



Högskolan Kristianstad

EXAMENSARBETE

Våren 2012

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Ekonomistyrning

Ekonomistyrning i elitidrottsföreningar

Hur ser användningen av formella styrmedel i elitidrottsföreningar ut?

Författare:

Niklas Bromér, RC09

Marcus Gustavsson, BF09

Handledare:

Eva Lövstål

Examinator:

Timurs Umans

Abstrakt

På senare tid har det ekonomiska arbetet i elitidrottsföreningar blivit allt viktigare i och med införandet av exempelvis elitlicensen för elitidrottsföreningar. Användningen av olika ekonomiska styrmedel har på grund utav detta blivit en viktigare aspekt för dessa föreningar.

Formella styrmedel kan beskrivas som de styrmedel som föreningarna använder när de arbetar med de ekonomiska frågorna. Därför är denna studie inriktad mot just dessa styrmedel där uppsatsen har som syfte att först definiera de formella styrmedlen för att sedan förklara innebörden och betydelsen av dem för föreningarna. Slutligen kommer uppsatsen försöka skapa en förståelse för hur föreningarna använder sig av dessa styrmedel i sin verksamhet.

De formella styrmedel som denna studie beskriver är resultatplanering, kalkylering, budgetering, prestationsmätning, benchmarking, processtyrning och belöningsystem. Dessa styrmedel har sedan blivit anpassade så att de passar in på elitidrottsföreningar istället för företag där det kan skilja en del hur användningen ser ut.

Resultatet av studien hämtas från de telefonintervjuer som har gjorts med de olika elitidrottsföreningarna. För att få en breddare aspekt på arbetet har tre olika idrotter som berörs av elitlicens valts ut. Dessa är fotboll, handboll och ishockey. Sedan har tre föreningar från varje idrott valts ut och deltagit i studien.

Resultatet i studien visar hur elitidrottsföreningarna använder sig av de formella styrmedlen och även vilken betydelse de har för föreningarna. Det som varit svårt är att hitta skillnader och likheter mellan de olika idrotterna i användningen av dessa formella styrmedel.

Nyckelord

- ekonomistyrning
- formella styrmedel
- elitidrottsföreningar
- fotboll, handboll och ishockey

Abstract

In recent years the economic work in elite sports club has been more important in Sweden by introducing the elitelicense for those elite clubs. The use of economic measurement tools have thereby become a more important aspect for the elite sports club.

Formal control instruments could be described as the measurement tools that work with the economic questions. Therefore is this study oriented to this type of control instrument. This study wants to define the formal control instruments and then explain the implication of those formal measurement tools. Finally this study will create an understanding to the reader of how the elite clubs use those formal measurement tools in their daily work.

The formal control instruments that are described in this study is: strategic planning, calculation, budgeting, performance measurement, benchmarking, process control and reward system. These formal control instruments have been adapted to fit elite sports club instead of companies because it does not always have the same meaning in sport clubs and in companies.

The result of this study is taken from the telephone interview that are made with different elite sport clubs. To make a bigger picture this study has chosen to make interviews of three different sports, all interested in the elitelicense. Those three sports are football, handball and ice hockey. Then has three sports club from each sport been selected to take place in this study.

The result in this study shows how the elite sports clubs use the formal control instrument and also which meaning those have for the elite sports club. The difficulty of this study has been to find similarities and differences between the sports in the use of formal control instruments.

Keywords

- Management control
- Formal control instruments
- Elite sports club
- Football, handball and ice hockey

Tack till

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Eva Löfstål som har hjälpt oss i vår studie och kommit med synpunkter under arbetes gång vilket vi sedan har kunnat ta till oss och arbeta vidare med. Vi vill även tacka alla de idrottsföreningar som har ställt upp på våra enkäter och intervjuer deras vänliga bemötande har gjort arbetet mycket enklare och utan dessa intervjuer hade vi inte kunnat genomföra detta arbete.

Kristianstad, juni 2012

Niklas Bromér

Marcus Gustavsson

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	7
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Problemdiskussion.....	8
1.3	Problemformulering.....	10
1.4	Syfte.....	10
1.5	Avgränsningar.....	10
1.6	Disposition.....	11
2	Bakgrundsfakta.....	12
2.1	Ideella föreningar.....	12
2.1.2	Idrottsföreningar.....	13
2.2	Elitlicens.....	14
2.2.1	Fotboll.....	14
2.2.2	Handboll.....	15
2.2.3	Ishockey.....	16
3	Teoretisk Referensram.....	17
3.1	Ekonomistyrning.....	17
3.2	Definition av formella styrmedel.....	18
3.3	Innebörd av formella styrmedel.....	20
3.4	Användning av formella styrmedel.....	24
3.5	Vår Modell.....	26
4	Empirisk Metod.....	30
4.1	Vetenskaplig Metod.....	30
4.2	Litteratursökning.....	31
4.3	Datainsamlingsmetod och analys.....	31
4.4	Urval.....	32
4.5	Undersökningsform.....	33
4.5.1	Enkät.....	33

4.5.2 Telefonintervju.....	34
4.5.3 Intervjuguide.....	35
4.6 Bortfall.....	35
4.7 Intervjumall.....	35
4.8 Analys.....	36
4.9 Validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet.....	36
5 Resultat.....	38
5.1 Resultatplanering.....	38
5.2 Kalkylering.....	40
5.3 Budgetering.....	41
5.4 Prestationsmätning.....	43
5.5 Benchmarking.....	44
5.6 Processtyrning.....	45
5.7 Belöningsystem.....	46
5.8 Andra formella styrmedel.....	47
6 Analys.....	48
6.1 Analys av de formella styrmedlen.....	48
7 Slutsats.....	53
7.1 Användningen av formella styrmedel.....	53
7.2 Kritik till arbetet.....	56
7.3 Framtida forskning.....	56
8 Referenslista.....	58
Bilaga 1.....	61
Bilaga 2.....	64

1 Introduktion

Här presenterar vi en bakgrund till uppsatsen som leder till en problemdiskussion och uppsatsen problemformulering. Kapitlet avslutas med att syftet förklaras samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren när finanskriser har slagit ut ekonomier på såväl företag som nationer har även idrottsföreningars ekonomier blivit viktigare. Inskaffandet av en elitlicens i flera av de största idrotterna i Sverige är ett bevis på detta, Svenska fotbollsförbundets elitlicens (2009), svenska hockeyförbundets elitlicens (2006) och svenska handbollsförbundets elitlicens (2010). För elitidrottsföreningar betyder detta att de måste lägga större fokus på att hantera sin ekonomi på ett bra sätt. Många föreningar inom dessa idrotter har dock problem med ekonomin. Gais, Fotbollskanalen (2012) och Drott, hallandsposten (2012a) är två av de senaste exemplen på föreningar som har ekonomiska problem och som måste ta till olika handlingsplaner för att behålla elitlicens. Trots detta så har alla lagen som berörs av elitlicens i fotboll och handboll fått elitlicens för nästa/nuvarande säsong Svensk Fotboll (2012) Hallandsposten (2012b). Hockeyn har dessutom valt att utöka sin elitlicens ytterligare en division lägre i seriesystemet. Detta för att hockeyförbundet vill skapa långsiktighet i föreningarna och att föreningarna ska sköta sin verksamhet enligt Sveriges Radio (2012).

Ekonomistyrningen i elitidrottsföreningar blir i och med detta allt viktigare. De Waal, Goedegebuure och Geradts (2011) anser att ideella föreningar som använder sig av prestationsmätning i sin verksamhet visar bättre resultat både finansiellt och icke finansiell. Enligt Doherty, Patterson och Van Bussel (2004) är de viktigaste personerna i ideella föreningar de personer som utför det ideella arbetet. Att styra någon som arbetar ideellt kan vara svårare då de inte behöver utföra något arbete utan att de gör det frivilligt till skillnad från en anställd. Doherty m.fl. (2004) menar att normer är viktigt för att få de frivilliga att prestera för föreningen. Taylor och McGraw (2006) menar dock att mer pengar inom idrotten har gjort att fler frivilliga har blivit ersatta av anställda istället för att föreningarna behöver bli mer affärsinriktade.

Elitidrottsföreningars ekonomistyrningsarbete är ett ämne som det sedan tidigare inte finns mycket forskning på just svenska elitidrottsföreningar. Däremot utomlands, som t ex Spanien finns det en hel del studier som förklarar hur ekonomistyrning påverkar elitidrottsföreningarna. Däremot finns det stora skillnader för vad en elitidrottsförening skall uppfylla, t ex elitlicensen som är ett ekonomiskt krav som respektive förbund tar fram finns inte på samma sätt i Spanien eller andra länder i Europa, om man gör en jämförelse har de spanska fotbollsklubbarna 7 miljarder i skatteskulder till staten.

Elitlicensen är ett ekonomiskt krav som skall uppfyllas av alla klubbar som räknas som elitföreningar, uppfylls inte dessa krav kan det leda till att föreningen blir degraderad i seriesystemen och sporten påverkas negativt. Det är här de ekonomiska styrmedlen (formella styrmedel) kommer in för att hjälpa föreningarna att uppfylla dessa mål och på så sätt gynna idrotten i Sverige.

Utöver elitlicenserna finns det stadgar/krav för alla olika sorters föreningar, kommersiella, ekonomiska och idrottsföreningar. När det gäller idrottsföreningar har dem samma stadgar som en ideell förening, den ända skillnaden är att idrottsföreningar har ”idrottsutövare” som medlemmar.

1.2 Problemdiskussion

Som vi har beskrivit i bakgrunden är föreningars ekonomi ett ämne som det talas allt mer ofta om. Utomlands när det gäller till exempel fotboll så pratas det ofta om föreningar som spenderar stora summor pengar för att köpa nya spelare med pengar som de egentligen inte generar själva utan genom utländska investerare. I Sverige finns det föreningar som har bra ekonomi men även många som har en dålig ekonomi som lever under ett ständigt hot att mista sin elitlicens och därmed rätten att få spela kvar på den nivå de befinner sig. I Morenos (2012) artikel i sydsvenskan säger han att flera av de stora föreningarna har ekonomiska problem trots att styrelsen består av personer från affärsvärlden som är hög kompetens. Han skriver också att med fler sådana personer kan föreningarna börja arbeta med ekonomin på ett proffsigare sätt även om det, som Moreno (2012) förklarar, är stora skillnader mellan att driva ett företag och en förening. I en förening är det framförallt de sportsliga resultaten som räknas men att en god ekonomi kanske är den viktigaste pusselbiten för att nå de sportsliga resultat som föreningen vill.

Hur arbetar då föreningarna med sin ekonomi? Humphreys och Maxcy (2007) menar att rollen av ekonomiskt arbete i föreningar är ett ganska nytt forskningsämne som bara funnits i cirka 10 år. Därför finns det inte så mycket forskning på akademisk nivå och den går inte att jämföra med bakåt i tiden i någon större utsträckning. Elitidrottsföreningarna i Sverige är idag stora, vilket innebär att fler och fler anställs inom föreningen. Seippel (2002) menar att ju större föreningen desto fler anställda och färre ideella personer som arbetar för föreningen. Ett exempel på detta är Malmö FF som enligt Moreno (2012) har 80 stycken anställda i föreningen. Vidare menar Seippel (2002) att föreningen idag går emot att bli mer professionella vilket i hans mening innebär att föreningarna anställer en ekonomutbildad person för att sköta ekonomin istället för någon som tidigare varit frivillig och har ett starkt intresse i föreningen. Detta kan leda till att ekonomiarbetet på många sätt kanske ser ut som i ett företag.

Hur arbetar ett företag med sin ekonomi? Att styra sin ekonomi på ett sätt så att alla blir delaktiga i arbetet är något som är bra för ett företag. Därför finns det modeller som förklarar detta arbete. Ax, Johansson och Kullvén (2009) har utformat en modell som bygger på olika styrmedel. Styrmedlen är indelade i tre grupper: formella, mindre formella och organisation som styrmedel. Enligt Ax, Johansson, Kullvén (2009) så är de formella styrmedlen de som brukar räknas som de klassiska ekonomiska styrmedlen. Därför är det styrmedel som exempelvis budgetering och resultatplanering som är relevanta för svenska idrottsföreningar idag.

Problemet med de styrmedel som finns inom de formella styrmedlen är att det idag finns relativt lite forskning på detta område. Ett exempel på detta är de Waal, Goedegebuure och Geradts (2011) som beskriver att föreningar som använder sig av prestationsmätningar kan få positiva konsekvenser för föreningen både finansiellt och icke finansiellt men det är inte något som är helt säkert då det även finns forskning som de påpekar visar motsatsen. De Waal m.fl. (2011) menar vidare att det finns för lite forskning på området för att kunna dra några klara slutsatser.

Vi vill undersöka användningen av de formella styrmedlen i elitidrottsföreningar för att vi vill fokusera på föreningarnas ekonomiska arbete och då är det enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) de formella styrmedlen som först och främst är inriktade mot detta. Så för att undersöka hur en förening arbetar med budgetering, resultatplanering med mera blir det en inriktning mot de formella styrmedlen. Det finns också en oklarhet kring hur föreningar

använder formella styrmedel i sin verksamhet och tidigare forskning benämns som relativt liten vilket gör det ännu mer intressant för oss att undersöka just de formella styrmedlen i samband med elitidrottsföreningars verksamhet.

1.3 Problemformulering

Uppsatsens fråga:

- *Hur ser användningen av formella styrmedel ut i olika elitidrottsföreningar?*

1.4 Syfte

Vi vill med denna studie få en ökad förståelse hur arbetet med ekonomistyrningen ser ut i dagens elitidrottsföreningar. I och med att vi inte har hittat särskilt mycket tidigare forskning inom området så anser vi att syftet är att skapa en bild kring hur mycket elitidrottsföreningarna använder sig av ekonomistyrning, vilka som är de vanligaste styrmedlen.

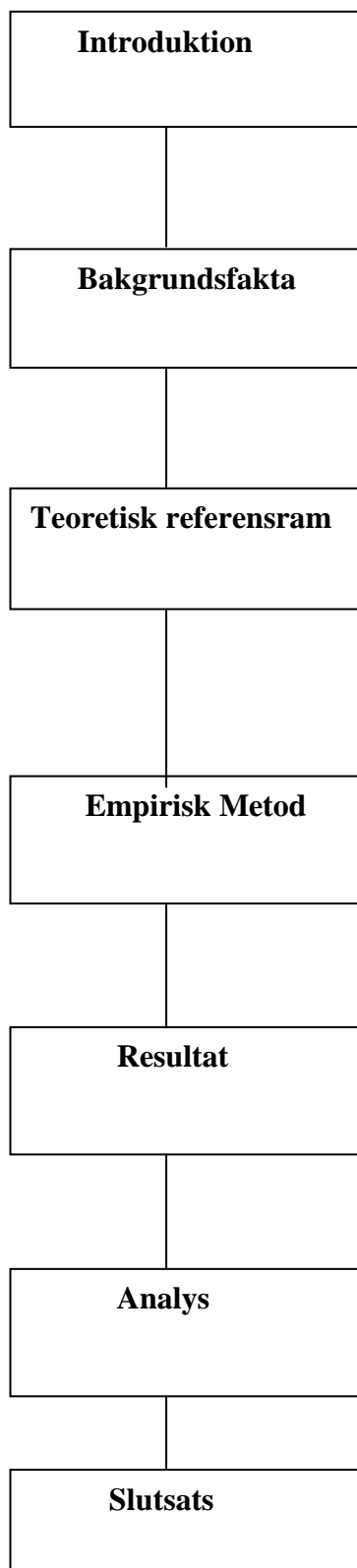
Vi har kommit fram till detta syfte med studien:

- Skapa förståelse för hur användningen av de formella styrmedlen ser ut i elitidrottsföreningarna, hur de används och vad de används till.

1.5 Avgränsningar

I vårt arbete har vi valt att klassificera elitidrottsföreningar som föreningar som måste leva upp till en elitlicens. Detta är vår klassificering och andra klassificeringar kan göras. Vi vet att vi går miste om stora föreningar som ägnar sig åt idrotter som inte har något krav på elitlicens för att delta i de högsta divisionerna. Genom att göra denna avgränsning anser vi dock att vi får med de största föreningarna i de största idrotterna.

1.6 Disposition



I introduktionen förklaras arbetets bakgrund och problemformulering även arbetets syfte och avgränsningar beskrivs.

I bakgrundsfakta förklarar vi begreppen förening, idrottsförening och vad elitlicensen betyder för handbollen, fotbollen och ishockeyn

Den teoretiska referensramen behandlar tidigare litteratur och vetenskapliga artiklar på området. Kapitlet avslutas med av vår egen modell av formella styrmedel förklaras.

