



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Priset för att vinna

**Magisteruppsats Management
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
VT – 2012**

Författare:

Johan Svensson

871229-1999

Victor Drufva

860517-1936

Handledare:

Torbjörn Stjernberg

Förord

Vi vill tacka vår handledare Torbjörn Stjernberg för stöd och vägledning under uppsatsens arbetsprocess. Dessutom vill vi tacka Christer Englund, Mike Helber, Anderz Larqvist, Karl-Erik Nilsson, Thomas Edselius och Paul Myllenberg för deras goda tillmötesgående samt för deras vilja att dela med sig av för uppsatsen mycket värdefulla kunskaper och erfarenheter.

Författarna,

Johan Svensson

Victor Drufva

Abstrakt

Det som skapar ett intresse bland människor i dagens samhälle utnyttjas som ett affärstillfälle och blir därför mål för kommersialisering. Svensk ishockey och fotboll på elitnivå väcker ett stort intresse hos många människor och utnyttjas därför som affärstillfällen. Sedan slopandet av amatörreglerna i slutet av 60-talet och professionalismens intåg i idrotten har behovet av ökade intäkter blivit ett centralt inslag för de föreningar som vill bedriva en professionell verksamhet. Med detta som bakgrund så har elitföreningar inom svensk ishockey och fotboll genomgått en förändring i form av en ökad kommersialisering och professionalisering. Elitidrotterna har utvecklats till miljardindustrier och organisationerna drivs allt mer affärsmässigt. Trots en mer affärsmässig hantering av organisationernas aktiviteter så har elitklubbarnas ekonomiska situation de senaste åren präglats av en ostadighet.

Trots att både elitfotbollen och elitishockeyn i Sverige har utvecklats till miljardindustrier har få studier av denna förändring genomförts. Tidigare studier har använt ett klassiskt synsätt inom organisationsteorin. I motsats till tidigare studier relaterat till svensk elitidrott så har denna studie använt ett alternativt synsätt till den klassiska organisationsteorin genom en tillämpning av institutionell teori för att undersöka hur införandet av attraktiva karaktärsdrag från en främmande institution påverkar beslutsfattandet och det ekonomiska resultatet inom organisationerna. Genom intervjuer med beslutsfattare för elitföreningar samt förbund inom respektive idrott så har vi kommit fram till resultatet att en ökad kommersialisering och professionalisering är en självklarhet och en nödvändighet för att upprätthålla konkurrenskraft samtidigt som den totala produkten stärks, för den enskilda elitföreningen medför emellertid förändringarna ett ökat åtagande samt en ökad komplexitet vid beslutsfattandet. Föreningarna och seriesystemet är inte fullt ut anpassade för affärsmässiga mål som långsiktiga beslut och tillväxt som härstammar från företagsinstitutionen, vilka tenderar att frångås vid uteblivna sportsliga resultat. Dels har ett resursberoende skapats genom importeringen av de attraktiva karaktärsdragen då intäkter beror på elitföreningens sportsliga prestation men beslutsfattarna förlorar också legitimitet genom att vara återhållsamma när deras medlemmar och omgivning förväntar sig en sportslig prestationsförbättring. De ekonomiska resultaten och långsiktiga beslut är något elitföreningarna strävar efter att upprätthålla men organisationerna strävar inte enbart för att uppnå effektivitet utan elitföreningarnas ledning måste även erhålla legitimitet av egna medlemmar och av deras omgivning.

Nyckelord: Kommersialism, Professionalism, Amatörism, Elitförening, Ishockey, Fotboll, Institutionell teori, Institutionell förvirring.

Begreppsdefinitioner

Amatörism från ordet *amatör*, ”person som utan att vara yrkesutövare ägnar sig åt en viss verksamhet”(ne.se *Amatör*). Enligt Meier(2008) är amatörism ett svårt och tvetydigt koncept. Historiskt sett är begreppet förknippat med status och en samhällig avgränsning under 1800-talets England mellan medelklassens ”gentleman amateurs” och arbetarklassens yrkesmän. Begreppet kan också associeras med en särskild uppförandekod och ett etiskt förhållningssätt, där amatörismen ska svara på samhällsintressen och öka samhällets välmående genom att bidra till en förbättrad hälsa, utbildning, social integration samt politisk identitetsbyggande (Europakommissionen i Meier, 2008)

Professionalism definieras som ”yrkesmässighet med förvärvsinriktning, ett särskilt inom tävlingsidrotten använt begrepp”(ne.se *Professionalism*.) I England ansåg förespråkare amatörismens ideologi att en professionalisering av sporten skulle leda till att det etiska förhållningssättet förstördes. Professionell sport representerar enligt Europakommissionen endast ett ytskikt av en mycket stor och djupt rotad samhällsrörelse, de professionella sportaktörerna ska därför understödja sport på gräsrotsnivå och vara sammanlänkat med amatörism genom nedflyttning och uppflyttning i seriesystemen(Meier, 2008).

Kommersialism

Med kommersialisering menas att göra något till föremål för vinstgivande affärsverksamhet. Enligt Peterson (2002) innebär detta att kommersiell idrott i första hand anordnas för att generera vinst snarare än för idrottens egen skull, för dess utövare och åskådare. Den kommersiella idrotten bygger i större utsträckning på bytesvärdesproduktion, den produceras för att säljas på en marknad, där kommersiella intressen får inflytande över verksamhetens form och innehåll (Peterson, 2002).

Ideell Förening

Föreningar bildas av ett antal individer med ett gemensamt syfte. En förening kan ta två inriktningar, antingen ekonomisk förening eller ideell förening. Ideella föreningar har till skillnad mot ekonomiska föreningar inget vinstintresse utan existerar endast i syfte att främja dess kärnverksamhet (Lundén och Lindblad, 2008).

Idrottsaktiebolag

Sedan 1999 har det var möjligt för medlemsföreningar i Riksförbundet att bilda idrottsaktiebolag. Ett IdrottsAB måste förutom att följa aktiebolagslagen även förhålla sig till Riksförbundets, Sportförbundets och internationella förbunds stadgar. Detta medför bland annat att majoriteten av aktierna i bolaget måste ägas av den ideella föreningen.(rf.se *Bolagiseringen*)

Elitförening

I denna uppsats betraktas ishockeyföreningar i Sveriges högsta serie Elitserien och näst högsta serie Hockeyallsvenskan samt fotbollsföreningar i Sveriges högsta serie Allsvenskan och näst högsta serie Superettan som elitföreningar.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Problembakgrund	9
1.2 Syfte	11
1.2.1 Frågeställningar	11
1.3 Studiens bidrag	11
2. Teori	13
2.1 Institutionell teori	13
2.2 Institutioner	13
2.3 Isomorfism	15
2.4 Organisationsfält	15
2.5 Sammanfattning teori	16
3. Metod	17
3.1 Tillvägagångssätt	17
3.1.1 Val av organisation.....	17
3.1.2 Val av respondenter.....	18
3.1.3 Genomförande av intervjuer.....	18
3.2 Källkritik	19
4. Material	20
4.1 Svenska ishockeyförbundet	20
4.1.1 Kommersialisering och professionalisering	20
4.1.2 Direktiv.....	20
4.1.3 Beslutsfattande i klubbarna	21
4.2 Linköpings HC	21
4.2.1 Kommersialisering och professionalisering	23
4.2.2 Beslutsfattande i klubben	24
4.3 Frölunda HC	25
4.3.1 Kommersialisering och professionalisering	26
4.3.2 Beslutsfattande i klubben	27
4.4 Svenska fotbollsförbundet	28
4.4.1 Kommersialisering och professionalisering	28
4.4.2 Direktiv.....	29
4.4.3 Beslutsfattande i klubbarna	29
4.5 AIK fotboll	29
4.5.1 Kommersialisering och professionalisering	29
4.5.2 Beslutsfattande i klubben	30
4.6 Helsingborgs IF	31
4.6.1 Kommersialisering och professionalisering	31
4.6.2 Beslutsfattande i klubben	31
5. Diskussion	33
5.1 Kommersialisering och professionalisering	33
5.2 Isomorfism	33
5.3 Institutionell förvirring	34
5.4 Jämförelse svensk elitfotboll	37
6. Slutsatser	40
7. Referenser	42
Appendix A. Tabellplacering och omsättning	46
Appendix B. Intervjuguide	47

Diagramförteckning

Diagram 1. Omsättning Linköping HC 1986-2010

Diagram 2. Ekonomiskt resultat Linköpings HC 1986-2010

Diagram 3. Omsättning Frölunda HC 2000/2001-2009/2010

Diagram 4. Ekonomiskt resultat Frölunda HC 2000/2001-2009/2010

1. Inledning

I dagens konsumtionssamhälle formar normer individer till konsumenter. Denna framväxt påverkar i stort sett varje aspekt av samhället, kulturen och det individuella livet. Det som skapar ett intresse bland människor utnyttjas som ett affärstillfälle och blir mål för kommersialisering (Bauman, 2000).

Svensk ishockey och fotboll på elitnivå är företeelser som väcker ett stort intresse bland människor och utnyttjas därför som affärstillfällen. Sedan slopandet av amatörreglerna i slutet av 60-talet och professionalismens intåg i idrotten har behovet av ökade intäkter blivit ett centralt inslag för de elitföreningar som vill bedriva en professionell verksamhet. Ishockey och fotboll på elitnivå har därför tagit ett steg från amatörismen som präglas av ideellt arbete till en alltmer tilltagande professionalisering och kommersialisering (Peterson, 2002).

I en studie av Kanadensiska sportorganisationer fastslår Kikulis(2000) att det inte bara är de sportliga aspekterna som utvecklats genom bland annat heltidsanställda spelare och ledare, organisationerna har också genomgått stora förändring. Växande organisationer och en mer komplex efterfråga har medfört att organisationerna har anpassat sig till detta genom en mer professionell och affärsmässig hantering av organisationernas aktiviteter. Detta har inneburit större fokus på specialisering, marknadsföring och strategisk planering inom organisationerna och med anledning av detta har personer med affärsmässig kompetens knutits till sportklubbarna för att göra dem effektivare, pålitligare och mer konkurrenskraftiga (Kikulis, 2000). Svenska elitföreningar inom ishockey har också genomgått en liknande förändring, efter en genomgång av Svenska elitishockeyföreningars hemsidor framgår det att verksamheterna utöver sportavdelningar även innefattar funktioner som kan härledas till vilket företag som helst. Elitföreningarna har förutom ledningsgrupper som består av personer med meriterande erfarenheter från näringslivet (svd.se *Slutspel guld värt för svenska hockeyklubbar*) även bland annat marknadsavdelningar, ekonomiavdelningar och administrationsavdelningar.

Svensk ishockey på elitnivå har utvecklats till en miljardindustri, säsongen 2010/2011 omsatte elitföreningarna i Sveriges högsta ishockeyliga Elitserien tillsammans omkring 1,4 miljarder kronor (idrottensaffärer.se *Elitserien svensk idrotts roulett*). Enligt Carlsson och Andersson

(2011) är svenska elithockeyföreningar den främsta pådrivaren av kommersialiseringen inom svensk idrott, mycket beroende på byggandet av nya och moderna multiarenor.

Fotboll är Sveriges nationalsport och engagerar flest antal utövare i Sverige och skapar ett stort intresse bland människor (fogis.se *Nationalsporten*). Trots ökande intäkter och nytt omsättningsrekord med en gemensam omsättning för elitföreningarna i den högsta serien Allsvenskan på 1,2 miljarder kronor fastslår Carlsson och Andersson (2011) i en kritisk diagnos att svensk klubbblagsfotboll alltmer förflyttats till periferin på den Europeiska fotbollsmarknaden som en följd av kommersiell omogenhet. Som en reaktion på den svaga svenska utveckling på den Europeiska fotbollsmarknaden och för att nå visionen bäst i Norden skriver intresseorganisationen Svensk Elitfotboll i en framtidsrapport att elitföreningarna måste fördubbla sin omsättning inom en femårsperiod vilket kräver en tydlig orientering mot ett ökat engagemang i förhållande till publik och kommersiella partners(Olsson, 2011).

