



Handelshögskolan

Karlstad Business School

Erik Palm
Yazan Shihbi

Fotbollsklubbar i en kommersialiserad värld

En kvalitativ studie om hur semi-
kommersiella elitfotbollsklubbar bedrivs
sportsligt och ekonomiskt

Företagsekonomi

Examensarbete Civilekonom

Termin: VT-2023
Handledare: Patrik
Gottfridsson

Förord

Vi vill inledningsvis börja med att tacka vår handledare Patrik Gottfridsson som under arbetets gång agerat bollplank, bidragit med värdefulla synpunkter, och visat stort stöd. Vi vill även tacka lärare och studenter som läst uppsatsen under dess olika faser och försett oss med konstruktiva kommentarer. Vi vill avslutningsvis rikta ett särskilt stort tack till studiens respondenter som trots hög arbetsbelastning tagit sig tid för att delta i våra intervjuer, som därigenom hjälpt oss att genomföra vårt arbete.

Vi intygar att båda författarna varit delaktiga i uppsatsens alla delar och tar därför lika stort ansvar för uppsatsens innehåll.

Karlstad, juni 2023

Erik Palm

Yazan Shihbi

Sammanfattning

Allt fler fotbollsklubbar har börjat genomgå en professionaliseringsprocess, där dessa i större utsträckning börjar efterlikna vanliga företag. Detta har resulterat i ett ökat fokus på kommersialisering, och en ökad betydelse av ekonomi inom fotbollsklubbar. Av den anledningen arbetar fotbollsklubbar med både ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv. Tidigare forskning har huvudsakligen visat hur fotbollsklubbar med stora ekonomiska förutsättningar bedriver sina verksamheter utifrån dessa två perspektiv. Få har tagit hänsyn till hur detta arbete ser ut inom elitfotbollsklubbar med begränsade resurser. Dessa klubbar, vilka studien definierat som semi-kommersiella, antas inte ha kommit lika långt i sin professionaliseringsprocess, och bedrivs således sannolikt annorlunda. Syftet med studien är därför att öka förståelsen för hur semi-kommersiella fotbollsklubbar bedrivs ur ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv. Syftet bygger på en kvalitativ forskningsstrategi, där representanter från åtta fotbollsklubbar som spelar i Superettan eller OBOS Damallsvenskan deltagit genom semistrukturerade intervjuer. Med utgångspunkt i hur företag bedrivs har studien tagit fram centrala element och verktyg för att besvara syftet. Elementen är vision, mål och strategi, vilka studien antar är centrala i bedrivandet av semi-kommersiella fotbollsklubbar. Verktygen som studien presenterar är affärsmodell, budget, prestationsmätning, benchmarking och intressenter, vilka antas användas av semi-kommersiella fotbollsklubbar för att dessa ska kunna bedrivas på ett välfungerande sätt.

Studien har utvecklat en modell som ger en ökad förståelse för hur semi-kommersiella fotbollsklubbar bedrivs ur ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv. Gällande de centrala elementen kommer studien fram till att dessa används av semi-kommersiella fotbollsklubbar på ett likartat sätt inom det sportsliga och ekonomiska. Klubbarna uttrycker en stark önskan att jobba långsiktigt, och det finns en vilja att både sportsligt och ekonomiskt fokusera lokalt. Ett undantag från klubbarnas centrala element är hur de jobbar med vision, inom vilket enbart det sportsliga perspektivet framgår. Studien visar vidare hur semi-kommersiella fotbollsklubbar använder sig av de identifierade verktygen i syfte att bedrivas på ett framgångsrikt sätt och på sikt uppnå sina visioner.

Nyckelord: Fotboll, Ekonomistyrning, Professionalisering, Kommersialisering

Abstract

An increasing number of football clubs have begun to undergo a professionalization process, in which they are starting to resemble ordinary businesses. This has resulted in an increased focus on commercialization, and the importance of the economy within football clubs. For that reason, football clubs need to consider both a sports and an economic perspective in the way they operate. Previous research has mainly shown how football clubs with great financial resources work with these two perspectives. A limited number of studies have considered how this work looks like within elite clubs with limited resources. These clubs, which the study has defined as semi-commercial, are assumed not to have progressed as far in their professionalization process and are thus probably run differently. The purpose of the study is therefore to increase the understanding of how semi-commercial football clubs are run from a sports and economic perspective. The purpose of this study was answered by using a qualitative research strategy, in which representatives from eight football clubs that play in Superettan or OBOS Damallsvenskan participated through semi-structured interviews. Based on how companies operate, the study presents central elements and tools to answer the purpose. The elements are vision, objectives, and strategy, which the study assumes to be central in how semi-commercial football clubs run their businesses. The study further presents the tools business model, budget, performance measurement, benchmarking, and stakeholders, which are assumed to be used by semi-commercial football clubs in order to be conducted in a well-functioning way.

The study has developed a model that increases the understanding of how semi-commercial football clubs are run from a sports and financial perspective. Regarding the central elements the study concludes that these are used by semi-commercial football clubs in a similar way in the sports and economic perspective. The clubs express a strong desire to work long-term, and there is a desire to focus locally, both in the sports and economic perspective. An exception to the clubs' central elements is how they work with vision, within which only the sports perspective is apparent. The study further shows how semi-commercial football clubs use the identified tools in order to be conducted in a successful manner, and in the long term achieve their visions.

Keywords: Football, Management control, Professionalization, Commercialization

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	9
1.1. BAKGRUND.....	9
1.2. PROBLEMDISKUSSION	10
1.3. SYFTE.....	12
1.4. FRÅGESTÄLLNINGAR.....	12
2. TEORI	13
2.1. VISION	13
2.2. MÅL.....	13
2.3. STRATEGI	14
2.4. AFFÄRSMODELL	15
2.5. BUDGET.....	15
2.6. PRESTATIONS MÄTNING	16
2.7. BENCHMARKING	16
2.8. INTRESSETER	17
2.9. SAMMANFATTNING AV TEORI	17
3. METOD	19
3.1. FORSKNINGSSTRATEGI OCH ANSATS	19
3.2. UNDERSÖKNINGSPOPULATION OCH URVAL.....	20
3.3. INTERVJUGUIDE.....	21
3.4. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	22
3.5. DATAANALYS.....	23
3.6. FORSKNINGSETIK	24
3.7. TROVÄRDIGHETSDISKUSSION	24
4. EMPIRI	26
4.1. KLUBB A.....	26
4.2. KLUBB B.....	26
4.3. KLUBB C.....	27
4.4. KLUBB D	28
4.5. KLUBB E.....	28
4.6. KLUBB F.....	29
4.7. KLUBB G	29
4.8. KLUBB H	30
5. ANALYS	31
5.1. VISION	31
5.2. MÅL.....	32
5.3. STRATEGI	34
5.4. AFFÄRSMODELL	36
5.5. BUDGET.....	38
5.6. PRESTATIONS MÄTNING	39
5.7. BENCHMARKING	41
5.8. INTRESSETER	42
6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	44
6.1. DISKUSSION	44
6.2. SLUTSATSER	48
6.2.1. <i>Hur bedrivs semi-kommersiella fotbollsklubbar sportsligt och ekonomiskt med hjälp av centrala element?</i>	48

6.2.2. Hur använder semi-kommersiella fotbollsklubbar olika verktyg för att bedrivas sportsligt och ekonomiskt?.....	49
6.3. STUDIENS BEGRÄSNINGAR	49
6.4. KUNSKAPSBIDRAG OCH FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	49

Referenslista	
----------------------------	--

Bilagor	
----------------------	--

Tabell- och figurförteckning

FIGUR 1: STUDIENS IDENTIFIERADE CENTRALA ELEMENT OCH VERKTYG.	18
TABELL 1: STUDIENS FOTBOLLSKLUBBAR SAMT DESS REPRESENTANTER.	20
FIGUR 2: UTVECKLAD MODELL AV STUDIENS CENTRALA ELEMENT OCH VERKTYG.	48

1. Inledning

Studiens inledande kapitel påbörjas med en bakgrund som handlar om att fotbollsklubbar, på grund av professionalisering och kommersialisering, behöver prestera sportsligt och ekonomiskt. Därefter presenteras det en problemdiskussion som behandlar relevant forskning inom området. Kapitlet avslutas med studiens syfte samt frågeställningar.

1.1. Bakgrund

När det talas om idrott är det svårt att undgå att nämna fotboll som enligt en rapport av Ernst & Young [EY] (2022) utgör en tredjedel av all idrott i Sverige. Fotbollsverksamheten, som tidigare varit betraktad som en fritidsverksamhet, är nu alltmer kapitaliserad. Vissa delar av svensk idrott har utvecklats, där det allt oftare påträffas utövare som har detta som heltidsjobb (Peterson, 2002). Det har även blivit allt vanligare med olika arbetsroller inom många idrottsföreningar, vilket fått det att efterlikna medelstora företag. Denna utveckling kallas för professionalisering, vilket ökat behovet av finansiering, och kan därför sägas föranleda kommersialiseringprocessen (Peterson, 2002). Dessa processer har resulterat i att fotbollsklubbar i större utsträckning behövt anpassa sig till den förändrade miljön, där kravet på en god ekonomi har fått en ökad betydelse (Peterson, 2005).

I takt med att föreningarna ökat i storlek, har även kraven på dessa gjort det. Svenska Fotbollförbundet [SvFF] ställer krav på föreningar i Allsvenskan, Superettan, respektive OBOS Damallsvenskan i form av en elitlicens som kräver redovisat positivt eget kapital i föreningens årsredovisning. Uppfylls inte detta krav beviljas inte föreningen sin elitlicens, och blir som följd av detta nedflyttad en serienivå (SvFF, 2022a). Tvångsnedflyttning är något Eskilstuna United i OBOS Damallsvenskan fått uppleva, då klubben inte fick beviljad elitlicens för år 2023 (SVT Sport, 2022). Detta indikerar att ideella föreningar, exempelvis fotbollsföreningar, behöver ha god ekonomi för att kunna få verksamheten att gå runt (Skatteverket u.å.; Thunberg 2006). De förändrade förhållanden som fotbollsklubbar måste förhålla sig till följd av professionaliserings- samt kommersialiseringprocessen har inneburit att fotbollsklubbar jobbar på två fronter: en sportslig och en ekonomisk (Barros m.fl., 2014).

1.2. Problemdiskussion

Tidigare forskning förklarar att fotbollsklubbar har två olika perspektiv att ta hänsyn till i bedrivandet av sin verksamhet. Det ena perspektivet är det sportsliga, där aspekter som att vinna matcher och avancera till högre divisioner hör till. Det handlar också om det ekonomiska, där det finns krav på att prestera finansiellt (Carlsson-Wall m.fl., 2016). Fotbollsklubbar influeras av det ekonomiska i syfte att förbättra klubbens finansiella prestation, men i vissa fall står detta i strid med klubbens sportsliga syfte (Carlsson-Wall m.fl., 2016). Det ekonomiska perspektivet kan innebära beslut att avstå från att köpa spelare på grund av höga priser, eller sälja nuvarande spelare i syfte att öka intäkterna, vilket kan medföra negativa konsekvenser för det sportsliga bedrivandet av fotbollsklubben (Garcia-Perez m.fl., 2020). På liknande sätt som det sportsliga påverkas av det ekonomiska, påverkas även det ekonomiska av det sportsliga. Tidigare forskning visar att sponsring och tv-rättigheter utgör en stor del av Allsvenska klubbarnas intäkter, och med tanke på att dessa är beroende av vilken division klubben spelar i, kan en nedflyttning få stora konsekvenser på klubbens intäktsströmmar (Carlsson-Wall m.fl. 2016). För att undvika plötsligt intäktsbortfall kan klubbarna avvika från den ursprungliga strategin, och spendera mer resurser än planerat i syfte att förbättra klubbens sportsliga perspektiv, på bekostnad av det ekonomiska (Storm & Nielsen, 2012).

Många klubbar har ett starkt fokus på det sportsliga perspektivet, då dessa grundades i syfte att utöva idrott (Peeters & Szymanski, 2014). Det ekonomiska perspektivet har däremot fått en större betydelse inom många elitfotbollsklubbar då det i allt större utsträckning hittas anställda med lön i klubbarna vilket ökat behovet av finansiering (Baxter m.fl. 2019; Peterson, 2002). Syftet med klubben kommer därför inte att uppnås utan det finansiella, och därför har kommersiella intäkter blivit ett accepterat sätt att finansiera verksamheten på (Beaton, 2021). Även när den så kallade finansieringströskeln uppnåtts, det vill säga när finansieringen nått nivån för finansiell stabilitet, kan det finnas anledning för föreningen att generera ytterligare intäkter. Detta då ytterligare finansiering skulle innebära större möjligheter för föreningen i bedrivandet mot det huvudsakliga syftet (Beaton, 2021). Resurserna som genereras används för att bedriva en verksamhet av hög kvalitet, vilket indikerar ett behov av god ekonomi inom dessa föreningar (Thunberg, 2006). Det finns därför situationer där det ekonomiska och det sportsliga lever i symbios, där fokus på ekonomi leder till framgång på den sportsliga fronten (Carlsson-Wall m.fl., 2016). Det räcker därför inte för fotbollsklubbar att endast prestera på

planen och hålla en god relation till supportrar. Klubbarna behöver även prestera ekonomiskt, dels för att säkerställa att elitlicensen beviljas, dels för att verksamheten ska uppnå sin högsta potential (Beaton, 2021; Carlsson-Wall m.fl., 2016; SvFF, 2022a).

Att det ekonomiska perspektivet fått en större roll inom idrottsföreningar, där dessa börjar efterlikna medelstora företag (Peterson, 2002) kan ge anledning att tro att idrottsföreningar även bedrivs på ett likartat sätt som företag. Bora m.fl. (2017) förklarar att det finns element som är centrala i hur företag bedrivs. Bora m.fl. (2017) lyfter att det är av stor betydelse för företag att formulera en vision, vilket beskriver företagets långsiktiga mål samt i vilken riktning företaget önskar att röra sig mot. Författarna menar att visionen är ett centralt element i hur företag bedriver sin verksamhet. När visionen formulerats behöver företaget formulera strategiska mål, vilket Berson m.fl. (2015) förklarar med fördel skall utgå från visionen. Målen lägger i sin tur grunden för företagets strategi, vilket är ett element som förklarar hur organisationen avser att uppnå sina mål (Bora m.fl., 2017). Företag kan även använda sig av diverse verktyg i verksamheten. För att kunna driva företaget på ett framgångsrikt sätt behövs en affärsmodell, vilket Magretta (2002) menar är ett nödvändigt verktyg för både nya och etablerade företag. Resursallokering i form av en budget är ett verktyg som kan användas för att uppnå organisationens mål (Dunbar, 1971). Benchmarking och prestationsmätning är också användbara verktyg som en organisation kan använda sig av för att öka sannolikheten för måluppfyllelse (Otley, 1999). Ett företags förmåga att få stöd från intressenter är ett sista verktyg som påverkar hur väl verksamheten bedrivs (Choi & Shepherd, 2005).

