

Södertörns högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande  
Företagsekonomi  
C-uppsats 10 poäng  
Handledare: Hans Richter  
Vårterminen 2006

södertörns  
högskola  

---

UNIVERSITY COLLEGE



## Ekonomistyrning i Svenska Fotbollsklubbar

Författare:  
Mathias Loogna 750416-0479  
Tomas Kaving 770223-0496

## **Förord**

Vi vill härmed ta tillfället i akt att tacka alla som på något sätt bidragit till att denna studie har kunnat genomföras. Till att börja med vår handledare Hans Richter som har bidragit med tips och idéer om uppsatsens innehåll och utformning. Vidare vill vi tacka de representanter för olika fotbollsföreningar som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer. Henrik Berggren Djurgården, Micke Andersson IFK Norrköping, Henrik Appelqvist Hammarby, HC Toll AIK och Christer Johansson Jönköping Södra IF. Vi vill även tacka våra opponenter Anne Konrad och Mariam Murad för de synpunkter och tips vi fått under resans gång.

Avslutningsvis vill vi önska alla en trevlig fotbollssommar 2006 samt tacka Johan Mjällby för det uppoftande arbete han bidragit med genom åren.

Stort Tack!

Tomas Kaving

Mathias Loogna

## Sammanfattning

Svensk klubb fotboll är idag mer business än någonsin tidigare. Detta beror på det ökade fotbollsintresset i landet vilket lett till ökade publikintäkter, mer pengar från tv-avtal, som i sin tur leder till ökade pengar från sponsring och en ökad souvenirförsäljning. Samtidigt som det ökade intresset har genererat större intäkter nås vi titt som tätt av mediernas rapportering om att föreningar hamnat i olika typer av ekonomiska problem. Vad kan detta bero på? Har föreningarna verkligen de förutsättningar och den kunskap om ekonomisk styrning som krävs för att bedriva en så pass affärsmässig verksamhet som elitfotbollen i Sverige utvecklats till?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur ekonomistyrningen går till i ett antal elitsatsande svenska fotbollsföreningar, få en bättre förståelse för hur och varför ekonomiska problem kan uppstå i en fotbollsförening samt hur de kan förhindras.

**Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod i form av fem semistrukturerade intervjuer med representanter för olika elitsatsande fotbollsföreningar i Sverige. Metoden har valts för att ge en bättre förståelse för hur ekonomistyrningen fungerar i de valda föreningarna.

**Teori:** Den teoretiska delen av uppsatsen består till en del av de förutsättningar som ideella föreningar och idrottsaktiebolag verkar inom. Dessutom beskrivs olika teorier inom området ekonomistyrning med fokus på budget.

**Empiri:** Empirin består av fem intervjuer med representanter för de allsvenska föreningarna AIK, Djurgården och Hammarby samt IFK Norrköping och Jönköping Södra IF från Superettan.

**Resultat:** Studien visar att budget är det ekonomiska styrverktyg som används. Föreningarna säger sig ha god kontroll över den ekonomiska situationen, vilket delvis kan förklaras av den så kallade elitlicensens införande. Dock är de primära målen sportsliga och ekonomin ses som ett medel att nå dessa mål. Studien visar även att fler oberoende ledamöter i föreningarnas styrelse skulle kunna vara något att sträva efter.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, Fotboll, Elitlicens, Ideell Förening, Idrottsaktiebolag

## **Abstract**

Swedish clubfootball of today involves more money than ever before. This development depends on the higher interest for football in Sweden which generates more revenues from audience and TV-contracts, which leads to more money from sponsors and an increasing market for selling souvenirs. Despite the fact that the increasing interest has generated more revenues, we can still see reports in the media about economic problems in some clubs. What is the reason for this? Do the clubs have the ability and knowledge about economic control that it takes to run such a business as the clubfootball in Sweden has become?

**Purpose:** The purpose of this study is to examine the economic control in a number of clubs playing in the two Premier Divisions of the Swedish Football League. The purpose is also to get a better understanding of how and why such problems occur and how to possibly prevent them.

**Method:** We have used a qualitative study based on five interviews with representatives from different football clubs in Sweden. The method has been chosen to give us a better understanding for how the economic control works in the different clubs.

**Theory:** The theoretical framework of the study involves the context that non-profit organizations and stock companies act in. Furthermore the study describes different theories in the area of economic control with extra focus on budget.

**Empirical foundation:** The five interviews with representatives from AIK, Djurgården, Hammarby, IFK Norrköping and Jönköping Södra IF constitutes the empirical foundation of the study.

**Conclusions:** The study shows that all clubs use budget to control their economy. They all believe that they have good control over their financial situation, which can be explained partly by the introduction of the club license. The goals are still to reach good sport results and the economy is seen as means to reach these goals. The study also shows that more independence in the boards of the clubs could be something to strive for.

**Keywords:** Economic control, football, Club License, Nonprofit organization, Sportcompany

## **Definitioner**

A-laget - Elitlaget som representerar föreningen

Allsvenskan - Högsta serien för fotboll för herrar i Sverige

Champions League - Den mest prestigefyllda cupen i Europa med de bästa (inklusive mästarlagen) från olika länder. Den cup där de största pengarna finns.

Riksidrottsförbundet (RF) - Riksidrottsförbundet (RF) är en paraplyorganisation för hela den svenska idrottsrörelsen. Det innebär att RF: s främsta uppgift är att stötta medlemsförbunden och företräda idrottsrörelsen.

Superettan - Näst högsta serien för fotboll för herrar i Sverige

SvFF - Svenska Fotbollsförbundet

UEFA - Europeiska Fotbollsförbundet

UEFA-Cupen - Den andra europeiska cupen där de klubbar som kommit högt, men inte allra högst i olika länders seriesystem spelar.

U-trupp - De äldsta ungdomsspelarna som ligger närmast till hand att få spela i A-laget

# Innehållsförteckning

1 Inledning .....	1
1.2 Bakgrund .....	1
1.3 Problemdiskussion och frågeställningar .....	3
1.4 Syfte .....	3
1.5 Avgränsningar .....	3
1.6 Tidigare forskning .....	4
2 Metod .....	4
2.1 Induktiv respektive deduktiv ansats .....	4
2.2 Val av angreppssätt .....	5
2.2.1 Kvantitativ metod .....	5
2.2.2 Kvalitativ metod .....	5
2.3 Primär/Sekundärdata .....	6
2.4 Reliabilitet/ Validitet .....	7
2.5 Intervju .....	7
2.5.1 Strukturerad och ostrukturerad intervju .....	8
2.5.2 Semistrukturerad intervju .....	8
2.5.3 Intervjuareffekt .....	8
2.6 Tillvägagångssätt och val av studieobjekt .....	9
2.7 Metodproblem .....	10
2.8 Källkritik .....	10
3 Ramverk, legalt och organisatoriskt .....	11
3.1 Aktiebolag .....	11
3.1.1 Bolags upphörande/Kontrollbalansräkning .....	12
3.2 Ideella föreningar och idrottsföreningar .....	13
3.2.1 Föreningsstämma och ledning .....	15
3.2.2 Ideell förenings upphörande .....	16
3.3 Skattebefrielse för ideella föreningar .....	16
3.4 Bedrivande av idrottsverksamhet i aktiebolagsform .....	17
3.5 Varför bilda idrottsaktiebolag? .....	18
3.6 Elitlicens .....	19
4 Teori .....	20
4.1 Corporate Governance .....	20
4.1.1 Agentteori .....	21
4.1.2 Intressentmodellen .....	21
4.1.3 Vad är Corporate Governance? .....	21
4.2 Företagsstyrning/Ekonomistyrning .....	23
4.2.1 Formellt styrsystem .....	24
4.2.2 Organisation .....	25
4.2.3 Belöningsystem .....	26
4.2.4 Mindre formaliserad styrning .....	27
4.2.5 Budget .....	27
4.2.5.1 Budgetarbete .....	27
4.2.5.2 Olika typer av budgetar .....	28

4.2.5.3 Metoder för budgetprocessen .....	29
4.3 Nya metoder för styrning av företag .....	30
<b>5 Empiri .....</b>	<b>31</b>
5.1 Djurgården Elitfotboll AB.....	31
5.1.1 Organisation .....	31
5.1.2 Styrelse/ledning .....	32
5.1.3 Vision och mål .....	32
5.1.4 Ekonomi och verksamhetsstyrning .....	32
5.1.5 Varför aktiebolag? .....	33
5.1.6 Riskkapitalbolaget .....	33
5.1.7 Belöningsystem.....	34
5.1.8 Orsak till kris .....	34
5.1.9 Sammanfattning av DIF .....	35
5.2 IFK Norrköping.....	35
5.2.1 Organisation, styrelse och ledning .....	35
5.2.2 Vision och mål .....	36
5.2.3 Ekonomi och verksamhetsstyrning .....	36
5.2.4 Aktiebolag .....	37
5.2.5 Belöningsystem.....	37
5.2.6 Orsak till kris .....	37
5.2.7 Sammanfattning av IFK Norrköping.....	38
5.3 Hammarby Fotboll AB.....	38
5.3.1 Organisation .....	38
5.3.2 Styrelse/ledning .....	39
5.3.3 Vision och mål .....	39
5.3.4 Ekonomi och verksamhetsstyrning .....	40
5.3.5 Aktiebolag .....	40
5.3.6 Belöningsystem.....	41
5.3.7 Orsak till kris .....	41
5.3.8 Sammanfattning av HIF .....	41
5.4 AIK Fotboll AB.....	42
5.4.1 Organisation .....	42
5.4.2 Styrelse/ledning .....	43
5.4.3 Vision och mål .....	43
5.4.4 Ekonomi och verksamhetsstyrning .....	43
5.4.5 Aktiebolag .....	44
5.4.6 Belöningsystem.....	44
5.4.7 Orsak till kris .....	44
5.4.8 Sammanfattning av AIK.....	45
5.5 Jönköping Södra IF .....	45
5.5.1 Organisation, styrelse och ledning .....	45
5.5.2 Vision och mål .....	46
5.5.3 Ekonomi och verksamhetsstyrning .....	46
5.5.4 Aktiebolag .....	47
5.5.5 Belöningsystem.....	47
5.5.6 Orsak till kris .....	47
5.5.7 Sammanfattning av Jönköping Södra IF .....	48

6 Analys.....	48
6.1 Analys.....	48
7 Slutdiskussion.....	50
7.1 Kritisk granskning .....	50
7.2 Avslutande diskussion.....	51
7.3 Förslag på vidare forskning.....	53
8 Källförteckning .....	54
8.1 Tryckta källor .....	54
8.2 Muntliga källor .....	55
8.3 Utredningar och rapporter .....	56
8.4 Elektroniska källor .....	56
8.5 Tidigare forskning/Uppsatser .....	57
8.6 Övriga källor .....	57

## **Bilagor**

Bilaga 1: Organisationsschema Djurgården

Bilaga 2: Djurgårdsandan

Bilaga 3: Organisationsschema AIK

Bilaga 4: Organisationsschema Hammarby

Bilaga 5: Helsingborgsdomen

Bilaga 6: Intervjufrågor



# 1 Inledning

*I detta inledande kapitel ges en bakgrund till ämnet för studien. Sen följer en problemformulering samt syftet med studien.*

## 1.2 Bakgrund

Elitidrotten omsätter idag stora belopp och detta gäller då inte minst Svenska Elitfotbollsföreningar. Flera av dessa föreningar har de senaste åren haft problem att få den ekonomiska verksamheten att fungera, vilket framgår vid en genomgång av Svenska Fotbollsförbundets analys av de allsvenskan klubbarnas gemensamma resultat för de senaste åren:<sup>1</sup>

2001	+30,0 Miljoner kr
2002	- 49.8 Miljoner kr
2003	- 27,9 Miljoner kr
2004	- 4.3 Miljoner kr

När det gäller det positiva resultatet för år 2001 bör det påpekas att Malmö FF och Elfsborg tillsammans sålde spelare för sammanlagt 98.3 miljoner kronor vilket självklart påverkade resultatet positivt.<sup>2</sup> Fram till och med år 2001 var många allsvenska klubbar beroende av stora överskott från spelarförsäljningar och spel i de internationella cuperna som genererat stora summor pengar för att kunna finansiera underskott i den övriga verksamheten. Detta sätt att finansiera ekonomin har dock avklingat. Framförallt på grund av att den internationella spelarmarknaden svalnat till följd av att lägre tv-intäkter gett klubbarna ute i Europa mindre kapital att investera för.<sup>3</sup> Detta i kombination med att de svenska klubbarna inte har kvalificerat sig till de internationella cuperna.<sup>4</sup>

Svensk klubb fotboll är idag mer business än någonsin tidigare. De fjorton lag som ingår i Allsvenskan (säsongen 2006) omsatte i fjol 755 miljoner kronor. Det är mer än en fördubbling jämfört med för tio år sedan. Detta beror på det ökade fotbollsintresset i landet vilket lett till

---

<sup>1</sup> Analys av Allsvenskans ekonomi 2004 s. 3 och Analys av Allsvenskans ekonomi 2001 s. 2

<sup>2</sup> Analys av Allsvenskans ekonomi 2001 s. 9

<sup>3</sup> Analys av Allsvenskans ekonomi 2002 s. 15

<sup>4</sup> Analys av Allsvenskans ekonomi 2004 s. 18

ökade publikintäkter, mer pengar från tv-avtal, som i sin tur leder till ökade pengar från sponsring och en ökad souvenirförsäljning. Trots det har många elitklubbar fortfarande svårt att få verksamheten att gå runt. Dagens Industri har gjort en undersökning som visar att de allsvenska lagen i fjol gjorde en sammantagen förlust på nästan fyra miljoner kronor.<sup>5</sup>

För att försöka förhindra den dåliga ekonomiska utveckling bland klubbarna i Allsvenskan och Superettan införde Svenska Fotbollsförbundet den så kallade elitlicensen år 2002. Denna licens går kortfattat ut på att klubbarna i dessa två serier inte får redovisa ett negativt eget kapital vid årets slut.<sup>6</sup> Örebro SK blev första klubb att degraderas från Allsvenskan till Superettan på grund av dålig ekonomi. Det var efter säsongen 2004 som Svenska fotbollsförbundets licensnämnd fattade beslutet efter att de dömt ut både den handlingsplan och kontrollbalansräkning Örebro SK hade upprättat.<sup>7</sup> Örebro SK hade under tre års tid ökat det negativa egna kapitalet från 900 000 kr till 9 000 000kr.<sup>8</sup>

En annan klubb som uppmärksammats den senaste tiden är IFK Göteborg som i hemlighet betalt ut bonus till spelare för att locka dessa till klubben. Det uppmärksammades dock efter att skatteverket genomfört razzior och skatterevisioner mot klubben under hösten 2005. I dag står IFK Göteborgs f.d. klubbdirektör och f.d. klubbkassör åtalade för grovt bokföringsbrott och grovt skattebrott. Samtidigt står även en spelare i A-laget åtalad för grovt penninghäleri och medhjälp till försvärande av skattekontroll. Samtliga bedyrar sin oskuld i affärerna.<sup>9</sup>

För att föreningar ska kunna finansiera externa spelarförvärv utan att ta alltför stor ekonomisk risk, har under senare år i några fall skapats riskkapitalbolag som står för finansiering och den finansiella risken vid externa spelarförvärv. Nackdelen med denna typ av finansiering är att en stor del av förtjänsten vid en eventuell vidareförsäljning hamnar hos riskkapitalbolaget.<sup>10</sup> En annan företeelse inom svensk elitfotboll, är att allt fler föreningar väljer att bedriva elitverksamheten i bolagsform.

---

<sup>5</sup> Dagens Industri 2006-03-28

<sup>6</sup> Analys av Allsvenskans ekonomi 2003 s. 13

<sup>7</sup> <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=647&a=341144> 2006-05-02

<sup>8</sup> [http://144.63.180.2/dynamiskt/sport/did\\_7770458.asp](http://144.63.180.2/dynamiskt/sport/did_7770458.asp). 2006-05-02

<sup>9</sup> <http://www.di.se/Nyheter/>. 2006-05-02

<sup>10</sup> Dagens Industri 2006-03-28

### **1.3 Problemdiskussion och frågeställningar**

Det ökade intresset kring fotbollen i Sverige har medfört att elitföreningarna omsätter mer pengar än någonsin tidigare. Samtidigt som det ökade intresset har genererat större intäkter nås vi titt som tätt av mediernas rapportering om att föreningar hamnat i olika typer av ekonomiska problem. Vad kan detta bero på? Har föreningarna verkligen de förutsättningar och den kunskap om ekonomisk styrning som krävs för att bedriva en så pass affärsmässig verksamhet som elitfotbollen i Sverige utvecklats till? Vad kan föreningar och Svenska Fotbollsförbundet göra för att minska risken att föreningar hamnar i ekonomiska svårigheter?

### **1.4 Syfte**

Det huvudsakliga syftet med denna studie är att undersöka hur ekonomistyrningen går till i ett antal elitsatsande svenska fotbollsföreningar, samt se vilka likheter och skillnader som finns. Ett delsyfte är att undersöka eventuella skillnader mellan föreningar där elitverksamheten är bolagiserad jämfört med de som drivs i ideell regi. Ett annat delsyfte är att få en bättre förståelse för hur och varför ekonomiska problem kan uppstå i en fotbollsförening samt hur de kan förhindras.

### **1.5 Avgränsningar**

Syftet med den här studien är som bekant att undersöka ekonomistyrningen i Svenska elitsatsande fotbollsföreningar. Naturligt är då att vända blickarna mot Allsvenskan då det är den högsta serien för fotboll i Sverige. Det är också den serie i Sverige där de största pengarna inom svensk fotboll finns. Även i Superettan är många föreningar elitsatsande och omsätter stora pengar. 2004 uppgick intäkterna i Superettan till 237 miljoner kronor.<sup>11</sup> Det är enbart i dessa två serier på herrsidan där Svenska Fotbollsförbundets Elitlicens gäller. Därför har vi valt att avgränsa undersökningen till dessa två serier.

---

<sup>11</sup> Analys av Superettans ekonomi 2004, s. 5

## 1.6 Tidigare forskning

Den tidigare forskning vi kommit över som berör vårt ämnesområde består av ett antal uppsatser på C- och D-nivå vid olika universitet och Högskolor i Sverige. Dessa har lästs för att få idéer och uppslag för vår egen studie. Till exempel har vi läst en fallstudie om fotbollsföreningen Malmö FF där slutsatsen blev att budget är det styrverktyg som använts och att de mål som sätts upp för verksamheten är primärt av sportslig karaktär. God ekonomi ses som ett medel att uppnå de sportsliga målen. Vidare visar uppsatsen att de belöningsystem som finns enbart riktar sig till spelare och ledare på elitnivå.<sup>12</sup>

I en annan uppsats som studerar fem ideella idrottsföreningar i Sverige blev resultatet att budget är det ekonomiska styrverktyg som används eftersom det är ett relativt enkelt verktyg för att kontrollera verksamheten. Vidare visar studien att de undersökta föreningarna saknar en tydlig och uttalad vision.<sup>13</sup>

Annat material om ekonomin i elitsatsande fotbollsföreningar i Sverige har vi tagit del av genom Svenska Fotbollsförbundets analyser om Allsvenskan och Superettans ekonomi. Dessa analyser kan dock inte ses som tidigare forskning då de inte fokuserar på ekonomistyrning, vilket är det ämnesområde som vi avser att studera.

