



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## **Ekonomistyrning i elitidrottsföreningar**

- En explorativ studie om hur ekonomistyrning utformas och används i svenska elitidrottsföreningar

**Kandidatuppsats i företagsekonomi**  
**Studier i ekonomistyrning**  
**Höstterminen 2016**

**Handledare:**

Viktor Elliot

**Författare:**

Jesper Gunneling

Joakim Hall

## Förord

Vi vill inleda med att rikta ett tack till vår handledare Viktor Elliot på Handelshögskolan i Göteborg som gett oss kontinuerliga råd och feedback under uppsatsskrivandet.

Det har varit en lång process som har varit mycket lärorik och diskussionerna vi fört med vår handledare har hjälpt oss och fört uppsatsen framåt.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledningsgrupp som har gett oss hjälp genom diskussioner och även möjlighet att följa deras process samt få stöd.

Slutligen vill vi även tacka alla intervjurespondenter som svarat på enkäten och framför allt de som kunde ställa upp på intervju.

Utan Er medverkan hade vår uppsats aldrig kunnat slutföras.

Göteborg, 2016

Jesper Gunneling

Joakim Hall

## **Sammanfattning**

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 16**

**Författare:** Jesper Gunneling & Joakim Hall

**Handledare:** Viktor Elliot

**Titel:** Ekonomistyrning i elitidrottsföreningar - En explorativ studie om hur ekonomistyrning används i svenska elitidrottsföreningar.

**Bakgrund och problem:** Flera idrottsföreningar kämpar med ekonomin för att kunna klara de ekonomiska kraven som förbunden ställer genom elitlicenserna. Vissa föreningar lyckas bra medan andra tvingas degraderas eller till och med går i konkurs. Tidigare forskning och nyhetsartiklar tyder på att det inte är resurserna som saknas utan chansningar och ohållbar styrning som är problemet.

**Syfte:** Syftet med vår uppsats är att utforska hur användningen av ekonomistyrning i svenska elitidrottsföreningar ser ut jämfört med etablerade styrinstrument och dess design. Detta genom en explorativ ansats då det finns begränsat med forskning inom området.

**Avgränsningar:** Vi har valt att avgränsa oss till de idrotter och serier som har utformade elitlicenser av respektive förbund vilka är fotboll, ishockey, handboll och basket.

**Metod:** Studien är av explorativ karaktär med en kombination av kvantitativ och kvalitativ data som samlats in via en enkätundersökning och sedan har uppföljning av två föreningar gjorts via mer djupgående intervjuer.

**Resultat och slutsatser:** Uppsatsens resultat visar att användningen av ekonomistyrning är varierande mot etablerad design. Budget är det enda verktyget som samtliga föreningar använder sig av och i övrigt är det stor spridning.

**Förslag till fortsatt forskning:** Då vår uppsats har vinklats mot föreningarnas perspektiv vore en observerande studie intressant. Undersöka eventuella samband i användandet av ekonomistyrning i föreningar med svag respektive stark ekonomistyrning.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, Ekonomistyrningsverktyg, Elitidrottsförening, Elitlicens, Icke vinstdrivande organisation, Ideell förening,

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrundsbeskrivning	1
1.2 Problem	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>4</b>
2.1 Ekonomistyrning	4
2.2 Design av ekonomistyrning	5
2.2.1 Benchmarking	5
2.2.2 Budgetering	5
2.2.3 Prestationsmätning	6
2.2.4 Belöningsystem	7
2.3 Användning	7
2.4 Idrottsföreningar	8
2.5 Undersökningsmodell	9
<b>3. Metod</b>	<b>10</b>
3.1 Val och avgränsningar	10
3.1.1 Organisationer	10
3.1.2 Respondenter	11
3.2 Insamling av data	12
3.2.1 Enkätundersökning	12
3.2.2 Intervjumetod	13
3.3 Etik	13
3.4 Studiens trovärdighet	14
3.4.1 Validitet	14
3.4.2 Reliabilitet	14
3.4.3 Bortfallsanalys	14
3.5 Litteratursökning	14
<b>4. Empiri</b>	<b>16</b>
4.1 Sammanställning enkätundersökningen	16
4.2 Uppföljning av enkäten - Förening X, Klubbdirektör	22
4.2.1 Organisation	22
4.2.2 Ekonomistyrning	23
4.2.3 Ekonomistyrningsverktyg	24
4.2.4 Nyckeltal	24
4.3 Uppföljning av enkäten - Förening X, Styrelse	26
4.3.1 Styrning	26
4.3.2 Nyckeltal	27
4.4 Uppföljning av enkäten - Förening Y, Ekonomiansvarig	27
4.4.1 Ekonomistyrning	28
4.4.2 Ekonomistyrningsverktyg	28

4.4.3 Nyckeltal	30
4.4.4 Målsättning	30
<b>5. Analys</b>	<b>31</b>
5.1 Ekonomistyrning	31
5.1.1 Budget	32
5.1.2 Prestationsmätning	32
5.1.3 Målkonflikt	33
5.1.4 Belöningsystem	34
<b>6. Slutsats</b>	<b>35</b>
6.1 Begränsningar	36
6.2 Fortsatt forskning	36
<b>7. Källförteckning</b>	<b>37</b>
<b>Bilagor</b>	<b>41</b>
Bilaga 1 - Elitlicenser	41
Bilaga 2 - E-post till respondenter (Info-mejl)	44
Bilaga 3 - Enkätundersökningen	45
Bilaga 4 - Intervjuguide Förening X	49
Bilaga 5 - Intervjuguide Förening Y	51
Bilaga 6 - Ordlista	52



# 1. Inledning

*I det inledande kapitlet kommer en bakgrundsbeskrivning och ett problem att presenteras som sammanfattas med vår forskningsfråga. Vidare upplyser vi om uppsatsens syfte och avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Det vanligaste incitamentet för företag är att gå med vinst och att ge avkastning. Då har man oftast mål som bygger på att företaget ska generera ett bra resultat och ekonomistyrning används för att sätta upp och nå dessa mål (Merchant & Van der Stede, 2012).

Ekonomistyrning kan användas aktivt som ett medel att förändra och påverka beteende hos de anställda för att kunna nå målen (Ax, Johansson & Kullvén, 2015). Det finns däremot organisationer som inte har ett vinstintresse som primärt mål utan bygger verksamheten genom andra mål. Dessa benämns icke vinstdrivande organisationer, engelsk motsvarighet "non-profit". Det som skiljer icke vinstdrivande organisationer mot vanliga vinstdrivande organisationer är att man inte betalar ut några vinster till intressenter eller ägare utan det ska omsättas inom organisationen. Dessa organisationer har fortfarande en verksamhet som påverkas av ekonomin då de måste nå ekonomiska resultat för att kunna fortsätta bedriva verksamheten. Det kan försvåra verksamheten för organisationer och skapar målkonflikt (Merchant & Van der Stede, 2012).

Ett område där icke vinstdrivande organisationer är verksamma och samma problemdiskussion existerar är inom elitidrott. Idrottsföreningar som klassas som ideell förening bedriver ingen vinstdrivande verksamhet där ägare får utdelning efter ett bra år resultatmässigt, utan vinsten omsätts inom organisationen (Skatteverket, u.å.). Idrottsföreningar bedrivs framförallt av resultatmål där de vill nå sportlig framgång på olika sätt.

Författarna av denna uppsats är båda aktiva inom olika idrotter och har ett stort idrottsintresse. Våra förkunskaper om hur en idrottsförening egentligen styrs var dock begränsade innan vi började uppsatsarbetet och främst begränsade till sportnyheter som i huvudsak behandlar de sportsliga resultaten. Med vår bakgrund med studier inom ekonomistyrning finner vi det intressant att undersöka hur ekonomistyrning fungerar inom elitidrottsklubbar och efter en kortare litteraturoversikt hittade vi flera nyhetsartiklar som beskriver att det finns blandade ekonomiska resultat i Sveriges idrottsföreningar.

I en artikel i Sydsvenskan berättar Persson (2016, 28 juli) att Fotbollsföreningen Ängelholm FF var nära konkurs under 2016. Hockeyklubbarna Leksand och Timrå är två föreningar som kämpat med ekonomin och var både 2012 och 2015 nära konkurs (Lagerqvist, 2015, 29 januari; Karlsson & Karlsson, 2012 12 december). Basketlaget Sundsvall Dragons begär



konkurs 2016 och fick därmed lämna högsta ligan, även H43 före detta elitserielag i handboll fick lämna högsta ligan när de gick i konkurs 2014 (Carlsson, 2014, 4 dec). Det finns fler föreningar som kämpar med ekonomin men många klarar sig bättre, till exempel Malmö FF i Fotbollsallsvenskan som 2015 hade ett eget kapital och soliditet om 482,6 MSEK respektive 49 %. Detsamma gäller den mindre föreningen BK Häcken som 2015 hade 66,8 MSEK i eget kapital och soliditet om 72 % (Svenska Fotbollsförbundet, U.å.). I handbollen är det IFK Kristianstad som lyckats bäst de senaste åren och har en liten framgångssaga där föreningen lyckats vända på det ekonomiska läget. Föreningen gjorde 2009 ett negativt resultat och hade ett negativt eget kapital på 1,3 MSEK men har på sju säsonger lyckats öka omsättningen från 5,6 MSEK till över 32 MSEK och hade efter säsongen 2015-16 över 6 MSEK i eget kapital vilket är högst i Handbollsligan (Nilsson, 2016, 24 augusti: Grimlund, 2015, 15 april). Inom den svenska idrotten mäts oftast ekonomisk stabilitet i eget kapital, till stor del eftersom det för några år sedan utformat elitlicenser i en del idrotter där ett av huvudkraven för att erhålla elitlicens fokuserar på att föreningarna ska ha ett positivt eget kapital (Bilaga 1 om Elitlicens).

Den ekonomiska omfattningen inom svensk elitidrott har ökat stadigt på många håll och sedan 2010 har den totala omsättningen i fotbollsallsvenskan ökat med nästan 400 MSEK samtidigt som Svenska Hockeyligan AB ökat omsättning med nästan 200 MSEK (Deloitte, 2015). Den expanderande ekonomin och de ekonomiska kraven, i form av elitlicenser, är relativt nya förutsättningar inom elitidrott i Sverige.

Elitlicenser togs fram för att kontrollera att föreningarna jobbar för en stabil och god ekonomi. Respektive förbund inom fotboll, hockey, handboll och basket har tagit fram en egen elitlicens, se bilaga 1. De skiljer sig åt på detaljnivå men i stort är en elitlicens ekonomiska krav från förbundet som ska uppfyllas av föreningar som räknas till elitnivå, som tidigare nämnt är ett krav att föreningarna ska ha positivt eget kapital. Uppfylls inte kraven kan det leda till degradering i seriesystemet, vilket sätter press på föreningarna att sköta sin ekonomi och fungerar som ett styrmedel.

## 1.2 Problem

Som beskrivits i bakgrunden är elitidrottsföreningar ofta organisationer vars främsta mål inte nödvändigtvis är att gå med vinst. Det finns många exempel på icke vinstdrivande organisationer och en omfattande forskningslitteratur som behandlar exempelvis vård och omsorg, välgörenhetsorganisationer och ideella föreningar. Däremot finns det inte lika utbredd forskning som rör området av ekonomistyrning i idrottsföreningar.

Något som gör elitidrottsföreningar särskilt intressanta är att de sportsliga målen bör vara väsentligt viktigare för föreningen än de ekonomiska då de som icke vinstdrivande organisationer inte har vinstkrav. Föreningarna är däremot beroende av sina intressenter vilket är medlemmarna som inom idrotten förväntar sig sportsliga resultat. Hur det kan påverka föreningar kan man se i ett exempel av fotbollsföreningen Helsingborg IF som 2013



försökte förbättra verksamheten och satsa sportsligt genom att ta in externt kapital. De goda sportsliga resultaten har uteblivit och föreningen har nu hamnat i en dålig ekonomisk sits med skulder till externa parter (Åkesson, 2016, 4 februari).

Flera ideella föreningar uppfattas oftast som ineffektiva när det gäller ekonomistyrning. (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014). Inom svensk idrott finns det mycket ideell verksamhet och det existerar även inom en idrottsförening på elitnivå. När personer hjälper till frivilligt har vi en uppfattning att det inte ställs direkta krav på hur mycket kunskap personen faktiskt bör ha jämfört med i ett företag där man tydligt ser att personen ska leva upp till kvalifikationerna och på så sätt avlönas. En annan aspekt att beakta är att flera människor kan vilja hjälpa till frivilligt och då extra mycket för att föreningens intresse ligger dem varmt om hjärtat. Dock återstår problematiken att dessa människor inte alltid har tillräckligt med erfarenhet och kunskap eller kanske inte får samma möjligheter att få gehör för synpunkter av ekonomisk karaktär. Dessutom kan vi förvänta oss att kommunikationen av ekonomisk karaktär bör vara förenklad då en stor del av de som behöver förhålla sig till den inte har någon djupare kunskap inom ekonomi utan snarare har ett idrottsligt intresse.

Den växande ekonomiska omfattningen inom idrott samt den ökande formaliseringen som drivits fram av förbunden via elitlicenser, delvis som ett resultat av de ekonomiska problem som många föreningar erfarit, är viktiga beståndsdelar som leder oss fram till frågorna vi vill undersöka.

-Hur utformas och används ekonomistyrningen i svenska elitidrottsföreningar?

-Skiljer sig utformningen från vad som rekommenderas i den etablerade ekonomistyrningslitteraturen så som den skildras i de ledande läroböckerna?

### 1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att utforska hur användningen av ekonomistyrning i svenska elitidrottsföreningar ser ut jämfört med en etablerad teori. Detta genom en explorativ ansats då det finns begränsat med forskning inom området.

### 1.4 Avgränsningar

De idrotter som vi har valt ut att undersöka hur ekonomistyrningen ser ut och används är fotboll, ishockey, handboll och basket. Vi har valt dessa då det finns tydliga gränser vilka föreningar som är verksamma på elitnivå.

Detta avgränsar oss ganska mycket eftersom det finns många idrottsföreningar som inte definieras att vara på elitnivå. Elitlicensen innebär att varje förening måste uppfylla ett visst antal kriterier för att få delta i den serien de spelar i. Kriterierna sätts av de olika förbunden och skiljer sig åt mellan idrotterna. För fotboll är det bland annat att föreningen måste ha ett





---

positivt eget kapital och en auktoriserad revisor. Mer detaljer om de olika idrotternas elitlicenser finns i bilaga 1.

Avgränsningen av för vilka serier sätts av respektive förbund och i fotboll är det de två högsta herrserierna och även Damallsvenskan, i hockey är det endast i två högsta serierna på herrsidan och i handboll samt basket är det enbart högsta serien för herrar. Eftersom det enbart var bland fotbollen som damlag påverkas av en elitlicens valde vi att inte ta med damidrotten då vi redan hade ett stort urval fotbollsföreningar och Damallsvenskan är relativt liten sett till ekonomi.

## 2. Teoretisk referensram

*I detta kapitel kommer vi först och främst att beskriva vad ekonomistyrning innebär och ta upp viktiga teoretiska modeller inom ekonomistyrning. Vidare vill vi även beskriva den teoretiska designen av ekonomistyrning i företag och icke vinstdrivande organisationer för att senare i analysen se på hur användningen faktiskt är i de olika elitidrottsföreningarna som vi har undersökt.*

### 2.1 Ekonomistyrning

Enligt Ax et al (2015) kan företagsekonomi definieras som “läran om företags hushållande av begränsade eller knappa resurser” (S. 12). Därav används ekonomistyrning inom nästa alla organisationer och är ett sätt för organisationen att skapa en strategi. Detta för att i framtiden försöka nå olika mål och att göra det på ett så effektivt sätt som möjligt. Ekonomistyrningen kan ta mycket av organisationens resurser, men dess delar är viktiga för att skapa effektivitet och prestation. De olika delarna inom ekonomistyrning är bland annat budgetering, strategisk planering, resurstilldelning och prestationsmätning (Anthony et al, 2014). Merchant och Van der Stede (2012) beskriver vikten av att ha en fungerande ekonomistyrning då det annars kan leda till stora finansiella förluster, försämrat rykte eller att organisationen skadas på annat sätt.

Ax et al (2015) påstår att ekonomistyrning kan anses vara ett medel för implementering av företagets strategi och på så sätt behöver anpassas till strategin företaget arbetar utefter. Vid formuleringen av företagets strategi är det viktigt att både huvudmålet och de strategiska planerna bryts ner i delmål och handlingsplaner. Strategier kan skilja sig mycket mellan olika organisationer och kräver därför olika typer av prioriteringar. För att urskilja detta kan man göra en så kallad SWOT-analys (Anthony et al, 2014).

Grundbegreppen inom ekonomistyrning är effektivitet, produktivitet, resultat och lönsamhet. Inom effektiviteten tänker man på både den inre och den yttre effektiviteten vilket tillsammans skapar den totala effektiviteten. Det finns dock svårigheter med effektivitet



eftersom det i vissa sammanhang kan vara svårt att definiera vad det innebär. Produktivitet liknar effektiviteten men syftar mer kopplingen till företagets utflöde. Intäkter minus kostnader skapar resultatet inom organisationen och är för många ett enkelt sätt för att se organisationens prestation. Inom organisationens redovisning kan man dock på olika sätt hänföra intäkter och kostnader till olika perioder vilket gör att resultat kan bli både bättre och sämre. Detta leder in på lönsamheten då ett företag med stor vinst inte behöver vara mer lönsamt än ett företag med mindre vinst. Lönsamheten sätts i relation till företagets storlek och är alltså mer av ett kvotmått. Det finns fler lönsamhetsmått att beräkna och räntabilitet eller avkastning är de vanligaste (Ax et al 2015).

