

Hantering av omvärldstryck i svenska elitidrottsföreningar av olika kommersialitetsgrad

*- En explorativ analys av hur och varför Stockholms mest framstående fotbolls- respektive
bordtennisföreningar förhåller sig till sina institutionella omgivningar som de gör*

Abstract

This essay studies how and why large sports clubs from sports with a different degree of commerciality interact with their institutional surroundings in the way that they do. It compares two large Stockholm-based table tennis clubs, Ängby SK and Spårvägens BTK, with a large Stockholm-based football club, AIK Fotboll. In order to get proper data, a number of key persons within the organisations were exploratively interviewed using open and semi-structured questions, together with study of literature and other sources related to the subject. One of the key findings was that the non-profit table tennis clubs, who were expected to resemble the institution *association* closely, were subject to *company-ization*, and thus acted a lot more like the institution *company* than expected. The other key finding was that the football club, although driven partially like a public limited company, in many aspects placed a greater value on cultural capital than on economic capital.

Nyckelord: legitimitet, föreningar, idrott, institutionell förvirring, omvärldsanalys, intressentanalys, samhällssfärer, styrning, medlemskap, ägare, ideell sektor, kommersiell sektor

Kandidatuppsats i Management, 15 ECTS

15 Maj, 2013

Gustaf Ericson, 22331@student.hhs.se

Handelshögskolan i Stockholm

Handledare: Peter Norberg

Viktor Olausson, 22305@student.hhs.se

Tack till

Nils-Erik Sandberg

Johan Hvenmark

Stefan Einarsson

Dag Björkegren

Karin Fernler

Per Hägerö

Mikael Frank

Erik Sjöstrand

Rickard Henze

Anders Bölenius

Filip Wijkström

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Forskningsfråga och dess syfte	3
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Förväntat teoretiskt och empiriskt kunskapsbidrag	4
2. Teoretiskt ramverk	5
2.1 Definitioner	5
2.1.1 Kommersiell/kommersialitet och kommersialisering/kommersialiserad	5
2.1.2 AIK Fotboll	8
2.2 Allmänt om nyinstitutionell teori.....	8
2.3 Brunsson: institutionell förvirring och företagisering.....	10
2.3.1 Brunssons idealtyper	10
2.3.2 Institutionell förvirring	12
2.3.3 Företagisering	13
2.4 Kapital	14
2.4.1 Symboliskt kapital	14
2.4.2 Kulturellt kapital	15
2.4.3 Socialt kapital	15
2.4.4 Ekonomiskt kapital	16
2.4.5 Sammanfattning.....	16
3. Metod	16
3.1 Undersökningsansats	17
3.2 Forskningsansats.....	17
3.3 Datainsamling	17
3.4 Felkällor och begränsningar	18

4. Resultat av undersökning.....	19
4.1 Den kommersiella sektorn: AIK Fotboll	19
4.1.1 Inledning och bakgrund om AIK Fotboll	20
4.1.2 Viktigaste intressenter	21
4.1.3 Övrigt	26
4.2 Den okommersiella sektorn: Ängby SK och Spårvägen BTK	26
4.2.1 Inledning	26
4.2.2 Viktigaste intressenter.....	31
4.3 Sammanställning av de viktigaste intressenterna	35
5. Diskussion och analys	35
5.1 Likheter, skillnader och andra observationer angående intressenterna	36
5.1.2 Interna intressenter	37
5.1.3 Externa intressenter	38
5.2 Institutionell förvirring i den okommersiella föreningssektorn	40
5.2.1 Starka tecken på företagisering.....	40
5.2.2 Förklaring till företagiseringen.....	42
5.3 Irrationellt agerande i den kommersiella sektorn?	42
5.3.1 Analys av AIK Fotboll utifrån Bourdieus kapitalperspektiv.....	43
5.3.2 Irrationellt att ha en stor och kostsam ungdomsverksamhet?	47
5.3.3 Irrationellt att inte vilja ha utdelning på satsat (ekonomiskt) kapital?	48
5.3.4 Irrationell hantering av högrisksupportrar?	48
6. Slutsatser.....	49
6.1 Sammanfattning	49
6.2 Praktiska implikationer och relevans i ett större sammanhang	50
6.2.1 Skillnad på medlemmar och medlemmar	50
6.2.2 Implikationer av företagiseringen	50

6.2.3 Ekonomiskt kapital är inte allt i ett idrotts-AB	51
6.2.4 Risk för sammanblandning av institutionstyper	52
6.3 Framtida forskningsförslag	52
Källförteckning.....	53
Appendix	57
Intervjuade personer:.....	57

1. Bakgrund

1.1 Inledning

Idrottsrörelsen är idag en av Sveriges absolut största folkrörelser, med över 3,3 miljoner medlemmar i de cirka 20 000 olika lokalföreningar som finns landet runt (Norberg & Redelius, 2011). Det allmänna intresset för idrott och fysisk aktivitet skapar en jämn tillströmning av nya medlemmar varje år, och dessa medlemmar ger stöd i form av exempelvis ideellt arbete och medlemsavgifter. Staten och kommunerna uppmuntrar denna massrörelse genom att varje år bidra med stora summor pengar (uppskattningsvis 6,3 miljarder) för att stimulera de positiva effekter på folkhälsan som idrottandet anses ge (ibid.).

Inom ramen för denna folkrörelse har såväl bredd- som elitidrotten under många decennier på 1900-talet samexisterat och frodats, men tiderna har de senaste årtiondena förändrats radikalt. Sporter som fotboll, tennis, golf och ishockey har (på elitnivå) numera kommit att bli lika mycket showbusiness som idrott. Borta är exempelvis de glada amatörerna i IFK Göteborgs allsvenska fotbollslag, som trots enorma framgångar i Europas fotbollscuper på 1980-talet inte hade en tanke på att sluta jobba vid sidan om fotbollen (se t.ex. Jönsson & Hjorthén, 2011). Denna förändring har inneburit att det vuxit fram inneboende konflikter i många idrottsföreningar, såsom breddverksamhet mot elitverksamhet, och kommersiella krafter mot ideella krafter. Peterson (2002) kallar trenden för *idrottens partiella kommersialisering*, och delar upp denna i två samverkande krafter: en allt tydligare professionalisering av såväl utövare som styrande personer, samt en ökande anpassning till marknaden av idrotterna i sig.

Denna kommersialiseringsprocess, som beskrivs av både Peterson (2002) och Norberg och Redelius (2011), är en mycket aktuell och dessutom principiellt intressant fråga. Till exempel har det längre pratats om att EU vill slopa det svenska undantaget för momsplikt för ideella idrottsföreningar. Från svenskt håll hävdas att den svenska idrottsrörelsen här bör ha en särställning på grund av dess ideella karaktär. Samtidigt pågår ovan beskrivna (partiella) kommersialisering, där vissa föreningar till och med bildar

speciella idrotts-AB, vilket verkligen kan tolkas som att den svenska idrottsrörelsen sänder ut dubbla budskap till omvärlden. Många av de mindre specialförbunden inom RF är för närvarande oroliga för att få en försämrad förmåga att tillgodogöra sig resurser och legitimitet från sin omvärld om den trenden fortsätter (Edwinsson, 2013, 30 mars).

Det som brukar kallas *den svenska idrottsrörelsen* är nämligen inte någon homogen, stabil grupp. Det finns stora variationer både *mellan* och *inom* de olika specialförbund som finns samlade i Riksidrottsförbundet ("RF"). De flesta specialförbund är betydligt mindre än "jättarna" fotboll och ishockey, både till storleken och till kommersialitetsgraden. Av de 68 specialförbund som finns inom RF har cirka 40 av dem färre än 30 000 medlemmar. Och även inom de större idrotterna har många klubbar snarast "karaktären av formaliserade kamratgäng" (Norberg & Redelius, 2011, s. 180). Norberg och Redelius beskriver att "i förhållandet mellan olika idrotter har det uppstått en allt tydligare polarisering mellan idrotter med stora respektive små utsikter till marknadsintäkter" (2011, sida 191). Peterson (2002, s. 397) skriver på samma tema att "vissa delar av svensk idrott är idag starkt kommersialiserad, i andra delar lever verksamheten kvar på i stort sett samma villkor som rådde för hela idrottsrörelsen fram till dess att amatörbestämmelserna avskaffades 1967".

Dessa skillnader som belyses ovan är antagligen av stor betydelse när det kommer till föreningarnas existensvillkor, och påverkar således förmodligen hur en enskild klubb agerar i olika situationer. Medan en storklubb inom en kommersiell sport troligen är starkt beroende av publikintäkter och annan försäljning, är en storklubb inom en icke kommersiell sport (samt mindre klubbar i alla idrotter) troligtvis mer beroende av medlemsavgifter och kommunala bidrag istället. Det är till stor del dessa förhållanden som vår uppsats kommer att undersöka och behandla.

1.2 Forskningsfråga och dess syfte

I ljuset av de frågor som beskrivits ovan, samt den splittring och identitetskris som de tycks ha medfört, tycker vi att det skulle vara mycket intressant att undersöka hur några stora svenska idrottsföreningar går till väga för att möta samtidens omvärld. I denna studie kommer vi således att undersöka och jämföra hur ett antal stora idrottsföreningar i Stockholmsområdet i praktiken jobbar med att säkra sin fortlevnad genom att hantera sin omvärld på olika sätt, och analysera varför de gör just så. Föreningarna har med avsikt plockats från två idrotter av skiftande kommersialitetsgrad.

Målet med uppsatsen är att beskriva, kategorisera och kontrastera hur organisationerna hanterar sina intressenter, dels i förhållande till varandra och dels i förhållande till organisationsteori. Syftet är att ge nya infallsvinklar och hitta intressanta perspektiv åt såväl klubbledningar som forskare i sitt fortsatta arbete, samt att (om möjligt) nyansera bilden av “den svenska idrottsrörelsen” som en sammanhållen enhet.

1.3 Avgränsningar

På grund av praktiska skäl såväl som begränsningar i tid och utrymme, har vi valt att avgränsa uppsatsen till att beröra stora, elitsatsande (“professionaliserade”) idrottsklubbar i Stockholmsområdet inom bordtennis och fotboll, specifikt i detta fall Ängby SK, Spårvägens BTK och AIK Fotboll. Vi har bortsett från mindre föreningar då de förmodligen inte har en tillräckligt stor organisationsapparat för att vara intressanta för denna analys (se fig. 1 nedan). Vi kommer vidare att avgränsa oss till herridrott, då skillnaderna i kommersialitet där är mer framträdande, och inom detta endast undersöka Ängbys och Spårvägens bordtennisverksamhet samt AIK:s fotbollsverksamhet, oavsett om klubbarna är verksamma inom fler idrotter eller ej.

		Grad av kommersialitet	
		Låg	Hög
Organisationens storlek	Liten		
	Stor	 	

Figur 1 Typer av valda organisationer

Klubbarna är valda utifrån att samtliga både har omfattande bredd/ungdoms- och senior/elitverksamhet, samt bedriver detta framgångsrikt inom respektive idrott. Inom bordtennisen blir uppräknningen heltäckande inom det undersökta området, medan det inom fotbollen har utelämnats Djurgårdens IF (och eventuellt Hammarby IF samt Brommapojkarnas IF) på grund av utrymmesbegränsningen i uppsatsen. AIK Fotboll har i ovan konkurrens valts som representant för fotbollssidan då klubben för tillfället är den mest utpräglad kommersialiserade, både vad gäller omsättning (Allabolag.se, 2013 & Majlard, 2012, 30 oktober), publiksiffror (AIK Fotboll, 2013e) och varumärkesstyrka (Pershagen, 2013, 28 februari).

1.4 Förväntat teoretiskt och empiriskt kunskapsbidrag

Som beskrivits ovan förväntar vi oss att kunna nyansera bilden av “den svenska idrottsrörelsen” som en homogen grupp. Möjligheten att föreningar med vitt skilda kommersialitetsgrader har alldeles för olika intressen för att kunna samsas under samma tak hos RF är enligt oss påtaglig, och genom denna fallstudie hoppas vi kunna exemplifiera några av dessa skillnader empiriskt.

Vi hoppas även kunna ge praktiska exempel på hur föreningarna arbetar, och på detta sätt bidra till att sammanställa kunskap som kan användas för att utveckla en “best practice” åt dylika föreningar.

Trots våra förväntningar måste vi givetvis ändå vara öppna för möjligheten att vi i empirin inte finner några större skillnader mellan våra konstruerade idealtyper. Vi måste även vara försiktiga med att dra alltför generella slutsatser från de skillnader vi eventuellt hittar, då urvalet av naturliga skäl blir starkt begränsat. Oavsett om skillnaderna mellan våra grupper är stora eller små, kommer vi åtminstone kunna beskriva och gruppera olika sätt som de undersökta föreningarna har valt att anpassa sig på, och diskutera dess lämplighet ur ett teoretiskt perspektiv.

2. Teoretiskt ramverk

2.1 Definitioner

2.1.1 Kommersiell/kommersialitet och kommersialisering/kommersialiserad

Nationalencyklopedin definerar *kommersiell* med “som i första hand tjänar vinstintressen; affärsinriktad” (NE.se, 2013). Denna definition tar mer sikte på syftet/intentionen med verksamheten, än med de faktiska förhållandena runt densamma. När vi i uppsatsen skriver att idrotter har varierande kommersialitet(sgrad) pratar vi även om *förutsättningarna* att bedriva affärsinriktad verksamhet inom idrotterna ifråga. Kännetecknande för en högre kommersialitetsgrad hos en idrott menar vi således är framför allt en hög omsättning inom denna, då man får förmoda att både förutsättningar och viss intention hos föreningarna att bedriva mer affärsinriktad verksamhet finns om hög omsättning föreligger. Även om vi ibland i uppsatsen kan komma att associera ett flertal andra företeelser med ordet kommersialitet, såsom intensiv mediabevakning och höga utövarlöner/prispengar, har vi för att undvika “hönan och ägget-problematik” endast valt att fokusera på just omsättning som enda nyckeltal för att avgöra om en idrott är kommersiell eller ej. På detta vis skapar vi ett slags spektrum, från helt okommersiell till helt kommersiell, istället för en “svart eller vitt”-definition av begreppet.

Weisbrod m.fl. (1998, s. 271) har vidareutvecklat denna definition något till att “commercialism is defined to mean the degree of reliance on sales revenues rather than donations or government grants [...]”. I fallstudien “Are art museums becoming commercial?” (1998, s. 233-248) styckar Weisbrod m.fl. exempelvis upp omsättningen, för att se hur mycket som kommer från försäljning och hur mycket som är donationer och dylikt. Idén bakom detta är att en förening/idrott som har en stor andel av sina totala intäkter från försäljning, skulle vara mer “kommersiell” än en förening/idrott som till stor del förlitar sig på bidrag. Vi väljer dock att inte använda denna mer djupgående definition, då vi dels anser det vara en lite för avancerad metod för uppsatsens omfattning, samt att det dels inte skulle spela någon avgörande roll för just vår fallstudie. Skillnaderna ligger i de mer hypotetiska fallen att en idrott/förening skulle ha en mycket hög omsättning, som nästan uteslutande består av donationer och bidrag, samt det fall där föreningen har mycket låg omsättning men det mesta kommer från försäljning (se fig. 2 nedan). Det kan diskuteras vilken av definitionerna som då är mest rimlig, men eftersom båda ändå kommer fram till samma slutsats om just våra undersökta föreningar står vi fast vid vår tidigare definition för denna uppsats.

