



Institutionen för ekonomi  
FEK790

Kandidatuppsats  
HT 2003

# Styrning i fotbollsorganisationer

## Byråkrati, klan eller marknad?

**Författare:**

Jonas Bengtsson  
Peter Johansson  
Peter Tegelberg

**Handledare:**

Docent  
Sven-Olof Yrjö Collin

## ABSTRACT

Nowadays the world of football has become more commercial than before. As a result of this the clubs financial status are getting more and more important. Therefore the UEFA has given the national federations a specific task to make sure that the clubs from each country follows certain standards of maintaining the football credibility. The Swedish federation has decided that the Swedish clubs must follow the so-called "elitlicensen".

The purpose of this essay is to investigate what type of organizational control mechanism developed by Ouchi (1980) the Swedish clubs prefer. The different mechanisms are: bureaucracy, clan and market. Bureaucracies are characterised by rules that states what one is allowed to do and what consequences it will have if one does not follow them. Markets rely on competition to neutralize opportunistic actions. Individuals that want the same thing and therefore have made common standards that they follow build a clan.

To come up with a conclusion to our statement we have used metaphorical thinking. We think of Football Europe as a concern. The UEFA is the parent company, the national federations are subsidiary companies to UEFA and the clubs are in their turn subsidiary companies to the nationell federation.

We have interviewed one representative from each club by phone and let them answer seven different questions. We wanted them to decide which of the organizational control mechanisms they preferred in each question. For each mechanism we had an alternative.

We found that the clubs do not prefer the same mechanism in all the seven questions. The answers varied depending on which type of transaction the question concerned. However, there were a majority of bureaucratic answers and the clubs wanted rules that control their and other clubs actions. They did like the existing system, elitlicensen, however preferably they wanted to add some criteria, such as for example prognoses.

## SAMMANFATTNING

Ekonomi i dagens fotbollsklubbar har fått en allt större betydelse. Många klubbar drar på sig stora skulder främst p.g.a. stora övergångssummor och höga lönekostnader. UEFA har därför gett i uppdrag åt sina medlemsländer att ta ansvar för de nationella klubbarnas utveckling. I Sverige har därför Svenska fotbollsförbundet (SvFF) infört en reglering (elitlicensen) i allsvenskan och superettan för att styra klubbarnas verksamhet. Vi har därför undersökt vilket styrsystem som klubbarna som idag berörs av elitlicensen föredrar.

Vi har använt oss av en metafor där vi ser Europas fotbollsverksamhet som en koncern. Vi ser UEFA som moderbolag i koncernen med dotterbolag i de nationella förbunden som har sina dotterbolag i de nationella klubbarna. Man kan likställa styrningen i en koncern med styrning i divisionaliserade organisationer. Divisioner har decentraliserat ansvar och här flyttas makten att fatta beslut från den övergripande ledningen till att besluten fattas av de olika divisionerna själva. Vi har med hjälp av de olika styrsätten byråkrati, klan och marknad försökt undersöka vilket styrsystem som fotbollsklubbarna föredrar i olika frågor. Byråkrati kännetecknas av strikta regler på hur saker ska styras och även regler som hanterar vad som ska hända med organisationer som inte följer uppsatta regler. Marknadsstyrning kan beskrivas som att marknaden opererar med ett decentraliserat och prisstyrt beslutsfattande där ett antal individer styr utrymmet för opportunistiska handlingar. I klanen använder man sig av normer för att uppnå sina gemensamt uppsatta idéer och värderingar.

Vi har funnit att majoriteten av klubbarna är för ett byråkratiskt styrsätt och att de anser att det bör finnas strikta och väldefinierade regler som styr klubbarnas verksamhet. Vi har dock också funnit att klubbarna vill ha olika typer av styrning i olika frågor. T.ex. så tycker klubbarna att man ska använda sig av ett bonussystem där lönen grundas på lagets prestation, detta är tecken på klanstyrning. Marknadsstyrning föredrar klubbarna när det gäller seriens utformning med en öppen liga och att spelare ska få gå fritt som Bosman-fall mellan klubbar när deras kontrakt med en klubb har gått ut. Klubbarna tycker dagens styrsystem med elitlicensen är bra och att den har fört med sig att klubbarna sköter sin ekonomi mer professionellt. De tycker dock att det finns vissa brister med elitlicensen och tycker framförallt att det ska finnas fler kriterier som t.ex. prognoser och kassaflödesanalyser.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING .....	5
1.1. Problembakgrund .....	5
1.2. Syfte .....	7
1.3. Uppsatsens disposition .....	7
1.4. Sammanfattning .....	7
2. METOD .....	9
2.1. Metaforer .....	9
2.2. Kritik mot metaforer .....	10
2.3. Ansatsval .....	10
2.4. Sammanfattning .....	11
3. TEORI .....	13
3.1. Styrning .....	13
3.2. Styrning i divisionaliserade företag .....	14
3.3. Transaktionskostnadsteorin .....	16
3.4. Styrningsätt .....	17
3.4.1. Marknadsstyrning .....	17
3.4.2. Byråkrati .....	18
3.4.3. Klanstyrning .....	19
3.5. Hypoteser .....	20
3.6. Sammanfattning .....	21
4. EMPIRI .....	23
4.1. Urval .....	23
4.2. Avgränsningar .....	23
4.3. Observationsmetoder .....	24
4.4. Operationalisering .....	24
4.5. Datainsamlingsmetod .....	27
4.6. Reliabilitet och validitet .....	28
4.7. $\chi^2$ -metoden .....	29
4.8. Kritik på undersökningen .....	29
4.9. Sammanfattning .....	29
5. ANALYS .....	31
5.1. Inledning .....	31
5.2. Analys av frågorna .....	31
5.2.1. Fråga 1 .....	31
5.2.2. Fråga 2 .....	33
5.2.3. Fråga 3 .....	34
5.2.4. Fråga 4 .....	35
5.2.5. Fråga 5 .....	37
5.2.6. Fråga 6 .....	38
5.2.7. Fråga 7 .....	39
5.2.8. Fråga 8 .....	40
5.3. Analys av hypoteser .....	41
5.3.1. Summering av svar .....	41
5.4. Sammanfattning .....	42
6. SLUTSATS .....	44
6.1. Slutsatser .....	44
6.2. Uppsatsens bidrag .....	46
6.3. Förslag till fortsatt forskning .....	47
KÄLLFÖRTECKNING .....	48

BILAGOR 1-6

## 1. INLEDNING

---

I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till fotbollens ekonomiska problem. Vi konstaterar att det finns ett styrningsproblem inom fotbollen och kommer fram till att vårt syfte blir att se hur klubbarna vill bli styrda. Även uppsatsens disposition kommer att framställas i detta kapitel.

---

### 1.1. Problembakgrund

” I ett företag är målet långsiktig lönsamhet för verksamheten men i en fotbollsförening är målet sportsliga framgångar och pengar är endast ett medel. ”  
(Kjell Sahlström citerad i Bergstaf et al. 2003, s 5)

Fotbollen har på relativt få år gått från att vara en idrottsrörelse med ideellt arbete till att bli en verksamhet där man har heltidsanställd personal och där man i de olika föreningarna har en omsättning på flera miljoner. Media, reklam och sponsorer har gjort att klubbarnas intäkter ökat och spelarnas löner därav också har ökat.  
(Hallbäck) Fotboll är idag ”Big business”.

Från att tidigare ha haft klubbkänsla och lojalitet för sitt lag och sin klubb har nu spelarna och klubbarna gått till att bli mer och mer ekonomiskt styrda. Med detta menar vi att klubbarna blivit mer kommersiella och att man ofta använder sig av professionell finansieringshjälp för att förvalta sin ekonomi.

Fotbollsklubbarna i Europa och världen har börjat få allt sämre ekonomi. Genom media har det framkommit att det till stor del beror på de “fantasisummor” som klubbarna har börjat betala för att värva spelare från andra klubbar. Många övergångar kostar klubbarna mellan 50 miljoner till en halv miljard kronor. Det finns även en annan kostnad som gör klubbarna svårt skuldsatta och det är de otroligt höga spelarlönerna som finns idag. En bra spelare i de bästa ligorna har en veckolön på cirka en halv till en miljon kronor. Detta har medfört att många klubbar är så hårt skuldsatta att de hotas av konkurs. Exempelvis så har ett av Europas mest framgångsrika lag, Real Madrid, ett par miljarder i skulder. Läget i de svenska klubbarna är inte alls lika omfattande som i de största ligorna i Europa, men många klubbar brottas ändå i relation till sin verksamhet med stora ekonomiska problem. Ett exempel på detta är Helsingborgs IF där kommunen gick i borgen för att de skulle klara sina skulder.

Ett annat problem för klubbarna de senaste åren har varit att ta itu med den så kallade Bosman-domen. Denna dom som EU-domstolen beslutade om fastslår att en spelare vars kontrakt med en klubb gått ut, har fri rätt att skriva kontrakt med vilken annan klubb som helst. Detta gör att en spelare en dag kan bokföras som en tillgång i en klubb medan samma spelare redan nästa dag inte är värd en enda krona för klubben. I och med detta blir klubbarna mer benägna att skriva långtidskontrakt med sina spelare.(Lidén, 2002)

1999 beslutades på ett representantmöte med de olika representanterna för klubbarna att från och med 2001 skulle kraven på kvaliteten bland elitklubbarna beträffande klubbarnas ekonomi höjas. Detta gällde de två högsta serierna inom herrfotbollen, allsvenskan och superettan. Från och med 2005 kommer samma krav som ställs på herrklubbarna även att gälla damklubbarna. Detta beslutades sedan UEFA (The Union of European Football Association) beslutat att man skulle skärpa sina krav på sina medlemsländer att själva ta hand om sina nationella klubbars ekonomiska utveckling. Man ville också ha en reglering därför att om klubbarna missköter sig gentemot UEFA på något sätt så kan de nationella förbunden ställas ansvariga för detta. Därav ville man nu ha en striktare koll på sina nationella klubbar.

UEFA har satt upp dessa krav gentemot de nationella förbunden för att man vill skydda och bevara fotbollens trovärdighet gentemot utomstående parter.

Man har alltså i Sverige gått från att ha varit en fri marknad med gott om spelrum för de olika klubbarna till att klubbarna blivit mer och mer styrda, då först och främst genom elitlicensen. ([www.svenskfotboll.se](http://www.svenskfotboll.se))

Ekonomikriterierna som började gälla från och med år 2001 ingår i elitlicensen för fotbollsföreningar. De ekonomiska krav man ställer inom elitlicensen är bl.a.:

Från år 2001 ska räkenskapsår och verksamhetsår följa kalenderår

Från år 2001 ska räkenskaperna följa en uppgjord kontoplan

Från år 2001 ska varje klubb ha en auktoriserad revisor

Från år 2001 får man inte uppvisa ett negativt eget kapital vid bokslutet

Elitlicensen omfattar hela den juridiska personen som bedriver fotbollsverksamhet.

För föreningar med flera olika sektioner, t.ex. Hammarby som även har bl.a. hockey och handboll i sin verksamhet tar man alltså hänsyn till hela föreningens egna kapital och inte enbart fotbollsverksamhetens. ([www.svenskfotboll.se](http://www.svenskfotboll.se))

I och med att SvFF använder elitlicensen för att kontrollera sina klubbar antyder det på att det finns ett problem inom fotbollen. SvFF använder elitlicensen som ett sätt att styra sina klubbar. Detta kan man likna med ett koncernföretag som styr sina dotterbolag. Om man metaforiskt ser Fotbollseuropa som en koncern så kan man likna detta vid ett sätt att styra sina dotterbolag. Därav har man ett styrproblem.

I vår uppsats vill vi försöka se vad klubbarna anser om att bli styrda med hjälp av elitlicensen, vilken vi anser är en byråkratisk styrning. SvFF har gentemot sina klubbar i allsvenskan och superettan satt upp regler gällande klubbarnas verksamhet och ekonomi. Detta vill vi ställa emot de två andra styrformerna, marknad och klan, och försöka se vilket styrsystem klubbarna föredrar. Dessa tre styrformer har vi hämtat från Ouchi (1980). Vi vill även försöka se om det finns skillnader i hur klubbarna vill styra sina organisationer. Vi kommer därför att använda oss av olika variabler såsom allsvenskan kontra superettan och storstad kontra liten stad. Vi ska även försöka se om tradition spelar någon roll. Med tradition menar vi med vilken kontinuitet klubbarna spelat i allsvenskan.

För att kunna göra detta har vi valt att använda oss av en metafor där vi gjort en modell. I den sätter vi in Fotbollseuropa i ett koncernsystem där moderbolaget kommer att utgöras av UEFA och därifrån kommer dotterbolagen att utgöras av de olika nationella förbunden och därefter kommer dotterdotterbolagen att utgöras av de olika nationella klubbarna.(Bilaga 1)

## 1.2. Syfte

Syftet med denna uppsats är att få fram vilket av de tre styrsätten fotbollsklubbarna föredrar. Vi vill också se om klubbarnas åsikter skiljer sig åt beroende på våra variabler.

## 1.3. Uppsatsens disposition

Här följer en kort redogörelse för de olika kapitlen i vår uppsats.

Närmast i kapitel två kommer uppsatsens metod. Här redogör vi för metafortänkandet och hur vi med hjälp av detta kommer att utveckla vår metafor. Utöver detta beskriver vi hur vi tänker gå till väga för att genomföra uppsatsen.

I kapitel tre beskriver vi koncerner och divisionsorganisationer. Sedan fördjupar vi oss i transaktionskostnadsteorin och de teorierna kring de tre styrningssätten, byråkrati, klan och marknad. Vi knyter även samman transaktionskostnadsteorin med dessa styrsätt.

I det fjärde kapitlet diskuterar vi vilket urval vi gjort och vilken analysmetod vi valt. Dessutom kommer vi att gå igenom hur vi gått till väga för att samla in våra data i vår undersökning. Vi förklarar vår enkäts utseende och vårt val av frågor. Dessutom tar vi upp hur vi resonerade när vi tog fram variabler och hypoteser som är relevanta för vår undersökning.

Kapitel fem är vårt analyskapitel. En analys på de olika frågorna kommer att göras. Här kommer vi även att analysera de resultat vi får i vår enkät och se om det finns några signifikanta skillnader mellan olika grupperingar i populationen. Exempel på sådana grupperingar är allsvenskan kontra superettan.

I kapitel sex drar vi våra slutsatser utifrån våra analyser och ser vilket styrsystem som klubbarna föredrar.

## 1.4. Sammanfattning

I dagens fotbollsklubbar har ekonomin fått en allt större betydelse. Många klubbar i Europa och resten av världen har dragit på sig stora skulder. De främsta anledningarna till skulderna är de höga övergångssummorna och lönerna som klubbarna betalar. Ett annat problem som klubbarna måste handskas med nuförtiden är den påverkan som Bosman-domen har fört med sig.

UEFA har gett i uppdrag åt sina medlemsländer att de måste ta ansvar för sina nationella klubbars utveckling. I Sverige har därför Svenska fotbollsförbundet valt att införa en reglering i form av elitlicensen. Här sätts bl.a. ekonomiska krav på fotbollsklubbarna t.ex. att en förening inte får ha negativt eget kapital vid bokslutet.

Syftet med vår uppsats är att undersöka vilket av dessa styrsystem som klubbarna som idag är reglerade genom elitlicensen föredrar. Vi jämför även om det finns olikheter mellan de variabler vi har satt upp.



## 2. METOD

---

I detta kapitel kommer vi att beskriva vad vi menar med att vi använder oss av ett metaforiskt tänkande. Vi kommer också att förklara just vår metafor, där vi ser Fotbollseuropa som en koncern. Vidare i kapitlet kommer vi att beskriva varför vi valt en positivistisk ansats med inriktning mot deduktion.

---

### 2.1. Metaforer

I denna uppsats så har vi valt att se Europas fotbollsverksamhet som en koncern. Vi har använt oss av ett metaforisk tänkande där vi ser UEFA som moderbolag i koncernen. Dotterbolag är de nationella förbunden som har sina dotterbolag i de nationella klubbarna. (Bilaga 1)

En metafor kan man använda för att kunna hitta och förstå meningen med en händelse. Metaforen kan användas för att visa olika slags perspektiv som kan finnas. Den kan uppmuntra till att försöka hitta paralleller mellan något som man tycker är intressant och något som man kan mycket om. Det finns enligt Hatch (1997) fyra olika slags metaforer som har någon slags inflytande. Det är maskin-, organiska, kultur- och den postmoderna metaforen. Organismmetaforen ska uppmärksammas av användaren genom att det finns olika typer av organisationer och att dessa ställer olika krav och reagerar olika. I maskin metaforen ser man organisationen som något som ska bygga något. De ska ha vissa funktioner och ska uppnå vissa ställda mål t.ex. att spika upp en hylla på väggen. Kultur metaforen kan man likna vid en räv som jagar sin egen bakdel. Innan man har någon som helst användning för denna metafor är det en förutsättning att man vet något om kultur. Metaforen håller starkt vid vanor, traditioner och historier om organisationen. De som använder sig av den postmoderna metaforen har sett värdet av att se flera olika perspektiv och använda olika delar för att skapa något nytt. De som använder sig av postmodernistiska metaforer skulle aldrig använda sig av bara en metafor. (Hatch, 1997)

Vi ser fotbollen som ett företag som producerar underhållning. För att bra underhållning ska kunna produceras krävs att klubbarna spelar bra och underhållande fotboll. Producerar klubbarna bra underhållning kommer företaget att tjäna mer pengar.

Vi kommer i vår uppsats att se SvFF och de olika klubbarna som beroende av varandra. Skulle antingen SvFF eller en del av klubbarna försvinna skulle detta på sikt innebära att varken SvFF eller allsvenskan skulle finnas kvar.

Om man ser till varje klubb som en egen ekonomisk aktör. Hur ser då klubbarna på varandra?