I den empiriska metoden berättar vi hur vi har gått tillväga genom arbetet från starten till slutet med till exempel val av studie.

I resultatkapitlet beskrivs det resultat som vi har fått fram genom att göra vår studie. Resultatet om de olika styrmedlen beskrivs.

I analyskapitlet jämför vi resultatet i undersökningen med den teoretiska referensram som vi har använt oss av.

I slutsatsen kommer våra tankar kring arbetet att beskrivas och förklaras.

2 Bakgrundsfakta

Här förklarar vi hur vi har kommit fram till vad en elitidrottsförening är. Genom att beskriva reglerna för en förening samt reglerna för elitlicensen för de olika idrotterna.

2.1 Ideella föreningar

Skatteverket (2012) förklarar att en förening innebär att fysiska och/eller juridiska personer samlas och tillsammans verkar för ett gemensamt ändamål, det finns flera olika typer av föreningar men dem som är mest förekommande är ideella och ekonomiska. Andra föreningar som påträffas är dem som är grundade på särskilda regler, förordningar eller föreskrifter, detta kan vara för t. ex ekonomiska föreningar att det krävs en registrering hos bolagsverket. .

Enligt skatteverket (2012) är begreppet för när ett visst antal människor med gemensamt intresse samlas i en organiserad form är vad man kallar för en ideell förening. Syftet med en ideell förening kan vara att myntsamlare utövar sin hobby gemensamt. avlönad personal är ett utav de verktyg som kan användas för att föreningen ska förverkliga sitt syfte, det är inte alls ovanligt att det förekommer ett samspel mellan ideellt arbete och avlönat arbete. Verksamheter som omsätter pengar och som har avsikt att få intäkter – kommersiella föreningar.

Skatteverket (2012) beskriver att det krävs ett ideellt ändamål för att en förening skall vara ideell. Exempel på sådana ändamål är religiösa, välgörande, vetenskapliga eller politiska. När skatteverket räknar vilket som är ideellt får man ta med allt som inte främjar medlemmarnas ekonomiska intressen. Skatteverket (2012) menar på att en förening kan bedrivas med ett ekonomiskt ändamål och den räknas som ideell så länge den inte bedriver en ekonomisk verksamhet, alltså en verksamhet som fortlöper och är affärsmässigt driven ex en kiosk.

En ideell förening är vad skatteverket (2012) kallar för en juridisk person och det blir en juridisk person när medlemmarna antar stadgar som behandlar bland annat föreningens namn, ändamål, syfte eller verksamhet. Föreningen skall också ha en styrelse som består utav minst 3 medlemmar. En juridisk person har rättskapacitet som innebär att den får ha tillgångar, skulder och ingå avtal/vara part inför domstolar och myndigheter däremot behöver inte föreningen vara registrerad hos någon myndighet för att få rättskapacitet.

Skatteverket (2012) menar att när en ideell förening är en juridisk person och får rätt till tillgångar och skulder kan inte enskilda medlemmar bli betalningsansvariga. En föreningsföreträdare som vanligtvis är en styrelseledamot kan dock bli betalningsansvarig för föreningens skatter och avgifter om t. ex:

- föreningen inte har dragit av skatten från lönerna i rätt tid
- föreningen har låtit bli att betala in avdragen skatt, arbetsgivaravgifter, moms, punktskatter eller föreningens egen skatt
- föreningen har lämnat oriktiga uppgifter till Skatteverket och därför har fått felaktig utbetalning av moms.

Ett personligt betalningsansvar för en styrelseledamot förutsätter att föreningen är skyldiga att redovisa skatter eller avgifter.

Medlemmarna i föreningen bestämmer hur föreningen ska drivas i stadgarna. Det finns dock vissa saker som föreningen är skyldig att göra, en ideell förening är bokföringsskyldig om dess tillgångar överstiger 1.5 miljoner eller om de driver näringsverksamhet.

2.1.2 Idrottsföreningar

Enligt Skatteverket (2012) skall idrottsföreningar följa samma regler som alla andra ideella föreningar men det finns andra saker som idrottsföreningar måste tänk på. Man använder sig utav ”idrottsutövare” exempel på detta kan vara aktiv idrottsman/kvinna, tränare/instruktör, lagledare, det finns även andra former av ”personal” som Kanslipersonal, vaktmästare, ordningsvakter, kökspersonal men dessa räknas inte som idrottsutövare

Exempelvis använder sig idrottsföreningar ofta av Svenska Riksidrottsförbundets normalstadgar som hjälpmedel och underlag för att upprätta de egna stadgarna. Sådallade tankesporter som exempelvis schack och bridge omfattas dock inte av dessa regler.

2.2 Elitlicens

För att få delta i de högsta divisionerna i de stora bollsporterna har respektive förbund utfärdat en licens med olika regler som föreningarna i dessa divisioner ska följa och uppnå. Denna licens kallas för elitlicens och en förklaring vad licensen innebär i fotboll, handboll och ishockey redovisas nedan.

2.2.1 Fotboll

Svenska fotbollsförbundet (2011) som utfärdar elitlicensen inom fotboll har bestämt att licensen ska gälla de två högsta divisionerna i herrfotboll, allsvenskan och superettan samt även högsta divisionen för damer, damallsvenskan.

Svenska fotbollsförbundet (2011) har delat upp reglerna som ska följas i två olika kriterier, A- och B-kriterier. Om inte A-kriterierna uppfylls riskerar föreningarna att flyttas ner en division. Om inte B-kriterierna uppfylls riskerar klubben inte nedflyttning men däremot böter eller en tillrättavisning.

De första kriterierna som ska uppfyllas är inom kategorin ekonomi. De regler en förening ska uppfylla för att inte riskera nedflyttning är: Varje förening ska ha minst en auktoriserad eller godkänd revisor. Föreningens räkenskapsår och verksamhetsår ska följa kalenderår. Föreningens årsredovisning måste godkännas av styrelsen och revisorerna senast den 16:e mars. Föreningen får inte ha negativt eget kapital den sista december varje år. Har en förening detta måste en detaljerad handlingsplan utfärdas för att undvika nedflyttning. Den sista ekonomiska regeln innebär att föreningen inte får ha några skatteskulder, obetalda arbetsgivaravgifter samt inga skulder till bland annat Svenska fotbollsförbundet den 31 augusti varje år. Det finns även några ekonomiska regler som ska uppfyllas för att inte riskera böter eller en tillrättavisning av Svenska fotbollsförbundet. De är: årsmöte i föreningen ska hållas senast den 15:e mars. Ekonomirapporter och andra rapporter ska finnas tillhanda hos Svenska fotbollsförbundet senast den 16:e mars, även budget för kommande år ska skickas in senast detta datum. Räkenskaperna ska följa förbundets föreskrivna kontoplan. (Svenska Fotbollsförbundet, 2011)

Den andra kategorin är anläggning och gäller endast för föreningarna i herrallsvenskan. För att inte riskera nedflyttning måste arenorna uppfylla vissa krav för planbelysningen samt att

plantäckning och markvärme finns på arenan. B-kriterierna som ska uppfyllas inom denna kategori är: planen ska uppfylla ett visst mått, planen ska vara av god kvalitet och vara spelbar på under perioden 10 mars till 15 november. Arenan ska även ha installerad kameraövervakning som ska användas vid samtliga matcher. Varje förening ska även ha en reservarena som uppfyller dessa krav.

Kategori tre handlar om säkerhet och gäller för de allsvenska föreningarna samt föreningarna i superettan (ej damallsvenska föreningar). Kraven är B-kriterier vilket innebär att endast böter och tillrättavisning kan fås. Föreningen ska utse en person som är ansvarig för säkerhetsarbetet. Även en organisation ska finnas som ser till att ordningsvakter och publikvärdar finns tillgängliga vid varje hemmamatch.

Den sista kategorin är tränare. Allsvenska föreningar ska ha en huvudtränare som påbörjat eller genomgått svenska fotbollsförbundets högsta tränarutbildning. Detta gäller även superettan föreningarna från och med 2014. Om inte föreningarna uppfyller dessa krav riskerar föreningarna böter eller en tillrättavisning, men 2018 kommer reglerna ändras så att föreningarna istället riskerar nedflyttning om inte de uppfyller detta krav. (Svenska Fotbollsförbundet, 2011)

2.2.2 Handboll

Enligt Svenska Handbollsförbundet (2010) gäller elitlicensen i handboll för föreningarna i den högsta divisionen för herrar, elitserien. De ekonomiska regler som föreningarna behöver uppfylla är: föreningarna måste betala avgifter till svenska handbollsförbundet och skatter till skatteverket enligt gällande lagstiftning. Vidare så ska föreningen ha räkenskapsår första maj till sista april och årsredovisningen ska följa årsredovisningslagen och vara fastställd senast på föreningens årsmöte senast 31:a juli varje år. Föreningarna ska lämna ekonomiska rapporter samt räkenskapshandlingar till liganämnden senast fjorton dagar efter årsmötet. Har en förening ett negativ eget kapital ska en handlingsplan lämnas till liganämnden för att behålla sin elitlicens. Bryts dessa regler kan liganämnden dra in elitlicensen för dessa föreningar.

Det finns även organisatoriska regler som föreningarna ska uppfylla dessa är: föreningarna ska ha en styrelse med goda kunskaper inom ekonomi, administration och idrottsverksamhet. De ska även ha en godkänd eller auktoriserad revisor. Föreningarna ska även lämna en

förvaltningsberättelse varje år till liganämnden samt följa riktlinjer från riksidrottsförbundet. Finns det allvarliga brister i organisationen kan föreningen mista sin elitlicens.

Den sista punkten är att föreningarna ska följa svenska handbollsförbundet regler för arenan. Dessa arenabestämmelser finns i svenska handbollsförbundets tävlingsbestämmelser. (Svenska Handbollsförbundet, 2010)

2.2.3 Ishockey

Elitlicensen i ishockey gäller för de föreningar som spelar i de två högsta divisionerna för herrar, elitserien och allsvenskan. De ekonomiska regler som klubbarna måste uppfylla är: föreningen ska inte vara på obestånd (inte kunna betala sina skulder i tid) eller ha negativt eget kapital två räkenskapsår i rad. Har en förening negativt eget kapital två år i rad ska en handlingsplan lämnas till liganämnden och följs inte denna riskerar föreningen att flyttas ner en division. (Svenska Ishockeyförbundet, 2006a)

Föreningen ska även ha en god organisation vilket innebär att styrelsen ska goda kunskaper inom ekonomi, administration och idrottslig verksamhet. Föreningens räkenskapsår skall vara första maj till sista april och föreningens årsredovisning ska följa svensk lagstiftning. Föreningen måste även ha en godkänd eller auktoriserad revisor. Årsredovisningen ska vara liganämnden tillhandahållen senast den 15 augusti varje år och då vara undertecknad av styrelse, revisor och årsmötet. Föreningen ska även skicka in delårsrapporter, ekonomisk information och budgetar till liganämnden på olika datum. (Svenska Ishockeyförbundet, 2006b)

De föreningar som spelar i elitserien och allsvenskan ska ha en ungdomsverksamhet som sträcker sig upp till J20. Denna ungdomsverksamhet ska vara av rimlig omfattning och bidra till svensk ishockeys återväxt.

Svenska Ishockeyförbundet (2006b) menar att elitserieförening ska ha en arena som har en kapacitet på minst 5000 personer varav minst 3000 av dessa är sittplatser. De ska även följa svenska ishockeyförbundets krav enligt hallcertifieringsbestämmelser för evenemangshall. Enligt Svenska ishockeyförbundet (2006a) ska de allsvenska föreningarna ska istället följa svenska ishockeyförbundets hallcertifieringsbestämmelser för hockeyallsvenskan.

Uppfylls inte dessa krav kan det leda till att föreningen flyttas ner en division.

3 Teoretisk referensram

Här diskuteras vi definitionen, innebörden och användningen av de formella styrmedlen. Detta beskrivs med hjälp av vetenskapliga artiklar samt andra referenser.

3.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är ett stort begrepp som kan förklaras på flera olika sätt. Enligt Armesh, Salarzahi och Kord (2010) handlar ekonomistyrning om prestationer, exempelvis genom att mäta prestationer från olika avdelningar inom organisationen. Prestationerna kan vara i ekonomisk form eller i fysisk form. Genom att använda sig av ekonomistyrning kan organisationen hitta sina strategier för olika områden. Oatley (1999) menar att ekonomistyrning är viktigt så att chefer inom organisationen får rätt information så att de kan vara med och utveckla organisationen och dess arbete. Dumitrana, Dumitru, Jianu, Jinga och Radu (2009) anser att personalen är de viktigaste personerna inom en organisation därför fokuserar de ekonomistyrningsarbetet på olika personalfrågor. Viktiga element inom detta område är till exempel hur lönen och bonusar påverkar personalen. Flamholtz (1996) menar att alla organisationer har som mål att få personalen att arbeta efter organisationens mål. För att uppnå detta behöver organisationen styra de anställdas beteende genom att till exempel använda sig av arbetsbeskrivningar och prestationsmätningar. Macintosh och Quattrone (2010) anser att ekonomistyrning handlar om organisationsplanering och styrning genom att använda sig av olika ledarskapsstilar. Det kan även innebära att sätta standarder i vissa processer för att minimera risker.

Kase, de Hoyos, Sanchis och Breton (2007) förklarar att ekonomistyrning inom idrott är ett nytt och ganska utforskat forskningsområde. Kase m.fl. (2007) menar att det har blivit allt viktigare med ekonomistyrning för idrottsföreningar. En anledning till detta kan vara att idrott har blivit allt viktigare i samhället. TV-sändningar följer alla stora matcher och vid stora evenemang kan känslan fås att ett land står stilla. McGraw och Taylor (2006) påstår att ideella föreningar har blivit tvungna att bli mer affärsinriktade och därmed anställa mer kunnig personal istället för att låta frivilliga göra arbetet. Detta innebär att det har blivit svårare för de ideella föreningarna att få frivilliga att ställa upp och arbeta gratis.

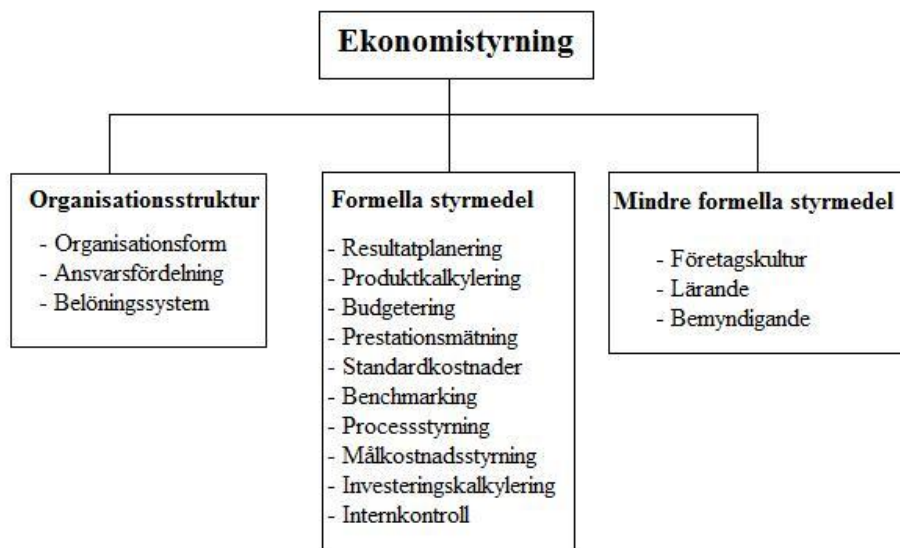
Hoye, Mu Yeh och Taylor (2009) tycker att styrelsens arbete i idrottsföreningar är att sköta den strategiska planeringen, finansiell rapportering, budgetering, ta hand om de finansiella resurser som finns i föreningen och formulera policys. Många av de formella styrmedlen sköts med andra ord av styrelsen i idrottsföreningar. Hoye m.fl. (2009) menar att i många föreningar kan det ekonomiska arbetet se helt annorlunda ut.

Skillnaden mellan att arbeta med ekonomistyrning i ett företag och i en elitidrottsförening är att i ett företag är låga kostnader något som i slutändan kan ge ökad vinst. Enligt Szymanski och Smith (1997) däremot finns det tydliga paralleller mellan höga lönekostnader och framgång på planen, vilket kan tolkas som framgång för en förening nås genom bland annat ett krav på höga kostnader. Detta leder till att ekonomistyrningsarbetet bör se något annorlunda ut i en elitidrottsförening än i ett företag.

