

Handelshögskolan i Stockholm

Institutionen för redovisning och rättsvetenskap

Examensuppsats inom Redovisning och finansiell styrning

Höstterminen 2006

Riskkapital i svensk fotboll – En fallstudie om kontroll, tillit och förtroende mellan en Fotbollsförening och ett Riskkapitalbolag

Abstract

The aim of this paper is to examine how confidence in co-operative behaviour of partner is reached in a relationship between an entrepreneur and a venture capitalist. A case study has been conducted on a Swedish football club that has involved venture capital in order to develop the organization. The paper presents a theoretical approach which draws on a control model of interorganizational relationships developed by Dekker (2004) and a model developed by Shepherd & Zacharakis (2001) illustrating how control, trust and confidence is reached in a venture capitalist-entrepreneur relationship. The relationship between the football club and the venture capitalist can simultaneously be seen as an interorganizational relationship and a relationship between an entrepreneur and a venture capitalist. Because of the complexity of the relationship, different control problems prevail. These are expressed in terms of coordination requirements and appropriation concerns, problems that are solved by the combination of social and formal control mechanisms. The main finding of the study is that the balanced level of these mechanisms results in a mutual confidence of co-operative behaviour of partner.

Författare: Erik Byström, 19333 och Kristian Svensson, 19036.

Handledare: Mats Glader.

Framläggning: 12:e december 2006.

Sal: 342.

Opponent: Linnéa Wennergren, 19177 och Karin Wilewska, 19705.

Förord

Vi är tacksamma för den samarbetsvilja personer med anknytning till Djurgårdens IF Fotbollsförening visat för vår undersökning. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Mats Glader för de värdefulla synpunkter vi fått under arbetets gång.

1	Inledning.....	3
1.1	Syfte och frågeställning.....	4
1.2	Avgränsning.....	5
1.3	Disposition.....	5
2	Metod	5
2.1	Val av metod	6
2.2	Val av organisation.....	6
2.3	Genomförandet av fallstudien.....	7
3	Teori	8
3.1	Kontroll i interorganisatoriska relationer	9
3.2	Tillit i relationen mellan en entreprenör och en riskkapitalist	12
4	Risikkapital i Djurgårdens IF Fotbollförening.....	16
4.1	Sent 90-tal; Föreningen får tillgång till riskkapital	16
4.2	Djurgårdsmodellen.....	17
4.3	Majoritetsregeln	19
4.4	Bolagets verksamhet	21
4.4.1	Rekrytering av spelare.....	21
4.4.2	Försäljning av spelare.....	24
4.4.3	Europacupspel	26
4.4.4	Arenaprojektet.....	26
4.5	Relationen mellan Föreningen och Bolaget	27
4.6	Motiven bakom att investera i en fotbollsförening	29
4.7	En annorlunda typ av investering.....	30
5	Analys av relationen mellan Föreningen och Bolaget.....	31
5.1	Relationen mellan Föreningen och Bolaget	32
5.1.1	Föreningen och Bolaget som en interorganisatorisk relation.....	32
5.1.2	Föreningen som entreprenör och Bolaget som riskkapitalist.....	34
5.2	Kontrollproblem.....	35
5.2.1	Koordineringsbehov	35
5.2.1.1	Ömsesidigt beroende	35
5.2.1.2	Osäkerhet i uppgifterna.....	36
5.2.2	Anslagsproblem.....	38
5.2.2.1	Produktens karaktär	38
5.2.2.2	Osäkerhet i omgivningen.....	39
5.2.2.3	Frekvens	41
5.2.2.4	Opportunistiskt beteende som resultat av anslagsproblem.....	42
5.3	Kontrollmekanismer	43
5.3.1	Social kontroll (Tillit).....	43
5.3.1.1	Val av partner.....	43
5.3.1.2	Tillit till partnerns förmåga.....	44

5.3.1.3	<i>Tillit till partnersns välvilja</i>	45
5.3.1.4	<i>Social kontroll; förebyggande och kontinuerliga mekanismer</i>	47
5.3.2	Formell kontroll.....	48
5.3.2.1	<i>Resultatkontroll</i>	48
5.3.2.2	<i>Beteendekontroll</i>	50
5.4	Övertygelse om samarbetsmässigt beteende av partnern	52
6	Reflektioner och förslag på framtida undersökningsområden	55
7	Slutsats	58
8	Referenser.....	60
8.1	Litteratur.....	60
8.2	Övriga tryckta källor	62
8.3	Internetkällor	62
8.4	Intervjuer	63

1 Inledning

Forskning visar att relationen mellan ett entreprenörsbolag och ett riskkapitalbolag måste präglas av en samarbetsinriktad inställning hos parterna för att utfallet ska bli lyckosamt (Cable & Shane, 1997). Många gånger finns det dock incitament för entreprenörsbolaget att agera opportunistiskt snarare än samarbetsmässigt (Sapienza & Korsgard, 1996). Till en viss grad är riskkapitalisten beroende av den information entreprenören besitter, något som implicerar att den senare kan styra informationsflödet i enlighet med det egenintresse som kan tänkas finnas (Shepherd & Zacharakis, 2001). På motsvarande sätt kan riskkapitalisten agera opportunistiskt gentemot entreprenören. Detta kan exempelvis ske genom utplockandet av snabba vinster, snarare än att fortsätta investeringar görs (Sahlman, 1990). Det föreligger alltså incitament för båda parter att agera opportunistiskt på den andres bekostnad. I dagsläget finns det få studier som förklarar hur denna typ av relationer trots allt kan fungera på ett framgångsrikt sätt (Bowden, 1994). Därför är det av stor betydelse att förstå de processer som skapar en övertygelse om att den andra parten i en relation kommer att agera på ett samarbetsmässigt sätt (Shepherd & Zacharakis, 2001).

Det har blivit allt vanligare att olika typer av affärsaktiviteter genomförs utanför en organisations gränser (Otley, 1994). Inte sällan kan man läsa om att nya allianser mellan företag skapas, att delar av en organisations verksamhet outsourcas och att andra typer av interorganisatoriska relationer bildas. Många organisationer har insett att interorganisatoriska engagemang kan vara ett effektivt sätt att använda resurser, särskilt på lång sikt. När en organisation följer denna process föreligger det dock en fara att styrningen av vissa aktiviteter kompliceras. Samordningen och styrningen får en ny karaktär när fler aktörer involverar sig i olika typer av uppgifter (Cooper & Slagmulder, 2004).

När företag engagerar sig i interorganisatoriska relationer kan olika kontrollproblem identifieras (Dekker, 2004). Den struktur som väljs som styrningsinstrument för den interorganisatoriska relationen anses vara kritisk för hur framgångsrikt utfallet blir (Osborn & Baughn, 1990). För att förstå styrningen och dess konsekvenser i interorganisatoriska relationer, har det föreslagits att forskare bör studera och beskriva de koordineringsmekanismer och processer som förekommer i interorganisatoriska relationer (Grandori, 1997).

Svenska elitfotbollsklubbar verkar idag i en miljö där det blivit svårare att hävda sig i den internationella konkurrensen. Sedan IFK Göteborgs storhetstid under 80- och 90-talet har det blivit alltmer sällsynt att svenska lag kvalificerar sig för de europeiska cuperna. För att ta sig ut på den europeiska arenan krävs stora ekonomiska resurser. Detta ställer krav på en mer professionell inställning hos de svenska klubbarna, något som medfört att föreningarna börjat söka nya vägar till finansiering genom tillknytande av riskkapital, bolagiseringar och börsnoteringar. De senaste åren har ett flertal skandinaviska klubbar framgångsrikt bolagiserat delar av verksamheten. I Danmark har exempelvis FC Köpenhamn och Brøndby IF börsnoterat bolag. Även i Sverige har fotbollsklubbar börjat anamma trenden. Djurgårdens IF Fotbollförening är ett av de svenska lag som varit mest aktiva i sin strävan att genom extern finansiering säkerställa de sportsliga framgångarna.

1.1 Syfte och frågeställning

Trenden att svenska fotbollsklubbar i allt större utsträckning tar in riskkapital för att finansiera sportsliga framgångar och säkerställa en sund ekonomi är intressant att betrakta. På ytan är det två till synes olika branscher som förs samman. Vid ett sådant förfarande är det, såsom i de flesta relationer, troligt att olika typer av problem uppstår. En del problem kan tänkas handla om hur respektive part ska kunna känna sig förvissad om att den andre parten kommer agera på ett samarbetsmässigt sätt. Vårt syfte med uppsatsen är att djupare analysera relationen mellan en fotbollsklubb och ett riskkapitalbolag, något som görs för att vi ska kunna dra slutsatser kring hur ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt beteende nås.

Den modell, som vi i uppsatsen kallar "Djurgårdsmodellen", innebär att Djurgårdens IF Fotbollförening tar hjälp av investeringskapital i form av att ett riskkapitalbolag delvis blivit en del av föreningen. Därmed möter föreningsmänniskor personer med mer finansiella intressen, något som kan tänkas ge upphov till meningsskiljaktigheter och oenighet kring verksamhetens mål. Med anledning av vårt intresse i tidigare nämnda relationer ställer vi oss frågan;

Hur uppnår en fotbollsförening och ett riskkapitalbolag ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt agerande?

Vi har genomfört en fallstudie på Djurgårdens IF Fotbollsförening eftersom denna klubb varit en av de mest framgångsrika klubbarna i Allsvenskan under 2000-talet. Här finns också en långvarig erfarenhet av tillknytande av riskkapital i hopp om att nå sportsliga framgångar. Vi tittar på relationen mellan föreningen och riskkapitalbolaget från båda hållen för att bilden av förhållandet ska bli så komplett som möjligt.

1.2 Avgränsning

I Sverige tar fotbollsklubbar hjälp av riskkapital på många olika sätt. Det sätt, på vilket Djurgårdens IF Fotbollsförening knutit riskkapital till klubben, skiljer sig från de flesta andra modeller genom att riskkapitalbolaget är en del av föreningen. Av detta följer att vår studie inte gör anspråk på att förklara hur andra relationer, där fotbollsföreningar i Sverige tar hjälp av riskkapital, ser ut. Att undersökningen är byggd kring *en* fallstudie innebär att vi inte heller gör anspråk på att förklara hur relationen skiljer sig från andra riskkapitalpräglade relationer i Fotbollssverige.

1.3 Disposition

Uppsatsen är strukturerad enligt följande. Initialt utvecklar vi valet av fallstudie som undersökningsinstrument. Därefter går vi igenom det teoretiska ramverk som senare tillämpas i analysavsnittet. Tyngdpunkten ligger på utvecklandet av olika typer av kontrollproblem och framlyftandet av de kontrollmekanismer som vanligtvis används för att hantera problemen. Teoriavsnittet bygger på modeller av Dekker (2004) och Shepherd & Zacharakis (2001). Därefter ges en beskrivning av den valda organisationen och empiriska resultat läggs därigenom fram. I analysavsnittet kartläggs relationen genom användandet av tidigare nämnda modeller. Därefter ges förslag på framtida undersökningar som lämpligen skulle kunna genomföras på området ”riskkapital i svensk fotboll”. Uppsatsen avslutas med en presentation av de huvudsakliga slutsatser som dragits.

2 Metod

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning har vi valt att genomföra en fallstudie. Metodgenomgången nedan avser att belysa valet av fallstudie som undersökningsinstrument, valet av organisation, samt hur fallstudien har genomförts.

2.1 *Val av metod*

En del forskare har riktat kritik mot genomförandet av en fallstudie som metod för att undersöka ett fenomen. Kritiken består framför allt i att det anses olämpligt att generalisera utifrån resultaten av en fallstudie (Feagin & Orum & Sjoberg, 1991). Yin (1994) lyfter dock fram tre olika situationer då det är fördelaktigt att genomföra en fallstudie; när det saknas empiriska bevis inom ett visst forskningsområde, om området innehåller en begränsad mängd teoretiskt underlag och om det problem som undersöks är ett empiriskt fenomen i ett isolerat sammanhang. Det faktum att det finns relativt omfattande teori på områdena formell kontroll och tillit i organisatoriska relationer, kan således i vårt fall anses tala emot genomförandet av en fallstudie. Vi menar dock att kombinationen av bristen på empiriska studier inom området riskkapital i svensk fotboll och vår frågeställning i sig motiverar valet att genomföra en fallstudie.

En annan viktig aspekt i diskussionen kring fallstudier är huruvida man bör titta närmare på ett eller flera fall. Fördelen med att använda ett fall är att detta är mer användbart om man vill bekräfta eller utmana en teori, eller presentera ett unikt eller extremt fall. Att arbeta med ett fall kan även avslöja nya teoretiska relationer och ifrågasätta etablerade synsätt (Dyer & Wilkins, 1991). Fördelen med att använda flera fall är att det är lättare att hitta mönster, samt att kunna dra generella slutsatser som är legitima (Eisenhart, 1991). Eftersom den relation vår uppsats avser att analysera bygger på en riskkapitalmodell som förmodligen är en av få i sitt slag i Fotbollssverige, gör vi bedömningen att en singular fallstudie kan ses som ett rimligt sätt att besvara den valda frågeställningen.

2.2 *Val av organisation*

Kombinationen av idrott och riskkapital är ett relativt nytt fenomen i Sverige och därmed är det rimligt att anta att en begränsad mängd forskning utförts på området. Ur ett relationsteoretiskt perspektiv anser vi det intressant att analysera detta fenomen eftersom det bygger på en interaktion mellan två till synes olika världar; föreningsrörelsen och riskkapitalbranschen.

Djurgårdens IF Fotbollförening är en av de klubbar i Sverige som varit mest framgångsrika de senaste åren, både sportsligt och ekonomiskt. Klubben har positionerat sig som en pionjär när

det handlar om att ta hjälp av riskkapital och har flera års erfarenhet av detta. Därför bedömer vi att organisationen är särskilt lämplig som fallstudieobjekt.

2.3 Genomförandet av fallstudien

Den största delen av den data som ligger till grund för fallstudien är inhämtad genom intervjuer som genomförts med personer som direkt eller indirekt har anknytning till investeringsverksamheten i Djurgårdens IF Fotbollförening. Både personer anställda av föreningen, men även företrädare för organisationer som har ett finansiellt intresse i verksamheten, har intervjuats. De intervjuobjekt som arbetar för föreningen hade vid tiden för intervjuerna följande positioner; VD, styrelseordförande, klubbdirektör och HR-chef. Därtill har föreningens före detta huvudtränare intervjuats. Merparten av de intervjuobjekt som representerar organisationer med finansiellt intresse i föreningen är styrelsemedlemmar i det riskkapitalbolag som finansierar huvuddelen av de spelarinvesteringar föreningen gör.

Totalt har 11 intervjuer genomförts och dessa har tidsmässigt pågått i 20 till 60 minuter. Intervjuerna har inte spelats in, men noggranna anteckningar har förts. Därtill har citerade personer givits möjlighet att granska uppsatsen. Utöver detta har även en e-maildialog med en person på Svenska Fotbollförbundet hållits.

Nackdelen med intervjuer är att det finns en risk att frågor ställs på ett ledande sätt. En annan risk är att intervjuobjekten svarar på ett sätt som endast belyser de positiva delarna av verksamheten. För att komplettera och verifiera de svar vi fått i våra intervjuer har vi därför även tagit del av ett emissionsprospekt och därmed försökt skapa oss en så fullständig och rättvisande bild som möjligt. Anledningen till att vi endast genomfört djupare intervjuer med personer inom föreningen och inom organisationer med finansiellt intresse i densamma, är att uppsatsen främst fokuserar på föreningens investeringsdel och på den relation, mellan föreningen och riskkapitalbolaget, som uppstår när klubben tar hjälp av finansiering utifrån.

3 Teori

Tillit och formell kontroll är två av de mest grundläggande elementen i ambitionen att hantera de kontrollproblem som uppstår i en relation. Detta gäller såväl i interorganisatoriska relationer som i relationer mellan riskkapitalister och entreprenörer (Dekker, 2004; Shepherd & Zacharakis, 2001). Det råder dock meningsskiljaktigheter om hur dessa faktorer relaterar till varandra.

Vissa forskare menar att tillit och formell kontroll är substitut; ökad tillit resulterar i mindre användande av formell kontroll, och tvärtom (Dekker, 2004). Ouchi (1979) menar att en relation som präglas av tillit ökar parternas enighet om målen för verksamheten, något som i sin tur minskar behovet av formell kontroll. På motsvarande sätt anses en hög grad av formell kontroll signalera bristande förtroende för den andre parten, något som kan vara skadligt för relationen som helhet (Das & Teng, 1998).

Andra forskare menar att tillit och formell kontroll är komplement; ökad tillit *eller* ökad formell kontroll genererar större total kontroll (Poppo & Zenger, 2002). Formell kontroll anses här främja skapandet av en tillitspräglad relation, eftersom kontrollen innebär en utvärdering av den andre partens prestation, beteende och kunskaper (Das & Teng, 1998).

Dekker (2004) utvecklar diskussionen om hur tillit och formell kontroll relaterar till varandra genom tre observationer. För det första behöver inte relationen vara linjär. Upp till en viss nivå kan formell kontroll vara ett komplement för att bygga tillit, men eftersom tillit har en lägre transaktionskostnad, ersätts formell kontroll av tillit när en önskvärd nivå av total kontroll uppstått. Två parter behöver alltså inte nödvändigtvis använda dyr formell kontroll eftersom detta kan leda till att relationen försämras (Dekker, 2004). För det andra behöver inte bristen på tillit i sig leda till användandet av formella kontrollmekanismer i en relation, utan även andra faktorer är av betydelse. Nivån av tillit påverkar endast hur omfattande de formella kontrollmekanismerna är (Tomkins, 2001). För det tredje anser Dekker (2004) att det är viktigt att skilja på de olika syftena med kontroll. Trots att en relation präglas av hög ömsesidig tillit, kan formella kontrollmekanismer behövas för att exempelvis koordinera arbetsuppgifter.

Oavsett vilken ansats man väljer att ta i synen på hur tillit och formell kontroll relaterar till varandra, är det av grundläggande betydelse att undersöka graden av formell kontroll och tillit i ambitionen att förstå hur två parter uppnår ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt agerande (Shepherd & Zacharakis, 2001).

3.1 Kontroll i interorganisatoriska relationer

Dekker (2004) presenterar ett ramverk för att förklara kontroll i interorganisatoriska relationer. Begreppet *interorganisatoriska relationer* innefattar allt från joint ventures och köpare/säljare-förhållanden till interorganisatoriska nätverk. Dekker (2004) påpekar att det är av central betydelse att ta hänsyn till både organisationsteori och transaktionskostnadsteori för att förklara användandet av kontrollmekanismer i interorganisatoriska relationer.