Även om idrottsföreningar rör sig i riktningen att efterlikna medelstora företag (Peterson, 2002), kommer dessa aldrig att vara helt lika. Företag, i likhet med fotbollsklubbar, har flera olika mål. Företagens mål har emellertid ofta ett gemensamt syfte, vilket är att generera vinst (Stewart & Smith, 1999). Fotbollsklubbar, däremot, är pressade att prestera både finansiellt och sportsligt (Agostino & Thomasson, 2023; Barros & Leach, 2006; Barros m.fl., 2014; Carlsson-Wall m.fl., 2016). Om en fotbollsklubb lyckas med sina ekonomiska mål betyder detta lite om det sportsliga går sämre än väntat (Stewart & Smith, 1999). Detta gäller även i motsatt riktning då uppfyllda sportsliga mål betyder lite om klubben misslyckas med sina ekonomiska mål, då det till exempel kan medföra problem med elitlicensen (SvFF 2022a). Mot bakgrund av detta är det sätt som tidigare forskning menar att företag bedrivs på (Berson m.fl., 2015;

Bora m.fl., 2017; Choi & Shepherd, 2005; Dunbar, 1971; Magretta, 2002; Otley, 1999) inte nödvändigtvis applicerbara för fotbollsklubbar.

Stewart och Smith (1999) förklarar däremot att sportklubbar, trots deras unika egenskaper i form av motstridiga mål, inte behöver bedrivas på ett fullt avvikande sätt jämfört med företag. Författarna presenterar en syn på sportklubbar som innebär att professionella klubbar kan bedrivas i likhet med företag, medan klubbar som inte kommit lika långt i sin professionaliseringsprocess kan behöva bedrivas på ett annorlunda sätt. Tidigare forskning om hur fotbollsklubbar bedrivs tar huvudsakligen hänsyn till väletablerade klubbar med stora ekonomiska förutsättningar (Agostino & Thomasson, 2023; Barros & Leach, 2006; Barros m.fl., 2014; Carlsson-Wall m.fl., 2016). Eftersom elitfotbollsklubbar med stora ekonomiska resurser sannolikt kommit längre i sin professionaliseringsprocess, och således kommersialiseringsprocess (Peterson, 2002), går det att anta att dessa bedrivs på ett annorlunda sätt jämfört med elitfotbollsklubbar med begränsade ekonomiska resurser. Av den anledningen är det svårt att veta hur dessa fotbollsklubbar, vilka studien har valt att definiera som semi-kommersiella, bedrivs från både ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv. I takt med att sporten blir mer professionell, och behovet av kommersiella intäkter ökar (Peterson, 2002), är det sannolikt att antalet semi-kommersiella klubbar kommer att öka i framtiden, vilket skapar ett kunskapsbehov om hur dessa bedrivs. Genom att få en insikt i hur klubbarna använder sig av centrala element och diverse verktyg går det att få en ökad förståelse för hur dessa bedrivs i den unika miljön som dessa verkar inom.

1.3. Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur semi-kommersiella fotbollsklubbar bedrivs ur ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv.

1.4. Frågeställningar

- I. Hur bedrivs semi-kommersiella fotbollsklubbar sportsligt och ekonomiskt med hjälp av centrala element?
- II. Hur använder semi-kommersiella fotbollsklubbar olika verktyg för att bedrivs sportsligt och ekonomiskt?

2. Teori

Studiens teorikapitel beskriver dess teoretiska referensram. Kapitlet redogör för teorier om vision, mål och strategi vilka studien valt att kalla för centrala element. Därefter presenteras teorier om affärsmodell, budget, prestationsmätning, benchmarking, och intressenter vilka enligt studien är centrala verktyg. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1. Vision

Visionen förklarar verksamhetens riktning, vilket även kan bidra med en bild av vad som önskas att bli uppnått i framtiden. En vision förklarar varför verksamheten finns till, och är något som signalerar ledningens långsiktiga intentioner och mål, där dessa kan användas i syfte att skapa fokus och motivation (Allen, 1995; Bora m.fl., 2017; Kirkpatrick, 2008). Ozdem (2011) förklarar att det både behöver tas hänsyn till den interna och externa arbetsmiljön vid utformandet av en vision, där organisationen bör identifiera något som gör dem unika, och applicera detta i visionen. Kirkpatrick (2008) menar att i samband med visionformuleringen behöver det även göras en avvägning mellan tydlighet och korthet. Författaren förklarar att en kort vision är lätt att kommunicera, och något de anställda enkelt kan komma ihåg. Samtidigt lyckas sällan en kort vision vara tydlig, och medför problem när de anställda ska försöka tolka denna, då dessa kan uppfatta visionen olika beroende på deras roll inom organisationen. Kirkpatrick (2008) menar att det således gäller att skapa en vision som omfattar alla delar inom organisationen, vilket samtidigt ska förena dessa delar att jobba mot samma riktning, utan att vara alltför utförlig.

Ozdem (2011) förklarar att det däremot inte bara räcker att formulera en vision, det behöver även säkerställas att detta verkställs inom organisationen. El-Namaki (1992) menar också att implementeringen av en vision är väsentlig för att det ska uppnås. Författaren förklarar att det således är viktigt att visionen är realistisk för att den ska lyckas, men understryker samtidigt att en bra vision bör utgöra en utmaning för organisationen. Christenson och Walker (2004) förklarar att den grad en vision lär lyckas beror på hur den uppfattas av organisationens intressenter, hur väl den kommuniceras, samt hur väl de kan förstå den.

2.2. Mål

Mål är specifika i sin natur, och är något som behöver uppfyllas för att visionen ska uppnås. När vision och målsättning kompletterar varandra kan detta

innebära större effekt än när de är oberoende av varandra. Detta eftersom visionen kan förklara meningen med målet, vilket ökar engagemanget till målet (Berson m.fl., 2015; Hallinger, 2011). Användandet av mål kan även påverka prestationerna inom organisationen genom att det förklarar vad som är relevant och vad som inte är det, vilket således hjälper medarbetarna inom organisationen att förstå vad som ska göras (Hallinger, 2011). Locke (1968) menar att instruktioner bara kommer att påverka medarbetarnas beteende ifall detta går att formuleras i form av mål. Författaren menar därför att företagets mål kan översättas till mål på individnivå. Vidare utgör kommunikation inom organisationer en avgörande roll att uppnå de formulerade målen (Greenbaum, 1974).

I vilken utsträckning mål påverkar prestationerna beror på dess svårighetsgrad (Locke & Latham, 2002). Locke (1996) menar att svårare mål innebär bättre prestationer, men betonar att det kan vara utmanande att bestämma hur svårt ett mål bör vara att uppnå. Detta då svåra mål medför fördelar som effektivitet och minskad tristess, men samtidigt ökad stress bland medarbetarna vilket påverkar arbetstillfredsställelsen negativt (Locke, 1996). Svåra mål kräver större ansträngning, och medför en ökad risk för misslyckande jämfört med lättare mål (Locke & Latham, 1985). Huang m.fl. (2017) menar att ett svårt mål inte nödvändigtvis leder till bättre prestationer, utan understryker att det måste vara realistiskt för att användandet av mål ska uppfattas som motiverande.

2.3. Strategi

En strategi beskriver hur företaget ska bedriva sin verksamhet för att uppnå sina mål (Prašnikar m.fl., 2005). Porter (2001) förklarar att det finns vissa delar som behöver tas i beaktande i syfte att skapa en hållbar strategi. En central del i detta handlar om hur långsiktigt värde avses att skapas, vilket kan uppnås genom att företaget genomför andra aktiviteter än andra, alternativt utför samma aktiviteter annorlunda. Porter (2001) nämner att en strategi också behöver omfatta en avvägning. Att erbjuda allt till alla kunder är inte en fungerande strategi, och därför måste företaget välja vilka kunder de avser att vända sig till samt klargöra vad det är som är unikt med det de erbjuder. När detta blivit klarlagt, behöver företaget precisera hur de olika aktiviteterna som företaget ägnar sig åt hänger samman. Som sista steg för en lyckad strategi förklarar Porter (2001) att företaget måste stå fast vid det värdeerbjudande de bestämt sig för, även om det förmodligen innebär missade möjligheter som uppstår. Chaffee (1985) menar däremot att en strategi inte nödvändigtvis behöver vara inflexibel,

utan lyfter en anpassningsbar strategi som ett möjligt tillvägagångssätt. Genom att kontinuerligt utvärdera interna och externa faktorer menar författaren att företaget kan agera utifrån de hot och möjligheter som uppkommer genom att anpassa företagets resurser till dessa.

2.4. Affärsmodell

Magretta (2002) definierar en affärsmodell som ett planeringsverktyg vars fokus ligger på hur organisationens samtliga delar hänger ihop. En affärsmodell ska enligt författaren beskriva hur en organisation avser att skapa värde, där Stewart och Zhao (2000) beskriver detta som det sätt företag avser att tjäna pengar och generera vinst. Magretta (2002) påpekar att en framgångsrik affärsmodell ska ta hänsyn till två aspekter. Den första aspekten omfattas av de aktiviteter som genomförs av organisationen i syfte att skapa den produkt eller tjänst som denna erbjuder. Ett exempel på en sådan aktivitet är att köpa råmaterial. Den andra aspekten omfattas av aktiviteterna vilka organisationen utför i syfte att sälja det som har skapats i den första aspekten, där ett exempel på en sådan aktivitet kan vara att hitta sina kunder (Magretta, 2002).

2.5. Budget

En budget är ett centralt verktyg för resursallokering inom organisationer (De Waal m.fl., 2011). Budgeteringsprocessen innebär att en budget framställs där långsiktiga mål översätts till kortsiktiga handlingsplaner som uttrycks i form av intäkter och kostnader (De Waal m.fl., 2011; Pietrzak, 2013). Den framtagna budgeten kommuniceras vidare till olika personer och enheter inom organisationen, där dessa tar på sig ansvaret att målen uppnås genom att utföra diverse aktiviteter (Ax m.fl., 2015). Budgeteringsprocessen kännetecknas av en kontinuerlig dialog mellan organisationens olika ledningsnivåer, där en fördel som associeras med denna process är att den främjar koordination och kommunikation bland dessa (De Waal m.fl., 2011).

Ax m.fl. (2015) hävdar att budgetuppställande är den fas då en budget framställs, inom vilken det finns tre olika metoder: uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden och den iterativa metoden. Uppbyggnadsmetoden kännetecknas av att organisationens underordnade enheter ställer upp delbudgetar som baseras på information om företagets målsättning som dessa har fått av företagsledningen (Ax m.fl., 2015; Kono 1976). En fördel som associeras med denna metod är att den stärker motivationen och åtagandet mot företagets huvudbudget (Mah'd m.fl., 2013). Det finns även nackdelar med att

låta flera enheter vara involverade i budgeteringsprocessen, då det är tidskrävande och kan skapa svårigheter när enheterna ska komma överens om en slutlig budget (Ax m.fl., 2015). Nedbrytningsmetoden har sin utgångspunkt i att ledningen ger ramen för en budget som organisationens underordnade enheter ska förhålla sig inom (Ax m.fl., 2015). Att denna metod baseras på helheten är en fördel, men då detta innebär att medarbetarna är mindre delaktiga i processen påverkas medarbetarnas motivation negativt (Ax m.fl., 2015; Kono, 1976). Den iterativa metoden är som en kombination av nedbrytning- och uppbyggnadsmetoden, där budgetar framställs genom en kontinuerlig dialog bland organisationens olika nivåer (Ax m.fl. 2015; Kono, 1976).

2.6. Prestationsmätning

Prestationsmätning är något som fått en ökad betydelse i icke-vinstdrivande organisationer. En förklaring till denna utveckling är att icke-vinstdrivande företag alltmer börjat efterlikna vanliga företag, där det finns en önskan om att uppnå ökad effektivitet (Poister, 2003; Sawhill & Williamson, 2001). Detta har resulterat i att intressenter, bland annat chefer, anställda, volontärer, och sponsorer, har börjat ställa ökade krav på att ställa någon ansvarig, samt att dessa intressenter har förväntningar på att prestationer ska förbättras (Poister, 2003). Att organisationens prestationer förbättras genom prestationsmätning beror bland annat på att detta verktyg möjliggör kontinuerlig uppföljning av målen, där det finns möjlighet att vidta åtgärder om det anses nödvändigt för att kunna nå dessa (Poister, 2003). Att mäta hur väl den icke-vinstdrivande organisationen uppnår sina syften är svårt, och Sawhill och Williamson (2001) anser därför att prestationsmätning fungerar bättre när detta används på mätbara mål, vilka lättare kan utvärderas under processens gång.

2.7. Benchmarking

Benchmarking innebär att ett företag jämför sig själv med andra i syfte att hitta inspiration på olika sätt att förbättra den egna verksamheten på. Detta koncept bygger på att andra har bättre kunskaper om vissa moment, vilket företaget kan dra nytta av (Ax m.fl., 2015). Prašnikar m.fl. (2005) förklarar att det finns fyra olika varianter av benchmarking. För det första kan benchmarking användas för att skapa kunskap om konkurrenters konkurrensfördelar, vilka undersöks i syfte att förbättra företagets egna långsiktiga konkurrensfördelar. Benchmarking kan också användas genom att undersöka hur konkurrenter använder sina strategier för att uppnå sina mål. Detta i syfte att hitta inspiration till hur ens egna strategier kan effektiviseras (Prašnikar m.fl., 2005). Hur dessa strategier implementeras i

form av planering, utformning, utförande och kontroll är ett tredje syfte med benchmarking som författarna lyfter, då detta kan förse företaget med kunskap om hur dessa kan användas. Det sista syftet med benchmarking som Prašnikar m.fl. (2005) nämner är för att skapa förståelse för andras prestationer. Med utgångspunkt i andras prestationer, går det att sätta det i relation till företagets egna prestationer, vilket underlättar utvärdering. En svårighet med konkurrensinriktad benchmarking är att få tillgång till information om konkurrenternas verksamhet, då konkurrenter kan vara motvilliga att dela med sig av information (Southard & Parente, 2007).

2.8. Intressenter

Choi och Shepherd (2005) hävdar att en organisations förmåga att erhålla stöd från dess intressenter är avgörande för dess framgång. Detta är i enlighet med intressentteorin vilket enligt Clarkson (1995) innebär att företag eftersträvar att leverera värde för intressenterna i dess omgivning. Författaren presenterar en omfattande definition på vad en intressent är, vilket kortfattat kan beskrivas som personer eller grupper som äger, har ett intresse för eller påverkas av företagets samtliga aktiviteter. Bland företagets intressenter finns det en kategori som kallas för primära intressenter, vilka är avgörande för företagets existens, och vars behov är särskilt viktigt att tillfredsställas (Clarkson, 1995). Choi och Shepherd (2005) definierar begreppet "intressentstöd" som den grad det är sannolikt att en intressent är villig att engagera sig i en långsiktig relation till organisationen. Författarna förklarar att en hög grad av detta innebär att intressenter är mer villiga att förse företaget med nödvändiga resurser samt sluta långsiktiga kontrakt med företaget i fråga, medan en låg grad av intressentstöd innebär det motsatta.

2.9. Sammanfattning av teori

Visionen visar vad verksamheten önskar att uppnå, inom vilket ledningens långsiktiga intentioner framgår (Allen, 1995; Bora m.fl., 2017). Denna långsiktiga riktning uppnås genom att verksamheten uppfyller sina mål. För att uppnå dessa mål behövs en strategi, vilket beskriver hur företaget ska gå tillväga (Hallinger, 2011; Prašnikar m.fl., 2005). Det finns flera verktyg som kan vara med och påverka hur verksamheten bedrivs. En affärsmodell beskriver hur företaget avser att tjäna pengar (Stewart & Zhao, 2000), vilka kan användas för att bedriva verksamheten. Budget kan användas som ett verktyg för att uppnå organisationens mål, där långsiktiga mål bryts ner till kortsiktiga handlingsplaner (De Waal m.fl., 2011). När målen har blivit satta, kan det vara nödvändigt att

göra kontinuerlig uppföljning av dessa, i syfte att kunna vidta åtgärder. Detta är något som kan göras med hjälp av prestationsmätning (Poister, 2003). Att inspireras av andra genom så kallad benchmarking är något som företag kan dra nytta av för att förbättra sitt sätt att bedriva sin verksamhet på. Det sista verktyget som identifierats är intressenter, där stödet från dessa kan ha en stor påverkan på hur väl en verksamhet bedrivs (Choi & Shepherd, 2005).

