

BALANSERAT STYRKORT I IF ELFSBORG – HUR FUNGERAR DET I PRAKTIKEN?

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Andreas Viklund
Robin Wetterberg

VT 2012:KF06



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN HANDELS- OCH IT-HÖGSKOLAN

Tack!

Vi vill passa på att tacka IF Elfsborg i allmänhet, och Camilla Larsson, Klas Bengtsson och Stefan Andreasson i synnerhet, för att de tagit sig tid och ställt upp på intervjuer.

Ert bemötande var exemplariskt och utan er hjälp hade vi aldrig kunnat färdigställa vår uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Bo Westerlund, som hjälpt oss igenom denna stundtals smärtsamma process.

Tack för att du drog upp oss när vi låg på botten och för att du övertygade oss om att vi skulle klara det.

Borås den 31 maj 2012

Andreas Viklund

Robin Wetterberg

Svensk titel: Balanserat styrkort i IF Elfsborg – Hur fungerar det i praktiken?

Engelsk titel: Balanced scorecard in IF Elfsborg – How does it work in practice?

Utgivningsår: 2012

Författare: Andreas Viklund & Robin Wetterberg

Handledare: Bo Westerlund

Abstract

Most Swedish elite sports associations are nonprofit in nature. Recent developments show that the sport is becoming increasingly commercial and professional, which leads to the fact that sports clubs organization more and more acts like traditional businesses. A clear sign of this is that the football club IF Elfsborg says in its latest annual report that they follow their organization with balanced scorecard, a concept which is usually associated with the traditional business world. The purpose of this paper is to find out why IF Elfsborg chosen to use a concept that is basically designed for companies and how they have interpreted the concept and how they use it in practice compared to what is described in the literature. To answers our questions, we have chosen to conduct a qualitative study by interviewing three people in Elfsborg: the club manager, the financial manager and a former board member who has been involved in the process and the work with the balanced scorecard in the business.

The results show that in Elfsborg not really follow their business with the balanced scorecard, but rather created an own model which they decided to call the balanced scorecard as it resembles Elfsborgs model. That the two models are similar to each other is evident as we show by linking practice to theory. Elfsborg largely follows the four basic parameters advocated in the literature on the balanced scorecard. We note also that the reason why they chose to apply the balanced scorecard in the business is that there were problems in the organization that they wanted to solve.

Language: Swedish

Keywords: Balanced scorecard, organizational concepts, sports associations, elite sports, Swedish football, IF Elfsborg

Sammanfattning

De flesta svenska elitidrottsföreningar är ideella till sin karaktär. Den senaste tidens utveckling visar dock att idrotten blir alltmer kommersiell och professionell, vilket gör att idrottsföreningarnas organisation mer och mer liknar traditionella företag. Ett tydligt tecken på detta är att den allsvenska fotbollsföreningen IF Elfsborg uppger i sin senaste verksamhetsberättelse att de sedan några år tillbaka följer sin verksamhet med balanserat styrkort, ett koncept som vanligtvis förknippas med den traditionella företagsvärlden. Syftet med uppsatsen är att ta reda på varför IF Elfsborg valt att använda sig utav ett koncept som i grunden är utformat för företag samt hur de har tolkat konceptet och hur man använder det i praktiken jämfört med vad som beskrivs i litteraturen. För att få svar på våra frågor har vi valt att genomföra en kvalitativ undersökning genom att intervjua tre personer inom Elfsborg: klubbchefen, ekonomichefen samt en före detta styrelsemedlem som varit med och fört in, och arbetat med, det balanserade styrkortet i verksamheten.

Resultatet visar att man inom Elfsborg egentligen inte styr sin verksamhet med balanserat styrkort, utan att man snarare skapat en egen modell som man med tiden valt att kalla för balanserat styrkort då det liknar Elfsborgs modell. Att de två modellerna liknar varandra är tydligt vilket vi visar genom att koppla praktiken till teorin. Elfsborg följer till stor del de fyra grundläggande parametrarna som förespråkas i litteraturen om balanserat styrkort. Vi konstaterar även att anledningen till varför man valt att koppla in balanserat styrkort i verksamheten är att det fanns problem i organisationen som man önskade lösa.

Nyckelord: Balanserat styrkort, organisationskoncept, idrottsföreningar, elitidrott, Svensk fotboll, IF Elfsborg

Innehållsförteckning

1 Inledning	- 1 -
1.1 Bakgrund	- 2 -
1.2 Tidigare forskning	- 2 -
1.3 Problematisering.....	- 3 -
1.4 Problem och syfte.....	- 4 -
1.5 Avgränsningar och centrala begrepp.....	- 5 -
2 Metod	- 6 -
2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod	- 6 -
2.2 Motivering av metodval	- 6 -
2.3 Intervjumetod	- 7 -
2.4 Urval.....	- 8 -
2.5 Sammanställning av bearbetad data	- 9 -
2.6 Kritisk granskning av vårt metodval	- 9 -
3 Teoretisk referensram.....	- 10 -
3.1 Balanserat styrkort.....	- 10 -
3.1.1 Fyra perspektiv	- 10 -
3.1.2 Fyra processer	- 11 -
3.1.3 Kritik mot balanserat styrkort	- 12 -
3.2 Adoptering av populära recept	- 13 -
3.2.1 Adoptering motiverad av äkta organisationsinterna problem	- 13 -
3.2.2 Adoptering motiverad av externt skapade problembeskrivningar	- 14 -
3.2.3 Adoptering som uttryck för identitetsförvaltning.....	- 14 -
3.3 Översättning	- 14 -
3.3.1 Införandefasen	- 15 -
3.3.2 Översättningsteorin	- 16 -
4 Empiri - Balanserat styrkort i Elfsborg	- 20 -
4.1 Varför har man valt att adoptera ett populärt organisationsrecept?	- 20 -
4.2 Hur används det i praktiken?.....	- 22 -
5 Analys	- 25 -
5.1 Balanserat styrkort.....	- 25 -

5.2 Adoptering.....	- 28 -
5.3 Införandefasen.....	- 29 -
5.4 Översättning	- 30 -
6 Slutsats.....	- 32 -
6.1 Adoptering.....	- 33 -
6.2 Införandefasen.....	- 33 -
6.3 Översättning	- 33 -
7 Avslutande diskussion.....	- 34 -
8 Källförteckning.....	- 35 -
9 Bilagor	- 37 -
9.1 Bilaga 1 - Frågeformulär	- 37 -
9.1.2 Camilla Larsson, ekonomichef.....	- 37 -
9.1.3 Klas Bengtsson, före detta styrelsemedlem.....	- 37 -
9.1.3 Stefan Andreasson, Klubbchef.....	- 37 -

1 Inledning

Företag och organisationer är idag väldigt resultatnriktade. Allt handlar om att alla hela tiden måste prestera sitt yttersta för att nå så bra, främst ekonomiskt, resultat som möjligt. Som ett led i detta använder väldigt många företag idag olika populära organisationsrecept så som *lean production*, *balanserat styrkort* och *knowledge management*.

Det är inte bara inom den klassiska företagsvärlden som resultat har stor betydelse. Inom idrotten spelar resultaten större och större roll. Inte bara de sportsliga resultaten, utan även de ekonomiska. De senaste 30 åren har elitidrotten förändrats till att bli mer kommersiell och professionell (Peterson, 1989; Williams, 1994; Enjolras, 2002; Ferkins et al., 2005; Steen-Johnsen, 2008; Zakus & Skinner, 2008). Kommersiell i den mening att den ofta är ämnad för en särskild marknad och föremål för vinstdrivande verksamhet, och professionell på så vis att idrotten gått från att vara en hobby till att bli en sysselsättning på heltid för såväl spelare och ledare som administrativ personal och vaktmästare med mera. Detta gör att ekonomiska resultat blir minst lika viktiga som de sportsliga för idrottsföreningar.

Trots att de flesta elitidrottsföreningar i Sverige är ideella till sin karaktär så ökar likheten mellan elitidrottsföreningars organisation och mer klassiska organisationer i takt med att de växer, åtminstone vad gäller ledningen i de olika organisationerna. Som exempel kan man läsa i den allsvenska fotbollsklubben IF Elfsborgs senaste verksamhetsberättelse att de sedan några år tillbaka arbetar med organisationsreceptet balanserat styrkort, något som vi tror de flesta förknippar med traditionella företags sätt att arbeta. IF Elfsborg sticker ut på så sätt att de är den enda klubben i Allsvenskan som så tydligt beskriver i sin verksamhetsberättelse att de arbetar med ett organisationsrecept hämtat från företagsvärlden. I de andra klubbarnas verksamhetsberättelser framgår det att även de jobbar med mål och visioner på olika sätt, men ingen uttrycker det i termer av organisationsrecept.

Hur kommer det sig då att IF Elfsborg har fört in balanserat styrkort i sin organisation? Och hur arbetar de med detta recept, som i grunden är skapat för mer klassiska företeg, i praktiken? Tanken är att dessa frågor ska besvaras genom intervjuer med de personer inom IF Elfsborg som varit inblandade i införandet av, och arbetet med, det balanserade styrkortet. För att enklare tolka och förklara svaren kommer vi ta hjälp av litteratur som beskriver det balanserade styrkortet. Vi kommer även använda oss av Røviks (2000) forskning om hur och varför organisationer tillämpar populära organisationsrecept. Vi menar att Røviks undersökning på ett bra och enkelt sätt förklarar varför organisationer implementerar olika koncept, samt hur detta går till.

1.1 Bakgrund

IF Elfsborg är en ideell, medlemsägd förening som bildades 1904 och har sedan dess bland annat vunnit Allsvenskan fem gånger. 1987 åkte man ur den svenska högstadivisionen och var frånvarande fram till 1997. Sedan återkomsten till Allsvenskan har klubben varit med om en fantastisk resa. Från att, med en begränsad ekonomi, balansera på nedflyttningsstrecket mellan 1997-2004 till att stå som segrare 2006 och dessutom placera sig på medaljplats (topp fyra) hela sex år i rad från 2006 fram tills idag. Under tiden har klubben även byggt upp en stadig ekonomi och ökat omsättningen rejält, från en omsättning på omkring 20 miljoner kronor i slutet av 1990-talet till drygt 82 miljoner kronor 2011.¹

Mitt under resan bestämde man sig för att implementera ett nytt styrmedel, balanserat styrkort, i föreningen. Balanserat styrkort, som är skapat av Robert S. Kaplan och David P. Norton, är ett styrsystem vars syfte är att genom att mäta olika perspektiv i verksamheten skapa en mer balanserad styrning. Det är i grunden skapat för traditionella företag och därför höjde vi på ögonbrynen när vi läste i Elfsborgs verksamhetsberättelse att man sedan ett antal år tillbaka arbetar med balanserat styrkort. Att elitidrottsklubbar mer och mer liknar traditionella företag i takt med att de växer visste vi sedan tidigare, men att det hade kommit så långt att man plockat in koncept skapade för företag förvånade och intresserade oss. Därför började vi genast fundera på hur detta fungerar i praktiken. Går det att överföra ett managementkoncept rätt in i en idrottsförening och vad är motivet till att göra det? Trots likheterna mellan elitidrottsföreningar och traditionella företag så är det ändå mycket som skiljer, tänkte vi.

Organisationsforskaren Kjell Arne Røvik är en av många som studerat vad det är som får organisationer att föra in, eller adoptera som han kallar det, managementkoncept i sin verksamhet. Han menar att dessa koncept översätts när de adopteras. Med det menar han att de förändras på ett eller annat sätt när de reser in i en organisation. Med Røvik i minnet föddes tanken på att studera hur Elfsborg adopterat det balanserade styrkortet och hur man översatt det för att passa sin organisation. Dessutom visade en genomgång av samtliga allsvenska klubbars verksamhetsberättelser att ingen annan klubb valt att använda sig av koncept hämtade från företagsvärlden. Åtminstone var det ingen som valt att skriva ut det så tydligt som Elfsborg gjort. Detta gjorde vår studie än mer intressant.

1.2 Tidigare forskning

Förhållandevis lite är känt inom vårt specifika område. Forslund (2011) har undersökt internationella forskningar på ämnet Sport Management och kommit fram till att det finns lite skrivet på ämnet. Av de 330 artiklarna han studerat är det bara 84 stycken som behandlar idrottsföreningsnivå. Artikelsökningar vi själva gjort på fraser som "ekonomistyrning inom idrott/sport", "sport management", "sport governance" och "sport leadership" ger träffar på artiklar som främst handlar om styrelsens roll i idrottsföreningar samt hur man lockar sponsorer. Inget av detta är direkt kopplat till vårt område. Mer specifika sökningar på "balanserat styrkort +sport/idrott" eller engelska motsvarigheten "balanced scorecard in sport" ger inga relevanta träffar över huvud taget.

¹ www.elfsborg.se

Däremot finns det en hel del forskning om organisationsrecept reser in i organisationer. Det som karaktäriserar de mest populära organisationsrecepten är att de ofta är förhållandevis generella eller diffusa snarare än att vara specificerade i detalj (Røvik 2000). Konceptets giltighetsområde avgränsas ju mer specifikt utformat ett recept är. Därför sker översättningar för att tolka det generella till att bli mer specifikt och anpassat för de lokala förhållandena.

Det är även vanligt att populära organisationsrecept är för enkla i förhållande till den komplexitet som råder i organisationer (Brunsson & Winberg 1990). Annan forskning visar även att externt skapade koncept riskerar att krocka med de normer och värderingar som finns i organisationerna (Røvik 2000, s. 145). Trots detta så upplever organisationer ofta ett tryck från institutionella omgivningar att adoptera recept som ligger rätt i tiden (DiMaggio & Powell 1991; Brunsson 2002), något som kan leda till att organisationer adopterar ett populärt recept men ser till att hålla det frikopplat så att det inte påverkar verksamheten i så hög grad. På så sätt kan man vinna extern legitimitet samtidigt som man fortsätter arbetet på ungefär samma sätt som tidigare (Brunsson & Winberg 1990).