Det första man kommer att tänka på är att klubbarna ser på varandra som bistra konkurrenter. De agerar på en marknad där alla klubbar strävar efter samma primära mål, att vinna allsvenskan i fotboll, detta för att få spela i Europa och tjäna pengar. Därför försöker de förbättra sin situation gentemot andra klubbar t.ex. genom att köpa spelare från varandra eller hindra en annan klubb att köpa en spelare som tillhör ens egen klubb.

Finns det då inga gemensamma mål för klubbarna som de vill nå fastän de är konkurrenter? Har de inga gemensamma intressen?

Som vi har nämnt tidigare ser vi fotbollen som ett företag som vill producera bra underhållning. Detta vill varje klubb göra fastän de är konkurrenter med varandra. Lyckas de svenska klubbar som spelar i de europeiska cuperna väl, så kommer också spelare av hög internationell klass att bli intresserade av spel i Sverige. En högre kvalitet på spelarna leder till att publik och media visar ett större intresse för fotbollen. Media visar en bild av att en viss del av den publik som finns idag är på fotbollsmatcherna för att förstöra och skapa bråk. Detta medför att folk drar sig från att komma och titta på fotbollen. För att skapa en bättre säkerhet hjälper klubbarna varandra genom att ordna säkrare arrangemang runt omkring matcherna. Detta gör man genom att man kan ha bättre kontroll på vilka som går på matcherna. Klubbarna kan t.ex. stänga av vissa personer som har betett sig dåligt på och omkring matcharenan från att få gå och titta på matcherna.

## 2.2. Kritik mot metaforer

En metafor kan bara få fram likheterna mellan två saker men den kan inte säga något om deras olikheter. T.ex. säger Hatch (1997) ”Man kan likna livet vid en lång och slingrig väg men då bortser man ifrån att livet är kort och intensivt.” (s 78)

För att förstå likheter mellan två faktorer behöver man bortse från vissa stora skillnader som finns mellan faktorerna. (Ibid.)

Kritiken i vår metafor att se fotbollen som en koncern är att det inte är så centraliserat i fotbollsklubbar som det är i vanliga koncerner. SvFF sätter upp vissa bestämda regler som ska följas men hur de ska följas det bestämmer de olika klubbarna själva. I en vanlig koncern så hade ledningen också bestämt hur dessa regler ska följas.

## 2.3. Ansatsval

I vår uppsats kommer vi att använda oss av den positivistiska ansatsen eftersom vi anser att den är bäst tillämpbar för vår uppsats. Positivismen bygger på säker kunskap och till kunskap finns det bara två källor. Dessa källor är det vi kan registrera med våra fem sinnen och det som vi resonerar oss fram till med mänsklig logik. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999)

Med givna teorier ska vi se om det system, elitlicensen, som SvFF använder sig av är det system klubbarna föredrar. Detta kommer vi att göra genom att använda de olika styrsystemen marknad, byråkrati och klanstyrning.

Inom positivismen utgår man från en händelse A som beror på en annan händelse B. A kan påverka B på två olika sätt. Funktionell påverkan då A är en effekt av B och kausal påverkan som betyder att A styr B i tiden. (Collin, 2003) Den funktionella effekten i vår uppsats är att UEFA har bestämt att de nationella förbunden ska ta ansvar för sina klubbars ekonomi. Det kausala sambandet är att klubbarnas ekonomi nu påverkas av de regleringar som SvFF satt upp.

Den positivistiska ansatsen är starkt sammankopplad med att göra kvantitativa mätningar. Vi kommer dock att använda oss av kvalitativa och kvantitativa data för

att få fram klubbarnas åsikter om det nuvarande systemet. De finns två andra ansatser man kan använda sig av, den hermeneutiska ansatsen och den kritiska teorin. Inom hermeneutiska och kritiska studier söker man en helhetsförståelse till skillnad från i positivismen då man beskriver och förklarar. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999) Enligt Saunders et al (2003) som refererar till Remenyi et al vill de som arbetar utifrån det positivistiska perspektivet ha en observerbar verklighet. Slutprodukten kan sedan ibland generaliseras så att den liknar de redan befintliga teorierna producerade av vetenskapsmän. För oss kan detta liknas vid att när vi observerar klubbarnas åsikter kan de relatera till de redan befintliga reglerna satta av SvFF.

Collin (2003) säger att hermeneutik är främst en bra metod då man försöker få förståelse genom att tolka. I vår undersökning så ska vi undersöka vilka alternativ som finns, därför är inte den hermeneutiska ansatsen så bra för oss då vår främsta uppgift inte är att tolka vilka fel det finns i det nuvarande systemet. I den kritiska teorin menar Collin (2003) att man försöker åstadkomma en förändring av det system som finns i dagens samhälle. Vår uppgift är inte att försöka få till en sådan ändring. Vi kommer att fokusera oss på att försöka få fram klubbarnas åsikt om vilket styrsystem de föredrar. Därför så kommer vi inte heller att använda oss av den kritiska teorin i någon större utsträckning.

Inom positivismen finns det tre olika metodologiska synsätt för att komma fram till slutsatsen. Dessa är induktion, deduktion och en kombination av dessa metoder som kallas abduktion. I den deduktiva modellen så utgår man från befintlig teori som man använder för att testa olika hypoteser. I den induktiva metoden så är det precis tvärtom, här utgår man från verkligheten och skapar sig en egen bild av verkligheten och skapar teorier utifrån detta. (Collin, 2003; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999) Enligt Saunders et al (2003) ska den som använder sig av den deduktiva ansatsen vara objektiv till det han vetenskapligt undersöker.

Vi har valt att jobba med den deduktiva metoden då vi har färdiga teorier i form av marknad, byråkrati och klanstyrning. Med hjälp av dessa ska vi undersöka om det system som SvFF har valt är det system klubbarna anser vara det bästa. Vi tänker med hjälp av en survey-undersökning testa vilket av Ouchis tre styrsätt klubbarna som är berörda av elitlicensen föredrar. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999)

## 2.4. Sammanfattning

Vi har använt oss av en metafor där vi ser på Europas fotbollsverksamhet som en koncern. Vi ser UEFA som moderbolag i koncernen. Dotterbolag är de nationella förbunden som har sina dotterbolag i de nationella klubbarna. Metaforer kan användas för att hitta och förstå meningen med en händelse. Den kan också användas för att hitta paralleller mellan något som man tycker är intressant. Enligt Hatch (1997) finns fyra olika slags metaforer som har någon slags inflytande. Vi använder oss dock av en metafor där vi ser fotbollen som ett företag som producerar underhållning där SvFF och de olika klubbarna är beroende av varandra för att uppnå sina mål.

Vår kritik mot metaforen att se fotbollen som en koncern är att besluten inte är så centraliserade i fotbollsklubbarna som de är i vanliga koncerner. SvFF sätter upp vissa bestämda regler som ska följas men hur de ska följas det bestämmer de olika klubbarna själva.

Vi använder oss av den positivistiska ansatsen som bygger på säker kunskap. Med givna teorier ska vi se om det system, elitlicensen, som SvFF använder sig av är det system klubbarna anser vara det bästa. Vi vill undersöka vilket av Ouchis olika styrsystem, marknad, byråkrati och klanstyrning som klubbarna är för i olika frågor. Vi använder oss av en deduktiv ansats. Här utgår man från befintlig teori som man använder och testar på olika hypoteser. Deduktion kommer vi att jobba med då vi har färdiga teorier i form av marknad, byråkrati och klanstyrning.

### 3. TEORI

I teorin kommer vi först att beskriva styrning och styrning i divisionaliserade företag eller koncerner. Vi utgår ifrån transaktionskostnadsteorin och sammankopplar sedan denna med de tre olika styrsystemen, byråkrati, klan och marknad. Vi har också satt in transaktionskostnadsteorin och de olika styrsätten i fotbollen. Till sist förklarar vi de hypoteser vi har valt att undersöka.

#### 3.1. Styrning

Styrning kan definieras som olika åtgärder man gör vars syfte är att uppnå vissa för organisationen uppsatta mål. (Svarén, 2001)

Med styrning menas vad en ledning kan göra för att försöka styra sin organisation och dess medlemmar. Syftet med att använda olika styrformer är att man vill kunna binda sina medlemmar till sin organisation och organisationens uppsatta krav på mål.

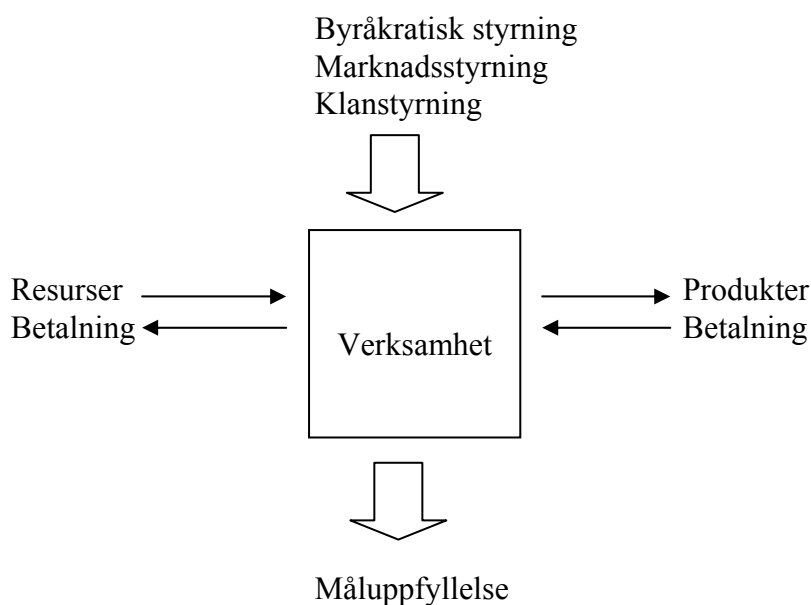


Bild 1 (Samuelsson, 1999)

Bilden ovan visar ett sätt hur man kan se på styrningen i en verksamhet. Man har först de olika sätten att styra på som går in i verksamheten. Det finns enligt Ouchi (1980) tre olika sätt att styra sin verksamhet på, dessa är byråkratisk-, klan- och marknadsstyrning. Inom byråkratisk styrning använder man sig av en överordnad makt som genom regler styr verksamheten. I klanstyrningen sätter man gemensamt upp normer som alla i organisationen bör följa. Marknadsstyrningen domineras av att man låter marknaden få styra hur man gör i verksamheten. Därefter använder man de tillgängliga resurserna, spelarna, man har för att producera de produkter eller tjänster, underhållning, som vi anser det är meningen att man ska göra. Klubbarna får tillgång till resurserna genom att köpa spelare och betala ut löner till sina spelare. När spelarna

har levererat produkten finns det en möjlighet för klubbarna att få ekonomiska bidrag från SvFF t.ex. en publikbonus. Klubbarna får även betalt genom att de får in publikintäkter. När detta är gjort är det en förhoppning om att man ska ha uppfyllt sitt eller sina mål med verksamheten. Runt om verksamheten finns det en viss grad av osäkerhet eftersom man inte kan vara säker på att man kan använda resurserna som man vill och att man inte vet hur produkten kommer att bli i förväg.

Problemen som finns när man försöker att styra en verksamhet är den osäkerhet som finns med verksamheten både i själva verksamheten och utanför den. Problemen kan också relateras till den komplexitet som kommer utav att man vill styra flera olika individer mot ett för organisationen uppsatt mål. Att försöka finna medel för att försöka minimera osäkerheten har länge varit ett mål inom styrningsfrågan. En annan viktig sak för styrsystemet är att man vill försöka få de olika parterna som finns inom organisationen att arbeta mot samma mål, man vill uppnå målkongruens. Det finns tre olika slag av styrsätt: marknadsstyrning, byråkrati och klanstyrning. (Vik, 2001)

Osäkerheten som omgärdar hela styrproblemet i de olika styrformerna kan se olika ut. I en byråkratiskt styrd organisation ligger osäkerheten i att det organ som sätter reglerna när som helst kan gå in och ändra reglerna medan man i en marknadsstyrd organisation ser osäkerheten som något som kan hända på marknaden t.ex. kan det komma olika regler som ändrar förutsättningarna. Bosman-domen, som fastslår att en spelare vars kontrakt med en klubb gått ut har fri rätt att skriva kontrakt med vilken annan klubb som helst, är ett exempel på detta. I en klanorganisation ligger osäkerheten i att man hela tiden måste lita fullständigt på de andra som finns i organisationen. Det får inte finnas någon som faller utanför ramarna vid klanstyrning.

Styrning i divisionaliserade företag kan likställas med styrning i en koncern. (Svarén, 2001) Eftersom vi ser på Fotbollseuropa som en koncern vill vi därför ge en redogörelse för hur styrningen i sådana organisationer kan se ut.

### 3.2. Styrning i divisionaliserade företag.

Divisionalisering är en typ av en organisationsform som man kan beskriva med styrning genom decentralisering genom att använda sig av lönsamhetskrav. (Hansson & Skärvad, 1999)

Med decentralisering menas att man har flyttat makten att fatta beslut från den övergripande ledningen till att besluten fattas av de olika divisionerna själva. Men det är alltid ledningen som fattar beslut om divisionernas lönsamhetskrav. Meningen med att göra decentraliseringen är att man har ansvaret och rätten att besluta om saker där de verkligen sker. (Svarén, 2001)

En organisationsform som divisionalisering kan kännas igen genom att verksamheten i en organisation delas upp i flera i princip självständiga divisioner. Man ska alltså kunna säga att varje division inom organisationen ska fungera som ett företag i företaget. De som är uppsatta som ledare för de olika divisionerna har som uppgift att med hjälp av de spelregler som är uppsatta som hjälpmedel försöka uppnå bästa tänkbara resultat. I ansvaret för att uppnå resultat är det brukligt att man inbegriper ett ansvar för att utveckla och förnya sin egen division. Detta leder i sin tur

till att i en divisionaliserad organisation har man oftast affärsansvar och resultatansvar. (Ibid.)

Från den centrala ledningen av divisionen eller koncernen utövar man styrningen genom att sätta upp olika resultatkrav och ha klara uppsatta spelregler som ska gälla. Den centrala ledningen anger resultatkrav för divisionerna, godkänner deras olika budgetar samt andra ekonomiska planer de har tänkt göra. De har även makten att besluta om utdelning av investeringskapital och beslutar om investeringar över en viss storlek. De har även rätten vid behov att avsluta och lägga ner vissa divisioner, t.ex. när vissa ekonomiska krav inte har uppfyllts. (Ibid.)

Syftet med att använda sig av divisionaliserade organisationer är många. Det leder till att beslut kan tas snabbare och man kan bli mer resultatinkriktade. Man kan beskriva syftet med divisionalisering med detta:

- *Bättre marknads- och affärsorientering.* Med detta menas att man kan marknadskoppla divisionerna och försöka utforma organisationen så att den passar sin specifika marknad. När beslut fattas kan de bli mer marknadsstyrda och bättre inriktade på resultat.
- *Decentralisering.* Innebär att beslut kan fattas snabbare, att man ökar sin flexibilitet i divisionen och får en bättre insikt i resultatet. Ett av målen när man decentraliserar kravet på lönsamhet är att öka insikten i divisionens ekonomi.
- *Rationalisering och lönsamhetskrav.* Genom att dela upp företaget i egna drivna resultatenheter blir det oftast lättare att mäta resultatet vilket i sin tur leder till att det blir lättare att hålla utvecklingen av lönsamheten under kontroll.
- *Enklare organisation och styrning.* I och med uppdelningen av företaget i egna enheter med resultatansvar som i sig är ett ”företag i företaget” gör detta att man får en enkel struktur på hela organisationen. Detta leder till att man kan öka förutsättningarna för styrning. (Hansson & Skärvad, 1999)

Liksom det finns fördelar med att ha en divisionaliserad organisation så finns det också nackdelar med denna form. Dessa kan vara:

- *Man förhindrar satsningar på långsikt.* Genom att man vill öka medvetenheten om lönsamheten och decentralisera ansvaret för denna så finns det risk att man förhindrar långsiktiga satsningar.
- *Det ger en sämre möjlighet till stordriftsfördelar.* Eftersom man blir ett ”företag i företaget” minskar man sina möjligheter till stordrift. Man ser mer bara på sitt egna företag.
- *Kortsiktighet.* På grund av att man divisionaliserar finns det en risk att koncernen blir en massa olika konkurrerande divisioner. Man tar ut varandra.
- *Kompetensen blir mindre.* Eftersom man minskar personalen tappar man kompetens. Även att man inte längre har den ekonomiska möjligheten att ha intern expertis gör att kompetensen minskar. (Svarén, 2001)

Oftast är det marknaden eller affärer som är den viktigaste utgångspunkten när man väljer att divisionalisera. Enligt Hansson och Skärvad (1999) skall en division vara en naturlig affärsenhet. De menar också att man mer och mer pratar om strategiska affärsenheter, med detta menar man:

- *Den baseras på ett område med strikt präglade konkurrenter.*
- *Lönsamheten skall bestå av försäljning till externa parter och inte inom den egna organisationen.*
- *Den har en egen affärsidé och strategi.*

(Ibid.)

En helt avgörande sak för att man ska uppnå en bra och användbar divisionalisering och för att kunna decentralisera kraven på lönsamhet är att man kan mäta resultatet i divisionerna på ett bra sätt. Divisionerna måste själva kunna fungera som en enhet med ansvar för resultat. (Hansson & Skärvad, 1999)

I koncerner uppstår transaktionskostnader mellan moderbolaget och dotterbolagen, detta liknar vi med förhållandet mellan SvFF och klubbarna. Vi kommer därför i nästa avsnitt redogöra för transaktionskostnadsteorin som behandlar detta förhållande.

### 3.3. Transaktionskostnadsteorin

För att SvFF ska kunna bedriva en vinstgivande rörelse behöver de klubbarnas resurser såsom publik och spelare. Genom transaktionskostnadsteorin kan man precisera när de tre olika styrsätten: klan, marknad och byråkrati är ett bra sätt att styra.