Figuren utgår från de företagsbaserade elementen: vision, mål och strategi, där verktygen: affärsmodell, budget, prestationsmätning, benchmarking och intressenter utgör en roll för elementens utformning och uppfyllelse.

Element	Verktyg
Vision	Affärsmodell
Mål	Budget
Strategi	Prestationsmätning
	Benchmarking
	Intressenter

Figur 1: Studiens identifierade centrala element och verktyg.

3. Metod

Studiens metodkapitel presenterar dess empiriska tillvägagångssätt. Kapitlet förklarar studiens val av forskningsstrategi och ansats samt beskriver studiens undersökningspopulation och urval. Därefter förklaras tillvägagångssättet för datainsamlingen, utformningen av intervjuguiden, samt analysprocessen. Kapitlet avslutas med en diskussion om studiens forskningsetik samt trovärdighet.

3.1. Forskningsstrategi och ansats

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur semi-kommersiella fotbollsklubbar bedrivs ur ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv. Mot bakgrund av detta tillämpades en kvalitativ forskningsstrategi, vilket Denscombe (2018) förklarar är lämplig vid djupgående studier som utgår från ett begränsat antal studerade enheter. Valet har genomsyrat studiens övriga delar, vilket är i enlighet med Bell m.fl. (2022) som menar att den tillämpade forskningsstrategin påverkar studiens forskningsansats samt dess datainsamlingsmetod. Gällande forskningsansatsen eliminerades en deduktiv sådan då denna vanligtvis associeras med en kvantitativ forskningsstrategi (Bell m.fl., 2022; David & Sutton, 2016). Detta medförde att antingen en induktiv eller en abduktiv forskningsansats gick att tillämpa. Eftersom det utvalda området var relativt outforskat, men att det fanns en vag förståelse om vilka teorier som var relevanta, gjorde att det abduktiva tillvägagångssättet tillämpades framför det induktiva. Detta tillvägagångssätt möjliggör enligt Bell m.fl. (2022), att teorier anpassas under datainsamlingen eller efter att denna har avslutats.

Valet av den kvalitativa forskningsstrategin medförde att data samlades in med hjälp av en metod som gav en djupgående förståelse för hur klubbarna fungerar. Detta resulterade i att semistrukturerade intervjuer valdes, vilket enligt Denscombe (2018) är en metod som ger tillgång till detaljerad information. Den efterfrågade detaljrikenheten i den insamlade informationen som krävdes för att besvara syftet resulterade i att metoder som strukturerade intervjuer samt enkäter föll bort då dessa vanligtvis samlar in data som uttrycks i siffror (Denscombe, 2018). Studiens intervjuer utgick från en intervjuguide som grundar sig i studiens teoretiska referensram, vilket möjliggjorde att en struktur i intervjuerna kunde hållas, där studiens samtliga teman behandlades. Ytterligare en anledning att använda sig av semistrukturerade intervjuer var studiens önskan att ta del privilegierad information, vilket Denscombe (2018) förklarar att denna metod medför. För att kunna ta del av sådan information genomfördes

intervjuer med respondenter som hade insikt i klubbens verksamhet, vilka kunde förse studien med värdefull information som baserades på deras erfarenheter och position inom klubben.

3.2. Undersökningspopulation och urval

För att besvara studiens syfte krävdes ett urval, vilket utgick från studiens undersökningspopulation semi-kommersiella fotbollsklubbar. Detta resulterade i ett urval som bestod av fotbollsklubbar som under säsongen 2023 tillhörde Superettan eller OBOS Damallsvenskan. Tillvägagångssättet, där studien valde ut vilka klubbar att inkludera samt exkludera, är i enlighet med det som Daniel (2012) kallar för målinriktat urval. Valet att inkludera klubbar i Superettan och OBOS Damallsvenskan grundade sig i att dessa ställs inför samma krav på god ekonomi i form av elitlicens som klubbar i Allsvenskan (SvFF, 2022a). Dessa fotbollsklubbar antas kommit en bit på sin professionaliseringsprocess, och således kommersialiseringsprocess, men inte kommit lika långt som klubbar i Allsvenskan. Detta med anledning av att Allsvenskan har en betydligt högre omsättning jämfört med övriga ligor (SvFF, 2022b; SvFF, 2022c; SvFF 2022d), och klubbarna inom denna antogs därför ha större förutsättningar för att ha kommit längre i sina processer.

Studien hade genom sitt målinriktade urval inkluderingskriterier i form av vilken liga som klubben spelar i. Inkluderingskriterier är något Daniel (2012) menar är centralt i ett sådant urval. Ett undantag från studiens inkluderingskriterier var klubb B som utöver damlaget i OBOS Damallsvenskan även har ett herrlag i Allsvenskan, vilket studien valde att inkludera. Detta beror på att herrlaget under de senaste åren huvudsakligen spelat i Superettan, eller lägre divisioner, och ansågs därför vara relevanta för studien. Klubb C har också, utöver sitt damlag i OBOS Damallsvenskan, ett herrlag i Allsvenskan. Studien valde däremot att bara ta hänsyn till hur klubben jobbade med sitt damlag med anledning av att herrlaget är ett etablerat lag i Allsvenskan.

Tabell 1: Studiens fotbollsklubbar samt dess representanter.

Fotbollsklubb	Liga	Respondentens befattning
Klubb A	Superettan	Klubbchef

Klubb B	OBOS Damallsvenskan, Allsvenskan	Klubbdirektör
Klubb C	OBOS Damallsvenskan	Ekonomichef
Klubb D	OBOS Damallsvenskan	Ordförande
Klubb E	Superettan	Klubb- och sportchef
Klubb F	Superettan	Klubbdirektör
Klubb G	Superettan	Klubb- och sportchef
Klubb H	Superettan	Klubbchef

3.3. Intervjuguide

Mot bakgrund av att data samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer var det av vikt att använda sig av en intervjuguide (bilaga 2). Morris (2015) förklarar att en intervjuguide används som ett verktyg för att under intervjuens gång komma ihåg vilka områden som studien behandlar. Processen att skapa en intervjuguide påbörjades genom att huvudteman, vision, mål, strategi, affärsmodell, budget, prestationsmätning, benchmarking samt intressenter identifierades. Dessa huvudteman hade sin utgångspunkt i studiens teoretiska referensram, vilka skapades efter en genomgång av tidigare forskning. Att vara påläst om ämnet är något Denscombe (2018) menar är en förutsättning i semistrukturerade intervjuer för att intervjuaren ska kunna ställa följdfrågor.

Processens nästa steg handlade om att formulera frågor som utgick från studiens identifierade huvudteman. Genom att formulera öppna frågor kunde vissa hänföras till flera teman. Exempelvis framgick intressenternas betydelse bland annat under temat budget samt strategi. Även affärsmodell framgick indirekt inom frågor om mål och strategi. Detta resulterade i att färre frågor behövdes ställas, vilket var fördelaktigt eftersom intervjuerna hade en tidsram att förhålla sig till. Wheeler (2021) förklarar att antalet frågor som ställs i intervjun behöver ta hänsyn till tidsramen. Även om det är positivt att använda sig av öppna frågor i en intervjuguide, är det även behövligt med tydliga frågor (Morris, 2015; Wheeler, 2021). Intervjuguiden påbörjades med en uppvärmningsfråga om vilken fotbollsklubb respondenten representerar, samt vilken roll respondenten

besitter inom klubben. David och Sutton (2016) förklarar att uppvärmningsfrågor skapar förtroende hos respondenterna. Vidare menar Bell m.fl. (2022) att frågor om respondenternas roll ger kontext till deras svar. Det formulerades även en kärnfråga om huvudtemat ”vision”, som resulterade i “Vad har er klubb för vision?”, vilket i sin tur följdes av frågan “Omfattar denna vision både det sportsliga och ekonomiska, eller har ni separata visioner för dessa?”. David och Sutton (2016) förklarar att följdfrågor är fördelaktiga att ställa då de ger ytterligare information om kärnfrågan. Denna kombination av frågor är av nytta då dessa ökar intervjuarens förmåga att reagera kreativt på de olika svar som respondenten ger (David & Sutton, 2016).

3.4. Genomförande av intervjuer

Studien använde sig av personliga intervjuer, där det som framgick under intervjun enbart kom från den enskilda respondenten. Detta går att jämföra med gruppintervjuer, vilket består av flera respondenter vid ett intervjutillfälle (Denscombe, 2018). Personliga intervjuer var att föredra eftersom studien var intresserad av den individuella respondentens svar, med en önskan att gå in på djupet i de enskilda fallen. David och Sutton (2016) förklarar att åtta separata en-till-en-intervjuer leder till mer detaljerad information jämfört med en gruppintervju med åtta personer. Studiens respondenter har en central roll i klubbarna, och mot bakgrund av att intervjuerna genomfördes under säsongsstart, vilket var en hektisk period för respondenterna, blev personliga intervjuer att föredra. Detta eftersom det bara behövdes tas hänsyn till intervjuaren och den enskilde respondenten när en lämplig tidpunkt skulle hittas (David & Sutton, 2016), i en förmodligen relativt fullproppad kalender. Vidare kontaktades representanter från alla fotbollsklubbar som ingick i urvalet via mejl (bilaga 1), där bland annat syftet med studien förklarades, samt att intervjuerna avsågs att genomföras digitalt via kommunikationstjänsten Microsoft Teams. Denscombe (2018) förklarar att digitala intervjuer har samma för- och nackdelar som fysiska intervjuer vid själva utförandet, med enda skillnaden att det äger rum på ett geografiskt avstånd mellan intervjuaren och respondenten. Eftersom fotbollsklubbarna var belägna på geografiskt spridda platser, sparade digitala intervjuer tid, vilket är en av de främsta fördelarna med detta tillvägagångssätt (Denscombe, 2018).

Samtliga intervjuer använde sig av ljudinspelning. Att använda sig av ljudinspelning är något Denscombe (2018) menar är fördelaktigt då det ger en mer eller mindre komplett sammanställning av det som yttras under intervjun.

Att ljudinspelning skulle användas framfördes innan intervjun påbörjades, vilket även samtliga respondenter godkände. Mot bakgrund av att intervjuerna genomfördes digitalt kunde respondenterna välja att genomföra intervjun på en plats de kände sig bekväma på, där majoriteten av respondenterna valde att genomföra intervjun på sitt kontor. Att genomföra intervjun på en bekväm plats är något David och Sutton (2016) menar är ett sätt att lindra känslan av obehag som en ljudinspelning kan skapa hos respondenterna. Något annat som det behövdes tas hänsyn till var att hitta en lämplig tid för intervjun (David & Sutton, 2016). Genom att erbjuda respondenterna möjlighet till intervjuer under ett intervall på sex veckor, gavs det utrymme för flexibilitet, vilket ökade sannolikheten för att hitta en tid som passade respondenten.

3.5. Dataanalys

Den data som framkom från intervjuerna transkriberades i syfte att underlätta dataanalysen. Uttal och betoningar var inget som antecknades, då texten bara baserades på det som uttrycktes i form av ord, vilket Denscombe (2018) menar är vanligt vid småskalig forskning. När all data transkriberats omformulerades inte något av det som blivit sagt under intervjun. Personer talar sällan i fullständiga meningar, och det kan därför vara lätt för forskaren att dras mot att försöka omformulera respondentens meningar. Detta är emellertid något Bell m.fl. (2022) förklarar kan påverka studiens validitet negativt, och det är av den anledningen viktigt att texten avspeglar respondentens ord.

Efter att innehållet från intervjuerna transkriberats var nästa steg att analysera den data som skapats. Eftersom en kvalitativ studie genomförts karaktäriserades även dataanalysmetoden av kvalitativa drag. Studien valde att använda sig av tematisk analys, vilket enligt Bell m.fl. (2022) är en av de vanligaste analysmetoderna inom kvalitativ forskning. Tematisk analys innebär en process där mönster inom den insamlade data identifieras, rapporteras och analyseras. Denna syftar till att insamlad data organiseras kortfattat och precist (Braun & Clarke, 2006). Analysen påbörjades genom att studiens författare gjorde sig bekanta med studiens insamlade data. Nästa steg var att skapa studiens koder, som sedan utformade studiens teman. Ett exempel på detta var att koden "mätbart" identifierades, som tillsammans med andra koder formade temat "prestationsmätning". Ytterligare exempel på teman som skapades är "vision" och "budget", vilka hade en stark koppling till studiens teoretiska referensram. Analysprocessen präglades av ett öppet sinne, vilket Braun och Clarke (2006) menar är väsentligt i en tematisk analys. Detta avspeglas främst genom att data

som vid första anblick inte gick att hänföra till den teoretiska referensramen markerades och samlades under temat "övrigt".

3.6. Forskningsetik

Studien erbjöd dess respondenter skydd från att kunna identifieras. Detta är i enlighet med Denscombes (2018) första forskningsetiska princip, vilket förklarar att en studies deltagare inte ska påverkas negativt av att medverka i studien, vilket är något som skulle kunna inträffa om den information som framkommer i studien avslöjas. Deltagarna försågs även med ett informationsbrev (bilaga 3), där de informerades om att deltagandet var frivilligt, samt att intervjuerna skulle spelas in. Bell m.fl. (2022) menar att detta är exempel på åtgärder genom hur ett informerat samtycke kan uppnås. Det skickades även ut en samtyckesblankett (bilaga 4) till studiens deltagare för att säkerställa att denna princip efterföljdes, vilket godkändes muntligen innan respektive intervju påbörjades. Att uppnå ett informerat samtycke är kopplat till Denscombes (2018) andra forskningsetiska princip. Vidare har studiens författare arbetat med undersökningen på ett objektiva sätt, och inte låtit sig influeras av personliga åsikter, vilket är i linje med Denscombes (2018) tredje princip. Studien har även arbetat i enlighet med den europeiska dataskyddsförordningen, GDPR, samt annan relevant lagstiftning. Detta har sin utgångspunkt i Denscombes (2018) fjärde princip, vilket handlar om att forskningen ska vara i enlighet med rättsregler.

3.7. Trovärdighetsdiskussion

Att studiens data är trovärdiga säkerställdes genom att intervjua nyckelpersoner, vilka alla har ansetts ha tillräckligt stora kunskaper om hur den klubb de representerar bedrivs. Detta är i enlighet med Denscombe (2018) som menar att forskaren bör fråga sig om respondenten har kunskap om det område intervjun berör. Några dagar innan intervjuerna genomfördes fick respondenterna ta del av intervjuguiden i förberedande syfte. Att skicka ut intervjuguiden i förväg är något Bell m.fl. (2019) menar kan öka tillförlitligheten till studien. Vidare fick deltagarna ta del av den data som framkommit under intervjuerna när transkriberingen färdigställdes, där dessa kunde verifiera att innehållet var korrekt. Detta är i enlighet med det som Denscombe (2018) beskriver som respondentvalidering, vilket är en åtgärd som kan vidtas i syfte att stärka studiens trovärdighet.