Genom bra ekonomistyrning vill man exempelvis effektivisera och minska organisationens kostnader. Vissa organisationer ser dock ekonomistyrning som en kostnad både tidsmässigt och ekonomiskt. Sådana kostnader kan enligt Merchant och Van der Stede (2012) vara kostnader för att implementera ett visst styrverktyg och sedan för att upprätthålla det.

## 2.2 Design av ekonomistyrning

Ekonomistyrningen delas oftast in i ett internt och ett externt perspektiv. Utifrån det externa perspektivet tänker man främst på de olika strategierna organisationen ska använda för att utvecklas (Merchant & Van der Stede, 2012). Strategin inom företaget är en typ av beskrivning som ska användas för att företagets affärsidé ska uppnås. Det finns ingen direkt standardmall för alla företag när det gäller detta eftersom varje företags vision och målsättning oftast skiljer sig åt (Ax et al, 2015). Nedan följer ett antal vanligt förekommande ekonomistyrningsverktyg där deras teoretiska syfte sammanställs.

### 2.2.1 Benchmarking

Benchmarking är en metodik som används utbrett bland organisationer, framförallt för förbättringsarbete och utveckling av organisationer. Det innebär att man sätter sin egen, eller en del av, verksamhet i relation till andra för att jämföra. Användandet kan delas in i tre huvuddelar; intern benchmarking, konkurrensinriktad benchmarking och funktionsinriktad benchmarking. Intern benchmarking syftar till att jämförelsen sker inom organisationer mellan enheter. I konkurrensinriktad benchmarking studerar andra organisationer inom samma marknad, alltså konkurrenter. Funktionsinriktad benchmarking används också externt men man studerar organisationer som är framgångsrika på något sätt och behöver inte nödvändigtvis vara konkurrenter (Ax et al, 2015).

### 2.2.2 Budgetering

Budgetering används i många organisationer som en prognos och planering av verksamhetens framtid. Det krävs noggrann förberedelse och undersökning innan beslut tas och för att budgeten ska ge värde (Pineno & Tyree, 2006). Processen kan variera i olika organisationer beroende på syfte, som förutom att ge en prognos för framtiden, kan användas för olika intentioner. Vanliga användningsområden enligt Ax et al. (2015) är att den ska skapa en



medvetenhet och vara underlag för målsättningar och ansvarsfördelning, samt samordna verksamheten och kan vara ett bra verktyg för uppföljning. Det kan även användas som incitamentsystem, öka motivationen för anställda samt underlätta organisationens resursallokering (Ax et al 2015). Merchant och Van der Stede (2012) menar att budgetering fyller fyra olika huvudsyften. Precis som Ax et al (2015) menar de på att det används för planering, för att samordna verksamheten och som motivation. Sedan använder de sig av uttrycket “top management oversight”, som kan översättas till övervakning från ledning, som fjärde huvudsyfte, med vilket de menar att det ger organisationen möjlighet att under året få ökad kontroll.

Ofta används tre huvudbudgetar; resultatbudget, likviditetsbudget och balanserad balansräkning. Resultatbudgeten är en sammanställning av hur verksamhetens intäkter och kostnader förväntas se ut. Likviditetsbudgeten visar förväntningar om kassaflödet, alltså hur likvida medel ska anskaffas och användas. Balansräkningen visar hur mycket tillgångar och skulder samt vilket eget kapital organisationen förväntas ha vid en viss tidpunkt. (Ax et al 2015).

Det kan vara komplext att utforma en budget inför ett år som sedan ska försöka följas eftersom förutsättningarna kan förändras under årets gång. Det finns då olika sätt att utforma budgetanvändandet och uppföljningen för att anpassa budgeten efter verksamhetens verklighet, alltså rörlig budget. Man kan använda sig av reviderad budget som ändras och uppdateras under årets gång, antingen efter fasta tidpunkter eller vid stora händelser som påverkar budgeten. En annan variant är rullande budget där precis som vid reviderad ändras vid fasta tillfällen, till exempel kvartalsvis, men även flyttar fram slutpunkten för budgeten. (Greve, 2011)

### 2.2.3 Prestationsmätning

Mäter olika aspekter av prestationer, ofta för syftet att uppfylla mål vilket är ett företags primära syfte (Ax et al. 2015). Det är också ett bra sätt att kunna mäta effektivitet, verkningsgrad, arbetsnytta och produktivitet som kan definieras som resultatmätning (MacIndoe & Barman 2012). Det är viktigt att veta vad man mäter och varför samt vilka mål man vill uppfylla eftersom följderna av mätning enligt Merchant och Van der Stede (2012) kan bli: “*What you measure is what you get*” (S. 413). Med det menar de att fokus ofta landar på de målen organisationen mäter och prestationer blir därefter. För vinstdrivande organisationer är det primära målet att maximera aktieägare eller ägarnas företagsvärde och därför mäts oftast prestationer som skapar större företagsvärde. För icke vinstdrivande företag är det annorlunda, då de inte i samma grad har som primärt mål att gå med vinst. För att kunna uppnå kontroll av verksamheten blir det allt vanligare att icke vinstdrivande organisationer använder sig av resultatmätning i större grad (MacIndoe & Barman 2012). Däremot trycker Herman och Renz (1999) på att man inte kan samla verksamheten med ett mått utan det måste dimensioneras på fler aspekter. Det är även det Kaplan och Norton (1996) lägger stor vikt vid och presenterar Balanced Scorecard (BSC). BSC är ett styrkort som används för att



samla olika delar av verksamheten och inte bara fokusera på det finansiella. Organisationen kan då på egen hand utforma ett styrkort anpassat till verksamheten för att få bättre helhetsbild. Kaplan menar att till en början var BSC menat för att vinstdrivande företag skulle kunna utveckla resultatmätningen i verksamheten för att bland annat få med delar som hållbarhet och kundnöjdhet utöver den finansiella aspekten. Men har i senare forskning diskuterat kring att det kanske är ännu bättre anpassat till icke vinstdrivande organisationer då de haft svårigheter att använda sig av resultatmätning (Kaplan, 2001).

Greve (2011) menar att resultatmätning har många fördelar och möjliggör jämförelser på olika nivåer men att det finns risker att stirrar sig blind på det och väntar för länge på informationen. Han beskriver det som att en missnöjd kund går till en konkurrent och följden blir att intäkterna minskar, vilket kanske först märks just när resultaten mäts. Istället för att vara proaktiv och kunna möta den missnöjda kunden kommer aktiviteten som följd av att mätning visar att intäkterna minskat. Därför menar Greve (2011) att man inte bara bör använda sig av monetära mått och hitta en balans mellan resultatmått och verksamhetsnära mått.

## 2.2.4 Belöningssystem

En annan del av ekonomistyrning är belöningssystem som kanske främst kopplas med att det kan motivera företagets anställda att arbeta hårdare utöver det vanliga och för att nå de uppsatta målen (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöning behöver inte ha att göra med pengar utan kan även vara form av belönad ledighet eller tjänst med större ansvar inom företaget. Vidare finns det andra perspektiv på det, vilket kan vara att få anställda att stanna kvar i företaget (Ax et al, 2015). Belöningssystem innebär inte bara att de anställda arbetar mer effektivt utan belöningssystemet kan tappa effekt under en viss tid om den anställde ser det som en del av sitt fasta arvode (Anthony et al, 2014). Vid gruppbaserat belöningssystem finns det även risk att vissa personer som inte bidrar mycket i arbetet belönas, vilket kan motverka syftet med belöningssystemet (Ax et al, 2015).

## 2.3 Användning

I företagsvärlden används ekonomistyrningen i stor grad, men det har under en längre tid funnits ett gap mellan teorin och praktiken när det gäller ekonomistyrningen. Detta gap beskrivs genom att föreslagna metoder inte alls används i praktiken eller att de endast används i förenklad form. Det leder även till att företag blivit försiktiga med att använda och implementera nya metoder. Det finns flera förklaringar till gapet mellan teorin och praktiken. En förklaring är att det i praktiken finns för lite kunskap om den faktiska teorin. En annan är att man i teoriutformningen inte beräknar kostnad och meningsfullheten tillräckligt mycket, vilket gör att företaget kan tycka en viss modell är bra, men att kostnaden för att implementera det blir alldeles för stor. (Ax et al, 2015).

Icke vinstdrivande organisationer skiljer sig från vinstdrivande organisationer eftersom deras syfte inte är att gå med vinst på samma sätt. Det gör det svårare att använda viktiga nyckeltal inom organisationen. En tydligare problematik är också för organisationen att mäta



---

effektiviteten till att nå sina mål, eftersom vinst eller förlust kan vara ett enkelt sätt att mäta detta i ett företag. (Henderson, Chase & Woodso, 2002).

I icke vinstdrivande organisationer finns det inga ägare och de söker ofta resurser från människor och andra organisationer som vill få ersättning i form av värde annat än pengar. En fråga som därför existerar inom icke vinstdrivande organisationer är hur det ska mäta sitt arbete och sitt resultat (Henderson et al, 2002).

Icke vinstdrivande organisationer är dock på samma sätt som ett företag beroende av dess intressenter. En vinstdrivande organisation är mer beroende av investerarna, medan en icke vinstdrivande organisation är både beroende och måste gynna dess intressenter (O'Boyle & Hassan, 2014). Vanligtvis är intressenterna staten som bidrar med pengar till organisationen för att den ska kunna bedrivas. Undersökningar har gjorts i organisationer som exempelvis inom sjukvården för att hitta sätt att mäta prestationen i praktiken. Sammanfattning om resultaten är att det är svårt att skapa ramverk för hur icke vinstdrivande organisation ska lägga upp ekonomistyrningen, vilket gör användningen svårare (Micheli & Kennerley, 2005).

Även Herzlinger (2000) menar på att det många gånger saknas en tydlig struktur av den ekonomiska styrningen inom icke vinstdrivande organisationer. Det kan dock anses ännu viktigare för en icke vinstdrivande organisation att använda sig av ekonomistyrning för att kunna utvärdera sin aktivitet på ett bättre sätt. Inom vinstdrivande organisationer finns det ofta möjligheter som att till exempel expandera i nya områden för att förbättra resultatet, medan icke vinstdrivande organisationer är mer knutna till en viss verksamhet och utifrån det måste prestera så bra de kan. På så sätt blir det viktigare för icke vinstdrivande organisationer att förbättra och bedriva den verksamheten de redan har så bra som möjligt (Herzlinger, 2000).

Enligt forskning har icke vinstdrivande organisationer varit dåliga på att använda benchmarking i syfte att lära sig från framgångsrika organisationer och hade kunnat öka användningen av benchmarking (Buckmaster, 1999). Även Tylers (2006) studie visar samma resultat, att icke vinstdrivande organisationer har använt benchmarking i relativt liten grad.

## 2.4 Idrottsföreningar

Idrottsföreningars fundamentala mål är att maximera föreningens värde. Hur man ser på värde kan sedan skilja sig åt mellan idrotter och föreningar, men ekonomistyrning kan användas både av interna och externa intressenter som ett verktyg att skapa sig en uppfattning av värdet (Beech & Chadwick, 2014).

Carlsson-Walla, Krausa och Messner, (2016) menar att idrottsföreningar utför en komplex verksamhet då precis som för många andra icke vinstdrivande organisationer har flera institutioner inom organisationen med olika krav och mål. I deras studie dras det paralleller till hur det kan fungera i skolor där institutioner med olika fokus tävlar om uppmärksamhet



vid bland annat budgetprocessen. Den interna konkurrensen kan skapa spänning och försvåra arbetet av ekonomistyrningsarbetet inom organisationen. Vidare tar studien upp den målkonflikten som kan finnas mellan de finansiella och sportsliga målen för idrottsföreningar och beskriver hur olika sportsliga situationer, som tabellplacering, kan påverka styrningen och beslut för en förening.

Beech och Chadwick (2014) beskriver problem som icke vinstdrivande idrottsföreningar kan utsättas för. De säger då att ett stort problem kan vara att beslutsfattandet är centraliserat på ett få antal ideellt anställda som inte är verksamma i den dagliga verksamheten och att organisationsstrukturen ofta har väldigt få hierarkiska steg. De menar att detta kan skapa konflikter mellan den operativa verksamheten och styrelsen, som oftast tar viktiga beslut. För att kunna lyckas är det därför viktigt med en tydlig strategisk riktning vilket bör bestå av visioner från styrelsen och framtagna mål som organisationen kan nå. Dessutom är det av stor vikt att den strategiska riktningen är dynamisk då den sportsliga verksamheten påverkar det strategiska arbetet. I sin rapport om en icke vinstdrivande sportorganisation visar Misener och Doherty (2009) resultat på att just långsiktig målformulering har en stark inverkan på uppfyllande av målen. Däremot finns det ett problem med att styrelseledamöter inte fått tillräckligt med tid att implementera och utveckla strategiska idéer. I samma studie konstaterar dem att finansiell kapacitet relaterat till måluppfyllelse inte har något signifikant samband i organisationen de studerade. Istället kom de fram till att mänskliga resurser är det som har störst inverkan på organisationens kapacitet i icke vinstdrivande sportorganisationer.

## 2.5 Undersökningsmodell

Genom vår teori har vi velat undersöka begreppen användning och design av ekonomistyrning på utvalda respondenter. I den teoretiska referensramen har vi försökt sammanställa begreppen och visa skillnader mellan dem, även genom tidigare forskning förklarat kring ekonomistyrning i idrottsföreningar. Empirin ska sedan vara till underlag för hur det kan skilja sig mellan design och användning av ekonomistyrning. Designen som används är beskrivning i den teoretiska referensramen kring ekonomistyrning och utvalda verktyg medan användandet undersökts på respondenterna genom enkäten och intervjuerna.

Efter att utformat en design av etablerade ekonomistyrning i teorikapitlet och samtidigt studerat tidigare forskning om ekonomistyrning inom idrotten har vi skapat oss en uppfattning om att den etablerade ekonomistyrningen inte används i lika stor utsträckning i elitidrottsföreningar. Utan vår uppfattning är att ekonomistyrningsanvändandet framförallt består av budgetarbete och att försöka nå positiva siffror. Just för, som vi nämnt tidigare, det är stort fokus på det sportsliga och ekonomin får inte samma gehör.

Design: utformade etablerade ekonomistyrningsverktyg.

Vs

Användning: vilka ekonomistyrningsverktyg som faktiskt används.



## 3. Metod

*I metodkapitlet går vi igenom hur processen av uppsatsen har gått till och förklarar vilka val vi har gjort för att på ett transparent sätt återspegla tillvägagångssättet av vår uppsats.*

I inledning av vårt arbete med uppsatsen gjorde vi en litteraturundersökning inom området ”ekonomistyrning i idrottsföreningar”. Vi hittade begränsat med tidigare forskning inom området, framförallt om undersökningar av ekonomistyrningsverktyg i idrottsföreningar. Det fanns inga tydliga resultat om hur ekonomistyrning används i idrottsföreningar och med vårt upplevda problemområde valde vi att genomföra med en explorativ ansats.

Vi började med att vi ville genomföra en kvantitativ studie för att undersöka användandet av ekonomistyrning i elitidrottsföreningar utifrån hur designen av ekonomistyrning ser ut. Vi skulle då genom en enkätundersökning samla in data från föreningar inom ett avgränsat område och testa data mot hypoteser. Då vi enligt oss själva inte lyckades utforma en tillräckligt tillförlitlig enkät som svarade på det komplexa uttrycket “användande” kom vi fram till att använda enkäten som underlag när vi fördjupade oss i några föreningar som svarade på enkäten. Vi använde oss alltså i en inledande del av undersökningen en kvantitativ metod som genom data från en enkätundersökning skulle ge oss underlag för att gå vidare till att använda en kvalitativ metod där vi, på utvalda föreningar genomförde ett antal semistrukturerade intervjuer. En del forskare menar att en kombination av forskningsmetoderna kvantitativ och kvalitativ varken är önskvärd eller möjlig att genomföra (Bryman och Bell, 2015). Däremot finns det situationer där en kombination kan vara användbar och det är på det sättet vi har försökt dra nytta av det. Bryman & Bell (2015) menar att det kan användas då man först använder kvalitativ metod i startfasen och använder sig av en enkätundersökning för att välja ut respondenter för djupanalys och göra en kvalitativ forskning. Det kan också användas för att fylla ut luckor då varken en kvalitativ eller kvantitativ forskning ger tillräckligt stöd.

Även om idén från början var att göra en helt kvantitativ studie, med restriktion om att det kanske inte kunde gå att genomföra på området, kände vi oss trygga med att göra en kombination. Detta för att vi trodde att det gav en större förståelse för att kunna uppfylla syftet med vår uppsats att undersöka användandet av ekonomistyrning i elitidrottsföreningar i Sverige.

### 3.1 Val och avgränsningar

#### 3.1.1 Organisationer

Vi ville undersöka problemdiskussionen inom idrottsföreningar, men eftersom idrottsföreningar är ett väldigt brett område började vi avgränsa det till elitidrottsföreningar.



Elitidrottsföreningar valde vi att definiera efter föreningar som tillhör serier där elitlicenskraven finns och föreningarna har då ekonomiska krav på sig. Idrotterna där vi kunde urskilja en aktiv elitlicens var fotboll, ishockey, handboll och basket. Vi var medvetna om att det finns elitidrottare inom individuella idrotter med, men att dessa i större grad finansieras av egna sponsorer och inte av en förening vilket vi tror hade gjort en jämförelse mer komplicerad.

Urvalet från elitidrottsföreningarna bland de olika idrotterna består av alla lag från första och andra divisionerna i fotboll (16st i Allsvenskan, 16st i Superettan) och hockey (14st i SHL, 14st i hockeyallsvenskan). Dock blev det bara första divisionen i handboll (14st i handbollsligan) och basket (9st i basketligan). Tillsammans blev det 83 elitidrottsföreningar. I hockey har det även utformats en elitlicens för Hockeyettan som är serien under Allsvenskan, men då den börjar gälla 2017 har vi valt att inte granska den serien (Espefält, 2016, 17 september). Enkäten skickade vi sedan ut till samtliga 83 föreningar.

