



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Puckar eller pengar?

En fallstudie om när sport och ekonomi möts i budgetprocessen i en elitidrottsförening

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2019

Handledare: Berit Hartmann

Författare: Olle Berglund

Petter Andersson

Förord

Först och främst vill vi tacka respondenterna och föreningen för att de tog sig tid att delta i denna uppsats. Vi fick ett proffsigt bemötande rakt igenom och utan er hade det inte varit möjligt att genomföra studien.

Vi vill också passa på att tacka vår handledare Berit Hartmann på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Du har från dag ett bidragit med konstruktiv kritik som gjort uppsatsen strået vassare allt eftersom tiden gått. Ett tack även till vår seminariegrupp som kommit med relevanta synpunkter och idéer.

Vi skulle även vilja tacka nära och kära för att de orkat med oss under denna period. Avslutningsvis ett ruskigt stort tack till oss själva för att vi orkat med varandra under denna process och att vi idag fortfarande är vänner.

Göteborg, juni 2019

Olle Berglund

Petter Andersson

Sammanfattning

*Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats ekonomistyrning, VT-19*

Författare: Olle Berglund och Petter Andersson

Handledare: Berit Hartmann

Titel: Puckar eller pengar? - *En fallstudie om när sport och ekonomi möts i budgetprocessen i en elitidrottsförening*

Bakgrund och problem: Elitidrottsföreningar befinner sig i en komplex miljö där de måste ta hänsyn till både sport och ekonomi vilket kan leda till att konflikter inom organisationen uppstår. Konflikterna synliggörs i budgetprocessen eftersom sporten vill använda resurser för att nå sportsliga mål men föreningarna har även ekonomiska krav att ta hänsyn till.

Syfte: Syftet med denna studien är att studera budgetprocessen när det finns flera olika organisatoriska mål och specifikt i studien behandlas hur en elitidrottsförening hanterar sportslig och ekonomisk framgång i sin budgetprocess.

Frågeställningar:

- Hur hanterar föreningen möjliga målkonflikter i samband med budgeteringen som kan uppstå till följd av olika krav på sportslig och ekonomisk framgång?
- Under vilka omständigheter kan en logik vara mer dominerande än den andra och vilka argument används isåfall för att övertyga den andra logiken?

Metod: Studien genomfördes hos en elithockeyförening och är en fallstudie med kvalitativ inriktning. Empirin samlades in genom totalt fem stycken intervjuer där respondenterna är utvalda utifrån yrkesroll.

Resultat och slutsatser: Föreningen använder budgeten som ett kommunikationsverktyg där den sportsliga sidan kan informera den ekonomiska och vice versa. Informationen bidrar till att minska risken för eventuella konflikter. Den ekonomiska logiken är mer dominerande då föreningen lägger stor vikt vid ekonomisk grundförståelse och rekrytering av sportslig personal. Extern expertis används av båda logikerna för att skapa argument och trovärdighet för att minska konflikter i budgetprocessen.

Nyckelord: sport, budget, budgetprocess, elitidrott, ekonomi, logiker, konflikter

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Problemdiskussion	5
1.2 Syfte och frågeställningar	6
2. Referensram	7
2.1 Syfte med budgetering	7
2.2 Olika logiker	8
2.2.1 Logiker i idrottsföreningar	8
2.2.1.1 Konflikt hantering via organisationsstruktur	9
2.2.1.2 Konflikt hantering via ledningsstruktur	10
2.2.2 Logiker i budgetprocessen	11
3. Metod	13
3.1 Forskningsmetod	13
3.1.1 Val av organisation	13
3.1.2 Val av respondenter	14
3.2 Studiens genomförande	14
3.2.1 Insamling av data	15
3.2.2 Analys av data	16
3.3 Forskningsetik	16
3.4 Trovärdighet och metodkritik	17
4. Empiri & Analys	18
4.1 Föreningens budgetprocess	18
4.1.1 Kommunikation, uppföljningsmöten och prognoser	20
4.1.2 Diskussioner i budgetprocessen	21
4.2 Budgeten som beslutsunderlag	22
4.3 Värderingar och ekonomisk grundförståelse	24
5. Diskussion	26
5.1 Föreningens budgetprocess	26
5.1.1 Kommunikation, uppföljningsmöten och prognoser	27
5.1.2 Diskussioner i budgetprocessen	28
5.2 Budgeten som beslutsunderlag	29
5.3 Värderingar och ekonomisk grundförståelse	29
6. Slutsats	31
6.1 Förslag till fortsatta studier	32
7. Referenslista	33
Bilaga 1	35

1. Inledning

Avsnittet inleds med en presentation om studiens ämne. Därefter följer en problemdiskussion som redogör varför studien behöver genomföras, detta leder vidare in i studiens syfte och frågeställningar som avslutar avsnittet.

”Varje hemmamatch handlar om en nettointäkt på, mellan en och en och en halv miljon kronor”. - Mats Grauers, 2012

Citatet ovan är från Frölunda Indians nuvarande styrelseordförande Mats Grauers i en intervju med Göteborgs-Posten när han diskuterar vad en hemmamatch i slutspelet i Svenska hockeyligan (SHL) är värd i kronor för Frölunda Indians (GP, 2012). Säsongen 2018/2019 slutar Frölunda på tredjeplats i serien och blir tack vare det klara för slutspel i SHL. Slutspelet gör det möjligt för Frölunda att maximalt spela tolv ytterligare hemmamatcher. Föreningen lyckades gå hela vägen till final och vinna mästerskapet vilket resulterade i totalt åtta hemmamatcher. Ifall Mats Grauers uttalande stämmer skulle de generera nettointäkter runt 12 miljoner kronor som föreningen inte hade kunnat tjäna utan den sportsliga framgången.

Det var under 1970-talet som kommersialiseringen växte fram inom svensk ishockey. Under detta decennium växte den nuvarande formen av SHL, dåvarande Elitserien, fram och ligan utökade antalet matcher för att öka attraktionskraften och intäkterna ytterligare. Under 1980- och 90-tal blir hockeyn ledande i Sverige när kommersialiseringen tar ytterligare fart och sponsring samt tv-intäkter börjar bli en ekonomisk betydande faktor (Backman, 2018). 2018 var året när ett nytt tv-avtal började gälla för SHL. Avtalet ger klubbarna som spelar i SHL ett årligt bidrag runt 45 miljoner kronor, det största avtalet hittills inom svensk ishockey. Hockeyallsvenskan, den nästa högsta serien i Sverige, har ett tv-avtal som genererar cirka 2,3 miljoner årligen till varje enskild klubb. En degradering från SHL till Hockeyallsvenskan har de senaste fem åren inneburit en genomsnittlig minskning av nettoomsättningen på 25 procent för klubbarna som åker ur högsta serien. Avancemang från Hockeyallsvenskan till SHL har medfört en genomsnittlig ökad nettoomsättning på 55 procent (EY, 2018). Stanna kvar i högsta ligan alternativt avancera upp till högstaligan blir därför väldigt viktigt ur en ekonomisk synvinkel.

Exemplen ovan ger en tydlig bild av den komplexa miljö som en elitidrottsförening¹ verkar inom. Elitidrottsföreningar är oftast ideella föreningar² vars syfte är att främja medlemmarnas intressen och huvudändamålet är inte att generera avkastning till ägare eller ägarna. EY (2018) har under de senaste åren analyserat alla SHL:s klubbar finansiella situation. De poängterar att föreningarna har en utmaning att få ihop det sportsliga och det ekonomiska eftersom de sportsliga målen vanligtvis är kortsiktiga men föreningarna måste vara hållbara på ett

¹ Se bilaga 1 för definition av begreppet.

² Se bilaga 1 för definition av begreppet.

långsiktigt plan. För att föreningarna ska få licens och spela i SHL krävs idag ett eget kapital på 4 miljoner kronor som successivt höjs till 10 miljoner kronor år 2022. Ekonomin och den sportsliga sidan blir två separata delar men ändå går de hand i hand vilket skapar utmaningar för föreningarna. SHL klubbarna har utvecklats i sitt sätt att kombinera sport och affärskompetens dock har de fortfarande ett arbete att göra med att utveckla sina styrverktyg för att förhålla sig till båda delarna.

1.1 Problemdiskussion

Forskning inom redovisning har på senare tid studerat användningen av budget när en organisation har två eller flera logiker att ta hänsyn till (Kaufman & Covaleski, 2018; Amans, Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2015; Ezzamel, Robson & Stapleton, 2012). Organisationer är föremål för olika institutionella logiker eftersom de har institutionella krav från intressenter och från den miljö organisationen befinner sig i. När en ny logik i en organisation blir dominerande uppstår det spänningar mellan den nya logiken och redan befintliga logiker i organisationen. Om organisationen använder sig av budget kommer den nya logiken förändra rollerna för de som är ansvariga och delaktiga i budgetarbetet. De nya rollerna som formas skiljer sig mot hur rollerna såg ut innan den nya dominerande logiken inträdde. Beroende på vilken logik som prioriteras ser budgetprocessen ut på olika sätt (Ezzamel m.fl, 2012). Individer som har ledande roller i organisationen blir viktiga i budgetprocessen och individerna får ett stort ansvar att se till att de olika logikerna i organisationen samarbetar med varandra (Amans m.fl, 2015).

Flera studier har visat att det finns samband mellan lönekostnad och sportslig framgång i högstaligan inom Sverige i både fotboll och hockey. Det samband som tydliggörs är att ju högre lönekostnad föreningarna har, desto högre blir slutplaceringen i ligaspelet (Madsen m.fl, 2018; EY, 2018). Detta samband kan vara föremål för konflikt inom föreningar som satsar hårt på att nå sportsliga framgångar. Det huvudsakliga syftet för föreningar är att främja sporten och nå sportsliga mål men för att göra det krävs en god ekonomi. De dominerade logikerna i en idrottsförening är efterfrågan på att nå sportslig framgång och att ha en stabil och framgångsrik ekonomi³. När de två logikerna existerar, sportslig och ekonomisk framgång, har det visat sig att sportsliga resultat påverkar hur mycket en klubb väljer att kompromissa med den ekonomiska stabiliteten. Om klubben presterar bra sportsligt har ansvariga i föreningen börjat kompromissa med den kortsiktiga finansiella stabiliteten för att uppnå bättre sportsliga resultat. Om klubben går sämre sportsligt har det även där visat sig att klubben börjar kompromissa med ekonomin. Däremot när klubben är i ett läge där det varken går bra eller dåligt sportsligt har det visat sig att de inte väljer att kompromissa med varken finansiell stabilitet eller sportsliga resultat. Ett styrverktyg som innehåller båda logikerna är budgeten eftersom den sätter ekonomiska värden för att nå sportsliga prestationer (Carlsson-Wall, Kraus & Messner, 2016).

Budgeten avspeglar en samlad bild över organisationens resursfördelning. Budgetprocessen blir en plats för diskussion och underlättar att hantera en komplex miljö. Budgeten har visat sig

³ Se bilaga 1 för definition av begreppen.

ha en viktig roll för att hantera den komplexa miljön när flera olika logiker inom en organisation samexisterar (Kaufman & Covaleski, 2018). För en elitidrottsförening innebär detta att logikerna sportslig och ekonomisk framgång stöter på varandra under budgetprocessen. Det uppstår troligtvis diskussioner, dilemman och en dragkamp mellan logikerna där de som är ansvariga för att nå sportsliga resultat vill ha så mycket ekonomiska resurser som möjligt för att göra sportslig framgång medan de som är ansvariga över ekonomin vill göra bra ekonomiska resultat. Carlsson-Wall m.fl. (2016) menar att olika logiker mycket väl kan behöva kompromissa med varandra i budgetprocessen, men detta har inte varit fokus i deras studie. Därför anser vi att budgetprocessen⁴ blir en intressant utgångspunkt och leder oss till syfte och frågeställningar som presenteras i kommande avsnitt.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att studera budgetprocessen när det finns flera olika organisatoriska mål. Mer specifikt i studien behandlas hur en elitidrottsförening hanterar sportslig och ekonomisk framgång i sin budgetprocess.

- Hur hanterar föreningen möjliga målkonflikter i samband med budgeteringen som kan uppstå till följd av olika krav på sportslig och ekonomisk framgång?
- Under vilka omständigheter kan en logik vara mer dominerande än den andra och vilka argument används isåfall för att övertyga den andra logiken?

⁴ Se bilaga 1 för definition av begreppet.