Studiens båda författare deltog i samtliga intervjuer. Båda författarna var även gemensamt delaktiga i kritiska moment där olikheter kan ha sin påverkan på studiens utfall, exempelvis analyskapitlet. Genom detta uppnåddes en hög nivå av intern reliabilitet, då olika uppfattningar om vad som framkom i forskningen, vilket Bell m.fl. (2022) menar är ett problem som kan uppstå, kunde diskuteras. Vidare har studien varit transparent om dess tillvägagångssätt, vilket gjort det möjligt för dess läsare att granska processen. Detta har gjorts i syfte att öka graden av extern reliabilitet (Bell m.fl., 2022). Vid kvalitativ forskning är det svårt att upprepa studien, och det är av den anledningen centralt med tydlighet om forskningsprocessen, där alla steg som ledde fram till studiens slutsatser går att följa (Denscombe, 2018).

4. Empiri

Studiens empirikapitel presenterar insamlad data från de utförda intervjuerna. Detta kapitel utgör en sammanfattning av det som har lyfts av de studerade fotbollsklubbarnas representanter, där detta presenteras klubbvis i underrubriker.

4.1. Klubb A

Klubb A har en vision som präglas av en långsiktighet där klubben strävar efter att vara lokalt förankrade. Det sportsliga står i fokus för klubben, där det finns en stor betoning på en spelartrupp med regional prägel. Visionen bryts ner till långsiktiga mål, som i sin tur bryts ner till kortsiktiga mätbara mål. Det ekonomiska är inget som framgår i klubbens vision, utan är något som märks av i klubbens målsättningsarbete, där klubben har både sportsliga och ekonomiska mål. Klubbens sportsliga mål handlar bland annat om vilken nivå klubbens seniorlag ska spela på, och de ekonomiska målen handlar bland annat om att öka intäkterna. Strategin genom vilken dessa mål uppfylls har sin utgångspunkt i klubbens mål samt vision, vilka lägger grunden för vad som ska prioriteras.

Klubb A:s budgets största intäktsposter är tv-rättigheter och sponsorer, där budgeten har sin utgångspunkt i klubbens strategiska mål. Budgeteringsprocessen börjar med att styrelsen formulerar ett budgetförslag, vilket kommuniceras till övriga ansvarsområden som ger förslag på justeringar. Det görs regelbundna uppföljningar på klubbens ekonomiska och sportsliga mål. Dessa görs i syfte att säkerställa att klubben sportsligt håller sig till den strategi som har utformats, där representanten betonar vikten av långsiktighet när dessa bedömningar görs. Klubben strävar efter att ständigt utvecklas, vilket uppnås med hjälp av dialoger med klubbar både nationellt och internationellt.

4.2. Klubb B

Klubb B har en vision att sträva efter att både herr- och damlag ska spela i Sveriges högsta divisioner, samt att ge ungdomar möjlighet att utvecklas. Klubben saknar en uttryckt ekonomisk vision, men klubben har ett ekonomiskt förhållningssätt att hålla nere det strukturella underskottet. Detta då klubben går back om det bortses från spelarförsäljningar. Klubben är av den anledningen beroende av spelarförsäljningar, och har därför som mål att generera en viss summa intäkter via spelarövergångar på herrsidan för att få verksamheten att gå

runt. Klubben har också en målsättning att uppnå en viss procent av egenfostrade spelare i truppen på damsidan. Klubb B har som strategi att utveckla fotbollsspelare, och detta är en strategi klubben står fast vid. Representanten förklarar att utbildning leder till bättre spelare och således intäkter från spelarövergångar.

Klubb B:s budgets största intäktsposter är intäkter från spelarförsäljningar och tv-rättigheter. Representanten förklarar att årets övergångssummor är en chansning i klubbens budgetarbete, men betonar att det finns utrymme för chansningar med tanke på att klubben besitter en större summa eget kapital på banken. Klubben gör uppföljningar av sin ekonomi månadsvis, och eftersom representanten menar att sporten mår bra av långsiktighet är klubben inte lika aktiv med sina sportsliga uppföljningar. Representanten förklarar att klubben kan snegla mot andra nordiska klubbar som lyckats bättre på att utveckla unga spelare.

4.3. Klubb C

Klubb C har en vision att vara en av de mest betydelsefulla i Norden, vilket representanten förklarar genomsyrar klubbens dagliga arbete. Representanten menar att visionen omfattar det sportsliga, men att det ekonomiska sitter ihop med detta då finansiella medel tillkommer om klubben är betydande för många. Visionen går att brytas ner till den sportsliga målsättningen att kontinuerligt komma på en topplacering i ligan. Ett annat mål inom damlaget är att bli kostnadsneutrala. Klubbens ekonomiska mål kan brytas ner till olika delmål, vilket representanten menar att klubben inte förmedlar internt tillräckligt ofta. Ett stort fokus inom klubben är att få supportrar att gå på matcher och att öka sponsorförsäljningen. För att nå de sportsliga målen har klubben börjat jobba mer med att öka talangutvecklingen på damsidan. Representanten förklarar att klubben står fast vid sin strategi, men förklarar att den ibland behöver utvecklas i syfte att ta nästa steg.

Klubb C:s budgets största intäktsposter är sponsorer, ligapengar och biljettintäkter. Det är sedan styrelsen som beslutar hur mycket resurser som ska läggas på olika verksamhetsområden, där det tas hänsyn till klubbens sportsliga mål, samt omvärlden. När budgeten blivit fastställd genomförs det uppföljningar på denna månadsvis. Det genomförs även sportsliga uppföljningar inom klubben. Representanten förklarar att klubben kan blicka ut i Europa i syfte att få inspiration om hur klubben kan lyfta sin biljettförsäljning och sponsorskap.

4.4. Klubb D

Klubb D har en vision att vara en attraktiv fotbollsförening på högsta nivå, med en strävan efter att engagera människor i damfotboll. Representanten förklarar att klubben inte har någon ekonomisk vision, men betonar att det krävs ekonomiska resurser för att åstadkomma något. Klubben har som mål att öka intäkterna, genom exempelvis sponsorer eller biljetter. Genom ökade intäkter har klubben råd att anställa fler personer, vilket gjort klubben mer effektiv. Klubben har även som mål att vara på övre halvan av Damallsvenskan, samt att en stor del av spelartruppen ska ha lokal förankring. Att truppen ska ha lokal förankring beror till viss del på att det är svårt att rekrytera spelare, men även ur ett ekonomiskt perspektiv, då spelarna sannolikt har släkt i närheten vilka kan komma och se på matcherna. Klubbens övergripande strategi är att få in mer pengar, där fokus ligger på att få fler till matcher och att skapa större värde för klubbens partners. Representanten säger att strategin är fast, men förklarar att det går att göra justeringar på taktisk nivå.

Klubb D:s budgets största intäktspost utgörs av sponsringsintäkter. Styrelsen bestämmer det mesta i budgeten, men även övriga medarbetare får vara med och påverka vissa posters storlek. Det kan hända att klubben spenderar mer pengar på spelarköp än vad som är budgeterat, i händelse att det finns en risk för nedflyttning. Ett sådant spelarköp finansieras sannolikt av samarbetspartners. Det görs uppföljningar av klubbens ekonomi månadsvis, men under tuffa ekonomiska perioder kan det förekomma ännu oftare. Klubb D gör sportsliga uppföljningar där det läggs stor tyngd på prestationsaspekter på planen. Klubben inspireras av hur andra fotbollsklubbar spelar, och kan även blicka ut mot annan elitidrott för att se hur de bedriver sin verksamhet.

4.5. Klubb E

Klubb E har en vision att vara en elitförening som spelar fotboll i Allsvenskan. En uttalad ekonomisk vision saknas i klubben, men det ekonomiska framgår i klubbens målsättningsarbete. Klubben har som målsättning att bygga upp det egna kapitalet genom att öka intäkterna samt antalet medlemmar. Klubbens sportsliga mål handlar bland annat om att hålla sig till klubbens identitet, även om det också finns sportsliga mål som är mer mätbara. Klubbens strategi uttrycker en igenkänningsfaktor som särskiljer klubben från dess konkurrenter. Denna strategi omfattar sportsliga aspekter som definierar hur klubben avser att spela fotboll, och ekonomiska aspekter som avser hur publik kan attraheras till matcher. Representanten betonar vikten av att finjustera strategin snarare än

byta ut denna, då tillhörigheten till klubben byggs genom att förhålla sig till dess grundvärden.

Klubb E:s budgets största intäktsposter är bland annat sponsring och biljetter, där budgeteringsprocessen börjar på styrelsenivå. Denna budget kommuniceras sedan vidare till de övriga i organisationen, vilka sedan kan föreslå justeringar. Det görs uppföljning av klubbens ekonomi varje månad, där representanten betonar att det är av vikt att hålla sig till det ekonomiska. Klubben utför även sportsliga uppföljningar, vilka sker månadsvis och som kombineras med analyser som undersöks på veckobasis. Representanten påpekar vidare att klubben inspireras av andra i syfte att förbättra sig själva.

4.6. Klubb F

Klubb F har som vision att vara en elitfotbollsklubb som tillhandahåller och gör fotbollen möjlig för alla. Representanten förklarar att det ekonomiska begränsar och stimulerar möjligheterna att bedriva verksamheten framåt, men att det inte är något som uttrycks i visionen. Klubben har ekonomiska mål att öka omsättningen genom spelarförsäljningar, publikintäkter och sponsringsintäkter, vilka kan användas för att bygga ut verksamheten. Ett sportsligt mål för klubben är att spela i Allsvenskan, vilket sätts som ambitionsnivå för var klubben vill befinna sig. Representanten hävdar att detta uppnås genom att ha ett visst antal spelare från den egna leden. För att uppnå sina ekonomiska mål, använder klubben sig av en långsiktig strategi som utgår från att få mer avkastning för varje investering. Representanten betonar emellertid vikten av att vara anpassningsbar, där detta främst behövs inom det sportsliga.

Klubb F:s budgets största intäktsposter är sponsring och bidrag från SEF. Budgeten sätts genom en dialog mellan styrelsen och övriga ansvarsområden, med utgångspunkt i klubbens mål och strategi. Klubben gör uppföljningar på klubbens ekonomiska övergripande mål kvartalsvis, och veckovis inom det sportsliga. Representanten förklarar vidare att klubben strävar efter att inspireras av hur andra klubbar bedriver sin verksamhet, både sportsligt och ekonomiskt.

4.7. Klubb G

Klubb G har som vision att på lång sikt vara en del av svensk elitfotboll, men representanten betonar att visionen aldrig får äventyra ekonomin. Visionen går att brytas ner till det sportsliga målet att stanna kvar i Superettan, men samtidigt inte gå back ekonomiskt. Klubben har även som mål att växa som organisation. Utöver detta förklarar representanten att det läggs en stor tyngd på akademien,

där klubben under åren utvecklat verktyg som kan användas för att utveckla dessa spelare, vilket kan göra dem till seniorspelare. Även om representanten menar att det är både bra och billigare att utveckla sina egna spelare, måste klubben ibland värva spelare, och att de då är noggranna med vilka som tas in.

Klubb G:s budgets största intäktspost är bidrag från SEF, men även sponsring utgör en stor del av klubbens intäkter. Det förekommer frekventa uppföljningar av klubbens ekonomi, där klubben är beredd på att vidta åtgärder om det inte går som planerat. När det sportsliga inte går som planerat kan klubben försöka förstärka genom spelarvärvningar, där klubben i första hand vänder sig till sina partners om hjälp för finansiering. Representanten förklarar att mycket pengar från staden går ut till idrottsklubbarna, och menar att klubben gärna vill utöka verksamheten för att bli duktigare på att visa sponsorer att det lönar sig att sponsra klubben. Vidare förklarar representanten att klubben brukar inspireras av en geografiskt närliggande fotbollsklubb, både sportsligt och ekonomiskt.

4.8. Klubb H

Klubb H har som vision att bli en stabil Allsvensk förening. Representanten betonar även vikten av att vara en del av staden där klubben strävar efter att öka sitt bidrag till stadens utveckling. Det ekonomiska tas inte i beaktande i visionen, utan anses vara ett medel att uppnå klubbens vision. Klubbens vision översätts till mål där sportsliga och ekonomiska mål formuleras. Klubbens sportsliga mål är bland annat att en stor andel av spelarna ska ha en regional anknytning eller komma från akademien. Klubben har även ekonomiska mål att öka intäkterna, vilket uppnås genom att skapa mer värde för partners. Gällande klubbens sportsliga mål kretsar mycket av strategin kring spelartruppen, det är av vikt för klubbens ledning att vara proaktiva. Vidare betonar respondenten vikten av att hålla en långsiktighet i alla beslut som tas på vägen till visionen.

Klubb H:s budgets största intäktspost är tv-rättigheter. Budgeteringsprocessen påbörjas av styrelsen som definierar vilka ramar de olika ansvarsområdena ska förhålla sig till. Dessa ansvarsområden diskuterar sedan och formulerar förslag för budgeten, vilka sedan diskuteras med styrelsen. Klubben jobbar med både sportsliga och ekonomiska uppföljningar, där representanten hävdar att det sker uppföljningar på ekonomin kvartalsvis medan sportsliga sådana sker nästan dagligen. Vidare strävar klubben att utvecklas genom att inspireras av andra klubbar som har gjort en liknande resa som klubben avser att göra, men även klubbar som ligger i städer med liknande storlek som den stad som klubb H är beläget i.

5. Analys

Studiens analyskapitel kopplar studiens teoretiska referensram till den insamlade data. Kapitlet syftar till att analysera hur studiens empiri förhåller sig till det som presenteras under teorikapitlet. Kapitlets underrubriker har sin utgångspunkt i den presenterade teoretiska figuren (figur 1), där vision, mål, strategi, affärsmodell, budget, prestationsmätning, benchmarking och intressenter lyfts.

5.1. Vision

Alla studerade klubbar uttrycker att deras utformade visioner präglas av en långsiktighet som förklarar vad klubben sportsligt strävar efter att jobba med, vilken division klubben önskar befinna sig i, eller en kombination av båda. Till exempel är klubb F:s vision att klubben ska "tillhandahålla och göra fotbollen möjlig för alla", medan klubb E:s vision är att "klubben ska vara en elitförening som spelar fotboll i Allsvenskan". Långsiktighet är fördelaktigt enligt Bora m.fl. (2017) då det leder till fokus och motivation inom organisationer.

Majoriteten av klubbarna i Superettan uttrycker en strävan efter att etablera sig i Allsvenskan, och vissa klubbar (klubb A och H) lägger stor tyngd vid att vara lokalt förankrade i deras visioner. Att ta hänsyn till den externa miljön är något Ozdem (2011) menar är väsentligt vid utformandet av en vision. Gällande den interna arbetsmiljön, vilket enligt Ozdem (2011) är ytterligare en faktor som det behöver tas hänsyn till, betonar samtliga klubbar vikten av att ha en sund ekonomi. Även om klubbarna förklarar att ekonomi är en förutsättning för att uppnå den sportsligt präglade visionen, framgår inte det ekonomiska perspektivet i klubbarnas visioner

[...] sen är väl inte det [ekonomin] kopplat inom vision [...] men om vi inte har en sund ekonomi så finns det liksom ingen passion hos företag, stad, invånare att stötta oss. Så på så sätt hänger den ihop. (Klubb A).

[...] vi har väl egentligen ingen ekonomisk vision på det viset, utan det är snarare så att vi vill åstadkomma någonting och det kommer att krävas både ekonomiska resurser och sedan någon form av styrning. (Klubb D)

Ett undantag från frånvaron av det ekonomiska perspektivet i klubbarnas visioner framgår i klubb C:s vision, vilket representanten förklarar omfattar båda perspektiven.