Ett annat sätt att förklara skillnaden mellan företag och föreningar är enligt Szymanski och Smith (1997) att se på biljettpriser. För företag innebär sänkta priser på produkter en förväntad ökad försäljning som kan leda till ökad vinst. Biljettpriser som är föreningens produkter är svårare att se ett sådant samband. Publiken är där för att se sitt lag och inte för att de har de billigaste biljettpriserna. Däremot kan de inte ta för mycket betalt för då sviker publiken sitt lag.

3.2 Definition av formella styrmedel

Ax, Johansson och Kullvén (2009) menar att ekonomistyrning bygger på användning av olika styrmedel. Styrmedlen delas in i tre olika kategorier: organisationsstruktur som styrmedel, formella styrmedel och mindre formella styrmedel. Genom att använda sig av styrmedlen i dessa kategorier kan ett företag styras till att uppnå uppsatta mål.



Figur 3.2 Ekonomistyrningsmodell

(Baserad på: Ax, Johansson och Kullvén, *Den nya ekonomistyrningen*, s.42, 2009)

Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) är *organisationsstruktur som styrmedel* hur organisationen ser på sin organisations samt olika personalfrågor. Organisationsform innebär att organisationen ska välja om de vill använda sig av en platt organisation där beslut tas nära de anställda eller en organisationsform där de flesta beslut tas av höga chefer och VD:n. Ansvarsfördelning menar Ax, Johansson och Kullvén (2009) handlar om hur organisationen ser på ansvar. Ska bara chefer få ta beslut och därmed ha ansvar eller kan lika väl de anställda i organisationen få ansvar till att ta olika beslut. Detta styrmedel är starkt sammankopplat med organisationsform. Det sista styrmedlet under organisationsstruktur är belöningsystem. Ax, Johansson och Kullvén (2009) påstår att det finns olika typer av belöningar, individuella och i grupp. När en organisation använder sig av olika belöningar så gör de det för att motivera de anställda att nå vissa utsatta mål. Belöningen kan komma i form av extra lön, ledighet eller befördran.

Formella styrmedel anser Ax, Johansson och Kullvén (2009) är styrmedel som kan anses vara klassiska och som härleds till arbetet med ekonomi. Resultatplanering innebär att organisationen arbetar efter att få fram olika resultat till exempel genom att använda sig av rörliga och fasta kostnader. Produktkalkylering menar Ax, Johansson och Kullvén (2009) handlar om att mäta produktion och tillverkningsvolym. Detta används i

tillverkningsorganisationer. Budgetering innebär vilka ekonomiska förväntningar som finns på organisationen. Budgetering är en process som finns för att kontrollera ekonomin. Prestationsmätning använder organisationer för att få de anställda att prestera, prestationsmätning kan vara nära sammankopplad med belöning. Processtyrning innebär att organisationen arbetar med att utveckla processer för att i slutändan öka kundnöjdheten. Målkostnads kalkylering innebär att organisationen försöker kapa kostnader i alla led på befintliga produkter och tjänster. Benchmarking innebär att organisationen sätter utvalda delar av organisationen i jämförelse med andra organisationer. Detta för att se om de kan lära sig av andra organisationer istället för att enbart försöka utveckla sin verksamhet helt själv. Det sista styrmedlet är internkontroll och handlar om att göra t.ex. intern redovisning. Det innebär att organisationen kan välja vilka delar av organisationens redovisning de vill titta på istället för hela organisationen som sker vid extern redovisning. Det kan också vara att de ser vilka interna transaktioner som har skett och varför de har skett (Ax, Johansson, Kullén, 2009).

Enligt Ax, Johansson och Kullén (2009) är *mindre formella styrmedel* något som har fått större vikt för organisationer på senare år. Företagskultur innebär interna förhållningssätt till exempel hur alla anställda ska bete sig mot varandra eller vilken klädkod företaget har. Det kan även vara skrivna dokument som innehåller rutiner, procedurer och olika normer. Lärande är ett styrmedel som innebär organisationen ska vara föränderlig. En process som är inriktad mot förbättring och förnyelse måste hela tiden finnas inom en organisation. Lärande kan också vara att de anställda har en rotation på arbetsplatsen så att de lär sig mycket inom organisationen. Det sista styrmedlet som Ax, Johansson och Kullén (2009) tar upp inom mindre formella styrmedel är medarbetarskap. Medarbetarskap handlar om vilken makt de anställda ska ha i olika frågor, i vilken utsträckning de kan påverka sitt arbete. För att uppnå en hög grad av inflytande för de anställda är det viktigt att de anställda har ett bra förtroende hos cheferna och att cheferna därmed litar på de anställda (Ax, Johansson, Kullén, 2009).

3.3 Innebörd av formella styrmedel

Studiens inriktning är de formella styrmedlen därför att de är de mest klassiska och djupgående för hur föreningarnas ekonomiska arbete går till. Genom att se vad andra forskare har kommit fram till om dessa styrmedel kan detta stycke ge en större förståelse om de formella styrmedlen som Ax, Johansson och Kullén har beskrivit.

Azzone och Palermo (2011) anser att *belöningsystem* innebär att organisationen ska motivera de anställda till att uppnå organisatoriska mål eller individuella mål. De anställdas prestationer ökar om ett belöningsystem finns att arbeta efter inom organisationen. Vidare menar Azzone och Palermo (2011) att det finns två olika typer av prestationstyper. Den första är resultat som innebär hur organisationen uppnår sina planerade mål. Den andra är organisationens beteende och kan vara kvalitet och professionell utveckling. Enligt Azzone och Palermo (2011) kan det vara farligt att använda sig av faktorer i sitt belöningsystem som är utanför de anställdas kontroll då det kan leda till missnöje inom organisationen.

Enligt Chenhall och Langfield-Smith (2007) handlar tidig forskning inom *prestationsmätning* om att mäta prestationer för chefer och olika avdelningar inom organisationen. Vidare anser Chenhall och Langfield-Smith (2007) att det finns två olika former av prestationsmätningar: finansiella och icke finansiella prestationsmätningar. Icke finansiella prestationsmätningar kan vara kvalitet, marknadsföring, tillverkning och utveckling. Kvalitet och tillverkning är viktiga att mäta för en organisation som tillverkar produkter. Chenhall och Langfield-Smith (2007) menar att utveckling är en icke finansiell prestationsmätning som är viktig för en organisation i och med att teknologin snabbt gör att nya produkter ersätter de gamla. Att mäta kundnöjdhet har visats vara viktigt då det finns paralleller mellan kundnöjdhet och den finansiella prestationen. Enligt Oatley (1999) är en av de vanligaste finansiella prestationsmätningar för en organisation att använda sig av budgetering. Chenhall och Langfield-Smith (2007) menar att andra finansiella prestationsmätningar är EVA-modellen och vad organisationen kan förvänta sig för avkastning på sina investeringar (ROI). Mätningarna kan också vara andra typer av lönsamhetsmätningar. Prestationsmätning är enligt de Waal, Goedegebuure och Geradts (2011) något som kan ha positiv inverkan både finansiellt och icke finansiellt för idrottsföreningar. Prestationsmätningar hjälper även föreningarna att hitta sina strategiska vägar och mål. De Waal m.fl. (2011) menar även att mer forskning behövs för att kunna denna hypotes säkrare. Det finns även forskning som visar på att det inte finns något samband mellan prestationsmätning och effektivitet i idrottsföreningar.

När en produkt ska gå ifrån idé till färdig produkt så anser Denkena, Shpitalni, Kowalski, Molcho och Zipori (2007) att *processtyrning* är en av de viktigaste metoder som ligger bakom detta. Den klassiska processtyrningen innebär att mängder av information ska samlas in som ska forskas och utvecklas. Denkena m.fl. (2007) menar att nu använder sig organisationer av datorer som hjälp vid processplanering vilket underlättar arbetet mycket.

Lock (2001) beskriver benchmarking som ett styrmedel där organisationer jämför sin egen organisation med liknande organisationer och se vad dessa gör bättre eller sämre än den egna. Syftet är att ta fram komparativ data som skall analyseras och sedan implementera dessa i företaget för att kunna förbättras. Enligt Codling (1998) kan benchmarking vara det mest effektiva styrmedlet för att förbättra centrala faktorer i organisationen. Lock (2001) menar däremot på att det finns en massa olika verktyg som även dessa kan förbättra organisationens resultat.

Lock (2001) menar att det finns två huvudfrågor som en organisation måste besvara för att kunna utföra benchmarking mot en annan organisation:

1. Hittar vi någon som presterar bättre än oss?
2. Hur bemöter du din potentiella benchmarking partner, speciellt om det skulle vara din direkta rival?

Lock (2001) anser också att benchmarking fungerar absolut bäst i en organisation som redan har en etablerad förbättringskultur. En elitidrottsförening måste därför vara en utav de optimala organisationerna för att använda sig utav benchmarking då förbättringskultur är något som är djupt förankrat i idrottsföreningar.

Moriarty (2011) anser att anledningen till att förbättra sig är för att överleva, här blir benchmarking väsentligt. Han menar också på att när organisationer jämför sig med andra organisationer är det inte meningen att de ska skall eftersträva exemplariskt beteende utan att förbättra redan bestämda regler.

Benchmarking handlar enligt Böhlke och Robinson (2009) om att förbättra sin egen organisation genom att se på andra framgångsrika organisationer. Föreningar kan bland annat förbättra sin strategiska planering med hjälp av benchmarking. Böhlke och Robinson (2009) menar att det finns fyra typer av sätt att använda sig av benchmarking. Föreningarna kan jämföra sig med sig själv och exempelvis då olika lag inom föreningen. De kan även jämföra sig med andra föreningar som spelar i samma division som kan ses som konkurrenter. Ett tredje sätt för föreningarna att jämföra sig med föreningar i andra idrotter men som arbetar med liknande processer. Ett sista sätt att använda benchmarking är att titta på hur andra föreningar arbetar och låna idéer eller metoder som har blivit framgångsrika.

Böhlke och Robinson (2009) menar att benchmarkingprocessen för föreningarna startar med att de har ett problem de måste lösa, de letar sedan efter föreningar de kan jämföra sig med, sedan samlar de in data och gör jämförelser. Detta avslutas sedan med att föreningen ändrar strategi och tar till sig det de har lärt sig. Sedan utvärderar och recenserar föreningen den nya strategin för att se om de gjort rätt val.

I en idrottsförening så kan enligt McGraw och Taylor (2006) belöningsystemet förklaras genom att individuella prestationer leder till ekonomisk belöning och befordran. Gruppbelöningar är kopplade till ekonomisk belöning. Det finns även vissa prestationer som leder till personlig utveckling och därmed till befordran. Det bästa exemplet på det är när en juniorspelare gör bra prestationer vilket senare leder till plats i elittruppen.

Enligt Elliott (2012) handlar resultatplanering om att organisationen ska fokusera på rätt saker så att hela organisationen tillsammans arbetar efter att nå samma mål. Planeringen handlar även om att organisationen ska hela tiden följa med i den utveckling som sker så att organisationen inte halkar efter. Ett annat sätt att beskriva det är att resultatplanering handlar om att organisationen ska fastställa sina mål och visioner och hur de sedan ska nå dit.

Fiels (2009) menar att fördelarna med att använda sig av resultatplanering är att organisationen blir mer inriktad på att se framåt och inte bakåt, det vill säga organisationerna planerar framåt med visioner som de vill uppnå istället för att bara titta på hur det går i nuläget vilket ändå givetvis är en viktig faktor för organisationen. Men det öppnar upp organisationen för tankar och idéer.

Enligt Bergstrand (2010) var budgeteringen från början ett planeringsinstrument för myndigheter och andra organisationer som ägnade sig åt verksamhet av olika slag för statens eller kommunernas räkning. Bergstrand (2010) menar att det inte var förrän mellan 1950 och 1970 som budgeten infördes på allvar i affärsverksamheten. Budgeten brukar ses som ett handlingsprogram för företag som skall innehålla nedanstående komponenter:

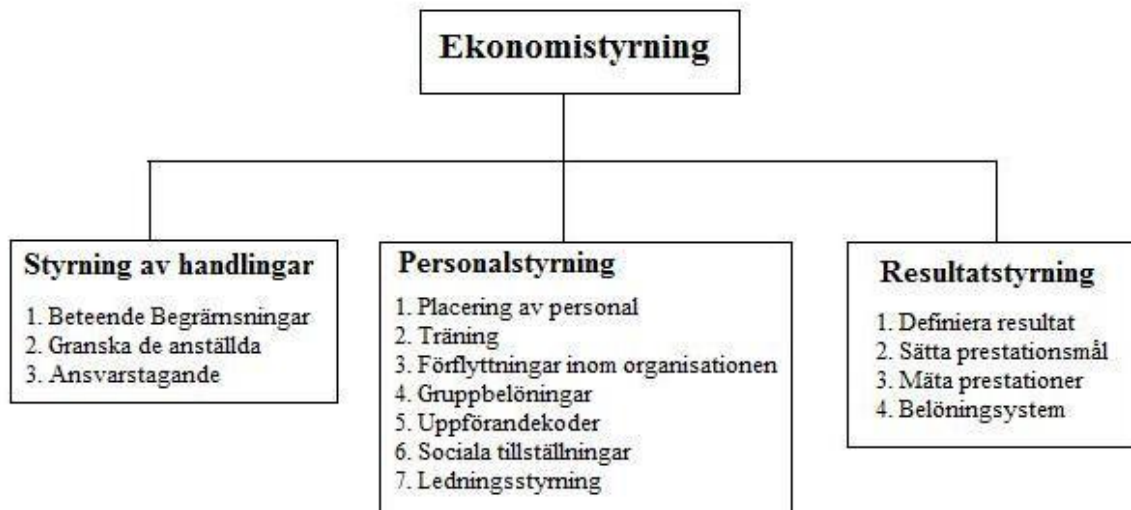
- Mål för hela företaget och för dess resultatenheter om sådana finns.
- En beskrivning av åtgärder som behövs för att organisationen skall nå målen.
- Verksamhetens förväntade konsekvenser uttryckta i ekonomiska termer.
- Det skall finnas en bestämd tidsperiod för budgeten.

Bergstrand (2010) förklarar att det främsta syftet med en budget är att hela verksamheten vet vilka riktlinjer de har att arbeta efter. Organisationen skapar sedan målsättningar där de tillsammans med budgeten bidrar till samordning och kommunikation. Vidare förklarar Bergstrand (2010) att syftena har olika betydelse beroende på vilket företag man implementerar dem i, för den moderna ekonomistyrningen är det väldigt viktigt att utarbeta målsättningar för de olika resultatenheter och dra upp gränser emellan dem.

Feess och Muehlheusser (2003) anser att fotbollsföreningar tjänar pengar på att skriva långa kontrakt med spelarna i föreningen för då kan de få ut en större summa pengar vid en eventuell försäljning. Vidare menar de att desto längre en spelare har kvar på kontraktet desto mer kommer försäljningspriset på spelaren att vara. Detta är något som elitföreningarna kan kalkylera med vid värvning och försäljning av spelare. Enligt Feess och Muehlheusser (2003) så är dock den andra aspekten på kontraktsituationen att spelaren förlorar själv ekonomiskt på att bli såld när denna är i mitten av ett långt kontrakt istället för att lämna precis innan kontraktet går ut eller efter kontraktet har gått ut, att lämna föreningen när kontraktet har gått ut kallas att lämna som bosman. Fördelarna för spelarna är att de då kan få ett bättre personligt kontrakt då den nya föreningen inte behöver betala någon övergångssumma till den förra föreningen utan helt kan inrikta sig på det personliga kontraktet.

3.4 Användningen av formella styrmedel

Enligt Merchant (1982) finns det tre undergrupper till ekonomistyrning. Det är: styrning av handlingar, resultatstyrning och personalstyrning . I Merchants modell förklaras användningen av de olika styrmedlen och vad syftet med detta är. Till exempel kan budgetering innebära att organisationen sätter prestationsmål i ekonomin och om de nås så kan de anställda få en belöning. Detta visar att organisationen använder sig av resultatstyrning. Men budgeten kan också innebära att de anställda får ta ett ansvar för en del av budgeten och att detta sedan granskas vilket även betyder att budgeringsarbetet styr de anställdas handlingar.