## 2 Metod

*I det här kapitlet beskrivs de olika metoder som använts vid genomförande av studien. Vidare beskrivs studiens avgränsningar.*

### 2.1 Induktiv respektive deduktiv ansats

I samhällsvetenskaplig forskning är det ett mål att integrera teori och empiri. Vid en undersökning kan forskaren utgå från en befintlig teori och se om den insamlade empirin

---

<sup>12</sup> Ekonomistyrning i svensk elitfotboll, en fallstudie av Malmö FF, 2003, s. 66-67

<sup>13</sup> Hopp om spel med styrning – en fallstudie om ekonomistyrning i fem svenska idrottsföreningar, 2005, s 73-74

bekräftar teorin eller inte. En sådan ansats, ”från teori till empiri” kallas deduktiv. Det innebär att gå från det generella till det konkreta. Generella teorier testas alltså med empiriska data.<sup>14</sup>

En annan strategi innebär att börja undersökningen med utgångspunkt i empirin. Detta kallas induktiv ansats och innebär att man börjar med att samla in data, med avsikten att hitta generella mönster som kan göras till teorier eller generella begrepp. En induktiv ansats innebär alltså i korthet att dra slutsatser från det speciella till det mer allmänna.<sup>15</sup>

Denna studie bottnar i en deduktiv ansats då empirin analyseras utifrån de befintliga teorier som finns inom ekonomistyrningsområdet.

## **2.2 Val av angreppssätt**

När det gäller val av metod brukar man skilja mellan två olika typer av metodologiska angreppssätt inom samhällsvetenskapen, nämligen kvalitativ- och kvantitativ metod..

### **2.2.1 Kvantitativ metod<sup>16</sup>**

Det som kännetecknar den kvantitativa metoden är att den är systematisk och strukturerad. Informationen samlas oftast in via ett stort antal enkäter med redan förutbestämda frågor och svarsalternativ vilket medför att forskarna i hög grad kan styra insamlingen av informationen. Denna metod kännetecknas även av att den inte går på djupet utan samlar endast in ringa information om respondenterna/undersökningsobjektet. Metoden används när man försöker hitta något gemensamt eller genomsnittligt hos en grupp respondenter eller vid undersökningar där statistiska generaliseringar önskas göras.

### **2.2.2 Kvalitativ metod<sup>17</sup>**

Det som kännetecknar den kvalitativa metoden är att information samlas in för att dels få en djupare förståelse och dels kunna beskriva helheten av det problem som studeras.

Informationen samlas oftast in via intervjuer med ett mindre antal respondenter. Intervjuerna

---

<sup>14</sup> Johannessen och Tufte 2003, s. 35

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Holme och Solvang 1991, s. 84-90

<sup>17</sup> Holme och Solvang 1991, s. 84-90

kan liknas vid vardagliga samtal där respondenterna har stor frihet att uttala sina egna uppfattningar och funderingar. Den kvalitativa metoden präglas även av flexibilitet och närhet. Med flexibilitet menas att frågor kan ändras eller läggas till under undersökningens gång, att det inte finns några fasta svarsalternativ och att det inte finns någon ordningsföljd på hur frågorna ställs. Med närhet menas att undersökningen äger rum nära den verklighet som skall undersökas.

Eftersom själva syftet med undersökningen har en avgörande betydelse när det gäller val av metod så har vi valt att i denna uppsats använda oss av den kvalitativa metoden. Detta på grund av att syftet för oss med denna uppsats är att få en bättre förståelse i hur elitfotbollsklubbar styrs och gå på djupet i vissa frågor.

### **2.3 Primär/Sekundärdata**<sup>18</sup>

För att kunna producera kunskap behövs data. Vilken typ av datakällor som används beror oftast på vilket syfte och problem som forskaren har med undersökningen. Det vanligaste är att dela in data som samlas in i två olika typer nämligen primärdata och sekundärdata. Data som samlas in av forskaren själv för den aktuella situationen kallas för primärdata, medan sekundärdata är information som redan har samlats in eller återges av någon annan. Primär- och sekundärdata kan antingen vara muntlig eller i skriftlig form, det vanligaste är dock att primärdata är intervjuer och enkäter medan sekundärdata består av tidigare forskning och dokument. Det är dock inte självklart att en intervju alla gånger kan behandlas som primärdata. Skulle fallet vara att uppgiftslämnaren hämtar uppgifter någon annanstans för att kunna svara på frågan blir denna uppgift av sekundär form. Vid en sådan situation har förmodligen forskarna valt fel källa och borde försöka hitta en mer primär källa.

I denna uppsats har vi använt oss av både primär- och sekundärdata. I vårt fall består primärdata av de fem intervjuer vi genomfört medan sekundärdata består av tidigare forskning på området och litteratur i form av böcker, publicerade analyser från olika idrottsförbund och internetsökningar.

---

<sup>18</sup> Artsberg 2005, s. 45-47

## 2.4 Reliabilitet/ Validitet

Vid val av datainsamlingsmetoder hör också att studera respektive metods reliabilitet och validitet. Båda begreppen har att göra med tillförlitligheten hos de metoder som används. Med reliabilitet avses den noggrannhet och säkerhet som kan uppnås med metoden. Bristande reliabilitet kan bero på felaktigt mätinstrument, eller felaktig tolkning av instrumentets resultat. Ett sätt att säkerställa reliabiliteten är genom att utföra samma undersökning flera gånger och om varje undersökning ger samma resultat tyder det på en hög reliabilitet.<sup>19</sup>

En datainsamlingsmetods validitet anger hur väl den mäter den variabel som avses att mäta. Det innebär att mätningen verkligen täcker ett representativt urval av de funktioner som ska mätas.<sup>20</sup> Vi anser att reliabiliteten i den här studien är god, då vi tror att en upprepning av studien skulle ge ett liknande resultat. Validiteten anser vi också vara god då vi fått svar på de frågor inom de områden vi avsett att undersöka.

## 2.5 Intervju

De primära data som samlats in för den här studien består som nämnts ovan av de fem intervjuer som genomförts med representanter för olika elitsatsande fotbollsföreningar i Sverige. Det avgörande valet när det gäller huruvida man ska använda intervjuer eller inte, står mellan att samla mer yttlig information från ett stort antal människor, eller att samla mer detaljerad information från ett mindre antal människor. När forskaren har bestämt sig för att använda intervjuer, innebär det normalt att han anser att undersökningen tjänar på att erhålla material som ger mer djupgående insikter i ämnet, men som bygger på information från ett mindre antal informanter.<sup>21</sup> För oss föll det sig naturligt att använda intervjuer för undersökningen, just för att få tillgång till den detaljerade och djupare informationen som de har möjlighet att ge.

---

<sup>19</sup> Carlsson 1990, s. 145

<sup>20</sup> Carlsson 1990, s. 149

<sup>21</sup> Denscombe 2000, s. 132

### **2.5.1 Strukturerad och ostrukturerad intervju**

Intervjuer kan vara mer eller mindre strukturerade, eller tillrättalagda i förväg. Den ena ytterligheten är strukturerade intervjuer som innebär att forskaren har en fast uppsättning frågor där frågorna och ordningsföljden är fastställda innan intervjun genomförs. Det här kan till viss del jämföras med kvantitativa intervjuer som bygger på ett frågeformulär, med skillnaden att svarsalternativen är öppna, vilket innebär att det inte finns färdigformulerade svarsalternativ. Den andra ytterligheten är ostrukturerade intervjuer, där frågeformuleringarna och ordningsföljden inte är fastställda i förväg. Istället har intervjun mer karaktär av ett samtal.<sup>22</sup>

### **2.5.2 Semistrukturerad intervju**

Mellan de två ovan nämnda varianterna finns även semistrukturerade intervjuer. Här har intervjuaren en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Intervjuaren kan emellertid vara flexibel då det gäller ämnena och frågornas ordningsföljd, samt låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen som tas upp.<sup>23</sup> Det här är den metod vi använt oss av i vår undersökning. Detta för att både vi och respondenterna skulle kunna gå vidare och utveckla frågor och svar som kändes extra intressanta. Den här metoden gav oss också möjlighet att ställa följdfrågor då något var oklart eller då vi kände att vi ville ha extra information.

### **2.5.3 Intervjuareffekt**

Undersökningar om intervjuer har visat att människor svarar olika beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna. Framför allt intervjuarens kön, ålder och etnicitet påverkar hur mycket samt hur ärlig information respondenter är beredda att ge ifrån sig. Det här beror även på vilket ämne som diskuteras. Intervjuarens identitet får extra stor betydelse när det gäller känsliga frågor, eller frågor som kan uppfattas personliga. Vissa frågor kan få människor att känna sig besvärade, vilket gör att de blir generade eller intar en försvarsställning. Det här kan innebära att den intervjuade svarar som de tror att det förväntas

---

<sup>22</sup> Johannessen och Tufte 2003, s. 97

<sup>23</sup> Denscombe 2000, s. 135



av dem. Alternativt kan de ge svar som de tror att forskaren vill ha. I båda fallen blir kvalitén på det insamlade materialet lidande.<sup>24</sup>

I den här studien anser vi att risken för att intervjuareffekten ska påverka det insamlade materialet är relativt liten. Samtliga intervjuer har genomförts i en avslappnad atmosfär och vi anser att vi har fått den information vi efterfrågat.

## **2.6 Tillvägagångssätt och val av studieobjekt**

Denna studie inleddes med att vi började läsa litteratur som behandlade de olika ämnesområden som vår studie omfattar. Syftet var att vi skulle få en bättre förståelse och större kunskap inom de olika ämnesområdena. Vi har även tagit del av tidigare forskning och analyser som är intressanta. I samband med litteraturgenomgången började vi även planera för att genomföra ett antal intervjuer med representanter för olika föreningar.

Kontakt med respondenter togs genom att vi skickade ut en förfrågan via e-mail till sexton olika klubbar i Allsvenskan och Superettan. Förfrågan gällde om vi kunde få intervjua en representant från klubben med god insikt i klubbens ekonomi under ca en timmes tid. Urvalet gjordes utifrån de avgränsningar som satts upp för uppsatsen. Vi tog även hänsyn så att det geografiska avståndet till respondenterna inte blev för stort. Intervjuer genomfördes enbart med representanter för föreningar som velat medverka i vår undersökning.

Vi har i denna studie genomfört fem olika intervjuer. Intervjuerna har gjorts med ekonomiansvariga för Djurgården Fotboll AB och AIK Fotboll AB, VD för Hammarby Fotboll AB, klubbdirektören för IFK Norrköping samt kassören hos Jönköping Södra IF. De tre förstnämnda föreningarnas A-lag spelar i Allsvenskan och de andra två föreningarnas A-lag spelar i Superettan (säsongen 2006). Syftet med intervjuerna har varit att få bättre kunskap och djupare förståelse för hur verksamheten i de olika klubbarna bedrivs samt hur eventuella mål och visioner byggs upp. Vid intervjuerna har vi använt oss av ett formulär med färdigskrivna frågor vi ville ha besvarade. Frågorna på formuläret har inte ställts utifrån någon särskild ordningsföljd. Istället har intervjuerna genomförts på ett sätt som mer kunnat liknas med ett vanligt samtal där respondenten har fått möjlighet att spontant kunna uttrycka sina

---

<sup>24</sup> Denscombe 2000, s. 138-139

åsikter och synpunkter. Valet av intervjuobjekten gjordes utifrån uppfattningen av att dessa personer har en god insikt i klubbarna när det gäller både verksamhetsstyrning och ekonomi. Efter det att de olika intervjuerna har genomförts har de sammanställts och senare analyserats utifrån de teorier inom ekonomistyrningen och övrig litteratur vi har läst.

## 2.7 Metodproblem

Vid kvalitativ forskning är det viktigt att forskarna är medvetna om att tolkningen av den insamlade informationen kan påverkas av forskarnas personliga bakgrund och värderingar.<sup>25</sup> Det här gäller förstås även oss som författat denna studie. Vi är båda mycket intresserade av den ädla sporten fotboll sedan barnsben och har därför mycket åsikter och uppfattningar om ämnet sen tidigare. Genom att hela tiden vara medvetna om detta har vi försökt att inte låta det påverka uppsatsens utformande.

Då antalet undersökningsobjekt är relativt få går det inte att dra några generella slutsatser inom ämnet. De föreningar som undersökts har själva valt att ställa upp. En risk är att föreningar med dålig ekonomi och styrning medvetet valt att inte ställa upp i undersökningen. Vi tror ändå att det går att dra en hel del intressanta slutsatser av det material som insamlats.

## 2.8 Källkritik

För att ge läsaren en möjlighet att bedöma uppsatsens trovärdighet gör vi här en översiktlig genomgång av de källor som använts. Intervjuerna har genomgående genomförts med personer som har god insyn i respektive förenings ekonomi och styrning. Vi har inga skäl att tro att dessa personer inte skulle gett oss en rättvisande bild av sin förening/bolag.

Den teoretiska referensramen bygger främst på böcker som behandlat de ämnen som varit relevanta för uppsatsen. Vi bedömer att de böckerna är trovärdiga. Vi har också använt statens offentliga utredningar samt utredningar och rapporter från Svenska Fotbollsforbundet och Riksidrottsforbundet, vilka vi också bedömer som objektiva och trovärdiga.

---

<sup>25</sup> Denscombe 2000, s. 244

## 3 Ramverk, legalt och organisatoriskt

*I detta kapitel följer en genomgång av de olika ramar och förutsättningar som ideella föreningar respektive aktiebolag verkar inom. Därefter följer en förklaring av Svenska Fotbollsförbundets elitlicens som gäller för alla lag i Allsvenskan och Superettan (samt även Damallsvenskan).*

### 3.1 Aktiebolag

Grundtanken med aktiebolagsformen är att aktieägarna inte ansvarar för bolagets skulder eller andra förpliktelser. Ansvarsfriheten för delägarna är också den avgörande skillnaden mellan aktiebolag och övriga bolagsformer. Hamnar bolaget i en situation där det inte kan betala sina skulder får fordringsägarna stå för förlusten. Alltså tar den som ger sig in i affärer med ett aktiebolag vissa risker. Aktieägaren ska därför exempelvis genom att redovisningshandlingar är offentliga, kunna bedöma ifall bolagets förmögenhet räcker som säkerhet för det fordringar han har på bolaget.<sup>26</sup> Av denna anledning är mycket av regelsystemet för aktiebolag uppbyggt kring skyddet för fordringsägare och andra intressenter.<sup>27</sup> Bildandet av ett aktiebolag sker i en särskild ordning som kontrolleras och registreras av en offentlig myndighet, Bolagsverket.<sup>28</sup>

Enligt aktiebolagslagen finns det fem organ som ska sköta ett bolags angelägenheter. Det är Bolagsstämman, styrelse, VD (Verkställande Direktör) samt revisor och lekmannarevisor. Varje organ har sina särskilda funktioner och bolagsstämman är det högsta beslutande organet. På stämman träffas aktieägarna för att besluta om bolagets angelägenheter. Den utgör alltså ägarmakten och kan fatta beslut i alla frågor som rör bolaget. Stämman sammanträder minst en gång om året i den så kallade ordinarie bolagsstämman. Den kan även sammanträda utöver de ordinarie tillfällena i en så kallad extra bolagsstämman. Av praktiska skäl kan inte stämman befatta sig med de dagligen återkommande besluten i bolaget. Därför blir en av dess viktigare uppgifter att utse en styrelse som ska ansvara för bolagets organisation och för förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen ska också utse det tredje organet i bolaget, nämligen VD. Dennes uppgift är att i enlighet med styrelsens anvisningar, sköta den löpande förvaltningen i bolaget. Det fjärde organet i bolaget är revisorn som kontrollerar

---

<sup>26</sup> Smiciklas 1999, s. 55

<sup>27</sup> Smiciklas 1999, s. 45

<sup>28</sup> <https://www.foretagsregistrering.se/> 2006-05-18

räkenskaperna samt styrelse och VD:s förvaltning av bolaget. Ursprungligen var revisorns uppgift att ge aktieägarna kontroll och insyn i bolagets skötsel. Idag är denna roll utökad till att även beakta borgenärer och allmänhetens intressen.<sup>29</sup> Ett aktiebolag vars bolagsordning inte innehåller något förbud mot det, kan även utse en lekmannarevisor vars uppgift är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt sätt.<sup>30</sup>

### **3.1.1 Bolags upphörande/Kontrollbalansräkning**

När ett aktiebolag väl är bildat, är det en juridisk person till dess att bolaget upplöses på något av de i lagen angivna sätten, nämligen likvidation, konkurs eller fusion. När ett bolag upplöses via likvidation, likvideras tillgångarna, dvs. de omsätts till pengar och skulderna betalas. Det som blir över när skulder och kostnad för likvidation betalats tillfaller aktieägarna. Likvidation kan ske frivilligt eller i form av tvångslikvidation. I praktiken är frivillig likvidation ovanlig, utan det är vanligt att aktieägarna säljer aktierna till någon annan som vill fortsätta verksamheten. Om ett bolags förmögenhet minskar för mycket kan det tvingas att gå i likvidation pga. att det inte har tillräckligt mycket tillgångar i förhållande till sina skulder och eget kapital. Finns det skäl att misstänka att bolagets eget kapital understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet ska styrelsen upprätta en särskild balansräkning, en så kallad kontrollbalansräkning.<sup>31</sup>

Vid upprättande av en kontrollbalansräkning värderas tillgångarna på ett särskilt sätt. Tillgångarna får värderas till försäljningsvärdet minus försäljningskostnaderna. Inventarier och byggnader får dock tas upp till det planerliga restvärdet, om detta värde är högre än försäljningsvärdet. I en vanlig balansräkning värderas lagret till det lägsta av anskaffningsvärdet och det verkliga värdet, så i kontrollbalansräkningen blir lagervärdet normalt betydligt högre. Förbrukningsinventarier som kostnadsförts direkt får också tas med i kontrollbalansräkningen.<sup>32</sup>

Visar kontrollbalansräkningen att det egna kapitalet uppgår till minst halva det registrerade aktiekapitalet kan bolaget fortsätta verksamheten som vanligt. Visar det sig att det egna kapitalet är lägre än så ska styrelsen snarast kalla till bolagsstämman som beslutar om bolaget

---

<sup>29</sup> Smiciklas 1999, s. 107-118

<sup>30</sup> Hemström 2005, s. 130

<sup>31</sup> Smiciklas 1999, s. 149-150

<sup>32</sup> Lundén 2000, s. 111

ska träda i likvidation eller inte. Beslutar stämman att bolaget ska fortsätta sin verksamhet trots att det råder kapitalbrist, har bolaget åtta månader på sig att återställa det egna kapitalet så att det blir minst lika stort som det registrerade aktiekapitalet. Senast efter dessa åtta månader ska en ny bolagsstämma hållas där en andra kontrollbalansräkning presenteras. Visar det sig att det egna kapitalet nu är minst lika stort som det registrerade aktiekapitalet behöver inte bolaget likvideras. Om bolaget drivs vidare efter åttamånadersfristen trots att det råder kapitalbrist, inträder personligt och solidariskt betalningsansvar för styrelsen. Detta gäller de skulder och förpliktelser som uppkommer efter åttamånadersfristen. Återställs det egna kapitalet upphör dock det personliga betalningsansvaret.<sup>33</sup>