[...] betyder vi mycket för många, då kommer ju pengarna och [...] lyckas vi sportsligt så blir vi också betydande för många och det bidrar med finansiella medel [...]. (Klubb C)

Klubb C, E och G uttrycker sina visioner kortfattat. Att ha en kort vision medför, enligt Kirkpatrick (2008), att det är både lätt att kommunicera samt enklare att komma ihåg. En kort vision kan däremot vara svårare att tolka än en mer utförlig sådan (Kirkpatrick, 2008). Andra klubbar uttrycker en mer utförlig vision som omfattas av flera aspekter.

[...] vi ska vara väldigt lokalt förankrade, vi ska vara nära invånarna, vi ska vara nära staden, vi ska göra goda saker för det lokala samhället och därigenom ska man finna stolthet för att vi finns och det vi gör, och på så sätt kan erhålla stöd och support för att kunna bedriva vår sportsliga verksamhet framåt. (Klubb A)

Kirkpatrick (2008) påpekar att en mer utförlig vision inkluderar organisationens samtliga delar, vilket är fördelaktigt då det förenar dessa delar att jobba åt samma riktning.

Vidare utför en majoritet av klubbarna diverse aktiviteter i syfte att kommunicera denna vision.

[...] när vi hade åkt ur [divisionen] [...] så stod jag på ett medlemsmöte [och sa:] “det här klubbens identitet och den långsiktiga målsättningen att vi är en Allsvensk klubb och det är det vi ska sikta på.” (Klubb E)

Detta kan kopplas till det som Christenson och Walker (2004) påpekar, där författarna förklarar att hur väl en vision lyckas är kopplat till aspekter som hur väl denna uppfattas av, samt kommuniceras till organisationens intressenter.

5.2. Mål

Alla studerade klubbar jobbar med både sportsliga och ekonomiska mål, där många förklarar att visionen finns i åtanke när dessa bestäms. Målen är mer specifikt formulerade, och kan inom klubbarna ofta tolkas som en nedbruten vision, vilket är i enlighet med Hallinger (2011). Klubb C:s vision att vara en av de mest betydelsefulla klubbarna kan formuleras till det sportsliga målet att kontinuerligt komma på en topplacering i ligaspelet. Även om majoriteten av klubbarna inte har en uttryckt ekonomisk vision förklarar många representanter att ekonomin, och dess mål, är en förutsättning för att uppnå visionen. Ett exempel på detta framgår i klubb B som har ett ekonomiskt mål att generera en viss summa intäkter från spelarförsäljningar. Detta är kopplat till klubbens vision att låta ungdomar utvecklas, eftersom det är något som finansieras av

dessa intäkter. Att målen utgår från visionen är något Berson m.fl. (2015) förklarar leder till positiva effekter, då visionen kan förklara meningen med målet.

Lever vi inte upp till de här målen, då klarar vi inte att leva upp till vår vision heller. (Klubb A)

Klubb A:s mål fungerar som vägvisning, och alla medarbetare är medvetna om dessa mål, vilket är i likhet med klubb H, där alla beslut som tas inom klubben utgår från de långsiktiga målen. Detta är i enlighet med Hallinger (2011) som förklarar att mål visar medarbetarna vad som behöver göras. Vissa klubbar översätter sina övergripande mål till individuella mål, i syfte att visa vad som behöver göras. Det kan exempelvis handla om att ställa förväntningar på sportchefen att leverera sportsliga resultat (klubb A), eller dela ut ansvar till en grupp inom klubben att öka publikintäkterna (klubb D). Att skapa individuella mål är något Locke (1968) menar är nödvändigt för att påverka medarbetarnas beteende. Samtidigt som vissa klubbar aktivt fördelar och förmedlar mål till sina medarbetare, finns det klubbar som uttrycker ett behov att bli bättre på att förmedla målen.

Vi är för dåliga på det skulle jag säga. Vi behöver bli bättre. Vi har pratat internt om det här. Samla ihop KPI:er, synas på dashboards, kontinuerligt prata om det. Jag skulle säga att vi inte gör det på regelbunden basis tillräckligt ofta. (Klubb C)

Vi behöver bli ännu bättre på det, framförallt längre ner i leden. (Klubb F)

Att en organisation kommunicerar målen är något som Greenbaum (1974) menar är väsentligt för att dessa ska uppnås.

Målens svårighetsgrad, vilka enligt Locke och Latham (2002) påverkar prestationerna, varierar inom de studerade klubbarna, där det ofta skiljer sig åt om det är ett sportsligt eller ekonomiskt mål. Två representanter förklarar att sportsliga och ekonomiska mål sätts på en liknande svårighetsgrad (klubb A och G). Representanten för klubb B redogör för att klubbens sportsliga mål är relativt lågt satt med hänsyn till klubbens nuvarande sportsliga position, och att svårighetsgraden för det ekonomiska är högre.

Vissa tycker: "Hur vågar ni göra det?" kontra den historik som finns. Så det är chansningar, men vi har också [x SEK] i eget kapital på banken, så man hade inte vågat säga att man ska sälja för [x SEK] om han hade suttit på [mindre summa], men vi kan ju faktiskt missa där och ändå fortsätta något år. Det är en ekonomiskt trygg förening på så sätt. (Klubb B)

Det finns också klubbar som har motsatt svårighetsgrad för sina mål. Representanten för klubb H förklarar att klubbens ekonomiska mål, jämfört med klubbens sportsliga mål, får större konsekvenser om de inte uppnås, och att dessa av den anledningen inte är lika högt satta. Representanten för klubb F förklarar att det finns mycket som kan ställa till det sportsliga inom klubben, och att dessa mål hellre sätts som en ambition. Klubb F:s ekonomiska mål, däremot, utgår från en process som organisationen själv äger, vilket ofta gör dessa mål enklare att uppnå. Svårare mål höjer prestationerna, men det kan vara svårt att bestämma hur svåra målen ska vara (Locke, 1996). Även om det förekommer varierande svårighetsgrad inom de studerande klubbarna gällande deras sportsliga och ekonomiska mål, uttrycker alla att deras mål är fullt realistiska. Att sätta realistiska mål är något Huang m.fl. (2017) menar är nödvändigt för att målen ska uppfattas som motiverande.

5.3. Strategi

Representanten för klubb E förklarar att klubben, jämfört med andra geografiskt närliggande fotbollsklubbar, speglar samhället som helhet. Klubben jobbar mycket med sin identitet, där tillhörighet är en viktig aspekt, vilket förstärks genom klubbens mångfald. Att göra saker annorlunda från andra är något Porter (2001) menar att organisationen behöver göra för att skapa ett långsiktigt värde. Många klubbar uttrycker även en strategi att vara nära staden som klubben är belägen i, vilket blir ett sätt att skilja sig åt från andra. Att vara nära staden är något många klubbar uttrycker i form av en önskan att ha många lokala spelare i truppen, eller att fokusera på lokala sponsorer och samarbetspartners. Detta är också i linje med Porter (2001) som menar att det behöver göras en avvägning, där många klubbar i detta fall prioriterar lokalt. Att ha lokala spelare är något majoriteten av de studerade klubbarna anser är viktigt, vilket kan vara positivt ur ett kostnadsperspektiv.

En spelare från egna akademien har ju sitt sociala kontaktnät i stan oftast, kanske till och med att föräldrarna bor i stan, och han kräver inte de här lönerna som en spelare utifrån gör... och det som är det mest intressanta är att det oftast inte är någon större skillnad på spelarna. (Klubb G)

[...] vi tittar på att försöka jobba med talangutveckling, och bli något av så här självförsörjande, för det är både dyrt och inte helt enkelt att rekrytera spelare [...]. (Klubb D)

Representanten för klubb G förklarar att lokala spelare ofta innebär lokal publik, vilket även är något som representanten för klubb D lyfter.

För en samarbetspartner kan det vara ganska viktigt att veta att vi vill ha lokala förmågor, för då kommer både mormor och farmor att kolla på matchen, och då kanske det finns fördelar med att synas i arenan eller på hemsidan [...]. (Klubb D)

Genom att fokusera på det lokala kopplas det sportsliga samman med det ekonomiska. Detta är i överensstämmelse med Porter (2001) som menar att organisationens aktiviteter behöver hänga samman.

Att locka publik till lagets fotbollsmatcher, vilket ökar biljettintäkterna och indirekt klubbens sponsorintäkter, är en strategi av de studerade klubbarna har. Genom detta tillvägagångssätt skapar klubbar långsiktigt värde vilket Porter (2001) menar är centralt i en strategi. Ett undantag är klubb B, vars representant förklarar att klubben behöver skapa långsiktigt värde på ett annat sätt.

Vi måste sälja spelare för att vara på elitnivå. Vi har en sån liten publikintäkt, och i och med att vi har en liten publikintäkt har vi också små sponsorintäkter, så vi måste kompensera det genom att vara duktiga på att ta fram spelare och sedan vara duktiga på att ta betalt för de spelarna. (Klubb B)

Samtidigt förklarar representanten för klubb B att spelarförsäljningar, som kommer till genom talangutveckling, bara är aktuella på herrsidan

På herrsidan kan du idag nästan bara sälja spelare under 23 års ålder, på damsidan är det tvärtom. På damsidan är det ingen som köper en 17-årig ung lovande tjej, utan där köper du en färdig fotbollsspelare [...]. De här storklubbarna utomlands vill ha färdiga 27–28 åringar som gör att de får ett resultat, medan det på herrsidan är väldigt, väldigt mycket mer fokus på att köpa potentiella spelare från Sverige. (Klubb B)

Klubb B skapar således långsiktigt värde, enligt Porters (2001) definition, genom talangutveckling på herrsidan. Få av de studerade klubbarna är beroende av spelarförsäljningar för att uppnå sina ekonomiska mål. Inom majoriteten av klubbarna är spelarförsäljningar en bonus när det väl förekommer, och således inget nödvändigt för att bedriva verksamheten vidare. Representanten för klubb G menar att dessa bonusar inte påverkar verksamhetens bedrivande, utan blir i stället en trygghet för klubben.

Säg att vi går [x SEK] plus ett år, då vill ju inte vi att vi ska gå [x SEK] back nästa år, utan då har vi hellre de [x SEK] på banken och använder det under de månader som vi har dålig likviditet. (Klubb G)

Representanten för klubb D förklarar att spelarförsäljningar är en okontrollerbar process som är beroende av flera olika faktorer, men förklarar

att det förekommit ett tillfälle då klubben behövt sälja spelare i ekonomiskt syfte. Detta är något som även inträffat inom klubb G, vilket har varit i syfte att bli av med sitt negativa eget kapital. Majoriteten av de studerade klubbarna förklarar emellertid att de står fast vid den strategi de valt, vilket är i linje med det Porter (2001) säger.

Stick to the strategy är väldigt inpräntat, och jag tror att det över tid är väldigt klokt. Våra avvägningar som vi gör, sportsligt som ekonomiskt, bygger på den strategi vi satt som förening. (Klubb A)

Klubb F står fast vid sin strategi då det behövs långsiktighet i hur verksamheten bedrivs, men representanten förklarar att den ibland behöver utmanas. Även inom klubb C kan strategin ibland behöva justeras, i syfte att ta nästa steg, men att det då bara handlar om justeringar inom den befintliga strategin. I vilken utsträckning de studerade klubbarna kan tänka sig att bortse från den ekonomiska strategin i händelse att det uppstår hot eller möjligheter, i egenskap av möjlighet för upp- respektive nedflyttning, skiljer sig åt. Att anpassa strategin utifrån det sportsliga läget är något klubb H tidigare har gjort, men representanten betonar att det är något klubben numera försöker undvika.

[...] det är väl framförallt att det har gjorts så över tid tidigare, där vi kanske har prioriterat det sportsliga högre i vår strävan att vara kvar, men det som vi då identifierat nu är då att det har ju egentligen motsatt effekt för oss som förening långsiktigt, det vill säga att vi satsar på att ta in kortsiktigt [...]. (Klubb H)

Representanten för klubb G har däremot inte samma inställning till anpassningar i strategin när det sportsliga inte går som planerat

[...] man [kan] komma i ett läge där man får tumma på målen. Det kan ju vara att vi måste ha in mer pengar för att värva in två eller tre nya spelare i sommar för att vi är rädda att åka ur. Då får man ju släppa på det ekonomiska målet, för att det sportsliga är ändå det viktigaste i slutändan. (Klubb G)

Att anpassa strategin utifrån externa hot och möjligheter, är något Chaffee (1985) förklarar är ett möjligt tillvägagångssätt. Genom att vara flexibel i sin strategi, kan organisationer anpassa sina resurser utifrån dessa externa faktorer, vilket förekommit i ovanstående fall.

5.4. Affärsmodell

Majoriteten av de studerade klubbarna lyfter sponsorer och samarbetspartners som en viktig del av hur de avser att tjäna pengar. Många förklarar att klubben redan jobbar mycket med sponsorer och samarbetspartners, men även att de

planerar, alternativt har som mål, att förbättra arbetet mot dessa i syfte att öka sina kommersiella intäkter

[...] vill du ha utökat samarbete så handlar det inte om att komma en gång om året och be dem om lite mer pengar, utan det handlar om att "Nämen, var ska [klubb H] vara för att vara en attraktiv partner?" (Klubb H)

[...] på sponsorsidan, hur kan vi göra så att sponsorerna känner mer värde i att vara inom [klubb C]? (Klubb C)

En affärsmodell handlar, enligt Stewart och Zhao (2000), om hur företaget avser att tjäna pengar, där sponsorer och samarbetspartners utgör en stor del av detta inom klubbarna. Många representanter lyfter brist på arbetskraft som ett problem i strävan att tjäna pengar. Klubb D har svårt att hitta personer som vill ägna sig åt ideellt arbete, i synnerhet ungdomar. Även representanten för klubb G lyfter brist på arbetskraft som ett problem, då klubben har planer för att skapa mer värde för sponsorer och samarbetspartners, men behöver någon som jobbar med det. Majoriteten av klubbarna har som mål att utveckla verksamheten, för att på lång sikt kunna skapa värde.

[...] vi måste utveckla organisationen så att den blir mycket, mycket effektivare, och det skulle behövas om vi skulle haft lite råd att anställa lite folk för det. (Klubb D)

Det ger oss förutsättningar i alla våra ben [...] och då kommer också resultaten någon gång om du jobbar successivt med det. Så det handlar mer om att hitta en grundbemanning som kan ge den utvecklingen som vi vill av föreningen. (Klubb F)

Även representant för klubb C menar att professionalisering är en förutsättning för elitklubbarnas framgång

Om man ska vara med och slåss om titlar så måste de [elitklubbarna] vara professionella och det gäller tvärs över, och det tror jag många är medvetna om. (Klubb C)

Att öka professionaliseringen är något som även kan underlätta för befintlig personal inom klubbarna

Jag upplever ett problem [...] att det inte finns någon anställd personal i damklubbar. Fyra till fem klubbchefer som suttit ensamma i kansliet har gått in i väggen under året [...]. Att så många går in i väggen i de här klubbarna gör att det inte blir någon hållbar satsning, och i slutändan kommer inte det att gynna flick- och damfotbollen. (Klubb B)

Magretta (2002) menar att en framgångsrik affärsmodell tar hänsyn till organisationens aktiviteter för att skapa värde. Många klubbar har som mål att förbättra denna aspekt, vilket handlar om hur organisationen ser till att skapa det värde som erbjuds. Detta är inom många klubbar beroende av ökad arbetskraft, där många representanter uttrycker att detta är något behövligt för att skapa mer värde inom organisationen.

