

# Idrotten lär av företagsekonomin

Idrottsföreningar har många utmaningar för att få ihop sin verksamhet vad gäller ekonomi, organisation, styrelse med mera. I vilken utsträckning kan den existerande forskningen om Sport Management hjälpa till med dessa utmaningar?

EN BRA START om man ska ta hjälp av forskningen kring Sport Management är att skapa sig en bild av vad som har gjorts. Jag gör det utifrån mitt perspektiv som företagsekonom, vilket innebär att jag är intresserad av frågan: Hur kan ledningen göra idrottsföreningen mer effektiv? Det handlar i första hand inte om att tjäna pengar, utan om att nå de mål man satt upp. Om sedan målen handlar om att tjäna pengar, ha bästa ridskolan i landet eller att ge alla ungdomar på orten möjlighet till meningsfull sysselsättning, är en annan fråga. Hur ska organisationen se ut? Hur ska styrelsen agera? Hur ska man få in mer pengar? Hur ska man hantera de som ställer upp ideellt? Det är inte nödvändigtvis så att det går att hitta entydiga svar. Till att börja med gäller det att ställa frågorna och undersöka olika alternativ. Därefter kan vi säga huruvida ett alternativ är bättre eller sämre än andra. Ofta är det forskarens uppgift att tydliggöra att det är svårare än vad man kan tro att fastslå vad som är det bästa sättet att organisera och leda en idrottsförening.

Ett företagsekonomiskt perspektiv innebär att fokus riktas mot idrottsföreningen som enhet och inte mot idrotten i stort eller mot det arbete som utförs i olika förbund på distrikts- och riksnivå. Det är viktigt att poängtera, då min översyn visar att mycket forskning om Sport Management mest handlar om det senare och inte om idrottsföreningen som sådan.

I översynen utgår jag från frågan: Vad finns det för forskning om Sport Management? Då det saknas tidigare översyner att

utgå ifrån har jag fått utveckla ett eget system. Dels handlar det om att hitta sätt att sortera den befintliga forskningen i olika kategorier, dels om att fundera på kopplingar mellan de olika kategorierna. Ett mål är att skapandet av en modell som visar vilka olika områden som ledningen för en idrottsförening behöver känna till och ”managera”, samt hur väl de olika områdena har beforskats.

Inledningsvis har jag skapat kategorier utifrån etablerade indelningar av ämnet företagsekonomi i Sverige. Det inkluderar delämnena organisationsteori, marknadsföring, ekonomistyrning, entreprenörskap, logistik, redovisning, finansiering, kalkylering, ledarskap med mera. Men vad av den befintliga forskningen som kan sorteras in i de olika kategorierna är inte så lätt att fastställa, vilket jag återkommer till.

I översynsarbetet har jag gått igenom tre ledande internationella tidskrifter inom området: *Journal of Sport Management*, *European Sport Management Quarterly* och *Sport Management Review*. Jag har sökt efter relevanta svenska böcker och artiklar samt läst internationella böcker.

Jag har kategoriserat 330 artiklar publicerade under åren 2002-2008, dels utifrån tidigare nämnda kategorier, dels utifrån vilken typ av organisation och nivå som studerades. Övriga böcker och artiklar har kategoriserats likadant, om än inte på lika systematiskt vis. Det beror på att det inte finns en lika avgränsad population av texter.



**Magnus Forslund**  
Ekonomie doktor  
Ekonomihögskolan vid  
Linnéuniversitetet

Tema	Antal artiklar	Procent
Marknadsföring	37	44 %
Human Resource Management (HRM)	15	18 %
Governance (styrelsearbete)	6	7 %
Organisation, allmänt	5	6 %
Ledarskap (tränare och sportchefer)	4	5 %
Finansiella frågor	3	4 %
Strategi	3	4 %
Bokföring	2	2 %
Event management	2	2 %
Organisation, operativa frågor	2	2 %
Summa	84	100 %

Tabell 1: Teman i artiklar på idrottsföreningsnivå.

### Få studier av idrottsföreningar

En första slutsats är att av de 330 artiklarna är det bara cirka 25 procent som behandlar idrottsföreningsnivån. Forskarna sysselsätter sig främst med andra typer av organisationer. I USA studeras särskilt idrottsverksamheten på universitetet. I England och Australien studerar man gärna organisationer på förbunds-nivå, som exempelvis rugbyförbundet. Flera skriver om stora evenemang, såsom olympiska spelen. Andra fokuserar på idrotten i stort, exempelvis ur ett genusperspektiv. För den som vill utveckla sin idrottsförening finns det alltså förhållandevis få artiklar av intresse.