Den vanligaste uppfattningen till *varför* koncept översätts och bearbetas är att organisationerna gör ett medvetet val baserat på instrumentella kalkyler (Powell 1991). Det kan exempelvis ske på så sätt att man ser till vad som kommer ge fördelar ekonomiskt och effektivitetsmässigt, och anpassar konceptet så att det passar de lokala förhållandena. Annan forskning visar på att koncept ofta översätts omedvetet eller oavsiktligt och därmed blir översatta trots att man tror att man kopierat det rakt av. Detta kan bero på att de inblandande cheferna har för lite tid och kunskap för att lära sig konceptet fullt ut (Furusten 1999). En annan orsak är att organisationer ofta adopterar koncept som blivit framgångsrika någonstans långt ifrån den egna organisationen. Då hämtas information från den typiska konceptlitteraturen, det vill säga skrifter där koncepten beskrivs och förmedlas till allmänheten. Denna information är många gånger bristfällig och de beskrivningar som ges till vad som skapat framgången är förenklad (Sahlin-Andersson 1996).

1.3 Problematisering

Med denna bakgrund som underlag kan man se att det finns mycket forskning om det balanserade styrkortet, mestadels förklaringar till varför det används och hur det ska användas i organisationer. Att elitidrottsklubbar, eller ideella föreningar överlag, använder sig av balanserat styrkort eller andra organisationsrecept finns det väldigt litet skrivet om. Detta kan bero på att de i första hand är utformade för företag, men vi anser att det är ett högst intressant ämne att studera.

Man finner dock snabbt bevis på att idrottsvärlden och företagsvärlden har tagit efter varandra på vissa punkter om man bara ser sig omkring. Att Elfsborg tagit in balanserat styrkort i sin verksamhet är ett tydligt tecken på att idrottsvärlden sneglar på företagsvärlden. Ett bevis på det omvända påträffar man om man söker efter lediga tjänster. En sökning på Arbetsförmedlingens hemsida på ordet *coach*, som är hämtat från idrotten, gav den 14:e mars 2012 287 träffar. Det finns med andra ord 287 lediga tjänster som någon form av coach runt om i Sverige. Det är givetvis inte idrottscoacher som de olika organisationerna söker utan det rör sig om tjänster som jobbcoach, coach/teamleader och säljcoach för att nämna några. Detta

emellertid bara ett bevis på att på att företag lånar vissa begrepp från idrotten. Mer konkreta bevis på att företagsvärlden tar hjälp av idrottsvärlden är dock svårare att finna, anser vi.

Konceptlitteraturen beskriver ofta användningen och införandet av olika koncept i organisationer som relativt enkla processer. Forskningen visar dock att det i många fall inte är så simpelt som konceptlitteraturen många gånger hävdar. Varje företag är unikt enligt många och kan därför inte följas utifrån en mall.

Utifrån detta så växte idén om att vi ville jämföra teorin med ett praktiskt fall för att själva få en uppfattning om hur en adoption och översättning kan te sig i en organisation samt hur ett organisationsrecept används i praktiken. Vi vågar hävda att idrottsintresset generellt är mycket stort i samhället och därför tror vi även att det finns ett allmänt intresse för hur elitidrottsklubbar arbetar på ledningsnivå.

1.4 Problem och syfte

Det finns som sagt en del bevis på att företagsvärlden sneglar på idrottsvärlden. Det finns även väldigt mycket forskning på managementkoncept inom företag samt hur dessa recept reser in och adopteras av företag. Att även elitidrottsföreningar tagit in managementkoncept i sin verksamhet tycker vi är väldigt intressant, men tidigare forskning på det specifika ämnet lyser med sin frånvaro. Därför vill vi undersöka detta närmare genom att studera IF Elfsborg arbete med det balanserade styrkortet.

Bakgrunden mynnar ut i en rad frågor som vi söker svar på.

Huvudfråga:

- Hur arbetar IF Elfsborg med sitt balanserade styrkort i förhållande till teorin?

Delfrågor:

- Varför har man valt att adoptera ett populärt organisationsrecept?
- Hur har adopteringen gått till?
- Hur har man översatt receptet?
- Vilken kritik har riktats mot det balanserade styrkortet?

Huvudsyftet är således att ta reda på varför IF Elfsborg valt att adoptera ett koncept som i grunden är utformat för mer traditionella företag samt hur de har tolkat konceptet och hur man använder det i praktiken jämfört med vad som beskrivs i litteraturen. Detta med förhoppning att kunna ge en bra bild av hur arbetet med ett populärt organisationsrecept kan te sig i en idrottsförening.

1.5 Avgränsningar och centrala begrepp

Detta är en studie av hur och varför Elfsborg arbetar med det balanserade styrkortet. Vår avsikt är inte att djupt analysera huruvida arbetet med det balanserade styrkortet hjälpt dem att bygga upp sin ekonomi och förbättrat de sportsliga resultaten. Det är även viktigt att poängtera att vi inte på något vis har som avsikt att kritiskt granska deras sätt att arbeta. Vi lägger därför ingen värdering i de metoder de valt att använda sig av. Vi ifrågasätter heller inte eventuella skillnader mellan bör och hur, det vill säga skillnader mellan vad teorin säger och hur Elfsborg arbetar. Vår avsikt är snarare att endast konstatera hur man arbetar. Att vi ändå jämför med teorin är enbart för att ha en grund att stå på för att ta reda på hur en adoptering och översättning kan gå till.

Vad gäller genomgången av det balanserade styrkortet så har vi fokuserat på att hålla oss till grunderna och på så sätt undvika att det blir alldeles för komplicerat att förstå. Det finns oerhört mycket skrivet om balanserat styrkort. För att avgränsa oss har vi valt att koncentrera oss på det som Kaplan & Norton, skaparna av styrkortet, själva har skrivit. Dock med undantag för kritik som riktats mot det balanserade styrkortet. Dessutom anser vi att andra artiklar om det balanserade styrkortet oftast refererar till Kaplan & Norton.

Centrala begrepp

I vår studie kommer vi återkommande använda en rad begrepp vars innebörd kanske inte alltid är så given. Därför redogör vi här för det som vi menar med dessa begrepp.

Koncept/recept – Med koncept eller recept menar vi styrverktyg som skapats för att styra organisationer och som förklarar hur man bör utforma organisationen.

Populära koncept/recept – Att ett koncept är populärt innebär i vår rapport att det har spridit sig och uppnått någon form av status runt om i olika organisationer.

Konceptlitteratur – Med konceptlitteratur menar vi skrifter där koncepten beskrivs och förmedlas till allmänheten, och där författarna ofta lägger fram skäl för fördelar med just sina koncept.

2 Metod

I följande kapitel beskriver vi vårt tillvägagångssätt i arbetet med uppsatsen samt vilken metod vi valt. Avslutningsvis redogör vi för möjliga brister i vårt metodval.

2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Det finns två tydliga uppsättningar av forskningsstrategier som är lämpliga att använda sig av när man samlar in empirin. Dessa är kvantitativ och kvalitativ metod. I stora drag innebär kvantitativ metod att man samlar in och mäter numerisk data (Bryman 2008, s. 40). För att samla in den data man vill ha är det vanligt att använda sig av enkätundersökningar (Bryman 2008, s. 176). Genom att tolka datan försöker man sedan hitta svar på varför det ser ut som det gör. Kvantitativa forskare vill oftast visa att resultaten gäller även för dem som inte varit med i undersökningen, det vill säga att man gör ett representativt urval som ska gälla en hel population. Tillvägagångssättet i en kvantitativ metod bör beskrivas i detalj för att det ska vara möjligt för andra forskare att upprepa undersökningen och därmed stärka resultatets validitet (Bryman 2008, s. 169).

Den kvalitativa metoden är mer inriktad på ord snarare än på numerisk data (Bryman 2008, s. 40). Därför är intervjuer det mest använda metoden för att samla in data i kvalitativ forskning (Bryman 2008, s. 412). Utgångspunkten är deltagarnas perspektiv och det som de uppfattar som viktigt. Därför behöver inte den kvalitativa forskningen vara så strukturerad som den kvantitativa forskningen. En annan skillnad mot kvantitativ metod är att man inom den kvalitativa metoden genererar teorier, snarare än att pröva dem (Bryman 2008, s. 372).

2.2 Motivering av metodval

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för att samla material till vår empiri, vi ansåg att denna metod lämpade sig bäst för vårt syfte. För att ta reda på hur Elfsborg använder sitt balanserade styrkort behövde vi komma in i verksamheten och prata med berörda personer personligen, ansåg vi. Enkätundersökningar hade krävt en tydlig struktur som vi menar hade blivit svår att skapa. Det generella problemet med enkäter rent allmänt är även att respondenterna har möjlighet att läsa igenom hela formuläret innan de svarar på frågorna. Detta gör att frågorna i sådana fall inte blir oberoende av varandra. Det finns även en risk för att respondenterna tröttnar om man har för många frågor i enkäten vilket vi hade behövt ha om vi ville få svar på våra frågeställningar (Bryman 2008, s. 230). Istället ville vi att personer inom Elfsborg själva fick beskriva sitt arbete med det balanserade styrkortet. Dessutom finns risken att frågorna inte hade blivit besvarade på ett korrekt sätt vid enkätintervjuer, då styrkortet är omfattande och svårbeskrivligt. Den svarande hade då kunnat hoppa över de frågor som upplevts svåra och då hade vi inte haft tillräklig information för vår studie (Bryman 2008, s. 230).

Med detta som bakgrund ansåg vi att den kvalitativa metoden skulle ge oss fylligast och välutvecklade svar, och att den därför passar bättre än en kvantitativ metod. En annan anledning till att vi valt en kvalitativ metod är att vi ville skapa, snarare än att pröva en teori.

2.3 Intervjumetod

Som sagt ville vi att Elfsborg själva skulle beskriva sitt arbete på ett relativt fritt sätt. Dock ville vi ha ut något specifikt av intervjuerna och valde därför att genomföra semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär att man som intervjuvare har en lista med specifika teman som ska beröras, men att intervjupersonen har en stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte heller komma i någon specifik ordning utan man tar de frågor som samtalet leder till. Detta ger oss som intervjuare en större frihet att välja vilken väg som vi ska gå för att få de svar vi behöver (Bryman 2008, s. 415). Denna metod valdes eftersom vi velat skapa en så öppen dialog med den intervjuade som möjligt.

En alternativ lösning hade kunnat vara att göra deltagande observationer på Elfsborgs kansli och undersökt deras arbete med balanserat styrkort på det viset. Detta alternativ strök vi dock på grund av att det hade blivit för omfattande och med största sannolikhet hade vi inte fått svar på de frågor vi hade. Det har även riktats en del kritik mot observationer om reliabilitet och validitet samt om det är generaliserbart (Bryman 2008 s 278).

Hur gick vi då tillväga? Vi började med att ta kontakt med Elfsborg för att först och främst se om det fanns möjlighet för oss att genomföra vår tänkta studie. Vi ville även höra oss för vilka personer som var mest lämpliga att intervjua för att vi skulle kunna få relevanta svar på våra frågor. Vi har tidigare genom åren mailat ut förfrågningar, vilket ofta har visat sig vara en återvändsgränd. Ofta dröjer det mycket länge innan man får svar vi mail, om man ens får svar över huvud taget. Därför kontaktade vi Elfsborg och samtliga berörda personer direkt på telefon. På så vis fick vi svar omgående och kunde börja strukturera upp våra frågor. Vi var väldigt noggranna med att presentera vad syftet med vår undersökning var och hur vi ville gå tillväga för att få svar på de frågor som senare skulle analyseras. Vi tydliggjorde att detta inte på något sätt var en granskning av verksamheten och att Elfsborg givetvis kunde ta del av arbetet när det var klart. Detta för att ge de berörda personerna en trovärdig anledning till att de ska ta sig tid och ställa upp i vår undersökning. Dessutom skickade vi, efter telefonsamtalen, ut mail till de berörda personerna där vi beskrev vårt syfte och vilka punkter vi ville gå igenom vid intervjun. På så sätt kunde intervjupersonerna förbereda sig om de kände för det.

Vi utformade en rad relativt generella och öppna frågor med syfte att ge de intervjuade möjlighet att prata fritt om de olika områdena. Dessutom utarbetade vi några frågor som var mer specifika till sin karaktär som vi skulle kunna lägga fram om vi inte fick svar på det vi specifikt ville veta. När vi var klara med utformningen försäkrade vi oss om att frågorna var direkt kopplade till vår frågeställning och vårt syfte. För att vara väl förberedda läste vi på våra egna frågor så att vi kunde de utantill. Det är viktigt för att inte glömma någon fråga eller ställa fel fråga (Bryman 2008, s. 211). Vi läste även in oss på Elfsborgs verksamhetsberättelser för att vara väl förberedda inför intervjuerna.

När det till slut blev dags att genomföra intervjuerna startade vi varje intervju med att återigen tydliggöra syftet med de olika mötena och vad som låg i fokus för vår uppsatts. Vi förklarade på nytt att detta inte var någon granskning i negativ riktning och att Elfsborg givetvis fick ta del av rapporten när den stod klar. Detta uppskattades och vi tror att detta gjorde samtalen mycket mer bekväma, både för oss och för de intervjuade. De intervjuade svarade på olika teman som vi ville beröra om det balanserade styrkortet och dess användning. Samtalen var väldigt öppna och mer

som dagliga samtal. Personerna som blev intervjuade tog egna initiativ och gav oss vid flera tillfällen nya vinklar om användningen av det balanserade styrkortet och berättade även om saker som vi inte hade till avsikt att fråga om. Precis som Bryman (2008, s. 415) föreslår så utgick vi från en ursprunglig ordning av frågor men eftersom samtalet hoppade fram och tillbaka var som tidigare nämnts aldrig schemat hugget i sten. För att undvika att viktiga delar skulle gå förlorade valde vi att, i samtycke med de intervjuade, spela in intervjuerna på våra mobiltelefoner.