Figur 3.4 Ekonomistyrning Merchant

(Baserad på: Merchant, *The control function of management*. s.45,1982)

Den första gruppen, styrning av handlingar har som uppgift att se till att de anställda presterar handlingar som är önskvärda för företaget. För att styra dessa handlingar så kan enligt Merchant (1982) företag använda sig av dessa styrmedel:

1. Beteende begränsningar – göra vissa beteenden begränsade genom att t.ex. använda sig av nyckelkort som identifierar personalen.
2. Granska de anställda före deras handlingar – granska de anställda innan deras arbete är färdigt för att upptäcka eventuella fel på ett tidigare stadium.
3. Handlingsansvarighet för de anställda – de anställda är ansvariga för de handlingar som de utför.

Vidare så anser Merchant (1982) att den andra gruppen: resultatstyrning innebär att i organisationen är de anställda ansvariga för de resultat som de arbetar med. För att kunna utföra denna typ av styrning behövs:

1. Definiera de resultat som organisationen vill uppnå.
2. Organisationen måste sätta prestationsmål.
3. Kunna mäta de anställdas prestationer.
4. Utdela belöningar eller straff till de anställda för ett bra respektive dåligt utfört arbete.

Slutligen menar Merchant (1982) att den tredje och sista gruppen av styrning är personalstyrning. Detta kan utföras genom att de anställda är utvalda till att vara rätt placerade och att de har fått rätt träning för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Detta kan en organisation få genom att använda sig av förflyttningar inom organisationen av personalen. Genom att avdelningar inom organisationen arbetar mot samma mål kan de använda sig av gruppbelöningar. Andra punkter som kan höja organisationskulturen är att använda sig av till exempel uppförandekoder och att organisationen har sociala tillställningar för de anställda. Det är även viktigt inom personalstyrning att ledningen i organisationen uppför sig som de vill att organisationen i helhet ska uppträda.

3.5 Formella Styrmedel – Vår modell

Utifrån tidigare modeller och litteratur har vi valt att skapa en egen modell för vilka styrmedel som kan klassas som formella styrmedel för elitidrottsföreningar. Ordet formell betyder att något är striktare och mindre impulsivt därför är dessa styrmedel något som är väl planerade och väl utformade i organisationerna. Det gör dem också extra intressanta att undersöka hur de används.

Vår Modell kan beskrivas som en sammanfattning från detta kapitel samt att den visar styrmedlens innebörd i en förening och inte i ett företag. Vissa av styrmedlen är samma även om det är en förening som använder sig av dem medan vi ger andra styrmedlen en form av översättning till det sportsliga och föreningsanvändningen av styrmedlen.

Definition:	Innebörd:	Användning:
<i>Resultatplanering</i>	Handlar om att följa visioner och mål, både finansiella och icke finansiella. Innebär även användningen av olika resultatrapporter för att uppnå utsatta visioner och mål.	Att styra personalens handlingar till att uppnå uppsatta visioner och mål.
<i>Kalkylering</i>	Att räkna och kalkylera spelarköp och försäljningar	Få rätt spelare till rätt pris.
<i>Budgetering</i>	Sätta upp intäkter och kostnader för en viss period för hela föreningen.	Används för att ha ekonomisk kontroll och på så sätt undvika en ekonomisk förlust i slutet av budgetperioden.
<i>Prestationsmätning</i>	Följa utvecklingen på spelare och tränare på olika områden	Styra personalen till att uppnå utsatta resultat.
<i>Benchmarking</i>	Innebär att jämföra sin förening med andra.	Ta hjälp av andra föreningar för att utvecklas.
<i>Processtyrning</i>	Föreningens policys styrs genom nedskrivna riktlinjer.	Föreningarna använder processtyrning till att följa de regler och policyn som finns nedskrivna.
<i>Belöningsystem</i>	Prestationsbaserad ersättning	Ge ekonomisk eller icke ekonomisk ersättning för uppnådda resultat. Personalen kan få både individuell- och gruppbelöning.

I vår modell har vi tagit innebörden från *resultatplanering* ifrån Ax, Johansson och Kullvén (2009) och Fiels (2009) där vi har kommit fram till att innebörden av resultatplanering är att fokusera på framtiden genom att sätta upp olika mål och visioner för föreningen. Användningen har vi tagit fram med hjälp av Merchants (1982) modell och då kommit fram till att resultatplanering används för att styra personalens handlingar till att nå uppsatta visioner och mål.

Kalkylering och dess innebörd har vi till stor del hämtat ifrån Feess och Muehlheusser (2003) som beskriver vad spelarkontrakten innebär ekonomiskt för föreningarna. Vi har utifrån det kommit fram till att kalkylering innebär för föreningarna vad de gör för ekonomisk kalkyl vid

en spelarvärvning. Och att föreningarna därmed använder denna för att få rätt spelare till rätt pris. Detta kan enligt Merchants modell (1982) tolkas som en form av resultatstyrning.

Innebörden av ***budgetering*** har vi hämtat från Ax, Johansson och Kullvén (2009) som menar att budgetering är till för att kontrollera ekonomin. Vidare har vi hämtat innebörden från Bergstrand (2010) som menar att en budget kan vara för hela organisationen eller utvalda delar av organisationen samt att en budget ska vara tidsbestämd. Användningen av en budget kan i Merchants (1982) modell sättas in i resultatstyrning. Budgeteringen handlar om att styra föreningen till att nå det uppsatta resultatet eller i detta fall den uppsatta budgeten.

Prestationsmätning innebär enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) att föreningen försöker få de anställda att prestera genom att mäta deras prestationer. Vidare menar de Waal, Goedegebuure och Geradts (2011) att föreningarna kan hitta sina strategiska mål. Chenhall och Langfield-Smith (2007) menar att prestationsmätning kan vara finansiell och icke finansiell. Vi vill koppla den finansiella prestationsmätningen till att den ligger till grund för de senare utbetalda belöningarna. I Merchants (1982) modell kan prestationsmätning kopplas till både att styra personalens handlingar där de granskar de anställda samt en form av resultatstyrning där de anställdas prestationer mäts.

Att använda ***benchmarking*** i sin verksamhet handlar enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) om att jämföra sin förening med andra. Lock (2001) anser att det gäller att hitta saker som liknande föreningar gör bättre än den egna föreningen och på så sätt kunna ta till sig den informationen och vidareutveckla den till den egna föreningen och på sätt bli bättre. Benchmarking går inte att koppla till Merchants (1982) modell då den i första hand inte är fokuserad på den egna föreningen.

Processtyrning innebär enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) att utveckla processer inom föreningen. Vidare menar Denkena m.fl. (2007) menar att processtyrning är viktigt när en produkt går från idé till färdig vara. Att översätta detta till en idrottsförening var svårare, men en förenings produkt kan anses vara spelarna. Idén i detta fall blir när spelaren är ung och den färdiga produkten när spelaren tillslut når a-laget och elitsatsningen. I vår modell menar vi därför att processtyrning innebär vilka riktlinjer och policys som föreningen har för denna process. Samt vilka andra riktlinjer och policys som föreningen arbetar efter. I Merchants (1982) modell kan användningen av processtyrning kopplas till personalstyrning i form av

träning samt resultatstyrning i form av att sätta olika mål för spelarna som de ska uppnå i en viss fas av processen.

Ax, Johansson och Kullvén (2009) anser att innebörden av *belöningsystem* för elitidrottsföreningarna är att de använder sig av belöningar individuellt eller i grupp för att motivera de anställda till att prestera bättre. Vidare menar de att belöningen kan komma i form av extra lön, ledighet eller befordran. Azzone och Palermo (2011) beskriver risken med att använda mål som ligger utanför de anställdas kontroll som de menar kan leda till missnöje inom föreningen. I Ax, Johansson och Kullvéns (2009) modell menar de att belöningsystem ligger inom gruppen organisationsstruktur som styrmedel. Vi tycker att detta är en så pass viktig del och en del som är uppbyggd på ekonomi därför väljer vi att se det som ett formellt styrmedel och därmed får den plats i vår modell. I Merchants (1982) modell kan belöningsystem anses vara en form av resultatstyrning detta då belöningen är individuell. Är den istället i gruppform så anses den istället vara en form av personalstyrning.

4 Empirisk Metod

I den empiriska metoden skapar vi en förståelse för vilken vetenskaplig forskningsansats vi har valt men även hur arbetet har gjorts förklaras genom till exempel val av undersökning.

4.1 Vetenskaplig metod

Inom den samhällsvetenskapliga forskningstraditionen finns det två olika inriktningar det är positivismen och hermeneutiken. Enligt Andersson (1979) kan dessa två inriktningar beskrivas som varandras motsatser. Positivismen menar Andersson (1979) handlar om att samhällsvetenskaperna ska arbeta på ett likande sätt som naturvetenskaperna. Vilket betyder att de arbetar efter exakthet. Vidare så innebär positivismen att forskaren letar efter det generella i sin forskning, vilket betyder att forskaren måste se bort från det personliga hos personerna som ingår i forskningen. Enligt Andersson (1979) så handlar positivismen även om att förenkla verkligheten. Slutsatsen om positivismen är att denna tradition vill skapa en förklaring till sin forskning och en vanlig metod är att använda sig av siffror i forskningen.

Hermeneutik däremot anser förklarar Andersson (1979) med att det betyder allmän tolkningslära. Hermeneutik menar att det inte gäller att skapa generella slutsatser utan att istället skapa förståelse genom att just se det personliga i de personer som ingår i forskningen. Samma ord från två personer kan ändå betyda olika saker. Slutsatsen om hermeneutiken innebär att forskaren vill skapa förståelse med sin forskning och detta genom att använda sig av ord istället för siffror i sin undersökning.

Hermeneutik innebär att forskaren ska arbeta med kvalitativ forskning och positivism motsatsen kvantitativ forskning.

I vår forskning finns det en tydlig parallell till hermeneutiken som forskningstradition. Vi vill skapa en förståelse kring hur användningen av formella styrmedel ser ut i elitidrottsföreningar inte förklara det. Vi försöker inte heller hitta några generaliteter som vi förklarar med siffror och procent utan vår undersökning som innefattar en telefonintervju syftar mer till att se det personliga och använda ord i vår förklaring av det resultat som vi får fram precis det som Andersson (1979) menar är hermeneutik.

4.2 Litteratursökning

I vårt arbete med att hitta litteratur till vår studie har vi använt oss av de olika databaser som finns tillgängliga via Högskolan i Kristianstads bibliotek. I vår teoretiska referensram har vi försökt att använda oss av så mycket vetenskapliga artiklar som möjligt. Detta för att de skapar en högre trovärdighet i och med att de har blivit noggrant granskade innan de blivit publicerade. Vi har dock använt oss av några böcker för att hitta bra modeller som vi har behövt för att skapa den bild över formella styrmedel som vi ville. Genom att sedan testa modellen mot vetenskapliga artiklar hoppas vi ändå att vi kan behålla trovärdigheten i studien. I våra sökningar på bibliotekets databaser har vi använt sökord som management control, management control systems, budgeting, performance measurement med mera. Vi har fått söka på engelska därför att den svenska forskningen på området är relativt liten. För att få fram användningen av de formella styrmedlen har vi även försökt att söka på "the role" och "use" av till exempel budget. Just användningen av formella styrmedel i elitidrottsföreningar är något som det tyvärr är väldigt svårt att hitta vetenskapliga artiklar om. När vi har letat efter vetenskapliga artiklar har vi försökt att hitta artiklar som ligger nära tiden. Detta för att det har hänt väldigt mycket för elitidrottsföreningar på senare år då högre löner och dyrare spelarköp har blivit viktigare. Detta gör att för gammal forskning kan mycket väl vara ute ur tiden. Därför har det blivit ännu viktigare för oss i vårt arbete att välja ut vetenskapliga artiklar till studien.

Vi hade från början en förväntning om att det skulle vara lättare att hitta litteratur till vår teoretiska referensram än det visade sig vara. Detta har påverkat vårt arbete på så sätt att den teoretiska referensramen har gjorts om vid ett flertal tillfällen för att tillslut nå sin slutliga form.

4.3 Datainsamlingsmetod och analys

Denna uppsats syfte är att skapa förståelse för hur olika typer av elitidrottsföreningar använder sig av formella styrmedel i sin ekonomistyrning. Undersökningen är utformad så att nio elitidrottsföreningar ska svara på en enkät och en uppföljande telefonintervju. Vi har valt att intervjua föreningar från tre olika idrotter. Det betyder att undersökningen bygger på intervjusvar från tre handbollsföreningar, tre ishockeyföreningar och tre fotbollsföreningar.

Kvantitativ forskningsmetod innebär enligt Denscombe (1998) att man använder sig av siffror. Vanliga metoder för insamling av data är enkäter med fasta frågor där svaren exempelvis ska rankas på en betygskala från ett till tio. Precis som i positivismen försöker forskaren sedan hitta samband så att slutsatser kan dras. I kvantitativa forskningar är det viktigt att göra ett stort antal tillfrågningar så att forskaren får många svar på sin enkät. Denscombe (1998) menar att fördelar med en kvantitativ metod är att en stor mängd av enkäter ger forskaren en högre grad av trovärdighet för forskningen. Nackdelarna kan vara att kvaliteten i datan är för låg för att ge ett rättvist resultat.

Kvalitativ forskningsmetod anser Denscombe (1998) vara att insamlandet av data sker i ord och inte siffror. Orden kan vara skrivna eller talade. En vanlig metod för kvalitativ forskning är att genomföra intervjuer eller enkätundersökning med öppna svar. För att kunna behålla kvalitet i sin forskning finns det enligt Denscombe (1998) några begrepp som är viktiga att arbeta med. Validitet innebär att rätt data för undersökning av ämnet har samlats in. Tillförlitlighet och objektivitet bygger på forskarens neutralitet så att inte snedvridningar i forskningen ska uppstå för att forskaren har en inverkan på resultatet. Generaliserbarhet innebär att forskningen kan förekomma eller förklaras i annan forskning.

I vår undersökning kommer vi att använda oss av både en kvantitativ (enkät) och kvalitativ (telefonintervju) metod. Enligt Denscombe (1998) så finns det fördelar med att använda sig av en kombinerad metod. Fördelarna är att det kan leda till en ökad träffsäkerhet, det kan ge en mer fullständig bild samt att det kan kompensera bra och dåliga sidor i de båda metoderna. Själva analysen av texten som sedan kommer ligga till grund för resultatet och analysdelen av studien kommer den kvalitativa delen det vill säga telefonintervjun ligga till största grund för. För att kunna analysera intervjuerna på bästa sätt har vi valt att transkribera våra intervjuer, det vill säga föra om det talade samtalet till en skriven text för att på ett lättare sätt kunna jämföra och analysera resultatet.

4.4 Urval

Vi har valt vår urvalsram genom att identifiera elitidrottsföreningar som föreningar som har ett krav på sig att leva upp till en elitlicens. Vi har valt att rikta oss mot tre av de största idrotterna i Sverige, fotboll, handboll och ishockey. Detta innebär att vi hade 14 olika handbollsföreningar all välja mellan, 42 olika fotbollsföreningar och slutligen 26

ishockeyföreningar. Detta har gjort att vi haft ett ganska stort antal föreningar att välja på. Vi valde att begränsa oss till tre föreningar inom varje bollsport. Detta gjorde vi på grund av att vi ansåg att det var ett tillräckligt stort urval för att kunna göra en jämförelse men samtidigt inte så stor så att vi skulle riskera att inte hinna bli klara i tid. Vi vet att en större mängd intervjuer hade kunnat öka trovärdigheten i studien.

Denscombe (1998) anser att använda sig av en urvalsram är mycket viktigt och att en idealisk urvalsram innehåller alla som ingår i urvalsramen. Vår urvalsram med att använda oss av föreningar som är styrda av en elitlicens har fördelar som att många av de stora föreningarna hamnar i urvalsramen. Vi kunde dock valt till exempel att istället titta på föreningar som omsätter över en viss summa för att få med föreningar från alla olika idrotter. En förening kan ju anses vara en elitidrottsförening även om den inte är styrd av en elitlicens.

Vi har sedan på många sätt gjort ett bekvämlighetsurval. Denscombe (1998) menar att bekvämlighetsurval finns i de flesta forskningar då det kan kosta tid och pengar att använda sig av andra urvalstyper. Vidare menar han att det ligger i människans natur att välja exempelvis det närmsta av två likvärdiga undersökningsplatser. Bekvämligheten i vårt urval är att trots att vi har gjort telefonintervjuer har vi ändå valt ut föreningar med geografisk närhet. Detta gjorde vi för att vi trodde att det kunde leda till att föreningarna var mer intresserade av att svara på enkäten och intervjun. Vi tror dock att svaren inte skiljer sig nämnvärt från om vi istället hade gjort ett helt slumpmässigt urval i vår urvalsram.