I interorganisatoriska relationer skapas värde genom att två eller flera parter skjuter till resurser och därefter fattar gemensamma beslut om vilka olika uppgifter som ska utföras och vem som ska utföra dem. Enligt organisationsteori resulterar detta i ett ömsesidigt beroende där parterna måste få till stånd en koordinering av uppgifterna över organisationsgränserna. Ju mer osäkra och ömsesidigt beroende de uppgifter som ska utföras är, desto större blir behovet av koordinering och gemensam beslutsfattning mellan parterna (Gulati & Singh, 1998). Nivåerna av ömsesidigt beroende kan delas in i tre kategorier; samlad, sekventiellt och växelverkande beroende. Om beroendet är av samlad karaktär saknas behov av formella kontrollmekanismer, eftersom varje part kan skjuta till, och göra anspråk på de gemensamma resurserna. Därmed blir också koordineringsbehovet litet. Ett sekventiellt beroende utgörs ofta av en typisk köpare/säljare-relation, där resurser överförs från en part till en annan. Koordineringen består i att säkerställa att en god passform uppstår. Växelverkande beroende innebär slutligen att parterna är beroende av varandras aktiviteter och resurser. Denna typ av ömsesidigt beroende kräver en högre grad av koordinering eftersom samarbetet måste fungera väl (Thompson, 1967).

Enligt transaktionskostnadsekonomisk teori styrs en transaktion främst genom de tre strukturella mekanismerna marknad, hierarki eller hybrid. Givet samma produktionskostnad kommer valet att falla på den övervakningsstruktur som har lägst transaktionskostnad (Williamson, 1991). Transaktionskostnaden beror på en produkts specifika karaktär, osäkerhet i omgivningen, samt hur frekvent en viss transaktion är. Närvaron av nämnda faktorer ger

upphov till olika typer av anslagsproblem i interorganisatoriska relationer. Anslagsproblem innebär att det i en relation finns utrymme för parterna att agera opportunistiskt. Detta är problematiskt, inte minst eftersom många av de gemensamma investeringar som görs har liten alternativ nytta för parterna utanför den interorganisatoriska relationen. En av de avgörande grunderna till potentiellt opportunistiskt beteende ligger i svårigheten för aktörerna att skriva kontrakt som reglerar alla tänkbara situationer som kan uppstå i framtiden (Dekker, 2004).

Hybriden är en mellanform av extremerna marknad och hierarki, eftersom den plockar delar av båda formerna för att uppnå effektiviteten av en marknad och underlättandet av kontroll som hierarkin medför (Gulati, 1995). Huruvida den hybrida övervakningen får mer drag av den ena eller andra formen beror på mängden anslagsproblem. Ökade anslagsproblem medför ett mer omfattande användande av den hierarkiska strukturen (Dekker, 2004).

På senare år har den transaktionskostnadsekonomiska teorin utsatts för kritik. Den har inte ansetts tillräcklig när det gäller att förklara styrningen och kontrollen av interorganisatoriska relationer. Kritiken mot den transaktionskostnadsekonomiska teorin har skapat ett behov av en bredare klassificering av kontrollmekanismerna i en interorganisatorisk relation (Dekker, 2004).

Dekker (2004) skiljer på formella och informella kontrollmekanismer. Formell kontroll består av kontraktsevenliga förpliktelser och formella organisationsmekanismer. Formell kontroll kan delas in i resultatkontroll och beteendekontroll. Informell kontroll, även kallad social kontroll, relaterar till informella kulturer och system som påverkar organisationens medlemmar.

Distinktionen presenteras i modellen nedan:

Resultatkontroll	Beteendekontroll	Social kontroll
<i>Förebyggande mekanismer</i> Definiera mål Belöningsystem och strukturer <i>Kontinuerliga mekanismer</i> Prestationsövervakning och belöning	<i>Förebyggande mekanismer</i> Strukturella specificeringar: • Planering • Procedurer • Regler och regleringar <i>Kontinuerliga mekanismer</i> Beteendeövervakning och belöning	<i>Förebyggande mekanismer</i> Tillit i val av partner (välvilja och kapacitet): • Interaktion • Rykte • Sociala nätverk <i>Kontinuerliga mekanismer</i> • Risktagande • Gemensamt beslutfattande och problemlösning • Partnerutveckling

Formella och informella kontrollmekanismer i interorganisatoriska relationer.

Källa: H.C. Dekker / Accounting, Organizations and Society, Vol. 29 (2004).

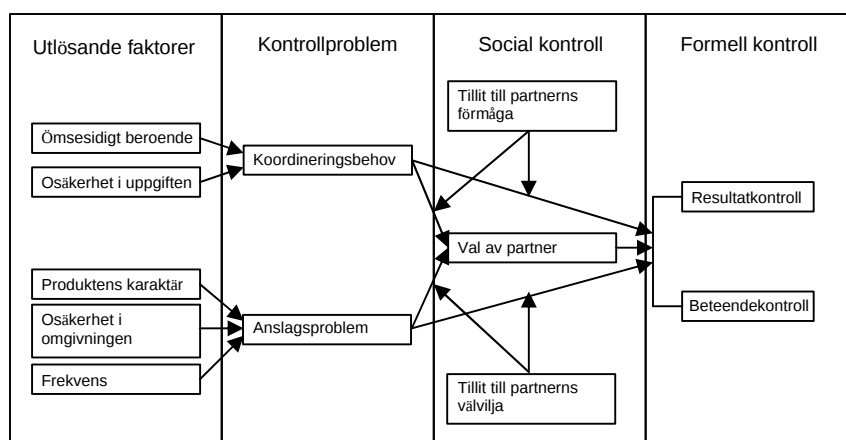
Förebyggande kontrollmekanismer mildrar kontrollproblem genom att dels sammanföra parternas intressen och dels reducera koordineringsbehoven före implementeringen av interorganisatoriska relationer. Eftersom förebyggande kontrollmekanismer oftast inte är kompletta, hanteras olösta kontrollproblem av kontinuerliga kontrollmekanismer genom bearbetning av information och utvärdering av prestationer (Ittner et al, 1999).

Formell kontroll utgörs, som tidigare nämnts, av resultatkontroll och beteendekontroll. Resultatkontrollen fastställer de resultat som den interorganisatoriska relationen ska uppnå, samt övervakar huruvida dessa resultat nås. Resultatmålen sätter direktiven för prestationer, förtydligar ömsesidiga förväntningar, samt ökar enigheten om målen. Beteendekontrollen specificerar hur parterna i den interorganisatoriska relationen ska agera, samt övervakar huruvida verkligt beteende överensstämmer med förutbestämt beteende. Typiska beteendekontroller innefattar planering, program och regler (Gulati & Sing, 1998). Das & Teng (1998) menar att interorganisatoriska relationer ofta karaktäriseras av skiljaktigheter i mål och otydlighet i prestationer. Därför anses beteendekontroll vara viktigt för att säkerställa ett önskvärt beteende.

Tillit anses utgöra grundpelaren i social kontroll (Adler, 2001). Tillit kan relatera till tron på en partners välvilja och kompetens. Tilliten till någons välvilja är förväntningen att denne kommer handla i partnerskapets intresse, även om det ligger utanför dennes egna intressen. Det handlar således främst om övertygelsen att samarbetspartnern inte agerar opportunistiskt. Tilliten till någons förmåga relaterar till förväntningen om att samarbetspartnerns kompetens

är tillräcklig för att utföra en uppgift på ett tillfredsställande sätt. Mekanismer för att bygga tillit innefattar risktagande, gemensamt beslutsfattande och problemlösning, samt partnerutvecklande aktiviteter (Das & Teng, 1998). Ett annat sätt att generera tillit, och därmed minska kontrollproblemen, är valet av en bra partner (Grandori & Soda, 1995). Ireland et. al (2002) menar att valet av en bra partner minskar behovet av formell kontroll i en relation genom att förtroendet för den andre partens välvilja och förmåga redan finns etablerat. På samma sätt utgör förväntningar kring omfattande anslagsproblem och koordineringsbehov incitament för sökandet efter en bra partner (Dekker, 2004).

Nedanstående modell summerar Dekkers (2004) teoretiska ramverk. Modellen visar hur kontrollproblem påverkar organisationers behov att välja en lämplig partner. Detta för att mildra kontrollproblem, samt för att lyckas med implementeringen av formella kontrollmekanismer. Ökade investeringar i sökandet efter en bra partner reducerar behovet av formell kontroll. Tillit till någons välvilja och kompetens förväntas reducera omfattningen av anslagsproblemen och koordineringsbehoven.



En presentation av de huvudsakliga elementen i Dekkers teoretiska ramverk.

Källa: H.C. Dekker / Accounting, Organizations and Society, Vol. 29 (2004).

3.2 Tillit i relationen mellan en entreprenör och en riskkapitalist

En entreprenör och ett riskkapitalbolag måste hitta en balans mellan formell kontroll och tillit för att ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt beteende ska kunna uppstå i en partnerrelation (Shepherd & Zacharakis, 2001). Ett väl fungerande samarbete är nödvändigt för att riskkapitalfinansierade bolag ska lyckas (Steier & Greenwood, 1995). Timmons & Bygrave (1986) menar till och med att ett fungerande samarbete mellan en riskkapitalist och en entreprenör är viktigare än kapitalet i aktörernas strävan att nå framgång.

Till skillnad från många av de studier som tidigare gjorts på området, lägger Shepherd & Zacharakis (2001) fokus på tillit istället för på formella kontrollmekanismer. De lyfter fram opportunistiskt beteende som ett av de största hoten mot en fungerande relation.

Entreprenören kan agera opportunistiskt dels genom att styra informationsflödet efter eget intresse, men också genom att använda finansieringen till aktiviteter som gynnar entreprenören i större utsträckning än riskkapitalisten. Även riskkapitalisten kan agera opportunistiskt. Ett riskkapitalbolag kan exempelvis välja att plocka ut tidiga vinster, istället för att återinvestera i entreprenörsbolaget. Det finns således incitament för båda parter att agera opportunistiskt.

När Shepherd & Zacharakis (2001) beskriver opportunistiskt beteende, gör man det med utgångspunkt i principal/agent-teorin. Principal/agent-teorin handlar om *adverse selection* och *moral hazard*. Adverse selection innebär i sammanhanget att en part i en relation, innan ett kontrakt ingåtts, har tillgång till mer information än den andre parten (sk. assymetrisk information) och därmed kan dra fördelar av samarbetet. Moral hazard innebär att endera parten i ett ingånget avtal ändrar sitt beteende för att på sätt tillskansa sig fördelar på den andra partens bekostnad. Tidigare forskning framför argument för att nämnda typer av problem främst kan avhjälpas genom användandet av formella kontrollmekanismer. Shepherd & Zacharakis (2001) lyfter dock fram att även tillit bör ses som ett användbart verktyg i ambitionen att hantera dessa problem.

Shepherd & Zacharakis (2001) menar att tillit i en relation mellan en entreprenör och en riskkapitalist byggs genom fyra faktorer; (a) signalering om förpliktelse och långsiktighet, (b) rättvist och ärligt beteende, (c) god passform och (d) öppen och frekvent dialog.

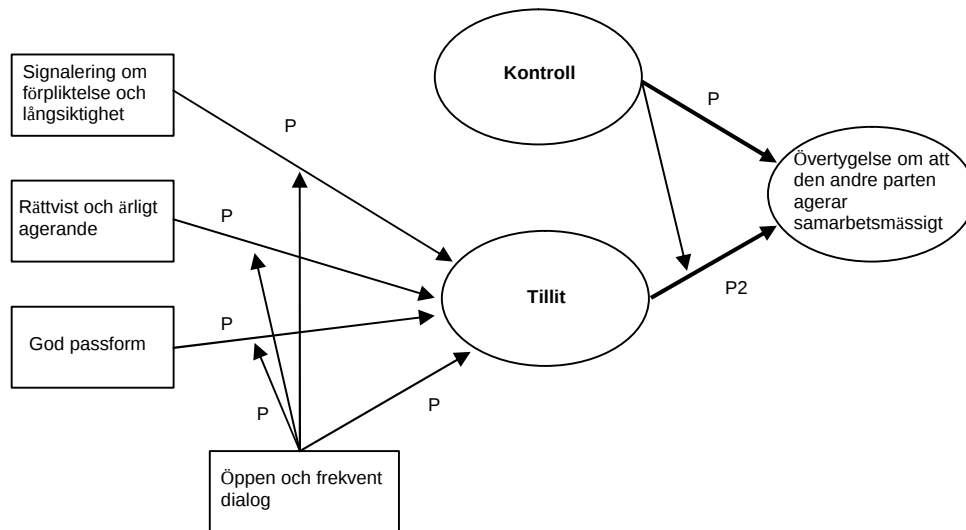
Parterna kan signalera förpliktelse och långsiktighet främst genom sin historia. En riskkapitalist känner tillit till entreprenörer med höga kvalifikationer och som därtill kan uppvisa tidigare entreprenöriella erfarenheter och/eller bevis på tillförlitlighet i relationen med investerare. En entreprenör kan signalera förpliktelse genom att visa att man är beredd att avstå andra saker för att istället utveckla nya verksamheter. En riskkapitalist kan å sin sida uppvisa förpliktelse och långsiktighet genom att bidra med mer än bara finansiering, exempelvis genom rådgivning och andra typer av stöd (Shepherd & Zacharakis, 2001).

Ett rättvist och ärligt beteende kan exempelvis uppvisas genom att man visar intresse i den andra parten, samt genom att tala sanning och hålla löften. Om ett bolag redan har rykte om sig att vara tillförlitligt, kan det i sig signalera ett rättvist och ärligt beteende. Att vara rättvis och ärlig kan också visas genom hur en part distribuerar resurser (Shepherd & Zacharakis, 2001).

Strävan att nå en god passform underlättas genom att parterna anpassar sig efter varandra. Att entreprenörer och riskkapitalister delar samma nätverk, är en annan faktor som kan förbättra passformen (Shepherd & Zacharakis, 2001).

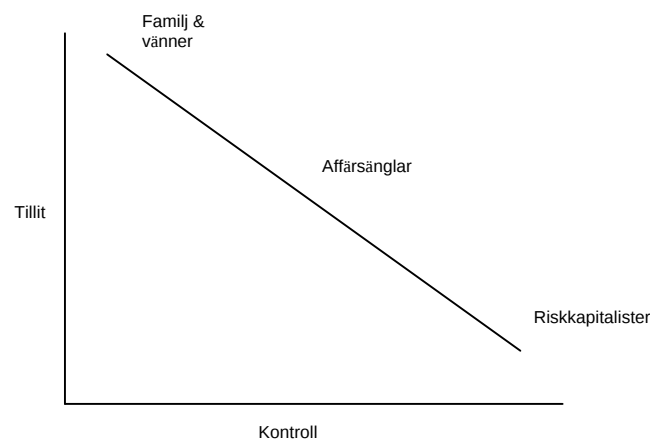
När det gäller öppen och frekvent dialog, varierar interaktionerna i olika relationer. Exempelvis kan det vara så att mindre riskkapitalister har mer tid att spendera i varje verksamhet de investerat i, något som kan leda till att kommunikationen blir mer frekvent och öppen än den kanske annars skulle ha varit. Shepherd & Zacharakis (2001) menar också att öppen och frekvent kommunikation kan fungera som en katalysator för de andra tillitsbyggande faktorerna. Tydlig kommunikation av information kan exempelvis signalera att det finns en förpliktelse i relationen. Kommunikation fungerar också som ett verktyg för att utbyta information kring justeringar och anpassningar som bör göras, såväl som ett sätt att framföra feedback. Detta är något som också anses öka tilliten i relationen.

Modellen nedan illustrerar hur kontroll och tillit tillsammans påverkar övertygelsen om att den andre parten agerar samarbetsmässigt. Modellen visar därtill hur tillit skapas genom de fyra faktorer som beskrivits (Shepherd & Zacharakis, 2001).



Källa: Shepherd & Zacharakis / Venture capital, vol. 3, (2001).

Shepherd & Zacharakis (2001) menar att det råder ett tydligt samband mellan tillit och formell kontroll i relationen mellan en riskkapitalist och en entreprenör. Det förefaller finnas en optimal nivå av formell kontroll och tillit som genererar en maximal nivå av övertygelse om samarbetsmässigt beteende av parterna. Den optimala nivån av tillit skiljer sig från en relation till en annan. Nedan modell visar hur olika typer av investerare kan uppnå en övertygelse om samarbetsmässigt beteende hos entreprenören, men detta uppnås endast genom en unik kombination av tillit och formell kontroll. Familj och vänner uppnår sådan övertygelse genom hög nivå av tillit och låg nivå av formell kontroll. Samma övertygelse uppnår affärsänglarna genom måttlig nivå av både formell kontroll och tillit. Riskkapitalisterna uppnår istället övertygelsen genom hög nivå av formell kontroll och låg nivå av tillit.



Källa: Shepherd & Zacharakis / Venture capital, vol. 3, (2001).

Matrisen nedan visar slutligen hur styrkan på de tillitsskapande faktorerna skiljer sig mellan olika typer av investerare (Shepherd & Zacharakis, 2001).

	Familj & vänner	Affärsänglar	Risikkapitalister
Signalering om förpliktelse och långsiktighet	Mycket hög	Hög	Låg
Rättvist och ärligt agerande	Mycket hög	Hög	Låg
Passform	Mycket hög	Hög	Måttlig
Öppen och frekvent dialog	Måttlig	Mycket hög	Måttlig
Kontroll	Mycket låg	Måttlig	Mycket hög

Källa: Shepherd & Zacharakis / Venture capital, vol. 3, (2001).

4 Riskkapital i Djurgårdens IF Fotbollförening

Djurgårdens IF Fotbollförening bildades i början av 1990-talet genom att fotbollsdelens i Djurgårdens IF knöps av. Under 90-talet befann sig föreningens herrlag mestadels i Sveriges näst högsta division. Sedan laget tog klivet upp i Allsvenskan 2000 har man etablerat sig som en av Sveriges mest framgångsrika fotbollsföreningar. De senaste fem åren har laget vunnit både Allsvenskan och Svenska Cupen tre gånger (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06).

4.1 Sent 90-tal; Föreningen får tillgång till riskkapital

Ett viktigt steg i klubbens framgångar under 2000-talet togs 1997. I samband med en planerad börsintroduktion av Djurgården Hockey, kom Bo Lundquist och Tommy Jacobsson i kontakt med varandra för första gången (Jacobsson, 2006-09-24). Anledningen till att de båda sammankopplades var att Djurgården Hockey för ändamålet var i behov av två oberoende ledamöter i styrelsen. Börsintroduktionen blev dock inte av, men Jacobsson och Lundquist fortsatte att hålla kontakten (Lundquist, 2006-10-24).

Senare 1997, började Bo Lundquist istället engagera sig mer aktivt i Djurgårdens IF Fotbollförening (hädanefter Föreningen). Föreningen befann sig då i kris och hade vid tidpunkten ett negativt eget kapital. Därmed var man i stort behov av kapital. Tommy Jacobsson var en av de första personer Bo Lundquist kontaktade för att höra om det fanns ett intresse från hans sida att engagera sig finansiellt i Föreningen. Lundquist lovade inga stora ekonomiska avkastningar, men menade att det på lång sikt skulle finnas möjlighet att tjäna

pengar. Dock var tanken att investerat kapital åtminstone inte skulle minska i värde. Jacobsson hade väntat på samtalet och tyckte idén lät intressant. Tillsammans investerade Tommy Jacobsson och Bo Lundquist initialt över 20 miljoner kronor i Föreningen (Lundquist, 2006-10-24).