2.4 Urval

Vårt syfte var inte att jämföra flera olika föreningar med varandra utan att snarare ta reda på hur *en* idrottsförening arbetat för att implementera ett koncept från den traditionella företagsvärlden. Vårt val föll på IF Elfsborg då de tydligt uttrycker att de valt att jobba efter ett sådant koncept. Eftersom vi endast ville ta reda på hur just Elfsborg arbetar med det balanserade styrkortet föll det sig givetvis naturligt att endast kontakta dem. Därför skedde vårt urval efter modellen målstyrda urval. Detta är den valigaste metoden vid kvalitativ forskning och innebär att man väljer ut individer som är direkt kopplade till de frågor som formulerats. Det är även vanligt att urvalet sker på mer än en nivå (Bryman 2008, s. 350). Så gick även vi tillväga. Vi valde att plocka vårt urval från tre nivåer för att få höra röster från olika delar av verksamheten och därmed få fylligare svar. I vår tidiga kontakt med klubbchefen och ekonomichefen diskuterade vi tillsammans fram vilka personer som skulle vara mest relevanta att intervjua för att få en så bred bild som möjligt av införandet av, och arbetet med, det balanserade styrkortet. Valet föll på klubbchefen (Stefan Andreasson), ekonomichefen (Camilla Larsson) samt en tidigare styrelsemedlem (Klas Bengtsson) som var drivande i införandet av det balanserade styrkortet. Då vi på förhand inte visste vilka personer som var lämpligast att intervjua för att få en bra bild valde vi att lita på deras rekommendationer. Vi ansåg även själva att det verkade som ett bra urval, med enda undantaget att ingen direkt från styrelsen var med. Vi försökte få till en intervju med styrelseordföranden Bosse Johansson samt ytterligare två styrelsemedlemmar, men detta misslyckades tyvärr då dessa var upptagna. Dock fick vi förklarat för oss att Klas Bengtsson var den som var mest lämplig att intervjua, då han var drivande i införandefasen. Därtill närvarar både Stefan Andreasson och Camilla Larsson på många styrelsemöten och de jobbar dagligen med arbetet med det balanserade styrkortet. Därför anser vi att vårt urval lämpar sig väl för att vi ska få våra frågor besvarade.

Att göra urval från flera nivåer ökar även validiteten, anser vi. Det ökar även överensstämmelsen mellan våra observationer och de teoretiska idéer vi utvecklar. Validiteten har dock ingen större betydelse för kvalitativa studier, då mätningar inte är det främsta intresset för kvalitativa forskare (Bryman 2008, s. 351). Vad gäller generaliserbarheten till andra sociala miljöer och situationer, så är vi inte lika övertygade. Vår studie gäller bara Elfsborgs arbete med det balanserade styrkortet och därför kan man inte på något sätt påstå att det ser likadant ut i andra föreningar. Framförallt inte då Elfsborg är den enda klubben i Allsvenskan som så tydligt uttalat använder sig av ett balanserat styrkort. Generaliserbarheten är ofta ett problem för kvalitativa forskare, då de ofta använder sig av fallstudier och begränsade urval (Bryman 2008, s. 352).

2.5 Sammanställning av bearbetad data

För att kunna sammanställa den data vi skaffat under de olika intervjutillfällena använde vi oss som tidigare nämnts av ett inspelningsverktyg för att inte missa viktig information. Detta gjorde att vi kunde säkerställa att allt som vi diskuterat fanns med och var klart för att skrivas ner. För att få ner det som sagts spelade vi upp intervjuerna och skrev ner ord för ord väldigt noggrant. Inspelningarna var till stor hjälp när vi skulle analysera det som sagts under intervjuerna och dessutom kunde vi fokusera helt på intervjun då vi slapp anteckna och därmed inte missade något relevant i samtalen. Vi menar att det kan vara svårt att anteckna och lyssna samtidigt.

2.6 Kritisk granskning av vårt metodval

Som vi tidigare nämnt är ett problem med kvalitativa metoder generaliserbarheten. Detta på grund av att resultaten från deltagande observationer eller ostrukturerade intervjuer med ett fåtal individer eller i en viss organisation är omöjliga att överföra till andra miljöer (Bryman 2008, s. 369). I vårt fall ter det sig osannolikt att överföra vårt resultat till andra allsvenska föreningar eller andra miljöer. Speciellt när Elfsborgs arbete med det balanserade styrkortet är så unikt som det verkar vara. De olika föreningarna verkar helt enkelt skilja sig åt för mycket för att resultatet ska vara generaliserbart.

Annan kritik som riktats mot den kvalitativa metoden är att den är alldeles för subjektiv. Det vill säga att resultaten ofta bygger på forskarnas osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt samt på det personliga förhållande som de bygger upp med undersökningspersonerna, i alltför stor utsträckning (Bryman 2008, s. 368). Vi kan hålla med om att det blir mer personligt att göra intervjuer och att man möjligen kan påverkas av detta. Vi har bara intervjuat personer inom Elfsborg och risken finns att bilden av sin organisation som de målat upp för oss är missvisande, då de själva är mitt i den och inte vill presentera sin egen verksamhet på bästa sätt. Vi har absolut ingen anledning att tro att det skulle vara på detta vis, men vi inser att det är en möjlighet. Vi genomför heller ingen kritisk granskning och har därför inte som avsikt att kritisera Elfsborg. Det är även möjligt att vi som författare färgas genom att få komma in i organisationen och knyta kontakt med dem vi senare skriver om. Detta ser vi dock inte som ett problem då syftet inte är att kritiskt granska organisationen.

Ytterligare en svårighet med den kvalitativa metoden är transparensen. Det kan vara svårt att fastslå vad forskaren har gjort eller hur denne kommit fram till sina slutsatser rent konkret. Det är även ofta oklart hur undersökningspersonerna valts ut (Bryman 2008, s. 370). Våra slutsatser bygger enbart på egna tolkningar av den data vi samlat in och håller därför med om att transparensen är bristande. Vi anser däremot att vi på ett tydligt sätt redogjort för hur undersökningspersonerna valts ut och varför.

Ett problem som vi anser finns när man använder sig av en kvalitativ metod är bearbetningen av data vid användandet av en bandspelare under en intervju. Problemet ligger inte i att spela in utan att få intervjun nedskrivet på papper. Detta belyser även Bryman (2008 s. 429), att skriva ut en intervju tar väldigt lång tid och är väldigt tidskrävande. Dock anser vi att bearbetningen av data som tas fram med en kvantitativ metod även den är tidskrävande.

3 Teoretisk referensram

I följande kapitel redogör vi för den forskning som är relevant för vår studie. Först redogör vi för hur skaparna av det balanserade styrkortet, Kaplan & Norton, beskriver konceptets grunder. Därefter redogör vi för en del av den kritik som riktats mot det balanserade styrkortet. Slutligen följer en förklaring till varför företag väljer att adoptera populära managementkoncept samt hur de översätts vid inresan. Återigen är det värt att nämna att vi endast håller oss till grunderna i vår genomgång av det balanserade styrkortet.

3.1 Balanserat styrkort

Balanserat styrkort är ett styrsystem, skapat av Robert S. Kaplan och David P. Norton, för att styra organisationer och företag. De menar att när världen den senaste tiden gått mot att bli ett informationssamhälle räcker det inte längre med finansiella styrkor för att styra och följa upp dagens företag (Kaplan & Norton 1999, s. 13). Kärnan i konceptet är att mäta olika perspektiv i verksamheten och budskapet är att mäta få men viktiga saker. Det är därför viktigt att hålla ner antalet mätningar. Genom att utgå från företagets strategi får man fram vad som är viktigt i verksamheten (Kaplan & Norton 1999, s. 19). Styrkort hjälper ledningen att länka den långsiktiga strategin med kortsiktiga åtgärder genom att fortsatt uppmärksamma finansiella styrkor, men samtidigt fokusera på styrkor som kopplar kunder, interna processer, medarbetare och system till företagets långsiktiga ekonomiska framgång (Kaplan & Norton 1999, s. 29).

3.1.1 Fyra perspektiv

Styrkortet används som ett komplement till traditionella finansiella mätningar. Förutom att komplettera de finansiella mätningarna bidrar styrkortet med att mäta tre andra perspektiv i företaget för att stärka företagets strävan efter inre och yttre effektivitet. Det tre övriga perspektiven är ett externt orienterat kundperspektiv, ett internt orienterat processperspektiv och ett framtidsinriktat lärandeperspektiv. Det är viktigt att det finns en balans mellan de olika perspektiven för att uppnå maximal effekt av styrkortet. Det är också viktigt att medarbetarna känner igen sig i mätningarnas beskrivningar. Om de inte gör det fungerar inte styrningen (Kaplan & Norton 1999, s. 32). Författarna ser inte de fyra perspektiven som heliga, men menar att det är viktigt att nya perspektiv som läggs till är starkt relaterade till företagets strategi. Risken finns även att det skapas ett informationsöverskott om man inrättar fler perspektiv (Kaplan & Norton 1999, s. 40).

Det *finansiella perspektivet* syftar till att mäta om företagets strategi bidrar till att förbättra vinsten. Exempel på vad styrkor kan mäta är lönsamhet, avkastning på tillgångar eller genererat kassaflöde (Kaplan & Norton 1999, s. 33). De finansiella styrkor uttrycker även organisationens långsiktiga målsättning och ger företagsledningen möjlighet att bestämma både vilka mått som ska användas för att utvärdera den långsiktiga framgången och de variabler som man ser som villkor för att man ska kunna nå de långsiktiga målen. Styrkor i de övriga perspektiven måste kunna kopplas till måtten i det finansiella perspektivet. För många organisationer kan finansiella mål

som att öka omsättningen, sänka kostnader och minska risken erbjuda viktiga kopplingar mellan de fyra perspektiven (Kaplan & Norton, 1999 s. 64).

Att identifiera de kund- och marknadssegment som företaget valt att konkurrera om görs i *kundperspektivet*. Vanliga mått är kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet och kundlönsamhet. Detta perspektiv gör det möjligt att formulera den strategi som ska garantera avkastning i framtiden (Kaplan & Norton 1999, s. 33). Tidigare tillgänglig kundinformation var enligt Kaplan & Norton begränsad till att mäta aggregerade intäkter, men med styrkortet ges möjligheter att komma närmare verksamheten. Vad kunden uppskattar och värderar i företagets verksamhet är en grundläggande fråga som hanteras i perspektivet och företaget behöver uppmärksamma de nyckelfaktorer som skapar värde för kunden. Att mäta i vilken utsträckning varor och tjänster har levererats vid rätt tidpunkt och med rätt kvalitet är vanligt. Detta, bland annat, på grund av ökat tjänsteinnehåll som gör att det blir viktigt att uppmärksamma kundens uppfattningar om kvalitativa aspekter av verksamheten (Kaplan & Norton 1999, s. 63).

Avsikten med *processperspektivet* är att bättre uppmärksamma och stödja organisationens strävan efter inre effektivitet. Det handlar främst om att mäta de interna sidorna i verksamheten som organisationen måste vara bra på för att ägare och kunder ska vara tillfredsställda (Kaplan & Norton 1999, s. 34). För att infria kundernas och ägarnas förväntningar bör de mål och styrkor man sätter upp härledas ur konkreta strategier (Kaplan & Norton 1999, s. 92). I traditionell ekonomisk styrning är det vanligt att enbart uppmärksamma produktionen och processer som ger resultat på kort sikt. Men Kaplan & Norton (1999, s. 34) introducerar en innovationsprocess vars syfte är att uppmärksamma långsiktighet genom att exempelvis skapa helt nya produkter och tjänster för kundernas framtida behov.

Lärandeperspektivet urskiljer den infrastruktur som företag bör ha för att skapa långsiktig tillväxt och förbättring. Kaplan & Norton (1999, s. 35) menar att organisationers lärande och tillväxt beror på tre orsaker: människor, system och rutiner. Företagen måste investera i kompetensutveckling, stärka informationsteknologin och samordna organisationens rutiner. Många chefer upplever att de enbart utvärderades utifrån sina finansiella resultat på kort sikt. Därför är det svårt att legitimera investeringar så som att utveckla medarbetarna, systemen och processerna. Den typen av investeringar bokförs som periodiska utgifter i den ekonomiska redovisningen. För att skapa marginella vinstökningar på kort sikt är därför nedskärningar i dessa investeringar vanliga. Cheferna hoppas på så sätt att de negativa effekterna med det kortsiktiga tänkande ska visa sig först när det ligger på någon annans bord. Kaplan & Norton (1999, s. 119) menar att detta är ett feltänk och att man måste investera i olika processer för att skapa tillväxt på längre sikt.

3.1.2 Fyra processer

Chefer som använder balanserat styrkort kan inte bara förlita sig på kortsiktiga finansiella mål som indikatorer på företagets utveckling. Styrkort förser även verksamheten med fyra nya processer som ger information om hur kortsiktiga resultat har påverkat den långsiktiga strategin. De nya processerna är *översätta vision, kommunicera och länka, affärsplanering* samt *feedback och lärande* (Kaplan & Norton 1996, s. 75).

Med att *översätta vision* menas att det är upp till företagsledningen att sätta upp mål och strategier för hur företaget ska styras. För att uppnå målen är det viktigt att tillsammans med den operativa kärnan diskutera vilka åtgärder som ska lösas. Utan den typen av kommunikation är det omöjligt att nå det slutliga målet (Kaplan & Norton 1996, s. 76).

Kommunicera och länka är en process som möjliggör en bättre kommunikation av strategier i hela företaget. Man måste utveckla kommunikationen både på avdelningsnivå och individnivå. Dessa mål måste stämma överens med de strategier som finns i organisationen. För att kunna skapa mål och länka samman den individuella medarbetaren med företaget krävs tre komponenter. Att man kommunicerar och utbildar personalen, att sätta mål som är rimliga att uppfylla och att man kopplar belöningsystem som är baserade på vad som presterats (Kaplan & Norton 1996, s. 80).

För att kunna hålla uppe en bra kommunikation är det viktigt att samtal förs mellan alla led i organisationen. Exempelvis kan detta innebära att den operativa kärnan får föra fram sina synpunkter på huruvida målen går att uppfyllas eller inte. Samtidigt som ledningen får kommunicera ner uppgifter till den operativa kärnan om vad som ska göras för att uppfylla företagets mål. Alla ska vara väl medvetna om vilka strategier företaget förespråkar (Kaplan & Norton 1996, s. 80).