De personerna vi intervjuade hos respektive förening hade olika titlar som exempelvis sportchef, klubbchef eller kassör. Men de ansågs alla vara den i klubben som hade bäst koll på det ekonomiska arbetet i föreningen vilket underlättade för oss då de kunde svara med längre och innehållsrikare svar än en person som inte har full kontroll över det ekonomiska arbetet.

4.5 Undersökningsform

4.5.1 Enkät

Vi valde att skicka ut vår enkät till våra respondenter via e-post. Enligt Denscombe (1998) kan detta leda till ett stort bortfall av svaren. I och med att vi har kontaktat alla våra respondenter innan enkäten så fick vi inget bortfall. Vi valde att skicka ut vår enkät i en bifogad fil till vårt mejl. Enligt Denscombe (1998) finns det fördelar att använda denna metod

vid internetenkäter. Fördelarna är att enkäterna kan designas och utformas på ett attraktivt sätt så att enkäten blir roligare att fylla i. Nackdelen är att denna typ av enkät kräver att respondenten har datorvana då denne måste spara bilagan, fylla i bilagan och till sist mejla tillbaka den ifyllda bilagan.

Vi har upplevt att de respondenter vi har skickat ut enkäten till har haft tillräcklig datorvana för att klara av denna uppgift. Vi fick snabba svar och ingen hörde av sig med problem vilket vi ser som att vi har valt rätt sätt att skicka ut vår enkät på. Vi gav även respondenterna instruktioner till enkäten för att på så sätt öka sannolikheten att få in snabba svar. Se bilaga 1 för att se enkäten.

4.5.2 Telefonintervju

Vi valde att genomföra våra intervjuer över telefon. Denscombe (1998) menar att telefonintervjuer förr i tiden ansågs ha låg trovärdighet men att detta på senare tid har ändrats. Numera anses telefonintervjuer vara allt vanligare och trovärdigheten har ökat. Det största argumentet för att använda sig av telefonintervjuer istället för ansikte mot ansikte intervjuer är att de är mycket billigare och snabbare att genomföra. Ärligheten hos respondenterna anses inte heller sjunka för att intervjun sker över telefon. Även om kroppsspråk med mera som uppfattas under en intervju ansikte mot ansikte inte finns med så anses ändå det personliga med intervjun vara kvar. Denscombe (1998) anser att när forskaren behöver få veta mer djupgående fakta som till exempel personliga åsikter är intervjuer betydligt bättre att genomföra än enkäter.

Vi kommer att banda våra telefonintervjuer samtidigt som vi gör anteckningar under tiden, detta för att hela tiden samla information. I och med att denna typ av undersökning är väldigt tidskrävande med först intervju och sedan transkribering så kommer vi att dela upp intervjuerna så att den ena får göra fem och den andra fyra intervjuer. När transkriberingen är klar så kan vi jämföra resultatet där skillnaden beroende på vem som intervjuat inte bör bli alltför stor då vi har intervjumall att gå efter.

4.5.3 Intervjuguide

I bilaga 1 finns den enkät som vi skickade ut till respondenterna. Frågorna är ställda så att respondenten ska svara ja, nej eller vet inte på frågorna. Frågorna handlar om vilka formella styrmedel föreningarna använder sig av och vilka delar av de styrmedlen. Denna enkät ligger sedan till grund för telefonintervjun där respondenterna sedan får svara mer ingående om hur de arbetar med eller varför de inte arbetar med de olika styrmedlen och dess innehåll. I bilaga 2 finns de olika frågorna som bygger på hur respondenten har svarat i enkäten. Frågorna är relevanta på det sättet att de behandlar det som studien handlar om nämligen de formella styrmedlen.

4.6 Bortfall

Vi bestämde oss för att göra nio intervjuer totalt. Tre föreningar från de tre idrotterna ringdes upp och tid bestämdes för enkät och senare telefonintervjun. Bortfallet i vår undersökning bestod av att vi inte fick tag i utvalda föreningar och att då en annan förening valdes istället. Vad detta fick för konsekvenser och att ett annat resultat hade fåtts fram istället om vi fått tag i de föreningarna är omöjligt att spekulera i. När vi hade nått vårt mål om nio föreningar så var bortfallet noll vilket innebär att alla föreningar som tackade ja till att ställa upp sedan även gjorde det. Detta underlättade vårt arbete väldigt mycket.

4.7 Intervjumall

Det finns olika typer av intervjumallar. Denscombe (1998) har valt att kategorisera dem som: strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Strukturerade mallar innebär att forskaren har stor kontroll över vilka svar denne beräknas få. På ett sätt påminner de om en intervjubaserad enkät. När forskaren använder en strukturerad intervjumall så krävs många svar som vid en kvantitativ undersökning. Semistrukturerade innebär att forskaren har en mall på vilka frågor som ska ställas och i vilken ordning men låter respondenten svara så utförligt som denne känner för på frågorna. Ostrukturerade intervjumallar innebär att forskaren

introducerar ett brett ämne och låter respondenten tala fritt om detta utan att forskaren går in och leder samtalet.

Med denna kategorisering skulle vår intervjumall bli klassad som en semistrukturerad intervjumall. Vi har många frågor som är öppna och som det förväntas på utförliga svar på. Vår intervjumall är baserad på enkäten vi skickade ut. Beroende på om de har svarat Ja eller Nej på enkätfrågorna har vi olika frågor i vår intervjumall. Därför måste enkätsvaren från respondenterna granskas så att rätt fråga ställs vid telefonintervjun.

Vi har delat upp vår intervjumall efter de olika formella styrmedel som vi undersöker hur föreningarna arbetar med. Detta gör att vi får underfrågor till varje styrmedel som finns med i intervjumallen. Så alla frågor som ligger under respektive styrmedel ska förklara hur användningen om de använder det styrmedlet går till. De kanske inte använder exempelvis budget på samma sätt vilket då är vårt syfte att se vilka skillnader och likheter det är.

4.8 Analys

I vår analysdel av studien så har vi analyserat det resultatet som vi har fått fram i vår resultatdel. Analysen sker i form av att en jämförelse med vad litteraturen säger i teorikapitlet av arbetet. Vi jämför de olika styrmedlen var för sig med vad tidigare forskning har sagt och ser om svaren skiljer sig eller likheter finns. Vår egen analys av resultatet kommer sedan i slutsatsen där vi för fram vår tankar och idéer kring svaren i resultatet samt arbetet i stort.

4.9 Validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet

Denscombe (1998) anser att forskningen har tre stycken grundpelare som den lutar sig mot. De är validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet. Validitet innebär enligt Denscombe (1998) att datan i forskningen ska vara noggrann och preciserad. Det handlar även om datan är lämplig och rätt för studien. Detta har vi tänkt på i vårt arbete och valt ut data som vi anser vara lämplig för studien genom att undersöka styrmedel och välja ut de som vi tycker är intressanta ur ett perspektiv där formella styrmedel granskas. Vi har försökt att nå validitet i vår studie genom att de vetenskapliga artiklar vi har använt handlar om just det område vi skriver om, inga artiklar finns med för att få ett längre arbete utan alla vetenskapliga artiklar och andra källor fyller sitt syfte och tillsammans skapar de kvalitet i arbetet. Tillförlitligheten

i forskningen handlar om neutralitet och att instrumentet som forskaren använder skulle ge samma resultat vid andra tillfällen. Här har vi tänkt att med hjälp av vår undersökning skulle nog andra forskare idag få fram ett liknande resultat däremot kan detta resultat ändras över tiden då föreningarna kanske har ett nytt sätt att se på sina formella styrmedel. Vi har även tänkt på tillförlitlighet när vi valt ut våra respondenter. Vi hade inte haft någon kontakt med varken föreningen eller den person som svarade för föreningen på frågorna. Detta gjorde att vi var neutrala i undersökningen. De frågor som vi ställer tror vi dessutom skulle ge samma resultat om någon annan forskare skulle ställt dem till våra respondenter. Den sista grundpelaren enligt Denscombe (1998) generaliserbarhet, handlar om att det resultat som forskningen visar även ska kunna gälla på en allmän nivå istället bara för den specifika forskningen. Här är det svårt att säga om vår forskning uppfyller detta. Vårt resultat kanske hade blivit samma om vi istället intervjuat internationellt stora föreningar, småföretag eller andra företag. Men om vårt resultat går att generalisera på detta vis är väldigt svårt att avgöra och troligen kommer det finnas skillnader i användningen av flera av de formella styrmedlen i dessa olika grupper.

5 Resultat

I resultatkapitlet vill vi skapa en förståelse för läsaren om hur våra respondenter svarat om användningen av de olika formella styrmedlen. Varje styrmedel beskrivs

5.1 Resultatplanering

I resultatplaneringen har vi undersökt hur föreningarnas visioner ser ut. Vi har även undersökt deras finansiella mål samt icke finansiella mål. Slutligen avslutas resultatplaneringen med en fråga om användandet av resultatrapporter.

När det gäller visionerna i föreningarna handlar de i de flesta fallen om sportsliga visioner. När det gäller handbollsföreningarna finns det tydliga sportliga visioner. Två av föreningarna har som vision att vara bland de fyra bästa föreningarna i Sverige medan den tredje föreningen har som vision att vara bland de fyra bästa klubbarna i Norden.

För att nå upp till dessa visioner förklarar Handbollsförening 2 detta:

”För att uppnå de målen måste vi öka sponsorintäkter, publikintäkter, vi måste öka medlemsantalet med mera.”

Detta kan med andra ord förklaras med att en sportslig framgång kräver ökad ekonomisk styrka.

Fotbollsförening 1 har en vision om att få spela internationella tävlingsmatcher samt att ha en ekonomi som är i balans. Fotbollsförening 3 har en uttalad vision om att klättra i seriesystemet om några år men annars satsar de på en vision som ska förbättra och utveckla ungdomsfotbollen i föreningen. Denna vision delas även av handbollsförening 1 som också har visioner om ungdomsverksamheten. Hockeyförening 1 har precis nått en av sina visioner och är därför i en process om att skapa nya visioner.

När det gäller de finansiella målen berättar flera föreningar att de vill öka sin omsättning. Detta gör de genom att till exempel öka sponsorintäkterna. Handbollsförening 2 har som ekonomiskt mål att dubbla sin omsättning inom fem år. Handbollsförening 3 har som mål att ha ett eget kapital på en miljon. Fotbollsförening 3 arbetar med att försöka nå ett plus minus noll resultat efter flera år av ekonomiska svårigheter. Hockeyförening 1 berättar om sina finansiella mål:

”En idrottsförening har inte som mål att gå med vinst utan skall använda intäkterna inom föreningen, däremot har vi ett finansiellt mål att ha tio procent av den totala omslutningen som eget kapital för att ha en marginal ifall något skulle gå snett.”

Detta förklarar föreningarnas tänk på ett bra sätt. De försöker inte gå med vinst utan vill klara sig ganska nära ett nollresultat samtidigt som de försöker bygga upp en viss buffert i ekonomin om de till exempel skulle åka ur en division.

När det gäller de icke finansiella målen berättar flera föreningar om arbetet med utvecklingen av egna ungdomsspelare med ett slutgiltigt mål att få in dem i elittruppen. Fotbollsförening 3 utvecklar:

”Vi skall utbilda våra spelare genom alla ungdomsåren för att i slutändan kunna plocka in egna spelare rätt in i a-truppen. Att få så många som möjligt in från egna led.”

Även handbollsförening 1 förklarar detta med hur ungdomsverksamheten ska gå till. När det är lek och alla ska vara med till att det blir allvar och elitsatsning. Även fotbollsförening 1 har som mål att kunna lyfta fram två spelare ifrån sin ungdomsverksamhet till en plats i a-truppen. Hockeyförening 1 har lite icke finansiella mål som skiljer sig, de satsar på att kunder och sponsorer ska vara nöjda men även att ha en klimatsmart arena där allt ska återvinnas.

Den sista biten i detta stycke handlar om resultatrapporter och användandet av månadsrapporter.

När det gäller arbetet med månadsrapporter ser arbetet väldigt lika ut i alla föreningar. För att illustrera detta kan svaren från två olika föreningar redovisas. Handbollsförening 2 säger:

”Vi plockar ut en resultatrapport för varje månad då vi följer utfallet mot den budget vi har lagt.”

Fotbollsförening 1 förklarar vidare:

”Vi använder månadsrapporter för att hela tiden göra en kontinuerlig uppföljning på vår budget.”

Hockeyförening 1 är inne på samma spår:

”Vi använder oss av månadsrapporter och veckorapporter under säsongen som hela tiden återkopplas till styrelsen och kassören för att ha koll på organisationen.”

De andra föreningarna förklarar även de detta på ett liknande sätt. Handbollsförening 3 berättar att de delar upp föreningen i olika sektioner som alla får sin egen månadsrapport i

slutet av varje månad. Även fotbollsförening 3 förklarar sitt arbete med månadsrapporter att det är nedbrutet i olika sektioner som varje månad har en budget som de ska leva upp till.

5.2 Kalkyering

Vi har utgått ifrån att alla föreningar gör kalkyler som ingår i deras budgetarbete som till exempel kalkyler för försäljning och publikintäkter. Men de kalkylerna räknar vi inte in i detta styrmedel utan de får ingå i budgetering. Den kalkyl som vi inriktat oss på här handlar om hur föreningarna ser på kalkyler vid värvning av elitspelare.

Värvning av elitspelare skiljer sig mellan de olika idrotterna i och med att det inom handbollen inte finns några övergångssummor. Handbollsförening 1 beskriver detta så här:

”Handbollen har ju inte övergångssummor som fotbollen har på samma sätt. Handbollen styrs mer av den månadskostnad man ikläder sig för spelaren under kontraktperioden. Det finns inga övergångssummor.”

Detta förklarar att handbollsföreningar inte behöver ta någon hänsyn till mer ekonomiska aspekter än lönen till spelaren under kontraktstiden. Så som handbollsförening 2 beskriver det handlar mycket om arbetet vid spelarvärvning istället om att hitta en spelare som passar in i klubbens profil både positions- och spelmässigt samt socialt.

Handbollsförening 1 förklarar att det dock finns ett sätt att få betalt för spelare. Det är att om exempelvis en lovande talang har ett kontrakt på flera år så läggs det in i kontraktet att det kostar en viss summa för proffsklubbarna att bryta det nuvarande kontraktet. Men vidare menar de att detta inte är något som föreningen kalkylerar med.

Fotbollsförening 1 menar att de letar efter kompetens och sedan undersöker hur de ska finansiera det. Klarar de det själva eller måste de ta in externa finansiärer som betalar övergångssumman för att få spelaren till klubben. Fotbollsförening 3 har en annan ekonomi att stå på och därför undviker de att värva spelare som har kontrakt och därmed kostar en övergångssumma. De satsar istället på kontraktslösa spelare eller lånar in spelare från andra sina samarbetsklubbar.

Hockeyförening 1 beskriver sin spelarkalkyl på ett sätt som sammanfattar processen på ett bra sätt:

”Först kollar vi det sportsliga, har denna spelare det vi söker? Passar spelaren in i laget? Sen handlar det om att budgeten skall hållas när man köper och skriver ett avtal med en spelare, varenda krona skall finnas finansierat.”

Sambandet i kalkylerna mellan föreningarna och idrotterna är att föreningarna letar efter spelare som passar in i profilen. Det vill säga rätt position, rätt spelartyp och att det kommer fungera socialt för spelaren. Ett annat samband är att föreningarna har en ekonomisk begränsning vilket gör att det finns ett lönetak för spelarvärningar. Skillnaden är att själva värningen skiljer sig mellan idrotterna med övergångssummor och liknande ekonomiska bitar.

5.3 Budgetering

Alla föreningar upprättar en budget utav något slag, vi har inriktat oss på att ta reda på vilken typ av budget föreningarna använder i sin verksamhet, om dem har en specifik lönebudget för spelarlöner och om föreningarna följer upp sina upprättade budgetar.

Alla föreningar som vi har varit i kontakt med har använt sig av en årsbudget i sin verksamhet, man sätter alla kostnader och intäkter för ett helt år framåt och använder sig inte utav varken kvartals eller halvårsbudgetar. Ishockey förening 1 beskriver årsbudgeten såhär:

”Budgeten är styrmedel nummer ett, den består bland annat utav marknadskostnader, sportsliga kostnader och materialkostnader. Det är resultatdelen man alltid vill uppnå och det man strävar efter. Det sker löpande uppföljning utav budgeten varje vecka under pågående säsong med alla anställda och en gång i månaden med styrelsen. Skulle det ske några stora avvikelser under pågående säsong får man göra om budgeten så att den går ihop med dem nya förutsättningarna.”