1.1 Problembakgrund

Svensk elitishockeys och elitfotbolls utveckling har emellertid inte enbart präglats av ökade intäkter och en mer affärsmässig hantering av organisationernas aktiviteter. På grund av accelererande utgifter, negativa resultat samt olämpliga redovisningar och skattedeclarationer infördes en elitlicens av respektive förbund för elitföreningarna inom ishockey och fotboll i början av 2000-talet(Carlsson, 2009). Elitlicensen innebär att en elitförening som redovisar ett negativt eget kapital vid årsredovisningen riskerar att degraderas en serie i förhållande till den sportliga placeringen(svenskfotboll.se *Frågor och svar om elitlicensen*). Trots kravet på en sundare ekonomisk utveckling så har den de senaste åren präglats av ekonomisk ostadighet för ett antal elitföreningar inom fotboll och ishockey. Många av de Allsvenska fotbollsklubbarna har de senaste åren redovisat negativa finansiella resultat och den ekonomiska situationen för elitfotbollsklubbarna har därför varit uppe för diskussion (Danielsson och Grahm, 2011). I en tidningsartikel i Svenska Dagbladet 2010 uttryckte en rad styrelseordföranden en oro för den ekonomiska utvecklingen i Elitserien, HV 71:s ordförande Hans-Göran Frick med en bakgrund som advokat inom affärsjuridik var skeptisk till elitföreningarnas affärsmässighet.

”Elitserien omsatte förra säsongen totalt en bit över 1,3 miljarder kronor och visade skrämmande dåliga siffror på totalen. Vi måste komma till rätta med våra ekonomier. I näringslivet hade ju naturligtvis det här aldrig accepterats” Hans-Göran Frick, HV 71
Källa: svd.se *Slutspel guld värt för svenska hockeyklubbar*

Vidare så konstaterades det i Idrottens Affärer 2011 att Elitserien blöder ekonomisk då ett flertal lag efter säsongen 2010/2011 tvingades notera förluster(*Idrottensaffärer.se Frölunda betalade 84 miljoner i löner*)

Med bakgrund av den ekonomiska situationen så har Landelius och Lennermo(2008) undersökt målkongruensen mellan sportsliga och finansiella mål i sex elitklubbar inom ishockey och fotboll, deras resultat visar att de sportsliga målen är överordnade de ekonomiska målen. Ekonomiska resurser är ett medel för att nå sportsliga resultat och om de sportsliga målen uppnås medför det ofta att de ekonomiska målen nås. Författarna fastslår att sportsliga motgångar inte ska behöva leda till ekonomiska motgångar. För att öka målkongruensen och styra verksamheten effektivare bör föreningarna strukturera upp arbetet, tydliggöra och bryta ned de båda målsättningarna. Ytterligare åtgärder som föreslås är bland annat effektivare användning av nyckeltal samt en utökad administration och personalstyrka för att frigöra tid för att arbeta med ovanstående faktorer.

Enligt Eriksson-Zetterqvist (2009) innebär ett klassiskt synsätt inom organisationsteorin att organisationerna betraktas som rationella verktyg för att uppnå önskade mål. För att uppnå målen gör organisationsmedlemmarna ett medvetet val mellan en uppsättning medel, beslut fattas och genomförs därefter. Vidare planeras förändringar på motsvarande sätt och verkställs utan avböjelse för att nå avsedda mål. Istället för att använda ett klassiskt angreppssätt som Landelius och Lennermo(2008) utgör institutionell teori ett alternativt synsätt eftersom teorin förklarar hur handlande i organisationer följer det som tas för givet genom att följa informella och formella regler snarare än att välja rationella sätt att handla(Eriksson-Zetterquist, 2009) Enligt Kikulis(2000) används ofta institutionell teori för att förklara och förstå organisatoriska förändringar. Den centrala tanken är att institutioner växer fram när människor konstruerar deras sociala verklighet(Eriksson-Zetterquist, 2009 Enligt Brunsson(1994) kan problem uppstå inom en organisationstyp när specifika karaktärsdrag från en annan organisationstyp adderas till verksamheten utan att beakta om de importerade

karaktärsdragen är förenliga med befintliga karaktärsdrag i verksamheten, denna företeelse väljer författaren att kalla institutionell förvirring.

Elitföreningarna inom svensk ishockey är under omvandling, organisationerna har tagit ett steg bort från amatörismen och ideell verksamhet genom en ökad professionalisering och kommersialisering. Elitföreningarna har således importerat två fenomen som står i motsats till den ursprungliga organisationstypen. Elitföreningarna inom svensk elitfotboll har inte haft samma utveckling som svensk elitishockey när det gäller kommersialiseringen men en ambition finns att öka omsättningen för att konkurrera på den Europeiska fotbollsmarknaden.

1.2 Syfte

Genom en kartläggning av två elitishockeyföreningars organisationsförändringar i form av en ökad kommersialisering och professionalisering undersöka hur införandet av attraktiva karaktärsdrag från en annan organisationstyp påverkar beslutsfattandet och det ekonomiska resultatet i organisationerna. Vår förhoppning är att det vi finner inom elitishockeyn ska kunna användas i en jämförelse med svensk elitfotboll och därmed diskutera tänkbara implikationer för en ökad professionalisering och kommersialisering inom elitfotbollen.

1.2.1 Frågeställningar

- Vad medför kommersialiseringen och professionalisering för implikationer på utvecklingen av svensk ishockey på elitnivå samt för den enskilda elitklubben?
- På vilket sätt påverkas beslutsfattandet och det ekonomiska resultatet av en ökad professionalisering och kommersialisering?
- Vilka jämförelser kan göras mellan svensk elitishockey och svensk elitfotboll beträffande kommersialisering och professionalisering?

1.3 Studiens bidrag

Trots att både elitfotbollen och elitishockeyn i Sverige har utvecklats till miljardindustrier har få studier av denna förändring genomförts. På grund av detta anser vi att det finns ett behov för att öka förståelsen samt undersöka hur den ökade professionalisering och kommersialiseringen har påverkat elitföreningarna. I uppsatsdatabasen på Göteborgs Universitetsbibliotek har vi endast funnit en tidigare studie (Landelius och Lennermo, 2008)

som studerat ishockeyklubbar. Det finns några studier som behandlar svensk fotboll, exempelvis menar Danielsson och Grahm (2011) att ökade intäkter är nyckeln till långsiktig framgång för de Allsvenska lagen medan Marquez och Martin (2000) affärsstrategier som obligatoriska för elitföreningar som har svårt att konkurrera internationellt för att de ska överleva i det europeiska tävlingsspelet De studier (Danielsson och Grahm, 2011., Landelius och Lennermo, 2008., Marquez och Martin, 2000) som vi har tagit del av relaterat till svensk elitidrott har haft ett klassiskt synsätt inom organisationsteorin, genom en applicering av institutionell teori är vår förhoppning att denna uppsats ska öka intresset för ett alternativt synsätt av svenska elitidrottsföreningar för att förklara och förstå deras organisatoriska förändringar.

2. Teori

2.1 Institutionell teori

Institutionell teori betraktas som en inflytelserik teori inom litteraturen för organisationsteori men teorin är också ofta förekommande inom sport management litteraturen (Kikulis, 2000). Enligt Eriksson-Zetterquist(2009) finns ingen enad definition av vad som avser en institution inom institutionell teori. Exempel på definitioner är spelregler som analyseras och uppfattas som omedvetna för människor, stora och viktiga sammanslutningar eller föreningar, kulturella och historiska effekter av social ordning, men institutioner kan också avse skilda fenomen som en handskakning eller ett äktenskap. Vidare ger Greenwood et al.(2008a, 2008b) följande definition "...more-or-less taken-for-granted repetitive social behaviour that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-reproducing order."(Greenwood et al. 2008a, 2008b, s, 4-5.) Den centrala tanken är att institutioner växer fram när människor konstruerar deras sociala verklighet. Institutionell teori förklarar hur handlande i organisationer följer det som tas för givet, detta innebär att organisationen följer informella och formella regler snarare än att välja rationella sätt att handla (Eriksson-Zetterquist, 2009). Den rationella beslutsmodellen förutsätter att det en beslutsfattare säger också kan genomföras samt att det som genomförs också kan sägas. Enligt Brunsson(1993) är detta sällan möjligt i praktiken eftersom många diskussioner om idéer snarare är ett uttryck för önskemål och normer snarare än fakta och prognoser. Reformen som syftar till att ändra praktiker måste följa vad som kan sägas, om de syftar till förändringar inom områden där det finns skillnader för vad som kan sägas och vad som kan göras är stora finns det en risk för att förändringarna uppfattas som irrelevanta för praktikerna och därför omöjliga att implementera (Brunsson, 1993).

2.2 Institutioner

Brunsson(1994) skiljer på tre olika organisationstyper som utgör olika institutioner; företaget, den politiska organisationen och föreningen. De olika institutionerna består av olika uppsättningar idéer för hur institutionerna bör fungera vilket medför att den omgivande miljön och det inre arbetssättet skiljer sig åt mellan organisationstyperna. Alla organisationer har en omgivande miljö och organisationerna är beroende av dels resurser från miljön men också att bli accepterade av miljön. Resursberoendet och vad som anses vara legitimt varierar kraftigt beroende på organisationstyp (Brunsson, 1994). Meyer och Rowan(1977) menar att organisationer inte bara strävar mot att bli effektiva, utan för att överleva krävs det att

organisationen anpassar sig rituellt till institutionella krav för att erhålla legitimitet av egna medlemmar och av omgivningen.

Brunsson(1994) ger en rad exempel på varierande karaktärsdrag och beroenden för de olika organisationstyperna. Den politiska organisationen får stöd genom demokratiska anordningar och är beroende av resurser från invånare, vanligast i form av skatter och möter en mycket varierande efterfråga. Organisationstypen får legitimitet genom att ta hänsyn till den varierande efterfrågan, konflikt blir därför en viktig organisationsprincip och den politiska organisationen består därför av människor med skilda normer. Ett företag å andra sidan är i första hand beroende av sina kunder och därför en mer specifik efterfråga och får legitimitet genom att producera användbara produkter och/eller tjänster på en fri marknad. Vidare är överlevnad och tillväxt mål som tas för givet i organisationen. För att uppnå målen måste företaget vara handlingskraftigt och flexibelt. Ett företag karaktäriseras av enighet för att nå de gemensamma målen. En förening består vanligtvis av en speciell intressegrupp, föreningens medlemmar är de viktigaste aktörerna och de är därför med och fattar beslut i organisationen. Medlemmarna är ofta lojala mot föreningen och förväntas bidra med något(Brunsson, 1994).

Enligt Brunsson(1994) är det vanligt att en organisation som tillhör en viss organisationstyp plockar attraktiva karaktärsdrag från en annan institution. Brunsson kallar dessa procedurer för "company-ization", "politicization" och "associationization". Ett exempel på det sistnämnda är exempelvis ett företag som vill ha medlemmar eftersom de anses vara mer lojala än kunder, samtidigt finns det inte något intresse från företaget att tillåta medlemmarna att påverka innehållet i företagets aktiviteter, vilket är fallet i urtypen för föreningar. Med en "politicization" menas att en individuell organisation försöker förankra mer genomträngande idéer och värderingar för att inte bara uppmärksamma sina kunder utan också samhället i stort. Genom att addera specifika karaktärsdrag från en annan organisationstyp utan att ta hänsyn till om karaktärsdraget är förenligt med befintliga karaktärsdrag uppstår institutionell förvirring vilket kan skapa problem för organisationen. Om de importerade karaktärsdragen emellertid fränkopplas från de ursprungliga karaktärsdragen behöver inte inkonsekventa aktiviteter bli problematiska(Brunsson, 1994).

2.3 Isomorfism

Brunsson(1994) menar att olika organisationstyper blir mer lika eftersom de tar attraktiva karaktärsdrag från en annan instiution, DiMaggio och Powell (1983) ställer sig frågan varför det finns stora likheter mellan väldigt skilda organisationer. Författarna menar att när organisationer möter samma krav från omgivningen så ökar homogeniteten mellan organisationerna. Denna process väljer DiMaggio och Powell(1983) att kalla för ismorfism som grundar sig på tre typer av tryck; tvingande, normativt och härmande tryck. Tvingande tryck är ett resultat av maktrelationer och politiska strukturer från staten, utöver regelmässiga krav kan ett tvingande tryck också uppstå av kulturella förväntningar från samhället samt av andra aktörer som organisationen är beroende av, exempelvis genom att genomföra sanktioner om organisationen inte lever upp till de önskemål och krav som ställs. Normativa tryck uppstår genom professionalisering då antalet specialister med liknande kunskap och erfarenheter ökar i organisationerna. Härmande tryck uppstår när organisationer i en osäker miljö vill efterlikna organisationer som har visat sig vara framgångsrika och legitima(DiMaggio och Powell, 1983).

2.4 Organisationsfält

DiMaggio och Powell (1983) definierar ett organisationsfält som ”...those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products.” (DiMaggio och Powell, 1983, s. 143) För att få tillgång till resurser som är nödvändiga för en organisations existens krävs legitimitet från dess omgivning vilket skapas genom att organisationerna tillhör ett organisatoriskt fält (DiMaggio och Powell, 1983)

DiMaggio(1983) menar att det finns en naturlig hierarki inom organisationsfältet, de mest inflytelserika organisationerna kan därför ändra regler som de ofta har konstruerat.