Ett bolag som hamnar på obestånd kan sökas i konkurs. Finns det inga tillgångar kvar när skulderna är betalda anses bolaget upplöst när konkursen är avslutad. Finns det överskott kvar i bolaget efter konkursens avslutande ska stämman fatta beslut om att bolaget ska träda i likvidation.<sup>34</sup> Ett bolag kan även upphöra genom fusion. Detta innebär att ett bolag övertar ett annat som därigenom upplöses.<sup>35</sup>

### **3.2 Ideella föreningar och idrottsföreningar**

En ideell förening samlar i organiserad form ett antal personer med ett gemensamt intresse som till exempel fotboll, bandy, fågelskådning osv. Att en förening är ideell behöver dock inte betyda att dess syfte är idealistiskt. En ideell förening kan nämligen bedriva kommersiell näringsverksamhet, ha avlönad personal och ha ett syfte som inte alls behöver vara idealistiskt.<sup>36</sup>

I en förening är den ideella verksamheten inte skattepliktig och om de har ett allmännyttigt ändamål beskattas enbart fastighets- och rörelseinkomster. Dock kan även dessa inkomster vara befriade från skatt, men då krävs att fyra krav är uppfyllda. Dessa krav gäller allmännyttig verksamhet, allmännyttigt ändamål, öppenhet och inkomstanvändning. Föreningen får inte heller verka för medlemmarnas ekonomiska intressen. Ett antal olika slags föreningar anses ha allmännyttiga ändamål, häribland idrottsföreningar. Att verksamheten ska var allmännyttig innebär att det inte räcker att det står i stadgarna att ändamålen är

---

<sup>33</sup> Lundén 2000, s. 109-110

<sup>34</sup> Smiciklas 1999, s. 154

<sup>35</sup> Smiciklas 1999, s. 154-155

<sup>36</sup> Eriksson och Svensson 2002, s. 10

allmännyttiga, utan själva verksamheten måste också vara det. Med öppenhet menas att föreningen inte får vägra någon person medlemskap som följer föreningens stadgar och delar dess målsättning. Dock finns här vissa undantag som t ex minimiålder. Inkomstanvändning innebär att föreningen måste använda minst 80 % av sin inkomst i den allmännyttiga verksamheten.<sup>37</sup>

I Sverige finns det ca 200 000 ideella föreningar och 9 av 10 vuxna svenskar är medlem i minst en förening.<sup>38</sup> Bara inom idrottsområdet organiserar idag Riksidrottsförbundet över 3 miljoner människor i ca 22 000 föreningar fördelade på 68 specialidrottsförbund.<sup>39</sup>

Trots detta finns det ingen särskild lag om ideella föreningar. Det kan verka som om föreningsrörelsen inte vill ha någon lag. På grund av bristen på en egen lag brukar man snegla på lagen om ekonomiska föreningar, men den gäller egentligen inte för ideella föreningar. Detta har också medfört att de ideella föreningarna enbart regleras av generella principer och rättspraxis.<sup>40</sup> På grund av detta blir föreningarnas stadgar oerhört viktiga och kan liknas vid en slags ”lag” för dem.<sup>41</sup>

En ideell förening börjar existera och blir en juridisk person när den antagit stadgar, antagit ett särskiljande namn, samt valt en styrelse. Ytterligare krav finns inte och någon registrering krävs alltså inte för att en ideell förening ska anses vara bildad.<sup>42</sup> Att föreningen är en juridisk person innebär att den kan inneha skulder och tillgångar, ingå avtal samt vara part inför domstolar och myndigheter.<sup>43</sup> Det innebär dessutom att styrelsens ledamöter normalt sett inte har ansvar för föreningens skulder, förpliktelser mm. då avtal tecknas i föreningens namn. Däremot kan det förekomma situationer då styrelsen eller enskilda ledamöter bryter mot föreningens stadgar eller någon lag, vilket kan leda till att de blir personligt ansvariga.<sup>44</sup>

---

<sup>37</sup> Skattemyndigheten informerar 2002, s. 2

<sup>38</sup> Eriksson och Svensson 2002, s. 10

<sup>39</sup> <http://www.rf.se/t3.asp?p=15199> 2006-04-05

<sup>40</sup> Lundén och Lindblad 2002, s. 9

<sup>41</sup> Eriksson och Svensson 2002, s. 11

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Skattemyndigheten informerar 2002, s. 1

<sup>44</sup> Lundén och Lindblad 2002, s. 101

### 3.2.1 Föreningsstämma och ledning

Det högsta beslutande organet i en ideell förening är föreningsstämman. Majoriteten av Sveriges ideella föreningar använder en annan beteckning på detta, som exempelvis årsmöte. Det gör bland annat Riksidrottsförbundet i sina normalstadgar. I de organisationsformer som är lagstadgade talas det dock alltid om föreningsstämman varför vi använder den beteckningen i den här studien. Föreningsstämman sker minst en gång om året i den ordinarie stämman. Stadgarna bör också innehålla vad som kan leda till extra föreningsstämmor. På den ordinarie föreningsstämman får alla medlemmar vara med och fatta de stora besluten som rör föreningen. Stämman beslutar bland annat om föreningens organisation, medlemsavgifter, ändring av föreningens stadgar, samt tillsättande av styrelse och revisor.<sup>45</sup>

I andra organisationsformer finns det mer eller mindre detaljerade lagbestämmelser för styrelsen och dess arbete, men några såna regler finns inte för en ideell förening. Trots det är det ganska klart hur styrelsen ska fungera, på grund av att det finns ganska mycket praxis att stödja sig på, samt att man normalt tittar på hur det fungerar i till exempel ekonomiska föreningar.<sup>46</sup>

Styrelsen väljs som sagt av medlemmarna på föreningsstämman och är föreningens verkställande ledning. Den sköter det löpande arbetet och har ansvaret för anställda, bokföring och medelsförvaltning. Styrelsen arbetar efter de föreskrifter som finns i stadgarna, eller som beslutats på föreningsstämman.<sup>47</sup>

I större föreningar kan det förekomma i stadgarna att styrelsen ska utse en verkställande direktör (VD). Denne blir då underställd styrelsen och det fungerar på samma sätt som i ett aktiebolag. Ofta kallas VD något annat i en ideell förening, som till exempel klubbdirektör eller president.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Lundén och Lindblad 2002, s. 53

<sup>46</sup> Lundén 2000, s. 144

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Lundén 2000, s. 156

### 3.2.2 Ideell förenings upphörande

Det finns egentligen bara två sätt att lägga ned en ideell förening, nämligen genom ett beslut på föreningsstämman, eller genom att föreningen kommer på obestånd och försätts i konkurs. Det är inte ovanligt att idrottsföreningar tynar bort och självdör utan några formaliteter. Det innebär helt enkelt att styrelsen slutar ha möten och att verksamheten självdör. I en mycket liten förening behöver inte det innebära några stora problem. De flesta föreningar har dock inskrivet i stadgarna att det krävs ett beslut på föreningsstämman innan föreningen läggs ner.<sup>49</sup>

Om föreningen inte kan betala sina skulder i rätt tid, samt om problemet inte bara är tillfälligt, hamnar den på obestånd. Detta tillstånd brukar även kallas insolvens. Ofta är det en fordringsägare som upptäcker att föreningen är på obestånd. Det kan vara långivare, leverantörer, skattemyndigheten eller andra som inte får betalt i tid, eller misstänker att de inte kommer få betalt alls. De kan då förhandla fram en avbetalningsplan med föreningen, eller i värsta fall lämna in en konkursansökan om inget annat hjälper. Det kan även vara styrelsen som konstaterar att föreningen är på obestånd och kan då själva lämna in en konkursansökan om de inte tror på någon framtida förbättring.<sup>50</sup>

### 3.3 Skattebefrielse för ideella föreningar

Ett antal utredningar har tagit upp frågan huruvida idrottsföreningar som betalar ut ekonomisk ersättning till en del av sina utövare ska omfattas av gynnsammare skatteförhållanden. I förarbetena till den nuvarande lagstiftningen framgår att den principiella inställningen till professionell idrott är att den inte är en verksamhet som motiverar förmånlig skattebehandling. Dock uttalades att så länge antalet professionella utövare var obetydligt i förhållande till antalet aktiva medlemmar bör inte det professionella inslaget äventyra förmånlig skattebehandling. Efter lagstiftningens tillkomst har dock det professionella inslaget ökat samtidigt som idrotten blivit mer och mer kommersialiserad.<sup>51</sup>

Detta tas upp i idrottsskatteutredningen som lämnades till regeringen i början på mars 2006

---

<sup>49</sup> Eriksson och Svensson 2002, s. 110

<sup>50</sup> Eriksson och Svensson 2002, s. 113-114

<sup>51</sup> SOU 2006:23, s.126



Här menas att lagtexten behöver förtydligas till att säga att det inte bör finnas något principiellt hinder för förmånlig skattebehandling. Dock ska en förutsättning för skattefrihet vara att det professionella inslaget ska vara begränsat i förhållande till den ideellt inriktade idrottsverksamheten. Utredarna menar att skattebefrielse ska kunna medges om det professionella inslaget i föreningen bidrar till att öka intresset för den ideella verksamheten och därigenom locka fler medlemmar.<sup>52</sup>

### **3.4 Bedrivande av idrottsverksamhet i aktiebolagsform**

En problematik som finns är att det inte finns någon lagstiftning för ideella föreningar. Den juridiska ram som finns bygger på gammal praxis. Frågan är om denna ram håller för den kommersiella verksamhet som idrotten, främst ishockey och fotboll utvecklats till idag. På riksidrottsförbundets stämma 1997 togs beslutet att tillsätta en utredning om ”alternativa associationsformer för idrottslig verksamhet”. Detta på grund av att det då inte var tillåtet att bedriva idrottslig verksamhet i någon annan organisationsform än den ideella föreningen.<sup>53</sup>

I Riksidrottsförbundets bolagiseringsutredning står det att det inom ramen för idrottsrörelsens regelverk ställs krav på att enbart medlemsföreningar kan påbörja verksamhet inom ett nationellt seriesystem. Alltså är ett idrottsaktiebolag beroende av en nära relation till en förening som innehar en plats i ett specialförbunds seriesystem. Skulle det uppstå slitningar i en sådan relation som leder till att ett ingått avtal bryts, innebär detta att aktiebolaget inte längre kan delta i tävlingsverksamheten.<sup>54</sup>

Utredarna menar att det måste ställas krav på föreningen som upplåter sin plats i ett seriesystem till ett aktiebolag. Föreningen måste även efter upplåtelsen bedriva idrottslig verksamhet i rimlig omfattning. Annars skulle det kunna uppstå skalföreningar som enbart existerar för att kunna upplåta sin plats till bolaget. Genom att ställa krav på föreningen så att den även fortsättningsvis uppfyller villkoren på medlemskap i riksidrottsförbundet borde en sidoeffekt bli att även bolaget har ett intresse av att verksamheten i föreningen fungerar på ett bra sätt.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> SOU 2006:23 s.127

<sup>53</sup> <http://www.rf.se/t3.asp?p=15528> 2006-03-15

<sup>54</sup> Bolagiseringsutredningen, s. 14

<sup>55</sup> Ibid

1999 togs beslutet om att tillåta för idrottsföreningar att överlåta sin serieplats till idrottsaktiebolag. Dock med förbehållet att föreningen ska ha röstmajoritet på bolagsstämman.<sup>56</sup> Med andra ord måste föreningen äga mer än femtio procent av aktierna eller åtminstone av röstvärdet i bolaget.<sup>57</sup>

### 3.5 Varför bilda idrottsaktiebolag?

I Riksidrottsförbundets bolagiseringsutredning nämns ett antal skäl till varför en förening kan tänkas vilja bilda ett idrottsaktiebolag. De alltmer ökande ekonomiska aktiviteterna som sker inom flera idrotter medför att den ideella föreningen som associationsform har begränsningar utifrån sin tänkta funktion samtidigt som idrotten har blivit alltmer uppdelad. Det finns en mer eller mindre professionell idrott å ena sidan och en i huvudsak ideell amatöriddrott å den andra sidan. Motsatsförhållanden som kan uppstå mellan dessa båda verksamheter kan skapa interna strider inom föreningen när det gäller mål med verksamheten, fördelning av resurser osv. För att slippa liknande stridigheter kan det vara en idé att bilda ett idrottsaktiebolag som har för avsikt att bedriva den elitsatsande verksamheten. Denna verksamhet får då också klara lagar och regler att följa i form av aktiebolagslagen. Dessutom klargörs på ett tydligt sätt att den kvarvarande verksamheten i den ideella föreningen är sådan som berättigar förmånsbehandling från det allmännas sida som t ex förmånligare skattebehandling. Ytterligare en fördel kan vara att de ideella ledarna, med sina specialintressen och sina kunskaper i huvudsak får ägna sig åt den traditionella idrottsverksamheten, medan det i idrottsaktiebolaget kan finnas professionella administratörer med hög kompetens att sköta affärsverksamhet i bolagsform.<sup>58</sup>

Ett skäl till att bilda idrottsaktiebolag kan även vara möjligheten till kapitaltillskott. Genom att utbjuda bolagets aktier till försäljning kan riskvilligt kapital erhållas. Enligt Riksidrottsförbundet har det i andra länder skett ett kvalitetslyft i verksamheten i och med den ökade kapitaltillgången, inte bara genom bättre idrottsutövare, utan även beträffande tillgången på professionella ledare. Kompetensen i den dagliga operativa verksamheten har blivit bättre.<sup>59</sup> Det bör påpekas att ett aktiebolag kan ges en annan inriktning än den

---

<sup>56</sup> <http://www.rf.se/t3.asp?p=15529> 2006-03-15

<sup>57</sup> Författarnas anmärkning

<sup>58</sup> PM Alternativ associationsform för idrottslig verksamhet 1998, s. 7

<sup>59</sup> Ibid

traditionella, d v s att främja bolagsmännens ekonomiska intressen.<sup>60</sup> I bolagsordningen kan aktiebolaget skriva in ett annat syfte än vinstsyfte för aktieägarna, t ex att hela överskottet ska återinvesteras i verksamheten för främjande av bolagets ändamål.<sup>61</sup>

### 3.6 Elitlicens<sup>62</sup>

Från och med den första januari, 2002 har Svenska fotbollsförbundet infört en så kallad elitlicens för de fotbollsföreningar som ingår i de två högsta serierna på herrsidan och den högsta serien på damsidan. Elitlicensen medför att Svenska fotbollsförbundet kräver att föreningarna skall bedriva sin verksamhet med sund ekonomi och iaktta god redovisningssed samt följa gällande lagar, regler och rekommendationer inom redovisningsområdet. Detta innebär bland annat att föreningarna har krav på bokföringsmässig redovisning, periodiserings/matchningsprincipen tillämpas och att försiktighetsprincipen tillämpas vid värdering av spelare. Licensen har tillkommit på grund av att UEFA ställer krav på de nationella fotbollsförbunden att ta ansvar för den ekonomiska utvecklingen i klubbarna, eftersom dålig klubbekonomi kan äventyra fotbollens trovärdighet.

Införandet av elitlicensen har även medfört att Svenska fotbollsförbundets medlemsföreningar måste följa en mängd olika kriterier. Exempelvis skall räkenskapsår och verksamhetsår följa kalenderår, en föreskriven kontoplan skall användas, samt att samtliga elitföreningarna skall ha minst en godkänd eller auktoriserad revisor. Elitlicensen innebär även att elitföreningar inte får ha negativt eget kapital i årsbokslutet/årsredovisningen. Skulle så vara fallet måste föreningen i fråga i första hand upprätta en handlingsplan som visar vilka åtgärder föreningen kommer att genomföra för att få stopp på den dåliga ekonomiska utvecklingen. Skulle denna handlingsplan inte godkännas av Svenska fotbollsförbundet licensnämnd får föreningen i andra hand göra ett periodiserat bokslut per den sista augusti följande år. Detta påminner mycket om en kontrollbalansräkning för aktiebolag som regleras av aktiebolagslagen.<sup>63</sup> Om föreningen även vid detta bokslut skulle ha ett negativt eget kapital skall föreningen om inte särskilda skäl föreligger degraderas i seriesystemet (nedflyttas en serie). Andra situationer som kan medföra att en förening inte får behålla sin elitlicens och som följd degraderas i seriesystemet är när föreningen i avsevärd omfattning har underlåtit att betala skatter och

---

<sup>60</sup> bolagiseringsutredningen 1998, s. 7

<sup>61</sup> bolagiseringsutredningen 1998, s. 11

<sup>62</sup> Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier 2005

<sup>63</sup> Författarnas anmärkning

allmänna avgifter. Alternativt när föreningen inte har betalat en klar och förfallen fordran av betydande belopp till annan medlemsförening i Svenska fotbollsförbundet. Med betydande belopp menas här två basbelopp vilket är cirka åttiotusen kronor.

Elitlicensen omfattar även hur föreningarna skall värdera spelare. Fotbollen är unik på så sätt att det inte finns någon lag eller rekommendation som reglerar hur spelare skall redovisas och värderas. När en spelare köps från en annan förening kan en övergångssumma kostnadsföras direkt eller redovisas som en tillgång i balansräkningen. Anskaffningsvärdet för spelare skall motsvara den vid tillfället kända övergångssumman. Anskaffningsvärdet skall, om det redovisas som tillgång i balansräkningen, skrivas av linjärt över ursprunglig kontraktstid. Det är viktigt att observera att den metod som väljs under räkenskapsåret skall användas avseende samtliga externa spelarförvärv och om inte speciella skäl föreligger skall samma princip även tillämpas mellan åren.

Elitlicensen gäller även för föreningar som har överlåtit sin idrottsliga verksamhet till ett aktiebolag. Detta innebär att oavsett om en förening bedrivs i föreningsform eller bolagsform behandlas de lika när det gäller elitlicensen.