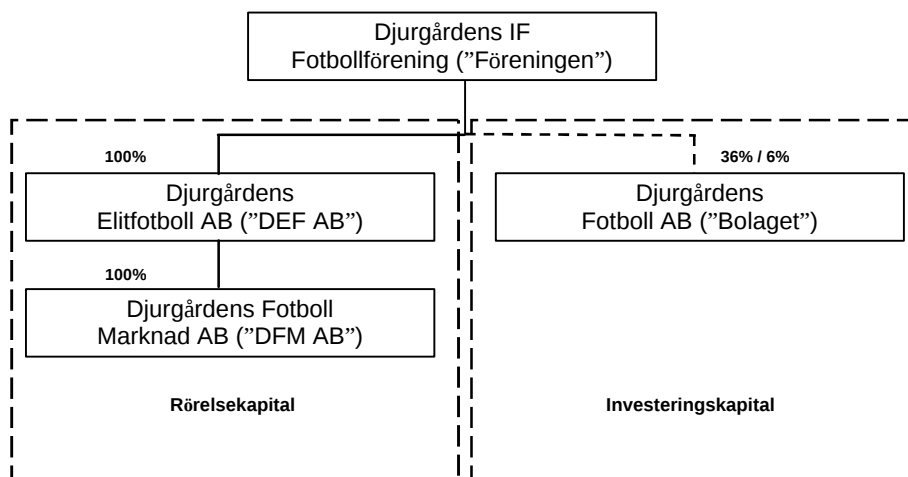
År 2000 grundade Tommy Jacobsson, tillsammans med Sune Nilsson, investerings- och förvaltningsbolaget Quesada AB (www.quesada.se). Förhållandevis snart blev Bo Lundquist på olika sätt engagerad i Quesadas investeringar och det Djurgårdssamarbete som inleddes mellan Jacobsson och Lundquist kring 1997, kom alltså att framstå som inledningen på ett samarbete av mer långsiktig karaktär. Idag sitter Lundquist som styrelseledamot för Quesadas kapitalförvaltningsdel (Lundquist, 2006-10-24).

Förutom Jacobsson och Lundquist satsade även en rad andra investerare kapital i Föreningen. Bror Anders Månsson, som Bo Lundquist lärt känna genom sitt styrelsearbete i Månssons företag Citymail, var en av dessa (Lundquist, 2006-10-24).

De ekonomiska satsningarna innebar att Föreningens ekonomi hade räddats, att ett bolag för investeringskapital i Föreningen hade skapats och att grunden till Djurgårdsmodellen hade lagts. Detta blev en modell som senare skulle komma att kopieras och utvecklas av konkurrerande föreningar, inte minst efter Djurgårdens framgångar i Allsvenskan under 2000-talet (Nilsson, 2006-11-06).

4.2 Djurgårdsmodellen

Idag är riskkapitalisterna en självklar del av Föreningen med huvudsakligt ansvar för finansiering av spelarinvesteringar. Organisationsschemat nedan visar hur Föreningen är uppbyggd:



Källa: Emissionsprospekt, DF AB, (2006-06).

Föreningen, för vilken Bo Lundquist är ordförande, ansvarar för ungdomsfotbollen, medlemsfrågor, ägandefrågor och policyfrågor. Föreningen är uppdelad i två huvudsakliga ansvarsområden; rörelsekapital och investeringskapital. Under rörelsekapitalet återfinns Djurgårdens Elitfotboll AB (DEF AB) och Djurgårdens Fotboll Marknad AB (DFM AB). DEF AB ansvarar för elitverksamheten, det vill säga laget, administrationen, rekrytering och säkerhet. Henrik Berggren är VD för DEF AB och är tillsammans med Bo Andersson, som är klubbdirektör i DEF AB, ansvarig för elitfotbollsverksamheten. Även i DEF AB sitter Bo Lundquist som ordförande. Tanken är att Föreningen och DEF AB ska ha samma ordförande men i övrigt bestå av olika medlemmar. DFM AB ansvarar för kommersialiseringen av Föreningens varumärke, vilket innebär ansvar för bland annat sponsorer, souvenirer, reklam och evenemang. DEF AB och DFM AB utgör helägda dotterbolag till Föreningen. (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06).¹

Bolaget utgör investeringsdelen i organisationen och det är här riskkapitalet samlats. De som valt att investera i Föreningen är alltså i själva verket aktieägare i Bolaget. Föreningen äger 36 procent av rösterna och 6 procent av kapitalet i Bolaget. Bolagets verksamhet utgörs av spelarfinansiering och scouting, europacupspel, samt engagemang i ett arenaprojekt (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06).

¹ För att underlätta för läsaren låter vi härnäst DEF AB och DFM AB representera Föreningen. Detta överensstämmer med verkligheten, eftersom de uppgifter som beskrivs i uppsatsen, och som inte utförs av Bolaget, utförs av antingen DEF AB eller DFM AB i egenskap av helägda dotterbolag till Föreningen.

Bolagets affärsidé är att genom en bred ägarspridning och via en stark balansräkning bidra till att Föreningen ska kunna finansiera spelarköp i ambitionen att skapa en stark sportslig plattform. Bolaget har sedan det grundades investerat drygt 78 miljoner kronor i ett femtiotal spelare. 32 spelare har sålts vidare eller på annat sätt lämnat klubben. Bolagets avkastning på dessa spelarförsäljningar uppgår till närmare tre gånger det insatta kapitalet. Av dagens trupp har Bolaget en betydande ägarandel i 19 av 23 spelare (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06).

Svenska fotbollsklubbar arbetar idag på olika sätt när det gäller riskkapital. Vissa klubbar väljer att ta in kapital endast för att finansiera spelarköp, medan exempelvis Djurgården använder en modell där riskkapitalisterna blir en del av Föreningen (Månsson, 2006-10-30). Fördelen med Djurgårdens modell är att man attraherar mer långsiktiga riskkapitalister som har ett intresse av att utveckla organisationen och inte bara strävar efter kortsiktiga vinster (Nilsson, 2006-11-06). Detta är en av anledningarna till att Bolaget huvudsakligen försöker få tillgång till kapital från privatpersoner. Från Bolagets sida anser man att privatpersoner är mer långsiktiga. Företag har, till skillnad från privatpersoner, ofta andra typer av krav från sina aktieägare (Berggren, 2006-10-05).

De flesta personer med ledande befattningar i Föreningen och i Bolaget är överens om att riskkapital i svensk fotboll har kommit för att stanna och att detta är något som till största delen är positivt för fotbollen (Andersson, 2006-10-30; Berggren, 2006-10-05; Jacobsson, 2006-10-13). Bo Andersson menar att Djurgården inte hade fungerat utan riskkapital. Han påpekar dock att Föreningen, i de bästa av världar, har tillräckligt med eget kapital för att själva bedriva verksamheten (Andersson, 2006-10-30). Riskkapitalisternas närvaro skapar en finansiell trygghet för Föreningen. Dock säljer man en del av kontrollen och därmed riskerar Föreningen att tappa inflytande över det sportsliga. Kjell Jonevret anser att Föreningens verksamhet är det allra viktigaste och att det inte får bli för mycket "slips" över organisationen (Jonevret, 2006-10-24).

4.3 Majoritetsregeln

Enligt Riksidrottsförbundets och Svenska Fotbollförbundets stadgar måste en elitfotbollsverksamhet ägas av föreningen till mer än 50 procent. Regeln lyftes fram i slutet av 90-talet i samband med att det blev allt vanligare att olika typer av idrottsföreningar övergick till aktiebolagsform (Sahlström, 2006-11-13). Lars-Åke Lagrell, ordförande för Svenska

Fotbollförbundet, påpekade i slutet av 90-talet att svenska fotbollsklubbar var i behov av ekonomisk stöttning från näringslivet, men att de som låg bakom detta kapital inte skulle få styra föreningarna (Lundquist, 2006-10-24).

Ägarbegränsningen är en av anledningarna till att Djurgårdsmodellen ser ut som den gör idag. Modellen är ett sätt att kringgå majoritetsregeln (Jacobsson, 2006-11-03). Så länge spelartruppen inte ligger under Bolaget är det tillåtet att Föreningens inflytande uppgår till endast 36 procent av rösterna och 6 procent av kapitalet. Bo Lundquist tycker att majoritetsregeln är olycklig på grund av två anledningar. För det första medför regeln svårigheter att attrahera kapital eftersom riskkapitalisterna ej får betydande inflytande. För det andra måste Föreningen, vid genomförandet av en nyemission, fortsatt ha minst 50 procent av rösterna efter kapitaltillskottet. Detta innebär problem eftersom Föreningens ekonomiska resurser att delta i en nyemission ofta är begränsade (Lundquist, 2006-10-24).

Modellens utformning anses viktig för att aktieägare och investerare i Bolaget ska kunna känna förtroende för Föreningen. Om fallet istället vore att alla resurser samlades tillsammans med elitverksamheten i ett bolag, skulle Föreningen potentiellt kunna rösta bort övriga aktieägare. Med jämna mellanrum dyker dock frågan om bolagisering av Föreningen upp, eftersom det i många avseenden skulle underlätta (Månsson, 2006-10-30).

Tommy Jacobsson menar att det innebär en trygghet att Föreningen inte har mer än 36 procent av rösterna, men påpekar samtidigt att han, som representant för Quesada, informellt måste lita på att Föreningen inte utnyttjar sitt röstmässiga övertag. Jacobsson anser i detta sammanhang att det förtroende man känner för Bo Lundquist är väldigt betydelsefullt för samarbetet (Jacobsson, 2006-11-03).

Sune Nilsson tror inte på fortsatt genombrott för trenden med riskkapital i svensk fotboll. Han anser att ägarbegränsningen är alltför avskräckande. Bestämmanderätten är nämligen väldigt central. Lagen konkurrerar om kapital som istället skulle kunna investeras i andra branscher och eftersom ägandebegränsningen är ett orosmoment, tror Nilsson att kulmen med riskkapital för spelarinvesteringar i svensk fotboll redan är nådd. Många investerare har nämligen konstaterat att det är svårt att driva olika frågor på grund av bestämmandebegränsningen. Rent teoretiskt skulle en fotbollsklubb kunna säga; "Tack för pengarna, vi bestämmer att vi gör något annat för dem". Nilsson menar därför att det är av

stor betydelse att Bolaget känner förtroende för att det ges utrymme för Bolaget att påverka Föreningen i olika avseenden, så att inte bara det motsatta förhållandet råder. Nilsson påpekar vidare att pengarna bara är riktigt viktiga för en fotbollsförening när de är slut. Vad som däremot kan fortsätta attrahera kapital på mer generell basis, är olika föreningars arenafrågor och de investeringsmöjligheter dessa innebär (Nilsson, 2006-11-06).

4.4 Bolagets verksamhet

4.4.1 Rekrytering av spelare

Varje investering i en spelare föregås av ett arbete som utförs av Bolagets styrelse och den rekryteringskommitté som Bolaget har en representant i. Rekryteringskommittén består i dagsläget av den före detta tränaren Kjell Jonevret, klubbdirektören Bo Andersson, Föreningens ordförande Bo Lundquist och Bolagets representant Tommy Jacobsson. Kommittén träffas några gånger varje månad för att se över spelarbehovet. Eftersom goda spelarinvesteringar är en förutsättning för att klubben ska lyckas, är det alltså viktigt att det råder konsensus mellan styrelserna i Föreningen och i Bolaget (Lundquist, 2006-10-24).

Processen där Bolaget finansierar ett spelarförvärv följer en viss ordning;

- 1 Rekryteringskommittén beslutar sig för ett spelarförvärv och förhandlar fram en övergångssumma.
- 2 Bolaget har förstahandsrätt på finansiering av övergångssumman. Man har dock ingen skyldighet att medverka i investeringen. I fall då Bolaget inte är intresserat av att ställa upp med finansiering, tillåts Föreningen söka investeringskapital på annat håll.
- 3 Om Bolaget bedömer att investeringen är intressant, fakturerar Föreningen Bolaget motsvarande köpesumman.
- 4 Bolaget ordnar finansiering med egna medel och i vissa fall tar man hjälp av externa medel.
- 5 Investeringen i spelaren rubriceras som ett vinstandelsbevis och tas upp som en tillgång i Bolagets balansräkning. Avskrivning sker i enlighet med spelarkontraktets löptid (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06).

Grundtanken med investeringsmodellen är att Föreningen endast ska utsättas för liten risk och att Bolaget istället ska ta den största delen av risken. Ännu större risk kan också komma på tal. Det kan exempelvis handla om att Bolaget i sin tur säljer ett vinstandelsbevis vidare till någon i aktieägarkretsen (Berggren, 2006-10-05). I investeringarna i de dåvarande svenska U21-landslagsmännen Kim Källström och Andreas Isaksson, var de finansiella kraven så stora att de ekonomiska resurserna i Bolaget inte var tillräckliga. Istället säkerställde Quesada, som alltså är en av de större aktieägarna i Bolaget, på egen hand dessa investeringar. Den formella lösningen var att Bolaget köpte vinstandelsbevisen från Föreningen och därefter vidare sålde dem till Quesada (Jacobsson, 2006-09-24).

De kostnader som förknippas med en spelarinvestering kan delas in i tre områden; investeringsbelopp, lön och eventuella agentkostnader. Går det bra för laget kan dessutom bonusar till spelarna tillkomma. Detta är en kostnad som Föreningen i så fall tar hand om. Ofta utgör de rörliga kostnaderna en större ekonomisk belastning än själva investeringen (Berggren, 2006-10-05).

Bolagets intresse att delta i spelarinvesteringar har främst två motiv. För det första kan framgångsrika spelarinvesteringar, som leder till försäljningar med vinst, ge Bolaget ersättning för insatt kapital och risktagande. För det andra kan en förbättrad spelartrupp öka möjligheten till framgångsrikt europacupspel, något som i sin tur leder till intäkter i Bolaget. Tidigare var Bolagets strategi främst att investera i unga spelare som kunde säljas vidare i Europa, något som senare kommit att revideras. Tillsammans med företrädare för Föreningen insåg nämligen Bolagets styrelsemedlemmar betydelsen av att ha en mix av unga och gamla spelare. Detta för att undvika att flera spelare lämnar laget samtidigt, vilket skulle kunna medföra försämrade möjligheter att komma ut i Europa. Den ursprungliga strategin med endast unga spelare var gynnsam för riskkapitalisterna, men inte för Föreningen. Den senare strategin implicerar således att Bolaget idag också investerar i spelare som man inte kommer att kunna sälja vidare (Jacobsson, 2006-09-24).

Rekryteringskommittén är en nyckel till att samarbetet mellan Föreningen och Bolaget ska kunna fungera. Det förekommer att man i Bolagets styrelse har olika åsikter om investeringar och spelarköp, men i slutändan måste ändå en investering godkännas av klubbens tränare (Månsson, 2006-10-30). Först efter ett sådant sista uttalande av tränaren kan Föreningen och Bolaget fatta beslut om en viss affär ska bli av eller inte (Lundquist, 2006-10-24).

Inte sällan är diskussionerna som föranleder en spelarinvestering intensiva. Diskussionerna kan handla om huruvida investeringen överhuvudtaget bör genomföras eller om priset är det rätta (Lundquist, 2006-10-24). Bolagets uppgift är att godkänna priset, medan den tilltänkte spelarens kompetens främst bedöms av tränaren (Månsson, 2006-10-30). Här kan åsikterna gå isär. Kjell Jonevret menar exempelvis att alla spelare är för dyra. Både de som köps, men också de som säljs. Han påpekar att det ibland kan vara bättre att satsa på lite billigare spelare (Jonevret, 2006-10-24). Detta är något Henrik Berggren instämmer i. Berggren menar att det ibland kan vara bra att göra en del chansningar eftersom man aldrig med säkerhet kan veta vem som kommer att blomma ut (Berggren, 2006-10-05).

Bland de gånger då åsikterna kring en investering delvis gått isär, nämner olika personer köpet av Quirinho som genomfördes våren 2006 (Jonevret, 2006-10-24; Lundquist, 2006-10-24). Quirinho värvades för 15 miljoner kronor, en investeringssumma som Bolaget stod för. Även om beloppet tillhör de högre i sammanhanget, innebar inte Quirinho-investeringen någon större risk för Föreningen eftersom spelarens lön ansågs ligga inom rimliga ramar. Däremot tog Bolaget en hög risk, en risk som Föreningen aldrig skulle tillåtas att ta (Lundquist, 2006-10-24). Bo Andersson och Kjell Jonevret eftersökte egentligen en stor och stark spelare som ersättare för den tidigare storskytten Sören Larsen. Man tittade på flera olika namn och bland dessa en spelare med brasilianska rötter. När spelarens brasilianska moderklubb fick vetskap om Föreningens intresse för en brasiliansk forward, erbjöd klubben istället Quirinho. Kjell Jonevret kommenterar det hela; "Helt plötsligt satt det en representant från Brasilien här. Tommy tände direkt på idén om att värva en brasiliansk landslagsman, medan jag och Bosse Andersson tyckte att det kunde finnas bättre alternativ". Quirinho bjöds dock in att provspela med laget under ett träningsläger på Kanarieöarna (Jonevret, 2006-10-24). Tommy Jacobsson följde med ner till Spanien för att bilda sig en uppfattning om det potentiella nyförvärvet (Lundquist, 2006-10-24). Det visade sig då att brassen inte utmärkte sig för sitt tekniska kunnande, men att han verkade vara en mycket god målskytt. Han var dessutom trevlig. Kjell Jonevret skrev ett positivt utlåtande om Quirinho och Bolaget genomförde därefter affären. Jonevret såg dock ett problem i det faktum att Quirinho bara pratade portugisiska. Problemet löstes genom att en tolk anställdes enbart i syfte att få Quirinho att trivas (Jonevret, 2006-10-24). Det är vanligt att dyra och särskilt viktiga spelare behandlas med lite mer omsorg än andra (Barth-Kron, 2006-10-24).

