



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90, Företagsekonomi

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2014

Hur allsvenska fotbollsföreningar hanterar sportslig och ekonomisk framgång

Författare

Jenny Karlsson

Sofia Syversen Franklin

Handledare

Ulf Ramberg

Sammanfattning

- Titel:** *Hur allsvenska fotbollsföreningar hanterar sportslig och ekonomisk framgång*
- Ämne och kurs:** FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 HP
- Fem nyckelord:** Fotboll, Förening, Framgång, Allsvenskan, Europa
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka hur allsvenska fotbollsföreningar hanterar den balansgång som finns mellan sportslig och ekonomisk framgång. Vidare har vi för avsikt att försöka utreda hur sportslig och ekonomisk framgång kan skapa förutsättningar för att föreningarna ska nå fortsatta framgångar i framtiden.
- Metod:** En kvalitativ undersökning genomfördes och semi-strukturerade intervjuer i person och via telefon användes för att samla in primärdata. Sekundärdata hämtades från litteratur, artiklar och diverse webbsidor.
- Teori:** Den teoretiska referensramen utgörs av det väl använda begreppet Sport Management.
- Empiri:** Intervjuer genomfördes med representanter från Helsingborgs IF, IFK Göteborg, Malmö FF och Svensk Elitfotboll samt en krönikör.
- Resultat:** Fotboll är en komplex bransch med många yttre faktorer, vilket gör att föreningar ständigt utsätts för risker. Den förening som bäst hanterar dessa risker och som samtidigt hittar ett sätt att kontinuerligt nå sportsliga och ekonomiska framgångar i Allsvenskan, också skapar förutsättningar för att uppfylla sin dröm om Europa.

Abstract

- Title:** *How football associations from the Swedish football league Allsvenskan manages sporting and financial success*
- Course:** FEKN90 Master's Thesis in Business and Economics, 30 Swedish credits
- Key words:** Football, Association, Success, Allsvenskan, Europe
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine how football associations from the Swedish football league Allsvenskan manage the balance between sporting and financial success. Furthermore, we intend to investigate how the sporting and financial success can create conditions for continued success in the future.
- Methodology:** A qualitative study was made and semi-structured interviews in person and over the phone were used to collect primary data. Secondary data was collected from literature, articles and various websites.
- Theoretical perspective:** The theoretical perspective is represented by the well-known concept of Sport Management.
- Empirical foundation:** Interviews were made with representatives from Helsingborgs IF, IFK Göteborg, Malmö FF and Svensk Elitfotboll, and a columnist.
- Conclusions:** Football is a complex industry with many external factors, which constantly expose the associations to risks. The association that manages those risks best, while finding a way to continuously achieve sporting and financial success in Allsvenskan, also creates opportunities to fulfil their dream of Europe.

Författarnas tack

Det har på många olika sätt varit både roligt och lärorikt att skriva denna uppsats. Framst har vårt goda samarbete gjort att uppsatstiden varit en oförglömlig resa som blandats med skratt och frustration. Resan har varit mycket lärorik och vi har utvecklats som individer och tillsammans som partners. Vi har kompletterat varandra bra och när den ena har haft brist på motivation, har den andra pushat på. Detta har resulterat i att vi stolta står här, redo för att lämna ifrån oss vårt verk.

Trots vårt goda samarbete hade vi inte utan stöd och hjälp lyckats skriva denna uppsats. Vi vill därför ta tillfället i akt att tacka våra intervjupersoner, som har bidragit med både sin tid och sitt kunnande, för att vi skulle lyckas genomföra denna studie. Vi vill även tacka våra familjer som stöttat oss under denna tid, Bertil Winbladh som ställt upp och korrekturläst samt vår handledare Ulf Ramberg som bidragit med både kritik och stöttning.

Tack för allt!

Jenny Karlsson och Sofia Syversen Franklin

Lund, maj 2014

Innehållsförteckning

Definitioner	1
1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.1.1 Förutsättningar för elitfotboll i Sverige.....	4
1.2 Problemdiskussion.....	5
1.2.1 Sportslig och ekonomisk framgång.....	6
1.3 Frågeställning	6
1.4 Syfte.....	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Disposition av arbete	8
2. Metod	10
2.1 Val av metod.....	10
2.2 Undersökningsansats	10
2.2.1 Val av fotbollsföreningar	11
2.2.2 Val av intervjupersoner.....	12
2.2.3 Intervjumetod	15
2.3. Insamling av data.....	16
2.3.1 Primärdata	16
2.3.2 Sekundärdata.....	16
2.4 Teoretisk referensram.....	17
2.5 Trovärdighet och generaliserbarhet.....	17
2.6 Källkritik.....	18
3. Teori	19
3.1 Sport Management.....	19
3.1.1 Ledning och organisation	19
3.1.2 Laget, matchen och arenan.....	21
3.1.3 De ekonomiska förutsättningarna i en förening	23
3.1.4 En komplex och riskfylld industri.....	24
4. Empiri	26
4.1 Förening eller företag?	26
4.2 Framgång för allsvenska föreningar.....	27
4.2.1 Sportslig framgång.....	27
4.2.2 Ekonomisk framgång.....	28
4.2.3 Sportslig och ekonomisk framgång går hand i hand	29
4.2.4 Framgång i nutid och framtid.....	31
4.3 Föreningarnas spelartrupper	32
4.3.1 Relationen mellan spelartrupp och framgång	33

4.3.2 Ungdomsakademier.....	34
4.4 Drömmen om Europa	35
4.4.1 Utebliven framgång i Europa	36
4.4.2 Färre lag och annat spelschema.....	38
4.4.3 Svensk fotbolls konkurrenskraft i Norden	40
4.5 Vad kan stärka Allsvenskan?.....	42
4.5.1 “Nordens Bästa Liga 2017”	43
4.6 Reflektioner över det empiriska materialet	45
5. Analys.....	46
5.1 Engagemanget och arbetet utanför planen	46
5.1.1 En separat organisation med Allsvenskan i fokus	47
5.1.2 Det behövs mer kompetens i föreningarna	47
5.1.3 Kan föreningar övervinna risker?.....	48
5.2 Arenafrågan är nödvändig men kräver eftertanke	49
5.3 Kombinationen av spelare är väsentlig	51
5.3.1 Kan Royal League vara en lösning?.....	52
5.3.2 Utan pengar lämnar de bästa spelarna Allsvenskan	53
5.4 Hur kommersiella möjligheter genererar intäkter till föreningar	54
5.5 Svensk fotboll lyser med sin frånvaro i Europa	55
5.5.1 Allsvenskan behöver förändring	56
5.6 Kontinuitet är nyckeln till framgång	57
6. Slutsats	59
6.1 Diskussion	59
6.2 Förslag till vidare forskning	60
7. Källförteckning	62
7.1 Tryckta källor	62
7.2 Elektroniska källor.....	65
7.3 Årsredovisningar	70
7.4 Bilder och figurer	70
Bilaga 1.....	72
Bilaga 2.....	78

Definitioner

Allsvenskan	<i>Högsta divisionen i svensk elitfotboll.</i>
Bosmandomen	<i>Innebär att en spelare inom EU, vars kontrakt gått ut, kan byta förening utan att den gamle föreningen får ersättning.</i>
Elitlicens	<i>Kravet för att få delta i Allsvenskan och Superettan. Fotbollsföreningarna får inte redovisa ett negativt eget kapital.</i>
Fédération Internationale de Football Association (FIFA)	<i>Organ som styr världsfotbollen och dess utveckling. Arrangerar även de viktigaste internationella tävlingarna, såsom VM.</i>
Riksidrottsförbundet (RF)	<i>Organisation vars uppgift är att stödja, företräda och leda fotbollsrörelsen både nationellt och internationellt.</i>
SM-guld	<i>Det lag som tar flest poäng i Allsvenskan vinner SM-guld.</i>
Supercupen	<i>Cuptävling där segraren i Allsvenskan och segraren i Svenska Cupen möts.</i>
Superettan	<i>Näst högsta divisionen i svensk elitfotboll.</i>
Svensk Elitfotboll (SEF)	<i>Intresseorganisation för de 32 elitfotbollsföreningar som finns i Allsvenskan och Superettan. Organisationen ska vara ledande i utvecklingen av svensk elitfotboll på föreningsnivå.</i>
Svenska Cupen	<i>Årlig turnering för svenska klubbtag.</i>
Svenska Fotbollsförbundet (SvFF)	<i>Fotbollens specialförbund som har distrikten och dess fotbollsföreningar som medlemmar. SvFF ska främja och administrera fotbollen både nationellt och internationellt.</i>
Sveriges Olympiska Kommitte (SOK)	<i>SOK är den svenska idrottsrörelsens högsta instans i olympiska frågor.</i>
Transfer	<i>När en spelare går över till en annan förening (byter förening).</i>
UEFA Champions League (tidigare Europacupen för mästarelag)	<i>Årlig turnering arrangerad av UEFA. Champions League är den största titeln ett klubbtag kan vinna.</i>
UEFA Europa League (tidigare UEFA-cupen)	<i>Årlig turnering arrangerad av UEFA. Europa League är den näst största turneringen i Europa.</i>
Union des associations européennes de football (UEFA)	<i>En av de sex federationer som finns under FIFA. Övergripande organet för fotboll i Europa. Arrangerar både Champions League och Europa League.</i>

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel ges en bakgrund till utvecklingen inom svenska idrottsföreningar med särskilt fokus på fotboll. Vidare kommer en problemdiskussion att föras som leder till syftet med uppsatsen och dess frågeställning. Vi kommer också att redogöra för dispositionen av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Idrott har, så långt det går att följa den bakåt i tiden, skapats ur sociala relationer och utövats i sociala sammanhang (Peterson, 2004). I och med att samhället utvecklats har även idrotten och dess organisationer följt med på utvecklingsresan. Det som startade med att människor spontant träffades för att tillsammans utöva idrott har blivit en enorm elitsatsning för att nå stora framgångar (Billing, Franzén, & Peterson, 2004). Svensk fotboll är ett bra exempel på detta, vilket gjort att vi valt att fokusera på det.

Majoriteten av alla organisationer inom svensk fotboll, från den lilla föreningen till det stora förbundet Svenska Fotbollsförbundet (SvFF), präglas idag (2014) av associationsformen ideell förening (Pallin, 2004). I svensk lagstiftning finns det lagar för olika associationsformer som aktiebolag och ekonomisk förening men det saknas lagstiftning för ideella föreningar, vilket gör att organisationerna själva får skapa sina egna regelverk. Dock får de skapade regelverken inte strida mot allmän lagstiftning eller mot de grundläggande förutsättningar för ideella föreningar som tidigare skapats genom praxis och sedvänja (Pallin, 2004). En ideell förening kännetecknas av att det är en privatägd förening utan vinstintresse som verkar för sina medlemmars intressen (Bolagsverket [1], 2014), jämfört med en ekonomisk förening där föreningen strävar efter att främja medlemmarnas ekonomiska intresse (Bolagsverket [2], 2014). En fotbollsförening kan dock bedriva näringsverksamhet, men enbart om pengarna går tillbaka till föreningen och inte som ekonomisk vinst till medlemmarna (Bolagsverket [1], 2014; Pallin, 2004). Under senare tid har många fotbollsföreningar och förbund börjat bedriva omfattande ekonomisk verksamhet, även om föreningen fortfarande ska tjäna det ideella syftet. Det är främst vanligt inom elitidrotten att en ideell förening bedriver en del av sin verksamhet som ett bolag/företag för att på detta sätt skilja den ideella verksamheten från affärsverksamheten (Bolagsverket [1], 2014).

Fotbollen utgör på många olika sätt en viktig del av det svenska samhället då den bland annat engagerar betydande delar av befolkningen, både de aktiva och publiken (Peterson, 2004). Grunden för fotbollen och dess organisation har varit föräldrar, släkt och vänner som frivilligt ställt upp som ledare, tränare och styrelsemedlemmar för att deras barn och ungdomar ska kunna spela fotboll. Utvecklingen av fotboll och organisationen runt omkring denna har med tiden förändrats och ett steg i den förändring var när SvFF och RF år 1999 beslutade att det var tillåtet att bedriva elitidrottsverksamhet i aktiebolagsform, med restriktionen att den ideella delen av föreningen måste äga 51 procent av rösterna (Peterson, 2004; Wikström, 2013). Merparten av de svenska fotbollsföreningarna är inte bolagiserade, och i Allsvenskan är det endast tre av 16 lag som valt att bolagisera sina verksamheter (Svenska Fotbollsförbundet, 2010).

Tack vare dessa milstolpar har fotbollen utvecklats till att kommersialiseras och professionaliseras, vilket har påverkat sporten stort (Peterson, 2004). Den kommersiella fotbollen bygger i allt större utsträckning på att den produceras för att säljas på en marknad, där sedan kommersiella intressen får inflytande över verksamhetens form och dess innehåll. Tävlingar läggs på orimliga tider på dygnet, serier sprids ut över veckans alla dagar och spelare importerar från andra länder, allt för att utvidga sändningsmarknaderna runt om i världen (Peterson, 2004). Under 1990-talet skedde en fördjupning av kommersialiseringen och fotbollen sågs allt mer som en underhållningsindustri (Billing, Franzén & Peterson, 1999). Det gick att tjäna pengar på fotbollen även utanför arenan, tack vare kringförsäljning av allt från matchutrustning och halsdukar till möbler och husgeråd i föreningens färger. Det kanske starkast kommersiella inslaget handlar om massmedia och dess bevakning av fotbollen, framförallt genom att på olika sätt visa matcher på TV eller via dator. Det är enorma kapital som numera pumpas in i fotbollen via bland annat försäljning av TV-rättigheter. Fotbollen är en internationell industri och tack vare den intensiva mediabevakningen kan människor numera följa alla olika fotbollsligor runt om i världen (Peterson, 2004).

Att en fotbollsförening blir professionell innebär bland annat att organisationen blir rationell samt att det finns yrkesroller som utövas på heltid, vilka även är kopplade till en formell utbildningsverksamhet (Billing et al, 2004). För att lyckas med professionalisering krävs omfattande ekonomiska resurser, vilket kommersialiseringen kan hjälpa till med (Peterson, 2004). Övergången från en amatörisk och folkrörelsebaserad verksamhet till en verksamhet

mer inriktad på marknads- och lönearbete gör att föreningar numer bedrivs av löneanställda tränare, ledare och klubbdirektörer istället för personer som ideellt erbjuder sina tjänster. Det är inte bara föreningens yttre verksamhet som förändras utan det gäller även den inre verksamheten som gradvis förflyttas mot en organisation som påminner om medelstora företag (Peterson, 2004). Det är svårt för en förening att behålla föreningskänsla, idealitet och sammanhållning då verksamheten hela tiden professionaliseras och specialiseras för att möta nya växande behov som visar att produktivitet och likviditet måste börja prioriteras (Peterson, 2004).

Denna progression har gjort att fotbollen utvecklats till att en förening fungerar allt mer likt ett företag. Frågan är om föreningarna lägger mer fokus på att generera pengar snarare än på själva sporten och den sportsliga framgång som en allsvensk fotbollsförening kan uppnå?

1.1.1 Förutsättningar för elitfotboll i Sverige

Inom fotbollen i Sverige finns det två elitdivisioner; Allsvenskan och Superettan. Allsvenskan är den högsta divisionen inom svensk elitfotboll och har funnits sedan 1924 (Nylén, 2004). Varje allsvensk säsong innehåller 30 matchomgångar där säsongen börjar i slutet av mars och spelas kontinuerligt till början av november samma år. Sedan 2008 innehåller Allsvenskan 16 lag och alla lag möts två gånger, en gång på hemmaplan och en gång på bortaplan. Det lag som har flest antal poäng vid säsongens slut vinner SM-guld (Fogis [1], 2014). Superettan är den näst högsta divisionen i Sverige och grundades år 2000. Serien består, liksom Allsvenskan, av 16 lag som under en säsong möter varandra två gånger, vilket totalt resulterar i 30 matchomgångar (Superettan, 2014). Utöver Allsvenskan och Superettan spelas det årligen två andra turnerings- och cuptävlingar inom svensk elitfotboll, Svenska Cupen och Supercupen, där det finns möjlighet att vinna en titel (Svenska Fotbollsförbundet, 2014).

Beroende på vilken plats en förening placerar sig på vid säsongens slut finns det möjligheter till ytterligare sportsliga framgångar och det gäller spel i Europa. Den förening som vinner SM-guld får kvala till Champions League (UEFA [1], 2013) vilket är den största turnering ett klubbtag i Europa kan spela i. De föreningar som slutar på andra- och tredjeplats i Allsvenskan får kvala till Europa League som är den näst största turneringen i Europa. Även den förening som vinner Svenska Cupen får kvala till Europa League (UEFA [2], 2013).

Den grundläggande ekonomiska förutsättningen för att spela elitfotboll i Sverige är att fotbollsföreningarna varje säsong behåller sin elitlicens. Sedan 2002 innebär det att föreningarna inte får redovisa ett negativt eget kapital per den sista december varje år samt att det, den sista augusti, inte får finnas några förfallna betalningar avseende skatter, allmänna avgifter och skulder till SvFF eller till andra föreningar (Vogel [1], 2013). Därefter har föreningarna fram till den sista augusti på sig att presentera och utföra en handlingsplan för hur föreningen planerar att återställa det egna kapitalet. Om föreningarna misslyckas med detta krav kan de mista sin licens för efterkommande säsong och ytterligare en åtgärd är att bli nedflyttad till en lägre division (Fogis, 2013). Dock skall det tilläggas att en elitlicens inte är en garanti för en godartad ekonomi, då 13 av 16 allsvenska föreningar under 2013 redovisade ett negativt resultat (Fogis [2], 2014).

1.2 Problemdiskussion

Fotbollens kommersialisering i Sverige är en del av en internationell utveckling vilken i sin tur har gjort att många svenskar utövar elitfotboll utomlands (Lembo, 2011). Detta har påverkat verksamheterna i Sverige då det är vanligt att en fotbollsförening får ersättningspengar vid transfers utomlands av spelare (Lozano & Gallego, 2011). Speciellt tydligt är detta inom fotbollen, där spelarförsäljningsintäkter tillsammans med TV-intäkter är en förutsättning för elitfotbollens existens (Peterson, 2004). Då fotbollens övergångsbestämmelser har en stor betydelse för föreningar och dess ekonomi i Europa, har EU tvingats till speciell lagstiftning såsom Bosmandomen. Denna reglering innebär att en spelare inom EU kan byta förening utan att den gamla föreningen får någon ersättning för spelaren när kontraktet gått ut (Gardiner & Welch, 2011). Regleringen har fått stor betydelse för föreningarna i Sverige då de allt som oftast är beroende av att sälja spelare för att på så vis få in pengar för att verksamheten ska gå ihop (Peterson, 2004). Då föreningarna i Allsvenskan inte kan konkurrera med andra fotbollsklubbar inom Europa när det gäller både kvalitet på ligan och löner till spelare, väljer spelare i allt yngre åldrar att lämna Sverige för spel i klubbar utomlands (Binder & Findlay, 2012). Det har därför blivit allt viktigare för svenska fotbollsföreningar att utbilda egna spelare för att sedan sälja vidare dessa för en skaplig summa (Lembo, 2011). Det är dock svårt för föreningar att kombinera ett långsiktigt och stabilt lagbygge med att utbilda och utveckla egna spelare som sedan ska säljas vidare (Peterson, 2004).

Fotbollen påverkas av både samhällsutvecklingen och det politiska samhällsklimatet vilket har gjort att stödet till idrott och fotboll har ifrågasatts ett flertal gånger. Detta har i sin tur inneburit att fotbollen och dess föreningar fått mindre bidrag. Som konsekvens har föreningarna allt mer själva fått stå för sina egna kostnader samtidigt som minskade bidrag innebär försämringar av de materiella förutsättningarna inom föreningarna. Detta har vidare lett till att allt fler föreningar lägger större vikt vid att hitta alternativa sätt till att generera intäkter (Peterson, 2004).

Det råder inget tvivel på att fokus flyttats från den ideella fotbollsföreningen till ett mer företagslikt sätt att styra verksamheten på, och detta har lett till att fotbollen verkar utifrån andra förutsättningar. Numera har den svenska fotbollen en unik omfattning och sammansättning, vilken präglas av engagemanget som sträcker sig långt längre än de 90 minuter som varje match varar. Detta återspeglar sig i föreningarnas vilja att skapa ytterligare evenemang utöver själva matchen, vilket även går hand i hand med föreningarnas mål att generera högre intäkter.

1.2.1 Sportslig och ekonomisk framgång

Å ena sidan handlar elitfotboll i grund och botten om den sportsliga framgången. De flesta av dagens allsvenska fotbollsföreningar anser att framgång är att spela samt vara med och konkurrera i den europeiska fotbollsvärlden (Tillberg [1], 2013). Detta har historiskt visat sig vara svårt att uppnå. Senast ett allsvenskt lag hade framgång i Champions League var när Helsingborgs IF kvalificerade sig för gruppspel säsongen 00/01 (Tillberg [1], 2013). Å andra sidan rapporteras det om fotbollsföreningar som väljer att sälja en av sina bästa spelare trots att detta kan göra att den sportsliga framgången uteblir. Vid sådana händelser kan det argumenteras om den ekonomiska framgången har ett högre värde än den sportsliga framgången (Einarsson, 2012). Frågan vi ställer oss är hur denna balansgång mellan sport och ekonomi hanteras och hur detta påverkar förutsättningarna för framgångar för allsvenska föreningar?

1.3 Frågeställning

Problemdiskussionen har lett fram till att vi vill besvara följande frågeställning i denna uppsats: Hur hanterar allsvenska fotbollsföreningar sportslig och ekonomisk framgång, samt hur kan dessa skapa förutsättningar för fortsatta framgångar i framtiden?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur allsvenska fotbollsföreningar hanterar den balansgång som finns mellan sportslig och ekonomisk framgång. Vidare har vi för avsikt att försöka utreda hur sportslig och ekonomisk framgång kan skapa förutsättningar för att föreningarna ska nå fortsatta framgångar i framtiden.

1.5 Avgränsningar

I den här uppsatsen är begreppet framgång ett centralt objekt. Det är ett komplext begrepp som får olika tolkningar beroende på vem som tillfrågas. Robbins (1997) väljer att definiera framgång på följande sätt:

”To me, success is the ongoing process of striving to become more” (Robbins, 1997, s. 4)

Vi tycker att denna definition av framgång, främst ur ett fotbollsperspektiv, passar in på fotbollsföreningars strävan efter att hela tiden nå nya framgångar. Vi kommer främst att behandla två perspektiv av framgång; det ekonomiska perspektivet och det sportsliga perspektivet. Detta beror dels på att vi inte har möjlighet att undersöka alla tänkbara perspektiv av framgång i allsvenska fotbollsföreningar, och dels på att det är dessa två perspektiv som verkar vara mest framträdande inom svensk fotboll. Vad gäller sportslig framgång tolkas det ofta som ett mått på det antal titlar eller matcher som en förening vinner, och det är också denna tolkning som vi utgår från. Ytterligare en tolkning har Söderman (2013):

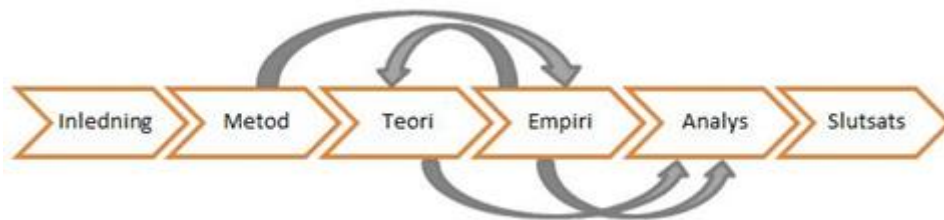
“To get the ball into the opponent’s goal is the sign of success” (Söderman, 2013, s. 231)

De rådande förutsättningarna för varje enskild förening gör att definitionen sportslig framgång varierar och kan även göra att samma sorts framgång klassificeras olika beroende på vilken förening det gäller. Ideella föreningar är i grund och botten inte vinstdrivande (Bolagsverket [1], 2014) och vi får därmed utgå från i denna uppsats att en ekonomisk framgång för en fotbollsförening kan klassas som att gå \pm noll varje år. Som tidigare nämnts är det ett grundkrav att erhålla elitlicensen för att få spela elitfotboll i Sverige och vi utgår från att det även kan klassas som en ekonomisk framgång.