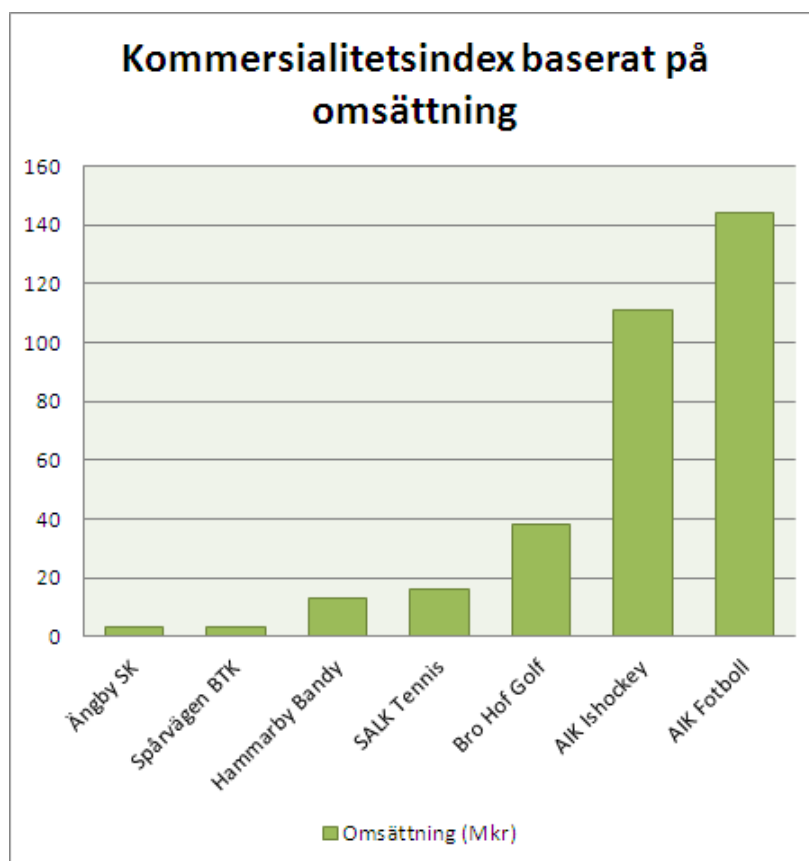
		Omsättning	
		<i>Låg</i>	<i>Hög</i>
Andel från försäljning	<i>Låg</i>	Icke kommersiell  	?
	<i>Hög</i>	?	Kommersiell 

Figur 2 Åskådliggörande av vår definition av kommersialitet

Peterson (2002) har också skrivit utförligt om *kommersialisering*. Vi delar till stor del hans definition, men väljer dock i uppsatsen att endast fokusera på den del som handlar om marknadsanpassning av

idrotten och således inte på det han kallar “professionalisering”, då vi redan från början har valt att hålla den variabeln konstant mellan föreningarna. En annan skillnad mot Peterson är att vi tydligare skiljer på *kommersiell* och *kommersialiserad*, där det senare endast betyder att man är mer kommersiell än tidigare (måhända från en låg nivå).

För att tydliggöra och exemplifiera vad vår definition i praktiken innebär följer nedan ett urval av olika (framstående) elitidrottsföreningar i Stockholmsområdet, rangordnat efter omsättning 2011 och 2012 (källor: Allabolag.se, 2013 & respektive förenings/AB:s hemsida, 2013). Som synes har fotboll en mycket hög kommersialitet enligt vår definition, och bordtennis en mycket låg (se fig. 3).



Figur 3 Kommersialitetsindex (baserat på omsättning)

2.1.2 AIK Fotboll

Vi konsoliderar för enkelhetens skull i denna uppsats AIK Fotboll AB och AIK FF till en sammanhållen organisation ("AIK Fotboll"), även om de juridiskt sett är separata enheter. Då AIK FF kontrollerar 53% av rösterna i AIK Fotboll AB föreligger det faktiskt en koncern, och relevant finansiell data finns därmed redovisad och enkelt tillgänglig.

2.2 Allmänt om nyinstitutionell teori

Vår uppsats anlägger ett nyinstitutionellt synsätt på organisationen. Föregångarna till detta synsätt är Meyer och Rowan (1977). De beskriver hur världen består av olika institut, den så kallade institutionella omvärlden, där målet är att överleva. Detta kan inte uppnås endast genom att agera ekonomiskt rationellt, utan man måste även skapa en legitimitet¹ inom den institutionella omvärlden. Detta uppnås genom att man förhåller sig till vissa "institutionella regler", eller "myter" som Meyer och Rowan också kallar dem. Vanligtvis sker anpassningen isomorfiskt, dvs att till synes orelaterade organisationer anpassar sig på likartade sätt. Enligt författarna sker detta oberoende av hur effektivt det är i praktiken, därav begreppet "institutionell myt":

Institutional rules function as myths which organizations incorporate, gaining legitimacy, resources, stability, and enhanced survival prospects. [...] In place of coordination, inspection and evaluation, a logic of confidence and good faith is employed. [The formal structures] dramatically reflect the myths of [the institutions'] institutional environments instead of the demands of their work activities (1977, s. 340-41).

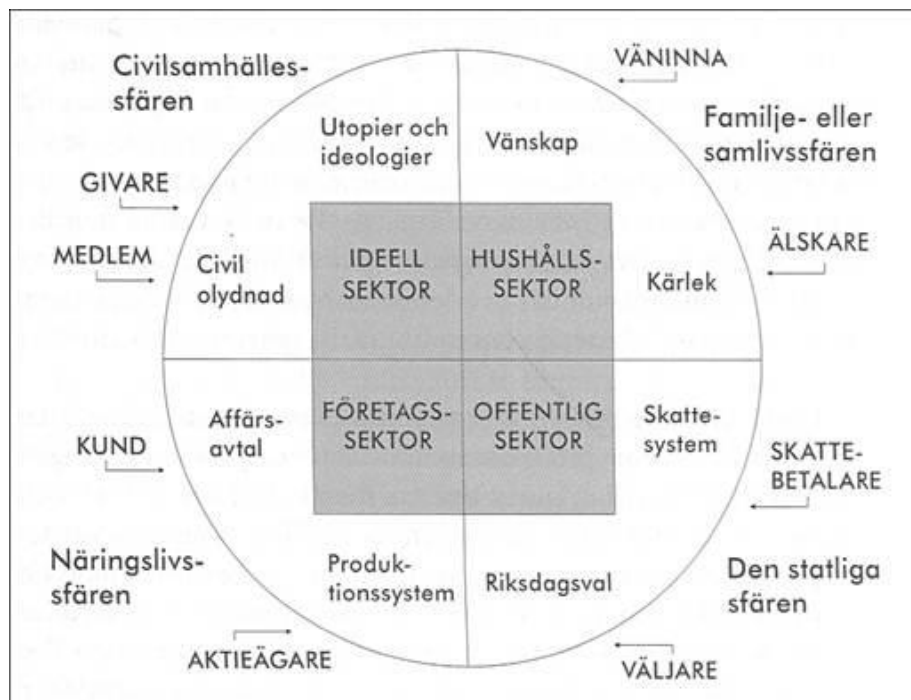
Enligt författarna är det viktigt för organisationens överlevnad att undvika denna fortlöpande inspektion/utvärdering från intressenterna. De går till och med så långt som att föreslå att en hög

¹ Definitionen av legitimitet i denna uppsats kommer att vara det som är det rättfärdigade, tillåtna eller berättigade av något, i en kultur eller ett samhälle med de normer som finns där (Rubenowitz, 2004).

institutionalisering är viktigare för organisationens överlevnad än att de facto ha en rationell organisation:

The more an organization's structure is derived from institutionalized myths, the more it maintains elaborate displays of confidence, satisfaction and good faith, internally and externally. [...] More generally, organizations whose claims to support are based on evaluations should be less likely to survive than those which are highly institutionalized (1977, s. 358, 361).

Givet detta, blir det väldigt viktigt för vår uppsats att genomföra en intressentanalys. Dessa intressenter kan sedan grupperas in i diagram för att åskådliggöra var i föreningarnas institutionella omvärld de befinner sig. Wijkström (2002) har gjort en schematisk karta över vad han kallar för samhällets fyra sfärer, vilken kan tjäna som en bra utgångspunkt när vi senare ska studera våra föreningars omvärld (se fig. 4 nedan).



Figur 4 Samhällets fyra sfärer (Wijkström, 2002, i Wijkström, 2010, s.15)

Einarsson (2008, s. 34) skriver angående denna modell:

Det viktiga är alltså egentligen inte vilken formell juridisk form en organisation har. Om man vill placera in en organisation i en sektor eller sfär är det istället vilken idealtypisk interaktionsform den primärt bygger på som är det väsentliga.

Figuren bygger till stor del på Nils Brunssons forskning, vars resonemang om “institutionell förvirring” kommer diskuteras vidare nedan i avsnitt 2.3.

2.3 Brunsson: institutionell förvirring och företagisering

2.3.1 Brunssons idealtyper

En organisation är reglerad av ovan beskrivna institutioner på så sätt att det finns föreställningar om vad en formell organisation är, hur den bör bete sig och vad dess omgivning består av. En grundförutsättning för att man ska kunna starta ett företag är exempelvis att det finns en generell uppfattning om vad ett företag är, så att anställda, leverantörer och kunder vet vad deras roller är i förhållande till företaget och ungefär hur de väntas interagera med det (Brunsson, 1991).

Brunsson urskiljer tre olika idealtyper för organisationer, som alla är beroende av legitimitet från sin omgivning för att kunna berättiga sin existens (ibid.). Dessa är:

- 1 Den politiska organisationen (bortses från i denna uppsats)
- 2 Företaget
- 3 Föreningen

I verkligheten är gränserna mellan olika samhällssfärer och sektorer självfallet inte lika skarpa som i denna modell, vilket namnet “idealtyp” förstås antyder, men modellen kan ändå hjälpa till att illustrera viktiga poänger.

Brunsson (ibid.) beskriver företagets institutionella omvärld mycket ingående. Omgivningen består av kunder, där enbart ett eller ett fåtal av deras behov behöver tillfredsställas. Företag väljer kunder och kunder väljer företag; naturlig konkurrens styr. Det finns en central strävan att gynna egna mål, överlevnad och tillväxt. Finansiering sker genom försäljning, och inkomster genereras av företaget självt. Enheter med resultatansvar är en möjlighet, vilket gör det enklare att se exakt var pengar genereras och förbrukas. Bra resultat ger upphov till extern finansieringsvilja. Ägarna kan vara små och många, och ses då närmast som kunder som investerar mot avkastning. Kunderna hjälper företaget genom att med konsumtionsmönster signalera hur företaget bör agera.

Föreningen beskrivs relativt ytligt av Brunsson: dess viktigaste aktörer är medlemmarna, som förväntas vara lojala just "sin" förening. De förväntas även bestämma över sin förening, och eventuellt bidra med eget arbete. Brunsson talar om brukarinflytande, vilket innebär att de som nyttjar en tjänst är de som ska kunna göra sin röst hörd.

För att vidare kunna kontrastera Brunssons idealtyper får vi ta hjälp av fler källor än Brunsson själv. Av Lundén och Lindblad (2011) framgår exempelvis att det i praktiken är omöjligt att neka någon medlemsskap i en ideell förening. Vidare skriver Ellert och Nilsson (2003, s.12, baserat på Lundén & Lindblad, 1998) att:

en idrottsförening består av *medlemmar* som alla har ett intresse i föreningen. Detta är den största intressenten i en ideell förening och något som föreningen måste värna om. Om medlemsantalet minskar, minskar även föreningen[s] intäkter och detta är inte bra. De flesta föreningar strävar därför att ha så många medlemmar som möjligt. Många medlemmar ger ofta ökade intäkter i form av medlemsavgifter. Ett högt medlemsantal väger dessutom tungt vid bidragsansökningar hos stat och kommun. Likaså vid försäljning av sponsring.

Ellert och Nilsson kommer vidare i sin uppsats fram till att “målsättning, intressenter, handlingsfrihet, styrning, mediahantering samt förekomsten av ideellt arbetande skiljer sig åt hos företag gentemot föreningar” (2003, s. II). De har även utarbetat en tabell, som kan hjälpa oss att bättre åskådliggöra skillnaderna mellan institutionerna (*den ideella idrottsföreningen* och *företaget* (se fig. 5 nedan).

	<i>Idrottsförening(Ideell förening)</i>	<i>Företag</i>
Mål	Sportsliga framgångar, stabil ekonomi	Ett huvudmål
Framgångskriterier	Sportsligt och ekonomiskt	Lönsamhet, expansion
Legitimitet	Socialt ansvar, värderingar	Försäljning, värderingar
Huvudintressent	Medlemmen	Ägaren
Objekt för verksamheten	Medlemmen, publik och sponsorer	Kunden
Handlingsfrihet	Liten	Stor
Styrning	Oklart, flera aktörer	Oftast klart
Konkurrenssituation	Stor	Stor
Beskattning	Gynnande, ex artistskatt	Normal
Finansiering	Sponsorer, publikintäkter, försäljning	Försäljning
Anställda	Mestadels ideellt arbetande	Anställningskontrakt

Figur 5 Jämförelse av institutionerna (*idrottsföreningen* och *företaget* (Ellert & Nilsson, 2003, s.9)

2.3.2 Institutionell förvirring

I sin artikel går Brunsson (1991) sedan vidare med att beskriva hur vissa organisationer tycks låna drag av andra idealtyper än “sin egen”. Detta kan enligt författaren skapa någonting han kallar *institutionell förvirring*, när:

ledningen eller andra attraheras av egenskaper, tekniker och idéer hos andra organisationer och införlivar dessa i sin egen, kanske utan att vare sig observera eller bekymra sig för om de egenskaper som "lånas in" passar ihop med organisationens egenskaper i övrigt (s. 270).

Denna förändring mot att bli lik en annan institution tar enligt författaren vanligtvis lång tid, och under den tiden kommer organisationen således att vara i ett "förvirrat" tillstånd. Förvirringen kan bli permanent om vissa element ändå dröjer sig kvar. Institutionell förvirring kan också uppstå därför att organisationer anpassar sig till sådana förändringar i sin omvärld som utmanar deras institutionella tillhörighet.