De mest inflytelserika organisationerna kan ofta motverka att andra aktörer kommer in på marknaden genom exempelvis initiala investeringar och patent. Detta skapar en indirekt beroendeställning mellan inflytelserika och mindre inflytelserika organisationer, då de sistnämnda måste efterfölja de inflytelserika organisationerna för att upprätthålla legitimitet. DiMaggio(1983) hävdar att de mindre inflytelserika organisationerna kan överleva inom det organisatoriska fältet, förutsatt att det råder stabilitet.

2.5 Sammanfattning teori

Institutionell teori förklarar hur handlande i organisationer följer det som tas för givet, detta innebär att organisationen följer informella och formella regler snarare än att välja rationella sätt att handla. Den centrala tanken är att institutioner växer fram när människor konstruerar deras sociala verklighet. Brunsson skiljer på tre olika institutioner, företaget, den politiska organisationen samt föreningen. Den omgivande miljön som organisationen är beroende av och vad som anses vara legitimt samt det inre arbetssättet skiljer sig åt mellan organisationstyperna. Det förekommer att en organisation som tillhör en viss organisationstyp plockar attraktiva karaktärsdrag från en annan institution. Genom att addera specifika karaktärsdrag från en annan organisationstyp utan att ta hänsyn till om karaktärsdraget är förenligt med befintliga karaktärsdrag uppstår institutionell förvirring vilket kan skapa problem för organisationen. Om de importerade karaktärsdragen emellertid fränkopplas från de ursprungliga karaktärsdragen behöver inte inkonsekventa aktiviteter bli problematiska. DiMaggio och Powell (1983) ställer sig frågan varför det finns stora likheter mellan väldigt skilda organisationer. Författarna menar att när organisationer möter samma krav från omgivningen så ökar homogeniteten mellan organisationerna. Denna process väljer DiMaggio och Powell (1983) att kalla för ismorfism som grundar sig på tre typer av tryck; tvingande, normativt och härmande tryck.

3. Metod

3.1 Tillvägagångssätt

En kvalitativ forskningsansats är lämplig för att beskriva och förstå ett fenomen inom ett särskilt område (Trost, 2005). Eftersom denna uppsats syftar till att undersöka hur införandet av fenomenet kommersialisering och professionalisering har påverkat beslutsfattandet och det ekonomiska resultatet i elitidrottsföreningar är en kvalitativ ansats att föredra. Resultatet för en kvalitativ ansats syftar främst till att utgöra ett komplement vid liknande situationer snarare än att det ska vara generaliserbart (Bryman och Bell, 2005). En ökad kommersialisering och professionalisering är inget isolerat fenomen till ett antal svenska elitföreningar inom ishockey och fotboll utan vår förhoppning är att liknande studier ska genomföras med ett större antal elitföreningar inom ishockey och fotboll, inom andra idrottsorganisationer som genomgår förändringar samt vid gränsöverskridande jämförelser av idrottsorganisationer.

Vår metod för insamling av material för att utveckla en fördjupad förståelse inom ämnet utgörs av litteraturstudier, tidigare forskning, informationssökning på Internet och intervjuer.

3.1.1 Val av organisationer

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en ökad kommersialisering och professionalisering påverkar beslutsfattandet och det ekonomiska resultatet i elitidrottsföreningar. På grund av detta kontaktade vi elitföreningar inom ishockey och fotboll som genomgått en påtaglig förändring genom en ökad kommersialisering och professionalisering, vi kontaktade därför elitföreningar med en relativt hög omsättning och med en företagslik personalsammansättning för elitverksamheten. Intervjuer bokades med de elitföreningar som snabbt visade ett intresse för att delta i studien. Inom ishockey intervjuades de ideella föreningarna Linköpings HC och Frölunda HC som 2010 hade en omsättning på 184 miljoner kronor (lhc.eu *Årsredovisning 2009/2010*). respektive 123 miljoner kronor (frölundaindians.com *Årsredovisningar*). I en utfrågning genomförd av Sveriges Television uppskattades Linköpings HC:s omsättning under 2011 att minska till mellan 160 och 170 miljoner kronor, likaså förväntades Frölunda HC:s omsättning att minska till cirka 110 miljoner kronor under 2011 (svt.se *Elitserieklubbarnas ekonomiska läge*) Linköping har trots minskningen den högsta uppskattade omsättningen i Elitserien under 2011, vilket framgår i Tabell Y i Appendix A. Frölunda HC har en lägre omsättning än genomsnittet som ligger på cirka 120 miljoner och det finns sex klubbar som omsätter mer. Tabell Y visar dock att många

av Elitseriens klubbar har en relativt hög omsättning och att omsättningarna för respektive lag är jämnare mellan organisationerna jämfört med Allsvenskan under 2011, vilket kan ses i Tabell Y. Båda de intervjuade elitföreningarna inom ishockeyn har de senaste åren vid något tillfälle redovisat ett negativt resultat(frölundaindians.com *Årsredovisningar*., lhc.eu *Årsredovisning 2009/2010*) vilket är intressant eftersom en av forskningsfrågorna rör elitföreningarnas ekonomiska resultat.

Inom fotboll intervjuades den ideella föreningen Helsingborg IF som 2011 hade en omsättning på ca 130 miljoner kronor(Sahlström, 2012) och idrottsaktiebolaget AIK Fotboll som hade en omsättning på cirka 119 miljoner kronor samma år(Sahlström, 2012). AIK Fotboll anser sig vara svensk elitfotbolls starkaste kommersiella partner(aikfotboll.se *AIK Fotboll- en genväg till ökade marknadsandelar*). Båda fotbollsklubbarna har bland de högsta omsättningarna 2011 i Allsvenskan som därmed är över genomsnittet som ligger på ungefär 81 miljoner kronor, vilket visas i Tabell Y. Intervjuer genomfördes också med Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollsförbundet för att få en mer övergripande bild av kommersialiserings och professionaliseringsprocessen i respektive idrott.

3.1.2 Val av respondenter

Valet av respondenter är av stor vikt i en kvalitativ studie eftersom svaren från intervjuer utgör grunden för uppsatsens argument (Flick, 2008). Vi ville intervju personer med stor kunskap och erfarenheter inom management relaterat till elitidrott och valde därför att intervju ordförande för Svenska ishockeyförbundet samt ordförande för Svenska fotbollsförbundet eftersom de är representanter för en verksamhet som utifrån ett övergripande perspektiv ansvarar för att främja och utveckla respektive idrott. Dessutom ansvarar respektive förbund för att driva föreningarnas gemensamma intressen och önskemål. Vidare inom ishockey valdes klubbdirektörerna för Frölunda HC och Linköpings HC som respondenter med anledning av att de har god insyn i verksamhetens olika delar, dessutom är klubbdirektörerna företroendevalda att representera föreningarna. Därigenom har klubbdirektörerna ett ansvar gentemot medlemmar och styrelse både för det sportsliga och ekonomiska resultatet. Valet att inom fotboll intervju klubbdirektören i Helsingborgs IF samt VD:n för AIK fotboll gjordes på samma grunder som valet av klubbdirektörerna inom ishockeyföreningarna.

3.1.3 Genomförande av intervjuer

Efter att vi avtalat tid för intervju med respektive respondent så förberedd vi oss genom att studera förbundens och respektive förenings verksamhet genom att bland annat gå igenom verksamhetsberättelser och deras hemsidor. Eftersom respondenterna är geografiskt spridda genomfördes intervjuer med hjälp av det internetbaserade kommunikationsverktyget Skype, detta medförde också att båda författarna kunde delta under intervjuerna. Samtliga intervjuer spelades in, på så sätt behövdes inga anteckningar göras under intervjuerna. Vi kunde på så sätt fullt ut fokusera på de svar som gavs samt ställa följdfrågor, detta skapade ett flyt under intervjuerna. Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer där frågor ställdes kring förutbestämda områden eftersom vi inte ville ha för skilda svar till uppsatsens diskussion och som dessutom är relevanta för uppsatsens frågeställningar, vilka visas i appendix B. Efter att samtliga intervjuer genomförts lyssnade vi på varje intervju ett antal gånger för att strukturera och skriftligt sammanfatta svaren. Då detta var klart skickade svaren till respektive respondent för verifiering så att eventuella misstolkningar kunde modifieras alternativt tas bort.

Tillsammans med svaren så sändes även ett antal kompletteringsfrågor ut till respondenterna via e-mail. Vi drog lärdomar av varje intervju, vilket medförde att vi blev bättre på att ställa följdfrågor som styrde in respondenterna tydligare till de områden som vi ansåg vara relevanta för uppsatsens forskningsfrågor. På grund av detta blev de sista intervjuerna något kortare, mer fokuserade och därför blev det lättare att sammanställa informationen som ligger till grund för uppsatsens diskussion.

3.2 Källkritik

Samtliga respondenter är genom sin position väl insatta i respektive verksamhet och deras erfarenheter och kunskaper inom det studerande området har bidragit till studiens trovärdighet. Deras erfarenheter och kunskaper har därför varit av stort värde för uppsatsens resultat. Vår uppfattning är att vi har valt rätt personer för att svara på de frågor som studien grundar sig på och det märktes att respondenterna hade reflekterat över frågorna tidigare.

Beträffande den teoretiska referensramen så betraktas institutionell teori som en inflytelserik teori inom litteraturen för organisationsteori. Institutionell används ofta för att förklara och förstå organisatoriska förändringar. Vidare har vi valt att använda oss av vetenskapliga artiklar skrivna av erkända författare inom institutionell teori och som ofta refereras vid en tillämpning av organisationsteorin.

4. Material

4.1 Svenska Ishockeyförbundet

Svenska Ishockeyförbundet är den samlade organisationen som främjar, utvecklar och administrerar ishockey på alla nivåer. Förbundet ansvarar för och driver föreningarnas gemensamma intressen, behov och önskemål såväl nationellt och internationellt (swehockey.se *Vår verksamhetsidé*). Nedanstående beskrivning bygger på de svar som vi har fått genom en intervju med Svenska Ishockeyförbundets ordförande Christer Englund.

4.1.1 Kommersialisering och professionalisering

När det gäller kommersialisering och professionalisering är det viktigt att skilja på ungdomsverksamhet och elitverksamhet. Där den förstnämnda är helt föreningsdriven och består av omkring 1000 ungdomar som bygger på ideellt arbete och därför skulle överleva även om elitverksamheten går i konkurs. Själva elitverksamheten, a-laget och verksamheten kring det är helt kopplad till en stark kommersiell del som utgör 95 % eller mer av den totala omsättning och där ungefär 50-60 personer arbetar. Englund anser att ishockeyn har kommit längre när det gäller kommersialisering än andra elitidrotter, vilket förklaras av att ishockeyklubbarna har en bättre plats i form av elitarenor där de kan visa upp produkten. Dels visuellt men också kommersiellt genom en bättre paketering av produkten, exempelvis genom serveringar, loger och barer. Kommersialisering och professionalisering är viktiga för att utveckla produkten men det får inte ske på bekostnad av ishockeyns grundvärden. Englund ger ett exempel på att om förbundet skulle tillåta slagsmål så skulle detta kunna locka en viss typ av publik och generera intäkter men att något sådant inte kommer att tillåtas eftersom det inte är förenligt med de grundvärden som svensk ishockey står för. Ytterligare grundvärden som nämns är att ta avstånd från mobbning och rasism samt främja jämlikhet och mångfald. Dessa väsentliga värden som finns i samhället i stort ska även speglas i ishockeyn. Dels för att samarbetspartners och andra intressenter inte vill associeras med exempelvis våld men också därför att det finns en förväntan från samhället i stort att ta avstånd från detta. Således är grundvärdena som klubbarna står för en förutsättning för varumärket svensk ishockey.

4.1.2 Direktiv

Varje organisation har ansvar för sin egen verksamhet eftersom de representerar klubbens medlemmar. Klubben är suverän, medlemmarna är dem som bestämmer och det är dem som vet hur det ska vara. Medlemmarna är sällan en begränsning för styrelsen att agera, styrelsen

måste dock tänka till några gånger extra innan de fattar beslut eftersom det är styrelsen som ska representera medlemmarna. Vidare menar Englund att det finns en stor kompetens och medvetenhet när det exempelvis gäller att stå emot supportrars förväntningar. För supporters är det finansiella resultatet underordnade de sportsliga resultaten. Förutom ovan nämnda grundvärden så är det enda direktivet från förbunds nivå att klubbarna ska följa de licenskrav som finns. Detta kräver att klubbarnas ekonomi ska vara i balans, anledning till att det infördes var att många klubbar hade stora underskott. Vidare finns krav på en viss arenastorlek för att få marknadseffekt samt att klubbarna har en lokal koppling genom ungdoms och juniorverksamhet. Detta är något som efterföljs av klubbarna eftersom ingen elitförening vill bli degraderad.