Vi har valt att avgränsa oss till svensk elitfotboll för herrar och specifikt fotbollsföreningar som spelar i Allsvenskan. Vad gäller valet av allsvenska föreningar att inkludera i studien begränsades urvalet geografiskt till en 30-mils radie från Lund eftersom vi valde att prioritera personliga möten vid insamlingen av empiriskt material.

1.6 Disposition av arbete

Uppsatsen kommer att ha följande upplägg (se Figur 1):



Figur 1. Disposition av arbete. (Egen figur)

Kapitel 1: Inledning

Kapitlet inleds med en bakgrund om ideella fotbollsföreningar för att sedan fortsätta med elitfotboll i Sverige och förutsättningarna för Allsvenskan. Vidare presenteras vilka sportsliga framgångar en allsvensk förening kan nå och sedan förs en problemdiskussion som mynnar ut i vår frågeställning och en förklaring av syftet med arbetet ges.

Kapitel 2: Metod

I metodkapitlet redogörs vilken typ av studie uppsatsen grundas på och vilka metoder vi har använt för att besvara vår frågeställning. Insamlingen av material, val av fotbollsföreningar samt intervjupersoner motiveras. En kortare presentation av fotbollsföreningarna och intervjupersonerna görs också.

Kapitel 3: Teori

I detta kapitel presenteras de teoretiska referensramarna för att vi senare i uppsatsen ska kunna föra en diskussion och analys. Det centrala och grundläggande begreppet är Sport Management.

Kapitel 4: Empiri

I empirin presenteras det insamlade materialet från våra genomförda intervjuer. Detta redovisas med utgångspunkt i de fem större områden som intervjuerna kretsade kring.

Kapitel 5: Analys

I analysen appliceras teorin på det empiriska materialet som samlats in och en grundläggande analys görs. Syftet med detta kapitel är att det ska leda fram till de slutsatserna som redovisas i nästa kapitel.

Kapitel 6: Slutsats

I detta avslutande kapitel redovisas de slutsatser som vuxit fram under arbetets gång. Syftet med uppsatsen uppfylls och frågeställningen besvaras.

2. Metod

I metodkapitlet förklaras hur uppsatsen har vuxit fram och vilket val av metod som får stå som grund för uppsatsen. Valet av metod för insamling av data förklaras också och vi motiverar de val av fotbollsföreningar och intervjupersoner som empirin sedan grundas på.

2.1 Val av metod

En undersökning kan göras med grund i kvalitativ och kvantitativ metod (Bryman & Bell, 2011). Kvalitativ forskning handlar om att tolka och förklara kunskap med ord (Ahrne & Svensson, 2011) medan kvantitativ forskning har en annan aspekt där kunskapen skall försöka kvantifieras i siffror och i statistik (M. Kärreman, personlig kommunikation; 30 januari 2014). Vi valde att använda oss av en kvalitativ metod då vi bedömde att det passade vårt forskningsområde bäst. I en kvalitativ studie är målet inte att nå en absolut sanning, utan det handlar om det finns olika sätt att uppfatta verkligheten (Malterud, 2009) vilket vi vill uppnå med denna uppsats.

2.2 Undersökningsansats

En studie kan genomföras grundat på en induktiv eller deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2011). Induktiv ansats innebär att teorier formas utifrån observationer av verkligheten medan deduktiv ansats innebär att verkligheten och antaganden om denna baseras på teorier (Bryman & Bell, 2011). Vi har valt att genomföra denna studie med induktiv ansats och detta kommer vi göra genom explorativa undersökningar. Explorativa undersökningar är fördelaktiga när ett problemområde inte är tillräckligt utforskat sedan tidigare (M. Kärreman, personlig kommunikation; 30 januari 2014). Ett exempel på explorativa undersökningar är fallstudier och det är också den typ av undersökning som vi valt för vår studie. Vid jämförelse med exempelvis en enkät eller marknadsundersökning finns det i en fallstudie, större utrymme för längre och djupare diskussioner och analyser. Med kvalitativa djupintervjuer kommer fallstudien samla in empiriskt material, som efter en längre analys leder till den slutsats som besvarar vår frågeställning och uppfyller vårt syfte (M. Kärreman, personlig kommunikation; 30 januari 2014).

2.2.1 Val av fotbollsföreningar

Studien är inriktad mot allsvenska fotbollsföreningar då Allsvenskan är den högsta divisionen inom svensk elitfotboll. Vi ville besöka föreningarna och träffa intervjupersonerna i person för att få en bättre och djupare diskussion och därför valde vi att geografiskt begränsa oss till allsvenska föreningar inom en 30 mils radie från Lund. Det gav oss ett urval av nio allsvenska fotbollsföreningar: BK Häcken, Falkenbergs FF, Halmstads BK, Helsingborgs IF, IF Elfsborg, IFK Göteborg, Kalmar FF, Malmö FF och Mjällby AIF.

Då studien undersöker framgång valde vi att titta på hur dessa nio utvalda fotbollsföreningar placerat sig i tidigare års upplagor av Allsvenskan och även vilka föreningar som vunnit SM-guld flest antal gånger. Ytterligare en faktor som påverkade vårt val av föreningar var antalet säsonger som respektive förening spelat i Allsvenskan. Detta resonemang ledde oss till följande fotbollsföreningar: Helsingborgs IF, IF Elfsborg, IFK Göteborg och Malmö FF. Dessa kan klassas som några av de mest framgångsrika föreningarna i Allsvenskan. Alla fyra föreningar och intervjupersoner kontaktades med e-mail och därefter telefonsamtal. Vi försökte vid flertalet tillfällen att kontakta intervjupersonerna i IF Elfsborg men vi lyckades aldrig få någon kontakt. Vi valde därmed att endast inkludera de andra tre utvalda föreningarna – Helsingborgs IF, IFK Göteborg och Malmö FF – och istället intervjua fler personer i respektive förening för att få en djupare undersökning.

Helsingborgs IF (HIF): HIF har sedan starten 1907 spelat 63 säsonger i Allsvenskan. HIF har lyckats vinna fem SM-guld, fem Svenska Cupentitlar och även Supercupen vid två tillfällen (Helsingborgs IF, 2013). Förra säsongen (2013) slutade HIF på en femteplats efter Malmö FF, AIK, IFK Göteborg och Kalmar (Svenska Fotbollsförbundet [1], 2013), vilket innebär att HIF inte kommer att kvala till spel i Europa under säsongen 2014 via sin tabellplacering i Allsvenskan. HIF har deltagit i Champions League två gånger under 2000-talet – 00/01 nådde HIF gruppspel och 12/13 spelade HIF playoff. HIF har även deltagit i Europa League vid ett flertal tillfällen under 2000-talet – 01/02, 07/08 då HIF nådde sextondelsfinal, 09/10, 11/12 och 12/13 (Svenska Fotbollsförbundet [2], 2013). Under 2013 nådde HIF en omsättning på 82,5 Mkr (Helsingborgs IF [2], 2014).



*Bild 1. HIF:s logotyp
(Helsingborgs IF,
2014)*

IFK Göteborg (IFK): IFK har spelat 81 säsonger i Allsvenskan sedan föreningen grundades 1904. IFK är det lag som tagit flest SM-guld genom tiderna – 18 stycken – och IFK har även vunnit Svenska Cupen sex gånger och Supercupen en gång (IFK Göteborg [1], 2014). Förra säsongen (2013) slutade IFK på en tredjeplats efter Malmö FF och AIK (Svenska Fotbollsförbundet [1], 2013), vilket innebär att IFK kommer att kvala till Europa League under denna säsong (2014). IFK har deltagit i Champions League en gång under 2000-talet, 08/09, då de nådde kvalspel. IFK har även spelat i Europa League under 2000-talet: 02/03, 06/07, 09/10, 10/11 och senast 13/14 – alla gånger har IFK nått kvalspel (Svenska Fotbollsförbundet [2], 2013). Under 2013 fick IFK en omsättning på 113,5 Mkr (IFK Göteborg [3], 2014).



Bild 2. IFK:s logotyp (IFK Göteborg [2], 2014)

Malmö FF (MFF): MFF grundades 1910 och har sedan dess spelat 78 säsonger i Allsvenskan. På dessa 78 säsonger har MFF lyckats vinna 17 SM-guld, 14 Svenska Cupen-titlar och Supercupen vid ett tillfälle (Malmö FF [1], 2014). MFF vann Allsvenskan 2013 och är därmed regerande mästare (Svenska Fotbollsförbundet [1], 2013) och detta innebär att MFF senare under denna säsong (2014) ska få kvala till Champions League. MFF har två gånger tidigare deltagit i Champions League under 2000-talet – både 05/06 och 11/12 blev det kvalspel. MFF har spelat i Europa League vid ett par tillfällen också under 2000-talet: 03/04, 05/06 och senast 11/12 då de nådde gruppspel (Svenska Fotbollsförbundet [2], 2013). Under 2013 lyckades MFF uppnå en omsättning på 172,6 Mkr (Malmö FF [3], 2014).



Bild 3. MFF:s logotyp (Malmö FF [2], 2014)

2.2.2 Val av intervjupersoner

För att få en djupare inblick i respektive fotbollsförening valde vi att intervjua flera olika personer med olika ansvarsområden. Efter att ha undersökt vilka roller som finns i en förening valde vi genom att inkludera personerna med följande roller: sportchef, ekonomichef och styrelseordförande. Vi intervjuade dessutom någon från respektive fotbollsförenings officiella supporterförening. Dessa roller arbetar utifrån olika perspektiv vad gäller sport och ekonomi och kan därmed bidra med olika breddinfallsvinklar till arbetet. Detta gör också att undersökningen präglas av bredd och noggrannhet.

Vi valde att kontakta de utvalda fotbollsföreningarna tidigt i uppsatsprocessen för att öka sannolikheten att lyckas boka in intervjuer. Då Allsvenskan startar i slutet av mars månad ville vi genomföra intervjuerna före denna tidpunkt då vi hade en förhoppning att föreningarna och varje intervjuperson skulle ha mindre tid för oss efter starten av Allsvenskan. Kontakten med föreningarna inleddes med e-mail med en första förfrågan till intervju och dessa följdes sedan upp av telefonsamtal eller vidare kontakt via e-mail för att bekräfta intervjuer. Följande personer fick vi möjligheten att intervjua till denna uppsats:

Jesper Jansson - sportchef Helsingborgs IF: år 2008 fick Jesper Jansson rollen som sportchef för HIF. Han har ett förflutet som spelare i bland annat HIF, Stabæk IF och AIK. Hans arbetsuppgift är att vara ansvarig för den sportsliga organisationen som i grund och botten sträcker sig ända ned till ungdomsverksamheten (J. Jansson, personlig kommunikation, 7 mars 2014).

Robin Lundgren - ekonomichef Helsingborgs IF: år 2011 anställdes Robin Lundgren som ekonomichef för HIF. Han har ett förflutet som revisor på KPMG och finansiell controller. Hans arbetsuppgift går ut på att följa de krav som ställs på föreningen från både Skatteverket och nationella/internationella organisationer (R. Lundgren, personlig kommunikation, 7 mars 2014).

Claes Ohlsson - styrelseordförande Helsingborgs IF: år 2009 valdes Claes Ohlsson direkt till rollen som styrelseordförande i HIF. Han påbörjar nu (2014) sitt femte år som styrelseordförande. Hans arbetsuppgift är att leda styrelsens arbete (C. Ohlsson, personlig kommunikation, 5 mars 2014).

Martin Nilsson - ordförande supporterföreningen Kärnan: år 2011 blev Martin Nilsson engagerad i supporterföreningen och har tidigare varit både revisor och ekonomiansvarig i supporterföreningen innan han fick rollen som styrelseordförande inför säsongen 2014. Hans uppgift är att arbeta för medlemmarnas bästa (M. Nilsson, personlig kommunikation, 7 mars 2014).

Håkan Mild - avgående sportchef IFK Göteborg: år 2005 anställdes Håkan Mild som sportchef för IFK, en post han lämnade den 27 mars 2014. Trots att Mild lämnat IFK under uppsatsen kommer vi referera till honom som sportchef i IFK. Han började spela i IFK redan

som 16-åring. Hans arbetsuppgift var att han var ansvarig för den sportsliga verksamheten och han arbetade bland annat med spelaravtal och budget (H. Mild, personlig kommunikation, 10 mars 2014).

Lena Mattsson - ekonomichef IFK Göteborg: år 1997 anställdes Lena Mattsson hos IFK Göteborg och hon är ekonomichef. Hon började som ensam ansvarig men idag är de tre personer på ekonomiavdelningen. Hennes huvudsakliga uppgift är att se till att redovisningen fungerar enligt gällande regler och hon som skriver även spelaravtalen (L. Mattsson, personlig kommunikation, 10 mars 2014).

Conny Blessner – vice styrelseordförande IFK Göteborg: år 1995 valdes Conny Blessner in i styrelsen för IFK och han blev även in som tillförordnade styrelseordförande i knappt fyra månader fram till årsmötet 2014 efter att den förra ordföranden valt att avgå. Han har ett förflutet som fotbollstränare från 14-åringar ända upp till allsvensk nivå (C. Blessner, personlig kommunikation, 10 mars 2014).

Sofia Bohlin - medlemsansvarig supporterföreningen Änglarna: år 2013 valdes Sofia Bohlin in i styrelsen och hon är nu på sitt andra år med styrelsearbete. Hon har varit aktiv supporter i drygt sex år och sitter även som suppleant i SFSU - Svenska Fotbollssupporterunionen (S. Bohlin, personlig kommunikation, 17 mars 2014).

Daniel Andersson - sportchef Malmö FF: år 2014 anställdes Daniel Andersson som sportchef för MFF, och han har ett förflutet som assisterande tränare i två år för MFF och han har även spelat i föreningen. Hans huvudsakliga uppgift är att vara sportsligt ansvarig för hela verksamheten ända ner till ungdomsfotbollen (D. Andersson, personlig kommunikation, 4 mars 2014).

Henrik Carlsson - ekonomichef Malmö FF: år 2012 påbörjade Henrik Carlsson rollen som ekonomichef i MFF och två andra bolag – bland annat MFF Event AB som hyr ut lokalerna i Swedbank Stadion. Hans arbetsuppgifter är att arbeta med redovisning och dylikt, samt att vara ”ett bollplank och lite sparringpartner till nästan samtliga” (H. Carlsson, personlig kommunikation, 4 mars 2014).

Håkan Jeppsson - styrelseordförande Malmö FF: år 2010 valdes Håkan Jeppsson till styrelseordförande i MFF och han har varit styrelseledamot sedan 2004. Han har själv spelat fotboll i MFF som barn men satsade sedan på bordtennis (H. Jeppsson, personlig kommunikation, 14 mars 2014).

Magnus Ericsson - ordförande i supporterföreningen MFF-support: år 2011 valdes Magnus Ericsson in som supporterordförande för MFF Support och han har före det varit aktiv supporter i fem-sex år. Hans huvudsakliga ansvarsområde är att driva föreningen gentemot sina medlemmar och sin styrelse (M. Ericsson, personlig kommunikation, 3 mars 2014).

Vi ville dessutom inkludera utomstående personer som genom sina yrken har olika insyn över hur Allsvenskan fungerar och hur de allsvenska lagen uppfattas i både media och fotbollsvärlden. Därför valde vi att även inkludera sportdirektören från intresseorganisationen Svensk Elitfotboll och en sportjournalist/krönikör bland våra intervjupersoner:

Stefan Lundin - sportdirektör Svensk Elitfotboll (SEF): år 2008 anställdes Stefan Lundin på intresseorganisationen Svensk Elitfotboll och han är sportdirektör. Han har även ett förflutet som både spelare och tränare för flera allsvenska fotbollsföreningar, bland annat Gefle IF och IFK Göteborg (S. Lundin, personlig kommunikation, 12 mars 2014).

Olof Lundh - sportjournalist och krönikör: år 1996 började Olof Lundh som journalist och han har mer eller mindre enbart fokuserat på fotboll sedan 1998. Idag arbetar Lundh som krönikör på TV4 och Fotbollskanalen (O. Lundh, personlig kommunikation, 13 mars 2014).

2.2.3 Intervjumetod

Kvalitativa intervjuer kan ha tre olika upplägg; ostrukturerade, semi-strukturerade eller strukturerade (King & Horrocks, 2010; Bryman & Bell, 2011). Vi valde att genomföra semi-strukturerade intervjuer där alla intervjupersoner i grunden fick samma frågor, men vissa frågor utformades efter intervjupersonernas yrkesroller (Bryman & Bell, 2011). Under intervjuerna ställdes också följdfrågor för att intervjupersonerna skulle kunna utveckla sina åsikter beroende på vilka svar som lämnades (Bryman & Bell, 2011). På detta sätt är semi-strukturerade intervjuer flexibla och ger mer utrymme till att hitta en förståelse för intervjupersonernas uppfattning av problematiken (Miles & Gilbert, 2005).

Vi valde att ha intervjufrågor av varierande karaktär där vissa hade en mer generell aspekt medan andra var specifikt inriktade på utvalda områden. Frågorna (se Bilaga 1) skickades ut cirka en vecka före varje intervju för att det skulle finnas möjlighet för intervjupersonerna att förbereda sig och reflektera över frågorna. Totalt genomfördes 14 intervjuer varav 12 personer intervjuades i person och två personer intervjuades över telefon. Intervjuerna genomfördes i Helsingborg, Malmö och Göteborg och skedde huvudsakligen på respektive fotbollsförenings anläggning för att intervjupersonerna skulle vara i sin naturliga miljö (King & Horrocks, 2010). Varje person intervjuades enskilt för att undvika att svaren påverkades av andra personer. För att höja trovärdigheten i intervjuerna valde vi att båda närvara vid samtliga intervjuer där en av oss ansvarade för att ställa frågorna medan den andra antecknade svaren. För att en detaljerad analys senare skulle kunna bedrivas spelades även samtliga intervjuer in och transkriberades sedan därefter (King & Horrocks, 2010; Bryman & Bell, 2011).

2.3. Insamling av data

Insamling av data till denna uppsats har skett genom primär- och sekundärdata. Vår primärdata samlades in under två veckor, medan insamlandet av sekundärdata skett kontinuerligt under uppsatsens gång. All insamling av data gjordes för att få klarhet i den problematik som uppsatsen belyser.

2.3.1 Primärdata

Studiens empiri- och analyskapitel bygger på primärdata. Primärdata är den data som samlats in av oss specifikt för uppsatsens ändamål (Sapsford & Jupp, 2006; Gibson & Brown, 2009) och detta har skett genom kvalitativa intervjuer i person och över telefon. Intervjuerna har skett med representanter från de tre allsvenska föreningarna HIF, IFK och MFF samt deras respektive supporterföreningar. Vidare har även sportdirektören från Svensk Elitfotboll och en krönikör intervjuats.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den data som funnits före uppsatsens början och som varit ämnad för andra ändamål (Sapsford & Jupp, 2006; Gibson & Brown, 2009). Den data vi funnit har dock varit applicerbar på vår uppsats och har därmed kunnat inkluderas. Vår sekundärdata har huvudsakligen samlats in för att kunna beskriva teorier och förklara den historiska utvecklingen inom fotboll. Insamlandet har skett från tryckt litteratur som erhållits från Lunds

stadsbibliotek och Lunds Universitetsbibliotek. Litteratursökning har även skett genom bibliotekskatalogen LOVISA och sökkatalogen LUBsearch som är en samlingskatalog för Lunds universitet samt Google Scholar. Vidare har information hämtats från officiella hemsidor för exempelvis Svenska Fotbollsförbundet, Fogis (Fotbollens Gemensamma Informationssystem) och Allsvenskan.

2.4 Teoretisk referensram

Den grundläggande teorin i studiens teoretiska ramverk är begreppet *Sport Management*. Begreppet förklarar bland annat hur professionella idrottsföreningar kan arbeta med kommersialism för att skapa lönsamhet (Johansson, 1994). Sport Management har sitt ursprung i USA men har sedan spritt sig till Europa (Olson & Sund, 2002) och är numer ett välkänt och välanvänt koncept. Begreppet är utformat för att idrottsföreningar, oavsett nivå, ska kunna applicera tankegångarna och arbetsmetodiken i Sport Management (Johansson, 1994). Då föreningar ständigt utsätts för risk i och med komplexiteten i fotbollsrörelsen, kommer ett avsnitt om risk behandlas i teorikapitlet (Sund, 2008).

Valet att använda Sport Management som teori i denna uppsats grundar sig i att begreppet omfattar diverse komplexa och ovissa situationer som en fotbollsförening kan stå inför. De allsvenska föreningarna verkar utifrån olika resurser och förutsättningar vilket gör att skillnaderna mellan föreningarna kan vara stora. Trots dessa skillnader kan Sport Management med fördel appliceras på alla fotbollsföreningar, oavsett storlek. Då begreppet dessutom är väletablerat anser vi att det kan användas som underlag för denna uppsats. Tillsammans med det empiriska material som samlats in kommer Sport Management ligga som grund i den kommande analysen.

2.5 Trovärdighet och generaliserbarhet

Då vår primärdata är grundad på intervjuer som genomförts med specifika frågor som ställts till dessa intervjupersoner kan det vara svårt att säkerställa att resultaten blivit de samma om någon hade valt att genomföra denna undersökning igen. Då vi bifogat intervjufrågorna (se Bilaga 1) och personerna namngetts, anser vi att det finns en trovärdighet att undersökningen hade kunnat generera liknande resultat om samma frågor hade ställts till samma personer. Det finns 32 elitföreningar i Sverige idag (Svensk Elitfotboll, 2014) varav 16 spelar i Allsvenskan (Svensk Elitfotboll, 2013), däribland de tre föreningar som inkluderats i denna studie. Då vi använder en väl beprövad teori samt har ett omfattande empiriskt material bör

resultatet av denna studie ha en tillräckligt hög grad av generaliserbarhet. Dock bör läsaren ta i beaktning att endast tre av 16 allsvenska föreningar inkluderats i studien.

2.6 Källkritik

Det är viktigt att ha en kritisk inställning vid användandet av olika informationskällor. Det handlar om att i största möjliga mån försäkra sig om att den information som används klassas som korrekt (Fransson, 2010). Vårt huvudsakliga insamlande av empiriskt material har skett genom personlig kommunikation, och det finns en underliggande risk att intervjupersonerna, av olika anledningar, inte har lämnat sanningsenlig information (Brinkmann, 2013). Detta är något vi är medvetna om och har tagit i beaktning. Att vara källkritisk är extra viktigt vid elektroniska källor, såsom information som hämtats från Internet (McKee & Porter, 2009; Fransson, 2010). Vi har försökt minimera informationshämtningen på Internet, men då den mest uppdaterade informationen finns där har det ändå lett till ett utbrett användande. Vi har dock ställt oss kritiska till denna information för att säkerställa att den kan klassas som korrekt innan den använts i uppsatsen.

3. Teori

I detta kapitel redogörs den teoretiska referensram som lägger grunden för analys och diskussion längre fram. Kapitlets centrala del är Sport Management, ett begrepp som vuxit fram till följd av den professionalisering och kommersialisering som svensk fotboll genomgått.