Kaplan & Norton lyfter även fram en ny teknik, personliga styrkort, som underlättar kommunicerandet av målen och som översätter dessa till meningsfulla uppgifter på det personliga planet. Dessa styrkort utformas i tre nivåer. En nivå med hela organisationens gemensamma mål och åtgärder, en nivå med mål och åtgärder som är översatta för en specifik enhet och slutligen en nivå med individuella mål och åtgärder för varje anställd i den aktuella enheten (Kaplan & Norton 1996, s. 81).

Affärsplanering är den tredje process som används av chefer med balanserade styrkort. Genom att använda styrkort kan företag integrera sina strategiska planerings- och budgeteringsprocesser. Detta säkerställer att budgetarna stödjer företagets strategier. Användarna av styrkort väljer ut mått som representerar var och ett av de fyra perspektiven, och sätter sedan upp mål för varje. Sedan bestämmer man vilka specifika åtgärder som krävs för att nå målen (Kaplan & Norton 1996, s. 82).

Den fjärde, och sista, är processen *feedback och lärande*. Med balanserade styrkort kan chefer följa upp feedbacken och relatera detta till strategin. De tre första processerna är mycket viktiga, men de kräver ett ständigt mål. Varje avvikelse från planen anses vara en brist. Genom att lägga till feedback och lärandeprocessen balanseras styrkortet genom att ge information i realtid för att förbättra det strategiska lärandet (Kaplan & Norton 1996, s. 84).

3.1.3 Kritik mot balanserat styrkort

En del kritik har riktats mot Kaplan & Nortons balanserade styrkort. Hanne Nørreklit är en av dem som har riktat skarpast kritik mot styrmodellen. Hon menar att det balanserade styrkortet har fått ett genomslag på grund av författarnas övertalande retorik, snarare än att innehållet i sig övertygar (Nørreklit 2003). Hon ställer sig även frågan huruvida det verkligen existerar ett

samband mellan de olika perspektiven i modellerna. Hon menar att det finns en tidsförskjutning mellan tillfällena då orsak och verkan mäts. Hon anser att det inte tas någon hänsyn till att effekterna i sambandskedjan tar olika lång tid på sig att verka när de kausala sambanden mellan orsak och verkan mäts. Dessutom menar hon att modellen riskerar att bli för toppstyrd om man bygger den uppifrån. Hon menar att det då kan bli svårt att få acceptans längre ner i organisationen (Nørreklit 2000).

Nørreklit nämner även de externa faktorer som inte Kaplan och Norton verkar ta hänsyn till. De externa faktorer hon berör är konkurrenter, teknologisk utveckling och händelser som kan uppkomma i företagets omvärld. Det är viktigt för visionen att se vad man själv kan göra men även ha i åtanke att externa och yttre händelser kan sätta stopp för utvecklingen. (Nørreklit, 2000)

Även Anthony & Govindarajan (2007) ifrågasätter sambanden mellan perspektiven i det balanserade styrkortet. Vidare menar de att Kaplan & Norton framställer konceptet som något som är enkelt att implementera. Anthony & Govindarajan ställer sig dock kritiska till att det är så enkelt som de vill ge sken av.

Otley (1999) är kritisk till att Kaplan & Norton inte redogör för någon djupare förklaring för hur man sätter de olika målen i styrmodellen. Han menar att målen har en central betydelse och att det därför krävs en grundligare förklaring för hur man sätter upp dem. Vidare anser han att det balanserade styrkortet är utformat för att fungera som företagets enda styrsystem, men att det i realiteten är beroende av andra mätsystem för att fungera.

3.2 Adoptering av populära recept

Att adoptera ett nytt recept till en organisation beskrivs enligt Røvik (2000) som en resa, en resa utifrån och in i organisationen. Resan börjar först och främst genom olika faser, den första bygger på en motiveringsfas. Motiveringsfasen delas in i tre successiva delfaser. Den första fasen är receptets manifestering, vilket innebär att receptet måste på ett eller annat sätt uppvisas för någon i organisationen och fånga personens uppmärksamhet. Den andra delfasen är matchning och entusiasmering, där några aktörer i organisationen måste hänföras av receptet och skapa en uppfattning om att den är användbar och matchar lokala problemuppfattningar. Det vill säga att det har relevans för de uppgifter och utmaningar man står inför. Den tredje och sista delfasen är eventuella beslut om adoptering. Motiveringsfasen är över om det tas ett beslut där man bestämmer sig för att införa det tänkta receptet (Røvik 2000, s. 117).

Røvik belyser motivering som ett viktigt verktyg när man adopterar nya recept in i en organisation och menar att det finns tre olika förklaringar till varför organisationer motiveras till att adoptera ett nytt koncept. Dessa redovisas nedan.

3.2.1 Adoptering motiverad av äkta organisationsinterna problem

Detta perspektiv, som Røvik (2000) kallar det rationella verktygsperspektivet, innehåller föreställningar om att det finns objektiva problem eller olika sjukdomar som kan drabba alla

organisationer och att recepten kan vara en lösning på detta problem. Det kan förekomma olika scenarier av problem i en organisation så som plötsligt avvikande marknader eller förändringar i politiska eller tekniska villkor (Røvik 2000, s. 141). Först måste man enligt Røvik uppfatta något som ett problem, utifrån detta problem söker man efter eventuella lösningar på problemet och utifrån detta verktygsperspektiv motiveras därför organisationer till att adoptera recept för att lösa problemet. Ett exempel på ett sådant problem skulle enligt Røvik kunna bygga på att man har sedan tidigare gjort erfarenheter som visar att de lösningar man har för tillfället i organisationen inte fungerar på ett belåtet sätt. Detta bygger på verkliga och äkta händelser och anses därför som ett bra exempel på motiverande till att lösa det uppkomna problemet (Røvik 2000, s. 118).

3.2.2 Adoptering motiverad av externt skapade problembeskrivningar

Symbolperspektivet, som Røvik kallar det, utmanar den tidigare nämnda synen på att det är interna, objektiva problem som får organisationer att adoptera populära recept. Istället kommer det från de institutionella omgivningarna tidstypiska problemdefinitioner. Många organisationer ser dessa definitioner som bra beskrivningar av sin egen situation, därför motiveras man till att adoptera dessa tidstypiska lösningar (Røvik 2000, s. 122). Konceptlitteraturens problembeskrivningar kännetecknas av att de ofta framställs som naturliga och som den enda lösningen på problemen. Sällan diskuteras alternativa lösningar. De framställs även som standardproblem som alla organisationer är drabbade av eller kan drabbas av inom en nära framtid. Det sista kännetecknet är att problemen ofta framställs som så pass allvarliga att de hotar organisationens existens (Røvik 2000, s. 123).

3.2.3 Adoptering som uttryck för identitetsförvaltning

Huvudresonemanget i denna del är att motivationen till att adoptera ett recept skapas när organisationens identitet utmanas och upplevs som oroande. Enligt Røvik är detta ett viktigt och alltmer nyttigt begrepp när man pratar om organisationer. Organisationernas motivation att adoptera populära idéer och recept återspeglas ofta i att man jämför sig med andra, och att man försöker förvalta och i vissa fall förändra sin organisationsidentitet (Røvik 2000, s. 131).

Jämförelsen med andra organisationer är ofta en väg att ta när man ska adoptera ett nytt recept. Att identifiera sig med de organisationer man vill efterlikna eller vill stå nära upplevs ibland som den rätta lösningen (Røvik 2000, s. 136).

De tre ovanstående teorierna erbjuder olika förklaringar till varför organisationer motiveras till att adoptera nya koncept. Det som är gemensamt för alla tre är enligt Røvik att alla bygger på att adoptering är problemberoende, vilket innebär att det finns ett problem man vill bli av med (Røvik 2000, s. 141).

3.3 Översättning

Røvik (2000) menar att institutionaliserade organisationsrecept är idéer som är anpassningsbara. De är immateriella idéer, inga fysiska föremål. Detta gör att de kan resa långa sträckor på kort tid utan någon större förbrukning av energi och pengar som krävs för att flytta fysiska föremål. Till skillnad från fysiska föremål, som oftast har fått sin bestämda form redan hos tillverkaren, kan

organisationsrecepten omformas på vägen (2000, s. 149). För att adopteras in i en organisation måste de tolkas, förtydligas och anpassas. Med adoptering menar Røvik att ett recept tagits i bruk och skapat någon effekt i en organisation. Vägen dit, från att någon får upp ögonen för ett recept till att det tas i bruk och får effekt, kallar han för införandefasen. Vad händer egentligen med koncepten när de adopteras av organisationer? Nedan följer en förklaring, utifrån Røviks teorier, av vad som händer med recepten när de adopteras in i organisationer. Först tar vi en titt på införandefasen för att sedan gå djupare i själva införandet i det som Røvik kallar översättningsteorin.

3.3.1 Införandefasen

Røvik (2000) menar att det, från litteratur kring organisationsforskning, går att urskilja tre huvudteorier om vad som händer med koncepten i införandefasen. Han kallar dessa för snabb tillkoppling, fränstötning och frikoppling.

Snabb tillkoppling

Med snabb tillkoppling menas att organisationsrecept framställs som färdiga paket som relativt enkelt och snabbt kan installeras i de flesta organisationer och att de ganska snabbt visar positiva resultat, förutsatt att man följer givna instruktioner. Dessa instruktioner är ofta detaljerade beskrivningar av lämpliga införingsprocedurer. Den här bilden målas oftast upp i konceptlitteratur där man i mångt och mycket propagerar för ett visst organisationsrecept. Recepten porträtteras alltså som standardiserade komponenter som har anpassats till alla sorter av organisationer. Enkelt förklarat så kan recepten tas i bruk, och även bytas ut, tämligen snabbt och smärtfritt (Røvik 2000, s. 144).

Fränstötning

Den klassiska institutionella grenen inom organisationsforskningen framställer organisationer som komplexa organ som starkt står emot försök på snabba och stora förändringar. De utifrånkommande koncepten skildras som diffusa, enkla, populära och kontextlösa recept som våldgästar de robusta institutionerna. Recepten är med andra ord enkla för att matcha den komplexitet som finns i organisationerna. Det kan även vara så att externt producerade koncept krockar med grundläggande normer och värderingar som ska tas till vara på inom organisationen. Av dessa två anledningar kan ett nytt recept därför komma att stötas bort (Røvik 2000, s. 145).

Frikoppling

Trots att populära koncept kan uppfattas som beskrivits ovan, så finns det ett tryck på organisationer från institutionella omgivningar att ta till sig recept som ligger rätt i tiden för att ge dem extern legitimitet. För att hantera påtryckningarna kan organisationer adoptera populära recept samtidigt som de ser till att den grundläggande verksamheten inte påverkas så mycket av det nya konceptet. Man håller alltså receptet frikopplat. På så sätt vinner man extern legitimitet samtidigt som organisationen fortlöper mer eller mindre på samma sätt som tidigare (Røvik 2000, s. 146).

3.3.2 Översättningsteorin

Som tidigare nämnts är organisationsrecept lätta att omforma på resan in i nya organisationer. Røvik (2000) menar att detta, tillsammans med att de är lätta att flytta, är de moderna organisationsreceptens viktigaste egenskaper. Frågan är varför och hur recepten översätts och bearbetas när de adopteras in i nya organisationer? Nedan redogörs för en rad teorier som enligt Røvik kan besvara dessa frågor.

Varför blir organisationsrecept översatta?

Att koncept bearbetas och omformas på sin resa är ett faktum menar Røvik, men varför det sker är inte lika självklart. Han har dock lokaliserat tre huvudförklaringar till hur detta sker. Det kan ske som ett resultat av

- rationella, strategiska kalkyler
- ej avsedda händelser och begränsad rationalitet
- organisationens försök att förvalta sin identitet

Rationellt kalkylerad översättning

Att koncepten bearbetas internt i organisationerna som ett medvetet val grundat på kalkyler är standarduppfattningen. Det finns tre typer av medveten intern bearbetning. Den första går ut på att man väljer ut de delar i konceptet som förväntas påverka ekonomin och effektiviteten bäst. Det kan även vara så att cheferna har uppfattningen att införandet av ett nytt recept fullt ut skulle kräva betydande organisationsförändringar som i regel är mycket kostsamt och resurskrävande. Av den anledningen kan man ta beslutet att anpassa konceptet för att inte utsätta organisationen för onödiga och utdragna störningar. Man bearbetar helt enkelt konceptet så att det passar in i existerande rutiner (Røvik 2000, s. 151).

Den sista anledningen till att medvetet bearbeta ett koncept är för att undvika att det krockar med lokala traditioner eller väcker slumrande konflikter till liv. Røvik (2000) visar ett exempel som belyser denna typ av anpassning, när flera norska myndigheter på slutet av 1960-talet försökte införa personalbedömningssamtal. Detta var ett väldigt amerikansk-inspirerat koncept och det stötte på starkt motstånd, främst från fackföreningar, på grund av att det krockade med norska arbetslivstraditioner. Med anledning av detta försökte flera verksamheter därför anpassa konceptet för att inte hamna i kostsamma konflikter (Wollebæk 1989).

Oavsiktlig översättning

Med oavsiktlig översättning menas att man tror att man lyckats adoptera ett nytt koncept fullt ut, men att man i själva verket ändå har översatt det fel. Man har alltså misslyckats med att kopiera konceptet till fullo. Det här kan ske av olika anledningar. Den mest uppenbara anledningen är att de inblandade cheferna inte har tillräckligt med tid och kunskap för att sätta sig in i ett koncept på djupet (Furusten 1999). Ett annat alternativ är att man sneglar på en organisation som lyckats bra med adopteringen, men att den organisationen ligger långt ifrån den egna. I Norden sneglas det

ofta på organisationer i Japan och USA. Informationen om de recept de använder hämtas oftast från klassisk konceptlitteratur och förmedlas därför sällan direkt från den aktuella organisationen. I konceptlitteraturen är den informationen ofta ofullständig då det ges förenklade beskrivningar av vad som skapat framgång (Sahlin-Andersson 1996). De organisationer som är medvetna om detta letar istället information från lokala organisationer i tron att de har adopterat ett koncept på ett fullständigt sätt. På så vis skapas imitationskedjor som kan leda till ytterligare oavsiktliga avvikelser från ett originalkoncept. Av dessa anledningar skapas ständigt nya versioner av koncept när de adopteras in i organisationer. Men då det sker oavsiktligt så är det inte ovanligt att organisationerna själva tror att de har adopterat ett koncept rakt av när de i själva verket har utvecklat en imitation (Røvik 2000, s. 152).