## 4 Teori

*I denna del kommer olika teorier och begrepp inom ekonomistyrning behandlas. Till en början förklaras begreppet Corporate Governance. Därefter följer en genomgång av olika styråtgärder som utmynnar i en djupare beskrivning av budget. Avslutningsvis behandlas kort nyare tankegångar inom området för företags styrning.*

### 4.1 Corporate Governance

Den vardagliga användningen av termen Corporate Governance i den finansiella pressen är ett relativt nytt fenomen som sträcker sig cirka femton år tillbaka i tiden. Teorierna bakom begreppet däremot är mycket äldre än så och härstammar från en rad olika områden som finansiering, redovisning, juridik, ledarskap och organisation. Dessa kan vara bra att känna till och förstå för att begripa begreppet Corporate Governance.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Mallin 2004, s. 9

### **4.1.1 Agentteori**

Agentteorin identifierar en relation där den ena parten, principalen delegerar arbete till den andra parten, agenten. Den här relationen kan ha en del nackdelar, genom att agenten till exempel inte agerar för principalens bästa, utan för sina egna vinstintressen. Inom företagsvärlden berör agentteorin framförallt delandet av ägandet och kontrollen över företagen. Här ses ledningen för företag som agenter, medan aktieägarna är principaler och det är den vanligaste synen på agentteorin när man talar om Corporate Governance. Ledningens uppgift är alltså att arbeta för aktieägarnas bästa. Inom företagsvärlden finns mekanismer för att minska problemen i relationen mellan principaler och agenter, genom att styrelsen har en övervakande funktion över företagsledningen, för att se till att den inte missbrukar sin makt.<sup>65</sup>

### **4.1.2 Intressentmodellen**

Till skillnad från agentteorin fokuserar intressentmodellen på en bredare grupp av intressenter än enbart aktieägarna. När företaget fokuserar på aktieägarna blir ökning av aktievärde det dominerande målet. Ligger fokus även på övriga intressenter som anställda, långivare, kunder, leverantörer, stat och det lokala samhället, blir inte fokuseringen på aktieägarvärde lika framstående. Aktieägare och andra intressenter kan föredra olika typer av strukturer på Corporate Governance, samt även olika typer av övervakningsmodeller. Det finns till exempel skillnader i företags- och övervakningsstruktur mellan angloamerikansk, jämfört med tysk modell. Angloamerikansk modell är mer fokuserad på aktieägarna som väljer alla medlemmar i styrelsen, till skillnad mot i den tyska modellen där olika intressentgrupper, som de anställda har laglig rätt att välja representanter till styrelsen.<sup>66</sup>

### **4.1.3 Vad är Corporate Governance?**

Företag över hela världen behöver pengar från investerare för att kunna expandera och växa. Innan investerarna satsar i ett företag vill de veta att företaget har en sund ekonomi och sköts på ett bra sätt. Detta kan de få reda på genom att exempelvis läsa årsredovisningar och andra

---

<sup>65</sup> Mallin 2004, s. 10-11

<sup>66</sup> Mallin 2004, s. 14

rapporter som företagen publicerar. De senaste åren har det inträffat en del stora företagsskandaler och konkurser trots att årsredovisningarna och övriga rapporter sett bra ut. Frågan är hur liknande händelser ska kunna förhindras i framtiden, samt hur investerarnas förtroende ska återvinnas. Svaret på dessa frågor hänger till stor del ihop med Corporate Governance. Brist på god Corporate Governance innebär att liknande skandaler kan inträffa, medan en effektiv Corporate Governance däremot kan hjälpa till att förebygga dem, samt återvinna förtroendet hos investerare.<sup>67</sup>

För att förklara vad Corporate Governance är går det att använda sig av OECD:s (Organization for Economic Co-operation and Development) beskrivning: "a set of relationships between a company's board, its shareholders and other stakeholders. It also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives, and monitoring performance, are determined"<sup>68</sup>. Corporate Governance berör alltså både interna angelägenheter i ett företag som internkontroll, men även externa aspekter, som relationerna med aktieägare och andra intressenter. Några viktiga aspekter hos Corporate Governance är som följer:

- Det hjälper till att försäkra att ett lämpligt och bra kontrollsystem existerar inom bolaget, som därigenom tryggar dess tillgångar.
- Det förhindrar även att enstaka individer får för mycket inflytande i bolaget.
- Det berör relationen mellan ett företags ledning, styrelse, aktieägare och andra intressenter.
- Dess mål är att se till att företaget sköts på bästa möjliga sätt sett ur aktieägarnas och övriga intressenters synvinkel.
- Det eftersträvar både den genomsynlighet och ansvarsskyldighet som investerare mer och mer efterfrågar i företags ledning och dess prestationer.<sup>69</sup>

Det senaste årtiondet har det skapats koder för bolagsstyrning i ett stort antal länder. Generellt har introduktionen av dessa koder skett för att skapa mer genomsynlighet och tydligare ansvarsfördelning i företagen, samt för att öka investerares förtroende för aktiemarknaden som helhet. Utvecklingen av koder har ofta föranletts av någon finansiell skandal,

---

<sup>67</sup> Mallin 2004, s. 3

<sup>68</sup> Mallin 2004, s. 4

<sup>69</sup> Ibid

företagskonkurs eller liknande.<sup>70</sup> Den första koden, den så kallade Cadbury-koden instiftades i England av Bank of England och The London Stock Exchange 1992.<sup>71</sup> Många länder har alltså valt att följa efter och införa liknande koder på sin egen marknad. Vissa koder kan företagen frivilligt välja ifall de vill följa. Ett annat alternativ är följa eller förklara varianten där företagen följer alla delar i koden, men om de finns delar de inte följer ska anledningen till det förklaras. På det viset får investerare detaljerad information om varför kodens riktlinjer inte följs och kan själva bedöma om det är berättigat eller inte.<sup>72</sup>

Det är en plikt för alla styrelseledamöter i ett företag att arbeta för företagets bästa, men det är inte alltid säkert att ledamöterna agerar objektivt. I många av de koder som finns angående bolagsstyrning betonas vikten av att ha oberoende ledamöter i styrelsen. Med oberoende menas att det inte finns några relationer eller andra omständigheter som kan påverka ledamotens omdöme. OECD skriver till exempel i sina principer för bolagsstyrning att ett antal ledamöter som inte är anställda av företaget, eller har närmare relationer till företaget eller dess ledning via till exempel ekonomiska-, familje- eller andra band, bör ingå i företagets ledning. Frågan om oberoende har blivit allt viktigare på senare tid, och det är mycket möjligt att oberoende ledamöter kommer få ännu större betydelse i framtiden. Exempelvis kan investerare vända sig till styrelsens olika kommittéer då de granskar företagen. Olika kommittéer kan väljas av styrelsen dit de delegerar en del av arbetsuppgifterna. Ett exempel är valkommittén som är tänkt att göra utnämningen av styrelseledamöter till en öppnare process. Det kan också finnas andra kommittéer som redovisningskommitté, belöningskommitté och riskkommitté.<sup>73</sup>

## 4.2 Företagsstyrning/Ekonomistyrning

Många företag är idag verksamma på olika marknader som ständigt förändras och där företagen har varierande möjligheter att påverka sin situation. Idag sker förändringar snabbt gällande bland annat konkurrens, teknologi och lagstiftning. För att kunna överleva på dessa olika turbulenta marknader krävs det att företagen har dels god framförhållning och dels en

---

<sup>70</sup> Mallin 2004, s. 19

<sup>71</sup> Monks och Minow 2001, s. 251

<sup>72</sup> Mallin 2004, s. 20-22

<sup>73</sup> Mallin 2004, s. 97-105

bra styrning av verksamheten som gör att företaget utvecklas och överlever även i ett långsiktigt perspektiv.<sup>74</sup>

Begreppet styrning kan förklaras vara de åtgärder företagsledning vidtar för att företaget skall uppnå de mål som satts upp. Beroende av vilken typ av mål som definierats finns det olika styrningsbegrepp. Avser målen företagens lönsamhet, räntabilitet eller omsättning är det oftast företagens ekonomiska styrning som hamnar i fokus. Avser styrningen däremot själva verksamheten alltså vad företaget skall tillverka och marknadsföra är det ofta frågan om verksamhetsstyrning. Ett företag kan använda sig av olika typer av styråtgärder för att uppnå sin målsättning. De huvudsakliga styråtgärderna består av: ett formellt styrsystem, val av organisatorisk struktur för verksamheten, utformning av belöningsystem och mindre formaliserade inslag som t ex utbildning. Dessa olika styråtgärder förklaras här nedan.<sup>75</sup>

#### **4.2.1 Formellt styrsystem**

Det formella styrsystemet består av olika delar vilka hanterar olika frågor som strategi, verksamhetsplan, budgetering och operativ styrning. Nedan följer en kort beskrivning av dessa olika delar och vilka olika frågor dessa delar skall behandla.

*Strategi:* Vilken inriktning och omfattning i stort – affärsidé, strategier – ska företaget ha?

Vanligtvis avses med företagens strategi en plan över hur de uppsatta målen företaget har med sin verksamhet skall uppnås. Strategin kan sägas vara ett sammanhängande handlingsmönster som syftar till att skapa konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunder och konkurrenter samt att fördela företagens resurser på ett effektivt sätt, så att företagens mål kan uppnås. Strategiprocessen har oftast sin utgångspunkt ifrån företagens affärsidé. Affärsidén ger företaget en identitet och talar ofta om vad företaget står för och vad den har att erbjuda. Affärsidén brukar även innehålla företagens vision. Visionen kan sägas vara ett önskvärt och möjligt framtida tillstånd för företaget.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 19-20

<sup>75</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 20-21

<sup>76</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 130-134



*Verksamhetsplan:* Vilka produktvolymerna och investeringar som skall göras de närmaste två till tre åren? Vilka marknader kan vara aktuella?

Verksamhetsplanering går ut på att planera verksamheten och dess utveckling några år framåt i tiden. En central uppgift för verksamhetsplaneringen kan vara att utifrån den strategiska planen åskådliggöra den kapacitet som behövs inom olika områden för att kunna uppnå de framtida mål som satts upp för verksamheten.<sup>77</sup> Verksamhetsplanen skall med andra ord vara kopplad till företagets strategier och kan bland annat innehålla en genomtänkt förvärvsstrategi, en genomtänkt plan för avyttringar och specifika planer med identifierade aktiviteter och resurser för att hantera två till tre oförutsedda händelser som ett företag kan råka ut för.<sup>78</sup>

*Budgetering:* Hur stora resurser förfogar företaget över och hur skall de användas?

Budgetering går liksom verksamhetsplanering ut på att planera utvecklingen framåt i tiden. När det gäller budget planerar företaget oftast bara ett år framåt i tiden och på en mer detaljerad nivå än verksamhetsplanen. Budgeten ska i ekonomiska termer belysa vad olika enheter ansvarar för men även ge företagsledningen en uppfattning hur ekonomin utvecklas under året genom att kunna jämföra verkligt resultat mot budget.<sup>79</sup>

*Operativ styrning:* Vad skall säljas, tillverkas i morgon, i dag, om en timme?

Den operativa styrningen handlar om hur den dagliga driften i företaget skall bedrivas (vad skall tillverkas, vilka kvantiteter osv.). Det är dock viktigt att den strategiska planen som företaget gjort upp har en stark koppling till den operativa verksamheten eftersom planering och handling starkt hänger ihop.<sup>80</sup>

#### **4.2.2 Organisation**

Ett företag kan välja att organisera sin verksamhet på olika sätt. Det viktigaste är dock att den organisationsstruktur som väljs passar för den verksamhet som bedrivs. Exempel på olika

---

<sup>77</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 168-169

<sup>78</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 195

<sup>79</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 169

<sup>80</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 129

organisationsstrukturer är matrisorganisation, funktionsorganisation, resultatenhets- och divisionsorganisation (dessa olika strukturer förklaras ej närmare i denna uppsats). Faktorer som kan vara avgörande för vilken typ av organisationsstruktur som skall användas är bland annat företagets storlek, affärsidé, produkter och hur turbulent bransch företaget befinner sig i.<sup>81</sup>

Valet av organisatorisk struktur är i sig en väsentlig styråtgärd. Härmed bestäms ansvars- och arbetsfördelning i företaget och därmed den grundläggande fördelningen av vem som kommer att arbeta med vilka frågor.<sup>82</sup> För att kunna skapa effektiva styrsystem krävs det att organisationen utformas på ett sådant sätt att det klart framgår vad olika enheter skall ansvara för och att det finns tydliga ansvarsgränser mellan enheterna. Detta är nödvändigt för att alla aktiviteter inom företaget skall kunna planeras och följas upp. Tydliga avgränsningar har även stor betydelse när det gäller sammanställningen av varje enhets ekonomiska resultat där utförda prestationer (intäkter) sätts i relation till nedlagda resurser (kostnader).<sup>83</sup>

#### **4.2.3 Belöningsystem**

För att en individ skall kunna prestera ett så bra resultat som möjligt kan det ibland krävas mer än bra utbildning och tidigare goda erfarenheter. Det räcker med andra ord inte bara att kunskapen finns hos de anställda i företaget utan det är även viktigt att de anställda är motiverade att vilja uppnå ett bra resultat. För att öka motivationen hos de anställda kan ett bra resultat för företaget även medföra att de anställdas egna behov blir tillfredställda genom olika belöningsystem.<sup>84</sup>

Genom att ge belöning i form av bonus, fin arbetsmiljö och angenäma arbetsförhållanden i övrigt kan motivationen påverkas. Att utforma belöningsystem som ger rätt signaler till dem som berörs är inte alltid helt enkelt. Problemet är att det gäller på ett rimligt sätt dels beakta varje individs egen prestation och dels relatera den till betydelsen för hela företaget.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 101-104

<sup>82</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 91-92

<sup>83</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 111-112

<sup>84</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 117

<sup>85</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 120

Det finns två huvudformer när det gäller belöningsystem. Det ena är individuella belöningsystem där varje individs prestation belönas. System som enbart baseras på respektive individs prestation är t ex ackords- och prestationslön. Den andra formen av belöningsystem är en form av kollektiv resultatbonus där eventuell bonus delas ut om företagets resultat är bättre än genomsnittet i den bransch företaget är verksam i.<sup>86</sup>

#### **4.2.4 Mindre formaliserad styrning<sup>87</sup>**

De senaste åren har företagen satsat allt mer på att bemanna organisationen med rätt individer och sett till att dessa har rätt kompetens för det arbete som skall uträttas. Det har blivit en allt större satsning på individerna så att dessa kan agera mer självständigt. Företagen försöker även ingjuta en viss kultur hos medarbetarna som ska vägleda handlandet i olika situationer.

Mycket tack vare den ökade internationaliseringen har även kulturens betydelse för styrningen av företagen diskuterats mycket de senaste åren. Kultur brukar definieras som de normer, värderingar och symboler som gör att individer har en likartad förståelse för det som sker inom företaget.

#### **4.2.5 Budget**

Budget kan definieras som en ekonomisk handlingsplan, vilken är upprättad i syfte att styra handlandet inom företaget mot vissa mål.<sup>88</sup> En av budgetens främsta uppgift är att fungera som ett styrinstrument i företaget. Det är därför viktigt att budgeten alltid följs upp och att eventuella avvikelser analyseras noga.<sup>89</sup>

##### **4.2.5.1 Budgetarbete**

När ett företag gör en budget innebär det oftast att företaget försöker göra en uppskattning av en kommande periods resultat. Det företaget försöker uppskatta är hur kostnaderna, intäkterna

---

<sup>86</sup> Ibid

<sup>87</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 39-40

<sup>88</sup> Dahlin och Lundén 2001, s. 8

<sup>89</sup> Dahlin och Lundén 2001, s. 33

och olika balansposter kommer att utveckla sig under en period för att på så sätt få en uppfattning om hur företagets framtid kommer att se ut.<sup>90</sup>

För att kunna göra en budget krävs det att företaget upprättar olika prognoser. Detta innebär till exempel att företaget måste kunna uppskatta hur stor försäljningen kommer att bli, vilka försäljningspriser som kan bli aktuella och hur stor marknadsandel företaget har för den kommande perioden. Företaget måste även göra en prognos över löner, råvarupriser och andra betydande kostnader som kommer att uppstå under perioden. En budget kan med andra ord ses som en sammanfattning av en mängd olika prognoser.<sup>91</sup>

Vid upprättandet av en budget bör så många som möjligt inom företaget medverka i själva budgetprocessen. Detta för att få så många åsikter som möjligt angående budgeten och även få de anställda mer engagerade i företagets ekonomi. En budget kan upprättas för olika långa perioder allt från månadsbudgetar till en budget för flera år framöver. Det vanligaste är dock att en ett års budget bryts ned månadsvis och följs därefter upp varje månad.<sup>92</sup>

#### **4.2.5.2 Olika typer av budgetar<sup>93</sup>**

Det finns flera olika typer av budgetar ett företag kan upprätta. Den vanligaste budgetformen är *resultatbudget*. Denna typ av budget innebär en sammanställning av företagets förväntade intäkter, kostnader och resultat för en viss period. När det gäller resultatbudget är det oftast enklare att budgetera kostnaderna än intäkterna. Detta beror ofta på att det kan vara svårt för företagen att med säkerhet kunna uppskatta hur marknaden kommer att se ut under den kommande perioden vilket kan resultera i att intäktsprognoserna många gånger innehåller rena gissningar.

*Likviditetsbudget* är en annan typ av budget. Kassalikviditeten är företagets förmåga att i rätt tid betala sina fakturor och andra utgifter. Skillnaden mellan resultat- och likviditetsbudget är att resultat visar om företaget går med vinst eller förlust medan likviditet visar skillnaden mellan pengar som kommer in och lämnar företaget. Likviditetsbudgeten är viktig för att i god tid kunna sätta in åtgärder för att förhindra akut likviditetsproblem. En likviditetsbudget bör

---

<sup>90</sup> Wallander 1994, s. 11-12

<sup>91</sup> Wallander 1994, s. 11-12

<sup>92</sup> Dahlin och Lundén 2001, s. 22

<sup>93</sup> Dahlin och Lundén 2001, s. 39-52

göras månadsvis och inte årsvis. Detta på grund av att det inte är så mycket hjälp om företaget visar god likviditet om ett år om pengarna är slut redan om fyra månader.

#### 4.2.5.3 Metoder för budgetprocessen<sup>94</sup>

Tillvägagångssättet för att skapa en budget kan ske på flera olika sätt. När det gäller budgetprocessens utformning brukar det urskiljas två olika extrema alternativ nämligen:

- Uppbyggnadsmetoden
- Nedbrytningsmetoden

*Uppbyggnadsmetoden* innebär att budgeten börjar utarbetas på lägsta budgetnivå i företaget. Med utgångspunkt i företagets strategiska plan, verksamhetsplan eller någon annan specifik förutsättning för budgetperioden upprättas här ett budgetförslag. Detta förslag presenteras för den närmast överliggande budgetnivån inom företaget och diskuteras sedan mellan berörda personer. Efter eventuella justeringar ställs sedan budgeten samman för allt större delar av företaget och diskuteras sedan mellan berörda chefer för att slutligen nå VD och styrelse där den eventuellt justeras och sedan fastställs.

Enligt *nedbrytningsmetoden* börjar budgetarbetet istället hos VD som preciserar de ekonomiska mål som gäller för budgetperioden. Dessa mål presenteras därefter för VD: s närmaste medarbetare som i sin tur bryter ner målen för sina närmaste medarbetare osv. Till slut erhålls ekonomiska mål för budgetperioden för den lägsta budgetnivån inom företaget. När budgetprocessen har nått till den lägsta budgetnivån vänder processen och följer i stort samma mönster som uppbyggnadsmetoden. Skillnaden är att varje nivå i sitt budgetarbete i möjligaste mån ska precisera budgetförslag som innebär att de tidigare uppsatta målen (från VD) bli uppfyllda. Skulle det budgetförslag som slutligen presenteras för VD inte uppnå de tidigare uppsatta målen är det upp till VD och styrelse att ta ställningen till vad som skall göras. VD och styrelse får avgöra om budgeten trots detta kan fastställas eller om ytterligare ansträngningar ska göras så att de uppsatta målen nås.