Transaktionskostnadsteorin säger att en individ har någon resurs (spelare, pengar, publik) som den andra individen inte har men som denna behöver för att klara av att uppnå sitt mål (underhållning, vinst). För att det ska bli läge att skapa ett kontrakt mellan individerna krävs att det finns kraftfulla möjligheter till sanktioner t.ex. uteslutning, strejk eller olika regleringar. Det ska bara vara den ena parten som förfogar över värdefull kunskap eller information. (Vik, 2001)

Vik (2001) refererar till Lindkvist som menar att teorin också beskriver två antaganden hur individer handlar i olika situationer. För det första att vissa individer i en relation kan se möjligheterna att tillskansa sig fördelar gentemot andra d.v.s. handla opportunistiskt. Eftersom detta inte är att föredra bör organisationen organiseras så att sådant beteende motverkas. Det andra antagandet handlar om att individer ofta handlar rationellt efter sina egna förutsättningar. Detta betyder alltså inte att denne handlar rationellt i förhållande till det optimala för organisationen, beroende på att individen inte klarar av att behandla information på ett fullvärdigt sätt. (Williamson, 1975)

Ouchi (1980) utgick från transaktionskostnadsteorin när han formulerade sina tre sätt att styra företag på: marknad, byråkrati och klanstyrning.

Ofta i den klassiska ekonomiska litteraturen menas att marknaden är det bästa sättet att effektivisera produktionen. Man skulle genom att ha en fri marknad minimera kostnader som är typiska transaktionskostnader t.ex. förhandlings-, kontrakts- och kontrollkostnader.

Med utgångspunkt från detta och att människan inte alltid handlar rationellt hävdade Williamson (1975) att osäkerheten höjs i transaktionen och den blir även mer komplex. Eftersom då transaktionskostnaderna ökar måste detta scenario lösas på ett



annat sätt än med hjälp av marknadslösningen, man får då hantera detta på ett hierarkiskt sätt. Regler sätts alltså upp och olika former av kontroll införs för olika situationer så att de anställda har något att gå efter och därigenom riskerar man inte i samma utsträckning att de agerar irrationellt. För att det ska vara lönsamt att ha ett avancerat kontrollsystem måste mängden transaktioner vara hög. Detta betyder alltså att om transaktioner inte sker frekvent kan man använda sig av marknadslösningen.

Williamson (1975) behandlar även antagandet att vissa människor agerar opportunistiskt. Han anser att effekten av detta beror på t.ex. hur många leverantörer det finns. Om det finns många leverantörer och någon inom ett av dessa företag agerar opportunistiskt och detta blir allmänt känt blir det en större effekt för nämnda företag än om det bara finns ett fåtal leverantörer. Enligt detta resonemang minskar transaktionskostnaderna om det finns många aktörer på marknaden medan de ökar om det bara finns ett fåtal, alltså ska man inte använda sig av marknadsstyrning i det senare fallet.

En tredje transaktionslösning jämte den byråkratiska och marknadslösningen införs av Ouchi (1980), nämligen klanen. Han menar att om osäkerhet råder och man inte med hjälp av regler och kontroll kan reglera transaktionen ökar transaktionskostnaderna med hierarkisk lösning. Då kan istället en form där värderingar och normer gemensamma för aktörerna vara att föredra, alltså klanen.

### 3.4. Styrningssätt

Enligt Ouchi (1980) finns det tre olika sätt att styra ett företag på, byråkratisk styrning, marknadsstyrning och klanstyrning. Alla med olika syn på hur en organisation bör styras. I en byråkrati ska det finnas strikta regler på hur saker ska styras och vad som händer om man inte följer dessa regler till att det i en marknadsstyrd organisation låter marknaden få styra hur man gör. I en klanorganisation däremot är man mer som en stor familj där alla hjälper alla.

#### 3.4.1. Marknadsstyrning

Marknadsstyrning kan beskrivas som att marknaden opererar med ett decentraliserat och prisstyrt beslutsfattande där ett antal individer styr utrymmet för opportunistiska handlingar. Att låta marknaden styra innebär att transaktionskostnaderna inte blir så höga och att marknaden fungerar även om de olika parterna inte har förtroende eller kunskap om varandra. I marknadsstyrning vill man att ingångna avtal följs, annars finns det klara regler för vad som händer och sker om inte avtalet följs. Därav följer att ömsesidighet blir en norm som alla i nätverket måste följa för att inte kostnader för redovisning och bevakning ska öka. (Ouchi, 1980)

Marknadsstyrning ses som den enklaste och mest renodlade förbindelsen mellan två olika parter. Relationen mellan individerna är helt marknadsmässiga och den innehar i princip inga sociala relationer mellan parterna. Båda parterna förväntas inneha all relevant information och egentligen finns ingen maktrelation där den ena individen kan dominera den andra individen i förhållandet dem emellan. Om man inom företaget använder intern marknadsstyrning kan man inte säga att det saknas

maktskillnad och då är det ingen marknad i sin renaste form. Detta används t.ex. när avdelningarna utvärderas med hänsyn till deras ekonomiska resultat och förmåga att bidra till företagets avkastningsförmåga.(Ibid.)

Genom att använda sig av marknadsstyrning har man till en stor del närmat sig marknadsekonomi i organisationen. I organisationer av detta slag har ledningen i organisationen ofta små eller inga som helst möjligheter att styra och kontrollera verksamheten utan man får alltså lita på hur marknaden sköter sig. Det sätt som ledningen har att kunna styra på är genom att reglera sina internpriser. Detta gör de administrativt inom företaget. Ett exempel på en sådan här organisation skulle kunna vara ett holdingbolag som köper och säljer företag allt eftersom marknaden blir mer eller mindre gynnsam.(Robey & Sales, 1994)

I och med Bosman-domen i EU-domstolen för ett antal år sedan så kan spelare nu röra sig fritt på marknaden när deras kontrakt med en klubb går ut. Klubbarna behöver då inte längre betala någon övergångssumma till den klubb som spelarens kontrakt gått ut hos. Detta har gjort att det har blivit en fri arbetsmarknad för fotbollsspelare, från att tidigare varit reglerad.

### 3.4.2. Byråkrati

I en byråkrati eller en mer regelstyrd organisation måste man för att se till att de uppsatta kontrakten och målen mellan parterna följs skapa ett system för övervakning med bland annat regleringar. Kontrollmekanismen i en byråkrati innebär att man har en personlig övervakning över de inblandade parterna och att den överordnade styr och bestämmer över den underordnade. Reglerna utgör den största informationsbäraren och genom att det finns överordnade och underordnade, d.v.s. hierarki, så löses de opportunistiska handlingarna genom regleringen.(Vik, 2001)

Medan marknadsstyrning innebär att man litar på prisbildningen är det i en byråkrati så att förtroendet är knutet till en ledning som planerar och kontrollerar verksamheten så att de olika reglerna följs och de uppsatta målen nås. Vid byråkratistyrning är inte information lika viktigt som vid marknadsstyrning utan det räcker med delar av information. I en byråkratisk organisation finns det regler som gör att man inte är lika beroende av information eftersom reglerna styr beteendet i organisationen. (Ouchi, 1980)

Genom den centrala ledningens överblick över organisationen och dess fungerande informationsinsamling leds verksamheten in på de bästa banorna för just deras verksamhet och de opportunistiska handlingarna upptäcks snabbt och kan därför åtgärdas snabbt.(Vik, 2001)

Man pekar ofta på att de flesta organisationer sköts genom att det finns klara uppsatta regler och olika procedurer är standardiserade. Dessa reglerar de olika parternas beteende samt att man kan ge muntliga regler eller att man lär sig genom erfarenhet. Det går dock inte att täcka in alla situationer med regler, istället gör man regler för rutinsituationer. Särskiljer sig något skickas det upp i hierarkin så att man här kan stifta nya regler för att täcka in dessa situationer.(Ibid.)

Man använder sig av standarder, regelverk och resultatmätningar för att kontrollera arbetet. Byråkratisk styrning kan alltså delas upp i tre delar på olika håll i verksamheten input, beteende eller resultat. Inputen övervakas oftast genom att det finns olika ekonomiska gränser t.ex. budgetar m.m. Beteendet kontrolleras genom olika policier om det man gör i verksamheten och hur det ska utformas eller mer direkt olika regler om hur vissa moment i organisationen ska utföras. För att se att dessa regler följs använder man sig av s.k. direkt övervakning. Resultatet kontrolleras genom att man har satt upp vissa ekonomiska krav som ska uppfyllas. Dessa kan kontrolleras genom att man kräver olika slag av ekonomiska rapporter. (Robey & Sales, 1994)

SvFF har instiftat regleringar för klubbarna i form av elitlicensen. Den innehåller ett antal kriterier som klubbarna måste följa för att få spela vidare i den aktuella serien. Uppnås inte dessa kriterier ska klubbarna flyttas ner en division. Detta har gjort att klubbarna fått anpassa sin ekonomi för att kunna klara dessa kriterier. Fotbollen är alltså idag byråkratiskt styrd och om klubbarna föredrar ett alternativ med regler och ramar är de för ett byråkratiskt styrsätt.

### 3.4.3. Klanstyrning

En styrform som klanen används främst när det finns problem med mätbarhet och det finns en avsevärd stor risk att priserna eller regelsystem inte ska fungera. Det finns få eller knappt några krav på formalisering. Som informationsbärare använder man sig istället av gemensamma idéer och värderingar. (Ouchi, 1980)

Klanen som styrmekanism kräver en hög nivå av samstämmighet mellan medlemmarna om vad som utgör ett korrekt beteende och kräver ett högt engagemang hos varje individ till dessa socialt föreskrivna beteenden. Tvärtemot marknaden fungerar klanen under hög prestationsosäkerhet och låg opportunist. Klanen präglas av en hög grad av målkongruens. Ouchi (1980) säger att om de båda parternas intressen går in i varandra så som det gör i klanstyrningsformen så minskar risken för opportunist och skillnaden mellan parternas mål minskas genom olika sociala mekanismer. Detta eftersom båda parter har samma grundidéer och inte skulle tjäna på att gagna sig själv i förhållande till den andre. Klanformen fungerar bäst i organisationer där grupparbete är vanligt. Klankontroll utgår från att de olika parterna har likartade värderingar och att man genom detta har ett högt förtroende för varandra. (Ouchi, 1980)

Klanstyrning innebär att parterna i en verksamhet har likartade mål som varandra och att de har samma uppfattning om hur dessa mål ska kunna uppnås plus att parterna är beredda att agera på ett bestämt sätt för att dessa mål ska uppnås. (Robey & Sales, 1994)

I en klanorganisation har man ingen nytta av att använda sig av marknadsstyrning eller byråkratisk styrning eftersom de olika parterna har ett förtroende gentemot varandra och att de därav litar på vad de andra parterna gör. (Ibid.)

Olika sätt att stärka klankontrollen i olika organisationer är bl.a. genom rekrytering, befordring och det sociala livet i en organisation. Rekrytering görs främst genom

intervjuer och olika slags tester man utför. Genom att företaget eller organisationen gör detta kan de bli säkra på att de får parter som delar organisationens värderingar och uppsatta mål. Undersökningar visar ofta på att företag som är selektiva i sin rekrytering oftare än företag som inte är selektiva i sin rekrytering når de uppsatta målen. Befordring inom organisationen sker till dem som bäst ställer sig till organisationens mål och värderingar. Detta gör man för att ytterligare stärka klanstyrningen i företaget. Genom de sociala aspekterna som man använder sig av i organisationen kan man lära upp de olika parterna som finns i organisationen vilka normer och värderingar som man uppskattar mest i verksamheten. Detta kan man göra genom en rad olika saker, man kan t.ex. ha olika temadagar eller bara genom att göra saker tillsammans i organisationen.(Ibid.)

Normer som sätts upp gemensamt är kännetecknen för klanstyrning. Det finns inga tvingande regler utan istället så litar man på att alla jobbar för att tillsammans följa de normer som man satt upp. Detta gör att alla är beroende av att alla jobbar efter samma ideologi. Paralleller kan dras till att idrotten i Sverige varit en folkrörelse som varit beroende av ideellt arbete och klubbkänsla. Klubbarna själva jobbade gemensamt med egna produkter mot utstakade mål.

### 3.5. Hypoteser

För att undersöka om det finns några skillnader mellan vilket styrsätt som klubbarna vill använda sig av, har vi valt att hitta ett antal variabler som kan skilja klubbarna åt. Dessa variabler är om klubbarna spelar i allsvenskan eller superettan, kommer från en stor eller mindre stad och om de har tradition att spela i högsta serien (allsvenskan).

Den första logiska skillnaden var att undersöka om vi kunde hitta några skillnader mellan klubbarna om de spelade i olika serier. Vi delade därför upp dem i lag som spelar i allsvenskan respektive superettan. En skillnad mellan dessa typer av klubbar tror vi kan finnas därför att det är ett mycket större intresse kring allsvenskan. Därför så har dessa klubbar lättare att locka mer publik och att få sponsorer och investerare intresserade av deras verksamhet. Med dessa intressenter i ryggen så har klubbarna i allsvenskan en större ekonomisk trygghet ifall klubben skulle försättas i en svår ekonomisk situation. De bör således vara för en marknadsstyrd organisation, eftersom fotbollen blivit mer kommersialiserad och man jobbar mer mot ekonomiska mål. Mindre klubbar från mindre städer med inte så stor omsättning tror vi har större inslag av klanmässigt styrande än föreningar från storstäder eller föreningar med ambitioner att spela i Europa. Därför skulle man kunna tänka sig att dessa mindre klubbar föredrar vårt klanmässiga alternativ.

En annan variabel som vi har tyckt vara intressant att undersöka är ifall det finns någon skillnad mellan klubbarna i Sveriges tre största städer och övriga klubbar. Dessa tre städer är Stockholm, Göteborg och Malmö. I dessa städer är befolkningen större vilket ger större underlag för publik till deras matcher. Det är också så att produktionsbolagen som sänder tv-matcher oftast söker sig till dessa storstäder för att de har bättre möjligheter att anordna ett bra arrangemang kring den aktuella matchen.

Vi har också försökt se om man kan hitta skillnader om klubben har tradition av att spela i allsvenskan. Om klubben spelat i allsvenskan ett flertal säsonger kanske de upplever tillförlitlighet till systemet som finns idag, eftersom de själva till viss del varit med och utformat det och sett hur det fungerar. Vi har satt gränsen för tradition att spela i allsvenskan vid fler än 40 säsonger, detta p.g.a. att allsvenskan har pågått i 80 år och vi tyckte att hälften av säsongerna var en rimlig gräns. Klubbarna har under åren arbetat upp rutiner som de är vana att arbeta efter och vi tror därför att de inte är så villiga att byta system som medför stora förändringskostnader för organisationen.

Angående SvFF: s roll som en central makt har vi utarbetat en annan hypotes. SvFF kan sätta upp regler som klubbarna ska följa, men detta sker ofta i samförstånd med klubbarna och därför anser vi att de överlag kan tendera att förespråka det byråkratiska styrsättet. Då det sker i samförstånd kan man se detta som att alla fått ge sina åsikter som ett exempel på folkrörelsetänk.

### 3.6. Sammanfattning

I organisationer använder man sig av olika typer av styrning där man tillsammans med sina medlemmar arbetar mot att nå de mål som satts upp. Eftersom organisationer är stora blir de ofta komplexa att styra, eftersom man försöker styra flera olika individer för att nå sina mål. I organisationer finns en inneboende osäkerhet då det är svårt att kontrollera att alla sköter sig. Organisationer har också hela tiden en osäkerhet som finns utanför verksamheten där förutsättningar för deras styrning ständigt kan förändras. Styrningen i en koncern kan likställas med den styrning som man har i divisionaliserade organisationer. Divisioner har decentraliserat ansvar och med decentralisering menas att man har flyttat makten att fatta beslut från den övergripande ledningen till att besluten fattas av de olika divisionerna själva. Varje division ska fungera som ett företag i företaget där den själv tar beslut, men det är ledningen som sätter upp vilka lönsamhetskrav som skall uppnås. Ledningen utövar styrningen genom att sätta upp klara spelregler och olika resultatkrav som skall gälla för divisionerna.

Transaktionskostnadsteorin säger att en individ har någon resurs (spelare, pengar, publik) som den andra individen inte har men som denna behöver för att klara av att uppnå sitt mål (underhållning, vinst). För att SvFF ska kunna bedriva en vinstgivande rörelse behöver de klubbarnas resurser såsom publik och spelare. Det finns två olika sätt som individer handlar på. För det första kan individer i en relation försöka få fördelar gentemot andra, de handlar opportunistiskt. För det andra så handlar individer ofta rationellt efter sina egna förutsättningar.

I organisationer finns det tre olika sätt att styra på, dessa är byråkrati-, klan-, marknadsstyrning. I en byråkrati ska det finnas strikta regler på hur saker ska styras och även regler som hanterar vad som ska hända med organisationer som inte följer uppsatta regler. Man använder sig här av standarder, regelverk och resultatmätningar för att kontrollera styrningen. Marknadsstyrning kan beskrivas som att marknaden opererar med ett decentraliserat och prisstyrt beslutsfattande där ett antal individer styr utrymmet för opportunistiska handlingar. Ledningen i organisationer på en marknad har små möjligheter att styra och kontrollera verksamheten, de är beroende

av att marknaden sköter sig. Klanstyrning används främst när det finns problem med mätbarhet och då det finns en avsevärd risk att priserna och regelsystem inte fungerar. I klanen använder man sig av normer för att uppnå sina gemensamt uppsatta idéer och värderingar. För att klanstyrning ska fungera tillfredställande krävs att medlemmarna är samstämmiga och att de har högt engagemang för verksamheten.

Vi har valt att hitta ett antal variabler som kan skilja klubbarna åt. Dessa variabler är om klubbarna spelar i allsvenskan eller superettan, om de kommer från en storstad eller mindre stad och om de har tradition att spela i högsta serien. Utifrån dessa har vi byggt upp ett antal hypoteser som vi avser att testa.