4.1.3 Beslutfattande i klubbarna

Även om det har blivit bättre med budgeteringen i klubbarna så finns det en tendens att klubbarna i förtid räknar in framtida intäkter som är osäkra. Englund menar att klubbarna har bra kontroll på sina sponsorintäkter och tv-intäkter men det är svårt att förutse publikintäkter eftersom det räcker med att laget spelar dåligt några matcher så minskar publiken. Englund ser möjligheter i att göra kostnadssidan mer rörlig baserat på de intäkter som klubbarna får. Han ger ett exempel på en modell i vilken spelarlönerna, som står för 60-70 procent av de totala kostnaderna, görs till en rörlig kostnad som regleras ut efter hur bra laget spelar vilket ofta är sammankopplat till hur stora publikintäkter som klubben får. Således så efterlyser Englund ett bonussystem i vilket spelarnas löner är direkt kopplat till deras prestation som i sin tur ger utslag på publikintäkterna. Vidare menar Englund att vissa av de människor från näringslivet som sätter sig i en elitklubbsledning hanterar ekonomi annorlunda än i ett företag.

Människor från näringslivet som kommer in i ledningen av en hockeyklubb har en tendens att få på sig en "idrottskavaj", de fattar beslut som de aldrig skulle fatta i ett företag"

Christer Englund, Svenska Ishockeyförbundet

4.2 Linköpings HC

Linköpings HC:s vision är att vara marknadsledande inom svensk ishockey från ungdomsbredd till seniorelit. Klubbens verksamhet har vuxit sedan klubben bildades för drygt trettio år sedan. Verksamhetens omsättning har ökat från 1,6 miljoner till 184,1 miljoner kronor mellan åren 1986 och 2010, vilket visas i diagram 1. Personalstyrkan har ökat med 82 anställda från 33 anställda till 115 anställda mellan verksamhetsåren 2006/2007 och

2009/2010 (lhc.eu *Årsredovisning 2009/2010*). Klubben har en ledningsgrupp, en säljavdelning, ett kundcenter, en sportavdelning, en administrationsavdelning, information och media avdelning, event och restaurang avdelning, anläggningsdriftavdelning samt en reklamavdelning(lhc.eu *Personal*)

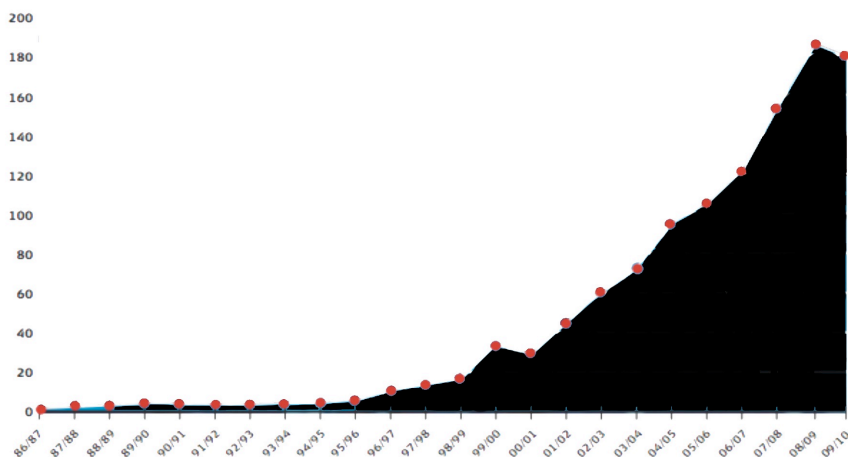


Diagram 1. Omsättning Linköping HC 1986-2010 (Miljoner)

Källa: lhc.eu *Årsredovisning 2009/2010*

I Linköpings HC:s verksamhetsberättelse för säsongen 2009/2010 så skriver ordförande Christer Mård att föreningen för att nå långsiktig framgång måste kombinera en effektiv verksamhet som genererar intäkter med idrotten. Mård anser att det är viktig för föreningen att stärka sin ekonomi genom att finna nya vägar för ökade intäkter och minskade utgifter genom en ökad kostnadsmedvetenhet. Det finns andra föreningar som drabbats mer av den vikande marknaden som följts av lågkonjunkturen och som resulterat i minskad publik samt återhållsamhet hos föreningens samarbetspartners. I Diagram 2 redovisa Linköping HC:s ekonomiska resultat mellan verksamhetsåren 1986 till 2010 (lhc.eu *Årsredovisning 2009/2010*).

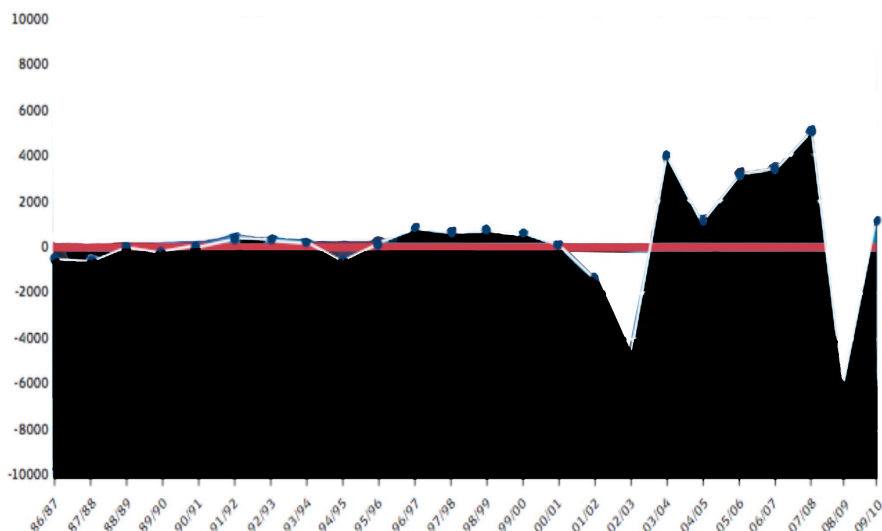


Diagram 2. Ekonomiskt resultat Linköpings HC 1986-2010 (kSEK)

Källa: lhc.eu Årsredovisning 2009/2010

Nedanstående beskrivning baseras i huvudsak på en intervju med Linköpings HC:s klubbdirektör Mike Helber.

4.2.1 Kommersialisering och professionalisering

Helber menar att arenorna som har byggts av antingen kommuner eller av klubbarna själva för mellan 100 och 250 miljoner kronor är en förutsättning för att kunna utveckla produkten ishockey samt en nödvändighet för att skapa en ekonomi som gör svenska hockeyklubbar mer konkurrenskraftiga på den världsmarknaden som hockey har blivit. Det började med att det byggdes en arena i Jönköping och sen har nästan alla lag följt efter. Genom de stora investeringar som klubben gör vid en arenabyggnation så måste klubben vara professionell och anställa människor med en annan kompetens som skapar förutsättningar för tillväxt och ökade intäkter. Således är det en självklarhet och en nödvändighet att klubbarna har tagit vägen mot en ökad professionalisering.

Arenorna innebär dock ett enormt åtagande från klubbarna oavsett om de är ägare eller hyresgäster, åtagandet gäller både mot den personal som anställts men även mot anläggningen i sig. En degradering för Linköpings HC skulle innebära en enorm skillnad idag jämfört med innan arenan byggdes. Helber anser definitivt inte att dagens seriesystem är anpassat för den kommersialiseringen som skett. Det är inte bra för organisationerna, människorna inom organisationerna eller långsiktighet. Genom det seriesystem som finns så präglas

hockeybranschen av stor osäkerhet och han har svårt att se någon annan bransch där organisationer gör lika stora investeringar som står inför en så osäker framtid. Samtidigt är det inte självklart att seriesystem bör vara anpassat för en kommersialisering eftersom intressenter förmodligen tycker att spänningsmomentet i dagens seriesystem är en viktig del av produkten.

Inom Linköpings HC ges stöd till ungdomsverksamheten, dels genom kapital och dels genom att olika delar av ungdomsverksamheten subventioneras. Ungdomsverksamheten anses vara en viktig del i klubbens affärsstrategi och genom att medel ges för en kvalitetssäkring av ungdomsverksamheten så kan ett antal professionella människor arbeta med den, dessutom skapar det möjligheter för ungdomsledare att genomgå utbildningar på klubbens bekostnad. Elitverksamhetens kommersialisering och professionalisering skapar intäkter som delvis kan användas för att förbättra förutsättningar för ungdomsverksamheten. En degradering av a-laget med ett efterföljande intäktstapp skulle dock innebära att mindre resurser kan avvaras till ungdomsverksamheten vilket skulle medföra sämre förutsättningar för den. Dock skulle en degradering inte äventyra ungdomsverksamhetens existens eftersom det fortfarande är ett ideellt sammanhang.

4.2.2 Beslutsfattande i klubben

Det är enormt viktigt att ha kontroll över sin egen ekonomi men det går inte att komma ifrån att de ekonomiska resultaten är direkt kopplade till de sportsliga resultaten. Det affärsmässiga beslutsfattandet påverkas av att det finns höga krav och förväntningar från medlemmar och intressenter att klubben ska leverera sportsliga resultat. Stolpe in eller stolpe ut i en avgörande match kan få väldigt skilda konsekvenser. Då en degradering förmodligen innebär att både tränare och styrelsen hänger löst samtidigt som klubben kommer få stora intäktsförluster. Detta medför att de sportsliga resultaten påverkar det affärsmässiga beslutsfattandet. Effekten blir att långsiktiga planer och beslut för den sportsliga delen kan förändras till kortsiktiga beslut beroende på hur laget presterar.

Klubbens kostnader för verksamheten är ytterst återhållsam förutom när det gäller a-laget. Det är således enbart där ytterligare kostnadsbesparingar kan göras, vilket skapar en paradox. Då nedskärningar i spelartruppen förmodligen drabbar de sportsliga resultaten vilken som tidigare nämnts är starkt knutet till klubbens intäkter. Vidare skapar uteblivna sportsliga

resultat ett tryck från omgivningen att värva ytterligare spelare för att förbättra det sportsliga resultatet.

“Om en klubb försöker ta ekonomiskt ansvar i ett utsatt läge och därmed inte investerar i spelartruppen riskerar klubben att degraderas och därmed förlora hälften av sina intäkter.”

Mike Helber, Linköpings HC

Helber ser positivt på den föreningsdemokrati som råder där medlemmarna har stor möjlighet att påverka hur klubben ska styras samtidigt som han tycker det är kortsiktigt att välja en styrelseordförande för endast ett år i taget. Vidare menar Helber att medlemmar i klubben genom dagens teknik i stor utsträckning försöker ta chansen att påverka den utsedda styrelse nästa varje dag vilken kan medföra en risk då ledningen ständigt riskerar att påverkas i sitt beslutsfattande. Vidare har kommunalt intresse blivit en ny parameter som kommit in och påverkat resultaten i klubbarna de senaste åren. Olika klubbar ges olika förutsättningar, exempelvis när det gäller hyresavtal för arenan vilket påverkar klubbens ekonomiska resultat.

4.3 Frölunda HC

Sedan Frölunda HC bildades år 1984 så har verksamheten utvidgats och förändrats.

Koncernens omsättning år 2011 var cirka 111 miljoner kronor, vilket är en ökning på cirka 59 miljoner kronor sedan år 2000. År 2010 så arbetade cirka 60 personer inom olika områden i föreningen som exempelvis marknad, sport och ekonomi. (frölundaindians.com

Årsredovisningar)

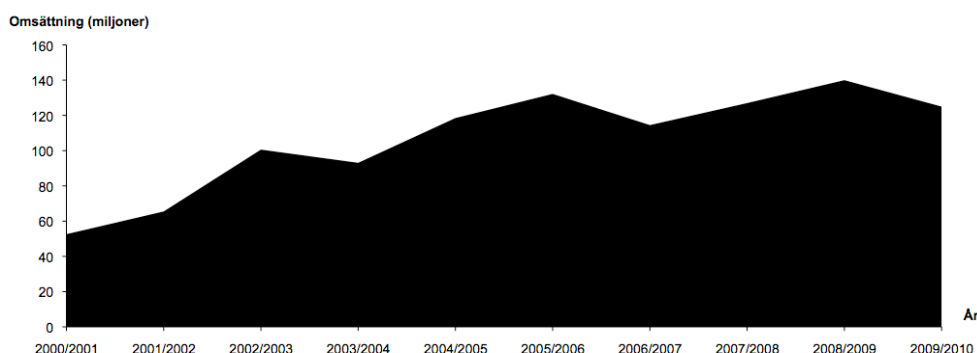


Diagram 3. Omsättning Frölunda HC 2000/2001-2009/2010 (miljoner)

Källa: frölundaindians.com *Årsredovisningar*

Verksamhetsåret 2009/ 2010 så visade Frölunda HC för första gången på länge ett negativt resultat. Det negativa resultatet förklaras av föreningen med att intäkter från biljettförsäljning, partners och uteblivna sportsliga framgångar genom missat slutspel har minskat samtidigt som klubbens kostnadsmassa har varit relativt konstant (frölundaindians.com *Årsredovisningar*). I den senaste genomlysningen av klubbens ekonomi så räknande föreningen med en operativ förlust på 10-15 miljoner kronor för verksamhetsåret 2011/2012 (frölundaindians.com *Frölundas ekonomi i balans 2012/2013*).