---

<sup>94</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 197-198

Vilken av dessa två metoder som är att föredra beror i stor utsträckning på vilken situation företaget befinner sig i. Är till exempel lönsamheten pressad kan nedbrytningsmetoden vara att föredra. Då det i denna process är VD och styrelse som är de dominerande och sätter upp målen för verksamheten. Är däremot lönsamhet god är uppbyggnadsmetoden att föredra. Denna metod ger utrymme för nya initiativ och idéer och de dominerande i denna process är de som är budgetansvariga på den lägsta budgetnivån i företaget.

Som nämndes ovan är dessa metoder två extrema alternativ för budgetprocessens utformning. Det vanligaste är att företagen använder sig av någon form av variant av dessa två metoder.

### 4.3 Nya metoder för styrning av företag

Ekonomistyrningen i det enskilda företaget är dels bestämd av dess egen tradition och ledning, dels påverkad av förhållanden i andra företag och i samhället i stort. Under senare år har det dock dykt upp nya ekonomistyrningsmetoder som företag har börjat använda sig av. Två av dessa är exempelvis Benchmarking och Balanced Scorecard.<sup>95</sup>

Benchmark betyder på modern engelska riktpunkt och är en lantmäteriterm. I företagsvärlden innebär begreppet Benchmarking att företag eller delar av företag sätter sin verksamhet i relation till andra företag som då används som fixpunkter.<sup>96</sup> Benchmarking kan även ske internt inom det egna företaget mellan exempelvis olika produktionsenheter eller till och med mot företag som befinner sig i andra branscher än det egna företaget.<sup>97</sup> Det handlar om att göra jämförelser, inspireras och lära av andra för att utveckla och förbättra det egna företags verksamhet.<sup>98</sup>

Idéerna om Balanced Scorecard bygger på föreställningen att traditionell ekonomistyrning fokuserar alltför mycket på finansiell prestationsmätning och att de mål som sätts upp i hög grad fokuserar på inträffade händelser, istället för på vad som kan skapa framtida värde.<sup>99</sup> Tanken med Balanced Scorecard är istället att det genom att se företag ur fyra perspektiv skulle gå att koppla ihop den långsiktiga verksamhetsstyrningen med den kortsiktiga. Detta

---

<sup>95</sup> Samuelsson (red) 1996, s. 22

<sup>96</sup> Karlöf 1999, s. 14

<sup>97</sup> Karlöf 1999, s. 38-39

<sup>98</sup> Ax, Johansson och Kullvén 2005, s. 654

<sup>99</sup> Ax, Johansson och Kullvén 2005, s. 618

görs genom att fokusera på ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden. I grundmodellen var det dessa perspektiv som fokuserades på: Det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet.<sup>100</sup> Balanced Scorecard är tänkt att hjälpa företagen att koppla den mer kortsiktiga verksamhetsplaneringen till företagets vision och övergripande strategier. Det gäller att företagen hela tiden styr och följer upp verksamheten så att den ligger i fas med den vision företaget har.<sup>101</sup>

## 5 Empiri

*I detta kapitel redovisas det insamlade materialet om hur ekonomistyrningen går till i de undersökta föreningarna. Efter presentationen av varje förenings styrning följer en kort sammanfattning.*

### 5.1 Djurgården Elitfotboll AB<sup>102</sup>

#### 5.1.1 Organisation<sup>103</sup>

Djurgårdens fotbollsverksamhet utgår i grunden från en ideell förening som heter Djurgården IF FF. I denna förening ingår ungdomsfotbollen, medlemmarna, djurgårdsandan<sup>104</sup> samt ägandet av olika aktiebolag. Ett av dessa bolag är Djurgården Elitfotboll AB som till hundra procent ägs av föreningen. I detta bolag ingår den elitsatsande delen av verksamheten på herrsidan det vill säga spelartruppen med ledare, matcharrangemang och kanslipersonal. Djurgården Elitfotboll AB har i sin tur ett helägt dotterbolag, Djurgården Fotboll Marknad AB. Detta bolag sköter om sponsring, souvenirförsäljning och andra marknadsaktiviteter. Dessutom äger föreningen trettiofem procent av rösterna och cirka åtta procent av kapitalet i ett riskkapitalbolag som heter Djurgården Fotboll AB. Detta bolag ägnar sig helt åt investeringsverksamhet och då främst spelarköp. För att hindra att privata investerare får för

---

<sup>100</sup> Olve, Roy och Wetter 1999 s. 21-22

<sup>101</sup> Ericsson och Gripne 2004, s. 16-18

<sup>102</sup> Intervju med Ekonomiansvarige Henrik Berggren 2006-04-11

<sup>103</sup> För organisationsschema se bilaga 1

<sup>104</sup> Se bilaga 2

mycket makt i investeringsverksamheten finns ett avtal mellan föreningen och Djurgården Fotboll AB att föreningen alltid skall inneha trettiofem procent av rösterna i detta bolag.

### **5.1.2 Styrelse/ledning**

Styrelsen i den ideella föreningen utses på föreningsstämman av medlemmarna efter förslag av valkommittén. Föreningens styrelse utser därefter styrelsen i Djurgården Elitfotboll AB och denna styrelse utser i sin tur styrelsen i Djurgården Fotboll Marknad AB. Medlemmarna i föreningen får information om hur styrelserna i de olika bolagen ser ut men kan inte direkt påverka utseendet på dem. Investeringsbolagets styrelse utses på bolagsstämman av aktieägarna. Samtliga styrelsemedlemmar arbetar ideellt och enligt Henrik Berggren är ”hjärta” för Djurgården en förutsättning för styrelsearbete då detta kräver mycket tid och engagemang. Henrik Berggren berättade även att det inte finns några krav på att spelare eller supportrar skall vara representerade i styrelserna. I den styrelse som idag är vald i föreningen finns det dock en representant från supporterklubben.

### **5.1.3 Vision och mål**

Enligt Henrik Berggren är föreningens primära och långsiktiga mål sportsliga framgångar vilka har utvecklats under åren. Från att ha varit en division 1-klubb 1998 med målsättningen att etablera sig i Allsvenskan har målsättningen hela tiden höjts. För 2006 har målsättningen ändrats från att vara bäst i Sverige till att kvalificera sig till gruppspelen i Champions League eller Uefacupen. Några uttalade ekonomiska mål finns inte enligt Henrik Berggren men han betonade dock att en sund ekonomi är en förutsättning för att uppnå den sportsliga målsättningen. I Djurgårdens årsredovisning finns det ingen uttalad vision, men däremot finns det ett motto som lyder DJURGÅRDEN- STEGET FÖRE, vilket innebär att Djurgården skall ligga i topp både sportsligt och ekonomiskt.<sup>105</sup>

### **5.1.4 Ekonomi och verksamhetsstyrning**

Föreningens intäkter består främst av medlemsavgifter och den avgift som Djurgården Elitfotboll AB betalar för att föreningen överlåter rätten att få spela i seriesystemet till

---

<sup>105</sup> Djurgårdens årsredovisning 2005



bolaget. Djurgårdens Elitfotboll AB:s intäkter består främst av biljettintäkter samt de intäkter Djurgården Fotboll Marknad AB får från sponsorer, souvenirförsäljning och etc. Den största kostnaden för verksamheten är enligt Henrik Berggren spelarlöner och det viktigaste ekonomiska styrverktyget är budget. När det gäller budget används framförallt en resultatbudget som är uppdelad på en rad olika kostnadsställen. Ett exempel på detta är elitlaget som får ekonomiska ramar att röra sig inom. Hur de vill disponera pengarna är upp till ledarna för laget så länge de inte spräcker budgeten. Sportsliga framgångar som genererar obudgeterade intäkter kan dock leda till att de olika kostnadsställes ekonomiska ramar vidgas något. Det här beror på att den budget som läggs strävar efter ett nollresultat. Den läggs alltså väldigt försiktigt och räknar varken med spelarförsäljningar eller europaspel.

Det görs även en likviditetsbudget som enligt Henrik Berggren är minst lika viktig som resultatbudgeten. Detta på grund av att ett bra resultat i slutet av året inte är till någon hjälp om man inte kan betala de löpande utgifterna. Budgetuppföljning sker kontinuerligt två gånger i månaden. Andra styrverktyg som Benchmarking och Balanced Scorecard användes inte på grund av det skulle krävas för mycket tid och resurser.

### **5.1.5 Varför aktiebolag?**

Enligt Henrik Berggren finns det flera olika skäl till varför Djurgården har valt att bedriva en del av verksamheten i bolagsform istället för att enbart vara en ideell förening. Den främsta anledningen är att det är praktiskt enklare att sköta affärsverksamheten i ett aktiebolag än i en ideell förening. Som exempel sa Henrik Berggren att med ett aktiebolag försvinner misstankarna om att vinster göms i den ideella föreningen på grund av att den inte är skattepliktig. Ytterligare en anledning till att bedriva verksamheten i bolagsform istället för i en ideell förening är att en ideell förening inte är momspliktig vilket ett aktiebolag är. Exempelvis skapade detta problem när den ideella föreningen gjorde affärer med riskkapitalbolaget. Av denna anledning görs enligt Henrik Berggren så få transaktioner som möjligt mellan den ideella föreningen och de olika bolagen inom Djurgården.

### **5.1.6 Riskkapitalbolaget**

Samarbetet med riskkapitalbolaget Djurgården Fotboll AB, gör att Djurgården Elitfotboll AB kan göra intressanta nyförvärv utan att ta alltför stora ekonomiska risker. För att förklara detta

samarbete använder vi oss av ett exempel. Djurgården Elitfotboll AB köper en spelare för 1 miljon kronor och betalar till säljaren. Därefter köper Djurgården Fotboll AB rätten till spelaren för samma summa. Vid en eventuell vidareförsäljning av spelaren får Djurgården Fotboll AB åttio procent av en eventuell vinst, medan Djurgården Elitfotboll AB får tjugo procent av vinsten. Skulle spelaren däremot säljas med förlust, står Djurgården Fotboll AB alltså för förlusten. Henrik Berggren menade att de externa finansörerna inte förväntade sig kortsiktig vinst, utan såg det som långsiktiga investeringar. Liksom i övriga affärsvärlden går inte riskkapitalisterna in i en affär om de inte tror att spelaren har potential att utvecklas för att kunna generera en vinst vid vidareförsäljning. Han sa också att det självklart var personer med ”Djurgårdshjärta” som satsade pengar i bolaget.

### **5.1.7 Belöningsystem**

Henrik Berggren berättade att det belöningsystem som finns inom Djurgården riktar sig till spelartruppen och baseras på sportsliga framgångar. Exempelvis kan en vinst av Allsvenskan ge en viss bonus. Dessutom kan spelarna få en viss procent av vinsten som uppstår om laget kvalificerar sig och gör bra resultat i de europeiska cuperna. Det finns inget belöningsystem för kanslipersonalen, men Henrik Berggren ansåg att det var en bonus i sig att få arbeta med Djurgården. Dessutom sa han att man fick uppleva oerhört mycket saker jämfört med andra arbetsplatser.

### **5.1.8 Orsak till kris**

När det gäller frågan om varför en del fotbollsklubbar drabbats av ekonomiska svårigheter på senare tid kunde Henrik Berggren bara spekulera. Dagens elitfotboll omsätter väldigt mycket pengar. Klubbarnas ekonomiska resultat påverkas i hög grad av de sportsliga resultaten. Det är stor skillnad ekonomiskt sett att vara ett topplag i Allsvenskan med möjlighet till europaspel jämfört med att vara ett mittenlag i Allsvenskan. Dessutom är det också stor skillnad på att ligga i nedre delen av Allsvenska tabellen jämfört med att spela i Superettan. Henrik Berggren trodde att detta kan leda till att klubbar försöker göra satsningar som de inte har ekonomisk täckning för vilket kan leda till stora ekonomiska förluster om satsningen inte resulterar i de avsedda sportsliga framgångarna.

### **5.1.9 Sammanfattning av DIF**

Djurgården har alltså valt att driva sin elitfotbollsverksamhet i aktiebolagsform som till fullo ägs av den ideella föreningen. Detta för att förenkla affärsverksamheten. Som nämnts tidigare finns det ingen lagstiftning för ideella föreningar medan aktiebolag är tydligt reglerade av aktiebolagslagen. Genom att fördela verksamheten på olika bolag sprids även de ekonomiska riskerna, framförallt vid spelarförvärv. När det gäller verksamhetens ekonomiska styrning sker denna främst genom det formella styrverktyget budget. Även belöningsystem används som en sorts styrverktyg, men detta riktas bara till spelartruppen. De mål som satts upp för verksamheten är också enbart av sportslig karaktär. Ekonomin blir mer ett medel för att lyckas uppnå de sportsliga målen. Medlemmarna i föreningen kan påverka hur styrelserna ser ut genom valet på föreningsstämman. Styrelsemedlemmarna idag har sedan tidigare anknytning till föreningen i någon form, vilket är naturligt då arbetet sker helt ideellt.

## **5.2 IFK Norrköping<sup>106</sup>**

### **5.2.1 Organisation, styrelse och ledning**

IFK Norrköping är en idrottsallians som består av tre separata föreningar, nämligen fotboll, bowling och orientering. Denna studie riktar enbart in sig på fotbollsverksamheten, som är organiserad som en ideell förening. Högst upp i föreningen finns styrelsen som väljs av medlemmarna på årsmötet (föreningsstämman) efter förslag från valkommittén i februari varje år. Styrelsen i sin tur utser klubbdirektören som kan liknas vid en VD i ett vanligt företag. Klubbdirektören har det övergripande ansvaret för verksamheten i föreningen. I detta ingår kanslipersonal, ledarstab, spelare, ungdomsverksamheten samt viss övrig projektverksamhet. Styrelsen är inte operativ i den meningen att de inte är inblandade i den dagliga driften. Däremot har varje medlem i styrelsen sitt eget ansvarsområde, för att kunna stödja klubbdirektören i särskilda frågor som t ex ekonomi, säkerhet och försäljning. Micke Andersson berättade att samtliga styrelsemedlemmar har något slags förhållande till klubben eller staden Norrköping sen tidigare. Normalt rekryteras styrelsemedlemmarna bland framstående personer i stadens näringsliv. Enligt Micke Andersson är "hjärta" för klubben och staden en förutsättning för styrelsearbete.

---

<sup>106</sup> Intervju med klubbdirektör Micke Andersson 2006-04-18

## 5.2.2 Vision och mål

Enligt Micke Andersson är föreningens långsiktiga mål att bli ett topplag i Allsvenskan. För att lyckas med detta måste först det kortsiktiga målet uppnås, nämligen att åter bli ett allsvenskt lag. Några uttalade mål för ekonomin finns inte, men däremot ses förstås en god ekonomi som en förutsättning för att nå de sportsliga målen. Micke Andersson berättade om ytterligare ett långsiktigt mål som föreningen arbetar mot. Det är att skapa en så bra verksamhet på ungdomssidan att spelare från regionen ska få representera landslaget, både på ungdoms- och seniorsidan. En anledning till det är att ha en stomme av spelare från regionen i A-truppen för att skapa en "klubbkänsla" i föreningen. Förhoppningsvis leder detta till att intresset runtomkring föreningen ökar.

## 5.2.3 Ekonomi och verksamhetsstyrning

Föreningens största intäkter står sponsorerna för och den största kostnaden består av löner. Det ekonomiska styrverktyg som används är budgeten. Övriga styrverktyg som Balanced Scorecard och budget används inte. Budget görs för ett år och fastställs normalt i november eller december. Micke Andersson ansåg inte att budgetarbetet var alltför komplicerat då stora delar av den ser liknande ut från år till år, förutsatt att A-laget spelar i samma division som året innan. Han berättade att föreningen fått två miljoner kronor extra per år för de närmaste tre åren av huvudsponsorn, men att dessa pengar är öronmärkta för A-laget. Detta innebär att budgeten runt spelartruppen ökat med två miljoner i jämförelse med förra årets budget.

Den budget som läggs är i form av en resultatbudget och gäller för hela klubben. Budgeten görs upp av klubbdirektören tillsammans med ansvariga för olika områden i föreningen. När detta är klart är det upp till styrelsen att godkänna budgeten. För att upptäcka eventuella avvikelser görs uppföljning via prognoser varje kvartal. Micke Andersson anser att föreningen har bra koll på sin ekonomi, men självklart kan avvikelser uppkomma. Exempelvis genom minskade publikintäkter, men det är ingenting som hotar föreningens ekonomi. Den budget som läggs är relativt försiktig och inkluderar inga spelarförsäljningar. Målet är att hamna runt ett nollresultat.

#### **5.2.4 Aktiebolag**

IFK Norrköping har tidigare använt sig av ett aktiebolag då det gäller souvenirförsäljningen. Detta upphörde dock efter den så kallade "Helsingborgsdomen"<sup>107</sup> som innebar att inkomsten från ett av ideell förening helägt aktiebolag är skattepliktig. I dagsläget är aktiebolaget vilande och det finns inga planer på att återuppta verksamheten, eller att lägga över elitverksamheten i aktiebolag. Däremot finns det ett beslut i styrelsen att föreningen ska vara med och bevaka utvecklingen på området. En annan viktig fråga var enligt Micke Andersson arenafrågan. Idrottsparken (arenan) ägs i dag av ett kommunalt bolag, men förhoppningar finns inom föreningen om att själva kunna ta över drift och ägandet av arenan. Detta skulle dock enligt Micke Andersson kräva en bolagisering av verksamheten.

#### **5.2.5 Belöningsystem**

Angående belöningsystem sa Micke Andersson att det existerar belöningar för spelare. De är dock inte generella för truppen, utan är individuellt framförhandlade och inskrivna i spelarkontrakten. Det kan vara bonus om laget exempelvis avancerar till Allsvenskan. När det gäller kanslipersonal finns inget utarbetat belöningsystem.

#### **5.2.6 Orsak till kris**

På frågan om varför en del fotbollsföreningar drabbats av ekonomiska svårigheter under senare år kunde Micke Andersson endast spekulera. Han tyckte det var svårt att förstå att föreningar drabbas av stora ekonomiska svårigheter då han menade att de flesta föreningar har bra kontroll på sin ekonomi nu för tiden. Han trodde att en dålig organisation med oklar ansvarsfördelning kunde vara en orsak till att det kan gå dåligt. Han funderade också över om det kan finnas en sorts "fåfånga" i form av att föreningar vill göra en större sportslig satsning än det egentligen finns resurser för.