2.3.3 Företagisering

Brunssons mest uppenbara exempel på institutionell förvirring är när politiska organisationer (t.ex. offentlig sektor) börjar se medborgare som kunder. Denna företeelse är en del av en process som benämns *företagisering*. Orsaker till företagisering kan vara t.ex. okritiskt övertagande av föreställningar och begrepp från företagens värld i tider då institutionen företaget är speciellt populär (Brunsson, 1991).

Einarsson (2008) använder en utökad definition av begreppet företagisering, där även föreningen kan företagiseras (en definition som vi ansluter oss till). Angående idrottsföreningars företagisering skriver han att:

under de senaste åren har man dock inom idrottsrörelsen såväl som i flera andra folkrörelser uppmärksammat trender i samhället som skulle kunna beskrivas som företagisering [...] då föreningar alltmer behandlar sina medlemmar som kunder (s. 1). Organisationerna lånar dessutom allt oftare tankemodeller, styrsystem och språkbruk från näringslivet till skillnad från tidigare då detta i stor utsträckning hämtades från statens och kommunernas verksamhet (s. 38).

Han beskriver vidare hur ideella idrottsföreningar talar alltmer i termer av att upprätthålla och utveckla kundrelationer till sina medlemmar, samt diskuterar föreningens "varumärke". Einarsson påpekar att utvecklingen öppnar upp för en mängd intressanta frågor kring vad ett föreningsmedlemskap egentligen innebär, såväl för individen som för organisationen.

2.4 Kapital

Bourdieu's forskning inom sociologi kan användas som en verktygslåda för att undersöka hur man kan eller bör hantera sin omvärld med det slutliga målet att erhålla legitimitet. Hans teorier ger ett synsätt på hur allokering av tillgångar och resurser kan ackumuleras i olika typer av *kapital*, vilket kommer att beskrivas nedan.

Bourdieu delar in tillgångar och resurser i de olika begreppen *ekonomiskt kapital*, *symboliskt kapital*, *kulturellt kapital* och *socialt kapital*, där det symboliska kapitalet kan ses som en huvudrubrik med de andra tre som underrubriker. Oavsett vilken typ av kapital man pratar om kan de lättast beskrivas som en typ av tillgång eller resurs, som företag, föreningar, grupper eller personer kan tillskriva sig i olika sammanhang. Nedan följer en översiktlig sammanfattning av vart och ett av dessa kapital.

2.4.1 Symboliskt kapital

Det symboliska kapitalet är det mest allmänna och generella kapitalet i Bourdieus teorier, och beskrivs bäst som något som "av sociala grupper igenkännes som värdefullt och tillerkännes värde" (Broady, 1991).

Det är egentligen inte en egen kapitalform utan snarare ett tillstånd som kan uppnås med hjälp av de andra kapitalformerna. Besitter man exempelvis ett kulturellt kapital som en social grupp uppfattar som värdefullt blir detta till ett symboliskt kapital mot denna grupp. Förenklat kan man säga att det symboliska kapitalet fångar upp allting som en viss person eller social grupp uppskattar och ser någon typ

av värde i. Detta är således ett relationellt begrepp och kan inte härledas till några konkreta attribut. I likhet med definitionen av legitimitet beror alltså det symboliska kapitalet helt och hållet på vad omvärlden uppfattar som bra eller dåligt. Att bygga upp ett symboliskt kapital för att få legitimitet är således en viktig del av organisationers hantering av omvärlden.

2.4.2 Kulturellt kapital

Den ursprungliga definitionen av kulturellt kapital är enligt Bourdieu en typ av finkultur där begreppet innefattar tillgångar som människor eller grupper erhållit över tid genom exempelvis titlar, examina, uppfunna teorier eller liknande. Denna definition passar dock bäst in i länder som Frankrike där detta värderas högt, och kan i vissa fall verka lite föråldrad i nutidens nordiska länder. En modernare definition som passar in i nutidens Sverige skulle kunna vara människors "kunskaper, sätt att uppfatta och tänka, att tala och röra sig" (Broady, 1991). Det kan i princip vara allt som ger en högre status i ett samhälle utifrån dess normer och värderingar. Exempel på kulturellt kapital kan vara olika typer av färdigheter man som person besitter. Ofta försöker föräldrar föra över en viss attityd och kunskap till sina barn för att ge dem fördelar i skolan och det fortsatta livet. Detta kan liknas vid att föräldrarna förser barnet med ett kulturellt kapital.

2.4.3 Socialt kapital

Det sociala kapitalet är ett begrepp som innefattar alla de sociala nätverk man ingår i sin omvärld och hur man utifrån detta kopplas ihop med dess normer och värderingar. Att vara i kontakt med en viss grupp människor eller organisationer kan således vara både positivt eller negativt beroende på vem du frågar. Det definieras av Bourdieu som "the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition." (Bourdieu i Richardson, 1986). Den sociala relationen måste således vara bestående och det sociala kapitalet kan ses som en resurs som baseras på de befintliga och potentiella nätverk man

befinner sig i. Det sociala kapitalet är generellt en viktig del i uppbyggnaden av legitimitet för organisationer, eftersom det lätt blir svallvågseffekter när ett positivt nätverk ofta leder till ett annat positivt nätverk, och vice versa.

2.4.4 Ekonomiskt kapital

Detta begrepp innefattar i all sin enkelhet att man har kontroll över materiella tillgångar eller pengar samt att man har en allmän uppfattning om hur ekonomin fungerar gällande regler och lagar.

2.4.5 Sammanfattning

Kopplingen mellan dessa kapitalbegrepp ligger i att man genom att investera i något av dem kommer att påverka något av de andra, och detta kan vara viktigt att förstå när man försöker uppnå eller öka sitt symboliska kapital och sin legitimitet. Exempelvis kan man genom att öka det sociala kapitalet ibland även öka det ekonomiska kapitalet direkt genom bidrag eller donationer från nya intressenter. Dock kan det vara så att man i vissa fall först måste öka eller investera i det ekonomiska eller kulturella kapitalet för att få tillgång till att exempelvis öka det sociala kapitalet i form av positiva nätverk. Beroende på vilka förutsättningar en organisation har och hur dess omvärld ser ut, kan man med hjälp av dessa kapitalbegrepp försöka förstå varför organisationen agerar som den gör även när organisationen till synes inte agerar ekonomiskt rationellt.

3. Metod

I den här delen beskrivs hur vi har gått till väga för att genomföra uppsatsen och vilka vetenskapliga metoder vi har använt oss av. Vidare diskuteras även uppläggets fördelar och brister.

3.1 Undersökningsansats

För att söka svar på vår frågeställning så gör vi en kvalitativ, explorativ fallstudie av två bordtennisklubbar och en fotbollsklubb. Denna typ av undersökning är att föredra eftersom vi vill komma åt mer djupgående kunskaper om ett fåtal undersökningsenheter, snarare än allmän kunskap om många enheter. Metoden är även bra av den anledningen att den bättre kan förklara hur komplexa sociala relationer fungerar.

3.2 Forskningsansats

Det finns i huvudsak tre olika sätt att koppla ihop empiri och teori när man utför denna typ av undersökning. Dessa är genom en induktiv, deduktiv eller abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 2008). Den abduktiva ansatsen kan ses som en blandning av den induktiva och den deduktiva ansatsen och bygger på att man i en iterativ process alternerar och omtolkar teorin och empirin i samverkan med varandra. Då vårt syfte med uppsatsen är att finna mönster och få en djupare förståelse för hur våra undersökta objekt agerar mot sin omgivning, anser vi att denna metod är att föredra eftersom det tillåter en viss öppenhet i insamlandet av empiri samt minimerar risken att fastna i förutbestämda teorier.

3.3 Datainsamling

Insamlandet av primärdata har främst skett genom djupintervjuer med centralt placerade personer inom valda organisationer. Dessa har öppet men grundligt frågats ut med hjälp av semistrukturerade frågor. Frågorna har mestadels behandlat frågor kring vilka organisationerna ser som sina primära intressenter och hur de förhåller sig till dessa, samt hur kommersialiseringen har påverkat förutsättningarna för att driva deras respektive förening (eller idrotts-AB). Intervjuobjekten har i lugn och ro fått utveckla sina tankar, då intervjuerna oftast varit mellan 45 och 60 minuter långa. En viss komplettering av uppgifter

har sedan ibland skett via e-post. En fullständig förteckning över intervjuade personer återfinns i appendix.

För att stärka empiriavsnittet har även sekundärdata i form av tidningsartiklar, information från AIK Fotbolls hemsida, TV-program och filmer samlats in och behandlats. Dessa har ibland slumpvis upptäckts, och ibland aktivt letats efter via söktjänster som exempelvis Google.

3.4 Felkällor och begränsningar

Ämnesvalet har, på gott och ont, utgångspunkt i de personliga intressen vi själva har. Då vi båda är aktiva inom varsin av de aktuella idrotterna, kan det självklart skapas en urvalsskevheter i vilken information man som författare tycker är relevant. I största möjliga mån har vi dock försökt uppmärksamma detta, och förhålla oss neutralt till allt material.

Det kan såklart också argumenteras för att bordtennis och fotboll inte är de extrema motpolerna av idealtyper på kommersialitetsskalan. Det påstår vi inte heller. Däremot anser vi dem vara tillräckligt olika för att vi utan problem ska kunna skriva denna uppsats.

På grund av praktiska begränsningar i tid och utrymme har vissa avsnitt behövt behandlas mer ytligt än vad vi egentligen hade önskat. En stor del av vår empiri har därmed tyvärr behövt sällas bort. Därmed kan man tycka att vår frågeställning varit något för bred, och att vi kanske skulle valt att fokusera endast på interna eller externa intressenter, eller bara studerat den ena typen av föreningar.

Vidare om empirin, består djupintervjuerna endast av intervjuer med personer *inuti* organisationerna. I efterhand hade det kanske varit klokt att även intervjua några av intressenterna, för att få ett något mer objektiva perspektiv. Dock hade detta förmodligen haft svårt att rymmas inom ovan nämnda

utrymmesbegränsning. Sekundärkällorna, tillsammans med vårt omdöme som baseras på tidigare erfarenhet inom berörda sfärer, hoppas vi i alla fall ska kunna balansera upp denna svaghet (även om program som exempelvis Uppdrag Granskning är starkt vinklade).

Två intressenter som på grund av ovan upplägg fallit bort är i vårt tycke (på fotbollssidan) polisen och media. Detta helt enkelt då intervjuobjekten inte gått in närmre på dessa intressenter. Vi trodde på förhand, och tror fortfarande, att dessa är viktiga intressenter. Dock är AIK Fotbolls relation till dessa för tillfället komplicerad och något infekterad, och därmed har vi valt lämna det åt sidan för att inte äventyra den övriga uppsatsens kvalité.

Det är nämligen inte helt okomplicerat att få access på hög nivå i en såpass stor organisation som AIK Fotboll. Detta förvärrades dessutom under uppsatsens gång av en rad tillfälligheter, såsom Uppdrag Gransknings svartmålande program om klubben, målvakten Ivan Turinas plötsliga död, samt den infekterade debatten om polisnotor. För att få kompletterande intervjusvar i slutet av uppsatsskedet skickades således istället e-post, vilket gav något kortare svar än om vi hade fått till en intervju öga mot öga eller per telefon.

4. Resultat av undersökning

Som framgått av tidigare delar består empiriavsnittet till största delen av djupintervjuer med ledande personer inom de undersökta organisationerna. För att underlätta läsbarheten hos materialet anges källa endast då källan är någon annan än dessa intervjuer (om det inte är direkta citat).

4.1 Den kommersiella sektorn: AIK Fotboll

Nedan sker en grovhuggen indelning av datamaterialet, där dock viss information egentligen överlappar mellan flera sektioner. I förekommande fall har en avvägning skett, och informationen har sedan

placerats in under den mest lämpade rubriken för att undvika onödig upprepning. Eventuell överlappning som är relevant för analysen kommer givetvis ändå att tas upp i analysavsnittet.

4.1.1 Inledning och bakgrund om AIK Fotboll

AIK Fotboll har bedrivit verksamhet sedan 1896 och etablerade sig som storklubb i Sverige redan år 1900 då de vann sitt första SM-guld. I dagsläget har AIK Fotboll vunnit 11 SM-guld sedan klubben startades, och är samtidigt den klubb som spelat flest säsonger i Allsvenskan. Även publikmässigt är AIK Fotboll med i toppen genom att de under de senaste tio åren har vunnit publikligan åtta gånger (AIK Fotboll, 2013a). Ser man till klubben AIK i stort, och räknar in exempelvis ishockey och innebandy till varumärket, rankas de regelbundet som det mest värdefulla idrottsvarumärket inom Sveriges gränser (se t.ex. Pershagen, 2013, 28 februari).

År 2002 bolagiserade AIK Fotboll, och bildade då AIK Fotboll AB. Detta gjordes för att kunna ta in externt kapital och uppnå en mer rationell drift av verksamheten (AIK Fotboll, 2013a). Den elitsatsande verksamheten för seniorer flyttades till AIK Fotboll AB, medan den övriga verksamheten för juniorer upp till 16-17 år samt för damer fortsatte att drivas av AIK FF. Eftersom man idag enligt RF måste äga minst 51% av rösterna i aktiebolaget genom den ideella föreningen äger AIK FF ungefär 53% av rösterna i AIK Fotboll AB, och bolaget är därmed juridiskt sett ett dotterbolag. AIK FF lånar formellt sett ut sin elitlicens till AIK Fotboll AB för att de ska kunna delta i det svenska seriesystemet.

Styrelsen är idag relativt balanserat sammansatt, och består av två ekonomer, en jurist samt ett antal representanter från AIK FF. De frågor som behandlas av styrelsen kan delas upp på två delar. Den ena delen är i princip stående frågor såsom budgetering, hantering av poliskostnader, samt kontrollera fotbollsföreningens ekonomiska resultat, och den andra delen är mer situationsanpassade frågor som är svåra att förutsäga.

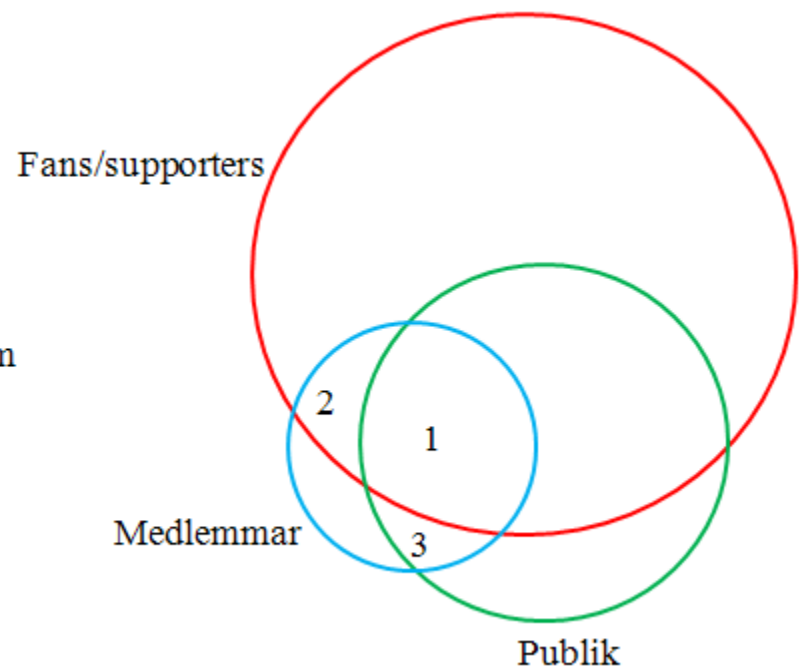
4.1.2 Viktigaste intressenter

Fans och publik (samt medlemmar)

För enkelhetens skull inleder vi med några snabba schematiska definitioner (se även fig. 6 nedan). Även om intervjuobjekten oftast inte skiljer på grupperna nedan kan det senare vara viktigt ur ett analysperspektiv att ibland göra så.