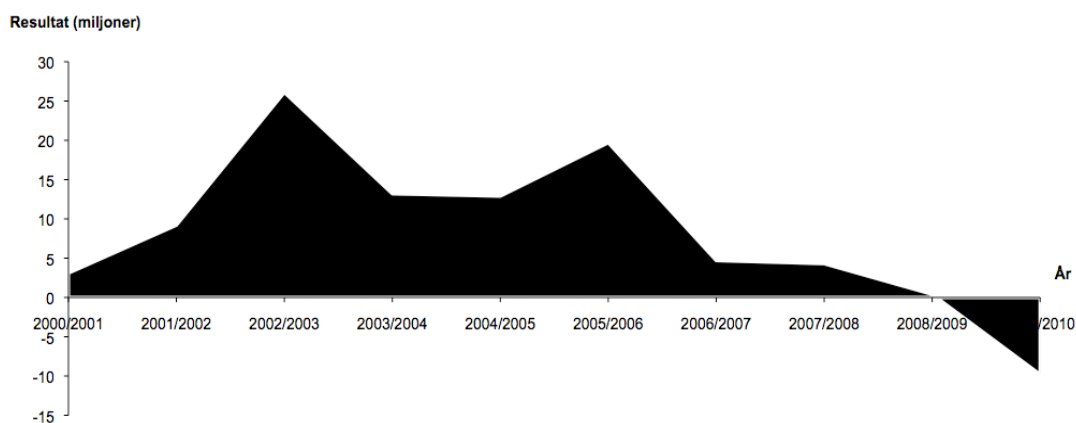


Diagram 4 Ekonomiskt resultat Frölunda HC 2000/2001-2009/2010 (miljoner)

Källa: frölundaindians.com Ekonomiska resultatet klart

Nedanstående beskrivning är i huvudsak baserad på genomförd intervju med klubbdirektör Anderz Larqvist.

4.3.1 Kommersialisering och professionalisering

Larqvist menar att utveckling mot mer affärsmässigt drivna klubbar är ett resultat av att omfattningen av verksamheten har ökat. Organisationerna har blivit större samtidigt som intäktsflödet från samarbetspartners, själva eventet och från tv-rättigheter har ökat. Det sker inte längre ett ideellt arbete i elitverksamheten utan att det är anställda människor som är verksamma i organisationerna. Larqvist uppger att han själv är en representant som kommit in i organisationen på grund av sin tidigare erfarenhet inom näringslivet och att han således inte har fått sin position som klubbdirektör genom sportsliga meriter. Flera funktioner inom organisationen har också gjort att det krävs en rekrytering till klubben av människor med en bredare bakgrund. Med detta som bakgrund så har det krävs en mer affärsmässig eller bolagsmässig syn på verksamheten.

En degradering för Frölunda HC idag jämfört med för ett antal år sedan skulle få otroligt mycket större konsekvenser. Exempelvis så skulle stora intäkter från tv-rättigheterna försvinna över en natt om klubben åkte ur elitserien vilket skulle få stor påverkan på verksamheten kraftigt. Larqvist anser att dagens seriesystem inte är helt anpassat för den kraftiga kommersialisering som skett. Han uppger att det pågår en diskussion kring problematiken med att elitserielagen i dagsläget har en osäker framtid genom att de riskerar att förlora stora delar av sina intäkter vid en degradering. Det är mycket svårt för klubbarna i dagsläget att förbereda sig på ett bra sätt för en degradering genom att det ofta handlar om små marginaler och med anledning av detta finns det ett behov av att göra det svårare att åka ur Elitserien. Att fokusera på att minska kostnader samt att dämpa kommersialisering är kopplat till vilken ambitionsnivå som klubben har. Om klubben går ut och signalerar en längre ambitionsnivå till sina fans och partners genom att visa på en återhållsamhet i sina satsningar så skickar det motsägelsefulla signaler för vad definitionen av en elitverksamhet är; att vara bäst. Det skulle vara kontraproduktivt för en elitverksamhet att sänka sin ambitionsnivå men klubbledningen måste lyckas balansera materialet i elitverksamheten kostnadsmässigt.

4.3.2 Beslutfattande i klubben

Beslutsfattandet i klubben har flera dimensioner, det är medlemmarna som äger klubben och därmed fattar beslut om vilka som ska leda den. Det har skett en förändring i klubbarnas beslutsfattande genom att det har gått från att den löpande dagliga driften skötts av ett traditionellt kansli med en styrelse som det beslutsfattande till att de dagliga löpande besluten tas av mer av en exekutiv bolagsledning vilket är en effekt av att det har blivit mer av ett företagslikt klimat i klubbarna. Larqvist menar att om det går dåligt för laget sportsligt så tenderar både publik- och sponsorintäkter att minska. I detta fall så måste klubben hitta en balans mellan långsiktiga och kortsiktiga beslut. Beträffande publikminskningen så måste klubben fatta relativt snabba beslut för att försöka fylla arenan trots att det går dåligt för laget under säsongen. Rörande sponsorintäkterna så tenderar dessa intäkter att minska efter en sportsligt svag säsong vilket gör att klubben ställs inför ett helt annat scenario som i hög grad påverkar det affärsmässiga beslutsfattandet.

För att utveckla individer inom ungdoms och juniorverksamhet så måste beslutsfattande för den ideella och affärsmässiga verksamheten separeras. Inom ungdom och juniorverksamheten ska det vara ett mer ideellt sammanhang medan elitverksamheten skulle kunna bolagiseras, vilket vissa klubbar har valt att göra. Dock får ingen fullständig frikoppling ske,

målsättningen för juniorverksamheten bör vara en stödjande målsättning till elitverksamheten. Idén, visionen och verksamhetsplanen får definitivt inte frikopplas från den ideella verksamheten

4.4 Svenska Fotbollsförbundet

Svenska Fotbollförbundet har till uppgift att främja och administrera fotbollen i landet och att företräda den utom landet. Förbundet skall också arbeta för en dopingfri fotbollsiddrott(fogis.se *Fotbollen i Sverige*). Följande beskrivning är baserad på en intervju med Svenska Fotbollsförbundets ordförande Karl-Erik Nilsson.

4.4.1 Kommersialisering och professionalisering

Enligt Nilsson så är det viktigt att skilja på breddfotboll och elitfotboll när det gäller kommersialisering och professionalisering. Beträffande elitfotbollen så är det den stora vardagsunderhållningen som sker vecka ut och vecka in och det finns därför ett stort intresse från media och åskådare. Med anledning av detta så konkurrerar elitfotbollen med annan underhållning. För att attrahera åskådare så krävs det faciliteter och då krävs det också ekonomiska resurser. Det finns således ett intresse av att få in mer pengar från marknaden men också ett intresse från marknaden att vistas i fotbollsmiljön. Dessa ömsesidiga affärsrelationer är nödvändiga för att kunna tävla i den internationella konkurrensen som råder. När det gäller löneutvecklingen så måste därför ökade intäkter användas för att behålla, värva och även eventuellt för att kunna locka hem spelare på den öppna spelmarknaden. För att kunna konkurrera så har därför kostnaderna för klubbarna ökat på grund av en ökad professionalisering, spelartruppen har blivit dyrare, personalstaben har blivit större men även driftskostnader och säkerhetskostnader kring evenemanget har ökat. Nilsson menar att ishockeyklubbarna var tidigare ute än fotbollsklubbarna beträffande kommersialiseringen, vilket har gett dem ett försprång men att vissa toppklubbar inom klubbfotbollen är fullt jämförbara med ishockeyklubbarna. Det finns dock ett större spann med lag inom elitfotbollen vilket gör att utvecklingen ser olika ut mellan klubbarna.

4.4.2 Direktiv

Varje klubb är sin egen organisation och väljer själva om det ska drivas som ett IdrottsAB eller traditionell förening. Oavsett associationsform så har medlemmarna majoritet, utöver detta så förutsätter Svenska Fotbollsförbundet att klubbarna följer de riktlinjer som finns. Klubbarna ska därför ha en sund ekonomi vilket resulterar i ekonomiskt fair play samt bedriva

ungdomsverksamhet och upprätthålla en viss arenastandard. Nilsson ser licenskraven som en naturlig utveckling när de ekonomiska insatserna och förväntningarna ökar.

4.4.3 Beslutsfattande i klubbarna

Enligt Nilsson så är de mest framgångsrika klubbarna dem som sätter upp en långsiktig strategi, en vision och övergripande mål. Det är viktigt att klubbar byggs upp successivt annars finns risken att det chansar och tar genvägar genom att ha för kortsiktiga mål och ambitioner. Generellt sätt inom idrotten så har det funnits tillfällen då personer från näringslivet kommer in och fattar sådana beslut som de inte hade gjort på en företagsstol. Viljan att vara framgångsrik snabbt kan göra att man ibland tar genvägar både sportsligt och ekonomiskt. Trots vissa elitföreningars negativa ekonomiska resultat menar Nilsson att klubbarna generellt sett har kontroll över sin ekonomi och att vissa klubbar kan ta ett driftsunderskott för att behålla spelartruppen och på så sätt möjliggöra en satsning mot cupspel i Europa. Mindre klubbar som är vana att använda små medel är på grund av detta kanske lite mer försiktiga.

4.5 AIK Fotboll

AIK Fotboll AB driver verksamheten kring AIK:s herrlag och juniorlag. Största aktieägaren är AIK Fotbollsförening som driver damfotbollen och ungdomsverksamheten (aikfotboll.se *Fakta i Korther*). År 2011 omsatte elitklubben cirka 119 miljoner kronor och slutade på 2:a plats i Allsvenskan (Sahlström, 2012). Nedanstående beskrivning bygger på de svar som vi har fått genom en intervju med AIK Fotbolls VD Thomas Edselius.

4.5.1 Kommersialisering och professionalisering

Edselius anser att vissa klubbar är bättre än andra på att utnyttjat varumärkeskännedomen och varumärkets potential på ett framgångsrikt sätt. De klubbar som lyckats bäst på marknadssidan och därigenom ökar sina intäkter har använt sig av ett mer modern marknadstänk genom exempelvis en bättre paketering och anpassning av produkten. Inom AIK så har den sportsliga verksamheten historiskt sett alltid haft en dominerande ställning gentemot den ekonomiska delen men att klubben idag har tydliga finansiella mål. Klubben finns till för att vinna titlar och att det inte får glömmas bort men att detta möjliggörs genom att klubben först och främst har en stark ekonomi. Det finns dock en risk att målen kan sättas åt sidan vid uteblivna sportsliga resultat. Klubben har blivit mer professionell och kommersiell och också valt att bolagisera verksamheten. En av huvudanledningarna till att

bilda idrottsbolag är ytterligare kapitalinförsel, aktieägarna är dock ofta hängivna fans som investerar med hjärtat snarare än att få avkastning.

“75 % av aktieägarna som investerar i klubben är hängivna supportrar till AIK och därför investerar mer med hjärtat än för att få avkastning” - Thomas Edselius, AIK Fotboll

När AIK degraderades 2005 så var klubben helt oförberedda på det. På grund av att klubben var kraftigt beroende av de inkomster som klubben fick genom att spela i högsta serien tvingades klubben att halvera sin personalstyrka. Idag så har AIK en starkare finansiell ställning med mer pengar på banken vilket gör att om klubben åkte ur idag så skulle klubben förmodligen behöva skära ner på kostnaderna för kansliet men det skulle kunna göras i mindre omfattning och under mer kontrollerade former. Ytterligare en skillnad idag mot när klubben åkte ur 2005 är att det har blivit färre på kansliet och därmed är en mindre kostnads massa knuten till personal, dessutom sköter verksamheten mer professionellt idag än för fem-sex år sedan.