## 4. EMPIRI

---

I detta kapitel kommer vi att förklara hur vi ska gå tillväga för att göra vår undersökning på fotbollsklubbarna. Vi kommer att beskriva de urval och avgränsningar vi har gjort. Vårt val av observationsmetoder och datainsamlingsmetoder kommer också att förklaras. I operationaliseringen förklarar vi bl.a. hur vi kommit fram till varje fråga. Vi förklarar också vår reliabilitet och validitet. Till sist förklarar vi hur vi gör  $\chi^2$ -testet och den kritik vi själva har på undersökningen.

---

### 4.1. Urval

I vår undersökning har vi valt att göra en totalundersökning av vår målpopulation. Genom att göra en totalundersökning kommer vi inte att drabbas av något ramfel. Målpopulationen utgörs av de klubbar som är berörda av elitlicensen. Vi tycker inte att det skulle bli för kostsamt eller att det skulle ta allt för stor tid att göra en totalundersökning eftersom det i nuläget bara är 30 klubbar som är berörda av elitlicensen, 14 i allsvenskan och 16 i superettan. Vi valde i undersökningen att inrikta oss på de klubbar som säsongen 2003 spelade i allsvenskan eller superettan.(Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund, 2001)

För att få den information vi vill ha har vi valt att ta kontakt med klubbarnas respektive ordföranden. Detta har vi gjort eftersom vi anser att det är de som har mest relevant information till oss plus att vi tycker att det ger ett mer seriöst intryck för hela undersökningen när man använder sig av en person i så hög position. Om inte detta har gått har vi försökt ta kontakt med den person vi bäst tycker kunde besvara frågorna i vår undersökning. När vi gjorde detta urval använde vi oss enligt Christensen et al (2001) av ett icke-sannolikhetsurval. Vi gjorde ett strategiskt urval när vi valde att ta kontakt med varje klubbs ordförande istället för någon annan person i organisationen.

När vi gjorde vår undersökning fick vi ett bortfall på en klubb som inte svarat på våra frågor, trots upprepade försök att komma i kontakt med dem. Därför har vi konstaterat att vi kommer få ett bortfall på en klubb i vår undersökning. Vi tror dock inte att detta kommer att göra så att trovärdigheten för vår undersökning kommer att minska p.g.a. att vi fått in svar från 29 av 30 klubbar.

### 4.2. Avgränsningar

I vår uppsats kommer vi att göra vissa avgränsningar. Vi kommer istället för att gå in och försöka se hur hela Fotbollseuropa styrs så kommer vi att begränsa oss till hur fotbollen i Sverige styrs. Eftersom andra idrottsförbund i Sverige också använder sig av elitlicensen som ett styrsätt så hade vi kunnat göra en jämförelse mellan dessa andra förbund och fotbollsförbundet. Detta kommer vi ej att göra eftersom vi anser att detta skulle ta allt för stor del av vår redan begränsade tid.

Vi kommer vidare i vår uppsats bara att koncentrera oss på fotboll på herrnivå. Detta, som vi nämnt innan, eftersom elitlicensen inte ännu är införd på kvinnlig fotboll. Därav tyckte vi inte det var relevant att höra vad de kvinnliga föreningarna har för åsikt.

En annan begränsning vi har gjort är att vi har koncentrerat oss på de klubbar som 2003 spelade i allsvenskan eller superettan.

### 4.3. Observationsmetoder

	Experiment	Survey	Fallstudie
Variabler	Ytterst få	Få	Många
Antal fall	Få	Många	Få
Nya samband	Nej	Nej	Ja
Generalitet	Ja	Ja	Nej

Figur från Collins föreläsning

Man kan enligt denna figur inte direkt konstatera vilken av de tre metoderna, experiment, survey och fallstudie som är direkt tillämpbar på vår undersökning. Den metod vi anser vara mest relevant är surveymetoden. Vi kommer att försöka urskilja de variabler vi anser vara mest relevanta för de tre olika styrsystemen. Utifrån dessa tänker vi sen ställa frågor till föreningarna för att kunna dra slutsatser vilket system de föredrar. Vi kommer att genomföra en strukturerad intervju med både kvalitativa och kvantitativa variabler. Vi kommer även i intervjun ha med en öppen fråga där respondenten själv får yttra sina åsikter om elitlicensen. Enligt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003) så ligger den stora delen av arbetet vid en surveyundersökning i att designa, pröva och analysera sitt frågeformulär. Detta kommer vi att lägga stor vikt vid utformningen av vårt frågeformulär.

Genom att bygga upp modeller av de tre systemen hade man eventuellt kunnat använda sig av någon av de andra metoderna. I experimentfallet hade man byggt upp hypoteser med hjälp av stark teori och sedan testat dessa på föreningarna. Fallstudien kunde ha haft sin utgångspunkt i att man använt många olika variabler för att bygga upp liknande modeller som i experimentfallet. I båda fallen hade förmodligen dessa modeller blivit komplexa och respondentens val lätt kunnat påverkas av någon enstaka variabel som var tilltalande. (Collin, 2003)

### 4.4. Operationalisering

Vårt mål med enkäten var att få fram vilket av de tre styrsätten klubbarna föredrar. Vi valde därför att bygga upp enkäten på så sätt att till varje fråga hade vi tre alternativ, ett för varje styrsätt. Tillvägagångssättet för att få fram frågorna var två olika. För det första att vi i teorin försökte hitta viktiga skillnader mellan styrsätten. Därefter gjorde vi en fråga om fotboll som skulle kunna användas för att belysa dessa skillnader. Alternativen för de olika styrsätten baserade vi på nämnda skillnader och vi kunde då



få fram vilket system som föredras. Ett exempel på denna kategori frågor är frågan angående spelare som gått som Bosman-fall. Det andra sättet var att vi formulerade en fråga om något som diskuterats i Fotbollssverige. Därefter utvecklade vi olika alternativ för styrsätten. Ett exempel på denna typ av frågor är den angående om man ska ha en öppen eller stängd liga som debatterats en del i Fotbollssverige och olika medier. Vi valde att inte ta med något alternativ för om respondenterna är osäkra eller inte vet. Vi vill på så sätt få dem att ta ställning.

När vi skulle få fram alternativ för de olika styrsätten på frågorna hade vi följande i beaktande. Byråkrati kännetecknas av att någon har övergripande kontroll och sätter regler som ska följas. Det som kännetecknar klanen är att det ska vara förtroende inom gruppen och gemensamt uppsatta mål för hur man ska styra organisationen. Marknadsalternativen utgår från att det inte finns några begränsningar och att man låter marknaden styra.

Avsikten med fråga ett är att få reda på hur klubbarna anser att klubbar som inte klarar av att ha en balanserad ekonomi ska drabbas. Som det ser ut i dagens regelsystem ska klubbarna bli nerflyttade en division och detta ser vi som ett byråkratiskt alternativ. Som ett klanmässigt alternativ har vi att klubbarna betalar in en sorts medlemsavgift till en kassa avsedd för dessa ändamål. Syftet med detta är att skapa en gemensam trygghet för de klubbar som spelar i serien, dock kan osäkerheten öka eftersom man kan bli beroende av att de andra klubbarna betalat in medlemsavgiften. Vill man däremot att marknaden ska styra ska inga åtgärder göras utan man låter klubben gå i konkurs, precis som vilket annat företag som helst.

Med fråga två vill vi få fram klubbarnas åsikt om man är i behov av ett regelsystem som t.ex. elitlicensen för att bedriva ekonomisk kontroll. Om klubben förespråkar ett strikt regelsystem tolkar vi detta som att klubbarna är för byråkrati. Klan är att klubbarna sätter upp normer som bör följas vilket kan bidra till osäkerhet i detta alternativ. Det tredje alternativet angående marknad är att det inte behövs några regler utan det är helt upp till klubbarna själva.

Tredje frågan handlar om vilka klubbarna anser ska sätta reglerna om ekonomisk kontroll. Här vill vi se om det är så att klubbarna vill ha ett regelsystem, vilka är det då som ska besluta om dessa regler? Om klubbarna är för att ledningen, SvFF, ska sätta upp reglerna är man för byråkratisk styrning. I fall klubbarna anser att de ska sätta upp normerna gemensamt så är det ett tecken på klanstyrning. Om de tycker att det är upp till varje klubb att bestämma är detta ett tecken på att de vill ha marknadsstyrning.

I fråga fyra vill vi få fram hur klubbarna anser att spelare som handlar opportunistiskt gentemot klubben ska behandlas. Med opportunistiskt menar vi att spelaren går till en annan klubb vid kontraktets utgång utan att klubbarna får någon ersättning för denne. Om klubbarna vill att en överordnad makt, SvFF, ska sätta upp regler angående spelarövergångar visar det på att de vill ha byråkratisk styrning. Vill de att klubbarna gemensamt ska besluta om normerna som bör gälla vill de ha klanstyrning. Tycker man däremot att spelarna ska ha frihet att byta klubb som de vill förespråkar man ett marknadsalternativ.

Den femte frågan behandlar publikbonusen som utbetalas av SvFF. Vi vill se om klubbarna tycker att det är rättvist att bara hemmalaget får del av denna, ofta är det ju p.g.a. bortalaget som det blir höga publiksiffror. Om t.ex. serieledaren kommer på besök är ju sannolikheten för en hög publiksiffra större än om den som ligger sist i serien kommer på besök. Anser klubbarna att man med hjälp av en regel, som det är idag, ska se till att matcharrangören får hela bonusen eftersom de står för alla kostnader, t.ex. säkerhet, är detta byråkratisk styrning. Ett klanmässigt alternativ är om man anser att samtliga klubbar i serien under året bidragit med att producera underhållning i form av attraktiv fotboll och därför ska bonusen fördelas på samtliga klubbar. Marknadsalternativet är att de två klubbar som är inblandade i matchen ska dela på bonusen eftersom båda lagen bidrar till produktionen av fotbollsunderhållning.

Lönerna har som nämnts innan skjutit i höjden och syftet med fråga sex är att se om klubbarna är intresserade av att stoppa denna spiral eller man vill låta detta fortgå. Det debatteras ofta om detta, så därför anser vi att detta är en relevant fråga. Vill klubbarna låta SvFF bestämma taket för löneutbetalningarna är man för ett lönetak alltså byråkratisk styrning. Vill man däremot att lönerna ska baseras på lagets förmåga att prestera bra resultat d.v.s. ett bonussystem förespråkar man klanmässig styrning. Tycker man däremot att det är varje klubs ensak att bestämma lönerna, precis som i näringslivet, så vill man tillämpa marknadsstyrning.

Även fråga sju angående hur serierna ska formeras är en flitigt debatterad fråga. Vi vill med hjälp av denna fråga se klubbarnas åsikt angående detta. Om klubben i denna fråga tycker att man ska ha en stängd liga d.v.s. som inte endast tar hänsyn till sportliga aspekter. Detta är en restriktion, alltså förespråkar man byråkratisk styrning. Vill klubbarna ha en serie där de gemensamt bestämmer vilka som ska spela i den är de för klanstyrning. Faktorer som kan avgöra om man får vara med i serien kan t.ex. vara hur klubbens supportrar sköter sig och om man spelar en attraktiv fotboll. I en öppen liga så är det resultatet som klubben presterar som avgör vilken serie de spelar i. Detta är en typisk marknadsstyrning.

Den åttonde och sista frågan har vi med för att se hur pass nöjda klubbarna är med elitlicensen överlag. Dessutom har vi med den för att se om de svar vi tidigare fått från klubben pekar åt samma håll stämmer överens med den övergripande bilden. Denna fråga valde vi att ha öppen därför att vi ville låta respondenten själv få uttrycka sin åsikt om saken.

Vi valde att göra en kort enkät så att respondenterna inte behövde känna det som en stor börda att vara med i undersökningen. Tanken med att ha sju frågor med svarsalternativ var att vi ville ha en god grund att stå på, hade vi gjort en undersökning med bara t.ex. fem frågor så hade vår grund blivit sämre. Hade vi haft fler frågor i undersökningen så skulle intervjun tagit längre tid att genomföra och då kanske inte respondenterna varit lika villiga att ställa upp som de har varit. För att ge respondenterna möjlighet att titta på frågorna bifogade vi ett frågeformulär med presentationsbrevet. (Bilaga 2,3) Vi valde att skicka ut dessa via mail till de ordförande vi fått tag i mail adresser till eftersom vi anser att det är ett snabbt och effektivt sätt att distribuera information. Till övriga skickade vi ut brev via vanlig

post. Innan vi skickade ut enkäten hade vi testat den på ett antal speciellt utvalda personer.

Som tidigare nämnts föll vårt val på att försöka få tag på klubbarnas ordförande. Vid de tillfällen detta inte var möjligt har vi blivit hänvisade till den person i klubben som var bäst lämpad att svara på våra frågor. Eftersom vår population är liten har vi varit väldigt angelägna att få in våra svar. Detta har gjort att vi har varit väldigt intensiva i vårt arbete för att komma i kontakt med våra respondenter. Respondenterna vi sökte är ofta personer som är aktiva ute i näringslivet och därför väldigt uppbokade.

Tabellen nedan visar fördelningen på vilka respondenter vi varit kontakt med.

Respondenter	Antal
Ordförande	19
Vice ordf.	2
Fotbollsordf.	2
Klubbdirektör	2
Ekonomiansv.	2
VD	1
Talesman	1

#### 4.5. Datainsamlingsmetod

Vi väljer att se fotbollen som en koncern och utifrån detta se vilket av Ouchis tre styrsätt klubbarna föredrar. De tre styrsätten är klanstyrning, marknadsstyrning och byråkratisk styrning. På varje fråga hade vi ett svarsalternativ som stod för något av de tre styrsätten, på så sätt får vi fram vilken inriktning de olika klubbarna har.

Vid val av metod för att få in informationen till vår undersökning så hade vi att välja på två olika metoder. Den ena metoden som vi kunde använda var att göra antingen en post- eller webbenkät, den andra möjligheten var att göra en person- eller telefonintervju. Valet föll på att göra en telefonintervju med de berörda klubbarna. Eftersom vi ville ha så hög svarsfrekvens som möjligt valde vi att göra en strukturerad telefonintervju som enligt Saunders et al (2003) bör ge en svarsfrekvens på mellan 50-70 % för att trovärdigheten ska vara hög. Svarsfrekvensen för de andra datainsamlingsmetoderna låg lägre än detta, vilket vi inte tyckte var acceptabelt för att göra vår undersökning så trovärdig som möjligt.

När det gällde möjligheten att göra en webbenkät så förkastade vi den möjligheten direkt då vi anser att det blivit en låg svarsfrekvens på en sådan undersökning. Vi tror inte heller att denna metod ger ett seriöst intryck på respondenten och att denne då troligen inte tar undersökningen på riktigt allvar. Dessa två påståenden baserar vi på att de personerna vi vänder oss till ofta är personer som är högt uppsatta i näringslivet och inte skulle ta sig tid med en webbenkät. När det gällde möjligheten att göra en postenkät så var det ett alternativ till det val som vi kom att göra. Dock så tror vi att denna metod är långsam och att den inte ger så stor svarsfrekvens som en intervju kan ge. De olika formerna av intervjuer som vi kan göra är antingen personlig intervju eller telefonintervju. Metoden med att göra en personlig intervju var praktiskt omöjlig

att genomföra eftersom vi hade fått åka Sverige runt. Det ansåg vi att vi varken hade tid eller ekonomiska resurser till. Vi valde då det fullgoda alternativet till detta och bestämde oss för att göra en telefonintervju med samtliga inblandade klubbar. Genom att göra en telefonintervju visar vi respondenten större intresse än vid webb- eller postenkäter och på så sätt ökar vi svarsfrekvensen. På detta sätt ökar vi enligt Saunders et al (2003) också sannolikheten för att det är rätt person som svarar på våra frågor.

Denna metod är ett snabbt sätt att samla in information på och den är också relativt billig att genomföra. För att undvika att svaren inte är väl genomtänkta så har vi skickat ut en intervjuguide som beskriver vårt syfte med undersökningen och de frågor som vi tänkt ställa. Intervjuguiden ger ett gott intryck på respondenten och den visar att vi både har kunskap och intresse av vad vi undersöker. Detta ger respondenten chansen att tänka över frågorna innan intervjun, vilket torde bidra till en högre kvalitet i undersökningen. (Dahmström, 2000)

Ett problem som kan uppstå vid en telefonintervju är den s.k. intervjuareffekt som kan uppstå. Intervjuaren kan påverka de svar han får genom att ändra tonläge vid olika frågor och svarsalternativ. Denna effekt kan dock undvikas genom att intervjuaren använder sig av ett så neutralt tonläge som möjligt under intervjun. (Christensen et al, 2001)

#### 4.6. Reliabilitet och validitet

“Reliabilitet handlar om i vilken grad ett undersökningsresultat kan upprepas om studien läggs upp på ett identiskt eller likartat sätt”. (Christensen et al, 2001, s 308) Reliabilitet handlar enligt (Saunders et al, 2003) om ifall man uppnår samma information av det man undersöker om någon skulle ha gjort samma undersökning vid ett annat tillfälle. Om någon genomför en liknande undersökning inom en snar framtid blir svaren antagligen liknande, men förutsättningarna kan ändras med tiden och om några år kanske svaren blir annorlunda. Svaren vi får kan variera beroende på vilken person man väljer att intervju i klubben, detta är en faktor som skulle kunna påverka reliabiliteten i vår undersökning.