3.1 Sport Management

Sport Management är ett relativt nytt begrepp inom det akademiska fältet (Doherty, 2013) och ses som ett brett samlingsbegrepp för både operativ ledning och rationell skötsel av idrottsorganisationer på olika nivåer inom olika sporter (Olson & Sund, 2002). Begreppet handlar om hur idrotten kan ledas och styras på bästa sätt och vad som behövs till detta. Sport Management är främst riktat till den kommersialiserade elitidrotten och består av flera olika delar som på ett eller annat sätt är kopplade till idrott (Olson & Sund, 2002). Johansson (1994) definierade begreppet enligt följande:

“Sport management handlar om att klubbar och idrottsorganisationer, oavsett idrottslig nivå, aktivt arbetar med de kommersiella möjligheter som finns inom sportområdet”
(Johansson, 1994, s. 8)

Vi har valt att dela in begreppet Sport Management i underkategorier för att lättare kunna förstå vilken roll de olika delarna har och hur de hänger ihop. *Ledning och organisation* handlar om hur föreningen styrs och är organiserad; *Laget, matchen och arenan* förklarar hur en spelartrupp är uppbyggd, hur matcharrangemangen ser ut och vad som förväntas av arenan; *De ekonomiska förutsättningarna i en förening* redogör för de intäkter och kostnader som en fotbollsförening har och *En komplex och riskfylld industri* förklarar att fotbollen är en komplex industri och identifierar den risk den medför.

3.1.1 Ledning och organisation

En fotbollsförening är medlemsstyrd vilket innebär att medlemmarna själva röstar om vilka personer styrelsen ska bestå av (Peterson, 2004). Styrelsen har det huvudsakliga ansvaret för att verksamheten bedrivs i linje med medlemmarnas önskemål (Johansson, 1994; Tricker, 2012) och om medlemmarna är missnöjda med styrelsens arbete kan den ersättas vid varje årsmöte (Tricker, 2012). Styrelsen utser sedan en VD/klubbdirektör vilken, inför styrelsen är

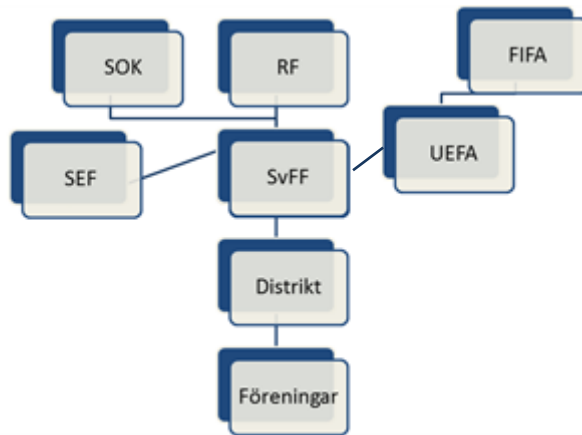
ansvarig för den dagliga verksamheten samt skapar förutsättningar för den sportsliga verksamheten (Johansson, 1994).

Likt en företagsverksamhet har en fotbollsförening anställda som ansvarar för den operativa verksamheten som ekonomi, marknad och personal (Söderman, 2004). Det som däremot utmärker en fotbollsförening från en annan företagsverksamhet är att det finns anställda som arbetar till följd av att det bedrivs en sportslig verksamhet, såsom sportchef, biljettansvarig och företagsförsäljningschef (Johansson, 1994). Sportchefen ansvarar exempelvis för att skapa de bästa förutsättningarna för att laget och tränarstaben ska kunna prestera så bra som möjligt på fotbollsplanen. År 2012 infördes en ny post, supporter liaison officer (SLO), som alla allsvenska föreningar måste ha. SLO:n arbetar bland annat med att föreningen och dess supportrar ska ha en starkare dialog (Almgren, 2011).

Som tidigare nämnts kan svenska elitföreningar välja att bolagisera sin verksamhet. Dock finns det en restriktion som säger att 51 procent av föreningen måste förbli medlemsägt vid en bolagisering. Denna restriktion har blivit omdiskuterad och det har vid flertalet tillfällen hållits omröstningar om den ska behållas eller ej. I den senaste omröstningen (2013) gavs utslaget att restriktionen ska behållas (Wikström, 2013). I Sverige har mindre än en femtedel av de 32 elitföreningar som finns valt att bolagisera sin verksamhet (Svenska Fotbollsförbundet, 2010).

Fotbollsrorelsen i Sverige är mycket stor, jämfört med andra sporter, och påverkas av flera olika aktörer både innanför och utanför Sveriges gränser (se Figur 2). I Sverige utgörs den organisatoriska strukturen av lokala fotbollsföreningar tillsammans med distrikts- och förbundsorganisationer, intresseorganisationen SEF, RF samt SOK (Broberg, Bäckström, Fahlström, Gunnarsson, Hassmén, Hassmén, Hellström, Johnson, Malmsten, Olsson, Pallin, Peterson, Petersson, Schantz, Sund, Söderman, Winroth & Viscovi, 2004). Utanför Sveriges gränser är FIFA det övergripande organet för den globala fotbollen och de styr även världsfotbollen och dess utveckling (Sund, 2004). Organisationen har sex regionala federationer där en av dem är UEFA, vilken är ansvarig för fotbollen i Europa. UEFA organiserar bland annat Champions League och Europa League (Lembo, 2011). Under UEFA finns sedan de nationella förbunden där SvFF är Sveriges representant (Sund, 2004). SvFF ansvarar för all fotbollsverksamhet i Sverige, och har drygt 3000 föreningar som medlemmar.

Dessa innefattar allt från de minsta lokala föreningarna till Sveriges herr- och damlandslag (Svensk Elitfotboll, 2014).



Figur 2. Maktstrukturen i svensk fotboll. (Egen figur)

3.1.2 Laget, matchen och arenan

Oavsett arbetsuppgift i en fotbollsförening arbetar samtliga anställda för att spelarna ska ha de bästa möjligheterna att lyckas ute på planen. Tränaren har en viktig roll då han är den ytterst ansvarige för att förbereda och leda laget inför varje match (Collins, 2001). Det är även han som ansvarar för att välja ut de spelare som är bäst lämpade för att vinna matchen och konsekvensen blir då att han får ta emot en del kritik om laget inte lyckas på planen (Collins, 2001). Ett lag bör innehålla spelare med både olika personligheter och spelkvaliteter, dels för att vara förberedda på oförutsedda händelser som exempelvis skador eller spelartransfers, och dels för att kunna forma laguppställningen olika inför varje match (Söderman, 2013). För att uppnå detta kan föreningen aktivt arbeta med en kombination av att utveckla egna spelare i sin ungdomsakademi och att köpa in spelare från andra föreningar (Carling, Farrant, Ford, Garces, Holmström, Le Gall, Marques, Miguel, Moreno, Salmela, Stenling & Williams, 2012; Söderman, 2013). Att bedriva en ungdomsakademi kan vara bra på olika sätt, då det dels kan innebära att de unga spelarna tar plats i den ordinarie truppen och dels kan de säljas till andra föreningar vilket genererar intäkter till verksamheten (Söderman, 2013). Det är vanligt i fotbollsföreningar att det finns en eller ett par spelare som på ett eller annat sätt utmärker sig, vilket både kan leda till ett större intresse från media och en har publikdragande effekt till matcherna (Johansson, 1994).

Fotbollsmatcherna är den huvudsakliga produkt en fotbollsförening har att erbjuda och där är föreningen helt beroende av sin publik (Söderman, 2013). Det finns flera olika sorters besökare på en fotbollsmatch, allt från de tillfälliga besökarna som bara går på enstaka matcher till de mest fanatiska supportrar som sällan missar en match och som är väldigt lojala till sin förening. Alla besökare har olika förväntningar på matchen, spelet, resultatet och det som händer runtomkring matcharrangemanget och det kan vara svårt att nå ut till alla och se till att alla är nöjda (Söderman, 2013). Oavsett vilka som finns i publiken måste fotbollen spelas på ett sätt som attraherar så många som möjligt. Detsamma gäller för den publik som väljer att se fotbollsmatchen hemma framför TV:n, då även dessa vill se fotboll som tilltalar dem. Attraktiv fotboll är en av förutsättningarna för att fotbollsföreningar ska ha en återkommande publik och för att spelarna ska lyckas på planen (Söderman, 2013; Johansson, 1994).

Många besökare efterfrågar en helhetsupplevelse (Johansson, 1994) och atmosfären på och kring fotbollsplanen har stor påverkan. I och med att en bred skara besöker fotbollsmatcher, ställs höga krav på att föreningar har välfungerande arenor som uppfyller alla krav och önskemål från besökarna (Söderman, 2013). Det kan handla om att det finns VIP-loger och att det säljs souvenirer på plats till att det finns tillgång till både toaletter och kiosker. Inslag såsom tifo-arrangemang (i form av flaggor och banderoller på läktarna) och speciella klubbsånger när lagen marscherar in på planen ger en god inramning och bidrar till en god stämning bland publiken (Söderman, 2013). En samverkan mellan alla dessa faktorer skapar en nöjdhet hos besökarna på plats, vilket i sin tur också skapar en viss stämning som TV-tittarna får ta del av.

Både utformningen av fotbollsarenor och ägarstrukturen bakom dessa har utvecklats de senaste åren. Från 2014 ställs det högre krav på elitföreningars arenor från både SvFF och UEFA (Riksdagen, 2013) och allt fler arenor som präglas av modernitet och komfort efterfrågas av både föreningarna och besökarna. Detta är en trend både internationellt och i Sverige (Littorin, 2014) där flera av de allsvenska föreningarna nyligen byggt nya arenor. Det har visat sig att de nya arenorna lett till ett ökat besökarantal på de allsvenska matcherna (SvD Sport, 2014). Det finns olika sätt att hantera ägarstrukturen för en fotbollsarena där ett sätt är att föreningen själv äger och driver arenan. Andra möjligheter är att kommunen/staden äger hela arenan och föreningen hyr då således in sig. Ägandet kan även delas upp på flera aktörer där föreningen är en av dessa (Ström, 2014). I Allsvenskan ägs nio av 16 föreningars arenor

av kommuner/städer (Svenska Fans, 2007; Stadskansliet, 2010; Idrottens Affärer, 2013; Ström, 2014; Tarenius, 2014).

3.1.3 De ekonomiska förutsättningarna i en förening

En allsvensk förenings intäkter utgörs ofta av ett antal större poster; matchdagsintäkter, reklam & sponsring, spelarförsäljningar och TV-sändningsintäkter (Lundh, 2013; Larsson, 2014; Björn, 2014). Matchdagsintäkter är de intäkter som går att relatera till de dagar en förening spelar matcher (Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor & Thorpe, 2012) och den huvudsakliga publikintäkten är biljettförsäljningen. Flera tusentals personer besöker varje allsvensk fotbollsmatch (Frountzos & Gozzi [1], 2014) och det genererar stora intäkter tillsammans med de andra matchintäkterna som kan gälla allt från snacksförsäljning i kioskerna på arenan och försäljning av klubbprodukter i souvenirshopen till parkeringsavgifter och andra publikintäkter (Johansson, 1994). Kort sammanfattat är det de intäkter som uppkommer till följd av att besökare kommer till arenan på matchdagen.

Reklam och sponsring är något som fotbollsföreningar arbetar aktivt med (Johansson, 1994). Många föreningar har också samarbetspartners som tillsammans stöttar föreningen att driva den sportsliga verksamheten (Vogel, 2012; Idrottens Affärer, 2012). Reklam går att hitta på olika sätt i en fotbollsförening; matchdräkterna som spelarna har på sig under matcherna är prydda med olika företags logotyper; runt fotbollsplanen och på arenan finns det reklamskyltar utspridda; varje match brukar annonseras tillsammans med ett företag som matchvärd (Johansson, 1994); det finns reklam på fotbollsföreningens officiella hemsida; och diverse arrangemang anordnas tillsammans med företag före och under matcherna (Berglund, 2014; Unlucan, 2014). Fotbollsföreningar har också blivit alltmer aktiva på sociala medier då det är ett enkelt och gratis sätt att marknadsföra sig och en snabb väg att gå för att nå den breda massan (Stewart, 2014). Facebook, Instagram och Twitter är tre exempel på sociala medier där många allsvenska föreningar och spelare är aktiva, vilket är ett sätt att låta supportrar komma föreningen och spelarna närmare (Nilsson, 2013).

Spelarköp och -försäljningar sker under speciella transferfönster. I Europa finns det två transferfönster årligen och under dessa perioder är spelarmarknaden öppen för samtliga fotbollsföreningar (FIFA, 2007). En fotbollsspelares värde förändras varje gång han skriver på ett nytt kontrakt och enligt Johansson (1994) är en spelare *“värd så mycket som någon annan klubb är beredd att betala”* (s. 58). Då konkurrensen ständigt ökar i fotbollsvärlden finns det

stora summor pengar att tjäna för en förening vid spelarförsäljning. Dock präglas det också av risk, för bakom en spelarförsäljning föreligger förhandlingar som ibland kan bli långdragna och fyllda av konflikt, samt i slutändan kan affären gå förlorad (Johansson, 1994). Som tidigare nämnts har den så kallade Bosmandomen gjort att övergångssummor uteblir vid transfers med kontraktslösa spelare och det har blivit en allt mer vanlig företeelse. Lyckade spelarförsäljningar däremot resulterar ofta i stora belopp som föreningarna kan förvalta i verksamheten, exempelvis kan nya fotbollsspelare köpas in för pengarna (Johansson, 1994; Söderman, 2013).

En annan intäktskälla är de intäkter som de allsvenska föreningarna får från rådande TV-avtal, så kallade TV-sändningsintäkter. Ett belopp på 135 miljoner kronor (Vogel [2], 2013) delas ut till föreningarna i olika delar. 74 procent av beloppet delas lika på alla 16 föreningar vilket resulterar i ett ungefärligt belopp på 6,2 miljoner kronor per allsvensk förening. Vidare delas 13 procent av totalbeloppet på 135 miljoner kronor ut efter den tabellplacering som föreningarna gör och de sista 13 procenten delas ut beroende på föreningarnas TV-exponering (Larsson, 2011).

En fotbollsförening hanterar också stora kostnader varje år. Den största posten på kostnadssidan hos varje förening är personalkostnaderna, det vill säga spelarlönerna (Söderman, 2013). Under 2013 uppgick personalkostnaderna för de olika allsvenska föreningarna till 48 procent av det totala kostnadsbeloppet för Allsvenskan (Fogis [2], 2014). Den andra stora kostnadsposten för en förening gäller kostnader som hänförs till matcher och träningar och tillsammans med personalkostnaderna utgjorde dessa 60 procent av Allsvenskans totala kostnader 2013 (Fogis [2], 2014).

3.1.4 En komplex och riskfylld industri

Fotbollsvärlden är en industri som präglas av komplexitet, risk och ovisshet (Sund, 2008). Ovissheten är i både positiv och negativ bemärkelse. Tävlingsmomentet i fotboll går ut på att det inte går att förutspå hur en match eller en säsong ska sluta. Ingen match är heller den andra lik och det är det som lockar folk till arenorna. Utan den ovissheten skulle fotboll snabbt tappa sin popularitet (Peel & Thomas, 1992; Johansson, 1994). Däremot gör ovissheten att det blir komplext att bedriva verksamheten (Billing et al., 2004; Aral, 2014; Sund, 2008). En fotbollsförening försöker ofta hitta en balans mellan att satsa kortsiktigt och långsiktigt vilket gör det svårt att fatta vissa beslut som rör verksamheten (Tillberg [2], 2013;

Isacson, 2014; Einarsson, 2012). Det är också viktigt att tidigt agera om en säsong eller match inte visar sig utvecklas i den riktning föreningen önskar (Söderman, 2013). Även spelartruppen är ett exempel på ett komplext system, då varje enskild spelare agerar både rationellt och känslomässigt går det inte att förutspå hur varje spelare kommer agera på fotbollsplanen (Söderman, 2013). Sammanfattningsvis gör ovissheten att det blir komplext att bedriva en sportslig verksamhet och föreningarna präglas därför av en ständig risk som behöver tas i beaktning.

4. Empiri

I empirikapitlet redovisas det sammanställda empiriska materialet från de genomförda intervjuerna. Detta redovisas med utgångspunkt i de större områden som intervjuerna kretsade kring; huruvida föreningarna drivs som föreningar eller företag, vilken framgång föreningarna vill nå, deras spelartrupper, föreningarnas dröm att nå Europa samt hur Allsvenskan ska stärkas.

Vi kommer här redogöra de svar som angivits under intervjuerna med samtliga personer. Vi refererar till personerna med deras yrkestitel och den fotbollsförening de representerar. Utöver representanterna från föreningarna intervjuades Lundin från intresseorganisationen SEF samt krönikören Lundh, till vilka vi kommer referera med efternamn.

Intervjuerna tenderade att kretsa kring fem större områden; förening/företag, framgång, spelartrupper, föreningarnas dröm att spela i Europa och avslutningsvis hur allsvensk fotboll ska stärkas. Då syftet med uppsatsen handlar om balansgången mellan sportslig och ekonomisk framgång samt faktorerna bakom dessa, har vi valt att dela in vår empiri efter de ovan nämnda områden. Vidare återges empirin i berättande form då vi anser att detta ökar förståelsen samt ger en jämnare läsning.

Intervjupersonerna i vår studie fick varierande frågor beroende på hur intervjuerna utvecklade sig och vissa frågor har därmed inte besvarats av samtliga. Detta kan göra att några personer förekommer oftare än andra. Här nedan följer vår omfattande redovisning av de svar som samlats in under våra genomförda intervjuer.

4.1 Förening eller företag?

Samtliga intervjupersoner berättade att föreningarna fortfarande är medlemsstyrda föreningar som ägs av sina medlemmar. Vidare förklarades att det skett en utveckling där föreningarna börjat arbeta allt mer likt företag, vilket är en naturlig utveckling då kraven på föreningarna ökat de senaste åren. Verksamhetsdrivandet liknar i mångt och mycket en företagsverksamhet och ekonomichefen i IFK förklarade att föreningar på senare år har fått liknande krav på sig som företag har, samtidigt som de fortfarande drivs som föreningar. Även representanterna från fotbollsföreningarnas respektive supporterföreningar uppfattade att fotbollsföreningarna utvecklats mer åt att likna företag i sättet föreningarna drivs på. Representanter från HIF och IFK förklarade att det är komplext att definiera och hantera den balansgång mellan förening

och företag som finns inom föreningarna. HIF:s styrelseordförande påpekade också att det finns andra värdegrunder i en förening som inte finns i ett företag.

Lundin (SEF) förklarade att professionaliseringen av fotboll gjort att allt fler människor arbetar med sitt kunnande i föreningarna, men att det blir fel när denna kompetens inte återspeglas på fotbollen. Lundin valde att tolka det som en mellanvärld mellan kommersialism och folkrörelse och att skiftet från förening till företag har gått långsammare än vad många fotbollsföreningar tänkt sig. Han menade också att det är stor skillnad på de olika föreningarna i Allsvenskan; Malmö FF är en större förening som kräver mer företagslikt arbete, vilket också representanterna från MFF förklarade, medan en mindre förening som exempelvis Gefle IF har möjlighet att verka som förening i större utsträckning.

Sammanfattningsvis blev det tydligt att de allsvenska föreningarna drivs som föreningar, men att delar av verksamheten alltmer drivs likt företag efter ökade krav. Representanter från föreningarna förklarade också att det ibland kan vara svårt att hantera den komplexa balansgången mellan förening och företag. Härfter kommer ett större avsnitt som handlar om framgång för de olika allsvenska föreningarna.

4.2 Framgång för allsvenska föreningar

I ett försök att definiera framgång utan att det nödvändigtvis behövde handla om framgång i en fotbollsförening, menade MFF:s ekonomichef att det är roligast att lyckas tillsammans med andra och att själva resan är viktigare än målet. Ekonomichefen i HIF hade också en förklaring:

“Framgång? Det får man mäta utifrån sin egen vision och sin egen förväntan”
(R. Lundgren, personlig kommunikation, 7 mars 2014)

När det handlar om framgång i en fotbollsförening var intervjupersonerna eniga om att det är sportslig framgång som alltid står i fokus, och vad detta innebär kommer behandlas i nästkommande stycke.

4.2.1 Sportslig framgång

Samtliga intervjupersoner svarade att sportsliga framgångar är att vinna titlar, och i Sverige innebär det att vinna Allsvenskan, Svenska Cupen och/eller Supercupen. Detta är givet och

sitter i väggarna hos föreningarna. HIF:s sportchef förklarade också att det finns andra sportsliga framgångar utöver titlarna, att spela väldigt bra fotboll, att utbilda och utveckla egna spelare eller exempelvis anordna en föreningsdag med ungdomar och deras föräldrar, men tillade att allt självfallet blir enklare med en titel i bagaget. Att spela kontinuerligt ute i Europa och börja utmana de europeiska klubbarna var ytterligare något som lyftes fram och samtliga föreningar strävar efter att försöka bli ledande i Norden. Precis som HIF:s sportchef förklarade, menade även representanter från IFK och MFF att det är en stor sportslig framgång att utveckla och utbilda spelare. Styrelseordföranden i HIF framhöll att det som allsvenska föreningar kan göra lika bra som de stora klubbarna i Europa är att utbilda spelare från egna led.

På frågan om det gick att ha interna framgångar inom föreningen som inte alltid når ut till allmänheten svarade sportchefen i IFK att föreningarna ofta har det, men menade samtidigt att dessa oftast är oväsentliga för allmänheten vilket även representanter från HIF och MFF påpekade. Representanter från föreningarna förklarade att det är en komplex bransch att befinna sig i eftersom föreningars framgångar mäts externt av media, supporters med flera. Det är därmed svårt att säga att en säsong utan vunna titlar är en framgångsrik säsong, även om det gett interna framgångar.

För att sammanfatta har våra intervjupersoner en gemensam bild om vad sportslig framgång innebär. Det huvudsakliga är att vinna titlar, tillsammans med att utbilda och utveckla spelare och att kontinuerligt spela i Europa. Det andra perspektivet av framgång som togs upp under intervjuerna var ekonomisk framgång vilket presenteras vidare nedan.

4.2.2 Ekonomisk framgång

HIF:s styrelseordförande förklarade att ekonomisk framgång inte betyder något för allmänheten. Han menade att det snarare var ett internt verktyg för föreningen att nå sportslig framgång. Hans sätt att förklara ekonomisk framgång gick ut på att föreningen lyckas bygga en buffert där kapitalet används för att göra sportsliga satsningar för att bland annat få spela i Europa. Denna definition stod även sportchefen i HIF bakom och menade att en fotbollsförening aldrig ska gå mer än \pm noll, men att föreningen med mer pengar kan göra större satsningar på laget som således ska leda till sportsliga framgångar. Även MFF:s representanter pratade om att eventuell vinst ska återinvesteras i föreningen i form av

spelarinvesteringar. Vidare nämndes även att ekonomisk framgång är att kunna lägga pengar på spelare och att få betalt för sina fostrade spelare.

Ekonomichefen i IFK förklarade att föreningen har ett mål om att alltid ha ett eget kapital på tio miljoner kronor för att kunna hantera förlustår eller år utan framgång. Hon påpekade också problematiken som ekonomisk framgång medför i form av högre lönekostnader och att det finns en risk att löneutvecklingen är svår att stoppa om framgången sedan uteblir. Lundh menade att de stora ekonomiska fördelarna finns om föreningarna lyckas nå Europaspel. Även IFK:s representanter definierade ekonomisk framgång som att göra så pass bra ifrån sig att föreningen får spela i Europa. Vidare förklarades att föreningarna skulle behöva hitta något utöver den allsvenska fotbollen som genererade intäkter, vilket fotbollsföreningen BK Häcken gjort som varje år arrangerar Gothia Cup, världens största fotbollscup för ungdomar. Lundh påpekade också att om värdet på Allsvenskan som medial produkt går att höja, skulle detta generera mer intäkter vilket kunde användas till större sportsliga satsningar.