4.5.2 Beslutsfattande i klubben

Eftersom AIK som börsnoterat bolag har aktieägare så är det givet att ett av målen är att ge avkastning till aktieägare och förädla värdet på klubben. Samtidigt ägs AIK till 51 % av en ideell fotbollsförening som har helt andra mål som exempelvis att vinna matcher och utbilda ungdomar vilket resulterar i en svår balansgång mellan olika målsättningar. Det kan vara svårt att fatta beslut som blir bra för alla delar av verksamheten. Enligt Edselius så påverkar det sportsliga resultaten det affärsmässiga beslutsfattandet. Beslut att öka kostnads massan på kansliet finns det en låg acceptans för hos supportrarna, däremot finns det en hög acceptans för beslutet som ökar kostnaderna för spelartruppen eftersom det brukar betyda att laget spelar bättre. Det kan finnas en risk med att det finns så låg acceptans hos supportrar för beslut som höjer kostnaderna för allt annat än spelartruppen. Ett exempel på detta är att det är svårt att få acceptans hos supportrarna för att köpa in ett nytt program för att fram bra rapporter för personalen på kansliet trots att det kanske i stor utsträckning underlättar personalens arbete och därmed kan gynna verksamheten i stort.

4.6 Helsingborgs IF

Helsingborg IF är en ideell förening som 2011 omsatte cirka 131 miljoner kronor och slutade säsongen som mästare i Allsvenskan (Sahlström, 2012). Nedanstående beskrivning bygger på de svar som vi har fått genom en intervju med Helsingborg IF:s klubbdirektör Paul Myllenberg.

4.6.1 Kommersialisering och professionalisering

En professionalisering är en nödvändig utveckling för att kunna konkurrera i Europa. En ökad professionalisering medför en ökad omsättning och en ökad personalstyrka. Klubben sköter rekrytering som vilket företag som helst och en person rekryteras för en position eftersom han eller hon är bäst på den positionen. Detta medför att klubben skulle få skära i hela organisationen, både när det gäller det sportsliga och administrativa delarna om klubben degraderas. Klubben äger ingen arena eller har ingen souvenirindustri utan klubben lever på fotbollen, även om klubben spelar dåligt i tre matcher måste de få in publikintäkter och för det krävs det en professionell organisation och en bra produkt. Styrelsen står för det långsiktiga och stödjande arbetet i klubben. Myllenberg tror att de lagen som överlever är dem som har en professionell organisation och där styrelsen och personer som sköter den dagliga driften i föreningen har en tydlig rollfördelning. Vidare menar Myllenberg att seriesystemet inte är anpassat för en ökad kommersialisering och professionalisering, han tycker därför att antalet lag i allsvenskan bör minska till 12 lag istället för nuvarande 16 lag, på så sätt kan några lag bli lite starkare för att kunna hänga med i Europa där de stora pengarna finns. Går ett lag bra i Europa skulle detta gynna alla andra föreningar i Sverige. En sådan förändring skapar dock en intressekonflikt, sex till åtta lag skulle vara för medan lagen på undre halvan och i Superettan förmodligen skulle vara emot en sådan förändring.

4.6.2 Beslutsfattandet i klubben

Intressenters förväntan på klubbens sportsliga resultat får egentligen inte påverka det affärsmässiga beslutsfattandet under pågående säsong. Klubben säljer produkten innan den levereras så det får påverkan på beslutsfattande först nästa år om klubben inte levererar, vilket medför minskade möjligheter att attrahera sponsorintäkter för kommande säsong. Det är viktigt att fatta långsiktiga och kloka beslut som är oberoende av motgångar och medgångar men Myllenberg medger att det finns en generell problematik när det gäller kortsiktiga åtgärder när tränare och klubbdirektörer får lämna sina poster. Hela branschen präglas av ett kortsiktigt tänk men klubben försöker verkligen motverka detta och tänka mer långsiktigt och

vara tålmodiga. Det finns en förståelse från intressenter för ett mer långsiktigt tänk så länge klubben inte ligger på undre andra halvan i tabellen, vilket klubben inte har gjort under en längre period. Supportrarna har blivit bättre på att organisera sig, fatta åsikter hitta marknadskrafter och har klubben inte samma intressen är det ett bekymmer men har de samma intressen är det inte ett bekymmer. Det kan varje år avsättas en styrelse vilket är kortsiktigt, ståndpunkten är dock att en ideell förening är det mest ekonomiska alternativet och det fina är att det är medlemmarnas klubb.

5. Diskussion

5.1 Kommersialisering och professionalisering

DiMaggio och Powell(1983) menar att organisationers homogenitet ökar eftersom de möter liknande krav från sin omgivning. Både Linköpings HC och Frölunda HC har genomgått en förändring i form av en ökad kommersialisering och professionalisering. För att vara konkurrenskraftig i dagens Elitserie har det blivit en nödvändighet att öka intäkterna genom en kommersialisering, vidare kräver de större organisationerna och stora investeringar en ökad professionalism i organisationerna. Båda elitföreningarna har ökat sina omsättningar markant de senaste 10 åren, vilket framgår i Diagram 1 och Diagram 3, i det förstnämnda diagrammet ges även en bild av hur Linköpings verksamhets omfattning har förändrats under ett längre tidsperspektiv. Intäkterna har emellertid mattats något de senaste åren vilket har fått effekt på föreningarnas ekonomiska resultat vilket visas i Diagram 2 och 4. Detta indikerar att elitföreningarna får svårigheter att reglera kostnaderna när intäkterna minskar. I Linköpings fall är en anledning till detta en vikande marknad som följts av lågkonjunkturen medan Frölunda förklarar det ekonomiska resultatet som en följd av uteblivna sportsliga resultat och en relativt konstant kostnadsmassa. Enligt Helber så kräver stora investeringar att elitverksamheten drivs mer professionellt än ideellt, elitföreningarna behöver därför rekrytera människor med bredare och annan kompetens som skapar möjligheter för tillväxt och ökade intäkter. Detta har medfört elitverksamhetens personalsammansättning har blivit företagsmässig.

5.2 Isomorfism

Oavsett ambitionsnivå för den enskilda klubben så är det ingen klubb som vill degraderas, det uppstår ett krav på att vinna matcher och för att kunna göra det måste elitföreningarna drivas mer affärsmässigt och professionellt för att vara fortsatt konkurrenskraftiga i Elitserien. Det har således uppstått en homogeniseringsprocess mellan elitföreningarna, isomorfism kan enligt DiMaggio och Powell(1983) grunda sig på tre typer av tryck. Det uppstår ett tvingande tryck på elitföreningarna eftersom Svenska Ishockeyförbundet ställer krav på att klubbarna blir mer affärsmässiga genom att upprätthålla en sund ekonomi men också att klubbarna ska tillhandahålla en viss arenastandard för att uppnå marknadseffekter. Vidare utgör seriesystemets utformning ett incitament för att kommersialisera och professionalisera verksamheten för att undvika en degradering. De intervjuade föreningarna inom ishockey befinner sig även i en beroendesituation till andra aktörer, vilka kan utföra sanktioner om

elitföreningarna inte upplever de önskemål och krav som ställs på sportslig framgång, exempelvis genom minskade sponsorintäkter och publikintäkter. En homogeniseringsprocess skapas också genom att ingen elitförening får särskilja sig från mängden genom att kommersialisera och professionalisera utan att ta hänsyn till licenskraven eller de grundvärden som förbundet förväntar sig att klubbarna stödjer. Det finns även informella krav från samhället i stort och från sponsorer att vissa värderingar ska bejakas av föreningarna. Eftersom elitföreningarna drivs mer affärsmässigt och omfattningen för verksamheten har ökat så måste de driva sin elitverksamhet mer professionellt än ideellt. Därför har människor med en annan och bredare kompetens än tidigare anställts av elitföreningarna för en rad olika funktioner. Elitföreningarnas kompetenskrav för verksamheten är relativt enhetliga och därför anställs människor med exempelvis liknande utbildning och erfarenheter till elitklubbarna vilket gör att organisationerna blir mer homogena genom sin personalsammansättning, detta är ett exempel på vad DiMaggio och Powell(1983) väljer att kalla normativt tryck. Vidare så har ett härmande tryck ytterligare bidragit till en homogeniseringsprocess inom organisationsfältet. Härmande tryck uppstår när organisationer i en osäker miljö vill efterlikna organisationer som har visat sig vara framgångsrika och legitima(DiMaggio och Powell, 1983). Det framgår under intervjuerna med båda elitföreningarna inom ishockey att deras miljö upplevs som osäker, exempelvis har Helber svårt att identifiera en annan bransch med så stora investeringar och en så oviss framtid. Ett exempel på härmade tryck som kan identifieras inom elitishockeyn är Helbers beskrivning av hur några elitföreningar genomförde en arenabyggnation vilket följdes av att i stort sett alla elitföreningar byggde nya alternativt byggde om sina arenor. En byggnation visade sig vara fördelaktigt för föreningarna i avseende att generera intäkter och därför ansåg föreningarna att en byggnation var nödvändig för att kunna konkurrera på högsta nivå.

5.3 Institutionell förvirring

Enligt Brunsson(1994) kan problem uppstå när organisationer importerar attraktiva karaktärsdrag från en annan institution utan att ta hänsyn till om de nya elementen är förenliga med ursprungliga karaktärsdrag i institutionen. Ursprungligen skapades ideella idrottsföreningar av medlemmar med ett gemensamt intresse i detta fall att spela ishockey. Inom amatörismen är föreningarna beroende av sina medlemmar, de förväntas bidra med något och påverka de beslut som fattas i organisationen. Det ultimata målet med amatörismens styrning är ökat välmående i samhället genom att bidra till fysisk hälsa, utbildning, social integration och politiskt identitetsbyggande, där verksamheten drivs tack

vare medlemsavgifter, ideellt arbete och statlig finansiering (Meier, 2008). Professionell sport representerar enligt europakommissionen endast ett ytskikt av en mycket stor och djupt rotad samhällsrörelse (Europakommissionen i Meier, 2008), vilket innebär att en majoritet av idrotten fortfarande representerar amatörismens ideologi. Trots en professionalisering och kommersialisering lever många av amatörismens karaktärsdrag kvar i elitföreningarna. Som en viktig samhällsaktör ska föreningarna upprätthålla amatörismens mål genom att exempelvis värna om de grundvärden som sporterna representerar samt bedriva ungdomsverksamhet. Om ett företag hade haft dessa mål hade det kunnat klassas som en "politicization" av verksamheten eftersom organisationen då inte enbart uppmärksammar sina kunder utan samhället i stort (Brunsson, 1994) men i elitföreningarnas fall är det således karaktärsdrag som härstammar från den ursprungliga institutionen. Ytterligare karaktärsdrag från amatörismen är föreningsdemokrati då medlemmarna påverkar beslutsfattandet och styrningen av elitföreningarna genom att varje år utse en styrelse och elitföreningen ska också behålla sin nära anknytning amatörismen genom ett seriesystem med uppflyttning och degradering.

Både Linköpings HC och Frölunda HC har genomgått en "company-ization" där attraktiva karaktärsdrag från den främmande institutionen har medfört risker och problem för elitföreningarnas ledning. Samtliga respondenter talar om mål och karaktärsdrag som i grunden inte har något att göra med föreningsverksamhet. Englund talar om en bra paketering och fortsatt utveckling av produkten ishockey. Helber beskriver professionaliseringen som en förutsättning för tillväxt och ökade intäkter medan Larqvist upplever en mer affärsmässig och bolagsmässig syn på verksamheten. För stort inflytande från medlemmarna och seriesystemet upplevs som hinder för långsiktighet och stabilitet. Linköpings HC och Frölunda HC och Elitseriens seriesystem är inte ursprungligen konstruerade för affärsmässiga mål som överlevnad och långsiktig tillväxt vilket påverkar beslutsfattandet i klubbarna och de ekonomiska resultaten. Ungdomsverksamheten upplevs inte som ett problem vid beslutsfattandet utan snarare som en tillgång och en del av affärsstrategin för organisationen. Detta kan förklaras att den ofta är delvis fränkopplad elitverksamheten. Det ska vara ett ideellt sammanhang och ungdomsverksamheten skulle klara sig även om elitverksamheten går i konkurs. Men eftersom det är en del av affärsstrategin och att ungdomar ses som en resurs för elitverksamheten så påverkas ungdomsverksamheten av en ökad kommersialisering och professionalisering eftersom ökade intäkter för elitverksamheten innebär bättre förutsättningar för ungdomsverksamheten, då elitverksamheten kan avvara resurser för den. Dock hamnar

ungdomsverksamheten i en beroendesituation till elitverksamhetens sportsliga resultat, vilket innebär att förlorade intäkter i form av sportsliga motgångar som exempelvis en degradering försämrar förutsättningarna för ungdomsverksamheten som återigen enbart kan få förlita sig till ideellt arbete.

De importerade attraktiva karaktärsdragen från företagsinstitutionen är inte alltid förenliga med elitföreningen och dess omgivnings karaktärsdrag, vilket skapar institutionell förvirring och sätter beslutsfattarna i komplexa situationer. Elitverksamhetens resursberoende och vad som anses vara legitimt har förändrats. Elitverksamheten är fortfarande beroende av sina medlemmar men deras överlevnad beror också på resurser från publiken, sponsorer, tv-rättigheter, försäljning etc. Elitföreningen är således beroende av andra aktörer vars resursflöde påverkas av det sportsliga resultatet vilket medför att långsiktiga planer för tillväxt tenderar att ersättas med kortsiktiga planer i ett sportsligt utsatt läge för att förbättra den sportsliga situationen och återskapa resursflödet.