Översättning som identitetsförvaltning

Røvik (2000) menar att organisationer befinner sig i ett paradoxalt spänningsfält mellan markering av tradition och förnyelse, avvisande och attraktion samt önskan om att vara unik samtidigt lik någon annan. Genom att adoptera ett populärt koncept kan organisationer stärka sin egen och andras uppfattning om att man liknar andra framgångsrika organisationer. Men risken finns även att man suddar ut självständigheten och det som är unikt med organisationen om man adopterar det som alla andra adopterar. På så sätt hotas den egna identiteten och balansen mellan att vara lik och att vara olik någon annan förändras. Faran finns då att man beskylls för att vara osjälvständig (Røvik 2000, s. 153).

Røvik menar att det enda sättet att förhålla sig till detta är att översätta konceptet med försiktighet så att det mer uttryckligt kopplas till och identifieras med respektive organisation. Ibland räcker det att namnge konceptet med ett lokalt namn för att ge det en personlig karaktär. Det behöver med andra ord inte krävas en omfattande bearbetning (Røvik 2000, s. 154).

Hur blir organisationsrecept översatta?

Trots att antalet möjliga varianter av översättningar i det närmaste är obegränsade när man försöker adoptera ett organisationskoncept in i sin egen organisation har Røvik (2000) fastställt fyra huvudtyper av översättningar som passar in i de allra flesta fall. Dessa kallar han för konkretisering, delvis imitation, kombination och omsmältning.

Konkretisering

Med konkretisering menas helt enkelt att man konkretiserar ett koncept. Man tolkar och förtydligar konceptet från det generella till det specifika. Många populära koncept är förhållandevis generella och diffusa från början. De mest spridda koncepten är snarare generella idéer än detaljbeskrivna recept ämnade för en viss typ av organisation. Meyer (1996) menar att ju mer specifikt ett recept är från början desto mer begränsat blir konceptets giltighetsområde. De mest spridda koncepten lämnar därför stor plats för lokal tolkning, då dessa är av en generell karaktär.

När man bestämmer sig för att adoptera ett koncept som är generellt utformat, krävs det att man förhåller sig till en rad frågor som saknar givna svar. Det kan vara frågor som, i vilken utsträckning påverkar införandet våra rutiner, tillvägagångssätt och värderingar? Det är näst intill

omöjligt att besvara dessa frågor med klarhet utifrån de generella beskrivningar som allt som oftast ges i konceptlitteraturen. På grund av detta blir möjligheterna till tolkning stor och konkretiseringen kommer därför med största sannolikhet leda till att det bildas många varianter (Røvik 2000, s. 159).

Røvik visar ett exempel som beskriver detta, när Gaski (1993) undersökte införandet av konceptet ”strategisk planering” i 12 högstadieskolor i Finnmarks län. Hon studerade fyra av skolorna och kom fram till att samtliga tolkade strategisk planering på olika sätt av den orsaken att det bara gavs generella formuleringar om vad det innebar. Alla utvecklade sin variant och det enda de egentligen hade gemensamt var namnet ”strategisk planering”.

Delvis imitation

Det är inte ovanligt att koncept som organisationer försöker adoptera består av en rad mer eller mindre detaljerade och löst hopkopplade delar. Vissa organisationer väljer då att bara adoptera ett fåtal element från konceptet. Med andra ord imiterar man konceptet delvis. En orsak till detta kan vara att man iklär sig roller som ”rational shopper” när man väljer ut elementen. Man väljer alltså, på rationell grund, ut det man vill ha. För att göra detta krävs att man har god kunskap om konceptets alla sidor och därtill krävs att konceptet är så pass specifikt beskrivet att det är möjligt att särskilja de olika elementen (Røvik 2000, s. 161).

Det kan också hända att man endast adopterar delar av konceptet oavsiktligt. Anledningen till det kan vara att konceptet är generellt utformat och att det därför är svårt att hålla isär delar. Det kan även bero på att man som adopterare har bristfällig kunskap om konceptet (Røvik 2000, s. 161).

Delvis imitation kan ske av ytterligare en anledning, nämligen att vissa element är enklare att överföra och därför ses som mer passande att adoptera. Ett exempel på detta visas i Sahlin-Anderssons (1996) studie av ett försök att efterlikna den högteknologiska industriframgången i amerikanska Silicon Valley. Viktiga element i receptet från Silicon Valley är bra klimat i området, vackra omgivningar och den speciella industriella infrastrukturen i regionen. Men då Sahlin-Andersson studerade en förort till Stockholm var dessa element omöjliga att överföra och därför tonades dessa element ner när Stockholmsversionen presenterades.

Kombination

Att översätta ett organisationsrecept som en kombination innebär att man kopplar ihop antingen hela koncept eller delar av ett koncept till en kombinationsform lokalt i en verksamhet. Allt kopplas ihop tämligen löst så att enskilda delar eller grundkonceptet kan identifieras som relativt självständiga delar. Kombination är vanligast i stora organisationers specialiserade administrativa avdelningar för organisations- och personalfrågor, då de ofta arbetar med flera organisationsrecept samtidigt. Vid arbete på detta sätt utgår man ofta från lokala förutsättningar och behov när man kopplar samman olika recept (Røvik 2000, s. 162).

Omsmältning

Den sista varianten, omsmältning, är en mer radikal form av översättning. Metaforiskt kan man se det som att element från olika recept flyter samman, smälts om och blir till en helt ny variant. På så sätt skapas ett nytt koncept, olikt dem som det skapats av. Detta sker oftast när element som i en organisation först har kombinerats löst (se ovan), med tiden blandas så pass kraftigt att det blir till en ny, omsmält variant.

Omsmältning av ett organisationsrecept kan vara en kontinuerlig process. Att en ny variant skapas genom omsmältning betyder därför inte nödvändigtvis att processen är slutförd och att det därmed befinner sig i ett stabilt tillstånd. Översättningar kan alltså kontinuerligt och omedvetet filas till och smältas om så att det ständigt uppstår nya versioner (Røvik 2000, s. 165).

4 Empiri - Balanserat styrkort i Elfsborg

Genom att intervjua tre personer med anknytning till det balanserade styrkortet i Elfsborg har vi fått en bild av varför man valt att använda sig av just balanserat styrkort, hur man tolkat det och hur man arbetar med det i praktiken. Den bild vi fått förmedlas i detta kapitel.

De som intervjuats är Elfsborgs ekonomichef Camilla Larsson, klubbchefen Stefan Andreasson och Klas Bengtsson som satt med i styrelsen vid införandet av det balanserade styrkortet. Nedan följer en kort beskrivning av vilka roller de intervjuade har i Elfsborg.

Camilla Larsson är ekonomichef och har även ett visst personalansvar. Hon har varit i Elfsborg sedan 1999 och har som ekonomichef stor inblick i ekonomin och i arbetet med det balanserade styrkortet. Medverkar dessutom ofta på styrelsemöten.

Stefan Andreasson är som klubbchef ansvarig för hela verksamheten. Det kan jämföras med en VD-roll på ett mer traditionellt företag. Han rapporterar till styrelsen om hur verksamheten fortlöper på alla plan och har även ansvar för marknadssidan. Utöver detta jobbar han operativt vid spelarvärningar och kontrakt. Hans uppgift är även att ge förtroende till dem som är under honom samt att förmedla en tydlig arbetsfördelning så att alla jobbar mot mål på alla områden. Han har möte med styrelsen var fjärde till var sjätte vecka där man går igenom hur verksamheten fortskrider och om man följer budget och de mål som finns satta.

Andreasson har varit i föreningen sedan han var fem år och spelade i Elfsborgs a-lag mellan 1988-2001, bortsett från ett år i italienska Como Calcio. Han var spelande sportchef i Elfsborg i två år från november 1999 tills han slutade spela i november 2001. Då blev han sportchef på heltid, som det hette då. Det var han till november 2008 och sen dess har han varit klubbchef.

Klas Bengtsson jobbar idag som fristående konsult och har uppdrag i ett tio tal olika styrelser samtidigt som han försöker varva ner. Därför sitter han inte längre kvar i styrelsen. Han är noga med att poängtera att han har sitt hjärta i klubben och att han fortfarande ställer upp vid behov. Att han slutade i styrelsen handlade alltså inte om några konflikter. Tidigare har han jobbat som revisor och ekonomichef på antal olika företag. Klas var drivande i införandet av det balanserade styrkortet i Elfsborg.

4.1 Varför har man valt att adoptera ett populärt organisationsrecept?

2004 fick Bengtsson i uppgift att se över organisationen och rutinerna på kansliet. Elfsborg balanserade på gränsen till degradering från Allsvenskan år efter år och ekonomin var lite skakig med ett knappt eget kapital, vilket bland annat medförde att leverantörerna sällan betalades i tid. En brist han fann var kontanthantering och de risker som detta innebar. På den tiden fanns det 17 olika entréer till arenan som hanterade både förköpsbiljetter och sålde biljetter på plats. All betalning skedde kontant och pengarna hanterades av frivillig personal. På samma sätt var det med alla kiosker och souvenirbutiker. Att räkna alla kontanter från en enda match kunde ta upp till en vecka och var därför väldigt resurskrävande. Kontanthantering innebar även risker. Vid ett tillfälle rånades en anställd på kontanter och dessutom var det så att om det saknades kontanter så var det helt omöjligt att hitta vart pengarna försvunnit.

Den första lösningen på detta problem var att lämna över hanteringen av biljettförsäljning till Tictet. Man outsourcade även kioskhanteringen och souvenirförsäljningen till andra företag. Detta gjorde att man inom Elfsborg kunde koncentrera sig på andra saker så som sponsorer.

En annan anledning till förändring var att den ständiga balansgången på kvalsträcket gjorde att man började titta på andra klubbar och vad som hände vid degradering. Tre klubbar med lång historia i den svenska högstadivisionen (Örebro SK, Malmö FF och AIK) åkte ur Allsvenskan runt denna tidpunkt. Örebro degraderades på grund av brister i sin ekonomi och det ville man givetvis undvika i Elfsborg. Malmö FF och AIK åkte ur på grund av sportsliga resultat och självfallet ville man undvika även detta. Det man såg var att ekonomin påverkas negativt vid degradering. Man tappar intäkter från Svenska fotbollsförbundet och från tipssystem. Publiken blir i regel färre och det går inte att ha samma biljettpriser som när man ligger i Allsvenskan. Det finns även en risk för att man tappar sponsorer, speciellt på lång sikt. En del klubbar tappade 20-25 miljoner i intäkter, enligt Bengtsson.

Inom Elfsborg ställde man sig därför frågan om man hade klarat av en degradering och hur man skulle bygga upp ett eget kapital för att inte hamna i samma situation som Örebro. För att undvika att hamna i en ekonomiskt svår situation arbetade man fram fyra styrparametrar för att få kontroll över verksamheten. Bengtsson, som suttit i ett femtiotal styrelser genom åren, säger att det är vanligt att man arbetar med fyra-fem parametrar. Har man koll på dessa så har man koll på hela verksamheten, menar han. Det svåra är att hitta rätt parametrar att styra efter. De parametrar man till slut valde att arbeta efter är sportsligt resultat (topp fyra i Allsvenskan), marknadsintäkter (budgeteras inför varje år), positivt resultat ”på sista raden” i resultaträkningen samt konsolideringsgrad lägst 50 % (andelen eget kapital i relation till personalkostnaderna).

Att de valde att kalla det för balanserat styrkort var dock lite av en tillfällighet. Bengtsson menar att man efter några år i företagsvärlden inser att man handlar efter praxis och att det är svårt att följa ett managementkoncept till punkt och pricka. Det finns helt enkelt inte sådana självklarheter som ofta beskrivs i managementlitteraturen. Han har tidigare varit i kontakt med balanserat styrkort och säger att det är ett ganska relativt begrepp och att man kan få väldigt många svar på vad ett balanserat styrkort egentligen är. Därför ska man inte ta begreppet på för stort allvar så som det används i Elfsborg. Det som det handlar om är att man arbetar efter ett antal nyckeltal. Man har alltså inte läst in sig på det balanserade styrkortet för att sedan avsiktligt implementera de fyra perspektiven rakt av till sin egen verksamhet. Istället har man valt egna nyckeltal, utan att inspireras av exempelvis Kaplan & Norton.

Från början kallade man det inte för balanserat styrkort i Elfsborg, utan det har växt fram över tid. Andreasson beskriver det på följande sätt

När det fördes ner på pränt så kändes det ganska naturligt, för då hade vi redan jobbat åt det hållet och pratat om det. Jag kommer inte ihåg någon exakt tidpunkt som det infördes. Det är mer de senaste åren som vi pratat om det på årsmöten och styrelsemöten. Det har växt fram och det känns naturligt att ha det så nu. Sen är ju inte det någon som är hugget i sten utan det är något levande som ska kännas rätt just för stunden. Och det gör det just nu.

Han säger också att det handlar om att hitta en modell som man ska följa som ger en trygghet, då detta är viktigt Elfsborgs medlemmar och styrelsemedlemmar.