Det finns olika sätt att förklara vad en ekonomisk framgång innebär för en fotbollsförening. Något som dock samtliga intervjupersoner var väldigt noga med att påpeka är att sportslig och ekonomisk framgång går hand i hand vilket utvecklas i nästa stycke.

4.2.3 Sportslig och ekonomisk framgång går hand i hand

Representanterna från supporterföreningarna förklarade att när föreningarna presterar bra sportsligt kan det resultera i Europaspel, vilket även genererar mer pengar till föreningarna, med andra ord: framgång föder framgång. De förklarade också att goda sportsliga resultat leder till titlar, som i sin tur leder till att fler besökare kommer till arenan, vilket leder till att fler produkter säljs i souvenirshopen och så vidare. Det framkallar således en positiv spiral och denna positiva spiral nämnde även HIF:s ekonomichef som menade att om föreningen är duktig på att få in intäkter finns det en större buffert för att köpa in eller behålla spelare, vilket medför att laget blir bättre och sannolikheten för framgång blir större. Detta ökar även chansen för att fler företag vill sponsra föreningen.

Sportchefen i MFF instämde i att sportslig och ekonomisk framgång hänger ihop men förklarade också att föreningen ibland måste välja det ena före det andra. Ibland måste till exempel fokus ligga på den ekonomiska framgången för att föreningen ska kunna nå den sportsliga framgången. Han förklarade att om föreningen får ett stort bud på en spelare måste

de kanske acceptera budet för att föreningens ekonomi ser ut som den gör vid det tillfället. Detta kan innebära att föreningen säljer en av sina bättre spelare vilket kan resultera i att lagets sportsliga prestation försämras. Dock kan detta på sikt vara en lönsam affär då föreningen får in pengar som kan användas till nya sportsliga satsningar. Det är en komplex situation att befinna sig i och han menade att föreningarna ibland får ta risker och chanser. Även IFK:s vice styrelseordförande pekade på problematiken med att affärerna inte dyker upp när föreningen vill eller när det passar bäst vilket kan göra att vissa ekonomiska beslut tas på bekostnad av sportsliga aspekter och vice versa.

På frågan om föreningarna gått miste om något för att de fokuserat mer på den sportsliga aspekten än den ekonomiska eller vice versa, var det vanligaste svaret att det gällde spelarförhandlingar. Representanter från HIF och MFF menade att det gäller att förhandla i rätt lägen och att förhandlingarna ibland drar ut på tiden och att föreningarna då kan gå miste om en spelare. Spelarförhandlingar kräver rätt timing och är alltid ett risktagande, och ibland görs satsningar på spelare som sedan inte visar sig leverera den prestation som förutspåts. IFK och MFF:s representanter tog upp två andra situationer där fokus legat mer på det ekonomiska än på det sportsliga. Representanten från IFK:s supporterförening tyckte inte att den svenska fotbollsrörelsen lyft fram Svenska Cupen tillräckligt. Där finns det sportsliga framgångar att belysa och som tidigare nämnts får den slutgiltiga segraren i cupen en kvalplats till Europa League vilket innebär ytterligare en väg att nå spel i Europa. Representanter från MFF påpekade att beslutet att bygga en ny och dyr arena var slarvigt och att de rycktes med, men att föreningen ändå lyckats hantera det bra.

Ekonomichefen i MFF förklarade att en förening inte får ekonomin i balans om de inte har sportslig framgång, och samtidigt krävs en ekonomi i balans för att uppnå sportslig framgång, och menade att det är en komplex situation för föreningar. HIF:s sportchef menade även att det många gånger ska vara fokus på ekonomin, men då det sportsliga är kärnverksamheten i en fotbollsförening är det detta föreningen ska utgå från. Även MFF:s styrelseordförande förklarade att de sportsliga målen ska komma först och att en förenings ekonomiska mål främst ska gälla att klara alla åtaganden till bland annat banker och förbund.

Sportchefen i IFK förklarade att tankegångarna kring sport och ekonomi har utvecklats med exemplet att fotbollsspelare förr ville bli bäst på fotboll medan många numera har som

karriärsmål att bli ekonomiskt oberoende. Han menade att detta är en oroande utveckling men påpekade även att det inte är unikt för Sverige utan att utvecklingen skett i hela Europa. Sammanfattningsvis berättade samtliga intervjupersoner i grund och botten två saker; framgång föder framgång, sportslig framgång leder till ekonomisk framgång och vice versa; och det går inte att fokusera på enbart den sportsliga eller den ekonomiska aspekten utan det handlar om att försöka hitta en balansgång däremellan. IFK:s ekonomichef menade att det handlar om en förståelse mellan alla parter inom föreningen för att nå framgång. Frågor om framgång både nu och längre fram i tiden togs upp under intervjuerna och svaren utvecklas i nästa stycke.

4.2.4 Framgång i nutid och framtid

MFF:s representanter förklarade att föreningen alltid strävat efter att nå liknande framgång. De menade dock att målen kanske har varit lite blygsammare när det varit perioder då det gått lite sämre för föreningen, exempelvis på 1990-talet då MFF bland annat åkte ur Allsvenskan. De poängterade emellertid att föreningen efter denna period haft samma inställning till vilken framgång de vill nå. Representanter från IFK berättade att föreningen haft samma vision och tankesätt under en lång tid. Det handlar om att ständigt nå en topplacering i Allsvenskan och att komma ut och spela i Europa. Vidare förklarades att något som IFK lägger tonvikt på är att ha mer transparens runt omkring föreningen för att stärka relationen med sina supportrar. HIF:s representanter förklarade att deras bild av framgång sitter i väggarna och att den bilden funnits med länge. De tillade också att det skett en utveckling internt i föreningen där de har lärt sig att se framgångar i andra saker än titlar. Vidare menade de att föreningen gått från en kortsiktig till en mer långsiktig strategi både inom föreningen och i spelartruppen.

När det kommer till framgång i framtiden förklarade Lundh tidigt att spel i Europa är ett rimligt mål. Dock bör de allsvenska föreningarna inte bygga sin verksamhet utifrån förutsättningen att de alltid når hela vägen fram till Europaspel. Han ansåg att Allsvenskan skulle vara minst lika viktig och att föreningarna måste arbeta med att locka ännu mer publik och sponsorer, för att på den vägen få in mer pengar. Även IFK:s sportchef rekommenderade att Europa bör förbli ett rimligt mål för de allsvenska föreningarna då det annars finns risk att fotboll går över till att endast vara en nöjesindustri.

Vad gäller Europaspel förklarade ekonomichefen i HIF att de klubbar som återkommande spelar i Champions League har helt andra resurser än de allsvenska föreningarna. Han drog

paralleller till den nederländska fotbollsklubben FC Twente och menade att de har en omsättning som är fem gånger större än HIF:s utan att lyckas ta sig hela vägen till gruppspel i Champions League. Han menade att de allsvenska föreningarna istället borde ställa in siktet på att återkommande få spela i Europa League, den näst största turneringen i Europa. Resultatet kan då bli att föreningarna lyckas bygga ett lag på sikt och möjligheten att nå Champions League i framtiden finns och då gör föreningen detta med europeisk rutin i bagaget från spel i Europa League. MFF:s styrelseordförande pekade också på att det krävs mer noggrannhet från de allsvenska föreningarna då de inte verkar utifrån samma förutsättningar som de största klubbarna i Europa. Med andra ord kan det vara svårt att satsa på att bli ett topplag i Champions League men han hoppades ändå att de allsvenska föreningarna ska ha etablerat sig i Europa om ett par år.

Utöver Europaspel trodde sportchefen i MFF att det sociala ansvaret kan komma att ha en allt större roll vad gäller framgång längre fram i tiden. Föreningarna är en viktig del i samhället och har stora möjligheter att positivt påverka dess omgivning. Ett exempel på det sociala ansvaret är att IFK startat en fotbollsinriktad grundskola för årskurs fyra till nio. Detta är något som även HIF och MFF är verksamma inom då de samarbetar med ett antal lokala skolor. Föreningarna beskrev ytterligare exempel på socialt ansvar såsom fotbollsturneringen "Fotboll mot rasism" vilken anordnas av MFF, HIF:s skolprojekt "Dagens ungdom - vår framtid" samt IFK:s "Samspelet" där föreningen driver olika samhällsprojekt.

Samtliga intervjupersoner från fotbollsföreningarna trodde avslutningsvis att sina respektive föreningars strategier var hållbara för framtiden. Vice styrelseordföranden i IFK menade dock att det självklart alltid går att bli bättre på att ligga steget före vilket gör föreningen mer förberedd på oförutsedda händelser. Han önskade också att föreningarna skulle bli bättre på att ta mer betalt för de spelare som de säljer, speciellt när föreningarna är duktiga på att utbilda och utveckla egna spelare. Mer om föreningarnas spelare följer i nästa avsnitt.

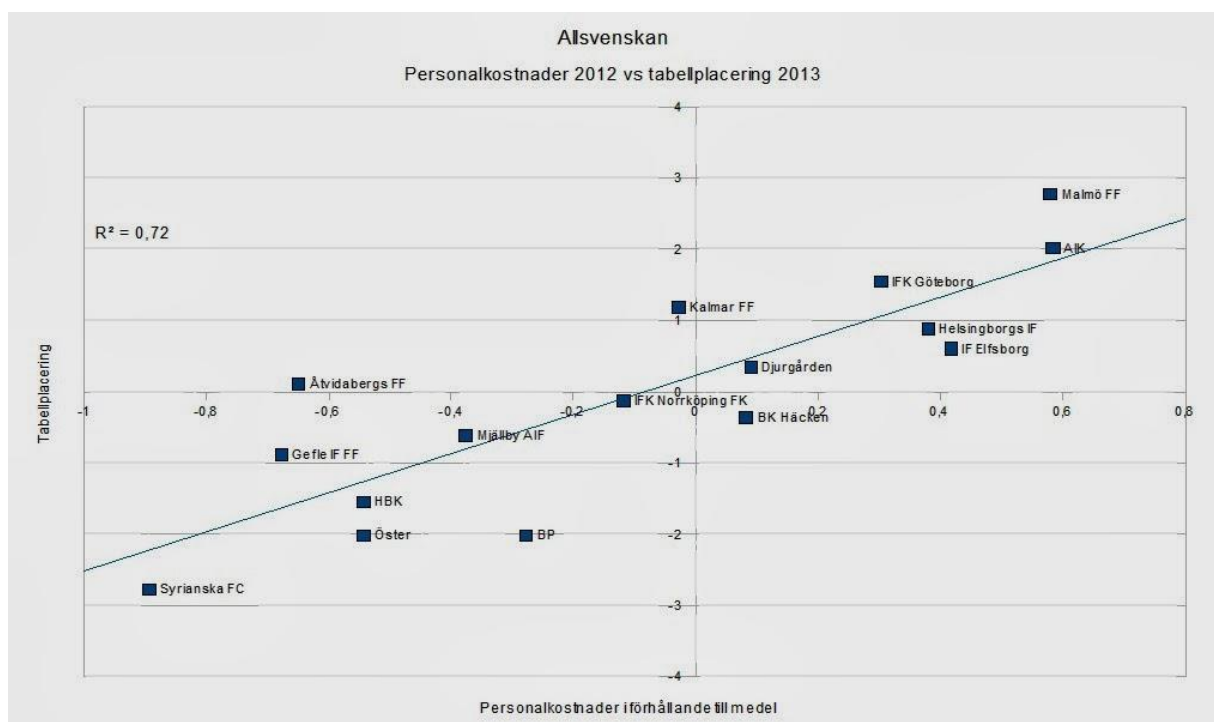
4.3 Föreningarnas spelartrupper

Representanterna från HIF, IFK och MFF var alla eniga om att det krävs en blandning av spelare från ungdomsakademin och inköpta spelare för att ha en bred trupp. Att endast ha inköpta spelare är för dyrt och att endast ha unga spelare från akademierna gör att erfarenhet saknas. Denna erfarenhet kan föreningen få genom inköpta spelare som fungerar som ett stöd

för de unga spelarna. Vad gäller föreningarnas spelartrupper fick vi under intervjuerna veta att det finns ett samband mellan storleken på truppen och framgång vilket presenteras här nedan.

4.3.1 Relationen mellan spelartrupp och framgång

Representanter från HIF berättade att det finns ett statistiskt underlag som tydligt visar att det finns ett samband mellan sportslig framgång och storleken på spelartruppen, mätt i kronor. Denna korrelation mellan tabellplacering i Allsvenskan och personalkostnader uppgick till cirka 72 procent 2013 vilket också bekräftas i Figur 3:



Figur 3. Samband mellan personalkostnader och tabellplacering. (Vogel [3], 2013)

Det uppmärksammades under intervjuerna att det är påfrestande för alla allsvenska föreningar med den pengamässiga utvecklingen vad gäller spelarnas löner (och övergångssummor). Representanterna från IFK och MFF drog paralleller till ishockeybranschen där det inte finns några övergångssummor och menade att fotboll kan gå mot samma utveckling. Vidare förklarades även att redan 2012 var 70 procent av alla spelarövergångar i Europa så kallade Bosman-övergångar. Sportcheferna i IFK och MFF menade att det börjar bli allt svårare för föreningar i mindre ligor att få betalt för spelare när större europeiska ligor och klubbar kan erbjuda mycket högre löner. Resultatet av detta är att många spelare väljer att lämna Sverige i ung ålder. HIF:s sportchef trodde inte att löneutvecklingen i de större ligorna, som exempelvis brittiska Premier League, kommer att avstanna men menade att det redan börjat märkas av i

Sverige. Han trodde dock att risken är att de som sist kommer förstå den ohållbara löneutvecklingen är spelarna och deras agenter som fortsätter arbeta för allt högre löner och övergångssummor.

Ekonomichefen i HIF ansåg däremot att löneutvecklingen säkerligen kommer fortsätta, då i takt med att föreningarna ökar sina intäkter kommer även spelarna kräva högre löner. Även allmänhetens stora intresse för fotboll driver upp lönerna vilket spelarna vinner på, och han anser att det är upp till föreningarna själva om de ska kunna följa med i utvecklingen. MFF:s styrelseordförande hoppades och trodde att andra saker utöver pengar kan komma få ett större värde i framtiden, som exempelvis spelarutveckling och -miljö, och menade att så länge pengarna står i fokus kommer svensk fotboll aldrig kunna "komma i topp".

Sammanfattningsvis blev det tydligt under intervjuerna att det har blivit allt svårare att konkurrera om många spelare på grund av ekonomiska orsaker och ett alternativ för föreningarna har blivit att satsa på sina ungdomsakademier.

4.3.2 Ungdomsakademier

HIF, IFK och MFF har alla vad som kallas för femstjärniga ungdomsakademier. Lundin (SEF) förklarade att det är en inspektion om hur en förenings ungdomsakademi fungerar och denna inspektion sköts av SEF. En femstjärnig akademi är den högsta ranking som en allsvensk förening kan ha vad gäller sin ungdomsakademi.

Representanterna från samtliga tre föreningar förklarade att de värdesätter sina ungdomsakademier högt och att de lägger ner mycket tid och resurser på detta. MFF:s representanter förklarade att valet att satsa på sin ungdomsakademi har gjort att de är en av föreningarna som tar fram flest ungdomar i hela Sverige. Samtliga föreningar påpekade också vikten av att ge ungdomarna stöd, både på fotbollsplanen och utanför, och IFK:s ekonomichef förklarade att det är viktigt att föreningen ser till att ungdomarna sköter skolan samt ger stöttning med både hälsa och kost. Sportchefen i IFK berättade att europeiska fotbollsklubbar i snitt lägger cirka sex procent av sin omsättning på sina ungdomsakademier, medan IFK lägger nästan 12 procent. Han förklarade också att de försöker utbilda spelare som kommer tillbaka till föreningen som hemvändare längre fram i tiden efter en karriär i andra föreningar. Hemvändare var något som även HIF:s sportchef tog upp. Tillsammans med egna spelare från ungdomsakademin, spelare som utgör stommen i laget och inköpta spetsspelare, utgör

hemvändarna en del av den spelarmix som ett lag bör byggas på och detta arbetar HIF mycket med.

När en ung spelare flyttas upp från akademien till den ordinarie truppen kan det spelmässigt vara stor skillnad vilket styrelseordföranden i HIF förklarade. Han påstod att de allsvenska föreningarna skulle gynnas av att ha utvecklingslag i högre divisioner inom seniorfotboll, exempelvis i division två, vilket han menade skulle ge de unga spelarna bättre matchträning och de skulle därmed vara mer förberedda för fotboll på allsvensk nivå.

Både Lundh och IFK:s ekonomichef förklarade att det är dyrt med en ungdomsakademi och att det är en långsiktig planering som kräver tålamod, vilket tyvärr kan göra att föreningar väljer att satsa pengar på kortsiktiga alternativ istället då många efterfrågar "avkastning" direkt. Däremot kan ungdomsakademin, med lite tålamod, generera intäkter som kan återinvesteras i föreningen, till exempelvis spelarinvesteringar. Vad gäller inköp av spelare förklarade representanter från samtliga föreningar att inköpen bör gälla spelare som är tillräckligt bra för att platsa i startelvan direkt, så kallade spetsspelare.

Sammanfattningsvis lägger HIF, IFK och MFF ner mycket tid och resurser på sina ungdomsakademier vilket också har gett dem den högsta rankingen som finns för ungdomsakademier. Föreningarna berättade hur viktigt det är att ha en bred trupp med spelare med olika egenskaper för att nå framgång, både i Sverige och i Europa. Visionerna om att nå Europa kommer presenteras i nästa avsnitt.

4.4 Drömmen om Europa

När vi frågade om vilka som var de olika föreningarnas främsta framgångar refererade näst intill samtliga intervjupersoner till föreningarnas största framgångar i Europa:

- › HIF kvalificerade sig för gruppspel i Champions League säsongen 00/01.
- › IFK Göteborg vann 1987 UEFA-cupen (numera Europa League) för andra gången.
- › Malmö FF tog sig till final i Europacupen (numera Champions League) 1979.

De allsvenska lagen har generellt sett haft det svårt att ta en permanent plats i den europeiska fotbollsvärlden, vilket också poängterades under intervjuerna. På de senaste 20 åren (1994-2014) har endast tre lag från Allsvenskan nått gruppspel i Champions League; AIK, HIF och IFK (Fotbollskanalen, 2009) och sedan 00/01 har inte ett enda allsvenskt lag varit i gruppspel.

Flera allsvenska lag har däremot nått gruppspel i Europa League på 2000-talet: AIK, IF Elfsborg, HIF, MFF och Halmstads BK men ingen har inte kommit längre än sextondelsfinalen som HIF nådde 07/08 (Svenska Fotbollsförbundet [2], 2013). Det stod klart under intervjuerna att Europa fortfarande är många allsvenska föreningars vision men något verkar stå i vägen för denna framgång.

4.4.1 Utebliven framgång i Europa

På frågan om varför den europeiska framgången har uteblivit för de allsvenska föreningarna svarade Lundh att det var en komplex fråga men att han ändå hade några förklaringar. Han menade att Sverige är ett litet land med en begränsad marknad för fotboll och att det samtidigt är stor konkurrens om TV-intäkterna i Sverige; fotbollen konkurrerar starkt med ishockeyn och han menade att länder som exempelvis Belgien inte har någon stark ishockeybransch som konkurrerar. Han trodde också att andra framgångsrika idrotter gör att fotbollen tappar talanger. Lundh lyfte även fram att Sverige inte har några skattemässiga fördelar som exempelvis Danmark och menar också att vårt klimat inte heller går att göra något åt. Han trodde också att någon sorts omorganisering behövs i SEF, det är en stor organisation med 32 elitföreningar, och han trodde att det hade varit fördelaktigt att istället ha en separat organisation för Allsvenskan och en för Superettan. Han menade även att SEF behövde bryta sig loss från SvFF då förbundet ansvarar för 3 000 föreningar varav realistiskt sju-åtta av dem kan nå spel i Europa.

Lundins (SEF) synpunkt på det hela var att svensk fotboll är extremt bra och pekade på det faktum att Sverige ligger på en tiondeplats i FIFA:s VM-maratontabell. Sverige är också väldigt bra på att utveckla både spelare och ledare och han menade istället att det stora problemet är följande:

*“Vårt problem är att över 100 av våra bästa spelare spelar fotboll utomlands”
(S. Lundin, personlig kommunikation, 12 mars 2014)*

Sportchefen i HIF tyckte inte att föreningarna gör tillräckligt när chansen att nå spel i Europa kommer och menade att det inte finns något tålamod. Det är i Europaspel de stora pengarna ligger och hans åsikt var att satsningen på Europaspel måste bli större. Även sportcheferna i IFK och MFF menade att det måste satsas mer på de framgångsrika topplagen i Allsvenskan som har en realistisk chans att nå Europa. De förklarade att det inte fungerar att “alla ska ha

lika mycket” och tog upp den holländske modellen vad gäller fördelning av TV-intäkter. Där används ett system där 50 procent av hela intäktsbeloppet delas upp utifrån det sportsliga resultatet och de övriga 50 procenten delas upp efter bland annat publiksnittet på de olika fotbollsklubbarnas matcher. På detta vis skulle topplagen få mer pengar och därmed ha möjligheten att kunna göra större satsningar. Samtliga sportchefer tyckte att det vore bra att dela ut pengarna efter hur bra föreningarna är vilket på lång sikt skulle medföra att allsvenska föreningar kan konkurrera om platserna för spel i Europa.

“Alla ska vara med i breddidrott, men inte i elitidrott”

(H. Mild, personlig kommunikation, 10 mars 2014)

MFF:s styrelseordförande förklarade att fotbollen är en stor sport med hög status men samtidigt tas den inte på allvar och många ser det fortfarande som en hobby och inte ett arbete. Han hävdade att fotbollens kommersiella status behöver höjas och att intäkterna måste bli högre. MFF:s sportchef förklarade att de allsvenska lagen behöver möta europeiska lag i träningsmatcher och så vidare för att få mer erfarenhet från europeisk fotboll. Han tyckte också att detta skulle vara aktuellt redan på ungdomsnivå där de får möta internationellt motstånd för att således göra de unga spelarna mer redo för den fotboll som sedan spelas på allsvensk och europeisk nivå.

Både Lundin (SEF) och vice styrelseordföranden i IFK förklarade att den stora utmaningen som svensk fotboll ständigt står inför är att spelarna lämnar Sverige för tidigt, redan vid 22 års ålder, och de skulle önska att spelarna stannade tills de var 24-25 år gamla och haft möjligheten att utvecklas mer. De menade också att det är upp till föreningarna att försöka övertyga sina spelare om att stanna längre.

“Det är en skam varenda gång en spelare går som Bosman, då pengarna inte kommer tillbaka till klubbarna”

(C. Blessner, personlig kommunikation, 10 mars 2014)

IFK:s vice styrelseordförande fortsatte förklara att ytterligare en utmaning är att få betalt för spelarna när de väl vill lämna föreningen. Hans åsikt var att spelarnas agenter försöker få spelarna att lämna föreningarna när kontrakten tar slut vilket gör att spelarna lämnar som Bosman och får då istället en så kallad sign-on bonus samtidigt som den förening spelarna

lämnar inte får några pengar. Fotbollen behöver och måste få mer pengar att röra sig med enligt honom och tog upp marknadsföringsmöjligheterna vad gäller sponsorer till matchdräkterna vid Europaspel. Han menade att föreningarna skulle använda en separat dräkt med reklam från europeiska företag, som känns igen även utanför Sverige, när föreningarna möter europeiskt motstånd.

