



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

FÖRETAGSEKONOMISKA  
INSTITUTIONEN

13793

FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå  
VT 2009

## *För idrotten i tiden*

~

*En jämförande studie av ideella föreningar och aktiebolag i idrottsvärlden med HIF och FCK som fallföretag.*



---

**Handledare**  
Matts Kärreman

**Författare**  
Carl-Fredrik von Blixen-Finecke  
Jonathan Sträng  
Andreas Wahlström

## **Förord**

Vi hoppas att läsare till denna kandidatuppsats skall finna ämnet intressant och relevant. Vi vill tacka vår handledare Matts Kärreman, Ekonomie doktor samt Universitetslektor vid Lunds Universitet, för starkt visat intresse och för att han under hela processen trott på vår arbetskapacitet. Vi vill även tacka Per-Ola Lindahl, administrativt ansvarig för Helsingborg IF:s ekonomi, för en öppen och intressant intervju som låg mycket till grund för vår uppsats.

Lund, Maj 2009

Jonathan Sträng

Andreas Wahlström

Carl-Fredrik von Blixen- Finecke

## SAMMANFATTNING

- TITEL:** För idrotten i tiden –  
*En jämförande studie av ideella föreningar och aktiebolag i idrottsvärlden med HIF och FCK som fallföretag*
- SEMINARIEDATUM:** 4 juni 2009
- KURS:** FEKK01, Examensarbete Kandidatnivå, 15 poäng
- FÖRFATTARE:** Carl-Fredrik von Blixen-Finecke  
Jonathan Sträng  
Andreas Wahlström
- HANDLEDARE:** Matts Kärreman
- FEM NYCKELORD:** Elitidrotts förening, Aktiebolag, Ideellförening, Styrning, utveckling.
- SYFTE:** Syftet med uppsatsen är att ta reda på vilken av associationsformerna ideellförening och aktiebolag som är bäst lämpad för en elitidrottsklubb i Sverige.
- METOD:** Vi har med en abduktiv ansats genomfört en kvalitativ undersökning av våra två fallföretag Helsingborg IF och FC Köpenhamn. Dessa företag valdes ut då de är goda representanter för de två associationsformer vi valt att studera. Vi utförde en intervju med en representant från Helsingborg IF. Resterande data inhämtades från sekundära källor.
- TEORETISKA PERSPEKTIV:** I uppsatsen använder vi oss av teorier som behandlar möjligheter och problematik med en skiftad associationsform samt hur relationen med intressenter förändras. Dessa teorier är Agent-principal teorin, resursberoende teorin och intressent teorin. Vi använder oss även av teorier som behandlar marknads konkurrens samt styrnings problematik.
- EMPIRI:** I vår jämförelse mellan företagen har vi valt att använda oss av den primär data vi samlade in genom intervju samt företags interna källor så som årsredovisningar. Vi har även använt oss av publicerade artiklar i dagspress samt Internet baserade tidningar.
- RESULTAT:** Vi har kommit fram till att en ideellförening kan gynnas av en bolagisering avseende dess möjligheter att öka dess omsättning. Vi ser att en styrningsproblematik är möjlig men tror inte att denna kommer att störa kärnverksamheten.

## **ABSTRACT**

- TITLE:** For sports in our time  
*A comparative study of nonprofit associations and limited companies in the sports world with HIF and FCK as case companies.*
- SEMINARS DATE:** 4 June 2009
- COURSE:** FEKK01, Bachelor Thesis in Corporate Governance, 15  
**ECTS**
- AUTHORS:** Carl-Fredrik von Blixen-Finecke  
Jonathan Sträng  
Andreas Wahlström
- ADVISOR:** Matts Kärreman
- KEY WORDS:** Elitidrotts förening, Aktiebolag, Ideellförening, Styrning, utveckling.
- PURPOSE:** The purpose of the thesis is to find out which of the legal forms nonprofit organization and limited liability companies which are best suited for a top-level football club in Sweden.
- METHODOLOGY:** We have an abductive approach conducted of a qualitative study of our two companies, Helsingborg IF and FC Copenhagen. These companies were selected because they are good representatives of the two legal forms we have chosen to study. We ran an interview with a representative from Helsingborg IF. The remaining data collected from secondary sources.
- THEORETICAL PERSPECTIVES:** In the thesis we use the theories dealing with opportunities and problems when changing legal form. We also use theories that concern relationships with stakeholders and how they are changing. These theories are agent-principal theory, resource dependence theory and stakeholder theory. We are also using theories which deal with market competition and governance problems.
- EMPIRICAL FOUNDATION:** In our comparison of the companies we have chosen to use the primary data we collected through interviews and the company's internal sources such as annual reports. We have also used published articles in newspapers and Internet-based newspapers.
- CONCLUSIONS:** We have concluded that a nonprofit organization can benefit from incorporation to its ability to increase its turnover. We see that a governance problem is possible but do not think this will interfere with the core business.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>BAKGRUND</b> .....	<b>8</b>
1.1.1	IDEELL FÖRENING.....	9
1.1.2	AKTIEBOLAG.....	11
<b>1.2</b>	<b>SYFTE</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>AVGRÄNSNINGAR</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4</b>	<b>TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>METOD</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN</b> .....	<b>14</b>
2.1.1	VAL AV FORSKNINGSANGREPP.....	14
2.1.2	VAL AV METODOLOGISK ANSATS.....	15
<b>2.2</b>	<b>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>16</b>
2.2.1	VAL AV FÖRETAG .....	16
2.2.2	VAL AV TEORETISK REFERENSRAM.....	17
2.2.3	DATAINSAMLING .....	18
2.2.4	URVAL.....	20
<b>2.3</b>	<b>KRITISK GRANSKNING</b> .....	<b>20</b>
2.3.1	RELIABILITET OCH VALIDITET .....	20
2.3.2	KÄLLKRITIK .....	21
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>AGENT-PRINCIPAL TEORIN</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>INTRESSENT TEORIN</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>RESURSBEROENDE TEORIN</b> .....	<b>25</b>
<b>3.4</b>	<b>MARKNADSKONKURRENS</b> .....	<b>26</b>
<b>3.5</b>	<b>KUNSKAPS- OCH TIDSPROBLEMET</b> .....	<b>27</b>
<b>3.6</b>	<b>STYRNING AV EN ORGANISATION</b> .....	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>EMPIRISK PRESENTATION</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>FC KÖPENHAMN</b> .....	<b>29</b>
4.2.1	FCK:s FOKUS .....	30
4.2.2	PARKEN SPORT & ENTERTAINMENT A/S EKONOMISKA PLATTFORM .....	31
4.2.2.1	<i>Parken</i> .....	31
4.2.2.2	<i>Fitness DK</i> .....	32

4.2.2.3	<i>Lalandia</i> .....	33
4.2.2.4	<i>Lalandia billund</i> .....	33
4.2.3	ÄGARSTRUKTUREN I PARKEN SPORT & ENTERTAINMENT A/S.....	33
4.2.3.1	<i>Incitamentsprogram</i> .....	34
4.2.3.2	<i>Styrelsens uppbyggnad</i> .....	34
4.2.3.3	<i>Aktiekapitalet och aktiekursens utveckling</i> .....	35
4.2.3.4	<i>Parken Sport &amp; Entertainment A/S utdelningspolicy</i> .....	35
<b>4.3</b>	<b>HELSINGBORGS IF</b> .....	<b>35</b>
4.3.1	HELSINGBORGS IF SOM IDEELL FÖRENING .....	36
4.3.2	MÖJLIGHETER OCH HOT MED EN BOLAGISERING .....	37
4.3.3	HIF:s FOKUS .....	38
<b>4.4</b>	<b>51- PROCENTREGELN</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5</b>	<b>EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR</b> .....	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b>EN NY STYRELSESAMMANSÄTTNING</b> .....	<b>42</b>
5.1.1	MÖJLIGHETER MED EN NY STYRELSESAMMANSÄTTNING .....	42
5.1.2	KONFLIKTER MED EN NY STYRELSESAMMANSÄTTNING .....	43
<b>5.2</b>	<b>HIF:S MÖJLIGHETER</b> .....	<b>44</b>
<b>5.3</b>	<b>INTRESSENTERNAS BEHOV</b> .....	<b>45</b>
5.3.1	ÄGARNA .....	45
5.3.2	ANSTÄLLDA.....	46
5.3.3	LEDNING.....	47
5.3.4	STAT, KOMMUN OCH LÅNGIVARE .....	47
5.3.5	KUNDER.....	48
5.3.6	BRANSCHORGANISATIONER.....	49
<b>5.4</b>	<b>NYA AKTÖRER PÅ FOTBOLLSMARKNADEN</b> .....	<b>49</b>
<b>5.5</b>	<b>51-PROCENTSREGELN</b> .....	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b> .....	<b>53</b>
<b>6.1</b>	<b>FORTSATT FORSKNING</b> .....	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTÄCKNING</b> .....	<b>56</b>
<b>7.1</b>	<b>TRYCKTA KÄLLOR</b> .....	<b>56</b>
<b>7.2</b>	<b>INTERNETBASERADE KÄLLOR</b> .....	<b>56</b>
<b>7.3</b>	<b>VETENSKAPLIGA ARTIKLAR</b> .....	<b>58</b>

<b>7.4</b>	<b>ÅRSREDOVISNINGAR.....</b>	<b>59</b>
<b>7.5</b>	<b>MUNTLIG KÄLLA.....</b>	<b>59</b>

# 1 INLEDNING

---

*I det här kapitlet tar vi upp relevant bakgrundsinformation för att sedan låta diskussionen mynna ut i ett syfte och en frågeställning. Detta för att läsaren ska få insikt i vårt berörda ämne.*

---

## 1.1 BAKGRUND

Svensk elitidrott har, sedan avskaffandet av amatörregeln 1967, börjat handla mer och mer om en kommersialisering.<sup>1</sup> Idrottsklubbar som idag sysslar med elitverksamhet är under förändring. Många föreningar har en omsättning som sträcker sig över gränsen för att vara ett svenskt "litet" företag. Detta sker i första hand i fotbollsklubbar och i en del ishockeyklubbar. Frågan som ställs inom dessa verksamheter är hur deras företagsstruktur skall utvecklas. I den högsta svenska fotbollsserien, Allsvenskan, har lagen börjat se över om de ska följa den internationella linjen mot en bolagiserad verksamhet. Utanför Sverige har fotbollsklubbar sedan länge ägts av privatpersoner och föreningarna är bolagiserade, i en del fall aktiebolag.<sup>2</sup> Hos de svenska klubbarna har bolagiseringsmöjligheten kommit först på senare tid. Nu har många svenska klubbar ett uttalat vinstintresse och många ligger i startgroparna för en full bolagisering, eller liknande associationsformer som tillåts i utländska tävlingar.<sup>3</sup>

Många föreningar kan jämföras med mindre företag då de nästan helt utgår ifrån kommersiella syften, med professionella spelare och sponsorer som samarbetspartners. Många utländska fotbollsklubbar ingår i stora företagskoncerner och det sportsliga är inte längre första prioritet. De svenska klubbarna har vissa fördelar med att hålla sig kvar som ideell

---

<sup>1</sup> SVT, *Amatörregeln* (2009-04-05)

<sup>2</sup> Bolagsutredning (1998) *Alternativ Associationsform*, s. 8

<sup>3</sup> Bolagsutredning (1998) *Alternativ Associationsform*, s. 8



förening avseende skattelättnader. Däremot innebär det ökande kostnader för klubbarna, med spelarlöner som markant största kostnad, ett växande problem för att hålla sig konkurrenskraftig mot övriga fotbolls-Europa.<sup>4</sup> För att underlätta ett sämre ekonomiskt läge tar många klubbar hjälp av utomstående finansierare. Frågan är om det inte då är dags för dessa elitidrottsklubbar att se över sin associationsform, för en eventuellt mer ekonomisk underlättande bolagsform.

Om en svensk elitidrottsförening väljer att byta sin associationsform kommer det framkalla nya möjligheter men också nya problem för klubben. En ideell förening sätter det sportsliga i första hand, vid förändrad associationsform kan utvecklingen gå vidare i att styrande krafter vill se finansiella resultat klarare än de sportsliga. Vem som har mest att säga till om vid beslutsfattande kan också komma att kompliceras, då ägare har sina restriktioner och önskemål, samtidigt som tränare och spelare har andra.

### **1.1.1 IDEELL FÖRENING**

Innan vi närmare undersöker fördelar och nackdelar med de olika associationsformerna ideellförening och aktiebolag, är det nödvändigt att skaffa förståelse om vad de olika associationsformerna innebär.

För att en organisation skall kunna kallas ideellförening krävs det att en del stadgar följs. En sådan förening kännetecknas av att hela verksamheten är ideell och/eller att ändamålet är det. När en förening börjar se till medlemmars och ägares ekonomiska intresse anses den inte längre fungera för ett ideellt syfte.<sup>5</sup>

En ideell förening skall beskattas som en vanlig juridisk person, men det finns undantag. Undantagsreglerna tas upp i 7 kapitlet i Inkomstlagen. Dessa undantag är de föreningar som anses allmännyttiga. De allmännyttiga föreningarna beskattas endast för fastighets- och rörelseinkomster, det vill säga skattebefriade för avkastning på kapital. För att en ideell

---

<sup>4</sup> Se bilaga 1. Sida 1

<sup>5</sup> Skatteverket, *Ideella föreningar – civilrättsliga regler* (2009-05-05)

förening skall klara av att klassas som allmännyttig måste fyra krav uppfyllas; *ändamål, verksamhet, öppenhet* samt *fullföljd*.<sup>6</sup>

Ändamålskravet påverkas av verksamhetens karaktär. Det finns en del olika exempel på verksamheter som går under kategorin allmännytta så som kulturella, politiska, välgörande och sociala. Även idrottsliga verksamheter går under denna kategori, idrottsföreningar är således allmännyttiga.<sup>7</sup> Verksamhetskravet innebär att det inte bara är i föreningens stadgar som det allmännyttiga ändamålet skall beröras. För att vara en fullgod allmännyttigförening ska minst 90 procent av dess verksamhet bedrivas under den allmännyttiga kategorin.<sup>8</sup> En allmännyttig organisation får inte utesluta någon från att gå med som medlem i den samma. Det skall råda full öppenhet för allmänheten att ta del av föreningen. För att upprätthålla fullföljdskravet skall föreningen använda sin kapitalavkastning till den verksamhet som bedrivs. Olika sorters kapitalinflöden så som gåvor, sponsring, bidrag eller liknande inkomster skall vara avsedda för att täcka föreningens utgifter. Dessa inkomster skall till 80 procent, under en genomsnittlig femårsperiod, användas oavkortat till den allmännyttiga verksamheten.<sup>9</sup>