När värde skapats behöver det säljas vidare, där majoriteten av de studerade klubbarna huvudsakligen vänder sig till lokala sponsorer, även om det finns vissa klubbar som även uttrycker en ambition, alternativt ett behov av, att försöka locka till sig större företag

[...] många lokala företag [har] varit trogna klubben i många, många, många år... [men] vårt sätt är att också attrahera nya som är utanför. Det är väl mer att bibehålla lokalt, men att attrahera större företag [...], så det kan komma in nytt kapital [...]. (Klubb F)

[...] vi behöver större typer av globala företag som vill finnas med i vårans kontext. (Klubb E)

Detta är kopplat till den andra aspekten Magretta (2002) förklarar, vilket handlar om att sälja det värde som skapas, där en del av denna aspekt handlar om att hitta rätt kunder.

5.5. Budget

Alla studerade klubbar är budgetstyrda verksamheter, där budgeten uttrycks vara ett centralt verktyg för klubbarnas resursallokering. Klubbarnas budget uttrycks i form av intäkter och kostnader, vilket är de delar De Waal m.fl. (2011) menar att en budget omfattar, där sändningsrättigheter och sponsring utgör de största posterna på intäktssidan. En majoritet av klubbarna uttrycker att de långsiktiga målen har en betydande roll när budgeten ska framställas.

Man kan nästan säga som så att är vi överens om de här strategiska målen som fortfarande gäller [...], då är det detta som ska vara utgångspunkt för hur vi allokerar resurser [...]. (Klubb A)

Detta är i enlighet med De Waal m.fl. (2011) som förklarar att en budget ska översätta långsiktiga mål till kortsiktiga handlingsplaner. Vidare hävdar ett antal klubbar att ansvaret att uppfylla de ekonomiska målen i en budget är något som olika personer inom organisationen har ansvar för. Detta framgår bland annat i klubb B, där varje avdelning inom klubben har en egen budget som den även

ansvarar för. Att ansvaret fördelas på olika enheter inom en organisation är något som Ax m.fl. (2015) menar att en budget leder till.

Gällande uppställandet av budgeten, vilket enligt Ax m.fl. (2015) är en fas i budgeteringsprocessen, hävdar samtliga klubbar att denna präglas av en hög grad av kommunikation och koordination bland organisationens olika avdelningar. Detta är enligt De Waal m.fl. (2011) en fördel som associeras med budgetering. Hur de studerade klubbarna ställer upp sin budget skiljer sig åt. Vissa klubbar använder nedbrytningsmetoden (klubb E och H), medan andra klubbar använder sig av uppbyggnadsmetoden (klubb A och G). Klubb D:s budgeteringsprocess är en iterationsprocess som till största del utgörs av nedbrytningsmetoden men som även innehåller en hög grad av dialog. En sådan metod definieras enligt Ax m.fl. (2015) som den iterativa metoden.

5.6. Prestationsmätning

Alla studerade klubbar har tydliga sportsliga mål i form av vilken nivå deras seniorlag ska spela på. Vissa av klubbarna som spelar i Superettan uttrycker ett mål att gå upp Allsvenskan (klubb E, F och H), medan klubb G har som mål att stanna kvar i Superettan. Andra representanter uttrycker att klubbens mål är att sluta inom en viss tabellplacering (klubb B, C och D). Att sätta mätbara mål är något som underlättar organisationens prestationsmätning (Sawhill & Williamson, 2001), vilket många representanter uttrycker är positivt av denna anledning. Vissa representanter förklarar däremot att inte allt går att mätas i kvantiteter.

[...] vissa delar sportsligt kommer vi in på mjuka värden, då blir det ju mer omätbara och lite mer hur vi vill uppfattas och de bitarna [...] men vi försöker jobba med mätbara mål, i den mån som det går. (Klubb F)

Mot bakgrund av att ekonomi är enkelt att kvantifiera, jobbar de studerade klubbarna i större utsträckning med mätbara mål inom det ekonomiska jämfört med det sportsliga. Detta med anledning att det sistnämnda ibland kan vara svårt att mäta.

Det är väldigt enkelt att kvantifiera ekonomiska mål [...]. Tar du då fotbollssidan är det lite mer levande materia [...]. Vi ska jobba med utvecklingsbara spelare, och vi ska ha ganska så långa kontrakt på dem. Utvecklingsbara spelare, hur definierar du det? Hur kvantifierar du det? Det är rätt så svårt. (Klubb A)

Representanten för klubb H anser också att vissa mål är svårare att göra uppföljningar på än andra, men förklarar att klubben försöker att göra målen mer mätbara.

Våra mål idag är inte nedbrutna så att de är mätbara, som de bör vara. Så våra mål, och uppföljning av dem, är ganska diffusa och vaga [...]. Hur mäter vi att vi är mer affärsmässiga mot våra partners till exempel? Det är en del av processen att ta fram det. (Klubb H)

Att klubbar uttrycker en önskan att göra målen mer mätbara är i syfte att dessa ska bli lättare att göra uppföljning på, vilket är i överensstämmelse med Sawhill och Williamson (2001).

Majoriteten av klubbarna uttrycker att de genomför sportsliga uppföljningar vecka för vecka. Inom både klubb E och H sköter sportavdelningen dessa regelbundna uppföljningar, men det kan även genomföras högre upp i organisationen i händelse att spelet på planen inte alls går som väntat. Uppföljningar av klubbens ekonomiska mål förekommer däremot desto mer sällan inom klubbarna. Dessa mål följs antingen upp månadsvis (klubb B, C och E) eller kvartalsvis (klubb D, F och H). Inom klubb H och D kan det emellertid göras uppföljningar mer frekvent om det observeras att klubben inte rör sig åt rätt håll ekonomiskt. Representanten för klubb G förklarar att klubben kan behöva vidta ekonomiska åtgärder om det upptäcks att klubben inte kommer att uppnå sina ekonomiska mål.

Vi vill [ha] över 1000 åskådare till exempel varje match [...]. Skulle vi komma ner till 500, ja, då tappar vi en stor intäkt där, och då måste vi vara beredda på att hitta lösningar på det i höst för att klara det ekonomiska målet. Så uppföljning av allt, av alla olika slag [...] är jätteviktigt för ekonomin. (Klubb G)

Med hjälp av prestationsmätning kan organisationens prestationer förbättras, då det är möjligt att vidta åtgärder om detta anses nödvändigt i syfte att nå de uppsatta målen (Poister, 2003). Detta är även något som förekommer inom det sportsliga perspektivet inom klubbarna. Representanterna för klubb D och klubb G förklarar att det kan behövas vidtas sportsliga åtgärder mitt under säsongen i form av spelarvärningar i händelse att det sportsliga inte går som planerat. Flera representanter är emellertid överens om att det behövs mer långsiktighet i det sportsliga, jämfört med det ekonomiska.

Ekonomi är ju mycket lättare att se. Blöder vi tre miljoner åt skogen här så behöver vi agera. Det kräver snabbare action på ekonomisidan. (Klubb B)

Några klubbar står även fast vid långsiktighet inom både det ekonomiska och sportsliga.

Gör vi strategiskt rätt saker? Då kommer vi över tid få de resultat vi vill, såväl ekonomiskt som sportsligt, men däremot om vi inte är på rätt väg, gör vi inte rätt saker utifrån den strategiska inriktningen, då behöver vi agera. Det tror jag liksom är det viktiga snarare än att handla i kortsiktiga diskussioner om att ett sportsligt resultat är hit eller dit [...]. (Klubb A)

Fördelarna med prestationsmätning där åtgärder kan vidtas vid upptäckta avvikelser, vilka Poister (2003) lyfter, är i olika utsträckning utnyttjade av de studerade klubbarna.

5.7. Benchmarking

Alla studerade klubbar använder sig av benchmarking, där klubbarna inspireras av andra klubbar nationellt, internationellt, eller båda. Många representanter hävdar att detta främst utförs genom att kolla på klubbar som ligger geografiskt nära klubben, där representanten för klubb D hävdar att detta även utvidgas till andra sporter inom samma stad. Samtliga klubbar menar att de inspireras av andra i syfte att utveckla verksamheten, vilket Ax m.fl. (2015) förklarar benchmarking kan användas till.

Vi har ju [klubb] som har lyckats etablera sig i Allsvenskan, och ökat sitt engagemang runt sin förening, blivit duktigare på att scouta och förädla unga spelare och därmed transferera kontrakt för att kunna öka sin ekonomiska kapacitet och därigenom sen sportsligt kunna utvecklas. Definitivt mycket dialog med dem utifrån hur de tänker, resonerar och hur de har byggt sin struktur och organisation. (Klubb A)

Att inspireras av hur andra klubbar använder sina strategier, men även hur dessa strategier utförs, går i linje med det som Prašnikar m.fl. (2005) menar är två syften med benchmarking.

Studiens klubbar uttrycker att de inspireras både sportsligt och ekonomiskt av hur andra klubbar bedrivs. Klubb C inspireras av andra klubbar i Europa i hur de attraherar fler sponsorer och hur dessa ökar sin biljettförsäljning. Detta är ytterligare ett syfte med benchmarking som beskrivs av Prašnikar m.fl. (2005), där författarna menar att företaget kan förbättra sina långsiktiga konkurrensfördelar genom att inspireras av andra. Ett annat exempel är klubb D vars representant förklarar att klubben kan förutse hur mycket klubbens omsättning kommer att behöva öka långsiktigt genom att titta på utvecklingen av konkurrenterna i samma liga. Genom att sätta sig själv i relation till andra,

underlättas utvärdering av den egna verksamheten, vilket är något Prašnikar m.fl. (2005) lyfter som ett syfte med benchmarking. Gällande de sportsliga delarna av verksamheten inspireras klubbar av diverse aspekter.

Vad har de [som lyckats] gjort? Vad har de för spelartyper? Hur flexibla är de? Hur ofta byter de spelsystem? Hur spelar de mot bra klubbar? [...] Grejen är väl att om man ska ta konkurrensmässiga steg, då måste man bli lite bättre än alla andra. Alla strävar ju efter att bli bättre. (Klubb D)

[...] att ge spelarna en bild av att det här är våran idé om att spela fotboll, så kan man se andra klubbar som gör exakt samma sak. Du får ju en väldigt kick när du ser att de här världsstjärnorna som man ser på scenen [...]. (Klubb E)

Genom att titta på andra, som antas ha bättre kunskap om vissa moment, kan verksamheten utvecklas (Ax m.fl., 2015).

Samtliga klubbar uppger att det inte är svårt att få tillgång till information om hur andra klubbar bedrivs. Vissa klubbar (klubb A, F och G) har en nära dialog med en specifik klubb. Vidare påpekar flera representanter att klubben får tillgång till information om andra klubbars verksamheter med hjälp av det material som tas fram av Elitfotboll Dam (EFD) samt Svensk Elitfotboll (SEF). Representanter för klubb H hävdar att klubbar vanligtvis är villiga att dela med sig information.

När vi hör av oss till någon så är det väldigt sällan man får ett nej [...] vi sitter i samma båt liksom, alla är elitidrottsföreningar [...] (Klubb H)

Att det råder stark transparens mellan klubbar om hur de bedrivs går emot det som nämns av Southard och Parente (2007), vilka lyfter detta som en svårighet med konkurrensinriktad benchmarking.

5.8. Intressenter

Clarkson (1995) menar att organisationer bör försöka leverera värde för dess intressenter, vilket tidigare nämnts att flera klubbar försöker att bli bättre på. Inom flera klubbar (klubb D, E och G) har sponsorer eller samarbetspartners hjälpt till under svåra perioder, där klubben fått stöd i utbyte mot att klubben klarar sig bättre sportsligt, snarare än i form av utökat partnerskap. Detta kan visa sig genom att be dem att finansiera ett spelarköp i syfte att förstärka laget och att klubben inte ska riskera att åka ur serien, eller för att kunna behålla spelare. Detta i syfte att kunna fortsätta bedriva en verksamhet av hög kvalitet.

[...] sen hade vi sannolikt gått ut till några samarbetspartners i stan och sagt: ”Hur viktigt tycker ni att det är att vi klarar den platsen? Vi behöver en ny målvakt. Är ni intresserade av och beredda att finansiera det?” (Klubb D)

Att lokala företag anses få värde i form av att klubben kan prestera på en hög nivå kan kopplas till många klubbars regionala prägel, där klubben utgör en viktig del i staden.

[...] det vi gör [...] på fotbollsplanen ska uppfattas som något bra för staden också. Så att det hänger ihop på det sättet. (Klubb A)

[...] genom att vara en elitförening [...] blir [staden] uppmärksam, det kommer fler folk, [...] och då på så sätt hjälper vi till att kanske också hålla kvar människor som gör att vi utvecklar [staden]. (Klubb H)

I detta fall får klubbens intressenter värde, enligt Clarksons (1995) definition, genom att klubben kan fortsätta prestera på en hög nivå.

Representanten för klubb G förklarar att det finns ett antal sponsorer inom klubben som har ett stort hjärta, vilka klubben i första hand vänder sig till i händelse att det behövs mer resurser till verksamheten. Representanten för klubb E tror att starka relationer byggs till intressenter genom att vara transparent, då detta får klubbens intressenter att känna sig mer delaktiga. En hög grad av intressentstöd är något Choi och Shepherd (2005) beskriver sannolikt leder till intressenter som är beredda att tillhandahålla resurser till organisationen.

6. Diskussion och slutsatser

Studiens diskussion- och slutsatskapitel påbörjas med en diskussion som syftar till att få en djupgående förståelse för det som presenteras i analyskapitlet. Diskussionen efterföljs med en slutsats vilket besvarar studiens syfte samt dess frågeställningar. Kapitlet avslutas med studiens begränsningar, dess bidrag samt förslag på vidare forskning.

6.1. Diskussion

Majoriteten av klubbarna uttrycker en vision som enbart tar hänsyn till vad klubben avser att uppnå sportsligt. Detta kan ge anledning att tro att det finns en större långsiktighet i klubbarnas sportsliga arbete, då en vision uttrycker ledningens långsiktiga intentioner (Allen, 1995). Eftersom fotbollsklubbar både behöver ta hänsyn till det sportsliga och ekonomiska (Barros m.fl., 2014; Carlsson-Wall m.fl., 2016) kan en uttryckt vision som inte omfattar hela verksamheten medföra negativa effekter då de anställda kommer att tolka visionen olika beroende på deras roll inom klubben (Kirkpatrick, 2008). Att semi-kommersiella fotbollsklubbar inte uttrycker en ekonomisk vision kan bero på att sportklubbar, enligt Peeters och Szymanski (2014), grundades med målet att utöva idrott. Kärnverksamheten inom fotbollsklubbar är således det sportsliga, vilket är det som inspirerar och driver hela verksamheten framåt. Även om det ekonomiska perspektivet fått en ökad betydelse inom dessa klubbar, förblir den sportsliga kärnverksamheten den drivande faktorn inom semi-kommersiella fotbollsklubbar. Detta kan förklaras med att dessa inte kommit lika långt i sin professionaliseringsprocess och bedrivs därför inte, i enlighet med Stewart och Smith (1999), på ett liknande sätt som företag. Kirkpatrick (2008) förklarar att en vision bör förklara varför verksamheten finns till, där Allen (1995) menar att en vision är något som skapar motivation inom verksamheten. Mot bakgrund av det starka fokuset på kärnverksamheten inom semi-kommersiella fotbollsklubbar, är det naturligt att visionen enbart omfattar det sportsliga perspektivet, där en vision som inte går i linje med kärnverksamheten kan antas uppfattas som omotiverande.