Här ges en klarare bild på varför dem inte använder sig utav kvartals och halvårsbudget, dem gör en kontinuerlig uppföljning veckovis och månadsvis. Likadant fungerar det i Fotbollsförening 1 som säger:

”Vi använder oss utav en årsbudget, som vi månadsvis följer upp, istället för att ha kvartal, och halvårsbudgetar gör vi månads uppföljningar så att vi hela tiden ser vad som händer och om det är några avvikelser eller något som vi behöver fixa till.”

Handbollsförening 3 förklarar att en stor anledning till att de inte använder sig av en halvårsbudget är att när det har gått ett halvår så har säsongen precis börjat och då finns ingen

anledning att använda sig av en budget för endast försäsongen utan istället använder föreningen sig utav prognoser för intäkter och kostnader.

Handbollsförening 1 förklarar att en halvårsbudget inte ger dem någon ökad effektivitetsstyrning på grund utav de har koll på när olika intäkter och kostnader sker och därför finns ingen anledning till att ha halvårsbudget.

Uppföljningsmetoden ser lite olika ut i föreningarna men i fotbollsförening 3 lämnar sportchefen en komplett resultat- och balansräkning som är ställd emot budgeten, här skrivs även väsentliga kommentarer med till exempel om det skulle finnas några avvikelser som styrelsen måste ta ställning till.

I handbollsförening 2 plockas en resultatrapport i slutet av varje månad ut för att jämföra den med budgeten, medan handbollsförening 3 har budgetar för de olika sektionerna och då har varje sektionsordförande som ansvar att se till att sektionerna följer utsatt budget. Sedan har styrelsen som arbete att titta på de andra bitarna med exempelvis intäkter. Detta gör de tillsammans med marknadschefen.

När det kommer till den specifika lönebudgeten för elitspelarna så skiljer det sig lite beroende på vilken nivå man spelar, i fotbollsförening 3 lägger man fram en total kostnad för lönerna och sedan arbetar föreningen efter detta med att få in rätt spelare, det finns inga heltidsproffs i denna förening utan spelarna har jobb eller studier vid sidan av fotbollen.

Däremot i fotbollsförening 1 finns det lite mer struktur för hur lönebudgeten är uppbyggd, dem har 3 nivåer där man har lägst ner med ”tipselit” spelare sedan kommer mittenlagret och sedan kommer spetskompetensen. Och det är så att ibland kan man behöva använda sig utav externa finansiärer i lönebudgeten till spelare för att få dem spelarna man vill ha.

Ishockeyförening 1 förklarar att Lönebudgeten är den trånga sektorn i budgeten men den bygger på kontrakten och på hur mycket utrymme vi har, det handlar mycket om att få ihop ”rätt” lag, och utifrån detta sätter vi spelarbudgeten. Hur mycket pengar finns till nya spelare?

5.4 Prestationsmätning

Här har vi delat in prestationsmätningen i två olika delar. Den första delen handlar om hur föreningarna mäter sina spelares prestationer. Den andra delen handlar om hur föreningen mäter övrig anställd personals prestationer.

När det gäller spelarnas prestationsmätningar är det i regel endast fysiska tester som genomförs. Det vanligaste är att spelarna har ett individuellt prestationsinriktat fysprogram där olika egenskaper ska förbättras beroende på vilken position de spelar på eller liknande. Handbollsförening 1 beskriver processen på följande sätt:

”Det finns ett komplext program framförallt för A-laget. Där man ju då sätter upp olika individuella mål för varje spelare under försäsongen och under uppbyggnadsträningen. Individuella mål på vad de ska förbättra och så vidare. Det är ett väldigt komplext mönster där vi har en huvudtränare, vi har en fystränare, sjukgymnaster och läkare. Det är helt individuellt för spelare vad de ska fokusera på under olika delar av säsongen. Så gör man ju löpande avstämningar och varje spelare får också en helutvärdering per säsong förutom de löpande avstämningarna.”

Denna beskrivning är något som stämmer väldigt bra överens med föreningarna inom de tre idrotterna.

Endast Handbollsförening 2 och Fotbollsförening 1 menar att de mäter spelarnas prestationer på planen. Handbollsförening 2 menar dessutom att de kan titta på spelarens statistik när de tar ställning till att förnya dennes kontrakt.

När det gäller mätning av övrig personals prestationer är det endast två föreningar som säger sig göra detta. Detta kan bero på att det i många av föreningarna inte finns så många anställda som övrig personal och att deras prestationer är svåra att mäta. Fotbollsförening 3 förklarar det:

”Vi är för få. Vi jobbar på allt vi kan.”

Handbollsförening 1 som mäter övrig personals prestationer menar att de mäter den genom att den anställda personalen har ett budgetansvar och att de då helt enkelt mäter deras prestationer om de kan leva upp till budgetens krav.

Handbollsförening 3 som säger att de inte mäter övrig personals prestationer säger att det finns ett säljteam som arbetar på provision så att deras arbete kan sägas mätas. Även fotbollsförening 1 menar att de som arbetar med att få sponsorer till föreningen, deras prestationer mäts.

5.5 Benchmarking

Benchmarking innebär jämförelse med andra föreningar. Hur görs i så fall dessa jämförelser som föreningen gör med andra föreningar och vilka delar av organisationen vill föreningen jämföra med andra föreningar. Om föreningarna inte jämför sin organisation med andra finns det då någon speciell anledning till att de inte gör det. Jämförelsen behöver inte vara bara sportlig utan den kan också vara organisatorisk.

Fotbollsförening 1 förklarar att de använder sig av benchmarking för att kunna lösa olika problem som skulle kunna uppkomma, det kan vara att det finns något i deras ungdomsverksamhet som är väldigt intressant som de vill ta del av. Det kan vara finansiering av en ny arena eller en ny konstgräsplan. Men benchmarking används också för att ta hjälp utav av varandra så att idrotten kan utvecklas.

Handbollsförening 3 säger att i samband med elitlicensen görs det olika sammanställningar utav nyckeltal, hur hyrorna ser ut och hur man har det med publik, men detta är ingenting föreningarna gör själva utan det sker mer på förbunds nivå och genom den samarbetsorganisationen som finns.

Fotbollsförening 3 har valt att inte använda sig utav benchmarking, på grund utav att de inte har hittat någon idrottsförening som ligger nära dem organisationsmässigt och känner därför att det inte är någon mening att göra en jämförelse med organisationer som inte har samma ambitionsnivå och ligger på samma kostnader.

Handbollsförening 1 förklarar att den viktigaste benchmarkingen är idrottsmässigt:

”Det är kanske den viktigaste sportliga jämförelsen se hur bra vi är i förhållande till andra föreningar. Och det gäller ju all verksamhet ner till pojkar A kan man säga. Så det är ju sportteamet och U-elit. Där spelar vi ju serier och i sm och annat”

Vidare berättar de att föreningarna i elitserien både för herrar och damer träffas regelbundet för att utveckla svensk elithandboll. Dessa träffar går till så att två representanter från varje klubb träffas och diskuterar olika problem och frågor. De utvärderar även tidigare frågor från gamla träffar.

5.6 Processtyrning

Processtyrningen i elitidrottsföreningar anser vi handlar om att föreningarna har olika nedskrivna riktlinjer. Det vi har undersökt är om föreningarna har några nedskrivna riktlinjer för ungdomsverksamheten samt om de använder några andra nedskrivna riktlinjer.

Nedskrivna riktlinjer för ungdomsverksamheten är något som finns i alla utom en av de föreningar vi har intervjuat. Detta visar att i stort sett alla har dessa riktlinjer nedskrivna då ungdomsverksamheten är viktig för föreningarna. Handbollsförening 3 förklarar att de för tillfället inte har några nedskrivna riktlinjer för ungdomsverksamheten på följande sätt:

”Det finns lite nedskrivna mål men eftersom vi inte har några fasta utan att vi har haft lite fram och tillbaka med ungdomskonsulenter. Det har inte blivit några riktiga formuleringar på det. Vi är en väldigt liten förening när det gäller ungdomsverksamheten. Vi jobbar på den biten men den är inte riktigt tydlig för organisationen för tillfället.”

Detta visar på att föreningen har som mål att ha nedskrivna riktlinjer för ungdomsverksamheten men att de fortfarande arbetar med dem. Alla vill ha nedskrivna riktlinjer för ungdomsverksamheten, för att det ger en trygghet i arbetet. Handbollsförening 2 berättar om sina riktlinjer och de ekonomiska aspekterna:

”vill lagen vara med i andra turneringar som inte klubben tycker är jätteviktiga får de själva finansiera detta.”

Föreningen ser två syften med detta dels att ungdomarna ska lära sig att de får arbeta för att få något. Samt att föräldrarna ska veta att det inte bara är att skicka iväg ungdomarna och så sköter klubben resten.

När det gäller övriga riktlinjer för föreningarna så skiljer sig svaren åt. Fotbollsförening 3 menar att de har nedskrivna riktlinjer i form av arbetsbeskrivning då till exempel för vaktmästarna.

Fotbollsförening 1 förklarar att de är i en process att få dessa riktlinjer nedskrivna:

”Vi har nedskrivet för hur det sportsliga ska skötas men det finns så mycket mer som krävs för att man skall vara en elitidrottsförening och vi håller just nu på att skriva ner riktlinjer för hela organisationen så att alla vet vad de ska jobba och sträva efter.”

Detta tänkte innebär att klubbarna ser sig som ett företag och att organisationerna är stora och därmed krävs det nedskrivna riktlinjer för att organisationens arbete ska flyta på. Även

handbollsförening 3 berättar att de är mitt i en process att förnya sina gamla riktlinjer i och med att de har bytt styrelse.

En annan riktlinje som är vanlig för föreningarna handlar om etik och moral. Hockeyförening 1 förklarar:

”Andra riktlinjer som vi följer är etik och moral, hur klubben skall uppfattas, hur man för sig när man bör föreningens logga på bröstet.”

Handbollsförening 2 berättar att de arbetar med olika policys. Exempel på detta är alkohol- och drogpolicy. Men även mobbnings- och jämställdhetspolicy. Dessa policys är något som flera andra föreningar också nämner att de arbetar med. En anledning till att de arbetar med dessa lite mer samhällsinriktade policys är att de vill skapa bra PR för föreningen.

5.7 Belöningsystem

Med belöningsystem syftar vi till att ta reda på om föreningarna har individuella och/eller gruppbelöningar till spelare och ledare för att uppnå vissa prestationer och om dem är ekonomiska eller inte, samt ta reda på om föreningen använder sig utav belöningar till övrig personal i organisationen.

Det är rätt så delade meningar om föreningarna skall använda individuella och gruppbelöningar eller inte, Handbollsförening 2 skriver såhär:

”det är väl så enkelt att den lönen, ersättningen de har från klubben räcker sen har vi väl genom årens gång haft systemet att om de når slutspel eller blir topp fyra får en viss bonus till sin lagkassa men har inte haft det de senaste åren och inte i år heller. Vi tycker att dom ska prestera det ändå. Sen kan man ha olika uppfattningar om det naturligtvis. Vi tycker att de har så schysta löner att det inte ska behövas ytterligare morötter för spelarna.”

De använder sig inte heller utav några belöningar till övrig personal utan det är endast spelar och ledarlöner.

Däremot ishockeyförening 2 förklarar att de använder sig av individuella belöningar men det är ingenting som alla har utan det är något man förhandlar fram i sitt kontrakt ifall man vill ha det. De menar även att gruppbelöningar kan förekomma men detta är inga ekonomiska belöningar utan det kan vara att laget åker på en resa ihop eller något i den stilen. Och då

finns det ett mål som laget skall uppnå ihop för att få denna belöning. Inte heller denna förening använder sig av belöning till övrig personal.

Ishockeyförening 1 använder sig liksom ishockeyförening 2 sig av individuella belöningar för spelare och ledare som en morot för att få fram ett bra resultat och bra prestationer. Om gruppbelöning och övrig personals belöning säger de så här:

”Men varken grupp eller övrig personals belöning har vi inte, men det kan vara ett nästa steg i utvecklingen för föreningen att sätta specifika krav på övrig personal.”

Man kan se ett mönster att inom elitföreningarna i handbolls är det inte lika vanligt med belöningar/bonusar som det är inom ishockeyn och fotbollen, det är mer lönebaserat.

Handbollsförening 2 beskriver det som en framtidsfråga för deras förening att införa olika typer av belöningar, så här förklarar de detta:

”det finns ju tankar på att vi skall ha vi eller skall vi inte ha olika typer av bonusar men vi har inga generella sådana utan det blir att titta på framöver när det blir aktuellt. Man har ju kontrakt eller ersättning baserat på kontraktet och vi har sett tillräckligt motiverade att utifrån det ta sig så långt som möjligt. Det är så sporten ser ut. Det är idrottens prestation som ska styras och det viktiga är att dom upplever att dom har ett marknadsmässigt kontrakt. Som dem är nöjda med. Med det ska dem leverera. Men det är möjligt att det kommer mer av sådana inslag i framtiden. Det vet vi inte.”

När det gäller gruppbelöningar och övrig personals belöningar så finns det knappt någon sådan belöning alls i de föreningarna vi har intervjuat utan det är mer enskilt till spelare och ledare eller ingenting alls.

5.8 Andra styrmedel

Vi ville också ta reda på om föreningarna använde sig utav några andra styrmedel än dem som vi har tagit upp och i så fall på vilket sätt dem använder sig utav dem.

Andra styrmedel än dem som vi har tagit upp är inte så vanligt utan det är mer att föreningarna har revisorer som har hand om bokföringen och dem juridiska delarna. Fotbollsförening 3 förklarade att ett styrmedel dem använder sig mycket utav var statistik. Dem beskriver att statistiken är väldigt bra när man beräknar intäkter och kostnader, man kan beräkna hur mycket varje åskådare handlar i kiosken, men det är också jätte bra för att se om vi har några avvikelser så att vi kan åtgärda dessa direkt.

6 Analys

I analyskapitlet analyseras svaren från intervjuerna genom en jämförelse med vad forskningen i teorikapitlet (kapitel 3) beskriver.

6.1 Analys av de formella styrmedlen

Enligt Elliot (2012) så handlade resultatplanering om att organisationen ska arbeta efter uppsatta mål och visioner detta är något som stämmer väl överens med vad föreningarna har svarat i undersökningen. Alla föreningarna arbetar efter först och främst sportsliga visioner och mål. Flera föreningar nämner även visioner för ungdomsverksamheten som viktig. Dessa visioner visar att föreningarna precis som Fiels (2009) beskriver är inriktade på att se framåt och hela tiden försöka utvecklas som organisation. De flesta föreningarna har tydliga visioner men av intervjuerna framgår det inte riktigt om det finns tydlighet inom organisationen hur föreningarna ska nå upp till sina visioner. Enligt vår modell använder föreningar resultatplanering för att styra personalens handlingar till att nå uppsatta visioner och mål. Resultatet i undersökningen visar att föreningar sätter upp sportsliga visioner och mål men det är svårt att säga hur bra det här fungerar för föreningarna. Personalen som i detta fall blir spelarna i föreningen vet ju om målen men det är ju inte säkert att de alltid lever upp till dem. Att leva upp till dessa sportsliga mål kan på flera sätt vara svårare än mål som ett företag sätter upp. De enskilda spelarna kan göra sitt bästa men som lag fungerar de inte eller så kan de till och med spela utmärkt och ändå förlora mot ett bättre lag vilket gör att de inte når upp till förväntningarna. På ett sätt kan det sägas att det därmed är styrelsen och i viss mån tränaren som bestämmer spelartruppen som styr spelartruppens kvalité som avgör om uppsatta mål nås.