4.4.2 Försäljning av spelare

En försäljning av en spelare innebär i många fall att det avgår en ersättning till den klubb från vilken spelaren köpts, samt en övergångssumma till spelaren och dennes agent. Därefter tilldelas Bolaget, Föreningen och eventuella andra finansiärer andelar som står i relation till hur mycket kapital de olika parterna investerat i spelaren. Storleksmässigt är det fördelningsbara beloppet anskaffningsvärdet på vinstandelsbeviset. Är fallet att en vinst har skapats, delas denna sedermera mellan Bolaget, Föreningen och de övriga finansiärerna, enligt den procentsats som avtalats på förhand i varje enskilt fall. I de flesta fallen innebär den procentuella delningen av vinsten att Bolaget får 80 procent och att Föreningen får 20 procent. Om det istället är så att en spelare som fostrats i de egna leden säljs vidare, är den procentuella fördelningen av vinsten att 70 procent går till Föreningen, medan 30 procent går till Bolaget. Tanken med den senare vinstfördelningen är att Bolaget, genom sitt engagemang i klubben, på många sätt tryggar både sportslig och ekonomisk överlevnad, och att man därför ska komma till gagn även i fall då en spelare Bolaget inte investerat i säljs (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06). Bo Lundquist menar att de procentuella fördelningssiffrorna är något man *bara* kommit fram till i förhandlingarna mellan Bolaget och Föreningen. Lundquist satt i dessa förhandlingar på dubbla stolar eftersom han, genom sitt bolag Smideseken, är aktieägare i Bolaget men även ordförande i Föreningen. Istället var det i denna fråga Bror Anders Månsson och Tommy Jacobsson som representerade Bolaget vid förhandlingarna med Föreningen (Lundquist, 2006-10-24). De procentuella fördelningarna 80/20 och 30/70 har blivit lite av en praxis när det gäller spelarförsäljningar. Bolaget sitter här på en ganska god förhandlingsposition gentemot Föreningen, eftersom man från Föreningens sida vet att närvaron av kapital är centralt för många av de investeringar som måste göras för att sportsliga framgångar ska kunna nås (Jacobsson, 2006-11-03).

Investeringar i fotbollsspelare är associerade med hög risk, men samtidigt är möjligheten till avkastning förhållandevis god. Bolaget, som alltså aktivt deltar i finansieringen av spelare, är medvetet om dessa förutsättningar. Man har identifierat att utfallet av investeringarna i spelare framför allt är beroende av att spelaren utvecklas på ett positivt sätt, att transfermarknaden är sund, att spelaren inte skadas allvarligt och slutligen att inga Bosmanrelaterade² kontraktstvister uppstår (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06). Priset på olika spelare i truppen påverkas även av hur klubben utvecklas rent sportsligt. Exempelvis kan

² Förklaras på sidan 26.

marknadsvärdet på en spelare stiga bara genom det faktum att denne går till en framgångsrik klubb. Därför är det viktigt att Djurgården som fotbollslag presterar bra för att spelarnas marknadsvärden ska stiga (Månsson, 2006-10-30).

Skulle det komma ett bud på en av Djurgårdens spelare när det går som bäst för laget, finns det ingen intressekonflikt i det faktum att en spelarförsäljning kan innebära ett sportsligt avbräck. I slutändan är det nämligen ändå Tommy Jacobsson och Bo Lundquist som tar det avgörande beslutet vid en eventuell försäljning. Innan en försäljning genomförs lyssnar de dock noga på tränarens och klubbdirektörens åsikter eftersom dessa har bäst kunskap om det sportsliga (Berggren, 2006-10-05). Kjell Jonevret anser att det är viktigt att klubben är införstådd med att om man gör sig av med spelare så kan resultatet bli att de sportsliga framgångarna uteblir (Jonevret, 2006-10-24).

Enligt gällande regler får en svensk fotbollsklubb inte lägga ut förhandlingsansvaret på en aktieägare i det riskkapitalbolag som sköter merparten av spelarinvesteringarna och spelaravyttringarna. Därför är det alltså inte tillåtet att exempelvis Tommy Jacobsson, som representant för Quesada, förhandlar vid spelarköp och försäljningar. Däremot kan Jacobsson, i egenskap av ordförande i Bolaget, sköta förhandlingar om han blivit tilldelad uppgiften på uppdrag av Föreningen. Även om det formellt, vanligtvis är Föreningen som sköter förhandlingarna vid spelarförsäljningar, hålls även informella dialoger mellan Föreningen och Bolaget under förhandlingarnas gång (Lundquist, 2006-10-24). Det är sällan riskkapitalbolaget som tvingar iväg spelare i syfte att göra snabba vinster, utan en försäljning sker istället vanligen på spelarens eller tränarens initiativ. Det kan handla om allt från att spelaren söker nya utmaningar till att tränaren helt enkelt bedömer att spelaren inte är tillräckligt duktig (Jacobsson, 2006-09-24). Det har dock förekommit att tränaren i Föreningen utsätts för påtryckningar om att en spelare bör säljas. Så var fallet när det stod klart att laget inte kvalificerade sig för europacupspel sommaren 2006. Tommy Jacobsson och Bo Lundquist ansåg då att det kunde vara lämpligt att minska spelartruppen. Många av de spelarförsäljningar som genomfördes sommaren 2006 hade aldrig blivit av om klubben gått vidare i Europa. Ibland måste också Föreningen sälja spelare om priset som erbjuds helt enkelt är för bra för att tacka nej till. Detta även om klubben redan kvalificerat sig för europacupspel. Så var exempelvis fallet när lagets främste målgörare Sören Larsen såldes mitt under säsongen 2005 (Jonevret, 2006-10-24).

Det är viktigt att övergångar sker på ett snyggt sätt. Det kan nämligen vara avgörande för att en spelare som lämnat Föreningen, i ett senare skede kan tänka sig att komma tillbaka. Detta kan dock ofta vara svårt eftersom pengar är inblandade (Jonevret, 2006-10-24). Försäljningen av Sören Larsen blev exempelvis kontroversiell. Inte minst media bidrog till detta eftersom hela affären följdes noggrant av journalister. Djurgården ville inte sälja Larsen till det pris man erbjöds av en tysk klubb. För att försäljningen skulle bli av tvingade den tyska klubben Larsen att avstå från sin bonus. Detta påstods ske för att tyskarna skulle ha råd att lösa honom från kontraktet med Djurgården (Jonevret, 2006-10-24).

Den svenska transfermarknaden för fotbollsspelare förändrades på ett betydande sätt 2004. Det var nämligen då som regler till följd av den så kallade Bosmandomen infördes. Reglerna innebär att spelare utan kontrakt fritt kan gå till en annan klubb utan att den tidigare klubben kan motsätta sig detta eller kräva ersättning (www.svenskfotboll.se). Som ett resultat av införandet av Bosmanreglerna har Föreningen som policy att teckna nytt kontrakt med en spelare senast ett år innan utgången av det gällande kontraktet. Vägrar spelaren acceptera det nya kontraktet, sätts denne upp på en transferlista och beslut om att sälja spelaren fattas. Anledningen till att denna princip följs är att Föreningen annars riskerar att inte få ekonomisk ersättning för spelaren. Detta är något spelarna är medvetna om när de skriver på ett kontrakt för Föreningen (Lundquist, 2006-10-24).

4.4.3 Europacupspel

Sedan starten på säsongen 2006 finns ett avtal mellan Föreningen och Bolaget vad avser vinstfördelningen vid europacupspel. Överenskommelsen innebär att Bolaget och Föreningen delar lika på de eventuella överskott som europacupspelet genererar. Avtalet omfattar alla intäkter från internationella cuper och ligor. Europacupspel är en viktig drivkraft för Bolaget eftersom det är här de största intäkterna finns. Skulle exempelvis Djurgården ta sig till Champions League, som är den största turneringen i Europa, innebär det ett överskott till Bolaget på omkring 20 miljoner kronor. Bolagets och Föreningens gemensamma målsättning är att laget ska bli ledande i Norden, samt regelbundet delta i europeiska cuper (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06).

4.4.4 Arenaprojektet

Arenaprojektet är en av Bolagets viktigaste frågor, en fråga som drivs i samarbete med Föreningen. Här verkar man för att finna en långsiktig lösning för en hemmaarena. Den

övergripande ambitionen är att Föreningen inom en femårsperiod ska ha en egen arena med kapacitet för över 20 000 åskådare. Bolaget kommer att göra de investeringar som krävs och därmed äga arenan, alternativt driften av den. Det finns framför allt två skäl till Bolagets stora intresse i denna fråga. För det första är tanken att samtliga intäkter som skapas i samband med Föreningens evenemang ska tillföras Föreningen och Bolaget. I dagsläget går merparten av intäkterna till ägaren av Stockholms Stadion, där laget idag spelar sina hemmamatcher. Från Bolagets sida ses arenaprojektet som ett sätt att begränsa den operationella risken. Detta eftersom intäkter som inte är direkt relaterade till fotbollen ökar vid ägandet av en egen arena, genom att konserter och andra evenemang kan arrangeras. Internationell erfarenhet visar att en egen hemmaarena är nödvändig för att skapa stabila intäkter och därmed ekonomiska möjligheter för Föreningen att utvecklas sportsligt (Emissionsprospekt, DF AB, 2006-06). FC Köpenhamn är ett exempel på en klubb som lyckats med sin arenainvestering. I den klubben utgör inkomsterna från fotbollen endast 40 procent av de totala inkomsterna (Lundquist, 2006-10-24). För det andra skulle en egen arena underlätta vid en eventuell börsintroduktion av Bolaget, eftersom en egen arena ger jämnare och mer förutsägbara kassaflöden (Nilsson, 2006-11-06). En egen arena är av avgörande betydelse för att de ekonomiska förutsättningarna ska kunna förbättras. Detta är något som i sin tur kan locka fler investerare (Lundquist, 2006-10-24). Tommy Jacobsson menar att en egen arena skulle medföra ett större intresse hos Quesada att öka sitt innehav i Bolaget (Jacobsson, 2006-10-13).

4.5 Relationen mellan Föreningen och Bolaget

Bror Anders Månsson tycker inte att det finns några motsättningar mellan Föreningen och Bolaget. Han menar att det, i de fåtal fall där samarbetet inte har fungerat, främst har handlat om personliga motsättningar snarare än att strukturen på Djurgårdsmodellen varit fel (Månsson, 2006-10-30). Som VD för både Bolaget och Föreningen anser också Henrik Berggren att samarbetet fungerar väl, även om det förekommer dagar då konflikter uppstår (Berggren, 2006-10-05).

Allting i relationen mellan Bolaget och Föreningen är skriftligt reglerat. Tanken när man byggde upp Djurgårdsmodellen var att allt skulle ske i enlighet med regelboken. Tommy Jacobsson anser att han, i egenskap av styrelseordförande för Bolaget, har en ganska stor påverkansgrad och därmed kan kontrollera delar av de finansiella frågorna (Jacobsson, 2006-11-03). Formellt ligger det dock inte någon makt hos Bolagets aktieägare. Den makt

aktieägarna möjligen kan sägas utöva på Föreningen ligger i att Bolagets styrelse kan välja att tacka nej till att investera i vissa spelare (Lundquist, 2006-10-24).

Bolaget är alltid delaktigt i Föreningens utvecklingsprocess (Lundquist, 2006-10-24). Bror Anders Månsson anser att relationen mellan Bolaget och Föreningen därför präglas av stor öppenhet (Månsson, 2006-10-30). Tommy Jacobsson påpekar att han upplever att Quesadas kommunikation med Föreningen är mer öppen än den dialog man exempelvis har med Wedins Skor, ett annat bolag i vilket Quesada har ett djupt engagemang (Jacobsson, 2006-11-03). Inte sällan händer det att Tommy Jacobsson visar sig för spelarna innan viktiga derbyn, eftersom han tycker om att känna pulsen på matchdagen (Jonevret, 2006-10-24). Tommy Jacobsson har också månatliga möten med tränaren för att få en uppdatering om läget i laget. Dessutom träffar han Bo Lundquist på regelbunden basis (Jacobsson, 2006-10-13).

Ibland träffar också Bror Anders Månsson spelarna. Det kan handla om att han åker i samma buss som spelarna till en bortamatch. Månsson menar dock att han aldrig skulle få för sig att diskutera en laguttagning, eftersom han anser att det går utanför hans engagemang. Han betonar vikten av att skilja på de olika roller han har i Föreningen. Tidigare var han styrelseledamot i Föreningen och då förekom det att han hade synpunkter. Så är dock inte fallet idag (Månsson, 2006-10-30). Trots att Månsson och Jacobsson träffar spelarna med jämna mellanrum, vet de flesta spelarna inte särskilt mycket om vilken typ av relation riskkapitalisterna har till Föreningen (Barth-Kron, 2006-10-24).

Tommy Jacobsson hyser stort förtroende för att Föreningen sköter det sportsliga på bästa möjliga sätt. För honom är det därför viktigt att skilja på rollen som supporter och styrelseordförande. Han menar också att Quesada, utan detta förtroende, inte hade investerat i Föreningen. Jacobsson påpekar vidare att det tar lång tid att bygga upp ett stort förtroende och att mycket handlar om hur olika personer fungerar ihop. Han antyder att Quesada aldrig skulle ha gått in i Föreningen om det inte vore för att Bo Lundquist var involverad (Jacobsson, 2006-11-03).

Henrik Berggren menar att personer med finansiella intressen i Föreningen måste lita på att tränaren tar ut det bästa laget. Dock ser han det som självklart att Bolaget skulle ha synpunkter om klubben inte försökte få dyra och betydelsefulla spelare som exempelvis Quirinho att komma i form (Berggren, 2006-10-05).

Kjell Jonevret anser att Tommy Jacobsson är en av nyckelpersonerna i Föreningen. Detta är både på gott och ont. Bland annat menar Jonevret att en av fördelarna med Quesadas engagemang är att klubben kan köpa en spelare med väldigt kort varsel. Jonevret påpekar vidare att det tidigare förekom att Tommy Jacobsson ville ha mer att säga till om, men att man från Föreningens sida då kände sig tvungna att klargöra att föreningsmänniskorna måste få sköta det sportsliga eftersom man besitter den största sportsliga kunskapen. Jonevret lyfter också fram att Bo Lundquist förmodligen är klart bättre på att driva en styrelse än honom själv, men att han som tränare antagligen är bättre på att lära en fotbollsspelare slå inlägg (Jonevret, 2006-10-24).

Bror Anders Månsson menar att tränaren har en av de viktigaste rollerna i Föreningen. Månsson påpekar också att Bo Lundquist har en betydelsefull roll genom sin stora ambition och sitt engagemang (Månsson, 2006-10-30). Även Kjell Jonevret anser att Bo Lundquist utövar ett stort inflytande över Föreningen. Jonevret påpekar dock att detta inflytande ibland kan bli väl stort, främst eftersom Lundquist på grund av sin bakgrund har en affärspräglad syn på hur Föreningen ska skötas (Jonevret, 2006-10-24).

4.6 Motiven bakom att investera i en fotbollsförening

Tommy Jacobsson menar att en betydande anledning till att Quesada investerat i Bolaget är att både han och hans kompanjon Sune Nilsson håller Djurgården som sitt favoritlag. Jacobsson menar att han aldrig skulle sätta sitt företags logotyp på tröjorna på ett annat lag än Djurgården. Detta av såväl rationella som irrationella skäl. Quesadas målsättning är dock att Bolaget i framtiden ska kunna ge utdelning. Det bör vara möjligt eftersom Bolaget redan idag går med vinst (Jacobsson, 2006-10-13). Bo Andersson är förvissad om att Quesada har både sportsliga och avkastningsrelaterade avsikter med sina investeringar och sitt engagemang i Föreningen. Andersson menar att personerna bakom Quesada har ett stort hjärta för fotboll, men samtidigt en klar finansiell strategi. Han är övertygad om att Quesada är långsiktiga i sin investering i Föreningen (Andersson, 2006-10-30).

Bo Lundquist är också av uppfattningen att en investering i Bolaget är något som sker mer med hjärtat än av en strävan att erhålla stor avkastning (Lundquist, 2006-10-24). De som investerar i Bolaget är främst personer och företag som eftersträvar sportsliga framgångar (Andersson, 2006-10-30). Många av de som satsar pengar hoppas på europacupspel och

liknande avancemang som i förlängningen skapar värde för aktieägarna i Bolaget (Jonevret, 2006-10-24). Bror Anders Månsson menar att han inte skulle ha gått in som aktieägare i Bolaget om han inte trodde att han skulle få tillbaka pengarna. Månsson betonar dock att han inte skulle lägga sina sista slantar på fotbollsspelare. Han tycker att det är en stor och intressant utmaning att gå in i Föreningen för att vara med och skapa ett svenskt fotbollslag med möjligheter att nå långt i europeiskt cupspel. Vidare lyfter han fram entreprenörsandan i Föreningen som en viktig anledning till sitt eget engagemang och menar att han upplever att Föreningen vill skapa något nytt och unikt i svensk fotboll (Månsson, 2006-10-30).

Många av aktieägarna i Bolaget är också sponsorer till Föreningen. Detta innebär dock inte att en intressekonflikt föreligger. Snarare finns det många fördelar med sponsringen. Exempelvis visar sponsringen att det finns ett djupt engagemang och ett genuint intresse (Månsson, 2006-10-30). Quesada är en aktiv sponsor och därmed betydelsefull för Föreningen (Lundquist, 2006-10-24). Bo Andersson menar att Quesada får mycket tillbaka på sin investering i Föreningen. Föreningen har en god relation till Quesada eftersom företaget dels är aktieägare i Bolaget och dels är en av huvudsponsorerna. Dessutom har Quesada bidragit med riskkapital i en del enskilda spelarinvesteringar (Andersson, 2006-10-30). Från Quesadas sida menar man dock att engagemanget i Föreningen, genom investeringen i Bolaget, främst är initierat med avsikt att vinster ska genereras (Jacobsson, 2006-09-24).

Quesada drar nytta av sin investering på flera olika sätt. Exempelvis händer det att man bjuder in sina kunder att spela fotbollsmatcher mot Djurgården. Det förekommer även att Quesada, tillsammans med Föreningen, håller i andra typer av evenemang till vilka kunderna bjuds in. Därför har investeringen i Bolaget skapat mervärde i flera delar av Quesadas verksamhet. Detta har gjort det lättare för ledningen att försvara det omfattande engagemanget i Föreningen (Nilsson, 2006-11-03).

4.7 En annorlunda typ av investering

Vid en investering i en fotbollsförening är långsiktigheten mer central än vad som är fallet vid de flesta andra investeringar ett riskkapitalbolag gör. Tommy Jacobsson jämför Djurgårdsinvesteringen med den investering Quesada gjort i Wedins. I Wedins har Quesada en planeringshorisont på två till tre år och Jacobsson menar att det redan efter två månader var möjligt att skapa inflytande i företaget och ha önskemål på styrelsens sammansättning. I

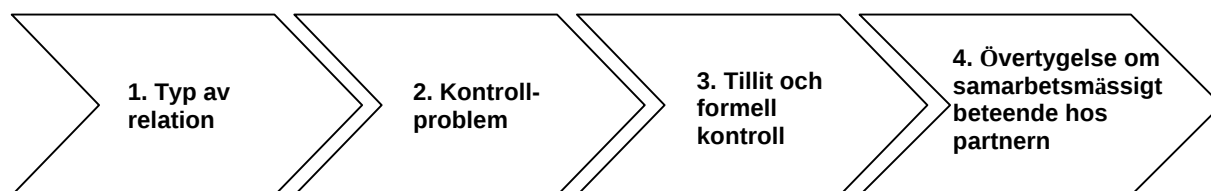
Djurgårdsinvesteringen har Quesada istället en planeringshorisont på omkring sju år. Föreningsformen är trögare. Här handlar det till 20 procent om rationalitet och till 80 procent om politik. Den typ av inflytande Quesada fick på två månader i Wedins, skulle ta två år att få i Föreningen (Jacobsson, 2006-10-13). Bo Lundquist menar att just detta är den stora skillnaden mellan att som riskkapitalbolag investera i en idrottsförening och ett mer traditionellt bolag. I Föreningen är styrelsens sammansättning inte lika viktig, utan i denna typ av organisation är det istället av större vikt hur spelarna presterar. Det är också svårare att ha synpunkter på fotbollsspelare än på en styrelse (Lundquist, 2006-10-24).