4.2 Hur används det i praktiken?

Arbetet med balanserat styrkort och de fyra parametrarna som man valde att styra efter beskrivs på följande sätt i 2011 års verksamhetsberättelse

Vi följer sedan några år tillbaka vår verksamhet med ett s k balanserat styrkort där vi målsatt fyra parametrar enligt nedan. Syftet är att få en helhetsbild av hur föreningen går/mår och idén är att det är viktigt att ha en bra balans, särskilt i en så pass volatil värld som sportvärlden. De fyra målsättningarna handlar om sportsligt resultat (topp fyra i Allsvenskan), marknadsintäkter (budgeteras inför varje år), positivt resultat ”på sista raden” i resultaträkningen samt konsolideringsgrad lägst 50 % (andelen eget kapital i relation till personalkostnaderna). För att vi ska kunna bedriva en sund sportslig satsning med balanserade risker så är samtliga parametrar värda fokus.²

Nedan följer en beskrivning av hur Elfsborg jobbar med det balanserade styrkortet i praktiken.

Övergripande förklarar Larsson att det balanserade styrkortet genomsyrar hela organisationen och att det är utformat på ett sådant sätt att det är enkelt att förstå oavsett vart i organisationen man befinner sig. Hon pratar om något som man inom föreningen kallar ”Vi tillsammans”, som enkelt innebär att alla ska dra åt samma håll och hjälpa varandra för att nå de mål man sätter upp. Hon klargör även att samtliga parametrar samverkar och att en parameter kan väga upp en annan om man skulle misslyckas med att uppnå ett av målen. Därmed inte sagt att man inte jobbar hårt för att uppnå samtliga mål. Bengtsson säger att man utgått från företagets strategi och kommit fram till att man ska prioritera de viktigaste intäktssbitarna, med andra ord de fyra parametrarna. Vad innebär då dessa fyra parametrar för Elfsborg?

Sportsligt resultat

Målet att placera sig topp fyra i Allsvenskan grundar sig i en rad anledningar. En fjärdeplats ger medalj och möjlighet till spel i Europa. Om det blir europaspel eller ej beror på vilka som vinner Svenska cupen och UEFAs regler för fair play. En djupare beskrivning av dessa regler lämnar vi här, då detta inte är av vikt för denna uppsats. Klart är dock att ett eventuellt europaspel innebär fördelar. Biljettintäkterna ökar, det blir lättare att locka sponsorer och spelare samt att det uppskattas av supportrarna. Utöver dessa fördelar så säger Andreasson att det är viktigt att sätta krav på verksamheten. Han menar att Elfsborg har skapat en miljö runt a-laget med tillräckligt bra ekonomi och spelartrupp för att kunna ha topp fyra som mål. Dessutom ser han en fördel med denna målsättning när det gäller att fatta andra beslut. Det blir helt enkelt lättare att veta vad som behöver göras när man har ett tydligt mål. Han tillägger även att det är viktigt att ha realistiska mål som alla känner sig bekväma med och som man kan prata öppet om.

Sportsligt resultat är den enda parametern som spelarna i klubben behöver känna till väl och fokusera på, menar Larsson. Andreasson är inne på samma spår och säger att det är en gränsdragning och en fråga om miljö hur mycket spelarna ska involveras i klubbens ekonomi. De har intern information om ekonomin i klubben, men han menar att spelarna ska koncentrera sig

² Verksamhetsberättelse 2011 IF Elfsborg. Tillgänglig: <http://www.elfsborg.se> / Föreningen / Verksamhetsberättelse [2012-04-02]

på fotbollen och inte för mycket på det som händer runt omkring. Spelarna gör så att kansliet har jobb och kansliet fungerar som en servicefunktion för dem så att de kan prestera. Det finns också ett inbyggt bonussystem som gör att spelarna tjänar lite extra om de når det uppsatta målet. Denna bonus förhandlas fram med spelargruppen varje år. På så sätt bidrar spelarna till ökade intäkter samtidigt som de får något tillbaka. Bengtsson förklarar att det även finns ett inbyggt belöningsystem som innebär att Andreasson får en form av bonus varje år baserat på hur väl man lyckas med målsättningarna. Svårigheten med denna parameter är att man aldrig kan förutse de sportsliga resultaten, säger Larsson, men en förutsättning är att man har en stark spelartrupp och en välfungerande organisation. Bonussystemen gör att spelarna uppmuntras att nå resultat och på så vis blir även slutresultatet bättre.

Marknadsintäkter

Anledningen till att marknadsintäktsparametern är med är för att det är den största intäktskällan med över 50 procent av intäkterna, säger Andreasson. Bengtsson menar även han att detta är en oerhört viktig bit och att man lagt väldigt stort fokus på att jobba med sponsorintäkter. Som nämnts tidigare så outsourcade man kiosk- och biljettverksamheten till andra företag för att kunna fokusera mer på sponsorsidan. Man frigjorde även andra resurser för att starkare kunna koncentrera sig på sponsorerna.

Marknadsintäkterna budgeteras för varje år och fungerar på så sätt att man sätter upp ett mål för önskade marknadsintäkter och sedan jagar man sponsorer. Det är en hektisk tid där tre-fyra säljare möter 400 företag under tre månader. Idag har Elfsborg 350 sponsorer som man jobbar aktivt med. Utöver dessa har man 700 till som stöttar klubben passivt. Detta ger en budget på 42 miljoner för 2012. Med det är man bäst i Sverige, säger Andreasson. Han menar också att sättet man jobbar på i Elfsborg skiljer sig från många andra klubbar. I Elfsborg satsar man på att ha många medelstora företag istället för få stora. På så sätt riskerar man inte att tappa en stor intäkt på kort tid om en stor sponsor drar sig ur. Man satsar även på lokala företag och Andreasson menar att man har skapat något i stil med ”vi gör det tillsammans” och utmanar storstäderna. Det finns en kraft i det, säger han, och menar att det inte är Elfsborgs stil att ta in en stor sponsor eller lämna ut klubben till en stor aktör som ska ta en stor plats. Vidare säger han att man ökade sponsorintäkterna ganska rejält under den senaste lågkonjunkturen samtidigt som många andra backade. Han menar att det är ett bevis för att Elfsborg är viktigt för Borås stad. Larsson säger även att det viktigt att satsa på lokala spelare för att på så sätt locka till sig lokala sponsorer.

Rent praktiskt handlar det här om att man sätter upp ett ekonomiskt mål som man sedan jobbar aktivt med för att få in tillräckligt med intäkter och därmed nå det budgeterade målet.

Positivt resultat på ”sista raden” i resultaträkningen

Med positivt resultat på sista raden menas helt enkelt att det sammanlagda resultatet ska vara positivt. Andreasson förklarar att det handlar om att ha fokus på varje år. Till skillnad från företagsvärlden så höftar man lite när man lägger en budget i en allsvensk förening. Det är många saker som är svåra att förutse så som spelarförsäljning, spelarköp, publikintäkter och sportslig framgång. Elfsborg har dock byggt upp en buffert för att klara av att eventuellt gå back någon säsong. Som en affärsidé vid sidan om så har de även som mål att sälja spelare för lika mycket

som man köper för över tid. På så sätt stabiliserar man ekonomin ytterligare. Vad gäller publikintäkter så säger han att det är mycket svårt att förutse. De sportsliga framgångarna påverkar, men även yttre förhållande så som väder och vind. På samma sätt är det svårt att räkna på de sportsliga framgångarna. Det går inte garantera europaspel, och därmed ökade intäkter, varje år.

Den här parametern handlar till stor del om att inte ta för stora risker i ekonomin. Som sagt kan man inte räkna med europaspel varje år, men man kan försäkra sig om att man säljer spelare för lika mycket som man köper för över tid.

Konsolideringsgrad lägst 50 procent

Detta är ett en parameter som är främjar ekonomin på lång sikt och innebär att man ska försöka ha ett eget kapital som ligger på 50 procent av personalkostnaderna. På så sätt bygger man in en viss säkerhet i ekonomin. Personalkostnaderna består i huvudsak av spelarlöner och om man skulle åka ur Allsvenskan ska man inte behöva sälja spelare av ekonomiska skäl. Följaktligen slipper man börja om från början och kommer förhoppningsvis snabbare tillbaka till Allsvenskan, säger Bengtsson. Andreasson tillägger att denna parameter är viktig att ha på så sätt att det blir enklare att fatta vissa beslut. Vissa saker kan man helt enkelt inte göra för då hamnar man fel i den långsiktiga ekonomiska planen. Han säger att också att man tidigare medvetet satsat på a-lagstruppen och deras löner för att få framgång och självförtroende tillbaka i klubben och bygden, men att man nu är någonstans där man vill och ska våga fatta beslut som är lite mer långsiktiga. Dessa beslut som ska tas gäller talangutveckling, övrig organisation och sociala projekt med mera. Han menar även att det är en liten övergång när man ska våga göra vissa saker som kanske ger resultat på lång sikt istället för att kanske köpa in en ny forward imorgon eller liknande krav som ofta kommer från omgivningen.

Personalkostnaderna kan variera lite på grund av engångssummor som ibland betalas direkt till spelare vid värvning. Vid exempelvis Bosman-fall (när en kontraktlös spelare värvas) är det vanligt att spelaren får en engångssumma för att skriva på kontraktet. De pengarna redovisas som personalkostnad. Detta gör att personalkostnaderna kan "ljuga lite" vilket i sin tur gör att målet på 50 procent eget kapital i förhållande till personalkostnaderna kan vara svårt att nå vissa år.

Kontentan här är att man ser till att personalkostnaderna inte skjuter i höjden. Man värvar till exempel inte någon spelare som kräver en så pass hög lön att konsolideringsgraden blir lägre än 50 procent. Samtidigt äventyrar man inte ekonomin och ser på så vis till att det egna kapitalet är stort nog i förhållande till personalkostnaderna.

5 Analys

I detta kapitel analyseras först hur Elfsborg balanserade styrkort förhåller sig till teorin för att få en klarare bild av hur man inom Elfsborg arbetar med det balanserade styrkortet. Därefter analyseras vad som skapat motivation i Elfsborg att adoptera ett nytt recept följt av en analys av hur Elfsborg översatt det balanserade styrkortet utifrån Røviks teorier.

5.1 Balanserat styrkort

Likheterna i hur Elfsborg arbetar med det balanserade styrkortet och vad som sägs i teorin är många. Utan att lägga någon som helst värdering i det stod det dock ganska tidigt klart att Elfsborg egentligen inte alls arbetar med balanserat styrkort. Det var heller aldrig avsikten. Snarare har man arbetat fram en modell som liknar balanserat styrkort och sedan valt att kalla det just så med tiden. Bengtsson menar att man inte ska ta begreppet balanserat styrkort på för stort allvar då det är ett ganska generellt begrepp och att man kan få väldigt många svar på vad ett balanserat styrkort egentligen är. Det man har gjort är istället att man, genom år av erfarenheter, lärt sig att arbetet med ett antal nyckeltal är en framgångsrik metod. Därför har man anammat detta i Elfsborg.

Trots att avsikten aldrig var att kopiera det balanserade styrkortet rakt av kan vi nedan visa på att likheterna är många och att det går att dra paralleller mellan Kaplan & Nortons balanserade styrkort och Elfsborgs variant av balanserat styrkort. Med det som bakgrund, samt att Elfsborg trots allt valt att kalla sitt styrmedel för balanserat styrkort, väljer vi att även i fortsättningen kalla Elfsborgs modell för balanserat styrkort.

Nedan följer en sammankoppling mellan Kaplan & Nortons fyra perspektiv och Elfsborgs fyra parametrar. I början av varje presenterat perspektiv ges en kort repetition av det vi tidigare redogjort för.

Det finansiella perspektivet – Positivt resultat på ”sista raden” i resultaträkningen

Syftet med det finansiella perspektivet är att mäta om företagets strategi bidrar till att förbättra vinsten. Exempel på vad styrtalet kan mäta är lönsamhet, avkastning på tillgångar eller genererat kassaflöde. Styrtalet uttrycker organisationens långsiktiga målsättning och förser företagsledningen med möjligheten att bestämma vilka mått som ska användas för att utvärdera den långsiktiga framgången och de variabler som man ser som villkor för att man ska kunna nå de långsiktiga målen.

Vi anser att det går att koppla det finansiella perspektivet till Elfsborgs mål att visa positivt resultat på sista raden i resultaträkningen av den enkla anledningen att ett positivt resultat ökar vinsten. Man mäter om intäkterna täcker utgifterna vilket i sådana fall bidrar till ökad lönsamhet. Elfsborg har även det långsiktiga tänket. Dels har man sett till att skaffa sig en buffert för att klara ett eventuellt år där man går back. Men man har även en affärsidé vid sidan om som går ut på att sälja spelare för lika mycket som köper för över tid. Följer man det ser man till att inte tappa ekonomin på sikt.

Kundperspektivet – Marknadsintäkter

I kundperspektivet identifieras de kund- och marknadssegment som företaget valt att konkurrera om. Vanliga mått är kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet och kundlönsamhet. I detta perspektiv är det viktigt att uppmärksamma vad kunden uppskattar och värderar i företagets verksamhet.

I Elfsborg pratar man inte riktigt om kunder på samma sätt som Kaplan & Norton gör. Istället för traditionella kunder har man inom Elfsborg fokus på sponsorer. Marknadsintäkterna, som står för 50 procent av intäkterna, är den största inkomstkällan i föreningen. Därför satsar man så mycket på denna parameter att man har frigjort andra resurser för att fokusera än starkare på sponsorintäkterna.

Elfsborgs metod är att satsa på många lokala sponsorer istället för på få stora, för att på så vis minska risken för att tappa en stor inkomstkälla på en gång om någon stor sponsor drar sig ur. Detta är, enligt oss, ett tydligt tecken på att man räknat på kundlönsamheten. Vi tror även att satsningen på lokala sponsorer medför att återköpsbenägenheten ökar, det vill säga att sponsorerna stannar kvar. Detta genom att många företag som sponsrar Elfsborg även supportrar dem ”på fritiden” och att de därför känner någon form av stolthet att synas i samband med klubben. Om inte annat så är Elfsborg viktiga för bygden, som Andreasson säger, och därför innebär ett sponsoravtal med klubben ett bra lokalt skyltfönster.

Kundnöjdheten mäts genom att se till att man har tillräckligt många sponsorer så att man når upp till den årliga marknadsbudgeten. Det är ett tecken på att företagen uppskattar Elfsborgs verksamhet.