Av de 83 föreningarna var det 29 stycken som svarade och användes därför som urval för den kvantitativa forskningen. Urvalen för intervjuerna bestod sedan av de föreningar som svarade på enkäten och fyllde i att de kunde delta i en uppföljning, vilket var 17 stycken. När vi efteråt valde ut föreningar bland dem ville vi undersöka mindre och större föreningar. Vi delade upp dem efter omsättning och av de som kunde tänka sig en uppföljning kunde vi gå vidare med en större och en mindre förening för att genomföra intervjuer. Dessa två föreningar blev vårt urval för den kvalitativa undersökningen. Sammantaget blev det alltså bara 2 av 17 föreningar som kunde tänka sig en uppföljning med intervju, vilket vi tror kan bero på ett missförstånd av frågan "Kan ni tänka er en eventuell uppföljning". Dels om att uppföljningen skedde tätt inpå enkäten och även att de kan ha tolkat uppföljning som att de skulle få ta del av resultatet. Det här gjorde att vårt urval i den kvalitativa undersökningen minskade drastiskt.

Processen gjorde att vi inte fick precis de föreningar vi egentligen hade velat göra en djupanalys av, om vi hade valt ett kvalitativt tillvägagångssätt från början. Dock fick vi insyn i flera föreningar och kunde välja bland de som vi ansåg var intressanta att göra en uppföljning av. Vi ansåg det också bra att vi lyckades göra uppföljningen på en mindre och en större förening vilket gav fler perspektiv.

### 3.1.2 Respondenter

Enkäten skickades ut till klubbdirektörer alternativt ekonomiansvarige då de fanns angivet på föreningens hemsida. I annat fall skickade vi det till styrelsemedlem med ekonomiskt ansvar och fanns inte det skickade vi till en "info-mejl" (bilaga 2) till föreningen och bad dem vidarebefordra det till någon med god ekonomikunskap och insikt i föreningen. Det vi inte kunde säkerställa med den här metoden var att vi skulle få svar från personer med samma besättning inom de olika föreningarna och ett annat problem kunde vara att respondenterna kan ha olika mycket insikt samt kunskap. Det är även ett övergripande problem med en enkätundersökning som mejlas ut, det är svårt att säkerställa vem som egentligen svarar på





---

enkäten och att få bekräftelse på att den skickas till en aktiv och rätt e-postadress (Bryman & Bell, 2015).

När intervjuerna gjordes kontaktade vi den personen som svarat på enkäten i föreningen och frågade om en uppföljning. Med de föreningar vi gjorde en uppföljning intervjuades samma person som svarat på enkäten. I en av föreningarna fyllde vi dock på genom att träffa två styrelsemedlemmar för utökade svar då det var lite otydligt vem som hade huvudansvaret för ekonomin.

## 3.2 Insamling av data

Insamling av data gjorde gör vi genom en enkätundersökning som skickades ut till elitidrottsföreningar inom de valda och avgränsade idrotterna. Resultatet från enkäten användes sedan som underlag inför intervjuerna och som en kvantitativ del av empiri och analys. Vi följde sedan upp enkäten i två utvalda föreningar med mer djupgående semistrukturerade intervjuer som blev den kvalitativa delen av empirin och som var den största delen av underlaget för analys och slutsats.

### 3.2.1 Enkätundersökning

Som tidigare nämnt började vi med att utforma en enkät för att samla in data från elitidrottsföreningar i Sverige och som användes som primärdata i en kvantitativ del av uppsatsen. Den innehöll både enkla stängda frågor och ett antal öppna frågor där respondenten själv kunde utforma sitt svar. De öppna frågorna vill vi ha med för att kunna få större förståelse kring hur föreningen själv funderar kring deras sätt att använda ekonomistyrning. Enkätundersökningar används ofta vid kvantitativa studier då det är ett relativt billigt sätt att få in stora mängder data och även kan vara snabbare att administrera jämfört med intervjuer. Det viktigaste med enkäten är att frågorna är väldigt tydliga och rätt utformade för att uppfylla studiens syfte (Bryman & Bell 2015).

Enkätens design och utformning gjordes med programmet "Google Formulär" och vi valde att använda oss av Google formulär eftersom en grupplem tidigare använt programmet. Frågorna kom vi fram till genom att använda oss av metodboken "Företagsekonomiska forskningsmetoder" av Bryman och Bell (2015) och "Enkätboken" av Trost och Hultåker (2007) som hjälp för att utforma bra samt tydliga frågor. Syftet med frågorna var att respondenterna enkelt skulle kunna gradera hur intressant olika ekonomistyrningsverktyg, nyckeltal och finansiella mål är för föreningen, se bilaga 3. Vi hade även uppföljningsfrågor där de kunde utveckla eller lägga till svar som behandlade dessa områden. Eftersom vi innan enkäten skickades ut, hade en uppfattning om att budget var ett extra viktigt verktyg hade vi fler frågor gällande budgetområdet vid utformningen av enkäten. Enkäten avslutades med frågor kring målkonflikt och prioritering av de sportsliga målen relativt till finansiella mål och en fråga på hur delaktigheten av ekonomiarbetet såg ut i föreningen.



Vi kände att det var svårt för oss att få tillräckligt med information från en enkät, trots att vi använt oss av både metod- och enkätlitteratur för att få en bra utformad enkät. Vi gick därför vidare med intervjuer vilket gav oss större förståelse och bättre uppfattning om svaren vi fått från enkäten. Därav kunde vi inte göra några statistiska slutsatser kring vår kvantitativa data utan använda den som underlag och för att stärka de kvalitativa undersökningarna.

### 3.2.2 Intervjumetod

Som nämnt ovan gick vi vidare med intervjuer av två föreningar med ett antal olika respondenter för att skapa oss en bättre uppfattning om svaren. Vi genomförde då tre semistrukturerade intervjuer där vi utformade en intervjuguide (bilaga 4 & 5) för respektive respondent utifrån svaren vi fått från enkäten. Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer för att låta respondenten prata relativt fritt om området ekonomistyrning, men för att få svar kring användandet använde vi oss av svaren respondenten gjort från enkäten och intervjuguiden (Bryman och Bell, 2015).

Intervjuerna började med att vi informerade kring syftet med studien och att vi definierat ett antal begrepp som kunde komma upp. Vi lät sedan respondenten prata fritt kring ämnet "ekonomistyrning", om hur föreningen fungerar och sedan mer i detalj kring enkäten. Följdfrågor ställdes under intervjuernas gång och en del frågor från guiden ströks då vi ansåg att respondenten svarat på dessa eller inte kunde svara på ämnet. För att säkerställa att vi inte missade något bandades alla intervjuer och lyssnades om vid sammanställning av intervjuerna som är en del av empirin i uppsatsen.

Den första intervjun var med respondenten för den mindre föreningen och pågick i 27 minuter. Då de för oss var lite otydligt vem som hade det huvudsakliga ansvaret för ekonomin kontaktade vi två styrelsemedlemmar som kunde ställa upp båda två. På grund av bristande tidsutrymme för respondenterna bad de om att få göra intervjun samtidigt vilket vi fick godkänna då vi önskade om att höra bådadas perspektiv. Den intervjun pågick i 32 minuter och respondenterna samsades om att svara på de frågor som de kände att de bäst kunde svara på. När vi intervjuade den andra större föreningen träffade vi samma respondent som svarat på enkäten och de var också den personen som hade störst insyn i föreningens ekonomi. Intervjun pågick i 34 minuter och vi hade möjlighet att återkomma med ytterligare frågor i efterhand.

### 3.3 Etik

I enkätundersökningen följde vi etiska regler kring informationskrav, samtyckeskrav, anonymitetskrav, nyttjandekrav och falska förseglingar. Detta genom att vi informerade respondenterna innan enkäten kring syftet med studien och garanterade att uppgifterna endast kommer användas till forskningsändamål. De valde själva om de vill delta eller inte, och även om de ville medverka som anonyma. (Bryman & Bell, 2015). Innan intervjuerna säkerställde vi också att dessa krav uppfylldes genom att informera respondenterna om syftet med forskningen, att de behandlas anonymt om det önskas, att det som kan uppfattas som känslig



information endast används för forskningens ändamål och det inte kommer ske några falska förseglingar.

### 3.4 Studiens trovärdighet

Vid en studie som gjorts är det alltid en fråga om trovärdigheten av studien för att den ska vara relevant. Dels för de resultat och insikter som gjorts i studien men även tillvägagångssättet av studien. I metodkapitlet har vi redovisat för olika val och handlingar genom processen för att man som läsare ska kunna skapa sig en uppfattning av studiens trovärdighet. Nedan följer ytterligare redogörelse i form av validitet och reliabilitet.

#### 3.4.1 Validitet

Begreppet validitet kan delas upp på inre- och yttre validitet som kan definiera hur väl studien motsvarar verkligheten respektive generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2015). Vi har som tidigare nämnt använt oss både av en enkät och intervjuer i datainsamlingen för att kontrollera att den data vi samlade in i första steget skulle kontrolleras ytterligare. Då studien har varit av explorativ karaktär har vi inte kunnat jämföra våra egna resultat med tidigare forskning och tyckte därför det var relevant att undersöka vår data ytterligare.

#### 3.4.2 Reliabilitet

Studiens syfte är att utforska ett område inom ett föränderligt ämne, där reliabilitet syftar till om studien går att upprepa. Det är även ett problem att alla respondenter är anonyma vilket gör det svårare att kunna göra en exakt likadan studie. Av dessa anledningar har vi genom metodkapitlet tydligt beskrivit hur vi har gått tillväga och även presenterat siffror om bland annat omsättning för föreningarna i empirikapitlet. Vi har även tagit med både enkätundersökningen och de olika intervjuguiderna i bilagor (bilaga 3, 4 & 5).

#### 3.4.3 Bortfallsanalys

Som vi nämner ovan inledde vi med ett urval av 83 stycken föreningar som vi skickade ut enkäten till av dessa föreningar svarade 29 stycken. Ett antagande vi kan göra är att de som har svarat på en enkät som handlar om ekonomistyrning i elitidrottsföreningar är ekonomiintresserade och vet att de kan svara. I en förening där de istället kanske inte fokuserar på ekonomin är det troligt att de heller inte svarar på en enkät som handlar om det. Alltså kan det ha påverkat hur svaren i enkäten är representerade och vi måste beakta att resultaten kan vara vinklade mot föreningar med bra ekonomikunskaper.

### 3.5 Litteratursökning

Vi började vårt arbete genom att studera litteratur gällande ekonomistyrning i icke vinstdrivande organisationer. Vidare blev det mycket läsande av nyhetsartiklar gällande idrottsföreningar för att kunna urskilja ett eventuellt problem. För att säkerställa och hitta mer



fakta gällande nyhetsartiklarnas innehåll sökte vi i databaser för att få fram årsredovisningar för idrottsföreningar.

I den teoretiska referensramen använde vi oss av litteratur och vetenskapliga artiklar för att få så hög trovärdighet som möjligt i vårt arbete. När vi sökte i bibliotekets databaser har vi bland annat använt oss av sökord såsom, “Management accounting, ekonomistyrning, sport organisations, non profit organisations, idrottsföreningar och budgetering”. På grund av begränsad litteratur på svenska inom området har vi mestadels sökt och använt oss av litteratur på engelska. Vi har därav haft i åtanke att tidigare forskning inte gjorts på svenska marknader.



## 4. Empiri

I denna del kommer de empiriska materialet vi samlat in presenteras. Empirin är uppdelad i två delar där den första behandlar svaren från respondenterna och den andra behandlar de fysiska intervjuerna. Intervjuerna sammanställs var förening för sig och kopplas till svaren från enkätundersökningen men mer djupgående och med föreningens förutsättningar och problem i fokus. Det är sedan empirin tillsammans med teoretiska referensramen som utgör underlaget för en analys och slutsats.

### 4.1 Sammanställning enkätundersökningen

I vår enkätundersökning får vi svar från 29 respondenter som består av 7 fotbollsföreningar, 14 ishockeyföreningar, 6 handbollsföreningar och 2 basketföreningar. De svarande elitidrottsföreningarna är av varierad storlek om man jämför deras omsättning. Minsta föreningen har en omsättning på dryga 5 MSEK och den största föreningen har en omsättning på ca 150 MSEK.

Idrott	Förening	Omsättning	Resultat	Eget kapital
Handboll	1	5 645 076 kr	268 919 kr	- 524 190 kr
Handboll	2	9 000 000 kr	1 200 000 kr	- 1 200 000 kr
Fotboll	3	10 094 029 kr	- 109 835 kr	1 108 666 kr
Basket	4	11 500 000 kr	95 000 kr	935 000 kr
Handboll	5	11 500 000 kr	- 350 000 kr	*
Fotboll	6	14 000 000 kr	- 1 000 000 kr	- 842 000 kr
Fotboll	7	14 000 000 kr	- 260 000 kr	**
Handboll	8	17 000 000 kr	303 kr	3 700 000 kr
Fotboll	9	17 000 000 kr	6 000 kr	- 984 000 kr
Ishockey	10	20 000 000 kr	- 1 000 000 kr	1 092 000 kr
Handboll	11	22 000 000 kr	222 kr	1 200 000 kr
Ishockey	12	24 000 000 kr	300 000 kr	***
Ishockey	13	24 425 000 kr	20 000 kr	6 631 000 kr
Basket	14	30 000 000 kr	1 500 000 kr	3 000 000 kr
Handboll	15	32 404 000 kr	1 210 000 kr	6 081 000 kr
Ishockey	16	32 589 317 kr	1 296 448 kr	4 594 767 kr
Fotboll	17	35 000 000 kr	561 529 kr	1 600 000 kr
Ishockey	18	35 000 000 kr	- 12 000 000 kr	7 500 000 kr
Ishockey	19	38 377 190 kr	2 327 391 kr	5 866 055 kr
Fotboll	20	58 500 000 kr	- 15 800 000 kr	32 900 000 kr
Ishockey	21	65 000 000 kr	4 500 000 kr	26 000 000 kr
Ishockey	22	72 200 000 kr	9 240 000 kr	9 390 000 kr
Ishockey	23	94 000 000 kr	21 274 000 kr	27 356 000 kr
Fotboll	24	96 048 000 kr	8 118 000 kr	15 068 000 kr
Ishockey	25	129 000 000 kr	29 000 000 kr	46 000 000 kr
Ishockey	26	132 902 658 kr	4 243 693 kr	70 918 426 kr
Ishockey	27	135 000 000 kr	- 3 800 000 kr	15 700 000 kr
Ishockey	28	144 557 000 kr	59 000 kr	69 751 000 kr
Ishockey	29	149 815 587 kr	894 949 kr	22 000 000 kr

Tabell 1. Svar från enkätundersökning. En sammanställning av föreningarnas omsättning, resultat och eget kapital. \*-Svarade endast i enkäten om att det var negativt. \*\*-Föreningen är nystartad. \*\*\*-Respondenten uppgav ej EK i enkätsvaret

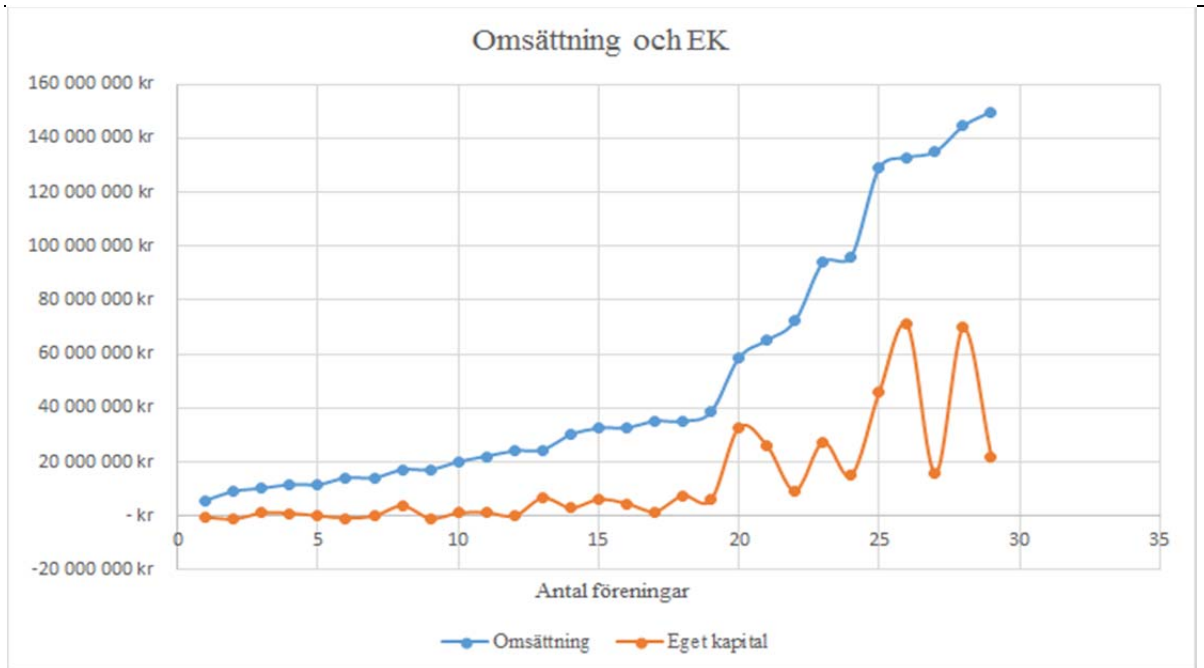


Diagram 1. Svar från enkätundersökning. Jämförelse av respektive förenings omsättning och eget kapital.

I diagram 1 ovan ser vi en jämförande sammanställning av respektive förenings omsättning och eget kapital. Det finns inget tydligt samband mellan en hög omsättning och ett större eget kapital. Det vi dock kan utläsa är att eget kapital varierar mer för föreningarna med omsättning över 40 MSEK.