---

<sup>107</sup> Se bilaga 5

### **5.2.7 Sammanfattning av IFK Norrköping**

IFK Norrköping har alltså valt att driva sin elitfotbollsverksamhet som en ideell förening. I dagsläget finns inga planer på bolagisering av verksamheten, men föreningen följer utvecklingen hos andra föreningar. Ekonomistyrningen i föreningen sker framförallt på formellt vis genom budget. Ett annat styrverktyg är belöningssystem som dock endast riktar sig mot spelartruppen. Detta hänger ihop med att de mål som satts upp för verksamheten endast är av sportslig karaktär. Det finns flera sportsliga mål men inget uttalat ekonomiskt mål, utan ekonomin är mer ett medel för att lyckas uppnå de sportsliga målen. Som vanligt vid ideella föreningar väljs styrelsen av medlemmarna på föreningsstämman. Styrelsemedlemmarna i IFK Norrköping idag består av personer som antingen har tidigare anknytning till klubben sedan tidigare eller tillhör stadens näringsliv. Hjärta för klubben är trots allt en förutsättning för styrelsearbete.

## **5.3 Hammarby Fotboll AB<sup>108</sup>**

### **5.3.1 Organisation<sup>109</sup>**

Hammarby fotbollsverksamhet utgår i grunden från en ideell flersektionsförening. I denna förening finns sjutton sektioner med totalt femton olika idrotter. En av dessa sektioner är herrfotbollsverksamheten som går under namnet Hammarby IF FF. I denna sektion finns ungdomsfotbollen (pojkar 6-16 år) samt ägandet av femtio procent av aktierna i ett bolag som heter Hammarby Fotboll AB. Detta bolag bedriver elitverksamheten som innefattar A-laget, juniorverksamheten (pojkar 17-18 år) samt Hammarbys utvecklingslag HTFF. Resterande fyrtionio procent av aktierna i Hammarby Fotboll AB ägs av ett investeringsbolag vid namn AEG Sweden AB som i sin tur ägs av Anschutz Entertainment Group i USA. Vidare äger Hammarby Fotboll AB hundra procent av aktierna i Hammarby Fotboll Merchandise AB. Företagets verksamhet består i att sälja souvenirer i egen butik på Hornsgatan 98 i Stockholm, i egen webbshop samt via utvalda återförsäljare. Hammarby Fotboll Merchandise AB äger också en tredjedel av aktierna i Stockholms Derby AB. Övriga aktieägare är AIK och Djurgården Fotboll Marknad AB och bolaget driver en souvenirbutik i centrala Stockholm.

---

<sup>108</sup> Intervju med VD Henrik Appelqvist 2006-04-21

<sup>109</sup> För organisationsschema se bilaga 4

### **5.3.2 Styrelse/ledning**

Styrelsen i Hammarby IF FF består av sju ledamöter och två suppleanter vilka utses på föreningsstämman av medlemmarna efter förslag av valkommittén. Dessa utser fyra representanter och två suppleanter till Hammarby Fotboll AB. AEG Sweden AB utser även tre ledamöter till styrelsen i Hammarby Fotboll AB och de har även rätten att utse två suppleanter. Henrik Appelqvist berättade att alla styrelsemedlemmarna i Hammarby IF FF sedan tidigare har anknytning till, och därigenom stort ”hjärta” för föreningen. Detsamma gäller för den del av styrelsen i Hammarby Fotboll AB som utses av Hammarby IF FF. När det gäller AEG Sweden AB: s representanter har de inte samma anknytning till föreningen sedan tidigare. Däremot menar Henrik Appelqvist att ju mer engagerade dessa representanter blir i föreningen, desto större ”Hammarbyhjärta” får de. Dessutom berättade han att allt arbete i styrelsen sker ideellt och att det inte finns någon representant för spelartruppen. Det finns inte heller några krav på det.

Enligt Henrik Appelqvist finns det två höga tjänster inom Hammarby Fotboll AB: s ledning som tillsätts av styrelsen, nämligen VD och chefstränaren. Övriga ledningen som sportchef, marknadschef och ekonomichef tillsätts av VD. Henrik Appelqvist berättade vidare att styrelsen arbetar som i vilket annat bolag som helst och alltså inte är inblandade i den dagliga driften, utan ägnar sig mer åt strategiska frågor.

### **5.3.3 Vision och mål**

Hammarby Fotboll AB har en vision att bli ett välkänt och etablerat lag i Europa, samt att bli förstavalet för både spelare och investerare. För att uppnå visionen ska Hammarby spela en attraktiv, effektiv och modern fotboll. Dessutom ska Hammarby ha den största supporterskaran i Sverige, vilken genom hög konsumtion genererar höga intäkter. Hammarbys värderingar är laganda, öppenhet, ödmjukhet och en vinnande attityd. Henrik Appelqvist berättade att dessa övergripande mål var uppdelade i mindre delmål som ingår i en treårsplan, samt att man skiljer på sportsliga och ekonomiska mål.

### **5.3.4 Ekonomi och verksamhetsstyrning**

Hammarby Fotboll AB:s intäkter består enligt Henrik Appelqvist till ca två tredjedelar av företagsrelaterade intäkter. Med detta menade han det mesta förutom publikintäkter, dvs. samarbetspartners, sponsring, souvenirförsäljning etc. Resterande tredjedelen består alltså av publikintäkter. Största kostnaderna för Hammarby Fotboll AB är enligt Henrik Appelqvist löner och då framför allt spelarlöner, men även arenahyror är en stor kostnad.

På frågan om styrverktyg svarade Henrik Appelqvist att budget var det verktyg som används. Budgetarbetet påbörjas i augusti och färdigställs normalt i oktober/november. VD och ledningsgruppen exklusive chefstränaren arbetar tillsammans fram en budget som presenteras för styrelsen. Efter eventuella justeringar godkänns budgeten av styrelsen. Hammarby Fotboll AB budgeterar enbart för allsvenskt spel och inte med några spelarförsäljningar. Trots det budgeteras det för vinst. Budgeten följs upp månadsvis.

Henrik Appelqvist tillade dock att funderingar på andra styrverktyg utöver budget finns. Exempelvis finns tankar att sätta upp individuella mål för personalen men än så länge var detta inget konkret.

### **5.3.5 Aktiebolag**

Enligt Henrik Appelqvist gick Hammarbys fotbollsverksamhet med stor förlust i början av 2000-talet vilket innebar ett stort behov av nytt kapital. I detta läge inleddes diskussioner med Anschutz Entertainment Group om ett eventuellt samarbete vilket resulterade i att ett aktiebolag bildades. Genom att sälja fyrtionio procent av aktierna kom nytt kapital in i verksamheten. Det här var en av anledningarna till att Hammarby valde att bedriva elitverksamheten i bolagsform. Det är mycket möjligt att bildandet av bolag hade genomförts ändå enligt Henrik Appelqvist. Detta eftersom elitfotbollen omsätter så pass mycket pengar idag och den ideella föreningen som associationsform inte är lämpad för detta.

På frågan om AEG Sweden AB krävde kortsiktig avkastning på det satsade kapitalet svarade Henrik Appelqvist att så inte var fallet. På lång sikt finns det givetvis förhoppning om eventuell avkastning, precis som vilket företag som helst hade de annars inte gått in i affären. En viktig fråga för Hammarby Fotboll AB är arenafrågan. Idag spelas hemmamatcherna på



Söderstadion som ägs och drivs av Stockholms Stad. En ny arena som helt eller delvis ägs och drivs av Hammarby Fotboll AB skulle kunna generera ökade intäkter varför även detta ämne är intressant för AEG Sweden AB.

Samarbetet mellan AEG Sweden AB och Hammarby IF FF har enligt Henrik Appelqvist fungerat väldigt bra. Anledningen till detta enligt Henrik Appelqvist är att båda parterna strävar åt samma mål nämligen att Hammarby Fotboll AB skall bli ett framgångsrikt bolag.

### **5.3.6 Belöningsystem**

Enligt Henrik Appelqvist finns det ett belöningsystem som riktar sig till spelartruppen. Det består både av individuella bonusar som är inskrivna i spelarkontrakten, samt bonusar som gäller för hela truppen då laget gör bra resultat. Diskussioner har förekommit angående bonus till övrig personal inom bolaget, framförallt då det gäller säljarna. Henrik Appelqvist sa avslutningsvis att bra jobb självklart borde premieras, men det är svårt att utforma ett rättvist belöningsystem i praktiken.

### **5.3.7 Orsak till kris**

På frågan om varför en del fotbollsklubbar hamnat i ekonomiska problem på senare tid kunde Henrik Appelqvist bara spekulera. Dock menade han att fotbollen som sådan är en ”vansklig” bransch. Fasta avtal slår sällan fel. Däremot är rörliga delar mycket svårare att beräkna då de hänger ihop med de sportsliga resultaten som är svåra att råda över. Efterfrågan svänger i takt med de sportsliga resultaten. Henrik Appelqvist trodde att införandet av Elitlicensen har haft avsedd effekt då han menade att klubbarna blivit bättre och bättre på att sköta sin ekonomi. Han tillade dock att det är konstigt att den överhuvudtaget behövs. För Hammarby Fotboll AB:s del, är elitlicensen inga problem då de omfattas av lagstiftningen kring aktiebolag som är betydligt hårdare.

### **5.3.8 Sammanfattning av HIF**

Hammarby IF har valt att driva sin elitfotbollsverksamhet i aktiebolagsform. Anledningen till att fotbollsverksamheten drivs i aktiebolagsform är dels att Hammarby var i stort behov av nytt kapital i början av 2000-talet och dels för att det är den lämpligaste associationsformen

för en så pass affärsmässig verksamhet elitfotbollen utvecklats till. När det gäller verksamhetens ekonomiska styrning sker denna främst genom det formella styrverktyget budget. Belöningsystem förekommer som styrverktyg riktat till spelartruppen men tankar finns även på att använda detta och eventuellt andra styrverktyg inom andra delar av organisationen. De mål som finns uppsatta för verksamheten är både av sportlig och ekonomisk art. Hammarbys medlemmar har till viss del möjlighet att påverka styrelsens sammansättning. Detta genom att välja styrelse i föreningen på föreningsstämman, som i sin tur utser fyra medlemmar till bolagets styrelse. De tre övriga representanterna utses av den andra storägaren i bolaget, AEG Sweden AB, varför det finns ett visst oberoende från föreningen i styrelsen. Precis som Riksidrottsförbundet och SvFF kräver har också föreningen Hammarby FF röstmajoritet i bolaget.

## **5.4 AIK Fotboll AB<sup>110</sup>**

### **5.4.1 Organisation<sup>111</sup>**

AIK: s fotbollsverksamhet utgår i grunden från en ideell flersektionsförening. I denna förening finns sex olika sektioner med lika många idrotter. En av dessa sektioner är fotbollsverksamheten som går under namnet AIK FF. I denna sektion finns ungdomsfotbollen samt ägandet av drygt femtio procent av aktierna i ett bolag som heter AIK Fotboll AB. Detta bolag bedriver elitverksamheten som innefattar herrlaget, damlaget samt U-truppen. Resterande aktier i bolaget ägs av olika externa finansiärer. AIK Fotboll AB äger i sin tur hundra procent av aktierna i bolagen AIK Fotboll Restaurang AB och AIK Fotboll Transfer AB. AIK Fotboll AB äger även femtio procent av aktierna i AIK Merchandise AB medan resterande femtio procent av aktierna ägs av huvudföreningen. Verksamheten i AIK Fotboll Transfer AB består av att köpa och sälja spelare, medan verksamheten i AIK Merchandise AB är inriktad på profilering och souvenirförsäljning. Dessutom äger AIK Fotboll AB en tredjedel av aktierna i Stockholms Derby AB. Övriga aktieägare är Djurgården Fotboll Marknad AB och Hammarby Mechandise AB som tillsammans driver en souvenirbutik i centrala Stockholm.

---

<sup>110</sup> Intervju med ekonomidirektör HC Toll 2006-04-27

<sup>111</sup> För organisationsschema se bilaga 3

### **5.4.2 Styrelse/ledning**

Styrelsen i AIK samt i AIK FF utses på respektive förenings årsmöte (föreningsstämma) efter förslag från valberedningen. När det gäller AIK Fotboll AB utses styrelsen av aktieägarna. Arbetet i samtliga styrelser sker ideellt. Enligt HC Toll utses styrelseledamöterna efter kriteriet att de kan bidra med någonting till verksamheten och inte bara utifrån att de har ”AIK-hjärta”. HC Toll trodde däremot att alla styrelsemedlemmar har ”hjärta” för klubben då arbetet sker ideellt. Under styrelsen i AIK Fotboll AB finns en ledningsgrupp som består av VD, Ekonomichef, Marknadschef, Sportchef, Säkerhetschef och Driftschef. Ledningsgruppen ansvarar för det operativa arbetet.

### **5.4.3 Vision och mål**

Vid tidpunkten för besöket hos AIK Fotboll AB var bolaget som första idrottsaktiebolag i Sverige på väg att noteras på börsens NGM-lista. Därför kunde inte HC Toll avslöja detaljer om vision och målsättningar för bolaget på grund av försiktighet inför noteringen. Det han kunde berätta var att AIK Fotboll AB både har sportsliga och ekonomiska mål som ”hänger ihop”. Målsättningen är dock i stora drag att vara framgångsrika på fotbollsplanen samt att ha sund ekonomi.

### **5.4.4 Ekonomi och verksamhetsstyrning**

De största intäkterna för AIK Fotboll AB kommer från publik, sponsorer samt TV-avtal och största kostnaderna består av löner, framför allt till spelartruppen, samt andra kostnader runt A-laget.

På frågan vilka ekonomiska styrverktyg som används svarade HC Toll att det idag endast är budget. Han tillade dock att diskussioner hade förts om andra ”modernare” ekonomiska styrverktyg som t ex Benchmarking och Balanced Scorecard men detta är inte aktuellt att använda i dagsläget.

HC Toll berättade att budgetprocessen drar i gång under hösten och budgeten klubbas runt årsskiftet. AIK Fotboll AB har delat upp verksamheten i fjorton kostnadsställen. Ansvaret för de olika kostnadsställena är uppdelat på de olika medlemmarna i ledningsgruppen. Varje

kostnadsställe gör sin egen budget som sammanställs till en gemensam budget för hela bolaget. Budgetuppföljning görs månadsvis för varje kostnadsställe och ansvarig för varje kostnadsställe får analysera och kommentera utfallet. HC Toll berättade att det i år är budgeterat med ett nollresultat. AIK Fotboll AB budgeterar inte med internationellt spel eller eventuella spelarförsäljningar. HC Toll berättade även att det inom bolaget upprättades en likviditetsprognos för att säkerställa att bolaget skall kunna betala sina utgifter.

#### **5.4.5 Aktiebolag**

Vid tiden för intervjun hade HC Toll endast arbetat för AIK Fotboll AB i sex veckor. På grund av detta kunde han inte med säkerhet svara på varför AIK valt att bedriva fotbollsverksamheten i bolagsform. Han hade ändå några idéer kring orsakerna varför allt fler idrottsföreningar väljer att bedriva verksamheten som aktiebolag. I ideella föreningar bedrivs ofta verksamheten i olika sektioner uppdelade efter respektive idrott. Då fotbollen (tillsammans med ishockeyn) omsatt mest pengar har den fått ”subventionera” andra mindre idrotter inom den ideella föreningen som inte varit lika framgångsrika ekonomiskt. Genom att istället bedriva verksamheten i bolagsform har sektionens samtliga resurser kunnat användas enbart inom den egna verksamheten.

Vidare menade HC Toll att det vid en eventuell sportslig satsning är lättare att få in kapital till en verksamhet som bedrivs i aktiebolagsform. Han menade också att riskerna kan spridas på flera intressenter vid bildandet av ett aktiebolag genom att aktier i bolaget säljs.

#### **5.4.6 Belöningsystem**

På frågan om belöningsystem svarade HC Toll att det finns för spelartruppen men hur det var utformat kunde han inte svara på rak arm. För övrig personal finns inget utarbetat belöningsystem.

#### **5.4.7 Orsak till kris**

Då det gäller frågan om varför en del fotbollsklubbar under senare år drabbats av ekonomiska svårigheter kunde HC Toll bara spekulera. En förklaring menade han kan vara att för mycket ”hjärta” tar över i styrningen av klubben. Det finns kanske inte alltid tillräcklig

ekonomistyrningskompetens i klubbarna och beslut som tas idag kan ge oanade konsekvenser i morgon. Med andra ord finns det inte tillräckligt mycket framförhållning i beslutsfattandet, vilket medför att man inte hinner reagera förrän det är för sent. I AIK:s fall trodde han att det inte funnits tillräckliga styrverktyg för att kunna ha ett långsiktigt perspektiv.

En annan viktig faktor som påverkar ekonomin är givetvis de sportsliga resultaten. HC Toll berättade att bolagets kostnader är relativt enkla att budgetera medan intäkterna däremot kan vara väldigt ”svängiga”. Presterar laget dåligt sportsligt resulterar det i mindre intäkter från framförallt publik, men även sponsorer och TV-avtal. Vid degradering till Superettan innebär detta avsevärda intäktsförluster.

#### **5.4.8 Sammanfattning av AIK**

AIK har valt att driva sin elitfotbollsverksamhet i aktiebolagsform. Denna associationsform gör att det t ex blir lättare att få in kapital för en sportslig satsning. Det ekonomiska styrverktyg som används inom verksamheten är det formella verktyget budget, även om andra styrverktyg har diskuterats. Även belöningsystem finns, men det är enbart riktat mot spelartruppen. De mål som finns uppsatta är både av sportslig och av ekonomisk art. Styrelsen för AIK Fotboll AB väljs av aktieägarna. Föreningen har ett stort inflytande genom att precis som Riksidrottsförbundet och SvFF kräver inneha röstmajoritet i bolaget. Medlemmarna kan påverka genom att välja styrelse i AIK FF på föreningsstämman. De som sitter i styrelsen ska kunna tillföra bolaget något, men alla arbetar ideellt och har ”hjärta” för föreningen.

### **5.5 Jönköping Södra IF<sup>112</sup>**

#### **5.5.1 Organisation, styrelse och ledning**

Jönköping Södra IF är en ideell förening som enbart bedriver fotboll på herrsidan. Föreningen är uppdelad i ett antal olika sektioner. Till exempel är ungdoms- och seniorfotbollen uppdelade på varsin sektion. Dessutom finns en sektion som kallas huvudklubben som bland annat sköter souvenirförsäljningen och en sektion för träningsanläggningen Odensberg.

---

<sup>112</sup> Intervju med kassör Christer Johansson 2006-05-12

Föreningen har även en sektion som kallas arrangemang och i denna ingår olika aktiviteter som föreningen arrangerar som t ex konserter och matcher mot europeiska storlag.

Styrelsen i föreningen består av tio personer varav tre stycken (ordförande, vice ordförande och kassör) också utgör den verkställande ledningen för klubben. De olika sektionerna har en ansvarig, som även sitter i styrelsen. Föreningens årsmöte (föreningsstämman) där styrelsen nomineras hålls i november varje år. Där har valberedningen utsett kandidater till styrelsen som medlemmarna får godkänna. Givetvis får även medlemmarna komma med egna förslag på styrelsemedlemmar. I mars varje år hålls även ett årsmöte angående föreningens ekonomi. Christer Johansson berättade att det inte fanns krav på att ha "hjärta" för klubben för att bli utvald till styrelsen. Han berättade exempelvis att drygt hälften av dagens styrelsemedlemmar inklusive han själv inte hade någon anknytning till föreningen sedan tidigare. Samtliga styrelsemedlemmar har dock anknytning till Jönköping. Vidare berättade han att allt styrelsearbete sker ideellt.