Aktierna i Bolaget är inte noterade på någon marknadsplats, vilket innebär att det inte råder någon handel i dem. Det faktum att det saknas handel i aktien, gör att en exit är väldigt komplicerad, något som i sin tur innebär att en investering i Bolaget står att förknippa med en naturlig långsiktighet. Det är helt enkelt svårt att dra sig ur investeringen. En exit kan först bli aktuell om Bolaget kan finna en lösning i arenafrågan (Månsson, 2006-10-30). Bo Andersson ser en fördel med att aktieägarna i Bolaget är ”inlåsta”, eftersom det därmed skapas en långsiktighet som enligt honom är en förutsättning för att Föreningen ska kunna fortsätta att utvecklas (Andersson, 2006-10-30).

En annan viktig skillnad mellan att investera i en förening och i ett mer traditionellt bolag, är att en förening är väldigt offentlig. Dels kommer det publik för att titta på när laget spelar och samtidigt granskas Föreningen noggrant av bland annat massmedia (Jacobsson, 2006-10-13). Bror Anders Månsson beskriver situationen som att befinna sig i ett rum med bara fönster. Alla kan se vad som försiggår (Månsson, 2006-10-30).

5 Analys av relationen mellan Föreningen och Bolaget

Vår frågeställning besvaras med utgångspunkten att det kan handla om en interorganisatorisk relation såväl som en relation mellan en entreprenör och ett riskkapitalbolag. Vi arbetar enligt följande ordning;



Först kartlägger vi vilken typ av relation det handlar om, eftersom det är avgörande för vilka kontrollproblem som kan tänkas finnas. Dessa kontrollproblem analyseras därefter i steg två för att vi ska kunna skapa en bild över vilka kontrollmekanismer som används för att hantera kontrollproblemen. I steg tre analyseras kontrollmekanismerna och deras inbördes relation. Efter att ha kartlagt typen av relation, identifierat kontrollproblemen, samt tittat närmare på de kontrollmekanismer som används för att lösa kontrollproblemen, anser vi oss ha skapat en tillräcklig grund för att i steg fyra kunna besvara vår frågeställning.

5.1 Relationen mellan Föreningen och Bolaget

För att förstå hur relationen mellan Föreningen och Bolaget ser ut, kommer vi nedan undersöka huruvida förhållandet mellan Föreningen och Bolaget kan ses som en interorganisatorisk relation, såväl som en relation mellan en entreprenör och ett riskkapitalbolag. Detta gör vi i syfte att skapa en naturlig introduktion till de två modeller vi använder oss av i vår strävan att besvara den valda frågeställningen.

5.1.1 Föreningen och Bolaget som en interorganisatorisk relation

Föreningen och Bolaget har ett djupt och långsiktigt samarbete, där den tydligaste avsikten är att Bolaget ska finansiera spelarförvärv. På så sätt ska ekonomiska och sportsliga framgångar skapas. Det är intressant att resonera kring varför Föreningen valt att hantera exempelvis spelarförvärv genom involveringen av ett bolag som är samägt av olika investerare. Frågan är om Föreningen kunde haft lika omfattande förväntningar på sportsliga och ekonomiska framgångar utan närvaron av Bolaget. Finns det något annat koordineringsalternativ för spelarförvärv?

Givet det faktum att Föreningen vill lösa bristen på ekonomiska resurser genom att ta hjälp av utifrånkommande kapital, kan två simuleringar göras. Låt oss anta att Föreningen, istället för att använda Bolaget, inför varje enskild investering sökte upp nya intressenter i syfte att erhålla finansiering. Detta är något som skulle medföra höga transaktionskostnader i form av

den tid det skulle ta att leta upp en eller flera investeringspartners. En annan tänkbar lösning skulle kunna ha varit att personer med stort hjärta för klubben vore intresserade av att upprätta ett finansieringsbolag för vilket Föreningen skulle ha haft 100-procentig kontroll och ägande. Villkoret kunde ha varit att de ursprungliga pengarna skulle återbetalas och bolaget avvecklas, när klubben inte längre var i behov av de tillskjutna finansiella medlen. Djurgårdsmodellen kan sägas bygga på det Dekker (2004) benämner hybrid, en mellanform mellan de två ovan nämnda koordineringsformerna, där den förstnämnda kan kategoriseras som en marknadspräglad lösning, medan den andra kan karaktäriseras som en hierarkisk modell. I Djurgårdsmodellen vill Bolaget ställa upp med kapital under förutsättningen att Föreningen inte är majoritetsägare i Bolaget, att man får ha en representant i rekryteringskommittén, samt genom att spelarinvesteringarna skyddas genom utfärdandet av vinstandelsbevis. Vinstandelsbevis försäkrar att Föreningen inte kan göra sig av med spelare utan att Bolaget kompenseras.

Ur ett transaktionskostnadsekonomiskt perspektiv kan man se valet av modell som ett sätt att hantera de kostnader en transaktion innebär. Alla modeller kan sägas medföra olika typer av transaktionskostnader, även om dessa skiljer sig mellan de olika modellerna. Exempelvis kan marknadsmodellen sägas implicera höga transaktionskostnader genom det faktum att en ny investeringspartner måste letas upp varje gång en investering ska genomföras. En hierarkisk modell medför, å sin sida, också transaktionskostnader. Även om kostnaden inte ligger i att hitta en investeringspartner, tar det tid att gå igenom hur mycket pengar varje investering ska tillåtas kosta. Det är en typ av transaktionskostnad som är mindre omfattande om marknadsmodellen istället kan användas på ett framgångsrikt sätt. Detta eftersom kapitalet inte på samma sätt är begränsat om klubben kontinuerligt kan hitta nya finansieringspartners.

Ett konstaterande att Djurgårdsmodellen, ur ett transaktionskostnadsekonomiskt perspektiv, står att likna vid en hybrid, innebär att det finns en närvaro av hierarkiska och marknadsrelaterade influenser. I Föreningens och Bolagets fall kan den hierarkiska strukturen sägas närvara genom det faktum att Bolaget inte kan bestämma särskilt mycket över Föreningen, samtidigt som motsatsförhållandet delvis råder. Föreningen har nämligen 36 procent av rösterna i Bolaget och är därmed den största röstmässige ägaren. Djurgårdsmodellen har också en marknadsprägel eftersom Föreningen har möjlighet att sondera investeringsintresset hos andra potentiella finansiärer om Bolaget inte är intresserat av att investera.

Graden av hierarkisk respektive marknadspräglad karaktär får konsekvenser för de kontrollproblem som kan identifieras. Är de hierarkiska dragen fler än de marknadsrelaterade, innebär det, enligt teorin, färre anslagsproblem och istället fler koordineringsproblem. Förhåller det sig tvärtom, är istället koordineringsproblemen de dominerande kontrollproblemen.

Givet att relationen kan ses som en hybrid, är det av intresse att avgöra vilken form av hybrid det handlar om för att skapa en tydligare bild över Djurgårdsmodellen. Bolaget kan ses som ett joint venture mellan Föreningen och Bolagets aktieägare eftersom man tillsammans bildat Bolaget och skjutit till kapital. Dessutom styrs Bolaget på gemensam basis och man delar på både vinster och kostnader. Dekker (2004) menar att ett joint venture är en samordningsmodell av interorganisatorisk karaktär. Därmed konstaterar vi att relationen mellan Föreningen och Bolaget kan liknas vid en hybrid med tydliga interorganisatoriska drag.

5.1.2 Föreningen som entreprenör och Bolaget som riskkapitalist

Djurgården är en av de föreningar i Fotbollssverige som har längst erfarenhet av att ta hjälp av riskkapital eftersom man var en av de första klubbar att inse potentialen i att samarbeta med riskkapitalister. Att integrera riskkapital i Föreningen var något som innebar stora förändringar för klubben och fungerade som en nystart. Bror Anders Månsson poängterar att en viktig anledning till att han valde att investera kapital i Föreningen var det faktum att han upplevde att det fanns en entreprenörsanda i Föreningen och en vilja att skapa något nytt och unikt i svensk fotboll. Sedan dess har Föreningen utvecklats från att vara en förening med stora ekonomiska bekymmer, till att idag vara en av de ledande föreningarna i Norden, såväl sportsligt som ekonomiskt. Man kan beskriva Föreningen som en entreprenör som väljer att ta hjälp av riskkapitalister för att utveckla och förändra verksamheten i hopp om sportsliga och ekonomiska framsteg.

Det faktum att Föreningen är delägare i Bolaget är dock en faktor som komplicerar synen på relationen. Enligt vårt resonemang innebär detta att entreprenören är delägare i riskkapitalbolaget och inte tvärtom, som brukar vara fallet. Vi gör dock bedömningen att det, trots komplicerade ägarförhållanden, ändå är rimligt att se Föreningen som en entreprenör i vilket ett riskkapitalbolag investerat.

Att Bolaget kan ses som ett riskkapitalbolag grundas främst på att det huvudsakliga syftet med Bolaget är att aktieägarna ska bidra med kapital för spelarinvesteringar. Detta är en riskfylld investering och något man gör främst för att generera framtida avkastning i form av att spelare säljs med vinst eller att laget kvalificerar sig för europacupspel. På det sättet står investeringen i en fotbollsspelare till stor del att likna vid en traditionell investering som riskkapitalister gör. Så länge ett av huvudsyftena är att skapa ekonomisk avkastning är det av mindre betydelse att flera av de som placerat pengar i Bolaget påpekar att det inte handlar om deras sista pengar. Dessutom var ju en av de tidiga målsättningarna att det kapital som investerades i Föreningen åtminstone inte skulle minska i värde.

5.2 Kontrollproblem

Enligt Dekker (2004) finns det två huvudsakliga typer av kontrollproblem i en interorganisatorisk relation; koordineringsbehov och anslagsproblem. Styrkan på dessa kontrollproblem avgör i vilken omfattning kontrollmekanismerna tillit och formell kontroll används.

5.2.1 Koordineringsbehov

Två av de vanligaste faktorerna som utlöser kontrollproblem i en interorganisatorisk relation är enligt Dekker (2004) ömsesidigt beroende och osäkerhet i den uppgift som ska utföras. Det kontrollproblem som uppstår på grund av dessa utlösande faktorer är ett behov av koordinering.

5.2.1.1 Ömsesidigt beroende

Det ömsesidiga beroende som råder mellan Föreningen och Bolaget kan anses vara starkt eftersom Djurgårdsmodellen innebär att parterna får svårt att prestera utan varandra. Föreningen är beroende av de resurser Bolaget erbjuder för att kunna fortsätta utvecklas och bli en framgångsrik klubb i Europa. Personalen inom Föreningen menar att man inte varit där man är i dagsläget utan de resurser som riskkapitalisterna tillskjutit. Det är viktigt att komma ihåg att Föreningen var konkursmässig så sent som 1997. Även fortsättningsvis är det rimligt att anta att Föreningen till hög grad kommer vara beroende av de resurser som riskkapitalisterna bidrar med för att spelarförvärv och byggandet av en egen arena ska kunna genomföras. Även om Föreningen har möjlighet att samarbeta med andra finansiärer, om

Bolaget inte är intresserat av att investera, skulle detta medföra ökade transaktionskostnader. Detta talar för att Föreningen till stor del är beroende av Bolagets resurser. Bolaget är beroende av att Föreningen använder resurserna på ett förståndigt sätt och väljer de spelare och tränare som krävs i strävan att nå goda resultat. Oavsett hur mycket resurser man investerar i Föreningen är det i slutändan laget som måste prestera för att Bolaget ska göra vinster. Ett väl presterande lag genererar intäkter i form av mer publik, europacupspel och höjda marknadsvärden på spelartruppen. Fungerar samarbetet väl gynnas både Föreningen och Bolaget. Skulle Föreningen istället misslyckas med sitt uppdrag att bygga ett slagkraftigt lag och vinna titlar, är det av mindre betydelse att Bolaget samtidigt gör lyckade spelarinvesteringar. Om Bolaget misslyckas med sina investeringar och börjar göra förluster, försämras det ekonomiska underlag som krävs för att laget ska kunna fortsätta utvecklas.

Thompson (1967) beskriver tre olika typer av ömsesidigt beroende; samlad, sekventiellt och växelverkande. I fallet med Djurgårdsmodellen är det ömsesidiga beroendet mest att likna vid ett växelverkande beroende. Ett växelverkande beroende utgörs av ett ömsesidigt beroende av den andre partens aktiviteter och resurser. Denna typ av ömsesidigt beroende kräver en högre grad av koordinering eftersom krav ställs på att samarbetet ska fungera väl. Utifrån ovanstående resonemang kring Föreningens och Bolagets ömsesidiga beroende drar vi slutsatsen att det råder ett växelverkande beroende parterna emellan. Föreningen måste lita på att Bolaget har möjlighet att skjuta till kapital för nödvändiga investeringar och Bolaget måste tro att laget förmår prestera i linje med de målsättningar man gemensamt satt upp. Detta ställer krav på att arbetsuppgifterna i relationen delas upp på det sätt som är mest fördelaktigt för båda parter. Det finns således ett kontrollproblem i relationen mellan Föreningen och Bolaget i form av ett koordineringsbehov av arbetsuppgifter som uppstår genom det ömsesidiga beroendet.

5.2.1.2 Osäkerhet i uppgifterna

Begreppet osäkerhet i uppgifterna kan i Djurgårdsmodellen anses handla om vilka uppgifter som ska utföras och om det är Föreningen eller Bolaget som ska utföra dem. Osäkerhet kan också handla om huruvida uppgifterna överhuvudtaget utförs. Osäkerhetsmomenten berör i vissa fall endast Föreningen, i andra fall endast Bolaget, men ibland båda parter samtidigt. Man kan tänka sig att osäkerheten i uppgifterna är störst i början av ett samarbete innan kontrollmekanismer implementerats.

Från Föreningens sida kan osäkerheten bestå i att man inte kan vara säkra på att Bolaget kommer att ställa upp med finansiering i varje investering. Detta är något som kan tänkas påverka hur långsiktigt Föreningen kan agera. Råder det stor säkerhet om att finansieringsunderlag alltid finns tillgängligt kan man planera förvärven efter tränarens behov och vara mindre bekymrade över huruvida de ekonomiska resurserna är tillgängliga. Om osäkerheten istället är hög, måste Föreningen planera potentiella förvärv med vetskapen att finansieringen kanske inte alltid är säkerställd. Man kan tänka sig att den typen av osäkerhet leder till fokus på billigare spelare som på lång sikt omöjliggör sportsliga framgångar, även om billiga spelare givetvis kan visa sig bli framgångsrika.

Osäkerhet i uppgiften från Bolagets sida kan exempelvis bestå i att man upplever sig ha liten möjlighet att påverka hur laget presterar. Det är en osäkerhet som kan uppfattas som central för Bolaget, eftersom det är lagets prestation som är avgörande för Bolagets lönsamhet. Det kan exempelvis handla om den osäkerhet som står att förknippa med vem som ska fatta besluten i rekryteringen av spelare och tränare. Det är rimligt att anta att Föreningen förmodligen besitter den största sportsliga kompetensen och att Föreningen därmed borde ansvara för den här typen av frågor. Samtidigt kan man fråga sig om det är rimligt att Bolaget ska stå hela den finansiella risken, men ändå inte få något inflytande över rekryteringsfrågorna.

Exempel på osäkerhet i uppgifterna som berör båda parterna, kan vara den osäkerhet som fördelning av kostnader mellan Föreningen och Bolaget innebär. Övergångssumman är inte den enda kostnaden vid spelarfinansieringar, utan de rörliga kostnaderna är också ofta av omfattande karaktär. Det kan handla om exempelvis löner till personal och spelare. Hur vinster ska fördelas är en annan typ av osäkerhet som innefattar båda parter. Detta blir extra tydligt i europacupspelet där man har liten erfarenhet om hur mycket intäkter som genereras. Storleken av dessa intäkter beror helt och hållet på hur bra laget presterar. En viktig fråga gäller då hur dessa intäkter ska fördelas på mest rättvist sätt.

Även arenafrågan kan ses som en uppgift som präglas av osäkerhet och rör både Föreningen och Bolaget. Kan Föreningen vara säker på att Bolaget kommer att ställa upp med finansiering den dagen då beslutet om att bygga en arena fattas? Kan Bolaget vara förvissat om att Föreningen sköter det sportsliga så väl att en ny arena kommer att behövas? Om laget skulle åka ur högsta serien minskar exempelvis behovet av en ny arena, vilket gör projektet

mindre lönsamt. Detta trots att konserter och andra evenemang kan genomföras i syfte att generera intäkter.

En rad faktorer talar alltså för att det kan anses föreligga osäkerhet i hur vissa arbetsuppgifter ska skötas och av vem. Osäkerheten förstärks genom det faktum att två organisationer i vitt skilda branscher ska samarbeta. Föreningsrörelsen tittar på främst på det sportsliga och vill skapa en uthållig organisation, samtidigt som fokus för riskkapitalisterna oftast är att skapa en lönsam organisation som genererar vinster både på kort och lång sikt. Att förena dessa skilda förväntningar och ambitioner ställer höga krav på att samordningen fungerar.

5.2.2 Anslagsproblem

Anslagsproblem innebär att det i en relation finns utrymme för parterna att agera opportunistiskt. Graden av anslagsproblem beror främst på tre utlösande faktorer; produktens karaktär, osäkerhet i omgivningen samt hur frekvent interaktionen är mellan parterna i den interorganisatoriska relationen.

5.2.2.1 Produktens karaktär

Den produkt, i vilken både Föreningen och Bolaget har det största ömsesidiga intresset, kan sägas vara spelarna i laget. Fotbollsspelare är en speciell produkt i olika avseenden. Dels handlar det om människor och dels krävs det stor erfarenhet för att kunna bedöma produkten. En fotbollsspelare kan ha många olika egenskaper. En spelare som är en bra målvakt är förmodligen inte lika bra som forward, samtidigt som en snabb och bra målskytt förmodligen är mindre lämplig som målvakt. På grund av produktens speciella karaktär är det svårt att bedöma dess egenskaper om man inte besitter den rätta kompetensen för uppdraget. Detta är något som skapar utrymme för anslagsproblem och därmed förutsättningar för opportunistiskt beteende. I relationen mellan Föreningen och Bolaget är det rimligt att anta att Föreningen besitter en större kunskap och insikt om vilka spelartyper som är önskvärda. Därmed finns det utrymme för Föreningen att utnyttja detta övertag om så skulle vara önskvärt. Det kan bland annat handla om att Föreningen har stor möjlighet att styra vilka spelare man behöver. Genom att Föreningen inte behöver skjuta till kapital i själva investeringen kan det skapas situationer där granskningen av ett potentiellt förvärv inte sker lika noggrant som den skulle ha gjort om det handlade om Föreningens egna resurser. Eftersom Bolaget står den största risken om en spelare blir skadad och obrukbar, kan man tänka sig att en skadebenägen spelare skrämmer

Bolaget mer än Föreningen. Man kan också vända på problematiken och tänka sig att produktens karaktär ger utrymme för Bolaget att kunna agera opportunistiskt. Det kan exempelvis handla om att en spelare värvas som en kortsiktig investering, medan Föreningen tror att det handlar om en spelare som laget kan dra långsiktig nytta av. Exempelvis kan det finnas en tanke från Bolagets sida att Quirinho ska fungera mer som ett affischnamn som drar folk till matcherna och som sedan säljs vidare, än att han i första hand ska vara en spelare som bidrar till lagets sportsliga prestation. Bolaget kanske kan acceptera en mindre bra placering i Allsvenskan om man kan sälja spelaren vidare och göra en god vinst.