Vid ett sämre ekonomiskt läge för en ideell förening kan fordringsägare eller föreningen själv ansöka om konkurs. Det finns ingen lag för att föreningen själv ska ta upp en konkursansökan. Däremot om det visar sig att den ideella föreningens styrelse väljer att fortsätta verksamheten trots dåliga ekonomiska utsikter, kan föreningen i fråga förlora sin ansvarsfrihet. Om detta skulle ske har fordringsägarna rätt att ställa personliga skadeståndskrav mot styrelsemedlemmarna. Föreningen anses endast upplöst om konkursen avslutas med ett kapitalunderskott, vid en konkursansökan där föreningen har ett överskott, kan styrelsen välja att återta verksamheten.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Skatteverket, *Ideella föreningar – civilrättsliga regler* (2009-05-05)

<sup>7</sup> Skatteverket, *Ideella föreningar – civilrättsliga regler* (2009-05-05)

<sup>8</sup> Skatteverket, *Ideella föreningar – civilrättsliga regler* (2009-05-05)

<sup>9</sup> Skatteverket, *Ideella föreningar – civilrättsliga regler* (2009-05-05)

<sup>10</sup> Skatteverket, *Ideella föreningar – civilrättsliga regler* (2009-05-05)

## 1.1.2 AKTIEBOLAG

Vid startandet av ett aktiebolag krävs att ägarna tillför ett grundkapital på 100 000 kr för privata aktiebolag och 500 000 kr för publika bolag. Detta för att garantera bolagets startkapital, ägarnas personliga ansvar för aktiebolaget slutar dock här.<sup>11</sup>

Vid bildandet av ett aktiebolag skapas en juridisk person som blir ansvarig för företaget, för att ägarna inte ska bli personligt ansvariga vid en potentiell konkurs eller skuldsättning. Denna associationsform är lämplig då man är fler ägare, eller om företaget kommer att ta stora risker.<sup>12</sup> Associationsformen aktiebolag skapar en stark skiljelinje mellan företag och ägare. Det kapital en ägare investerat i ett företag är det som riskeras vid en eventuell konkurs. Ett aktiebolag innebär således ett stort ekonomiskt skydd för en privatperson. Ägaren innehar dock fortfarande en medbestämmanderätt i företaget, denna står i direkt proportion till mängden ägda aktier.<sup>13</sup>

Ett aktiebolag måste skötas av en styrelse och i vissa fall utses även en VD för att sköta den dagliga driften av företaget. Styrelsen utses av företagets ägare på bolagsstämman. En styrelse skall minst bestå av tre ledamöter samt en suppleant. De ansvarar för företaget och kan komma att bli personligt ansvariga om de exempelvis inte betalar in skatter och sociala avgifter i tid, eller lämnar in årsredovisningen för sent. Innan ett aktiebolag kan godkännas måste dock en auktoriserad revisor åta sig uppgiften att kontrollera räkenskaperna en gång per år samt att kontrollera styrelsens och VD:s skötsel av företaget.<sup>14</sup>

Avseende skatter och avgifter betalar ett aktiebolag 26,3 procent i bolagsskatt på årets vinst. Ägare får avkastning på sitt investerade kapital genom utdelning från företaget, denna utdelning beskattas som inkomst av kapital. Utdelningen står i proportion till mängden ägda aktier. En ägare som arbetar i företaget räknas som anställd och beskattas som vanligt på lönen. Företaget betalar i sin tur arbetsgivareavgifter, vilka uppgår till 31,42 procent.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Bolagsverket, *Aktiebolag - Företagsguiden* (2009-05-05)

<sup>12</sup> Företagarguiden, *Aktiebolag* (2009-05-06)

<sup>13</sup> Bolagsverket, *Aktiebolag - Företagsguiden* (2009-05-05)

<sup>14</sup> Företagarguiden, *Aktiebolag* (2009-05-06)

<sup>15</sup> Företagarguiden, *Skatter och avgifter* (2009-05-06)

## **1.2 SYFTE**

Syftet med uppsatsen är att undersöka motiven svenska elitidrottsföreningar har för att bevara sin status som en ideell förening. Med hjälp utav en studie utav ett framgångsrikt idrottsaktiebolag, skall vi även undersöka om en svensk ideell elitidrottsförening skulle kunna gynnas av en bolagisering.

*Således avser vi undersöka om bolagsformen ideellförening är den associationsform som är mest fördelaktig för en elitidrottsorganisation i Sverige?*

## **1.3 AVGRÄNSNINGAR**

Vi har under studiens gång ställts inför ett antal beslutssituationer som krävt avgränsningar. Dessa avgränsningar har vi gjort både med avseende på relevans samt tidsaspekten. Först och främst har vi endast valt att behandla två olika associationsformer, ideell förening samt aktiebolag. Denna avgränsning gjordes med några olika faktorer i åtanke. Vi anser att det endast är dessa två associationsformer som är relevanta för besvarandet av vår frågeställning, då idrottsföreningar i princip är begränsade till dessa två associationsformer. Det finns flera associationsformer som vi inte berör; ekonomisk förening, handelsbolag samt kommanditbolag. På grund av karaktären på våra fallföretag är dessa associationsformer irrelevanta.

## **1.4 TIDIGARE FORSKNING**

Det har gjorts en del forskning tidigare inom ämnet. Men denna forskning har till mestadel berört andra ämne än just det företagsstyrmässiga. Det har gjorts avhandlingar bland annat

med en mer juridisk aspekt på underlaget. Vi anser att vår uppsats kommer tillföra en viktig aspekt till diskussionen avseende elitidrottsklubbar.

## 2 METOD

---

*I det här kapitlet presenterar vi våra tillvägagångssätt samt hur vi valt att ta oss an vår frågeställning. Vi vill ge läsaren djupare förståelse för våra tankar och val under arbetets gång. Vi har valt att dela upp kapitlet i tre delar; metodologiska övervägningar, tillvägagångssätt samt kritisk granskning.*

---

### 2.1 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN

#### 2.1.1 VAL AV FORSKNINGSSANGREPP

Vid en forskningsstudie är det vanligt att dela in informationen antingen kvantitativt eller kvalitativt. När en forskare använder en kvantitativ forskningsansats eftersträvar denne ett så objektivt synsätt som möjligt. Forskaren koncentrerar sig oftast på insamlandet av numerisk data som inte kan komma att påverkas av till exempel omgivning eller intervjuareffekt. Vid kvantitativ forskning önskar forskaren uppnå ett resultat genom att statistiskt bevisa en företeelse hellre än att analysera data för att komma fram till en slutsats.<sup>16</sup> Vid kvantitativ forskning är forskaren mest inriktad på numerisk data, medan forskaren vid kvalitativ forskning är mer intresserad av att bevisa något genom ord. Här tenderar även forskaren att inrikta sig mer på specifika fall än att göra en stor övergripande undersökning av data, så som vid kvantitativforskning. I denna typ av forskning accepteras den sociala aspekten så som individers åsikter och antaganden.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> A. Bryman & E, Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 85-86

<sup>17</sup> A. Bryman & E, Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 297-299

Vi kommer i uppsatsen att använda oss av en kvalitativ forskningsstrategi. Vi använder oss av denna strategi då vi i vår forskning kommer att specialisera oss på två organisationer och behöver en djupare kunskap om dessa. Genom intervjuer kommer vi att samla in primärdata vilket denna forskningsstrategi är bäst lämpad för, då den tillåter oss att ta ställning till enskilda individers åsikter och antaganden.

### **2.1.2 VAL AV METODOLOGISK ANSATS**

Vid användandet av kvalitativa forskningsmetoder tenderar forskare att välja en induktiv syn på relationen mellan teori och praktik. Ansatsen innebär att forskaren utgår ifrån empirin för att komma fram till en hypotes eller en teori.<sup>18</sup> Vid en deduktiv ansats utgår istället forskaren från teorier för att testa dess relevans i verkligheten. Vi har valt att ta oss an vår studie med hjälp av en blandning av dessa två, en abduktiv ansats. Vi kommer att med hjälp av både teori och empiri försöka komma fram till en slutsats, angående vilken associationsform som är bäst lämpad för en svensk elitidrottsförening. Denna ansats ger oss möjligheten att vara flexibla att gå tillbaka och förändra, förbättra och lägga till under studiens gång.<sup>19</sup>

Kritik mot denna metodologiska ansats är att forskaren under datainsamlingen uteslutande är intresserad av data som stärker den bild av verkligheten forskaren hade vid början av sin utredning. Vi är vid valet av metodologisk ansats medvetna om kritiken mot denna metod. Vi kommer därför i datainsamlingen att så långt det är möjligt ha en öppenhet gentemot de data vi finner, även om den inte konvergerar med den bild vi hade i början av undersökningen. Detta för att kunna skapa en så objektiv bild av verkligheten som är möjligt vid en kvalitativ forskning.

---

<sup>18</sup> A. Bryman & E, Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 26

<sup>19</sup> A. Bryman & E, Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 23-25

## **2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT**

### **2.2.1 VAL AV FÖRETAG**

Vi har i vår utredning valt att studera FC Köpenhamn och Helsingborg IF för att kunna utröna vilken associationsform som fungerar bäst samt medför flest fördelar för en elitidrottsorganisation i Sverige. Vi valde dessa två företag då den ena (HIF) är en ideellförening och det andra (FCK) är en del i ett börsintroducerat aktiebolag, Parken Sport & Entertainment A/S. Vi ansåg därför att dessa två föreningar gav oss en god grund för vår undersökning. Vi inser dock att en studie av fler företag hade gett oss en bättre grund för en slutsats och med en större trovärdighet. En brist på tid uteslöt dock att vi tog med fler företag i vår studie.

Vi inser att det finns skillnader mellan de båda föreningarna och att nationella skillnader, beskattning, och närområdets förutsättningar kan utgöra ett problem. Även aktiebolagslagen skiljer sig åt mellan de båda länderna. Men då denna inte skiljer sig nämnvärt anser vi att det är möjligt att jämföra de båda organisationerna. Vi ser även att det är till vår fördel att jämföra en svensk ideell idrottsförening med en utländsk bolagiserad idrottsklubb då klubbarna på kontinenten har större erfarenhet av aktiebolag i idrotten.

Då FCK efter sin bolagisering successivt utvecklats till en koncern, ansåg vi det intressant då vi potentiellt skulle kunna påvisa liknande möjligheter för HIF vid en bolagisering. HIF har dessutom samma förutsättningar som FCK hade innan de köpte sin arena "Parken", båda hyr/hyrde arenan av kommunen. Detta faktum styrker ytterligare vårt val av dessa organisationer.



### 2.2.2 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM

Vi har valt att använda oss av agentprincipal teorin, intressenteorin och den närliggande resursberoendeteorin och även tittat på Alchian et al:s teorier om team och kontroll av dessa, samt deras teorier om marknadskonkurrens. Agentprincipal teorin är den grundläggande teorin inom corporate governance. I vårt fall är den användbar då medlemmarna är ägare i en ideell förening, medan ägandet i ett idrottsaktiebolag trots att det är ett aktiebolag måste ägas till majoritet av den ideella föreningen.

Vi har även valt att använda intressenteorin och resursberoendeteorin då en idrottsförening är mycket beroende av intressenter, så som till exempel kommunen för upplåtande av idrottsanläggningar. Detta kan även ses som ett resursberoende. Då exempelvis HIF är beroende av att få hyra Olympiastadion av kommunen, hamnar maktbalansen hos kommunen. Genom resursberoende teorin vill vi studera ifall det är möjligt att förflytta denna maktbalans genom en bolagisering. Kritik mot dessa teorier är att de inte är applicerbara på en modern organisation med nya informationskanaler och än mer svårdefinierade intressenter.<sup>20</sup>

Med teorin om marknadskonkurrens vill vi undersöka hur en öppnare fotbollsmarknad påverkar tillskottet av ny kompetent personal. Exempelvis ifall en bolagisering av föreningen öppnar marknaden att rekrytera kunnig personal från affärsvärlden, samt att locka ett större kapital för utvecklingsmöjligheter.

Vi ser att teorin om kunskaps- och tidsproblemet är användbart för vårt arbete då en förändrad associationsform från ideellförening till aktiebolag förändrar styrelsekonstellationen. De två associationsformerna vi valt att behandla använder sig båda utav en styrelse som högsta styrande organ. Dessa styrelser präglas dock utav helt olika problem. En ideellförening kan lida utav *kunskapsproblemet* medan det är vanligare att ett aktiebolag lider utav *tidsproblemet*.

---

<sup>20</sup>Bruzelius, Lars & Skärvad, P-H (2004) *Integrerad organisationslära s. 84*

Vi tycker därför att det är viktigt att peka på den problematik som kan uppstå vid de båda associationsformerna.

Vi vill med hjälp av teorierna under rubriken "Styrning av en organisation" undersöka vilken bolagsform som ger möjlighet till en väl fungerande kombination mellan "idrottsfolk" och affärsmän. Samt om en typ av bolagsform ger större möjlighet för att attrahera bästa möjliga ledarskap. Vi vill också jämföra styrningsmekanismer i olika associationsformer. Samt studera ifall ett aktiebolag med ett vinstmål även i monetära mått lyckas bättre. Det finns många exempel där man glömt sin kärnverksamhet och sålt spelare, men inte fått fram nya.

### **2.2.3 DATAINSAMLING**

Vid genomförandet av en undersökning finns det två huvudtyper av data, primär- eller sekundärdata. Använder man sig av primärdata samlar man på egen hand in data genom exempelvis kvalitativa intervjuer eller fallstudier. Vid användandet av sekundärdata tar man hjälp av befintlig data som redan hämtats in av andra forskare eller institutioner.<sup>21</sup> Denna senare typ av datainsamling är både tids- och pengabesparande då den rigorösa insamlingsprocessen redan genomförts av någon annan. Problemet med denna typ av data är att den vid analys av specifika fall riskerar vara bristfällig då den inte är avsedd att behandla vår specifika frågeställning.

Vi kommer till viss del att använda oss av sekundärdata såsom årsredovisningar, pressmeddelanden, artiklar och tidigare studier som behandlar vårt ämne. Detta för att skapa ett underlag till analysen rörande associationsformer. Då vi i uppsatsen kommer koncentrera oss på två specifika företag kan denna typ av data visa sig bristfällig vid genomförandet av en djupare studie. Vi kommer därför att komplettera våra sekundärdata med primärdata vilken vi ämnar samla in genom intervju med en nyckelperson inom Helsingborg IF. Detta förfarande kommer att ge oss bredare såväl som djupare kunskap om organisationen och därmed

---

<sup>21</sup> A. Bryman & E. Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 230

underlätta analysen. Vår respondent Per-Ola Lindahl är i egenskap av ekonomi och administrations ansvarig för Helsingborgs IF i en god position för att besvara våra frågor.