Validitet handlar om ifall man verkligen mäter det som man avser att mäta. Det handlar om att se ifall undersökningens resultat överensstämmer med verkligheten. En annan aspekt att ta hänsyn till är ifall den urvalsgrupp som man valt att undersöka är representativ för hela populationen. (Christensen et al, 2001) I vår uppsats så tror vi att det styrsystem som vi kommer fram till motsvarar det som klubbarna vill ha. Vi tror att vi kan få en relativt rättvisande bild över vad klubbarna i allmänhet tycker. För att åstadkomma så hög validitet som möjligt valde vi att i så hög utsträckning som möjligt kontakta klubbarnas ordförande. Nackdelen som vi tror kan finnas med undersökningen är att vi inte tar med de klubbar som inte är direkt berörda av dagens system, men som i framtiden kan bli det antingen om de går upp en serie eller om t.ex. elitlicensen kommer att omfatta fler serier. Vi tror att klubbarna som finns i dagens system med elitlicensen är av ungefär samma uppfattning som de klubbar som eventuellt kommer att bli berörda av elitlicensen i framtiden. Det är nog också så att svaren vi får kan vara mycket beroende av vilka klubbar som är berörda och med vilka personer som vi kommer i kontakt med svarar.

## 4.7. $\chi^2$ -metoden

Vad som påverkade oss vid valet av analysmetod för våra insamlade uppgifter var att vi ville ha en metod där man kan jämföra olika indelningar inom Fotbollssverige. Exempel på sådana indelningar är allsvenskan kontra superettan och lag från stora städer kontra lag från mindre städer. Anledningen till detta är att vi är intresserade att se om det finns någon skillnad mellan hur nämnda grupper anser att styrningen inom Fotbollssverige ska se ut. Med hjälp av  $\chi^2$ -metoden (chi-tvåmetoden) kan man göra just detta och därför föll valet på denna metod.

Metoden kan användas på olika sätt, men just det som passar vårt mål bäst går till på följande sätt. Om det studerade materialet kan indelas i olika klasser (allsvenskan, superettan) och flera styrsystem (klan, byråkrati, marknad). Man jämför de observerade frekvenserna för de olika klasserna med de förväntade frekvenserna. Beräkning av de förväntade frekvenserna görs utifrån den nollhypotes man vill testa sanningshalten i. Den skillnad som uppstår mellan frekvenserna bildar ett uttryck som följer en  $\chi^2$ -fördelning om hypotesen stämmer. (Körner, 1985)

I de fall där vi inte kan använda oss av ett  $\chi^2$ -test för att visa om det finns signifikanta skillnader har vi använt oss av ett Fisher-test. Detta test använder man när man har för få observationer för att göra  $\chi^2$ -testen. I Fishers test kommer vi i vårt fall att få slå ihop två av styrsätten för att kunna se om det finns någon signifikant skillnad. (Agresti & Finlay, 1997)

## 4.8. Kritik på undersökningen

Så här i efterhand kan vi konstatera att det varit att föredra att ha samma person som skötte intervjuerna. Vi valde att låta alla i gruppen genomföra intervjuer för att spara tid. Det visade sig att när respondenterna haft problem att riktigt förstå meningen med frågan så har vi inte använt oss av samma metod för att förklara frågan för respondenten. Detta visade sig framförallt i fråga 1 där vissa hade problem med att förstå vad vi menade med dålig ekonomi.

Ett annat problem var att klargöra för respondenterna att det var deras åsikt vi sökte. Några respondenter upplevde det som att man inte kunde påverka dagens regler. Därför föll deras svar ofta på ett svarsalternativ som liknar systemet som finns idag.

Intentionerna i vår uppsats var att genomföra intervjuerna på ordförandena i klubbarna, detta för att ordföranden ska kunna föra klubbens talan. I och med att vi inte har lyckats med att få tag på alla ordförande så kan detta leda till att svaren har blivit annorlunda än om ordföranden hade svarat på frågorna.

## 4.9. Sammanfattning

Vi har valt att göra en totalundersökning av de 30 klubbar som är berörda av elitlicensen. Dessa är fotbollslagen som säsongen 2003 spelade i de två högsta herrserierna, allsvenskan och superettan. Detta gör vi genom att göra en surveyundersökning som passar bättre för denna typ av undersökning än någon av de

andra metoderna. När vi intervjuade klubbarna per telefon så valde vi att försöka komma i kontakt med klubbarnas ordförande, för att få så relevanta uppgifter som möjligt. Vi skickade innan intervjun ut en intervjuguide till respondenterna, via mail eller post.

När vi gjorde de sju strukturerade frågorna till intervjun så gick vi tillväga på två olika sätt för att skapa frågor som är relevanta för de tre olika styrsystemen. Dels utgick vi från skillnader i teorin som sedan applicerades på fotbollen, dels från debatterade frågor inom fotbollen. Med hjälp av tre olika svarsalternativ som skulle motsvara var sitt styrsätt fick vi fram klubbarnas åsikt i frågan. Vi har även använt oss av en öppen fråga där vi lät respondenterna diskutera fördelar och nackdelar med dagens system.

Reliabiliteten i vår undersökning har påverkats på ett negativt sätt av att vi bara intervjuat en person i klubben. Om någon annan genomför en liknande undersökning kanske de får tag i en annan klubbrepresentant, vilket medför att de inte behöver få samma svar som oss. Eftersom vi vänt oss till klubbarnas ordförande anser vi att det påverkar validiteten positivt, då de bör vara den som bäst kan föra klubbens talan.

Vi har gjort vissa uppdelningar av klubbarna och utifrån dem byggt upp hypoteser. För att se om det fanns några signifikanta skillnader i våra hypoteser använde vi oss av  $\chi^2$ -metoden (chi-tvåmetoden). I denna metod utförs beräkningar som jämför observerade och förväntade frekvenser.

## 5. ANALYS

I detta kapitel kommer vi att göra en analys av varje fråga för sig. Vi kommer även på varje fråga med hjälp av ett  $\chi^2$ -test se om det finns några signifikanta skillnader jämfört med de variabler vi har satt upp. Efter detta kommer vi att summera ihop svaren från de olika klubbarna för att få en bild av vilket styrsätt de föredrar. Även på detta material kommer vi med ett  $\chi^2$ -test se om det finns några signifikanta skillnader.

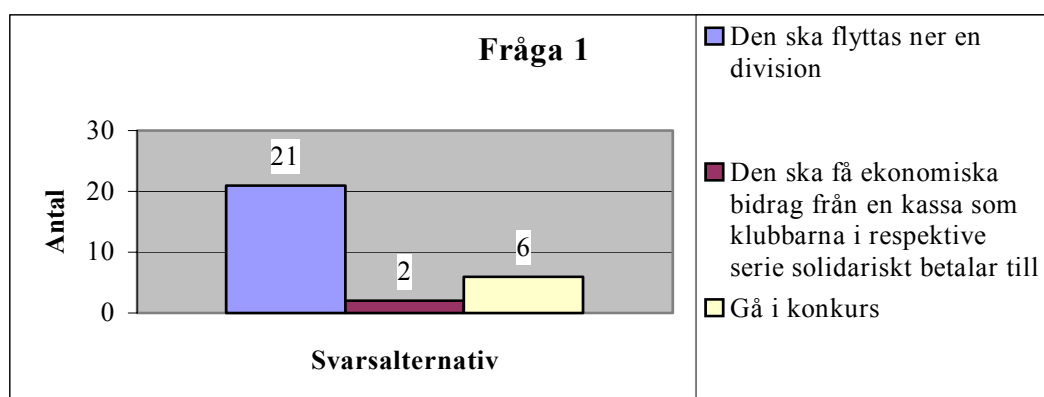
### 5.1. Inledning

I vår analys kommer vi först att analysera de sju första strukturerade frågorna var för sig. Vi kommer att analysera vilket av alternativen klubbarna föredrar och varför de kan tänkas föredra just det. Då vi analyserar varje fråga kan vi finna varför klubbarna tycker att man ska styra på ett visst sätt i de aktuella frågorna. Vi kan då även belysa olika åsikter som kommit fram vid våra intervjuer. Dessa åsikter hade varit svårare att få fram om vi inte analyserat varje fråga. Efter denna analys är gjord kommer vi genom att se hur deras svar har blivit bilda oss en uppfattning om vilket styrsystem varje klubb föredrar. (Bilaga 4) På samtligt material kommer vi sedan att genomföra  $\chi^2$ -test för att se om det finns några signifikanta skillnader mellan våra valda variabler. Dessa variabler är lagen i storstäder kontra lagen i mindre städer, lagen i allsvenskan kontra lagen i superettan samt tradition för lagen att spela i allsvenskan. Vi kommer också att använda dessa variabler vid våra analyser av de enskilda frågorna.

### 5.2. Analys av frågorna

#### 5.2.1. Fråga 1

Hur anser Ni att en klubb med dålig ekonomi ska behandlas?



I denna fråga har vi velat få fram klubbarnas åsikt om hur en klubb med dålig ekonomi ska behandlas. I våra svar har vi funnit att det har varit en stor majoritet som tycker att en klubb med dålig ekonomi ska flyttas ner en division. Detta visade att klubbarna är för ett byråkratiskt styrsätt i denna fråga. Ett antal klubbar som är för ett byråkratiskt styrsätt har dock sagt att innan degradering sker, så bör man få tid på sig att försöka sanera och rätta till sin ekonomiska situation.

I vår fråga har endast två respondenter svarat att de är för ett klanstyrt styrsätt. Man kan se att detta är två mindre klubbar i superettan. Där åtminstone det ena laget har haft eller fortfarande har dålig ekonomi. Alltså är det bara mindre klubbar som förespråkar klanalternativet i denna fråga. I vår diskussion med klubbarna har det framkommit att det hade varit bra om det fanns en kassa, från vilken man skulle kunna få låna pengar. Dessa pengar ska man använda för att försöka sanera sin ekonomi och sedan när detta är avklarat skulle man vara tvungen att betala tillbaka dessa pengar till kassan igen.

Sex klubbar var för vårt tredje alternativ där klubbar med dålig ekonomi ska vara tvungna att gå i konkurs. Detta är ett alternativ för marknadsstyrda parter. Bland dessa svar ser man en klar bild av att det framförallt är klubbar i allsvenskan som föredrar detta. Detta tror vi kan bero på att dessa klubbar har ett större kontaktnät av sponsorer och investerare som kan gå in och hjälpa klubben vid ekonomiska problem.

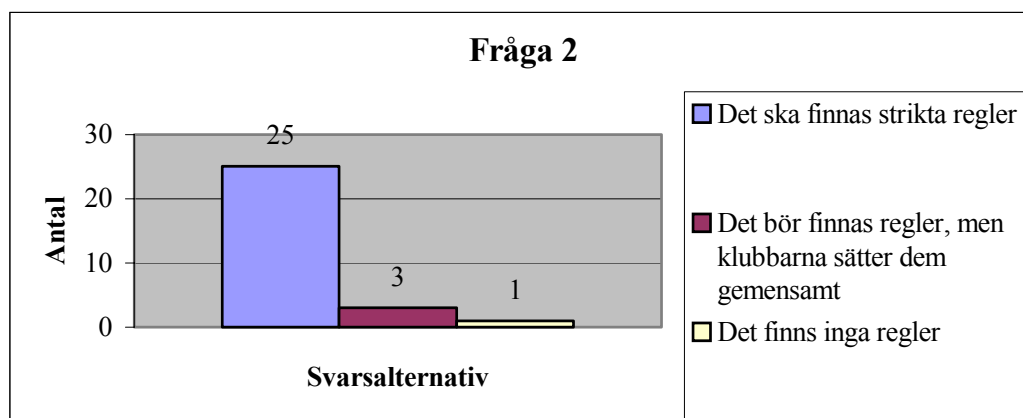
I denna fråga har vi märkt att vissa respondenter har haft problem med att förstå vad vi menar med dålig ekonomi, detta kan bero på att man kan definiera det på många olika sätt. Vi skulle istället ha definierat bättre vad vi menade med dålig ekonomi. Detta kunde vi gjort genom att t.ex. använda oss av elitlicenskriteriet som drar gränsen vid negativt eget kapital vid årets slut. Alternativet att försättas i konkurs kunde ha ändrats mot att det inte sätts in några åtgärder mot klubben. Det skulle alltså ha fungerat som det gör på en fri marknad. Om vi hade haft detta skulle eventuellt svaren ha blivit mer marknadsinriktade. Eftersom några upplevde att alternativet att försättas i konkurs var alltför hårddraget, gjorde detta kanske att de valde ett annat alternativ.

Det allmänna tycket vid frågan var att den klubb som drabbas av dålig ekonomi ska flyttas ner en division, alltså är de för ett byråkratiskt styrsätt. Vi fann en signifikant skillnad mellan hur lagen från de olika serierna svarade. Lagen i superettan är i större utsträckning för ett byråkratiskt styrsätt medan lag i allsvenskan i större utsträckning än lag från superettan är för ett marknadsmässigt styrsätt. Endast två klubbar från superettan har i denna fråga svarat att de var för det klanmässiga alternativet medan de som var för marknadsalternativet var större klubbar som spelar i allsvenskan.



## 5.2.2. Fråga 2

Anser Ni att det behövs regler t.ex. elitlicensen för ekonomisk kontroll?



Här vill vi få fram ifall klubbarna vill att det ska finnas regler för att bedriva ekonomisk kontroll. Alla utom en klubb i vår undersökning ansåg att det behövs regler för hur den ekonomiska kontrollen ska utformas. Den klubbens åsikt var att de var ett aktiebolag och att de därför fick rätta sig efter de regler som gällde för dem. Dessa regler som gäller för aktiebolag är regler som finns för alla aktiebolag på marknaden.

Den stora delen av klubbarna i vår undersökning är för ett byråkratiskt sätt att bestämma regler angående den ekonomiska kontrollen på fotbollen. Klubbarna i undersökningen påpekade att det är viktigt att de regler som bestäms ska vara väldefinierade och klart utformade. Det ska även finnas regler angående vad som ska hända om man inte följer dessa regler. Vi kan härmed konstatera att klubbarna ser det som ett måste att det ska finnas klara regler, detta för att man inte ska kunna kringgå dem med t.ex. villkorlån. Vi tror att klubbarna känner en viss trygghet med att ha ett specificerat mål som t.ex. elitlicensen att jobba emot. Genom att ha kontroll på den ekonomiska situationen så motverkar man att vissa klubbar gör av med pengar de egentligen inte har t.ex. genom att låna till sig pengar för att köpa en spelare. Det finns också en risk att de spelare man köper blir långtidsskadade och då kommer den inte att bidra till att klubben presterar bra. Denne spelare blir därför bara en belastning i form av hög lönekostnad och därför blir klubbens ekonomiska resultat sämre vilket t.ex. gör att det blir svårare att betala tillbaka lån.

Tre klubbar tyckte att det ska finnas normer för hur man skulle bedriva den ekonomiska kontrollen. Dessa normer ska gemensamt fattas av de berörda klubbarna. Klubbarna hävdade att det borde räcka med att man satte upp normer för hur man bör göra eftersom fotbollen fortfarande är en folkrörelse och att den bedrivs på ideell basis. En klubb tycker också att eftersom fotbollen är en av Sveriges största folkrörelser så är det viktigt att låta alla få yttra sin åsikt.

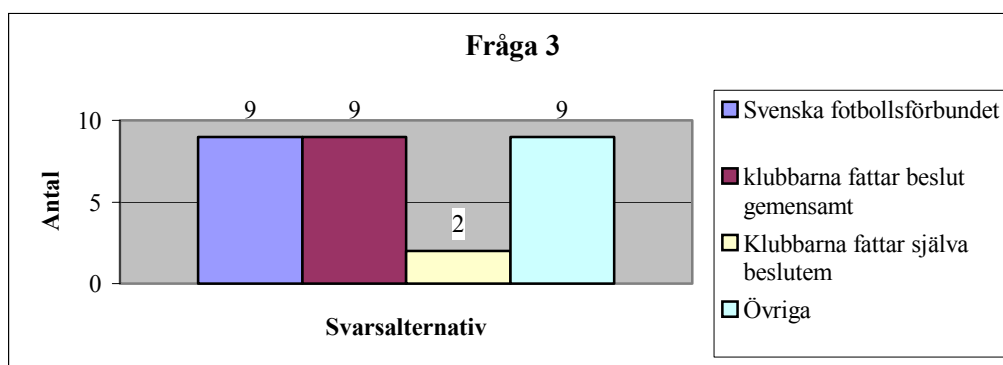
Denna fråga har respondenterna förstått bra, däremot har vi själva vid analysen uppmärksammat att ett av svarsalternativen var mindre bra. Alternativ två relaterar lite för mycket till vad fråga tre handlar om. Detta angående om vem som ska sätta

reglerna, det var ju inte meningen med denna fråga. Här ville vi ju se om det behövs regler.

Alla klubbar utom en tycker att det behövs regler för ekonomisk kontroll. För byråkratisk styrning är 25 klubbar och dessa anser att det bör finnas strikta regler för klubbarnas verksamhet. Klubbarna anser att det är viktigt att de reglerna är väldefinierade. Tre klubbar tycker att klubbarna gemensamt ska sätta normer för den ekonomiska kontrollen.

### 5.2.3. Fråga 3

Vilka anser Ni ska fatta besluten om de ekonomiska kraven som ställs på klubbarna?



I denna fråga vill vi få fram vem klubbarna tycker ska utforma de regler om ekonomiska krav som ställs på klubbarna. Dagens regler är utformade efter att SvFF och klubbarna gemensamt har beslutat om reglerna. Detta har klubbarna tyckt vara ett bra sätt att bestämma reglerna och vissa klubbar har därför haft svårt att bestämma sig för enbart ett av våra alternativ. Dessa klubbar är de som ligger under övrigt i tabellen. Dessutom har ett antal klubbar som svarat att SvFF ska sätta reglerna tyckt att man måste lyssna på klubbarnas åsikter. Dock valde de att svara alternativ 1 eftersom de ansåg att det måste finnas en överordnad makt som slutligen beslutar om hur reglerna ska vara utformade. Detta tyder på att de vill ha ett byråkratiskt styrsätt där det finns en överordnad makt.