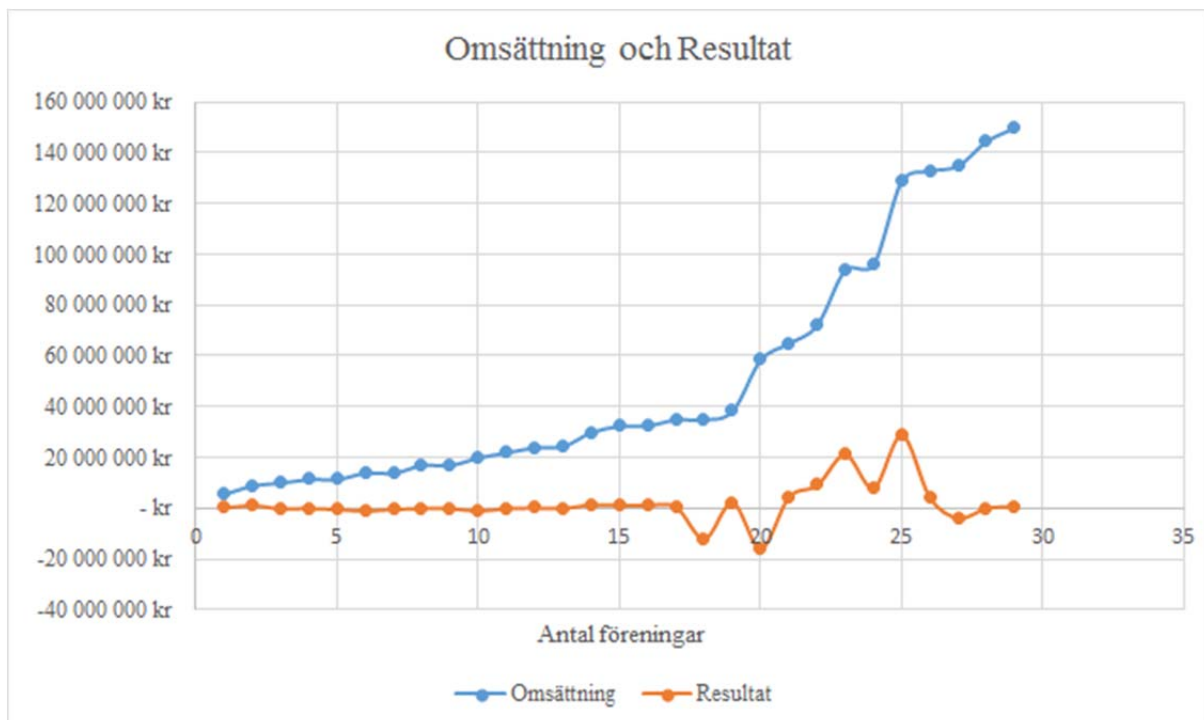


Diagram 2. Svar från enkätundersökning. Jämförelse av respektive förenings omsättning och resultat.

Diagram 2 visar en sammanställning på respektive förenings omsättning och resultat. Det är åtta föreningar som gjorde ett negativt resultat och det är egentligen bara en förening som



sticker ut med ett högt positivt resultat på cirka 29 MSEK. Det vi kan konstatera är att samtliga föreningar med en omsättning under cirka 35 MSEK har ett resultat nära 0. Över 35 MSEK varierar resultatet mer och det finns föreningar med stort minusresultat och några med ett högre positivt resultat. Det som är gemensamt för föreningarna med stort negativt resultat är att de har ett stort eget kapital i relation till omsättning, se förening 18 och 20 i tabell 1.

För att ta reda på vilka föreningarnas största inkomstkällor är har vi en fråga där vi ber respondenten lista föreningens tre största inkomstkällor i procent. Resultatet kan sammanställas med att föreningarna har flera olika intäktskällor, vilka är reklam, sponsorer, biljettförsäljning, arrangemang, serieersättning, spelarförsäljning, statliga/kommunala bidrag, medlemmar, mat/dryck-försäljning, Tv-rättigheter, souvenirer och lotter. De tre största inkomstkällorna totalt sett för alla elitidrottsföreningar är sponsorer/reklam, biljettförsäljning och bidrag. I snitt bland respondenterna består intäkterna av 40 % sponsorer och reklam, 28 % av biljettintäkter och 21 % i bidrag. Generellt kan man säga att alla är i stort behov av sponsorer, men beroende vad för förutsättningar föreningen har med andra intäktsmöjligheter så behöver det inte vara den största. Endast en av respondenterna svarar att sponsorer inte är en av deras tre största inkomstkällor, men däremot svarar föreningen att spelarförsäljning har inbringat stor summa pengar.

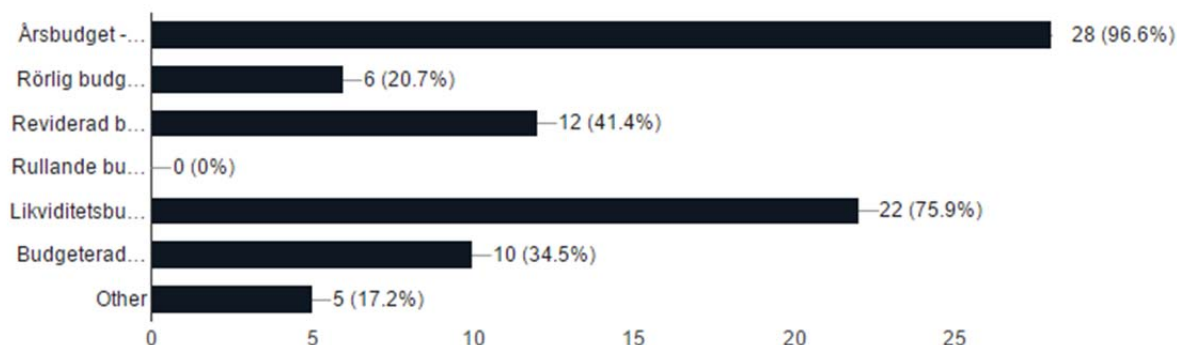


Diagram 3. Svar från enkätundersökning. Stapeldiagram över vilka budgetar som används.

I diagram 3 visas en sammanställning där föreningarna svarar vilka olika sorters budgetar de använder. Föreningarna fyller i de flesta fallen i att de använder mer än en sorts budget men vi kan se att det vanligaste är att de använder sig av årsbudget och att många kompletterar med en likviditetsbudget. I övrigt är det ungefär hälften som anger att de använder sig av en rörlig eller reviderad budget på något sätt.

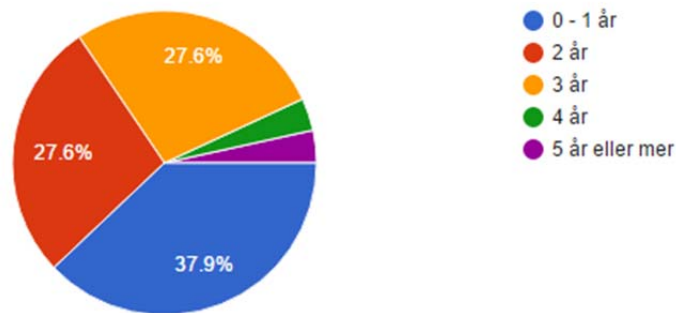
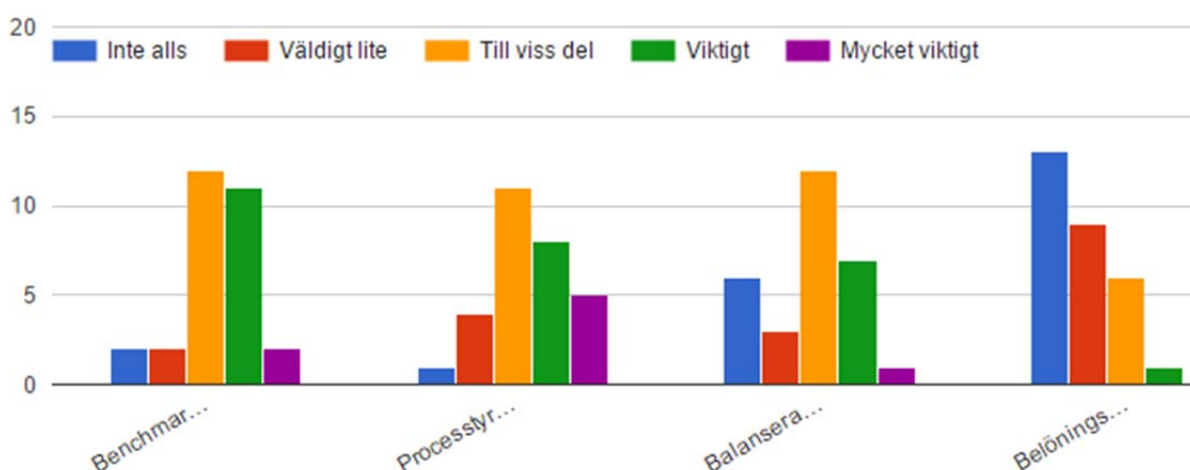


Diagram 4. Svar från enkätundersökning. Diagram över hur lång tid föreningarna planerar ekonomiskt.

Diagrammet visar hur långt fram i tiden föreningen anger att de planerar den ekonomiska verksamheten. Som kan utläsas är det relativt jämnt fördelat mellan 0-1, 2 och 3 år fram i tiden. 0-1 år består av elva föreningar, 2 år åtta föreningar och 3 år är också åtta föreningar. Det är en förening som angivit att de planerar för 4 år fram i tiden, likaså för 5 år.

Utöver “enkla kryssfrågor” har vi ett par frågor där föreningarna har möjlighet att ange ett längre svar. En fråga behandlar budgetprocessen och hur den fungerar för föreningen vilket kan sammanställas genom att grundprocessen fungerar till stor del på två olika sätt. Antingen ger styrelsen direktiv och ramar för hur budgeten ska se ut för att sedan de operativt verksamma personerna ska sätta ihop den. Alternativt så är det de operativa som tar fram ett budgetförslag som redovisades för styrelsen vilka antingen godkänner eller reviderar. Överlag kan man säga att de sammanställda svaren visar på att det finns ett samband mellan föreningar med mer resurser och fler antal delaktiga i processen, men också fler steg för processen. En del föreningar använder sig av olika enheter där respektive enhet har ansvar över sig egen budget med ett decentraliserat fokus, men de flesta föreningarna har en centraliserad process som styr budgeten.





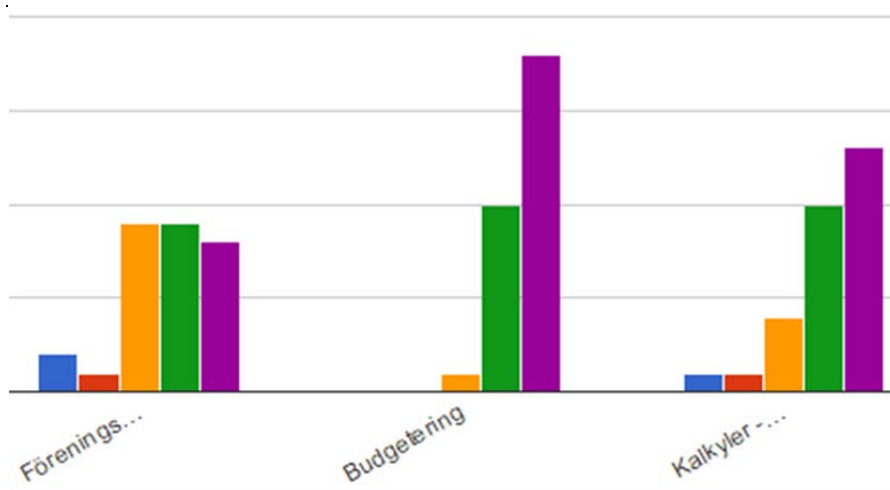


Diagram 5. Svar från enkätundersökning. Diagram över hur intressanta olika ekonomistyrningsverktyg är för föreningarna.

I diagrammet sammanställs hur föreningarna svarar på hur intressant respektive styrverktyg är för verksamheten. Det helt klart mest intressanta utifrån enkätsvaren är budgetering och kalkyler vilket tycks vara det föreningarna arbetar mest med i den dagliga verksamheten. Det som föreningarna inte anser intressant för verksamheten är att använda sig av belöningsystem i ledningen, då bara en förening svarar att det är "Mycket viktigt" för dem medan övriga till stor del svarar att det "Inte alls är intressant" och bara några få "Till viss del". I övrigt är det stor spridning på svaren angående benchmarking, processtyrning, balanserat styrkort och föreningskultur.

För att få en större bredd bland svaren av vilka ekonomistyrningsverktyg som används i föreningarna ger vi en möjlighet för föreningarna att ange övriga verktyg som de använder sig av. Svaren som framkommer är olika men den mest förekommande är att de använder sig av olika sorters prognoser som är kopplade till budgetar. I övrigt använder sig två föreningar av ett CRM (Customer Relationship Management) system, några använder sig av ekonomigrupper med personalstyrning och två föreningar anger även att de utvecklar attestrutiner för verksamheten.

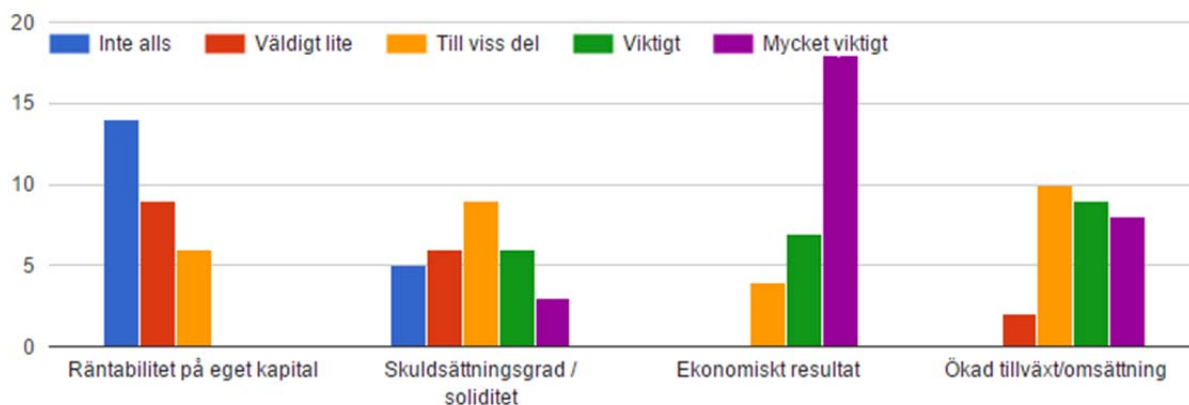


Diagram 6. Svar från enkätundersökning. Diagram över hur intressanta olika nyckeltal och finansiella mål är för föreningarna.

Diagram 6 ovan visar en sammanställning av vad föreningarna anger vid frågan om hur stort intresset av olika nyckeltal och finansiella mål är. Det som anges vara mest intressant är ekonomiskt resultat. Alltså att föreningen sätter stor vikt kring årets resultat. Även ökad tillväxt/omsättning har en fördelning mot att det är ett intressant mål för föreningarna. Räntabilitet är ett nyckeltal som föreningarna inte har något större intresse för utan en majoritet svarar "Inte alls" på frågan. Skuldsättningsgrad eller soliditet har blandade svar där några föreningar anger det som "Mycket viktigt" medan en del anger "Inte alls".

Utöver de ovannämnda har vi med en öppen fråga där respondenterna själva kan fylla i övriga nyckeltal och finansiella mål föreningen använder sig av. Flera föreningar anger att de använder sig av eget kapital som andel av omsättning som ett nyckeltal och att det egna kapitalet ska överstiga elitlicensens krav som finansiellt mål. Andra nyckeltal som anges i enkäten är täckningsbidrag, både totalt och för olika enheter, försäljningsmål, omsättning per åskådare och kostnad för spelartrupp per inspelad poäng.

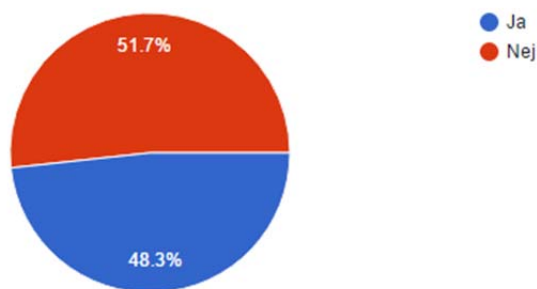


Diagram 7. Svar från enkätundersökning. Diagram över hur många föreningar som upplever en målkonflikt.

Det är 14 av 29 respondenter som svarat att de upplever en målkonflikt mellan de finansiella och sportsliga målen.

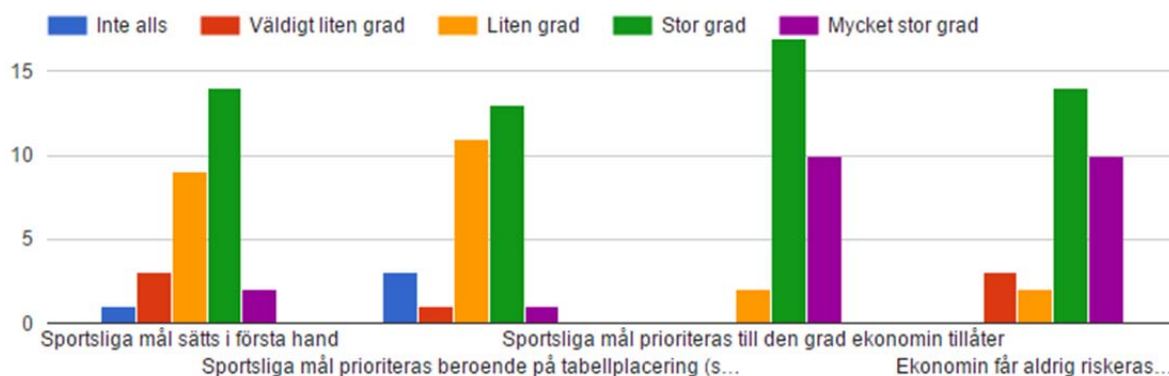


Diagram 8. Svar från enkätundersökning. Diagram över hur sportsliga jämfört med ekonomiska mål prioriteras.