Alla klubbrepresentanter betonar emellertid vikten av att ha en stabil ekonomi i syfte att uppnå den utformade visionen. För att tydliggöra visionen bryts den ner i ekonomiska och sportsliga mål, vilka är de två huvudsakliga områdena där en fotbollsklubb behöver prestera (Barros m.fl., 2014; Carlsson-Wall m.fl., 2016). Enligt Hallinger (2011) hjälper denna nedbrytning till att informera

medarbetarna om vad som är relevant för att nå visionen och vad som inte är det. Graden av hur väl de formulerade målen kommuniceras till medarbetaren är varierande bland klubbarna. Vissa klubbar är skickliga på det, medan andra uttrycker en önskan att bli bättre. Att klubbar betonar vikten av kommunikation går att kopplas till Greenbaum (1974) som menar att en förutsättning för måluppfyllelse är att målen förmedlas till medarbetarna.

Något som skiljer klubbarna åt är svårighetsgraden på sina sportsliga och ekonomiska mål. Att majoriteten av klubbarna sätter realistiska, fullt uppnåeliga, ekonomiska mål, snarare än utmanande mål som signalerar klubbens ambitionsnivå, kan bero på det Locke och Latham (1985) hävdar om att svårare mål medför en ökad risk för att målen inte uppfylls. Med tanke på att semi-kommersiella fotbollsklubbar ofta har begränsade resurser, kan misslyckande att uppnå de ekonomiska målen leda till allvarliga konsekvenser för klubben. En möjlig konsekvens av detta är att klubben inte uppfyller kraven för en beviljad elitlicens, vilket kan leda till tvångsnedflyttning (SvFF, 2022a). Enda klubben som satt mer utmanande ekonomiska mål valde att göra så med anledning av klubbens stabila ekonomi. Om klubben inte uppnår sina ekonomiska mål skulle det inte få lika stora konsekvenser som för klubbar med mindre ekonomisk stabilitet. Eftersom klubben kan tolerera ett misslyckande av sina ekonomiska mål, vågar klubben sätta höga mål, vilket Locke (1996) menar är fördelaktigt från ett effektivitetsperspektiv. Att många klubbar hellre sätter mer utmanande mål inom det sportsliga beror på att konsekvenserna av att misslyckas med att nå ett sportsligt mål, jämfört med ett ekonomiskt, sällan är lika allvarliga. Genom att sträva efter svårare sportsliga mål kan klubbarna uppnå ökad effektivitet (Locke, 1996), samtidigt som konsekvenserna av att inte nå dessa mål ofta är rätt lindriga.

De formulerade sportsliga och ekonomiska mål uppnås enligt representanterna genom en strategi som klubbarna står fast vid, vilket är i enlighet med Porter (2001). Klubbarna lägger stor tyngd vid det lokala, och uttrycker en tro på långsiktighet. Långsiktigheten avspeglas i klubbarnas strategier, där det finns ett starkt fokus på att bygga en stabil grund inom klubben med önskan att kunna växa som organisation. Samtliga studerade klubbar har redan börjat professionaliseringsprocessen, men det finns även önskan att ta den vidare. Denna process kräver ökade intäkter, vilket är i linje med Beaton (2021) som förklarar att det kan finnas en önskan i ideella föreningar att generera högre omsättning, trots att kostnaderna redan blivit täckta. Att klubbarna uttrycker en önskan att utveckla sin affärsmodell handlar om att ge större förutsättningar för

verksamheten. Kommersialiseringen, som inom idrottsklubbar föranletts av professionaliseringen (Peterson, 2002), är något många av de studerade klubbarna uttrycker en vilja att utöka. Sponsorer utgör en stor del av många klubbarnas intäkter, och dessa är en förutsättning för denna fortsatta process. Samtidigt uttrycker många klubbar att kommersialiseringen kräver ökad professionalisering. Detta blir därför i många fall en utdragen process, där många klubbar talar om att sakta men säkert expandera verksamheten.

Eftersom klubbarna har både sportsliga och ekonomiska mål måste dessa avspeglas i klubbarnas budgetar. Detta då De Waal m.fl. (2011) förklarar att en budget översätter långsiktiga mål till kortsiktiga handlingsplaner. Det som skiljer klubbarna åt är i vilken utsträckning klubbens underordnade enheter är delaktiga i budgetuppställandet. Vissa representanter uttrycker att det är viktigt att låta sportavdelningen vara delaktig under denna fas av budgeteringsprocessen, då dessa antas ha bäst kunskap om det som behövs för att uppnå de sportsliga målen. En ökad delaktighet vid budgetuppställandet är något som Mah'd m.fl. (2013) menar leder till ökad motivation inom organisationen gentemot den formulerade budgeten. Att involvera underordnade enheter är emellertid tidskrävande och skapar svårigheter att komma överens om en slutlig budget (Ax m.fl., 2015).

I syfte att säkerställa att klubben rör sig i strategisk rätt riktning kan det vara behövligt att göra uppföljningar på klubbens mål. Klubbarnas sportsliga och ekonomiska mål är huvudsakligen mätbara, även om det framgår att sportsliga mål är mer komplexa att sätta i kvantiteter. Klubbarnas önskan att i största möjliga utsträckning göra sina mål mätbara kan förklaras genom en önskan av ökad effektivitet. Genom att göra klubbens mål mer mätbara blir det enklare att göra uppföljning på dessa (Sawhill & Williamson, 2001). Samtidigt uttrycker majoriteten av representanterna att det som regel inte görs uppföljning på klubbens ekonomiska mål i samma utsträckning som det sportsliga, trots att dessa, mot bakgrund av dess kvantitativa natur, är enklare att göra uppföljning på. Detta är något ett antal representanter förklarar beror på att klubben äger sin ekonomiska process i högre grad, och att det sällan svänger lika drastiskt i klubbens ekonomi som det kan göra i klubbens sportsliga prestationer. Samtidigt förekommer det skilda åsikter om hur snabbt åtgärder bör vidtas om det sportsliga eller ekonomiska inte går som planerat. De fotbollsklubbar som är villiga att vidta åtgärder om klubben sportsligt underpresterar förklarar att det förekommer i händelse att det finns en risk för nedflyttning. Detta förklarar Carlsson-Wall m.fl. (2016) skulle innebära stora konsekvenser på klubbens

intäkter, vilket visar att klubbar kan vidta sportsliga åtgärder för att undgå ekonomiska konsekvenser. Det förekommer även tillfällen då klubbar behöver vidta ekonomiska åtgärder, vilka ibland kan avvika från dess sportsliga strategi, genom att exempelvis sälja en betydelsefull spelare i syfte att nå klubbens ekonomiska mål. Detta visar att klubbarna aktivt jobbar med att få sin ekonomi att få verksamheten att gå runt, vilket går i linje med Thunberg (2006) som menar att ekonomiskt arbete även är centralt i icke-vinstdrivande organisationer.

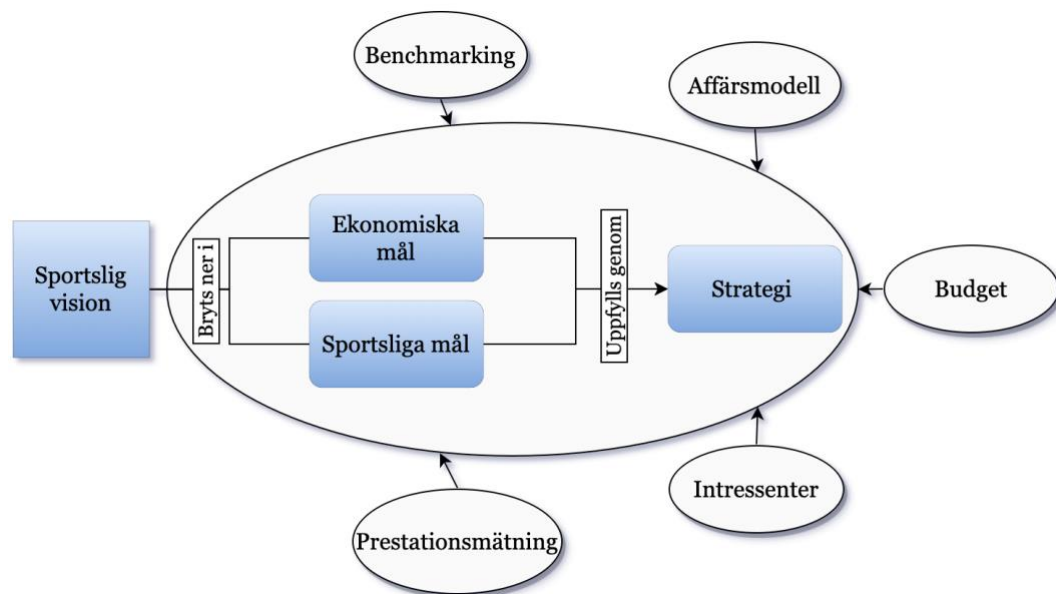
Majoriteten av klubbarna uttrycker att det finns en tydlig transparens i sättet klubbar bedrivs sportsligt och ekonomiskt. Detta kan uppfattas som anmärkningsvärt med tanke på att många av dessa klubbar är konkurrenter, där andras framgång kan försvåra den egna klubbens strävan att nå sportsliga framsteg. Detta överensstämmer inte med det Southard och Parente (2007) lyfter, vilket är att konkurrenter kan vara motvilliga att dela med sig av information. Trots att fotbollsklubbar börjar efterlikna medelstora företag (Peterson, 2002), kvarstår faktumet att fotbollsklubbar i grunden är ideella föreningar (Skatteverket, u.å.), vilket skulle kunna förklara denna syn på transparens.

Strategin att klubbar strävar efter att vara lokalt förankrade kan kopplas till intressentteorin, där lokala företag, enligt Clarksons (1995) definition, kan anses som klubbarnas primära intressenter. Detta då dessa, i många fall, utgör en betydande del av klubbarnas totala intäkter. Genom att utveckla egna spelare som har en anknytning till regionen eller staden, erhåller klubbar ekonomiskt stöd från lokala företag. Detta kan antas bero på att lokala företag är medvetna om att lokala spelare kommer att attrahera mer publik till matcher, vilket i sin tur leder till att företaget kommer att synas av fler. För att uppnå sina mål betonar Porter (2001) vikten av att skapa långsiktigt värde, vilket många klubbar gör genom att ha en trupp bestående av lokala spelare. Detta då denna strategi kan resultera i ekonomiskt stöd från lokala företag, vilket många klubbar är beroende av. Ytterligare en aspekt är att de lokala företagen kan se kopplingen mellan hur väl stadens fotbollsklubbar presterar och stadens utveckling. Klubbar som inte är belägna i en storstad uttrycker en önskan att vara en del av stadens utveckling, där bra sportsliga prestationer både kan locka och hålla kvar människor i staden. Mot bakgrund av att vissa klubbar har en betydande roll i staden, där vissa representanter uttrycker klubbens önskan att driva på stadens utveckling, kan det vara sannolikt att lokala företag vill stötta denna process. Många lokala företag kan av den anledningen vilja ingå i långsiktiga åtagande

med stadens fotbollsklubb, vilket enligt Choi och Shepherd (2005) indikerar på en hög grad av intressentstöd.

6.2. Slutsatser

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur semi-kommersiella fotbollsklubbar bedrivs ur ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv. Studien har identifierat centrala element och verktyg vilka resulterat i denna utvecklade modell.



Figur 2: Utvecklad modell av studiens centrala element och verktyg.

6.2.1. Hur bedrivs semi-kommersiella fotbollsklubbar sportsligt och ekonomiskt med hjälp av centrala element?

Semi-kommersiella fotbollsklubbar har visioner som nästan uteslutande präglas av det sportsliga perspektivet, vilket utgår från klubbens sportsliga kärnverksamhet. Visionen är central inom klubbarna, och något som klubben tar hänsyn till i det dagliga arbetet. Det ekonomiska är grundläggande i strävan att uppnå denna vision, där visionen bryts ner i både sportsliga och ekonomiska mål, vilka behöver uppfyllas för att klubben ska röra sig i den önskade riktningen. Dessa mål uppnås genom en strategi som präglas av ett starkt fokus på långsiktighet, även om det kan finnas tillfällen då åtgärder behöver vidtas. De flesta klubbar betonar betydelsen av det lokala, vilket anses fördelaktigt både ur ett sportsligt och ekonomiskt perspektiv.

6.2.2. Hur använder semi-kommersiella fotbollsklubbar olika verktyg för att bedrivas sportsligt och ekonomiskt?

Semi-kommersiella fotbollsklubbar använder olika verktyg för att bedriva sin verksamhet sportsligt och ekonomiskt. Dessa verktyg är kopplade till klubbens mål och strategier. Många klubbars affärsmodeller handlar till stor del om att skapa värde för sponsorer, vilket genererar kommersiella intäkter och möjliggör professionalisering av klubben för att närma sig visionen. Budgeten används för att planera och fördela resurser i syfte att uppnå både sportsliga och ekonomiska mål. För att säkerställa att klubben rör sig åt rätt riktning genomförs kontinuerliga uppföljningar av klubbens mål, där sportsliga uppföljningar inom klubbar utförs mer frekvent. Benchmarking används för att inspireras av andra klubbar, både inom sportsliga och ekonomiska områden. Klubbarna är beroende av intressenter, särskilt lokala företag, som ger ekonomiskt stöd och påverkar klubbens verksamhet både sportsligt och ekonomiskt. Dessa verktyg appliceras inom klubbarnas mål och strategier i syfte att kunna bedrivas på ett framgångsrikt sätt och på sikt nå sina visioner.

6.3. Studiens begränsningar

Vad som kännetecknar en semi-kommersiell fotbollsklubb, vilket studien baseras på, är inte helt givet. Studien har valt att definiera en semi-kommersiell fotbollsklubb baserat på klubbar som spelar i utvalda ligor, vilket urvalet har baserats på. Detta har inneburit att det förekommer varierande ekonomiska förutsättningar inom de studerade klubbarna. Det råder således skillnader i hur långt klubbarna kommit i sin professionalisering, och följaktligen kommersialiseringsprocess. Ett annat tillvägagångssätt hade varit att utgå från klubbarnas ekonomiska förutsättningar, oberoende av dess sportsliga placering, vilket hade ökat sannolikheten av ett urval med mer likartade klubbar.

6.4. Kunskapsbidrag och förslag på fortsatt forskning

Studien ger inblick i ett område som tidigare huvudsakligen berört fotbollsklubbar med stora ekonomiska förutsättningar. En klubbs ekonomiska förutsättningar antas påverka sättet som denna bedrivs på, och studien har därför valt att undersöka hur elitfotbollsklubbar med relativt begränsade resurser bedrivs sportsligt och ekonomiskt. Studien har bidragit med kunskap om hur det här arbetet ser ut med hjälp av en modell, där det framgår att det sportsliga och ekonomiska arbetet ofta ser likadant ut inom klubbarna, med vissa undantag. Studien bidrar även med insikter om en önskan att expandera verksamheten, vilket föranleder en ökad kommersialisering. Modellen som

studien har utvecklats har baserats på semi-kommersiella fotbollsklubbar, men mot bakgrund av att ekonomi även fått en ökad betydelse inom andra sporter, kan modellen tänkas vara tillämpbar i klubbar inom andra idrottsformer. Vidare forskning kan således undersöka huruvida den utvecklade modellen går att applicera på semi-kommersiella klubbar inom andra idrottsformer, eller om dessa bedrivs på ett annorlunda sätt.