2. Referensram

Detta avsnitt inleds med en beskrivning av hur och varför en budget används. Senare visas vilka logiker och konflikter det finns inom idrottsföreningar följt av forskning om hur konflikterna kan hanteras. Avslutningsvis lyfts logikernas påverkan på budgetprocessen fram. Referensramen ligger till grund för att ge svar på studiens frågeställningar senare i diskussionsavsnittet.

2.1 Syfte med budgetering

Merchant och Van der Stede (2017) beskriver att budgetering har fyra huvudsakliga syften. Det första syftet är planering. Budgetering tvingar ansvariga att agera när de tänker på risker, framtid, möjliga affärer samt begränsningar. När de ansvariga behöver planera för framtiden får de bättre insikt i organisationens miljö. Med en effektiv planering kan organisationen vara proaktiva och inte bara reagera på händelser i nuet. Olika organisationer har olika tidsramar i sin planering av budgeten. Organisationer som befinner sig i osäkra miljöer tenderar att ha kortsiktiga planer. Ax, Johansson och Kullvén (2015) betonar att en budget används för att planera kommande perioders olika aktiviteter som exempelvis försäljning och nyanställning av personal. Organisationen kan då synliggöra vad som krävs för att nå dessa aktiviteter eller organisatoriska mål.

Det andra syftet med budgeten är att den samordnar organisationens arbete och mål. De ansvariga informerar om vad organisationen har för mål och vilka prioriteringar de har. Personal längre ned i organisationen informerar om vad det finns för risker, begränsningar, behov och även vilka möjligheter som finns i organisationen. Denna typ av kommunikation förbättrar chansen att alla enheter arbetar mot samma mål. De som är involverade i budgetprocessen får mer information vilket leder till att de beslut som tas i processen tar hänsyn till flera perspektiv (Merchant & Van der Stede, 2017). Budgetprocessen har en tydlig koppling mot organisationens strategiska genomförande. Budgeten blir ett viktigt verktyg och har en viktig roll för att genomföra den strategi som organisationen bestämt (Libby & Lindsay, 2010). Ax m.fl. (2015) belyser att dialogen mellan enheter kan bidra till att integreringen stärks och även att arbetet förbättras. Budgetering är också till för att fördela ut resurser till de olika enheterna i organisationen. Enheterna behöver tillräckligt med resurser för att klara av det dagliga arbetet men även framtida verksamheter behöver resurser för att utvecklas. Organisationens prioriteringar visas i budgeten i form av resursallokering.

Det tredje syftet handlar om att högsta ledningen inom organisationen får möjlighet till övervakning liksom handlingskontroll. Ledningen beslutar om budgeten vilket ger möjlighet kontrollera och styra anställda åt det håll som önskas. Det ger också utrymme för resultatkontroll när ledningen kan leda anställda mot att prestera ett önskat resultat. Övervakningen bidrar med att synliggöra tidiga varningssignaler och möjliggör eventuella åtgärder (Merchant & Van der Stede, 2017; Amans m.fl, 2015). Det fjärde och sista syftet är

budgetens koppling till motivation. När olika mål, inte för svåra och inte för lätta sätts upp i budgeten, kan det leda till att anställda motiveras och presterar bättre (Merchant & Van der Stede, 2017). Att styra verksamheten utifrån mål är vanligt förekommande i organisationer och budgeten kan vara en del i detta. När ansvariga får vara med i budgetprocessen anses det motiverande eftersom de anstränger sig ytterligare för att nå uppsatta mål (Ax m.fl, 2015).

Ax m.fl. (2015) framhåller också kommunikation och ansvarsfördelning som syften med budgetering. Budgetprocessen blir en plats för kommunikation där medarbetare kan få uttrycka tankar och åsikter. Det blir också möjligt för ledningen att kommunicera ut budskap. Samtal sker ofta mellan medarbetare som är involverade i budgetprocessen vilket öppnar upp verksamheten och på så sätt får medarbetare bättre insyn inom andra enheter. Budget används ofta för att delegera ansvar eftersom den kan användas till uppföljning och utvärdering av prestationer. Avvikelse skickar signaler till ledningen om hur verksamheten presterar och kan även synliggöras i budgetuppföljningen. Anledningen till att ha budgetuppföljning kan variera beroende på organisation. Vanliga syften enligt Ax m.fl (2015) är att det ska fungera som ett underlag för kommande budgetar, analysera och kräva ansvar för avvikelser samt vara ett diskussionsunderlag vilket kan vara viktigt i en oförutsägbar organisation.

Organisationer som befinner sig i en oberäknelig miljö använder sig av anpassningsbara styrverktyg för att minska osäkerheten. Det blir då vanligare att göra ändringar i budgeten och det är vanligare med reviderade budgetar. Om organisationen befinner sig i en volatil omgivning kan budgetens bristande flexibilitet vara en nackdel. En budget kan också förhindra organisationens utveckling. När en ram sätts för budgeten finns det uppenbara risker att organisationen följer ramarna och inte försöker utveckla och förbättra organisationen. Som en följd av nackdelarna planerar organisationer ändringar och anpassningar av sin budget för kommande perioder (Libby & Lindsay, 2010).

2.2 Olika logiker

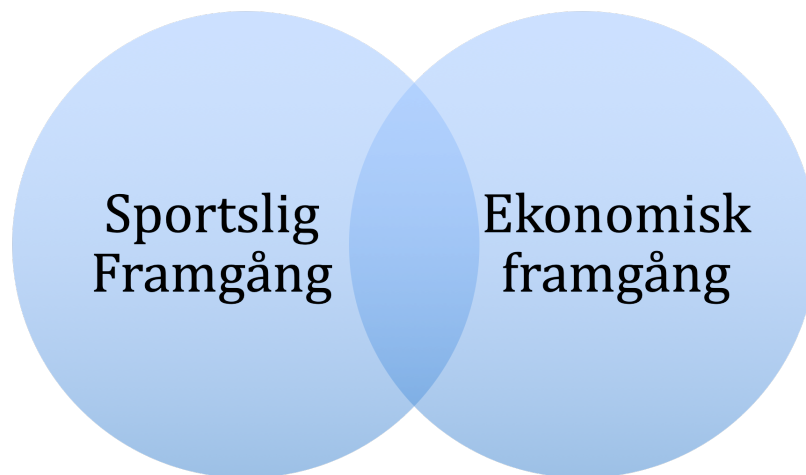
2.2.1 Logiker i idrottsföreningar

Forskning inom svenska idrottsföreningar har identifierat två logiker som tydligt syns i föreningarna, sportsliga resultat och ekonomisk framgång (Carlsson-Wall m.fl. 2016; Stenling & Fahlén, 2009). Det behöver inte nödvändigtvis betyda att det är de enda logikerna som finns inom en idrottsförening men det är de två logikerna som utkristalliseras och blir mest synliga inom organisationen. Inom idrottsföreningar ställs det krav på en god ekonomi vilket innefattar en budget i balans. Organisationerna vill också nå sportslig framgång där exempelvis vinna en turnering, avancera uppåt i ett seriesystem eller vinna enskilt viktiga matcher skapar intresse och passion i och runt föreningen (Carlsson-Wall m.fl, 2016).

Forskning har studerat hur passionerade intressen kan påverka ekonomiska beslut och budgetprocessen i en svensk elitidrottsförening. Om det finns ett passionerat intresse, exempelvis att vinna ett mästerskap kan det få allvarliga negativa ekonomiska följder. När individer i och runt klubben har starka viljor för att nå sportslig framgång kan det leda till att beslut tas för att uppnå den sportsliga framgången men de tänker inte fullt ut på vilka

konsekvenser deras handlande kan få. Ett exempel på hur budgetprocessen påverkas lyfts fram av Baxter, Carlsson-Wall, Chua och Kraus (2018). Externa personer anses ha en stark passion och våldsamt beteende relaterat till sporten kan uppstå. Föreningen tar hänsyn till detta i sin budget och anpassar sina intäkter utifrån de konsekvenser som det våldsamma beteendet kan innebära. Passionerade intressen och känslor i och runt föreningen påverkar således föreningens ekonomiska beslut och budgetering (Baxter m.fl, 2018).

Ett sätt att hantera både de ekonomiska och sportsliga logikerna är enligt Carlsson-Wall m.fl. (2016) att använda separata budgetar och tillåta den sportsliga sidan att få använda sin budget utan revideringar. Föreningar kan välja utifrån en medveten organisationsstruktur hur de vill strukturera upp sitt budgetarbete. Sportenheten får en budget som inte revideras under året för att underlätta beslut och ge bättre sportsliga förutsättningar. Under budgetprocessen måste den högsta ledningen hantera både det sportsliga och ekonomiska eftersom de avgör hur resurserna ska fördelas ut. För att mäta prestationer kan flera enheter utvärderas separat men det som högsta ledningen ständigt har i fokus är tabellplacering, finansiella resultat och eget kapital. En budget hanterar samtliga kostnader exempelvis kostnader för tränare och material. Den andra budgeten hanterar intäkter och kostnader kopplat till huvudkontoret och deras enheter. Detta är ett medvetet val för att slippa diskussioner om fördelningar av kostnader mellan den sportsliga och ekonomiska logiken (Carlsson-Wall m.fl, 2016).



Figur 1. Figuren visar en sammanfattning av författarnas egna tolkning av hur sportslig och ekonomisk framgång kongruerar i en elitidrottsförening.

Tidigare forskning har påvisat ett sätt att hantera konflikter mellan logiker. Detta görs genom att organisationen anpassar sin organisationsstruktur (Carlsson-Wall m.fl, 2016). Detta är dock inte enda sättet att hantera logiker. Bruneel, Moray, Stevens och Fassin (2016) lyfter fram hur en anpassad ledningsstruktur kan hantera logiker.

2.2.1.1 Konflikt hantering via organisationsstruktur

Carlsson-Wall m.fl. (2016) visar i sin fallstudie att organisationsstrukturen blir ett sätt för organisationen att hantera sportsliga och ekonomiska logiker. Den svenska fotbollsföreningen i högsta ligan är organiserad som ett aktiebolag och har över 50 anställda. Föreningen delar

upp organisationen i en sportslig enhet och ett huvudkontor. Den sportsliga enheten är avsiktligt placerad i ett annat område inom samma kommun vilket enligt Carlsson-Wall m.fl. (2016) är en illustration av en organisatorisk uppdelning där sportsliga och ekonomiska logikerna hålls ifrån varandra. Strukturen ska ge den sportsliga enheten möjlighet att enbart fokusera på sitt arbete och inte bli påverkade av annat. Detta motiveras utifrån vad huvudkontoret arbetar med, exempelvis biljettförsäljning har väldigt låg påverkan hur själva fotbollen utövas. Det övergripande ansvaret för den sportsliga enheten har sportchefen och det blir denna individs ansvar att se till att ekonomiska och organisatoriska faktorer inte påverkar och går ut över prestationerna på fotbollsplanen. Huvudkontoret delas vidare in i tre enheter, en kommersiell enhet som styrs av en kommersiell chef, en ekonomi/HR enhet som en ekonomichef har ansvar för och en kommunikationsenhet som kommunikationschefen styr. Personalen på enheterna vid huvudkontoret har nödvändigtvis inget intresse för fotboll utan huvudkontoret drivs utifrån en affärsmässig tanke. Ytterligare ett sätt att hantera konflikter inom en organisation är att ha en väl anpassad ledningsstruktur (Bruneel m.fl, 2016).

2.2.1.2 Konflikthantering via ledningsstruktur

Den sportsliga styrningen har fått alltmer uppmärksamhet på grund av ökad kommersialisering och professionalism inom idrotten (Ingram & O'boyle, 2018). Stenling och Fahlén (2009) har visat att det finns konsekvenser för ideella idrottsföreningar att vara ägda av sina medlemmar. Föreningarna har problem att locka medlemmar till årsstämmorna vilket är det starkaste beslutande organet. På stämmorna ska beslut tas av medlemmarna såsom exempelvis tillsätta styrelsen. Styrelsen har som uppgift att förvalta föreningen och är ytterst ansvariga. Besluten ska sedan följas och när bristande närvaro råder på mötena blir det svårt att följa det demokratiska synsättet som ska genomsyra den svenska ideella idrottsföreningen. Det noteras dock att det inte finns tid för att fatta beslut med denna struktur när föreningarna måste vara effektiva och beslut måste fattas snabbt i dagens moderna samhälle. Föreningarna måste agera likt företag vilket ställer krav på medlemmarna i styrelsen för att få föreningen att fungera.