### **5.5.2 Vision och mål**

Jönköping Södra IF är nykomlingar i serien och Christer Johansson berättade att föreningens tidigare målsättning var att ta steget upp till Superettan år 2006, vilket uppnåddes redan år 2005. Nuvarande målsättning är att nå Allsvenskan senast år 2010 och det är alltså sportsliga mål som är det primära. Några uttalade ekonomiska mål finns inte, mer än att ha ett positivt eget kapital eftersom elitlicensen kräver det. Ekonomin ska vara så pass sund att de sportsliga målen ska kunna uppnås.

### **5.5.3 Ekonomi och verksamhetsstyrning**

Enligt Christer Johansson kommer föreningens största intäkter från reklamförsäljning och biljettförsäljning. De största kostnaderna står spelartruppen för och då framför allt i form av löner till spelarna och budget är det enda ekonomiska styrverktyg som används. Budgeten arbetas fram under hösten av de olika sektionsansvariga. Efter diskussioner och eventuella justeringar klubbas budgeten av styrelsen runt årsskiftet. Varje månad sammanträder styrelsen där de sektionsansvariga får redogöra för eventuella avvikelser mellan budget och verkligt utfall. Enligt Christer Johansson budgeteras det inte för spelarförsäljningar eller matcher som inte är inplanerade vid budgetens fastställande.

#### **5.5.4 Aktiebolag**

Föreningen äger inte något aktiebolag i dagsläget, men det finns däremot ett slags riskkapitalbolag vid namn Södra Support AB som föreningen samarbetar med. Bolaget ägs av ett antal kapitalstarka supportrar och sponsorer till föreningen och äger föreningens spelartrupp. Det här innebär att vid en eventuell försäljning av en spelare går större delen av vinsten till Södra Support AB förutsatt att bolaget varit med och finansierat köpet av spelaren. Har bolaget däremot inte varit med och finansierat, utan spelaren kommer från föreningens ungdomsverksamhet får föreningen större delen av vinsten. Bolaget får dock också en liten del även av denna vinst på grund av det ekonomiska stöd det ger föreningen. Fördelningen av dessa pengar är reglerat i olika avtal mellan parterna.

Christer Johansson tillade dock att det finns funderingar inom föreningen på att någon gång i framtiden starta bolag för att driva delar av verksamheten. Det han framförallt nämnde var arenan (Stadsparksvallen) som i dagsläget ägs av kommunen. Skulle dock föreningen själva få möjlighet att driva arenan skulle detta eventuellt ske i bolagsform.

#### **5.5.5 Belöningsystem**

Christer Johansson berättade att det finns belöningsystem inom föreningen som riktar sig till spelartruppen. Dels finns det individuella bonusar till de olika spelarna men också gemensamma som baseras på de sportsliga resultaten. Exempelvis fick laget bonus då de kvalificerade sig för spel i Superettan. Belöningsystem för övrig personal finns dock inte inom föreningen.

#### **5.5.6 Orsak till kris**

På frågan om varför fotbollsföreningar hamnar i ekonomiska problem kunde Christer Johansson endast spekulera. Framförallt trodde han att allt för dyra spelare kan leda till ekonomiska bekymmer, vilket hänger ihop med alltför optimistiska sportsliga satsningar. En annan orsak till att föreningar hamnar i ekonomiska bekymmer trodde Christer Johansson var att intäkterna är svåra att prognostisera varför de ibland budgeterades allt för optimistiskt.

### **5.5.7 Sammanfattning av Jönköping Södra IF**

Jönköping Södra IF driver alltså sin elitfotbollsverksamhet som en ideell förening. I dagsläget finns inga planer på bolagisering av verksamheten. Ekonomistyrningen i föreningen sker framförallt på formellt vis genom budget. Ett annat styrverktyg är belöningsystem som dock endast riktar sig mot spelartruppen. Detta hänger ihop med att de mål som satts upp för verksamheten endast är av sportslig karaktär. Det finns ett tydligt sportsligt mål nämligen att nå Allsvenskan till år 2010. Däremot finns inget uttalat ekonomiskt mål, mer än att uppnå ett positivt eget kapital, utan ekonomin är mer ett medel för att lyckas uppnå de sportsliga målen. Som vanligt vid ideella föreningar kan medlemmarna vara med och påverka styrelsens utformning på föreningsstämman. Det är dock valberedningen som bestämmer styrelsens sammansättning. Styrelsemedlemmarna i Jönköping Södra IF består idag av personer från närområdet, men det finns inga krav på tidigare anknytning till, eller "hjärta" för klubben. I dagens styrelse finns det till och med ett visst oberoende i form av att alla ledamöter inte har anknytning till föreningen sedan tidigare.

## **6 Analys**

*I detta kapitel analyseras den insamlade empirin utifrån de teorier som redovisats.*

### **6.1 Analys**

Denna studie har visat att alla de undersökta föreningarna tillsätter sin styrelse och ledning på någorlunda likartat sätt. Grunden utgår från medlemmarna i den ideella föreningen. Den märkbara skillnaden som finns är att i de bolag som har externa finansiärer har inte medlemmarna den totala makten över styrelsens sammansättning. Majoriteten av styrelsemedlemmarna har sedan tidigare något band till föreningen vilket medför att det oftast inte finns några oberoende styrelseledamöter. Undantagen i denna studie är Jönköping Södra IF vars styrelse till cirka hälften består av oberoende ledamöter samt Hammarby Fotboll AB där tre ledamöter utses av delägaren i bolaget AEG Sweden AB. När det gäller AIK Fotboll AB får även externa aktieägare vara med och utse styrelseledamöter. Skillnaden mot Hammarby Fotboll AB är att dessa aktieägare investerat i bolaget utifrån mer känslomässiga band till föreningen. Därför har alla styrelsemedlemmarna i AIK Fotboll AB sedan tidigare



koppling till föreningen trots att det finns externa finansiärer. En annan anledning som gäller samtliga undersökta föreningar är att styrelsearbetet sker ideellt vilket kan vara en orsak till de nära band som finns mellan föreningen och dess styrelsemedlemmar. Detta går stick i stäv med de teorier som finns inom Corporate Governance, enligt vilka det är viktigt att ha ledamöter som har en oberoende ställning gentemot bolaget de representerar.

Ledningen i en förening eller bolag kan ses som agenter för principalerna som i såna fall utgörs av medlemmar och aktieägare. När det gäller relationen dem emellan finns inte incitament för agenterna att sko sig på principalernas bekostnad eftersom det inte finns belöningssystem riktade till agenterna. Istället önskar båda dessa grupper föreningens/bolagets framgång, vilket även övriga intressenter som t ex supportrar och sponsorer gör. I de här organisationerna tycks det alltså inte finnas belägg för de farhågor som kommer till uttryck inom agentteorin.

Studien har visat att de huvudsakliga målen hos undersökningsobjekten är av sportslig karaktär. Ekonomin är främst ett medel för att uppnå de sportsliga målen. Det utmärkande är att de två idrottsaktiebolag som har externa finansiärer (AIK och Hammarby) har uttalade ekonomiska målsättningar. Anledningen kan förstås vara att grundtanken med att satsa kapital i ett bolag är att få någon form av avkastning på det satsade kapitalet. Detta är inte möjligt i en ideell förening i och med att en sådan inte ska arbeta för medlemmarnas ekonomiska intressen. Därför finns förstås ingen uttalad strävan efter ekonomiska vinster i en ideell förening, eller ett idrottsaktiebolag som till fullo ägs av en ideell förening. Däremot anser samtliga besökta föreningar att en sund ekonomi är en förutsättning för att kunna uppnå de sportsliga målen.

Bildandet av idrottsaktiebolag inom de undersökta föreningarna har skett av delvis olika skäl. Hammarby var i behov av nytt kapital för en fortsatt sportslig satsning vid bildandet av bolag. Djurgården däremot hade inte samma behov av kapital utan bildade aktiebolag för att underlätta den affärsmässiga verksamheten. Som Riksidrottsförbundet förutspådde i sin utredning har bolagiseringen delvis gjorts för att få en tydlig uppdelning mellan den professionella och den ideella verksamheten. Genom bildandet av idrottsaktiebolag finns även tydliga regler att följa i form av aktiebolagslagen vilket kan göra verksamheten mer lättskött.

Budget och då framförallt resultatbudget är som denna studie visat det viktigaste ekonomiska styrverktyget i alla undersökningsobjektens verksamhet. Det tycks som att budgeten arbetas fram genom en blandning av uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden. För alla undersökningsobjekten har publik- och sponsorintäkterna en avgörande betydelse för det ekonomiska resultatet. Dessa faktorer har en tydlig koppling till det sportsliga resultatet, vilket innebär att uteblivna sportsliga framgångar resulterar i lägre intäkter. Intäkterna kan alltså vara svåra att förutse när budgeten läggs, till skillnad mot kostnaderna som är relativt konstanta oavsett det sportsliga resultatet. Generellt sett läggs en ganska försiktig budget som inte tar med spelarförsäljningar eller europaspel i beräkningarna. Inga föreningar eller bolag vill riskera att förlora elitlicensen på grund av dålig ekonomi.

Tankar finns hos två av idrottsaktiebolagen (AIK och Hammarby) på andra modernare varianter av ekonomiska styrverktyg som Benchmarking och Balanced Scorecard, men detta är ännu inget som används i verksamheten.

## **7 Slutdiskussion**

*I detta kapitel följer en kritisk granskning av studiens genomförande. Därefter förs en avslutande diskussion och avslutningsvis ges förslag på framtida forskning.*

### **7.1 Kritisk granskning**

Den kritik som kan riktas mot den här studien är att de föreningar som undersökts är de som själva valt att ställa upp på undersökningen. Representanter från föreningar med dålig eller bristfällig kontroll över den ekonomiska situationen kan medvetet ha valt att inte ställa upp. Det bästa vore förstås att kunna göra en studie som omfattar hela populationen, det vill säga alla föreningar i Allsvenskan och Superettan. Inom ramen för den här undersökningen har förstås inte någon sådan möjlighet funnits. Vi vill även påpeka att studien knappast har lett fram till några alltför revolutionerande slutsatser, men den kan ändå vara intressant och ge en bra beskrivning av ämnet ifråga. Vi tror inte att resultatet hade skilt sig särskilt mycket om vi istället hade genomfört en kvantitativ studie med enkäter där respondenterna skulle kunna vara anonyma. Däremot skulle eventuellt även föreningar med dålig ekonomi varit mer positiva till att delta i studien. Vi tror dock att även dessa föreningar anser sig ha god kontroll

över ekonomin fram till den dagen då den sportsliga satsningen misslyckas och resulterar i ekonomiska problem. För övrigt har arbetet med uppsatsen genomförts som planerat utan nämnvärda bekymmer.

## **7.2 Avslutande diskussion**

Den uppfattning vi hade då vi påbörjade denna studie var att den ekonomiska styrningen i svenska elitfotbollsföreningar överlag inte fungerar så väl. Vad vi dock har sett utifrån de undersökta föreningarna är att ekonomin verkar vara mer i fokus än vad vi hade förväntat oss, även om målsättningarna framförallt är av sportslig natur. Vi tror att den ekonomiska styrningen även fortsättningsvis främst kommer ske via budget, då det är ett relativt enkelt sätt att styra och följa upp verksamheten på i jämförelse med nyare ekonomiska styrverktyg som Benchmarking och Balanced Scorecard. Enligt vår åsikt kan budget vara ett bra verktyg för att förhindra framtida ekonomiska problem, just för att den är konkret och enkel. Det är dock viktigt att den budget som lagts för året verkligen följs upp kontinuerligt och med relativt täta intervall för att det på ett tidigt stadium ska gå att uppmärksamma och agera på eventuella avvikelser som kan leda till problem. Här ligger ett stort ansvar på ledning och framförallt styrelse att vidta lämpliga åtgärder då det behövs.

Vi tror vidare att budgeten också i framtiden kommer att läggas tämligen försiktigt och att föreningarna inte räknar med spelarförsäljningar och europaspel. Här tror vi att elitlicensen har blivit den påverkande faktor som Svenska Fotbollsförbundet hade hoppats. Föreningarna vågar inte riskera ekonomin då de vet att ekonomiska motgångar även kan leda till sportsliga bakslag i form av degradering i seriesystemet.

Denna studie har visat att majoriteten av styrelserna i de olika undersökta föreningarna/bolagen har ledamöter som har en ganska nära anknytning till föreningen sedan tidigare. Det är förstås bra om ledamöterna har ett stort engagemang och brinner för sin uppgift. Tyvärr kan säkert ett alltför stort engagemang innebära att orimliga beslut fattas, vilket vi tror kan vara en av anledningarna till att föreningar drabbas av ekonomiska svårigheter. Vi vill dock påpeka att vi tycker det är positivt att en ideell förening som Jönköping Södra IF har en styrelse som inte enbart består av personer med nära band till föreningen. Trots det tycker vi att det vore bra att få in fler oberoende ledamöter i styrelserna

som en sorts försiktighetsåtgärd. Det vill säga någon som kan ”dra i nödbromsen” då den sportsliga satsningen blir mer omfattande än vad ekonomin tillåter. Dock tror vi att detta kan vara svårt så länge arbetet sker ideellt. En idé skulle kunna vara någon form av ersättning för styrelsearbetet. Vi tror att kompetens finns i många styrelser i Sveriges fotbollsföreningar, men att viljan att lyckas sportsligt ibland kan bli så stor att det är svårt bromsa en eventuell negativ utveckling i tid.

Som vi nämner i analyskapitlet anser vi att det inte finns incitament för ledning och styrelse att sko sig själva på bekostnad av medlemmar och aktieägare. I inledningen av uppsatsen nämner vi de ekonomiska problem som IFK Göteborg drabbats av på grund av att personer i ledningen gått för långt i sin strävan att hjälpa föreningen att nå sportsliga framgångar. I dagsläget är dessa personer inte dömda för något brott, men vi tycker oss se att de inte agerat för någon personlig vinning, utan istället för den förening de representerar och dess intressenter. I slutändan består trots allt föreningen av sina medlemmar (och eventuella aktieägare) varför förhållandet tycks vara det motsatta mot agentteorin. Det vill säga att agenterna ibland går över gränsen i sin strävan att tillgodose föreningens och i slutändan principalernas intressen.

När det gäller bildandet av idrottsaktiebolag för att driva den ideella föreningens elitverksamhet, misstänker vi att bolagisering kommer att bli vanligare. Vi anser att den ideella föreningen som associationsform inte är avsedd för den kommersiella verksamhet fotbollen har blivit. Avsaknaden på tydliga regler för ideella föreningar tycker vi är negativt då vi anser att misstag lättare kan göras då inga tydliga regler finns att följa. Vi misstänker även att skattemyndigheten blir mer och mer intresserad för verksamheten i elitfotbollsklubbarna då de idag omsätter så pass stora pengar. För aktiebolag däremot finns lagar och regler hur bolagen får och inte får göra, vilket även bör bidra till att göra verksamhet mer professionell. Möjligheterna att lättare få in nytt kapital i verksamheten kan säkert också få fler föreningar att bilda aktiebolag. Ytterligare en anledning för föreningarna att bilda aktiebolag tror vi är möjligheten att själva äga och driva sin arena för att på så sätt kunna generera mer pengar till verksamheten.

Givetvis kommer alltid den sportsliga målsättningen vara det främsta för Sveriges fotbollsföreningar även i framtiden. Ekonomin tror vi främst kommer vara ett medel för kunna uppnå de oftast högt ställda målen. Det ligger så att säga i elitidrottens natur att ha

målsättningen att vara bäst. Tyvärr kan inte alla vinna samtidigt och det finns alltid förlorare i sportens värld. Följden av sportsliga motgångar kan som tidigare nämnts i denna studie leda till ekonomiska svårigheter. Därför tror vi inte att föreningar i ekonomisk kris är något vi upplevt för sista gången. Riskerna finns nog tyvärr alltid att en misslyckad sportslig satsning resulterar i ekonomiska problem. Vi hoppas och tror däremot att det faktum att ekonomin uppmärksammas mer och mer samt införandet av elitlicensen bidrar till att klubbarna tänker först och handlar sen och inte tvärtom.

### **7.3 Förslag på vidare forskning**

Under denna studie har flera tankar och idéer uppstått om ämnen som inte ryms inom ramen för denna uppsats. Vi tycker att det skulle vara intressant att studera varför personer eller företag väljer att satsa kapital i ett idrottsaktiebolag. Vår uppfattning är nämligen att chansen till avkastning är relativt liten, om man ens får tillbaka pengarna. Så varför väljer en del ändå att satsa? Är det kärlek till föreningen, eller finns det andra orsaker?

Det vore också intressant att göra en studie om varför en del personer i ledande befattningar väljer att satsa så oerhört mycket för sin förening.

Det skulle även vara spännande att följa utvecklingen i AIK Fotboll AB efter noteringen på börsen (NMG-listan). Hur påverkar exempelvis de sportsliga resultaten värdet på aktien?

Det går också att tänka sig en studie om belöningsystem inom idrottsvärlden. Hur utformas de, och vad görs för att de ska bli så rättvisa som möjligt? Behövs verkligen belöningsystem överhuvudtaget för att få spelare att vilja prestera sitt bästa?

Det vore självklart också intressant att följa upp de föreningar som undersökts i denna studie om några år för att se hur utvecklingen varit eller om allting är sig likt.