Lika många klubbar som var för att SvFF skulle bestämma reglerna, lika många var det som ville att klubbarna gemensamt skulle bestämma reglerna. De ansåg inte att SvFF har tillräckligt bra inblick i klubbarnas ekonomi så att de kan sätta regler om hur klubbarna ska sköta sin ekonomi. En klubb ansåg t.o.m. att det ska vara helt uteslutet att SvFF ska vara med och bestämma om detta p.g.a. deras dåliga inblick i klubbarnas ekonomi. Klubbarna ansåg istället att det vore bättre att klubbarna gemensamt gick ihop och bestämde reglerna. Detta hade gjort att, enligt dessa klubbar, reglerna hade blivit mer realistiska och relevanta. Dock fördes en liknande diskussion som ovan angående att klubbarna tillsammans med SvFF skulle besluta om reglerna. Men bland denna grupp tyckte man istället att det ytterst var klubbarna gemensamt som skulle fatta det slutgiltiga beslutet och att SvFF fick komma med sina förslag.

Två klubbar i vår undersökning är för marknadsstyrning. De har svarat att de anser att varje klubb för sig ska få besluta vilka regler de ska ha för att bedriva ekonomisk kontroll. Den ena klubben menade att eftersom de är ett eget företag så ska de själva få bestämma vilka regler de vill ha för att bedriva ekonomisk kontroll.

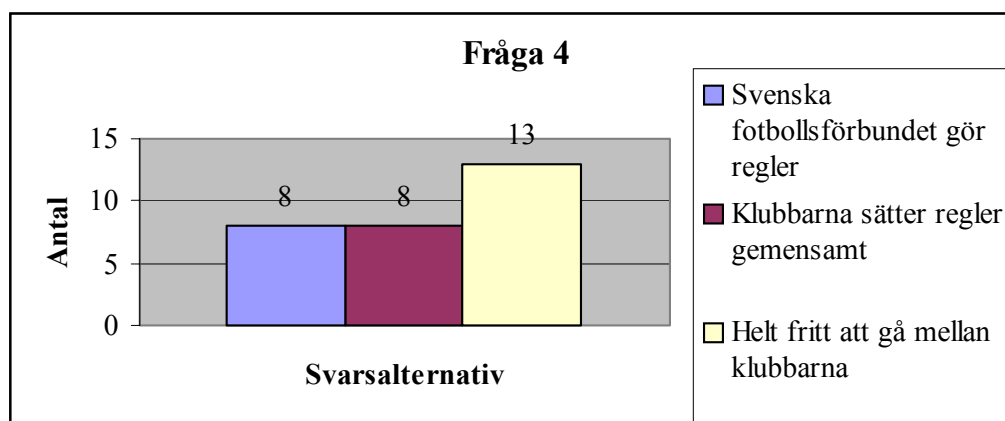
I svaren vi har fått kan man inte se några tendenser om att det finns skillnader mellan klubbar i allsvenska eller klubbar i superettan och skillnader mellan lag i storstäder eller lag i mindre städer. Det man kan se är att de klubbar som har valt det marknadsmässiga alternativet är två klubbar från en storstad. Detta tycker vi är en för liten andel för att kunna dra en slutsats om att det finns skillnader.

Klubbarna vi intervjuade ansåg att vi borde ha haft ett alternativ som var som det ser ut idag, d.v.s. att SvFF och klubbarna gemensamt bestämmer reglerna. Detta anser inte vi är ett bra alternativ då vi inte tycker att vi skulle få fram våra tre styrsätt på det viset.

Nio klubbar tycker att SvFF ska besluta om kraven på klubbarna, dessa är för byråkrati. Att klubbarna själva ska fatta besluten tycker nio klubbar, de anser att det klanmässiga sättet att styra är det bästa. Två klubbar är för en marknadsstyrning där varje klubb fritt får styra sin verksamhet. En fjärde svarskategori som vi tog fram i efterhand var de klubbar som svarade att SvFF och klubbarna gemensamt ska sätta reglerna. En signifikant skillnad var att ordförandena i större utsträckning än de övriga respondenterna är för ett byråkratiskt styrsätt.

#### 5.2.4. Fråga 4

Vilka anser Ni ska sätta regler angående en spelare som går som Bosman-fall?



Här vill vi se vem respondenterna tycker ska besluta om reglerna som gäller för spelare som går som Bosman-fall. I denna fråga var det väldigt blandade svar. Åtta av de undersökta klubbarna är för att SvFF skall vara de som sätter reglerna angående spelarövergångar. Detta tror vi har att göra med att det inte är en enbart svensk angelägenhet utan det är hela världens problem. Det finns regler från både UEFA och EU om hur dessa frågor ska behandlas. Klubbarna anser att SvFF är skyldiga att upprätthålla de regler som UEFA har bestämt. Man kan också se ett samband med att

de klubbar som valt detta alternativ är klubbar som tenderar att svara byråkratiskt i andra frågor i undersökningen också.

Åtta av respondenterna har svarat att de förespråkar ett klanmässigt styrsätt. Dessa är för att klubbarna gemensamt beslutar om reglerna angående Bosman-fall. Detta gör de för att de vill ha ett större inflytande över t.ex. hur man kan få ersättning i samband med övergångar till en annan klubb för en spelare vars kontrakt löper ut. Dessa klubbar upplever inte att SvFF sköter denna styrning på ett tillfredsställande sätt utan de vill ha mer att säga till om. Detta anser klubbarna att de får om man får vara med och bestämma om utformningen av reglerna.

Resten av klubbarna, 13 stycken, har svarat att de tycker att det ska vara helt fritt att gå mellan klubbarna precis som i näringslivet. De tycker inte att fotbollsspelare ska behandlas på ett annorlunda sätt än en annan person ute på arbetsmarknaden. Eftersom det är fritt för en arbetare att byta arbete som den vill anser de också att det ska vara fritt för en fotbollsspelare att byta klubb hur denna vill. Dessa klubbar tycker alltså att det är marknaden som skall styra.

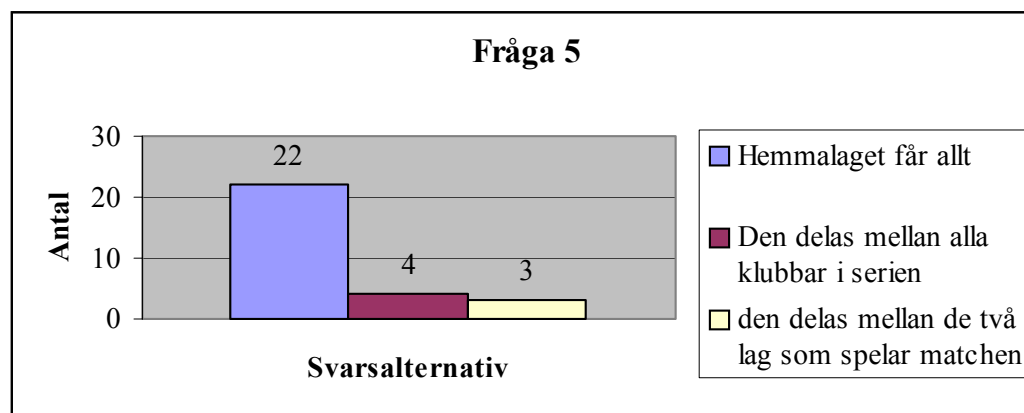
$\chi^2$ -testet visar här att det finns en svag signifikant skillnad mellan de som har en tradition att spela i allsvenskan och de som inte har det. De klubbar som inte har den traditionen är mer benägna att föredra ett byråkratiskt styrsätt än de klubbar med tradition att spela i allsvenskan. (Bilaga 5)

Vi tycker att denna fråga var väldigt relevant, eftersom vi tycker det är intressant att se klubbarnas åsikt i denna i media mycket omtalade fråga. Dock fick vi många kommentarer om att Sverige är tvungna att rätta sig efter de internationella regler som finns och följa dem. Vi tycker ändå att respondenterna har lagt fram sin åsikt på ett bra sätt.

13 klubbar tycker att spelare ska få gå till vilken klubb de vill, de tycker att marknaden ska styra. Åtta klubbar vill ha ett överordnande organ, SvFF, som sätter reglerna för hur spelare ska få gå som Bosman-fall. Åtta klubbar var också för att klubbarna ska vara de som sätter ihop reglerna, de är för klan. Det finns en svag signifikant skillnad i att de klubbar som inte har en tradition av att spela i allsvenskan har en större vilja av att styras byråkratiskt.

## 5.2.5 Fråga 5

Hur anser Ni att publikbonusen ska fördelas?



Meningen med denna fråga är att vi vill höra klubbarnas åsikt om hur de anser att publikbonusen som delas ut för ”veckans match” ska fördelas. Denna bonus gäller bara för lagen i allsvenskan, men eftersom alla lag i superettan har en chans att avancera upp till allsvenskan ansåg vi att denna fråga var relevant för alla klubbar. (Theorin, 2003-12-12)

22 av respondenterna var för att bonusen ska delas ut till den klubb som arrangerar matchen. Dessa klubbar ansåg att detta var det bästa alternativet eftersom det är hemmaklubben som står för alla kostnader som uppkommer kring arrangemanget. De är även ansvariga för att säkerheten kring matcherna upprätthålls. Vissa av dessa klubbar förde också en diskussion om att det skulle vara svårt att bestämma hur en delad bonus ska fördelas. De ansåg att det skulle vara svårt att komma överens om en gräns för när bonusen ska delas. Detta är ett alternativ som nästan alla av de allsvenska lagen är för, detta tror vi beror på att det är just dessa lag som figurerar i de tv-sända matcherna. Dessa klubbar som valt detta alternativ är för byråkrati och vill ha det som det fungerar idag.

Fyra av klubbarna var för klan, där de tycker att bonusen skulle delas mellan alla lag i allsvenskan detta tror vi beror på att alla lag har varit med och producerat fotbollsunderhållningen. Eftersom alla lag i allsvenskan medverkar till att intresset för fotboll ökar tycker de att alla lag ska få vara med och dela på bonusen. Dessa klubbar som har valt att svara detta alternativ tror vi är klubbar som känner sig missgynnade eftersom de inte blir tilldelade tv-matcher så ofta.

Tre klubbar har tyckt att det ska vara både hemmalaget och bortalaget på den specifika matchen som ska få dela på bonusen. Detta ansåg de eftersom det ofta kan vara bortalaget som har med en stor mängd supportrar till bortamatcherna. De tyckte att eftersom de lade ner tid på att ordna resor till matcherna så borde de få en del av bonusen. Men de var samtidigt väl medvetna om att det skulle bli svårt att bestämma hur bonusen skulle fördelas. De menade att det inte skulle vara helt nödvändigt att bonusen skulle delas 50/50 mellan klubbarna. Man skulle också kunna tänka sig att

man delar bonusen efter hur stor procent supportrar de båda klubbarna har på matchen.

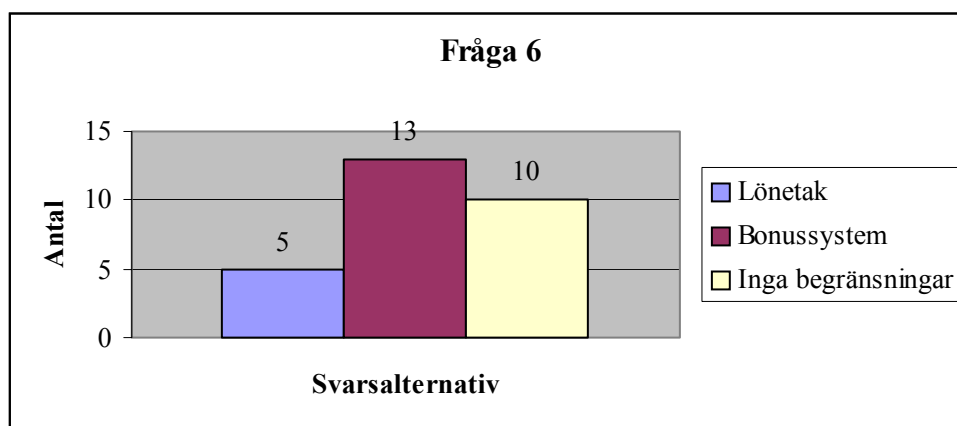
Eftersom bortalaget har resurser som hemmalaget måste ha för att kunna spela matchen och för att den ska bli intressant att visa på tv så är både hemmalaget och tv-bolaget beroende av att bortalaget kan spela. Detta kan man likna vid transaktionskostnadsteorin.

I den här frågan hade vi missförstått den fakta vi hade då vi skrev frågan. Det gällde om bonusen betalades ut av SvFF eller om det är tv-bolaget som betalar ut bonusen. Detta problem märkte vi redan vid första intervjun vilket har gjort att vi har kunnat vara konsekventa vid intervjuerna.

22 av de undersökta klubbarna är för att hemmalaget är det lag som ska få hela publikbonusen. Nästan alla allsvenska lag är för detta byråkratiska styrsätt. Fyra klubbar tycker att alla lagen som spelar i serien ska dela på bonusen, de är för klan. Tre klubbar anser att marknaden ska bestämma, att hemma och bortalag ska dela på bonusen.

### 5.2.6. Fråga 6

Hur anser Ni att lönerna inom fotbollen ska regleras?



I denna fråga vill vi få fram hur respondenterna tycker att man ska reglera lönerna inom fotbollen. Fem av de tillfrågade klubbarna var för ett byråkratiskt styrsätt där man reglerar lönerna med ett lönetak. En av respondenterna sa att det inte ska vara ett tak som reglerar hur en enskild spelare ska betalas utan det ska vara ett tak som reglerar den totala utbetalningen av löner i klubben. En tendens man kan se i denna fråga är att det är lag i superettan som är för detta alternativ, detta tror vi beror på att dessa klubbar har en stramare ekonomi och att de därför vill hålla nere sina kostnader med hjälp av ett lönetak för att inte riskera problem med sin ekonomi.

Det klanmässiga alternativet är det 13 klubbar som valt. Detta kan tyda på att de vill tygla den lönespiral som finns inom fotbollen. De flesta av dessa klubbar anser att det största hotet mot fotbollen är att klubbarna inte ska klara sin ekonomi, och detta tror

en del av dessa klubbar att man kan hindra genom ett bonussystem där man får lön efter hur bra laget presterar.

Tio av klubbarna var för att klubbarna helt fritt skulle få utbetala löner. En klubb antydde att det ska vara fritt att betala ut lönerna som man vill, men att reglerna om elitlicensen måste följas. Alltså, det ska vara fritt att betala ut vilka löner man vill så länge man följer elitlicensens krav. Ett sätt att locka bättre spelare till sin klubb är att betala högre löner än vad en konkurrent kan göra. I marknadsperspektivet kan man därför inte ha några begränsningar mot hur höga löner man får betala ut. Detta skulle strida mot marknadsprinciperna.

Denna fråga har respondenterna uppfattat som en bra och relevant fråga att ställa. En av klubbarna hade dock svårt för att ta ställning till något av alternativen och svarade att de kunde tänka sig att använda alla tre alternativen. I vår analys kommer vi därför inte att ta hänsyn till detta svar.

För klanstyrning är 13 klubbar, de tycker man ska ha ett bonussystem där laget får betalt efter vad de presterar. Tio klubbar anser att man fritt ska få betala ut löner och att det är marknaden som skall styra. De återstående fem klubbarna var för att man ska ha ett lönetak inom fotbollen d.v.s. de är för byråkrati.

### 5.2.7. Fråga 7

Hur anser Ni att seriens utformning ska se ut?

I denna fråga förespråkade samtliga klubbar i undersökningen att man skulle ha en öppen liga med upp- och nedflyttning, precis som idag. De ansåg att marknadsstyrning är den rätta formen för sportslig verksamhet, d.v.s. att det är resultaten som ska avgöra vilken serie man ska spela i. En klubb framförde att man ville utöka allsvenskan eftersom man i dagsläget i princip ska leva på intäkterna från 13 hemmamatcher. Detta ansåg de inte vara tillräckligt för att kunna konkurrera på ett bra sätt på den internationella scenen. Det kom fram en åsikt från en av respondenterna i en mindre klubb att han trodde att klubbarna från storstäderna skulle förespråka en stängd liga. Detta för att de har bättre grund till att skapa intresse för sina matcher än en klubb från mindre städer eller landsbygden.

Denna fråga gav inget tillskott till vår analys i den utsträckning vi hoppats. Kanske har våra två andra alternativ varit för extrema. Stängd liga är den mest extrema formen av byråkratiskt tänkande. Dock skulle man kunna tänka sig en öppen liga med regleringar. Detta tror vi hade gjort att fler skulle ha valt detta alternativ eftersom det då skulle ha varit ett alternativ likt det som finns idag. Idag är det en öppen liga med elitlicensen som reglering. Detta kan ha medfört att de som har svarat att de vill ha en öppen liga har menat att de vill ha det som det är idag.

Vårt alternativ där man skulle bestämma utformningen på ligan genom att klubbarna gemensamt bestämde vilka som skulle spela i den högsta serien var det ingen som tyckte var ett bra alternativ. Detta alternativ tyckte vi själva var ett lite för drastiskt alternativ. Eftersom vi inte har berättat för respondenterna att vi ser fotbollen som en koncern är det svårt för respondenterna att sätta sig in i detta alternativ med att fotbollen producerar underhållning.

Samtliga klubbar är för att det är den idrottsliga prestationen som ska avgöra vilken serie man ska spela i. De vill ha en öppen liga och detta tyder på att marknaden ska styra. Ingen klubb var i denna fråga för klan eller byråkratisk styrning. Detta beror nog på att de alternativ vi hade på dessa styrsätt var ganska extrema.

### 5.2.8. Fråga 8

Som avslutning på vår intervju gav vi respondenterna möjlighet att uttrycka sina åsikter angående det styrsätt som finns idag, elitlicensen. Vi ställde frågan om de kunde uttala sig om fördelar och nackdelar med elitlicensen.