- *Fans/supporters* är de individer som “hejar på AIK Fotboll”
- *Publik* är de som regelbundet går på matcher (utgörs nästan uteslutande av fans)
- *Medlemmar* är de som har ett medlemskap i AIK Fotboll (utgörs förmodligen nästan uteslutande av fans, varav majoriteten troligtvis också är regelbunden publik)

1. Fan/supporter, publik och medlem
2. Fan/supporter och medlem
3. Publik och medlem



Figur 6 Schematiskt Wenn-diagram över AIK Fotbolls viktigaste intressentgrupper

Samtliga källor (muntliga som skriftliga) inom AIK Fotboll AB uppger att fans/publik är den viktigaste intressenten. Intressant nog understryker även AIK FF:s ordförande detta med tyngd, och beskriver en

trend där “man lyssnar mer till vad kunderna vill. Det är som det ska eftersom kunden bestämmer” (Segui i Arnesen, 2012, 5 mars). Den utbredda uppfattningen inom AIK Fotboll är att utan fansen kan klubben inte existera. Dels ur ett ekonomiskt perspektiv i form av publikintäkter och annan typ av försäljning, och dels ur det kulturella perspektivet för att hålla uppe den sportsliga lågan för klubben.

För att göra fans nöjda är den viktigaste faktorn att det går bra för laget idrottsligt, vilket alltså egentligen inte innebär något merarbete jämfört med den vanliga löpande verksamheten. För att dämpa effekter av eventuella svängningar i sportsliga resultat anordnas ändå en del aktiviteter för fans, såsom den årliga Supporterdagen (AIK Fotboll, 2013g). För publiken finns till exempel korv- och dryckesförsäljning samt pausunderhållning. För medlemmarna anordnas, enligt reglementet, årsstämman varje år. Det verkar dock som att huvudincitamentet till att bli medlem inte är att få någon typ av bestämmanderätt, eftersom endast ett hundratal medlemmar av det tiotusental som finns bevistar stämman. Av hemsidan framträder en bild av att huvudskälet till medlemsskap är att skänka pengar till verksamheten, men även sekundära incitament listas. Dessa inkluderar mestadels rent kommersiella incitament, såsom:

- “Gå gratis på en medlemmarnas match i fotboll, ishockey och innebandy”
- “Medlemsbevis, medlemsdiplom och klubbnaål”
- “Olika rabatterbjudanden”

(AIK Fotboll, 2013d)

Det är i fotbollskretsar allmänt känt att AIK Fotboll har en våldsam supportergrupp som kallar sig Firman Boys. Det omdebatterade programmet Uppdrag Granskning sände 2013 dokumentären “Om hotet inifrån i fotbollsklubben AIK”, där det enligt programmet beskrivs hur så kallade “högrisksupportrar” gjort “resan från gatan till makten i styrelserummen”. Uppdrag Granskning hävdar i programmet att Firman Boys har kopplingar till Hells Angels (och därmed till organiserad brottslighet). Det hävdas vidare

att dessa personer från Firman Boys har skaffat sig signifikant inflytande i styrelserummet. Det senare beläggs dock aldrig fullt ut i dokumentären.

Regeringens utredare Björn Eriksson hävdar dock att "kriminell infiltration är ett reellt problem i den svenska idrottsrörelsen, framför allt i storstadsklubbarna. Oftast handlar det om påverkan av styrelseledamöter och andra nyckelaktörer, mera sällan om att kriminellt belastade personer erövrar positioner" (Eriksson, 2013, 21 mars). År 2008 fick AIK Fotboll erfara detta, då sportchef Ola Andersson samt VD:n Charlie Granfelt lämnade sina uppdrag efter hot och hårda påtryckningar från dylika supportrar (se Josefsson, 2013, 26 april för fler exempel, bland annat hos konkurrenten Djurgården där managern Magnus Pehrsson våren 2013 hoppade av efter hot). Vad gäller hanteringen av dessa "högrisksupportrar" säger AIK Fotboll att man gått från att dela ut straff till supportrarna, till att försöka kommunicera mer med varje supportergrupp för att på så sätt förebygga eventuella händelser med hjälp av dialog. För att underlätta denna dialog har AIK Fotboll startat upp någonting man kallar *Supporteralliansen*, där supporterkontakten Johan Segui, tillika ordförande i AIK FF, "arbetar med att stärka och vidareutveckla samarbetet mellan såväl supporterorganisationerna som den enskilde supportern och AIK" (AIK Fotboll, 2013f).

Sponsorer

Sponsorer är en viktig källa för AIK Fotboll för att få in pengar till både senior- och juniorverksamheten. Det finns idag tre heltidsanställda sponssäljare på marknadsavdelningen som jobbar hårt med att hitta nya och behålla gamla sponsorer. Den största sponsorn för AIK Fotboll är i nuläget sportbutiken Stadium. Partnerskapet med Stadium är enligt AIK Fotboll en nyckelfaktor för verksamheten och de tycker sig ha hittat en lösning där det uppstår ett mervärde för båda parterna. En styrelsemedlem uttalar i en av våra intervjuer att "[AIK Fotboll] höjt omsättningen för [Stadium] med många miljoner samtidigt som [Stadium] sponsrar [AIK Fotboll] med stora belopp". Denne pratar vidare om att kontakten med sponsorer för AIK Fotboll idag är ett nära samarbete som skapar en "win-win"-situation för båda parter.

Denna strategi försöker de använda för såväl huvudsponsorer som mindre sponsorer. Daniel Johansson, sponsringschef för Stadium, skriver också i ett pressmeddelande:

AIK Fotboll är en stark förening och en fantastisk plantskola för unga fotbollstalanger. Att satsa på ungdomar är väldigt viktigt för oss samtidigt som samarbetet går helt i linje med Stadiums varumärke att förknippas med de ledande sport- och idrottsföreningar (Johansson i AIK Fotboll, 2013b).

Utöver att erbjuda de sponsrande organisationerna att bli förknippade med AIK Fotboll arrangeras det också sponsorträffar, där möjlighet finns för AIK Fotboll att visa uppskattning till sponsorerna. Vidare ser AIK Fotboll en förändring i deras kontakt med sponsorer. Det går mer och mer mot att man måste behandla dem som en partner och de kräver specifika lösningar för att öka deras intäkter. Det räcker således inte längre med att endast erbjuda reklamplats åt sponsorerna.

Finansiärer

De huvudsakliga finansiärerna (utöver sponsorerna) till AIK Fotboll är långivare och aktieägare i AIK Fotboll AB. Som tidigare nämnts äger AIK FF 53% av rösterna i AIK Fotboll AB. Då AIK Fotboll AB är ett aktiebolag skulle man kunna tro att vinstutdelning står högst upp på listan över vad övriga aktieägarna vill åt. Dock anser de intressant nog istället att det viktigaste målet är att laget vinner matcher och når sportsliga framgångar (givet finansiell överlevnad förstås).

För att delge information om hur det går för AIK Fotboll AB:s verksamhet anordnas det varje år aktieägarträffar och kapitalmarknadsdagar. Man har också bolagsstämman, och tvingas såklart förhålla sig till den svenska bolagskoden. Sedan bolagiseringen har det tillkommit fler intressenter och en ökad insyn i klubben, vilket tvingat AIK Fotboll AB att hålla en lägre risk i verksamheten än tidigare. Som tidigare nämnts är syftet dock fortfarande att vinna matcher, givet finansiell överlevnad. Detta förklaras av intervjupersonerna med att aktierna i princip uteslutande kontrolleras av AIK-fans, vilket gör att man kan ha överseende med utebliven vinstutdelning.

Kommunen (Solna stad)

AIK Fotbolls kontakt med kommunen är viktig för att man ska kunna utföra sin elitsatsning fullt ut. Solna stad ger bidrag och erbjuder förmånliga träningsförutsättningar till klubben. Kontakten sköts nästan helt och hållet av AIK FF och innefattar inte några större problem eftersom det är ett ömsesidigt förhållande. AIK Fotboll drar till sig mycket människor till kommunen vilket ger extra inkomster till Solna stad. I gengäld hjälper kommunen AIK Fotboll i den mån de kan.

Spelare/anställda

Den kanske mest självklara intressenten som AIK Fotboll behöver förhålla sig till är de spelare, ledare och anställda som verkar inom organisationen. Ett led i utvecklingen av spelare är genom ett så kallat "talangutvecklingsbidrag" som AIK Fotboll AB ger till AIK FF. I och med detta bidrag försöker man säkerställa en viss nivå på den träning och matchning som ungdomsspelarna genomgår. I förlängningen hoppas man att denna satsning leder till att fler juniorspelare tar steget ändå upp i A-laget, vilket även skulle minska kostnaderna för framtida spelarköp. Det är dock inte endast ett ekonomiskt motiverat beslut att stödja ungdomsverksamheten utan det kulturella värdet av att utveckla egna spelare, istället för att köpa in utländska, är en mycket viktig del av AIK Fotbolls verksamhet. "Ekonomiskt kanske det vore mest rationellt att bara köpa in 18-åringar från Ghana, men då skulle vi tappa mycket av vår klubbkänsla", säger en styrelseledamot. Att utbilda och producera egna produkter är även ett lätt och bra sätt att ge klubben en lokal förankring.

Vidare engagerar sig AIK Fotboll i projekt som inte har någon direkt koppling till fotboll. Det kan handla om samhällsansvar och sociala frågor. Ett av dessa engagemang kallar de för *AIK-stilen* och är en beskrivning av hur en AIK:are förväntas uppföra sig på och utanför planen. För att exemplifiera detta har de satt upp fem ledstjärnor som sammanfattar vad som kännetecknar en "riktig" AIK:are. Alla som

kommer till AIK Fotboll som spelare, ledare eller föräldrar blir utbildade i AIK-Stilen. (AIK Fotboll, 2013c)

4.1.3 Övrigt

En ständigt återkommande fråga inom svensk idrott är huruvida den så kallade 51%-regeln ska slopas eller ej. Om denna regel slopas öppnar det upp en möjlighet för externa investerare att köpa upp hela aktiebolaget.

De klubbar som skulle kunna dra nytta av detta är enligt AIK Fotboll endast de stora Stockholmsklubbarna, men ingen av dessa är intresserade av att slopa regeln eftersom det skulle innebära en risk att förstöra den kultur som byggts upp inom klubben genom åren:

51%-regeln förhindrar spekulatör och fientliga övertaganden av AIK Fotboll AB. Regeln innebär att röstmajoriteten i AIK Fotboll AB garanterat tillhör AIK FF:s medlemmar som bygger vidare på långsiktig sportslig framgång med beaktande av de värden som kommer till uttryck i "AIK-stilen". AIK är en medlemsstyrd idrottsklubb och den så kallade 51%-regeln gäller till dess RF och medlemmarna beslutar annorlunda (AIK Fotboll, 2013a).

4.2 Den okommersiella sektorn: Ängby SK och Spårvägen BTK

4.2.1 Inledning

Då förkunskaperna hos genomsnittsläsaren om dessa föreningar antas vara lägre än om AIK Fotboll inleder vi med en något mer utförlig introduktion till de båda föreningarna, var för sig. De behandlas sedan i största möjliga mån integrerat i efterföljande avsnitt.

Bakgrund om Ängby SK

Ängby Sportklubb ("Ängby") är en av Sveriges absolut största bordtennisföreningar, med för närvarande cirka 500 medlemmar. Klubben har genom åren fostrat ett stort antal landslagsspelare i såväl junior- som seniorlandslag, och vunnit två SM-guld i lag för herrar (1992 och 1995). Nils-Erik Sandberg är medgrundare och ordförande i klubben, och har på ett eller annat sätt varit betydande verksam i föreningen sedan starten 1956. Mikael Frank är sportchef, kanslist och tränare, med en bakgrund som framgångsrik seniorspelare på elitnivå. Tillsammans har de nästan 100 års erfarenhet av vad det innebär att driva en ideell förening, och de utgör stommen i klubbens organisation tillsammans med övrig styrelse och ett fåtal ideella ledare. Det finns även ett större antal deltidsanställda tränare i klubben, samt ett antal engagerade spelarföräldrar.

Genom åren har det funnits flera olika sektioner inom klubben, däribland fotboll och bandy, men sedan 70-talet har tonvikten legat på bordtennisen. Medlemsantalet har varierat med konjunktur och med sportens synlighet i media, men har oftast legat någonstans mellan 300 och 600. Just medlemsantalet är en viktig sak att hålla koll på, då det är medlems- och träningsavgifter som genererar större delen av intäkterna till klubben. Tidigare har man inte på samma sätt som nu arbetat med att synliggöra sin verksamhet, men med tiden har det blivit väldigt viktigt att visa upp sporten för att väcka intresse då TV-sändningarna av bordtennis i Sverige minskat drastiskt sedan glansdagarna på 70-, 80- och 90-talet. Man upplever också ökad konkurrens om både medlemmar och halltider från "nya" sporter såsom innebandy. Därför satsar man nu mycket på rekrytering ute i offentliga miljöer såsom skolor och fritids.