Att styra en organisation på rätt sätt är avgörande för att få en organisatorisk hållbarhet. För att få ett väl fungerande styrsystem inom en organisation krävs en kompetent styrelse eftersom beslut som tas av en styrelse kan påverka hela organisationen. Styrelsen blir därför en oerhört viktig del i förvaltandet av idrottsföreningar. Vanliga arbetsuppgifter för en styrelse inom idrottsföreningar är planering av personal, budget och långsiktiga planer och strategier (Yeh & Taylor, 2008). Det finns både för- och nackdelar med att en styrelse fastslår budgeten. Styrelsen har ofta stort inflytande vilket kan göra att beslutet blir kraftfullt dock kan det leda till att anställda inte känner förtroende att revidera den vid behov (Ax m.fl, 2015). Det är även styrelsen som tillsätter en verkställande direktör som har det operativa ansvaret och styrelsen måste övervaka denna persons arbete. Styrelsen tillsammans med verkställande direktör kan delegera arbete nedåt i föreningen. Ideella föreningar har således en struktur som kan liknas vid hur större företag arbetar (Yeh & Taylor, 2008). Det har visat sig vara problematiskt inom idrottsorganisationer att locka till sig styrelseledamöter som besitter olika kompetenser. Det är ofta lätt att rekrytera styrelseledamöter som har en stor passion för sporten men baksidan blir att de ofta saknar en affärsmässig kompetens som idag efterfrågas i högre utsträckning. Att

enbart ha passion men sakna affärsmässig kompetens räcker inte för att göra styrelsens arbete framgångsrikt. Att ha styrelsemedlemmar som blir för starkt kopplade till sporten har visat sig vara en nackdel. Detta på grund av att de endast bidrar till diskussioner inom det sportsliga och inte till övrig verksamhet. Trots att oberoende kompetenta styrelseledamöter skulle kunna förbättra föreningen finns det ett motstånd att få in oberoende personer inom föreningen (Ingram & O'boyle, 2018). Att ha flertalet organisatoriska verksamheter att ta hänsyn till skapar således utrymme för konflikter.

Bruneel m.fl. (2016) har visat vikten av att ha en väl fungerade ledningsstruktur i en organisation. I studien studerades en hybridorganisation som hade två konkurrerande logiker att ta hänsyn till. Hybridorganisationer kan ha problem med att anpassa sin styrning för att hantera olika logiker då logikerna kan ha konkurrerande krav och mål. I Bruneel m.fl. (2016) studie lyckades organisationen inte anpassa sin ledningsstruktur så de kunde förena logikernas motsatta mål vilket blev problematiskt för organisationen. När de inte lyckades hantera spänningen och balansera kraven från de konkurrerande logikerna ledde det till konkurs för organisationen. För att kunna lösa problemet pekade ledare i hybridorganisationer ut som nyckelaktörer⁵. Ledarna måste vara medvetna om att det finns konkurrerande krav från logikerna. Det krävs dels en anpassning av resursfördelning och även en organisatorisk anpassning för att lyckas minska spänningarna mellan logikerna. Konkurrerande krav från logikerna kommer enligt Ezzamel m.fl. (2012) uppmärksammas i organisationens budgetprocess.

2.2.2 Logiker i budgetprocessen

Rizza och Ruggeri (2018) anser att olika logiker i en organisation påverkar varandra. Detta ger effekt på de ekonomiska styrverktyg som organisationen använder. Eftersom de olika logikerna i organisationen har konkurrerande intressen skapas en konkurrenssituation mellan logikerna. Konflikter mellan logikerna leder till att styrverktyg i detta fall en budget kan behöva modifieras för att möta olika aktörers behov (Ezzamel m.fl, 2012). Logikerna som finns inom organisationen behöver samverka men också kompromissa med varandra. Kompromisserna kan nås genom förhandlingar mellan olika nyckelaktörer för respektive logik inom organisationen. När värderingar och normer i logikerna skiljer sig åt kan det ha effekt på bearbetningen av styrverktygen (Rizza & Ruggeri, 2018).

Nyckelaktörer från olika logiker kan fungera effektivt tillsammans trots att det i huvudsak inte är deras primära vilja. Det är dock viktigt att representanterna från olika logiker bibehåller sina egna identiteter istället för att enbart skapa en gemensam identitet och samarbetsform. Samarbete blir en viktig del för att minska spänningarna mellan logikerna och på så vis kan logiker som konkurrerar med varandra samexistera. Om det finns en gemensam vision för de olika logikerna kan rivaliserande logiker behålla sina egna identiteter och karaktärer men ändå förbättra samarbetet. Detta leder till att en dominerande logik inte behöver ersätta de andra

⁵ Se bilaga 1 för definition av begreppet.

logikerna utan organisationsförändringar kan ske om samarbetet mellan logikerna fungerar (Reay & Hinings, 2009).

Hur olika logiker påverkade budgetprocessen har studerats av Amans m.fl. (2015). De studerade två stycken franska icke-vinstdrivande teatrar som behövde förhålla sig till tre organisatoriska logiker; politiska bidrag, chefer och det konstnärliga. Det framkom i båda teatrarna att tidigt i budgetprocessen påverkar cheferna prognoserna. Budgeten upprättas inte bara för att nå organisationens övergripande mål utan den blir även ett verktyg för övervakning, kontroll och mätning. Amans m.fl. (2015) sammanfattar att de tre logikerna som finns i teatern formar budgetprocessen. När det finns konkurrerande logiker i organisationen framgår det i budgetprocessen vilka individer i organisationen som blir extra viktiga för att hantera samexistensen. I den organisationen som Amans m.fl. (2015) studerade var teaterdirektörerna de individer som fick viktiga roller eftersom teaterdirektörerna ser till att sammanlänka de olika logikerna under budgetprocessen. Budgeten går att betrakta som ett resultat av organisationernas problematiska miljö men kan också bli ett multiverktyg för nå olika organisatoriska mål. Även Ezzamel m.fl. (2012) studerade hur tre logiker påverkar budgetprocessen, men i deras studie fanns en ny dominerande logik i organisationen. Den nya logiken var att organisationen blev mer affärstänkande på grund av nya institutionella krav. Logiken genomsyrade organisationen och blev en konkurrerande logik till de två befintliga vilket i budgetprocessen skapade problem för de som var delaktiga i budgetprocessen. Detta ledde till förändringar och revideringar i budgetprocessen för att hantera konflikter som kunde uppstå i organisationen till följd av att den nya logiken implementerades. Detta sammantaget belyser att använda sig av en budget mycket väl kan hjälpa till att hantera konkurrens mellan logiker i komplexa organisationer.

På grund av tappat statligt stöd behövde ett universitet förändra sin budgetering. Universitetet behövde hitta nya inkomstkällor och var tvungna att öppna sig mot den privata marknaden. Detta ledde till att universitetet fick två logiker som påverkade organisationen, en statlig och en företagslogik. För att genomföra förändringen anställdes en högt aktad ekonom som blev ansvarig för att se till att övergången blev så enkel och bra som möjligt. Ekonomens roll blev extra viktig utifrån externa och interna intressenter då individerna bara brydde sig om sin egen logik. Budgeten blir ett verktyg för att fördela ut resurser i organisationen. När resurser ska fördelas ut blir budgetprocessen ett forum för olika logiker i organisationen där diskussioner och kompromisser uppstår. Om budgeten används av en mångsidig och effektiv chef med stöd från olika nyckelaktörer från de olika logikerna blir budgeten ett verktyg som kan underlätta kommunikation och samordning. Konflikter mellan logikerna kan komma att uppstå, men för att kunna nå organisatoriska mål i framtiden kan logikerna behöva kompromissa med varandra i nuet (Kaufman & Covaleski, 2018). Kaufman och Covaleski (2018) belyste detta med exempel från sin studie då aktörer från den statliga logiken accepterade företagslogiken eftersom universitetet behövde öka sina intäkter för att kunna hålla en hög kvalitet på sin utbildning. Aktörer från företagslogiken accepterade den ineffektiva statliga logiken för att den bidrog med legitimitet och trovärdighet för universitetets utbildning.

3. Metod

I detta kapitel redogörs den valda metoden för studien följt av en beskrivning och motivering av valet av organisation och respondenter. Detta följs av en förklaring om hur vi samlade in och analyserade empirin. Avsnittet innehåller de etiska aspekter som tagits i beaktande i samband med studiens genomförande. Kapitlet avslutas med trovärdighet och metodkritik som ska skapa en trovärdig studie.

3.1 Forskningsmetod

För att kunna svara på studiens frågeställningar och syfte ansågs en djupare förståelse behövas för hur den sportsliga och ekonomiska logiken påverkade organisationens budgetprocess. För att kunna förstå detta behövde vi veta hur respondenterna uppfattade och tolkade sin miljö när två logiker var närvarande. Kvalitativ forskning lägger generellt mer fokus på ord och hur personer uppfattar sin verklighet. I kvalitativ forskning diskuteras ofta att forskaren ska se världen utifrån respondentens ögon för att ha möjlighet att komma in under ytan på respondenten (Bryman & Bell, 2017). Vi behövde veta hur respondenterna ställde sig till förhållandet mellan det sportsliga och ekonomiska och en intervjustudie möjliggjorde att uppfatta deras verklighet, därför ansåg vi att det var det bäst lämpade valet för att uppfylla studiens syfte.

Vi valde att göra en fallstudie hos en enskild organisation istället för att observera flera organisationer. Anledningen till detta var för att möjliggöra en mer detaljerad kunskap än vad som hade givits ifall vi valt att studera flertalet organisationer. Vi ansåg att en fallstudie skulle ge möjlighet att få insikter och förståelse om budgetprocessen då vi kunde få till flera intervjuer med personal som hade sportsligt och ekonomiskt ansvar. Bryman och Bell (2017) påpekar att de som väljer att göra en fallstudie tenderar att välja ostrukturerade intervjuer, eftersom intervjuer fungerar bra när det ska göras en detaljerad granskning. Att välja intervjuer som metod är attraktivt eftersom det erbjuder en möjlighet att anpassa omfattningen utifrån forskarens personliga liv och för oss har detta varit betydelsefullt utifrån att studien varit tidsbegränsad. Smith och Sparkes (2016) uttrycker att intervjuer är den vanligaste metoden för att samla in kvalitativ data inom idrottsvetenskap. Intervjuerna gav oss möjlighet att vara flexibla och vi kunde ställa oplanerade frågor när vi ansåg att respondenten pratade om relevanta områden. Vi valde därefter att använda oss av semistrukturerade intervjuer, detta förklaras mer ingående under avsnittet insamling av data.

3.1.1 Val av organisation

Valet av organisation föll på en idrottsförening eftersom tidigare studier har visat att sportsliga och ekonomiska logiker är framträdande och tydliga inom de organisationerna (Carlsson-Wall m.fl, 2016). Vi valde en elithockeyförening och anledningen till att just hockey valdes var för att det var en av de kommersiellt största sporterna i Sverige (Backman, 2018). Innan vi valde föreningen granskade vi föreningens hemsida för att se personalens omfattning eftersom vi

ville studera en organisation som hade anställda som både kunde hänföras till den sportsliga och administrativa avdelningen. Ett krav var således att föreningen hade en organisationsstruktur som uppfyllde ovanstående krav. Att ha personal från båda avdelningarna var viktigt eftersom vi behövde få olika synvinklar i budgetprocessen. Vi tog en initial kontakt och skickade ett mail med en intresseförfrågan om föreningen kunde tänka sig att delta i studien. Föreningen återkopplade och var intresserade av att delta i studien och utifrån det bokades ett första möte in med deras ekonomichef. På mötet presenterade vi oss, syftet med studien samt besvarade frågor. Föreningen var fortsatt intresserad och ville delta i studien och ekonomichefen blev vår kontaktperson som hjälpte oss i valet av respondenter.