I strävan att utreda vårt problem har vi som ovan nämnt tänkt intervjua en nyckelperson inom organisationen. Då vi inte kommer att intervjua ett större antal personer utan koncentrera oss på en nyckelperson kommer vi använda oss av en *kvalitativ semistrukturerad undersökningsmetod*. Denna metod ger den intervjuade en större frihet att i egna ord svara på intervjuunderlaget samt underlättar för vår analys av svaren.<sup>22</sup> En vanlig kritik mot denna intervjumetod är att det kan förekomma tvivelaktigheter i form av intervjuareffekt som kan komma att påverka respondentens svar.<sup>23</sup> Vi har strävat efter att förebygga detta genom att använda oss utav en intervjumall, samt formulerat följdfrågor så neutrala som möjligt. Detta för att våra primärdata skall vara så reliabla som möjligt. Avseende miljön utförde vi intervjun i Helsingborg strax utanför respondentens eget kontor, detta borde enligt oss ha reducerat eventuell osäkerhet som kan förekomma med ett miljöombyte. Vi hade för avsikt att intervjua en individ med liknade position inom FCK, vi lyckades dock inte få någon kontakt med dem trots upprepade efterfrågningar. Vi fick i vårt dataunderlag för FCK istället förlita oss på den sekundärdata vi fann. Vi inser att ett större antal respondenter hade kunnat ge oss en bättre grund för analysen, men då tid och resurser var knappa valde vi att endast intervjua en nyckelperson.

Vi kommer i vår uppsats att undersöka om associationsformen aktiebolag vore bättre lämpad för en svensk idrottsförening. I denna undersökning kommer vi att använda oss utav FCK:s bolagisering som mall och sedan se om samma sak vore möjlig för HIF. Det är lättare att undersöka något som har hänt än något som kommer hända. Detta resulterar i att vår empiri avseende de båda organisationerna kommer vara av olika karaktär. Även vår analys kommer att skilja sig åt då data rörande FCK kommer att vara beskrivande och stycken som behandlar HIF antar en mer spekulativ karaktär.

---

<sup>22</sup> A. Bryman & E, Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 297

<sup>23</sup> A. Bryman & E, Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 157

#### **2.2.4 URVAL**

Vi har valt att göra vårt urval på svenska elitidrottsklubbar och jämföra dessa med en idrottsklubb som har bolagiserats och lyckats mycket väl, FCK. Som representant förening för dessa svenska elitidrottsklubbar valde vi HIF. Då föreningen är väldigt typisk för en svensk elitidrottsverksamhet, då klubben är 100 procentigt ägd av medlemmarna. Även staden Helsingborg är av representativ karaktär, på grund av dess storlek. Då klubbar i större städer ofta konkurrerar om publik och sponsorer med andra lokala föreningar.

### **2.3 KRITISK GRANSKNING**

#### **2.3.1 RELIABILITET OCH VALIDITET**

Vid en akademisk undersökning är det viktigt att de data forskaren presenterat både har en god reliabilitet och är valid för undersökningen. Med en undersöknings reliabilitet syftar man på dess tillförlitlighet. Forskarens data skall exempelvis inte fluktuera om forskaren skulle genomföra samma undersökning vid ett senare tillfälle.<sup>24</sup> Vi har tagit hänsyn till detta i den mån det är möjligt i vår kvalitativa undersökning. Rörande våra sekundärdata ser vi de som reliabla då vi har använt oss av publicerat material såsom årsredovisningar och akademiska artiklar som redan har genomgått en rigorös granskning. Då mycket av våra data är primärdata som vi samlat in genom intervju kan vi inte svara för dess reliabilitet. Dessa data kan ha

---

<sup>24</sup> A. Bryman & E. Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 48

påverkats av faktorer så som omgivningen, vårt sätt att ställa frågor samt hur vi valt att tolka svaren. Men då forskarens egen tolkning av de data han/hon har samlat in är en central del inom den kvalitativa forskningen anser vi inte att reliabiliteten i analysdelen är ett av de starkaste kriterierna för en god kvalitativ undersökning.<sup>25</sup> Med detta i beaktning kommer vi i vår datainsamling naturligtvis ändå sträva efter en så reliabel data som möjligt.

Med en undersöknings validitet syftar man på hur relevanta de insamlade data är för den ställda problemformuleringen.<sup>26</sup> Då vi vid insamlandet av våra primärdata använt oss av en semistrukturerad intervjuform har vi haft möjligheten att själva styra intervjun så att relevanta ämnen behandlas. Rörande vår intervjurespondent har vi valt den mest kunniga i organisationen för att skapa en så bred kunskapsbas som möjligt.

### **2.3.2 KÄLLKRITIK**

FCK är en central del i vår uppsats. FCK ingår i en koncern och har alltså ingen egen årsredovisning. Därför kommer en del av empirin vara svåra att jämföra mot HIF. Det finns även faktorer som skiljer sig helt mellan Sverige och Danmark som hade kunnat påverka utgången vid val av associationsformer. Det kan handla om landets politiska läge, ekonomiska utveckling eller liknande. Vi har valt att bortse från dessa faktorer i vår studie.

Vi har vid användandet av våra primärdata först skrivit ut hela intervjun i fulltext. Vi har sedan valt att sammanfatta relevanta fakta som kan hjälpa oss besvara vår frågeställning. Detta för att läsaren skall få en överblick av vad som sagts under intervjun av intressant karaktär. Vi är medvetna om att detta förfarande riskerar att vinkla våra primärdata så att den gynnar någon av de båda associationsformerna. Vi har med denna risk i åtanke ändå valt att agera på detta sätt då en hel intervju som bilaga, även om den är mer trovärdig, inte ger läsaren någon god överblick. Vi inser även att det vid alla intervjuformer där personer är närvarande kan förekomma en intervjuareffekt. Respondenten kan ha kommit att påverkas

---

<sup>25</sup> A. Bryman & E. Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 40

<sup>26</sup> A. Bryman & E. Bell (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s. 48

utav vår klädsel, kön med mera. Ett fenomen så som intervjuareffekt är svårt, om inte omöjligt, att undvika.

Avseende våra sekundära källor har vi i stor utsträckning använt oss av årsredovisningar från både FCK och HIF samt material från internet. Då årsredovisningarna har granskats av oberoende revisorer finner vi dessa pålitliga. Vid användandet av internetkällor är det alltid ett problem hur beständiga dessa källor är, vi har dock försökt att använda oss av sidor som inte kommer att fluktuera med tiden, exempelvis lagar och bestämmelser kring associationsformer. För att ytterligare minimera felaktigheter har vi valt att i fotnoten ange vilket datum internetsidan besöktes. Då vi i studien valt att studera ett danskt företag som underlag för vår empiri har viss data varit på antingen danska eller engelska. Vi har i gruppen en god förståelse av båda språken och har inte upplevt detta som ett hinder. Vi finner dock att det ur en reliabilitetssynpunkt är viktigt att nämna att en översättning har skett.

### 3 TEORETISK REFERENSRAM

---

*I det här kapitlet presenterar vi de teorier och modeller som vi kommer att utgå ifrån i analysförfarandet. Teorierna är valda för att belysa de områden vi valt att studera och ge oss teoretiskt stöd till våra antaganden.*

---

#### 3.1 AGENT-PRINCIPAL TEORIN

Agent-principal teorin har kommit att bli den dominerande teorin inom corporate governance . Teorin baseras på att ägarna, här kallade principaler, och ledningen, här kallade agenter, har intressekonflikter därför att båda är nyttomaximerande. Om principalerna inte kan övervaka agenterna finns det risk att agenterna använder organisationens tillgångar för egen vinning hellre än för principalernas.<sup>27</sup>

I större bolag är ägandet väldigt utspritt och ägarna föredrar ofta att vara anonyma. Detta kan innebära att ägarna kommer med många och otydliga budskap, samt att det inte finns få ägare som ställer krav på ledningen. En ideell förening har en svårdefinierad principal, då föreningen ägs av dess medlemmar är det medlemmarna som gemensamt utgör principaler. Ett aktiebolag däremot, har mycket klarare ägarbild och helt andra krav. Agent-principal

---

<sup>27</sup> Blom, Martin, Stafsudd, Anna & Kärreman, Matts (2007) - Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2007) *Organisation, ledning och processer*, s. 87

teorin är viktigt vid undersökning av bolagsform för att identifiera styrningsproblematik i en organisation.<sup>28</sup>

### 3.2 INTRESSENT TEORIN

Intressentteorin används för att beskriva var en organisation befinner sig i sitt beroende till omvärlden. Ledningen har som ansvar att balansera organisationens position i förhållande till intressenterna. Det är viktigt för organisationen att förstå på vilket sätt man är i beroendeställning till andra, samt vilka belöningar intressenter kräver för att ge sitt bidrag.

**Figur 3.1 Lista över de intressenter som påverkar en modern idrottsorganisation<sup>29</sup>**

<b>Ägare</b>	Satsar kapital och har sålunda risk att förlora detta kapital och vill få någon slags riskkompensation vid vinst. Man har därför ett starkt krav på att kapitalet och resurserna utvecklas rätt.
<b>Anställda</b>	Vill få ersättning för arbete, men har också krav på arbetsmiljön och trygghet i arbetet med en jämn sysselsättning. Krav på ett meningsfullt arbete som leder till personlig utveckling. Även ett visst krav på medbestämmanderätt brukar lyftas fram.
<b>Ledningen</b>	Brukar benämnas som en intressent eftersom de vill ha ersättning för sitt arbete, förtroendet att leda ett företags verksamhet kan även det vara en stor belöning i sig.
<b>Stat och kommun</b>	Har ett intresse i organisationen till exempel i fråga om turism. Organisationen genererar intäkter i form av arena avgifter. Ett finansiellt intresse finns där kommuner och

---

<sup>28</sup> Blom, Martin, Stafssudd, Anna & Kärreman, Matts(2007) - Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2007) *Organisation, ledning och processer*, s. 88

<sup>29</sup> Bruzelius, Lars & Skärvad, P-H (2004) *Integrerad organisationslära*, s. 74-76



	stat kan lämna bidrag och direkta lån till organisationen.
<b>Branschorganisationer</b>	Såsom exempelvis svenska fotbollsförbundet är även de en intressent i och med sitt regelverk och genom organiseringen av allsvenskan.
<b>Kunder</b>	Den viktigaste intressenten för organisationen, eftersom de betalar för produkten i slutändan, därför måste organisationen leverera produkter som tillfredställer kundens behov, i vårt fall bra fotboll.
<b>Långivare</b>	En viktig funktion för att se till att organisationen får det kapital de behöver.

Barnard (1938) hävdar att intressenter accepterar medlemskap i organisationer när organisationens aktiviteter, direkt eller indirekt, bidrar till att uppfylla monetära eller personliga mål. En organisation överlever och växer om den vinst organisationen genererar är tillräckligt stor för att ge intressenterna tillfredställande belöningar. Intressenter deltar i organisationen så länge som belöningarna överstiger bidragen denna har givit till organisationen. För att exemplifiera, riskkapitalister som satsar pengar i idrottsföreningar vill gärna se ett resultat av sina investeringar både sportsligt och ekonomiskt. Om resultat inte nås blir det svårare för idrottsföreningar att få riskkapital. Ledningen måste hela tiden justera balansen mellan bidrag och belöningar och omformulera målen för att de ska stämma överens med de krav som intressenterna ställer. Intressentteorin kan även användas för att värdera intressenter, detta kommer att behandlas i den närbesläktade resursberoendeteorin.<sup>30</sup>

### 3.3 RESURSBEROENDE TEORIN

---

<sup>30</sup> Barnard, C (1938), *The functions of the executive*, s. 78

Resursberoendeteorin är en utveckling av intressentteorin och berör hur organisationen ska tillgodogöra sig rätt resurser. En organisation kan inte vara helt självförsörjande utan måste ha hjälp av utomstående för att driva sin dagliga verksamhet. Ett närsläktat begrepp är stakeholder management.<sup>31</sup>

Enligt teorin är man tvungen att analysera organisationens beroende till intressenterna. Desto viktigare intressenten är för organisationen, desto mer resursberoende är organisationen av intressenten och desto mer makt har intressenten. Med resurser menas här främst råvaror, arbetskraft, kapital, faciliteter, infrastruktur, speciell teknik, kunskap etcetera.<sup>32</sup>

Maktförhållandet mellan intressenterna, med grund i resursberoendet, yppar sig genom fyra olika relationer; *dominans*, *underläge*, *samarbete* samt *konflikt*. Flera svenska idrottsklubbar har satsat på att äga sin egen arena. De har velat fri göra sig från deras beroende situation till kommunen och köpt arenan själva. Med en egen ägd arena kan de lättare disponera sin tid i arenan. Intressenter som levererar kritiska resurser har en tendens att ställa krav. Detta resulterar i att mottagaren måste överväga balansen mellan resursberoende och självständighet.<sup>33</sup>

### **3.4 MARKNADSKONKURRENS**

Alchian & Demsetz (1972) ser marknadskonkurrensen som ett sätt, att till viss del, utvärdera produktiviteten. Enligt teorin kommer tillkomsten av marknadskonkurrens naturligt att effektivisera de ”team” (styrelser och ledningar) som agerar på den berörda marknaden. En bolagisering utav idrottsföreningar kommer att öppna för en förändring utav ägarförhållanden och kan förändra styrelsesammansättningar. Vid övervägandet av nya styrelsemedlemmar kommer granskning av vilka medlemmar som är effektiva på sin post utföras, och huruvida någon annan skulle utföra ett bättre jobb för samma, eller rent av lägre, ersättning. Detta skall

---

<sup>31</sup> Bruzelius, Lars & Skärvad, P-H (2004) *Integrerad organisationslära*, s. 82

<sup>32</sup> Bengtsson, Lars & Nygaard, Claus (2002) *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*, s. 169

<sup>33</sup> Bruzelius, Lars & Skärvad, P-H (2004) *Integrerad organisationslära*, s. 83

enligt teorin öppna för effektivisering och mer dynamiska team (styrelser).<sup>34</sup> Vilket kan leda till att nya nyckelpersoner inom fotbollsindustrin inser att det finns outforskade möjligheter. Något som bland annat Flemming Østergaard påtalat.<sup>35</sup>

Marknadskonkurrens kan ses som ett sätt att utvärdera om en arbetsmarknad fungerar effektivt. Vid effektiva marknader kan utomstående intressenter med insyn i organisationen med hög grad av decentralisering och teamproduktion, spekulera i hur man kan agera i organisationen mot en mindre ersättning än företrädaren. På så sätt skulle marknadskrafterna omarbete oeffektiva team och effektivare organisationer hade kunnat utvecklas.<sup>36</sup>

Under senare år har det tillkommit nya nyckelpersoner inom idrottsbranschen som inte har någon idrottslig bakgrund, utan sitter som ekonomiansvariga på samma grunder som hade gällt i ett lika stort företag inom andra branscher. I Sverige är inte denna utveckling lika stark som i andra länder.