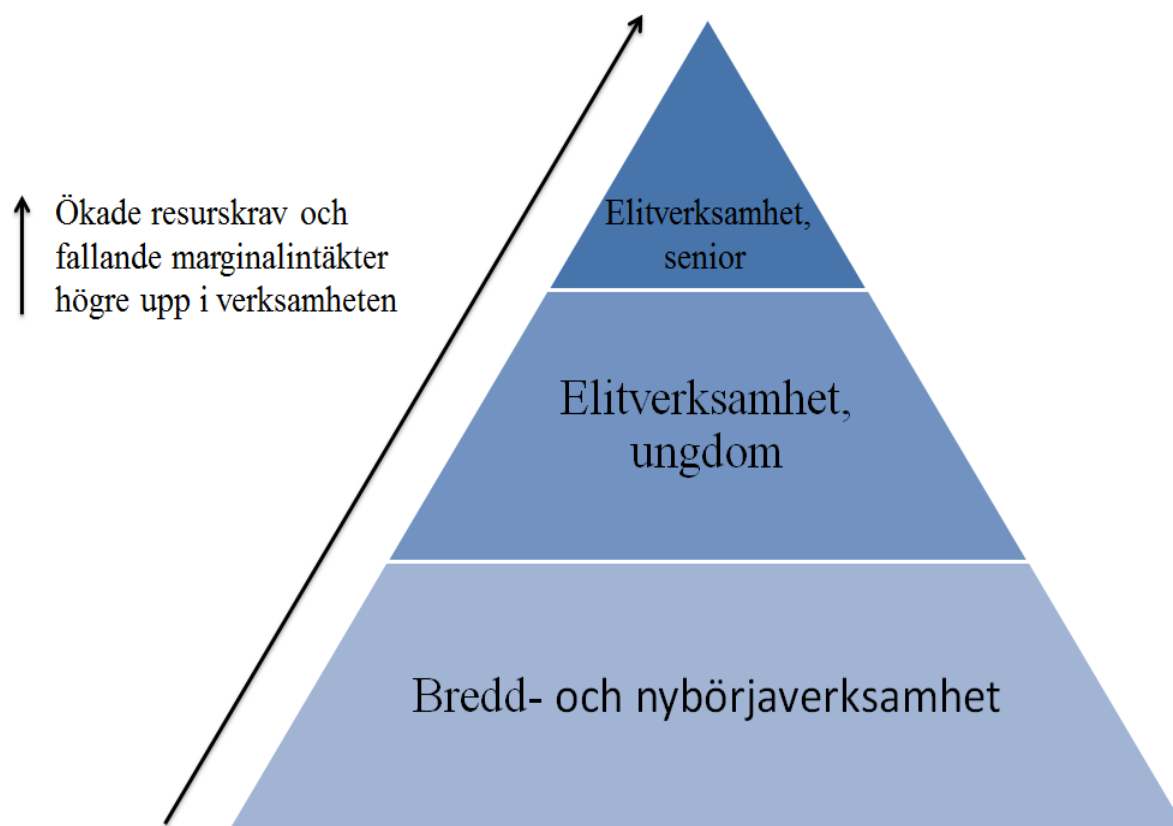
Ängby huserar idag i Vällingbyhallen, en sliten hall långt ut på tunnelbanans gröna linje som egentligen skulle ha börjat renoveras för ett tiotal år sedan. Nybörjarverksamheten bedrivs en trappa ned i ett gammalt ombyggt garage på cirka tio bord, och ungdoms- och seniorelitverksamheten bedrivs på entréplan i en mindre hall med fem bord, inklämd mellan en aerobicssal och en budosal. Klubben drömmer om att kanske en dag få ha en helt egen hall med 15-20 bord, och därmed kunna sänka sina

kostnader genom stordriftsfördelar samt att kulturellt slippa känslan av att ha “två klubbar i klubben”. Dessutom är lokalerna märkbart slitna, och kommunen har länge sagt att man ska renovera hallen. Det senaste budet är år 2015, men man har problem med att budgeten håller på att ta slut, samt att man inte vet var man ska göra av Ängbys 500 medlemmar under tiden. Ängby känner maktlöst att de “sitter i knät” på kommunen men försöker med lågintensiv lobbying gentemot idrottsborgarråd och andra politiker att göra sin röst hörd.

Då bordtennis är en relativt okommersiell sport i sig, samt att föreningarna inom bordtennisen i Sverige uteslutande är ideella, finns egentligen inga monetära incitament till att driva klubben. Det är istället grundat på “kulturella och personliga incitament, och viljan att hjälpa andra att bli bättre”, förklarar ordförande Sandberg. Ekonomiskt sett är det till och med en ren förlustaffär för klubbar att ha duktiga juniorer och A-lagsspelare, detta av flera anledningar, t.ex:

- Träningsavgiften per pass blir lägre ju fler pass man tränar (vilket betyder hög alternativkostnad jämfört med att fylla halltiderna med nybörjargrupper).
- Tävlade spelare behöver ledare som åker med på resor, och detta är inte alltid helt ideellt.
- Seniorspelare i A-laget innebär utgifter för material och/eller lön m.m., utan möjlighet att senare få tillbaka detta i form utav övergångspengar när dessa byter klubb. (Det kan dock diskuteras huruvida det ger positiva spinoffeffekter i den övriga organisationen, se senare diskussion.)

Man kan se organisationen lite som en ekosystem, där breddverksamheten delvis drar in de pengar som går åt till att finansiera det underskott som uppstår när spelarna blir äldre och duktigare och då kräver mer resurser (se fig. 7 nedan).



Figur 7 “Medlemspyramiden”

Bakgrund om Spårvägens BTK

Spårvägens BTK (“Spårvägen”) är för närvarande den största och mest framgångsrika bordtennisklubben i Stockholm på herrsidan. Man har ett herr-A-lag i högsta serien i Sverige och fostrar just nu kontinuerligt landslagsspelare på alla åldersnivåer.

Anders Bölenius är ordförande i styrelsen. Han har en bakgrund från Åbo Handelshögskola, och har jobbat länge i näringslivet inom management och business intelligence. Han återupptog sitt engagemang inom sporten för ett antal år sedan då hans barn började spela bordtennis i Boo KFUM i Nacka. I klubben fanns även en annan förälder, Fredrik Colliander (med bakgrund inom finansindustrin), som tillsammans med Bölenius tog på sig ansvaret att vidareutveckla verksamheten. Då det sedan tidigare fanns en implicit

tradition att lovande ungdomsspelare bytte över från Boo till Spårvägen när de nådde en viss ålder, bestämdes det att samarbetet skulle formalieras och verksamheterna till stor del skulle uppgå i varandra. Bölenius tog sedemera över ordförandeklubban i den gemensamma föreningen (vi utgår för enkelhetens skull från att de nu är helt fusionerade), och startade en förändringsprocess där man bl.a. jobbade med benchmarking mot Ängby SK, “den andra stora fungerande bordtennisföreningen som finns i Stockholm” enligt Bölenius, samt att införa en större professionalitet i själva styrelsearbetet.

Styrelsen tog då till exempel fram ett antal nyckeltal att hålla koll på, och satsade dessutom hårt på att öka antalet medlemmar. För att lyckas med det valde Spårvägen att förlägga en stor del av nybörjarverksamheten ute i skolor och på fritids, en form av yteffektiv outsourcing. Men i takt med att många av dessa nya medlemmar sedan fortsätter spela i klubben har man blivit tvungen att se sig om efter större lokaler. I dagsläget huserar man i SL-hallen i Midsommarkransen, där man har en hall med cirka 15 bord, vilket nätt och jämnt räcker till. Därför kom kommunens beslut att bygga Liljeholmshallen, och löftet att Spårvägen skulle få flytta hela sin verksamhet dit, som en skänk från ovan. När hallen stod färdigbyggd var det dock andra besked: endast 2 kvällar i veckan skulle man få använda hallen, vilket bara skulle räcka till en verksamhet för ungefär 70 personer mot dagens 800. Därför har man ändå behövt behålla större delen av sin verksamhet i SL-hallen.

Trots målet om ökad professionalitet är budgetarbetet dock fortfarande undermåligt, menar Bölenius, och han tycker det är “dassigt” att man bara följer upp det en gång om året samt att man tvingas lägga budgeten redan i maj varje år, trots att verksamheten egentligen inte drar igång förrän i augusti. Detta beror på att en stor del av verksamheten är knuten till skolor på ett eller annat sätt, och att vissa saker såsom anställningskontrakt måste skrivas innan sommaren. Det blir då svårt att använda budgetredskapet på ett meningsfullt sätt.

4.2.2 Viktigaste intressenter

Medlemmar

Det absolut viktigaste för att få verksamheten att gå runt för en pingisklubb i Stockholm är enligt våra undersökta föreningar att ha en stor medlemsbas. Det är därifrån medlems- och träningsavgifter kommer, vilket tillsammans uppgår till uppemot hälften av klubbarnas intäkter. Idrottsligt aktiva medlemmar genererar även så kallat aktivitetsstöd från kommunen (ett bidrag som dock sänkts i omgångar de senaste åren), samt ideell arbetskraft för att kunna genomföra olika typer av arrangemang och aktiviteter. Spårvägen erbjuder också privatträning (individuella pass) åt medlemmar, liknande den som erbjuds av Brommapojkarnas IF (se Norberg & Redelius, 2011), vilket också drar in viktiga kronor till föreningen.

På bara några år har man i Spårvägen nästan dubblat antalet licensierade spelare till 800, och kunnat öka antalet heltidsanställda tränare till 5. Man har också ett antal avlönade seniorspelare inom ramen för sin elitverksamhet, däribland levande legenderna Mikael Appelgren samt Jan-Ove Waldner. Detta har möjliggjorts just av de ökade intäkterna från nya medlemmar i bredd- och ungdomsverksamheten, och bidrar med ett slags goodwill inom organisationen.

Medlemmarna i de båda bordtennisföreningarna uppmuntras att ställa upp ideellt vid exempelvis olika arrangemang som klubbarna genomför. Som tidigare nämnts upplever klubbens ledning att detta är svårare än förr. Båda klubbarna lyckas ändå genomföra ett antal medelstora tävlingsarrangemang av breddkaraktär varje år, som bidrar med några tiotusentals kronor var (att jämföra med den totala omsättningen på cirka 3 miljoner i vardera föreningarna). Man har även ett antal läger, så kallade camps, utöver den vanliga träningsverksamheten. Dessa camps är ofta öppna för spelare från andra klubbar och de är ännu en viktig intäktskälla. Ängbys medlemmar arrangerar också årligen tävlingen Ängby International, som närmast kan karaktäriseras som en nedskalad version av fotbollens Gothia Cup.

Kostnaderna för den tävlingen är dock så pass höga att nettovinsten inte blir märkbart högre än en vanlig breddtävling (där arbetsinsatsen är signifikant mycket lägre).

Medlemmarna i de båda föreningarna tycks endast vara måttligt intresserade av att utöva sin bestämmanderätt, då årsstämmorna brukar vara mycket glest bevistade (utöver de personer som skall väljas till olika förtroendeposter). Undantagsvis finns det föräldrar till medlemmar som mycket aktivt söker makt i klubben. Klubbarna upplever då att det finns stor risk att de propagerar för beslut som i första hand gynnar deras egna barn mer än föreningen i stort. Detta är dock som sagt endast i undantagsfall, och allt som oftast är föräldrarna alldeles för upptagna för att engagera sig i föreningslivet överhuvudtaget (mer om intressentgruppen spelarföräldrar nedan).

Föräldrar till medlemmar

Majoriteten av de aktiva spelarna i föreningarna är barn. Därmed blir spelarföräldrar är en mycket viktig intressentgrupp, då de tillför cirka en tredjedel av klubbarnas intäkter (indirekt ännu mer via ökat aktivitetsstöd och vissa ideella insatser). Kommersialiseringen har här satt avtryck i hur man bedriver bordtennisverksamhet idag jämfört med hur det var förr i tiden. Idag förväntar sig många av föräldrarna till barnen i föreningen att bli behandlade som kunder, och inte behöva bidra med någonting själva. Enligt Bölenius "dumpar man ungarna där och hämtar upp dem när det passar", lite som om det vore ett dagis (på gott och ont). Tidigare var det långt fler av föräldrarna som bidrog med ideella insatser. Det skapas av detta en ond cirkel när allt färre vill arbeta ideellt inom sporten, då klubbarna måste öka priset för ett medlemskap. Detta gör nämligen att medlemmarna(s föräldrar) i gengäld "förväntar sig mer av vad som ska 'ingå' i avgifterna".

Föreningarna berättar att de ser ett stort problem i detta, då regelsystemet hos stat- och kommun fortfarande är uppbyggt kring en mer renodlat ideell verksamhet, medan det i praktiken går mot en mer

professionell och marknadsanpassad verklighet. Man ser ett vägval komma i horisonten mellan antingen att återidealisera helt och hållet, eller att fullt ut kommersialisera och ta betalt, med risk för att då skrämma bort ungdomar med föräldrar från kapitalsvagare områden och därmed gå miste om många talanger.

Kommun

Kommunen är för bordtennisföreningarna i Stockholm en nyckfull men viktig intressent, då den står för cirka 1/3 av intäkterna (bl.a. aktivitetsstödet). Arbetet med kommunen gällande halltider är inte särskilt svårt eller invecklat eftersom det redan är en väl utarbetad process. Det som ställer till problem är när saker och ting behöver repareras eller renoveras, för då håller kommunen väldigt hårt i pengarna. Ängbys hall Vällingbyhallen har exempelvis stått på kommunens väntelista för renovering alltsedan milleniumskiftet, men någon renovering har ännu inte skett. Detta kan jämföras med kommunens brutna löfte till Spårvägen angående flytten till Liljeholmshallen. Avundsjukt beskrivs av samtliga intervjupersoner hur mindre kommuner såsom Söderhamn och Eslöv plöjer ned hundratusentals kronor i den lokala föreningens verksamhet, likt Leksands kommun i ishockeyföreningen Leksands IF, om än i mindre skala (se exempelvis Palmgren, 2013, 11 februari).

Skolor

Överlevnadsstrategin för våra undersökta föreningar går ut på att jaga nya medlemmar på skolor och fritids. Föreningarna betonar att det gäller att verkligen gå ut och marknadsföra sig för att inte glömmas bort i det stora informationsöverflödet som finns idag. En stor del av arbetet för klubben blir därmed att samarbeta med skolor och fritids för att kunna öka antalet träningstillfällen och för att i slutändan kunna öka medlemsantalet och därmed säkra sin finansiella överlevnad. Att man dessutom "outsourcar" själva träningen gör att man inte heller behöver offra någon tränings tid där elitverksamheten annars hade

tränat. Detta relativt nya sätt att bedriva nybörjarverksamhet på används också inom andra sporter såsom basket, och subventioneras delvis av staten/RF via ett projekt som kallas för Idrottslyftet (RF, 2013).

Anställda (inkl. avlönade spelare)

Klubbarna nämner allihopa anställda som en intressent, men har inga konkreta exempel på hur de hanterar dem. Däremot har de mer att säga om de seniorspelare som är kontrakterade att träna i klubben och spela turneringar för dem. Det finns ett stort symbolvärde i att ha (avlönade) seniorspelare i klubben, hävdar föreningarna. Det skapar förebilder för de yngre spelarna, och hopp om en framtid inom sporten även efter högstadiet och gymnasiet. Annars skapas lätt en ond spiral där yngre och yngre generationer slutar eller byter klubb för att de inte har någon att se upp till och därmed inte ser någon framtid. Det ger också en varumärkesbyggande effekt som i viss mån kan underlätta jakten på sponsorer. Sponsorintäkterna står grovt räknat för en tredjedel av budgeten. Dessa spillovereffekter är dock mycket svåra att mäta i kronor och ören, och en icke idrottsintresserad ekonom skulle därför antagligen ha svårt att motivera utgifterna.