Samtliga tillfrågade personer har varit positivt inställda på att det ska finnas någon form av reglering. Det de har pekat på som positivt är att det finns en grund som alla måste följa, det finns ingen möjlighet för någon klubb att sticka utanför det regelsystem som finns. I och med att det finns ett regelsystem som klubbarna måste följa gör detta att klubbarna blir bra organiserade och att klubbarna bedrivs på ett professionellt sätt. Genom att det finns ett regelsystem som elitlicensen omöjliggör detta att klubbarna använder pengar de inte har att köpa spelare som de egentligen inte har råd att köpa.

Nackdelen med elitlicensen är att den än så länge inte har fungerat på ett tillfredställande sätt. Att ta så stor hänsyn till om man har negativt eget kapital har inte gillats av klubbarna. En klubb framförde att eftersom man inte kunde ta upp egna produkter som tillgångar i balansräkningen, blir det problem för klubbar med stor ungdomsverksamhet att klara detta krav. Dessutom har åsikter om att lägga till fler kriterier framkommit. Ett par förslag på sådana kriterier är kassaflöden och prognoser. Man tycker också att så länge klubbarna inte är på obestånd ska de få fortsätta sin verksamhet.

Många av de intervjuade klubbarna har hänvisat till det aktuella fallet med Helsingborgs IF, där kommunen gick i borgen för att de skulle klara sina skulder. Efter detta har förtroendet överlag minskat för elitlicensen. De menade att SvFF här skulle ha gått in och statuerat exempel med att visa på att man måste följa reglerna. Därför bör man se över reglerna för att se till att kvaliteten på elitlicensen förbättras så att inga kryphål i systemet finns. För att öka trovärdigheten på elitlicensen menar några föreningar att man måste sätta stopp för kringgående rörelser t.ex. villkorslån och riskkapitalbolag. På senare tid har riskkapitalbolag köpt spelare åt en förening som en sorts investering. Detta menade en klubb bidrar till att lönerna höjs och detta motverkar syftet med elitlicensen. Synpunkter har även framförts på att det ska vara neutrala personer som behandlar ärendena och inte vara några personer som är knutna till klubbarna.



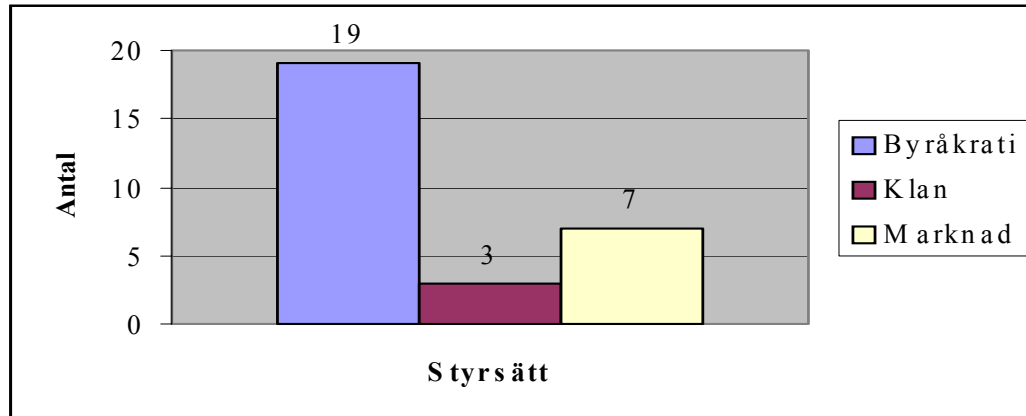
### 5.3. Analys av hypoteser

Finns det då några skillnader mellan hur klubbarna vill att fotbollen ska styras om man gör en jämförelse mellan de variabler vi har valt. Dessa variabler är som tidigare nämnts: klubbar i allsvenskan kontra superettan, klubbar i storstäder kontra mindre städer och traditionen att spela i allsvenskan.

Efter att vi gjort analysen på varje fråga för sig kan vi nu dela in klubbarna efter vilket av de tre styrsätten, marknad, klan eller byråkrati, som klubbarna föredrar. Vi summerar ihop klubbarnas svar för att få en övergripande bild av hur de vill bli styrda och därefter göra jämförelser på hur de vill bli styrda genom att mäta de emot våra variabler. Vi har valt att väga samman de antal svar en klubb har gett för ett visst styrsätt. Det svarsalternativ de har valt mest frekvent har vi då tolkat som det styrsätt de föredrar framför andra styrsätten. Vi är väl medvetna om att vår summering av klubbarna kan vara lite bristfällig. Vi har tolkat frågorna så att alla frågor är av samma vikt eftersom det är svårt att veta de olika frågornas värde i förhållande till varandra. Det är inte säkert att klubbarna lägger lika stor vikt vid alla frågor som vi gör. Man kan inte veta om klubbarna lägger samma vikt vid de olika frågorna sinsemellan heller.

#### 5.3.1. Summering av svar

Vilket styrsätt är det varje klubb föredrar?



Här kan vi se att det är 19 av de undersökta klubbarna som är för det byråkratiska styrsättet. Överlag vill majoriteten av klubbarna att man ska ha en överordnad makt som sätter reglerna för hur fotbollen ska styras. Detta stämmer överens med den hypotes vi tidigare redogjort för.

Tre klubbar anser att deras klubb styrs bäst när det görs på ett klanmässigt sätt. Bland dessa tre klubbar går det inte att se något samband då de skiljer sig radikalt åt om man ser till de variabler vi satt upp.

De återstående sju klubbarna vill att fotbollsorganisationer ska styras av marknaden.

Dessa organisationer vill inte vara styrda utan de vill själva vara de som tar de viktigaste besluten över hur verksamheten styrs.

Genom att göra  $\chi^2$ -test på de variabler vi tidigare nämnt har vi funnit att det inte finns några signifikanta skillnader bland dessa när vi jämför byråkrati mot marknad och klan tillsammans. Man kan alltså konstatera att oberoende av våra variabler föredrar klubbarna ett byråkratiskt styrsätt. (Bilaga 6)

Fastän klubbarna i allmänhet tenderar att vilja vara byråkratiskt styrda finns det vissa frågor de anser bör styras på annat sätt. I vår undersökning var det frågorna angående Bosman-domen, ligans utformning och lönernas reglering. När det gällde Bosman-domen och ligans utformning förespråkade klubbarna ett marknadsmässigt styrsätt. Medan man angående lönernas reglering föredrog ett klanmässigt alternativ, där lönerna baseras på lagets prestation.

#### 5.4. Sammanfattning

I detta kapitel har vi analyserat frågorna från våra intervjuer med klubbarna och kommenterat svaren vi fått.

Vi har funnit att majoriteten av klubbarna anser att det är viktigt att det finns strikta och väldefinierade regler som styr klubbarnas verksamhet. På så sätt minskar risken för att klubbarna missköter sin ekonomi och då förhindras också att klubbarna hamnar i så dålig ekonomisk situation att SvFF tvingas flytta ner klubben en division. Att flytta ner klubben är det alternativ som klubbarna tycker är det bästa för en klubb som hamnar i ekonomisk kris och inte kan uppfylla bl.a. kraven i elitlicensen. I frågan kring den publikbonus som delas ut i samband med ”veckans match” tycker en majoritet av klubbarna att det ska tillfalla det lag som arrangerar matchen, d.v.s. hemmalaget. Ovanstående är tecken som klart tyder på att klubbarna är för byråkrati.

När det gäller hur klubbarna vill reglera lönerna till spelarna så är det få klubbar som vill ha ett lönetak, klubbarna vill istället ha ett bonussystem där prestationerna hos spelarna bestämmer vilken lön de skall ha eller att inte det ska finnas några begränsningar för hur höga lönekostnader en klubb får ha.

När spelare som går som Bosman-fall tycker en majoritet av klubbarna att de ska vara fritt för spelaren att välja klubb. Den främsta anledningen till detta är att klubbarna tycker att spelare precis som anställda i andra yrken ska få röra sig fritt på arbetsmarknaden. I frågan på hur seriens utformning ska se ut så är samtliga klubbar eniga om att en öppen liga där prestationen avgör vilken serie man spelar i är det bästa för fotbollen.

De ekonomiska kraven som sätts på klubbarna är den fråga som var svårast att se hur klubbarna vill att det ska vara. Man kan dela upp svaren som vi fått i tre grupper med nio klubbar i varje. Den första gruppen vill att det är SvFF som ska sätta upp kraven, grupp två tycker att det är klubbarna gemensamt som ska sätta de och den tredje gruppen tycker att SvFF tillsammans med klubbarna ska utforma kraven.

Klubbarna styrs idag av de regleringar som SvFF har satt upp genom elitlicensen. Samtliga klubbar tycker att de är positivt att det finns ett regelsystem som har gjort att klubbarna måste agera mycket mer professionellt. Nackdelar som finns med elitlicensen är att den inte har fungerat på ett tillfredställande sätt och klubbarna tycker därför att SvFF bör ha fler kriterier som visar hur en klubs ekonomiska situation ser ut. Många klubbar har också nämnt att de tappat förtroendet för elitlicensen. De menar att SvFF borde ha statuerat ett exempel på elitlicensens verkningar i Helsingborgsfallet.

## 6. SLUTSATS

---

I detta kapitel kommer vi att dra slutsatser av den analys vi gjort på klubbarnas svar i föregående kapitel. Vi kommer även att fundera kring bidrag vår uppsats kan ge samt fortsatta forskningsproblem inom ämnet.

---

### 6.1. Slutsatser

I vår analys har vi kommit fram till att en majoritet av klubbarna är för ett byråkratiskt styrsätt. De vill alltså ha en överordnad organisation som bestämmer om olika regler som styr klubbarnas verksamhet. Detta var den linje vi var inne på redan när vi började med uppsatsen. En klanstyrd organisation skulle inte fungera eftersom den bygger på högt förtroende mellan de inblandade. Eftersom klubbarna i de olika serierna är konkurrenter gentemot varandra så blir det svårt att skapa ett så pass högt förtroende för varandra som behövs i en klan. Just konkurrenssituationen bidrar till att klubbarna tenderar att handla mer opportunistiskt mot varandra, detta främjar inte klanens syfte. Inte heller en ren marknadsstyrd organisation skulle fungera eftersom klubbarna behöver ett överordnat organ som ser efter dem. Skulle det inte finnas ett överordnat organ så skulle detta leda till att de olika klubbarna inte skulle få samma förutsättningar att kunna vinna sin serie. Genom elitlicensen har SvFF satt upp ramar för konkurrensen vilket bidrar till lika förutsättningar för alla klubbar.

Vi har konstaterat att klubbarna inte uteslutande föredrar ett styrsystem. Istället beror valet på vad situationen handlar om. Beroende på denna situation väljs det system som bäst passar för den aktuella transaktionen. De vill alltså ha influenser från alla tre styrsystemen. Ett exempel på detta är vår hypotes angående SvFF som central makt. Genom att man diskuterar med klubbarna får alla säga sitt och det menade en klubb var viktigt i en folkrörelse. Då kommer influenser av klantänkandet in i det annars byråkratiska styrsättet där SvFF utformar och sätter reglerna. Ett annat exempel där man kan tänka sig det klanmässiga alternativet är i frågan om hur löner ska regleras, majoriteten förespråkar att lönerna ska bero på lagets prestation, alltså ett bonussystem. I och med att en spelare inte kan tjäna mycket mer än någon annan spelare kan så gäller det att hela laget presterar bra för att få bra betalt. Detta ser vi som ett klanalternativ eftersom man måste prestera i en grupp för att få bättre betalt.

Elitlicensen innebär att alla får liknande förutsättningar. Förutsättningarna medför att alla klubbar kan slå alla, vilket leder till att intresset hos allmänheten och media ökar. Om allsvenskan får mer publicitet i media och fler åskådare på sina matcher ökar intäkterna för klubbarna, de kan då köpa bättre spelare vilket leder till att de kan främja koncernens mål, enligt oss, att skapa bättre fotbollsunderhållning.

Om klubbarna köper bättre spelare ökar också möjligheten för dem att vinna allsvenskan och därmed få spela i någon europeisk cup och tjäna ännu mer pengar. På så sätt skapas förutsättningar för att bygga ett lag som kan vinna allsvenskan igen och på så sätt få komma ut i Europa och mäta sig med lag från andra länder. Lag från Sverige strävar efter att skapa sig ett namn i Europa, att skaffa sig status bland lag från Europa. Som ett exempel kan man ta IFK Göteborg som 1987 vann Uefacupen

vilket ledde till att de har skapat sig ett namn i Europa som än i dag lever kvar. Många svenska klubbar har som ett primärt mål att få komma ut i Europa. Vi menar därför att de svenska klubbarna tycker det ger mer status att få spela i någon av de europeiska cuperna där de stora pengarna finns än att vinna allsvenskan. När någon av de svenska klubbarna lyckas i Europa leder detta till att målen för koncernen uppnås d.v.s. att öka intresset och öka fotbollsunderhållningen. Genom att t.ex. IFK Göteborg optimerar sin verksamhet genom att komma ut i Europa leder detta till en suboptimering inom koncernen. Detta blir då en optimering för hela koncernen därför att IFK Göteborg kan köpa nya spelare som ökar intresset och kvaliteten på allsvenskan. Detta leder till att målet att skapa bättre underhållning uppnås.

Fotbollen har gått från att vara en folkrörelse till att den har blivit en kommersiell rörelse. För att kunna vara med och konkurrera på den internationella marknaden krävs att svenska klubbar någorlunda håller jämna steg med övriga klubbar i världen. Vill de svenska klubbarna vara med och konkurrera om de Europeiska pokalerna krävs att klubbarna är giriga, att de sätter som ett mål att tjäna pengar och på så sätt kunna skapa sig ett bra lag som kan mäta sig med de bästa i Europa. För att intresset och kvaliteten på allsvenskan ska höjas krävs att det finns svenska klubbar som spelar i Europa. En koncern, som allsvenskan, kan inte klara sig om man inte utvidgas och hittar nya affärsområden t.ex. Europa.

Det klanmässiga alternativet skulle inte fungera eftersom det präglas av att man använder sig av gemensamma värderingar och att man har högt förtroende för varandra. Fotbollen har de senaste decennierna blivit så kommersiell att det är svårt att styra klubbarna i Sverige som en klan. Då klubbarna är konkurrenter som jagar samma mål så kommer varje klubs egenintresse att prägla deras sätt att agera. Därför har inte klubbarna tillräckligt med förtroende för varandra, därmed så faller en av de viktigaste principerna i en klanorganisation. Det finns även en osäkerhet bland de inblandande parterna i klanen. Osäkerheten ligger i att det finns en risk att man inte klarar av de normer som finns för att få vara kvar i allsvenskan. Detta liknar ju kriteriet i det byråkratiska styrsättet, där man flyttas ner en division om man inte klarar kriterierna för elitlicensen. Men i en klanorganisation kan man inte vara säker på att man blir accepterad av klubbarna i superettan eftersom det inte är säkert att dessa klubbarna tycker att de klarar av de normer man följer i superettan .

Inte heller ett marknadsmässigt sätt att styra fotbollen skulle fungera bättre än ett byråkratiskt styrsätt. I en marknadsstyrd organisation ökar risken för att klubbarna inte ska kunna hålla koll på sin ekonomi eftersom det inte här finns några regler som kontrollerar klubbarnas beteende. I sin ambition att nå snabba resultat tenderar klubbarna att tänka på kort sikt. De blir mer riskbenägna och i jakten på att nå resultat lånar de pengar för att köpa bättre spelare. Kommer inte framgångarna får klubbarna svårt att betala tillbaka sina lån och försätts i en krissituation. Klubbarna tvingas att sanera sin ekonomi och eventuellt försätts i konkurs. Detta medför att övriga klubbar i seriesystemet blir lidande bl.a. i form av uteblivna publikintäkter.

I våra intervjuer med klubbarna har vi funnit att de är positivt inställda till elitlicensens existens. Elitlicensen har satt ramar för hur klubbarna ska styras och att de därför måste agera mer professionellt. Dock har vi konstaterat att de vill att elitlicensen ska ses över. Klubbarna upplever att kriterierna inte riktigt speglar den

ekonomiska verkligheten i klubbarna. Man skulle kunna komplettera elitlicensens krav med t.ex. prognoser och kassaflödesanalyser. Dessutom vill de att man inte ska kunna kringgå reglerna med hjälp av t.ex. lån från kommunen för att komma undan kraven. Vi står i denna fråga på klubbarnas sida och tycker att om man har regleringar ska dessa följas och SvFF bör utöva den makt de har för att motverka att klubbar kringgår reglerna.

Vi har jobbat med olika hypoteser om att uppfattningarna skulle skilja mellan klubbarna bl.a. allsvenskan kontra superettan. Man skulle kunna tänka sig att det är de små klubbarna som skulle vara för ett marknadsmässigt styrsätt. Detta för att de då skulle ha en större möjlighet att kunna etablera sig bättre på marknaden. Det kan dessutom vara så att de små klubbarna inte litar fullt på den överordnade makten, i detta fall SvFF, att de ska kunna ordna lika förutsättningar åt alla. T.ex. skulle SvFF kunna gagna storklubbarna med vissa regler för att underlätta för dessa att etablera sig i Europa. Detta för att stärka allsvenskan genom suboptimering. Dock har vi i vår fråga angående behandling av klubbar med dålig ekonomi märkt att det är tvärtom. Detta tyder på att de små klubbarna har förtroende för SvFF att skapa samma förutsättningar för alla. De större klubbarna anser att ett marknadsmässigt alternativ skulle vara bättre. Detta för att de ser sig som så pass mycket större än de andra klubbarna att de då skulle kunna göra sig ännu större genom att köpa spelare från de mindre klubbarna. Vi har också jobbat med en hypotes angående traditionen av att spela i allsvenskan. Vi fann att det fanns en svag signifikant skillnad i frågan angående om vem som ska sätta regler för spelare som går som Bosman-fall. Klubbar som inte har traditionen av att spela i allsvenskan är mer benägna att vara för ett byråkratiskt styrsätt i denna fråga än vad de andra klubbarna är. Klubbar som inte har traditionen av att spela i allsvenskan är i princip samma klubbar som inte spelar i allsvenskan just nu, med vissa undantag. Dessa klubbar producerar ofta talanger som de kan sälja till klubbar i allsvenskan eller utlandet. För att känna sig säkra på att få betalt för dessa spelare ser klubbarna en säkerhet i att SvFF och UEFA i detta fall sätter regler för hur övergångar ska gå till väga.