5.2.2.2 Osäkerhet i omgivningen

I relationen mellan Föreningen och Bolaget är omgivningen osäker framförallt när det gäller spelarinvesteringar, majoritetsregeln och arenafrågan.

Genom Bosmandomen har fotbollen blivit mer osäker eftersom det är svårare för föreningar att behålla spelare. För svenska klubbar är det svårt att bygga upp långsiktigt framgångsrika organisationer, eftersom de duktigaste spelarna ofta värvas av europeiska toppklubbar. Detta är en miljö som skapar incitament för opportunistiskt beteende. Man tänka sig att Bolaget är mer villiga än Föreningen att sälja en spelare för att få in pengar, trots att laget kan tänkas förlora på ett sådant agerande. Här fungerar Sören Larsen som ett bra exempel. Larsen var Föreningens främsta målgörare och en viktig faktor för att laget skulle prestera väl. Bolaget ville dock ändå sälja spelaren till en utländsk klubb för att göra en stor vinst, trots att man var medvetna om att laget skulle bli mindre slagkraftigt i Europa. Troligtvis bedömde man situationen som att spelarförsäljningen skulle inbringa mer pengar än det europeiska cupspelet. Man kan även tänka sig att det finns incitament för Föreningen att agera opportunistiskt. Det kan exempelvis handla om en situation där en av Föreningens spelare presterat väl under en säsong och utländska klubbar kommer till Sverige för att granska spelaren och eventuellt värva denne. Då kan det ligga i Föreningens intresse att ge spelaren mindre chans att visa upp sig i just den matchen, eftersom Föreningen i slutändan kanske gynnas mer av att ha ett slagkraftigt lag än att få in pengar via spelarförsäljningar.

Majoritetsregeln är en annan faktor som påverkar den miljö som Föreningen och Bolaget verkar i. Den innebär framförallt en osäkerhet för Bolaget eftersom riskkapitalisterna inte tillåts att äga en majoritet av rösterna i Föreningen. Därmed måste Bolaget lita på att

Föreningen inte agerar opportunistiskt och beslutar sig för att använda det röstmässiga övertaget till att tillskansa sig fördelar på Bolagets bekostnad.

Avsaknaden av en egen arena innebär också att Föreningen och Bolaget befinner sig i en osäker omgivning. Representanter från både Föreningen och Bolaget poängterar hur viktigt det är med en egen arena för att trygga den ekonomiska delen av verksamheten. En egen arena skulle innebära merintäkter från konserter och övriga evenemang. Avsaknaden av en egen arena förstärker beroendet mellan Bolaget och Föreningen, vilket i sig skapar utrymme för opportunistiskt beteende. Bolaget kan agera opportunistiskt genom att man vet att Föreningen inte klarar sig utan Bolagets tillskjutande av resurser. Föreningen har möjlighet att agera opportunistiskt i det avseendet att Bolagets enda intäkter kommer från spelarförsäljningar som är beroende av Föreningens verksamhet. Det är alltså vetskapen om att den andre parten är beroende av ens aktiviteter som således skulle kunna innebära att sannolikheten för opportunistiskt beteende ökar.

Om en egen arena blir verklighet skapar det dock också utrymme för opportunistiskt beteende. Bolaget skulle då kunna utnyttja Föreningens varumärke för att initialt locka folk till arenan. När arenan väl blivit känd för allmänheten, skulle Bolaget kunna skaffa sig intäkter genom att arrangera andra evenemang, som exempelvis konserter, för att skapa intäkter oberoende av Föreningens evenemang. Eftersom Bolaget är tänkt som ensam ägare, alternativt ägare av driften av arenan, kan man tänka sig att Bolaget konstruerar en arena som främst är lämplig för konserter och andra evenemang som genererar större intäkter än fotbollen. Man kan också tänka sig att man bygger en större arena än vad intresset för Föreningens fotbollslag kräver. Detta för att kunna öka intäkterna från andra evenemang. Resultatet är under sådana omständigheter fördelaktigt för Bolaget, men kan innebära en nackdel för Föreningen eftersom arenan kan visa sig missgynnsam för laget eller för fotbollspubliken.

En ny arena kan alltså vara mer gynnsam för aktieägarna i Bolaget, även om den främst byggs för Föreningen. Inom Bolaget poängterar man att en börsintroduktion är aktuell först när en ny arena står klar. När arenan väl är byggd, kan det innebära att riskkapitalisterna väljer att sälja sin andel i Bolaget och att Föreningen riskerar att hamna i händerna på mer kortsiktiga investerare, något som ledningen för Föreningen förmodligen inte gärna ser. I det senare fallet är det aktieägarna, snarare än Bolaget, som drar nytta av Föreningen.

5.2.2.3 *Frekvens*

Interaktionen mellan Föreningen och Bolaget beror på hur aktuella vissa frågor är för stunden. Innan starten av en säsong är det kanske troligt att förvärvsfrågorna är större än under säsongen, och av det följer att rekryteringskommittén förmodligen måste träffas på mer kontinuerlig basis. Det innebär att Bolaget, genom sin representant i rekryteringskommittén, kan få värdefull information om hur olika saker förhåller sig i Föreningen och i laget. Även frågor som rör spelarförsäljningar ger upphov till ökad interaktion mellan parterna. Föreningen lägger en strategi för sammansättningen av spelartruppen, men beslut kan inte fattas utan Bolagets godkännande. Ett sådant godkännande kan ges först efter att parterna träffats. Arenafrågan är en annan faktor som föranleder möten mellan Föreningens och Bolagets representanter. Eftersom denna fråga inte rör endast sportsliga förutsättningar, har Bolaget antagligen större inflytande i den typen av diskussion.

De anslagsproblem som kan tänkas uppstå som en konsekvens av en bristande interaktion mellan Föreningen och Bolaget kan vara av olika karaktär. Det skulle kunna handla om att Bolaget inte blir informerat om hur övergångsmarknaden för spelare ser ut och därmed missar chansen att sälja spelare till höga priser. En annan typ av anslagsproblem kan vara att Föreningen inte informeras om att Bolaget planerar att sälja en spelare som Föreningen anser bidrar till lagets framgång. Det skulle kunna handla om att Bolaget inte vill att rykten ska spridas innan ett bud lagts, något som kanske är bra för Bolaget, men där den uteblivna kommunikationen innebär att budet kommer som en överraskning för Föreningen. Då kan det redan vara för sent för Föreningen att avböja budet, eftersom spelaren är inställd på att lämna klubben och därmed inte längre är en tillgång för laget.

Ett annat problem som kan följa av en bristande interaktion mellan parterna, kan handla om att Föreningen inte vet hur nära det ligger till hands att förslag på en ny arena kommer att läggas från Bolagets sida. Är fallet att en ny arena kan köpas eller byggas inom en snar framtid, är det förmodligen av godo för Föreningen att få information om situationen i en så tidig fas som möjligt. Detta eftersom planeringsarbetet kring en ny arena förmodligen tar mycket tid i anspråk. Inte minst eftersom Föreningen måste ta hänsyn till supportrar och kanske försvara ett förslag för media. Brister Föreningen i sin kommunikation med supportrarna, kan det få negativa konsekvenser i form av exempelvis sämre uppslutning vid lagets matcher, något som innebär både sportsliga och ekonomiska avbräck.

5.2.2.4 *Opportunistiskt beteende som resultat av anslagsproblem*

Shepherd & Zacharakis (2001) förklarar olika typer av opportunistiskt beteende som kan uppstå i en relation mellan en entreprenör och en riskkapitalist utifrån principal/agent-teorin. Dessa opportunistiska beteenden påminner mycket om de problem som kan uppstå i en interorganisatorisk relation som beskrivits ovan.

Principal/agent-teorin handlar om *adverse selection* och *moral hazard*. Adverse selection innebär i sammanhanget att en part i en relation, innan ett kontrakt ingåtts, har tillgång till mer information än den andre parten och därmed kan dra fördelar av samarbetet. I relationen mellan Föreningen och Bolaget kan det exempelvis handla om att Bolaget har en uppfattning om att en spelare är väldigt duktig och att man troligtvis kommer att kunna sälja spelaren inom en snar framtid och att man övertygar Föreningen om att man ska värva denna spelare. Vad Föreningen i det fallet inte vet om är att Bolaget planerar att snabbt sälja spelaren igen. Genom att Bolaget besitter den finansiella kompetensen finns det också risk att misstänka att Bolaget skulle kunna använda detta övertag i förhandlingar om vinstfördelning med Föreningen. Föreningen kan å sin sida utnyttja informationsövertaget vid beslut om förvärv av spelare, eftersom det oftast är representanter från Föreningen som är närvarande vid förhandlingen med nya spelare. Visserligen får förhandlaren mandat om hur hög övergångssumman får vara, men Föreningen har ju alltid möjlighet att vända sig till andra investerare för att få tillgång till kapital. Därmed kan Föreningen fokusera på att pressa spelarens lön och lägga mindre tid på att förhandla fram en låg övergångssumma.

Moral hazard innebär att endera parten i ett ingånget avtal ändrar sitt beteende för att på så sätt tillskansa sig fördelar på den andra partens bekostnad. Det kan som tidigare nämnts exempelvis handla om att Föreningen efter det att en spelare värvats väljer att matcha spelaren sparsamt i de matcher där det finns storklubbar och tittar, för att på så sätt försöka försena en försäljning. Det kan också handla om att Föreningen ser till att få del av resurser från Bolaget, för att sedan vända dem ryggen när man anser sig ha tillräckligt med kapital för att klara sig på egen hand. Från Bolagets sida kan det handla om att man försöker få till en försäljning av en spelare i truppen genom att kontakta möjliga intressenter och dessutom bearbeta spelaren och få denne att vilja lämna klubben för en större klubb, vilket ger ekonomisk avkastning till Bolaget. Det kan också handla om att man visar stort intresse i början, för att sedan dra sig ur så fort tillfälle ges och därmed lämna Föreningen ensam utan finansiär. Principal/agent-teorin

tar således för att det finns utrymme för opportunistiskt beteende i relationen mellan Föreningen och Bolaget.

5.3 Kontrollmekanismer

Dekker (2004) presenterar olika typer av kontrollmekanismer som är ämnade att bemästra de kontrollproblem som närvaron av koordineringsbehov och anslagsproblem innebär. Han menar att dessa kontrollproblem kan lösas genom ett samspel mellan formell kontroll och social kontroll.

5.3.1 Social kontroll (Tillit)

Dekker (2004) anser att social kontroll främst består av tre komponenter; val av partner, tillit till partnerns förmåga och tillit till partnerns välvilja.

5.3.1.1 Val av partner

Dekker (2004) menar att både koordineringsbehov och anslagsproblem delvis kan lösas genom valet av en lämplig samarbetspartner. Att lägga resurser på att hitta en bra partner anses minska behovet av formell kontroll eftersom det då redan finns ett etablerat förtroende för den andre partens förmåga och välvilja.

I relationen mellan Föreningen och Bolaget samarbetar många personer som sedan tidigare har en relation till varandra. När klubben skulle räddas från den ekonomiska krisen i slutet av 90-talet, föll det sig naturligt att Föreningen kontaktade personer och aktörer man kände till sedan tidigare och som man visste hade både ett stort hjärta för Föreningen, men framför allt en del finansiella resurser som möjligen kunde satsas i fotbollsklubben. Ett starkt nätverk fungerar troligen i sig som ett instrument för att hantera de koordineringsproblem som uppstår mellan Föreningen och Bolaget. Redan från början kände de personer som tidigt satsade ekonomiska resurser i Bolaget till förutsättningarna för samarbetet. Föreningen skulle hålla i det sportsliga och Bolaget skulle agera som en investeringspartner med möjlighet att göra vinster vid bland annat spelarförsäljningar. Trots att Föreningen och Bolaget har ett bra samarbete, uppstår koordineringsproblem som de samarbetande parterna ibland måste hantera. Det kan exempelvis handla om situationer där Bolaget har alltför stora synpunkter på vilken typ av spelare som måste värvas för att sportsliga framgångar ska nås, eller att

Föreningen börjar föreslå nyförvärv där övergångssummorna är orealistiskt höga. Den här typen av frågor kan kräva att kompetensområdena i relationen måste lyftas upp till ytan. Här kan det starka nätverket, som partnervälet uppstått ur, leda till att informella klargöranden räcker.

Även anslagsproblem kan sägas motverkas genom det nätverk av människor, med tidigare erfarenhet av varandra, som finns i Föreningen och i Bolaget. Det skulle exempelvis vara motsägelsefullt att personer som företräder Bolaget och som har ett stort hjärta för klubben, skulle agera på ett sätt som vore klart missgynnsamt för Föreningen. Uttalandet om att det inte är de sista pengarna man som investerare satsar i Bolaget, är ett tydligt exempel på att sportsliga framgångar kanske är minst lika viktiga som den rent monetära avkastningen. Tar man arenan som exempel, vore det underligt om Bolagets representanter tog fram ett arenaförslag som inte alls passade för klubb fotboll och därmed skapade sämre förutsättningar för supportrarna att stötta laget under en hemmamatch, bara för att det även skulle vara möjligt att arrangera konserter på samma plats. På samma sätt vore det underligt om Föreningen agerade på ett sätt som är missgynnsamt för Bolaget eftersom man då skulle riskera att inte erbjudas de ekonomiska resurser som är kritiska för att Föreningen ska kunna utvecklas. Skulle Föreningen exempelvis välja att inte matcha en duktig spelare på grund av en rädsla att bli tvungen att sälja denne, skulle det i förlängningen kunna leda till att Bolaget avstår från dyra investeringar. Även om Föreningen skulle kunna söka finansiering på annat håll kan man fråga sig hur enkelt detta egentligen skulle vara, givet den risk spelarinvesteringar innebär. Det är alltså nödvändigt för parterna att inte agera opportunistiskt eftersom det i förlängningen skadar partnerskapet.

5.3.1.2 Tillit till partnerns förmåga

Trots att en del personer i Föreningen och i Bolaget har goda kontakter med varandra även utanför fotbollen, kan tilliten till att den andre parten har förmågan att prestera framgångsrikt ändå tagit viss tid att bygga upp. Ibland händer det att riskkapitalisterna vill ha mer inflytande över den idrottsliga verksamheten. I takt med att de sportsliga framgångarna kommit har förmodligen aktieägarna och representanterna för Bolaget insett att det faktiskt finns folk i Föreningen som har den kompetens som krävs för att säkerställa att de goda resultaten kommer. Resultaten talar för att det kapital Bolaget skjutit till har investerats i rätt typ av

spelare. Det torde skapa övertygelse hos båda parter om att den sportsliga kompetensen finns inom Föreningen och att den finansiella kompetensen finns hos Bolaget.

5.3.1.3 Tillit till partners välvilja

Shepherd & Zacharakis (2001) menar att tillit till en partner främst skapas genom fyra faktorer; signalering om förpliktelse och långsiktighet, rättvist och ärligt beteende, god passform samt öppen och frekvent dialog. Vår tolkning är att den tillit som skapas genom dessa fyra faktorer mest står att likna vid det Dekker (2004) benämner tillit till partners välvilja.

Enligt Shepherd & Zacharakis (2001) kan parter bland annat signalera förpliktelse och långsiktighet genom sin historia och sitt agerande. Genom att det saknas en marknad för Bolagets aktier, och därmed möjligheten till exit, skapas en naturlig långsiktighet som innefattar samtliga aktieägare. Detta är något som riskkapitalisterna är fullt medvetna om när man investerar i Bolaget, vilket i sin tur signalerar förpliktelse och att man har en långsiktig ambition med sin investering. Föreningen, å sin sida, visar långsiktighet och förpliktelse gentemot Bolaget genom den överenskommelse som innebär att Bolaget alltid ges möjlighet att delta i finansieringen av olika investeringar samt genom att Bolaget erhåller en del av övergångssumman vid försäljningen av spelare som fostrats i Föreningen. Man kan tänka sig att när en spelare förvärvas eller när kontrakt med unga spelare i det egna leden skrivs, förväntar sig både Föreningen och Bolaget att spelaren kommer att behållas i några år. Genom att avtala om hur försäljningssumman ska fördelas i framtiden visar båda parter att man ser långsiktigt på samarbetet. Föreningen visar också förpliktelse genom att man historiskt nästan uteslutande använt sig av Bolaget vid finansiering av spelarköp. Parternas förpliktelse och långsiktighet tyder på att risken för opportunistiskt beteende är liten. De gemensamma projekt parterna genomför bygger ofta på ett starkt ömsesidigt beroende, vilket medför att ett opportunistiskt agerande helt enkelt är för kostsamt.

Ett rättvist och ärligt beteende kan uppvisas genom att parterna visar intresse för varandra, talar sanning samt håller löften. Eftersom Föreningen och Bolaget till stor del är beroende av varandra följer ett rättvist och ärligt beteende naturligt. Här har Föreningen visat ett rättvist agerande genom att Bolaget tillåtits ha en representant i rekryteringskommittén trots att det primärt ska vara Föreningen som väljer vilken spelartyp man behöver och Bolaget främst ska

bidra med kapital till investeringen. Föreningen visar också upp ett ärligt beteende genom att man accepterat en modell som på många sätt kringgår majoritetsregeln. Från Bolagets sida uppvisas ett rättvist beteende genom att man ställer upp på vissa spelarinvesteringar, trots att man är medvetna om att möjligheten att sälja spelaren vidare är obefintlig. Att räkna hem investeringen genom antagandet om att Föreningen ska bli bättre i europacupspelet känns riskfyllt. Här visar Bolaget att man inte bara är intresserade av att tjäna pengar på unga spelare, utan att det handlar om ett genuint intresse av att förbättra och utveckla Föreningen. Definitionen på att agera opportunistiskt är raka motsatsen till det beteende som beskrivits, varför det känns rimligt att uppskatta risken för opportunistiskt beteende som liten. Dessutom faller det naturligt för Bolaget att intressera sig i Föreningens arbete, eftersom Bolagets lönsamhet är oavhängigt lagets prestation. Samma sak gäller för Föreningen, eftersom laget är beroende av de resurser Bolaget bidrar med.