Även om Spårvägen nu har etablerat sin seniorverksamhet sedan ett tiotal år tillbaka ser man dock hur vissa talanger söker sig ut i landet eller utomlands till klubbar med större resurser och bättre träningsmöjligheter. Detta är något man försöker motverka, även om det kanske rent ekonomiskt hade varit rationellt att låta spelarna gå. Man kan konstatera att det inom bordtennisen inte finns samma ekonomiska incitament att "driva upp" egna juniorer, då det inte förekommer övergångssummor inom bordtennisen (men dock vissa spelarlöner). Anders förklarar att det ändå finns personliga incitament hos exempelvis tränare och ledare att ha denna verksamhet.

4.3 Sammanställning av de viktigaste intressenterna

Nedan följer en sammanställning av de viktigaste intressenterna som organisationerna uppger att de har (se tab. 1).

Bordtennis	Fotboll
Medlemmar	Fans/Publik (och medlemmar)
Föräldrar till medlemmar	Sponsorer
Kommun	Spelare och anställda
Skolor	Långivare och aktieägare
Anställda (inkl. avlönade spelare)	Kommun

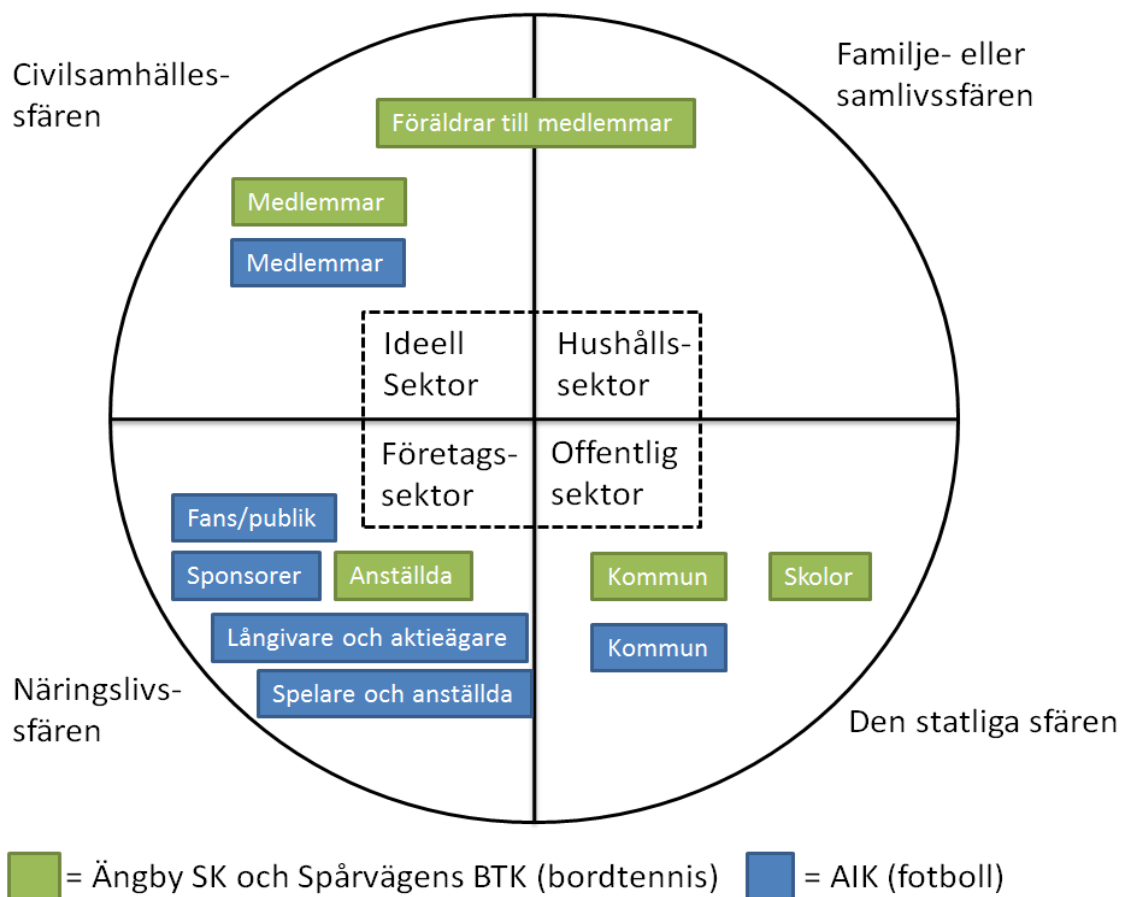
Tabell 1 Organisationernas viktigaste intressenter (enligt dem själva)

5. Diskussion och analys

Detta avsnitt är först uppdelat på en generell, jämförande del av de olika typernas aktuella intressenter, där vi försöker förklara enskilda observationer såsom likheter och skillnader med hjälp av vårt tidigare teoriavsnitt. Sedan följer två mer övergripande analysteman där två allmänna trender i datamaterialet diskuteras och analyseras.

5.1 Likheter, skillnader och andra observationer ang. intressenterna

Som framgår av fig. 8 nedan rör sig AIK Fotboll och dess intressenter mestadels i näringslivssfären, medan Ängby och Spårvägen rör sig mer i civilsamhällesfären och den statliga sfären. Detta är knappast oväntat, och egentligen mest en logisk följd av våra urvalskriterier.



Figur 8 Intressentkarta (anpassad från Wijkström, 2002, i Wijkström 2010, s. 15)

Föreningarna har, med några få undantag, diskuterat ungefär de olika intressenter vi hade förväntat oss på förhand. I nedan analys har vi delat upp intressenterna i interna och externa intressenter. Vi kommer i tur och ordning jämföra och analysera dessa intressenter, "över kommersialitetsgränsen".

5.1.2 Interna intressenter

Medlemmar (och deras förädrar) samt fans och publik:

Båda sidorna har medlemmar som en viktig intressent. Medlemsskapet såg dock helt annorlunda ut hos AIK Fotboll. Som framgick av fig. 6 har AIK Fotboll som intressent primärt publik och fans, medan medlemmar är av sekundär prioritet då de är en klart mindre skara (som alltså oftast överlappar med de andra grupperna). Medlemmar i AIK Fotboll är oftast i själva verket inte mer än fans som vill skänka pengar. Detta är en stor skillnad mot bordtennisen där man i första hand är medlem för att själv idrotta eller på annat sätt vara aktiv. Detta gör att fotbolls- och bordtennisklubbarnas operativa verksamhet får helt olika krav att bemöta från denna intressentgrupp.

Spelare och anställda

Både AIK Fotboll och bordtennisföreningarna har självklart spelare och anställda att förhålla sig till. Det intressanta inom detta område gäller främst de två olika sporternas synsätt på varför det är viktigt att producera spelare från de egna leden. För bordtennisföreningarna är det av vikt att få upp avlönade seniorer för att skapa en känsla hos ungdomarna att det faktiskt går att spela bordtennis efter junioråldern. I AIK Fotbolls fall handlar det snarare om att skapa en lokal förankring hos klubben, dels för att fansen uppskattar det och dels såklart även för att driva på ungdomarna att satsa på fotbollen.

I båda fallen kan detta nog bäst förklaras genom att klubbarna värnar om att behålla ett kulturellt kapital inom klubben. En ytterligare tänkbar skillnad men som inte är lika uttalad är det faktum att det inom

bordtennisen i princip inte finns några pengar att tjäna för klubben genom att spetsutbilda spelare. Avsaknaden av övergångssummor gör det ekonomiskt irrationellt att lägga ned tid och pengar på att få en ungdom till att bli proffs. Inom AIK Fotboll är det naturligtvis enklare att prata om det kulturella värdet av att utbilda spelare eftersom varje spelare även har möjlighet att säljas för stora summor pengar om de lyckas och blir bra fotbollsspelare. Detta gör att det inom fotbollssektorn gör det svårt att avgöra huruvida det är ekonomiska incitament eller kulturella incitament som är den drivande faktorn i spelarutbildningen. Inom bordtennisen är det enklare att slå fast att spelarutbildning till stora delar enbart handlar om att bygga upp det kulturella kapitalet i hopp om att hålla sporten levande.

5.1.3 Externa intressenter

Kommun och skolor

Kommunen är en viktig intressent för både AIK Fotboll och bordtennisföreningarna. Det finns egentligen inte några större skillnader mellan de två sporterna så länge man pratar om den löpande verksamheten i form av att exempelvis få tillgång till tränings- eller matchtider. Sett ur denna aspekt uppfattar både AIK Fotboll och bordtennisföreningarna kontakten med kommunen som relativt problemfri. Jämför vi däremot samarbetsvilligheten av större projekt såsom hallreparation, arenabyggen och liknande finns det stora skillnader i hur det hanteras. Bordtennisföreningarna kan behöva vänta i flera år på att få pengar av kommunen för att reparera skador i lokalerna medan de i AIK Fotbolls fall mer än gärna hjälper dem att få så bra förutsättningar för träning och matchspel som möjligt. Detta blir extra påtagligt för bordtennisföreningarna eftersom ungefär en tredjedel av deras intäkter kommer från kommunen, och de har således inte råd att komma på kant med den hand som föder dem. AIK Fotboll är på det sättet inte lika beroende av kommunen eftersom de inte livnär sig till lika stor grad på bidrag.

Denna skillnad i samarbetsvillighet kan förklaras som att det föreligger en stor skillnad i det sociala kapital en fotbollsklubb bygger upp till skillnad från en bordtennisförening. Solna stad ser AIK Fotboll som en stor tillgång och värnar såklart om att behålla kontakten. I bordtennisföreningarnas fall ser kommunen antagligen inte kontakten med klubbarna som en större tillgång utan snarare något som kräver resurser av dem, ett tärande irritationsmoment.

Skolor och fritids är tätt sammanlänkade med kommunen, men har ändå självbestämmanderätt i många frågor. Även här är det viktigt för bordtennisföreningarna att bygga upp ett socialt kapital för att kunna få access till skol- och fritidslokaler, samt möjlighet att "marknadsföra sig" gentemot de barn som går där. Det föreligger här en tydligare win-win-situation för de inblandade parterna än i relationen med kommunen. Barnen som är med får prova på en fritidsaktivitet och deras föräldrar slipper laga mellanmål och skjutsa till aktiviteten. Fritids behöver inte ha lika många anställda på plats om ett stort antal av barnen är iväg på aktivitet i skolans gymnastiksal (som ändå hade stått tom på eftermiddagen). Det blir således tydligare att bordtennisföreningarna här producerar ett mervärde, och inte bara tär på kommunernas resurser. Därmed blir det mycket lättare att ackumulera ett positivt socialt kapital.

Sponsorer

Tittar vi på skillnader mellan de olika sporternas kontakt med sponsorerna ser vi stora skillnader i hur de hanteras. Medan AIK Fotboll har en bra position att förhandla med väl ansedda företag om partnerskap kämpar bordtennisklubbarna med att få ihop småpengar från företräddelsevis mindre företag. Detta kan förklaras med hjälp av det sociala och symboliska kapitalet. Eftersom det finns tydliga skillnader mellan sporterna gällande grad av kommersialitet värderas den sociala relationen med en bordtennisklubb inte lika högt som med en fotbollsklubb av eventuella sponsorer. De ser överlag inte ett samarbete med en bordtennisklubb som en tillräckligt stor tillgång i jämförelse med den win-win-situation som kan uppnås

genom ett samarbete med en fotbollsklubb, och de vill således oftast inte allokera resurser till denna typ av samarbete.

Långivare och aktieägare

Den bolagiserade föreningen tycks intressant nog ha samma huvudsyfte som de ideella: att maximera de sportsliga resultaten, givet finansiell överlevnad. Av Peterson (2002) hade man kunnat förvänta sig att finna en tydligare profithunger i AIK Fotboll AB. Han hävdar bestämt att “[i] fallet AIK [...] är saken klar: de säljer idrott för att tjäna pengar” (s. 397). Även om vi ser en generell vilja att maximera vinsten hos AIK Fotboll AB, kommer den ändå med ändamålet att kunna återinvestera pengarna i verksamheten och därmed förbättra de idrottsliga förutsättningarna. Inte heller är styrelsen arvoderad, vilket man hade kunnat förvänta sig hos ett noterat börsbolag. Denna “ideella avsikt” med kommersialismen är fullt analog med Ellert och Nilssons slutsats att sportsliga mål tillsammans med en stabil ekonomisk grund är huvudmålen för (kommersiella) idrottsföreningar (2003).²

5.2 Institutionell förvirring i den okommersiella föreningssektorn

5.2.1 Starka tecken på företagisering

I likhet med Einarssons förutsägelser finner vi hos båda de undersökta okommersiella föreningarna, Ängby och Spårvägen, starka tecken på företagisering. Detta alltså trots att de associationsrättsligt är att klassificera som ideella föreningar fullt ut. Till att börja med har klubbarna både tim- och hetidsanställda tränare och kanslist. Vissa av seniorelitspelarna har också betalt i olika former. Vidare är organisationsstrukturen inte helt olik ett börsbolags, med styrelsen som sköter strategiska beslut och en sportchef som kan likställas med en verkställande direktör.

² Denna slutsats är dock dragen utifrån en fallstudie av en (enligt vår definition) kommersiell idrottsklubb, Luleå Hockey, vilket gör att slutsatsen endast blir relevant vid jämförelsen med just AIK Fotboll.

Fokuseringen på ekonomiskt resultat i Ängby och Spårvägen är en punkt som överraskade något jämfört med vad man kanske kunde vänta sig av en "ideell" förening. Föreningarna lägger relativt stor kraft på budgetering, även om man medger viss bristfällighet i uppföljningen. En annan sak som överraskade oss hos bordtennisföreningarna var deras uttalade medvetenhet om att de ser spelande medlemmar som kunder. Einarsson (2008) föreslår att ett dylikt kundfokus skulle kunna vara ett storstadsfenomen, som uppstår när barnen utöver ett flertal, konkurrerande idrotter samtidigt.

Föreningarna ser också andra sporter, såsom exempelvis innebandy, som direkta konkurrenter om medlemmar (och därmed i förlängningen pengar, kompetens, ideella ledare och andra resurser). Begrepp som *kunder* och *konkurrenter* återfinns primärt i institutionen företags omvärld. Ett ytterligare tecken på att relationen mellan medlem och organisation inte överensstämmer med idealtypen för föreningen i detta fall är att man skiljer på *medlemsavgift* och *träningsavgift*. Som Einarsson (2008, s. 101) korrekt noterar kan detta ses som att "medlemmen genom [tränings]avgiften köper sin rätt att idrotta i föreningen och att denna rätt alltså inte automatiskt kommer med medlemskapet".

Båda föreningarna driver även någon form av klubbshop, där främst medlemmar kan köpa bordtennismaterial och klubbdress med mera. Detta kan jämföras med Weisbrods kapitel "Are art museums becoming commercial?" där de kommersiella implikationerna av att ha en presentaffärer i entrén på ideella konstmuseer diskuteras (Weisbrod, 1998).