3.1.2 Val av respondenter

Utifrån föreningens hemsida identifierade vi möjliga respondenter genom deras yrkestitel. Vi identifierade utifrån yrkestitel för att få respondenter från både den sportsliga och administrativa avdelningen. Båda författarna hade en bakgrund som aktiva inom annan elitidrott och vi hade en föreställning om vilka yrkestitlar som berörde både det sportsliga och ekonomiska. Vårt urval kunde liknas vid ett målstyrt urval, där vi valde personer utifrån vårt mål med studien och även för att de skulle kunna svara på relevanta frågor angående vårt syfte. Vårt urval gjorde att våra frågeställningar hamnade i centrum när det gällde ideér om urvalet. Valet av personer var mer eller mindre bestämt på förhand (Bryman & Bell, 2017). De respondenter vi önskade utifrån yrkestitel var; general manager, kommersiell chef, ekonomichef, sportchef och styrelsens ordförande. Vår förhoppning var att general manager och sportchefen skulle vara väl insatta i den sportsliga delen medan övriga skulle tillföra mer från den ekonomiska delen. På första mötet med ekonomichefen önskade vi de utvalda respondenterna. Ekonomichefen tyckte personerna var relevanta och uttryckte själv att de personerna borde vara väsentliga utifrån studiens syfte. Ekonomichefen tog kontakt med berörda personer och vi bokade in intervjuer med ekonomichefen, general manager och styrelseordföranden via mail. Efter en tid framkom det från vår kontaktperson att den kommersiella chefen och sportchefen inte kunde ställa upp på grund av tidsbrist, istället fick vi möjlighet att intervjua säljledaren och den assisterande sportchefen efter att vår kontaktperson ansåg att de personerna arbetade med liknande uppgifter och tätt intill de rollerna som vi först önskade.

3.2 Studiens genomförande

För att genomföra studien krävdes en viss förkunskap inom det området som studerades. Processen började med att vi sökte efter vetenskapliga artiklar för området där sport och ekonomi stöter på varandra. Efter samtal med en universitetslektor fick vi tips om en svensk forskare på Handelshögskolan i Stockholm som är framstående inom området. Vi tog mailkontakt med forskaren där vi efterfrågade mer forskning inom fältet och fick ett antal publikationer att tillgå. En mer omfattande litteratursökning gjordes där vi använde oss av databaser som google scholar och Göteborgs universitetsbibliotek Supersök. De mest frekventa sökorden var: *sports, business, budget, institutional logics, hockey, governance structure*. På de insamlade vetenskapliga artiklarna användes en sökmetod som kallas kedjesökning.

Kedjesökningen innebar att vi på de användbara artiklarna letade i referenslistan för att hitta vidare till ytterligare i vårt tycke användbara artiklar (Rienecker & Jörgensen, 2014).

3.2.1 Insamling av data

Vår målsättning var att respondenterna skulle prata så öppet som möjligt om hur det ekonomiska och sportsliga kom till uttryck i budgetprocessen men vi ville även ha förberedda frågor för att samtalet inte skulle sväva iväg från vårt syfte. Därför användes en semistrukturerad intervjuemetod där intervjuerna var inriktade på bestämda ämnen som vi valt ut i förväg (Dalen, 2015). Den semistrukturerade metoden gav oss möjlighet att inte nödvändigtvis ställa frågor i den ordningen som var uppställd i intervjuguiden. Anledningen till att vi inte alltid följde ordningen var för att få till ett bättre flyt i samtalet så vi inte behövde återkomma till en fråga som tidigare berörts (Bryman & Bell, 2017).

När en semistrukturerad intervjuemetod används finns det ett behov av att upprätta en intervjuguide. Intervjuguiden ska innehålla frågor och teman som är relevanta för studien (Dalen, 2015). För oss betydde det att vi specificerade tre ämnen som rörde budgetprocessen; planering, styrning och motivering. När vi formulerade frågor under de olika ämnena hade vi samtidigt vårt syfte och frågeställningar framför oss för att både temat och frågorna skulle ha betydelse för studien. Vi försökte ställa frågor så respondenterna gavs möjlighet att berätta om sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2017). Eftersom respondenterna var till olika grad involverade i det ekonomiska och sportsliga ansåg vi att intervjuguiden behövde anpassas utifrån vilken yrkesroll respondenterna hade. Detta ledde fram till att vi skapade fem intervjuguides där alla innehöll samma ämnen men frågorna var anpassade så att alla frågor skulle vara relevanta för den personen som intervjuades (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att göra provintervjuer på vänner och efter det gjordes mindre revideringar av intervjuguiderna. Anledningen till att vi gjorde provintervjuer var för att testa våra frågor samt få erfarenhet av att intervjua. Det gav oss också en möjlighet att testa vår tekniska utrustning som skulle användas för inspelning under intervjuerna. Att veta att den tekniska utrustningen fungerade och att frågorna hade testats gav oss en trygghet under intervjuerna (Dalen, 2015).

Alla intervjuer förutom en skedde fysiskt i konferenslokaler vid föreningens säte. Insamlingen av empirin från den assisterande sportchefen skedde via mail eftersom hen kort innan intervjun fick förhinder. Den planerade intervjun var inbokad sent i uppsatsprocessen och när den blev avbokad bedömde vi att maila frågorna var bästa alternativet. Intervjuerna spelades in med två smartphones för att minska risken för eventuella tekniska problem. Båda författarna ställde förbestämda och spontana frågor för att utnyttja idéer och tankar som uppstod efter respondenternas svar. För att få ut användbar information är det viktigt att tillåta respondenten att uttrycka sig samt att de som intervjuar är bekräftande i form av att lyssna och visa ett genuint intresse (Dalen, 2015). Vi försökte ge respondenterna tid att berätta, inte avbryta med följdfrågor och vi visade intresse genom verbal och icke-verbal kommunikation. Under intervjuerna noterades anteckningar på datorn när vi ansåg att respondenterna pratade om relevant information. Vi hade hela tiden våra frågeställningar och syfte framför oss för att bli påminda om studiens fokus. Intervjuerna låg till grund för den analys som senare genomfördes.

Yrkestitel	Intervjuform	Längd	Datum
Ekonomichef	Personlig intervju	1h 23min	25 april 2019
General Manager	Personlig intervju	1h 2min	26 april 2019
Styrelseordförande	Personlig intervju	1h	26 april 2019
Säljledare	Personlig intervju	48min	8 maj 2019
Assisterande sportchef	Mail	-	15 maj 2019

Tabell 1. Tabellen visar information om de genomförda intervjuerna.

3.2.2 Analys av data

Efter att intervjuerna var genomförda började vi vårt analysarbete. Eftersom vi hade mestadels av materialet inspelat lyssnade vi igenom intervjuerna ytterligare en gång för att inte missa viktig information. Vi valde att transkribera vad vi ansåg var väsentliga delar för att kunna besvara studiens syfte. Transkriberingen skrevs ned i de olika frågemallarna som innehöll korta notiser från intervjuerna. I intervjun som skedde via mail var svaren redan nedskrivna i frågemallen. Efter det granskade vi de olika frågemallarna och diskuterade svaren med varandra för att se likheter och skillnader. Det gjordes för att få en uppfattning om helhetsbilden av det insamlade empiriska materialet. Utifrån detta formades tre huvudämnen under avsnittet empiri och analys. Efter analysen stämde vi av med vår referensram vilket ledde till att irrelevant teori togs bort samt att det tillkom ny relevant teori. I diskussionsavsnittet kopplades teorin mot analysen och empirin för att ställa vår studie mot tidigare forskning och litteratur.

3.3 Forskningsetik

När forskning skall bedrivas finns det principer som forskare måste förhålla sig till. Principerna används som normer för hur förhållandet mellan forskare och deltagare ska vara ifall de uppstår konflikter och det ska även användas som vägledning för forskaren när studien planeras. För att vi skulle förhålla oss till samtyckeskravet berättade vi i den första kontakten med föreningen och respondenterna att vi skulle genomföra intervjuer och om föreningen och respondenterna var intresserade av att medverka i studien. Vi började intervjuerna med att presentera syftet med studien, berättade att deltagarna och föreningen skulle anonymiseras och att de när som helst kunde avbryta intervjun för att förhålla oss till informations- och konfidentialitetskravet. Vi frågade även deltagarna om det gick bra att vi spelade in intervjuerna i syfte att kunna lyssna på inspelningarna innan vi skulle genomföra vår analys. Vi förklarade att det inspelade materialet endast skulle användas till studien och inspelningar gjordes bara vid godkännande för att leva upp till nyttjandekravet (Dalen, 2015). Respondenterna fick även frågan om vi båda kunde ställa följdfrågor och anteckna på datorn för att deltagarna skulle känna sig förberedda på hur intervjun skulle gå till. Intervjun som skedde via mail innehöll en förklaring om syftet med studien. Vi skrev även att hen och föreningen skulle anonymiseras och att hen fick lämna tomma svar om så önskades.

3.4 Trovärdighet och metodkritik

Kvalitativ forskning har fått utstå kritik för att i alltför hög grad vara subjektiv. För att vi skulle minska subjektiviteten försökte vi tänka på att inte etablera ett personligt förhållande till respondenterna (Bryman & Bell, 2017). Ingen av författarna hade någon tidigare relation eller kontakt med föreningen innan första kontakten togs. Förutom ekonomichefen som var vår kontaktperson träffade vi endast respondenterna vid intervjutillfället, där vi kort presenterade oss innan intervjun startade. Bryman och Bell (2017) diskuterar vikten av generaliserbarhet på kvalitativ forskning och fallstudier. De betonar relevansen av att vara medveten att det inte går att säga att studien kan anses vara representativ och en fallstudie kan inte sägas motsvara ett urval av en hel population. En målsättning med en fallstudie bör istället vara att inrikta sig på det valda fallet så det blir möjligt till en mer djupgående kunskap. Vi var medvetna om att våra resultat inte nödvändigtvis kunde appliceras på andra elitföreningar i exempelvis hockey och fotboll. Författarnas kön, personlighet och ålder kan påverka författarnas tolkningar av det insamlade materialet vilket leder till en svårighet att replikera en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell, 2017).

Dalen (2015) anser att det är viktigt för läsaren att ha möjlighet att kritiskt bedöma hur faktorer kan påverka författarnas tolkning av det insamlade materialet. För att ha möjlighet till detta behöver författarna tydliggöra sina anknytning till de området som studerades. Båda författarna i studien har som tidigare nämnts en bakgrund inom elitidrott, där ena författaren var aktiv och den andra nyligen avslutade sin karriär. För att mildra risken för subjektivitet kan författare kompletteras med någon ytterligare person för att stärka objektiviteten, detta var dock inte möjligt i vår studie eftersom den var begränsad till två personer. Vi medverkade i sammanlagt fyra seminarier tillsammans med andra uppsatsgrupper som granskade vår uppsats för att få hjälp med objektiviteten. Efter våra år inom elitidrotten insåg vi också att vi hade byggt upp ett intresse och kunskap för sport i allmänhet. I vår studie innebar det att vi hade en förförståelse om det ämne som studerades. Att vi var medvetna om vår förförståelse anser Dalen (2015) kunna bidra till att vi bättre kunde teoriutveckla vårt intervjumaterial. För att förhindra tolkningsfel fick vi exempelvis be respondenterna utveckla och förklara sig när de använde uttryck som "ni har säkert varit med om det själva, så ni vet" och "ni vet hur det funkar inom idrotten". Att känna till området kan innebära att författarna tolkar respondenternas uttalanden utifrån en förförståelse som inte är korrekt, vilket för oss kan ha inneburit att vi missade avvikelser från vår förförståelse. Vid vårt val av respondenter ansåg vi oss ha en viss kunskap om vilka yrkesroller som blir betydande i studien, detta kan ha gjort att vi upplevde att vissa respondenter var viktigare än andra och att vi har lagt stor vikt vid just deras uttalanden i analysen och tolkningarna, vilket Dalen (2015) benämner som elitbias.

Som tidigare nämnts utformades en intervjuguide per yrkesroll vilket ställer höga krav på författarna som utformar frågorna. Vår erfarenhet var begränsad inom detta område vilket kunde ha påverkat intervjuguiderna men för att öka på erfarenheten utförde vi provintervjuer. Intervjun som skedde över mail gav ingen möjlighet till eventuella spontana följdfrågor som kan uppstå under ett samtal. Om respondenten eventuellt inte förstod eller misstolka frågor fanns ingen möjlighet att direkt svara på detta. För att förhindra detta reviderade vi

intervjuguiden för att frågorna skulle bli lättare att förstå och kompletterade vissa frågor med kortare förklaringar.

Föreningen var ägd av sina medlemmar vilket innebar att det är alla röstberättigade medlemmar som tillsatte styrelsen som var det högsta organet i föreningen. Föreningen hade även andra intressenter som till exempel sponsorer, leverantörer och fans. På grund av detta kunde det ha funnits en drivkraft hos respondenterna att prata gott om föreningen och tona ner eventuell polemik i budgetprocessen. För att minska denna risk och få så sanningsenligt material som möjligt anonymiserades både föreningen och respondenterna som vi tidigare beskrivit.