En god passform kan uppstå genom att parter i en relation försöker anpassa sig efter varandra samt att de delar nätverk. Som tidigare analyserats utgör nätverket en central del i relationen mellan Föreningen och Bolaget, vilket medför att det redan i grunden finns goda förutsättningar för en god passform. Denna passform förstärks av det faktum att parterna dessutom anpassar sig efter varandra. Ett tydligt exempel på det är den praxis som vuxit fram vid spelarförsäljningar, alltså reglerna om 80/20 och 30/70 som innebär ett givande och tagande från båda sidor. Kompromisser av det här slaget minskar osäkerheten i relationen, vilket mildrar mängden anslagsproblem.

Enligt Shepherd & Zacharakis (2001) fungerar en öppen och frekvent kommunikation som katalysator för de andra tillitsbyggande faktorerna. Relationen mellan Föreningen och Bolaget präglas av en kontinuerlig dialog. Detta underlättas av nätverket, men även av att organisationerna är förhållandevis små och avstånden därmed korta. Att flera av riskkapitalisterna för en dialog med både tränarna och spelarna visar på att det råder stor öppenhet. Det faktum att det handlar om fotbollsintresserade personer både i Bolaget och i Föreningen torde också underlätta kommunikationen. Här är Bo Lundquists roll viktig. I egenskap av ordförande för Föreningen och samtidigt aktieägare i Bolaget blir han en naturlig brygga mellan Föreningen och Bolaget, något som gör beslutsvägarna kortare och därmed stimulerar en miljö med kontinuerliga och öppna dialoger. Att Bolaget och Föreningen strävar mot samma håll underlättar också. Den frekventa kontakten fungerar i sig som en kontrollmekanism mot anslagsproblem. Hade fallet varit det motsatta, nämligen att

Föreningen och Bolaget inte förde en regelbunden dialog, hade parterna haft en sämre insyn i varandras verksamhet, vilket skulle kunna medföra att anslagsproblem enklare uppstår.

5.3.1.4 Social kontroll; förebyggande och kontinuerliga mekanismer

Dekker (2004) menar att social kontroll består av två olika typer av mekanismer; förebyggande och kontinuerliga. De förebyggande mekanismerna utgörs främst av interaktion, rykte och sociala nätverk. Interaktionen mellan Föreningen och Bolaget har tidigare analyserats, likaså det sociala nätverk som präglar relationen. Vad det gäller rykte finns dock intressanta slutsatser att dra. När Föreningen befann sig i kris i slutet av 90-talet och behovet av kapitaltillskott var som mest akut, kan man tänka sig att klubben hade ett mindre bra rykte, vilket i så fall försvårade förutsättningarna att uppnå en god social kontroll. Tommy Jacobsson antyder att man förmodligen inte hade investerat i Föreningen om det inte vore för att Bo Lundquist var ordförande. Här handlar det således mer om personliga rykten än att Föreningen vid tidpunkten hade ett gott rykte, även om alla som bidrog med kapital i grunden var djurgårdare och därmed måste ha haft Föreningen varmt om hjärtat. Vad det gäller riskkapitalisternas rykte handlar det även här främst om personliga rykten, eftersom Lundquist använde sitt nätverk för att attrahera kapital. Riskkapitalisterna behövde således inte bevisa något, eftersom de mer eller mindre blev handplockade.

Efter att de förebyggande mekanismerna identifierats, återstår det att lyfta fram eventuella kontinuerliga mekanismer, alltså sådana mekanismer som fortlöpande tillgodoser att den sociala kontrollen uppehålls efter ingången relation. Dekker (2004) fokuserar här på risktagande, gemensamt beslutsfattande och problemlösning, samt partnerutveckling. Quirinho är ett tydligt exempel på risktagande från Bolagets sida. Här visade man en villighet att ta betydande risker för att kunna bidra till utvecklingen av organisationen. Föreningen har visat sin villighet att ta risker genom att acceptera konstruerandet av en modell som kringgår majoritetsregeln och gör Föreningen mer sårbar, eftersom Bolaget därmed får större inflytande. Därmed visar man att man litar på Bolaget och är beredda att offra en del av kontrollen för att relationen ska fungera. När det handlar om gemensamt beslutsfattande och problemlösning följer det naturligt av de gemensamma målsättningar Föreningen och Bolaget satt upp, samt på det sätt man arbetar, nämligen genom att en kontinuerlig dialog förs. Tydliga exempel här är rekryteringskommittén och arenafrågan. Den kontinuerliga dialogen mellan Föreningen och Bolaget skapar i sin tur partnerutveckling genom att man anpassar sig efter

varandra och tar intryck av varandras kompetenser och verksamheter. Därmed utvecklas också parterna.

Vi drar slutsatsen att den sociala kontrollen mellan Bolaget och Föreningen är stark och att det därmed ställs mindre krav på omfattande formella kontrollmekanismer. Dock finns det områden som behöver formella kontrollmekanismer även då den ömsesidiga tilliten är hög och valet av partner förefaller genomtänkt.

5.3.2 Formell kontroll

Enligt Dekker (2004) består formell kontroll av två kontrollmekanismer; resultatkontroll och beteendekontroll. Resultatkontrollen fastställer de resultat som den interorganisatoriska relationen ska uppnå samt övervakar om resultaten uppnås. Beteendekontrollen specificerar hur parterna i relationen ska agera, samt övervakar huruvida verkligt beteende överensstämmer med eftersträvanvärt beteende.

5.3.2.1 Resultatkontroll

Resultatkontrollens förebyggande mekanismer består enligt Dekker (2004) i måldefiniering och införandet av belöningssystem och strukturer. Det gemensamma mål som Föreningen och Bolaget satt upp är ett ganska tydligt mål som enar organisationen och förenar de sportsliga målen med de ekonomiska. Man vill att laget ska bli ledande i Norden samt regelbundet delta i de europeiska cuperna med framgång. För att uppnå detta mål krävs ett slagkraftigt lag och en stark ekonomi i klubben. Belöningssystemen och strukturer består därmed i de ersättningar som erhålls om dessa framgångar nås, dels genom ökade publikintäkter och intäkter från UEFA, men även genom ökade marknadsvärden på spelartruppen vid framgång för laget. Detta fungerar främst som incitament för Bolaget att samarbeta. För Föreningen skapas incitament att samarbeta också genom att framgångar medför att man framstår som en attraktiv arbetsgivare dit fotbollsspelare söker sig för att utvecklas.

Det finns klara strukturer om dessa framgångar skulle nås, exempelvis genom planeringen av en egen arena och den förutbestämda delningen av intäkter från europeiskt cupspel. Dessutom finns 80/20- och 30/70-reglerna vid spelarförsäljningar sedan tidigare. Dessa avtalade

vinstdelningssystem utgör en viktig del i ambitionen att båda parter ska kunna försäkra sig om att resurserna fördelas på ett korrekt sätt och att anslagsproblemen därmed mildras.

De kontrollproblem som står att förknippa med koordineringsbehovet, och som inte går att lösa genom de sociala kontrollmekanismerna, mildras främst genom formella kontrollmekanismer, något som Djurgårdsmodellen i sig kan ses som. Den modell man konstruerat innebär nämligen en renodling av finansiella ansvarsområden, där Föreningen ansvarar för det operativa kapitalet och Bolaget för investeringskapitalet. Denna indelning klargör vilka arbetsuppgifter som ska utföras och vem som ska utföra dem, vilket mildrar eventuella koordineringsbehov. Renodlingen bidrar också till att det ömsesidiga beroendet minskar, eftersom tanken med att Föreningen får ansvara för det operativa kapitalet är att kassaflödena ska bli mer stabila.

När det handlar om kontinuerliga kontrollmekanismer som skapar resultatkontroll, lyfter Dekker (2004) fram prestationsövervakning och belöning. För Bolaget handlar det till stor del om att redovisa ett gott resultat och i framtiden kunna erbjuda utdelningar till sina aktieägare. Här är det avgörande att spelarinvesteringarna blir lyckosamma. De kontinuerliga mekanismerna i Bolagets kontroll över Föreningen handlar därför främst om att försäkra sig om att laget presterar i enlighet med förväntningarna, vilket sker genom exempelvis granskning av resultattabeller. Kontroll utövas också genom att Bolaget skjuter till resurser för att säkerställa att spelarmaterialet är tillräckligt bra. Här är rekryteringskommittén viktig, eftersom man genom den försäkras sig om att laget består av spelare man bedömer tillför kompetens. Bolaget har också inflytande över Föreningen genom att man kan tacka nej till att finansiera vissa spelarförvärv i hopp om att Föreningen därmed avstår från att värva den tilltänkte spelaren. Detta inflytande begränsas dock genom att Föreningen har möjlighet att söka finansiering från annat håll.

Det sätt på vilket Bolaget belönas, beror på hur Föreningen presterar, eftersom framgångar för laget skapar bättre förutsättningar för att Bolagets investeringar ska lyckas. Detta genom att spelartruppens marknadsvärden stiger och intäkter erhålls genom kvalificering till europacupspel.

För Föreningen är huvudsyftet att skapa ett konkurrenskraftigt lag. Det skapar ett beroende av resurser för att kunna värva de duktiga fotbollsspelare som krävs för att nå framgång.

Föreningens kontroll över Bolaget handlar därför främst om att försäkra sig om att Bolagets verksamhet bedrivs på ett ekonomiskt sunt sätt så att nödvändiga resurser finns tillgängliga. Här är exempelvis finansiella rapporter behjälpliga. Den här kontrollen förstärks genom det faktum att Föreningen är aktieägare i Bolaget och på så sätt delvis kan försäkra sig om huruvida nödvändiga resurser finns tillgängliga.

5.3.2.2 Beteendekontroll

När det gäller beteendekontroll utgörs de förebyggande mekanismerna av strukturerade specificeringar såsom planering, procedurer och regler. Beteendekontroll innebär att man i en interorganisatorisk relation helt enkelt försöker reglera olika typer av beteenden. I fallet med Föreningen och Bolaget är man överens om hur båda parterna ska bete sig för att fastställda målsättningar ska infrias. En viktig del i detta är den policy klubben använder sig av när spelarnas kontrakt lider mot sitt slut. Regeln om att Föreningen säljer en spelare om denne inte skriver nytt kontrakt senast ett år innan utgången av det gällande kontraktet, innebär att man säkerställer att spelarna är intresserade av att prestera bra i klubben, men även att man skapar en förhållandevis tillförlitlig överblick över hur länge olika spelare kommer att stanna. Samtidigt tillgodoses Bolagets krav på ekonomisk ersättning den dagen spelaren lämnar klubben. En viktig del i de förebyggande mekanismerna som introducerats för att få olika parter att agera på ett önskvärt sätt, kan vara att värva spelare som i sin tur betar sig i enlighet med de riktlinjer Föreningen och Bolaget satt upp. Här fyller rekryteringskommittén en viktig funktion eftersom det primärt är här besluten om framtida förvärv fattas. I rekryteringskommittén har både Föreningen och Bolaget representanter, vilket innebär att båda parter kan ha inflytande över beteendekontrollen. Det faktum att Föreningen är överrepresenterade i denna kommitté kompenseras genom att Bolaget besitter den finansiella makten. En annan förebyggande kontrollmekanism för både Bolaget och Föreningen är proceduren vid spelarköp och spelarförsäljningar. Eftersom reglerna fastställer att sådana förhandlingar alltid måste ske på mandat från Föreningen, innebär detta en kontrollmekanism för Föreningen. Bolaget kan inte plötsligt lockas att köpa eller sälja en spelare man inte varit överens om. Vidare är den informella kontakt som hålls mellan Föreningen och Bolaget under dessa förhandlingar i sig en ömsesidig kontrollmekanism.

En viktig del i beteendekontrollen är också den kontroll som på kontinuerlig basis utövas mellan Bolaget och Föreningen. De kontinuerliga kontrollmekanismerna utgörs främst av

beteendeövervakning och belöning. Här handlar det främst om att hålla en öppen och regelbunden dialog för att försäkra sig om att den andre parten agerar i relationens intresse. För Föreningens del handlar det mycket om att säkerställa att riskkapitalisterna är långsiktiga, något som underlättas genom avsaknaden av en marknad för Bolagets aktier. Bolagets sätt att kontrollera att Föreningen betar sig på ett önskvärt sätt sker främst genom att laget presterar i enlighet med uppsatta mål. Om ett mål exempelvis är att laget ska spela bra, är detta en mycket diffus typ av mål eftersom laget kan prestera bra utan att för den sakens skull vinna alla matcher. Här räcker det kanske inte bara att Föreningens representanter uppdaterar Bolaget om att laget spelade bra trots att de inte vann. Eftersom det står Bolagets representanter fritt att gå på lagets alla matcher, kan lagets och därmed också Föreningens insats ändå bedömas. Naturligtvis kan åsikterna kring huruvida laget spelar bra eller inte, gå isär, men att Bolaget har möjlighet att se laget prestera kan ändå ses som att en viss typ av beteendekontroll över Föreningen föreligger. Ett exempel där Bolaget utövat den här typen av inflytande är då Tommy Jacobsson, i egenskap av ordförande för Bolaget, åkte med på träningsläger till Kanarieöarna för att försäkra sig om att Quirinho skulle vara en bra investering.

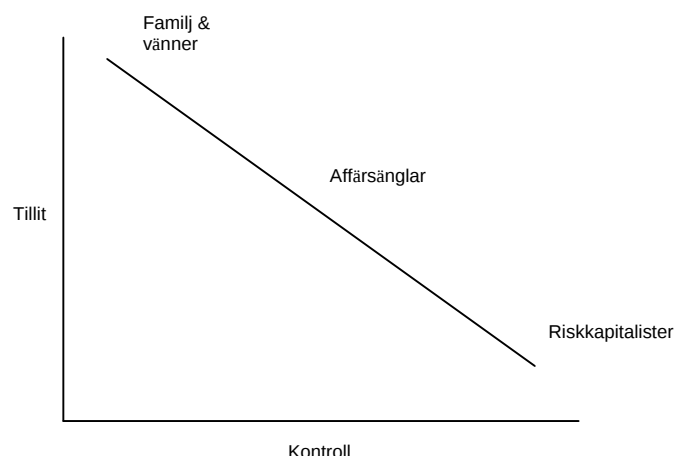
För Föreningen är det dock enklare att på kontinuerlig basis bedöma Bolagets engagemang, eftersom det kan handla om i vilken omfattning de väljer att ställa upp med finansiering. Upplever man från Föreningens sida att man har stort inflytande över Bolagets villighet att finansiera spelarförvärv, kan det i sig ses som en beteendeövervakning. Det är vidare enkelt för Föreningen att bedöma hur Bolaget agerar när bud på spelare kommer. Lyssnar man på Föreningen eller ser man i dessa fall bara till de egna intressena? Om fallet är att de ekonomiska intressena kommer före de sportsliga frågorna i alla avseenden, innebär det öppna förfarandet vid spelarförsäljningar att det finns en möjlighet för Föreningen att reflektera över Bolagets agerande. Det kan i sin tur medföra att Föreningen finner det nödvändigt att vidta någon form av åtgärd.

Sammantaget kan en del av de mest centrala kontrollmekanismerna i relationen mellan Föreningen och Bolaget återges på följande sätt:

Resultatkontroll	Beteendekontroll	Social kontroll
<i>Förebyggande mekanismer</i> • Gemensamma målsättningar • Skapa utrymme för utdelning i Bolaget • Ersättning för europacupspel • Spelartruppens marknadsvärde • Vinstdelningsregler <i>Kontinuerliga mekanismer</i> • Allsvenska tabellen • Finansiella rapporter • Föreningen som aktieägare i Bolaget	<i>Förebyggande mekanismer</i> • Kontraktspolicy • Föreningens förhandlingsmandat • Rekryteringskommittén <i>Kontinuerliga mekanismer</i> • Öppen och regelbunden dialog • Följa lagets matcher • Öppenhet i spelarekrytering och spelarförsäljning	<i>Förebyggande mekanismer</i> • Tidigare relationer (nätverk av personer) • Genuint Djurgårdsintresse • Djurgårdsmodellen • Gemensamma målsättningar • Personliga rykten • Förtroende för den andre partens kompetens • Långsiktighet <i>Kontinuerliga mekanismer</i> • Risktagande genom Quirinho och Djurgårdsmodellen • Gemensamt beslutfattande och problemlösning i arenafrågan och rekryteringskommittén • Partnerutveckling som resultat av den kontinuerliga dialogen.