Som nämnts ovan har olika anledningar angetts till varför de allsvenska föreningarna har svårt att bli etablerade i Europa. Flera förslag som skulle förbättra förutsättningarna nämndes; sälja ligan som ett koncept, en fördelning av TV-intäkter till föreningarna efter det sportsliga resultatet samt att behålla och få mer betalt för sina spelare. Vidare diskuterades om förändringar såsom färre lag i Allsvenskan och ett annat spelschema skulle ändra villkoren för fotbollsföreningarna och det följer härnäst.

4.4.2 Färre lag och annat spelschema

De 16 lag som spelar i Allsvenskan gör detta under vad som kallas vår/höst-säsong (mars-november), medan stora delar av Europa spelar höst/vår-säsong (exempelvis augusti-maj). Två alternativ för att förbättra de allsvenska förutsättningarna skulle vara att färre lag spelar i Allsvenskan och/eller att byta spelschema till höst/vår-säsong. Lundh hade svårt att se att något av dessa alternativ skulle förbättra kvaliteten på svensk elitfotboll. Han menade däremot att det visserligen hade varit en bra idé att synkronisera spelschemat med övriga Europa vilket även gör att de allsvenska lagen är i samma skede av säsongen när transferfönstren är öppna. Lundh påpekade också att han anser att 32 elitlag är för mycket för Sverige, särskilt nu när föreningarnas ekonomier inte fungerar. Alternativet kan då vara att minska antalet lag och istället möta varje motståndare tre gånger under säsongen men Lundh hade svårt att säga att det skulle garantera att svensk fotboll blir bättre.

Representanterna i IFK var rörande överens om att dra ner till 12 lag i Allsvenskan och 12 lag i Superettan och istället mötas fler gånger under säsongen. De menade att det är ett koncept som de tror på och förklarade att föreningen drivit frågan ganska länge. Även representanten från MFF:s supporterförening förklarade att han ställer sig tveksam till vissa av de mindre föreningarna som är med i Allsvenskan, då det ur ett supporterperspektiv är mindre lockande att åka till deras arenor och menade att det kanske skulle bli bättre med färre antal lag i Allsvenskan. Han trodde också att höst/vår-säsong skulle kunna vara något att överväga.

HIF:s styrelseordförande förklarade att det efterfrågas fler matcher per säsong och pekade samtidigt på problematiken kring detta. I och med att Allsvenskan spelas under vår/höst-säsong, är det svårt, om inte omöjligt, att få in fler än de 30 allsvenska matcher som spelas per säsong. Detta beror på att föreningarna inte får spela matcher på så kallade "UEFA-dagar" och dessa är planerade efter höst/vår-säsongen som stora delar av ligorna i Europa spelar. Detta resulterar i att när möjligheten finns för allsvenska föreningar att spela match finns inga tillgängliga dagar att göra detta på. Han menade också att om spelschemat skulle ändras till att det följer övriga Europa, skulle det istället letas problem med det, förslagsvis att det är för dyrt att värma upp gräsplanen och att det är för kallt att gå på fotboll i december och/eller mars. Han förklarade då att om det finns en bra, modern arena där besökarna har möjlighet att värma sig inomhus i halvlekspausen med kaffe och dylikt borde det vara överkomligt att sitta ute en hel match. Ytterligare problem med att byta till höst/vår-säsong skulle vara att det är orimligt att ställa krav, som att värma upp gräsplanerna, på de mindre ideella föreningarna på landsbygden, men menade att det är fullt möjligt för de allsvenska lagen. Det som krävs då är en sorts växlingsserie för att komma i fas i spelschemat och han påpekade att det utan tvekan är genomförbart.

En annan aspekt som påverkas av vilket spelschema som används är utvecklingen av spelare och som situationen ser ut går talanger oftast i det transferfönster som sker under sommaren. Under denna period har de allsvenska spelarna varit igång sedan januari med träning och matcher, jämfört med stora delar av klubbarna i Europa som har sin försäsong under sommaren. De allsvenska spelare som byter till europeiska klubbar under sommarens transferfönster presterar i många fall bra i en till två månader in på säsongen och därefter ökar risken att spelarna skadar eller sliter ut sig till följd av att de haft en längre säsong än vanligt, som HIF:s styrelseordförande förklarade. Detta kan då leda till att spelarna hamnar på bänken och att deras utvecklingsfas avstannar. Med andra ord skulle även utvecklingen av spelare gynnas av att byta spelschema.

Vice styrelseordföranden i IFK ansåg att om de allsvenska föreningarna ska närma sig europeisk fotboll måste de på sikt följa resten av Europa. I Europa måste matcher spelas på riktigt gräs och han tror att underlaget kan vara ett problem i Sverige vid byte till höst/vår-säsong till följd av klimatet. Även MFF:s sportchef pekade på att de svenska väderförhållandena är problematiska, främst i norra Sverige. Han tyckte däremot inte att antalet lag i Allsvenskan (16) behöver förändras.

Representanterna från HIF förklarade att de ställer sig positiva till att byta till höst/vår-säsong. De förklarade vidare att de även önskar färre antal lag i Allsvenskan. Sportchefen i HIF tillade också att det borde vara fritt val om en förening vill drivas som ett aktiebolag och menade att alla inte har samma förutsättningar men att alla föreningar ändå ska göra likadant enligt nuvarande system. HIF:s ekonomichef förklarade att den fördel som finns med nuvarande spelschema är att föreningarna är mitt uppe i säsongen och därmed är inne i matchtempo när det är dags att kvala till spel i Europa.

Styrelseordföranden i MFF trodde inte att det skulle ha någon effekt att minska antalet lag i Allsvenskan då samma lag istället bara möts fler gånger under säsongen, vilket inte skulle förändra kvaliteten. Han var däremot väldigt positiv till att byta till höst/vår-säsong då Allsvenskan blir synkroniserad med övriga ligor både när det gäller Europakval och transferfönster, men trodde inte att det skulle bli någon större skillnad i spelkvalitet vid byte av spelschema.

Lundin (SEF) lyfte fram både de positiva och de negativa aspekterna av att bli färre lag i Allsvenskan. Det positiva var att ligan skulle förbättras då det blir hårdare konkurrens, medan det negativa var att spänningen skulle försvinna. Han påpekade att Allsvenskan är Europas jämnaste liga vilket också kan förklaras genom att ligan haft hela nio olika vinnare av SM-guldet under 2000-talet (Fotbollsallsvenskan, 2013).

Sammanfattningsvis fanns det en hel del olika åsikter men överlag ställde sig merparten av intervjupersonerna positiva till att både ha färre antal lag i Allsvenskan och att byta spelschema till höst/vår-säsong. Samtliga tillade att det finns hinder och en viss problematik att överkomma för att utföra dessa två ändringar. Diskussionerna gick sedan vidare till att fundera över hur svensk fotboll står sig mot andra länder och dess ligor, och då fokuserades det på de nordiska länderna Danmark och Norge.

4.4.3 Svensk fotbolls konkurrenskraft i Norden

I den senaste världsrankingen från International Federation of Football History and Statistics (IFFHS) blev Allsvenskan rankad som 45e bästa liga jämfört med Danmark på 33e plats och Norge på 29e plats (IFFHS, 2014), vilket togs upp under intervjuerna. Intervjupersonerna rekommenderade istället UEFA:s Europa-ranking, där Allsvenskan senast rankades på en 23e

plats, med Danmark på en 19e plats och Norge på en 26e plats (UEFA, 2014). Det finns med andra ord olika sätt att tolka rankingen på, men överlag har de danska och norska klubbarna nått större framgångar i Europa än de allsvenska föreningarna, vilket diskuterades med våra intervjupersoner.

Lundh påpekade att det inte är alla norska och danska lag som är bättre men menade att det finns några lag som sticker ut, exempelvis danska FC Köpenhamn (FCK) och norska Rosenborg BK. Han lyfte fram FCK som ett tydligt exempel och menade att de äger sin arena Parken, som bland annat används till fotbollsmatcher och konserter, vilket gett klubben andra ekonomiska förutsättningar. Även Lundin (SEF) förklarade att andra länder har bättre och nyare arenor vilket är något som SvFF måste fokusera på för att följa med i fotbollens utveckling. Med andra ord lär arenafrågan bli allt viktigare i svensk fotboll.

Som tidigare nämnts har Danmark och Norge även skattemässiga fördelar i form av en "artistskatt" som lockar fler spelare, vilket samtliga intervjupersoner nämnde. Återigen drogs även paralleller till att ishockeyn tar stor plats i Sverige och konkurrerar om TV-intäkterna och denna situation har varken Danmark eller Norge, vilket gör att de inhemska TV-avtalen ger mer pengar till fotbollsklubbarna. Dessa länder har även en mer ojämn fördelning av TV-intäkterna mellan föreningarna jämfört med Sverige som har ett mer jämlikt system. Vidare nämnde IFK:s vice styrelseordförande och representanten i MFF:s supporterförening sponsring som ytterligare en faktor och menade att Norge och Danmarks förbund har varit duktigare på att dra in viktiga huvudsponsorer, vilket är en klar fördel.

Sportcheferna i IFK och MFF förklarade att spelkvaliteten i svenska lag, både allsvenska föreningar och landslag, är lika bra som de norska och danska lagen. De menade istället att fördelen för de danska och norska lagen är att de har varit spelat i Europa flera gånger tidigare vilket har framkallat en positiv spiral. De antydde även att lag som en gång nått Europaspel har lättare att nå ut dit igen. Denna positiva spiral pekade även MFF:s styrelseordförande på och menade att det som behövs är att de allsvenska lagen når ut i Europa en gång så att den positiva spiralen börjar växa fram. Styrelseordföranden i HIF utvecklade denna tankegång och förklarade att Danmark tidigare rankats på 15e plats i UEFA:s ranking vilket inneburit en direktplats i Champions League. Detta innebar att FCK spelade i Europa sex-sju år i rad som varje gång resulterade i miljontals kronor till klubben, vilket gav FCK ännu större chanser att lyckas igen.

Som tidigare nämnts finns alternativen att spela med färre lag i ligan och att byta spelschema till höst/vår-säsong vilket representanter från HIF och IFK nämnde som möjliga fördelar för Danmark och Norge. IFK:s vice styrelseordförande menade att Danmark bland annat spelar med färre lag i sin liga som istället möter varandra fler gånger under säsongen samt att svenska lag skulle behöva spela matcher mot tuffare motstånd. Han lyfte dock fram Svenska Cupen och menade att det har blivit en bra utveckling med fler tävlingsmatcher på den vägen.

Som ett försök till sammanfattning var merparten av intervjupersonerna övertygade om att kvaliteten på både fotbollen och dess spelare är lika hög i de svenska, norska och danska ligorna och pekade istället på andra faktorer för att förklara skillnaderna. De norska och danska klubbarna har spelat i Europa ett antal gånger tidigare, vilket har gett bättre ekonomiska förutsättningar och klubbarna har kommit in i en positiv spiral. En annan faktor är att Danmark och Norge inte har någon ishockey eller annan stor sport som konkurrerar om intäkterna från TV-avtalen och de har även en bättre fördelning av intäkterna efter deras sportsliga prestationer där de bättre lagen får mer pengar. Arenor, spelschema och antal lag i ligorna har också nämnts som avgörande faktorer till att de danska och norska klubbarna nått större framgångar. Frågan är om dessa faktorer skulle kunna stärka Allsvenskan?

4.5 Vad kan stärka Allsvenskan?

Ekonomi i de allsvenska föreningarna nämndes ständigt under intervjuerna som en orsak till varför den sportsliga framgången uteblivit. Många allsvenska föreningar har, under senare år, redovisat negativa ekonomiska resultat och Lundh menade att det är en alarmerande utveckling och förklarade att problemet ligger i att det inte finns någon "sjukdomsinsikt" i föreningarna. Han påpekade att många föreningars stora fokus ligger i att öka omsättningen vilket oftast inte ger den positiva effekt som föreningarna önskar. Lundh fortsatte förklara att föreningarna istället drar på sig för stora kostnader och budgeten blir då sträckt när sponsor- och publikintäkter inte täcker kostnaderna tillräckligt, vilket Lundh kallade för "glädjekalkyler".

Både Lundh och Lundin (SEF) fick frågan om de kunde nämna tre saker som de trodde skulle kunna stärka Allsvenskan avsevärt i framtiden. Lundh föreslog följande: 1) se till att det finns större kompetens i styrelserna, både vad gäller fotboll och att driva affärer, för att komma undan dessa "glädjekalkyler" som ständigt görs; 2) arbeta närmare supportrar och utnyttja de

enormt goda krafter som till stora delar finns där; och 3) vara ännu öppnare mot media då media är en möjlighet och inte ett hot. Lundin (SEF) lyfte fram tre andra saker: 1) fortsätta utveckla och bygga bättre arenor; 2) göra en ordentlig satsning på att utbilda spelare; och 3) försöka hitta viktiga sponsorer för ligan. Lundin (SEF) menade dock att då allt hänger ihop kan det vara svårt att veta vart förändringen ska börja, men föreslog att en bra start kan vara att försöka utveckla de allsvenska arenorna i landet.

Lundin (SEF) trodde också att värdet på Allsvenskan skulle behöva höjas genom att exempelvis sälja ligan som helhet då föreningarna sliter sönder det gemensamma värdet. Han menade att det skulle behövas en balans mellan klubbssponsorer och ligasponsorer och på den punkten tyckte han att ishockeybranschen hade kommit mycket längre och menade att det finns en enorm utvecklingspotential för fotbollen. Att också bli bättre på att behålla spelare i Allsvenskan är grundläggande för att ligan ska kunna ha en möjlighet att höja sig enligt Lundin (SEF). En positiv utveckling för svensk fotboll, som Lundin (SEF) påpekade, är att det under 2000-talet skett en publikökning i Allsvenskan. Han förklarade dock att denna ökning gjort att allt fler sökt sig till arenorna inte enbart för fotbollen, utan för att söka bråk och känna gruppgemenskap, så kallad huliganism. Lundin (SEF) menade att huliganism är ett problem som måste åtgärdas, men då SvFF har hand om all fotboll i Sverige räcker de inte till, och SEF har därmed fått blanda sig in i olika säkerhetsfrågor.

Det framgick under intervjuerna att det finns en vision om att Allsvenskan ska bli “Nordens Bästa Liga 2017”. Målet med denna är att stärka Allsvenskan och förbättra förutsättningarna för de allsvenska föreningarna, vilket kommer tas upp nedan.

4.5.1 “Nordens Bästa Liga 2017”

“Nordens Bästa Liga 2017” är ett projekt som SEF startat och handlar mycket om att stärka Allsvenskans image och utveckla de kommersiella möjligheter som finns. Ett stort steg handlar om att fördubbla omsättning i Allsvenskan vilket är något som samtliga ska hjälpas åt med, både organisationer som SEF och de allsvenska föreningarna. För att detta ska vara möjligt är det viktigt att föreningarna förstår fördelarna med att ha en central organisation som arbetar med att sälja Allsvenskan som ett koncept, vilket Lundin (SEF) påpekade inte fungerar om varje förening arbetar var för sig. Lundin förklarade att han ställer sig kritisk till att mycket fokus ligger på att just fördubbla omsättningen för att bli “Nordens Bästa Liga 2017”. Han ansåg att det vore fördelaktigt om Allsvenskans omsättning kunde fördubblas,

men historiskt har enbart ökad omsättning inte varit lösning på problemen, både i Sverige och internationellt. Det finns tillfällen där det har fått rätt effekt, men högre omsättning har tyvärr visat sig inte vara, per automatik, överensstämmande med en god ekonomi, menade Lundh.

Det finns olika orsaker till varför Allsvenskans omsättning inte ökar i den takt som önskas. Lundin (SEF) trodde att en av orsakerna kan vara att Sverige inte har någon tradition av att utveckla och upprätthålla en stark liga på samma sätt som andra länder har. Ytterligare en orsak Lundin (SEF) tog upp var 51 procent-regeln, vilket han tror är ett hinder i ligans utveckling. Lundin (SEF) förklarade vidare att det SEF vill uppnå med "Nordens Bästa Liga 2017" är att samtliga allsvenska föreningar går åt samma håll för att bygga och stärka Allsvenskan samt för att få centrala ligasponsorer. Han tillade också att målet för Allsvenskan är att vara ledande i Norden och att de allsvenska föreningarna deltar i Champions League regelbundet.

Styrelseordföranden i HIF tog möjligheten att utveckla sitt resonemang kring "Nordens Bästa Liga 2017" och förklarade att det handlar om ökad omsättning och detta är möjligt genom att erbjuda en bättre produkt, sälja fler biljetter samt ha bättre arenor och menade att allt hänger samman. På dessa punkter ansåg han att ishockeyn lyckats bättre med att sälja SHL (högsta serien i svensk ishockey) som produkt. Istället för att samla alla allsvenska föreningar och sälja Allsvenskan som ett koncept, arbetar föreningarna var för sig med sina egna sponsorer. Han menade precis som Lundin (SEF) att Allsvenskan behöver säljas som en samlad produkt, och att föreningarna dels behöver samarbeta med varandra, och dels själva utveckla och förbättra sina egna verksamheter.

"Nordens Bästa Liga 2017 bygger ni tillsammans, inte var för sig!"
(Frountzos & Gozzi [2]. (2014). *Svensk Elitfotboll*, 2014-04-02)

Den svenska fotbollsrörelsen är indelad i 24 distrikt genom vilka SvFF behåller makten. Både HIF:s styrelseordförande och Lundin (SEF) förklarade att den svenska fotbollsrörelsen är för demokratisk, vilket medför att det blir svårt att genomföra olika förändringar inom svensk fotboll. Anledningen till detta är att distrikten omfattar allt från elitföreningar till mindre lokala ideella föreningar där skillnaderna är stora vad gäller förutsättningar och resurser. Vid förslag på förändring är betydelsen olika för de olika föreningarna, vilket gör att de

förändringar som exempelvis elitfotbollsföreningarna vill genomföra inte godkänns av de mindre lokala ideella föreningarna då dessa inte kan relatera till förändringarna.

Representanten från MFF:s supporterförening tog också upp problemet med att de allsvenska föreningarna bara kan påverka och driva förändringar genom sitt distrikt, och menade att det inom varje distrikt endast finns ett fåtal elitföreningar bland en större mängd mindre föreningar vilka inte är intresserade av "storklubsproblem". Även sportchefen i HIF påpekade att något behöver göras med systemet eftersom utvecklingen av Allsvenskan är trögrörlig.

Sammanfattningsvis strävas det efter förändringar i samband med målet att bli "Nordens Bästa Liga 2017" men flera olika hinder och problemområden togs upp av våra olika intervjupersoner. Mycket handlar om att fördubbla omsättningen för hela Allsvenskan men frågan som ställs då är om det är tillräckligt för att höja Allsvenskan som varumärke?

4.6 Reflektioner över det empiriska materialet

Under intervjuerna diskuterades två aspekter av framgång; sportslig och ekonomisk. Enligt intervjupersonerna fokuserar föreningarna alltid på att uppnå sportslig framgång, vilket samtliga påpekade innebär att vinna titlar. Flera nämnde även att föreningarna har en vision om att ständigt nå en topplacering i Allsvenskan och därmed kvala till spel i Europa. Den ekonomiska framgången beskrevs på olika sätt i studien, men det handlade i grund och botten om att klara av de finansiella åtaganden som finns och sedan återinvestera eventuell vinst i föreningen igen för att göra diverse sportsliga satsningar. Under samtliga intervjuer framhölls vikten av att förstå hur mycket sportslig och ekonomisk framgång samverkar med varandra, vilket kommer analyseras i nästkommande kapitel.

5. Analys

I detta kapitel försöker vi applicera vår teoretiska referensram på vårt insamlade empiriska material och därmed föra en grundläggande analys. Syftet med analysen är att den ska leda fram till slutsatserna som redovisas i det avslutande kapitlet.

Vår studie resulterade i ett omfattande empiriskt material vilket har öppnat upp möjligheterna för en grundläggande och djupgående analys. Kapitlet är disponerat utifrån de teman vi anser är relevanta att analysera för att bäst uppfylla studiens syfte. Vi försöker behandla de områden som teori och empiri omfattas av utifrån följande teman; *Engagemanget och arbetet utanför planen, Arenafrågan är nödvändig men kräver eftertanke, Kombinationen av spelare är väsentlig, Hur kommersiella möjligheter genererar intäkter till föreningar, Svensk fotboll lyser med sin frånvaro i Europa* och avslutningsvis *Kontinuitet är nyckeln till framgång.*

Engagemanget och arbetet utanför planen kommer diskutera de organisatoriska verksamheter som finns bakom fotbollsrörelsen. Vidare följer *Arenafrågan är nödvändig men kräver eftertanke* som undersöker det ökade kravet på nya och moderna arenor i Sverige. I *Kombinationen av spelare är väsentlig* analyseras flera olika aspekter vad det gäller allsvenska spelare, ungdomsakademier och varför spelare lämnar Allsvenskan för spel i andra ligor. Därefter kommer föreningarnas ekonomi behandlas under *Hur kommersiella möjligheter genererar intäkter till föreningar*. Avsnittet *Svensk fotboll lyser med sin frånvaro i Europa* tar sedan upp faktorer till varför allsvenska föreningar inte når ut i Europa och hur de tillsammans kan stärka Allsvenskan. Avslutningsvis i *Kontinuitet är nyckeln till framgång* analyseras förutsättningar för att nå framgång.

5.1 Engagemanget och arbetet utanför planen

Fotbollsrörelsens utveckling har gjort att engagemanget och arbetet runt omkring föreningarna är längre än de 90 minuter som en fotbollsmatch varar. Det har blivit allt viktigare för föreningarna att den operativa verksamheten fungerar, vilket har gjort att en fotbollsförening numera är en unik sammansättning av ideell förening och företag. Denna professionalisering har medfört att olika organisationer hanterar och reglerar den svenska fotbollsrörelsen, där SvFF och SEF är två av dessa.

5.1.1 En separat organisation med Allsvenskan i fokus

I teorikapitlet beskrevs maktstrukturen inom svensk fotboll där SvFF har det huvudsakliga ansvaret för samtlig fotbollsverksamhet i Sverige. I vår studie förklarades att SvFF har svårt att lägga fokus på Allsvenskan vilket gjort att SEF fått ta allt större ansvar inom svensk elitfotboll. Vidare föreslogs att SEF bör bryta sig loss från SvFF och ha fullständigt ansvar för ligorna. Dessutom diskuterades möjligheten att ha en separat organisation för Allsvenskan och en för Superettan, istället för att SEF ansvarar för båda ligorna. En separat organisation för Allsvenskan skulle göra att denna kunde arbeta med frågor som endast rör Allsvenskan och dess utveckling. Enligt intervjupersonerna är det svårt att få igenom beslut och förändringar i den svenska fotbollsrörelsen och därför efterfrågas en förändring av beslutsprocessen. Som vi tolkat problemet verkar problematiken ligga i att elitföreningarna måste gå via distrikten för att driva frågor om förändring, även när det gäller problem som endast berör Allsvenskan och dess föreningar. Vi anser att en organisation som endast ansvarar för Allsvenskan och dess beslut, skulle tillsammans med föreningarna, möjliggöra snabbare förändringar inom Allsvenskan. Dessa förändringar skulle kunna gälla allt från antal lag i Allsvenskan samt fördelning av TV-intäkter till föreningarna vilket uppmärksammades i studien.