Elitföreningar strävar efter långsiktighet och ekonomisk växt, de budgeterar för ett förmodligt sportsligt resultat samt ett förväntat intäktsflöde från publik. Rationella beslut kan inte fattas eftersom det inte går att förutse de sportsliga resultaten och publikmängden den kommande säsongen. Eftersom sportsliga resultat är en nödvändighet för att inte degraderas och att de också kan medföra ökade intäkter utgör spelartruppen en stor del av de totala kostnaderna för elitföreningen. Stora belopp spenderas också på den sportsliga elitverksamheten för att erhålla legitimitet från egna medlemmar och av omgivningen. Detta medför att elitföreningarna blir sårbara när intäkterna minskar som en följd av exempelvis uteblivna sportsliga resultat genom att det då uppstår ett svårbemött behov att reglera kostnaderna för att upprätthålla en ekonomisk balans. Eftersom elitföreningarna är återhållsamma när det gäller samtliga kostnader förutom de kostnader som är direkt relaterade till den sportsliga elitverksamheten är det där den största potentialen finns till kostnadsbesparingar. Det är inte legitimt att skära i kostnaderna för spelartruppen i ett läge då samtliga intressenter förväntar sig en sportslig förbättring, det upplevs som kontraproduktivt för en elitförening att kostnadsbespara i kärnverksamheten. Det uppstår således en paradox, om ledningen måste konsolidera verksamheten för att upprätthålla det ekonomiska resultatet riskerar de att förlora omgivningens legitimitet samtidigt som riskerna för en degradering ökar. Det affärsmässiga beslutsfattandet påverkas av den sportsliga verksamheten, en ökad kommersialisering och professionalisering kommer så länge intäkter är direkt kopplade till det sportsliga resultatet

medföra att större åtaganden knyts till något så osäkert som den sportsliga prestationen, där stolpe in eller stolpe kan få oerhört skilda konsekvenser för elitverksamheten. Ovanstående resonemang kan förklara varför människor från näringslivet inte fattar samma beslut i en elitförening som de skulle göra i ett företag. De ekonomiska resultaten och långsiktiga beslut är något elitföreningarna strävar efter att upprätthålla men som Meyer och Rowan(1977) menar strävar inte organisationer enbart efter effektivitet utan för att överleva krävs det också legitimitet av egna medlemmar och av omgivningen. I elitföreningarnas fall erhålls legitimitet i slutändan av sportsliga resultat, vilket medför att långsiktighet och ekonomiskt ansvarstagande tenderar att frångås vid uteblivna sportsliga framgångar.

5.4 Jämförelse svensk elitfotboll

Elitföreningarna inom svensk fotboll och ishockey befinner sig i samma organisationsfält bland annat eftersom de producerar en liknande produkt. Utöver detta erhåller både fotbollsklubbarna och ishockeyklubbarna legitimitet från sin omgivning genom bland annat sportslig framgång, bejakande av grundvärden samt att upprätthålla en sund ekonomi, vilket är en nödvändighet för att få tillgång till de resurser som klubbarna är beroende av. För att erhålla legitimiteten genom att nå sportsliga resultat är en kommersialisering och professionalisering en nödvändighet även i Allsvenskan. Således möter samtliga elitföreningar i denna studie liknande krav från sin omgivning och det går därför att urskilja en isomorfism mellan de intervjuade elitföreningarna inom fotboll och ishockey. I Svensk Elitfotbolls framtidsrapport fastläs att det är inom marknadsområdet och då i synnerhet beträffande marknadsanpassningen av arenorna som svensk elitfotboll har halkat efter, varför omedelbara investeringar måste koncentreras i detta område(Olsson, 2011). Ett genomförande av dessa investeringar skulle öka homogeniseringsprocessen mellan elitishockeyn och elitfotbollen eftersom det framför allt är inom marknadsområdet som svensk elitishockey har varit framgångsrika och därmed utvecklats till den främsta pådrivaren av kommersialiseringprocessen inom svensk elitidrott. AIK Fotboll skiljer sig från övriga responderande elitföreningar eftersom de har ändrat associationsform till ett IdrottsAB för att bland annat kunna tillföra ytterligare kapital. Trots detta finns det begränsningar till vilken grad idrottsaktiebolaget kan särskilja sig från de traditionella föreningarna när det gäller kommersialiseringen och professionaliseringen då det råder ett tvingande tryck genom restriktionen att den ideella föreningen måste äga majoriteten av bolagets aktier.

Något som skiljer fotbollsklubbarna från ishockeyklubbarna är att en ökad kommersialisering och professionalisering ses som en nödvändighet för att kunna konkurrera på den europeiska fotbollsmarknaden(Olsson, 2011), något motsvarande finns i dagsläget inte inom elitishockey. Helsingborg som är förra säsongens serieegrare i Allsvenskan erhåller således också legitimitet från sin omgivning genom att försöka nå sportlig framgång på den europeiska fotbollsmarknaden, vilket också genererar intäkter. Det finns således större fokus på att konkurrera internationellt när det gäller svensk elitfotboll. Vår bedömning är dock att de mest kommersiella och professionella elitklubbarna inte utsetts för samma tryck från sin omgivning och hamnar i lika komplexa beslutssituationer inom fotbollen som inom ishockey. Precis som Nilsson påpekar finns det ett större spann av lag i Allsvenskan som har kommit olika långt i kommersialisering och professionaliseringsprocessen, vilket också skillnaderna i omsättning mellan elitföreningarna visar(Appendix A). En ökad kommersialisering och professionalisering innebär större åtaganden för elitfotbollsklubbarna, vår uppfattning är dock att de elitföreningar inom fotbollen som har stora åtaganden inte befinner sig i en lika osäker miljö som elitishockeyklubbarna med jämförbara åtaganden eftersom de elitklubbar inom Allsvenskan som har högst omsättning i större utsträckning befinner sig på den övre halvan av serien. Ett exempel på detta är att Linköpings HC som med små marginaler undvek en potentiell degradering hade en omsättning 2011 som översteg samtliga elitklubbars omsättning i Allsvenskan förutom Malmö FF(Tabell Y och Tabell X, Appendix A) .

Liksom inom ishockey har det skett en "company-ization" av elitföreningarna i Allsvenskan, där långsiktiga mål och tillväxt eftersträvas. Ett uttryck för förändringen är AIK Fotboll som har ändrat associationsform till ett idrottsaktiebolag och har därför också ett mål att generera avkastning. Det förväntas dock inte i någon större utsträckning av deras omgivning att elitklubben ska generera vinst utan det är de sportliga resultaten som i slutändan är det som räknas, vilket återigen visar de sportliga resultatens betydelse för organisationerna. Genom att addera attraktiva karaktärsdrag från företagsinstitutionen har de intervjuade fotbollsklubbarna liksom de intervjuade ishockeyklubbarna skapat nya resursberoenden som är kopplade till det sportliga resultatet. En uppfyllelse av intresseorganisationen Svensk Elitfotbolls gemensamma mål att fördubbla omsättning inom fem år skulle förmodligen öka kvalitén på produkten svensk elitfotboll och stärka elitklubbarnas konkurrenskraft på den europeiska fotbollsmarknaden, samtidigt innebär ökade intäkter ett ökat resursberoende som kan komma att påverka beslutsfattandet och det ekonomiska resultatet på ett negativt sätt vid

utsatta lägen för den enskilda elitföreningen, förutsatt att det ökade intäktsflödet är fortsatt kopplade till de sportsliga resultaten.

Det ursprungliga seriesystemet upplevs inte som anpassat till en ökad kommersialisering och professionalisering. Inom både elitishockeyn och elitfotbollen framkommer tänkbara åtgärder för att göra seriesystemet mer anpassat till de organisatoriska förändringarna. Detta kan uppfattas som ett exempel på att det finns en naturlig hierarki inom organisationsfältet, där mer inflytelserika organisationer försöker ändra regler och därmed hindra att andra aktörer kommer in på marknaden (DiMaggio, 1983). Helber och Larqvist som representerar svensk elitishockey i denna studie menar att åtgärder kan behövas vidtas för att öka marginalerna för befintliga elitklubbar att inte åka ur Elitserien eftersom en degradering innebär stora intäktsförluster i kombination med stora åtaganden. Myllenberg å andra sidan som representerar elitfotbollen ser en möjlighet genom att minska antalet elitklubbar i Allsvenskan och därmed förbättra kvalitén och öka intäkterna eftersom de då fördelas på färre antal lag. Vår uppfattning är att elitishockeyn som har kommit längre i kommersialisering och professionaliseringsprocessen upplever potentiella intäktsförluster som en risk i större utsträckning medan elitfotbollen ser möjligheter med ökade intäkter, vilket också framgår i Svensk Elitfotbolls framtidsrapport där ambitionen är att fördubbla elitföreningarnas omsättning i Allsvenskan under en femårsperiod.

Respondenterna från Allsvenskan strävar efter och lyfter fram betydelsen av långsiktighet, en stark ekonomi, ökade intäkter men medger samtidigt att det finns en problematik i branschen av kortsiktiga beslut och potentiella genvägar för att nå sportsliga resultat. Ett exempel på detta är de svårigheter att erhålla legitimitet som Edselius lyfter fram angående investeringar som inte rör den sportsliga verksamheten. Investeringarna kan ses som reformer vilka syftar till förändringar inom områden där det finns skillnader för vad som kan sägas och vad som kan göras och därför uppfattas som irrelevanta och mycket svåra att implementera (Brunsson, 1993). Vidare är detta återigen en indikation på att organisationerna inte enbart strävar efter effektivitet utan istället anpassar sig rituellt till institutionella krav för att erhålla legitimitet från dess omgivning och egna medlemmar (Meyer och Rowan, 1977)

6. Slutsatser

Beslutfattarna i de intervjuade elitföreningarna upplever en ökad professionalism och kommersialism som en nödvändighet för att kunna fortsätta konkurrera på den högsta serienivån inom svensk ishockey. Elitföreningarnas verksamhet har förändrats, dels storleksmässigt genom en ökad omsättning men också genom en mer företagsmässig personalsammansättning. Eftersom båda organisationerna möter liknande krav från sin omgivning, i synnerhet att leverera en kvalitativ och vinnande kärnprodukt för att erhålla legitimitet och resurser från sina intressenter, uppstår en homogeniseringsprocess mellan elitföreningarna. Det råder tvingande, normativa och härmande tryck för en ökad kommersialisering och professionalisering. Som nämnts tidigare innebär en ökad professionalisering och kommersialisering en ökad konkurrensförmåga för elitföreningarna, samtidigt som den totala produkten ishockey stärks, bland annat eftersom det blir en bättre upplevelse för publiken att besöka en ishockeyarena. Förändringarna medför dock ett ökat åtagande i form av exempelvis investeringar och en ökad personalstyrka i en mycket osäker miljö.

Båda elitföreningarna har genomgått en "company-ization", då attraktiva karaktärsdrag har importerats från företagsinstitutionen. Mål som långsiktighet och tillväxt genom ökade intäkter eftersträvas av elitföreningarna. De nya karaktärsdragens effekter i form av ett ökat åtagande har medfört risker och problem för elitföreningarnas ledningar. Elitföreningarna och seriesystemet är inte ursprungligen konstruerade för affärsmässiga mål som överlevnad och långsiktig tillväxt vilket påverkar det ekonomiska resultatet och beslutsfattandet i föreningarna. De importerade attraktiva karaktärsdragen från företagsinstitutionen är således inte alltid förenliga med elitföreningen och dess omgivning, vilket skapar institutionell förvirring och sätter beslutfattarna i komplexa situationer. Elitföreningarna är utöver medlemmarna beroende av resursflödet från andra aktörer, vilket påverkas av elitföreningens sportsliga resultat. En ökad kommersialisering och professionalisering kommer att medföra ett ökat åtagande och ett ökat resursberoende vilket kan resultera i ytterligare komplexitet vid beslutssituationer förutsatt att resursflödet i form av intäkter fortsätter att påverkas av det sportsliga resultatet samt att degraderingsförhållandena inte förändras.. Vid detta scenario innebär större åtaganden en ytterligare press på beslutfattare att agera kortsiktigt och därmed frångå budgeten samt att fatta legitima beslut när något oförutsatt inträffar för att försöka

vända den negativa trenden. Det går således att argumentera för att en ökad kommersialisering och professionalisering inte är anpassad för den enskilda elitföreningen. Elitishockeyföreningarnas ledningar strävar efter att upprätthålla en stark ekonomi och att fatta långsiktiga beslut men för att erhålla nödvändig legitimitet av egna medlemmar och organisationens omgivning krävs sportliga resultat. Detta medför att långsiktighet och ekonomiskt ansvarstagande som syftar till en ökad effektivitet tenderar att frångås vid uteblivna sportliga resultat eftersom elitföreningarnas intäktsflöde påverkas av den sportliga prestationen.