Gällande hur respondenterna svarar att de prioriterar de ekonomiska målen är det en majoritet som svarar "Stor grad" eller "Mycket stor grad" att ekonomin aldrig får riskeras eller att de sportsliga målen prioriteras till den grad ekonomin tillåter. Vidare till de hur de sportsliga

målen prioriteras är det mer varierande svar, men de är få föreningar som svarar att de sportsliga målen “Inte alls” eller “Väldigt liten grad” prioriteras både beroende av tabellplacering och överlag.

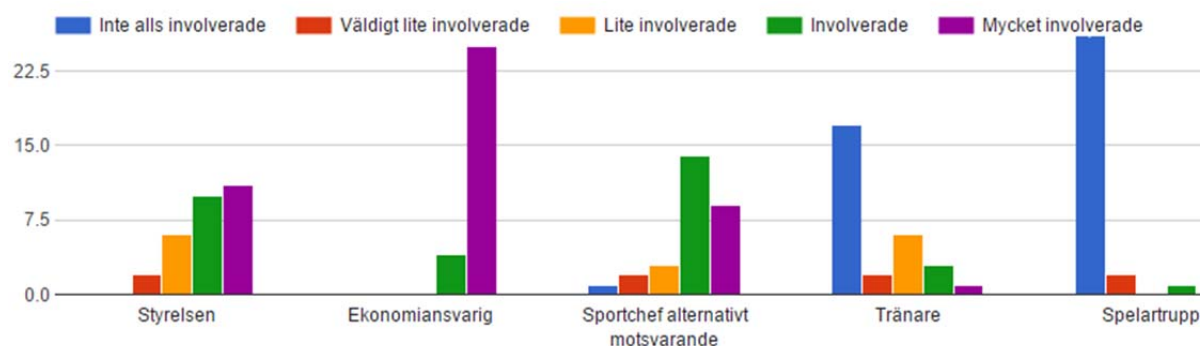


Diagram 9. Svar från enkätundersökning. Diagram över hur involverade olika representanter i föreningarna är i ekonomiarbetet.

Ekonomiansvarige är i högsta grad involverade i samtliga föreningar. För styrelsen anger respondenterna att det är en blandad involvering från “Väldigt lite involverade” till “Mycket involverade”. Värt att påpeka är att inte alla föreningar har en sportchef eller motsvarande, vilket kan vara till grund för svaren vi får där. I övrigt är inte varken tränare eller spelartrupp särskilt involverade i de flesta föreningarna.

## 4.2 Uppföljning av enkäten - Förening X, Klubbdirektör

Den ena föreningen vi väljer att göra en mer djupgående analys och uppföljning av är en fotbollsförening som spelar i näst högsta serien, Superettan. Föreningen har önskemål om att vara anonyma genom hela uppsatsen och benämns därför som föreningen ”X”. Nedan följer en kort presentation av föreningen och deras förutsättningar, samt presentation av respondenterna från föreningen, utan att benämna några namn.

Föreningen X är som nämnt en fotbollsförening i Superettan som har historik av en instabil ekonomisk situation. De har under 00-talet åkt upp och ner mellan serier vilket även speglar hur den ekonomiska situationen har sett ut. Föreningen har även tvingats göra om i organisationen vilket har ställt större krav på föreningen ekonomiskt. De uppfyller kraven för elitlicens och har idag en omsättning runt 15-20 MSEK. Personerna som intervjuas i föreningen är klubbdirektören som gör sitt andra år på posten, styrelseordförande som gör sitt första år och ekonom i styrelsen som även han gör sitt andra.

### 4.2.1 Organisation

Klubbdirektören berättar om hur föreningen ser ut organisatoriskt och förklarar att styrelsen är högst upp med nio personer där alla har olika ansvarsfördelningar och ansvarar för olika utskott. Dessa nio personer fastställs för antingen ett eller två år vid årsmötet där det är medlemmarna som röstar. I en bestämmande roll finns det en ordförande som för närvarande är inröstad för ett år, vilket är hans första för föreningen. Styrelsen är ytterst ansvariga och är



som han själv sade ”hans chefer” och de som anställde honom. Den som är operativt ansvarig och länken till styrelsen är han själv, alltså klubbdirektören. Utöver klubbdirektör är det fyra stycken tjänster på kansliet totalt som består av en redovisningsansvarig på 50 %, en akademichef vars tjänst är väldigt operativ och delaktig i frågor utöver akademi, en säkerhets- och marknadsansvarig vars tjänst är delad och sedan två stycken provisionssäljare på 50 %. Han menar att de tagit fram formen av tjänster från rekommendationer från UEFA, *Union of European Football Association*, som säger att kanslipersonalen ska motsvara 30 % av lönekostnaderna. Men han kommer även in på att han tycker att resurserna saknas för att kunna driva föreningen på ett önskvärt sätt och att det krävs en del ideellt arbete på kansliet.

#### 4.2.2 Ekonomistyrning

Vi börjar med att definiera ekonomistyrning på det sättet vi tycker samlar begreppet för att underlätta för respondenten och undvika missförstånd vilket lyder; Utföra åtgärder för att uppnå ekonomiska mål. Klubbdirektören i förening X säger att de största av ekonomistyrningsarbetet för dem är budgetar. I enkätundersökningen svarar respondenten, som är klubbdirektören, att de använder sig av årsbudget, rörlig, reviderad, likviditetsbudget och budgeterad balansräkning.

- Årsbudget - Budget med fast slutpunkt på ett år
- Rörlig budget - Budget som ändras beroende verksamhetens volym / omsättning
- Reviderad budget - Ändras löpande under året utifrån förutsättningar som sker
- Rullande budget - Har inga fasta budgetperioder och ändras exempelvis kvartalsvis
- Likviditetsbudget - Framtida in och utbetalningar, dvs kassaflöde
- Budgeterad balansräkning - Sammanställning av tillgångar, skulder och eget kapital
- Other: \_\_\_\_\_

Figur 1. Svar från enkätundersökning. Vilka budgetar Förening X angivit

Budgetarbetet fungerar som så att klubbdirektören och ekonomiansvarig från styrelsen sätter upp ett budgetförslag för året som sedan lämnas till styrelsen. Antingen godkänns förslaget eller justeras om med input från styrelsen. Under året har de sedan månadsuppföljning för att se hur de ligger till och kontrollera om de når de uppsatta målen. De jämför även med tidigare år för att underlätta arbetet. Här menar klubbdirektören att man har önskningar om att kunna jobba med fler bitar av budgeten till exempel nyckeltal för att få bättre koll men att det blir för många arbetsuppgifter vilket gör att man inte hinner. Utan att de då valt att fokusera på att bara sammanställa en likviditetsrapport, balansrapport och resultatrapport varje månad för att kunna göra uppföljning på årsbudgeten för att justera och göra aktiviteter utefter det.

### 4.2.3 Ekonomistyrningsverktyg

	Inte alls	Väldigt lite	Till viss del	Viktigt	Mycket viktigt
Benchmarking - Jämför egen verksamhet med andra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processtyrning - Styr aktiviteter i syfte att skapa kundvärde och har bestämd start- och slutaktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanserat styrkort - Styrinstrument som inte bara innehåller finansiella mått	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belöningsystem i ledningen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Föreningskultur - Symboler för föreningen som visas internt och externt	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalkyler - För exempelvis enskilda projekt eller spelarköp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 2. Svar från enkätundersökning. Intressanta ekonomistyrningsverktyg för Förening X

Kommentarer till svaren om ekonomistyrningsverktyg i enkäten från klubbdirektören är att de vill arbeta mer med det. I dagsläget är det benchmarking som används framförallt för att jämföra siffror med föreningar i samma serie och jämföra tabellplacering i relation till ekonomiska siffror. Sedan försöker de även kolla på hur andra föreningar jobbar med att få publik och partnerförsäljning, men det är svårt då alla föreningar har olika förutsättningar i de områdena. I övrigt menar han att de uttalat inte använder sig av några övriga verktyg förutom budgetering och kalkylering, där det läggs ett stort fokus. Kalkylerna använder de vid projekt som de jobbar med utanför fotbollsverksamheten där de försöker få intäkter som inte är beroende av kärnverksamheten.

När det kommer till belöningsystem säger han att han har försökt få in belöningsystem i verksamheten. I dagsläget är det delar av spelartruppen, tränarna och säljare som har ekonomiska belöningsystem men det används inte högre upp i organisationen. Han tror inte att det är så vanligt inom idrottsvärlden men att det kan vara användbart precis som i vanliga företag. Kanske går det att hitta andra medel än monetära belöningar, till exempel belönades han med utökad tjänst från 80 % till 100 % efter sitt första år, vilket gett honom mer ansvar och nya arbetsuppgifter.

### 4.2.4 Nyckeltal

När vi går vidare in på nyckeltal menar han att de inte jobbar så mycket med nyckeltal, vilket vi även kan bekräfta från svaren i enkäten där han svarar att de egentligen bara jobbar efter att nå ett positivt resultat. Resonemanget som följer är att styrelsen velat ha det så just nu då de tycker att det är tydligast och enklast.



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

	Inte alls	Väldigt lite	Till viss del	Viktigt	Mycket viktigt
Räntabilitet på eget kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skuldsättningsgrad / soliditet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomiskt resultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ökad tillväxt/omsättning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 3. Svar från enkätundersökning. Intressanta nyckeltal och finansiella mål för Förening X.

Klubbdirektören ser gärna att man jobbar med bitar som soliditet men att även där är det resurserna som begränsar och det hinns inte med. Det är framförallt en styrelseledamot som sköter det överskådliga ekonomiarbetet eftersom de inte har något ekonomiansvarig på heltid anställd. Att man hela tiden jobbar underbemannat så blir det att man jobbar med tydliga ramar och fortsätter i gamla hjulspår vilket resulterar i att det kortsiktiga som en budget prioriteras menar han. Det fungerar även så att de hellre tar in en spelare istället för personal på kansliet.

Föreningen planerar egentligen bara aktivt för ett år framåt och det är på grund av att budgeten bara sträcker sig ett år fram. Anledningen till att de inte har några tydliga planer eller uppsatta mål för längre än ett år beskriver klubbdirektören som att det är en väldigt föränderlig marknad. Det är många olika dimensioner för en idrottsförening som har stor inverkan på både ekonomiska och sportsliga resultat. Dels så påverkar de varandra direkt menar han samt att inom idrottsvärlden är kortsiktiga resultat ofta väldigt viktiga vilket gör att de lätt fastnar i det kortsiktiga arbetet under säsong. Även här kommer han in på att det är resurserna som saknas för att kunna arbeta med delar som han tror är viktiga men som prioriteras bort. Även att en styrelse kanske inte får sitta längre än ett år tror han har stor inverkan på att många vill få gjort saker omedelbart och därför hinner inte det långsiktiga planerandet ta form. Även om föreningen inte aktivt jobbar för långsiktiga mål så har de visioner om framtiden då de vet hur mycket de måste öka omsättningen för att utveckla föreningen och kunna få bättre sportsliga mål. Det är något han pratar mycket om, att det finns en tydlig korrelation mellan ekonomisk och sportslig framgång. Han berättar till exempel om hur man i Superettan kan se att mittenlagen omsätter drygt 15-20 MSEK, topplagen drygt 40 MSEK och att det krävs mellan 40-50 MSEK innan föreningen är redo för ett avancemang till Allsvenskan.

Något annat klubbdirektören tar upp, är att det blir en speciell sits när intressenterna för föreningen är medlemmarna som också är supporters. Framförallt de senaste åren har föreningens medlemmar varit väldigt delaktiga med att vilja styra föreningen dit där de vill, vilket inte alltid varit den vägen föreningen velat ta. De har därför behövt anpassa sig och kompromissat vilket kostat föreningen en del resurser.



### 4.3 Uppföljning av enkäten - Förening X, Styrelse

Styrelseordförande beskriver hur ansvarsfördelningen bestäms vid första styrelsemötet, där han själv som ordförande ger förslag på olika roller som sedan utses. Han menar att de från och med i år försöker ge ekonomiskt huvudansvar till två personer istället för en som ska jobba i ett utskott. De har sedan ungefär åtta styrelsemöten per år men ordföranden menar att även om de är väldigt viktiga tillfällen så ligger det stora arbetet emellan, i det dagliga arbetet. Därför försöker de få en arbetande styrelse som är involverad i verksamheten och som förstår den samt kommer med förslag på förbättringar. Han kommer sedan in på hur involverad de kan vara och förklarar att eftersom det är helt ideellt måste man kompromissa en del, då man ska även ha tid till jobb, familj och sig själv. Därav blir kansliet det mest operativa.

De som sitter med i dagens styrelse har sedan tidigare redan en relation till föreningen och många har hjärta för klubben som ordförande påpekade. Det fungerar ofta så i föreningslivet jämfört med hur det är på ”jobbet” fortsätter han. Samtidigt har de i år försökt bredda rekryteringen av styrelsen en aning. Om man bara söker efter personer med en koppling till föreningen kanske de inte kan få in lika stor kompetens som om man tar utanför, vilket ordförande ger sig själv som exempel. Han hade inte tidigare någon speciell koppling till föreningen X men har erfarenhet av att vara ordförande under en längre tid i en annan fotbollsförening vilket han tror underlättar arbetet väldigt mycket idag.

#### 4.3.1 Styrning

Av styrelsen som suttit i år är det fyra som varit med tidigare och fem som röstats in för första gången. De hoppas efter i år att få behålla samma styrelse för att kunna fortsätta det arbetet man påbörjat under året. De tror båda två på kontinuitet och här trycker ekonomiansvarige på vikten av att behålla en styrelse under en längre tid för att de ska hinna göra avtryck innan man byter ut för många igen. Han menar att inför i år har den nuvarande styrelsen fått arbeta med en ärvd budget och fått anpassa arbetet efter det och inte kunnat påverka verksamheten på det sättet de önskat. Han personligen är inne på sitt andra år och förklarar att det lätt blir många ändringar i arbetet när det till stor del är en helt ny styrelse och riktningen på arbetet vänder ganska drastiskt. Det är ett problem som föreningen har eftersom deras medlemmar är väldigt engagerade och vill vara med och påverka mycket. Det är bra i många fall menar ordförande men ibland behöver styrelsen och föreningen jobba i lugn och ro över en längre tid för att kunna hitta den riktningen som passar föreningen bäst just nu.

Vidare pratar vi om vad den nya styrelsen arbetar med för att förbättra den ekonomiska situationen för föreningen och fokus ligger på att öka marknadsintäkterna, alltså partnerförsäljning och publikintäkter. De arbetar utifrån den budgeten de gjorde i början av året men har fått revidera den då den var något optimistisk, som den ofta blir i



idrottsföreningar menar den ekonomiansvariga styrelsemedlemmen i förening X. Föreningen har sedan under året försökt jobba med den här budgeten för att se om de följer planen eller se vilka åtgärder man behöver ta till för att nå målet. Då menar ekonomiansvarige att det nästan bara är intäktssidan de kan påverka under året och att de bara bevakar kostnadssidan, alltså säkerställer att de följer budgeten.

#### 4.3.2 Nyckeltal

När vi kommer till prestationsmått använder föreningen inte sig av några direkta mål de ska nå förutom ett positivt resultat. Ett mått de börjat använda sig av en del är ”kronor per inpasserande åskådare” där de märker att de ligger för lågt och försöker hitta lösningar på hur de ska jobba med det. Ekonomiansvarig säger att de gärna vill försöka få in mer nyckeltal och mått i arbetet för att få bättre kontroll över hur verksamheten går, däremot säger båda två att de saknas resurser för att göra mycket mer än de gör idag och därmed inte tycker att de har några relevanta nyckeltal de känner att de måste jobba med just nu.

De menar båda två att idrottsverksamheten är väldigt komplex då man måste rätta ekonomin efter det sportsliga och tvärtom vilket gör det svårt att ”fånga” verksamheten i siffror. Det är en skillnad på hur man tänker och jobbar i sitt vanliga jobb eftersom här finns inga utdelningskrav, man investerar alla kronor i verksamheten för att prestera bättre sportsligt menar ordförande. Därför blir också fokus ofta på det kortsiktiga och lyckas man till exempel ha 15 % i marginal blir man ju inte nöjd av, utan tänker hur föreningen ska kunna satsa detta för bättre sportsliga resultat.

#### 4.4 Uppföljning av enkäten - Förening Y, Ekonomiansvarig

Den andra föreningen som vi väljer att intervjua är en ishockeyförening från högsta serien, SHL. Föreningen har önskemål om att vara anonyma och kommer därför benämnas som förening ”Y” genom hela uppsatsen. Nedan följer en kort presentation av föreningen och intervjupersonen, sedan sammanställs intervjun.

Föreningen Y är en ishockeyförening som spelar i SHL. Föreningen har varit sportsligt framgångsrika under 00-talet men ekonomin har inte alltid varit lika bra och man hade några år med röda siffror menade ekonomiansvarige som var respondenten för föreningen under intervjun. På senare år har man dock fått bättre ordning på ekonomin och är nu ett av Sveriges bästa ishockeylag både sportsligt och ekonomiskt. Föreningen omsätter över 100 MSEK i nuläget och har en bred organisation med bland annat en heltidsanställd ekonomiansvarig och ytterligare tjänster kopplade till ekonomi och administration.

Den ekonomiansvarige i föreningen inleder med att prata om kraven i form av elitlicensen som ställs på föreningen. Kraven kommer från SHL och innebär att föreningen måste visa på att man klarar av att bedriva en elitverksamhet, några av kraven är att man ska ha ett eget kapital om 4 MSEK och en viss besökskapacitet. Det är en del klubbar som har problem med det och han tror att det beror på att idrottsverksamheten är komplex och svår att förutspå. Det





kan till exempel räcka med ett par felsatsningar, skador eller att man förlorar en stor partner så är man på fel väg och det kan gå snabbt utför. Jämför man det med vanliga företag finns det hela tiden chanstagningar man gör som kanske är lite mer utsatta i idrotten. Därför är det viktigt att man hela tiden försöker behålla kontrollen av verksamheten och det är där ekonomistyrningen kommer in.