Det krävs inte enbart en separat organisation som ansvarar för Allsvenskan för att svenska fotbollsföreningar ska kunna nå sportlig och ekonomisk framgång, utan det krävs även att varje förening har en bra och kompetent verksamhet som är medveten om fotbollens komplexitet. Vikten av en väl fungerande verksamhet diskuteras vidare i nästkommande avsnitt.

5.1.2 Det behövs mer kompetens i föreningarna

Föreningar har svårt att hantera balansgången mellan att verka som en förening, då dessa styrs av medlemmarna, och att verka som ett företag, då fotbollen genomgått en utveckling genom professionalisering och kommersialisering. I takt med att de ideella föreningarna professionaliserats har den operativa verksamheten utökats med fler personer som arbetar inom föreningen. Det konstaterades i empirikapitlet att denna utveckling gjort att mer kompetens kommit in i föreningarna men att detta inte automatiskt resulterat i framgång. Vidare efterfrågades mer kompetens i föreningarnas styrelser, både inom fotboll samt i den operativa verksamheten. Vi håller delvis med om att det krävs mer kompetens i föreningarna men vi tror även att det största problemet ligger i att kunna förvalta kompetenserna och få

dessa att samverka på bästa sätt. Det spelar ingen roll hur bra operativ verksamhet en förening har om inte laget kan prestera på planen, samtidigt spelar det ingen roll hur bra laget presterar om inte den operativa verksamheten fungerar. Det är därför viktigt att det finns en förståelse och en samverkan mellan kärnverksamheten, i detta fall fotbollen, och den operativa verksamheten för att optimalt få ut det bästa båda verksamheterna inom föreningen. Detsamma gäller en förenings styrelse då denna behöver spegla både den operativa verksamheten samt kärnverksamheten för att på bästa sätt hantera den komplexitet som fotbollen präglas av. Som teoriavsnittet *Ledning och organisation* beskriver finns det personer anställda specifikt för den sportsliga verksamheten, vilket vi anser är nödvändigt för att inte riskera att kärnverksamhetens existens förloras. Vi vill exempelvis lyfta fram införandet av SLO som en positiv utveckling då den dels förbättrar kommunikationen från föreningen till dess supportrar, och dels möjliggör att supportrars åsikter når fram till klubbledningen.

Det finns antagligen ingen konkret eller enkel lösning på hur föreningar optimalt hanterar kompetensen, men vi tror att den förening som bäst förvaltar kompetenserna i den operativa verksamheten tillsammans med kärnverksamheten, är den förening som når störst sportslig och ekonomisk framgång. Det som dock alla föreningar ständigt ställs inför är de risker och den komplexitet som präglar fotbollsrörelsen.

5.1.3 Kan föreningar övervinna risker?

I våra teori- och empirikapitel nämns gång på gång att fotbollsrörelsen kännetecknas av komplexitet, osäkerhet och risk. Detta är något som föreningarna ständigt kämpar mot då det många gånger är yttre faktorer som spelar in och som föreningen inte kan förutspå. Det kan handla om förlorade intäkter på grund av att det regnar på matchdag, till att en spelare långtidsskadas vilket tvingar föreningen till att köpa in en ersättare. Det finns många olika scenarion som en förening måste ta i beaktning när kommande säsong ska planeras. Vi förstår att det är svårt att ta alla möjliga risker och resultat i beaktning och vi menar att det aldrig kommer gå att förutse exakt vad som kommer hända i framtiden, vilket även kan vara tjuvningen med fotboll. Dock anser vi att föreningar som verkat på elitnivå under en längre tid bör vara medvetna om vanligt förekommande risker, som att en spelare skadas eller att en spelare väljer att lämna föreningen, då det är varken första eller sista gången som dessa situationer uppkommer. Vi tror däremot att det i slutändan inte spelar någon roll hur detaljerat en förening planerar, då det inte går att påverka vissa yttre faktorer, men är en förening

emellertid medveten om vilka risker som finns kan de agera snabbare vid behov. Om föreningen dessutom kan maximera samverkan mellan kärnverksamheten och den operativa verksamheten tror vi att dessa har mer förståelse för vilka risker som föreningen kan utsättas för och därmed är mer förberedda på det oförberedda.

5.2 Arenafrågan är nödvändig men kräver eftertanke

Under teoridelen *Laget, matchen och arenan* betonades vikten av att ha en bra och välutrustad arena, dels för att uppfylla krav och önskemål från olika typer av besökare och dels då det är en viktig del för fortsatt utveckling av den svenska fotbollen. Även i vår studie lades stor tonvikt vid utvecklingen av nya och moderna arenor för de allsvenska föreningarna. Detta för att stärka både Allsvenskan som liga och förutsättningarna för de allsvenska föreningarna vad gäller att närma sig europeisk standard samt att locka mer publik till arenorna. Frågan vi ställer oss är vilken kapacitet de allsvenska arenorna har och hur mycket publik som går på matcherna?

För att se hur väl arenornas kapacitet nyttjas under de allsvenska matcherna valde vi att undersöka den genomsnittliga arenakapaciteten och även se hur hög nyttjandegraden är för de allsvenska arenorna. Vi valde att titta på säsongen 2013, baserat på de 16 föreningar som deltog i Allsvenskan, då fanns det en genomsnittlig arenakapacitet på cirka 16 520 personer per arena. Nyttjandegraden under samma säsong uppgick till cirka 46,2 procent då publiksnittet per allsvensk match låg på 7 627 personer (se Tabell 1), vilket innebär att arenorna i genomsnitt används till mindre än hälften av sin kapacitet (Svenska Fotbollsförbundet [3], 2013).

Tabell 1. Publikskapacitet och nyttjandegrad säsong 2013

	Kapacitet	Publiksnitt (genomsnitt)	Nyttjandegrad
<i>Allsvenskan</i>	16 520 (genomsnitt)	7 627	46,2 %
<i>HIF</i>	16 500	10 284	61,3 %
<i>IFK</i>	18 900	11 589	62,3 %
<i>MFF</i>	24 000	16 093	67,1 %

(Egen tabell, baserad på Svenska Fotbollsförbundet [3], 2013)

Vidare poängterades under intervjuerna att det är stor skillnad på de allsvenska föreningarna i storlek och popularitet, vilket vi menar även bör tas i beaktning vad gäller publiksnitt och nyttjandegrad. De mindre föreningarna med lägre arenapacitet och lägre publiksnitt drar ner genomsnittssiffrorna och därför valde vi att titta närmare på våra tre utvalda föreningar; HIF, IFK och MFF. Som går att se i Tabell 1 ligger samtliga tre föreningar över den genomsnittliga allsvenska nyttjandegraden på sina arenor. MFF är ensamt allsvenskt lag i Sveriges tredje största stad; IFK är ett av två allsvenska lag i Sveriges andra största stad; och HIF är ensamt allsvenskt lag i en av Sveriges större städer. Kombinationen att det är lag från några av Sveriges största städer och att de är nästintill ensamma allsvenska lag i städerna tillsammans med deras många framgångar tror vi är de avgörande faktorerna till att föreningarna lyckas hålla en relativt hög nyttjandegrad på sina arenor. Faktum kvarstår dock att de allsvenska arenorna har plats för många fler besökare än de som faktiskt kommer till matcherna och det finns med andra ord utrymme för föreningarna att locka fler besökare till arenorna.

I takt med att UEFA ställer högre krav på arenorna runt om i Europa har många föreningar tvingats renovera befintliga arenor eller välja att bygga nya. Som framkommit ur intervjumaterialet krävs även dessa upprustningar för att öka omsättningen i föreningarna och närma sig målet "Nordens Bästa Liga 2017". Vi tror att det vid upprustningen är lätt att arenan får en större publikkapacitet än vad som speglar föreningens publiksnitt, samtidigt som upprustningen tenderar kosta flera hundra miljoner kronor. Vi menar att drömmen om ett kontinuerligt spel i Europa, vilket vanligtvis drar större publik, motiverar föreningar till att bygga arenor med större publikkapacitet. Detta trots att de allsvenska matcherna endast har en genomsnittlig nyttjandegrad på 46,2 procent med de nuvarande arenorna samtidigt som det historiskt visat sig att de allsvenska föreningarna endast spelat ett fåtal europeiska matcher. Vi anser att en förening vid upprustning av sin arena, bör överväga att bygga denna med mindre publikkapacitet alternativt behålla den befintliga kapaciteten om föreningen anser att nyttjandegraden av arenan uppfyller deras publikmål. Det finns vidare både sportsliga och ekonomiska fördelar med att överväga en mindre publikkapacitet vid upprustning av arenor. Dels blir det lägre kostnader både för bygge och för drift av arenan och dels leder det till en högre nyttjandegrad. Vidare bidrar den högre nyttjandegraden till en bättre stämning bland publiken, vilket även det teoretiska materialet menar att publiken på plats samt TV-tittarna värdesätter. Ett alternativ kan vara att utforma arenan på ett sätt där påbyggnad är tillgängligt i takt med att föreningen märker att det finns ett behov för ökad kapacitet.

Att renovera eller bygga ny arena är en dyr och långsiktig investering för en förening. Alternativet kan vara att föreningen istället investerar pengar i spelare, som är ett enklare och mer kortsiktigt alternativ. Detta är ett av många exempel där föreningar tvingas välja mellan ett långsiktigt och ett kortsiktigt perspektiv, vilket visar på hur svårt det är att driva en fotbollsförening. Ytterligare ett exempel där föreningen ställs inför liknande val är när föreningen ska sätta samman sitt lag.

5.3 Kombinationen av spelare är väsentlig

Enligt både teoriavsnittet *Laget, matchen och arenan* och våra intervjupersoner behöver ett lag innehålla en mix av spelare med olika personligheter och olika spelkvaliteter för att nå framgång, i både Sverige och Europa. Vår studie visar även att det bästa laget består av en kombination av inköpta spelare från andra föreningar och egenutvecklade spelare, vilket vi anser är viktigt så att laget innehåller en blandning av unga spelare med nytänkande samt rutinerade spelare med erfarenhet. Vi tror att det är lätt att en förenings supportrar pressar föreningen till att göra många kortsiktiga beslut som att värva flera spetspelare på samma gång, då de vill uppnå sportslig framgång varje säsong. Vår rekommendation är istället att en förening bör fokusera på att bygga sitt lag under ett längre perspektiv, och fokusera på att utveckla egna spelare, samtidigt som föreningen kan "krydda" laget med spetspelare för att på så sätt få in rutin till laget. I studien påpekades att ett spelarköp kan innebära ett stort risktagande dels då föreningen inte vet om spelaren passar in och trivs med övriga spelare i truppen, och dels då risken finns att denne spelare skadar sig under säsongen vilket gör att föreningen tvingas köpa in ytterligare spelare.

Vi tycker, som studien visar, att det är allt viktigare för en förening att ha en bra och välfungerande ungdomsakademi. Detta dels då det är nästintill omöjligt att bygga ett lag med endast inköpta spelare utifrån de allsvenska föreningarnas ekonomier, och dels att konkurrensen om unga lovande spelare, föreningar emellan, blivit mycket större. Vi tycker att de allsvenska föreningarnas bristande ekonomiska kraft också blir tydlig på den europeiska spelarmarknaden där föreningarna huvudsakligen agerar säljare. Självfallet köper även föreningarna spelare men faktum är att de inte har den köpkraft som krävs för att konkurrera om de mest eftertraktade spelarna, och då är en välfungerande ungdomsakademi ett tydligt alternativ. Enligt intervjupersonerna lägger föreningarna ner mycket tid och resurser på sina akademier för att utveckla spelare som ska kunna ta plats i den ordinarie truppen och spelare som kan säljas vidare till andra föreningar. En ungdomsakademi är, precis som konstaterats i

studien, en långsiktig planering som kräver mycket pengar och tålamod vilket ibland gör att föreningar satsar dessa pengar på andra kortsiktiga alternativ. Vi kan däremot konstatera utifrån studien att med lite tålamod kan ungdomsakademier generera intäkter som sedan kan återinvesteras i föreningen, vilket är ett sätt att öka både sina ekonomiska och sportsliga förutsättningar. Det är många föreningar som redan har bra ungdomsakademier i Sverige, däribland våra tre utvalda föreningar, men för att ständigt tillhöra topplagen i Allsvenskan och få spela i Europa tror vi att det krävs att en förening har en nästintill perfekt akademi som ständigt producerar nya talanger. Då klubbar i Europa generellt sett har en mycket högre omsättning än svenska föreningar är en bra utbildning av unga spelare en möjlighet för att kunna konkurrera med dessa europeiska klubbar. Något som både vi och våra intervjupersoner vill påpeka är att det är viktigt för en förening att ta hand om de unga spelarna i akademierna och att ge dem stöd både på och utanför fotbollsplanen. Det kan handla om att ge dem extra hjälp för att klara skolan till att de unga spelarna ska förstå vikten av att ta hand om sin hälsa och äta rätt kost.

5.3.1 Kan Royal League vara en lösning?

Ytterligare sak att ta i beaktning är den stora spelmässiga skillnaden mellan att spela i ungdomsakademin och att spela i Allsvenskan. I vår studie föreslogs att en allsvensk förening borde ha ett utvecklingslag som spelar i en högre division inom seniorfotboll, exempelvis division två. Detta är något som vi håller med om och vi tycker även att det kan vara till en fördel att låta akademilaget få möta europeiska akademilag när föreningens ordinarie trupp möter europeiskt motstånd i diverse kvalmatcher. Ytterligare förslag är att återuppta Royal League, en nordisk liga där de fyra bästa lagen från den respektive danska, norska och svenska högsta ligan tidigare möttes. Vi tror att det finns både sportsliga och ekonomiska fördelar med att spela i Royal League. De sportliga fördelarna är att föreningen får möta nytt motstånd vilket dels utvecklar laget i helhet och dels ger spelarna ytterligare erfarenhet. De ekonomiska fördelarna är att dessa toppmatcher borde locka fler besökare till arenan, vilket genererar mer intäkter till föreningen. Vi tror att skillnaden mellan allsvensk och europeisk fotboll är stor och menar att Royal League är ett sätt att minska denna skillnad. Problemet med att införa Royal League är att det kan vara svårt att hitta en lämplig period att spela på, dels för att Danmark spelar höst/vår och Norge och Sverige spelar vår/höst, och dels då UEFA inte tillåter spel på olika utvalda dagar. Utöver ländernas inhemska ligor finns även eventuella inhemska cuper att ta hänsyn till, såsom Svenska Cupen. Vi tror inte att det finns plats för både Royal League och ländernas respektive cuper under säsongen och vi menar då att det bör

övervägas vilken av dessa som kan ge föreningarna de bästa sportsliga och ekonomiska fördelarna. Ytterligare ett steg skulle vara att även införa en sorts Royal League för ungdomsakademier i dessa länder; Danmark, Norge och Sverige. Detta skulle främst syfta till att främja den sportsliga utvecklingen hos de unga spelarna i akademierna.

5.3.2 Utan pengar lämnar de bästa spelarna Allsvenskan

Det problem som betonades mest i vår studie var att spelare väljer att lämna de allsvenska föreningarna alldeles för tidigt. Detta har resulterat i att de flesta av Sveriges bästa fotbollsspelare spelar i utländska ligor. Det poängterades att detta huvudsakligen är en fråga om pengar och att allsvenska föreningar inte kan konkurrera med europeiska klubbar i denna fråga. Ytterligare en faktor som anses missgynna de allsvenska föreningarna är de skattelättnader för fotbollsspelare som exempelvis finns i Danmark och Norge. Vi anser att det är en naturlig utveckling att svenska spelare väljer att lämna de allsvenska föreningarna, men att det är en tråkig sådan då de allsvenska föreningarna förlorar många av sina spelare som de har fostrat i sina akademier. Föreningarna har lagt ner mycket tid och resurser på spelarna för att de en dag ska spela och fortsätta utvecklas i den ordinarie truppen för att sedan gå vidare med sin utveckling i andra klubbar. Spelarna väljer istället att tidigt gå till en utländsk klubb som erbjuder mer pengar, då det är många som drömt om detta sedan ung ålder, vilket därför gör det naturligt att de accepterar erbjudandet att få spela i en annan europeisk klubb. Vi anser att svensk fotboll skulle gynnas av att ha liknande skattelättnader som Danmark och Norge har, men då dessa beslut fattas på riksdags- och regeringsnivå förmodar vi att det är svårt för föreningarna att aktivt driva frågan om förändring. Vidare tror vi, liksom våra intervjupersoner, att spelare hade tjänat på att stanna kvar i de allsvenska föreningarna ytterligare ett par år, dels för att fortsätta utvecklas som spelare och dels för att bli mogen som individ. Även föreningen tjänar på att spelare stannar längre då det skapar den långsiktiga kontinuitet en förening behöver. I enlighet med studien anser vi att lösningen ligger hos varje förening då de måste få spelare att värdesätta andra saker än pengar, som spelarutveckling och -miljö. Tyvärr tror vi att pengar har allt för stor effekt vilket resulterar i att spelare ändå väljer pengar före andra faktorer.

Under teoriavsnittet *De ekonomiska förutsättningarna i en förening* förklarades att intäkter från spelarförsäljningar utgör en väsentlig del av en förenings intäkter, samtidigt som det blivit allt vanligare att spelare lämnar som Bosman. Samtliga intervjupersoner påpekade att Bosman är ett problem då spelare lämnar föreningen utan ekonomisk ersättning vid

spelarövergångar. Då vi tror att lagstiftningen kring Bosman kommer att bestå är det viktigt för föreningarna att inte vara beroende av de intäkter som kommer från spelarförsäljningar. I studien framkom önskemål om att föreningar ska bli bättre på att få mer betalt för spelare när en spelarförsäljning sker, men det påpekades också att föreningar, till följd av sin ekonomiska situation, kan tvingas acceptera lägre bud än vad de egentligen skulle kunna få. Som vi påpekat tidigare är det viktigt att föreningar dels kan bli mindre beroende av spelarförsäljningsintäkter och dels bli mer skickliga i förhandlingssituationer, samtidigt som vi tror att en bra och stabil ekonomi kan förbättra förhandlingsmöjligheterna.

5.4 Hur kommersiella möjligheter genererar intäkter till föreningar

I takt med att fotbollsföreningar professionaliseras krävs allt större ekonomiska resurser för att bedriva verksamheten och med kommersialisering har föreningarna hittat olika sätt för att finansiera denna. Som teoriavsnittet *De ekonomiska förutsättningarna i en förening* beskriver har en förening ett antal större intäktsposter som matchdagsintäkter, reklam & sponsring, spelarförsäljningar och TV-sändningsintäkter. Vi tycker att föreningarna har utnyttjat möjligheterna väl när det gäller intäkter från matchdagar då de säljer allt från lotter och matchprogram till souvenirer. Det som föreningarna kan göra är att locka ännu fler besökare till matcherna för att få in intäkter på detta sätt, vilket även poängterades i vår studie. Marknadsföring är ett sätt att locka besökare till matcherna och vi tycker att föreningarna utnyttjar de olika sätt som finns, allt från reklamskyltar till annonsering via sociala medier. Frågan vi ställer oss är om föreningarna kan intensifiera och utöka marknadsföringen för att på andra sätt nå ut till ännu fler potentiella besökare? Sociala medier är ett bra och kraftigt verktyg att använda när det gäller marknadsföring då både föreningen och dess supportrar snabbt kan sprida information. Det finns dock en baksida med användningen av sociala medier då supportrar kan sprida sitt missnöje när det går sämre för föreningen. Vi tycker att föreningarna arbetar effektivt med reklam & sponsring, men likt att locka fler besökare kan föreningen förbättra detta ytterligare och hitta fler sponsorer.

Som nämnts tidigare anses TV-intäkter vara en av förutsättningarna för att elitfotboll ska förekomma. TV-intäkter kan betraktas som det starkaste inslaget av kommersialisering och fördelningen av dessa mellan föreningarna är ett omdiskuterat ämne. I vår studie ansågs det nödvändigt att införa en mer ojämn fördelning av TV-intäkterna där merparten delas ut efter föreningars prestationer och tabellplaceringar. Vi tror att en mer ojämn fördelning av intäkterna skulle vara mer rättvist då det gynnar de föreningar som presterar bäst. Vi tror

också att denna fördelning skulle fungera som motivationsfaktor för att nå de högre tabellplaceringarna. Problematiken kring att införa en mer ojämn fördelning av TV-intäkterna är hur beslutsprocessen ska gå till. Om föreningarna ska rösta kommer toppföreningarna rösta för en ojämn fördelning då det främst gynnar dessa, medan de "sämre" föreningarna kommer rösta emot då den nuvarande fördelningen är ett bättre alternativ för dem. Vårt förslag är att SEF, som är opartisk i frågan, beslutar huruvida TV-intäkterna ska fördelas föreningarna emellan. Utöver fördelningen av TV-intäkterna framkom det i vår studie att Sverige, jämfört med andra europeiska länder, har andra framgångsrika sporter som konkurrerar om TV-sändningarna. Ishockeyn är den främsta konkurrenten till fotbollen vilket gör att dessa två sporter tvingas dela på TV-sändningarna och får därför mindre intäkter var. Vi anser dock att denna situation är svår att förändra vilket gör det viktigare för föreningar att få in intäkter på andra sätt.

Även studien visade att det kunde vara fördelaktigt för föreningarna att hitta intäkter utöver fotbollsverksamheten, likt Gothia Cup som BK Häcken anordnar. Förslaget om att införa särskilda matchdräkter som används vid Europaspel, där reklamplatser på dräkten sålts till välkända företag i Europa, anser vi är ett utmärkt förslag till att generera mer intäkter till föreningarna. Det som talar emot förslaget är att de allsvenska föreningarna sällan spelar matcher mot europeiskt motstånd, vilket gör att användningen av de europeiska matchdräkterna är minimal. Om vårt förslag att återinföra Royal League infrias, kommer användningen av matchdräkterna öka då även dessa matcher spelas mot europeiskt motstånd. Andra former av intäkter skulle kunna vara att anordna ett årligt evenemang, som exempelvis en löptävling, eller en verksamhet som går att bedriva vid sidan av fotbollsverksamheten, som exempelvis en officiell föreningspub och -restaurang. Då vi anser att föreningarna utnyttjar de möjligheter till intäkter som finns i sin fotbollsverksamhet tycker vi därmed att föreningarna bör lägga mer fokus på att hitta andra alternativ till intäkter.

5.5 Svensk fotboll lyser med sin frånvaro i Europa

I inledningen av denna uppsats beskrevs problemet med att allsvenska fotbollsföreningar väldigt sällan spelar i Europa. Detta problem var även något som intervjupersonerna påpekade, då de menade att Europaspel är något som föreningarna strävar efter. I samband med studiens start reflekterade vi själva över varför allsvenska föreningar, under en längre tid, inte nått några större framgångar i Europa. En enkel förklaring är att de allsvenska föreningarna inte har samma ekonomiska resurser, jämfört med andra europeiska klubbar.

Under studiens gång har ytterligare förklaringar till avsaknaden av svensk fotboll i Europa vuxit fram, som exempelvis konkurrens om TV-intäkter och att många av Sveriges bästa spelare spelar i utländska ligor. Dessa förklaringar var av både förenings- och ligakarakter, vilket menas att det finns faktorer som en förening måste arbeta med, både individuellt och tillsammans med andra föreningar i Allsvenskan.