4. Empiri & Analys

Detta avsnitt innehåller empiri från alla genomförda intervjuer. Samtidigt som empirin lyfts fram genom sammanfattningar blandat med citat görs löpande analyser av det insamlade materialet. Avsnittet är uppdelat i tre huvudämnen; föreningens budgetprocess, budgeten som beslutsunderlag och värderingar och ekonomisk grundförståelse.

4.1 Föreningens budgetprocess

För att skapa en förståelse för hur budgetprocessen fungerade i föreningen beskrivs övergripande deras tillvägagångssätt. Föreningen hade ett arbetssätt som innehöll en budget och den hade en koppling till föreningens övergripande ekonomiska mål som beskrivs nedan. Det var styrelsen som fastställde budgeten. General managern ledde den operativa verksamheten och förklarade att föreningens budgetprocess startade vid årsskiftet när de flesta kostnaderna fastställdes som till exempel resor, material och löner. Intäkter i form av sponsring och medieintäkter var färdiga innan seriestarten. Publikintäkter däremot grundas mycket på erfarenhet eftersom det kom löpande under säsongen. Föreningen hade en budget som täckte hela föreningen där medarbetare hade resultatansvar för olika delar. Föreningen hade månadsuppföljningar och gjorde prognoser tre gånger om året.

Eftersom föreningens syfte inte var att generera avkastning till ägare utan främja medlemmarnas intressen hade styrelseordföranden länge funderat vilken den optimala nivån skulle vara på det egna kapitalet. Styrelsens ordförande beskrev att för några år sedan träffade föreningen en professor på Handelshögskolan i Stockholm på en ledarskapsutbildning som föreslog att de ekonomiska målen varken skulle vara kopplade till balans- eller resultaträkningen. Istället föreslog professorn att föreningen skulle ha ett eget kapital som klarade en motgång. Senare bestämde sig föreningen att målet skulle vara att klara två motgångar, för att klara det beslutade styrelsen att de skulle ha ett eget kapital på x antal miljoner och en likviditet på y antal miljoner⁶. Ekonomichefen berättade att föreningen har dels en treårsbudget och en årsbudget som ska leda till att nå målen.

⁶ För att behålla föreningens anonymitet skrivs inte deras ekonomiska mål ut i siffror.

Säljledaren och ekonomichefen beskrev att det är en ledningsgrupp som är involverade när en budget ska tas fram. Ledningsgruppen bestod av ekonomichefen, en ungdomsansvarig, en mediaansvarig, en marknad/eventemangsansvarig, general managern, kommersiella chefen samt säljledaren. Både den sportsliga och administrativa avdelningen var placerade på samma geografiska punkt. Budgetprocessen var något som pågår under hela året men när budgeten skulle tas fram fanns en arbetsgång som säljledaren redogjorde för:

“Jag är med från start till mål, framförallt för det röret som jag ansvarar för men också för totalen för i ledningsgruppen är det inte så att jag kommer in och lämnar ifrån mig mitt rör och någon annan sitt rör och sen sitter ekonomichefen och plussar ihop dom och säger det blir såhär. Utan vi börjar utifrån totalen och tittar så hela ledningsgruppen är involverad i helheten och i varandras rör vilket också innebär att medlemmar i ledningsgruppen har synpunkter på det jag eventuellt puttar in och jag kan också ha synpunkter att det där borde vi kunna göra på ett annat sätt.” - Säljledaren

I budgetuppställandet som beskrevs ovan blir det första gången under budgetprocessen som de ansvariga för olika delbudgetar träffas och diskuterar. När ledningsgruppen var klara med budgeten skickades den vidare till styrelsen som tog beslut om den skulle godkännas eller skickas tillbaka för revidering. Styrelseordföranden påpekade att styrelsen alltid hade åsikter om budgeten och att den alltid skickades tillbaka för att revideras. Processen fortsatte tills dess att styrelsen godkände budgeten.

De ekonomiska målen satte även prägel på hur föreningen valde att hantera olika sportsliga utfall. Alla respondenterna berättade att föreningen satte sin budget för att ha ett nollresultat efter att grundserien var färdigspelad. Om föreningen lyckades gå vidare till slutspel är det där föreningen skulle skapa en vinst som skulle öka det egna kapitalet och således närma sig de uppsatta ekonomiska målen. Föreningen valde alltså att anpassa sin budget efter hur seriesystemet i SHL var uppbyggt och den osäkerhet som fanns runt sportsliga resultat. Ekonomichefen förklarade att föreningen ständigt gör olika uppföljningar. De arbetade med utfall och månadsbokslut som togs fram och jämfördes med prognoserna som var satta i budgeten. Utöver månadsuppföljningar påpekade styrelseordföranden, säljledaren och ekonomichefen att det gjordes tre prognoser per år. General managern utvecklade detta vidare:

“Ser jag att sportsidan kostar en miljon och vi bara drar in halv miljon på de kommersiella då ser ju jag ganska tidigt och det behöver man inte vara civilekonom för att haja att det kommer aldrig gå, men ser man att vi drar in tre miljoner i år, då finns möjlighet för sporten att anställa ny ungdomsledare eller spelare.” - General Managern

Citatet ovan visar att beroende på föreningens ekonomiska situation i förhållande till budgeten kunde föreningen välja att ta olika beslut. Möjliga avvikelser synliggjordes i budgeten och föreningen kunde utifrån det förhålla sig till olika ekonomiska alternativ. Ekonomichefen hade en övergripande kontroll över budgeten berättade att utfall kontinuerligt analyserades ifall

budgeten följde planen. Om allt följde planen blev arbetet mycket enklare, då det annars kunde leda till sparkrav för hela organisationen som beslutades av styrelsen.

4.1.1 Kommunikation, uppföljningsmöten och prognoser

Organisationen hade en struktur i föreningen där alla som hade budgetansvar arbetade tätt med varandra. Detta visade sig tydligt under de månadsvisa uppföljningsmötena, här träffades ledningsgruppen och kommunicerade om det ekonomiska läget. Utöver detta beskrev ekonomichefen att hen och general managern medverkade på styrelsemöten som skedde en gång i månaden. Ibland medverkade även andra anställda i föreningen som exempelvis den kommersiella chefen, sportchefen samt tränaren för att avrapportera om föreningens olika enheter. Säljledaren beskrev att ledningsgruppen lämnade in tre prognoser till styrelsen varje år för att visa vad de trodde att budgetens utfall skulle bli jämfört med vad föreningen hade budgeterat med. Styrelseordföranden uppskattade denna typ av arbetssätt och framhöll att detta bidrog till att styrelsen blev uppdaterade om det ekonomiska läget vilket ledde till att budgetprocessen blev mycket enklare att utföra. Ekonomichefen poängterade att en fördel med att träffas och arbeta på detta sätt är att föreningen inte behövde göra akuta brandkårsutryckningar för att förhindra oförutsägbara händelser. Vi såg tecken på att denna typ av arbetsstruktur och möten användes för att inkludera organisationens enheter och ge förutsättningar för att ta kloka sportsliga strategiska beslut men även ta hänsyn till ekonomiska aspekter. Vi noterade även detta när den assisterande sportchefen pratade om hur hen såg på att dela med sig av sin information i budgetprocessen till andra enheter:

“Vi tror på transparens, att vi informerar om hur vi tänker och varför vissa beslut tas. Information är alltid bra, det skapar mindre spekulation och osäkerhet.” - Assisterande sportchefen

Ekonomichefen beskrev en rad olika nyckelord när hen skulle motivera ifall föreningen behövde sänka kostnader för den sportsliga enheten. De nyckelord hen använde var inkluderande, förståelse och delaktighet och exemplifierade detta med att sportchefen var delaktig varje månad och såg hur den ekonomiska situationen såg ut och ifall det blev aktuellt med minskade kostnader. General managern bekräftade detta när hen påpekade vikten av att inkludera alla i processerna för att slippa eventuella diskussioner. Det var general managern som hade uppgiften att se till att olika enheter samarbetade och fungerade på ett effektivt sätt. Hen påpekade även att föreningen hade hittat formler för att träffas, kommunicera och driva processer där de informerade varandra vad de gjorde, vart de stod och hur de valde att gå vidare. General managern förklarade vad som kunde diskuteras under olika möten:

“Sportchefen vet vad vi har för intäkter och sista raden, vederbörande vet vår strategi, alla är involverade hur vi tänker och det kommer inte in någon och säger jag vill ha 50% mer, finns någon form av grund som är satt och vi ser förändringar över tid att okej det här blir ett år där vi kan ligga kvar men om 2 år kommer de här spelarna lägga av och då kommer vi behöva ersätta dom och då kommer det kosta lite mer så om 2 år måste vi kanske höja 10% för de ser vi redan nu. Kan vi ha med det så är styrelsen involverad och även de

kommersiella sidan att om 2 år kommer de gå upp 10% men då måste de hända något här borta också, hela tiden samspelet är viktigt än att någon bara kommer och säger då får du ingen delaktighet...” - General managern

Citatet belyser hur viktigt det var för föreningen att kommunicera mellan enheterna för att kunna vara proaktiva. Att tidigt informera om en ökad kostnad blev ett sätt för föreningen att kunna förebygga eventuella konflikter mellan det sportsliga och ekonomiska. I detta fall fick övriga enheter tidigt reda på att en kostnadsökning skulle kunna inträffa istället för att få reda på det senare i budgetprocessen och möjligheten för konflikter ökade. Säljledaren beskrev ett liknande fall i sin enhet där hen sen tidigare visste att det skulle behövas ytterligare en säljare och detta meddelades tidigt i ledningsgruppen för att tre års budgeten skulle vara anpassad därefter. Trots att det inte hade en direkt koppling mot sporten fanns det en indirekt påverkan då mer resurser allokerades till säljenheten vilket kunde leda till ökade intäkter i framtiden och som senare kunde fördelas inom organisationen.

4.1.2 Diskussioner i budgetprocessen

Både ekonomichefen och general managern medgav att intressekonflikter kunde uppstå vid olika tillfällen i budgetprocessen. Framförallt aktualiserades detta när föreningen var tvungna att sätta ett ekonomiskt värde på en sportslig förutsättning. General managern berättade att föreningen gärna investerade i bra sportsliga förutsättningar för den sportsliga sidan. Den assisterande sportchefen förklarade att sporten hade en ekonomisk taktik i hur de använde sin budget under grundserien. Ibland valdes billigare lösningar för att använda resurserna när det verkligen behövdes. Föreningen satte stor tilltro till sin medicinska stab som var experter och besatt kunskap om vad förutsättningarna kunde ha för betydelse för att nå sportsliga resultat. Både ekonomichefen och general managern tog upp varsina exempel på hur diskussionerna kunde se ut när föreningen skulle ekonomiskt värdera en sportslig kostnad:

“Exempelvis hade vi nu en fråga kring en flygresa, det var en match i norr och vi ville komma hem snabbt såklart, då är frågan ska dom komma hem klockan två eller långsammare plan och komma hem klockan tre eller sova över och åka buss hem och komma hem nästa dag istället? Om ekonomin havererar, amen sorry grabbar då kan det bli buss. Ser vi att intäkterna hänger med och att vi kan försvara ett snabbt plan, då tar vi det snabba planet. I det här fallet tog vi det snabbaste planet.” - Ekonomichefen

“En konflikt kan uppstå ibland, ibland blir det för dyrt och det här är inte värt det, att hyra ett flygplan som kostar en miljon, alltså så jävla skönt kan det inte vara att komma hem och sova i sin egna säng, det finns ju gränser.” - General Managern

Exemplen ovan visar tydliga intressekonflikter mellan det sportsliga och ekonomiska. Det fanns en tydlighet i hur föreningen agerade när sådana konflikter uppstod. Föreningen investerade inte till vilket pris som helst i bra sportsliga förutsättningar utan det fanns en ekonomisk baktanke med besluten.