### **3.5 KUNSKAPS- OCH TIDSPROBLEMET**

Kim & Nofsinger tar upp vissa problem i sin bok *corporate governance*. Ett av dessa problem är det så kallade *kunskapsproblemet*. Författarna hävdar att vissa individer sitter i styrelsen av marknadsföringsmässiga eller sentimentala skäl och inte på grund av sin kompetens. Författarna ser kritiskt på att ”kändisar” inom branschen sitter på höga positioner istället för renodlade affärsmän. Författarna berör även det så kallade *tidsproblemet*, alltså problematiken med att kompetenta individer ofta är efterfrågade i styrelsesammanhang. Detta resulterar i att en enskild individ ofta kan sitta i flera olika styrelser samtidigt och således inte kan sköta sina uppgifter lika effektivt.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> A.A Alchian & Demsetz H, (1972) *Production, information's costs, and economic organization*, s. 777-795

<sup>35</sup> Online tidningen VA.se. (2009-03-15). *Don Ø dömer ut svensk fotboll*

<sup>36</sup> A.A Alchian & Demsetz H, (1972) *Production, information's costs, and economic organization*, s. 777-795

<sup>37</sup> Kim, Kenneth & Nofsinger, John, (2007) *Corporate governance*, s. 11

### 3.6 STYRNING AV EN ORGANISATION

En organisation kan ses som en slags substitutmarknad. En direktör som övervakar en stor mängd produktionsfaktorer har en överlägsen information om dessa. Denna information används för att sätta ihop rätt kombination av produktionsfaktorer till ett team, till exempel i en företagsledning. Direktören i en organisation ser inte bara till vad varje teammedlem i styrelsen ska producera. Direktören skall även se till vilka heterogena grupper (i en ledning kan en heterogen grupp bestå av en kombination av idrottsmän och affärsmän) som ska arbeta tillsammans för bästa effekt.

Heterogena grupper frångås ofta till fördel för homogena grupper (i en ledning skulle detta kunna bestå av enbart före detta idrottsmän) då det finns begränsade informationssystem och det därför blir lättare och billigare för föreningen att använda sig av resurser som redan finns inom föreningen. Att ha tillgång till heterogena resurser behöver inte innebära att man har tillgång till bättre resurser, utan att man har tillgång till mer passande resurser.<sup>38</sup>

Ju större ett företag är desto större blir separationen mellan principalerna och agenterna. Detta fenomen medför att de så kallade agentkostnaderna ökar, det vill säga de kostnader som uppkommer då styrelsen försöker styra ledningen. För att styra ledningen använder sig styrelsen utav verktyg så som beteendekontrakt (vad ledningen får, respektive inte får göra), produktionskontrakt (mål i absoluta tal) eller rena incitamentsprogram så som bonusar eller optionsprogram. En risk med den ökade separationen mellan ledning och styrelsen är så kallade residualkostnader, det vill säga när agenten agerar på ett sätt som inte gynnar ägarna. Det finns även en risk för att ledningen går in i riskabla projekt om man ser en hög potentiell avkastning där ägarna får bära kostnaden för affären. I aktiebolag anlitas ofta en styrelse för att välja och kontrollera ledningen samt för att föra fram ägarnas intressen. Ledningen kontrolleras även genom årsredovisningen och bolagsstämman, där aktieägarna har rätt att ställa ledningen mot väggen.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> A.A Alchian & Demsetz H, (1972) *Production, information's costs, and economic organization*, s. 777-795

<sup>39</sup> Kim, Kenneth & Nofsinger, John, (2007) *Corporate governance*, s. 92

## 4 EMPIRI

---

*I det här kapitlet presenterar vi insamlad primär- och sekundärdata. Vi kommer att använda oss utav dessa data i vår analys genom att dra kopplingar till de teorier vi presenterat. Vi kommer att börja med en presentation av vår data rörande FCK för att sedan presentera vår data rörande HIF .*

---

### 4.1 EMPIRISK PRESENTATION

I vår presentation av vårt empiriska material kommer vi att ha två olika strukturer då vi presenterar FCK och HIF. Detta beror på att FCK är redan idag är ett aktiebolag och informationsflödet avseende klubbens verksamhet fungerar på ett helt annat sätt än för HIF, som idag är en ideell förening. Det är också därför som presentationen av de två olika klubbarna kommer att skilja sig och inte hålla samma struktur.

### 4.2 FC KÖPENHAMN

Football Club Köpenhamn bildades 1992 genom en sammanslagning av fotbollsklubbarna Köpenhamns Boldklub och B1903. Målet var att erbjuda förortslaget Brøndby motstånd, samt att skapa en storklubb som kunde locka storfinansiärer och publik från hela Köpenhamnsregionen. 1997 var klubben i en ekonomisk kris och beslut togs att klubben

skulle bolagiseras och gå in på Köpenhamns fondbörs. Redan året efter fick man ordning på ekonomin och kunde köpa hemmaarenan Parken<sup>40</sup>. Efter ännu ett år då Parken med kringaktiviteter växt till bolagets största inkomstkälla, beslutade man sig för att ändra bolagsnamnet till Parken Sport & Entertainment A/S. Efter 10 år på börsen hade värdet stigit med över 1500 procent till 4.6 miljarder kronor, vilket är högre än exempelvis Arsenal FC.<sup>41</sup> Skillnaden mellan FCK och bolagiserade svenska klubbar är att riksiddrottsförbundet föreskriver att klubbarna till majoriteten ska vara ägd som ideell förening.<sup>42</sup>

Utöver fotbollslaget och arenan med dess kringaktiviteter (Eurovision Song Contest, konserter, mässor samt andra idrottsevenemang) äger Parken Sport & Entertainment A/S bland annat badlandet Lalandia samt företag inom fastighetsbranschen och biljettförsäljningskedjor. Mindre än hälften av bolagets intäkter kommer från fotbollsklubben.  
43

#### **4.2.1 FCK: s FOKUS**

Ett aktiebolag måste arbeta mot ett vinstdrivande mål för att få lov att existera.<sup>44</sup> Vid en eventuell övergång från ideellförening till aktiebolag måste styrelsen i första hand arbeta för att uppnå ett gott ekonomiskt resultat och i andra hand fokusera på det sportsliga resultatet. Behovet av att skapa en vinstdrivande organisation förstärks av det faktum att man inte längre kommer att åtnjuta ett årligt inflöde av kapital i form av medlemsavgifter, som vid driften av en ideellförening. Detta skift i styrelsens fokus blev tydligt i och med FCK:s börsintroduktion 1997. Resurser lades på att utveckla klubbens intäktsbas så att de inte längre var så beroende av det sportsliga resultatet. Styrelsen letade efter alternativa intäktskällor och fann 1998 arenan Parken. Köpet av Parken gav klubben en arena med plats för 40 000 åskådare samt tillhörande fastigheter för uthyrning. Parken inbringade på så vis en avsevärd del av klubbens intäkter. Sedan 1998 har styrelsen jobbat för att utveckla denna strategi, vilket har lett till att

---

<sup>40</sup> Online tidningen Fastighetsnytt.com. *Egen arena nyckeln till lönsamhet för fotbollsklubbarna (2009-05-23)*

<sup>41</sup> Online tidningen VA.se. *Don Ø dömer ut svensk fotboll (2009-03-15)*

<sup>42</sup> Online tidningen VA.se. *Don Ø dömer ut svensk fotboll (2009-03-15)*

<sup>43</sup> Online tidningen VA.se. *Don Ø dömer ut svensk fotboll (2009-03-15)*

<sup>44</sup> Svea rikes lag, 2007, *Aktiebolagslagen. 12 kap 1 §, 2 st.*

fotbollen har fått en underordnad roll i koncernen.<sup>45</sup> Detta faktum stärks av Flemming Østergaards uttalande om att koncernen inte får bli beroende utav de sportsliga resultaten. Idag står fotbollen för mindre än 50 procent utav intäkterna.<sup>46</sup> Det slutliga beviset för fotbollens underordning kom 1999 med namnbytet från FC Köpenhamn till Parken Sport & Entertainment A/S<sup>47</sup>.

#### **4.2.2        PARKEN SPORT & ENTERTAINMENT A/S EKONOMISKA                   PLATTFORM**

Parken Sport & Entertainment A/S har utvecklats till att innefatta mer än bara en fotbollsklubb. Deras utveckling påbörjades med sammanslagningen av fotbollslaget och handbollslaget. Efter inträdet på börsen 1997 började nytt externt kapital att flöda in i företaget och de ekonomiska förutsättningarna förändrades. Då företagets ambitioner var att sprida verksamhetens risker genom att hitta fler ben att stå på påbörjades inköp av flera alternativa verksamheter.<sup>48</sup>

##### **4.2.2.1        Parken**

Vid införskaffandet av arenan Parken utökades Parken Sport & Entertainment A/S finansiella intäkter markant. De kunde nu få in reklamintäkter från arenan samt utöka användandet av arenan till både konserter och andra sportevenemang. Denna alternativa inkomstkälla tillät Parken Sport & Entertainment A/S att inte vara fullt så beroende av sportsliga framgångar.

---

<sup>45</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s. 5

<sup>46</sup> Online tidningen VA.se. *Don Ø dömer ut svensk fotboll* (2009-03-15).

<sup>47</sup> Business week, *Parken Sport & Entertainment A/S* (2009-05-20)

<sup>48</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s. 5

**Figur 4.1 Antalet event på Parken<sup>49</sup>**

	<b>2006/2007</b>	<b>2005/2006</b>
<b>FC KÖPENHAMN</b>	43	26
<b>DANSKA FÖRBUNDET</b>	5	4
<b>KONSERTER</b>	9	4
<b>ÖVRIGT</b>	5	3
<b>SUMMA</b>	<b>62</b>	<b>37</b>

Det totala antalet besökare för dessa evenemang uppgick till 1 518 000. Detta antal är en avsevärd ökning i jämförelse med de 806 000 besökare föregående period.<sup>50</sup> Den största attraktionen är fortfarande fotbollsmatcherna men utnyttjandet av arenan till konserter bidrog med ca 300 000 extra besök och har satt Parken på kartan bland kända artister, så som Rolling Stones, Robbie Williams samt Justin Timberlake.<sup>51</sup>

#### **4.2.2.2 Fitness DK**

Fitness dk grundades 2001 och är idag Danmarks största fitness kedja med över 39 anrättningar, 2200 anställda och över 130 000 kunder.<sup>52</sup> Fitness dk hade under perioden 2006/2007 en omsättning runt 500 miljoner DKK och ett årsresultat på ca 23 miljoner DKK. Framtiden för Fitness dk ser mycket ljus ut då företaget har upplevt en 28 procent ökning av kunder och det förväntas öka i takt med att befolkningens inställning till hälsa förändras.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s. 5

<sup>50</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s.5

<sup>51</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s. 6

<sup>52</sup> Fitness dk *About fitness dk* (2009-05-05)

<sup>53</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s. 10



#### **4.2.2.3 Lalandia**

Uppköpet av sommarvattenlandet Lalandia har visat sig vara en god affär hittills. Året 2006/2007 redovisade Lalandia ett positivt resultat före skatt på 41 miljoner kronor. Företaget har motsvarande 218 fulltidsanställningar. Stora ombyggnationer sker i anslutning till Lalandia där bland annat biografen och ytterligare utomhusvattenland är planerade. Denna utbyggnad väntas inte bara locka fler turister utan även besökas av lokalinvanarna.<sup>54</sup>

#### **4.2.2.4 Lalandia billund**

Lalandia Billund fastighetsföretag införskaffades under räkenskapsåret 2006/2007 och är involverat med att bygga bostäder i koppling till Lalandia vattenland. Företaget var under räkenskapsåret även involverat i ett projekt avsett att bygga ett nytt Lalandia center i anslutning till Legoland. Detta projekt omfattade införskaffandet av ett 200 hektar stort landområde med rätten att bygga över 1 500 bostäder samt en 40 000 kvm stor resort med spa och vattenland. Den totala kostnaden för investeringen är beräknad till ca 500 Miljoner DKK, hela anläggningen beräknas vara klar sommaren 2009. Under 2007 släpptes rätterna till planerade bostäderna i anslutning till det nya Lalandia centret på marknaden vilket resulterade i att Lalandia Billund sålde 719 fastigheter under en helg.<sup>55</sup>

#### **4.2.3 ÄGARSTRUKTUREN I PARKEN SPORT & ENTERTAINMENT A/S**

FC Köpenhamn är den rikaste fotbollsklubben i Norden om man ser bolagets kapital som klubbens kapital (vid sammanställning i media kring fotbollsklubbars ekonomi likställs FC Köpenhamn med Parken Sport & Entertainment A/S). Parken Sport & Entertainment A/S har ett aktiekapital på cirka 49,4 miljoner DKK fördelat på cirka 24,7 miljoner aktier á 20 DKR.<sup>56</sup> Parken Sport & Entertainment 13 000 aktieägare. Största aktieägarna är fåmansbolaget LD

---

<sup>54</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s. 9

<sup>55</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2006/2007 s. 9

<sup>56</sup> Business.dk 7/2: FCK er verdens dyreste fodboldklub på børsen (2009-05-05)

med 30 procent, Karl Peter Korsgaard Sørensen's bolag KPS Invest A/S med 15,6 procent och Erik Skjærbæk med 15,58 procent.<sup>57</sup> Tidigare majoritetsägare Steen Larsen, genom sitt bolag SH Finans sålde ut sin andel på 32 procent, huvudsakligen till KPS och Skjærbæk på grund av en hotande personlig konkurs. Försäljningen av aktieinnehavet under fjolåret resulterade i att en stor del av aktieägarna sålde sina aktier med sviktande kurs som följd.<sup>5859</sup>

Styrelsens och direktörens del av aktiekapitalet är en andel på 11,83 procent, av detta har Parken Sport & Entertainment A/S 65 000 så kallade medarbetaraktier utstående som ett slags incitamentsprogram till ledningen. Företagets egen andel av aktier används som betalning vid uppköp samt för att justera företagets kapitalstruktur. Styrelsen har av generalförsamlingen tillåtelse att köpa tillbaka maximalt 10 procent av aktierna.<sup>60</sup> Under april 2009 köpte man tillbaka cirka 1 procent i syfte att öka värdet på aktien.<sup>61</sup>

#### **4.2.3.1 Incitamentsprogram**

Medarbetare inom Parken Sport & Entertainment A/S har möjlighet att teckna så kallade medarbetaraktier till ett väsentligt lägre pris än marknadskursen. Incitamentsprogrammet innefattar även optionsprogram som är kopplade till aktiekursen. När börskursen når en viss nivå i samband med periodrapporter, är ledningen berättigad att senast inom sex veckor lösa in optionerna mot aktier.

#### **4.2.3.2 Styrelsens uppbyggnad**

Styrelsen består av 5-10 personer och väljs till en ettårsperiod med möjlighet för omval. En ordförande utses som bestämmer över sammansättningen. Styrelseordföranden i Parken Sport & Entertainment A/S är före detta administrativa direktören Flemming Østergaard. Parken Sport & Entertainment A/S ser detta som en styrka, eftersom bolaget agerar på marknader

---

<sup>57</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2008 s. 26

<sup>58</sup> Euro investor, *PSE: Hans Henrik Palm og Niels-Chr. Holmstrøm sælger aktier* 2008-04-28

<sup>59</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2008 s. 26

<sup>60</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2008 s. 25

<sup>61</sup> Euro investor, *Parken: Flemming Østergaard køber aktier for en halv million* 2009-04-14

som kräver mycket branschspecifik kunskap. Ett potentiellt problem är att styrelsemedlem Flemming Lindeløv sitter i elva externa styrelser utöver Parken Sport & Entertainment A/S:s.