5.5.1 Allsvenskan behöver förändring

För att öka förutsättningarna att nå spel i Europa var ett av förslagen i studien att förbättra Allsvenskan som liga. Arenafrågan som diskuterats tidigare i analysen, ansågs vara en viktig del i Allsvenskans utveckling. Att minska antalet lag i Allsvenskan samt att ändra spelschemat från vår/höst till höst/vår var ytterligare delar för fortsatt utveckling av ligan. De flesta i studien, liksom vi, tror att spelkvaliteten i Allsvenskan skulle kunna höjas betydligt om antalet lag minskades och föreningarna istället möts fler gånger under säsongen. Vårt förslag är att Allsvenskan minskas från 16 till 12 lag, vilket skulle innebära att de fyra sämst placerade allsvenska föreningarna förflyttas till en lägre division. Det är ingen garanti för att spelkvaliteten skulle förbättras men det finns andra ekonomiska och sportsliga fördelar med förändringen. Sportsligt sett skulle en förening gynnas mer av att spela fler matcher mot de bättre föreningarna och ekonomiskt skulle dessa toppmatcher locka fler besökare till och i sin tur mer intäkter till föreningen. Med andra ord finns det fler anledningar än förbättrad spelkvalitet, till varför 12 lag i Allsvenskan kan rekommenderas. Vad gäller ändringen av spelschemat till höst/vår finns det både för- och nackdelar att lyfta fram. Precis som våra intervjupersoner tror vi att de allsvenska föreningarna tjänar på att ha ett spelschema som stämmer överens med övriga europeiska ligor. Detta skulle innebära att de allsvenska föreningarna befinner sig i samma fas som de europeiska klubbarna när transferfönster och UEFA-dagar infaller. Ett synkroniserat spelschema skulle även kunna öka möjligheterna för att återinföra Royal League, som vi föreslagit tidigare i analysen. Det som skulle kunna tala emot en ändring av spelschemat är det svenska klimatet, som under vintern skulle tvinga föreningarna till någon form av uppvärmning till gräsplanerna, vilket kräver mer ekonomiska resurser. Ytterligare aspekt att ta i beaktning är hur publikvänligt det är att spela matcher under vintermånaderna, och där kan föreningarna förebygga eventuell minskning av publik genom att erbjuda moderna och välutrustade arenor.

Som nämnts tidigare finns det en efterfrågan av en separat organisation vars fokus ligger på Allsvenskan. En sådan organisation skulle underlätta arbetet med att hitta huvudsponsorer för

ligan som helhet, som skulle höja det gemensamma värdet, snarare än att varje förening har sina “egna” sponsorer. Föreningarna skulle fortfarande ha kvar sina egna sponsorer, då dessa är en viktig del i föreningarnas verksamheter, men vi tror att Allsvenskan skulle gynnas av ett antal större ligasponsorer vars huvudsakliga syfte är att sponsra ligan och öka dess utveckling. Detta, tillsammans med målet att bli “Nordens Bästa Liga 2017” tror vi skulle kunna lyfta Allsvenskan både ekonomiskt och sportsligt samt bli en mer “attraktiv” liga. Om SEF och föreningarna tillsammans lyckas med detta, tror vi att fler spelare skulle överväga att stanna i Allsvenskan längre, samtidigt som ligan skulle kunna dra till sig fler utländska spelare. Om dessa spelare kan bidra till att föreningarna når större framgångar, både i Sverige och i Europa, skulle det i sin tur höja ligans värde ytterligare och starta den positiva spiral som föreningarna behöver för att nå sportslig och ekonomisk framgång.

5.6 Kontinuitet är nyckeln till framgång

Det framgick tydligt under intervjuerna att våra tre allsvenska föreningar HIF, IFK och MFF alla strävar efter att årligen nå en topplacering i Allsvenskan och därmed få kvala till spel i Europa, till Champions League respektive Europa League. Tillsammans med en bra ungdomsakademi utgör det vad som föreningarna klassificerar som sportslig framgång. Det andra perspektivet av framgång som diskuterats är ekonomisk framgång, vilket under studiens gång i stora drag har handlat om att föreningarna behöver ha ekonomiska resurser för att göra de satsningar som krävs för att uppnå framgång. Vid ett flertal tillfällen i vår studie betonade intervjupersonerna att föreningar inte enbart kan fokusera på ett av dessa perspektiv då de är ett resultat av varandra, vilket betyder att de går hand i hand. Sportslig och ekonomisk framgång framkallar en positiv spiral och för att lyckas i både Sverige och Europa menar föreningarna att det är viktigt att denna spiral är

kontinuerlig. Vi har valt att illustrera den positiva spiralen i Figur 4 för att tydligt visa hur delarna hänger ihop. Vi tror, precis som intervjupersonerna, att om en förening kan lyckas hålla denna positiva spiral igång och hitta en kontinuitet kommer framgången att komma mer än en gång. Men det är här som de allsvenska föreningarna inte riktigt har lyckats enligt oss. Trots vetskapen om hur viktig den positiva spiralen är har föreningarna inte lyckats uppnå kontinuiteten och vi



Figur 4. Den positiva spiralen.
(Egen figur)

tror att en del av anledningen kan vara att Allsvenskan är en jämn liga. Detta har gjort att nio

olika föreningar vunnit SM-guld under 2000-talet vilket också innebär att dessa nio har spelat kvalspel till Champions League. Detta har i sin tur gjort att det inte har blivit sammanhängande Europaspel i någon större utsträckning för någon allsvensk förening. Flera gånger i vår studie drogs paralleller till FCK, som vunnit den danska ligan nio gånger under 2000-talet (Soccerway, 2014), och de har lyckats hitta en kontinuitet där de har spelat i Europa och nått gruppspel i både Champions League och Europa League flertalet gånger. Som vi tolkar det verkar FCK ha lyckats hålla igång en positiv spiral där de ständigt får spela mot europeiskt motstånd. Detta har gett spelarna europeisk erfarenhet och klubben har fått stora summor pengar som de har kunnat använda till att göra nya sportsliga satsningar. Vi tror att svensk fotboll hade tjänat på att ha exempelvis ett eller två lag som kontinuerligt spelar i Europa säsong efter säsong med få undantag, likt FCK.

Den andra delen av anledningen till att de allsvenska föreningarna misslyckats att upprätthålla en positiv spiral tror vi beror på att en allsvensk förening ständigt arbetar med små marginaler, både på det sportsliga och på det ekonomiska planet, då de allsvenska föreningarna generellt har mycket mindre resurser än andra europeiska lag. Det har vid flera tillfällen i vår studie konstaterats att de allsvenska föreningarna inte har tillräckligt med ekonomiska resurser för att konkurrera med de större europeiska fotbollsklubbarna och konkurrensen är för svår på föreningsnivå. Vi menar att en allsvensk förening är beroende av att de små marginalerna är på deras sida, och ibland kan det räcka med ett enkelt misstag för att få marginalerna på "fel sida", vilket kan leda till att föreningen exempelvis tappar publik och sponsorer samt att de sportsliga prestationerna uteblir. Föreningen hamnar då i en negativ spiral där utmaningen blir att ta sig ur denna och istället försöka påbörja en ny positiv spiral från början. Detta försök att återfå kontinuitet kan bli påfrestande för föreningen med sina, vanligtvis knappa, ekonomiska och sportsliga resurser. Vi menar att det verkar vara här som allsvenska föreningar fastnar; i åtskilliga försök att hålla igång en positiv spiral med små marginaler där varje nytt försök att hitta kontinuitet tär på föreningens resurser. Som konstaterats tidigare är fotbollen komplex där många faktorer påverkar, vilket gör att marginalerna ibland kan slå över på fel sida för en förening. Det går inte att övervinna alla risker, men om föreningarna börjar med att förbättra sin ekonomi, tror vi att dessa marginaler kan öka, vilket kan framkalla den kontinuerliga positiva spiral som krävs för att uppnå sportslig och ekonomisk framgång.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel går vi igenom de slutsatser som vuxit fram under uppsatsen och som kommer besvara frågeställningen. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

I inledningen av denna uppsats presenterades syftet och den frågeställning som studien ämnar besvara. För att underlätta för läsaren har vi valt att presentera frågeställningen på nytt: *Hur hanterar allsvenska fotbollsföreningar sportslig och ekonomisk framgång, samt hur kan dessa skapa förutsättningar för fortsatta framgångar i framtiden?* Här nedan följer en avslutande diskussion vars utgångspunkt är att besvara frågeställningen.

6.1 Diskussion

En förening ställs ständigt inför olika val där det i grunden allt som oftast handlar om att satsa på sportslig och ekonomisk framgång. Det kan gälla att investera på kort eller lång sikt, att köpa in spelare eller utveckla spelare i ungdomsakademin samt att verka mer som en förening eller som ett företag. Den svenska fotbollsrörelsen präglas av komplexitet vilket försvårar föreningarnas dagliga arbete och hur de ska nå framgång. Det krävs en ekonomi i balans för att uppnå sportslig framgång, samtidigt som en förening inte får sin ekonomi i balans om de inte uppnår den sportsliga framgången. Detta medför att föreningar många gånger måste välja den ena aspekten framför den andra, vilket då kan resultera i att sportsliga beslut kan tas på bekostnad av den ekonomiska framgången, samtidigt som ekonomiska beslut kan göra att den sportsliga framgången uteblir.

Då det finns många faktorer att ta hänsyn till vid varje beslut, finns det inget facit för hur en förening ska eller bör agera i beslutsfattandet. Ett beslut kan få olika resultat vid olika tidpunkter, beroende på föreningens rådande situation och de yttre faktorer som kan påverka. Det finns inte heller något rätt eller fel i hur en förening hanterar balansgången mellan sportslig och ekonomisk framgång, och det är därför upp till varje förening att verka utifrån sina egna förutsättningar. Oavsett förutsättningar bör en förening ta i beaktning att ett beslut eller en handling kan framkalla en positiv eller negativ spiral, där små marginaler avgör vilken av dessa föreningen hamnar i. Det är viktigt att föreningen arbetar aktivt med att försöka öka dessa marginaler för att på detta sätt minska risken att den positiva spiralen snabbt övergår till den negativa. Större marginaler förbättrar föreningens chanser till att upprätthålla den kontinuitet som behövs för att uppnå framgång.

Vad gäller framtida framgångar är föreningarna överens om att Europa är ett rimligt mål att sträva efter. Vi anser dock att föreningarna i större utsträckning ska fokusera på att uppnå sportslig och ekonomisk stabilitet i Allsvenskan och försöka åstadkomma den kontinuitet som krävs för att uppnå framgång. Oavsett åsikt, är det tydligt att något inom svensk fotboll saknas eller bör förändras för att chansen att allsvenska föreningar når Europa ska bli större. Tills dess bör Europaspel helt och hållet ses som en sorts belöning, både ur ett sportsligt men kanske främst ekonomiskt perspektiv. En förening bör därför inte förutsätta Europaspel förrän stabilitet och kontinuitet har uppnåtts i Allsvenskan. Det finns olika delar i ligans utformning, som antalet lag, vilka kan förändra förutsättningarna för att de allsvenska föreningarna ska nå större framgångar i framtiden. Däremot är det, till största del, upp till varje enskild förening att försöka vidhålla en positiv spiral med sportslig och ekonomisk framgång, då det inte är någon annan än de själva som kan se till att deras fotboll lockar publik och genererar intäkter som i sin tur kan användas till sportsliga satsningar.

Avslutningsvis kan vi konstatera att fotboll är en komplex bransch med många yttre faktorer, vilket gör att föreningar ständigt utsätts för risker. Vi tror att den förening som bäst hanterar dessa risker och som samtidigt hittar ett sätt att kontinuerligt nå sportsliga och ekonomiska framgångar i Allsvenskan, också skapar förutsättningar för att uppfylla sin dröm om Europa.

6.2 Förslag till vidare forskning

Under studiens gång har det uppkommit ett antal intressanta ämnen som vi har valt att bortse från i vår analys, då vi anser att dessa ämnen inte kunnat bidra till att uppfylla vårt syfte. Vi har ändå valt att redovisa dessa för att möjliggöra för läsaren att undersöka dessa vidare i egen forskning.

Socialt ansvar är ett av de ämnen som allsvenska föreningar i allt större utsträckning koncentrerar sig på. Föreningarna har stora möjligheter att påverka sin omgivning och driver flera olika samhällsprojekt vid sidan om fotbollsverksamheten. Det kan då vara intressant att undersöka hur ett väl fungerande socialt ansvar kan skapa värde för de allsvenska föreningarna.

Ägarstrukturen för en allsvensk arena kan se ut på olika sätt. Kommun/stad, privata aktörer

och/eller föreningar kan stå som ägare och en vidare undersökning kring detta, kan vara att granska vilken betydelse en arenas ägarstruktur har för ekonomin i en allsvensk förening.

51 procent-regeln är ytterligare ett förslag till vidare forskning, då det kan diskuteras vilken påverkan denna har på den svenska fotbollsrörelsen. Det kan även vara intressant att undersöka vad ett eventuellt avskaffande av regeln skulle innebära för både föreningar och Allsvenskan i helhet.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Almgren, A. (2011). Vad är en SLO, Supporter Liaison Officer? *Blått & Vitt* (4).

Battle, R., Bridge, T., Bull, A., Hanson, C., Taylor, R. & Thorpe, A. (2012). *Football Money League*. Sports Business Group at Deloitte.

Billing, P., Franzén, M. & Peterson, T. (1999). *Vem vinner i längden? Hammarby IF, Malmö FF och svensk fotboll*. Lund.

Billing, P., Franzén, M. & Peterson, T. (2004). Paradoxes of Football Professionalization in Sweden: A Club Approach. *Soccer and Society*, Vol 5, No 1, ss 82-99.

Binder, J.J. & Findlay, M. (2012). The effects of the Bosman ruling on National and Club Teams in Europe. *Journal of Sports Economics*, Vol 13, No 2, ss 107-129.

Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. Oxford University Press.

Broberg, I., Bäckström, Å., Fahlström, P-G., Gunnarsson, M., Hassmén, N., Hassmén, P., Hellström, L., Johnson, U., Malmsten, K., Olsson, T., Pallin, C., Peterson, T., Petersson, J., Schantz, P., Sund, B., Söderman, S., Winroth, J. & Viscovi, D. (2004). *Perspektiv på sport management*. SISU Idrottsböcker.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Andra upplagan. Liber.

Collins, J. (2001). *Good to great*. London: Random House Business's Books.

Carling, C., Farrant, A., Ford, P.R., Garces, M., Holmström, S., Le Gall, F., Marques, M., Miguel, C., Moreno, J., Salmela, J.H., Stenling, A. & Williams, A.M. (2012). The

developmental activities of elite soccer players aged under-16 years from Brazil, England, France, Ghana, Mexico, Portugal and Sweden. *Journal of Sports Science*, Vol 30, No 15, ss 1653-1663.

Doherty, A. (2013). "It takes a village:" Interdisciplinary Research for Sport Management. *Journal of Sport Management*, Vol. 27, Issue 1, ss 1-10.

Einarsson, T. (2012). *Den framgångsrika idrottsföreningen - reflektioner från fokusgruppsamtal om framgång*. FoU-rapport 2012:1.

Fransson, J. (2010). *Effektivare informationssökning på webben*. HEXA FÖRLAG.

Frountzos, A. & Gozzi, E. [1]. (2014). *Årlig genomgång av svensk fotbollsekonomi - Rätt skor för fotbollen*. Deloitte Sport Business Group.

Gardiner, S. & Welch, R. (2011). Bosman – There and back again: The legitimacy of playing quotas under European Union Sports Policy. *European Law Journal*, Vol 17, No 6, ss 828-849.

Gibson, W. J. & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. SAGE Publications Ltd.
Johansson, M. (1994). *Sport och pengar*. SISU idrottsböcker.

King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. SAGE Publications Ltd.

Lembo, C. (2011). FIFA transfer regulations and UEFA player eligibility rules: Major changes in European football and the negative effect on minors. *Emory International Law Review*, Vol 25, Issue 1, ss 539-585.

Lozano, F.J.M. & Gallego, A. (2011). Deficits of accounting in the valuation of rights to exploit the performance of professional players in football clubs. A case study. *Journal of Management Control*. Vol 22, No 3, ss 335-357.

Malterud, K. (2009). *Kvalitativ metod i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

McKee, H. A. & Porter, J. E. (2009). *The Ethics of Internet Research: A Rhetorical, Case-based Process*. Peter Lang.

Miles, J. & Gilbert, P. (2005). *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology*, Oxford University Press.

Nylin, L. (2004). *Den nödvändiga boken om Allsvenskan*. Bokförlaget Semic.

Olson, H.E. & Sund, B. (2002). *Sport Management i Europa och USA*. Sista Ordet AB.

Pallin, C. (2004). Idrottens Organisation. I Broberg, I. et al. *Perspektiv på Sport Management*. SISU Idrottsböcker, ss 38-53.

Peel, D.A. & Thomas, D.A. (1992). The Demand for Football: Some Evidence on Outcome Uncertainty. *Empirical Economics*, Vol 17, Issue 2, ss 323-331.

Peterson, T. (2004). Idrotten och samhället. I Broberg, I. et al. *Perspektiv på Sport Management*. SISU Idrottsböcker, ss 14-35.

Robbins, A. (1997). *Unlimited Power: The New Science Of Personal Achievement*. Free Press.

Sapsford, R. & Jupp, V. (2006). *Data collection and analysis*. Andra upplagan. London: SAGE Publications Ltd.

Stadskansliet. (2010). *Ansvaret för driften av Gamla Ullevi samt drift, ägandet och upprustningen av Rambergsvallen* (Tjänsteutlåtande 2010: 06). Göteborgs Stad: Stadskansliet.

Sund, B. (2004). Det sportsindustriella komplexet. I Broberg, I. et al. *Perspektiv på Sport Management*. SISU Idrottsböcker, ss 54-69.

Sund, B. (2008). *Fotbollsindustrin*. Nomen Förlag.

Söderman, S. (2004). Idrottens ekonomi. I Broberg, I. et al. *Perspektiv på Sport Management*. SISU Idrottsböcker, ss 188-224.

Söderman, S. (2013). *Football and Management - Comparisons between Sport and Enterprise*. Palgrave Macmillan.

Tricker, B. (2012). *Corporate Governance - principles, policies and practices*. Andra upplagan. Oxford University Press.

Unlucan, D. (2014). Jersey sponsors in football/soccer: the industry classification of main jersey sponsors of 1147 football/soccer clubs in top leagues of 79 countries. *Soccer and Society*, Vol 15, Issue 3, ss 314-333.

7.2 Elektroniska källor

Aral, G. (2014). *Utveckla spelförståelsen - positionsanpassa träningen*.

http://fotbollsajten.se/utveckla-spelforstaelsen-positionsanpassa-traningen/#.U1BGzPl_viY,
(hämtad 2014-03-17)

Berglund, M. (2014). *Åtta myter om sponsring*. <http://sponsringsbloggen.dagensmedia.se/>,
(hämtad 2014-03-17)

Bolagsverket [1]. (2014). *Ideell förening*. <https://www.verksamt.se/starta/valj-foretagsform/ideell-forening>, (hämtad 2014-03-04)

Bolagsverket [2]. (2014). *Ekonomisk förening*. <https://www.verksamt.se/starta/valj-foretagsform/ekonomisk-forening>, (hämtad 2014-03-06)

Björn, T. (2014). *Publikintresset hopp för allsvenska klubbarna*.

<http://www.svenskelifotboll.se/publikintresset-hopp-for-allsvenska-klubbarna/>, (hämtad 2014-04-17)

FIFA. (2007). *Regulations on the Status and Transfer of Players*.

http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/regulations_on_the_status_and_transfer_of_players_en_33410.pdf, (hämtad 2014-04-12)

Fogis. (2013). *Reglemente för Elitlicensen*.

http://fogis.se/ImageVault/Images/id_54122/scope_0/ImageVaultHandler.aspx, (hämtad 2014-03-12)

Fogis [1]. (2014). *Tävlingsbestämmelser år 2014*.

http://fogis.se/ImageVault/Images/id_92120/scope_0/ImageVaultHandler.aspx, (hämtad 2014-03-01)

Fogis [2]. (2014). *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2013*.

http://fogis.se/ImageVault/Images/id_108105/scope_0/ImageVaultHandler.aspx, (hämtad 2014-05-10)

Fotbollsallsvenskan. (2013). *Allsvenska vinnare genom tiderna*.

<http://www.fotbollsallsvenskan.se/allsvenska-vinnare.asp>, (hämtad 2014-04-18)

Fotbollskanalen. (2009). *FAKTA: Svenska lag i Champions League*.

<http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/fakta-svenska-lag-i-champions-league/>, (hämtad 2013-03-11)

Frountzos, A. & Gozzi, E. [2]. (2014). *Publikintresset hopp för allsvenska klubbarna*.

<http://www.svenskelitfotboll.se/publikintresset-hopp-for-allsvenska-klubbarna/>, (hämtad 2014-04-02)

Helsingborgs IF. (2013). *Klubb fakta*. <http://hif.se/StandardPage.aspx?id=f6f844ac-1f5f-466d-bfd5-77638e2f0719>, (hämtad 2014-02-03)

Idrottens Affärer. (2012). *Sponsorns betydelse är bevisad*.