Bergstrand (2010) förklarar budgetarbetets innehåll med fyra olika komponenter. Den första är att budgeten ska innehålla mål för hela organisationen och resultatenheter om sådana finns. Här beskriver föreningarna i stort sett samma sak att de arbetar med månadsrapporter som de ser ifall de stämmer överens med den lagda budgetens mål. En del föreningar beskriver också att de delar in föreningen i olika sektioner som till exempel dam, herr, elit och ungdomssektioner för att få en bättre inblick i varje del av föreningen. Bergstrand (2010) menar även att det ska finnas en bestämd tidsperiod för budgeten. Här använder alla

föreningarna sig utav årsbudgetar. De anser att det inte finns någon mening med att arbeta efter halvårsbudgetar eller kvartalsbudgetar då säsongen är längre än så. Det är årsbudgeten som stäms av mot de månadsrapporter som föreningen skapar. Den tredje komponenten enligt Bergstrand (2010) handlar om att beskriva verksamhetens förväntade konsekvenser i ekonomiska termer. Här beskriver några föreningar att deras budgetar är uppställda ända in på kontonivå, det vill säga de konton som används vid upprättande av bokslut. Detta för att få en så tydlig ekonomisk grund som möjligt. Då kan de se tydligt vilka intäkter och kostnader som inte ligger inom ramen för den uppsatta budgeten senare. Den fjärde komponenten är att organisationen ska beskriva de åtgärder som behövs för att nå de ekonomiska målen. Bortsett från arbetet med månadsrapporter beskriver ingen förening i undersökningen hur de arbetar med olika åtgärder för att nå de målen. Det är något som antagligen finns på styrelsenivå i föreningarna. Budgetering enligt vår modells beskrivning kan jämföras på ett tydligt sätt med resultatet i undersökningen. Föreningarna arbetar efter årsbudget det vill säga en period som löper årsvis. De använder budgeten för att ha kontroll över sin ekonomi och på så sätt minimera risken att sluta på ett minus resultat i slutet av perioden. Detta är i stort sett samma beskrivning som vår modell har.

Fess och Muehlheusser (2003) beskriver fotbollsföreningarnas arbete med att skriva kontrakt. I och med att handbollsföreningarna inte har några övergångssummor blir en analys svår att göra och samma sak med hockeyföreningarna där övergångssummorna ofta inte är lika tydliga som inom fotbollen. De föreningar som har deltagit i undersökningen beskriver inte att de kalkylerar med olika spelarvinster vid försäljning utan de tar det när det i så fall kommer. En fotbollsförening beskriver dock att de försöker värva bosman spelare, det vill säga spelare som står utan kontrakt detta för att de inte har de ekonomiska musklerna att först köpa spelare och sedan betala ut en marknadsmässig lön till denna. När det gäller kalkyleringsarbetet i föreningarna, som i vår modell beskrivs som kalkylering vid spelarvärvningar. Där beskriver vi att det handlar om att få rätt spelare till rätt pris. Enligt resultatet skiljer sig svaret lite här. Föreningarna försöker givetvis få spelarna så billigt som möjligt men det viktigaste som föreningarna ser vid värvning av elitspelare är att de ska passa in i klubben. Kalkyleringen handlar snarare om att bygga en profil till den typ av spelare föreningen vill ha och ekonomin kommer i första stadiet i andra hand. Exempelvis så skulle en spelarvärvning se ut så att klubben bestämmer att de vill ha en målvakt och kanske en ålder på denna och även nationalitet sedan efter själva spelarprofilen är klar så börjar föreningen

titta över vilka alternativ det finns och då kommer den ekonomiska biten in i spelarvärningen.

Chenhall och Langfield-Smith (2007) anser att det finns två olika typer av prestationsmätningar: finansiella och icke finansiella prestationsmätningar. Föreningarna svarar här att de enbart arbetar med icke finansiella mätningar. Då främst i form av utveckling. Den utveckling som mäts är spelarnas fysiska prestationer. Alla föreningar nämner att de gör mätningar av spelarnas fysiska form och uppföljningar på dessa mätningar. En mätning som skulle kunna sluta i finansiell prestationsmätning är spelarnas prestationer på planen. Prestationerna skulle kunna leda till exempelvis belöningar men detta är något som föreningarna inte använder sig av i någon större utsträckning. Med prestationsmätningar menar vår modell att föreningarna styr utvecklingen på olika områden och på så sätt ska personalen uppnå uppsatta mål. Resultatet visade inte riktigt samma sak som vår modell då föreningarna i stora drag bara mäter spelarnas fysiska status. Den fysiska statusen är grunden till att spelarna kan prestera på planen men det styr ändå inte personalen det vill säga spelarna att nå de uppsatta målen och visionerna. Resultatet i studien stämmer därmed inte helt överens med vad vår modell beskriver. Övrig personals prestationer mäts inte heller vilket gör att deras prestationer inte kan ses som jätteviktiga i föreningen utan det sportsliga är det viktiga. Därmed kan det också anses vara lite konstigt att spelarnas prestationer på planen inte mäts i större utsträckning än vad de gör.

Benchmarking är inget som föreningarna i undersökningen använder sig av särskilt mycket som ett styrmedel. Enligt Lock (2001) och Codling (1998) är detta synd då benchmarking kan vara ett väldigt bra och effektivt styrmedel för att förbättra sin organisation. Några organisationer ser benchmarking mer som ett samarbete där de har försökt att hitta en förening som ser liknande ut. Detta är inte den typ av benchmarking som Lock (2001) och Codling (1998) menar. Detta kan bero på att föreningarna ser de andra föreningarna som sina motståndare och vill därför inte använda sig av benchmarking mot dem. Enligt vår modell handlar benchmarking om att jämföra och ta hjälp av andra föreningar för att utveckla sin egen. Föreningarna säger här att de inte använder benchmarking som ett styrmedel i sin verksamhet. Därför blir det svårt att göra en jämförelseanalys med vår modell.

Att som organisation använda sig av belöningsystem anser Azzone och Palermo (2011) öka de anställdas motivation genom att ha belöningar för att uppnå vissa utsatta mål. Föreningarnas belöningsystem skulle vara uppbyggda kring sportsliga resultat och vara

antingen individuella eller i grupp. Handbollsöreningarna nämner samma sak i undersökningen nämligen att de inte använder sig av belöningsystem. De tror att den lön som de betalar ut är en tillräcklig motivation för spelarna att prestera. Detta tankesätt går emot Azzone och Palermo (2011) sätt att se på belöningsystem. Fotbollsöreningarna använder sig i större utsträckning av belöningsystem. De använder sig av först och främst av individuella belöningar som kan utbetalas vid till exempel ett visst antal gjorda mål. Ax, Johansson och Kullén (2009) beskriver olika sätt för organisationer att betala ut belöningen, idrottsöreningarna använder enligt undersökningen endast sig av att betala ut belöningen i pengar och inte i extra ledighet eller befördran. Belöningsystem handlar enligt vår modell om att ge ekonomisk eller icke ekonomisk bonusar för prestationer som personalen har uppnått. Belöningen kan delas ut både individuellt och i grupp. Resultatet visar att en del föreningar väljer att inte dela ut några bonusar vilket gör att det blir svårt att se om det vår modell förklarar stämmer överens. De delar inte ut några bonusar för att de anser att spelarna har tillräckliga incitament för att uppnå resultat. Det finns dock föreningar som använder sig av belöningsystem i sin verksamhet. De belöningsystem som föreningarna använder passar bra in i vår modell. De berättar att de använder sig av både individuella och gruppbelöningsystem. Däremot så visar resultatet att föreningarna endast använder sig av ekonomiska belöningar och inte några icke ekonomiska belöningar som till exempel extra ledighet. Därför stämmer vår modells antaganden om belöningsystem i stort sett överens med resultatet i undersökningen.

Denkena, Shpitalni, Kowalski, Molcho och Zipori (2007) beskriver processtyrning som den metod organisationer använder sig av när de går från idé till färdig produkt. Det klassiska är att mängder av data samlas in som det sedan forskas på för att den färdiga produkten ska bli så bra som möjligt. Föreningar framställer inte som företag nya produkter utan undersökningen har sett spelarna som föreningens produkter. Detta har gjort att föreningarna fått frågan om nedskrivna riktlinjer för ungdomsverksamheten. När en spelare börjar i föreningen som 7-åring finns det då ett tydligt sätt för hur spelaren ska utvecklas till att den förväntas ta en plats i seniortruppen. Alla föreningar nämner att det är något som de anser viktigt då att få fram egna talanger ger bra pr för föreningen. De nedskrivna riktlinjer är på olika nivåer och mer eller mindre beskrivna för olika åldrar. Till exempel nämner klubben hur träningsdosen bör vara i en viss ålder detta är på ett sätt likt Denkena, Shpitalni, Kowalski, Molcho och Zipori (2007) sätt att se på processtyrning. Föreningen har samlat in information och tillsammans sedan diskuterat vad rätt träningsdos bör vara. Detta är sedan nedskrivet och

infört i föreningens nedskrivna riktlinjer för ungdomsverksamheten. Processtyrning är enligt vår modell de policys som föreningarna arbetar efter. Vidare menar vi att föreningarna kan följa upp de regler och policys som klubben har på ett enkelt sätt. Här visar resultatet att det finns en policy som föreningarna anser vara väldigt viktig och det är policyn för ungdomsverksamheten som de använder på det sätt som vår modell beskriver. De andra riktlinjerna som till exempel att ungdomar inte ska röka eller dricka alkohol. De är på ett sätt lätta att formulera ned på ett papper men exakt hur själva uppföljningsarbetet som vi nämner i vår modell går till har vi inte fått någon riktigt klar bild av.

7 Slutsats

I slutsatsen skapar vi en förståelse för vad vi har kommit fram till i arbetet men vi riktar även kritik till vårt arbete. Den sista delen i slutsatsen handlar om förslag till framtida forskning.

7.1 Användningen av formella styrmedel

Vid användning av resultatplanering som styrmedel tycker vi att föreningarna svarade som förväntat när det gäller visioner och mål. Att föreningarna skulle ha nedskrivna sportsliga visioner är något som vi anser vara viktigt för en förening detta ansåg även föreningarna som alla använde sig av detta. När det gäller de finansiella målen är det många föreningar som inte har några direkta finansiella mål. Detta tror vi kan bero på att föreningarna anser att de sportsliga resultaten är de viktigaste i föreningen och att de finansiella målen handlar om att ligga så nära ett nollresultat som möjligt även om en del föreningar säger att de ändå vill gå med vinst för att ha en buffert i eget kapital. Resultatet som visar att alla föreningarna använder sig av månadsrapporter som de sedan stämmer av mot budgeten varje månad var inte något vi hade räknat med. Detta är något som är positivt som visar att det finns en stor vilja att ha ordning på ekonomin samt att traditionen i svenska idrottsföreningar med ekonomiarbetet också måste vara stark i och med att alla föreningar arbetar på samma vis.

När vi undersökte hur föreningarna använder sig av kalkylering vid värvning av spelare. Vi valde att inte undersöka hur föreningarna använder sig av kalkylering vid andra tillfällen i sitt arbete. En missräkning som kom upp i resultatet var att handbollsföreningarna inte använder sig av övergångssummor vilket gjorde att de istället använder sig mer utav en profil när de värvar spelare. De värvar en spelare efter ålder, position med mera och ekonomiska faktorer spelar inte in så mycket. Däremot använder sig fotboll och ishockeyföreningarna sig av kalkyler vid spelarvärvningar. Exakt hur dessa ser ut och hur dem används fick vi inte något konkret svar på utan svaren handlade mer om att de använde sig av det.

Budgeteringsarbetet i föreningarna visade sig vara väldigt lika i föreningarna oavsett idrott. Vi undersökte vilken typ av budget föreningarna använder och alla svarade att de gör en årsbudget. Vi trodde att resultatet skulle vara lite mer splittrad och att halvårsbudget eller kvartalsbudget skulle förekomma i någon förening. Att föreningarna använder sig av årsbudget kan bero på att en säsong är längre än ett halvår eller ett kvartal därför är det bäst

för föreningarna att se till hela säsongen och därmed ett helår. Vidare undersökte vi hur budgetarbetet såg ut för lönerna för elitspelarna. De flesta föreningarna svarade här att de inte har någon specifik lönebudget utan att den är en del av årsbudgeten men att den givetvis finns på en egen plats. Vissa föreningar förklarar sedan vidare att budgeten är så specifik att den gräver sig ända ner på kontonivå. Detta tycker vi är intressant och visar att föreningarna lägger stor vikt vid sin årsbudget där de vill få med alla intäkter och utgifter för året och att de är noggranna i sitt arbete med budgeten. Vi tror dock att arbetet med budgeten ändå inte tar allt för lång tid att göra varje år utan att föreningarna använder sig av föregående års budget när de tittar på siffrorna och ändrar det som de tror är rimligt för olika poster i budgeten. I och med att budgetarbetet är så viktigt i föreningen tror vi att styrelsen är en viktig del av arbetet. När det gäller avvikelser i årsbudgeten påstår en del föreningar att det inte ska vara möjligt att det händer detta tycker vi också är ett tecken på att ett långsiktigt arbete med föreningens ekonomi finns där budgeten är noga uträknad. Vi tror att det som skulle kunna ge stora avvikelser i budgeten är exempelvis mycket lägre publiksiffror än väntat, sponsorer som hoppar av eller att föreningen får böter med exempelvis straffet att spela inför tomma läktare.

När vi undersökte hur föreningarna mäter spelarnas och övrig anställd personals prestationer så hade vi innan undersökningen tänkt oss att föreningarna skulle svara att spelarnas prestationer på planen var det viktigaste som de mätte. Detta trodde vi för att prestationerna på planen kunde ligga till grund för belöningar och nya kontrakt. Men resultatet i undersökningen visar att de prestationer som föreningarna mäter handlar enbart om spelarnas fysiska form. Dessa mätningar görs det ständiga uppföljningar på och de ser till att spelarna befinner sig i bästa möjliga fysiska form. Den fysiska formen ligger ju som grund för hur spelarna ska prestera på planen därför är givetvis den viktig att mäta men resultatet förvånade oss ändå i och med att inga andra spelarprestationer mäts. När det gäller övrig personal beskriver flera föreningar att det är svårt att göra direkta mätningar av till exempel en vaktmästare eller kanslimedarbetare. Föreningarna ser till att de gör sitt jobb men gör inga direkta mätningar på dem. Detta var i stort sett det resultat vi hade tänkt oss på frågan.

Processtyrningen var svår att överföra till idrotten från företagsvärlden. Vi bestämde oss för att ett företags process med idé till färdig vara är att jämföra med en förenings process med ungdomsspelare till elitspelare. Därför undersökte vi hur pass ingående de nedskrivna riktlinjerna är i denna fråga. Resultatet visade att de flesta föreningarna har väl nedskrivna riktlinjer för hur denna process ska gå till. Där kan de se hur föreningen tänker med antal

träningar i veckan, toppning av laget, beteende för båda spelare, ledare och föräldrar när de spelar eller stöttar sitt lag. Detta tycker vi är bra för att det underlättar för ledare och föräldrar när de kan svara att detta är föreningens tänk och istället för att de ska bestämma själva. Det är även intressant att de föreningar som inte har så väl nedskrivna riktlinjer i stort sett ursäktade sig och sa att detta är något de för tillfället arbetar vidare med. Vi frågade även om andra nedskrivna riktlinjer och här visade resultatet att flera föreningar ser det som en viktig del att ta ett samhällsansvar för ungdomarna där antimobbning och antirökning är exempel på detta. Detta tycker vi är bra då föreningarna visar att de tar ett samhällsansvar även om de är en elitidrottsförening.

Resultatet från undersökningen angående om föreningarna använder sig av benchmarking visade att benchmarking inte används i någon större utsträckning av elitidrottsföreningarna. Detta tycker vi är lite konstigt då det alltid finns saker som föreningarna kan lära sig av varandra. Problemet kan vara att de ser de andra föreningarna som stora konkurrenter och vill då inte dela med sig eller ta hjälp av andra föreningar. Men om de inte vill jämföra sig med föreningar i samma division kunde de istället jämföra sig med föreningar utomlands. I fotbollen finns det säkert mycket att lära sig från föreningar från Norge och Danmark. I handbollen kan föreningarna jämföra sig med spanska och tyska föreningar och i ishockeyn kan de jämföra sig med tyska, finska och schweiziska föreningar. De jämförande föreningar får inte ligga på för hög nivå så därför är till exempel Barcelona eller Real Madrid inga föreningar som svenska fotbollsföreningar kan jämföra sig med även om de säkert skulle finna något intressant som de kan ta med sig till sin förening. Vi tycker att arbetet med benchmarking är något som svenska föreningar kan utveckla.