#### **4.2.3.3 Aktiekapitalet och aktiekursens utveckling**

Parken Sport & Entertainment A/S aktiekurs har i och med lågkonjunkturen utvecklats negativt mellan januari 2008 och mars 2009, då aktien raset 61 procent i värde.<sup>62</sup>

#### **4.2.3.4 Parken Sport & Entertainment A/S utdelningspolicy**

Parken Sport & Entertainment A/S har under de senaste fem åren valt att ge aktieutdelning under redovisningsperioden 2004/2005, en utdelning på 9 DKK per aktie. Det är bolagsstämmans uppgift att bestämma om aktieutdelning för kommande år, med hänsyn till det satta soliditetsmålet på 30 procent.<sup>63</sup> För att ändra bolagets stadgar krävs att 75 procent av aktieägarna godkänner förslaget.

### **4.3 HELSINGBORG S IF**

1907 bildades Helsingborgs Idrotts Förening efter en sammanslagning mellan de två lokala Helsingborgsklubbarna Svithoid och Statten. Allsvenskan fanns inte ännu, det svenska mästerskapet spelades i cupform. Helsingborg blev snabbt ett starkt lag och tog den skånska mästartiteln redan 1909. 1914 var HIF framme i sin första svenska final men förlorade denna mot AIK från Stockholm. HIF är ett klassiskt fotbollslag men har inte alltid spelat i den svenska högsta divisionen. 1968-1992 var HIF inte representerat i någon division under Allsvenskan. Sedan 1992 har laget spelat i Sveriges främsta fotbollsliga och har även nått framgångar ute i Europa.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2008 s. 25

<sup>63</sup> Parken Sport & Entertainment A/S Årsredovisning 2008 s. 25

<sup>64</sup> Helsingborgs idrottsförening, 1900 (2009-05-06)

Under perioden efter 1992 har Helsingborg spelat sina hemmamatcher på Olympia IP. Det är en av Sveriges äldsta idrottsplatser och grundades redan 1895. Vid HIF:s bildande skapades även idrottsförbundet Olympia, med HIF som en av medlemmarna, som tog över ägandeskapet av idrottsplatsen. Detta ägandesystem var kvar till 1941 då Helsingborg Stad tog över äganderätten.<sup>65</sup>

#### **4.3.1 HELSINGBORGS IF SOM IDEELL FÖRENING**

Idag är HIF:s organisation uppdelad med en sportslig, ideell, del samt en servicedel som är ett aktiebolag. HIF har inget uttalat vinstintresse idag, men de försöker hålla sig över en break-even budget. Eventuella vinster skall täcka de sämre åren. Tanken är att verksamheten skall generera så pass mycket pengar under bra år att föreningen inte finner sig i farozonen för konkurs under konjunktursvängningar eller tillfälliga nedgångar.

Fördelarna för HIF att hålla sig kvar som en ideell förening är många. Först och främst föreligger fördelarna att HIF i dess föreningsform inte är ett skattesubjekt.<sup>66</sup> Det innebär i sin tur att alla intäkter kopplade till den sportsliga verksamheten har skattelättnader, allt från biljettintäkter, säsongskortsintäkter och souvenirintäkter är skattefria. HIF har dock valt att inte utnyttja skattelättnaden fullt ut, utan har lagt en del av sina intäkter (all souvenirförsäljning) på sitt dotterbolag HIF Service, som är ett aktiebolag och således ett skattesubjekt.<sup>67</sup> HIF Service har även hand om all sponsorverksamhet och marknadsföring.<sup>68</sup> HIF har även försökt att hålla andra evenemang på Olympia, så som konserter, men de befinner sig i en hård konkurrenssituation. Sofiero Slott ligger med 10 minuters bilkörning från arenan och kan erbjuda en ”mysigare” stämning än vad Olympias plaststolar kan.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Helsingborgs idrottsförening, *Olympia – Historik* (2009-05-06)

<sup>66</sup> Se bilaga. s. 1

<sup>67</sup> Se bilaga. s. 1

<sup>68</sup> Se bilaga. s. 1

<sup>69</sup> Se bilaga. s. 1

Trots att Helsingborgs IF idag arbetar med utomstående finansiärer har de byggt upp ett kontraktssystem där deras återbetalningsskyldighet aldrig påverkar det sportsliga resultatet. Även om det finns ett visst avkastningskrav på investerade pengar, till exempel vid ett spelarköp, äger Helsingborgs IF spelarlicenserna och därför blir påverkansgraden från utomstående finansiärer inte en risk.<sup>70</sup>

#### **4.3.2 MÖJLIGHETER OCH HOT MED EN BOLAGISERING**

Om Helsingborgs IF skulle välja eller tvingas att förändra associationsform skulle detta leda till en del förändringar för klubben. En direkt nackdel är att de skulle bli tvungna att se spelarförsäljningar som en näringsverksamhet och därmed beskatta dessa fullt ut. Idag finns spelarförsäljningarna inom föreningen och anses vara så starkt anknuten till fotbollen att den ej beskattas. Just nu arbetar det gemensamma europeiska fotbollsförbundet, UEFA, med att se över de svenska skattelättnaderna för ideella föreningar. De försöker att ta bort dessa så att svenska lag konkurrerar på samma villkor som övriga Europa.<sup>71</sup>

Helsingborg IF ser självklart även de fördelar som en bolagisering skulle kunna föra med sig. Med ett nytt kapitalinflöde skapar de sig en starkare finansiell position mot sina konkurrenter. Vid en potentiell bolagisering måste ägandestrukturen beaktas. I fall att Helsingborgs IF skulle bolagiseras med en stark ägare kan detta också skapa problem för klubben. Kraven som ställs från en stark ägare måste stå i paritet till mängden pengar som denne har att satsa i företaget. Det finns en viss rädsla för beslut som inte gynnar fotbollen. Fotbollen är Helsingborg IF:s kärnverksamhet och i alla fall under ett tidigt stadium av en bolagisering, måste det behållas på så sätt.<sup>72</sup> Det måste således framgå klart för vad ägarna kan komma att påverka inom föreningen.

Vid en bolagisering måste föreningen se matcherna som ett tillfälle att generera vinst. Problemet ligger enligt HIF på det svenska sättet att konsumera fotboll. I kontrast till Sverige

---

<sup>70</sup> Se bilaga. s. 2

<sup>71</sup> Se bilaga. s. 1

<sup>72</sup> Se bilaga. s. 3

är det på kontinenten vanligare att fotbollen utgör en mindre del av intäkten. Här är det vanligt att majoriteten av publiken konsumerar mat och dryck på arenan. Detta leder i sin tur till ökade intäkter av kringprodukter under matchdagar.<sup>73</sup> Som exempel beställer Parken Sport & Entertainment A/S, inför matchdag på Parken, tankbilar fyllda med öl för att kunna erbjuda den danske fotbollssupportern det han vill ha för en lyckad föreställning/match.<sup>74</sup>

### 4.3.3 HIF: s FOKUS

Som tidigare nämnts innebär associationsformen aktiebolag att man vid behov kan få ett inflöde av kapital genom att sälja delar av företaget till utomstående intressenter. Detta förfarande är önskvärt då man är i behov av kapital vid en stundande investering eller har likviditets problem. Det nya kapitalet kommer dock inte utan risker, var aktie som säljs innebär inte bara ett inflöde av kapital utan även ett utflöde av kontroll. Då var aktie innebär en rösträtt i organisationen kan kontrollen komma att flyttas från den juridiska personen till de övriga aktieägarna.

I dagsläget är HIF till största delen ägt av dess medlemmar. En del av spelartruppen är ägd av externa intressenter, cirka 6 miljoner av totala 13,5 miljoner<sup>75</sup>, i övrigt är HIF ägt av sig själv, det vill säga medlemmarna.<sup>76</sup> Intressenternas andel står i relation till HIF: s totala antal tillgångar på ca 60 miljoner. Dessa externa intressenter har dock ingen medbestämmanderätt utan ersätts enbart med vinstandelar vid en eventuell spelarförsäljning.<sup>77</sup> För att undvika ett scenario där en extern finansiär önskar sälja en spelare har man idag ett system där klubben själv innehar spelarlicenserna.<sup>78</sup> Risken är ju att en extern finansiär driven av vinstintressen vid en bolagisering kan sälja av delar av spelartruppen och kraftigt handikappa klubben som sådan.

---

<sup>73</sup> Se bilaga. s. 4

<sup>74</sup> Se bilaga. s. 4

<sup>75</sup> Helsingborgs IF Årsredovisning 2007 s. 32

<sup>76</sup> Se bilaga. s. 2

<sup>77</sup> Se bilaga. s. 3

<sup>78</sup> Se bilaga. s. 2

HIF är som tidigare nämnts en ideell förening vilket innebär att klubben och dess medlemmar inte har några ekonomiska intressen. Det är fritt för alla att gå med i föreningen, med enda kravet att betala en årlig medlemsavgift. Medlemskapet ger medlemmarna rätten att på årsmötena välja styrelse som skall styra föreningen mellan mötena.<sup>79</sup> Således inte helt olik en aktiebolagsstämma. Då föreningen inte har några ekonomiska intressen ligger styrelsens fokus på att i första hand sköta sin uppgift (i det här fallet uppnå goda sportsliga resultat) i bästa möjliga mån, inom de ekonomiska ramarna. Med andra ord innebär det att en sportslig framgång men en usel ekonomi, ändå innebär att styrelsen har skött sin uppgift.

#### **4.4 51- PROCENTREGELN**

*Avseende ämnet om bolagisering för idrottsföreningar har riksidrottsförbundet behandlat flera olika motioner berörande ämnet. Vi har valt att bortse från de motioner som inte påverkar utgången för vår uppsats och endast nämnt de delar som vi använder oss av i ett analyserande kapitel.*

När Riksidrottsförbundet, RF, hade årsstämma 1997 lyftes frågan om möjligheten att omstrukturera våra svenska idrottsföreningar till olika sorters bolag. Det tillsattes en ”bolagiseringsutredning” och 1999 röstades ett regelsystem igenom för bolagisering av idrottsföreningar. Sedan Riksidrottsstämman 1999 har det funnits en motion inom RF som behandlar frågan angående vilka regler som ska gälla för ett idrottsaktiebolag. Det röstades igenom att klubbarna fick förändra sin organisation, till att se ut som ett aktiebolag. Det finns dock restriktioner hur ägandet får se ut i klubben. Motionens starkaste argument handlar om att föreningens medlemmar fortfarande, trots bolagisering, skall äga 51 procent av föreningen. Denna motion röstades igenom och står som ”grundregel” för ett skapande av ett idrottsaktiebolag. I grunden handlar det om en 51-procentregel, att klubben blir mindre

---

<sup>79</sup> Förening.se, *Definition av ideell förening*. (2009-05-13)

intressant för eventuella riskkapitalister då det inte finns någon vinning i att investera i organisationen.<sup>80</sup>

Inför det senaste riksmötet 2009 inkom bland annat två motioner:

Motion nr 6: Svenska Fotbollförbundet och Svenska Ishockeyförbundet:

Motionärens förslag: ”att RF-stämman beslutar ändra RF:s stadgar så SF ges rätt att föreskriva omfattningen av upplåtande förenings aktieinnehav respektive rösträtt på IdrottsAB:s bolagsstämma.”

Motion nr 7: Proletären FF:

Motionärens förslag: ”att RF-stämman beslutar att behålla 51-procentregeln som innebär att föreningarna och dess medlemmar har kontroll på verksamheten.”

Förslag:

”Riksstämman föreslår att RF-stämman beslutar avslå motion nr 6 från Svenska Fotbollförbundet och Svenska Ishockeyförbundet mot bakgrund av vad som anförs i RS utlåtande över motionen; och att RF-stämman beslutar att motion nr 7 från Proletären FF därmed får anses besvarad.”<sup>81</sup>

Detta förslag röstades igenom på stämman.<sup>82</sup>

Proletären FF är en idrottsförening från Göteborg som väldigt aktivt jobbar för solidaritet och har som slogan, ”Mer idrott till alla”. De försöker att få idrotten att ha möjlighet att användas i samband med olika kulturella händelser.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollförbundet, Motion nr 6, *Ang förenings IdrottsAB (11 kap. 3a § RF:s stadgar)*, Inskickad 2008-12-17, behandlad 2009-05-16, s. 23

<sup>81</sup> Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollförbundet, Motion nr 6, *Ang förenings IdrottsAB (11 kap. 3a § RF:s stadgar)*, Inskickad 2008-12-17, behandlad 2009-05-16, s. 27

<sup>82</sup> Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollförbundet, Motion nr 6, *Ang förenings IdrottsAB (11 kap. 3a § RF:s stadgar)*, Inskickad 2008-12-17, behandlad 2009-05-16, s. 24

<sup>83</sup> Proletären FF:s hemsida, *Information* (2009-05-25)



Ishockeyförbundet och fotbollsförbundet lade således tillsammans in motioner till dispens för regeln. De två förbunden skrev i sin motion att med hjälp av ett borttagande av 51 procentregeln kommer man ”*öppna för en vidgad extern finansiering av i första hand elitverksamheten*”.<sup>84</sup> Trots denna motion röstade RF emot och beslutet motiverades med att det är så få klubbar som bolagiserats sedan möjligheten gavs 1999. Det fanns bara 14 stycken registrerade IdrottsAB när mötet sammankallades i mitten av maj 2009.<sup>85</sup> I motionen påpekas att alla konsekvenser med att ta bort 51-procentregeln inte har analyserats fullt ut och det är även på dessa grunder en röstning för borttagande kan genomföras.<sup>86</sup> Det framgår dock att olika diskussioner förs för att dela upp RF:s medlemmar så att frågan kan behandlas på ett effektivt sätt. Detta skulle innebära att de största sporterna i Sverige (fotboll, hockey, basket, handboll, bandy samt innebandy) kan bryta sig loss i frågan.<sup>87</sup>

## 4.5 EKONOMISKA FÖRUTSÄTTNINGAR

Man kan debattera om vilken associationsform som är mest fördelaktig för en organisations överlevnad men det är inte den ända faktorn som bestämmer en organisations framtid. De ekonomiska förutsättningarna i närområdet spelar även en stor roll. Det finns en stor skillnad mellan Helsingborg och Köpenhamn och det är storleken. I Helsingborgs kommun bor det ca 126 000 personer, detta tal står i stark kontrast till Köpenhamns ca 1.5 miljoner invånare. Men Köpenhamn har inte bara ett större antal invånare de har även ett större antal företag som kan utgöra potentiella sponsorer.