Vidare arbetar klubbarna också med egna tävlingsarrangemang för att öka intäkterna. Dessa är oftast av breddkaraktär då dessa ger mest intäkter relativt, sett till antal nedlagda funktionärstimmar. Anmärkningsvärt är dock Ängbys stora tävling "Ängby International", där tävlingen nätt och jämnt går med plusresultat, vilket leder tankarna till ett citat i Einarsson (2008, s. 101) om arrangemang som fungerar "mer för sin egen skull" än för något annat syfte.

5.2.2 Förklaring till företagiseringen

Hur kan man då förklara denna företagisering som vi ser av den okommersiella sektorn hos Ängby och Spårvägen? Brunssons förklaring, att organisationerna anpassar sig till sådana förändringar i sin omvärld som utmanar deras institutionella tillhörighet, är en tänkbar förklaring. Weisbrod (1998, s. 1-2) drar frågan ett steg längre, och undrar retoriskt om *non-profit* i själva verket är *for-profit in disguise*, eller åtminstone håller på att bli det:

Commercialism in the private sector sounds like a paradox: Nonprofits are supposed to be different from private firms, for whom commercialism is their very lifeblood. To some people, though, the uniqueness of nonprofit organizations is by no means self-evident; perhaps they are not really different from private firms, but are just as influenced by business motives and opportunities for self-aggrandizement.

Einarsson (2008, s. 98) hävdar dock att en "en verksamhet skulle till exempel mycket väl kunna drivas i form av ett aktiebolag med styrformer lånade från företagsvärlden utan att verksamheten för den skull tvunget måste bedrivas i vinstsyfte på en konkurrensutsatt marknad". Det slås vidare fast att "det idag är många föreningars utmaning att just hantera balansgången mellan ideellt och kommersiellt. [...] [Föreningarna] upplever att kommunala och statliga bidrag till idrottsrörelsen minskar och att man då istället måste vända sig till företagen" (s. 101-02). Därmed sagt att det då mycket väl går att företagiseras utan att för den sakens skull automatiskt bli kommersiell/icke-ideell.

5.3 Irrationellt agerande i den kommersiella sektorn?

I vår undersökning av AIK Fotboll fann vi ett flertal något överraskande omständigheter, som inte stämde fullt överens med våra fördomar om hur en hårt kommersialiserad och delvis bolagiserad fotbollsklubb skulle agera. Dessa rörde främst tre olika saker:

- 1 Att man väljer att ha stor ungdomsverksamhet trots att det enligt föreningen själv inte är det mest lönsamma alternativet.
- 2 Avsaknaden av aktiv vilja att dela ut pengar samt avsaknaden av profithunger hos aktieägare.
- 3 Sättet man behandlar "högriskksupportrar" på.

Innan vi försöker besvara och reda ut deras till synes irrationella agerande börjar vi med att genomföra en genomgående analys av AIK Fotboll utifrån ett kapitalperspektiv.

5.3.1 Analys av AIK Fotboll utifrån Bourdieus kapitalperspektiv

AIK Fotboll försöker, som alla andra organisationer, att uppnå ett symboliskt kapital i den omgivning de befinner sig i, för att på så sätt kunna tillskriva sig utökade tillgångar och erhålla legitimitet. Utifrån vår data kan vi konstatera att den kapitalform de allokerar överlägset mest resurser till är det kulturella kapitalet. Nedan kommer vi därmed analysera varför de lägger ned så mycket energi på att öka det kulturella kapitalet och hur de går till väga rent konkret. Därefter kommer vi även analysera hur de övriga kapitalformerna hänger ihop med det kulturella kapitalet.

Kulturellt kapital

Det kulturella kapitalet härleds, som tidigare beskrivs i teoridelen, till tillgångar och resurser inom en organisation som höjer dess status inom ett samhälle. Det kan i AIK Fotbolls fall bestå av exempelvis SM-titlar och andra sportsliga titlar, samt av mer abstrakta ting såsom beteendemönster eller sätt att vara (t.ex. AIK-stilen).

Utifrån detta begrepp kan vi förklara en del av de (för en ekonom) till synes paradoxala beslut som AIK Fotboll tar, och vilka effekter det har på verksamheten. "Det är när man fokuserar på [det ekonomiska] kapitalet det blir fel. Så var det i Globen där känslan försvann vilket i sin tur ledde till att kapitalet tappade

intresset” (Segui i Arnesen, 2012, 5 mars). Citatet gäller visserligen AIK Hockey, men sammanfattar på ett bra sätt även AIK Fotbolls syn på hur de behöver jobba för att lyckas balansera det kulturella kapitalet med det ekonomiska kapitalet.

En viktig del i uppbyggnaden av det kulturella kapitel är att skapa en lokal förankring. Detta gör AIK Fotboll genom att satsa på att få fram egna produkter ur de egna leden, snarare än att köpa in billiga spelare utomlands. Även om det rent ekonomiskt kanske är mer rationellt att köpa in spelare utifrån, väger det kulturella kapitalet man får av egna produkter upp för den monetära kostnad som uppstår när man utbildar dem inom klubben.

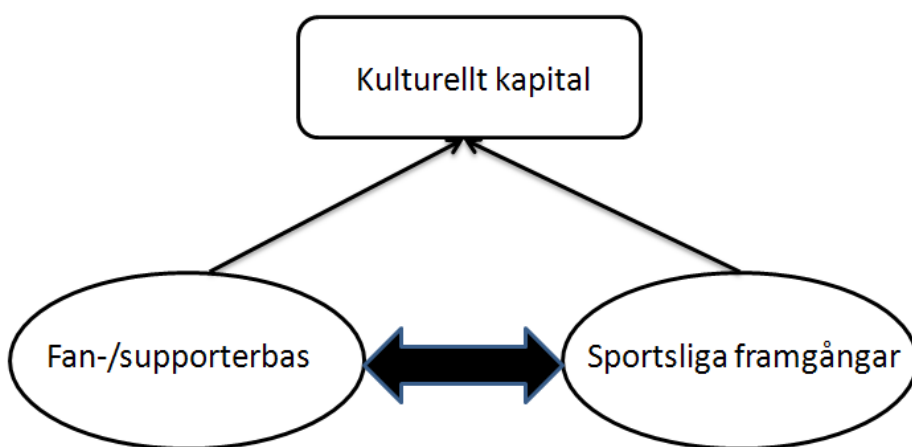
Utöver att skaffa lokala förankringar är det också mycket viktigt för AIK Fotboll att nå sportsliga framgångar. Genom att t.ex. vinna SM-titlar byggs det kulturella kapitalet successivt på och lagras inom klubben för all framtid. Vidare jobbar AIK Fotboll hårt med att spelarna ska agera på ett representativt sätt både på och utanför planen, genom den så kallade AIK-stilen. AIK Fotboll försöker i och med detta lära spelarna hur de ska bete sig för att “gå, andas och agera som riktiga AIK:are”. Oavsett om de lyckas med detta eller ej ger det åtminstone ett sken av att man försöker, och i båda fallen bör det kulturella kapitalet påverkas positivt.

Gällande deras inställning till att inte vilja slopa 51%-regeln är det också en intressant punkt att analysera eftersom det i praktiken skulle ge dem en extra möjlighet för externa finansiärer att skjuta in extra kapital till klubben. Detta är dock tydligen inte av intresse, då de är rädda för att bli fientligt uppköpta och därmed riskera att tappa den kultur som byggts upp genom åren. Även här premierar de alltså att värna om det kulturella kapitalet över eventuella ekonomiska fördelar.

Vad gäller aktieägarna verkar det föreligga ett mycket speciellt förhållande mellan dem och klubben, där ägarna snarare bryr sig om sportsliga framgångar än ekonomisk avkastning. Detta kan tolkas som ett

resultat av att man inom AIK Fotboll lyckats bygga upp det kulturella kapitalet till en nivå där det kulturella värdet av att kunna förknippa sig med dem är högre än den ekonomiska avkastning en ägare vanligtvis skulle kräva från ett aktiebolag.

För att få en förståelse om varför det kulturella kapitalet är så pass viktigt för AIK Fotboll behöver man först och främst förstå att det är fans och publik som är den viktigaste inkomstkällan för klubben. Fansen är inte enbart viktigast rent ekonomiskt, utan även ur det kulturella perspektivet. Relationen mellan AIK Fotboll och fansen är en ömsesidig relation där båda är i behov av varandra för att kunna överleva. Människor drar sig till AIK Fotboll för att få ta del av en kultur bestående av sportsliga framgångar och ett sätt att vara. AIK Fotboll som klubb innehar ett kulturellt kapital, främst via sportsliga framgångar, som drar till sig nya fans och supportrar och dessa supportrar bidrar sedan själva till ett ökat kulturellt kapital för AIK Fotboll genom att öka på fanbasen. Detta kan liknas vid en positiv spiral där de två aspekterna samverkar och förstärker varandra (se fig. 9).



Figur 9 Kulturellt kapital uppdelat på fan-/supporterbaser och sportsliga framgångar

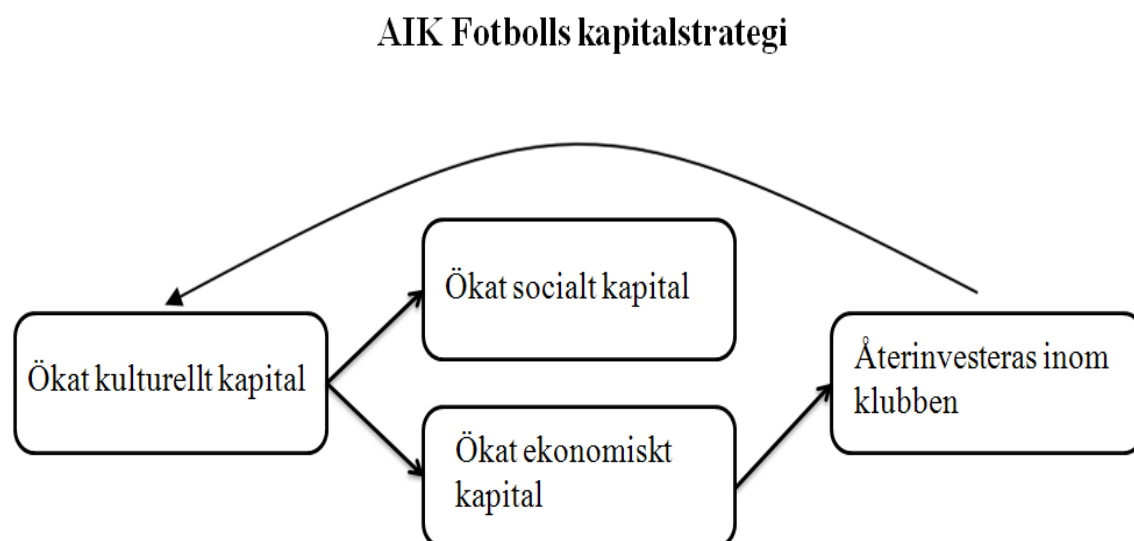
Ekonomiskt och socialt kapital

Givetvis består en del av AIK Fotbolls tillgångar och resurser också av ekonomiskt- och socialt kapital. Det ekonomiska kapitalet förses av aktieägare, långivare och sponsorer och dessa intressenter kan samtidigt anses vara en del av det sociala kapitalet. Det sociala kapitalet består vidare av alla de nätverk AIK Fotboll ingår i, och dessa måste självklart tas hand om eftersom ett nätverk som uppfattas som fel eller mot samhällets normer kommer fungera som ett negativt socialt kapital. Ett exempel på detta är AIK Fotbolls huligangrupp Firman Boys, som de flesta i samhället förknippar med våld och andra negativiteter. Denna typ av social relation skulle vi klassificera som ett negativt socialt kapital och vi kan inte med hjälp av någon teori förklara att AIK Fotboll implicit tillåter grupper som denna att skrämman iväg övrig publik från matcherna. Förklaringen ligger förmodligen djupt rotad i föreningens identitet, och det faktum att det länge pågått en livlig debatt kring det både i media och på politisk nivå utan några egentligt konkreta resultat är ett tecken på att frågan är långt större än vi kan förmedla i denna uppsats på några få rader. Detta är således en irrationalitet vi inte kan ge något svar på i denna uppsats, och vi överlåter med glädje frågan till vidare forskning.

Sambanden mellan kapitalformerna

Vi tycker oss se ett samband mellan de olika kapitalformerna i AIK Fotbolls fall, som skulle kunna ge en förklaring till varför de inte allokera mer resurser till det ekonomiska och sociala kapitalet än vad de gör för tillfället. Sambandet bygger på att det sociala och ekonomiska kapitalet är ett direkt resultat av det kulturella kapitalet. Vad vi menar med detta är att en ökning av det kulturella kapitalet kommer leda till tillskott av tillgångar och resurser i form av ekonomiskt och socialt kapital. Detta är en trolig förklaring eftersom nästan alla intressenter i AIK Fotbolls omgivning premierar det kulturella värdet över någonting annat. Således blir ekonomiska framgångar och nätverkande ett direkt resultat av hur väl de lyckas förvalta det kulturella kapitalet.

De nya resurserna och tillgångarna som tillkommer kan sedan återinvesteras inom klubben genom att exempelvis köpa in spelare eller erbjudas fördelaktiga sponsorsavtal. Beroende på hur tillgångarna återinvesteras kan dessa i sin tur även öka det kulturella kapitalet. Denna typ av kapitalstrategi förklaras i figuren nedan (fig. 10).



Figur 10 AIK Fotbolls kapitalstrategi

Givet denna kapitalanalys kan vi nu försöka förklara ovan nämnda irrationaliteter.

5.3.2 Irrationellt att ha en stor och kostsam ungdomsverksamhet?

Genom att ha en stor ungdomsverksamhet, som ger möjlighet till egenproducerade produkter i A-laget, skapas en lokal förankring inom klubben vilket kan översättas till ett kulturellt kapital. Detta kulturella kapital är den drivande faktorn för AIK Fotboll för att uppnå både sportsliga och ekonomiska framgångar. Alltså kan det som till en till en början verkar vara ett ekonomiskt irrationellt beslut faktiskt visa sig vara rationellt i nästan alla hänseenden.

5.3.3 Irrationellt att inte vilja ha utdelning på satsat (ekonomiskt) kapital?

Avsaknaden av att vilja dela ut pengar och avsaknaden av profithunger hos aktieägarna är även det något som förklaras med hjälp av kapitalbegreppen. Att vara en aktieägare i AIK Fotboll AB ger dels ett kulturellt kapital i form av att man är ägare i en av de största klubbarna i svensk idrott och dels ett socialt kapital i form av att man är i en bestående relation med AIK Fotboll med allt vad det innebär. För den enskilde intressenten är det mycket möjligt att de tillgångar och resurser man får av dessa kapital genom att vara aktieägare motiverar en låg eller utebliven avkastning på sitt aktieinnehav. Ser man det på detta sättet är denna företeelse kanske inte heller så irrationell som den till en början ger sken av att vara.