Belöningsystemen för föreningarna handlar om hur de gör med bonusar till spelare, ledare och övrig anställd personal. Här hade vi förväntat oss ett resultat som visade att föreningarna använde sig av både individuella och gruppbelöningar till spelare och ledare. För övrig anställd personal trodde vi att de inte hade något belöningsystem. Resultatet visade sedan att handbollsföreningarna inte använde sig av belöningar för att de tyckte att den marknadsmässiga lönen är en tillräcklig anledning för spelarna att prestera. Detta tycker vi är lite förvånande för bonusar kunde säkert få spelarna att prestera på max i slutet av säsongen. Detta visar också fotbollsföreningarna som använder sig av både individuella och gruppbelöningar där de individuella bonusarna är hemliga för övriga spelare för att inte skapa onödigt prat inom gruppen. Detta är något som vi ser som det största problemet med

individuella belöningar. Gruppbelöningar är det som vi tycker är bäst då laget sätts i fokus. Men till exempel målbonus för anfallare eller så lite insläppta mål som möjligt för försvarare kan också vara en bra belöning för spelarna. För övrig anställd personal nämner några föreningar att de som arbetar med att få sponsorer till föreningen arbetar efter ett belöningsystem. Detta tycker vi är bra för det kan leda till att sponsorintäkterna ökar för föreningen men även den anställda får mer lön för sitt arbete vilket skapar en bra situation för föreningen.

I stort så kan föreningarna förbättra sitt arbete med de formella styrmedlen även om arbetet med flera styrmedel är väldigt bra och djupgående.

7.2 Kritik till arbetet

För att få en klarare bild i slutskedet av arbetet har vi valt att rikta viss kritik till vårt arbete. En del av kritiken är att teoridelen skulle kunna blivit mer utförlig och gett en klarare bild av vad de formella styrmedlen innebär. Detta förklarar vi med att det finns bristande forskning på området ekonomistyrning och idrottsföreningar och den forskning som finns är till stor del inte riktad mot formella styrmedel.

En annan svaghet som arbetet har är att undersökningen kunde ha varit betydligt mer utförlig för att på så sätt få en rättvisare bild och om slutsatser kan dras om skillnader och likheter mellan idrotterna samt mellan föreningarna inom samma idrott. Att göra en kvalitativ undersökning tar mycket tid därför så har det inte varit möjligt för oss att göra en större undersökning under den tiden som vi haft på oss. Däremot är vi nöjda med den respons vi har fått ifrån föreningarna vi har kontaktat. Att göra den stora undersökningen på området är i så fall något som framtida forskare får göra som har en större tidsperiod till sitt förfogande.

7.3 Framtida Forskning

Framtida forskning inom detta område kan vara:

- Undersöka på internationell nivå där forskaren jämför idrott för idrott istället, det vill säga hur skiljer sig ekonomistyrningen i fotbollsföreningar mellan olika länder.

- Forskaren kan välja att anta en kvalitativ approach istället och då skicka ut enkäter till alla elitföreningar i dessa idrotter för att på så vis se statistiska skillnader mellan de olika idrotterna.
- Forskaren kan välja att utgå ifrån en annan modell än den modell som vi har använt oss av för att undersöka ekonomistyrningen i elitidrottsföreningarna.
- Ett fjärde alternativ är att forskaren kan undersöka hur föreningarna använder sig av de andra styrmedlen, det vill säga organisationsstrukturen eller de mindre formella styrmedlen.

Genom att forska vidare på området kan slutligen en helhet bildas om hur ekonomistyrningen och vilka olika styrmedel som föreningarna använder i sin verksamhet.

8 Referenslista

- Andersson S.(1979). "*Positivism kontra hermeneutik*", bokförlaget korpen, Göteborg
- Armeh H, Salarzahi H och Kord B. (2010). "*Management Control Systems*", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business (IJCRB)*, Volym 2 Nummer 6, pp. 165 – 179
- Ax C, Johansson C och Kullvén H. (2009). "*Den nya ekonomistyrningen*", Liber, Malmö
- J Bergstrand. (2010). "Ekonomisk analys och styrning", Studentlitteratur, Lund
- Azzone G och Palermo T. (2011). "*Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change*", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 Iss: 1 pp. 90 – 111
- Bergstrand, J. (2010). *Ekonomisk analys och styrning*. 4:e uppl. Lund:Studentlitteratur
- Böhlke N och Robinson L, (2009), "*Benchmarking of elite sport systems*", *Management Decision*, Vol. 47. Iss: 1 pp. 67 - 84
- Chenhall R och Langfield-Smith K. (2007). "*Multiple perspectives of performance measures*", *European Management Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 266–282
- Colding S. (1998). "*Benchmarking*", Aldershot, Gower.
- Denkena B, Shpitalni M, Kowalski P, Molcho G och Zipori Y. (2007). "Knowledge management in process planning", *Manufacturing Technology*, Volym 56, Nummer 1, pp. 175 – 180
- Denscombe M. (2009). "*Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*", Studentlitteratur AB, Lund
- De Waal A, Goedegebuure R, Geradts P. (2011). "*The impact of performance management on the results of a non-profit organization*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 Iss: 8 pp. 778 – 796.
- Doherty A, Patterson M och Van Bussel M. (2004). "*What do we expect? An examination of perceived committee norms in non-profit sport organisations.*" *Sport Management Review*, 7, 103-132
- Dumitrana M, Dumitru M, Jianu I, Jinga G och Radu G. (2009). "*Human resources management control*", *Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration*, Volym 9, Nummer 2(10), pp. 92 – 99
- Elliott R. (2012). "*Strategic Planning: Is it really necessary?*", *Nephrology Nursing Journal*, January February 2012, Vol. 39, No. 1.

- Feess E och Muehlheusser G. (2003). "Transfer fee regulation in European football", *European economic review*. 47, 2003 p. 645-668.
- Fiels K M. (2009). "Strategic Planning", *American Libraries*, November 2009.
- Flamholtz E. (1996). "Effective Management Control: Theory and practice", *Kluwer Academic Publishers*, Dordrecht (USA)
- Fotbollskanalen. (2012). "Elitlicensen räddad för Gais". Hämtad 2012-05-10, från <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/elitlicensen-raddad-for-gais/>
- Hoye R, Mu Yeh C, Taylor T. (2009). "Board roles in organisations with a dual board system: empirical evidence from Taiwanese nonprofit sport organisations", *Sport Management Review*, 12 (2009) p. 91-100.
- Humphreys B och Maxcy J. (2007). "The role of sport economics in the sport management curriculum", *Sport Management Review*, 2007,10, p. 177-1 89
- Johansson C F. (2012a). "Förbundet: Alla lag får elitlicens". Hämtad 2012-05-10, från <http://hallandsposten.se/sport/handboll/1.1567880-forbundet-alla-lagen-far-elitlicens>
- Johansson C F. (2012b). "Drotts Elitlicens i fara inför 2013". Hämtad 2012-05-10, från <http://hallandsposten.se/sport/handboll/1.1500335-drotts-elitlicens-i-fara-infor-2013?articleRenderMode=default>
- Kase K, de Hoyos I, Sanchis C, Breton M. (2007). "The proto-image of Real Madrid: implications for marketing and management", *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. April 2007.
- Lock D. (2001). "Benchmarking", *International Journal of Project Management*, ISSN 0263-7863, 05/2001, Volym 19, Nummer 4, p. 253
- Macintosh N och Quattrone P. (2010). "Management Accounting and control systems", *John Wiley & Sons Ltd*, Chichester (USA)
- McGraw P och Taylor T. (2006). "Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations", *Sport Management Review*, (2006), 9, p. 229-251.
- Merchant K. (1982). "The Control function of management". *Sloan Management Review*. Summer 1982
- Moreno F. (2012). "Titlar tyngre än ekonomisk framgång". Hämtad 2012-09-28, från <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/ekonomi-lordag/titlar-tyngre-an-ekonomisk-framgang/>
- Moriarty J P. (2011). "A theory of benchmarking", *An International Journal*, ISSN 1463-5771, 2011, Volym 18, Nummer 4, pp. 588 - 611
- Otley D. (1999). "Performance management: a framework for management control systems research". *Management Accounting Research*, 1999, 10, p. 363-382
- Persson F. (2012). "Ökade krav mot länets ishockeyklubbar". Hämtad 2012-05-10, från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=105&artikel=5055163>.

Seippel O. (2002). "Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 13, No. 3, September 2002

Skatteverket. (2012) "För föreningar och stiftelser". Hämtad 2012-05-29, från <http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningarstiftelser.4.76a43be412206334b89800048202.html>

Svenska Fotbollsförbundet. (2011). "Elitlicenser godkända för säsongen 2012". Hämtad 2012-05-10, från <http://svenskfotboll.se/superettan/arkiv/svensk-fotboll/2011/10/elitlicenser-godkanda-for-sasongen-2012/>

Svenska Handbollsförbundet. (2010). "Reglemente för elitseriens elitlicens". Hämtad 2012-05-28, från http://www.handboll.info/ImageVaultFiles/id_408/cf_273/1.PDF

Svenska Ishockeyförbundet. (2006a) "Reglemente för hockeyallsvenska nämnden". Hämtad 2012-05-28, från http://www.swehockey.se/ImageVault/Images/id_327/ImageVaultHandler.aspx

Svenska Ishockeyförbundet. (2006b). "Reglemente för elitseriens liganämnd". Hämtad 2012-05-28, från http://www.swehockey.se/ImageVault/Images/id_363/ImageVaultHandler.aspx

Svenska Fotbollsförbundet. (2011). "Reglemente för elitlicensen med anvisningar". Hämtad 2012-05-28, från http://fogis.se/ImageVault/Images/id_54122/scope_0/ImageVaultHandler.aspx

Szymanski S och Smith R. (1997). "The English Football Industry: profit, performance and industrial structure", *International Review of Applied Economics*, Volume 11, Issue 1, 1997

Bilaga 1



Högskolan Kristianstad

Hej!

Först och främst vill vi tacka dig för att du tar dig tid och ställer upp på vår undersökning.

Vi är två studenter som studerar ekonomi på Kristianstad Högskola. Vi studerar nu tredje året och håller på att skriva vår kandidatuppsats som handlar om ekonomistyrning i elitidrottsföreningar, därför behöver vi din hjälp.

Syftet med denna studie är att undersöka vilka formella styrmedel som används i elitidrottsföreningar och hur dem används. När ni har besvarat frågorna i enkäten och skickat tillbaka den till oss kommer vi att gå igenom svaren så att vi kan återkomma till er med följdfrågor i en telefonintervju för att få en utförlig bild utav hur formella styrmedel används i just er förening. All information som ni lämnar till oss kommer att vara konfidentiell, alltså kommer ingen annan än vi två få veta vilka som har svarat vilket på respektive fråga.

Enkäten är uppbyggd på så vis att det är tre stycken svarsalternativ. Ja, nej eller vet inte. Ni sätter ett kryss (X) på det svarsalternativ som ni vill välja.

Tack åter igen!

Med vänliga hälsningar,

Marcus Gustavsson och Niklas Bromér

Resultatplanering

	Ja	Nej	Vet inte
Har er förening nedskrivna visioner?			
Har er förening nedskrivna finansiella mål?			
Har er förening nedskrivna icke finansiella mål?			
Upprättar er förening olika resultatrapporter som exempelvis månadsrapporter?			

Kalkylering

	Ja	Nej	Vet inte
Gör ni spelarkalkyler vid värvning av elitpelare?			

Budgetering

	Ja	Nej	Vet inte
Upprättar er förening en årsbudget?			
Upprättar er förening en halvårsbudget?			
Upprättar er förening en kvartalsbudget?			
Upprättar er förening en specifik lönebudget för elitpelarna?			
Följer er förening upp upprättade budgetar?			

Prestationsmätning

	Ja	Nej	Vet inte
Mäter ni spelarnas prestationer?			
Mäter ni övrig personals prestationer?			

Övriga kostnader

	Ja	Nej	Vet inte
Har ni marginal till oförutsedda utgifter som till exempel böter eller andra bestraffningar?			

Benchmarking

	Ja	Nej	Vet inte
Jämför ni er systematiskt med andra föreningar?			

Processtyrning

	Ja	Nej	Vet inte
Finns det några nedskrivna riktlinjer för hur ungdomsverksamheten drivs i föreningen?			
Finns det några andra nedskrivna riktlinjer för hur organisationen ska arbeta?			

Belöningsystem

	Ja	Nej	Vet inte
Har er förening ett formellt system för hur individuella belöningar till spelare och ledare ska vara?			
Har er förening ett formellt system för hur grupp belöningar till spelare och ledare ska vara?			
Har er förening ett formellt system för belöningar till övrig anställd personal?			

Andra Styrmedel?

	Ja	Nej	Vet inte
Utifrån dessa olika formella styrmedel, finns det andra styrmedel som er förening använder? (ex. organisationsform och olika typer av internkontroll)			

Bilaga 2

Intervjumall vid svar JA på enkäten

Resultatplanering

- Vilka visioner arbetar er förening efter? Vad gör ni för att uppnå visionerna?
- Vilka finansiella mål arbetar er förening efter? Vad gör ni för att uppfylla de finansiella målen?
- Vilka icke finansiella mål arbetar er förening efter? Vad gör ni för att uppfylla de icke finansiella målen?
- Vilka resultatrapporter arbetar er förening med? Vad använder ni resultatrapporterna till?

Kalkylering

- Vilka aspekter finns med i spelarkalkyler vid värvning av elitspelare?

Budgetering

- På vilket sätt har ni nytta av er årsbudget? Vilka ekonomiska aspekter finns i budgeten? Vad gör ni om stora avvikelser i budgeten uppkommer under året?
- På vilket sätt har ni nytta av er halvårsbudget? Vilka ekonomiska aspekter finns i budgeten? Vad gör ni om stora avvikelser i budgeten uppkommer under halvåret?
- På vilket sätt har ni nytta av er kvartalsbudget? Vilka ekonomiska aspekter finns i budgeten? Vad gör ni om stora avvikelser i budgeten uppkommer under kvartalet?
- Beskriv uppföljningsmetoden för budgetarna?
- Vilka övriga kostnader som t.ex. böter har ni marginal till i er ekonomi? Varför har ni det?

Prestationsmätning

- Vilka typer av spelarprestationer mäter ni? Gör ni uppföljningar på dessa mätningar?
- Vilka typer av prestationer mäter ni för övrig personal? Gör ni uppföljningar på dessa mätningar?

Benchmarking

- På vilket sätt jämför ni er med andra föreningar? Varför?

Processtyrning

- Beskriv riktlinjerna för ungdomsverksamheten?
- Beskriv vilka andra riktlinjer för organisationen som ni följer?

Belöningsystem

- Vilka prestationer får spelare och ledare individuella belöningar för? Är belöningen ekonomisk eller icke ekonomisk?
- Får spelare och ledare gruppbelöning för exempelvis tabellplacering? Antal tagna poäng eller liknande? Är belöningen ekonomisk eller icke ekonomisk?
- Vilka prestationer kan övrig personal få belöningar för? Är belöningen ekonomisk eller icke ekonomisk?

Andra styrmedel

- Vilka andra formella styrmedel använder er förening? Hur använder ni dessa styrmedel?

Intervjumall Vid NEJ på enkäten

Resultatplanering

- Har ni funderat på att skriva ner era visioner? Varför/ Varför inte?
- Varför har ni inte nedskrivna finansiella mål?
- Varför har ni inte nedskrivna icke finansiella mål?
- Har ni funderat på att använda er av olika resultatrapporter? Varför/ Varför inte?

Kalkylering

- Har ni funderat på att använda er av spelarkalkyler vid värvning av elitspelare? Varför/ Varför inte?

Budgetering

- Varför upprättar er förening inte en årsbudget?
- Varför upprättar er förening inte en halvårsbudget?
- Varför upprättar er förening inte en kvartalsbudget?
- Har ni funderat på att använda er av en specifik lönebudget för elitspelarna?
- Finns det någon speciell anledning till att ni inte gör något uppföljningsarbete med upprättade budgetar?
- Finns det någon speciell anledning till varför ni inte har någon marginal i ekonomin för oförutsedda utgifter som t.ex. böter?

Prestationsmätning

- Finns det någon speciell anledning till varför ni inte mäter spelarnas prestationer?
- Finns det någon speciell anledning till varför ni inte mäter övrig personals prestationer?

Benchmarking

- Har ni funderat på att jämföra er med andra föreningar? Varför/Varför inte?

Processtyrning

- Varför har ni inte några nedskrivna riktlinjer för hur ungdomsverksamheten drivs i föreningen?
- Har ni funderat på att skriva ner andra riktlinjer? Varför/ Varför inte?

Belöningsystem

- Finns det någon speciell anledning till att ni inte har individuella belöningsystem till spelare och ledare?
- Finns det någon speciell anledning till att ni inte har gruppbelöningar till spelare och ledare?
- Finns det någon speciell anledning till att ni inte har ett belöningsystem för övrig anställd personal?