Om vi lämnar dessa tidskrifter, kan vi dra slutsatsen att det i Sverige verkar vanligare att fokusera idrottsföreningsnivå, både i tidskriftsartiklar och böcker. Få är skrivna ur ett företagsekonomiskt ledningsperspektiv. Istället används ofta sociologiska och historiska perspektiv. Det finns dock en del som tangerar det företagsekonomiska, såsom studier av utvecklingen av Halmstad BK, organisationsstrukturer inom svensk ishockey, styrelsearbete i svenska ridskolor, jämförelsen mellan de så kallade föreningsmodellerna hos Malmö FF och Hammarby, lönesättning av fotbollsspelare, utvecklingen i Sandsbro AIK, talangutveckling i Landskrona BOIS, skandinavisk fotboll, Assyriska FF, mobilitet bland spelare, den svenska (fotbolls-)modellen, damfotboll i Sverige och grupputveckling i dåvarande Malmö FF dam.

Trots dessa studier, är det rimligt att säga att få av dem försöker svara på

frågan om hur idrottsföreningens ledning kan göra föreningen mer effektiv.

### En fragmenterad bild

Vad är det då som studeras? Totalt sett är det en fragmenterad bild som tonar fram. Av de 84 artiklarna är det artiklar om marknadsföring som dominerar, vilket framgår av tabell 1. Därefter finns ett stort hopp till artiklar om till exempel rekrytering, utveckling och belöning av anställda och frivilliga. Sedan följer ett nytt hopp till artiklar om styrelsearbete, allmänna organisationsfrågor, ledarskap och så vidare.

Marknadsföringsartiklarna studerar frågor såsom: vad gör säsongskortsinnehavare nöjda, varumärkets betydelse, biljettprissättning i ML Baseball, hur man ska behålla kvinnor inom golfen samt sponsring. Artiklarna om Human Resource Management (HRM) behandlar lönesättning inom italiensk fotboll, talangutveckling och hur man behåller volontärer. När det gäller styrelsearbete behandlas ägarstrukturer samt relationen mellan styrelsen, de anställda och cheferna. De allmänna organisationsartiklarna behandlar sådant som norska fotbollsklubbars organisationsstruktur och genus.

**”Ett exempel är frågan om spelsystem i fotboll. Det är inte ovanligt att man i föreningen överlåter det till tränaren att bestämma, som om det inte har något med resten av organisationen, allra minst ledningen, att göra.”**

Få artiklar tar ett helhetsgrepp på idrottsföreningen. Istället är det olika delområden som behandlas, vilket i och för sig är lovvärt. På övergripande nivå skapas dock ett fragmentariskt intryck. Det förstärks när man läser den svenska litteraturen. Jag saknar en helhetsbild av idrottsföreningen som organisation, där de olika delarna relateras till varandra. Möjligen beror det på att författarna endast i undantagsfall är företagsekon-

mer och således inte är vana att använda sådana modeller och teorier. Inte desto mindre bidrar det till en svårighet att få grepp om fältet, utifrån både vetenskaplig och praktisk synvinkel.

Området är komplext och ju mer man läser och funderar, desto mer invecklat verkar det bli. Är exempelvis den mamma som tvingas sälja bingoletter för att finansiera sin dotters fotbollsspelande att betrakta som volontär? Ska hon anses ingå i organisationen eller inte? Är det i så fall inte nödvändigt att skilja på den volontärstypen från andra typer: styrelsevolontären, ledarvolontären, evenemangsvolontären etcetera, och också diskutera om de till exempel behöver organiseras, ledas och motiveras annorlunda? Är det skillnad på om det är anställd personal som leder volontärer eller volontärer som leder volontärer?

Det är vidare oklart vart gränsen går för att man ska anses vara anställd med lön. I flera studier verkar man bara avse administrativ personal. Hur ska vi tänka kring fotbollstränaren i division fem som har 30 000 kr om året eller den aktive som har 2 000 kr i månaden? En annan fråga är hur vi ska förhålla oss till talangutveckling. Ska det förstås som kompetensutveckling eller är det ett ambitiöst sätt att arbeta med rekrytering? Eller, ska det ses som en produktionsprocess som kan resultera i en "försäljning" direkt, utan att "produkten" går in i den huvudsakliga produktionen (vår egen tävlingsverksamhet)?

Nyss nämnda frågor är exempel på områdets komplexitet. Ett sätt att ändå försöka reda ut några av oklarheterna är att använda en integrerad modell som beskriver idrottsföreningen som organisation.

### Modeller från företagsekonomi

Bristen på modell gör att det är oklart vad vi menar med Sport Management. Vad är det egentligen vi ska "managera"? Jag har provat att förstå idrottsföreningen med hjälp av modeller som vi använder i företagsekonomi. En grundtanke är att organisationen använder resurser som sedan förädlas till en produkt (vara eller tjänst) som erbjuds kunder. Det huvudsakliga förädlingsarbetet, det operativa arbetet, sker i det som kallas arbetsorga-



nisationen. Översatt till idrotten handlar det om det faktiska idrottsutövandet och de stödsystem som är direkt kopplat till detta: friidrottstränandet, handbollsmatchen, gymnastikuppvisning och så vidare. I arbetsorganisationen finns första linjens chefer, som förmän och arbetsledare. I idrottstermer således tränare/coacher/lagledare. Vid sidan av arbetsorganisationen finner vi stödsystem som vaktmästeri, personalfunktion, inköp, marknad och så vidare. Här finns också olika former av ekonomi- och verksamhetssystem, som så att säga skär genom både arbetsorganisation och

På 1980-talet visste knappt någon var skidskytte var för något. Men på senare år har sporten på ett strategiskt vis jobbat med marknadsföring. Både förbundet och enskilda aktiva har lyckats skapa ett kommersiellt och medialt intresse. Helena Ekholm är ett viktigt ansikte utåt.