---

<sup>84</sup> Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollsförbundet, Motion nr 6, *Ang förenings IdrottsAB (11 kap. 3a § RF:s stadgar)*, Inskickad 2008-12-17, behandlad 2009-05-16, s. 22

<sup>85</sup> Riksidrottsförbundet, *51-procentsspärren (2009-05-24)*

<sup>86</sup> Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollsförbundet, Motion nr 6, *Ang förenings IdrottsAB (11 kap. 3a § RF:s stadgar)*, Inskickad 2008-12-17, behandlad 2009-05-16, s. 22

<sup>87</sup> Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollsförbundet, Motion nr 6, *Ang förenings IdrottsAB (11 kap. 3a § RF:s stadgar)*, Inskickad 2008-12-17, behandlad 2009-05-16, s. 26

## 5 ANALYS

---

*I det här kapitlet har vi för avsikt att koppla samman våra teorier och empiri för att analysera huruvida vilken associationsform som är bäst lämpad för en svensk elitidrottsförening. Vi kommer att utgå ifrån hur förutsättningarna för HIF skulle förändras vid en bolagisering och sedan dra kopplingar till de förändringar FCK upplevde vid sin bolagisering.*

---

### 5.1 EN NY STYRELSESAMMANSÄTTNING

Som framgår av vår empiri är alla idrottsinriktade ideella föreningar präglade av att nå goda sportsliga resultat, medan den ekonomiska ambitionen enbart är att nå break-even. Då en ideellförening inte har något ekonomiskt mål mer än att överleva och tjäna sitt syfte, har några ekonomiska ambitioner inte varit på agendan. Denna enkelspåriga inriktning har i vår mening resulterat i ett större fokus på att välja in sportkunniga styrelseledamöter hellre än affärsmän (*kunskapsproblemet*). Som exempel på detta fenomen ser vi Timo Lahtinen, förra tränaren för MIF Redhawks, i styrelsen för samma klubb, samt för detta AIK spelaren, Anders Parmström, som även han satt i styrelsen. Vid en eventuell bolagisering kan denna styrelsesammansättning komma att förändras vilket kan föra med sig både positiva och negativa konsekvenser.

#### 5.1.1 MÖJLIGHETER MED EN NY STYRELSESAMMANSÄTTNING

Vid en bolagisering ges möjligheten för utomstående intressenter att köpa delar av företaget. Då var ägd aktie ger en rösträtt och styrelsen utses på bolagsstämman, kommer makten att välja styrelse att förskjutas från föreningen till ägarna. Då utomstående investerare vill ha avkastning på sin investering, kommer deras kriterier på en styrelseledamot förmodligen skilja sig från de tidigare föreningsmedlemmarnas. Med denna bakgrund antar vi att styrelsen till viss del kommer att bytas ut mot mer vinstinriktade affärsmän med andra intressen än

föreningsmedlemmarnas. Detta antagande stärks av hur utvecklingen har sett ut för FCK där merparten av styrelsen nu är affärsinriktad. Det medvetna agerandet att förändra styrelsesammansättning bekräftas utav Parken Sport & Entertainment A/S VD:s uttalande där han uttryckligen råder svenska fotbollsklubbar att byta ut föreningsmedlemmarna i styrelsen mot renodlade affärsmän. Vi anser att detta inflöde av nya förmågor i styrelsen kan gynna kreativiteten. Dessa nya ledamöter kan komma med kreativa idéer, hitta nya infallsvinklar på gamla problem och se nya utvecklingsmöjligheter för HIF.

Kritik mot en bolagisering av idrottsklubbar är att de styrande förlorar kontakten med sporten vilket i slutändan resulterar i att supportrarna blir lidande eller förlorar intresset. I teorin kan man tänka sig att individer som drivs utav ekonomiska intressen, hellre än av sportsliga, förlorar kontakten med sporten och dess supportrar (intressenter). Efter en granskning av FCK tycker vi att man kan avfärda denna föreställning. Efter deras bolagisering har de kunnat utöka sitt kapital och investera i nya spelare vilket har ökat deras sportsliga resultat och givit dem en större grupp supportrar. Oavsett vilka intressen det är som motiverar ledningen så är deras belöning kopplat till de resultat de uppnår. Därför tror vi inte att den sportsliga delen kommer att påverkas av ledningens intresse för sporten.

### **5.1.2 KONFLIKTER MED EN NY STYRELSESAMMANSÄTTNING**

Nytt kreativt tänkande i en ny associationsform hade kunnat öka HIF: s omsättning samt utöka deras ekonomiska grund. Då folk från olika kulturer blandas, kommer motsättningar i de flesta fallen uppstå. Sportslig och ekonomisk framgång går inte alltid hand i hand, speciellt inte när strävan är högsta möjliga avkastning till aktieägarna. Vi anser därför att en blandad styrelse kan resultera i tröghet i beslutfattandet där vart beslut måste debatteras fram.

Samma problematik kan uppkomma vid valet av VD. Beroende av styrelsesammansättningen, om affärsmän eller före detta föreningsmedlemmar är i majoritet, kommer valet av VD att påverkas. Med Agent-Principal teorin i åtanke ser vi att det kan uppstå en spänning mellan styrelse och VD oavsett vilken av grupperna som är i majoritet. I båda fallen riskerar VD att hamna i onåd hos delar i styrelsen om dennes agerande inte stämmer överens med styrelsens

åsikter. Exempelvis är kanske en spelarförsäljning vid en viss tidpunkt, ur en ekonomisk synvinkel ett bra beslut, medan det ur ett sportsligt perspektiv kan vara oförsvarbart. Likaså kan beslutet om att reducera antalet sittplatser, för att lämna plats åt sponsorreklam, ur ekonomisk synpunkt vara vinnande, medan föreningsmedlemmarna som vill uppfattas lojala mot sina supportrar, kan tänkas motsäga sig förslaget. Styrningen i klubben riskerar att bli kluven, vilket kan komma att påverka både de sportsliga och de ekonomiska resultaten.

Vid en mer professionaliserad styrelse uppkommer andra problem som man bör ta i beaktning, nämligen det så kallade *tidsproblemet*. Då styrelsemedlemmar i börsintroducerade företag tenderar att vara så kallade professionella styrelseledamöter, kan de sitta i flera styrelser samtidigt. Risken är då att styrelsen vid en bolagisering inte ger HIF samma uppmärksamhet som styrelsen i en förening. Vi ifrågasätter exempelvis Flemming Lindeløvs insatts i Parken Sport & Entertainment A/S styrelse. Utöver hans plats i Parken Sport & Entertainment A/S styrelse är han aktiv i elva andra styrelser.

## **5.2 HIF: S MÖJLIGHETER**

Efter bolagiseringen av FCK såg organisationen en positiv utveckling. Tillgången på nytt kapital och nya förmågor fick FCK att investera och köpa upp dotterbolag för att sprida sina risker. Resultatet lät inte vänta på sig, som tidigare nämnts förvandlades organisationen till en koncern aktiv på flera olika marknader. Frågan är om HIF har förmågan att utvecklas på samma sätt. Vid en bolagisering kommer villkoren för HIF att ändras radikalt. Då det i aktiebolagslagen står att ett aktiebolag måste ha ett vinstintresse kommer styrelsens fokus till att i första hand tjäna pengar och i andra hand uppnå ett sportsligt resultat. Detta skift i fokus kommer att vara nödvändigt då utgifterna för HIF kommer att öka markant. Till att börja med kommer de med bolagiseringen att bli skattesubjekt vilket innebär en kraftigt ökad utgift för HIF. Denna ökade utgift måste kompenseras av ökade intäkter men då pris på till exempel biljetter och souvenirer kan ha nått den högsta nivån för vad kunderna är villiga att betala, måste alternativa intäkter hittas. HIF bör försöka följa FCK:s exempel och sprida sina risker, då det är riskfyllt att enbart förlita sig på intäkter från sporten.

Förutsättningarna för HIF och FCK skiljer sig dock åt på ett par punkter. Till exempel har Köpenhamn med närområden en folkmängd på ca 1,5 miljoner invånare, medan Helsingborgs kommun enbart har ca 126 000 invånare. Detta ger FCK en betydligt större kundbas. Den ökade kundbasen ger även sponsorernas reklam en betydligt högre exponering vilket gör att FCK kan ta mer betalt från sina sponsorer än vad HIF kan. Då Köpenhamn är en huvudstad är företagstätheten högre här än vad den är i Helsingborg, detta ger FCK fler potentiella sponsorer vilket kan driva upp priserna för sponsring.

### **5.3 INTRESSETERNAS BEHOV**

En organisation är beroende av sin omgivning för att överleva. Organisationen kan så långt det är möjligt försöka få kontroll över de tillgångar organisationen är beroende av för att flytta maktbalansen till företaget och bli självförsörjande. Det kommer dock alltid att finnas intressenter vars intressen organisationen är beroende av och måste tillmötesgå för att säkra sin framtid.

#### **5.3.1 ÄGARNA**

Om HIF skulle ändra sin associationsform till aktiebolag skulle det som tidigare nämnts lämna utrymme för en ny ägarstruktur. När nya intressenter investerar i HIF riskerar de att förlora sitt kapital och kräver därför en kompensation. Då det är investerarnas egna kapital som riskerar att gå förlorat kräver de att företaget sköts på rätt sätt. Att sälja delar av företaget för att få in kapital i organisationen innebär därför en risk då man lämnar ifrån sig kontrollen över företaget. Detta har Parken Sport & Entertainment A/S fått erfaras. Fåmansbolaget LD äger 30 procent utav Parken Sport & Entertainment A/S. Då man behöver minst 75 procent av aktieägarnas röster för att på generalstämman ändra ett aktiebolagsstadgar innebär detta att LDs röst alltid krävs vid en ändring av dessa stadgar. Parken Sport & Entertainment A/S har därför hamnat i en beroendesituation till LD. Parken Sport & Entertainment A/S soliditets mål bestäms på bolagsstämman och beroende på soliditetsmålet, beslutar man därefter om

koncernens utdelningspolicy. Då LD innehar 30 procent av rösterna har de därför goda chanser att på generalstämman påverka sin egen utdelning.

Samma problematik hade HIF kunnat råka ut för vid en bolagisering. Om en likvid intressent köper 30 procent utav HIF skulle deras handlingskraft försämrast då de blir försatta i en beroendeställning. På grund av 51 procentsregeln skulle HIF i dagsläget inte kunna förlora makten över den dagliga skötseln, men det innebär ändå en maktförskjutning. I intervjun med P-O Lindahl framgår det att det finns en rädsla för att släppa ifrån sig makten till en extern intressent då denne i strävan efter en vinst kan sälja av delar av laget mitt i en säsong. Vi ser dock inte detta som ett troligt scenario. En intressent som köper delar av ett företag betalar för ett uppmätt värde för hela företaget, inte bara enskilda delar. Om en stor ägare skulle tvinga igenom en försäljning av spelartruppen skulle storägaren bara bli kompenserad genom en utdelning motsvarande dennes del av aktierna. En försäljning utav spelartruppen skulle kraftigt reducera värdet på aktierna, anser vi detta inte vara ett önskvärt agerande för en stor ägare.

### **5.3.2 ANSTÄLLDA**

De anställda inom en organisation ses som en stark intressent då de kräver ersättning för utfört arbete. En idrottsklubb är likt alla andra organisationer beroende utav sina anställda framförallt då dess inkomst starkt påverkas av till exempel spelarnas insats. Om idrottsklubben investerar i en ny spelare gör den så i förhoppning om att denna spelares insats skall göra en god insats och på så vis bära investeringen. Om en idrottsklubb har en exceptionellt duktig spelare kan maktbalansen mellan klubb och spelare komma att flyttas till fördel för spelaren. Om spelaren är medveten om sin nyckelposition kan denne komma att kräva en högre ersättning när kontraktet löper ut eller hota med att byta klubb. Klubben i sin tur kommer bara att höja spelarens lön om spelarens intäkter överstiger den begärda lönen.

Lönerna för spelarna i HIF ligger sett till övriga Europa på en låg nivå. Detta bidrar till klubbens överlevnad då de inte har den finansiella grunden för att kunna bära en europeisk toppspelares lön. Vid en förändrad associations form kommer det att ske ett tillskott av kapital

till klubben. Om HIF lyckas med vad FCK gjorde och hittar alternativa intäkter kan spelarna komma att kräva en högre ersättning. Med tanke på att de ekonomiska förutsättningarna i Helsingborg inte är lika goda som i Köpenhamn kan en ökad lönekostnad reducera det potentiella överskottet som en förändrad associationsform kan innebära. Detta kan komma att minska fördelarna med den nya associationsformen.

### **5.3.3 LEDNING**

Till skillnad från ett aktiebolag så använder sig en ideellförening inte utav en ledning för skötsel utav företaget. I båda associationsformerna så är styrelsen det högsta beslutande organet men i den ideella föreningen så sköter styrelsen även skötseln av företaget. Vid en bolagisering av HIF kommer därför organisationsstrukturen att genomgå en förändring. Styrelsens roll kommer att förändras till att bli mer av en övervakare av ledningen som står för skötseln av företaget.

Då en bolagisering kommer att bidra till ett inflöde utav affärsmän i organisationen måste styrsystemen anpassas till dessa mer monetärt drivna individer. I Parken Sport & Entertainment A/S har de till exempel framställt ett utvecklat optionsprogram för att få ledningen att agera i företagets intresse. Risken är att makten kan förskjutas till ledningen om de enbart agerar för egen vinning. Inflödet av affärsmän kommer att gynna HIF men för att makten inte skall förskjutas anser vi att de i likhet med FCK bör utveckla ett optionsprogram. Ledningen kommer då att tjäna på att agera i ägarnas intressen vilket gynnar både företaget och ägarna.

### **5.3.4 STAT, KOMMUN OCH LÅNGIVARE**

Dessa skilda förutsättningar gör att FCK vid tidpunkten för sin bolagisering hade en mer fördelaktig position än den Helsingborg skulle erfaras vid en bolagisering i nuläget. Något som ytterligare skulle öka angelägenheten för alternativa intäkter är bortfallet av de årliga medlemsavgifterna. Då HIF inte längre skulle kunna räkna med detta årliga tillskott av kapital skulle behovet av alternativa intäkter öka ytterligare. Vid en bolagisering kommer det att ske ett kraftigt tillskott av kapital då intressenter köper delar av företaget. Förutsatt att man inte gör en nyemission kommer detta tillskott av kapital bara ske en gång. Det gäller därför att

investera på bästa sätt när man kan. En potentiell investering skulle kunna vara att köpa arenan Olympia av kommunen. FCK gjorde detta och har på så vis skaffat sig kontroll över Parken vilket har rubbat makt balansen mellan kommunen och FCK: s fördel. Om HIF kunde köpa Olympia hade de flyttat kontrollen över Olympia från kommunen till klubben. Detta hade resulterat i att de friare hade kunnat disponera arenan samt hyreskostnader. Detta hade även gett dem möjligheten att hitta alternativa intäkter. Då de har en stor konkurrent i Sofiero gällande konserter och liknande evenemang kan det vara svårt att slå igenom på denna marknad. De hade dock kunnat utöka användandet till att inkludera andra sport evenemang och utnyttja fördelar med arenan som Sofiero inte kan mäta sig med, exempelvis sittplatser och tillgänglighet i form av transport. De kan även konkurrera med priset, då de har plats för fler kan de sänka priset per biljett. Genom att utöka användandet utav Olympia skulle sponsorernas reklam nå fler segment än enbart fotbolls supportrar. Denna ökade exponering av reklamen tycker vi är grund för en omförhandling gällande sponsoravgifter vilket hade kunnat öka intäkterna ytterligare.