<http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2012/07/sponsorns-betydelse-ar-bevisad>, (hämtad 2014-04-17)

- Idrottens Affärer. (2013). *Arenakostnaderna uppe i 8 miljarder*. <http://www.idrottensaffarer.se/arena/2013/12/arenakostnaderna-uppe-i-8-miljarder>, (hämtad 2014-05-04)
- IFFHS. (2014). *The strongest national league of the world*. <http://www.iffhs.de/the-strongest-national-league-of-the-world/#more-187>, (hämtad 2014-03-01)
- IFK Göteborg [1]. (2014). *Meriter*. <http://www.ifkgoteborg.se/Om-IFK-Goteborg/Presentation/Meriter/>, (hämtad 2014-03-27)
- Isacson, T. (2014). *Helsingborg spelar högt*. <http://n360.se/2014/03/28/helsingborg-spelar-hogt/>, (hämtad 2014-04-18)
- Larsson, B. (2014). *Allsvenskan släpar efter - så ska fans från AIK, Bajen, MFF, Blåvitt och DIF lyfta ekonomin*. <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/allsvenskan-slapar-efter---sa-ska-fans-fran-aik-bajen-mff-blavitt-och-dif-lyf/>, (hämtad 2014-04-17)
- Larsson, M. (2011). Allsvenskan behöver helrening. *Mattias Larsson* [blogg], 25 oktober. <http://bloggar.expressen.se/mattiaslarsson/2011/10/allsvenskan-behoover-helrening/>, (hämtad 2014-04-12)
- Littorin, J. (2014). *Arenaboomen fortsätter*. <http://www.dn.se/sport/arenaboomen-fortsatter/>, (hämtad 2014-04-11)
- Lundh, O. (2013). *Allsvenskan har medvind - upp till klubbarna att förvalta*. <http://www.fotbollskanalen.se/olof-lundh/lundh-allsvenskan-har-medvind--upp-till-klubbarna-att-forvalta/>, (hämtad 2014-04-17)
- Malmö FF [1]. (2014). *Fakta*. http://www.mff.se/Ditt_MFF/Om_klubben/Fakta, (hämtad 2014-02-04)
- Nilsson, P. (2013). *Policy för sociala medier saknas*. <http://www.gp.se/sport/1.1563369-policy-for-sociala-medier-saknas>, (hämtad 2014-04-13)

Riksdagen. (2013). *Svårigheter för föreningar och klubbar att klara av arenakrav.*

http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Motioner/motion-D_H102Kr318/?text=true, (hämtad 2014-04-11)

Soccerway. (2014). *Tables.*

http://nr.soccerway.com/national/denmark/superliga/20132014/regular-season/r21286/tables/?ICID=PL_3N_03, (hämtad 2014-05-06)

Stewart, A. (2014). *Are Football Clubs Thinking Enough About Social Media?*

http://www.huffingtonpost.com/alex-stewart/are-football-clubs-thinki_b_4548385.html, (hämtad 2014-04-13)

Ström, J. (2014). *Klubbarna om sina arenor.* <http://www.ostran.se/SPORTEN/Klubbarna-om-sina-arenor>, (hämtad 2014-04-11)

Superettan. (2014). *Matcher.* <http://www.superettan.se/matcher/#omgaang-0>, (hämtad 2014-03-29)

SvD Sport. (2014). *Mer publik på nya arenor.* <http://www.svd.se/sport/3452200.svd>, (hämtad 2014-04-11)

Svensk Elitfotboll. (2013). *Allsvenskan.*

<http://www.svenskelitfotboll.se/foreningar/allsvenskan/>, (hämtad 2014-03-28)

Svensk Elitfotboll. (2014). *Om SEF.* <http://www.svenskelitfotboll.se/om-sef/>, (hämtad 2014-03-28)

Svenska Fans. (2007). *Arenasituationen hos samtliga allsvenska klubbar.*

<http://www.svenskafans.com/fotboll/174241.aspx>, (hämtad 2014-05-04)

Svenska Fotbollsförbundet. (2010). *Aktiebolag – på vinst och förlust.*

<http://svenskfotboll.se/arkiv/svensk-fotboll/2010/12/aktiebolag-pa-vinst-eller-forlust/>, (hämtad 2014-03-17)

Svenska Fotbollsförbundet [1]. (2013). *Tabell och resultat - Allsvenskan, herrar*.
<http://svenskfotboll.se/allsvenskan/tidigare-ar/thylin-summerar-allsvenskan-2013/tabell-och-resultat/>, (hämtad 2014-02-03)

Svenska Fotbollsförbundet [2]. (2013). *Svenska lag i de europeiska cuperna*.
<http://svenskfotboll.se/cuper-och-serier/uefa-champions-league/europacuperna/>, (hämtad 2014-02-03)

Svenska Fotbollsförbundet [3]. (2013). *Statistik/ligor*.
<http://svenskfotboll.se/allsvenskan/tidigare-ar/thylin-summerar-allsvenskan-2013/statistikligor/?scr=spl>, (hämtad 2014-05-04)

Svenska Fotbollsförbundet. (2014). *Cuper & Serier*. <http://svenskfotboll.se/cuper-och-serier/>, (hämtad 2014-03-29)

Tarenius, P. (2014). *Inget nytt tak på Falkenbergs IP*.
<http://www.falkenbergsposten.se/News2.asp?idNews=4208>, (hämtad 2014-05-10)

Tillberg, F. [1]. (2013). *Svenska Europacup-framgångar genom åren*.
<http://www.fotbolldirekt.se/2013/06/15/svenska-europacup-framgangar-genom-aren/>, (hämtad 2014-04-17)

Tillberg, F. [2]. (2013). *Yngste kaptenen om satsningen: "Kolla vårt lag!"*
<http://www.fotbolldirekt.se/2013/05/25/yngste-kaptenen-om-satsningen-kolla-vart-lag/>, (hämtad 2014-04-18)

UEFA [1]. (2013). *2013/14 UEFA Champions League access list*.
<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/season=2014/accesslist/index.html>, (hämtad 2014-03-01)

UEFA [2]. (2013). *2013/14 UEFA Europa League access list*.
<http://www.uefa.com/uefaeuropaleague/season=2014/accesslist/index.html>, (hämtad 2014-03-01)

UEFA. (2014). *UEFA rankings, country coefficients 2013/14*.
<http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/>, (hämtad 2014-03-15)

Vogel, K. (2012). Billigare biljettpriser utan sponsorer - man hade det varit värt det? *Den osynliga handen* [blogg], 3 juli. <http://osynligahanden.blogspot.se/search?q=sponsorer>, (hämtad 2014-03-17)

Vogel, K. [1]. (2013). *Elitlicensen - så fungerar den*. <http://www.offside.org/kristof-vogel/2013/elitlicensen-sa-fungerar-den>, (hämtad 2014-03-02)

Vogel, K. [2]. (2013). *Så ska Allsvenskan fördubbla intäkterna*.
<http://www.offside.org/kristof-vogel/2013/sa-ska-allsvenskan-fordubbla-intakterna>, (hämtad 2014-04-12)

Wikström, P. (2013). 51-procentregeln blir kvar. *Dagens nyheter*, 25 maj, 2013.
<http://www.dn.se/sport/51-procentsregeln-blir-kvar/>, (hämtad 2014-03-17)

7.3 Årsredovisningar

Helsingborgs IF [2]. (2014). *Verksamhetsberättelse 2013*.
<http://www.hif.se/StandardPage.aspx?id=42dc1194-d544-4d8a-b4dc-70eb555efc8b>, (hämtad 2014-05-09)

IFK Göteborg [3]. (2014). *Verksamhetsberättelse 2013*.
<http://www.ifkgoteborg.se/Documents/PDF/Verksamhetsberattelser/Verksamhetsberattelse-2013.pdf>, (hämtad 2014-05-09)

Malmö FF [3]. (2014). *Årsredovisning 2013*.
http://www.mff.se/Ditt_MFF/Medlem/~~/media/MFF_2013/Medlem/Arsmote%202014/MFF_Arsredovisning_2013.ashx, (hämtad 2014-05-09)

7.4 Bilder och figurer

Bild 1: Helsingborgs IF [1]. (2014). *Varumärket HIF*.

<http://www.hif.se/StandardPage.aspx?id=5e9c9c96-28cb-4a4c-9058-f8799d2fa7df>, (hämtad 2014-03-03)

Bild 2: IFK Göteborg [2]. (2014). *Pressinformation*. <http://www.ifkgoteborg.se/Om-IFK-Goteborg/Presskontakt/>, (hämtad 2014-03-01)

Bild 3: Malmö FF [2]. (2014). *Skrivbordsunderlägg*. http://www.mff.se/Ditt_MFF/Om_klubben/~media/MFF_2013/Dokument/Emblem/MFF-Emblembla_2010_1000.ashx, (hämtad 2014-03-04)

Figur 3: Vogel, K. [3]. (2013). Allsvenskan 2013 – säsongen där pengarna fick bestämma. *Den osynliga handen* [blogg], 3 november. <http://osynligahanden.blogspot.se/search?q=tabellplacering+2013>, (hämtad 2014-04-14)

Bilaga 1

Frågor till sportcheferna: Jansson (HIF), Mild (IFK) & Andersson (MFF):

- › Berätta lite om dig själv, vad är ditt arbete/ansvarsområde? Hur länge har du gjort detta?
- › Du har positionen ”sportchef”, vad innebär det? Hur länge har du suttit på din post? Vilket är ditt ansvarsområde?
- › Vad beskriver föreningens verksamhet bäst, förening eller företag
- › Vilken är föreningens affärsidé och vision?
- › Jobbar ni aktivt för att följa och förmedla föreningens värderingar, kultur och historia?
- › Anser du att föreningen satsar på ungdomsverksamheten eller köper ni in färdiga spelare?
- › Gör föreningen något aktivt för att differentiera sig?
- › Hur aktiva är föreningen med att undersöka vad andra föreningar gör?
- › Har ni något samarbete med kommunen? Stöttar kommunen er på något sätt?
- › Hur uppfattar du de andra föreningarna i vår studie? Finns det något som ni kan lära er av dessa eller som ni kan lära dem?
- › Har föreningen något samarbete med andra föreningar?
- › Finns det några speciella intäkter och kostnader som skiljer sig från ett ”vanligt” företag?
- › Vad gör föreningen för att generera intäkter?
- › Upplever du att föreningen ändrat strategi under åren eller har man behållit samma oavsett ekonomisk läge?
- › Vad innebär det ekonomiskt för föreningen att vinna SM-guld?
- › Vad innebär det ekonomiskt för föreningen att spela i Europa?
- › Vad innebär det ekonomiskt för föreningen att åka ur Allsvenskan/ få kvala?
- › Ökar sponsorer vid bra resultat?
- › Vad är framgång för föreningen enligt dig? Ekonomisk och sportslig framgång?
- › När tycker du att föreningen senast uppnådde framgång?
- › Anser du att föreningen fokuserar mer på antingen sportslig eller ekonomisk framgång?
- › Finns det något exempel där föreningen gått miste om något genom att fokusera mer på sportslig eller ekonomisk framgång (och därmed missat den andra aspekten)?
- › Vilka är föreningens mål? Ekonomiska och sportliga? Hur ser framtida mål ut?
- › Anser du att de ekonomiska och sportsliga målen ibland hämmar varandra?
- › Tycker du att föreningens bild av framgång ändrats under åren?
- › Finns det motsättningar mellan sportchef, tränare och styrelse? Har man olika mål?
- › Har föreningen en uttalad strategi över hur man ska nå framgång?
- › Tror du att föreningens strategi är hållbar i framtiden?
- › Finns det något som föreningen är extra bra på när det gäller att uppnå framgång?
- › Varför tror du att ligorna och föreningarna inom Norden skiljer sig så pass mycket?
- › Vad kan allsvenska föreningar göra för att kunna konkurrera i Europa?
- › Ranking av Allsvenskan; vilken är din officiella ranking? Anser du att det är en rättvisande bild eller är Allsvenskan bättre/sämre än vad som uppfattas.
- › Varför tror du att ligorna och föreningarna inom Norden skiljer sig så pass mycket?
- › Skulle det hjälpa Allsvenskan att spela höst/vår säsong och ha färre lag i ligan?
- › Som det är nu delar alla föreningar ungefär lika på pengarna i Allsvenskan, bör det fortsätta eller ska pengarna fördelas mer ojämnt?

Frågor till ekonomicheferna: Lundgren (HIF), Mattsson (IFK) & Carlsson (MFF):

- › Berätta lite om dig själv, vad är ditt arbete/ansvarsområde? Hur länge har du gjort detta?
- › Du har positionen ”ekonomichef”, vad innebär det? Hur länge har du suttit på din post? Vilket är ditt ansvarsområde?
- › Vad beskriver föreningens verksamhet bäst, förening eller företag
- › Vilken är föreningens affärsidé och vision?
- › Jobbar ni aktivt för att följa och förmedla föreningens värderingar, kultur och historia?
- › Anser du att föreningen satsar på ungdomsverksamheten eller köper ni in färdiga spelare?
- › Gör föreningen något aktivt för att differentiera sig?
- › Hur aktiva är föreningen med att undersöka vad andra föreningar gör?
- › Har ni något samarbete med kommunen? Stöttar kommunen er på något sätt?
- › Hur uppfattar du de andra föreningarna i vår studie? Finns det något som ni kan lära er av dessa eller som ni kan lära dem?
- › Har föreningen något samarbete med andra föreningar?
- › Finns det några speciella intäkter och kostnader som skiljer sig från ett ”vanligt” företag?
- › Vad gör föreningen för att generera intäkter?
- › Upplever du att föreningen ändrat strategi under åren eller har man behållit samma oavsett ekonomisk läge?
- › Hur går det till när föreningen köper en spelare? Vart kommer pengarna ifrån?
- › Hur bokför föreningen en spelare? Hur värderas en spelare?
- › Har föreningen avkastningskrav vid förvärv av spelare?
- › Hur budgeterar föreningen för förvärv av spelare?
- › Vad innebär det ekonomiskt för föreningen att vinna SM-guld?
- › Vad innebär det ekonomiskt för föreningen att spela i Europa?
- › Vad innebär det ekonomiskt för föreningen att åka ur Allsvenskan/ få kvala?
- › Ökar sponsorer vid bra resultat?
- › Är det något speciellt föreningen måste tänka på när det gäller ekonomin i fotbollsföreningar?
- › Vad är framgång för föreningen enligt dig? Ekonomisk och sportslig framgång?
- › När tycker du att föreningen senast uppnådde framgång?
- › Anser du att föreningen fokuserar mer på antingen sportslig eller ekonomisk framgång?
- › Finns det något exempel där föreningen gått miste om något genom att fokusera mer på sportslig eller ekonomisk framgång (och därmed missat den andra aspekten)?
- › Vilka är föreningens mål? Ekonomiska och sportliga? Hur ser framtida mål ut?
- › Anser du att de ekonomiska och sportsliga målen ibland hämmar varandra?
- › Tycker du att föreningens bild av framgång ändrats under åren?
- › Finns det motsättningar mellan sportchef, tränare, styrelse och ekonomichef? Har man olika mål?
- › Har föreningen en uttalad strategi över hur man ska nå framgång?
- › Tror du att föreningens strategi är hållbar i framtiden?
- › Finns det något som föreningen är extra bra på när det gäller att uppnå framgång?

Frågor till styrelserna: Ohlsson (HIF), Blessner (IFK) & Jeppsson (MFF):

- › Berätta lite om dig själv, vad är ditt arbete/ansvarsområde? Hur länge har du gjort detta?
- › Vad innebär det att sitta i styrelsen? Hur länge har du suttit på din post? Vilket är ditt ansvarsområde?
- › Vad tycker du beskriver er verksamhet bäst, förening eller företag?
- › Vilken är föreningens affärsidé och vision?
- › Jobbar ni aktivt för att följa och förmedla föreningens värderingar, kultur och historia?
- › Anser du att föreningen satsar på ungdomsverksamheten eller köper ni in färdiga spelare?
- › Gör klubben något aktivt för att differentiera sig?
- › Vilka är styrelsen huvudsakliga uppgifter? Kan föreningen motsätta sig dessa?
- › Hur aktiva är ni i styrelsen med att undersöka vad andra föreningar gör?
- › Hur påverkas styrelsen av andra intressenter i omvärlden?
- › Vad är framgång för föreningen enligt dig? Ekonomisk och sportslig framgång?
- › När tycker du att föreningen senast uppnådde framgång?
- › Anser du att föreningen fokuserar mer på antingen sportslig eller ekonomisk framgång?
- › Finns det något exempel där föreningen gått miste om något genom att fokusera mer på sportslig eller ekonomisk framgång (och därmed missat den andra aspekten)?
- › Vilka är föreningens mål? Ekonomiska och sportliga? Hur ser framtida mål ut?
- › Anser du att de ekonomiska och sportsliga målen ibland hämmar varandra?
- › Tycker du att föreningens bild av framgång ändrats under åren?
- › Finns det motsättningar mellan sportchef, tränare och styrelse? Har man olika mål?
- › Har föreningen en uttalad strategi över hur man ska nå framgång?
- › Tror du att föreningens strategi är hållbar i framtiden?
- › Finns det något som föreningen är extra bra på när det gäller att uppnå framgång?
- › Vad kan allsvenska fotbollsföreningar göra för att kunna konkurrera i Europa i framtiden?
- › Ranking av Allsvenskan; vilken är din officiella ranking? Anser du att det är en rättvisande bild eller är Allsvenskan bättre/sämré än vad som uppfattas.
- › Varför tror du att ligorna och föreningarna inom Norden skiljer sig så pass mycket?
- › Skulle det hjälpa Allsvenskan att spela höst/vår säsong och ha färre lag i ligan?
- › Som det är nu delar alla föreningar ungefär lika på pengarna i Allsvenskan, bör det fortsätta eller ska pengarna fördelas mer ojämnt?

Frågor till supporterföreningarna: Nilsson (HIF), Bohlin (IFK) & Ericsson (MFF):

- › Berätta lite om dig själv, vad är ditt arbete/ansvarsområde? Hur länge har du gjort detta?
- › Du har positionen “ordförande”, vad innebär det? Hur länge har du suttit på din post? Vilket är ditt ansvarsområde?
- › Hur länge har du varit supporter? Aktiv supporter?
- › Hur anser du att relationen mellan supporterföreningen och föreningen är?
- › Bidrar föreningen med något till supporterföreningen?
- › Har ni i supporterföreningen något inflytande över föreningen, exempelvis i evenemang eller kampanjer?
- › Har föreningen något inflytande över er i supporterföreningen?
- › Hur tycker du att föreningen värnar om sina supportrar och sin supporterförening?
- › Vad anser du beskriver föreningens verksamhet bäst, förening eller företag?
- › Vad anser du att föreningen har för värderingar och kultur, samt hur förmedlas dessa?
- › Anser du att föreningen gör något aktivt för att differentiera sig?
- › Vad är framgång för föreningen enligt dig? Ekonomisk och sportslig framgång?
- › När tycker du att föreningen senast uppnådde framgång?
- › Anser du att föreningen fokuserar mer på antingen sportslig eller ekonomisk framgång?
- › Finns det något exempel där föreningen gått miste om något genom att fokusera mer på sportslig eller ekonomisk framgång (och därmed missat den andra aspekten)?
- › Finns det något som föreningen är extra bra på vad det gäller att uppnå framgång?
- › Varför tror du att det är en så pass stor skillnad mellan fotbollsföreningarna i Norden när det gäller framgång?
- › Hur uppfattar du de andra föreningarna i vår studie och deras supportrar? Finns det något som ni kan lära er av dessa föreningar och finns det något som ni kan lära dem?
- › Ranking av Allsvenskan; vilken är din officiella ranking? Anser du att det är en rättvisande bild eller är Allsvenskan bättre/sämre än vad som uppfattas.
- › Varför tror du att ligorna och föreningarna inom Norden skiljer sig så pass mycket?
- › Skulle det hjälpa Allsvenskan att spela höst/vår säsong och ha färre lag i ligan?

Frågor till Stefan Lundin, sportdirektör Svensk Elitfotboll (SEF):

- › Berätta lite om dig själv, vad är ditt arbete/ansvarsområde? Hur länge har du gjort detta?
- › Hur länge har du suttit vid din post? Vilket är ditt ansvarsområde? Vilka arbetsuppgifter har du?
- › Hur fungerar hierarkin inom den svenska fotbollen? FIFA, UEFA, SvFF, SEF, distrikt, föreningar etc.
- › Vad innebär det ekonomisk för en förening att vinna SM-guld?
- › Vad innebär det ekonomisk för en förening att spela i Europa?
- › Vad innebär det ekonomisk för en förening att åka ur Allsvenskan/ få kvala?
- › Vad är föreningarnas varumärken värda idag? Är det något som föreningarna arbetar aktivt med?
- › Finns det några bidrag inblandade från SEF till föreningarna?
- › Föreningarnas ungdomsakademier rankas med ett stjärnsystem, hur fungerar detta?
- › Vad är framgång för föreningen enligt dig? Ekonomisk och sportslig framgång?
- › När tycker du att föreningen senast uppnådde framgång?
- › Vilken är den främsta framgången för en allsvensk förening?
- › Hur ska Sverige och Allsvenskan tillsammans kunna uppnå framgång?
- › Vilka mål och visioner finns för Allsvenskan? Hur ska dessa nås?
- › Vad kan Sverige och Allsvenskan tillsammans göra för att komma ut i Europa? Är det upp till föreningarna själva eller är det en fråga för SvFF och SEF?
- › Vad kan SvFF och SEF göra för att skapa förutsättningar för att svenska föreningar ska nå ut till Europa?
- › Ranking av Allsvenskan; vilken är din officiella ranking? Anser du att det är en rättvisande bild eller är Allsvenskan bättre/sämre än vad som uppfattas.
- › Varför tror du att ligorna och föreningarna inom Norden skiljer sig så pass mycket?
- › Skulle det hjälpa Allsvenskan att spela höst/vår säsong och ha färre lag i ligan?
- › Som det är nu delar alla föreningar ungefär lika på pengarna i Allsvenskan, bör det fortsätta eller ska pengarna fördelas mer ojämnt?
- › Om du får nämna tre saker som kan lyfta Allsvenskan avsevärt, vilka skulle det vara?

Frågor till Olof Lundh, krönikör:

- › Berätta lite om dig själv, vad är ditt ansvarsområde/befattning? Hur länge har du gjort detta?
- › Vilken bild har du av allsvenska föreningar? Drivs de som föreningar eller som företag?
- › Vad är framgång för föreningen enligt dig? Ekonomisk och sportslig framgång?
- › Tycker du att synen på framgång har ändrats i allsvenska föreningar?
- › När tycker du att föreningen senast uppnådde framgång?
- › Vilken är den främsta framgången för en allsvensk förening?
- › Vad är det som gör att allsvenska föreningar inte kan konkurrera i Europa idag? Vad krävs för att kunna ändra på detta?
- › Vad kan Sverige och Allsvenskan tillsammans göra för att komma ut i Europa? Är det upp till föreningarna själva eller är det en fråga för SvFF och SEF?
- › Tycker du att bilden av Allsvenskan och dess föreningar framställs på ett rättvist sätt i media?
- › Vad anser du om föreningarnas hälsa? – bara två föreningar har positivt resultat, är det alarmerande?
- › Ranking av Allsvenskan; vilken är din officiella ranking? Anser du att det är en rättvisande bild eller är Allsvenskan bättre/sämre än vad som uppfattas.
- › Varför tror du att ligorna och föreningarna inom Norden skiljer sig så pass mycket?
- › Skulle det hjälpa Allsvenskan att spela höst/vår säsong och ha färre lag i ligan?
- › Som det är nu delar alla föreningar ungefär lika på pengarna i Allsvenskan, bör det fortsätta eller ska pengarna fördelas mer ojämnt?
- › Om du får nämna tre saker som kan lyfta Allsvenskan avsevärt, vilka skulle det vara?

En förändring av Allsvenskan är ett måste!

Svensk elitfotboll lyser med sin frånvaro i Europa och Allsvenskan rankas långt ner på en 23:e plats i UEFA:s senaste ranking. Något måste förändras om de allsvenska föreningarna ens ska ha en chans att kunna drömma om Europa.



Inte sedan 00/01 har ett svenskt lag kvalificerat sig för Champions League och det är tydligt att svensk fotboll inte är tillräckligt bra för att nå finrummet i den europeiska fotbollsvärlden. Trots åtskilliga försök att kvalificera sig till Champions League och Europa League lyckas föreningarna inte och går därmed miste om miljontals kronor som skulle vara värdefulla för föreningarnas redan knappa ekonomier.

De allsvenska föreningarna har länge pratat om att utmana de europeiska storklubbarna. Det vi kan konstatera är att det uppenbarligen är något som saknas och frågan är om Allsvenskan är utformad på det sätt som bäst ger föreningarna chans att lyckas ute i Europa? Det spekuleras i att det finns sju eller åtta allsvenska föreningar som realistiskt skulle kunna nå spel i Europa. Flera av dessa har visat sitt missnöje mot det nuvarande system som

Allsvenskan är byggt på och menar att det krävs en förändring om föreningarna ska kunna satsa fullt ut på Europa. Vi har föreslagit två förändringar till personer i föreningarna för att se vilka förbättringar de tror dessa skulle innebära för Allsvenskan.

Färre lag i ligan. Många personer välkomnade förslaget om att minska antalet lag i Allsvenskan från 16 till 12 lag. Detta skulle innebära att lagen istället möts fler gånger under säsongen. Ligan blir bättre och det blir hårdare konkurrens, vilket bidrar till bättre matcher som lockar mer publik. Detta skulle även innebära att föreningarna drar in mer intäkter som skulle kunna användas för att göra de sportsliga satsningar som krävs för att på sikt nå Europa. En baksida av förslaget lyftes fram och det var att antalet potentiella vinnare av Allsvenskan skulle minska och därmed skulle en del av spänningen gå förlorad.

Byta till höst/vår-säsong. Att istället spela höst/vår-säsong var också ett förslag som togs emot väl av personerna inom föreningarna. De menade att det skulle medföra att Allsvenskan var synkroniserad med övriga Europa vad gäller UEFA-dagar och transferfönster. Det motiverades också för att föreningarnas talangutveckling skulle gynnas av ett säsongbyte. Det som samtliga påpekade kunde tala emot en förändring av spelschema är det svenska klimatet som skulle medföra större kostnader för föreningarna för att exempelvis värma upp gräsplanerna. Det sista i denna fråga är helt klart ännu inte sagt.

I nästa nummer intervjuas representanter från SEF och SvFF där diskussionen kommer gälla huruvida dessa förändringar är möjliga att genomföra.

Jenny Karlsson & Sofia Syversen Franklin.