#### 4.4.1 Ekonomistyrning

För att försöka ha den kontrollen jobbar föreningen väldigt mycket med budget. De använder sig av olika resultatenheter som jobbar med olika kriterier för intäkter, bidrag, ersättningar, partnerintäkter, publikintäkter, direkta kostnader, indirekta kostnader, personalkostnader, finansiella kostnader och intäkter. Det sätts sedan ihop till en gemensam budget som man följer väldigt noggrant. Budgeten läggs bara för grundserien som är den ordinarie säsongen vilket innebär 52 omgångar, alltså räknar man aldrig in ett eventuellt slutspel. Målet blir således att nå en ekonomisk balans efter grundserien och ett eventuellt slutspel är sedan det som genererar vinst. Det gör man eftersom det finns en osäkerhet kring slutspelet. Man vet inte hur många matcher man kommer spela, vilka man möter och därför inte hur mycket publik man kan förvänta sig menar ekonomiansvarige. Budgeten bygger på historisk fakta med några justeringar inför varje ny säsong. Det är många människor som är delaktiga och man börjar med budgetmöten tidigt för att få lång tid på sig att kontrollera den innan varje år.

I enkäten vi skickade ut svarar ekonomiansvarige för föreningen att man planerar för tre år fram i tiden och berättar vidare kring det. På detaljnivå är det årets budget och siffror men man vet tidigt nästa års förändringar till stor del. Spelarbudgeten för nästa säsong är till exempel nästan redan färdig när det är mer än halva av den nuvarande säsongen kvar. Den brukar dessutom sträcka sig längre än en säsong då man ofta har kontrakt med spelarna som sträcker sig över 2-3 år. Man lägger sedan även en plan för framtiden över hela verksamheten, men inte på detaljnivå då det hade blivit för mycket antagande kring framtiden.

#### 4.4.2 Ekonomistyrningsverktyg

En del av enkäten handlar om ekonomistyrningsverktyg och föreningen Y hade ganska stor spridning i svaren om hur intressanta dessa var för dem vilket vi undersöker vidare kring och diskuterar med ekonomiansvarige.



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

	Inte alls	Väldigt lite	Till viss del	Viktigt	Mycket viktigt
Benchmarking - Jämför egen verksamhet med andra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processtyrning - Styr aktiviteter i syfte att skapa kundvärde och har bestämd start- och slutaktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Balanserat styrkort - Styrinstrument som inte bara innehåller finansiella mått	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belöningsystem i ledningen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Föreningskultur - Symboler för föreningen som visas internt och externt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Kalkyler - För exempelvis enskilda projekt eller spelarköp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 4. Svar från enkätundersökning. Intressanta ekonomistyrningsverktyg för Förening Y

Benchmarking används mestadels genom att man kollar trender i Sverige, till exempel publikintäkter där föreningen jobbar efter nyckeltal som man jämför med andra föreningar. Det kan ge förklaringar till varför det går mot något håll och man kan på så sätt anpassa verksamheten och ta till andra medel om det behövs. Likadant för sponsorintäkter där man jämför med andra föreningar och med tidigare säsonger. Benchmarking är däremot inget som man jobbar med dagligen utan det blir mer vid uppföljningsarbetet eller om man märker att det skiljer sig drastiskt förklarar ekonomiansvarige.

Processtyrning används framför allt i det sammanhanget att man säljer paketlösningar till partners eller kampanjer som innehåller olika saker, man följer sedan upp det med vad det genererar för intäkter och kostnader för att se vilka projekt vi ska lägga mer eller mindre tid på. Allt för att vara så effektiva som möjligt i försäljning. Man håller även på att utveckla nya ekonomiska styrmallar direkt i affärssystemet föreningen använder sig av för att uppföljningen ska bli enklare. De ska vara kopplade så att vem som helst ska kunna få ut siffror på det den behöver för att göra verksamheten effektivare.

Enligt svaren vi får in via enkäten används belöningsystem i ledning relativt lite i elitidrottsföreningar. Förening Y är en av föreningarna som sticker ut och där det används, det bygger på ekonomiska resultat för föreningen. Men ekonomiansvarige menar att det är en mindre ersättning som inte används som styrincitament utan mer en kostnadsersättning. Sedan läggs ofta den lilla ersättningen tillbaka i verksamheten av ledningen.

Ekonomiansvarige har redan varit inne på det tidigare men beskriver tydligare hur man använder sig av kalkyler. Man tar fram många egenskapade kalkyler och utvecklar just nu så att man kan införa dessa direkt i affärssystemet. I dagsläget och tidigare har man tagit fram rapporter och kalkyler manuellt för olika områden i verksamheten eftersom man tror att det är



väldigt viktigt att kunna ge underlag när man tar beslut. Föreningen jobbar efter att desto bättre och mer tillförlitliga rapporter man kan skapa desto bättre beslut kan man ta. Till exempel krävs det en viss rapport för styrelsen om de diskuterar hur man ska utveckla affärssidan. Medan en sportchef som ska ta in nya spelare kräver en annan rapport. Men det måste hela tiden vara så precisa som möjligt för att ge bra förutsättningar menar ekonomiansvarige.

#### 4.4.3 Nyckeltal

Ekonomiansvarige berättar att man jobbar väldigt mycket med marginaler. Täckningsbidrag är ett mått som används väldigt mycket i de olika resultatenheterna för att veta vad som är lönsamt och inte lönsamt. Annars är publik mycket viktigt och föreningen mäter antal åskådare och snittintäkt per åskådare där man har högt satta mål som är kopplat till budgeten som sedan följs upp och revideras. Ekonomiansvarige förklarar hur man redan inför säsongen vet att det är 26 hemmamatcher, vilken dag dessa spelas, mot vilka lag och har historik från tidigare år. På så sätt kan man göra rätt bra antagande om vilka matcher som kommer generera mycket publik och vilka som är svårare, därför blir inte det svåraste att sätta budgeten för publik utan att locka publik för de svårare matcherna. Som lösning har föreningen en grupp som sitter med att till exempel göra kampanjer och projekt för att komma upp i budget för dessa matcher och se till att man når snittresultat per åskådare. Ekonomiansvarige menar att det handlar om att hela tiden göra rätt saker för att nå de målen man har annars riskerar man att tappa intäkter och halka efter i budgeten. Tappar föreningen intäkter över tid måste dessa täckas, de kan göra det antingen genom andra intäkter eller se över kostnadssidan. Skulle man minska kostnaderna kommer det påverka de sportsliga resultaten över tid.

	Inte alls	Väldigt lite	Till viss del	Viktigt	Mycket viktigt
Räntabilitet på eget kapital	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skuldsättningsgrad / soliditet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomiskt resultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ökad tillväxt/omsättning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Figur 4. Svar från enkätundersökning. Intressanta nyckeltal och finansiella mål för Förening Y.

#### 4.4.4 Målsättning

Föreningen Y hade stora sportsliga framgångar i mitten av 00-talet men ekonomin var inte riktigt i balans vilket inte var hållbart menar ekonomiansvarige. Man har på senare år gjort förändringar i organisationen och låter inte ekonomin riskeras över sportsliga resultat. Föreningen har istället lyckats bli mycket effektivare i organisationen och blivit bättre på att ta beslut som han nämnt tidigare. Därför har man på så sätt fått både kontroll på ekonomin och är starka sportsligt. Ekonomin och det sportsliga hänger såklart ihop menar han men tror att man måste få in det affärsmässiga i idrottsverksamheten för att kunna växa ekonomiskt.



Han resonerar även kring att det är viktigt att ha en relativt operativ styrelse med kompetens i flera olika områden. Även om man som idrottsförening inte har ett incitament för att göra vinst och dela ut pengar måste man ha en bra verksamhet då pengarna ska omsättas för att laget ska kunna bli ännu bättre på isen förklarar ekonomiansvarige. Där kommer beslutstagandet in igen, det gäller att vinsten investeras på rätt saker i organisationen allt för att det ska fortsätta generera vinst genom till exempel en bra ungdomsverksamhet och en bra upplevelse att gå på match. Man får inte fasta i det kortsiktiga tänkandet utan ha en plan som man följer avslutar han.

## 5. Analys

*I det här avsnittet utgår vi ifrån teorierna och det empiriska materialet vi har samlat in för att koppla samman dessa och göra en analys med egna synpunkter av materialet.*

### 5.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning används som Anthony et al, (2014) beskriver det som ett sätt att skapa strategier för en organisation. Det här styrker Beech och Chadwick (2014) och menar att det är en väldigt viktig del av ekonomistyrningsarbetet i idrottsföreningar. Det vi märkt av resultatet är att föreningar jobbar väldigt olika med ekonomistyrning. Till en början visar resultatet att det skiljer sig hur långt i framtiden föreningarna planerar sin ekonomiska verksamhet. Där drygt en tredjedel enbart planerar för ett år och bara några enstaka föreningar planerar för längre än tre år. Föreningen X berättar att en anledning till att man inte planerar längre är på grund av en osäkerhet kring verksamheten nästkommande år, att man till exempel inte vet vilken serie man kommer tillhöra eller exakt vad årets resultat är. Det finns mycket forskning som visar på att långsiktighet är viktigt för att kunna uppnå de målen organisationer strävar efter och är också en viktig del av ekonomistyrningen (Hertzlinger, 2000; Merchant & Van der Stede, 2012; Beech & Chadwick, 2014, Misener & Doherty, 2009).

Utifrån resultatet från enkäten kan man konstatera hur respondenterna angivit att de utformar sin ekonomistyrning. Ax et al (2015) menar att utformningen kan ses som ett medel för implementering av företagens strategi. Alltså bör utformningen som föreningarna angivit avspeglar vilken strategi föreningarna försöker använda sig av. Strategin används inom organisationer som beskrivning för hur affärsidéen ska uppnås och det finns ingen "best practice" utan den är unik för varje organisation. Genom resultaten av både enkäten och intervjuerna kan vi bekräfta att användningen av ekonomistyrning skiljer väldigt mycket i elitidrottsföreningar. En annan del som tydliggörs genom intervjuerna med Förening X och Y är de ideella personernas påverkan och hjälp i arbetet att driva föreningen. Misener och Doherty (2009) diskuterar i sin studie om att mänskliga resurser har störst inverkan på organisationens kapacitet i icke vinstdrivande organisationer. Som Beech och Chadwick (2014) säger kan det bli friktion mellan styrelsen och de operativt anställda om de inte arbetar



utefter samma målsättning. Förening X menar att det är viktigt att få en engagerad styrelse som är involverad i den operativa verksamheten. Samtidigt säger båda styrelsemedlemmarna att det är svårt att få tid till att hinna med det ideella arbetet, vilket gör att mycket ansvar läggs på kansliet. Även förening Y menar att en involverad och kompetent styrelse är viktig, men vi tror inte att de behöver vara lika delaktiga i det operativa arbetet då förening Y har betydligt större resurser på kansliet.

### 5.1.1 Budget

Budget tycks vara det verktyg som används mest inom elitidrottsföreningar och där absolut störst fokus ligger. Tidigare studier säger att budget har olika syften och användningsområden men den allmänna beskrivningen är att det används för planering. Det är även viktigt underlag för uppföljning, samordna verksamheten och övervakning (Ax et al, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012). Det är också det resultatet vi får från vår undersökning i föreningarna. Processerna ser sedan olika ut i föreningarna vilket kan ge olika följder beroende på vem som utformar budgeten. Hur föreningarna sedan jobbar med budgeten under året skiljer sig även det sett till enkätsvaren. I princip alla respondenter svarar att de använder sig av årsbudget och ungefär 60 % att de använder sig av en reviderande eller rörlig budget, alltså att man ändrar i budgeten under året efter specifika händelser eller tidpunkter (Ax et al 2015).

I och med att samtliga föreningar menar att budget är deras viktigaste ekonomistyrningsverktyg är det intressant att veta hur övriga föreningar med en fast budget arbetar under året. Vi har inte fått någon data som visar på hur dessa föreningar går till väga då både förening X och förening Y arbetar med reviderad och rörlig budget. Vilket bör vara det bäst anpassade på sådan komplex och föränderlig marknad som idrottsföreningar är verksamma på (Ax et al, 2015). Att just budget används i samtliga föreningar kan stärkas av Henderson et. al (2002) som menar att eftersom icke vinstdrivande organisationer, likt elitidrottsföreningar, inte har som syfte att gå med vinst så blir det svårare att använda sig av nyckeltal och mäta effektivitet. Då är istället vinst eller förlust ett enkelt sätt att mäta organisationens prestation.

### 5.1.2 Prestationsmätning

Enligt tidigare forskning om hur ekonomistyrning fungerar i icke vinstdrivande organisationer finns det flera teorier att prestationsmätning genom nyckeltal är svårt att använda (Henderson et al, 2002; Herzlinger, 2000; Micheli & Kennerley, 2005). Men det finns också teorier som visar på motsatsen (MacIndoe & Barman 2012). Resultatet i vår studie visar också delade åsikter. Flera föreningar tycks använda sig av nyckeltal i väldigt liten utsträckning medan en del föreningar har mer utvecklade affärssystem där de använder sig av olika nyckeltal som prestationsmätning. Det här blir mycket tydligt i den data vi fick in genom intervjuerna med förening X och förening Y. Där förening Y använder sig av prestationsmätning av nyckeltal genom olika kostnadsenheter men även nyckeltal kopplade till budgeten som till exempel antal åskådare och snittresultat per åskådare. Eftersom



publikintäkter är en stor del av de totala intäkterna för föreningar är de relevanta nyckeltal att mäta eftersom organisationen ofta styr verksamhetens fokus mot det man mäter, som både Ax et al (2015) och Merchant och Van der Stede (2012) påpekar. Vad gäller föreningen X som inte använder sig av nyckeltal i särskilt stor utsträckning utan jobbar mot ett positivt resultat som finansiellt mål beskriver man att det är en fråga om resurser. En av anledningarna till att man inte använder sig av ekonomistyrning i praktiken är att kostnaden blir stor som en följd av att kanske inte kunskapen finns inom organisationen menar Ax et al (2015).

En annan analys av resultatet kopplat till prestationsmätning är att nästan samtliga föreningar ansåg att positivt resultat är ett mycket intressant nyckeltal eller mål för föreningen. Vi kan återigen koppla till Henderson et al (2015) forskning om att icke vinstdrivande föreningar har svårare att mäta effektivitet och nyckeltal, men eftersom samtliga föreningar använder sig av budget blir positivt resultat ett självklart nyckeltal att använda sig av. Det man däremot ser i diagram 1 är att nästan alla föreningar gör ett nollresultat vilket vi kan koppla till teori och vår undersökning. Henderson et al (2015) menar att i icke vinstdrivande organisationer söker intressenterna ersättning av värde i annan form än pengar. Från diagram 8 kan vi se att de flesta respondenter svarar att de prioriterar ekonomin, men de är nästan ingen som säger att de sportsliga målen inte alls prioriteras. Det här stärks även av ekonomiansvarige i Förening X som menade på att höga marginaler är inget som man strävar efter utan man vill omsätta resurserna så att förening kan få bättre sportsliga resultat.

Ett annat nyckeltal som flera föreningar själva uppgav att de använder sig av som är intressant är eget kapital/omsättning. Det är något vi kan koppla till elitlicenserna som fokuserar på att föreningarna ska ha ett stabilt eget kapital, se bilaga 1. Nyckeltalet används vad vi vet inte alls i andra organisationer och företag, vilket säkerligen beror på att det då finns bättre nyckeltal att använda som exempelvis soliditet som på sätt och viss beskriver stabiliteten i ett företag. Med hjälp av Henderson et al (2015) forskning kan vi förstå att föreningarna behöver någon typ av nyckeltal för att mäta stabiliteten i föreningen. Eftersom idrott alltid innehåller okontrollerbara händelser så behövs det alltid en typ av buffert för föreningen vilket är det egna kapitalet. Med hjälp av eget kapital/omsättning tror vi föreningen kan se hur stabil ekonomin är inför framtida år.

En analys kring varför det finns svårigheter att använda sig av ekonomistyrning inom elitidrottsföreningar som kan kopplat till studien av Misener och Doherty (2009) som menar att långsiktighet är det absolut viktigaste för att nå mål genom strategiarbetet som är kopplat till ekonomistyrning (Ax et. al, 2015). Det som vi märkt från intervjuerna med förening X är att de upplever svårigheter med att kunna fokusera på de långsiktiga målen och arbetet. Dels som en följd av att de inte lyckats använda sig av samma styrelse under en längre period och därmed har strategierna ändrats genom åren, något som Misener och Doherty (2009) studie också resulterar i. En annan anledning är påtryckningar från intressenterna i förening som i svenska idrottsföreningar är medlemmarna. De resultatet är något som stöts av både Micheli & Kennerley (2005) och O'Boyle & Hassan (2014).



### 5.1.3 Målkonflikt

I början av uppsatsen fick vi uppfattningen om en viss målkonflikt mellan de sportsliga och ekonomiska målen. I enkätundersökningen var det 14 av 29 som menade på att det fanns en målkonflikt inom föreningen. Som vi ser i diagram 8 motsätter sig svaren till viss del då ett flertal respondenter svarar att de sportsliga målen sätts i första hand men samtidigt att ekonomin aldrig får riskeras. De kan vi kanske koppla till det vi nämner ovan att om att 14 av 29 respondenter upplever att det finns en målkonflikt mellan de sportsliga och finansiella målen. Under vår intervju med klubbdirektören i förening X pratar han om korrelation mellan sportslig och ekonomisk framgång. Det som intresserar oss och som vi tidigare varit inne på är att det är flera medlemmar inom föreningen som vill påverka och har olika målsättning. Detta kan kopplas O'Boyle och Hassan, (2014) artikel om att en icke vinstdrivande organisation är både beroende och måste gynna sina intressenter. I detta fall är medlemmarna intressenterna som säkerligen är medlemmar i föreningen för just det sportsliga aktiviteterna. Deras intresse för ekonomi kan därför vara begränsad och inte alla har kunskap om hur viktig den är.

Som Henderson et al, (2002) skriver så söker icke vinstdrivande organisationer oftast resurser från andra människor och organisationer. Dessa vill då få ersättning i annat än pengar och alla idrottsföreningar i vår undersökning är beroende av sponsorer, bidrag med mera. Detta gör att "investerarna" också förväntar sig viss avkastning från föreningen, men då i annat än pengar. Vad avkastningen ska bli är något som båda parter måste kommunicera för att det inte ska uppstå en intressekonflikt. Ekonomiansvarige i förening Y tar också upp i intervjun att om man förlorar en stor sponsor/partner så kan man snabbt hamna på fel väg vilket gör att man måste tänka om.

### 5.1.4 Belöningsystem

Ett sätt att hjälpa de anställda att arbeta hårdare är att ha någon form av belöningsystem. (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöningsystem existerar inom flera föreningar för spelartruppen och till de olika säljarna, men enligt enkätundersökningen är det få föreningar som använder det inom ledningen. Enligt klubbdirektören i föreningen X har han försökt att införa belöningsystem inom ledningen, men påpekar också att det är ovanligt inom idrottsvärlden. Han säger dock att för honom blev det en belöning när han kunde gå från 80 % till 100 % i arbetstid och detta är även något Ax et al (2015) menar på att belöning inte behöver vara pengar utan kan vara utökat ansvar. Belöningsystem är något vi tycker man borde utveckla inom ledningen för att motivera dem ännu mer till att anstränga sig för klubbens bästa. Ordförande och ekonomiansvarig i förening X säger att medlemmarna i styrelsen har ett hjärta för klubben och syftar på att de engagerade inom klubben alltid vill klubbens bästa. I förening Y använder de sig av belöning som är kopplat till de ekonomiska målen. Däremot menar respondenten att det är en väldigt liten summa som snarare är en kostnadsersättning än ett styrincitament.



Det kan anses fel att belöna med pengar eftersom det är ideellt arbete, men vi tänker då att de istället kan belönas med andra saker som kan skapa ökat värde för dem att jobba hårdare. Detta för att personen som sliter mest inom klubben faktiskt ska få någon typ av belöning och inte bara ses som en i mängden. Om alla belönas lika menar Ax et al (2015) att det kan leda till att vissa personer tappar motivationen till att arbeta hårdare. Idrotten är dessutom en bransch där tävling är högt uppe på tapeten och därför borde anställda vara mer benägna att kämpa lite hårdare om vinnaren får någon typ av belöning.

## 6. Slutsats

*Kapitlet är menat för att ta upp slutsatser kring våra upptäckter för att besvara våra forskningsfrågor, vidare tar vi upp begränsningar i studien och förslag på fortsatt forskning.*

Syftet med vår uppsats var att utforska användningen av ekonomistyrningen i elitidrottsföreningar i Sverige i relation till en etablerad teori. I och med vårt explorativa synsätt har vi endast skrapat på ytan kring det undersökta området. Vi kan däremot konstatera att ekonomistyrning tycks användas i olika grad bland idrottsföreningar.

- Budget används i samtliga föreningar och verkar vara den viktigaste delen av ekonomistyrningen.
- Bland övriga styrverktyg är det varierande användande.
- Det mest intressanta nyckeltalet är positivt resultat vilket är kopplat till budget och användandet av övriga nyckeltal är varierande.
- Mänskliga resurser har stor inverkan på användningen av ekonomistyrning, där ideellt arbete är en betydande del.

Utan att dra några generella slutsatser kan vi se tendenser kring att storleken har påtaglig inverkan på användningen av ekonomistyrning, vilket förening X påvisar. Respondenterna i förening X trycker ett flertal gånger på att de är resurser som saknas för att man ska kunna fokusera mer på ekonomistyrning och arbeta med de önskade verktygen. Även att de begränsade resurserna hindrar dem från att arbeta mer långsiktigt vilket enligt både Beech och Chadwick (2014) samt Misener och Doherty (2009) menar är bland de viktigaste byggstenarna för att skapa en fungerande styrning i idrottsföreningar.

Föreningen X stämmer till stor del överens med tidigare forskning som tyder på att icke vinstdrivande organisationer har svårare att använda sig av ekonomistyrning och framförallt prestationsmätning som nyckeltal. Den ideella kraften blir viktig för föreningen och måste användas på ett effektivt sätt. I nuläget använder sig föreningen egentligen bara av budget som styrningsinstrument vilket samtliga föreningar tycks göra. Efter att ha analyserat förening Y som har en betydligt större omsättning än förening X märker vi att det har andra förutsättningar för användandet av ekonomistyrningen. Det känns som om förening Y är mer åt det affärsinriktade hållet och påminner om ett "vanligt" företag. Detta gör att förening Y använder sig av mer ekonomistyrning än förening X. Ett exempel är att förening Y använder sig av belöningsystem i ledningen och även om det inte säger att det är ett styrincitament så





---

är det ändå ett utvecklat ekonomistyrningsverktyg. De arbetar också med att utveckla styrmallar för att effektivisera och förenkla arbetet i organisationen.

Vi kan inte dra några generella slutsatser på att föreningar med större omsättning använder sig mer av ekonomistyrning, men utifrån förening X och Y verkar så vara fallet. Föreningarna tenderar att lägga mest resurser på den sportsliga verksamheten vilket gör att det inte blir mycket resurser kvar till det administrativa arbetet. Därför tror vi att det för många föreningar behövs fokusera mer på det ekonomiska arbetet för att kunna sträva mot definitionen av företagsekonomi enligt Ax et al (2015) "läran om företags hushållande av begränsade eller knappa resurser" (S. 12).

## 6.1 Begränsningar

Som vi tidigare nämnt kan vi anta att föreningarna som deltagit undersökningen troligtvis är föreningar med relativt goda ekonomikunskaper och ekonomiintresse. Det kan ha vinklat forskningen mot att resultaten inte stämmer helt överens med verkligheten. Vi kan heller inte kontrollera hur väl respondenternas svar speglar föreningens verklighet och de kan svarat annorlunda för att verka mer legitima. Med det i åtanke kan det finnas föreningar som vi inte undersökt i studien där ekonomistyrning används på väldigt annorlunda sätt eller kanske inte används alls. Det är även en begränsning för oss att vi endast haft möjlighet att titta djupare på två föreningar som dessutom valdes från ett redan begränsat urval.

## 6.2 Fortsatt forskning

Eftersom vår forskning är av explorativ karaktär där vi undersökt användandet av ekonomistyrning väldigt ytligt har vi resonerat kring fortsatt forskning man kan göra på området. Ett sätt att genomföra en utvecklad forskning inom området vi har gjort skulle vara att genomföra en observerande studie av olika föreningar. Vårt tillvägagångssätt har bestått av frågor till personer verksamma inom föreningarna och kan därför bli speglat av deras åsikter och finns även en risk att svaren inte alltid är helt ärliga. Därför vore en observerande studie intressant eftersom den tar ett annorlunda perspektiv.

Ytterligare fortsatt forskning skulle kunna vara att genomföra en undersökning av de föreningarna som gått sämre för att se om det finns några samband i hur ekonomistyrning används i de föreningarna. Även att man gör det motsatta och undersöker hur användandet i föreningar som gått bra för att se hur de lyckats.

Utifrån vår forskning märker vi att det är varierande användning gällande olika styrningsverktyg i elitidrottsföreningarna. Det märks tydligt att budget är något som elitidrottsföreningarna använder sig mycket av och därför vore det intressant att göra en djupare studie om hur de använder sig av just budget. Vidare skulle det vara intressant att undersöka belöningsystem i idrottsföreningarna. Vi får uppfattningen om att det används i den sportsliga verksamheten, men begränsat i den administrativa verksamheten. Vilka för och



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

nackdelar skulle det innebära att implementera belöningsystem även i den administrativa verksamheten?



---

## 7. Källförteckning

### Böcker

- Anthony, R, Govindarajan, V, Hartmann, F, Kraus, K & Nilsson, G (2014), *Management Control Systems, (European Edition)*. Maidenhead: McGraw Hill Higher Education
- Ax, C, Johansson, C & Kullvén, C, (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber.
- Beech, J & Chadwick, S. (2014). *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Ekgren, A-M. & Hinnefors, J., (2012) *Uppsatshandboken: Hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur
- Greve, J. (2011) *Budget*. Lund: Studentlitteratur
- Merchant, K A. & Van der Stede, W A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: FT Prentice Hall
- Trost J. & Hultåker, O., (2007). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

### Artiklar

- Buckmaster, N (1999) Benchmarking As a Learning Tool In Voluntary Non-Profit Organizations, *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 1:4, 603-616. <http://dx.doi.org/10.1080/14719039900000030>
- Carlsson-Walla, M., Krausa, K. & Messner, M. (2016) Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization *Management Accounting Research* 32, 45–61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Hendersson D., Chase B. & Woodso, B. (2002) Performance Measures for NPOs. *Journal of Accountancy* Vol. 193. p63-68. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=5826214&site=ehost-live>
- Herman, R. & Renz, D. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. vol. 28, no. 2. 107-126 <http://journals.sagepub.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1177/0899764099282001>



Herzlinger, R. (2000). The outsiders. *Management Accounting: Magazine For Chartered Management Accountants*. vol. 78 uppl. 6 s. 34.

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=591f6935-e119-4c38-91d3-ec3fc2678b61%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4207>

Kaplan, R., (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations: *Nonprofit Management & Leadership 11(3)* Jossey-Bass, A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc

[https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e\\_resource/trial\\_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML\\_5.pdf](https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/NML/NML_5.pdf)

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review januari - februari*, 74 (1)

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9601185348&site=ehost-live>

MacIndoe, H, Barman, E, (2012). How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(4) 716–738. DOI: 10.1177/0899764012444351

Misener, K., & Doherty, A. (2009) A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management*, 23, 457-482.

[http://www.naspspa.org/AcuCustom/Sitename/DAM/067/234\\_Misener\\_A\\_case\\_study\\_of.pdf](http://www.naspspa.org/AcuCustom/Sitename/DAM/067/234_Misener_A_case_study_of.pdf)

O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014) Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations, *European Sport Management Quarterly*, 14:3, 299-314

<http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>

Pineno, C. J., & Tyree, M. L. (2006). Appropriate Budget Accounts and Activitybased Costing for Decision Making in Non-profit Organizations: A Comparative Study. *Competition Forum*. vol. 4 uppl. 2 s. 354-270.

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=784a9e2f-a809-4c32-9fc9-d1b995e7840a%40sessionmgr102&vid=1&hid=124>

Tyler, M, C, (2005). Benchmarking in the non-profit sector in Australia. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12 Iss 3 pp. 219 - 235.

<http://dx.doi.org/10.1108/14635770510600348>

### **Internetkällor**

Deloitte (2015). *Penningligan*. Hämtad 2016-11-02 från

<https://www2.deloitte.com/se/sv/pages/about-deloitte/articles/penningligan-2016.html>



Riksidrottsförbundet (2013). *RF:s Stadgar: I lydelse efter RF-stämman 2013*. Hämtad 2016-11-02 från

[http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/detta-ar-svensk-idrott/rf\\_stadgar-2013.pdf](http://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/detta-ar-svensk-idrott/rf_stadgar-2013.pdf)

Skatteverket, (u.å.) *Ideella föreningar*. Hämtad 2016-11-10 från

<https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/foreningar/ideellaforeningar.4.6a6688231259309ff1f800028215.html>

Svenska Basketförbundet, (2016). *Tävlingsbestämmelser*. Hämtad 2016-11-07 från

<http://www.basket.se/Tavling/Tavlingsbestammelser/Tavlingsbestammelser>

Svenska Fotbollsförbundet (u.å.). *Reglemente för Elitlicensen med anvisningar*. Hämtad 2016-11-02 från

[http://fogis.se/ImageVault/Images/id\\_54122/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://fogis.se/ImageVault/Images/id_54122/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)

Svenska Handbollsförbundet (2016). *Elitlicens*. Hämtad 2016-11-02 från

<http://www.svenskhandboll.se/Handbollinfo/Tavling/Tavlingsinformation/Elitlicens/>

Svenska Ishockeyförbundet (2015). *Reglemente för licensnämnden*. Hämtad 2016-11-02 från

<http://www.swehockey.se/globalassets/svenska-ishockeyforbundet/om-forbundet/bestammelser/reglemente-for-licensnamnden.pdf>

Svenska Ishockeyförbundet (2015). *Reglemente för licensnämnden*. Hämtad 2016-11-02 från:

<http://www.swehockey.se/globalassets/svenska-ishockeyforbundet/om-forbundet/namnder-och-kommitteer/reglemente-for-ha.pdf>

### **Nyhetsartiklar:**

Carlsson M. (2014, 4 december) H43 fortsattes i konkurs. *Sydsvenskan*. Tillgänglig:

<http://www.sydsvenskan.se/2014-12-04/h43-forsattes-i-konkurs>

Espefält, J. (2016, 17 september). Elitlicensen börjar gälla till våren. *Skaraborgs Allehanda*.

Tillgänglig: <http://sla.se/sport/2016/09/17/elitlicens-borjar-galla-till-varen>

Grimlund, L., (2015, 15 april). Kristianstad: Handbollen måste växa ur sin ankdam. *Dagens Nyheter*. Tillgänglig:

<http://www.dn.se/sport/kristianstad-handbollen-maste-vaxa-ur-sin-ankdamm/>

Hjälms, M., (2016, 28 juli). Kan aldrig vara positivt med konkurs. *Helsingborgs Dagblad*.

Tillgänglig: <http://www.hd.se/2016-07-28/kan-aldrig-vara-positivt-med-konkurs>



---

Karlsson K & Karlsson K. (2012, 28 december). Så ska Leksands ekonomi räddas. *Aftonbladet*. Tillgänglig:

<http://www.aftonbladet.se/sportbladet/hockey/sverige/shl/leksand/article15918539.ab>

Lagerqvist, D. (2015, 29 januari). Beskedet om Timrå IK- undviker en konkurs. *Svenska Dagbladet*. Tillgänglig:

<http://www.expressen.se/sport/hockey/hockeyallsvenskan/beskedet-om-timra-ik--undviker-en-konkurs/>

Nilsson, R. (2016, 24 augusti). Ny miljonvinst för IFK. *Kristianstadsbladet*. Tillgänglig:

<http://www.kristianstadsbladet.se/sport/ny-miljonvinst-for-ifk-2/>

Nyberg, M., (2014, 27 februari). Krönika: SHL- lagens ekonomi – en notis i marginalen. *Hockey Sverige*. Tillgänglig:

<http://www.hockeysverige.se/2014/02/27/kronika-shl-lagens-ekonomi-en-notis-i-marginalen>

Persson, E. (2016, 28 juli). Ängelholms FF begärs i konkurs. *Sydsvenskan*. Tillgänglig:

<http://www.sydsvenskan.se/2016-07-28/aff-i-konkurs>

Sahlin, L., Carlzén, S., Nordström, M., & Lund, O. (2016, 6 maj). Sundsvall Dragons begärs i konkurs. *Sundsvalls Tidning*. Tillgänglig:

<http://www.st.nu/sport/sundsvall-dragons-begars-i-konkurs>

Åkesson, J. (2016, 4 februari). Ekonomikris i HIF- fyra i styrelsen avgår. *Expressen*. Tillgänglig:

<http://www.expressen.se/kvallsposten/sport/ekonomikris-i-hif--fyra-i-styrelsen-avgar/>



## Bilagor

### Bilaga 1 - Elitlicenser

#### Elitidrottsföreningar - elitlicens

För alla idrottsföreningar som är verksamma på elitnivå finns det ekonomiska krav på att ekonomin sköts på ett ordentligt sätt. Dessa sammanställs i en så kallad elitlicens från respektive förbund.

#### Elitlicens i fotboll

Föreningar som spelar i Allsvenskan, Superettan och Damallsvenskan måste få ett godkännande från licensnämnden för att kunna delta i respektive serie. För att få ett godkännande krävs det att man följer anvisningar och reglementet som elitlicensen innebär. Licensen är uppdelad i A- och B-kriterier med olika följder om de inte uppfylls. A-kriterier listas som följande av svenska fotbollsförbundet: (Svenska Fotbollsförbundet u.å)

- *“Varje förening ska ha minst en godkänd eller auktoriserad revisor”* (S. 3)
- *“Räkenskapsår och verksamhetsår ska följa kalenderår”* (S. 3)
- Senast 16 mars ska SvFF tillhandahålla underskriven årsredovisning inklusive förvaltningsberättelse och revisionsberättelse från föreningens styrelse och revisor.
- Den 31 december får föreningen inte ha negativt eget kapital. Vid negativt eget kapital den 31 december måste föreningen den 31 mars nästföljande år lämna in en handlingsplan till Licensnämnden som beskriver hur man ska eliminera det negativa egna kapitalet under året. Det måste godkännas av Licensnämnden och följs sedan upp under året.
- Förfallna skulder avseende skatter, arbetsgivaravgifter eller skulder av betydande belopp till SvFF eller SDF samt andra medlemsföreningar och utländska föreningar får finnas den 31 augusti.
- *“Senast den 1 oktober ska det av styrelsen undertecknade intyg, avseende föreningens ekonomiska förutsättningar att fortsätta driva verksamheten under hela nästkommande år, vara Licensnämnden tillhanda.”* (S. 4)

Uppfylls inte dessa kriterier degraderas föreningen en serienivå.