Då HIF redan idag är en stor tillgång för Helsingborgs kommun i form av en turist attraktion arbetsgivare, skatteintäkt med mera ligger det i kommunens intresse att HIF finns kvar. Kommunen kan därför ses som en lämplig långivare vid en likvid svacka då premisserna för lånet kan förmildras av kommunens önskan att behålla HIF som kassako. Då en bolagisering kan utveckla klubben på det viset vi har beskrivit bör intresset för HIF: s överlevnad bara öka från kommunens sida.

I dagsläget står kommunen för all bevakning och polisnärvaro då Olympia nyttjas. Vid ett eventuellt övertagande av arenan får HIF själva stå för denna kostnad då arenan inte längre tillhör kommunen. Då det är en avsevärd kostnad är detta något som bör tas in i beräkningen.

### **5.3.5 KUNDER**

Det är svårt att säga vad som skulle hända med HIF: s kunder vid en förändring av associationsform. Efter intervjun med P-O Lindahl gavs vi ändå bilden att oavsett vem som ägde HIF skulle alltid kärnprodukten vara fotboll och därför skulle kunden också vara den samma. Man kan däremot tänka sig att kunden i sig kan ges bättre service om det finns större



ekonomiska krafter inom organisationen. Men det är också bland denna del av klubbens intressenter som HIF kan komma att ha möjlighet att utveckla vid ett byte av associationsform. Om föreningen väljer att skapa ett IdrottsAB kommer fler kunna anses som föreningens kunder. Till kund idag räknas endast den besökande på matcherna. Vid en bolagisering måste föreningarna vidga sin vision och ta med de som konsumerar matchen och HIF på andra sätt än just matchdag. Exempelvis när nya TV-avtal ska slutas kommer troligtvis föreningar i AB form vara i en starkare förhandlingsperiod än vad de är idag.

Det är även i denna intressentdel som HIF och FCK skiljer sig mycket. På grund av FCK:s företagsmässiga position, som en del i en koncern, definieras kunden olika i föreningarna. HIF behöver inte gå så långt som FCK avseende deras kommersiella kanaler, men de har en möjlighet att förbättra sin kundkontakt och kan också få en bredare kundgrupp vid förändring av associationsform.

### **5.3.6 BRANSCHORGANISATIONER**

Denna intressent är intressant för HIF:s räkning. I dagsläget är det Svenska fotbollsförbundet som ser till att klubbarna får möjlighet att välja hur deras ägande ska se ut till 100 procent. Det är viktigt för de olika förbunden att hålla sig ajour med övriga Europa, då Sverige annars sätter sig i en sämre konkurrenssituation, vilket i längden innebär att våra spelare inte skulle ges samma möjligheter som utomlands.

## **5.4 NYA AKTÖRER PÅ FOTBOLLSMARKNADEN**

Aalchian et al's tes säger att utomstående aktörer som övervakar en organisations output själva kan ta plats i organisationen mot ett löfte om att göra ett bättre jobb för samma lön eller samma jobb för lägre lön, än nuvarande organisationsmedlemmar. Om man med output menar pengar så kan vi komma fram till varför bolagiserad klubbar som FC Köpenhamn har kunnat locka till sig professionella medarbetare i styrelse och ledning.

Aktiebolaget FCK har kopplat ledningens bonus till aktiekursen via obligationer, alltså indirekt till residualen, eller vinsten. FCK har även medarbetaraktier till fördelaktiga priser. När företaget går bra och medlemmarna således tjänar bra så attraherar organisationen fler utomstående. I en ideell förening vars vinst måste investeras i näringen, finns det egentligen ingen residual och möjligheterna för föreningarna att attrahera kompetent personal är sålunda begränsad. Att kunna attrahera mer folk behöver som tidigare nämnts inte innebära att man rekryterar rätt folk.

Övervakning och kontroll av agenterna sker i FCK av styrelseförmannen Fleming Østergaard. Ett klassiskt övervakningsproblem är att ledningen har större kompetens än styrelsen. Østergaard har en bakgrund i näringslivet och är tidigare administrativ chef i Parken Sport & Entertainment A/S. FCK skriver i sin årsredovisning att man ser det som en fördel att styrelseordföranden tidigare varit administrativ chef i bolaget då man verkar i en bransch med mycket branschspecifik kunskap. En sådan ledare har kompetens att övervaka både en ledning med en bakgrund härstammande mer från näringslivet än från elitfotbollen, och en ledning med mer sportslig kompetens. Övervakning av ordföranden sker till viss del med aktieoptioner, man kopplar sålunda ordförandens ersättning till bolagets tillväxt. Kontrollkostnader genom optionsprogram har tendensen att öka i takt med att lönsamheten ökar eftersom optionerna är prestationsbaserade.

## **5.5 51-PROCENTSREGELN**

Med den nuvarande 51-procentregeln i Sverige präglas klubbarna av att 51 procent ägs utav föreningen. Även om denna regel förhindrar eventuell tröghet i beslutsfattandet genom att alltid ge föreningsfolket majoritet i beslutsfattandet frågar vi oss om den inte även tar bort poängen med de nya styrelsemedlemmarna. Men det finns även andra risker med denna kulturkrock som bör tas i beaktning.

Då föreningsmedlemmarna satt i styrelsen var det oftast utan något egennyttigt intresse. De brann för fotbollen och utförde sitt arbete för en rimlig ersättning med målet att deras klubb

skulle nå goda sportsliga resultat. Då man anlitar folk utifrån kommer dessa att kräva samma ersättning som de skulle kräva i näringslivet vilket kan resultera i en högre kostnad för klubben. Vid ett eventuellt avskaffande utav 51-procentregeln kan även agentkostnader komma att läggas till dessa kostnader. Då dessa affärsmän drivs utav ekonomiska ambitioner mer än att uppnå goda sportsliga resultat. Vid associationsformen aktiebolag kommer det därför att tillkomma belöningsystem för att styrelsen ska se till att ledningen sköter sitt jobb. Dessa belöningsystem kan dock komma att utnyttjas. En VD kan bli lockad att arbeta för att uppnå de kortsiktiga målen och få en bonus hellre än att arbeta för en långsiktigt hållbar situation. Detta agerande där VD agerar på ett sätt som inte gynnar ägarna resulterar i residualkostnader.

Ett problem med 51-procentregeln är att den underminerar de svenska klubbarnas möjlighet att konkurrera med övriga Europa. Det finns starka röster inom de svenska elitklubbarna som vill göra allt för att få bort regeln. Beroende på hur utvecklingen ser ut med UEFA avseende de skattelättnader som svenska klubbar åtnjuter, kommer utgången att bli avgörande om de på något plan ska kunna ha möjligheten att hålla kvar sina spelare och attrahera nya från utlandet. Det kommer annars att vara omöjligt för allsvenskan att hålla jämna steg med ligorna i våra grannländer. Redan idag är elitidrotten en stor kommersiell maskin som omsätter mycket pengar i Sverige. Om vi ska tolka vår intervju med en representant för en elitidrottsförening verkar det som om många svenska klubbar känner på sig att en bolagisering kommer att ske inom en förhållandevis kort tidsrymd.

Om vi försöker analysera några faktorer som kommer påverkas om regeln kommer att stanna kvar en längre tid. Svenska fotbollslag kommer att behöva olika sorters lättnader från skattemässigt håll. Om UEFA får igenom sin önskan om att svenska klubbar inte får behålla sin skattelättnad som ideell förening kommer det egentligen inte finnas någon anledning till att behålla denna associationsform. De svenska klubbarna fastnar då i ett skruvstäd mellan UEFA och RF där de ekonomiska framgångsfaktorerna minskas från båda håll. RF anser att föreningar inte skall kunna vara majoritetsägda av en utomstående intressent. Om både UEFA och RF får som de vill kommer svenska idrottsföreningar att hamna i en svår situation. Får de inga skattelättnader med den nuvarande associationsformen samtidigt som 51-procentsregeln skrämmer bort externa investerare kommer den ekonomiska situationen bli ohållbar. Detta

handikapp kommer med största sannolikhet leda till en minskad utveckling för allsvenskan och svensk fotboll.

Motiveringen till att behålla 51-procentregeln är att så få valt att utnyttja möjligheten till bolagisering. Den motiveringen kan vara svår att argumentera emot, men då vi tror att hockeyn och fotbollen är på väg mot fler bolagiserade klubbar skulle en dispens eller på något sätt ett försök att ta bort regeln på prov vara rätt steg i utvecklingen. Problemet idag är att samtliga idrotter som är representerade i RF har lika stor rösträtt även om många av dessa förbund ligger väldigt långt från den ekonomiska utveckling som finns i hockeyn och fotbollen.

För att ens kunna göra en analys av problemet måste vi kunna anta att klubbarna inom en snar framtid kommer att kunna förändra sin associationsform. Ur ett corporate governance perspektiv blir 51-procentregeln helt avgörande. Om den ser ut som den gör idag kommer ingen vilja att investera i ett svenskt fotbollslag. Dessa investeringar kommer att vara avgörande för ekonomisk tillväxt för klubbarna och kommer att skapa en större ekonomisk säkerhet. Men man måste också spekulera i huruvida ett deläggande i en idrottsförening är en fördelaktig affär. För en riskkapitallist finns det enligt dagens avtal inget att hämta då man trots stora utgifter till föreningen inte har rätten att förändra något inom organisationen. Vid ett borttag av spärren kommer det vara lättare för föreningarna att locka till sig kapital från utomstående intressenter. Vid ett borttagande kommer det också andra perspektiv ur ägarnas synpunkt. Helt beroende på vem som är ägare kommer också ägarstyrningen förändras. Om man ser till utländska klubbar finns det både de klubbar som har en eller få starka ägare men det finns också de klubbar som mer eller mindre ägs av medlemmarna trots aktiebolagsformen. Vi kan med lätthet se att övervakningen och kontrollen, från styrelse, av elitidrotten skiljer sig från länder och föreningar. I Sverige verkar det som att organisationerna är mycket platta och styrelse samtalar med spelare och ledare på personligt plan. Vid ett byte av associationsform kommer styrelse och ledning med största sannolikhet förändra sin relation mot laget, produkten.

## 6 SLUTSATS

---

*I detta avsnitt kommer vi att presentera de slutsatser vi dragit utav vår analys. Vi kommer kortfattat att presentera våra iakttagelser samt presentera kritik mot vårt val av metod, teori och empiri.*

---

Vi kan dra vissa slutsatser efter vår analys. Analysen blir väldigt spekulativ då vissa saker är i förändringsläge men inte är beslutats om än. Det är en analys som bygger på många om och kanske. Men det är också troligast att dagens svenska elitklubbar känner denna osäkerhet då det finns så många faktorer som de ej kan påverka. Men genom hela uppsatsen kan man se att så länge den ideella föreningen har många skattemässiga fördelar kommer också denna associationsform vara bäst både ur en företagsstyrande synpunkt men även ekonomisk. Skulle dessa fördelar försvinna kommer föreningarna att sättas i ett läge då det verkligen inte tjänar något till att arbeta i den associationsform som de gör idag. Det är också först då som man egentligen kan säga i fall elitidrottsföreningar i Sverige har möjligheten att ta till sig de positiva sidor som finns i ett skapande av ett aktiebolag. Alla svenska klubbar kommer inte ha möjlighet eller behovet att gå den fullt så kommersiella vägen som till exempel FC Köpenhamn har valt att gå.

Avseende den oro många föreningar och inte minst RF uttryckt angående bolagisering av klubbar och utomstående intressenter i majoritet anser vi att den är något överdriven. Det är klart att det kan uppstå en styrningsproblematik vid ett delat ägande. Men då utomstående intressenter investerar för att få en avkastning finns det ingen egennyttighet i att sälja av delar av en organisation som lämnar den värdelös.

### **Avseende metod.**

Angående vårt val av företag inser vi att vi hade kunnat få en mer användbar slutsats om vi använt ett svenskt exempel företag hellre än ett danskt. Med ett svenskt företag hade förutsättningarna varit de samma och paralleller mellan de båda organisationerna hade därför varit enklare att dra.

## **Avseende empirin**

Om vi ska svara på frågan huruvida vår empiriska referensram var tillräcklig för vår uppsats kan man se det på olika sätt. Det finns alltid utrymme för mer behandling av empiri i avhandlingar liknande vår. Det finns också från vårt håll en önskan om att haft mer tid att samla in och behandla information och empiri för att göra en starkare analys och uppsats. Däremot anser vi att den empiri vi har använt oss av varit väldigt relevant och aktuell för ämnet. Det har stundtals varit problematiskt att koppla vårt syfte till det ämne som vi skriver inom. Men om man som läsare förstått att det är ett förberedande materiel för en bolagisering av föreningar som HIF, då förstår även läsaren vårt val och behandlande av vår empiri.

## 6.1 FORTSATT FORSKNING

Vi kan tänka oss att det kan komma att bli intressant att fortsätta vår studie av elitidrottsföreningar ur ett corporate governance perspektiv. Om förutsättningarna förändras kommer också associationsformerna göra det. Framtida forskning är egentligen intressant först då RF väljer att ta bort 51-procentsregeln från IdrottsAB och svenska ideella elitidrottsföreningar inte längre har skattelättnader. Först då kan man skapa en rättvisande bild om vilken associationsform och vilken utformning av styrelse som skulle göra sig bäst i Sverige. Just nu finns inte förutsättningarna för att göra en sådan studie.

Vid en fortsatt forskning ser vi det som intressant att även göra en mera djupgående analys angående de ekonomiska förutsättningarna i närområdet. De goda förutsättningarna i Köpenhamn och dess närområden var en stor faktor i FCK:s framgångsrika utveckling. Det vore därför av intresse att studera om samma utveckling ens är möjlig för klubbar i Sverige. Men då skulle denna forskning behöva ett annat underlag och högst troligt skrivits i ett annat ämne än corporate governance. Företagsstyrning blir intressant att välja som underlag för en uppsats först när andra faktorer än fotbollsklubbarna spelar in. Men ur ett marknadsförande synsätt eller något ämne där klubbens omgivning och förutsättningar berörs mer hade varit en ny intressant infallsvinkel för ämnet.

I *angående förenings Idrottsab* antyds det från riksidrottsförbundet att de flesta föreningar som har genomgått bolagisering och blivit Idrottsab har sett detta som en sista utväg för att inte gå i konkurs. Vi ser det som intressant att vidare undersöka varför det är så. Vad finns det för fördelar med att göra en bolagisering i ett ekonomiskt utsatt läge? Då denna motion offentliggjordes den 16 maj fanns det inte nog med tid för att vidare undersöka detta.