Referenslista

- Agostino, D., & Thomasson, A. (2023). NPOs and private governance forms for football clubs: towards a blended model. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5873>
- Allen, R. (1995). On a clear day you can have a vision: a visioning model for everyone. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(4), 39-44
<https://doi.org/10.1108/01437739510089094>
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen* (5 uppl.). Liber.
- Barros, C. P., & Leach, S. (2006). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38(12), 1449–1458.
<https://doi.org/10.1080/00036840500396574>
- Barros, C.P., Scafarto, V. & Samagaio, A. (2014). Cost performance of Italian football clubs: analysing the role of marketing and sponsorship, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(4), 59-77.
<https://doi.org/10.1108/IJSMS-15-04-2014-B006>
- Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21–40.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.002>
- Beaton, E. E. (2021). No margin, no mission: How practitioners justify nonprofit managerialization. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(3), 695-708.
<https://doi.org/10.1007/s11266-019-00189-2>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5 uppl.). Oxford University Press.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods* (6 uppl.). Oxford University Press.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143–155. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.011>

- Bora, B., Borah, S., & Chungyalpa, W. (2017). Crafting strategic objectives: Examining the role of business vision and mission statements. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(1), 1-6.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277354>
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management*, 31(4), 573-596–596. <https://doi.org/10.1177/0149206304272294>
- Christenson, D., & Walker, D. H. (2004). Understanding the role of “vision” in project success. *Project Management Journal*, 35(3), 39-52
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>
- Daniel, J. (2012). *Sampling essentials: Practical guidelines for making sampling choices*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452272047>
- David, M., & Sutton, C. D. (2016). *Sambällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- De Waal, A., Hermkens, hyphen, Janssen, M., & van de Ven, A. (2011). The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 7(4), 316–336. <https://doi.org/10.1108/18325911111182295>
- Denscombe, M. (2018) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4 uppl.). Studentlitteratur.
- Dunbar, R. L. M. (1971). Budgeting for Control. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 88–96. <https://doi.org/10.2307/2391292>
- El-Namaki, M. S. S. (1992). Creating a corporate vision. *Long Range Planning*, 25(6), 25-29–29. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90166-Y](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90166-Y)

- Ernst and Young. (2022). Hur mår svensk elitfotboll - En analys av den finansiella ställningen i Allsvenskan 2021. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/sv_se/news/2022/ey-fotbollsrapporten-2022-v2.pdf
- Garcia-Perez, A., Ghio, A., Occhipinti, Z., & Verona, R. (2020). Knowledge management and intellectual capital in knowledge-based organisations: a review and theoretical perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1719–1754. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0703>
- Greenbaum, H. H. (1974). The Audit of Organizational Communication. *Academy of Management Journal*, 17(4), 739–754. <https://doi.org/10.2307/255650>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142 <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Huang, S. C., Jin, L., & Zhang, Y. (2017). Step by step: Sub-goals as a source of motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 141, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.05.001>
- Kirkpatrick, S. (2008). How to build a better vision statement. *Academic Leadership: The Online Journal*, 6(4), 5.
- Kono, T. (1976). Long Range Planning-Japan-USA-A Comparative Study. *Long Range Planning*, 9(5), 61. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(76\)90058-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(76)90058-3)
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124–124. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(96\)80005-9](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(96)80005-9)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(3), 205-222.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86
- Mah'd, O., Al-Khadash, H., Idris, M., & Ramadan, A. (2013). The impact of budgetary participation on managerial performance: Evidence from Jordanian university executives. *Journal of Applied Finance & Banking*, 3(3), 133-156.
- Morris, A. (2015). *Developing the interview guide*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781473921344>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Ozdem, G. (2011). An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1887–1894.
- Peeters, T., Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.12031>
- Peterson, T. (2002). En allt allvarligare lek - Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering 1967-2002. Ett Idrottssekkel - Riksidrottsförbundet, 397–409.
- Peterson, T. (2005). Idrottens professionaliserings- och kommersialiseringprocesser. *Sociologisk Forskning*, 42(1), 3–10. <https://doi.org/10.37062/sf.42.19324>
- Pietrzak, Z., (2013). Traditional versus activity-based budgeting in non-manufacturing companies. *Social Sciences*, 82(4), 26-37. <https://doi.org/10.5755/j01.ss.82.4.6604>
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78.
- Prašnikar, J., Debeljak, Ž., & Ahčan, A. (2005). Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2), 257–275. <https://doi.org/10.1080/14783360500054400>

- Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(3), 371-386.
- Skatteverket (u.å.). Ideell förening. Hämtad 2023-05-05. från, <https://www.skatteverket.se/foreningar/driva/ideellforening.4.6a6688231259309ff1f800028215.html>
- Southard, P. B., & Parente, D. H. (2007). A model for internal benchmarking: when and how? *Benchmarking: An International Journal*, 14(2), 161–171. <https://doi.org/10.1108/14635770710740369>
- Stewart, B., & Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2(1), 87-99. <https://doi.org/10.1080/11745398.1999.10600874>
- Stewart, D. W., & Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of public policy and marketing*, 19(2), 287-296.
- Storm, R., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
- Svenska Fotbollsförbundet (2022a). Svenska fotbollsbundets reglemente för elitlicensen - Allsvenskan, OBOS Damallsvenskan och Superettan <https://www.svenskfotboll.se/48fa86/globalassets/svff/dokumentdokumentblock/ekonomi/ekonomilicenser/reglemente-for-elitlicensen---allsvenskan-obos-damallsvenskan-och-superettan-2021.pdf>
- Svenska Fotbollsförbundet. (2022b). Analys av Superettanklubbarnas ekonomi 2021. <https://www.svenskfotboll.se/4a2b06/globalassets/svff/dokumentdokumentblock/ekonomi/2017-19/analys-superettans-ekonomi-2021.pdf>
- Svenska Fotbollsförbundet. (2022c). Analys av OBOS Damallsvenska klubbarnas ekonomier 2021. <https://www.svenskfotboll.se/4a290f/globalassets/svff/dokumentdokumentblock/ekonomi/2017-19/analys-obos-damallsvenskans-ekonomi-2021.pdf>
- Svenska Fotbollsförbundet. (2022d). Analys av Allsvenska klubbarnas ekonomier 2021. <https://www.svenskfotboll.se/49f352/globalassets/svff/dokumentdokumentblock/ekonomi/2017-19/analys-allsvenskans-ekonomi-2021.pdf>
- SVT Sport. (2022, 5 december). *Eskilstuna United tvångsnedflyttas från damallsvenskan: "Väldigt chockerande"*. <https://www.svt.se/sport/fotboll/eskilstuna-united-tvangsnedflyttas>

Thunberg, B. (2006). *Den ideella föreningen: juridik och ekonomi*. Studentlitteratur.

Wheeler, K. (2021). *What are the key stages of developing an interview guide?* [Video]. SAGE Research Methods. <https://doi.org/10.4135/9781529763133>

Bilagor

Bilaga 1 - Mall på mejl till klubbar

Hej!

Vi är två civilekonomstudenter vid Karlstads Universitet som under vårterminen skriver på vårt examensarbete inom företagsekonomi. Studien kommer fokusera på hur elitfotbollsklubbar kombinerar det sportsliga med det ekonomiska. När det talas om fotbollsklubbar hamnar ofta det sportsliga i fokus, men i takt med att sporten kommersialiserats har klubbarnas ekonomi blivit mer invecklad och krävt ett ökat fokus, där klubbarna behöver ta hänsyn till både det sportsliga och ekonomiska perspektivet.

Studien kommer att utgå från Superettan och Damallsvenskan, och det faller sig därför naturligt att kontakta Er i _____ för att se om Ni skulle vara intresserade av att medverka.

Vi avser att genomföra intervjuer via Microsoft Teams v. 11–16, där vi önskar att få prata med en/flera medarbetare inom klubben med insikt i hur klubben bedriver sin verksamhet både sportsligt och ekonomiskt. Om någon annan inom klubben hade varit bättre lämpad respondent för denna studie hade vi uppskattat om mejlet vidarebefordras till denna. Alternativt om vi kan bli informerade om hur denna kan nås. Intervjun beräknas ta ungefär 45–60 minuter, och vi utlovar anonymitet om det önskas.

Vi tror att denna studie kommer att vara positiv för utvecklingen av svensk fotboll då den kan ge fotbollsklubbar i lägre divisioner en större förståelse för hur professionella klubbar arbetar med både det sportsliga och det ekonomiska, och kan således dra lärdom av detta. Vi tror även att studien kommer vara betydelsefull för fotbollsintresserade som vill få en insikt i hur fotbollsöreningar bedriver sin verksamhet både ekonomiskt och sportsligt.

Vi hade blivit glada om Ni väljer att delta i studien, och hade uppskattat återkoppling så snart som möjligt.

Önskar dig en fortsatt fin dag!

Med vänliga hälsningar,

Erik Palm och Yazan Shihbi

Bilaga 2 - Intervjuguide

1. Introduktion

- 1.2) Vilken fotbollsklubb representerar du?
- 1.3) Vilken roll har du inom klubben, och vad omfattar det för ansvarsområden?

2. Vision

- 2.1) Vad har er klubb för vision?
- 2.2) Omfattar denna vision sportsliga och ekonomiska aspekter, eller har ni separata visioner för dessa?
- 2.3) Hur ser ni till att er/era vision(er) verkställs?

3. Mål

- 3.1) Hur går ni tillväga när ni sätter era mål (sportsligt och ekonomiskt)?
- 3.2) Tar ni hänsyn till er vision när ni sätter era mål?
- 3.3) Sätter ni hellre mätbara mål, framför omätbara?
- 3.4) Anser ni att svårighetsgraden för målen är densamma för både det sportsliga och ekonomiska?
- 3.5) Förmedlar ni era mål till medarbetarna inom klubben?

4. Strategi

- 4.1) Hur ser ni till att era mål (sportsligt och ekonomiskt) uppfylls?
- 4.2) Hur kommer det sig att ni använder den här strategin för att uppfylla era mål?
- 4.3) Är er strategi anpassningsbar, eller står ni fast vid den strategi ni har?

5. Budget

- 5.1) Använder ni er av budget? Om ja, vilken period omfattas den av, och vilka är de största posterna som ingår i denna?
- 5.2) Utgår ni från era långsiktiga mål när ni gör er budget?
- 5.3) Hur ser er budgetprocess ut?
- 5.4) Hur ser avvägningen mellan det sportsliga och det ekonomiska ut när ni budgeterar?

5.5) Är ni flexibla i er budgetering? Om ja, när anser ni att det behövs?

6. Prestationsmätning

6.1) Brukar ni göra uppföljningar av era sportsliga och ekonomiska prestationer?

6.2) Varför gör ni dessa uppföljningar?

7. Benchmarking

7.1) Inspireras ni av hur andra klubbar bedriver sin verksamhet sportsligt eller ekonomiskt?

7.2) Om ja, i vilket syfte gör ni detta?

8. Avslutning

8.1) Har du något mer att tillägga?

Bilaga 3 - Informationsbrev

Hej!

Tack för att du valt att delta i vårt examensarbete. När det talas om fotbollsklubbar hamnar ofta det sportsliga i fokus, men i takt med att sporten kommersialiserats har klubbarnas ekonomi blivit mer invecklad och krävt ett ökat fokus, där klubbarna behöver ta hänsyn till både det sportsliga och ekonomiska perspektivet. Studien kommer fokusera på hur elitfotbollsklubbar bedrivs sportsligt och ekonomiskt. Intervjuerna kommer att genomföras digitalt via kommunikationstjänsten Microsoft Teams, med en uppskattad längd på 45 min - 1 h. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas. När transkriberingen färdigställts, kommer detta skickas till dig som respondent, där du har möjlighet att verifiera innehållet.

Personuppgifterna behandlas enligt ditt informerade samtycke. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling som skett innan återkallandet. Alla uppgifter som kommer oss till del behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem. Uppgifterna kommer att bevaras till dess att uppsatsarbetet godkänts och betyget har registrerats i Karlstads universitets studentregister för att sedan förstöras.

Karlstads universitet är personuppgiftsansvarig. Enligt personuppgiftslagen (dataskyddsförordningen från och med den 25 maj 2018) har du rätt att gratis få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras och vid behov få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter, och det finns möjlighet att inge klagomål till Datainspektionen. Kontaktuppgifter till dataskyddsombudet på Karlstads universitet är dpo@kau.se

Kontaktuppgifter

Studenter

Namn: Erik Palm

E-postadress: xxxx@hotmail.com

Telefonnummer: 070 xxx xx xx

Handledare

Namn: Patrik Gottfridsson

E-postadress: xxxx@kau.se

Telefonnummer: 054 xxx xx

Namn: Yazan Shihbi

E-postadress: xxxx@gmail.com

Telefonnummer: 070 xxx xx xx

Bilaga 4 - Samtyckesblankett

Jag har tagit del av följande information*:

- Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta.
- Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.
- Jag samtycker till att Karlstads universitet behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

* Samtycke till ovanstående punkter kommer att ske muntligt i början på varje intervju.

Kontaktuppgifter

Studenter

Namn: Erik Palm

E-postadress: xxxx@hotmail.com

Telefonnummer: 070 xxx xx xx

Namn: Yazan Shihbi

E-postadress: xxxx@gmail.com

Telefonnummer: 070 xxx xx xx

Handledare

Namn: Patrik Gottfridsson

E-postadress: xxxx@kau.se

Telefonnummer: 054 xxx xx

Bilaga 5 - Exempel på frågeformulering

Citat från teori	Teoretiskt område	Fråga
Ozdem (2011) betonar däremot att det inte bara räcker att formulera en vision, det behöver även säkerställas att detta verkställs inom organisationen. El-Namaki (1992) menar också att implementeringen av en vision är väsentlig för att det ska uppnås.	Vision	Hur ser ni till att er/era vision(er) verkställs?
Mål är specifika i sin natur, och är något som behöver uppfyllas för att visionen ska uppnås. När vision och målsättning kompletterar varandra kan detta innebära större effekt än när de är oberoende av varandra. Detta eftersom visionen kan förklara meningen med målet, vilket ökar engagemanget till målet (Berson m.fl., 2015; Hallinger, 2011).	Mål	Tar ni hänsyn till er vision när ni sätter era mål?
[...] lyfter Porter (2001) att företaget måste stå fast vid det värdeerbjudande de bestämt sig för, och nämner att det är nödvändigt, även om det förmodligen lär innebära missade möjligheter som uppstår. Chaffee (1985) menar däremot att en strategi inte nödvändigtvis behöver vara inflexibel, utan lyfter en anpassningsbar strategi som ett möjligt tillvägagångssätt. Genom att kontinuerligt utvärdera interna och externa faktorer menar författaren att företaget kan agera utifrån de	Strategi	Är er strategi anpassningsbar, eller står ni fast vid den strategi ni har?

hot och möjligheter som uppkommer genom att anpassa företagets resurser till dessa.		
Budgetprocessen innebär att organisationens långsiktiga mål översätts till kortsiktiga handlingsplaner (De Waal m.fl., 2011; Pietrzak, 2013).	Budget	Utgår ni från era långsiktiga mål när ni gör er budget?
Att organisationens prestationer förbättras genom prestationsmätning beror bland annat på att detta styrmedel möjliggör kontinuerlig uppföljning av målen, där det finns möjlighet att vidta åtgärder om det anses nödvändigt för att kunna nå dessa (Poister, 2003).	Prestationsmätning	Brukar ni göra uppföljningar av era sportsliga prestationer?
Benchmarking innebär att ett företag jämför sig själv med andra i syfte att hitta inspiration på olika sätt att förbättra den egna verksamheten på. Detta koncept bygger på att andra har bättre kunskaper om vissa moment, vilket företaget kan dra nytta av (Ax m.fl., 2015).	Benchmarking	Inspireras ni av hur andra klubbar bedriver sin verksamhet sportsligt eller ekonomiskt?