Om det var ekonomiskt försvarbart tog föreningen beslut som låg i linje med att ha så bra sportsliga förutsättningar som möjligt. Eventuella konflikter kunde uppstå när det inte fanns ekonomiska resurser att fördela till det sportsliga. Dock påpekade assisterande sportchefen att den sportsliga sidan var väl insatta i att ekonomin prioriterades. Ekonomichefen påpekade att fanns det inte utrymme i budgeten skulle föreningen inte frångå budgeten och hen beskrev detta:

“Konflikten kan bli om man drar på sig för mycket kostnader jag får frågan ständigt från sporten då om de kan köpa in nya program eller en ny slipmaskin, en slipmaskin kostar ju 200 000 och då kommer frågan till mig, vi skulle vilja ha en ny slipmaskin och det som jag har är ju en budget att förhålla mig till och finns den med i budget så fine, varsågod, finns den inte det då måste de frigöra medel och då kan det bli så att ni får vänta till nästa säsong.” - Ekonomichefen

Budgeten skulle förhålla sig till föreningens ekonomiska mål som var att bygga upp det egna kapitalet. I detta fall fick sportsliga förutsättningar ge vika när nya kostnader inte rymdes inom budgeten. Ytterligare tillfällen då konflikter kunde uppstå var vid fördelning av resurser i budgeten. Det nya tv-avtalet som gällde från säsongen 2018/2019 gav större intäkter som föreningen behövde ta hänsyn till. Både styrelseordföranden och economichefen påpekade att historiskt sett har ökade tv-intäkter resulterat i högre spelarlöner. Styrelseordföranden underströk att föreningen backade ifrån detta och sa nej till för höga spelarlöner. Både styrelseordföranden och economichefen påpekade istället att fokus borde ligga på ett långsiktigt tänk, där de nya intäkterna var en bra möjlighet till att nå de ekonomiska målen, det vill säga att bygga upp det egna kapitalet. Ekonomichefen hävdade att det fanns dragkrafter i budgetprocessen om hur intäkterna skulle fördelas. Detta eftersom den sportsliga sidan ville få tilldelat mer resurser från de nya intäkterna men hen poängterade att de endast fick en liten del av hela kakan. Den sportsliga enheten fick lägga sin budget utifrån de sportsliga målen och fick argumentera för storleken på budgeten. När nya avtal tecknades som ledde till ökade intäkter uppstod det diskussioner mellan sportsliga och ekonomiska sidan där budgetprocessen blev en diskussionsplattform för resursallokering.

Säljledaren beskrev att det funnits frustration både internt och externt i föreningen när föreningen hade äldre spelare som inte levererade sportsligt till väldigt höga löner. Hen förklarade att numera var det nästan omvänt, idag kunde det bli frustration internt när föreningen inte valde att plocka in en duktig spelare när lönen var för hög. Säljledaren betonade också att det kunde uppstå viss frustration internt över att den sportsliga sidan hade mycket personal per spelare och detta visade sig framförallt när det gick sämre sportsligt.

4.2 Budgeten som beslutsunderlag

När föreningen planerade och tog beslut i verksamheten blev budgetprocessen central. Styrelseordföranden resonerade om att den sportsliga verksamheten kunde få individer att tappa sitt omdöme eftersom det i denna typ av verksamhet kunde finnas mycket känslor kopplat mot sporten. Hen gav exempel där general managern skulle kunna uttrycka, bara vi får in en

spelare till går vi till slutspel och detta kostar oss tre miljoner. I sådana situationer kunde styrelsen falla för det sportsliga trycket och trots att det skulle kunna bli en sportslig framgång kunde det leda till ekonomiska förluster. Enligt ekonomichefen och styrelseordföranden blir budgeten ett viktigt verktyg för att hantera sådana situationer:

*“Budgeten är ett rätt bra verktyg på det sättet, man får liksom lägga ifrån känslorna” -
Ekonomichefen*

“Någonstans blir det ju så att budgeten blir som ett beslutsunderlag, styrelsen kan ju fasiken inte sitta och diskutera vilka spelare vi ska ha, vi har ju jätteduktiga människor som har ramar för hur vi ska bygga vårt lag.” - Styrelseordföranden

Att använda sig av budget som verktyg blev således ett sätt för föreningen att ta rationella beslut som skulle ligga i linje med vad föreningen stod för. Det blev också ett sätt för styrelsen att ha kontroll över den operativa verksamheten eftersom styrelsen inte var involverade i daglig verksamhet. Styrelseordföranden berättade att föreningen tidigare haft ekonomiska problem och att ta förnuftiga beslut utifrån budgeten kunde hindra föreningen från att hamna där igen.

Något som nämndes av både styrelseordföranden och ekonomichefen var att föreningen ville vinna alla tävlingar som föreningen deltog i. Utifrån de sportsliga målen sattes även storleken på spelarbudgeten. Styrelseordföranden förklarade att spelarbudgeten bestämdes vid årsskiftet och skulle inte förändras oavsett hur föreningen presterade ekonomiskt perioden efter. Om sportchefen fick ett visst antal miljoner i spelarbudget för 2019/2020 vid årsskiftet 2019 hade inte det ekonomiska resultatet för säsongen 2018/2019 någon påverkan på den budgeten. Hen uttryckte att styrelsen nog aldrig varit med om att acceptera en förändring i den sportsliga budgeten. Detta kan bero på att styrelsen inte vill släppa den ekonomiska kontrollen helt eftersom styrelsen är ytterst ansvariga. Trots att föreningen strävade efter att vara proaktiva dök det upp tillfällen när föreningen behövde hantera oförutsägbara sportsliga händelser. Den assisterande sportchefen förklarade att den sportsliga sidan behövde sanktionera med styrelsen ifall de var tvungna att överskrida sin spelarbudget. Även ekonomichefen hade ett resonemang om detta:

“Det kan ske diskussioner om det exempelvis blir skadade spelare eller det kommer ett supernamn under hösten, den här spelaren blir helt plötsligt ledig, han blir fri att gå från sin klubb i Ryssland eller USA, då kanske de skulle kosta oss två miljoner att ta hem honom, finns det inte i budgeten då tar inte sportchefen ett eget initiativ utan går till ordföranden via general managern, finns pengar i budget? Fine, då går det bra, då kan spelaren komma. Finns det inte i budget då måste man äska de pengarna hos styrelsen.” - Ekonomichefen

Det var tydligt att sportchefen fick mycket eget ansvar över sina tilldelade resurser och skulle förhålla sig till sin budget men när det uppstod händelser som var svåra att förutse kunde extra resurser behöva frigöras. I ett första läge skulle budgeten bli ett beslutande verktyg då det var fritt fram att agera ifall det rymdes inom budgeten. Om det inte rymdes begränsades sportchefens handlingsutrymme och hen behövde gå till en högre instans för att frigöra medel.

Att ha en sådan begränsning med budgeten kunde vara för att inte slösa med föreningens resurser. General managern beskrev hur en sådan process gick till, först fördes en dialog mellan sportchefen och general managern om vilka alternativ som fanns och till vilken kostnad. Sedan handlade det om att bilda argument varför situationen krävde en investering för att sedan presentera detta hos styrelsen. För att motivera att den sportsliga sidan behövde mer resurser behövde ett förtroende ha byggts upp under en längre tid och att de hade visat att de kunde hantera sina resurser på ett förnuftigt sätt. Styrelsen kunde antingen säga ja, nej eller ja men ni får själva fixa nya intäkter. General Managern förklarade att det var viktigt att förstå och lära sig varför de använde en budget och att föreningen följer den. Följaktligen blev föreningens arbetsstruktur påverkad eftersom budgeten var ett starkt beslutsunderlag. Budgeten fick de anställda att göra en noggrannare planering och tänka en gång extra hur de skulle fördela sina resurser eftersom de visste att det inte var enkelt att få loss pengar utöver budget.

4.3 Värderingar och ekonomisk grundförståelse

Under intervjuerna pratade respondenterna genomgående om föreningens värderingar⁷. Styrelseordföranden och general managern betonade att värderingarna var viktiga för föreningen. Styrelseordföranden poängterade att om du inte delade föreningens värderingar skulle du inte få vara anställd i organisationen. Det medförde att rekryteringsprocessen i föreningen blev noggrann och viktig så de anställda hade egenskaper som överensstämde med föreningens värderingar. Styrelseordföranden påpekade att sportchefen hade en ekonomisk grundtanke. Detta var något som bekräftades av den assisterande sportchefen när hen fick frågan om det var viktigt för hen och sportchefen att ha en ekonomisk grundförståelse:

“Absolut, det handlar om att göra bra affärer. Signa prisvärda spelare som kan blomma ut, få så mycket hockey per krona som möjligt. Vi ser till att hyra ut unga spelare och få intäkter på dessa. Ekonomin ligger som grund för samtliga beslut vi tar.” - Assisterande sportchefen

Om ekonomin skulle ligga till grund för samtliga beslut som den sportsliga enheten tog ställde det krav på ekonomisk kunskap hos de som hade budgetansvar över sporten. Eftersom den sportsliga enheten behövde ha både ekonomisk och sportslig kunskap ställde det höga krav på rekryteringsprocessen i föreningen. I resonemang om strategiska sportsliga beslut hade ekonomin en stor betydelse både i nutid men även i framtid. Att ha ekonomisk grundförståelse var också viktigt enligt ekonomichefen. På personalmöten där även sportslig ledning i form av tränare och ledare medverkade handlade det för ekonomichefen om att förmedla hur ekonomin såg ut och skulle hanteras. Ekonomichefen tog ett exempel på detta när hen betonade att publikintäkter handlade om två parametrar, det var inte bara snittpublik utan även snittintäkten per person som skulle kalkyleras. General managern hade en utläggning om hur föreningen skulle hantera ekonomin utan en budget:

I och med att vi är värderingsstyrda sen kan jag inte helt hundra säga att varenda liten grej skulle, i och med att vi har starka värderingar och det styrs efter de så tror jag inte,

⁷ Föreningens värderingar skrevs inte ut för att bevara anonymiteten.

riskerna är inte överhängande att det skulle fladdras iväg för mycket. Jag tror att det är ett bra verktyg för vederbörande ansvarig att kunna luta sig emot, att de är mer en trygghet men jag tror inte att vederbörande skulle fladdra iväg om vi inte hade en ram. Man behöver ju inte använda alla pengarna som ligger i budgeten, vad är det som säger att du måste använda det där? - General Managern

Att individer i föreningen hade en ekonomisk grundförståelse och värderingar som stämde väl överens med föreningens värderingar kunde underlätta olika former av beslut. Om sportchefen hade ett ekonomiskt tänk och var insatt i ekonomin samt ifall de anställda följde värderingarna på ett önskvärt sätt kunde det minska risken för eventuella konflikter. Styrelseordföranden pratade om att det var viktigt att det blev konsekvenser av individernas handlingar. När hen diskuterade spelarbudgeten påpekades det att om sportchefen gör slut på sin budget halvvägs in i säsongen kunde inte sportchefen få nya pengar om inte något extraordinärt inträffade. Hen uttryckte att människor tänjer på gränser och får inte det konsekvenser kommer det leda till att oönskade beteenden fortskrider. När styrelseordföranden förklarade hur processen vid fastställandet av spelarbudgeten gick till kom återigen ett resonemang om delaktighet och värderingar:

“De får argumentera innan budgeten sätts, vi kollar hur de såg ut året innan och kan läsa på prestation. Vi har en kultur här att de vi gemensamt beslutar det följer vi och vi argumenterar inte och vi skyller aldrig på att ”jag fick bara det, utan utifrån det så gör man det bästa” - Styrelseordföranden

Om föreningen får till en kultur som styrelseordföranden beskrev ovan kan det leda till att ansvariga i budgeten inte skyllde ifrån sig och det skapade ett bättre klimat där det sportsliga och ekonomiska inte hamnar i klinch med varandra. Det blev mycket upp till individens kompetens och beteende eftersom budgeten var utformad på ett sätt som skapade decentralisering, alltså ett stort eget ansvar över sitt egna område. Det egna ansvaret kunde vara motiverande för de anställda. Trots föreningens starka värderingar blev det ändå en förhandling där ansvariga skulle argumentera om storleken på budgeten. Hade föreningen lyckats skapa gemensamma värderingar kunde det leda till att förhandlingarna gick smidigare.

5. Diskussion

Avsnittet innehåller en diskussion baserad på den insamlade empirin, analysen och studiens referensram. De tre huvudämnena från empiri och analysavsnittet följer med ned och används även i detta avsnitt.