## 6.2. Uppsatsens bidrag

I vår uppsats har vi använt oss av ett metaforiskt tänkande. Detta har vi gjort eftersom vi anser att det ger oss en annan inblick på ett problem vi sedan tidigare visste fanns. I och med att man använder sig av metaforen får man gå runt det man sedan tidigare visste och se på saken med andra ögon. T.ex. tror vi att SvFF genom att använda sig av ett metaforiskt tänkande skulle kunna förbättra sin organisation. Detta genom att de då får se allsvenskan och övriga serier som ett eget stort företag. Gör SvFF detta tror vi att de skulle kunna öka både intresset för fotbollen och på så sätt få in mer pengar till organisation som kan bli ännu bättre. I och med att SvFF ser fotbollsserierna som ett företag så blir de därigenom tvungna att börja styra fotbollen som man styr ett vanligt företag och inte som man styr fotbollen idag. Vi tror att om SvFF styr fotbollen som ett företag så kan de öka sin lönsamhet och kan lättare göra t.ex. lönsamhetsberäkningar på de olika transaktioner de gör, och härigenom skapa ett bättre klimat för att göra förutsättningarna för svensk fotboll bättre.

Genom att använda oss av vår metafor och Ouchis tre styrsätt har vi sett fotbollsorganisationen på ett nytt teoretiskt sätt, så vitt vi vet har det inte använts

tidigare. Utbytet av detta kan vara andra infallsvinklar på dagens befintliga problem inom fotbollen. Genom att SvFF ser det som vi har gjort tror vi att det kan bidra till att fotbollen utvecklas ännu mer. Man skulle genom att göra som oss kunna försöka att utveckla det ultimata styrsättet för fotbollsklubbar. Detta genom att man behandlar varje transaktion för sig och ser hur dessa kan styras bäst, härigenom kan man sedan forma det ultimata styrsättet för fotbollsklubbar.

Vi har genom vår uppsats märkt att det finns olika skillnader i de olika serierna i fotbollen och vilken tradition man har av att spela i allsvenskan. T.ex. vill de klubbar som spelar i allsvenskan i större utsträckning än övriga att klubbar som drabbas av dålig ekonomi ska gå i konkurs. Lag som spelar i superettan vill att systemet ska fungera som det gör idag. Klubbar som inte har en tradition av att spela i allsvenskan vill i högre grad än övriga klubbar att frågan om hur spelarövergångar ska regleras som den gör idag, att SvFF sätter regler.

### 6.3. Förslag till fortsatt forskning

Elitlicensen är ett relativt nytt sätt att styra fotbollsklubbarna i Fotbollssverige på. Vi tycker att det kan vara intressant att inom en tidsperiod på 5-10 år se vad som har hänt med elitlicensen. Har den kommit att omfatta fler serier och hur har klubbarna anpassat sig till de krav som ges i elitlicensen. Det kan även vara intressant att se om de krav som finns idag är kvar och ifall fler krav har kommit till för att reglera klubbarnas ekonomi

Vi tycker också att det kan vara intressant att se hur man styr klubbar i andra sporter. Elitlicensen finns även i andra sporter (bandy, basket och ishockey) och det kan vara intressant att se hur dessa regler ser ut och hur klubbarna i dessa sporter ställer sig till denna reglering. Inom bandy är det i princip bara Sverige och Ryssland som har en bra internationell liga. Frågan är då om detta skiljer sig mot fotbollen som är en stor internationell sport, där Sverige inte spelar en betydande roll. Inom basket är det i Sverige en stängd liga, Skiljer sig detta emot fotbollens sätt att styra?

UEFA har sagt till samtliga länder att kontrollera den ekonomiska utvecklingen i klubbarna. Därför tycker vi att det kan vara intressant att ur ett internationellt perspektiv se hur andra länder har gjort. Vilka krav har andra länder i Fotbollseuropa satt på sina klubbar. Kan man se att ekonomin i fotbollsklubbarna i andra länder har blivit bättre eller sämre p.g.a. de åtgärder som respektive nationellt förbund har gjort.

Det har i vår undersökning framkommit att klubbarna vill ha andra kriterier som för hur deras ekonomiska resultat ska mätas. Bl.a. har kassaflödesanalys och prognoser nämnts som kriterier som SvFF skulle kunna ha för att övervaka klubbarnas ekonomi. Vi tycker att det kan vara intressant att göra en ordentlig undersökning där man försöker att ta fram kriterier som kan vara tillfredsställande för både klubbarna och SvFF.

## KÄLLFÖRTECKNING

- # Agresti & Finlay (1997). *Statistical Methods for the Social Sciences*, Prentice hall, New Jersey
- # Bergstaf, Flemme, Månsson & Flemme (2003). *Ekonomistyrning i svensk elitfotboll, en fallstudie av Malmö FF*, kandidatuppsats, Lund
- # Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund (2001). *Marknadsundersökning - en handbok*, Studentlitteratur, Lund
- # Dahmström, Karin (2000). *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund
- # Eriksson & Wiedersheim-Paul (1999). *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi, Malmö
- # Hansson, Lennart & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Ekonomistyrning i divisionaliserade företag*. Controllerhandboken, Sveriges verkstadsindustrier
- # Hatch, Mary Jo (1997). *Organisationsteori - Moderna, symboliska och post moderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- # Körner, Svante (1985). *Statistisk slutledning*, Studentlitteratur, Lund
- # Liden, Kåbe (2002) [www.algonet.se/~sico/kabe\\_020523.htm](http://www.algonet.se/~sico/kabe_020523.htm)
- # Ouchi, William G (1980). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Volym 25, sidorna 833-848
- # Robey, Daniel & Sales, Carol A (1994). *Designing organizations*, Burr Ridge, Illinois
- # Samuelsson, Lars A (1999). *Ekonomistyrning - en översikt*. Controllerhandboken, Sveriges verkstadsindustrier
- # Saunders, M, Lewis, P & Thornhill, A (2003). *Research Methods for business students*, Harlow, Financial Times/Prentice Hall
- # Svarén, Stefan (2001). *Styrning av investeringar i divisionaliserade företag - Ett koncern perspektiv*. Linköpings universitet: Institutionen för datavetenskap.
- # Vik, Magnus (2001). *Engagemang och styrning*. Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.
- # Williamson, Oliver E (1975). *Markets and Hierarchies – Analysis and antitrust implications*. University of Pennsylvania
- # [www.actum.se/artiklar.htm#top](http://www.actum.se/artiklar.htm#top), Hallbäck, Stefan



# [www.svenskfotboll.se](http://www.svenskfotboll.se)

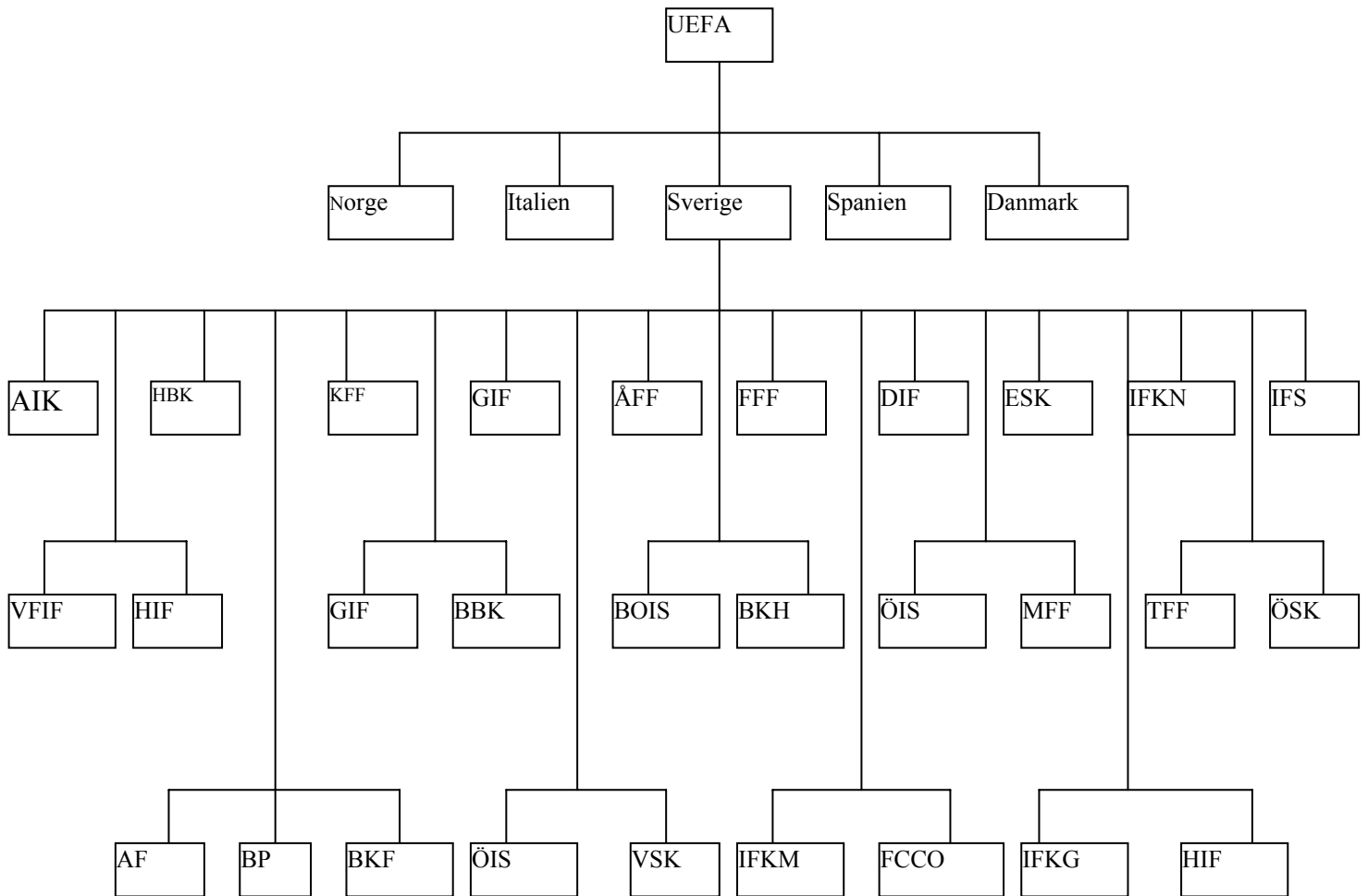
### **Opublicerade källor**

# Collin, Sven-Olof (2003) Föreläsning

# Sahlström, Kjell (2003) Svenska fotbollsförbundet

# Theorin, Tommy (2003) Svenska fotbollsförbundet

Bilaga 1 - Koncernbild



## Bilaga 2 - Presentationsbrev

**Hej!**

Kristianstad  
2003-11-25

Vad tycker ni om SvFF: s sätt att styra Fotbollssverige? Tycker ni att man skulle kunna styra på något annat sätt?

Vi är tre studenter på högskolan i Kristianstad. Vi går nu vårt 4:de år på revisor/controller programmet med inriktning på revision.

Vi skriver nu vår kandidatuppsats i företagsekonomi. Vi skulle vilja ha med Er i en kort intervju på cirka 10 minuter för att få fram Er klubbs åsikt. Ni kommer att få besvara ett antal frågor med fasta svarsalternativ. Informationen vi får av Er kommer inte att spridas vidare utan Ert tillstånd. Vi kommer att ta kontakt med Er genom en telefonintervju under vecka 49.

Uppsatsen kommer att handla om olika sätt att styra organisationer. I vår uppsats kommer vi att behandla de olika sätten som finns att styra en organisation, byråkratisk-, marknads- och klan styrning.

Utifrån detta är vi intresserade av att försöka få fram vad Er klubb och de andra klubbarna som berörs av elitlicensens krav tycker. Vi bifogar frågorna som vi kommer att ställa.

Vid eventuella frågor, skicka ett mail till adressen nedan.

Peter Johansson    [pjmellbystrand@hotmail.com](mailto:pjmellbystrand@hotmail.com)  
Peter Tegelberg  
Jonas Bengtsson

## Bilaga 3 - Frågeformulär

### Frågor

#### 1. Hur anser ni att en klubb som har dålig ekonomi ska behandlas?

1. Den ska flyttas ner en division
2. Den ska få ekonomiska bidrag från en kassa som klubbarna i respektive serie solidariskt betalar till
3. Gå i konkurs

#### 2. Anser Ni att det behövs regler t.ex. elitlicensen för ekonomisk kontroll?

1. Det ska finnas strikta regler
2. Det bör finnas regler, men klubbarna sätter dem gemensamt
3. Det finns inga regler

#### 3. Vilka anser Ni ska fatta besluten om de ekonomiska kraven som ställs på klubbarna?

1. Svenska fotbollsförbundet
2. Klubbarna fattar beslut gemensamt
3. Klubbarna fattar själva besluten

#### 4. Vilka anser Ni ska sätta regler angående spelare som går som Bosman-fall?

1. Svenska fotbollsförbundet gör regler
2. Klubbarna sätter reglerna gemensamt
3. Helt fritt att gå mellan klubbarna

#### 5. Hur anser Ni att publikbonusen ska fördelas?

1. Hemmalaget får allt
2. Den delas mellan alla klubbar i serien
3. Den delas mellan de två lag som spelar matchen

#### 6. Hur anser Ni att lönerna inom fotbollen ska regleras?

1. Lönetak
2. Bonussystem
3. Inga begränsningar

#### 7. Hur anser Ni att seriens utformning ska se ut?

1. Stängd liga
2. Klubbarna bestämmer gemensamt vilka som ska spela i respektive serie. Beroende på olika faktorer t.ex. attraktiv fotboll och hur supportrarna sköter sig.
3. Öppen liga

#### 8. Tycker Ni elitlicensen är ett bra sätt att reglera klubbarna på?

## Bilaga 4 – Svarstabell

Frågor	1	2	3	4	5	6	7	Styrsätt		
<b>Klubbar</b>										
Klubb 1	3	3	3	3	1	1,2,3	3	Mark		
Klubb 2	2	1	1	2	1	2	3	Byrå*		
Klubb 3	1	1	1	1	1	3	3	Byrå		
Klubb 4	1	1	1,2	1	1	3	3	Byrå		
Klubb 5	1	1	3	1	1	3	3	Byrå		
Klubb 6	3	1	2	2	1	2	3	Klan		
Klubb 7	3	1	1	3	1	3	3	Mark		
Klubb 8	1	1	1,2	1	2	2	3	Byrå		
Klubb 9	1	1	1	3	2	2	3	Byrå		
Klubb 10	1	1	1	3	1	1	3	Byrå		
Klubb 11	1	1	1,2	3	3	2	3	Mark		
Klubb 12	3	2	2	1	3	3	3	Mark		
Klubb 13	1	1	1	3	1	3	3	Byrå		
Klubb 14	1	1	1,2	1	1	2	3	Byrå		
Klubb 15	1	1	1	2	1	3	3	Byrå		
Klubb 16	1	1	2	1	1	1	3	Byrå		
Klubb 17	1	1	1	3	2	1	3	Byrå		
Klubb 18	1	1	2	3	3	3	3	Mark		
Klubb 19	1	1	1,2	3	1	2	3	Byrå		
Klubb 20	1	1	1,2	2	1	1	3	Byrå		
Klubb 21	1	1	1,2	3	1	2	3	Byrå		
Klubb 22	<b>I</b>	<b>N</b>	<b>G</b>	<b>E</b>	<b>T</b>		<b>S</b>	<b>V</b>	<b>A</b>	<b>R</b>
Klubb 23	1	1	1,2	2	1	1	3	Byrå		
Klubb 24	1	2	2	2	2	2	3	Klan		
Klubb 25	3	1	2	3	1	2	3	Mark		
Klubb 26	1	1	1,2	1	1	3	3	Byrå		
Klubb 27	2	2	2	2	1	2	3	Klan		
Klubb 28	3	1	2	3	1	2	3	Mark		
Klubb 29	1	1	2	3	1	3	3	Byrå*		
Klubb 30	1	1	1	2	1	2	3	Byrå		

1=Byråkratisk styrning

2=Klanstyrning

3=Marknadsstyrning

\*=Tolkat

## Bilaga 5 – Signifikant skillnad på tradition

## Crosstab

			Fråga 4 Marknad	Övrigt	Total
Tradition	fler än 40 säsonger i Allsvenskan	Count	6	2	8
	färre än 40 säsonger i Allsvenskan	Count	7	14	21
Total		Count	13	16	29

## Chi-Square Tests

	Value	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi- Square	4,067 <sup>b</sup>	,044	
Fisher's Exact Test			,092

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,59.

Bilaga 6 -  $\chi^2$ -test på summering

## Crosstab

		Styrsätt		Total	
		Byråkrati	Övrigt		
Storlek	Stor stad	Count	8	4	12
	Liten stad	Count	11	6	17
Total		Count	19	10	29

## Chi-Square Tests

	Value	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,012 <sup>b</sup>	,913	
Fisher's Exact Test			1,000

b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,14.

## Crosstab

		Styrsätt		Total	
		Byråkrati	Övrigt		
Serie	Allsvenskan	Count	8	5	13
	Superettan	Count	11	5	16
Total		Count	19	10	29

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,165 <sup>b</sup>	1	,684	
Fisher's Exact Test				,714

b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,48.

## Crosstab

		Styrsätt		Total	
		Byråkrati	Övrigt		
Tradition	fler än 40 säsonger i Allsvenskan	Count	5	3	8
	färre än 40 säsonger i Allsvenskan	Count	14	7	21
Total		Count	19	10	29

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,045 <sup>b</sup>	1	,833		
Fisher's Exact Test				1,000	,581

b 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,76.