## 8 Källförteckning

### 8.1 Tryckta källor

**Artsberg Kristina** 2005 *Redovisningsteori – policy och –praxis*, Liber, Malmö, andra upplagan

**Ax Christian, Johansson Christer, Kullén Håkan** 2005, *Den nya ekonomistyrningen*, Liber, Malmö

**Carlsson Bertil** 1990, *Grundläggande forskningsmetodik för medicin och beteendevetenskap*, Norstedts Förlag AB, Stockholm, andra upplagan

**Dahlin Lotta & Lundén Björn** 2001 *Budget Handbok för småföretag*, Björn Lundén Information AB, Uddevalla, fjärde upplagan

**Denscombe Martyn** 2000, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

**Ericsson Björn och Grippe Anders** 2004, *Att införa Balanced Scorecard i kommunal verksamhet*. Kommentus, Malmö

**Eriksson Jens, Svensson Ulf** 2002, *Idrottsföreningar: Praktisk föreningshandbok om skatt, ekonomi och juridik*, Björn Lundén information AB, Näsviken, första upplagan

**Hemström Carl** 2005, *Bolagens rättsliga ställning, om enkla bolag, handelsbolag, kommanditbolag och aktiebolag*, Norstedts Juridik, Stockholm, sjätte upplagan

**Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn** 1991, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, första upplagan

**Johannesen Asbjörn, Tufte Per Arne** 2003, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö

**Karlöf Bengt** 1999, *Benchmarking i verkligheten*, Svenska Förlaget, Borgå, första upplagan

**Lundén Björn, Lindblad Jan** 2002, *Ideella föreningar: Skatt ekonomi och juridik*, Björn Lundén information AB, Näsviken, femte upplagan

**Lundén Björn** 2000, *Styrelseboken: Praktiskt handbok för styrelsearbete i bolag, föreningar och stiftelser*, Björn Lundén information AB, Näsviken, fjärde upplagan

**Mallin Christine A** 2004, *Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford

**Monks Robert AG, Minow Nell** 2001, *Corporate Governance*, Oxford, Blackwell Publishing Ltd

**Samuelson Lars, (red)** 1996 *Controllerhandboken*, Förlags AB Industrilitteratur, Stockholm, femte upplagan

**Smiciklas Martin** 1999, *Bolag, föreningar och stiftelser: En juridisk framställning med ekonomisk inriktning*, Studentlitteratur, Lund

**Wallander Jan** 1994, *Budgeten – ett onödigt ont*, SNS förlag, Stockholm, första upplagan

## **8.2 Muntliga källor**

**Henrik Berggren** – Ekonomichef, Djurgården Elitfotbollsförening AB 2006-04-11

**Mikael Andersson** – Klubbdirektör, IFK Norrköping 2006-04-18

**Henrik Appelqvist** – VD, Hammarby Fotboll AB 2006-04-21

**HC Toll** – Ekonomidirektör, AIK Fotboll AB 2006-04-27

**Christer Johansson** – Kassör, Jönköping Södra IF 2006-05-12

### 8.3 Utredningar och rapporter

*Analys av Allsvenskans ekonomi* 2001, 2002, 2003, 2004, Svenska Fotbollsförbundet,  
<http://www.svenskfotboll.se/t2svff.aspx?p=288436> 2006-04-06

*Analys av Superettans ekonomi* 2004, Svenska Fotbollsförbundet,  
<http://www.svenskfotboll.se/t2svff.aspx?p=288436> 2006-04-06

*Statens Offentliga Utredningar* 2006:23  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/05/90/46/057d8e0c.pdf> 2006-04-16

*Riksidrottsförbundets bolagiseringsutredning* 1998  
(<http://www.rf.se/arkiv/bolagutredning.pdf>) 2006-05-03

*PM Alternativ associationsform för idrottslig verksamhet* 1998  
(<http://www.rf.se/arkiv/bolagbilaga.pdf>) 2006-04-26

*Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier* 2005-12-29  
<http://www.svenskfotboll.se/files/{B858CB75-E7C1-4BFB-86E9-B4960F3E7907}.pdf>

### 8.4 Elektroniska källor

Dagens Nyheter 2004-11-08 *Örebro första klubb att flyttas ner av nämnden*  
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=647&a=341144> 2006-05-02

Svenska Dagbladet 2004-07-01 *Spelarbolag ska rädda Örebro SK*  
[http://144.63.180.2/dynamiskt/sport/did\\_7770458.asp](http://144.63.180.2/dynamiskt/sport/did_7770458.asp) 2006-05-02

<http://www.di.se/Nyheter/> 2006-05-02

<http://www.dif.se/difandan/> 2006-05-03

<https://www.foretagsregistrering.se/> 2006-05-18



## 8.5 Tidigare forskning/Uppsatser

**Bergstaf Andreas, Flemme Jesper, Flemme Pontus, Månsson Lars**, *Ekonomistyrning i svensk elitfotboll, en fallstudie av Malmö FF*, C-uppsats, Lunds Universitet, 2003

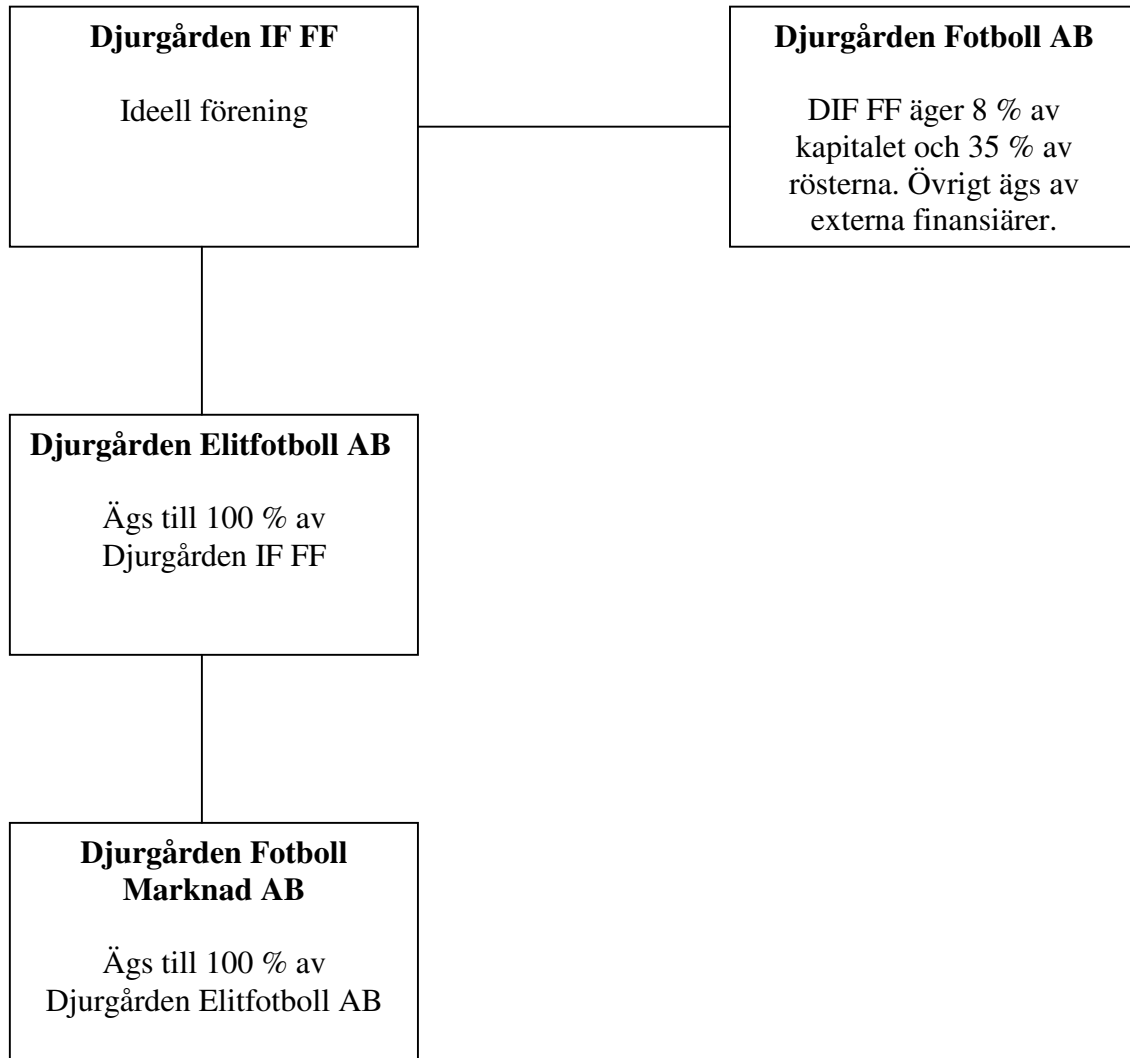
**Florek Lucyna, Bruce Louise, Beckman Maja**, *Hopp om spel med styrning – en fallstudie om ekonomistyrning i fem svenska idrottsföreningar*, D-uppsats, Lunds Universitet, 2005

## 8.6 Övriga källor

**Huldschiner Henrik** 2006, *Avspark för ännu en säsong förlustaffärer*, *Dagens Industri* 2006-03-28

*Skattemyndigheten informerar: Skatteregler för ideella föreningar och stiftelser*, RSV 324 utgåva 13, utgiven av Riksskatteverket i juli 2002

## Bilaga 1: Organisationsschema Djurgården

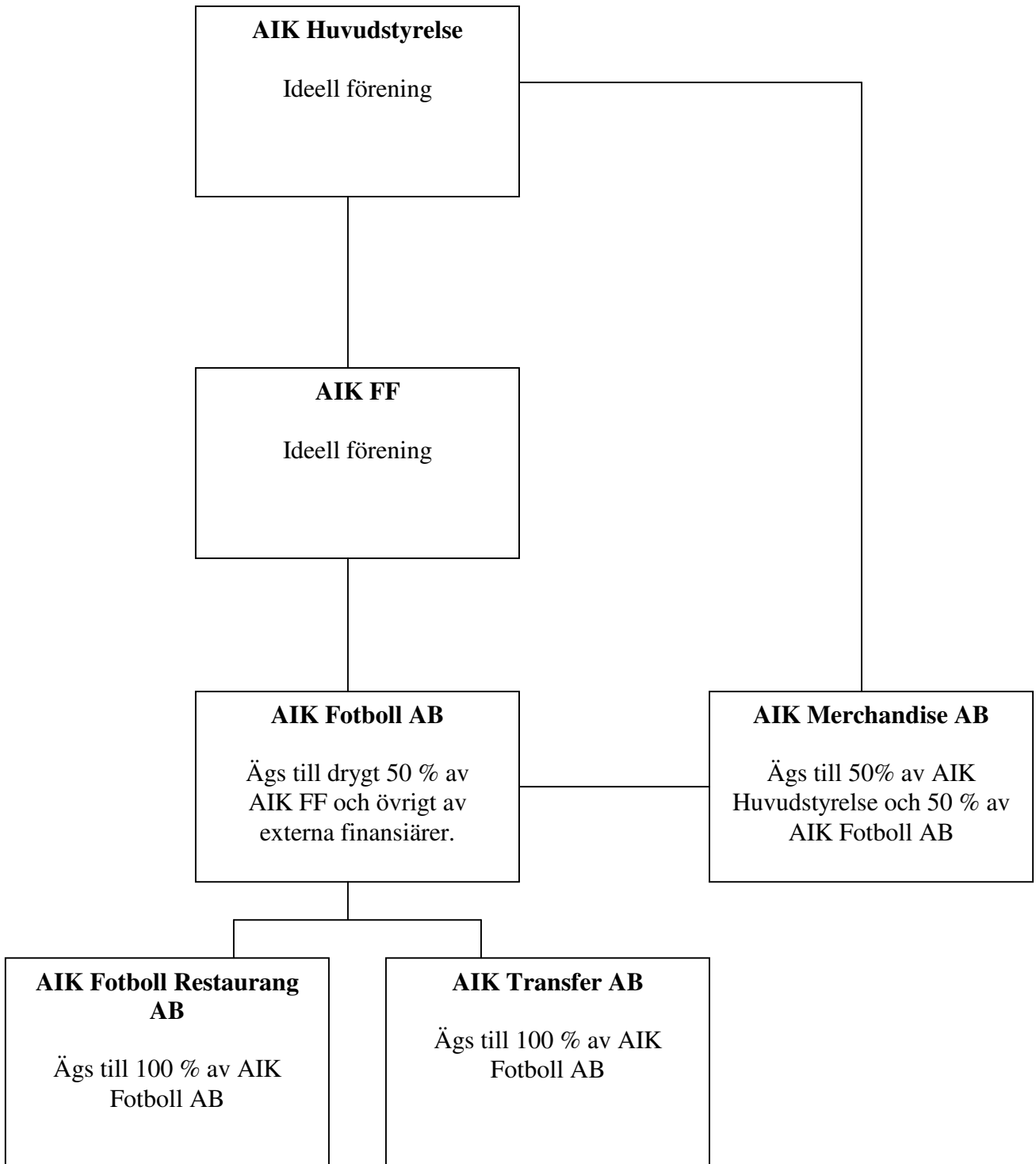


## **Bilaga 2: Djurgårdsandan**

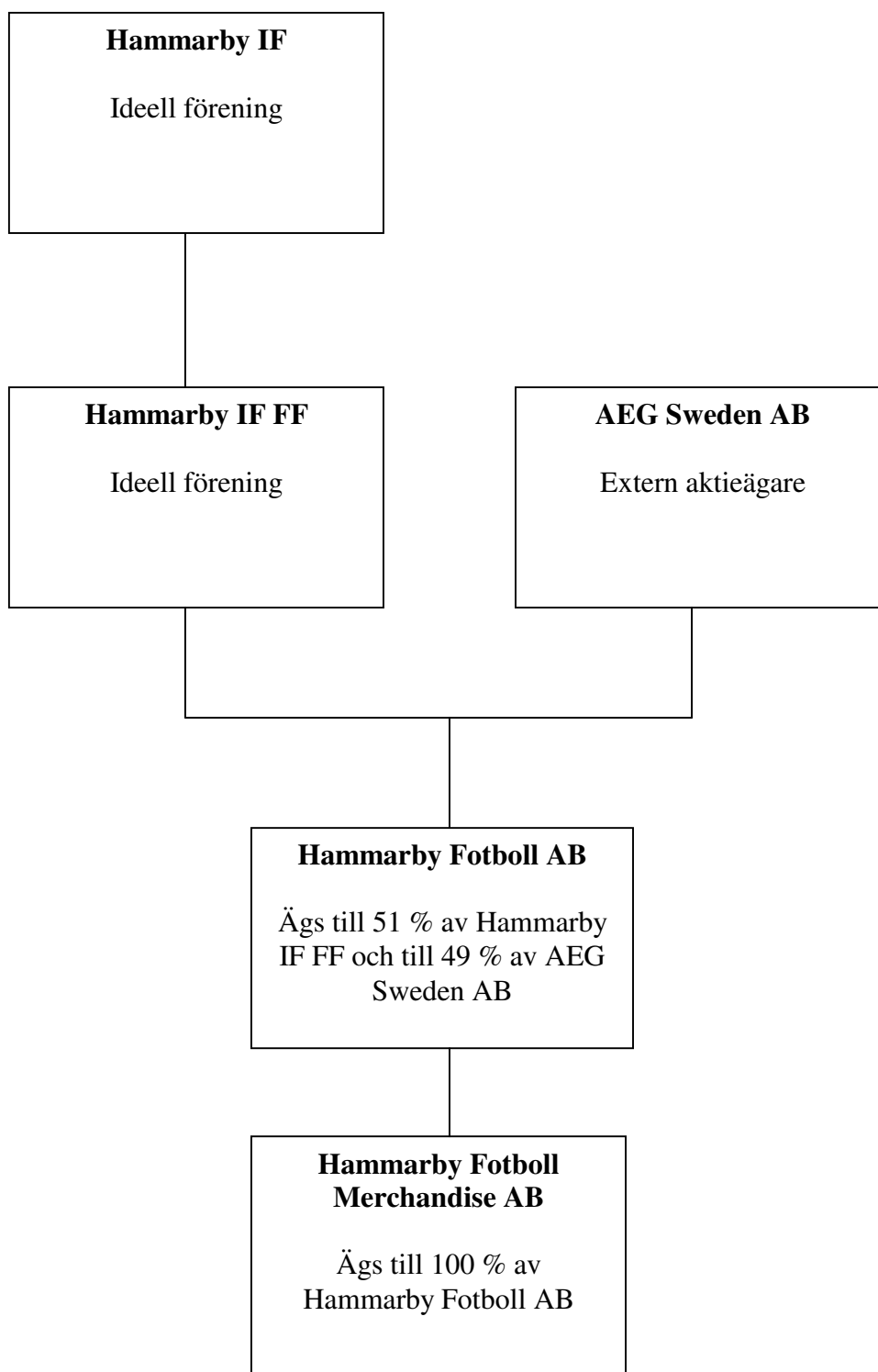
Under senare år har Djurgårdens IF lyckats stoppa det våld och hat som tidigare har förekommit inne på arenorna under matcherna. Tyvärr har utvecklingen utanför arenorna när det gäller våld och skadegörelse bland unga däremot ökat och spridits sig allt längre ned i åldrarna. Detta är dock inget unikt för fotbollen utan ett problem för samhället i stort. Eftersom Djurgården inte bara vill ta ansvar för vad som händer inne på arenorna utan även utanför har Djurgården IF påbörjat ett projekt som går under namnet Djurgårdsandan. Detta projekt skall knyta till sig ungdomar som idag har lockats in på fel bana men är idrottsintresserade, brinner för sin klubb och gärna vill arbeta för klubben. Djurgårdsandan är det samlade begreppet för Djurgårdens IF fotbolls samhällsengagemang vilket förhoppningsvis på sikt skall leda till något positivt både för föreningen och för samhället. Djurgårdsandan har finansierats genom att Djurgården Fotboll har fått mycket generösa bidrag från externa finansiärer (21 miljoner kr fördelat över tre år).

Källa: <http://www.dif.se/difandan/> 2006-05-10

### Bilaga 3: Organisationsschema AIK



## Bilaga 4: Organisationsschema Hammarby



## **Bilaga 5: Helsingborgsdomen**

Den så kallade ”Helsingborgsdomen” föll år 2000 och gällde den allsvenska fotbollsföreningen Helsingborgs IF. Föreningen hade till sitt helägda aktiebolag överlåtit rätten att mot royaltyersättning på kommersiell basis i reklam- och marknadsföringssammanhang utnyttja den goodwill som är förenad med föreningen och dess idrottsliga verksamhet. Skattemyndigheten ansåg dock att ersättningen från aktiebolaget till föreningen var att betrakta som skattepliktig inkomst. Hade däremot föreningen själv bedrivit verksamheten hade den varit skattebefriad.

Källa: Idrottens skatteutredning s. 56-57 <http://www.rf.se/files/{5B2E3831-CF78-4D0E-B6A3-737316129230}.pdf> 2006-05-10

## **Bilaga 6: Intervjufrågor**

### **Organisation/Ledning**

Hur ser organisationen ut?

Vad är ideellt och vad är aktiebolag?

Hur utses styrelsen/styrelserna ?

Vilket förhållande har styrelsemedlemmarna till klubben? Är dom involverade i klubben sedan tidigare eller är de oberoende? (Finns det tex. Spelarrepresentant, supporterrepresentant, anställda)

Hur utses ledningen (VD, klubbdirektör)?

Vilket förhållande har ledningen till klubben? Är dom involverade i klubben sedan tidigare eller är de oberoende?

### **Vision och mål**

Vad har Ni för vision?

Vilka kortsiktiga mål har Ni?

Vilka långsiktiga mål har Ni?

Skiljer Ni mellan sportsliga och ekonomiska mål?

### **Ekonomi**

Vilken är föreningens största inkomstkälla ?

Vilken är föreningens största utgiftspost?

Arbetar någon heltid med ekonomin?

Vad tror du är orsaken till att många klubbar den senaste tiden har hamnat i ekonomiska problem?

### **Verksamhetsstyrning**

Hur styrs verksamheten?

Vilka styrverktyg används?

Varför har Ni valt dessa styrverktyg?

Har ni kopplar ihop styrverktygen till visionen?

Finns någon form av belöningssystem inom föreningen/bolaget?

### **Budget**

Använder Ni er av budget?

Vilka upprättar budgeten?

Hur ser budgetprocessen ut?

Vilket är syftet med budgeten?

Hur sker utvärdering och återkoppling till budget?

### **Frågor angående aktiebolag**

Varför bildades aktiebolag?

Vilka är investerarna i klubbens aktiebolag?

Kräver dessa investerare avkastning på satsat kapital?

### **Frågor angående ideell förening**

Har ni planer på att starta ett aktiebolag inom föreningen? Varför, varför inte?