5.3.4 Irrationell hantering av högrisksupportrar?

Norberg och Redelius (2011, s. 183) skriver att "ett vinstdrivande bolag aldrig skulle acceptera att bråkstakar skrämde iväg den övriga publiken och därmed begränsade tävlingsverksamhetens lönsamhet". Det är en teori som låter bra just i teorin, men i intervjuerna med AIK Fotboll framkom att de inte alls kände igen sig i den beskrivningen. De uppger att de i dagsläget gör allt de kan för att motverka problemet, genom att "föra en dialog" med alla typer av supportergrupperingar. Huruvida detta är den optimala strategin är i vårt tycke tveksamt, men vi ser inte heller konkret vad de skulle kunna göra bättre. Regeringens utredare i frågan, som varit både polischef och styrelsemedlem i AIK Fotboll, skriver att:

på ett allmänt plan kan konstateras att hotet mot folkrörelsemodellen alltför ofta underskattas. Många förtroendevalda undviker att ta en klar ställning. I vissa fall handlar det om risken att inte bli omvald på årsmöten. Andra orsaker kan vara att det blir lugnare om man går vissa element till mötes (Eriksson, 2013, 21 mars).

Det betyder att ljusskygga supportergrupper i teorin kan tillförskansa sig opropotionellt stor makt på årsmöten genom den föreningsdemokrati som tillämpas. En relativt liten skara medlemmar kan driva igenom eller blockera beslut som påverkar en tusenfalt gånger större skara fans. Om det nu trots allt är

fallet att de har lyckats "infiltrera" AIK Fotboll, kan ju det vara en förklaring till varför inte klubben agerar ännu mer proaktivt. Frågan är dock i vårt tycke alltför komplicerad för att vi ska våga säga någonting definitivt om problematiken. Vi kan endast konstatera att vi ser en situation där negativt socialt kapital ackumuleras, vilket i förlängningen leder till minskat ekonomiskt kapital i form av högre poliskostnader, negativ goodwill och troligtvis också lägre publiksiffror.

6. Slutsatser

I detta avsnitt knyter vi samman hela uppsatsen, och sedan tar ett steg tillbaka för att försöka utvärdera vad vi kommit fram till och vad det kan få för implikationer på ett större plan. Vi ger sedan ett antal förslag på vidare forskning som vi reflekterat över under uppsatsens gång.

6.1 Sammanfattning

I vårt arbete har vi jämfört tre Stockholmsbaserade elitidrottsföreningar, två inom bordtennis och en inom fotboll. På sätt och vis är det inte föreningarna i sig som vi försökt undersöka och jämföra, utan mer skillnaden mellan två enskilda idrottstypers förutsättningar att bedriva verksamhet i organiserad form. Ofrånkomligen vid en fallstudie blir det dock svårt att generalisera, och därmed blir det svårt att tvärsäkert kunna komma med några slutsatser som kan sägas gälla det allmänna fallet.

Vi har haft kontakt med AIK Fotboll, Spårvägens BTK och Ängby SK. Ängbys ordförande Sandberg hade under våra tidiga intervjuer ett talande citat där han poängterade att han tycker det är viktigt att skilja på "showbiz och samhällsnytta". Fotboll på elitnivå är "ren underhållning, som att gå på bio eller cirkus", medan sporter som bordtennis fortfarande mer går ut på "utövarens tjusning". Detta beskriver ganska väl de föreställningar vi hade på förhand när vi tog oss an vår uppgift. Våra fördomar mot AIK Fotboll bygger på grundantagandet att AIK Fotboll skulle vara mer likt institutionen företaget än föreningen. De ideella föreningarna antogs i sin tur på förhand ligga väldigt nära idealtypen för institutionen föreningen.

Dessa fördomar kom dock något på skam, då båda sidor var mer hybridiserade än förväntat. Vad gäller bordtennisföreningarna blev vi överraskade över hur företagiserade de var, och med AIK Fotboll blev vi istället överraskade över hur lite samtliga intressenter egentligen brydde sig om att kunna gå med vinst. Vi fann gott om intressanta vidare forskningsförslag och hade förmodligen med facit i hand kunnat skriva ett flertal separata uppsatser inom ramen för temat.

6.2 Praktiska implikationer och relevans i ett större sammanhang

Som tidigare skrivits hoppas vi att vårt arbete kan vara till hjälp för att inspirera till vidare forskning samt att aktiva ledare och beslutsfattare inom området finner arbetet läsvärt för egen räkning. Nedan följer det vi anser vara de viktigaste implikationerna av vår uppsats.

6.2.1 Skillnad på medlemmar och medlemmar

Vår uppsats visar att det kan vara skillnad på medlemmar och medlemmar. Detta stöder Einarsson (2008, s. 108) i hans slutsats att:

man bör alltså vara mer försiktig med att endast nöja sig med att räkna antalet medlemskap i en organisation eller ett samhälle och tro att det ger goda kunskaper om vare sig engagemanget eller aktiviteten bland medlemmarna eller medborgarna.

6.2.2 Implikationer av företagiseringen

Åsikterna om huruvida det är problematiskt eller ej att blanda det mer ideella och det mer kommersiella går isär enligt Einarsson (2008). Det spekuleras i att förekomsten av deltidsavlönade anställda i en förening påverkar folks vilja att ställa upp ideellt. Även Norberg och Redelius (2011) frågar sig "vilka ledare [som] är beredda att jobba ideellt när företaget i hallen bredvid har anställda och avlönade ledare?" (s. 192), och lägger till att "därtill riskerar en marknadsanpassning att underminera

idrottsrörelsens förutsättningar för offentligt stöd. [...] Som exempel påpekade regeringen i 1999 års idrottsproposition att offentligt stöd aldrig kan komma ifråga för kommersiellt bedriven ‘underhållningsidrott’” (s. 182).

Det finns en alltså uppenbar risk att dagens offentliga bidragsnivåer kan komma att minskas drastiskt om idrottsrörelsen överger det “implicita kontraktet” som innebär att “föreningsidrotten ska vara öppen och lika tillgänglig för alla, oavsett ekonomiska och andra förutsättningar” (Norberg & Redelius, s. 192), genom att företagslikt begränsa sin målgrupp såsom exempelvis Spårvägen gör med sin privat träningsverksamhet. En kommersialisering av den icke-kommersiella sektorn (där förutsättningarna för att bedriva dylik verksamhet egentligen saknas) kan således potentiellt bli ödesdiger i längden.

6.2.3 Ekonomiskt kapital är inte allt i ett idrotts-AB

Uppsatsen visar att det för hårt kommersialiserade fotbollsklubbar ändå inte enbart handlar om att tjäna pengar, vilket det annars kan vara lätt att tro för gemene man. Trots att man bedriver sin idrottsliga verksamhet som ett aktiebolag premierar AIK den kultur som finns inom klubben och detta verkar vara en medveten strategi. Det är dock svårt att säga huruvida denna strategi är bra eller dålig men det verkar onekligen som att de flesta idrotts-AB följer denna typ av strategi och det kan bero på att det faktiskt är det enklaste sättet för klubbar att hantera sin institutionella omvärld.

Givet detta kan det vara frestande att dra slutsatsen att rädslan för att slopa 51%-regeln är överdriven, då aktieägarna i ett idrotts-AB i slutändan ändå verkar vara vanliga supportrar som vill skänka pengar. Å andra sidan skulle detta kunna bero på att riskkapitalister håller sig borta just på grund av 51%-regeln, och därmed blir det svårt att säga någonting med säkerhet.

6.2.4 Risk för sammanblandning av institutionstyper

Den institutionella förvirringen som uppstår när ideella föreningar tvingas företagisera för att överleva (trots att de kommersiella förutsättningarna egentligen saknas) riskerar att skapa negativ goodwill från allmänheten och i förlängningen styrande politiker. Det blir i och med företagiseringen svårare och svårare att se vad som skiljer “ideella föreningar” från vinstdrivande idrotts-AB. Det är möjligt att de mindre kommersiella idrotterna skulle tjäna på att separarera från och distansera sig från de mer kommersiella (t.ex. bryta sig ur RF). En sådan utveckling skulle eventuellt kunna stärka legitimiteten för ett omfattande skattebaserat generellt stöd till den ideella idrotten (Peterson, 2002).

6.3 Framtida forskningsförslag

Det finns många intressanta aspekter man skulle kunna forska vidare om gällande vårt undersökta område. De frågor vi primärt tänkt på är vilka konsekvenser det skulle ha för idrotten inom Sverige om man slopade 51%-regeln och därmed öppnar upp möjligheten att bolagiseras fullt ut. En annan intressant fråga skulle kunna vara att undersöka konsekvenser av olika ansvarsfördelningar för poliskostnader. En sista fråga vi skulle kunna tänka oss att forska vidare om gäller de problem som kommersiella fotbollsklubbar har med olika huligangrupper, vilket vi tyvärr var tvungna att utelämna ur denna uppsats.

Källförteckning

AIK Fotboll (2013a). *AIK FF: Principer för vårt ägande i AIK Fotboll AB 2011-2013*. Hämtad

den 28 april 2013 från

<http://www.aikfotboll.se/attachments/4846/principer%20of%C3%B6r%20aik%20ffs%20%C3%A4gande%20i%20afab.pdf>

AIK Fotboll. (2013b). *AIK och Stadium*. Hämtad den 9 maj 2013 från

<http://www.aikfotboll.se/Article.aspx?contentID=6528/>

AIK Fotboll. (2013c). *AIK-Stilen*. Hämtad den 3 maj 2013 från

<http://www.aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=472>

AIK Fotboll. (2013d). *Medlemsskap*. Hämtad den 3 maj 2013 från

<http://www.aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=232>

AIK Fotboll. (2013e). *Publiksnitt år för år*. Hämtad den 25 april 2013 från

<http://www.aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=4835>

AIK Fotboll. (2013f). *Supporteralliansen*. Hämtad den 3 maj 2013 från 2013

<http://www.aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=325>

AIK Fotboll. (2013g). *Supporterdagen*. Hämtad den 3 maj 2013 från

<http://www.aikfotboll.se/TextPage.aspx?textPageID=1494>

Alvesson, M., Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB

Arnesen, J. (2012, 5 mars). Från Hells Angels till AIK:s styrelserum. *Svenska Dagbladet*.
Hämtad den 25 april 2013 från
http://www.svd.se/sport/fran-hells-angels-till-aiks-styrelserum_6893291.svd

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J.G Richardson (Ed.), *Handbook for theory and research for the Sociology of Education*. New York : Greenwood Press

Broady, D (1991). *Sociologi och epistemologi*: Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin. Stockholm: HLS Förlag

Brunsson, N (1991). Politisering och företagisering: Institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld. I G. Arvidsson (Red.), *Ledning: Av företag och förvaltningar* (2. uppl, ss. 253-274). Kristianstad: SNS Förlag

Edwinsson, L. (2013, 3 mars). Småförbund går samman: stoppar nya ägarregeln. *DN*. Hämtad den 3 mars 2013 från <http://www.dn.se/sport/smaforbund-gar-samman--stoppar-nya-agarregeln>

Ellert, H., Nilsson, C. (2003). *En komparativ studie av ett företag och en idrottsrörelse: Skillnader och likheter hur de agerar i ekonomiska kriser*. Examensarbete, Luleå universitet, Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Hämtad från
<http://pure.ltu.se/portal/files/30911220/LTU-SHU-EX-03092-SE.pdf>

Eriksson, B. (2013, 21 mars). "Kriminell infiltration ökar inom idrottsrörelsen". *Dagens Nyheter*. Hämtad den 26 april 2013 från <http://www.dn.se/debatt/kriminell-infiltration-okar-inom-idrottsrorelsen>

Josefsson, J. (reporter). (2013, 10 april). Uppdrag Granskning (tv-avsnitt). Hämtad från <http://www.svtplay.se/video/1141143/del-11-av-18>

Josefsson, M. (2013, 26 april). Tauer: "Det är kaos". *Dalarnas tidning*. Hämtad den 9 maj 2013 från <http://www.dt.se/sport/1.5821854-tauer-det-ar-kaos>

Jönsson, M., Hjorthén, C.P. (regissör). (2011). *Fotbollens sista proletärer* [film]. Sverige: Svenska filmstudion.

Lundén, B., Lindblad, J. (2011). *Ideella föreningar*. Näsviken: Björn Lundén Information AB

Majlard, J. (2012, 30 oktober). Mr BP fick se sitt lag bli allsvenskt igen. Svenska Dagbladet. Hämtad den 18 april från http://www.svd.se/sport/mr-bp-fick-se-sitt-lag-bli-allsvenskt-igan_7626144.svd

Nationalencyklopedin: *kommersiell*. Hämtad den 26 april 2013 från <http://www.ne.se/lang/kommersiell>

Norberg, J., Redelius, K. (2012). Idrotten och kommersen: marknaden som hot eller möjlighet?. I F. Wijkström (Red.), *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel* (1. uppl, ss. 175-194). Stockholm: European Civil Society Press

Palmgren, N. (2013, 11 februari). Leksands räddning: 3 miljoner som staten inte ska få tillbaka.

Dagens Nyheter, s. 10.

Pershagen, A. (2013, 28 februari). AIK har Sveriges starkaste varumärke - Hammarby och DIF
tappar. *Fotbollskanalen*. Hämtad den 25 mars 2013 från

<http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/aik-har-sveriges-starkaste-varumärke---hammarby-och-dif-tappar/>

Peterson, T. (2002). En allt allvarigare lek: Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering
1967-2002. I J. Lindroth, J. Norberg (Red.), *Ett idrottssekel: Riksidrottsförbundet 1903-2003* (1.
uppl, ss. 397-409). Stockholm: Informationsförlaget

RF [Riksidrottsförbundet]. (2013). *Idrottslyftet*. Hämtad den 19 mars 2013 från

<http://www.rf.se/Vi-arbetar-med/Politiskafragor/Idrottslyftet/>

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Weisbrod, B.A., Arrow, K.J. (1998). *To profit or not to profit: The commercial transformation of
the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press

Wijkström, F. (2010), *Civilsamhällets många ansikten: en samling essäer, 1995-2010*.
Stockholm: European Civil Society Press.

Wijkström, F., Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: organisationerna i det civila
samhället*. Stockholm: Sober Förlag.

Appendix

Intervjuade personer:

Stefan Einarsson, organisationsforskare HHS, 7 februari 2013

Johan Hvenmark, utredare på Riksidrottsförbundet, 22 mars 2013

Mikael Frank, Sportchef Ängby Sportklubb, 25 mars 2013

Nils-Erik Sandberg, Ordförande Ängby Sportklubb, 25 mars 2013

Anders Bölenius, Ordförande Spårvägens BTK, 8 april 2013

Rickard Henze, Styrelsemedlem AIK Fotboll AB, 5 april 2013

Per Hägerö, Ordförande AIK FF och AIK Fotboll AB 11 maj 2013