5.1 Föreningens budgetprocess

Det framkom i studien att konflikter mellan den sportsliga och ekonomiska sidan uppstod tydligare och mer frekvent när föreningen hade sämre sportsliga resultat. Individer i ledningsgruppen med budgetansvar var involverade i olika utsträckning i budgetprocessen men de som tog det slutgiltiga beslutet att fastslå budgeten var styrelsen. Ifall en styrelse fastslår budgeten kan det enligt Ax m.fl. (2015) leda till att de som har budgetansvar inte känner förtroende att förändra budgeten. I vår studie framkom det att den sportsliga budgeten inte förändrades under året om inte en stor ekonomisk motgång skedde alternativt en oförutsägbar händelse uppstod. När sportenheten visste att de hade en budget som inte förändrades om inte något extremt skulle ske gav det sporten en trygghet och minskade risken för att konflikter skulle uppstå. Behövdes ytterligare resurser utanför budget fanns det inget annat alternativ än att gå till styrelsen. Att de behövde gå vägen via styrelsen låg i linje med hur ledningsstrukturen ser ut i en ideell idrottsförening som Stenling och Fahlén (2009) och Yeh och Taylor (2008) beskriver.

Studien visade att föreningen valde att utnyttja extern kompetens när föreningen konkretiserade de ekonomiska målen. Den externa oberoende experten skapade legitimitet för föreningen. Detta är en aspekt som visat sig i andra studier, Ingram och O'boyle (2018) betonar vikten av att ha en bra ledningsstruktur genom att ha bred kompetens i styrelsen för att bättre kunna styra föreningen eftersom styrelsen har det yttersta ansvaret. De anser att det idag inte räcker med att ha sportslig kunskap utan det krävs även affärsmässig kompetens. Ingram och O'boyle (2018) påpekar ett sätt att lösa problemet är att ta in oberoende styrelseledamöter. Det som framkom i vår studie var att föreningen inte valde att ta in den oberoende experten utan istället fungerade hen som en konsult åt föreningen. Att föreningen valde att ta hjälp externt för att bestämma nivån på det egna kapitalet är logiskt eftersom föreningen inte ska generera avkastning utan de ekonomiska målen behövde anpassas då föreningen var en ideell verksamhet.

Organisationer som verkar i en miljö med mycket osäkerhet anpassar sina styrverktyg för att kunna hantera osäkerheten. Använder sig organisationen av budget är det vanligt att revidera budgeten löpande under året för att kunna vara anpassningsbara och reaktiva (Libby & Lindsay, 2010). Vår studie visade att föreningen befann sig i en osäker miljö där sportsliga oförutsägbara händelser kunde inträffa. Trots att den sportsliga budgeten inte reviderades kunde kostnader utanför budgeten uppstå om experter inom sporten ansåg det vara viktigt och föreningen hade ekonomiska möjligheter att ta kostnaden för att få så bra sportsliga förutsättningar som möjligt.

Trots den osäkra miljön föreningen befann sig i skedde inte anpassning av den sportsliga budgeten i lika stor utsträckning som Libby och Lindsay (2010) visat. Anledningen till detta var för att den sportsliga sidan behövde veta sina förutsättningar i god tid för att skapa möjligheter att nå de sportsliga målen. Att den sportsliga sidan fick veta sina förutsättningar minskade risken för friktion gentemot övrig organisation.

5.1.1 Kommunikation, uppföljningsmöten och prognoser

I vår studie framkom det att föreningen hade både den sportsliga och administrativa enheten på samma geografiska plats. Detta är något som skiljer sig mot Carlsson-Wall m.fl. (2016) studie som visade att enheterna medvetet delades upp på olika geografiska platser och det motiveras med att de hade en liten påverkan på varandra. Utifrån denna struktur hade de även separata budgetar för att undgå diskussioner om resursfördelning. I vår fallstudie ansågs detta inte vara ett tillräckligt stort problem för att ha separata budgetar utan det fanns istället en stor budget med delbudgetar. Att ha denna struktur var något som möjliggjorde transparens mellan de sportsliga och ekonomiska logikerna. Logikerna möttes mer intensivt i budgetprocessen och det blev inte den organisatoriska uppdelning av logiker som Carlsson-Wall m.fl. (2016) förklarar kan vara avsiktlig. Att ha en budget som innehåller båda logikerna möjliggör ett samarbete så att logikerna förstår sig på varandra. Att få logikerna att samarbeta har Reay och Hinings (2009) visat vara viktigt eftersom det skapar en möjlighet för samexistens. En nyckel för att de ska kunna samexistera anser Reay och Hinings (2009) vara att de olika logikerna har en gemensam vision då logikerna kan behålla sina identiteter. Vi såg tydligt att logikerna hade egna karaktärer men eftersom föreningen hade tydliga visioner för både sporten och ekonomin fungerade de väl tillsammans i budgetprocessen.

I budgetprocessen uppstod det kontinuerligt möten för uppföljning och prognoser. Mötena blev en samlingsplats för ledningsgruppen som innehöll nyckelaktörer i föreningen. När de olika enheterna träffades var inte bara enheterna engagerade i sin egna budget. De var även engagerade i föreningen som helhet där de utbytte tankar, hade åsikter och lade fram förslag för att förbättra föreningens enheter. Att budgetprocessen blev en plats för kommunikation stämmer helt överens med Ax m.fl. (2015) syfte med att använda sig av budget. De anser att budgeten hjälper till att skapa förbättrad insyn i varandras enheter när medarbetare kommunicerar med varandra. Ett annat syfte med att använda budget är enligt Merchant och Van der Stede (2017) att planera framtiden. Genom att organisationen planerar framtiden kan de agera mer proaktivt på olika händelser som kan uppstå. Planeringen kan se olika ut beroende på branschen som organisationen befinner sig i och är det en osäker miljö tenderar planeringen att vara mer kortsiktig. I vårt exempel visade det sig att planering är ett syfte med budgeteringen. Trots att föreningen verkade i en osäker miljö såg vi till skillnad från Merchant och Van der Stede (2017) att föreningen försökte vara långsiktig eftersom det fanns både en årsbudget och en budget som löpte över tre år. Genom att vara långsiktiga kunde den sportsliga sidan förbereda den ekonomiska sidan på framtida intäkter och kostnader. Föreningen hade en proaktiv planering i budgetprocessen vilket minskade risker för eventuella konflikter mellan sporten och ekonomin. Om den ekonomiska sidan var förberedda på en sportslig kostnadsökning var risken mindre för konflikter att uppstå.

Ax m.fl. (2015) anser att vanliga syften med att göra uppföljning på budget är att kräva ansvar för avvikelser, vara underlag för kommande budgetar samt vara ett diskussionsunderlag. I vår studie framkom snarare ett annat primärt syfte med uppföljning. Uppföljningen blev likt ett diskussionsunderlag men inte enbart det utan det medförde också en kommunikationskanal i budgetprocessen där det fanns utrymme för att minska eventuell informationsasymmetri mellan den sportsliga och ekonomiska sidan tack vare närheten av båda logikerna i budgetprocessen.

5.1.2 Diskussioner i budgetprocessen

Ezzamel m.fl. (2012) påpekar att konflikter mellan olika logiker förekommer och synliggörs i budgetprocessen. Detta är något som kan bekräftas i vår studie då diskussioner uppstod när ett ekonomiskt värde skulle fastställas på en sportslig kostnad som skulle ge den sportsliga sidan goda möjligheter till framgång. Diskussionen som var ledde till att något av de sportsliga och ekonomiska behövde kompromissa med varandra. Det kan vara så att den sportsliga kostnaden ansågs vara värd att ta alternativt att den sportsliga kostnaden ansågs vara för stor eftersom de prioriterade en stabil ekonomi i första hand. Diskussionerna mellan det ekonomiska och sportsliga kan liknas vid de förhandlingar som Rizza och Ruggeri (2018) beskriver sker mellan logiker när en logik behöver kompromissa. För att den sportsliga personalen skulle kunna övertyga den ekonomiska sidan om att gå utanför budget krävdes det att bygga upp ett specifikt fall som innehöll starka argument. I vår studie såg vi att den sportsliga enheten som innehöll experter på olika områden fick viktiga roller. Individerna var inte aktiva i budgetprocessen men deras expertis vägde ändå tungt när det skulle fastställas ekonomiskt värde på sportsliga förutsättningar. Experterna fick alltså en indirekt och direkt påverkan på besluten i budgetprocessen trots att de inte aktivt deltog i den.

För att nå organisatoriska mål som ligger längre fram i tiden kan olika logiker i en organisation behöva kompromissa med varandra i stunden. För att nå organisationens mål och se till att båda logikerna ska vara tillfreds med varandra är det viktigt att den logiken förstår varför och hur den behöver kompromissa för att det ska kunna gynna organisationen i framtiden (Kaufman & Covaleski, 2018). Att logikerna behövde kompromissa med varandra för att nå utsatta mål bekräftades i vår studie. Föreningen hade ett ekonomiskt mål att bygga upp det egna kapitalet och likviditeten. För att nå de ekonomiska målen krävdes överskott vilket innebar att det sportsliga behövde hålla sig inom sin budget om inte något oväntat inträffade. Om den sportsliga sidan behövde nya resurser utanför budget krävdes det något extraordinärt vilket betydde att till stor del behövde det sportsliga kompromissa för att nå de ekonomiska målen. I studien såg vi att budgetprocessen blev en plats för att få en logik att förstå varför de behövde kompromissa med varandra och hur det kunde hjälpa organisationen att nå sina framtida mål. Det var inte bara i budgetprocessen som det fanns möjlighet att minska spänningar mellan det sportsliga och ekonomiska. I vår studie framkom det att föreningen använde extern expertis för att sätta upp ekonomiska mål som gav den ekonomiska logiken starka argument för att hantera sportsliga kostnader.

5.2 Budgeten som beslutsunderlag

Att vara passionerad och ha ett stort intresse för sport påverkar ekonomiska beslut i föreningar. Känslor som är starkt knutna till sport kan få människor att ta beslut som ska gynna sporten men det kan ha en negativ baksida där den ekonomiska stabiliteten får ta en stor smäll (Baxter m.fl, 2018). Vi kan bekräfta att liknande känslor fanns i vår studie. För att hantera sådana känslor användes budgeten. Genom att beslut togs utifrån budgeten kunde det minska risken att ta beslut som missgynnade ekonomin. Återkommande i studien var att sportsliga beslut togs med beaktning av budget. Om det skulle ske en investering och ifall det rymdes inom enhetens budget var det möjligt att ta egna beslut. Behövde budgeten överskridas var besluten tvungna att tas av styrelsen. Att det blir styrelsen som får ta beslut utanför budget kan vara fördelaktigt eftersom de är ytterst ansvariga för både det ekonomiska och det sportsliga. För att styrelsen ska kunna ta bra beslut krävs kompetens eftersom besluten kan påverka hela organisationen (Yeh & Taylor, 2008). För att nyttja den sportsliga kompetensen men ändå bibehålla en ekonomisk kontroll fastställdes en ram i budgeten och om sporten höll sig inom ramen fick de hantera sina resurser som de själva önskade för att nå de sportsliga målen. Kontrollen blev som starkast när sporten behövde gå utanför ramen eftersom det då måste gå via den högsta ledningen för att godkännas eller nekas. Att en budget eller andra styrverktyg anpassas efter olika aktörers behov är något som även Rizza och Ruggeri (2018) påpekat i tidigare forskning.

Tidigare forskning och litteratur betonar att budgetering möjliggör kontroll över verksamheten. Genom att ha kontroll finns det möjlighet för en högre ledning att styra de anställda åt den riktning som organisationen önskar. Budgeten blir ett kontrollverktyg där kontrollerna leder till att synliggöra ifall det uppstår oönskade beteenden som missgynnar verksamheten (Merchant & Van der Stede, 2017; Amans m.fl, 2015; Yeh & Taylor, 2008). Att budgeten används som ett kontrollverktyg styrks även i vår studie. Det blev en nödvändighet att ha kontroll eftersom det kunde finnas brist på förståelse för ekonomi i den sportsliga organisationen och vi såg att de som beslutar om budgeten hade en brist på sportslig kompetens. Den sportsliga kompetensen fanns hos individer som arbetade tätt inpå det sportsliga exempelvis sportchef, assisterande sportchef samt general manager. Studien visade att det var viktigt för föreningen att den sportsliga organisationen hade en ekonomisk förståelse och detta gick att påverka redan under rekryteringsprocessen av sportslig personal. Dock värdesattes sportslig kompetens högre vilket ledde till att den sportsliga personalen inte besatt en fullständig ekonomisk förståelse vilket kunde skapa utrymme för konflikter. För att minska risken för konflikter arbetade föreningen konsekvent i budgetprocessen med att skapa en ekonomisk grundförståelse hos den sportsliga personalen.