## 7 KÄLLFÖRTÄCKNING

### 7.1 TRYCKTA KÄLLOR

**A.A Alchian & Demsetz H**, (1972) *Production, information's costs, and economic organization*, American Economic Review

**Bengtsson, Lars & Nygaard, Claus** (2002) *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur Lund 2002

**Blom, Martin, Stafsudd, Anna & Kärreman, Mats** (2007) - **Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan** (2007) *Organisation, ledning och processer*, upplaga 1:2, Studentlitteratur.

**Bruzelius, Lars & Skärvad, P-H** (2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund 2004

**Bryman, A & Bell, E**, 2005 *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, upplaga 1:1. Liber Ekonomi AB

**Kim, Kenneth & Nofsinger, John** (2007) *Corporate governance*, second edition, Pearson education.

**Svea rikets lag** (2007), *Aktiebolagslagen. 12 kap 1 §, 2 st.*

### 7.2 INTERNETBASERADE KÄLLOR

**Bolagsutredning** (1998) *Alternativ Associationsform*  
[http://www.rf.se/ImageVault/Images/id\\_112/scope\\_128/ImageVaultHandler.aspx](http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_112/scope_128/ImageVaultHandler.aspx)

**Bolagsverket**, *Aktiebolag–Företagsguiden* (Besökt 2009-05-05)  
[http://bolagsverket.se/vill\\_du/starta\\_foretag/ab/index.html](http://bolagsverket.se/vill_du/starta_foretag/ab/index.html)

**Business dk**, 7/2: *FCK er verdens dyreste fodboldklub på børsen* (Besökt 2009-05-05)  
<http://www.business.dk/article/20070207/sportspil/102071236/>

**Business Week**, *Parken sport & entertainment A/S* (Besökt 2009-05-05)  
<http://investing.businessweek.com/research/stocks/charts/charts.asp?ric=PARKEN.CO>



**Euro investor**, PSE: Hans Henrik Palm og Niels-Chr. Holmstrøm sælger aktier 2008-04-28  
(Besökt 2009-05-05)  
<http://www.finansnyheder.dk/News/ShowNewsStory.aspx?StoryID=9816836>

**Euro investor**, Parken: Flemming Østergaard køber aktier for en halv million 2009-04-14  
(Besökt 2009-05-05)  
<http://www.finansnyheder.dk/news/ShowNewsStory.aspx?StoryId=10295606>

**Fastighetsnytt**, *egen arena- nyckeln till lönsamhet för fotbollsklubbarna* 2009-05-23  
[http://www.fastighetsnytt.com/admin/UploadFile.aspx?path=/UserUploadFiles/TIDNINGEN/2008nr6/Fastighetsnytt\\_2008nr6\\_sid\\_46-49.pdf](http://www.fastighetsnytt.com/admin/UploadFile.aspx?path=/UserUploadFiles/TIDNINGEN/2008nr6/Fastighetsnytt_2008nr6_sid_46-49.pdf).

**Fitness dk**, *About fitness dk* (Besökt 2009-05-05)  
<http://www.fitnessdk.dk/Pages/Aboutfitnessdk.aspx>

**Förening.se**, *Definition av ideell förening*. (Besökt 2009-05-13)  
<http://www.forening.se/bilda-och-verka-i-forening/definition-av-ideell-forening/>

**Företarguiden**, *Aktiebolag* (Besökt 2009-05-06)  
<http://foretagarguiden.tillvaxtverket.se/sb/d/477>

**Företarguiden**, *Skatter och avgifter* (Besökt 2009-05-06)  
<http://www.nutek.se/sb/d/477/a/1554>

**Helsingborgs idrottsförening**, *1900* (Besökt 2009-05-06)  
[http://www.hif.se/Historik/HIF\\_yearByYear](http://www.hif.se/Historik/HIF_yearByYear)

**Helsingborgs idrottsförening**, *Olympia – Historik* (Besökt 2009-05-06)  
<http://www.hif.se/Supporter/olympia>

**Helsingborgs kommuns hemsida**, *Statistikenheten hälsar dig välkommen till våra statistiksidor*. Besökt 2009-05-31  
<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=553&epslanguage=SV>

**Köpenhamns kommuns hemsida**. *Orientering fra statistik*. Besökt 2009-05-31  
[http://www.kk.dk/FaktaOmKommunen/KoebenhavnITalOgOrd/StatistikOmKoebenhavnOgKoebenhavnere/EmneopdeltStatistik/BefolkningOgFremskrivninger/~/\\_media/4FA78E3DE600449C8092D2A69AF28378.ashx](http://www.kk.dk/FaktaOmKommunen/KoebenhavnITalOgOrd/StatistikOmKoebenhavnOgKoebenhavnere/EmneopdeltStatistik/BefolkningOgFremskrivninger/~/_media/4FA78E3DE600449C8092D2A69AF28378.ashx)

**Proletären FF: s hemsida**, *Information* (Besökt 2009-05-25)  
<http://www.proletarenff.se/>

**Proletären FF**, Motion nr 7, *Idrott för alla – Behåll 51-procentregeln*, Inskickad 2008-12-31, behandlad 2009-05-16

[http://www.rf.se/ImageVault/Images/conversionFormatType\\_WebSafe/id\\_1256/ImageVImageVaultH.aspx](http://www.rf.se/ImageVault/Images/conversionFormatType_WebSafe/id_1256/ImageVImageVaultH.aspx)

**Riksidrottsförbundets hemsida**, *51-procentregeln* (Besökt 2009-05-25)

[http://www.rf.se/templates/Pages/NewsPage\\_\\_\\_\\_\\_2164.aspx?epslanguage=EN](http://www.rf.se/templates/Pages/NewsPage_____2164.aspx?epslanguage=EN)

**Skatteverket**, *Ideella föreningar – civilrättsliga regler* (Besökt 2009-05-05)

<http://www.skatteverket.se/fordigsomar/forening/foreningscivil.4.18e1b10334ebe8bc80002091.html>

**Sporten dk**, *Gaelden truer Don Øs livsvaerk* 2009-01-22 (Besökt 2009-05-01)

<http://www.sporten.dk/fodbold/sas-ligaen-2008-2009/gaelden-truer-don-os-livsvaerk>

**Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Fotbollsförbundet**, Motion nr 6, *Ang förenings IdrottsAB (11 kap. 3a § RF:s stadgar)*, Inskickad 2008-12-17, behandlad 2009-05-16, s. 26

[http://www.rf.se/ImageVault/Images/conversionFormatType\\_WebSafe/id\\_1256/ImageVaultHAndler.aspx](http://www.rf.se/ImageVault/Images/conversionFormatType_WebSafe/id_1256/ImageVaultHAndler.aspx)

**SVT.se**, *Amatörregeln* (Besökt 2009-04-05)

[http://svt.se/2.96972/1.1316036/b\\_6\\_b\\_br\\_amatorregeln?lid=puff\\_1316036&lpos=bild](http://svt.se/2.96972/1.1316036/b_6_b_br_amatorregeln?lid=puff_1316036&lpos=bild)

**SVT.se**, *Percy: "Inga mer pengar till MIF"* 2008-04-11 (Besökt 2009-05-23)

[http://svt.se/2.19669/1.1111441/percy\\_inga\\_mer\\_pengar\\_till\\_mif?lid=senasteNytt\\_256279&lpos=rubrik\\_1111441](http://svt.se/2.19669/1.1111441/percy_inga_mer_pengar_till_mif?lid=senasteNytt_256279&lpos=rubrik_1111441)

**Va.se**, *Don Ø dömer ut svensk fotboll* (Besökt 2009-03-15) *ø*

<http://www.va.se/magasinet/2007/09/dubbelmoral-gor-svenska-l/>

**Örgryte Fotboll**, *Mats Rydhede besvarar era frågor*. 2006-12-10 (Besökt 2009-05-23)

<http://www.ois.o.se/Default.aspx?sID=3&tID=3&oID=1379>

### 7.3 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

**Barnard, C** (1938), *The functions of the executive*, Harvard university press.

## **7.4        ÅRSREDOVISNINGAR**

**Helsingborg IF** Årsredovisning 2007

**Parken Sport & Entertainment A/S** Årsredovisning 2006/2007

**Parken Sport & Entertainment A/S** Årsredovisning 2008

## **7.5        MUNTLLIG KÄLLA**

**Helsingborgs IF**

Per-Ola Lindahl, (29-04-09). Ekonomi och administrations ansvarig, telefon nummer: 042-37 70 13

## **Bilaga 1.**

### **Sammanställning av intervju med P-O Lindahl.**

**För att erbjuda en lättare överblick utav vår intervju har vi valt att sammanställa de delar som vi använder oss utav i vår empiri. Vi kommer att presentera det respondenten svarat på den ställda frågan i intervjun och sedan komplimentera med ytterligare detaljer som uppkom senare i intervjun.**

#### **Angående spelarlönerna:**

Är spelar lönerna eran största utgift?

Respondenten: ja definitivt.

#### **Angående fördelar med en ideellförening:**

Intervjuaren: Vad finns det för fördelar för Helsingborgs IF idag att förbli en ideell förening?

Respondenten: Fördelarna ligger i att en ideell förening i Sverige idag inte är skattesubjekt. Så det innebär ju att intäkter från, alltså biljettintäkter och säsongskortsintäkter och egentligen direkt kopplade souvenirer också. Och man skulle även kunna dra de till att omfatta hantering,servering alltså på restaurang självklart. Och om vi säljer ett årskort där vi inkluderar lite kaffe och kaka och sådär så skulle det också kunna inkluderas till den skattefria biten. Vi har i dag inte dragit det fullt så långt, vi har ju hela vår souvenirförsäljning i dotterbolag som är aktiebolag.

Intervjuaren: men om vi ska snöa in oss nu på bolagsformen. Finns det för några potentiella nackdelar med att skapa ett aktiebolag för en idrottsförening som Helsingborg?

**Respondenten:** Den nackdel som vi i så fall ser hittills är att vi i sådant fall skulle vara tvungna att se även spelarförsäljningar som en näringsverksamhet och därmed beskattas fullt ut. Idag finns den i föreningen och än så länge så anses det vara en del som är starkt så starkt kopplat till fotbollen och föreningensdelen att vi inte behöver beskatta dom bitarna.

#### **Angående konkurrens situation och utnyttjande utav Olympia.**

**Intervjuaren:** hade en bolagisering kunnat underlätta utnyttjandet av Olympia?

**Respondenten:** jag tror faktiskt inte att nyckeln ligger i bolagsform. Vi har gjort ett antal försök genom åren att ta hit konserter och ordna med andra saker på arenan alltså använda den till annat än fotboll. Men det är svårt konsert mässigt för att vi då har Sofiero som en jätte stor konkurrent, myrstacken på Sofiero kan vi ju knappast konkurrera med genom att sätta dem på en plattstol på en läktare när man kan sitta i grönskan och äta frukt och dricka vin.

## **Angående ägarförhållanden och externa investerare.**

**Intervjuaren:** hur ser ägarförhållandena ut idag?

**Respondenten:** Ja det som är finansierat av extern är ju en del utav spelartruppen, och där är ju inte så vansinnigt mycket kvar där, vi pratar en 6 miljoner ungefär. I övrigt är ju HIF ägt av sig själv, det viss säga medlemmarna.

**Intervjuaren:** hur ser avkastningskraven ut för de externa investerarna?

**Respondenten:** kraven där står i paritet till vad vi kan använda pengarna till. Om man tittar på vårt samarbete med HIF support KB t ex där har vi ju vinstandels bevis till dem som reglerar hur dom kan få tillbaka pengar, och dom vinstandels bevisen och de sättet som vi arbetar på där kommer aldrig någon sin kunna bromsa HIF så att vi blir styrda av dem. Utan det är vi som äger spelar licensen det är vi som bestämmer fullt ut när en spelare säljs och så vidare. Och det gör ju att vi kan ta de bra bitarna. Sen vid en spelar försäljning så kanske vi får släppa ifrån oss en större andel av de men vi kan ta till och använda oss av en spelare som vi kanske egentligen inte skulle ha råd med genom att använda oss utav en extern finansiering, och därför är det ju ett lite annat läge för hade man kunnat få samma deal från någon som går in och sätter in pengar mer allmänt som vi kan använda till vad vi vill, men i det läget har ju inte han, alltså om det inte är satt i en spelare eller en tillgång som sådan får han heller ingen säkerhet i pengarna. Och det skulle ju ställa till det ganska mycket, eller hans krav skulle bli bra mycket högre om han bara pytsade in pengarna och om vi kunde göra i stort sätt vad vi ville med dem. Då skulle ju kraven förmodligen utformas på ett sådant sätt så att vi inte skulle kunna arbeta på det sätt som vi gör idag.

**Intervjuaren:** Om en utomstående investerare skulle vara villig att investera en stor mängd kapital i HIF, hur skulle ni kunna utvecklas? Skulle det vara önskvärt?

**Respondenten:** det är ju klart va att pengar alltid är önskvärt, du kan ju alltid göra mer när du har kapital. Problematiken ligger ju i hur villkoren ser ut för jag menar det är ju sällan någon som investerar en stor summa och inte kräver något tillbaka. Så det är ju hur kraven står i paritet till de pengar man har fått tillgänglighet till som avgör det. Det är väl där som man skulle kunna se viss risk med att man har en ända stor ägare på det viset.

**Intervjuaren:** Skulle investeringsgraden förändras vid en bolagisering?

**Respondenten:** det är klart att om man börsintroducerar och så vidare så skulle vi komma i ett annat läge. Men den externa finansieringen som vi har idag är ju kopplat till vinst andelar rakt av på spelarförsäljningen vilket gör att den biten som vi kan bli tvingade att lämna från oss är ju begränsad till vinstandelarna i det läget. Och det läget hade ju blivit lite annorlunda om vi hade haft ett ägande som förväntar sig en avkastning.

## **Olika förhållanden i konsumtion –**

**Intervjuaren:** Hur skiljer sig konsumtionen av fotboll i Sverige från såg resten av Europa?

**Respondenten:** Om man ser till vanorna kring att konsumera fotboll i Sverige så handlar det ju mer om att få svensken att se annorlunda på det. Får vi en match en lördag till exempel då tappar vi publik och då tappar vi tappat försäljning för arenan. Så det man ser i många andra länder att man ser på fotboll som fredags/lördags nöjet, det existerar inte i Sverige, det är våra sämsta dagar. Våra bästa dagar rent intäktsmässigt på publik på arenan och konsumtion på arenan det är måndagar och tisdagar. Vi har ju varit i Danmark ett antal gånger på studiebesök, och vi har ju sneplat över sundet sedan jag kom hit 2001. Och de konsumerar ju fotboll så olika, i Danmark går de ju minst en 3-4-5 öl per gubbe när de tittar på fotboll, de kör ju dit med tankbilar från Carlsberg och kopplar till arenan. I Sverige går man på fotboll på vardagskvällar, kanske mer företagsevenemang och så vidare.