Processperspektivet - Sportsligt resultat

Avsikten med processperspektivet är att bättre uppmärksamma och stödja organisationens strävan efter inre effektivitet. I grunden handlar det om att mäta de interna sidorna i verksamheten som organisationen måste vara bra på för att ägare och kunder ska vara nöjda. För att lyckas med detta bör de mål och styrtal man sätter upp härledas ur konkreta strategier.

Vi anser att detta perspektiv kan jämföras med Elfsborgs mål för sportsligt resultat, att sluta topp fyra i Allsvenskan. Genom att uppnå detta mål håller man kunder och ägare nöjda. Kunder är i Elfsborgs fall, som Bengtsson förklarar, sponsorer och supportrar, och ägare är styrelsen och medlemmarna som äger klubben. Förutom äran innebär en topp fyra-placering även chans till spel i Europa. Andreasson menar att detta gör att det blir enklare att locka sponsorer, att supportrarna blir nöjda och att biljettintäkterna ökar.

För att uppnå målet krävs en inre effektivitet. I Elfsborgs fall gäller det att se till att ha en tillräckligt bra spelartrupp och ekonomi. Andreasson menar att man för tillfället har det och att topp fyra därför är ett realistiskt mål. På så sätt kan man hävda att målet härleds ur Elfsborgs konkreta strategi, att ha en spelartrupp och en ekonomi som är stark nog för att klubben ska kunna vara med och slåss om topplaceringarna i Allsvenskan.

Lärandeperspektivet – Konsolideringsgraden lägst 50 procent

Lärandeperspektivet syftar till att skapa långsiktig tillväxt och förbättring. Istället för att satsa på kortsiktiga lösningar som ger marginella vinstökningar på kort sikt, ska man investera i organisationen och personalen för att skapa tillväxt på längre sikt.

Med Elfsborgs konsolideringsgrad främjar man ekonomin på lång sikt. Genom att ha ett eget kapital på minst 50 procent av den totala personalkostnaden ser man till att ha en buffert att ta ifrån om det skulle börja blåsa runt föreningen. Vid eventuell degradering skulle man inte behöva sälja spelare av ekonomiska skäl och därför skulle man inte behöva börja om från början för att jobba sig tillbaka till Allsvenskan. Samtidigt har man råd att inte nå upp till de andra målen om man har ett gott eget kapital. Detta är ett tecken på ett långsiktigt tänk.

Elfsborg står också inför fler långsiktiga beslutfattanden. Man har planer på att investera i talangutveckling, övrig organisation och sociala projekt med mera. Detta visar att man investerar i organisationen och är även ytterligare ett tecken på att man tänker långsiktigt.

Fyra processer

Med att översätta vision menas att det är upp till företagsledningen att sätta upp mål och strategier för hur företaget ska styras. För att uppnå målen är det viktigt att tillsammans med den operativa kärnan diskutera vilka åtgärder som ska lösas. Utan den typen av kommunikation är det omöjligt att nå det slutliga målet.

Elfsborg har tydligt uppsatta mål för sin verksamhet genom de fyra parametrarna. Däremot diskuterar man inte i någon större utsträckning olika åtgärder, tillsammans med den operativa kärnan. Trots strategier och styrtalet i verksamheten är ändå Elfsborgs grunduppgift att spela fotboll. Därför menar vi att det är spelarna som utgör den operativa kärnan i Elfsborg. Det är spelarna som ser till att personalen på kansliet har jobb, som Andreasson säger. Spelarna får en viss information om det balanserade styrkortet, men deras huvudfokus ligger på de sportsliga resultaten. Ser man istället den operativa kärnan som kanslianställda som ser till att förutsättningar finns för att nå målet, blir likheten med litteraturen större.

För att kommunicera och länka företagens strategier i organisationen krävs att man utbildar personalen, sätter mål som är rimliga att uppfylla samt att man skapar belöningssystem som baseras på vad som presteras. Inom Elfsborg har man satt rimliga mål som är baserade på nuläget i föreningen. Ett exempel på att målen är rimliga är att man anser sig ha en tillräckligt bra spelartrupp och ekonomi för att nå målet topp fyra i Allsvenskan. Det har man också uppnått sex år i rad. Att målen är baserade på nuläget märks på så sätt att man inser att målen är levande och att de kan förändras med tiden. På detta sätt säkerhetsställer man att man inom klubben förhåller sig till realistiska mål beroende på vilket läge man för stunden befinner sig.

Man har även belöningssystem i Elfsborg. Spelarna får en bonus som grundas på det sportsliga målet och Andreasson får en bonus som baseras på huruvida de fyra parametrarna uppfylls eller ej. Även om vi inte tror att belöningssystemen är direkt avgörande, så tror vi att det fungerar som en morot som leder till en sambandskedja. När man målen stärks ekonomin i klubben och samtidigt tjänar personalen på det.

Ytterligare en punkt som Kaplan & Norton (1996) belyser som en viktig del i det balanserade styrkortet är feedback och lärande. Det innebär att man ska följa upp den feedback man får och relatera den till de strategier man har i organisationen. I Elfsborgs fall så får man i stort sätt dagligen, eller åtminstone veckovis, feedback på det arbete man lägger ner som är kopplat till de strategier man har i klubben. Detta genom de sportsliga resultaten. Den allsvenska tabellen visar ständigt hur man ligger till i förhållande till det sportsliga målet. Vi menar att fotbollsklubbar, till skillnad från traditionella företag, även får mer feedback från allmänheten. Supportrar och media bedömer klubbens prestationer efter varje match, därför tror vi att det är lättare för fotbollsföreningar att hålla koll på hur verksamheten uppfattas av allmänheten.

Intern feedback ges också vid de styrelsemöten som hålls var fjärde till var sjätte vecka då man tillsammans går igenom hur verksamheten fortskrider, om man följer budget och hur man förhåller sig till de mål och strategier som klubben står för.

5.2 Adoptering

Genom att använda oss av de teorier som Røvik (2000) lokaliserat till vad som skapar motivation i organisationer att adoptera populära recept, försöker vi här reda ut vad som fått Elfsborg att adoptera det balanserade styrkortet.

Först och främst är det viktigt att återigen påpeka att Elfsborg aldrig valt att kopiera det balanserade styrkortet till fullo. Det är dock tydligt att man hade någon form av problem och därför ville få till stånd en förändring av något slag. Ekonomin var skakig, ligaplaceringen var inte till belåtenhet och man såg brister i kontanthantering. Man tittade också på andra föreningar för att se vad som sker vid degradering. Røvik menar att det första steget i motiveringsfasen är att ett recept på ett eller annat vis måste fånga någons uppmärksamhet i organisationen och att denna person ska hänföras av receptet för att skapa en uppfattning om att den är användbar och matchar lokala problemuppfattningar. I Elfsborgs fall var det så att Bengtsson varit i kontakt med balanserat styrkort tidigare. Även om man inte valde att imitera det balanserade styrkortet så hade Bengtsson tidigare arbetat på ett liknande sätt med ett antal nyckelparametrar. Följaktligen var det på detta vis Elfsborg blev "hänförda" av en variant av balanserat styrkort.

Vad var det egentligen som motiverade Elfsborg att adoptera det balanserade styrkortet? Røvik har, som tidigare framgår, funnit tre förklaringar till vad som motiverar en organisation att adoptera ett populärt recept. Den första förklaringen är att det finns objektiva problem i verksamheten som exempelvis kan bero på att de lösningar som för tillfället används inte är tillfredsställande. Den andra förklaringen är att man kommer i kontakt med tidstypiska externt skapade problembeskrivningar som man upplever stämmer överens med sin egen situation. Därför motiveras man till adoption. Den sista förklaringen är att man genom att jämföra sig med andra försöker förvalta och i vissa fall förändra sin organisationsidentitet för att exempelvis försöka efterlikna en organisation man ser upp till. Det kan även vara så att man jämför sig med andra som man inte vill likna eller identifiera sig med.

Det är uppenbart att Elfsborg hade problem som man ville bli av med. Att dessa problem kom upp till ytan genom att de kom i kontakt med externt skapade problembeskrivningar kan vi

stryka, då så ej var fallet. Snarare är det i Elfsborgs fall en mix mellan organisationsinterna problem och identitetsförvaltning som motiverat dem till adoption. Man såg att de lösningar man hade för tillfället i organisationen inte fungerade på ett belåtet sätt och motiverades därför till att adoptera ett recept för att lösa problemen. På så vis stämmer det väl överens med förklaringen att man motiveras till adoption på grund av organisationsinterna problem. Men man tittade även på andra föreningar för att se vad som händer vid eventuell degradering. Med andra ord jämförde man sig med andra som man inte vill likna eller identifiera sig med. Vi säger inte att man i Elfsborg såg ner på andra klubbar med problem, men man ville försäkra sig om att det dem upplevde inte skulle ske i den egna föreningen. Därav liknelsen med motivation till adoption skapad av identitetsförvaltning.

5.3 Införandefasen

Røvik har lokaliserat tre teorier som ofta beskrivs i managementlitteratur om vad som händer med recepten när de förs in i organisationer. Dessa är snabb tillkoppling, frånstötning och frikoppling. Kort sammanfattat innebär snabb tillkoppling att man ser recepten som färdiga paket som snabbt kan kopplas in i en organisation. Frånstötning innebär att man ser organisationer som komplexa organ som starkt står emot försök på snabba och stora förändringar. Frikoppling är en syn som innebär att det finns ett tryck på organisationer från institutionella omgivningar att ta till sig recept som ligger rätt i tiden för att ge dem extern legitimitet. Därför adopterar man ett koncept, men håller det frikopplat så det inte påverkar verksamheten för mycket.

Kaplan & Norton framställer det balanserade styrkortet som något som är relativt enkelt att förstå och koppla in i en verksamhet. På så sätt får man uppfattningen att tillkopplingen av balanserat styrkort går snabbt. Detta är föga förvånande när det är författarna själva som står för de mest populära beskrivningarna av konceptet. En del forskare ställer sig kritiska mot det hela och menar att det egentligen är komplicerat och svårt att förstå och att det är svårt att föra in i en organisation i realiteten. Detta är något som vi håller med om. Andra forskare är kritiska till att det verkligen finns ett så tydligt samband mellan de olika parametrarna samt att det balanserade styrkortet är alldeles för statiskt för att organisationerna ska utvecklas. Det är svårt att förstå de olika parametrarna samt att se sambanden mellan dem.

I Elfsborgs fall är det tydligt att det balanserade styrkortet kopplades in relativt snabbt och enkelt. Man hade redan arbetat på ett liknande sätt och de beskriver det som att det kändes som en naturlig process. Dock följer man inte det balanserade styrkortet fullt ut, vilket gör att man inte behöver följa de ”krav” som ställs i litteraturen för hur man använder balanserat styrkort med framgång. Även om förarbetet med att välja ut de fyra parametrarna skedde grundligt så gick adopteringen smidigt. Att Elfsborg valt att kalla det för just balanserat styrkort beror på tillfälligheter snarare än att de har läst relevant litteratur pärm till pärm. Därför kan man varken hävda att de stöter bort nya recept eller att de adopterar och frikopplar för att vinna extern legitimitet.

5.4 Översättning

Varför blir organisationsrecept översatta?

Røvik menar att det är ett faktum att koncept bearbetas och omformas på sin resa in i organisationer. Så är det även i Elfsborgs fall. De följer inte det balanserade styrkortet efter litteraturens ramar. Men varför har de då översatt receptet? Enligt Røvik finns det tre huvudanledningar till varför koncept översätts. En anledning är att det görs på rationellt kalkylerade grunder som innebär att man antingen väljer ut de delar som förväntas ge mest positiva effekter, att man väljer anpassar receptet för att det skulle bli för kostsamt att adoptera det fullt ut eller att man anpassar ett recept för att undvika att det krockar med lokala traditioner. En annan anledning är att översättningen sker oavsiktligt som innebär att man misslyckas med att kopiera ett recept rakt av trots att man tror att man lyckats. Den sista anledningen är att man översätter som identitetsförvaltning. Med det menas att man vill stärka sin egen och andras uppfattning att man liknar andra framgångsrika organisationer genom att adoptera populära recept, samtidigt som man vill behålla sin identitet. Därför översätter man med försiktighet så att man fortfarande kan behålla sin identitet.

I Elfsborg har man varken anpassat det balanserade styrkortet av kostnadsskäl eller för risken att det krockar med lokala traditioner. Man har inte heller misslyckats med översättningen då tanken aldrig varit att kopiera ett recept rakt av. Inte heller har man velat likna någon annan framgångsrik organisation. Det man har gjort är att, på rationella grunder, välja ut fyra parametrar som påverkar verksamheten mest. Avsikten var ju som sagt inte att kopiera receptet rakt av, men likheterna med att översätta på rationellt kalkylerade grunder är stora.

Bengtsson menar att det är svårt att följa managementkoncept till punkt och pricka, då verkligheten sällan är så enkel som den ibland beskrivs i konceptlitteraturen. Därför handlar man utifrån tidigare erfarenheter. Han har med åren lärt sig att det är praxis att arbeta med ett antal nyckelparametrar och således kan man därför påstå att Elfsborg översatt receptet på rationella grunder.

Hur blir organisationsrecept översatta?

Hur har man då inom Elfsborg översatt det balanserade styrkortet? Røvik belyser fyra vanliga varianter till hur översättningar går till som han valt att kalla konkretisering, delvis imitation, kombination och omsmältning. Med konkretisering menas att man tolkar och förtydligar konceptet från det generella till det specifika. Detta på grund av att många recept i grunden är relativt diffusa. Delvis imitation innebär att adopterar ett fåtal element från ett koncept som består av en rad mer eller mindre detaljerade och löst hopkopplade delelement. Detta urval kan göras på rationell grund, men då krävs det att man har god kunskap om konceptets alla sidor samt att det är tillräckligt specifikt beskrivet för att det ska gå att urskilja de olika elementen. Det kan även ske oavsiktligt på grund av bristande kunskap eller att konceptet är för generellt till sin karaktär. En sista variant av delvis imitation är att vissa element är enklare att överföra och därför ses som mer passande att adoptera. Med kombination menas att man kopplar ihop hela eller delar av olika koncept. Omsmältning innebär att flera olika koncept flyter samman och på så sätt bildar ett helt nytt koncept.