## Referenser

Referenslista kan erhållas på begäran.

## Kontakt

magnus.forslund@lnu.se

övriga delar av organisationen. Tillsammans verkar de för att förädlingen ska bli så effektiv som möjlig.

Organisationens ledning måste ”managera” denna helhet. Det fungerar sällan bra om ledningen inte vet hur det operativa arbetet utförs. Nu avses inte varenda liten detalj, utan vilka system man använder. Ett exempel är frågan om spelsystem i fotboll. Det är inte ovanligt att man i föreningen överläter det till tränaren att bestämma, som om det inte har något med resten av organisationen, allra minst ledningen, att göra. Tänk omvänt om ett företag skulle låta förmanen bestämma huruvida man ska tillverka stolar med hjälp av löpande band, roterande arbetsgrupper eller via underleverantörer i Kina. Arbetsorganisationen bör utformas på ett sätt som passar in med organisationen i övrigt och särskilt den strategi man arbetar efter. Moderna teorier om marknadsföring lär oss också att den inre verksamheten i organisationen är minst lika viktig som eventuella annonser och säljare. Idrottsföreningens ledning måste således se till att dessa till synes skilda aktiviteter hänger ihop.

Förstått på detta sätt kan man säga att det finns omfattande forskning om arbetsorganisationen i idrottsföreningar, det vill säga om träningsmetoder, spelsystem, coaching etcetera. Det är dock inte vanligt att detta diskuteras inom ramen för Sport Management, förmodligen för att man inte nyttjar nämnda modell. En följd av det är att man missar möjligheten att använda existerande teorier för att förstå den idrottsliga verksamheten. Teorier om arbetspecialisering kan exempelvis lära oss en del om riskerna för fysisk och mental utslitning. Det kan vara användbart i lagidrotter med hög specialisering (rollspelare) men också för att belysa vikten av att alla involverade förstår helheten.

Utifrån företagsekonomiska modeller kan vi också på nya sätt diskutera förekomsten av farmarlag utifrån exempelvis teorier om outsourcing och nätverk. Här vet vi en del om vad som krävs för att detta ska lyckas i företagsvärlden. Mycket talar för att samma gäller i idrottsvärlden. I anslutning till detta kan man fundera på hur teorier om framgångsrika kluster är tillämpbara i idrottsvärlden.

## Oroande brist på kunskap

Sport Management handlar således i denna tolkning inte om något annat än själva idrotten. Tvärtom är det integrerat med allt annat i organisationen. Effektiva organisationer, oavsett om de producerar cyklar, möbler, ishockey eller videospel, har ett helhetsperspektiv och kopplar ihop det som verksamheten omfattar. På så sätt öppnar vi också upp för användning av fler existerande teorier från det företagsekonomiska fältet. Det är i sin tur nödvändigt för att kunna föra mer kvalificerade diskussioner om likheter och skillnader mellan ledning av idrottsföreningar och andra typer av organisationer.

En organisationsmodell kan också avslöja vilka frågor som inte behandlas av forskarna. Exempelvis är det näst intill omöjligt att hitta texter om kreativitet, innovation, entreprenörskap, affärsutveckling eller organisationsförändring. Visst behandlar man utveckling i olika detaljfrågor. Det som avses här är dock förändringar av hela organisationen samt hur man skapar en organisation som är duktig på utveckling. Bristen är oroande, då det finns ett gigantiskt behov av kunskap kring hur idrottsföreningar, både på elit- och breddnivå, kan utvecklas för att möta aktuella utmaningar. Detta oavsett om det handlar om att ta fram olympiska stjärnor eller överleva på landsbygden.

Mina inledande försök att använda företagsekonomiska modeller och teorier för att diskutera Sport Management är lovande och det finns en del spännande att hämta när man tillämpar dessa. Mer forskning och fler forskare behövs dock. Förvånande få företagsekonomer är aktiva inom området. Orsaken är oklar. Har man glömt området? Kanske beror det på avsaknad av tradition, kanske på svårigheter att få finansiering? Det brukar vara svårt att komma igång med nya områden. Jag hoppas dock på förändring, då det skulle behövas en kraftsatsning på forskning om Sport Management för att lyfta idrotten i Sverige, både på och utanför arenan.