B-kriterierna för fotbolls-föreningar listas enligt följande:

- *“Senast den 31 mars ska den av SvFF fastställda ekonomirapporten avseende det gångna verksamhets- och räkenskapsåret vara SvFF tillhanda.”* (S. 4)
- *“Räkenskaperna ska följa en av Förbundsstyrelsen föreskriven kontoplan.”* (S. 4)

Uppfylls inte B-kriterierna är inte degradation som följd utan böter i form av 500 000 kr för föreningar i Allsvenskan respektive Superettan och 25 000 kr föreningar i Damallsvenskan.



## Elitlicens i hockey

Svenska Ishockeyförbundet, SIF, har utformat olika elitlicenser för högsta serien SHL och näst högsta serien Allsvenskan (Svenska Ishockeyförbundet, 2015). De fungerar på samma sätt men skiljer sig i omfattning gällande ekonomi och kapacitet av arena. Båda seriernas krav listas enligt följande:

- *“Föreningen skall ha stabil ekonomi”*
- *“Föreningen skall ha god organisation”*
- *“Föreningen skall ha ungdomsverksamhet i rimlig omfattning”*
- *“Föreningen skall ha arena med kapacitet och kvalitet som framgår av 4.4”*

I första punkten definieras kraven av stabil ekonomi olika för serierna. För föreningar i SHL avses stabilitet som att föreningen inte är i obestånd och har eget kapital som inte understiger 4 miljoner kronor två år i följd då årsredovisningen revideras 30 april. För föreningar i Allsvenskan skiljer det sig så att egna kapitalet inte får understiga 1 miljon kronor två år i följd. Lyckas man inte efterfölja kraven av ekonomin den 30 april när årsredovisningen lämnas in måste man redovisa en handlingsplan senast 31 maj samma år där föreningen visar hur man ska återställa kapitalet. Nekas handlingsplanen av Licensnämnden eller att föreningen inte lyckas återställa kapitalet under året degraderas föreningen ett steg i seriesystemet. God organisation skiljer sig inte och definieras att varje förening ska verka för att styrelsen har kvalificerad ekonomi/administrativ kunskap och erfarenhet inom idrottsverksamhet. Även ungdomsverksamhet i rimlig omfattning återges identiskt och fokus ligger på att föreningens ungdomsverksamhet ska ge ett reellt bidrag till elitishockeyns återväxt. Kapacitet och kvalitet på arena skiljer sig mellan de olika serierna där det ställs högre krav föreningarna som tillhör SHL (Svenska Ishockeyförbundet, 2015).

## Elitlicens i handboll

För spel i högsta serien, Elitserien, i handboll har Svenska Handbollsförbundet, SHF, utformat en elitlicens som klubbarna måste följa. För att tillåtas spel i Elitserien krävs det att man följer anvisningarna om ekonomi, organisation och arenakapacitet och då erhåller en elitlicens (Svenska Handbollsförbundet, 2016). Kraven på vad som ska skickas in till Liganämnden senast den 15:e september listas enligt följande:

- Årsredovisning upprättas enligt årsredovisningslagen och ska följa givet räkenskapsår. Den ska vara underskriven av föreningens revisorer där minst en måste vara godkänd eller auktoriserad.
- Förening som redovisar negativt eget kapital måste lämna in en handlingsplan för hur man ska eliminera det negativa egna kapitalet.
- Statistikuppgifter begärda av Liganämnden ska skickas in.
- Budget för nästkommande räkenskapsår ska lämnas samtidigt som innehavande årsredovisning.
- Respektive styrelseledamots namn och arbets-/ansvarsområde ska lämnas in.





Följer inte föreningen dessa krav, att Liganämnden anser att föreningen har allvarliga organisatoriska brister eller per den 30:e december fortfarande har obetalda skatter eller skulder hänförliga till tiden innan 30/4 kan föreningen nekas elitlicens och degraderas ett steg i seriesystemet (Svenska Handbollsförbundet, 2016).

### Elitlicens i basket

Elitlicensen i basket framkommer i tävlingsbestämmelserna för deltagande i högsta ligan, basketligan. Kraven som Svenska Basketförbundet delas in i obligatoriska och rekommenderade för föreningarna och visas nedan som "o" för obligatoriska och "R" för rekommenderade (Svenska Basketförbundet, 2016).

Ska ha en, enligt föreningens stadgar, fungerande och komplett styrelse	O
Ska ha en, enligt lag, fungerande löpande bokföring och ekonomisk kontroll	O
Får ej ha oreglerade skulder visavi SBBF, BDF eller annan medlemsförening	O
Ska ha ett positivt eget kapital	R
Ska ha godkänd och reviderad årsredovisning för det senaste verksamhetsåret	O
Ska ha räkenskapsår 1/7 – 30/6	R
Ska ha ekonomisk prognos för det innevarande år (RR&BR)	O
Ska ha budget inklusive likviditetsplan för den kommande säsongen	O
Ska ha en revisor som står under Revisorsnämndens tillsyn	O
Ska ha en tydlig organisation med definierade roller och ansvar	O
Ska ha ett kansli som är tillgängliga via mail och telefon på kontorstid.	O
Ska genomföra matcharrangemang i enlighet med SBBF:s Tävlingsbestämmelser	O
Ska alltid representera föreningen och SBBF på ett sådant sätt att det ej skadar det gemensamma varumärket	O

Bild från "Tävlingsbestämmelser" 2016-17. Svenska Basketförbundet

Att vissa krav endast rekommenderas beror på att de senare kommer ändras till att bli obligatoriska och då måste vara uppfyllda av föreningarna. Följs inte de obligatoriska kraven kan föreningen uteslutas från fortsatt spel, erhålla böter eller flyttas ner en nivå i seriesystemet (Svenska Basketförbundet, 2016).



## Bilaga 2 - E-post till respondenter (Info-mejl)

Hej,

Vi är två studenter på Handelshögskolan i Göteborg som är allmänt idrottsintresserade. Just nu håller vi på med forskning inom företagsekonomi där vi har inriktat oss på ekonomistyrning i elitidrottsföreningar. Vi har valt att undersöka idrotterna Basket, Fotboll, Handboll och Ishockey på elitnivå och därför kontaktar vi Er.

Vi håller just på att skapa en enkätundersökning som kommer att skickas ut under nästa vecka. Vi skulle uppskatta om ekonomiansvarige eller annan respondent i Er förening kan ta sig tid att besvara vår enkät som kommer att ta 5-10 minuter.

Vi kommer senare skicka ut en sammanställning och resultat av svaren från enkäten till Er som valt att delta. Svaren från Er kommer endast användas i syfte till forskningen och det kommer självklart vara möjligt för Er förening att vara anonym i sammanställning vi sedan skickar ut.

Vi hoppas kunna få svar från er alla på vår enkät, men skulle det vara så att ni inte vill delta så vänligen skicka oss ett e-post om det.

Tack på förhand!

Jesper Gunneling & Joakim Hall



## Bilaga 3 - Enkätundersökningen

# Enkät gällande ekonomistyrningen i elitidrottsföreningar

Nedan finner ni först ett antal kortare frågor gällande ekonomin i er förening. Längre ner i enkäten finns det också ett antal frågor som är kopplat till hur styrningen där vi önskar ett mer utförligt svar. Tack på förhand!

\*Obligatorisk

Namn på er förening? \*

Enbart för att vi ska veta vilka föreningar som har besvarat enkäten

Ditt svar \_\_\_\_\_

Din befattning inom föreningen? \*

Ditt svar \_\_\_\_\_

Vill er förening vara anonym vid sammanställningen av denna enkät? \*

- Nej  
 Ja

### Ekonomi i föreningen

Utgå från koncernens siffror och styrning om det är organiserat på det sättet

Hur stor var er omsättning i SEK senaste räkenskapsåret? \*

Ditt svar \_\_\_\_\_

Resultat i SEK för senaste räkenskapsåret? \*

Ditt svar \_\_\_\_\_

Hur stort var föreningens egna kapital vid senaste bokslutsår? \*

Ditt svar \_\_\_\_\_

Vad är era tre största inkomstkällor det senaste räkenskapsåret? \*

\*

Vänligen uppskatta i procent, hur de är fördelade

Ditt svar \_\_\_\_\_



## Ekonomistyrningsverktyg

Är dessa ekonomistyrningsverktyg av intresse för er förening? \*

	Inte alls	Väldigt lite	Till viss del	Viktigt	Mycket viktigt
Benchmarking - Jämför egen verksamhet med andra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processtyrning - Styr aktiviteter i syfte att skapa kundvärde och har bestämd start- och slutaktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanserat styrkort - Styrinstrument som inte bara innehåller finansiella mått	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belöningsystem i ledningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Föreningskultur - Symboler för föreningen som visas internt och externt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalkyler - För exempelvis enskilda projekt eller spelarköp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Förutom ovan, finns det några övriga ekonomistyrningsverktyg ni använder? \*

Om användande, lista i punktform

Ditt svar

Vilka sorters budget används i föreningen? \*

Välj ett eller flera alternativ

- Årsbudget - Budget med fast slutpunkt på ett år
- Rörlig budget - Budget som ändras beroende verksamhetens volym / omsättning
- Reviderad budget - Ändras löpande under året utifrån förutsättningar som sker
- Rullande budget - Har inga fasta budgetperioder och ändras exempelvis kvartalsvis
- Likviditetsbudget - Framtida in och utbetalningar, dvs kassaflöde
- Budgeterad balansräkning - Sammanställning av tillgångar, skulder och eget kapital
- Övrigt: \_\_\_\_\_



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Hur långt fram i tiden planerar ni ekonomisk verksamhet inom föreningen? \*

- 0 - 1 år  
 2 år  
 3 år  
 4 år  
 5 år eller mer

Vi tror budget är ett viktigt verktyg och vill gärna att ni beskriver er budgeteringsprocess \*

Beskriv KORT hur ni går tillväga, hur många som är involverade och hur ni jobbar med det under året.

Ditt svar

Är dessa nyckeltal och finansiella mål av intresse för er förening? \*

	Inte alls	Väldigt lite	Till viss del	Viktigt	Mycket viktigt
Räntabilitet på eget kapital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skuldsättningsgrad / soliditet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomiskt resultat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökad tillväxt/omsättning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Utöver ovan nämnda, använder ni er av ytterligare nyckeltal och finansiella mål? Exempelvis eget utformade \*

Beskriv kortfattat

Ditt svar

Upplever ni en målkonflikt mellan de finansiella och sportsliga målen? \*

- Ja  
 Nej

Vilket mål prioriteras i föreningen? \*

	Inte alls	Väldigt liten grad	Liten grad	Stor grad	Mycket stor grad
Sportsliga mål sätts i första hand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportsliga mål prioriteras beroende på tabellplacering (satsar för topplacering / undvika degradering)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportsliga mål prioriteras till den grad ekonomin tillåter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomin får aldrig riskeras och sportsliga mål sätts utefter det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Vilka är involverade i ekonomiarbetet? \*

	Inte alls involverade	Väldigt lite involverade	Lite involverade	Involverade	Mycket involverade
Styrelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekonomiansvarig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportchef alternativt motsvarande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tränare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spelartrupp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arbetar föreningen aktivt med att utveckla ekonomistyrningen och i så fall hur?

Ditt svar

---

Kan ni tänka er en eventuell uppföljning? \*

- Ja  
 Nej

Övrigt ni vill tillägga?

Ditt svar

---

SKICKA

Sidan 1 av 1



## Bilaga 4 - Intervjuguide Förening X

Frågor till intervju: klubbdirektör

**Ekonomistyrning:** ”Utföra åtgärder för att uppnå ekonomiska mål”

- Hur ser organisationen ut? (strukturen)
- Hur jobbar ni?
- Vad har ni för ekonomiska mål? Sportsliga mål?
- Hur långt fram i tiden planerar ni? Hur noga (budget för 2,3,4 år fram eller bara mål?)

**Budget:** ”Vi tror att det är ett viktigt verktyg för idrottsföreningar”

- Hur ser budgetprocessen ut?
- **Följdfrågor:** Hur många är involverade?
- Hur ofta kontrolleras budgeten och görs det eventuella ändringar?

**Ekonomistyrningsverktyg** ”Formella som benchmarking, kalkyler prestationsmätning; organisationsstruktur ; mindre formella som företagskultur, kompetensuppbyggnad (ex. styrelse)

- Använder ni er av några ekonomistyrningsverktyg? Hur ser användningen ut
  - Till vilket syfte används dessa verktyg?

**Prestationsmätning** ”Mäter olika aspekter av prestationer, ofta riktat de mål man vill uppnå”

- Använder ni er av några prestationsmått?
- Egna utformade för att ”matcha” sportliga målen? Ex. kostnad per poäng
- Hur ser uppföljningen av målen ut? – Vad används uppföljningen till?
- Är prestationsmätning tydlig? (Idrott ofta resultatnriktad)

**Målkonflikter:** ”Icke vinstdrivande organisationer kan få problem då primära syftet inte är gå med vinst utan organisationen lever efter annat syfte” ” Framför allt problem för elitidrottsföreningar som har pressen från elitlicens att hantera både ekonomi och sportliga resultat”

- Upplever ni någon målkonflikt med ekonomiska mål och sportliga?
- Hur som målprocessen ut? *Utvärdering av ekonomi först sedan sportlig målsättning?*

**Intressenter:**

- Vilka är era intressenter?
- Hur påverkar de styrningen? (mål osv..)

**Handlingsplan:** ”Handlingsplan för när utfallet ekonomiskt inte blir som planerat för”

- Har ni någon handlingsplan för när ekonomiska mål inte nås? Ex elitlicens i fara, sportliga målen går inte som trott, riskerar degradering

**Förändringsarbete:** ”Utveckling av arbetet med ekonomistyrning i föreningen”

- Arbetas det aktivt för att utveckla arbetet med ekonomistyrningen i föreningen?
- Problem med att styrelse kan bytas ut ofta?



---

*Frågor till intervju: Styrelseordförande och ekonomiansvarige*

**Ekonomistyrning:** ”Utföra åtgärder för att uppnå ekonomiska mål”

- Hur sammansätts styrelsen?
- Hur utses ledning/klubbdirektör alt. sportchef?
- Hur ser styrelsen deltagande kring ekonomin i föreningen ut?
- Hur arbetar ni under året?
- Hur tar ni/man tillvara på den kompetens som finns inom en styrelse, då styrelsen kanske inte jobbar lite nära inpå den dagliga verksamheten?
  - Hur får ni in erat sätt på hur ni vill styra?
  - Vad är eran riktning? Väljer ni någon form av styrning/företagskultur för att skapa värde på föreningen?
  - Problematiken med att styrelse ändras varje år?
  - ( Hur styr styrelsen verksamheten? Involverade i beslutstagande? )
  - Deltar i budgetprocess? Andra styrningsverktyg?
  - Hur ser relationen mellan styrelse tränare ut? Direktkontakt eller via klubbdirektör
  - Vad skulle kunna utvecklas sett till ekonomistyrning? Vad kan man göra bättre eller börja använda?
  - Följdfråga: Nyckeltal att jobba efter, prestationsmätt
  - Hade man kunnat
  - Pratade med klubbdirektören om jämförelse om hur omsättningen ser ut i relation till tabellplacering (benchmarka fram placering). Varför prioriterar man inte ekonomin ännu mer då. Omsättning har “direkt” påverkan på tabellplacering, sätta ekonomin i första hand och öka den för att kunna få sportliga efter de.

**Jämförelse av vinstdrivande och icke vinstdrivande**

- Vad är de största skillnaderna?
- Vad är största utmaningen men icke vinstdrivande?
- Hur/vad hade man kunnat applicera från vinstdrivande till icke vinstdrivande organisationer? Vise versa – (vad göra man bra i icke vinstdrivande).
- Vad känner ni kring att det är ideellt arbete jämfört med vinstdrivande?





---

## Bilaga 5 - Intervjuguide Förening Y

- Hur ser organisationen ut? Hur arbetar ni?
  - Vad innebär din roll?
  - Hur sammansätts styrelsen?
  - Hur utses ledning/klubbdirektör alt. sportchef?
  - Hur ser styrelsen deltagande kring ekonomin i föreningen ut? Hur arbetar de under året?
  - Hur tar ni tillvara på den kompetensen i styrelsen?
- Ekonomistyrning:** ”Utföra åtgärder för att uppnå ekonomiska mål”
- Gå igenom svaren på enkäten och diskutera användandet om ekonomistyrning
  - Ytterligare verktyg?
- Budgetarbetet**
- Hur fungerar det? (utifrån svaren på enkäten)
- Nyckeltal och finansiella mål**
- Gå igenom svaren från enkäten och diskutera
  - Uppföljningen hur fungerar det?
  - Ytterligare mått som används, varför och hur?
  - Finansiella styrdokument som ni utvecklat, berätta mer (svarat i enkäten)
- Målsättning**
- Hur fungerar målsättningen, vad prioriteras ekonomiska mål eller sportsliga?
- Förändringsarbete:** ”Utveckling av arbetet med ekonomistyrning i föreningen”
- Arbetas det aktivt för att utveckla arbetet med ekonomistyrningen i föreningen?
  - Problem med att styrelse kan bytas ut ofta?



## Bilaga 6 - Ordlista

Allsvenskan	Högsta serien i svensk herrfotboll
Basketligan	Högsta serien i svensk herrbasket
Damallsvenskan	Högsta serien i svensk damfotboll
Elitlicens	Licens föreningarna måste erhålla för att få spela i serierna licenserna täcker. Sätts av respektive förbund.
Grundserien	Samtliga lag i SHL möter varandra om 56 omgångar
Handbollsligan	Högsta serien i svensk herrhandboll
Hockeyallsvenskan	Näst högsta serien i svensk herrishockey
SHL (Svenska hockeyligan)	Högsta serien i svensk herrishockey
Slutspel	De sex bästa lagen efter grundserien, i SHL, går till kvartsfinal. Lagen med position mellan 7-10 spelar åttondelsfinaler. Lagen gör upp om SM-guld via utslagsmatcher.
Superettan	Näst högsta serien i svensk herrfotboll