5.3 Värderingar och ekonomisk grundförståelse

Det kan finnas flera sätt att hantera de sportsliga och ekonomiska logikerna, antingen utforma budgeten så att de inte möts lika frekvent och logikerna blir mer frånskilda som Carlsson-Wall m.fl. (2016) visat. Det går också att ha en utformning där det sportsliga och ekonomiska möts mera frekvent som vår studie visade men då gäller det att ha en förståelse för varandra. Ett sätt för att få den förståelsen är att tydligt följa organisationens värderingar. Individuell kompetens

var viktigt för att bygga en stabil förening men något som värdesattes ännu högre var vilka värderingar individen hade och att de stämde överens med de värderingar som var uppsatta av föreningen. Värderingarna skulle bidra med att få ett önskat beteende i budgetprocessen. Oavsett om budget användes eller inte kunde föreningens värderingar påverka budgetprocessen. Värderingarna kunde hjälpa till att förhindra ett slösaktigt beteende av resurser hos den sportsliga sidan vilket kunde skapa en motsättning gentemot ekonomiska sidan.

Ax m.fl. (2015) och Merchant och Van der Stede (2017) framhäver att delaktighet i budgetprocessen skapar motivation hos anställda. Delaktigheten får anställda att känna ansvar och känner de förtroende leder det till att de arbetar lite extra för att nå olika organisatoriska mål. I föreningen som vi studerade framkom det att delaktighet i budgetprocessen var något som värdesattes väldigt högt vilket bekräftar det som Ax m.fl (2015) och Merchant och Van der Steede (2017) belyser. Vi såg att en anledning till delaktigheten var för att anställda inte skulle skylla ifrån sig när något går fel. Delaktigheten skapade också en möjlighet för att bilda en förståelse mellan de sportsliga och ekonomiska enheterna. Om de olika enheterna fick en ökad förståelse för varandra ledde det till att risken för konflikter minskades.

I budgetprocessen synliggörs det vilka individer inom organisationen som får viktiga roller för att sammanlänka olika logiker (Amans m.fl, 2015). General Managern i egenskap som operativt ansvarig blev i denna miljö en nyckelaktör som hade insyn i både det sportsliga och ekonomiska. Det var denna roll som övervakade organisationen och personalen avrapporterade sina arbeten till denna person vilket innebar att denna individ hade mycket information. Vi såg också att sportchefen och den assisterande sportchefen blev de från den sportsliga sidan som var tvungna att ha en ekonomisk förståelse eftersom det var de individerna som hanterade den sportsliga budgeten. Det var även de rollerna som stod för kommunikationen om den sportsliga verksamheten till övriga enheter. För att den sportsliga sidan skulle få en ekonomisk grundförståelse blev ekonomichefen en viktig aktör. Det var denna roll som kommunicerade ekonomiska aspekter och kontinuerligt påminde om hur den ekonomiska situationen såg ut. Detta påminner om det Kaufman och Covalesski (2018) tidigare visat när en ekonom får en betydande roll för att se till att interna intressenter inte bara bryr sig om sina egna intressen utan ser till hela organisationen. Om den ekonomiska förståelsen ökar hos de som har sportsligt budgetansvar minskar risken för eventuella spänningar inom organisationen mellan det ekonomiska och sportsliga. I vår studie syntes tendenser på att den ekonomiska logiken var mer dominerande än den sportsliga logiken eftersom ekonomisk förståelse var något som värdesattes högt i hela föreningen. Bruneel m.fl. (2016) anser att ett sätt för att hantera konkurrerande krav mellan logiker är att ledare i organisationen är medvetna om att det finns en annan sida i organisationen som har intressen som inte alltid stämmer överens med sin egen sida. Medvetenheten gör att ledare i organisationen beaktar andra logikers intressen när resurser ska fördelas eller annan organisatorisk anpassning ska ske för att minska spänningar. I vår studie framkom det att både den sportsliga och ekonomiska logiken arbetade aktivt i budgetprocessen med att informera varandra om sin egna verksamhet. Detta gjordes för att skapa en förståelse och medvetenhet hos den andra logiken.

6. Slutsats

I detta avsnitt presenteras studiens resultat. Vi besvarar hur föreningen hanterar sportsliga och ekonomiska målkonflikter i samband med budgetering och under vilka omständigheter en logik blir mer dominerande och vilka argument som används för att övertyga den andra logiken. Avsnittet avslutas med en diskussion om framtida forskningsförslag.

För att hantera konflikter mellan de sportsliga och ekonomiska logikerna har expertis utanför budgetprocessen varit bidragande. Expertisen bestod av föreningens medicinska stab och en oberoende professor. Föreningen har fått extern hjälp av professorn med att stifta ekonomiska mål vilket innebär att de ekonomiska målen inte bara grundas av styrelsen. Detta leder till att redan innan budgetprocessen startar skapas styrka i argumenten för den ekonomiska sidan när den sportsliga sidan vill ha mer resurser. Det blir lättare för den sportsliga enheten att acceptera att extra kostnader inte alltid kan godkännas när de ekonomiska målen grundar sig i extern expertis. Det framkom även i studien att föreningen minskar risken för konflikter mellan de sportsliga och ekonomiska enheterna genom rekryteringen av sportslig personal eftersom den även efterfrågade ekonomiska kompetenser. Detta ansågs inte vara tillräckligt utan föreningen arbetade även aktivt med att skapa ekonomisk grundförståelse hos den sportsliga personalen.

För att hantera möjliga konflikter som kan uppstå till följd av olika krav på sportslig och ekonomisk framgång använder föreningen en budgetprocess som möjliggör närhet bland nyckelaktörer från både den sportsliga och ekonomiska sidan. Föreningen har en pågående budgetprocess där de träffas en gång per månad för uppföljningar samt tre gånger per år för att göra prognoser. Budgeten blir mer av ett kommunikationsverktyg för föreningen. Genom att ha täta möten i budgetprocessen ger det nyckelaktörer från de sportsliga och ekonomiska logikerna möjlighet att informera varandra om sin verksamhet. Desto mer förståelse de har för varandra, desto lättare blir det att hitta en lösning som båda kan acceptera vilket minskar risken för konflikter. Genom att informera varandra i budgetprocessen arbetar de proaktivt för att minska risken för konflikter även på längre sikt. Den sportsliga sidan får vara delaktiga i budgetprocessen och de får tydliga direktiv om storleken på den sportsliga budgeten samt att den inte förändras om inte något extraordinärt inträffar. Genom denna vetskap minskar risken för eventuella konflikter eftersom den sportsliga sidan vet vilka resurser de har att tillgå tack vare närhet och transparens i budgetprocessen.

Den ekonomiska logiken dominerar när den sportsliga logiken behöver överskrida sin budget. För att dämpa den dominerande logiken använder den sportsliga logiken medicinsk personal som inte är delaktiga i budgetprocessen. Medicinska staben är experter inom sitt område och lägger fram argument till beslutsfattare varför det är värt att ta extra kostnader som den sportsliga sidan anser sig behöva för att nå sportslig framgång. Det framkommer även i studien att den ekonomiska logiken dominerar i budgetprocessen då föreningen kontinuerligt arbetar med att den sportsliga sidan ska erhålla en ekonomisk grundförståelse.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Under uppsatsens gång har vi kommit på ett flertal intressanta infallsvinklar som kan leda till fortsatta studier. Något som kan studeras är ideella föreningar som inte bedriver någon form av elitidrott, detta för att se vilka som är de dominerande logikerna eftersom föreningarna på lägre nivå inte är lika drivna av kommersialisering. På en lägre sportslig nivå blir det även mindre externa och interna aktörer eftersom intresset inte är lika stort. I vår fallstudie använde föreningen sig av budget. Ett annat förslag är att studera en elitidrottsförening som använder sig av en budgetlös styrning. Det vore intressant att se vilka eventuella styrverktyg som föreningen istället använder för att hantera de sportsliga och ekonomiska kraven som finns på föreningen. Det vore även intressant att studera om de sportsliga målen påverkar den ekonomiska logiken. Blir det skillnad om föreningen har ett sportsligt mål att vinna mästerskapet eller om det sportsliga målet är att hålla sig kvar i befintlig serie?

7. Referenslista

Böcker:

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. (5., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.

Smith, B., & Sparkes, A. (2016). *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise*. London: Routledge.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. (2., utök. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.

Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. (4. ed.) Harlow: Pearson.

Rienecker, L., & Stray Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. (3., omarb. uppl.) Stockholm: Liber.

Vetenskapliga artiklar:

Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66. doi:10.1016/j.mar.2015.03.001

Backman, J. (2018). Ishockeyns amerikanisering: En studie av svensk och finsk elitishockey. *Malmö Studies in Sport Sciences*, 2018. doi:10.24834/2043/24404

Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W.F., & Kraus, K. (2018). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21-40. doi:10.1016/j.aos.2018.08.002

Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263-288. doi: 10.1080/19420676.2016.1166147

Carlsson-Wall, M., Kraus, 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. doi:10.1016/j.mar.2016.01.006

Ezzamel, M., Robson, K., & Stapleton, P. (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, 37(5), 281-303. doi:10.1016/j.aos.2012.03.005

Ingram, K., & O'boyle, I. (2018). Sport governance in Australia: Questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*, 60(2), 156-172. doi: 10.1080/16078055.2017.1340332

Kaufman, M., & Covalleski, M. (2018). Budget formality and informality as a tool for organizing and governance amidst divergent institutional logics. *Accounting, Organizations and Society*,. doi:10.1016/j.aos.2018.10.003

Libby, T., & Lindsay, R.M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. doi: 10.1016/j.mar.2009.10.003

Madsen, D., Stenheim, T., Boas Hansen, S., Zagheri, A., Grønseth, B., & Girginov, V. (2018). Wage expenditures and sporting success: An analysis of Norwegian and Swedish football 2010–2013. *Cogent Social Sciences*, 4(1), doi: 10.1080/23311886.2018.1457423

Reay, T., & Hinings, C. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. doi:10.1177/0170840609104803

Rizza, C., & Ruggeri, D. (2018). The institutionalization of management accounting tools in family firms: The relevance of multiple logics. *Journal of Management Control*, 28(4), 503-528. doi:10.1007/s00187-018-0256-2

Stenling, C., & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 121-134. doi: 10.1080/16138171.2009.11687833

Yeh, C., & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: A question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45
doi:10.1080/04419057.2008.9674525

Internetkällor:

EY. (2018). *Hur mår svensk elithockey?* Hämtad 2019-04-16 från [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapport_Hockey_2018/\\$FILE/EY-Rapport_Hockey2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Rapport_Hockey_2018/$FILE/EY-Rapport_Hockey2018.pdf)

Göteborgs-Posten. (2012). *Frölunda fick Brynäs*. Hämtad 2019-04-16 från <https://www.gp.se/sport/ishockey/frölunda-fick-brynäs-1.701604>

Riksidrottsförbundet. (2017). *RF:s stadgar*. Hämtad 2019-04-02 från <https://www.rf.se/globalassets/riksidrottsforbundet/dokument/dokumentbank/stadgar-och-regelverk/rfs-stadgar-2017.pdf?w=900&h=900>

Skatteverket. (2019). *Ideell förening*. Hämtad 2019-05-28 från <https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/foreningar/ideellforening.4.6a6688231259309ff1f800028215.html>

Bilaga 1

Sportslig framgång: Vinna enskilda matcher, serien samt mästerskapet. Gå upp i en högre serie och vara kvar i befintlig serie.

Ekonomisk framgång: Balans i resultatet, uppnå kraven för elitlicensen som är att ha en “stabil ekonomi” och ett eget kapital på 4 miljoner kronor (EY, 2018).

Budgetprocess: Avser arbetet med budget under hela året.

Elitidrott: Riksidrottsförbundet som är svensk idrotts paraplyorganisation delar in ungdom- och vuxenidrott i breddidrott och elitinriktad idrott, där den elitinriktade idrotten har fokus på prestationsförbättring och goda tävlingsresultat (Riksidrottsförbundet, 2017).

Ideell förening: En ideell förening kan bedriva ideell verksamhet eller ha ett ideellt ändamål eller båda delar. Exempel på ideella föreningar är fackföreningar, kulturföreningar och idrottsföreningar (Skatteverket, 2019).

Nyckelaktör: Individ i en organisation som har en framstående och viktig roll.