5.4 Övertygelse om samarbetsmässigt beteende av partnern

Shepherd & Zacharakis (2001) menar att det råder ett samband mellan nivåerna av tillit och formell kontroll i en relation mellan en entreprenör och en riskkapitalist. De menar att en optimal nivå av formell kontroll och tillit leder till att ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt beteende kan skapas i en relation. För att återknyta till teoriavsnittet i uppsatsen, går det i nedan modell att observera hur olika typer av investerare kan placeras in i enlighet med den typ av kontroll, social (tillit) eller formell, som föreligger mellan dem själva och entreprenören. Vi ser exempelvis att investerare som finns i gruppen familj och vänner har en relation till entreprenören som präglas av hög tillit och låg grad av formell kontroll;



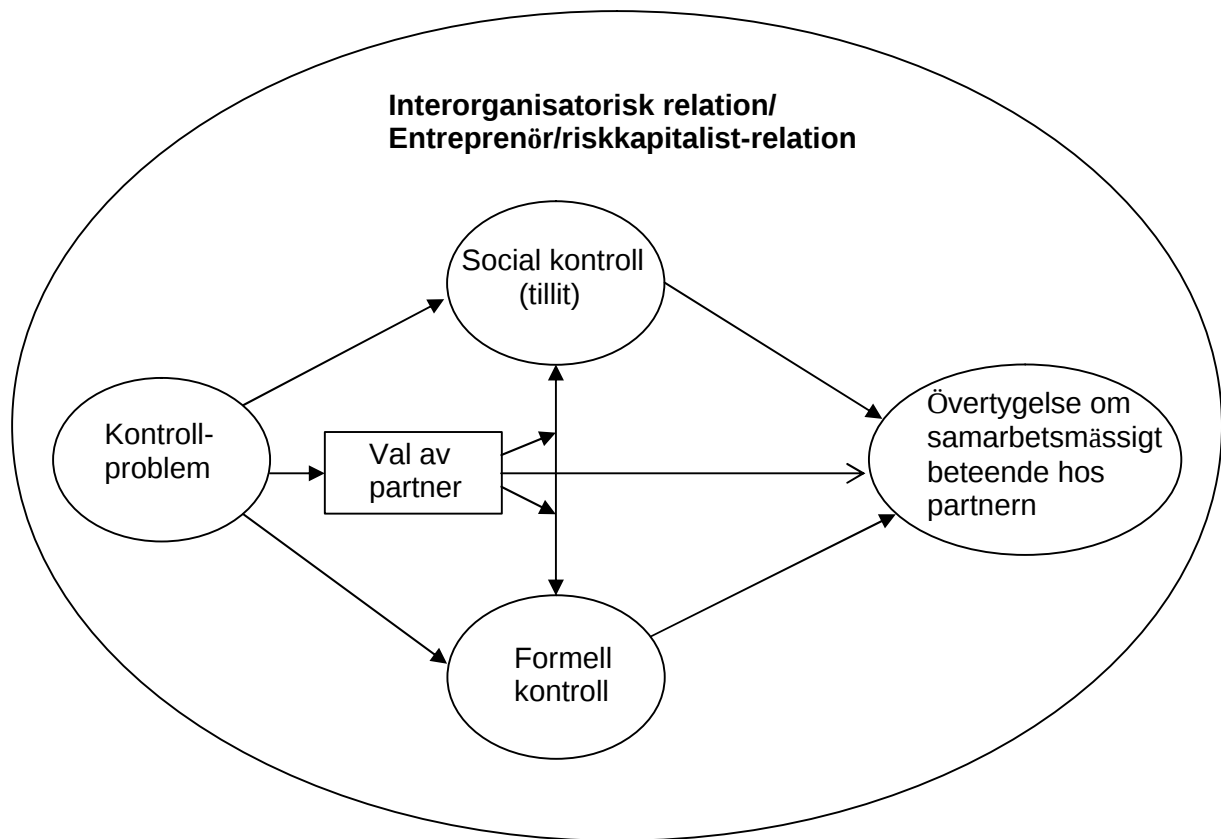
Shepherd & Zacharakis (2001) presenterar också en matris, med hjälp av vilken det är möjligt att kategorisera vilken typ av investerare det rör sig om i en viss relation med en entreprenör. Genom vår tidigare analys av relationen, har vi fört in de nivåer av tillitsbyggande mekanismer och formell kontroll, som vi anser att relationen mellan Föreningen och Bolaget präglas av. Det ger en uppfattning om vilken typ av investerare Bolaget kan ses som;

	Familj & vänner	Affärsänglar	Riskkapitalister	Bolaget
Signalering om förpliktelse och långsiktighet	Mycket hög	Hög	Låg	Hög
Rättvist och ärligt agerande	Mycket hög	Hög	Låg	Hög
Passform	Mycket hög	Hög	Måttlig	Hög
Öppen och frekvent dialog	Måttlig	Mycket hög	Måttlig	Mycket hög
Kontroll (formell)	Mycket låg	Måttlig	Mycket låg	Måttlig

Matrisen visar att relationen mellan Föreningen och Bolaget kanske bäst beskrivs som en relation mellan en entreprenör och affärsänglar. Enligt den grafiska modellen ovan speglas alltså relationen av en ganska jämn balans av tillit och formell kontroll. Detta är också något man ser i relationen mellan Föreningen och Bolaget, där det finns en tydlig närvaro av resultatkontroll, beteendekontroll, såväl som social kontroll. Trots att relationen karaktäriseras av hög tillit, eftersom det till stor del handlar om ett nätverk av personer som har ett gemensamt förflutet, används formella kontrollmekanismer i form av vinstdelningssystem och kontraktspolicy för att parterna ska kunna försäkra sig om att vissa delar också är formellt reglerade. De flesta av de formella kontrollmekanismer som står att finna i relationen, skulle vara svåra att ersätta med en ökad grad av tillit. Detta inte minst eftersom Bolaget måste

försvara för sina aktieägare att finansieringar är villkorade av avtalade vinstfördelningsupplägg. Därför är tillit och formell kontroll, i relationen mellan de två parterna, komplement till varandra snarare än substitut. Det är genom kombinationen av tillitsfaktorer som nätverket, djurgårdshjärtat och olika personers rykten och de formella kontrollmekanismerna som Föreningen och Bolaget kan sägas uppnå en ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt beteende av den andre parten.

Genom vår analys av relationen mellan Föreningen och Bolaget har vi skapat oss en bild där använda modeller delvis integrerats. Illustrationen sammanfattar hur parterna når ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt agerande;



Bilden visar att vi, genom att välja att se relationen mellan Föreningen och Bolaget som en interorganisatorisk relation såväl som en relation mellan en entreprenör och ett riskkapitalbolag, har kunnat komma fram till hur ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt beteende uppstår mellan parterna. I relationen mellan Föreningen och Bolaget, råder det som i de flesta relationer, kontrollproblem både i form av koordineringsbehov men också i form av anslagsproblem. Dessa kontrollproblem hanteras främst genom kontrollmekanismerna social

kontroll (tillit) och formell kontroll. Detta står i överensstämmelse med både Dekkers (2004) och Shepherd & Zacharakis (2001) modeller. Valet av partner påverkar därtill hur omfattande formell kontroll som behövs, givet den tillit mellan parterna som föreligger. Ju mer lämplig partnern är, desto mindre blir behovet av formell kontroll. Även om valet av partner upplevs vara perfekt, finns ändå ett behov av formell kontroll. Här använder sig Föreningen och Bolaget bland annat av kontraktspolicy och vinstdelningssystem för att försäkra sig om att varje part behandlas på ett rättvist sätt. Att relationen till stor del präglas av det nätverk som Bo Lundquist använt sig av vid konstruktionen av Djurgårdsmodellen är något som genererar en hög grad av tillit mellan berörda parter, vilket innebär att formell kontroll kanske inte behöver utövas lika starkt som i en traditionell relation mellan en entreprenör och ett riskkapitalbolag. Därför är det förmodligen mest rimligt att, förutom att se relationen som en interorganisatorisk relation, även se den som en relation mellan en entreprenör och affärsänglar.

6 Reflektioner och förslag på framtida undersökningsområden

Dekkers (2004) modell fokuserar på att identifiera kontrollproblem och kontrollmekanismer i en interorganisatorisk relation. Shepherd & Zacharakis (2001) modell beskriver främst den tillitsskapande delen i en relation mellan en entreprenör och en riskkapitalist. Genom att kombinera dessa modeller och deras skilda fokus, anser vi oss skapa en mer komplett bild över relationen, än vad som varit möjligt om vi valt att använda endast en av modellerna. Risken med att kombinera modeller är dock att djupet i respektive fokusområde inte blir detsamma. Dekkers (2004) modell går djupare in på kontrollproblem och Shepherd & Zacharakis (2001) lägger större fokus på tillitsbyggande faktorer än vad vår studie gör. Dessa problem har vi varit medvetna om, men bedömningen är att fördelarna med att kombinera modellerna varit fler än nackdelarna.

Ramverken är utvecklade för två relationsområden som inte nödvändigtvis behöver sammanfalla. Det är förmodligen självklart att en interorganisatorisk relation inte per automatik också är en relation mellan ett entreprenörsbolag och ett riskkapitalbolag. Frågan är då om det är lika givet att relationen mellan en entreprenör och ett riskkapitalbolag alltid är av interorganisatorisk karaktär. Vi gör bedömningen att eftersom relationen mellan Föreningen och Bolaget är av både interorganisatorisk karaktär, såväl som en relation mellan en

entreprenör och ett riskkapitalbolag, återfinns simultant många av de tillitsfaktorer som Shepherd & Zacharakis (2001) beskriver och de kontrollproblem som Dekker (2004) identifierar. Detta förstärks av att de båda modellerna dessutom har flera drag som påminner om varandra, varför vi ser dem som goda komplement.

Ett annat problemområde med teoretiska modeller, är det sätt på vilket man väljer att tolka dem. Våra tolkningar behöver inte nödvändigtvis överensstämma med författarnas avsikter. Det är exempelvis inte givet att det Shepherd & Zacharakis (2001) benämner kontroll, är det som Dekker (2004) avser med formell kontroll. Det behöver inte heller vara så att det Dekker (2004) beskriver som social kontroll ska liknas med det Shepherd & Zacharakis (2001) benämner tillit. Vi har dock valt att lämna utrymme för egna tolkningar, men samtidigt inte låtit dessa tolkningar vara avgörande för våra slutsatser.

Valet att genomföra en fallstudie har visat sig ge intressanta resultat som varit användbara för att besvara den valda frågeställningen. Det förefaller dock troligt att en mer kvantitativ undersökning skulle ha kunnat medföra mer validitet till uppsatsen. Att uppsatsen är uppbyggd kring intervjuer och våra tolkningar av svaren från dessa, kan också utgöra grund för att ifrågasätta uppsatsens validitet. Därför skulle det vara av intresse att utreda om slutsatserna skulle skilja sig vid genomförandet av mer kvantitativa undersökningar som exempelvis enkätundersökningar.

Att vi väljer att benämna investerarna i Föreningen riskkapitalister genom större delar av uppsatsen, för att sedan i analysen illustrera att Bolaget och dess aktieägare kan ses som affärsänglar, bör också förklaras. Detta är ett medvetet val, eftersom vi gjort bedömningen att begreppet riskkapitalist är lätt att förstå och ett begrepp som media använder för att beskriva den här typen av investerare. Shepherd & Zacharakis (2001) väljer också att använda begreppet riskkapitalist, trots att det kan handla om både affärsänglar och familj och vänner.

Vår studie lyfter fram hur kontrollproblem hanteras i den riskkapitalmodell Föreningen valt att arbeta efter. Eftersom de flesta lag i Allsvenskan använder modeller som på många sätt skiljer sig från varandra, kan ett tänkbart framtida undersökningsområde vara att kartlägga andra relationer på samma område. En del föreningar i Allsvenskan bygger nämligen sina riskkapitalmodeller kring enskilda företag och privatpersoner på ett sätt som är mer definitivt än i Djurgårdens IF Fotbollförening. Exempelvis kan nämnas att åtminstone en av de andra

allsvenska föreningarna tar hjälp av riskkapital i form av att privata bolag gör riktade spelarinvesteringar utan närvaron av ett av föreningen delägt bolag. Vilka typer av kontrollproblem står att finna i den typen av lösning? Hur påverkar valet av finansieringsmodell i det fallet den tillit som finns mellan bolagen och föreningen? Vilka formella kontrollmekanismer finns närvarande? Och kanske framför allt, hur uppstår ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt agerande i en modell där riskkapitalet inte nås genom ett bolagiserat joint venture?

Eftersom trenden i Fotbollseuropa har en klar riktning mot ett ökat antal bolagiseringar och börsnoteringar, vore det även intressant att mer ingående undersöka huruvida trenden med riskkapital i svensk fotboll nått sin kulmen eller ej. Om så är fallet, är det majoritetsregeln som är den bromsande faktorn? Då är det kanske rimligt att dra slutsatsen att hög tillit i en relation inte räcker för att kompensera för den frånvaro av formell kontroll det faktiskt innebär för ett riskkapitalbolag att inte kunna äga hela föreningen. Å andra sidan skulle ett sådant majoritetsäganande, om det vore möjligt, kanske innebära att relationen snarare blir av hierarkisk än hybridpräglad karaktär. Kanske får då en analys av modellen en mindre spännande prägel eftersom den interorganisatoriska komponenten riskerar bli mindre tydlig.

Ett problem vi är medvetna om, men som bör nämnas, är det faktum att uppsatsens empiriavsnitt i betydande omfattning refererar till många olika personer. Det kan därmed vara svårt för läsaren att komma ihåg enskilda personers titlar. Tanken är att den intresserade läsaren ska ges möjlighet att se hur synpunkter skiljer sig beroende på vilket uppdrag personen har i organisationerna. För helhetsbilden är det dock av mindre betydelse att hålla reda på vad respektive person representerar. Det väsentliga är istället att skilja på vilka ansvarsområden och intressen Föreningen respektive Bolaget har.

I samband med att denna uppsats skrevs gjordes en del förändringar i Djurgården. Kjell Jonevret, som var tränare i klubben fram tills tidig höst 2006 och bland annat satt i rekryteringskommittén så sent som i november 2006, är per den 27:e november 2006 inte längre anställd av Föreningen. Därtill har Henrik Berggren lämnat över positionen som VD för Föreningen till förmån för en ny person. Vidare har en ny huvudtränare anställts. Det verkar som att fortsatta förändringar väntar och frågan är om detta gäller såväl på ett sportsligt som på ett ekonomiskt plan. Oavsett vilket, är ett ytterligare tänkbart undersökningsområde att i framtiden studera hur dessa förändringar kommer att påverka Föreningen och dess

relation med Bolaget. Dock ligger värdet av en sådan kompletteringsstudie förmodligen något år fram i tiden.

7 Slutsats

En fallstudie har genomförts på en svensk fotbollsförening som tar hjälp av ett riskkapitalbolag för att finansiera spelarköp. Undersökningen har utförts för att kunna analysera hur dessa parter når ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt beteende av den andre parten. Analysen visar att relationen mellan fotbollsföreningen och riskkapitalbolaget dels kan ses som en interorganisatorisk relation, men även som en relation mellan en entreprenör och ett riskkapitalbolag. Det har legitimerat användandet av teorier på båda dessa områden. Utgångspunkten har varit att med hjälp av Shepherd & Zacharakis (2001) modell om hur en riskkapitalist och en entreprenör uppnår ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt beteende, kartlägga hur så sker i den relation fallstudien fokuserar. Eftersom modellen inte i större utsträckning utvecklar den påverkan formell kontroll kan ha för att besvara frågeställningen, har Dekkers (2004) modell som förklarar både social kontroll och formell kontroll i interorganisatoriska relationer, även ansetts tillämplig.

Fallstudien visar att det finns en rad faktorer i relationen som skulle kunna ge upphov till olika typer av kontrollproblem. Det handlar bland annat om att fotbollsföreningen och riskkapitalbolaget kan anses ha ett ömsesidigt beroende av varandra och att det skulle kunna föreligga osäkerheter i vilka uppgifter som ska utföras och av vem. Dessa faktorer ger upphov till koordineringsbehov, som är ett av två kontrollproblem som uppstår i en interorganisatorisk relation. Det andra kontrollproblemet som kan uppstå är olika typer av anslagsproblem, som kan ge upphov till opportunistiskt beteende av endera parten. Faktorer som ger upphov till anslagsproblem är bland annat frekvensen i mötena mellan fotbollsföreningen och riskkapitalbolaget, produktens karaktäristika och den osäkerhet som finns i den omgivande miljön.

Tyngdpunkten i uppsatsen har lagts på hur parterna i relationen valt att hantera och förebygga faktiska och potentiella koordinerings- och anslagsproblem. Analysen visar att det både finns sociala och formella kontrollmekanismer i relationen som gör att kontrollproblemen i stor utsträckning kan hanteras. Exempelvis är nivån av social kontroll (tillit) omfattande genom

det faktum att många personer i samarbetet har en tidigare relation till varandra. Formell kontroll finns också närvarande. Bland annat handlar det om att relationsstrukturen är byggd på ett sätt där vinstdelning är självklart. Detta är något som regleras genom kontrakt.

Närvaron av både sociala och formella kontrollmekanismer har lett oss till slutsatsen att riskkapitalisterna kan ses som affärsänglar. Vi har också dragit slutsatsen att det är en jämn nivå av social och formell kontroll, som leder till att en ömsesidig övertygelse om samarbetsmässigt agerande av den andre parten kan uppstå.

8 Referenser

8.1 Litteratur

Adler, P. S. (2001). "Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism", *Organization Science*, Vol. 12, s. 215-234.

Bowden, R. (1994). "Bargaining, size and return in venture capital funds", *Journal of Business venturing*, Vol. 9, s. 397-430.

Cable, D. M., Shane, S. (1997). "A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 22, s. 142-176.

Cooper, R., Slagmulder, R. (2004). "Interorganizational Cost Management and Relational Context", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 46, s. 1-26.

Das, T. K., Teng, B. S. (1998). "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, s. 491-512.

Dekker, H. C. (2004). "Control of Interorganizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, s. 27-49.

Dyer, G., Wilkins, A. (1991). "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, Vol. 16, s. 613-619.

Eisenhardt, K. (1991). "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, Vol. 16, s. 620-627.

Feagin, J., Orum, A., Sjoberg, G. (1991). *A Case for Case Study*, Chapel Hill, University of North Carolina Press. 54.

Grandori, A. (1997). "An organizational assessment of interfirm coordination modes", *Organization Studies*, Vol. 18, s. 897-925.

Grandori, A., Soda, G. (1995). "Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms", *Organization studies*, Vol. 16, s. 183-214.

Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, s. 85-112.

Gulati, R., Singh, H. (1998). "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, s. 781-814.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. (2002). "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 28(3), s. 413-446.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., Nagar, V., Rajan, M. V. (1999). "Supplier selection, monitoring practices, and firm performance", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 18, s. 253-281.

Osborn, R. N., Baughn, C. C. (1990). "Forms of interorganizational governance for multinational alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, s. 503-519.

Otley, D. (1994). "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", *Management Accounting Research*, Vol. 5, s. 289-299.

Ouchi, W. G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, s. 833-848.

Poppo, L., Zenger, T. R. (2002). "Do formal contracts and relational governance act as substitutes or complements?", *Strategic Management Journal*, Vol. 23(8), s. 707-725.

Sahlman, W. (1990). "The structure and governance of venture capital organizations", *Journal of Financial Economics*, Vol. 27, s. 473-521.

Sapienza, H., Korsgard, M. A. (1996). "Procedural justice in entrepreneur-investor relations", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, s. 544-574.

Shepherd, D. A., Zacharakis, A. (2001). "The venture capitalist-entrepreneur relationship: control, trust and confidence in co-operative behaviour", *Venture capital*, Vol. 3, s. 129-149.

Steier, L., Greenwood, R. (1995). "Venture capitalists relationships in the deal structuring and postinvestment stages of new firm creation", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, s. 337-357.

Thompson, J. D. (1967). "Organizations in action", New York: McGraw-Hill.

Timmons, J., Bygrave, W. (1986). "Venture capital's role in financing innovation for economic growth", *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, s. 161-176.

Tomkins, C. (2001). "Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Networks", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, s. 161-191.

Williamson, O.E. (1991). "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, s. 269-296.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London, Sage Publications. 56

8.2 Övriga tryckta källor

Djurgårdens Fotboll AB – Emissionsprospekt, juni 2006.

8.3 Internetkällor

Quesada AB:s hemsida, tillgänglig via (2006-11-27):
<http://www.quesada.se>.

Svenska Fotbollförbundets hemsida, tillgänglig via (2006-11-27):
<http://www.svenskfotboll.se>.

8.4 Intervjuer

Andersson B., Klubbdirektör i DEF AB, 2006-10-30.

Barth-Kron, M., Personaldirektör i DEF AB, 2006-10-24.

Berggren, H., VD i DEF AB och i DF AB, 2006-10-05.

Jacobsson, T., Styrelseordförande i DF AB, ordförande i Quesada AB, 2006-09-24, 2006-10-13, 2006-11-03.

Jonevret K., fd Huvudtränare i DEF AB, 2006-10-24.

Lundquist, B., Ordförande i Djurgårdens IF Fotbollförening och i DEF AB, 2006-10-24.

Månsson, B. A., Styrelseledamot i DF AB, 2006-10-30.

Nilsson, S., suppleant i Quesada AB, 2006-11-03, 2006-11-06.

E-maildialog: Sahlström, K., Svenska Fotbollförbundet, 2006-11-13.