I jämförelsen mellan svensk elitfotboll och svensk elitishockey går det att konstatera att elitföreningarna från respektive elitidrott befinner sig i samma organisationsfält eftersom de producerar en liknande produkt. Vidare erhålls legitimitet genom bland annat sportliga framgångar, bejakande av grundvärden samt att upprätthålla en sund ekonomi, vilket är nödvändigt för att erhålla resurser som elitklubbarna är beroende av och det går således urskilja en isomorfism mellan de intervjuade elitföreningarna inom ishockey och fotboll. För att erhålla legitimitet och kunna konkurrera är en ökad kommersialisering och professionalisering nödvändig även i Allsvenskan, utöver detta till skillnad från elitishockeyn ses förändringarna som nödvändiga för att kunna konkurrera internationella sammanhang. Vår uppfattning är att de elitklubbar i Allsvenskan som har en hög omsättning inte befinner sig i en lika osäker miljö som de elitklubbar med jämförbara åtaganden i Elitserien eftersom fotbollsklubbarna med en hög omsättning i större uträkning befinner sig på den övre halvan av serien.

Liksom inom ishockeyn har det skett en "company-ization" av elitföreningarna i Allsvenskan, där långsiktiga mål och tillväxt eftersträvas. Genom att addera attraktiva karaktärsdrag från företagsinstitutionen har de intervjuade fotbollsklubbarna liksom de intervjuade ishockeyklubbarna skapat nya resursberoenden som är kopplade till det sportliga resultatet. En ökad kommersialisering och professionalisering kommer att öka kvalitén på produkten och stärka elitklubbarnas konkurrenskraft på den europeiska fotbollsmarknaden men det kommer också att medföra ett ökat resursberoende vilket kan påverka beslutsfattandet och det ekonomiska resultatet för den enskilda elitföreningen på ett negativt sätt om de sportliga framgångarna uteblir. Detta förutsatt att resursberoendet är fortsatt kopplat till den sportliga prestationen.

7. Referenser

aikfotboll.se *AIK Fotboll- en genväg till ökade marknadsandelar*

< <http://www.aikfotboll.se/attachments/246/samarbeta%20med%20aik%202012.pdf>> [Arkiv 17 Maj].

aikfotboll.se *Fakta i Korshuset* Hämtad från:

<<http://www.aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=229>> [Arkiv 17 Maj 2012]

Bauman, *Globalisering*, Studentlitteratur, 2000.

Brunsson, *Ideas and actions, justification and hypocrisy as alternatives to control Accounting*, Organizations and Society, Vol. 18, No. 6, 1993.

Brunsson, *Politicization and 'company-ization'—on institutional affiliation and confusion in the organizational world*, Management accounting Research, 1994.

Bryman och Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi, 2005.

Carlsson och Andersson, *A diagnosis of the commercial immaturity of Swedish club football*, Soccer & Society, 2011.

Carlsson, *Insolvency and the domestic juridification of football in Sweden*, Soccer & Society Vol. 10, 2009.

Danielsson och Grahm, *Increased revenues as the key for long-term success in Allsvenskan*, GUPEA, 2011.

DiMaggio och Powell, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality*, American Sociological Review 48, 1983.

DiMaggio, *State Expansion and Organizational Fields* In: Hall och Quinn (Eds.) Organization Theory and Public Policy, 1983.

Eriksson-Zetterquist. *Institutionell teori, idéer, moden och förändring*. Malmö: Liber, 2009.

estat.hockeyligan.se *Tabell - Elitserien 2011/2012*, Hämtad från:

< http://estat.hockeyligan.se/PDFReports/Elitserien_2011-2012_Tabell.pdf, > [Arkiv 5 Maj 2012].

Flick, *Designing Qualitative Research*, The Sage Qualitative Research Kit Series, 2008.

fotbollen.com *Allsvenskan tabell 2011*, Hämtad från:

<<http://www.fotbollen.com/allsvenskan/tabell2011.html>> [Arkiv 30 Maj 2012].

fogis.se *Fotbollen i Sverige*, Hämtad från: < <http://fogis.se/om-svff/>> [Arkiv 15 April 2012]

fogis.se *Nationalsporten*, Hämtad från: <<http://fogis.se/om-svff/nationalsporten/>> [Arkiv 15 Maj 2012].

frölundaindians.com *Årsredovisningar*, Hämtad från:
< <http://www.frolundaindians.com/sv/frolunda/kontakta-oss-foreningen/foreningen/arsredovisningar/> > [Arkiv 17 Maj 2012].

frölundaindians.com *Frölundas ekonomi i balans 2012/2013*, Hämtad från:
< <http://www.frolundaindians.com/sv/frolunda/nyheter/a-laget/frolundas-ekonomi-i-balans-20122013/> / > [Arkiv 18 Maj 2012].

frölundaindians.com *Ekonomiska resultatet klart*, Hämtad från:
< <http://www.frolundaindians.com/sv/frolunda/nyheter/a-laget/frolunda-hockey-clubs-resultat-blev-400-000-kronor/?page=3> / > [Arkiv 18 Maj 2012]

Greenwood, Oliver, Christine, Sahlin och Suddaby, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 2008.

idrottensaffärer.se *Elitserien svensk idrotts roulett*, Hämtad från:
< <http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2010/09/elitserien-svensk-idrotts-roulett/> > [Arkiv 2 Maj 2012].

idrottensaffärer.se *Frölunda betalade 84 miljoner i löner*, Hämtad från:
< <http://www.idrottensaffarer.se/tv-nyheter/2011/06/frolunda-betalade-84-miljoner-i-loner/> / > [Arkiv 7 Maj 2012].

Kikulis, *Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations*, Journal of Sport Management 14, 2000.

Landelius och Lennermo, *Ekonomiska och Sportsliga målsättningar - En studie av elitidrottsföreningars styrning*, GUPEA, 2008.

lhc.eu *Personal*, Hämtad från: < <http://www2.lhc.eu/clubinfo/personal> > [Arkiv 18 Maj 2012].

lhc.eu *Årsredovisning 2009/2010*, Hämtad från: < <http://www.lhc.eu/upload/files/LHC-arsredovisning-09-10.pdf> > [Arkiv 18 Maj 2012].

Lundén och Lindblad, *Ideella föreningar: skatt, ekonomi och juridik*, Björn Lundén Information, 2008.

Marquez och Martin, *The New Football Business: a challenge for elite followers - A CASE STUDY FOR IFK GÖTEBORG* Master Thesis No 2000:18.

Meier, *Institutional complementarities and institutional dynamics: exploring varieties in European football capitalism*, Socio-Economic Review 6, 2008.

Meyer och Rowan, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, The American Journal of Sociology, Vol. 83 No. 2, 1977.

ne.se *Amatör*, Hämtad från: < <http://www.ne.se/amat%C3%B6r> > [Arkiv 20 April 2012].

ne.se *Professionalism*, Hämtad från: < <http://www.ne.se/sok?q=professionalism> > [Arkiv 20 April 2012].

Olsson, *Projektrapport - Hur går vi framlänges in i framtiden*, Svensk Elitfotboll, 2011.

Peterson, *En allt allvarligare lek - Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering 1967-2002, Ett idrottssekel - Riksidrottsförbundet 1903-2003*.

rf.se *Bolagiseringen*, Hämtad från:

<http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_112/scope_128/ImageVaultHandler.aspx > [Arkiv 5 April 2012].

Sahlström(2010), *Analys av Allsvenska fotbollsklubbarnas ekonomi*, 2009.

Sahlström(2012) *Analys av Allsvenska fotbollsklubbarnas ekonomi*, 2011.

svd.se *Slutspel guld värt för svenska hockeyklubbar*, Hämtad från:

<http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/hockeyklubbar-tjanar-stora-pengar-pa-slutspel_7022711.svd > [Arkiv 18 Maj 2012].

svenskfotboll.se *Frågor och svar om elitlicensen*, Hämtad från: <<http://svenskfotboll.se/arkiv/tidigare/2004/11/fragor-och-svar-om-elitlicensen/> > [Arkiv 2 Maj 2012].

> [Arkiv 2 Maj 2012].

svt.se *Elitserieklubbarnas ekonomiska läge - hela listan*, Hämtad från:

<http://svt.se/2.20090/1.2622642/elitserieklubbarnas_ekonomiska_lage_-_hela_listan > [Arkiv 30 Maj 2012].

swehockey.se *Vår verksamhetsidé* Hämtad från:< <http://swehockey.se/Om-forbundet/Var-verksamhetside/>> [Arkiv 15 Maj 2012].

Trost, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, 2005.

Appendix A. Tabellplacering och omsättning 2011.

Tabell X. Allsvenskan 2011.

Tabellplacering/Lag	Omsättning (Miljoner)	
1. Helsingborgs IF	131	
2. AIK	119	
3. Elfsborg	109	
4. Malmö FF	208	
5. GAIS	40	
6. Häcken	126	
7. IFK Göteborg	103	
8. Kalmar FF	98	
9. Gefle IF	32	
10. Mjällby	43	
11. Djurgården IF	63	
12. Örebro SK	66	
13. IFK Norrköping	68	
14. Syrianska	24	Kval
15. Trelleborg	22	Degraderad
16. Halmstad	47	Degraderad

Genomsnittlig omsättning: cirka 81 miljoner

Källa: fotbollen.com, *Allsvenskan tabell 2011 och Sahlström (2012) Analys av Allsvenska fotbollsklubbarnas ekonomi.*

Tabell Y. Elitserien 2011/2012 .

Tabellplacering/Lag	Omsättning (Miljoner)	
1. Luleå	130	
2. Skellefteå	100	
3. HV71	145-150	
4. Brynäs	125	
5. Frölunda	115	
6. Färjestad	135	
7. AIK	80	
8. MODO	135	
9. Växjö	110	
10. Linköping	160-170	
11. Djurgårdens	105	Kval
12. Timrå	107	Kval

Genomsnittlig omsättning: cirka 121 miljoner

Källa estat.hockeyligan.se *Tabell - Elitserien 2011/2012* och svt.se *Elitserieklubbarnas ekonomiska läge – hela listan.*

Appendix B. Intervjuguide.

Respondenter:

Christer Englund, Ordförande Svenska ishockeyförbundet

Carl-Erik Nilsson, Ordförande Svenska fotbollsförbundet

Frågeområden:

Kommersialisering och professionalisering

Hur och varför har elitföreningarnas verksamhet kommersialiserats och professionaliserats?

Hur yttrar sig/påverkar kommersialiseringen och professionaliseringen verksamhetens olika delar?

Vad du anser förbundet om utvecklingen?

Direktiv

Finns det några direktiv från förbundets sida beträffande elitföreningarnas kommersialisering och professionalisering?

Beslutsfattande i klubbarna

Elitföreningen är en viktig samhällsaktör, drivs mer affärsmässigt, samtidigt som organisationen i grund och botten är en ideell förening där medlemmar påverkar de beslut som tas i klubbarna. Vilket medför olika mål och olika intressen, vad är viktigt att beakta när elitföreningarna fattar beslut?

Respondenter:

Mike Helber, Klubbdirektör Linköpings Hockey Club

Anderz Larqvist, Klubbdirektör Frölunda Hockey Club

Thomas Edselius, VD AIK fotboll

Paul Myltenberg, Klubbdirektör Helsingborgs Idrotts Förening

Frågeområden:**Kommersialisering och professionalisering**

Hur har verksamheten förändrats de senaste 10/15 åren?

Varför har det har blivit så?

Vad du anser om utvecklingen?

Vad skulle en degradering innebära för en klubb?

-Seriesystemets anpassning till en ökad kommersialisering och professionalisering

Beslutsfattande i klubben

Hur påverkar en ökad kommersialisering och professionalisering och den förändring detta har medfört beslutfattandet i elitklubben?

Det som skiljer er verksamhet från många andra organisationer är att prestationen mäts frekvent i form av sportsliga resultat, det finns en förväntan från supportrar, medlemmar och andra intressenter att laget ska spela bra . Hur påverkar detta det affärsmässiga beslutfattandet?

-seriesystemets påverkan på det affärsmässiga beslutfattandet.

Elitföreningen är en viktig samhällsaktör, drivs mer affärsmässigt, samtidigt som organisationen i grund och botten är en ideell förening där medlemmar påverkar de beslut som tas i klubbarna. Vilket medför olika mål och olika intressen, hur hanteras detta vid beslutfattandet?