Elfsborg har som tidigare nämnts valt att inte kopiera det balanserade styrkortet rakt av. Man har använt sig av grunderna till stor del, men mycket har lämnats utanför. Därför går det inte att säga att Elfsborg har konkretiserat ett koncept. Man har inte heller kombinerat det balanserade styrkortet med något annat recept eller omsmält flera till ett nytt. Elfsborgs översättning liknar mer en delvis imitation på så sätt att man har plockat ut ett fåtal element från det balanserade styrkortet. Anledningen till att man gjort på detta sätt är troligtvis varken av bristande kunskap eller att konceptet är för generellt konstruerat då grundtanken inte var att kopiera receptet rakt av över huvud taget. Snarare skulle man kunna säga att Elfsborg delvis har imiterat det balanserade styrkortet på rationella grunder. Återigen kan man hänvisa till Bengtssons resonemang kring svårigheten att kopiera ett recept rakt av.

6 Slutsats

Här presenteras de slutsatser vi dragit utifrån vår analys kopplade till vår problemformulering och vårt syfte. I slutsatsen ges svar på de frågor vi ställde i inledningen av rapporten.

Den första, och kanske viktigaste, slutsatsen vi kan dra efter att ha studerat Elfsborgs arbete med balanserat styrkort är att de egentligen inte använder balanserat styrkort så som det beskrivs i litteraturen. Det var heller aldrig avsikten från första början. Snarare tog man fram mål för organisationen för att säkra och kontrollera ekonomin. Att de valt att kalla sin modell för balanserat styrkort beror på tillfälligheter. Man insåg att modellen liknade det balanserade styrkortet och namnet växte fram med tiden. Bengtsson menar att man inte ska ta begreppet på för stort allvar, då frågan på vad balanserat styrkort är kan ge många olika svar och att verkligheten sällan är så enkel så som den ofta beskrivs i konceptlitteraturen. Han menar att man genom åren i företagsvärlden lär sig att styra efter verksamheten efter ett antal parametrar. Har man koll på dem har man koll på hela verksamheten.

Dock är det tydligt att man indirekt inspirerats av det balanserade styrkortet genom att det i styrelsen sitter personer med stor erfarenhet av näringslivet, och det var de som var drivande i införandet av en ny modell. Deras näringslivserfarenhet har troligtvis färgat av sig i Elfsborg sätt att arbeta. Detta har medfört att man kan konstatera att grunderna i det balanserade styrkortet till stor del liknar Elfsborgs sätt att arbeta trots att Elfsborg inte aktivt valt att arbeta med det balanserade styrkortet. De fyra perspektiven har i mångt och mycket samma innebörd i litteraturen som i Elfsborg, men skiljer sig något åt i hur de används. Vi kom fram till följande kopplingar:

Litteraturen

Elfsborg

Det finansiella perspektivet	Positivt resultat på "sista raden" i balansräkningen
Kundperspektivet	Marknadsintäkter
Processperspektivet	Sportligt resultat (topp fyra i Allsvenskan)
Lärandeperspektivet	Konsolideringsgrad lägst 50 procent (andelen eget kapital i relation till personalkostnaderna)

Det finansiella perspektivet - I Elfsborgs fall är det främst lönsamheten man mäter i detta perspektiv. Genom att göra ett positivt resultat i balansräkningen försäkrar man sig om att ekonomin inte går bakåt.

Kundperspektivet - Elfsborg fokuserar på sponsorer i deras motsvarighet till kundperspektivet. Genom att satsa på att ha många lokala sponsorer istället för några få stora, försäkrar man sig om att de stannar kvar även vid eventuell sportslig motgång. Lokala sponsorer har en starkare personlig koppling till Elfsborg än vad exempelvis ett företag utanför bygden skulle ha. Att inte ha få sponsorer minskar även risken för att tappa stora intäkter om en stor sponsor drar sig ur, vilket visar på att man även räknat på kundlönsamheten.

Processperspektivet - Genom att nå topp fyra i Allsvenskan ges chansen till spel i Europa. Detta medför nöjda kunder och ägare samt extra tillskott i kassan. För att nå målet krävs en inre effektivitet i form av en tillräckligt bra spelartupp och ekonomi.

Lärandeperspektivet - Elfsborgs mål, att ha ett eget kapital på minst 50 procent av personalkostnaden, bidrar till att stärka ekonomin på lång sikt. Man garanterar att det finns en buffert att ta ifrån om det skulle behövas och man behöver inte sälja spelare av ekonomiska skäl vid eventuell degradering. Dessutom planerar man att investera i organisationen i form av satsningar på talangutveckling, övrig organisation och sociala projekt med mera. Detta visar att man investerar i organisationen samt att man tänker långsiktigt.

6.1 Adoptering

Elfsborg var missbelåtna med de sportsliga resultaten och ekonomin var dålig. På så vis fann man objektiva problem i verksamheten som man sökte en lösning på. Man tittade även på andra föreningar som befann sig i en än svårare situation för att se hur man skulle undvika att hamna i samma tillstånd. På detta sätt motiverades man av en mix mellan objektiva problem i verksamheten och som uttryck för identitetsförvaltning. Man blev sedan ”hänförda” av det balanserade styrkortet genom att Bengtsson tidigare varit i kontakt med det och arbetat på ett liknande sätt i ett antal olika företag. Det funna problemet och hänförandefasen motiverade Elfsborg att adoptera sin variant av ett balanserat styrkort.

6.2 Införandefasen

Elfsborgs införandefas av det balanserade styrkortet gick relativt snabbt och enkelt, som en snabb tillkoppling. Det beror främst på två saker. Man hade redan arbetat på ett liknande sätt och det kändes som en naturlig process. Då man med avsikt inte kopierat det balanserade styrkortet rakt av behöver man inte heller inte följa alla de ”krav” som ställs i litteraturer.

6.3 Översättning

Precis som Røvik menar, att koncept alltid översätts vid adoptering, har även Elfsborg översatt det balanserade styrkortet. Återigen måste det poängteras att man aldrig haft som avsikt att imitera det balanserade styrkortet, så som det beskrivs i litteraturen. Givetvis är detta en stor anledning till att det balanserade styrkortet översatts, men man kan även dra paralleller till Røviks beskrivningar till vad som ligger bakom översättningar. Den första likheten är att man översatt på rationellt kalkylerade grunder genom att man på ett grundligt, rationellt sätt lokaliserat fyra nyckeltal som påverkar verksamheten mest. Den andra likheten är att man delvis imiterat ett koncept på så vis att man har plockat ut ett fåtal element från det balanserade styrkortet snarare än att kopiera det fullt.

7 Avslutande diskussion

I detta kapitel för vi en mer öppen diskussion kring vårt ämne, Elfsborgs användning av balanserat styrkort, balanserat styrkort i allmänhet och ger även förslag på vidare forskning.

Vi vill börja med att poängtera att vårt tillvägagångssätt mycket väl kan ha påverkat resultatet. Vi har bara intervjuat personer inom Elfsborg och risken finns att bilden av sin organisation som de målat upp för oss är missvisande genom att de själva är mitt i den och inte vill presentera sin egen verksamhet på bästa sätt. Vi har absolut ingen anledning att tro att någon av dem vi intervjuat har farit med osanning, men vi vill ändå vara öppna för tanken. Å andra sidan var vi tvungna att hålla oss inom föreningen, då ingen utanför vet exakt hur det går till i deras arbete. Avsikten har heller aldrig varit att kritiskt granska Elfsborg som förening eller deras arbetssätt.

Som sagt var aldrig tanken att granska Elfsborg. Syftet var heller inte att ta reda på om styrkortet har bidragit till deras framgång de senaste åren. Trots det vill vi här lyfta fram att det är mycket som tyder på att så är fallet. Innan man fick till en förändring i organisationen gick det trögt både sportligt och ekonomiskt. Man balanserade på nedflyttningsstrecket nästan varje år och ekonomin var skakig. Sedan förändringen har man skaffat sig ett stabilt eget kapital, ökat omsättningen med 60 miljoner och sportsligt har man tagit medalj sex år i rad. Det är tydligt att någonting positivt har skett och enligt oss tyder det mesta på att det nya arbetssättet ligger till stor grund till den positiva förändringen.

Vi vågar påstå att många föreningar skulle kunna dra stor nytta av att titta närmare på hur Elfsborg gjort för att vända en negativ trend och bygga upp en stabil förening med en stadig ekonomi. Därför tycker vi även att det skulle vara intressant och relevant med mer, och djupare, forskning om hur idrottsföreningar styrs och hur de kan förbättras genom att använda olika koncept inspirerade av företagsvärlden. Speciellt eftersom att trenden visar att elitidrotten blir mer och mer kommersiell, professionell och mer lik traditionella företag. Det vore även intressant med forskning om hur idrottsvärlden skulle kunna inspirera företag till att förbättra sina organisationer.

Arbetet med denna rapport har även gjort att vi ställt oss frågan om det balanserade styrkortet verkligen är så unikt. Troligtvis ger det en bra grund att utgå från när man väljer perspektiv och styrtalet för verksamheten, men Bengtsson menar att han under en lång tid arbetat med olika nyckeltal för att kontrollera verksamheten. Elfsborg läste aldrig på om balanserat styrkort innan man valde ut sina fyra parametrar, trots det liknar de till stor del de perspektiv som Kaplan & Norton förespråkar. Som vi tidigare visat har även andra kritiska röster höjts mot det balanserade styrkortet inom forskningssfären. Vi har givetvis inte tillräckligt bred kunskap om vare sig balanserat styrkort eller ”konkurrerande” koncept, men vi öppnar ändå för möjligheten att det skulle kunna vara så att Kaplan & Nortons modell inte är så unik som de vill påstå.

8 Källförteckning

Anthony, R. N. & Govindarajan, V (2007). *Management control systems*. Boston, Mass.: McGraw Hill

Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Malmö: Liber ekonomi

Brunsson, N & Winberg, H. (1990). Att genomföra reformer. I Brunsson, N & Olsen, J.P. (red.) *Makten att reformera*, ss 171-192. Stockholm: Carlssons Bokförlag

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (1991). Introduction. I Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (red.) *The new institutionalism in organizational analysis*, ss. 1-38. Chicago: University of Chicago Press

Enjolras, B. (2002). The commercialization of voluntary sport organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 3, ss 352-376.

Ferkins, L. Shilbury, D. & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. *Sport Management Review*, vol. 8, ss 195-225

Forslund, M. (2011). Idrotten lär sig av företagsekonomin. *Svensk idrottsforskning*, vol. 3, ss 51-54

Furusten, S. (1999). *Popular Management books – How they are Made and what they mean for Organizations*. London: Routledge

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, vol. 74, ss. 75-85.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *The balanced scorecard: från strategi till handling*. Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling)

Meyer, J. W. (1996). "Otherhood: The Promulgation and Transmission of Ideas in the Modern Organizational Environment". I Czarniawska, B & Sevón, G (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, ss. 241-252.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, vol. 11, ss. 65-88.

Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? - A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, ss. 591-619.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, vol. 10, ss. 363-382.

Peterson, T. (1989). *Leken som blev allvar. Halmstads bollklubb mellan folkrörelse, stat och marknad*. Lund: Arkiv Förlag.

Røvik, K. A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Røvik, K. A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Malmö: Liber, s 159. Citerar Gaski, M, *I begynnelsen var ordet. En organisasjonsteoretisk analyse av strategisk planlegging i videregående skoler*. (Tromsø: Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø, 1993).

Røvik, K. A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Malmö: Liber, s 151. Citerar Wollebæk, K, *Bedriftskommunikasjon: Informasjonsorientert ledelse*. (Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag, 1983).

Sahlin-Andersson, K. (1996). "Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields". I Czarniawska, B & Sevon, G (red.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, ss. 78-82.

Steen-Johnsen, K. (2008). Networks and the organization of identity: The case of norwegian snowboarding. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 4, ss 337-358.

Williams, A. M. (1994). The local and the global in English soccer and the rise of satellite television. *Sociology of Sport Journal*, Vol. 4, ss 376-397.

Zakus, D. H., & Skinner, J. (2008). Modelling organizational change in the international olympic committee. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 4, ss 421 - 442.

9 Bilagor

9.1 Bilaga 1 - Frågeformulär

9.1.2 Camilla Larsson, ekonomichef

- Beskriv kort organisationen.
- Beskriv din roll i Elfsborg.
- Hur kom ni i kontakt med styrkortet?
- Varför valde ni just balanserat styrkort?
- Hur förde ni in det i verksamheten?
- Hur fungerar det i praktiken?
- Förklara de fyra parametrarna.
- Vilka berörs?
- Är alla införstådda?
- Hur arbetar ni mot uppsatta mål?
- Finns det några svårigheter?

9.1.3 Klas Bengtsson, före detta styrelsemedlem

- Beskriv kort organisationen.
- Beskriv din roll i Elfsborg.
- Hur kom ni i kontakt med styrkortet?
- Varför valde ni just balanserat styrkort?
- Hur förde ni in det i verksamheten?
- Hur fungerar det i praktiken?
- Förklara de fyra parametrarna.
- Vilka berörs?
- Är alla införstådda?
- Hur arbetar ni mot uppsatta mål?
- Vilken strategi har ni utgått från när ni utformat parametrarna?
- Hur länkas den långsiktiga strategin med kortsiktiga åtgärder?

9.1.3 Stefan Andreasson, Klubbchef

- Beskriv din roll i Elfsborg.
- Beskriv resan från 1997 tills idag.
- Hur kom ni i kontakt med styrkortet?
- Varför valde ni just balanserat styrkort?
- Hur förde ni in det i verksamheten?
- Hur fungerar det i praktiken?
- Förklara de fyra parametrarna.
- Vilka berörs?
- Är alla införstådda?
- Hur arbetar ni mot uppsatta mål?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT