



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

HT 2008
FEKK01
Examensarbete
Kandidatnivå

Balanced Scorecard - ett styrsystem även för ideella festivalarrangörer?

Handledare:

Elisabeth Kjellström
Carl-Michael Unger

Författare:

Olga Binder
Fredrik Demling
Gustav Hernebrant
Joakim Stattin

Sammanfattning

Titel:	Balanced Scorecard – ett styrsystem även för ideella festivalarrangörer?
Seminariedatum:	2008-12-18
Kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Olga Binder, Fredrik Demling, Gustav Hernebrant, Joakim Stattin
Handledare:	Elisabeth Kjellström, Carl-Michael Unger
Nyckelord:	Balanced Scorecard, festivaler, ideella organisationer, vision, mål
Syfte:	Att undersöka hur ideella festivalarrangörer leder och styr sin verksamhet och utifrån detta rekommendera ett modifierat Balanced Scorecard som bidrar till att förbättra konkretisering och operationalisering av övergripande visioner.
Metod:	Genom kvalitativ undersökning har primärdata samlats in främst via telefonintervjuer. Metoden är baserad på en abduktiv ansats med ett konstruktionistiskt synsätt.
Teoretiska perspektiv:	Eftersom arbetskraften i en ideell organisation inte får ekonomisk ersättning eller mycket låg sådan, är styrning och motivation utifrån visioner viktig. Ett modifierat Balanced Scorecard är ett styrsystem som utgår från visionen som kompassnål och huvudinriktning. Detta möjliggör val av de mer mjuka fokusområdena prestation, relationer, aktiviteter och framtid, som utgångspunkt för arbetet med att uppnå visionen.
Empiri:	Intervjuobjekten är ledningspersoner i svenska festivalorganisationer vars verksamhet är av ideell art. Det framgick bland annat att det inte användes några för verksamheten anpassade styrsystem - förutom budget.
Slutsats:	Genom att använda ett för ändamålet anpassat BSC och lägga vikt vid de fyra fokusområden som föreslås för ideella organisationer, tror vi att ledningen kan förbättra ledning och styrning av den komplexitet som kännetecknar verksamheten. Samtidigt tillvaratas de unika ingångsvärden och egenskaper som karakteriserar ideella festivalarrangörer.

Abstract

- Title:** Balanced Scorecard - a management control system for non-profit festival organizations?
- Seminar date:** 2008-12-18
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-or)
- Authors:** Olga Binder, Fredrik Demling, Gustav Hernebrant, Joakim Stattin
- Advisors:** Elisabeth Kjellström, Carl-Michael Unger
- Key words:** Balanced Scorecard, festivals, non-profit organization, vision, mission
- Purpose:** To examine how non-profit organizations that arrange festivals lead and manage their business, and to present an applicable example of how one can substantialize and operationalize the overarching visions with support of a modified version of BSC.
- Methodology:** By using a qualitative research method the primary data was collected through telephone interviews. The base of the study is abductive with a constructionistic point of view
- Theoretical perspective:** Since the workers in a non-profit organization get no or a very limited salary, a visionary management is of great importance. A modified version of a BSC is a management tool where the vision is the starting point for the strategic direction. The critical success factors, objective as well as subjective, and the activities and measurements are managed and properly balanced in four focus areas, achievements, relations, activities and outlook.
- Empirical foundation:** The interview objects are management team members in Swedish festival organizations where the purpose of the business is non-profit.
- Conclusions:** By using the modified version of BSC as a platform and concentrate on the four presented focus areas, we believe that one will be able to organize the complexity that characterize such organizations and still leverage the unique values that festival organizations generate.

Förord

Festivaler är en förhållandevis liten men allt viktigare del av den snabbt växande och konkurrensintensiva upplevelseindustrin. Ny teknik omstrukturerar branschen och inkomster från live-spelningar blir allt nödvändigare för dagens musiker. Med denna bakgrund valde vi att skriva kandidatuppsats inom Art Management och inrikta oss mot festivalorganisationer.

Det är vår förhoppning att denna uppsats kan inspirera våra respondenter att i någon utsträckning förstärka nuvarande styrsystem och därmed öka sannolikheten för många fantastiska festivalupplevelser under de kommande åren.

Vi vill tacka våra engagerade och vägledande handledare Elisabeth Kjellström och Carl-Michael Unger och våra respondenter som visat stort tillmötesgående och intresse under våra kontakter.

Till sist vill vi rikta ett tack till Björn Stattin för den värdefulla återkoppling vi fått under det hektiska slutskedet av uppsatsen. En utmärkt korrekturläsare som har varit till mycket stor hjälp då vi har arbetat intensivt med att färdigställa uppsatsen på kort tid.

Tack!

Lund den 16 december 2008

Olga Binder

Fredrik Demling

Gustav Hernebrant

Joakim Stattin

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsningar.....	9
1.5 Begreppsdefinitioner.....	10
1.6 Disposition.....	12
2. Metod.....	13
2.1 Vetenskapssyn.....	13
2.2 Metodval.....	14
2.2.1 Ansats.....	14
2.3 Primärdata.....	15
2.4 Sekundärdata.....	16
2.5 Urval.....	16
2.6 Intervjuer.....	16
2.7 Kritisk granskning av valda metoder.....	18
2.8 Reliabilitet och validitet.....	19
2.9 Källor och källkritik.....	19
3. Empiri - festivalorganisationen.....	21
3.1 Organisation och ledning.....	21
3.2 Medarbetare, motivation och ersättning.....	23
3.3 Vision och mål.....	25
3.4 Styrssystem.....	28
3.5 Omvärldsanalys - kunder och intressenter.....	28
3.6 Scheman över empirin efter fokusområde.....	30
4. Teoretisk introduktion.....	36
4.1 Den ideella organisationens särdrag.....	36
4.2 Styrssystem som motiverar en ideell organisation att uppnå sin vision.....	38
4.3 Måldefinition.....	40
4.4 Mål- och visionshantering.....	41
5. Teoretisk referensram.....	43
5.1 Balanced Scorecard.....	43
5.2 Att koppla styrtalen i Balanced Scorecard till strategin.....	45
5.3 Modifierat Balanced Scorecard för icke-vinstdrivande organisationer.....	45
5.4 Balanced Scorecard externt.....	47
5.5 Arbetsgång för framtagning av ett Balanced Scorecard.....	48
5.5.1 Definiera organisationens vision och strategi.....	48

5.5.2 Fastställ strategiska mål för respektive fokusområde.....	49
5.5.3 Identifiera kritiska framgångsfaktorer.....	50
5.5.4 Utveckla nyckeltalen.....	51
5.5.5 Formulera mål för respektive nyckeltal.....	51
5.5.6 Ta fram handlingsplaner.....	52
5.5.7 Uppföljning och lärande.....	53
5.6 Kritik mot Balanced Scorecard.....	54
6. Analys - Balanced Scorecard i en festivalorganisation.....	56
6.1 Balanced Scorecard för festivalorganisationer.....	56
6.2 Vision.....	57
6.3 Igår - Prestationsfokus.....	58
6.3.1 Internt prestationsfokus.....	58
6.3.2 Externt prestationsfokus.....	58
6.4 Idag - Relationsfokus.....	59
6.4.1 Internt relationsfokus.....	59
6.4.2 Externt relationsfokus.....	60
6.5 Idag - Aktivitetsfokus.....	60
6.6 I morgon - Framtidsfokus.....	62
6.7 Schema över analysen.....	64
6.8 Festivalens modifierade Balanced Scorecard.....	65
6.9 Orsak-verkan sambandet i Balanced Scorecard.....	66
7. Slutsatser och framtida forskning.....	67
7.1 Stöd till festivalorganisationens ledning och styrning mot visionen.....	67
7.2 Att implementera styrsystemet i organisationen.....	68
7.3 Förslag till fortsatt forskning.....	69
Källförteckning.....	71
Publicerade källor.....	71
Muntliga källor.....	73
Elektroniska källor.....	73
Bilaga - Intervjuguide.....	75

1. Inledning

Festivaler och live-arrangemang drivs många gånger ideellt och blir ett allt viktigare forum för artisters exponering. Dessa är i dagsläget stora organisationer med en hög omsättning och stort besökarantal. Utan ekonomisk ersättning krävs andra motivationskällor för funktionärerna och organisationsstrukturen, målen och visionerna blir elementära. Uppsatsen behandlar festivalorganisationerna Emmaboda-, Hultsfred-, Arvikafestivalen och Peace & Love som samtliga framförallt drivs med ideella krafter.

1.1 Bakgrund

Musik är med största sannolikhet den konstform och del av kulturen som har störst del i de flesta ungdomars liv, och så även i våra. Förutom att lyssna på radio, skivor eller mp3 uppskattar många att uppleva och bevittna när musiken skapas i stunden, genom att lyssna på den live på konserter och festivaler. Det sistnämnda har vi intresserat oss för i denna uppsats. Festivalen är utifrån ekonomens synvinkel en i flera avseenden mycket speciell typ av organisation. Enligt den neoklassiska företagsekonomiska teorin intresserar sig ekonomen för organisationer med tydliga kommersiella intressen, d v s företag med vinst som enda mål. Vinstmaximering, effektivitet och alternativkostnad är frekvent använda begrepp i dessa organisationer. Organisationerna säljer en produkt eller en tjänst, har kontinuerlig verksamhet året om, budgeterar och använder sig av räkenskapsår. Vidare antar ekonomen att alla företag agerar rationellt (Ax et al., 2005).

Under festivaler är det upplevelsen som artisterna skapar genom sin levande musik, som är kärnprodukten och som, precis som en tjänst, konsumeras samtidigt som den produceras. Detta sker under några få intensiva dagar per år då allting måste stämma för att bästa möjliga resultat ska uppnås. Varken organisationerna bakom festivalerna eller artisterna som uppträder på dem är alltid ekonomiskt rationella på det sätt som är brukligt inom andra branscher och industrier. Detta eftersom festivalerna i många fall drivs av organisationer med liknande värderingar och syften som musikerna, nämligen att leverera konstformen musik till allmänheten i första hand för att beröra och skapa en minnesvärd upplevelse. Upplevelsen är alltså central och sedan några år tillbaka har det nya samlingsbegreppet upplevelseindustrin etablerats för denna typ av verksamhet.

Sedan det nya milleniumets inträde har försäljningen av cd-skivor konstant dalat. Bara under det första halvåret 2008 minskade försäljningen med 9,3 procentenheter jämfört med samma period 2007 (DN1). Dagens artistelit kan därför inte på samma

sätt som tidigare lita på sålda cd-skivor som en viktig och grundläggande inkomstkälla. Problemet med minskade intäkter för artister och skivbolag är allvarligt och detta skapar behov av förändrad strategi och inriktning för att uppnå lönsamhet. Festivaler och andra större musikarrangemang blir p g a detta ett allt viktigare forum för artister att visa upp sig och tjäna pengar på när de tidigare kanalerna sviktar. Wallis (2006) menar också att man under senare år har kunnat se en markant ökning i intäkter från live-arrangemang som konserter och festivaler. Detta kan enligt Wallis tolkas som att det har skett ett skifte i hur musikkonsumenten spenderar sina pengar. Live-arrangemangen prioriteras högre än cd-inköpen jämfört med tidigare. I denna process har Internet och fildelningen spelat en viktig roll som marknadsförare. Wallis argument stöds av Dennis Karlsson, agent på bokningsbolaget United Stage och Per Axelsson, Festivalansvarig på Hultsfredsfestivalen:

Vi har aldrig tidigare haft så mycket spelningar och turnéer. Det handlar mycket om utbudet. Vi har både Lars Winnerbäck och Kent i sommar. Men det är ingen tvekan om att intresset för livemusik har ökat. - Dennis Karlsson (DN2)

Omsättningen har ökat på livemusiken eftersom gagenivån har skjutit i höjden med tanke på att artisterna måste tjäna pengar någonstans - Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen

Även STIM (musikskaparnas intresseorganisation) rapporterar om ökande utbud och efterfrågan av livemusik vilket har lett till att intäkterna från livemusik har ökat med 80 % på fem år (DN3).

1.2 Problemdiskussion

Många festivaler i Sverige drivs till största delen utifrån ideellt arbete. De största av dessa omsätter idag över 30 miljoner kronor och besöks av mer än 20 000 besökare. Festivalerna drivs med kommersiella medel men med kulturen som fast och odiskutabel grund (Nyberg, Jonas). Årligen arbetar flera tusen funktionärer gratis på dessa festivaler (ostran.se). Utan vinstintressen för festivalerna och möjlighet till ekonomisk kompensation till funktionärerna krävs det andra motivationskällor än de som normalt gäller för vinstdrivande organisationer. Det är lätt att inse att dessa måste vara starka och är viktiga att tillgodose men det kan vara desto svårare att konkretisera dem. Jonas Nyberg, Genomförandeansvarig på Arvikafestivalen 2007, menar att det för många handlar om kärleken till musiken, samhörigheten och ansvarskänslan.

Bakom exempelvis Arvikafestivalen står en ideell förening vid namn Galaxen, vars styrelse sätter mål och gör upp långsiktiga planer för festivalen berättar Jonas Hallberg, Huvudansvarig Arvikafestivalen 2004-2008. Vidare nämner han att allt överskott från Arvikafestivalen går tillbaka till Galaxen för att kunna användas vid sämre tider, och på lång sikt till förbättringar av befintlig verksamhet och nyinvesteringar.

Konsumtion av upplevelser står idag för ca 5 % av Sveriges BNP och kulturen och den kreativa sektorn växer, enligt en studie från 2006 beställd av EU-kommisionen, i snabbare takt än övriga delar av EU:s ekonomi (kks.se). Konkurrensen och utbudet ökar i en takt som aldrig förr och globaliseringen och Internet sprider konst och musik till jordens alla hörn i en otrolig hastighet. I denna hyperkonkurrens måste festivalarrangörerna trygga en långsiktig överlevnad och skapa förutsättningar för att ge ett fortsatt värdefullt bidrag till upplevelseindustrin. Ledning och styrning av ideellt drivna festivaler måste därmed ske på ett sådant sätt att förutsättningarna för långsiktig lönsamhet och överlevnadsförmåga ökar. På vilket sätt kan dessa organisationers visioner konkretiseras och hur kan motivationen ökas genom tydligare styrmodeller och kommunikation? En populär modell för att översätta visionen till konkreta mål och delmål, och få arbetet med att sträva mot mål och visioner att genomsyra verksamheten, är Kaplan & Nortons Balanced Scorecard (BSC). Det är vår intention att med denna uppsats belysa situationen i nuläget, bland några stora svenska ideella festivalarrangörer, och därmed ge underlag för några nya idéer om möjliga förbättringsåtgärder för en effektivare ledning och styrning av verksamheten.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ideella festivalarrangörer leder och styr sin verksamhet, och utifrån detta rekommendera ett modifierat Balanced Scorecard som bidrar till att förbättra konkretisering och operationalisering av övergripande visioner.

1.4 Avgränsningar

I dagsläget finns det flera hundra festivaler i Sverige med giganter som Hultsfredsfestivalen, Arvikafestivalen, Sweden Rock Festival, Peace and Love och Way Out West i spetsen. Flera av dessa har över 20 000 besökare och möjligheter att locka världens artistelit till mindre svenska städer (festivalinfo.se). En svensk festivalkultur har arbetats fram och denna förnyas och förstärks kontinuerligt med nya tillskott. I detta gytter av festivaler kan man urskilja två olika grupper. Dels finns det festivaler som drivs av vanliga kommersiella företag och dels finns det festivaler som

drivs av ideella föreningar. Denna uppsats kommer närmare att undersöka organisationer som driver festivalverksamhet av ideell natur. Fallorganisationerna är: Emmabodafestivalen, Arvikafestivalen, Hultsfredfestivalen och Peace & Love.

1.5 Begreppsdefinitioner

Festivalerna som undersöks i denna uppsats är av olika bolagsform. Peace & Love drivs av ett aktiebolag medan övriga drivs av ideella föreningar. Detta avsnitt definierar begrepp som används frekvent i uppsatsen för att klargöra hur dessa ska tolkas.

Ideell förening: I uppsatsen syftas det på den juridiska betydelsen av ideell förening där en förening anses vara ideell då dess syfte och verksamhet, i första hand, inte är av ekonomisk natur. I svensk lag finns inga exakta gränser för vad som definierar en ideell förening eller när en sådan räknas som juridisk person. Den typ av organisationer som förekommer i uppsatsen är ideell i bemärkelsen att de har ett ideellt syfte som befrämjas genom ekonomisk verksamhet men utan att främja medlemmars ekonomiska intressen (Agell et al., 2007).

En ideell förening blir juridisk person då stadgar som antagits är fullständiga nog att medge individualisering och då en styrelse är utsedd. Eftersom ideella föreningar som utövar näringsverksamhet har skyldighet att registrera sig i Bolagsverkets handelsregister enligt §2 i handelsregisterlagen, har vi konstaterat att tre av fallorganisationerna är ideella föreningar - Hultsfred-, Arvika- och Emmabodafestivalen (121.nu).

Festivalorganisation: En organisation vars främsta verksamhet består av att generera live-musik i området som festivalen är belägen. Peace & Love drivs som ett aktiebolag sedan 2006, deras syfte och vision är dock av samma karaktär som övriga fallorganisationers varför samtliga undersökta festivaler faller in under begreppet *festivalorganisation*.

Ideell organisation: En ideell organisation bedriver verksamhet av ideell natur. I denna uppsats syftar begreppet ideell organisation till organisationer utan vinstintresse oavsett bolagsform (benämns även *icke-vinstdrivande organisation*). Alltså faller samtliga fallorganisationer in under detta begrepp.

Upplevelseindustrin: Alla de branscher som berör och bidrar till upplevelseinriktad verksamhet sammanfattas under detta begrepp. Forskning, utbildning, näringsliv och kultur är de främsta delarna vars samspel är av särskild vikt när man talar om upplevelseindustrin (upplevelseindustrin.se).

Den exakta definitionen av upplevelseindustrin enligt KK-stiftelsen lyder: Människor och företag med ett kreativt förhållningssätt vars primära syfte är att skapa och/eller leverera upplevelser i någon form. I upplevelseindustrin innefattas utöver musik även områdena arkitektur, dator/tv-spel, design, film, foto, litteratur, konst, marknadskommunikation, media, mode, måltid, scenkonst, turism/besöksnäring och upplevelsebaserat lärande (Översatt från Nielsén, 2008, s15).

Vision: Med vision avser författarna organisationens övergripande syfte och mål.

Styrsystem: Medvetet utvecklade rutiner, scheman och uttalanden som är anpassade för att effektivisera verksamheten och maximera värdet som genereras (Merchant et al., 2003). I uppsatsen används även begreppet styrinstrument synonymt med styrsystem.

1.6 Disposition

1. Inledning:

Bakgrund, problemdiskussion, syfte, avgränsningar samt begreppsdefinitioner.



2. Metod:

Uppsatsen utgår ifrån en konstruktionistisk grund, med kvalitativ undersökning och en abduktiv ansats. Primärdata insamlas i form av främst telefonintervjuer, vilket medför tolknings och värderingsrisker.



3. Festivalorganisationen:

Dagens situation, utifrån 3.1. Organisation och ledning 3.2. Medarbetare, motivation och ersättning 3.3. Vision och mål 3.4. Styrssystem 3.5. Omvärldsanalys - kunder och intressenter 3.6. Scheman över empirin efter fokusområde



4. Teoretisk introduktion:

Här behandlas den ideella organisationens särdrag, dess mål- och visionshantering, samt varför Balanced Scorecard passar i en ideell organisation.



5. Teoretisk referensram:

Presentation av Balanced Scorecard i grundutformning och för ideella organisationer. Utgångspunkt utifrån modifieringsalternativ, relaterade fokus, handlingsplaner, lärande och kritik.



6. Analys:

Presenterar Balanced Scorecard utifrån vision, prestation, relation, aktivitet och framtid. Ett konkretiseringsschema med gemensamma nämnare förtydligar kapitlet och festivalorganisationernas gemensamma nämnare.



7. Slutsats:

Sammanfattar arbetets slutsatser och presenterar förslag till vidare forskning

2. Metod

Uppsatsen utgår ifrån ett konstruktionistiskt synsätt och har utarbetats utifrån en kvalitativ undersökningsmetod. En abduktiv ansats ligger till grund för materialet som är framtaget utan en tydlig grundmodell som utgångspunkt, och som konkretiseras genom att en utvald modell testas. Primärdata i form av intervjuer är den huvudsakliga empirigrunden, vilket medför att informationstolkning ifrån respondenterna är en naturlig risk som kan påverka resultatet.

2.1 Vetenskapssyn

Innan ett metodval genomförs bör man tänka över sin grundläggande vetenskapssyn och sitt förhållningssätt. Man bör ifrågasätta synen på studieobjekten och den verklighet som beskrivs och förklaras. Det finns två huvudsakliga begrepp, nämligen epistemologi och ontologi, som är kopplade till en rad ställningstaganden och överväganden (Bryman et al., 2007). Epistemologin utreder hur vi når eller skapar kunskap och ontologi behandlar vad som existerar (Rennstam, 2008-11-06).

Det finns två skolor inom epistemologin, positivismen och interpretivismen. Utgår man ifrån det positivistiska synsättet anser man att man kan få svar om verkligheten utifrån neutrala observationer. Utgångspunkten är att man kan avbilda en sann bild av verkligheten, vilket tar sin grund i ett naturvetenskapligt ideal. Interpretivismen tar motsatt ståndpunkt och utgår istället ifrån ett samhällsvetenskapligt ideal och menar att det inte finns någon sann och allmängiltig världsbild (Ibid).

Inom ontologin talar man om objektivismen och konstruktionismen som de två grundläggande synsätten. Dessa två synsätt är nära kopplade till epistemologins positivism och interpretivism. Inom objektivismen menar man att verkligheten existerar "utanför" oss människor och därför inte kan påverkas av oss. Man talar om en "asocial" verklighet. Konstruktionismen, däremot, förutsätter att verkligheten är ett resultat av människors interaktion – den existerar mellan oss, eller inom oss. Verkligheten beskrivs som "social" (Ibid).

Denna uppsats har tagit avstamp i det konstruktionistiska synsättet. Då det är ett socialt fenomen som festivaler, som byggs upp, styrs och leds av människor, som har undersökts så föreföll det vara den naturliga utgångspunkten. Vetenskapssynen är också nära förenat med, och beroende av metodvalet som diskuteras nedan.

2.2 Metodval

Man skiljer inom företagsekonomisk forskning på två sorters undersökningsmetoder. Den ena är den kvantitativa undersökningsmetoden och den andra är den kvalitativa undersökningsmetoden. Skillnaderna mellan dessa två är nästan självförklarande men ska för tydlighetens skull kortfattat förklaras.

Den kvantitativa metoden fokuserar på kvantifiering vid insamling och analys av information. Metoden kretsar med andra ord mycket kring siffror och data som syftar till att ge en överblick över en stor och initialt svåröverskådlig informationsmängd. Många författare kopplar även den kvantitativa metoden till de ovan beskrivna epistemologiska och ontologiska synsätten positivism respektive objektivism (Bryman et al., 2007, s28). Den kvalitativa undersökningsmetoden fokuserar i motsats till den kvantitativa på ord och text istället för siffror och data. Detta innebär inte nödvändigtvis att den kvalitativa undersökningen kännetecknas av en total avsaknad av siffror och data utan distinktionen dem emellan återfinns i var huvudsakligt fokus ligger. Vad gäller epistemologi och ontologi hänförs den kvalitativa undersökningen ofta till de interpretivistiska respektive konstruktionistiska synsätten (Bryman et al., 2007, s402-403).

Med det konstruktionistiska synsättet, och behovet av djuplodad förstahandsinformation från fallorganisationerna som ingångsvärden följde konklusionen att använda den kvalitativa undersökningsmetoden i uppsatsen.

2.2.1 Ansats

Utöver ovan utredda karaktäristika för de kvantitativa och kvalitativa undersökningsmetoderna kopplas även en sorts ansats till respektive metod. Dessa är deduktiv och induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen hänförs alltså ofta till den kvantitativa metoden och går i stora drag ut på att testa en befintlig teori. Den induktiva ansatsen å sin sida utgår ifrån en övergripande frågeställning och empiriinsamling som i slutändan mynnar ut i en teoribildning. Denna ansats används ofta vid arbete med den kvalitativa undersökningsmetoden (Bryman et al., 2007, s 11-14, 28).

Utöver de två klassiska ansatserna, deduktion och induktion, finns en nyare form av ansats kallad abduktion. Den abduktiva ansatsen kan ses som en kombination av den deduktiva och den induktiva ansatsen och består av en ständig växelverkan mellan empiri och teori. Den är inte lika akademiskt strikt som de två klassiska ansatserna, och är i själva verket en i praktiken frekvent använd metodansats (Alvesson et al., 1994).

Arbetet med denna uppsats inleddes med insamling av primärdata i form av semistrukturerade intervjuer. Strax efter att empiriinsamlingen hade tagit vid startade granskningen av uppsatsens teoriunderlag och arbetet med dessa båda delar löpte sedan parallellt. Det fanns därför redan i ett tidigt skede en uppfattning om att BSC skulle utgöra uppsatsens huvudsakliga teoretiska underlag. Allteftersom arbetet fortskred och sammanställningen av insamlad empiri och teori började ta form blev det faktiska växelverkande arbetet mellan empiri och teori mer och mer tydligt. BSC:s signifikans för arbetet har utvärderats i olika stadier samtidigt som empirins användbarhet har bedömts beroende på överensstämmelsen med uppsatsens syfte och forskningsfråga. Dessa har bägge omformulerats ett antal gånger under arbetets gång och uppsatsens abduktiva ansats har stegvis vuxit fram som alltmer logisk.

2.3 Primärdata

Den information som hämtas direkt ifrån ursprungskällan kallas primärdata. Den kan inhämtas genom direkta observationer, experiment och intervjuer (Arbnor, 1994, s241). I uppsatsen utgörs denna utav speciellt utvalda intervjuobjekt från de olika festivalorganisationer som har undersökts.

Avsaknaden av konkret teori, samt svårdefinierbara problematiseringar i uppsatsens förstadium gynnas av intervjubaserade metoder. Styrkan i dessa, till skillnad från exempelvis enkätundersökningar, är att utrymme kan ges för fördjupning där den intervjuade kan vidareutveckla sina svar. Intervjuerna genomfördes genom en semistrukturerad metod, vilket gav respondenterna utrymme för egna funderingar och åsikter. Det primära syftet med en sådan intervjumetod är att erhålla en nyanserad bild av helheten, då respondenten har möjlighet att avvika från intervjuunderlaget. Metoden har också kommit att karaktäriseras som fria intervjuer, vilket innebär att intervjuerna intar en dialogliknande form och väcker således tankar hos deltagarna som i andra fall riskeras att utebli (Eriksson et al., 2006).

Kvalitativa intervjumetoder tenderar att vara mindre strukturerade än kvantitativa undersökningar, där fokus ligger på att maximera validiteten och reliabiliteten i mätningarna. Vid kvalitativa intervjuer har frågeställaren en viktigare roll och målsättningen är att skapa en diskussionsliknande situation där flexibilitet är ett nyckelord och där nya frågor ställs när oklarheter eller funderingar uppstår (Bryman et al., 2007, s474).

2.4 Sekundärdata

I uppsatsen kommer primärdatan att kompletteras med sekundärdata. Det är en nödvändig del av datainsamlingen som förenklar och förbättrar helhetsbilden av uppsatsen. Sekundärdata bidrar med relativt lättillgänglig, kontrollerad och trovärdig information. Detta medför att risken för felaktiga påståenden i rapporten minimeras. Mycket av det som anges från sekundärdatan har tagits fram under stora urval och risker med bortfall har analyserats och minimerats (Bryman et al., 2005, s231).

Författarna har använt sig av sekundärdata i form av information från internetsidor, tidningsartiklar och litteratur. Insamling av data från artiklar görs via databasen Elin@Lund. De internetsidor som används och är skapade av de organisationer som presenteras är vanligen vinklade. Detta är någonting författarna har varit medvetna om och har haft i åtanke när de använts. Informationen ställs mot den som framkommer under intervjuerna vilket medför att den får beaktas som trovärdig.

2.5 Urval

De organisationer som har undersökts i uppsatsen är festivaler som drivs eller har startats som ideella föreningar. Det innebär att vi har avgränsat oss markant ifrån arrangörer som tydligt driver festivaler med vinstintressen. Sådana festivaler har andra organisationsuppbyggnader och motivationskällor på grund av de ekonomiska faktorerna som får en centralt styrande roll i arrangemanget.

Det är framförallt festivaler med tydliga högre mål och klara budskap kring sin ideella verksamhet som har varit av intresse. Antalet större festivaler som faller inom uppsatsens undersökningsramar är relativt få (festivalinfo.se), vilket har medfört att det slutliga undersökta antalet är fyra stycken. Kontakten med intervjuobjekten är i de tre fall tagen genom kontaktinformation på festivalernas internetsidor och i två enskilda fall genom personliga kontakter. Urvalet av intervjupersoner inom organisationerna har genomförts med målet att få tag på så lämpliga och kunniga personer som möjligt och som samtidigt har stor erfarenhet och ledande positioner inom sina respektive organisationer.

2.6 Intervjuer

Fem intervjuer med personer från fyra olika festivaler utgör uppsatsens primärdata. Intervjuerna har skilt sig åt på så vis att en genomfördes som ett personligt möte och de andra fyra per telefon. Detta med anledning av att avstånden till våra respondenter har begränsat möjligheterna till personliga möten med samtliga.

En intervjuguide har utformats och använts under samtliga intervjuer. Denna har i första hand använts som vägledande stöd vid haltande konversationer och har utformats för att kunna styra tillbaka diskussionen mot de primära frågeställningarna. Guiden har använts olika mycket i de olika intervjuerna beroende på hur självgående respondenten har varit kring utvecklandet av givande svar och funderingar.

Strukturen och upplägget kring de två olika intervjuformerna har varit lika utformade, med den skillnaden att telefonintervjuerna har genomförts under större tidspress. En telefonintervju varade i genomsnitt i 30-60 min, medan den personliga intervjun varade i nästan två timmar. Samtliga respondenter erbjöd sig att i efterhand svara på ytterligare funderingar och frågor, vilket minimerade risken för missförstånd, tolkningsfel och utebliven information. Den personliga intervjun genomfördes med närvaro av samtliga författare för bästa resultat. Detta minimerar risken att missa viktig information. Telefonintervjuerna har genomförts av två personer, där en har agerat intervjuare och den andra har haft som främsta uppgift att lyssna och anteckna. Frågorna ställs genomgående av samma person för att hålla intervjun på ett konsekvent spår och inge ett kontrollerat och koncentrerat intryck. Samtliga telefonintervjuer har också spelats in för att i efterhand lyssnas igenom och sammanställas.

Vid en telefonintervju blir intervjuareffekten mindre påverkande än vid en personlig intervju. Detta eftersom respondenten inte påverkas av exempelvis ålder, utseende och kön, vilket i flera fall kan vara positivt (Arbnor et al., 1994, s243). Kontakten mellan intervjuobjekt och intervjuare blir strikt professionell. Detta medför att kvaliteten på svaren blir högre, samtidigt som möjligheten att klargöra svårigheter och minimera missförstånd minskar. Det så viktiga förtroendet mellan de båda parterna kan bli lägre genom att endast kontakt via telefon sker (Bryman et al., 2005, s140).

Efter aktuell intervju sammanställdes ett dokument över intervjun. En deltagarkontroll genomfördes vilket innebär att respondenten i efterhand fick läsa igenom intervjun för att undvika författarnas eventuellt felaktiga tolkningar. (Merriam, 2003). Dessa sammanställdes genom intern kommunikativ validitet där författarna efter intervjutillfället skapade en gemensam bild av det som hade diskuterats. Respondenten fick således möjlighet att korrigera eller förtydliga eventuell information som hade feltolkats genom författarnas uppfattning av intervjun (Bryman et al., 2005).

2.7 Kritisk granskning av valda metoder

Fallstudiens starka sidor är många, men det finns likväl svagheter. Möjligheten att djupt granska och få förståelse för det granskade fallet är stor, vilket medför att tillförlitligheten i det rapporterade materialet blir hög. Det unika i det specifika fallet framgår med tydlighet och undersökningen blir detaljerad och samtidigt nyanserad. Detta minimeras dock genom att undersökningen är av så kallad jämförande design. Formen lämpar sig då undersökningsfallen är flera och ger en mer övergripande bild kring undersökningsobjekten, samt öppnar upp för jämförande analys. Detta medför i sin tur högre möjlighet för klara slutsatser och större bredd (Bryman et al., 2005, s73-75)

Då en fallstudie appliceras på specifikt utvalda fall, kan det medföra att de olika organisationerna som studeras varierar i uppbyggnad och utseende i så stor utsträckning att generaliseringar bli svåra. De gemensamma nämnare som existerar måste vara tillräckligt starka för att bilda en uppfattning kring ett typfall. Att undersökningen förs mot en utstakad bana och att objektiviteten blir lidande är ett riskmoment som alltid bör tas i beaktande. Detta är oundvikligt då beskrivningen av varje specifikt fall tolkas och därför också kan misstolkas (Bryman et al., 2005, s71).

Ytterligare förekommande kritik mot kvalitativa undersökningar är svårigheten att replikera dessa eftersom det sällan rör sig om att följa standardprocedurer. Problemet ligger i att det är forskaren som är instrumentet för datainsamlingen. Så vad han/hon har hört eller vad han/hon har valt att koncentrera sig på är ofta en produkt av forskarens trångsynthet och förutfattade meningar (Bryman et al., 2005, s423).

Risken med en semistrukturerad intervjumetod är att diskussionen har en tendens att glida iväg ifrån den för forskningsfrågan och syftet relevanta informationen. En intervjuguide (se bilaga 1) har därför fungerat som återknytning till det område som är ämnat att undersökas. En annan svaghet som kan uppstå i samband med personliga intervjuer är att intervjuarens personlighet, kroppsspråk och tonfall kan komma att uppfattas på ett sätt som förvränger resultatet (Halvorsen, 1992).

Empiriinsamlingsarbetet påbörjades relativt tidigt under uppsatsarbetet och intervjuguiden utformades i syfte att få ett bra kvalitativt underlag för kunskap om respondenternas organisationer, ledning, styrning, ekonomi, mål, planering och framtidsplaner. Intervjuguiden var således inte i första hand utformad för att specifikt klargöra vilka fokusområden och aktiviteter som skulle kunna passa in i en tänkt struktur för ett BSC. Schema över analysen under avsnitt 6.7 är framtagen bland annat i syfte att råda bot på denna eventuella svaghet.

2.8 Reliabilitet och validitet

Intern reliabilitet ger svar på huruvida en eller flera i forskargruppen är överens om tolkningarna av vad som observeras. Ställer sig någon forskare frågande eller skeptisk till resultaten i denna undersökning ska den kunna göras igen med liknande resultat. Frågan om undersökningen kan bli replikerad kallas även extern reliabilitet. Detta är ett svårt kriterium att leva upp till i en kvalitativ undersökning då det är svårt att "frysa" en social situation och göra så att alla omständigheter upprepas vid ett senare tillfälle (Bryman et al., 2007, s410). Tillvägagångssättet i denna uppsats är därför väl detaljerat så att en tredje part ska, med hjälp av detta material, kunna göra om proceduren på enklaste sätt och på så vis testa slutsatserna. Som tidigare nämnts sammanställer författarna intervjun och diskuterar materialet för att sedan skicka detta till intervjuobjektet för datagranskning.

Vid bedömning huruvida undersökningsresultaten stämmer överens med verkligheten och det mätbara materialet bearbetas korrekt används begreppet validitet. Vid kvalitativa undersökningar, likt denna, riskeras validiteten i resultaten genom att fallstudier ger få informationskällor. Diskussionen som förts mellan författarna efter intervjuerna tillsammans med deltagarkontroll ökar validiteten i det insamlade materialet (Bryman et al., 2005, s49)

Uppsatsens trovärdighet bedöms utifrån tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och bekräfta det nedskrivna materialet. Uppsatsen är skriven under premisserna att detta ska följas och tillgodoses. Exempelvis följs de allmänna forskningsregler som finns och författarnas egna värderingar och åsikter speglas inte i texten (Bryman et al., 2007, s306). Trovärdigheten ökar genom att materialet kan kontrolleras och elementärt är att förstå författaren eller intervjuobjektet för att kunna leverera en oklanderlig och tolkningsfri bild av materialet (Arbnor et al., 1994, s258).

2.9 Källor och källkritik

Denna uppsats bygger på både primär- och sekundärdata, med tonvikt på det förstnämnda. Detta medför en konstant risk för att den intervjuade inte återger fullständiga sanningar. Vid intervjuer tillkommer också risken att individuella tolkningar och värderingar trots allt spelar in. Detta gäller både författarnas och respondentens värderingar, då dessa speglas i hur tolkning av frågorna sker. Genom att ha en på förhand färdig mall med frågor har vi minimerat risken för tolkningsfel, utan att på något sätt styra intervjun för mycket (Arbnor et al., 1994, s246). Styrkan semistrukturerade intervjuer medför bör inte föringas, vilket kan vara fallet om de styrs för mycket. För att minimera att viktig information försvinner spelar vi in alla telefonintervjuer för att sedan tillsammans granska och sammanställa materialet. Att

dessa sedan granskas och godkänns av respondenterna säkerställer att missförstånd minimeras. Eventuellt kan delar som fungerar mindre bra i organisationerna vara känsliga att behandla under intervjun (Bryman et al., 2005, s308).

Tillgänglig litteratur kan i vissa fall vara svår att tyda och applicera på de specifika fall vi undersöker. Anledningarna till detta är dels att komplexiteten i de undersökningar som genomförts är för hög med i många fall ett för högt antal variabler. En annan anledning är att materialet är obekant och främmande och kunskapen kring vad som genomförts i undersökningsväg är bristande. (Bryman et al., 2005, s235) Den sekundärdata som används i uppsatsen är till viss del information från våra granskningsobjekt i form av exempelvis faktatexter. Dessa används som reklampelare för organisationerna och måste anses vara tillräckligt trovärdiga som uppsatsunderlag.

De källor på Internet som använts är till största del ifrån välkända källor. Medvetet har dock elektroniska källor nedprioriterats gentemot tryckta. Anledningen till detta är att de elektroniska kräver en hårdare granskning och en mer kritisk grundinställning. Festivalernas egna hemsidor har använts för att lokalisera tilläggsupplysningar Dock är informationen på plattformarna subjektiv, vilket måste tas i beaktande. Den framställer organisationen positivt och vill fånga besökaren. Författarnas medvetenhet kring detta minskar den möjliga negativa effekt som skulle kunna uppstå.

Robert S. Kaplan och David P. Norton är de personer som har utvecklat BSC, vilket använts genomgående i uppsatsen. Dessa är välrenommerade personer vars nedskrivna kunskaper inte behöver ifrågasättas. Övrig litteratur är till stor del knuten till kurser på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet och får i och med det en trovärdig status. Vidare är det uppenbart att flera källor drar samma slutsatser och använder sig av samma definitioner av, för uppsatsen, väsentliga begrepp vilket medför att dess trovärdighet blir högre.

3. Empiri - festivalorganisationen

Här presenteras det empiriska material som har samlats in under fallstudierna genom intervjuer. Avsnittet ger läsaren en inblick i hur festivalorganisationen ser ut och vilket material som ligger till grund för fortsatt diskussion. I flera fall arbetar de utvalda organisationerna på samma sätt vilket medför att detta presenteras som allmänna fakta. Avsnittet har strukturerats efter intervjuguidens frågeområden och en sammanställning av frågor och svar efter det modifierade scorecardets fokusområden återfinns i slutet av kapitlet.

3.1 Organisation och ledning

Av de festivaler som uppsatsen avhandlar är Hultsfredsfestivalen den äldsta och Peace & Love den yngsta. De tre största har ungefär lika många besökare, vilket är 20 000 - 25 000, medan Emmabodafestivalen brukar ha ca 4 000. Antalet varierar från år till år men vanligen är det slutsålt, vilket medför att flera av festivalerna försöker att expandera. Med anledning av platsbrist är detta dock ett problem som är svårt att lösa. Den fysiska ytan är begränsad och en flytt är enligt Jonas Nyberg, Arvikafestivalen, nästintill enda alternativet för fortsatt expansion. Framförallt Peace & Love som anordnas i Borlänge stadskärna är begränsad vad gäller utrymme.

Första Hultsfredsfestivalen gick av stapeln 1982, Emmabodafestivalen 1987, Arvikafestivalen 1992 och Peace & Love 1999. Alla dessa startades som ideella föreningar. Föreningen ansvarar i flera fall för mycket mer än bara festivaler och dessa är en viktig del av städernas kulturliv. Per Axelsson berättar att Rockparty¹ driver näringar i form av evenemang och utbildningar. Jonas Nyberg från Arvikafestivalen stärker detta genom att berätta att Galaxen² driver kulturhus, utbildningar och andra evenemang utöver festivalen.

Peace & Love drivs däremot som ett aktiebolag³ sedan 2006 då de ansåg att festivalen och organisationen blev för stor för att drivas som ideell förening. Det var för osäkert för anställda och leverantörer att ställas gentemot en sådan, framförallt vad gäller fakturor och löner. En trygghet för alla parter menar de ansvariga och absolut ingen övergång som medfört att visionen eller strukturen på organisationen förändrats.

¹ Rockparty är den ideella föreningen bakom Hultsfredsfestivalen.

² Galaxen är den ideella föreningen bakom Arvikafestivalen.

³ Enligt Carl Hemström är det juridiskt möjligt att bedriva verksamhet med ideella syften i aktiebolagsform. Detta ska då framgå av bolagsordningen. Ett sådant aktiebolag måste drivas med ideell och inte kommersiell logik (Leopold, 2006, s33).

Det finns liksom inget privat intresse i bolaget utan ett aktiebolag behövs för att ge festivalen en säkrad framtid - Olof Carlsson, Peace & Love

Under den ideella föreningens styrelse agerar en strategisk ledningsgrupp som ansvarar för festivalens utförande. Ledningsgruppen leds av en Festivalchef som har huvudansvaret för hela den operativa delen av organisationen. Samtliga övergripande operativa beslut fattas av ledningsgruppen. Beslut av större dignitet som är långsiktiga och leder organisationen i en viss riktning tas av styrelsen eller av styrelsen och ledningsgruppen gemensamt. Enligt Jonas Hallberg, Arvikafestivalen, är det önskvärda normalläget att styrelsen ber om underlag och förslag på beslut från ledningsgruppen som styrelsen sedan tar ställning till. Styrelsen fungerar som ett kontrollerande organ men vill inte gå in och detaljstyra verksamheten.

I förhållande till vår storlek tror jag att det finns ganska få företag i Sverige som jobbar så utarbetat strategiskt som festivalen gör - Jonas Hallberg, Arvikafestivalen

Ledningsgruppen består förutom Festivalchefen vanligen av mellan 5-15 personer med olika anställningar och ansvarsområden. Exempel på sådana avdelningar är säkerhet, marknadsföring, band/bokning, ekonomi, område, och genomförande. Utifrån uppdelningarna arbetar man sedan parallellt med respektive funktionsområden. Under ledningen jobbar en grupp huvud- eller nyckelfunktionärer. Anledningen till att dessa finns är, enligt Jonas Nyberg från Arvikafestivalen, att de i sin tur ska kunna delegera arbetet vidare till funktionärerna som är indelade i mindre arbetsgrupper. Det finns alltså en tydlig hierarki som styrs genom direktiv från ledningsgruppen. Rapporteringen går sedan tillbaka uppåt i hierarkin genom varje nivå. På Peace & Love arbetar de, enligt Olof Carlsson, med att försöka engagera redan befintliga grupperingar, t ex lokala idrottslag, och ge dessa större uppdrag och mer komplexa uppgifter att lösa. Fördelen med detta system menar han är att redan sammansvetsade grupper med god samarbetsförmåga underlättar för ledningen genom att de inte kräver kontroll i samma utsträckning.

Genomsnittsåldern i ledningsgrupperna varierar. Arvikafestivalens genomsnittsålder är enligt Jonas Nyberg 22 år medan Hultsfredsfestivalens är 35 år enligt Per Axelsson. Detta beror enligt Per Axelsson mycket på att de som var med och startade festivalen 1982 fortfarande är med och driver organisationen. Jonas Nyberg förklarar att Arvikafestivalen däremot har en policy att personalomsättningshastigheten inte bör överstiga tre till fyra år. Båda Jonas Nyberg och Per Axelsson är överens om att rekrytering till ansvarspositioner inom organisationerna i stor utsträckning sker

internt, från tidigare års festivalspersonal. Jonas Nyberg förklarar det genom att det finns goda interna utvecklingsmöjligheter, vilket ses som en motivationskälla, samtidigt som det krävs erfarenhet och stor inblick i organisationen för att ingå i exempelvis festivalens ledningsgrupp.

Det finns en väldigt speciell atmosfär av att man helt bortser från ålder och tidigare erfarenhet och bara ser till personens moral, jävlar anamma och handlingskraft. Man ser alltså bara till personens egenskaper - Jonas Hallberg, Arvikafestivalen

3.2 Medarbetare, motivation och ersättning

Utbildningsnivå och arbetslivserfarenheter varierar kraftigt i ledningsgrupperna. Per Axelsson förklarar att de anställda i Hultsfredsfestivalens ledning innefattas i ett spann som sträcker sig emellan ofullständig grundskoleutbildning till magisterexamen. Arvikafestivalen och Hultsfredsfestivalen har startat musik- och ledarskapsutbildningar i samarbete med universitet och folkhögskolor där de sedan rekryterat en del av sin personal ifrån. Jonas Hallberg från Arvikafestivalen menar att utbildningarna är attraktiva och bra för alla parter och att det kan ses som ett steg i att modernisera festivalerna och säkerställa att tillgången på kompetent personal är kontinuerlig och stor även i framtiden.

Olof Carlsson berättar att Peace & Love vårdar relationerna med medarbetare genom att de har upprättat en funktionärsdatabas, vilket enligt honom “ger bra koll på vilka som jobbat på festivalen”. I övrigt är det upp till huvudfunktionärerna att hålla koll på vilka som arbetat bra och få dessa att återkomma året efter. Även Jonas Nyberg berättar att Arvikafestivalen har en databas över sina funktionärer.

En personlig kontakt är det viktigaste. Ta väl hand om dem som jobbat på festivalen så att de känner sig välkomna - Olof Carlsson, Peace & Love

Arvikafestivalen vårdar kontakterna med medarbetare genom att, enligt Jonas Nyberg, ringa till så många funktionärer som möjligt och tacka för genomförd festival. Jonas Nyberg förklarar vidare att funktionärer får ha önskemål om vilka artister de vill se och att schemat sedan läggs så gott det går för att tillgodose dessa. Kontinuerlig inomorganisatorisk uppföljning förekommer också varje månad hos ledningen på Arvikafestivalen där man diskuterar organisationens mål, personlig utveckling samt hur arbetet skall kunna förbättras.

Vi jobbar mycket med uppföljning och har bl a en utvärderingshelg efter festivalen - Jonas Nyberg, Arvikafestivalen

Jonas Hallberg, Arvikafestivalen, lyfter fram tre punkter som han anser vara de huvudsakliga faktorerna till varför funktionärer återkommer år efter år till festivalen. Dessa tre är att det är roligt, lärorikt och meriterande att arbeta i en så stor organisation som festivalen är. Enligt Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen, är det mer komplext och att varje medarbetare har sin egen anledning till att jobba ideellt under festivalhelgen. Allt från att göra något som man inte gör till vardags till att träffa nya kompisar. Magnus Karlsson från Emmabodafestivalen påstår att folk anmäler sitt intresse att arbeta ideellt för att festivalen är något mycket omtalat och prestigefyllt i området vilket gör att engagemanget är värdeskapande för medarbetaren.

Stämningen och organisationskulturen som råder, vilken också lockar fler frivilliga medarbetare, skapas av ledningen - Magnus Karlsson, Emmabodafestivalen

De flesta i ledningsgruppen jobbar heltid året om med liten ekonomisk ersättning. Jonas Hallberg, Arvikafestivalen, menar att ersättningsnivån varierar men att den generella principen är att man ska få tillräckligt för att klara sig men inte för att lägga på hög. Jonas Nyberg, Arvikafestivalen, säger att heltidsanställda är en nödvändighet för festivalerna, då organisationerna är stora och att många människor påverkas. Dessutom sker mycket av grovjobbet kring festivalens utformande under hösten och vintern, vilket medför att en anställning under exempelvis endast sommaren inte är aktuellt för de övergripande ansvariga.

Jag har nog aldrig träffat någon i festivalsammanhang som jobbar för pengarnas skull, men möjligen är det så att folk jobbar och sliter för att de inser att det är en extrem merit som ska hjälpa dem att få ett jobb och tjäna pengar på, det är nog inte alldeles ovanligt - Jonas Hallberg, Arvikafestivalen

Belöningen är arbetet[...]att just känslan av att man är med och gör någonting som betyder någonting, i någonting som förändras så extremt mycket på så extremt kort tid, tror jag är kicken i belöningen och det som gör att folk tycker att det är så mycket värt - Jonas Hallberg, Arvikafestivalen

Olof Carlsson från Peace & Love i Borlänge uttrycker sig som följer angående de anställdas ersättning:

Någonstans mellan symbolisk och skälig[...]Man är med för att man vill vara med, man ska inte gå massvis back för att man vill vara med och hjälpa till - Olof Carlsson, Peace & Love

3.3 Vision och mål

Samtliga fallorganisationer drivs enligt respondenterna, som tidigare nämnts, utan privata intressen. Samtidigt är festivalerna självfallet beroende av att intäkterna motsvarar eller överstiger kostnaderna för att gå runt. Per Axelsson från Hultsfredsfestivalen sammanfattar det så här:

När man skär ner beståndsdelarna till operativ verksamhet finns självklart de ekonomiska målen med[...]vinstsyftet inte är det överhängande med verksamheten. - Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen

För att en ideell förening ska styras på rätt sätt krävs det att föreningen upprättar stadgar där föreningens mål och vision skall nedtecknas. Detta gäller alltså för Arvika-, Emmaboda- och Hultsfredsfestivalen, men även Peace & Love har kvar sin vision från den f d föreningens stadgar. Det är styrelsen som formulerar dessa och delegerar därefter ansvaret till ledningen för festivalen som styr det operativa arbetet och tar beslut som faller inom ramen för den löpande verksamheten. Samtliga festivaler har en gemensam nämnare i att de vill öka musikbudet i området på ett eller annat sätt. Jonas Nyberg, Arvikafestivalen, säger att de vill förbättra ungdomsklimatet i regionen genom att knyta näringsliv, social verksamhet och kultur närmare varandra. Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen, stärker detta resonemang genom att förklara att deras vision är att bidra till att stärka sammanhållningen och ge ungdomar en meningsfull fritid i Hultsfredsområdet. För Peace & Love är den långsiktiga och övergripande visionen att skapa en bättre värld med budskapet "peace & love" - alla steg, oavsett storlek, mot förbättring är viktiga och nödvändiga för att medverka till att förbättringsarbetet fortskrider.

Ingen av festivalerna har som mål att bli störst och locka flest besökare, det handlar snarare om att på alla plan skapa den bästa festivalen och ständigt utvecklas. Jonas Nyberg från Arvikafestivalen uttrycker det såhär:

Ambitionen är inte att bli Sveriges största festival utan den bästa. Man ska känna att man gärna kommer tillbaka. Vi vill ge ett välkomnande intryck - Jonas Nyberg, Arvikafestivalen

Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen, förklarar att visionerna utgörs av mjukare parametrar utan ekonomiska inslag. Utifrån dessa delegerar styrelsen det operativa ansvaret till festivalens ledningsgrupp där de breda visionerna omformuleras till mer konkreta mål. Ledningsgruppen jobbar fram målen gemensamt, men ytterst ansvarig för målsättningen är Festivalchefen. De kortsiktiga och konkreta målen som framställs innehåller till viss mån finansiella nyckeltal. Allt eventuellt överskott från verksamheten används för att utveckla nästa års festival.

Målformuleringarna följer ganska strikt de funktionsgrupper vi har - Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen

Även Jonas Nyberg från Arvikafestivalen beskriver hur målen ganska strikt följer de funktionsgrupper festivalorganisationen är uppdelad i och är utifrån det uppdelade i kortsiktiga och långsiktiga termer. Långsiktiga, kvalitativa mål bryts ner till mer kortsiktiga, kvantitativa mål för varje område. Ansvarig person i ledningen har i sin tur ansvar för att dessa tillgodoses och utförs på bästa möjliga sätt. Den styrande ledningsgruppen arbetar alltså mot delmål som sedan förs vidare ut i organisationen.

Ett långsiktigt mål kan vara att vi ska göra en säker och trygg festival för vår publik [...]kortsiktigt mål blir då t ex att minska antalet tältstölder - Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen

Per Axelsson talar om Rockpartys stadgar:

I våra stadgar har vi tre uppdrag vilka alla är ganska mjuka parametrar[...]Det har inneburit allt från att driva festival till att vara en aktiv del i att skapa utbildningar, forskning och andra näringar kring Rockparty vilket gör att vi äger fem dotterbolag idag - Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen

Rockpartys mål & stadgar (Hultsfredsfestivalen):

*Utöka musikutbudet i Hultsfred och regionen genom konserter, festivaler och liknande. Hjälpa band och artister med spelningar, replokaler och kontakter[...]Huvudmålet är att ge framförallt ungdomar en meningsfull fritid.
(rockparty.se)*

Peace & Loves vision:

*Visionen med Peace & Love är att skapa en levande mötesplats i Sverige, som präglas av ett positivt budskap och eftertanke. Vi har nämligen som mål att få människor att tänka efter och reflektera över sig själva och sin omvärld - vi vill helt enkelt använda Peace & Love som ett verktyg för att försöka förändra världen på det sätt vi kan; genom att ifrågasätta, sprida medvetenhet och väcka engagemang!
(peaceandlove.nu)*

Vinterbadarnas vision (Emmabodafestivalens):

Att spela levande musik i det aktuella området – Magnus Karlsson, Emmabodafestivalen

Galaxens vision (Arvikafestivalen):

Att på ideell basis arrangera världens bästa festival[...]Öka musikutbudet i regionen och skapa ett bättre ungdomsklimat i kommunen - Jonas Nyberg, Arvikafestivalen

3.4 Styrssystem

De tre stora festivalerna som undersökts har mellan 2 000 och 4 000 personer som arbetar för dem. Under tre dagar ska sedan alla pusselbitar falla på plats och samtliga engagerade, heltidsanställda såväl som deltidsfunktionär arbetar tillsammans. Områdets och personalstyrkans enorma och intensiva expansion medför problem i kommunikation, information och effektivitet. Ett årligen återkommande problem som respondenterna har svårigheter att bemästra.

Olof Carlsson, Peace & Love, pekar på att det under festivaldagarna uppkommer kommunikationsproblem då organisationen under denna period expanderar kraftigt. Man har vidtagit åtgärder som bl a utvecklandet av en funktionärsdatabas vars primära syfte används till att hålla koll på vilka funktionärer som medverkar och således ha möjlighet att hålla kvar dessa till nästa år. Vidare är det upp till huvudfunktionärerna att hålla reda på och utvärdera sina underordnades prestationer.

Jonas Nyberg berättar att de på Arvikafestivalen under många år har arbetat med kontinuerlig överföring av testamenten vid skiften av personal i ledningsgruppen. På detta sätt undviks på ett effektivt sätt att samma misstag begås två gånger.

Per Axelsson, Hultsfredfestivalen, menar att budget är det viktigaste styrmedlet och att samtliga delar i organisationen har tydliga budgetmål som de arbetar mot. Det är många av avdelningarna och enheterna som inte inbringar några pengar, vilket medför att de endast har ett kostnadsansvar. Av denna anledning arbetar de endast med kostnadsbudgetar. Givetvis försöker man i högsta möjliga mån att minimera kostnader utan att detta ska drabba festivalens helhet. Det är inte ovanligt att ledningen jobbar på beting med en given budget.

Den som säger att det inte är viktigt med budgetar, han ljuger – Per Axelsson, Hultsfredfestivalen

3.5 Omvärldsanalys - kunder och intressenter

Både Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen, och Jonas Nyberg, Arvikafestivalen, påpekar att ledningen är mycket noga med att analysera vem som är deras kund och konsument. Omvärldsanalys är elementärt och det ger en bild av vad målgruppen efterfrågar gällande allt från vilka band som bör spela till vilket öl som bör serveras. "Vår publik undersöker vi väldigt noga" säger Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen. Under festivalen görs kvalitativa målgruppsanalyser i form av enkäter och intervjuer som riktar sig mot besökarna. Jonas Nyberg förklarar att Arvikafestivalen aktivt

arbetar med att utvärdera relationen med kunder, vilket i huvudsak genomförs med enkätundersökningar under festivalen. Olof Carlsson påpekar att Peace & Loves enkätundersökningar även kompletteras med djupintervjuer vilka ger ledningen en klarare bild av vad som händer på "fältet" samt vad som skall prioriteras i förbättringsprocessen.

Vår uppföljning är mycket viktig[...]det är framförallt intressant att se trender hos besökarna - Per Axelsson, Hultsfredsfestivalen

Ett utmärkt sätt att se vad festivalbesökarna verkligen vill ha[...]De ger oss svart på vitt vad folk vill ha mer av och vad de inte tyckte var bra – Olof Carlsson, Peace & Love

Festivalens kunder/intressenter i form av sponsorer och andra ekonomiska givare kartläggs även de noga med mer kvantitativa undersökningsmetoder. Enligt Jonas Nyberg, Arvikafestivalen, har de sponsorliknande samarbeten med företag genom utbyten av tjänster framför pengar. Relationer med kommuner, polis och räddningstjänst, sponsorer och andra externa intressenter är mycket viktigt för festivalernas utveckling påpekar Jonas Nyberg. En del av de nedbrutna målen för festivalen sätts tillsammans med externa intressenter. Till exempel förklarar Jonas Nyberg att festivalledningen arbetar fram mål och riktlinjer för hur många besökare som får vistas på området tillsammans för att räddningstjänst och polis ska kunna garantera säkerheten.

3.6 Scheman över empirin efter fokusområde

För att förtydliga empirin har empiriska scheman sammanställts efter fokusområdena i BSC för icke-vinstdrivande organisationer (se avsnitt 5.3). Specifika delar av empirin har här sammanställts för att tydliggöra vilka delar som kommer vara till användning vid framställningen av det modifierade scorecardet.

Fråga	Hultsfred	Emmaboda	Arvika	P&L
Festivalorganisation				
Organisationsstruktur	Hierarkisk: Rockpartys styrelse - Festivalens ledningsgrupp - Huvudfunktionärer - Funktionärer	Hierarkisk: Vinterbadarnas styrelse och festivalens ledning är samma personer - Funktionärer	Hierarkisk: Galaxens styrelse - Festivalstab - Ledningsgrupp - Nyckelfunktionärer - Funktionärer	Hierarkisk: Styrelse (AB) - Stab - Ledningsgrupp - Funktionärer
Hur stor ledningsgrupp?	10 i ledningen	3 i ledningen	4-5 i staben, 30 i ledningen	14 i staben, 100 i ledningsgruppen
Hur många funktionärer totalt?	4 500 st	200 - 300 st	2 000 st	3 000 st
Hur många besökare?	ca 20 000	ca 4 000	ca 20 000	över 25 000

Schema 3.1 Schemat ger en bild av hur fallorganisationerna ser ut strukturellt och i storlek efter antal besökare och ledningsgrupp.

Frågor	Hultsfred	Emmaboda	Arvika	P & L
Vision				
Vision	“Huvudmålet är att ge framförallt ungdomar en meningsfull fritid och Utöka musikutbudet i Hultsfred och regionen genom konserter, festivaler och liknande”	”Att spela levande musik i det aktuella området”	“Att på ideell basis arrangera världens bästa festival[...] Öka musikutbudet i regionen och skapa ett bättre ungdomsklimat i kommunen”	“Att skapa en levande mötesplats i Sverige, som präglas av ett positivt budskap och eftertanke”

Schema 3.2 I Schemat presenteras festivalorganisationernas visioner. Gemensamt för de tre större festivalerna är att skapa ett klimat för ungdomars sociala utveckling.

Frågor	Hultsfred	Emmaboda	Arvika	P&L
Prestationsfokus				
Nuvarande styrsystem	Budget	Budget	Budget	Budget
Framtagning av mål	Visionen bestäms av styrelsen och bryts ner i delmål för de olika funktionsgrupperna i samarbete mellan Festivalchef och Funktionschef.	Arbetar primärt efter visionen. Kvantitativa delmål skapas inte för funktionerna.	Visionen bestäms av styrelsen och bryts ner i delmål för de olika funktionsgrupperna i samarbete mellan Huvudansvarig och Funktionschef.	Visionen bestäms av styrelsen och bryts ner i delmål för de olika funktionsgrupperna i samarbete mellan Festivalchef och Funktionschef.
Finansiella mål	I de operativa målen.	Det enda finansiella målet är att festivalen ska kunna bära sig själv.	I de operativa målen.	I de operativa målen.

Schema 3.3 Gemensamt för festivalerna är att de inte har finansiella mål som övergripande målsättning. Empiri som ligger till grund för analys kring hur festivalens intressenter ser på organisationen om de lyckas nå sin vision.

Frågor	Hultsfred	Emmaboda	Arvika	P&L
Relationsfokus				
Omvärldsanalyser - Kunder och Konsumenter	Målgruppsanalyser under festivalen kring bl a besökarnöjdhet för att upptäcka trender hos besökarna.	Informellt genom uppskattning av besökarnas reaktioner.	Målgruppsanalyser under festivalen kring bl a besökarnöjdhet. Frågor kring marknadsföring.	Målgruppsanalyser under festivalen kring bl a besökarnöjdhet för att få inblick i vad som händer på fältet.
Vård av medarbetare	Inget direkt arbete för att få tillbaka arbetare. De kommer ändå.	Inget arbete läggs ner på att rekrytera, varken ny eller gammal personal.	Databas med funktionärer så att ett call-center kan ringa och tacka för genomfört arbete.	Funktionärsdatabas. Anser att den personliga kontakten är mycket viktig.
Ersättning	Festivalpass, mat, boende, t-shirt	Festivalpass, mat	Festivalpass, mat, boende, t-shirt	Festivalpass, mat, boende, t-shirt
Varför tror du att funktionärerna jobbar ideellt? (motivationskällor)	Alla funktionärer har olika orsaker till varför de återkommer. Musiken och träffa kompisar som ex.	Prestigefyllt att engagera sig i festivalen - Har ett coolt rykte.	Roligt, meriterande och lärorikt. Även interna utvecklings möjligheter lyfts fram.	Arbetar mot att uppfylla ett högre syfte - Peace & Love.

Schema 3.4 Schemat visar hur festivalorganisationerna arbetar med relationer internt och externt och hur de vårdar dessa. Empiri som ska ligga till grund för analys kring hur festivalen arbetar med att skapa relationer med band, ekonomiska givare, medarbetare och kommuner etc.

Frågor	Hultsfred	Emmaboda	Arvika	P&L
Aktivitetfokus				
Föreningens arrangemang	Festival, popkollo, utbildning	Bara festival	Festival, utbildning, café, kulturhus	En temavecka där festivalen är tre dagar.
Ansvarsområden	Tydlig ansvarsfördelning mellan funktioner. Festivalchefen har det övergripande ansvaret.	När festivalen väl är igång så finns tydliga ansvarsområden.	Tydlig ansvarsfördelning mellan funktioner. Huvudansvarige har det övergripande ansvaret.	Tydlig ansvarsfördelning mellan funktioner. Festivalchefen har det övergripande ansvaret. Färdiga funktionärsgrupper från t ex fotbollslag får egna ansvarsområden.

Schema 3.5 Festivalernas aktiviteter som kan vara av stor vikt för att skapa överlägsenhet för att tillfredsställa ekonomiska givare, kunder och andra intressenter.

Frågor	Hultsfred	Emmaboda	Arvika	P&L
Framtidsfokus				
Hur satsas det på framtiden?	Bred verksamhet i form av andra näringar än festival som arbetar efter stadgarna.		Utbildningar och kulturhus bl a för att bredda verksamheten.	Bildade AB för att säkra framtiden. Försöker sprida sitt budskap ut i världen. Senast genom festival i Santiago, Chile.
Hur gör festivalen för att lära av omgivningen?	Enkäter som undersöker vad besökarna önskar av framtida festivaler. Liknande mot sponsorer för att fånga upp deras reaktioner.	Informella undersökningar av besökare för att se vad som önskas ändras med festivalen.	Målgruppsanalyser med allmänna frågor om kundnöjdhet för att se vilka förbättringar som kan göras av festivalen.	Två sorters undersökningar. Djupintervjuer och enkäter för att se trender hos besökarna.
Överföring av kunskap			Testamenten för överföring av kunskap och kompetensbevarande.	

Schema 3.6 Empiri som ligger till grund för analys kring hur organisationen arbetar med att utveckla och bevara kompetens. Hur ska personalen lära, kommunicera och arbeta tillsammans för att organisationen ska nå sin vision?

4. Teoretisk introduktion

Kapitel 4 redogör för den ideella organisationens särdrag, gentemot företag och myndigheter. Här behandlas teorier som är intressanta i undersökningen och för den fortsatta diskussionen, hur mål- och visionshanteringen fungerar, samt ger en kort introduktion till BSC.

4.1 Den ideella organisationens särdrag

Vi skiljer på tre i grunden olika organisationer; företag, myndighet och ideell organisation. Om man är intresserad av hur dessa organisationer organiseras, leds och styrs ska man inte fokusera primärt på vem ägaren är, något som man ofta gör i Sverige. Det intressanta är inte om organisationen drivs i privat eller offentlig regi, utan hur den fungerar på en grundläggande nivå – organisationens funktionslogik. Med funktionslogiken i fokus kan man urskilja fundamentala skillnader mellan dessa tre typer av organisationer:

- Företaget har som primär funktion att ge dess ägare vinst och pengar är företagets drivmedel.
- Myndigheten är en del av statsmakten, dess grundläggande funktion är att uppfylla lagen, och pengar är även myndighetens drivmedel.
- Den ideella organisationen, däremot, syftar varken till att generera vinst eller att uppfylla lagen. Dess funktion är istället att uppfylla en idé eller ett syfte där ideellt engagemang är den viktigaste resursen och pengar fungerar som ett komplement som underlättar verksamheten – ett smörjmedel.

(Leopold, 2006, s32, s33, s41).

Vidare måste alla resurser som de förvärvar användas för att fullfölja organisationens huvudsakliga syfte (Merchant et al., 2003).

Ideella organisationer har traditionellt sett använt sig av ekonomiska styrsystem i mindre utsträckning (Merchant et al., 2003), och det finns en uppfattning om att ideella organisationer skulle vara mindre komplicerade och enklare att styra än vanliga vinstdrivande företag. Peter Drucker hävdar motsatsen:

Både affärsmannen och ämbetsmannen tenderar att underskatta svårigheterna med att leda ideella organisationer. Affärsmannen tror att det enbart handlar om att vara effektiv, ämbetsmannen tror att det enbart är en fråga om att ha de rätta rutinerna och kontrollerna. Bägge har fel – ideella organisationer är mer komplexa än såväl företag som myndigheter - Peter Drucker (Leopold, 2006, s31).

Ideella organisationer är både mer komplexa till sin natur och svårare att leda än företag. Detta beror återigen på de olika organisationernas särskilda funktionslogik. Ett företag startas med hjälp av riskkapital som investerarna/ägarna sedan kommer att kräva avkastning på. Företagets funktionslogik leder till att det har ett antal viktiga informationskanaler som den ideella organisationen saknar. Först och främst har företag stor hjälp av redovisningen som kontrollsystem. Leopold (2006) liknar redovisningen vid ett nervsystem - när en skada uppstår någonstans i organisationen skickas en nervimpuls, i form av månadsrapporter, till hjärnan, eller ledningen, som kan sätta in lämpliga motåtgärder. Ideella organisationer använder sig också av redovisning men för dessa organisationer fyller den inte samma funktion. Eftersom den ideella organisationens mål inte främst är av ekonomisk karaktär säger redovisningen bara något om hur de ekonomiska resurserna förvaltas, men ingenting om huruvida organisationens grundläggande idé eller syfte uppnås. Företaget har alltså en fördel i dess tydliga och självmarkerande resultatmätt (Leopold, 2006, s35, 36). Vidare har företag mer klara och lättförståeliga mål än ideella organisationer. Alla företag har som primärt mål att maximera ägarnas förmögenhet. Ledare för publika företag har också den fördelen att de hela tiden kan övervaka dess företags prestationer genom att hålla ett öga på företagets aktievärde och hur det står sig i konkurrensen på börserna. (Merchant et al., 2003, s638) Tack vare dessa värdefulla informationskanaler är företag ofta mer effektiva än ideella organisationer men det är alltså ett resultat av en mindre komplicerad funktionslogik, inte av skickligare ledarskap (Leopold, 2006, s35, s36).

Leopold (2006) menar att det vore oklokt i position av ledare för en ideell organisation att försöka ta efter de styrsystem som används i företagsvärlden. Detta eftersom de drivs av sin egna funktionslogik som inte är jämförbar med den ideella organisationens. Företag har tillgång till en mycket större och mer utvecklad mängd forskning och litteratur än de ideella organisationerna. Detta ger dem ett stort underlag med teorier och metoder som har utformats för deras specifika funktionslogik, men som tappar sin poäng, blir meningslösa och icke tillämpbara på de ideella organisationerna. (Leopold, 2006, s34)

Av denna anledning understryker Leopold (2006) vikten av att vidare forskning som är framtagen efter de ideella organisationernas funktionslogik hela tiden utvecklas (Leopold, 2006, s44). Frågar man före detta företagsledare som har gått över till ledarroller inom den ideella sektorn stärks känslan av att behovet av ekonomiska styrsystem bland de ideella organisationerna är stort:

It's extraordinarily more important in nonprofits as a means of influencing and motivation - Judy Vredenburg¹ om kommunikation (Taliento et al., 2005, s7).

But it's harder to achieve goals in the nonprofit world since these goals tend to be behavioral. If you set out to do something about breast cancer in this country, or about seatbelt safety, it's a hell of a lot harder to pull that off. It's also harder to measure – Bill Novelli², (Taliento et al., 2005, s5).

Även om ideella organisationer har klara och tydliga visioner och mål så saknar dess ledare alltså system som indikerar hur organisationen presterar. Utan några få kvantifierbara prestationsindikatorer blir ledning och styrning oerhört komplicerat (Merchant et al., 2003, s639). Av denna anledning anses prestationsmätning vara ett instrument som har ökande betydelse för icke-vinstdrivande organisationer. Vid prestationsmätning fokuserar organisationen på att kvantifiera och mäta hur den presterar inom olika områden som inte behöver ha en direkt ekonomisk koppling. Tack vare dessa mätningar får organisationen stöd för att öka sitt fokus mot sin vision och strategi, och underlättar också därför ledning och beslutsfattande. Denna moderna sorts prestationsmätningar betonar vikten av att ha ett kundperspektiv och syftar till att jämföra prestation med utsatta mål och visioner. Enligt Poister (2003) har ledare i icke-vinstdrivande organisationer börjat lära sig att identifiera och uttrycka dess organisationers specifika behov och anpassa designen och implementeringen av prestationsmätande system till dessa på ett effektivt sätt. Ett styrsystem som har blivit mer och mer populärt bland icke-vinstdrivande organisationer är BSC då det utgör ett enkelt och lättförståeligt instrument för att sammankoppla prestationsmätning och strategi (Poister, 2003, s8, s9, s181).

4.2 Styrsystem som motiverar en ideell organisation att uppnå sin vision

John Sawhill och David Williamson anser, i sin artikel från 2001 om icke-vinstdrivande organisationer, att det vanligaste sättet att mäta framgång är genom insamlade pengar, nya medlemmar, antal besökare eller kostnader. Dessa mätetal är viktiga men mäter inte om organisationen når eller rör sig i riktning mot att uppnå sina mål och visioner. De anser vidare att det kan vara svårare för ideella organisationer än vinstdrivande organisationer att mäta framgång i ekonomiska termer. Istället föreslår de att en organisation av ideell natur, oavsett verksamhet, ska mäta framgång i tre termer:

¹ f d modechef och numera VD för Big Brothers Big Sisters (BBBS)

² Grundare av reklambyrån Porter Novelli och numera ordförande för AARP

- Förmågan att mobilisera resurser
- Anställdas effektivitet i arbetet
- Hur väl de uppnår vision och övergripande mål

De två första punkterna mäts allt som oftast redan i ideella organisationer och är relativt enkla att mäta. Den tredje punkten däremot kan skapa lite problem och frågor kring hur mätetal ska tas fram för att framgången ska mätas effektivt. Visionen kan smalnans av helt så att framgången kan mätas direkt. Detta ger dock effekten att organisationen snarare behandlar symptomen än att angripa det övergripande sociala ändamålet. Målet är att visionen görs tillräckligt smal för att framgången ska kunna mätas effektivt men tillräckligt bred för att undvika att hamna i fällan att enbart behandla symptomen. Som exempel hade en välgörenhetsorganisation i USA som vision "att ge mat åt de fattiga"¹ vilket väldigt lätt kan bli mätt i kvalitativa termer men angriper endast symptomen på det underliggande problemet. Visionen breddades sedan till "få slut på hungern i USA"² vilket försvårar resultatuppföljningen något. Men en organisation som agerar under denna vision ger däremot mer utrymme för inomorganisatorisk utveckling. Bedömning sker mer utifrån allmänhetens attityder och uppfattningar, inte enbart efter hunger-statistik (Sawhill et al., 2001).

För många ideella organisationer är det inte ett alternativ att smalna av visionen då detta kan vara allt för kostsamt eller innebär en risk för att verksamheten tappar sitt fokus. Enligt Sawhill och Williamson (2001) kan dessa organisationer ta fram "microlevel goals" som, om de uppfylls, kommer leda mot visionen. Dessa idéer påminner mycket om Kaplan & Nortons teorier om BSC³. Modellen bryter ner visionen i mindre delmål vilka är ämnade att leda verksamheten mot att uppnå de övergripande målen eller visionen (Kaplan et al., 1993).

BSC var till en början ämnat för vinstdrivande organisationer för att rikta deras fokus från finansiella nyckeltal till mjukare parametrar, och samtidigt bryta ner visionen till mindre delmål. Kaplan & Norton lade fram ett BSC för en icke-vinstdrivande organisation i artikeln *Balanced without profit 2001* (se avsnitt 5.3 nedan). En ideell organisation, eller en icke-vinstdrivande organisation har inget primärt syfte att skapa ekonomisk vinst. De behöver snarare rikta fokus från de finansiella målen mot andra, mjukare parametrar och lyfta fram visionen som primärt mål. En ideell organisation behöver konkretisera målsättningar för att engagera de anställda att agera i riktning mot visionen. BSC bygger på flerdimensionell styrning, en blandning av finansiell rationalitet och verksamhetsrationalitet med tyngdpunkten på det senare. Scorecardet har bland annat funktionen att det kopplar samman strategiska och ekonomiska

¹ Fritt översatt från Sawhill & Williamson, 2001

² Ibid

³ Balanced Scorecard presenteras närmre i kapitel 5

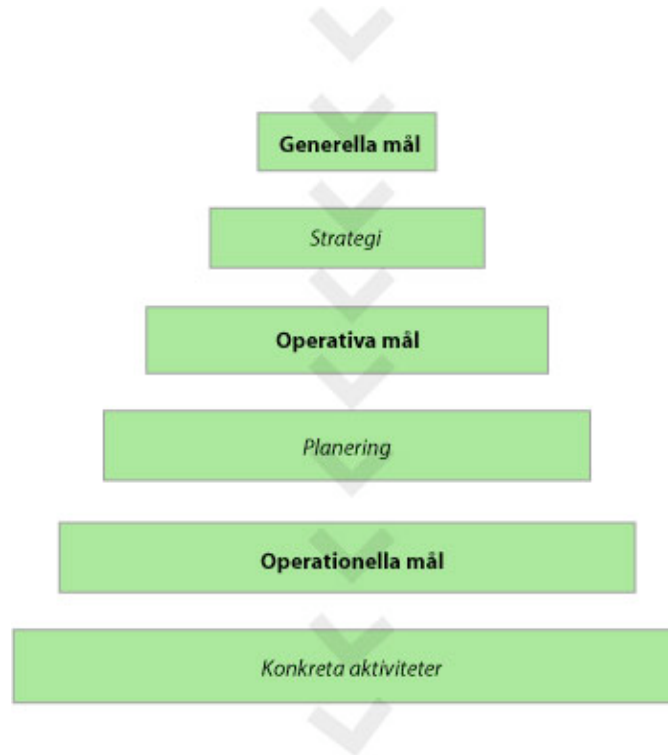
överväganden och kommunicerar målsättningar mer begripligt ut i organisationen. (Kaplan et al., 2001)

Detta innebär att ett modifierat BSC för en icke-vinstdrivande organisation borde vara ett lämpligt styrmedel för att lyfta fram visionen, identifiera mål och delmål och öka motivationen inom festivalorganisationerna.

4.3 Måldefinition

Organisationer skapas för att institutionera och förverkliga särskilda mål. Mål spelar således en central roll i allt som genomsyrar organisationen. Utifrån mål skapas vision, strategi, motivation, legitimation, etc. För att skapa en mer påtaglig definition av målen kan dessa delas upp i tre målnivåer; officiella, operativa samt operationella mål där uppdelningen utgår ifrån hur konkret ett givet mål är (Daft et al., 1986). Officiella mål är generella visioner och uttalanden som är tänkta att definiera vad organisationen är ämnad att skapa, vilket är identitet, legitimitet och motivation. För festivalorganisationer är ett typiskt sådant mål "att främja musikkulturen i området".

Operativa mål är en konkretisering av de officiella målen och visioner är sådana som definieras för att organisationen skall fortgå och växa. Enheter introduceras och uppdragsbeskrivningar för olika nyckelpersoner beskrivs för att uppnå önskade resultat. Operationella mål är en nedbrytning av de operativa målen och gör det möjligt att t ex mäta prestationsmålsättningar. Dessa delmål innefattar aktiviteter som direkt kan utvärderas, exempelvis hur berusade personer hanteras under en spelning. En sådan måluppdelning har kommit att kallas för målkaskad (Hatch, 1997, s148), dvs ett stort och övergripande mål för varje nivå delas upp i allt konkretare delmål (se figur 4.1). Uppdelningen gör att man har möjlighet att hantera och förbättra mer konkretiserade aktiviteter som alla bidrar till de generella målen. Eftersom organisationer generellt omringas av flertalet skilda intressenter, internt som externt, med olika dragningskraft kan obalans skapas vid felprioriteringar, man bör därför vara noga med att utformningen av målkaskaden är sammanhängande och väl genomtänkt. Vidare bör poängteras att en måluppsättning, oavsett målnivå, endast är en riktning i vilken organisationen bör arbeta mot, det är organisationsmedlemmarnas ageranden som kan förverkliga målen och visionen. Det är främst upp till ledning och nyckelpersoner eller managers att aktiviteterna blir utförda (Ibid).



Figur 4.1 Målnivåer i en målkaskad (Modifierad från Hatch, 2002)

4.4 Mål- och visionshantering

Måluppdelning kräver vidare en uppdelning gällande styrning. Främst ligger fokus på uppdelningen mellan vilka som är ledare och vilka som är managers samt vad som karakteriserar deras primära uppgifter. Det har konstaterats att ledarskap och management är lika varandra på många sätt (Zaleznik et al., i Kotterman, 2006) och att de därför sällan uttalat särskiljs från varandra. Det förekommer dock många distinkta skillnader som är särskilt nödvändiga att belysa då det kommer till vision- och måldefiniering, och vidare implementering av strategier. Alvesson och Sveningsson (2003) definierar management som ett sätt att upprätthålla stabilitet medan ledarskap strävar efter att skapa förändring, management handlar om traditionellt kommando och byråkrati medan ledarskap skapar visioner och strategier.

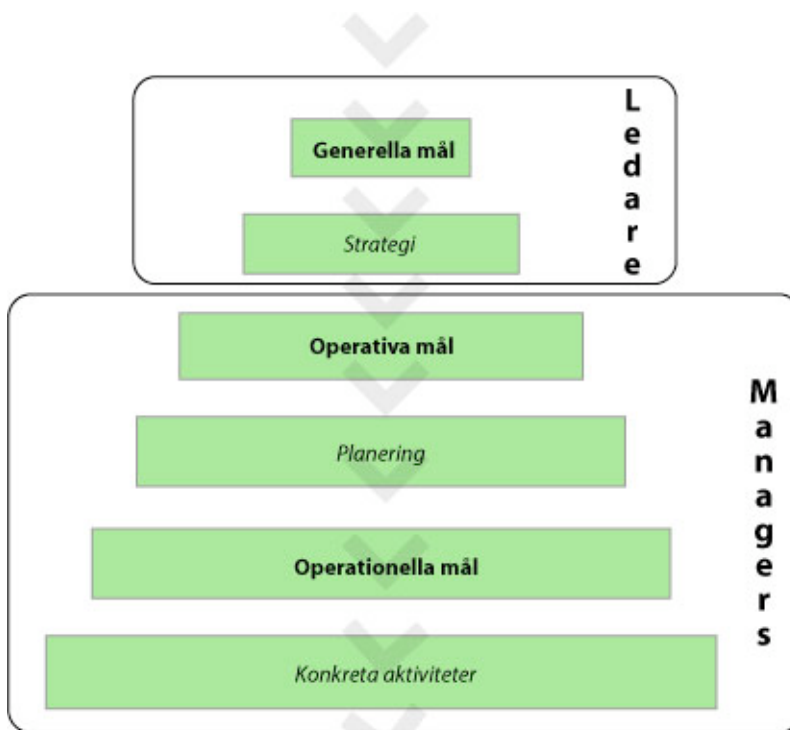
När nya visioner och mål skall förverkligas identifieras nödvändiga aktiviteter, delas ut till personal som är mest lämpad att utföra aktivitet i fråga och slutligen övervakas processen för att arbetet skall bli gjort. Managers och ledare arbetar efter samma steg, skillnaden ligger inte i vad de gör utan snarare i hur de gör det (Ibid).

Ledaren arbetar med att ge direktiv och ta fram vision och strategi för att skapa en strategisk inriktning. De har en förmåga att samla, värdera, analysera och utvärdera information som skapar ett mönster för visionen, vilken i sin tur ger vägledning för

olika strategier. Visionen behöver inte vara innovativ, utan oftast handlar det om välbeprövade mål, och styrkan ligger istället i att visionen kan omvandlas till en realistisk strategisk planering. Planeringen ligger i managerns intresse som arbetar med att konkretisera, planera och budgetera det efterfrågade resultatet. Till planering hör även en långsiktig sådan eftersom det fortfarande rör sig om att förverkliga det efterfrågade (Kotter, 2001).

Att enbart använda sig av ledarskap i en organisation skapar problem då komplexiteten är för hög för att alla på ett effektivt vis skall skapa värde, trots att alla har insett och förstått den övergripande inriktningen (Alvesson et al., 2003). Omvänt räcker heller inte enbart management för att uppnå optimala resultat då fokus ligger på administration och att följa rutiner vilket hindrar insikt om krav för förändring när en sådan behövs. God organisation kräver en kombination av ett fåtal ledare och ett flertal managers. Komplexiteten och otydligheten som råder när enbart målen har definierats dirigeras i rätt kanaler för att på en mer konkret nivå struktureras och sätts i rörelse.

Vikten kan illustreras i form av en arméstyrka (Kotter, 2001) som i fredstid klarar sig med bra administration (management) och bra ledning i toppen. I krigstid krävs däremot en slagkraftig visionär och motiverande ledare för att hela arméstyrkan skall arbeta mot ett gemensamt mål. De generella målen ligger i ledarnas intresse medan de operativa och operationella övervakas av managers enligt modellen nedan (figur 4.2).



Figur 4.2 Modifierad målkaskad med hänsyn till ledarskap och management, anm. modifierad från figur 4.1(Hatch, 2002)

5. Teoretisk referensram

Kapitel 5 presenterar BSC mer ingående för läsaren, hur detta är uppbyggt och hur det används för att leda organisationen mot framgång. Avsnittet fortsätter med en redogörelse av hur BSC kan modifieras så att det kan appliceras på en festivalorganisation utan vinstdrivande syfte. Vidare diskuteras framtagande av instrumentet samt dess styrkor och svagheter.

5.1 Balanced Scorecard

För att ge en bra bild av ett tänkt styrsystem är Kaplan och Nortons BSC-modell en bra utgångspunkt. Styrinstrumentet är utvecklat av Robert S. Kaplan och David P Norton och presenterades första gången 1992 i Harvard Business Review (Kaplan et al., 1993). Med hänvisning till föregående kapitel skapar ledaren visioner, huvudmål och strategier vilkas komplexitet löses genom att managers planerar och budgeterar för framtiden. Man delar upp huvudmålen i delmål samt nyckeltal, och resursallokerar till dessa. Genom att bygga ett BSC för organisationen skapas en tydlig koppling mellan dagens handlingar och de långsiktiga målen. Syftet med BSC är att organisationen ska rikta blickarna framåt och skapa en mer framtidsorienterad styrning än att hela tiden se till det som redan hänt vilket är risken med de mer historiska finansiella styrtalen. För att arbetet med att ta fram ett BSC ska vara möjligt krävs att organisationen arbetar fram en klar vision och strategi om de inte redan har detta. Modellen översätter företagets strategi till fyra perspektiv som skapar en balans mellan:

- Interna och externa mått
- Objektiva och subjektiva mått
- Presterade resultat och drivkrafterna för framtida resultat

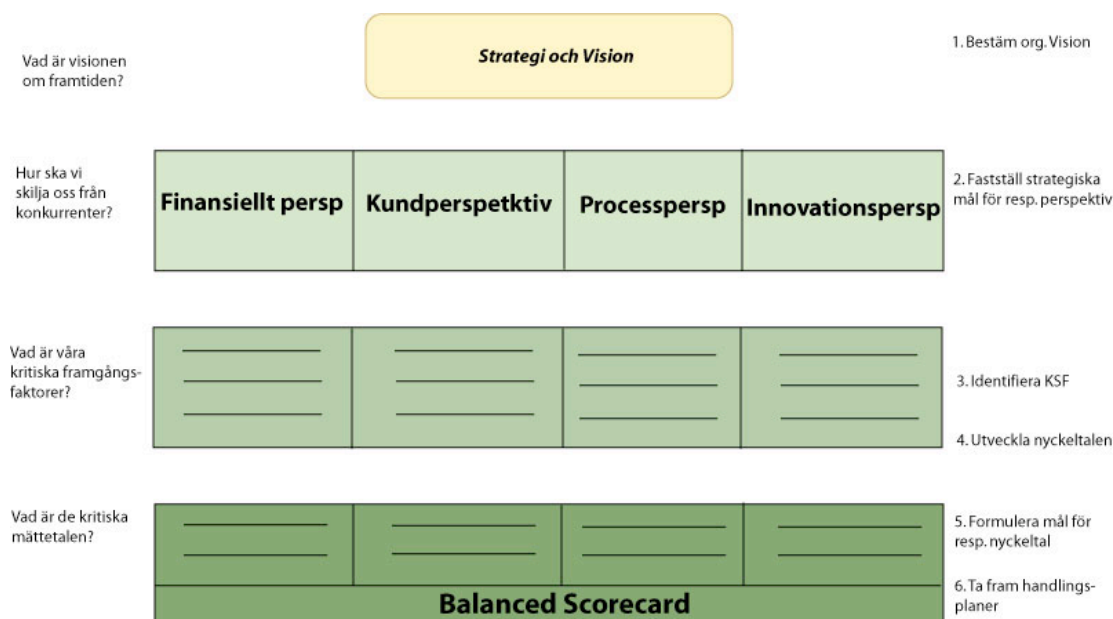
(Kaplan et al., 1999).

Tanken med BSC är att företaget ska flytta fokus från vad som hänt till vad som ska ske i framtiden och skapa en större långsiktighet. Myopia problem undviks genom att organisationen och individer styrs med mjukare mätetal tillsammans med de traditionella hårdare finansiella sådana (Grant, 2005). BSC ger organisationen möjligheten att koppla samman dess finansiella budgetar med dess strategiska mål. Meningen är inte att de anställda ska kontrolleras med BSC utan snarare att det ska användas som ett system för kommunikation och koordinering. Den anställde ska med BSC se och förstå sin roll i helheten och på så vis bidra till att organisationen når sina strategiska mål.

Med BSC finns möjligheten att, vid behov, bryta ner mål och mätetal till lägre nivåer

i organisationen för att ge samtliga anställda en bild av vad som förväntas av dem, vilka möjligheter de har och hur de kan utvecklas. Den som betraktar ett BSC ska, genom vart och ett av de framtagna måttalen, kunna utläsa företagets konkurrensstrategi (Kaplan et al., 1993). Svårigheten att översätta storslagna mål som att bli "bäst på marknaden", "störst på marknaden" eller "ledande inom branschen" underlättas genom att översätta vision och strategi till fyra perspektiv: kundperspektivet, finansiella perspektivet, interna processperspektivet samt lärande och innovation.

Figur 5.1 illustrerar Kaplan & Nortons ursprungliga modell med de fyra perspektiven och hur arbetsgången kan se ut vid framtagandet av ett BSC. Modellen är dynamisk och inte universell och kan utvidgas genom att fler perspektiv läggs till eller byts ut. Exempel på sådana som används är miljöperspektiv och medarbetarperspektiv. En betydelsefull förutsättning är ledarens förmåga att uppmuntra personalen att göra ett bra arbete och vilja prestera för att nå bra resultat. Gott ledarskap och effektiv management är således en nyckelfaktor för en organisation som ska utveckla ett BSC.



Figur 5.1 Balanced Scorecard från Kaplan & Norton 1993. Till höger illustreras hur arbetsprocessen ser ut vid framtagande av ett BSC.

5.2 Att koppla styrtalet i Balanced Scorecard till strategin

Innan BSC implementeras måste utvärdering göras för att säkerställa att scorecardet verkligen beskriver företagets strategi för att undvika ett icke önskat utfall. Ett korrekt utfört BSC ska beskriva organisationens strategi genom en kedja av orsak-verkan samband enligt principen "om vi förbättrar detta, kommer det leda till...".

Sambanden mellan mål och mått mellan de olika perspektiven måste förtydligas så att de kan styras och bekräftas. Orsakskedjan bör framgå i scorecardets samtliga perspektiv. Exempelvis kan avkastning på sysselsatt kapital användas som mål i det finansiella perspektivet. Mätetalet bakom detta mål skulle kunna vara kopplat till kundperspektivet genom upprepade och utökade köp från befintliga kunder. Kundlojaliteten ökar genom bl a punktliga leveranser, varför en analys av hur de interna processerna kan förbättras är vad som krävs för att behärska särklassig punktlighet. Att öka effektiviteten i de interna processerna kan ske genom utbildning av personal som klassificeras under lärande- eller innovationsperspektivet. Sammanfattningsvis blir orsak-verkan kedjan att utbildning av personal ökar kvaliteten i de interna processerna vilket ökar kundlojaliteten som till sist förbättrar det ekonomiska resultatet (Kaplan et al., 1999).

5.3 Modifierat Balanced Scorecard för icke-vinstdrivande organisationer

Då grundtanken med BSC är att flytta fokus från finansiella nyckeltal är detta styrinstrument särskilt passande i organisationer liksom de som diskuteras i uppsatsen - organisationer som inte har vinst som primärt mål. Festivalorganisationer, kommuner och statliga institutioner är exempel på sådana som är mer inriktade mot att öka effektiviteten genom att reducera kostnader, minska felanmälningar eller öka den interna effektiviteten. I vinstdrivande organisationer används BSC (vilket diskuterades i föregående avsnitt) för att koppla samman dagens handlingar med de långsiktiga målen. I icke-vinstdrivande organisationer får BSC snarare funktionen att skapa diskussion kring vilka strategiska beslut som lämpligen bör fattas (Kaplan et al., 1999).

I en vinstdrivande organisations BSC står det finansiella perspektivet högst upp, vilket inte är lämpligt för en festivalorganisation. Snarare bör visionen stå högst upp med ett högt uppsatt mål som avspeglar organisationens långsiktiga strategi. För en festival kan det vara att skapa ett bättre ungdomsklimat i kommunen och för en välgörenhetsorganisation kan det vara att sänka fattigdomen. Figur 5.2 visar hur

scorecardet kan se ut för en ideell organisation där fokus flyttats från de finansiella målen. Detta av den enkla anledningen att lönsamhet inte är det primära målet (Ibid).



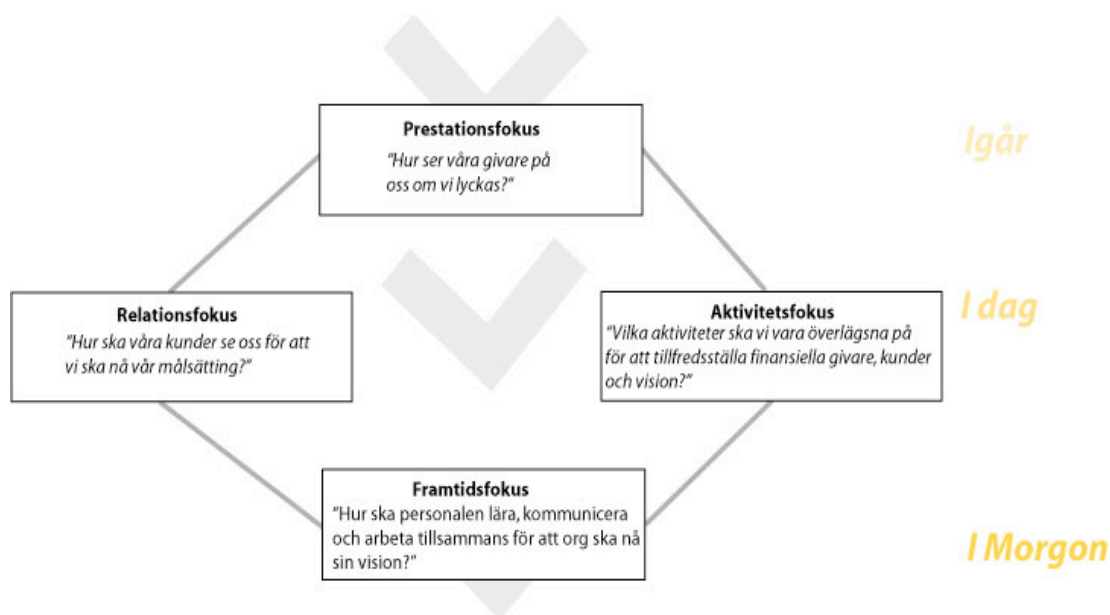
Figur 5.2. Figuren visar en modifierad modell från Kaplan & Norton 2001. Denna figur är mer anpassad för en ideell organisation med det övergripande målet eller visionen högst upp i centrum (Olve et al., 1997).

Med den diskussion som förts om ideella organisationers ambiguitet i målinriktningen uppkommer frågan om Kaplan & Nortons ursprungliga perspektiv är lämpliga för dessa organisationer. Ett alternativt sätt att se BSC är att det finansiella perspektivet är recensionen av det förflutna och övriga perspektiv visar hur väl organisationen vårdar förutsättningarna för fortsatt verksamhet. Figur 5.3 illustrerar ett BSC som är mer anpassat för organisationer likt festivalorganisationer med en utformning efter "i går - i dag - i morgon"- principen (Olve et al., 1997, s265-277).

I icke-vinstdrivande organisationer står givarna för kapital medan kunderna tar del av produkten eller servicen. I den privata sektorn däremot står, som bekant, kunden för både att betala och konsumera produkten. Detta gör det komplicerat för en icke-vinstdrivande organisation att identifiera vem som egentligen är kund - den som betalar eller tar del av produkten? Som figuren nedan visar byts kundperspektivet ut mot ett *relationsfokus* för att belysa vikten av att värna om organisationens kontakter med omvärlden - givare, konsument och kund (Kaplan et al., 2001).

I en festivalorganisation bör processer bytas ut mot *aktiviteter* då en icke-vinstdrivande organisation sällan beskrivs i termer av processer. Det finansiella perspektivet i en icke-vinstdrivande organisation behöver en bredare förklaring och

möjlighet för friare val av måttetal än vad som ges i den ursprungliga modellen. *Prestationsfokus* är ett bredare begrepp som ger bättre möjligheter att ta fram mått på en icke-vinstdrivande organisations verksamhetsresultat och prestationer samt effekterna av dessa. En icke-vinstdrivande organisation kan mäta framgång genom hur väl de tillgodoser sina uppdragsgivares och intressenters behov istället för att göra detta med finansiella mått. För den icke-vinstdrivande organisationen är det viktigt att säkerställa framtiden genom kompetensutveckling och kompetensbevarande. Kunskapen medarbetarna besitter är en kritisk resurs som måste utnyttjas organisatoriskt, vilket på sikt skapar framgång. För att tydliggöra vikten av framtiden och hur personalen ska lära, kommunicera och arbeta tillsammans byts lärande perspektivet ut mot ett *framtidsperspektiv* i BSC för en icke-vinstdrivande organisation. (Olve et al., 1997) Perspektiven eller fokusområdena kan ställas upp bredvid varandra precis som figur 5.1 visar vilket kommer göras i fortsättningen för lättare överskådning. Viktigt är dock att ha kvar bilden av hur perspektiven är länkade och hur de skapar ett orsak-verkan samband genom "i går - i dag - i morgon"-principen likt figuren nedan.



Figur 5.3. Figuren visar en modifierad figur av BSC anpassat för en ideell organisation. Fokusområdena är placerade efter igår-idag-i morgon för att tydliggöra vad fokus med verksamheten ligger på. (Olve et al., *Balanced scorecard i svensk praktik. Upplaga 3.1, 1997, s.275*)

5.4 Balanced Scorecard externt

För att visa utomstående intressenter hur det går för företaget och hur framtidsutsikterna ser är det vettigt för en ideell organisation att lyfta fram sina icke-finansiella mått på framgång. BSC är ett bra komplement till årsredovisningar som lyfter fram t ex den kundinriktning och kompetensutveckling som krävs för att möta framtida åtaganden. Ideella organisationer har ofta ett nära samarbete med andra och vill för dessa skapa en bild av sig själva och relationen dem emellan. Organisationen skapar med ett BSC en profil utåt som gör det enkelt för sponsorer, medlemmar eller andra intressenter fatta beslut om de ska stödja verksamheten (Olve et al., 1997, s253-264).

5.5 Arbetsgång för framtagning av ett Balanced Scorecard

Figur 5.1 visar arbetsgången vid urformning av ett BSC. Trots att scorecardet har modifierats för att passa en icke-vinstdrivande organisation är de olika stegen i processen de samma (Olve et al., 1997).

5.5.1 Definiera organisationens vision och strategi

Visionen är placerad högst upp i scorecardet för att tydliggöra att den bryts ner och konkretiseras av de olika perspektiven. I en icke-vinstdrivande organisation ska visionen förtydligas av ett övergripande prestationsmål som tydliggör syftet med verksamheten. Det är viktigt att, i ett inledande skede, stämma av huruvida organisationen har en gemensam övergripande vision, strategi och affärsidé. För att skapa direktiv som speglar hela organisationen är det väsentligt att ta fram definitioner av begreppen. Olve et al. ger följande förklaringar:

- *Vision* - En vägledande, styrande och utmanande bild av ett företags önskvärda framtida läge. Med andra ord hur vi "i stort" ska se ut och fungera i framtiden.
- *Affärsidé* - En beskrivning av vad som görs för vem, varför, på vilket sätt och varför man anser sig ha de egenskaper och resurser som krävs för att lyckas.
- *Strategier* - Beskrivbara regler, händelser och beslut för att ta sig från ett "nuläge" till ett framtida "önskvärt läge" (vision), d v s "hur når vi dit"?

(Olve et al., 1997 s66)

Innan visionen fastställs är det av vikt att undersöka hur den tas emot av hela organisationen. En vision som de anställda inte känner sig bekant med har ingen positiv effekt på organisationens utveckling. Det är viktigt att känna av om visionen ger den trygghet och skapar de utmaningar som krävs samt om samtliga inom

organisationen känner att de varit delaktiga och att visionen är "deras" (Olve et al., 1997). I en festivalorganisation skulle visionen kunna se ut så här:

Öka musikbudget och förbättra ungdomsklimatet i regionen

5.5.2 Fastställ strategiska mål för respektive fokusområde

BSC är som tidigare understrukits ett verktyg för att formulera och implementera organisationens strategi. Syftet med detta steg är att bestämma vilka perspektiv som lättast konkretiserar visionen och skapar den balans som eftersträvas med modellen. När visionen, affärsidén och strategin är identifierad är det dags att fundera över vilka perspektiv eller fokusområden som scorecardet ska byggas kring. Dessa kommer vara vägledande i processen att uppfylla organisationens övergripande mål och vision. Men som tidigare diskuterats kommer fokusområdena: aktiviteter, prestation, relationer och framtid att användas i denna uppsats om ideella organisationer (Olve et al., 1997, s70-80).

För att ta fram strategier krävs en undersökning av miljön och omgivningen organisationen agerar i. Ett populärt sätt att göra detta är att med Porters Five Forces analysera krafterna vilka påverkar organisationens ställning på marknaden: kunder, leverantörer, nya lösningar, substitut och konkurrenter (Grant, 2005, s104).

Modellen Porter arbetat fram tydliggör hur vinstmöjligheterna hos ett företag mycket starkt kopplas samman med vilken press som sätts på företaget och från vilka denna utgörs. En del av parametrarna medför att företagets ställning på marknaden stärks, medan andra i vissa fall är för starka.

Kunder: Det relativa ekonomiska maktövertaget mellan kund och säljare har den som går vinnande ur en prispförhandling. Oavsett hur denna fördelas utifrån det specifika förhandlingstillfället får båda parter ut ett värde av transaktionen (Grant, 2005, s73-83).

Leverantörer: På samma sätt som hos kunder, ligger den relativa ekonomiska makten och balanserar. I denna fas förändras företagets situation till ett kundperspektiv (Ibid).

Substitut: Vad kunden/konsumenten är beredd att betala och offra för en produkt beror till stor del på vilka substitut som finns och styrkan i dess varumärke. När starka substitut saknas är konsumenterna inte priskänsliga utan fortsätter att konsumera i samma takt trots eventuella prishöjningar. När dessa existerar på marknaden är konsumenten känslig för prishöjningar och lämnar snabbt produkten

för någon annans (Ibid).

Nya lösningar: Starka företag som hittar marknader med nya möjligheter löper ständigt risk för konkurrenter med nya lösningar. Om dessa klarar av att forcera inträdesbarriärer som att konkurrera mot skalekonomiska-, kostnads- och distributionsfördelar kommer de att erövra delar av marknaden. Detta oavsett kvalitet och varumärke (Ibid).

Konkurrenter: Rivaliteten som existerar genom andra redan existerande företag främjar ständigt utveckling och förbättring (Ibid).

Utifrån organisationens framtagna strategi blir det möjligt att med Porters modell utforma strategiska målsättningar. En analys av organisationen utifrån dessa parametrar gör att man kan ta fram tydliga strategiska mål under respektive perspektiv.

5.5.3 Identifiera kritiska framgångsfaktorer

Nästa steg beskriver vilka medel som krävs för att uppnå den ovanstående visionen och vilka faktorer som påverkar mest. En organisations mest kritiska framgångsfaktorer (KSF) identifieras och analyseras lämpligast med Barney's VRIO-modell. En kritisk framgångsfaktor är en organisations egenskap och resurs som skapar unika konkurrensfördelar. Exempel på KSF är mycket nöjda kunder, ett stimulerande arbetsklimat, hög innovationskraft etc. Lämpligt är att göra en lång lista på alla faktorer som skapar konkurrensfördelar och sedan analysera dessa efter deras värde för organisationen, hur ovanliga de är, hur lätta de är att kopiera och på vilket sätt organisationen använder sig av resursen för att göra den unik. Detta efter VRIO-modellen:

- *Value*
- *Rareness*
- *Imitability*
- *Organisation*

(Merchant et al., 2003)

För att faktorerna ska ge avtryck på scorecardet och för att de ska visa vad som är avgörande för organisationens framtid räcker det med ett par faktorer per fokusområde. Genom att hålla nere på KSF blir det enklare att se till att scorecardet hänger samman på ett rimligt och relevant sätt. Med fördel kan man dela upp arbetet med att ta fram KSF i en trestegsprocess med början i att rada upp alla tänkbara framgångsfaktorer för att sedan välja ut de absolut viktigaste av dessa. Slutligen beskrivs och motiveras valen samt en redogörelse av vilket samband de har med varandra. Det är även viktigt att se till inga framgångsfaktorer, och framförallt senare

se till att inga mått, utformas så att de riskerar motverka varandra (Olve et al., 1997, s80-82).

5.5.4 Utveckla nyckeltalen

I likhet med övriga delar av arbetet med BSC är det lämpligt med en form av "brainstorming", där inga idéer går miste, utan alla tankar tas till vara. Ett korrekt upprättat BSC ska beskriva organisationens strategi som en tydlig och välbalanserad kedja av orsak-verkan samband. Utifrån de kritiska framgångsfaktorer som togs fram i föregående steg ska lämpliga nyckeltal arbetas fram. Viktigt här är att nyckeltalen inte utformas på ett sätt så att kortsiktiga förbättringar står i konflikt med de långsiktiga målen. Mätetalen inom de olika fokusområdena får inte leda till suboptimering utan måste överrenstämna med och spegla den övergripande visionen och strategin (Olve et al., 1997 s82).

Prestationsmått är antingen utfallsmått (lönsamhet, marknadsandel, kundtillfredställelse etc.) eller drivande mått som är mer unika och specificerade för ett visst affärsområde. Ett bra BSC ska innehålla en blandning av utfallsmått och drivande mått. Utfallsmått utan drivande mått säger inget om hur resultaten är tänkta att uppnås. Det ger inte heller någon tidig indikation på om strategin följs. Ett BSC med endast drivande mått utan utfallsmått ger organisationen möjlighet att nå kortsiktiga mål, men det säger inget om dessa förbättringar, i slutändan, leder till ökad vinst (Kaplan et al., 1999, s140).

BSC är ingen universell lösning och går inte att applicera direkt på ett företag varför det inte finns ett optimalt antal nyckeltal. Ett minimum är ett nyckeltal till varje KSF medan det totala antalet nyckeltal per perspektiv inte bör överstiga fem. För mycket information leder bara till förvirring och minskar möjligheten att agera efter vad scorecardet visar. BSC blir då enbart ett varningssystem och inte det lednings- och styrsystem som är tänkt.

5.5.5 Formulera mål för respektive nyckeltal

För att kunna utvärdera och se hur organisationen klarar sig måste konkreta mål utformas för respektive nyckeltal. Målen måste vara utmanande och formulerade mätetal som alla medarbetare kan godta. Det behövs både kort- och långsiktiga mål för att koppla till prestationsmått och drivande mått. Väl genomtänkta och väl formulerade mål underlättar att löpande stämna av verksamheten och att i god tid vidta eventuellt nödvändiga åtgärder. Målen bör sättas så högt att de representerar en markant resultatförbättring. Sätta ett högt mål som att dubblera omsättningen utan ett BSC ser ut och känns ouppnåeligt. Används däremot BSC, och är detta korrekt

uppfört efter denna modell, visualiseras målen på ett helt annat sätt. Med tydliga orsak-verkan samband och en tydlig grafisk lösning blir målen mer överskådliga och stora mål känns inte längre ouppnåeliga. Precis som måtetalen ska målen vara relaterade till vision och strategi och viktigt är att inga mål motverkar varandra (Kaplan et al., 1999).

5.5.6 Ta fram handlingsplaner

I framtagningsprocessen av ett BSC måste organisationen vara medveten om vilken form av kompetens som krävs för att utveckla de existerande värdena och upprätthålla effektivitet och produktivitet. Vilken kärnkompetens som ska agera grundläggande underlag för organisationen måste bestämmas. Då scorecardet konkretiserar mål och vision i mätbara termer underlättar det implementeringsprocessen av dessa i företaget. Dock är det människorna inom organisationerna som i slutändan måste agera och det medför givetvis att instrumenten för detta blir enklare. För att effektivisera och inte tappa viktiga värden på vägen är det viktigt att organisationernas lärande blir konstant och stöttas av scorecardet (Olve et al., 1997, s77).

Processperspektivet är en viktig faktor vid implementeringen. Det krävs att aktiviteterna i processkedjan är integrerade med varandra genom att de tillsammans arbetar mot ett gemensamt mål och är sekventiellt organiserade på ett genomtänkt sätt (Hammer, 2001). Att aktiviteterna är organiserade innebär att de efter en ”trial-and-error”-modell (Hatch, 2002) över tiden omlokaliseras eller omformas för att bespara kostnader och öka effektiviteten. För användande av en ”trial-and-error”-modell bör enighet råda om de mål man har för avsikt att uppnå med aktuella aktiviteter. Berörda i hela aktivitetskedjan ska alltså ha en gemensam uppfattning om helheten och organisationens mål.

Med användande av processtänkande eller aktivitetstänkande, som bäst lämpar sig för festivalorganisationer, ökar effektiviteten och därmed konkurrensfördelarna. Detta genom att man korrigerar delmoment i största möjliga utsträckning, men processteori pekar på att värde skapas först då alla i organisationen känner till processens existens och kan förstå dess flöde mot outputen (Hammer, 2001). Uteblir insikten förlorar man fördelar som är svåra att mäta i monetära värden.

Det är upp till både ledare och managers att skapa den gemensamma uppfattningen om mål och tillvägagångssätt. Ledningspersoner bör explicit utöva aktivitetsperspektivet genom att göra ett BSC som alla kan följa. Med hjälp av management tools bör ledningen aktivt arbeta med att skapa en process- och aktivitetsorienterad verksamhet som genomsyrar alla delar (Christensen et al., 2006). Ledning agerar processägare och gör managers ägare av delprocesser (se figur 4.2).

Oavsett processägarens position i organisationen skall denne utforma en processdesign för sin aktivitetskedja genom att inse vad det är för arbete som skall utföras, vart det skall ske samt av vem. Aktivitetsövervakningen skall vidare förbättra slutvärdet genom att processägaren omedelbart kan se för- och nackdelar med befintlig aktivitetsdesign och lika snabbt omjustera där det behövs (Hammer, 2001).

Under implementeringsfasen av scorecardet kommer dess olika delar upp till diskussion, vilket medför att de behandlas. Förhoppningen är att uppmärksamheten fokuseras på det elementära. I de flesta fall är det långsiktiga och kortsiktiga insatser som tillsammans utvecklar företagets kompetenser och värden. Detta innebär att utgångspunkten ligger i att Mintzbergs teori om att organisationernas strategiutveckling pågår konstant följs (Olve et al., 1997, s228).

Kompetensstrategin bör framarbetas genom att organisationerna ställer sig ett antal viktiga frågor. Dessa kan vara exempelvis vilken företagets kärnkompetens är, hur den påverkar kundvärdet och hur den förändras över tiden. Andra punkter som bör behandlas är hur beslutsvägarna går till och hur den interna strukturen på företaget i stort ser ut. Denna bör vara utvecklingsbar och flexibel (Ibid).

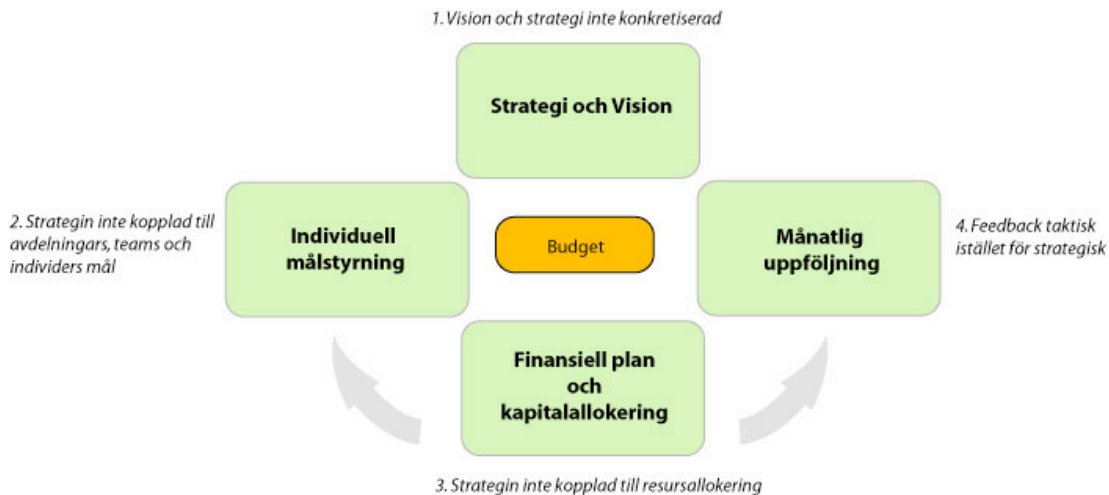
5.5.7 Uppföljning och lärande

Ett BSC används vidare som ett kontrollsystem för att undersöka om de utvecklade strategierna och processerna fullföljs på det tilltänkta sättet för att nå målen. Enligt cybernetisk metafor används ett sådant kontrollsystem i syftet att upptäcka skillnader mellan nuvarande prestationsnivå och den önskade nivån. Eventuella avvikelser som förekommer skall då leda till en anpassning i aktuell del av organisationen (Hatch, 2002, s360). Återigen pekas det särskilt på att ett sådant system endast är verkningsfullt när de berörda förstår teknologin bakom systemet samt att målen är specifika för aktiviteterna som undersöks.

Kontrollen utförs antingen på individ- eller gruppnivå genom övervakning av prestationer vars resultat fastställer om eventuella avvikelser förekommer, vilka vidare utvärderas och återkopplas till det ursprungliga målet. Vid utvärderingen och återkopplingen bearbetas den avvikande prestationen genom att man exempelvis anpassar målet om man inser att det ursprungliga målet varit för högt. Om så inte är fallet anpassas individens beteende till det standardiserade. I andra fall finns behov av omplacering av individen eller omarbetning av själva aktivitetskedjan (Ibid).

5.6 Kritik mot Balanced Scorecard

Framförallt innefattar kritiken mot BSC att det finns en del hinder vid implementeringen av strategin. Figur 5.5 visar fyra tydliga hinder som måste undvikas för att BSC ska implementeras framgångsrikt. Gemensamt för alla problem eller hinder är att de lättast undviks genom gediget management och ledarskap.



Figur 5.5 De fyra hindren mot strategiimplementering - Kaplan, S. R. & Norton, P. D. The Balanced Scorecard - Från strategi till handling. (1999) s180.

1. *Visionen och strategin är inte konkretiserade.* Det första hindret mot implementering uppstår när organisationen inte kan konkretisera sin vision och strategi i termer som är lätta att förstå och handla utifrån. Det är väldigt viktigt att ledningsgruppen lyckas skapa enighet om vad deras vision och strategi egentligen innebär. Råder det djup oenighet om hur visionen och strategin ska omsättas i handling skapas lätt suboptimering och splittring inom organisationen. Brister enigheten och klarheten i vision- och strategiformuleringen kommer de olika enheterna och medarbetarna jobba mot olika mål beroende på hur de har tolkat vision och målformulering.
2. *Strategin är inte knuten till avdelningars, teams och individers mål.* Det andra hindret uppstår när de långsiktiga målen inte omvandlas och kommuniceras nedåt i organisationen. Istället förblir enheter på lägre nivåer koncentrerade på att följa budgetar som de blivit påtvingade. Medarbetarnas mål blir lätt kopplade till avdelningens kortsiktiga mål istället för till uppbyggnandet av kompetenser som krävs för att uppnå långsiktiga mål.
3. *Strategin är inte knuten till resursfördelning.* Oförmågan att koppla handlingsprogram och resursfördelningar till långsiktiga strategiska mål är ett vanligt problem vid implementeringen. Risken är att rapporter endast syftar till att förklara avvikelser mellan utfall och budget istället för att se ifall

organisationen strävar mot de strategiska målen.

4. *Taktisk feedback istället för strategisk.* Det fjärde hindret ligger i organisationens brist på feedback och uppföljning i hur implementeringsarbetet fortskrider. BSC är dynamiska och måste uppdateras i takt med att brister och gap upptäcks. Det är av vikt att strategin uppdateras och att ledningsgruppen ser tillbaka på det första steget - konkretisera vision och strategi - vilket gör att strategin anpassas till svängningarna i marknad och omvärld på ett effektivt sätt.

(Kaplan et al., 1999)

6. Analys - Balanced Scorecard i en festivalorganisation

I analysen behandlas hur ett BSC för festivalorganisationer kan se ut med utgångspunkt från våra teorier och den empiri som framtagits. Vision och mål utgör den övergripande inriktningen och valda fokusområden är prestation, relation, aktivitet och framtid. I slutet av avsnittet redovisas sambanden mellan teori, empiri och analys i tabellform.

6.1 Balanced Scorecard för festivalorganisationer

Eftersom festivalernas betydelse har ökat för både artister och besökare har de en viktig funktion inom upplevelseindustrin. Frågan är hur festivalerna ska kunna möta det ökade besökarantalet och förvalta de ökande omsättningarna på bästa möjliga sätt. Festivalerna fungerar i mångt och mycket som en mötesplats där tiotusentals ungdomar möts, vilket möjliggör en stor och viktig exponering för artister och sponsorer. Ny teknik och strukturomvandling har dessutom minskat artisternas intäkter från skivförsäljning och ökat beroendet av intäkter från live-framträdanden. Av många skäl är det därför angeläget att festivalorganisationerna hela tiden utvecklar sin förmåga att leda och styra verksamheten så att långsiktig konkurrenskraft och uthållighet kan säkras.

Det finns mycket som tyder på att ideella organisationer i allmänhet och de undersökta festivalorganisationerna i synnerhet är i stort behov av någon form av styrsystem. Tidigare gjord forskning har visat att ideella organisationer är mer komplexa och svårare att styra än vad många kanske föreställer sig. Ideella organisationer saknar bland annat ofta naturliga indikatorer och informationskanaler som uppmärksammar organisationens ledare på hur olika delmål uppfylls. Empirin som har presenterats i uppsatsen bekräftar också att det finns anledning att införa ett prestationsmätande styrsystem i festivalorganisationerna.

Genom att mäta relevanta faktorer i festivalorganisationens verksamhet skapas ett underlag för styrning, uppföljning och långsiktighet. Samtliga festivalorganisationer har angett budget som enda styrmedel, vilket alltså innebär att primärt fokus ligger på finansiella nyckeltal och mål. Samtidigt jobbar alla med någon form av utvärdering av besökarnas och funktionärernas nöjdhet. Mjuka mätetal likt dessa bör värderas minst lika högt i festivalorganisationerna och vi föreslår därför att viktiga mjuka perspektiv och fokusområden bör konkretiseras och belysas i ett BSC.

Nedan diskuteras hur ett alternativt BSC kan utformas för att passa de ideella festivalorganisationer som avhandlas i uppsatsen. Ett resonemang förs kring fyra utvalda fokusområden: relationer, framtid, prestation och aktiviteter.

Fokus i en ideell organisation flyttas från de finansiella mätetalen och mer mot mjuka parametrar, vilket dock inte betyder att de finansiella nyckeltalen är oviktiga. Grundtanken med ett BSC är att mer än ett fokus och perspektiv är viktigt att utveckla och följa upp för att driva en framgångsrik verksamhet. BSC understryker att alla de fokusområden som valts ut är lika viktiga och behöver samverka i balans för att organisationen på bästa sätt ska nå sina mål och sin vision.

Som tidigare diskuterats placeras visionen därför högst upp eller i centrum i scorecardet eftersom visionen är vägledande för alla strategiska fokuseringar, kritiska framgångsfaktorer, mätetal, mål och aktiviteter.

6.2 Vision

De fokusområden som tagits fram för festivalorganisationer är sammankopplade till den övergripande visionen, varför det har lämnats ytterligare större plats i den modifierade modellen. Varje perspektiv har sin utgångspunkt i visionen och det är den unika balansen mellan dessa som skapar ett värdehöjande BSC för varje enskild organisation. En vision bör vara en vägledande, styrande och utmanande bild av ett företags önskvärda framtida läge. Önskvärt är också att den kan omvandlas till en realistisk strategisk planering och bör därför vara tillräckligt bred för att täcka de övergripande målen och samtidigt smal nog för att dess utfall i efterhand skall kunna mätas och utvärderas. Festivalorganisationerna arbetar explicit med visioner som grund för arbetsmotivation och styrning. Dessa är vanligen nedtecknade i form av stadgar som skall beröra och vidare konkretiseras och förmedlas till samtliga i organisationen. Styrelsen står för de generella målen, visionerna, som vidare bryts ner till mer konkreta mål för ledningen, som i sin tur planerar och delegerar vidare uppgifter på operativ nivå.

Den genomgående uttalade visionen för festivalorganisationerna är att genom musik- och kulturarrangemang förbättra ungdomsklimatet i regionen. Detta kan tyckas vara en ganska bred definition där visionen innehåller två syften, att öka musikutbudet samt att förbättra ungdomsklimatet. Det är en högt satt vision som dock är realistisk och kan uppfyllas på många plan och nivåer. Utifrån denna vision måste mer konkreta delmål utarbetas för att organisationen ständigt ska utvecklas inom visionens ramar. De större festivalerna har förutom musikspelningar även aktiviteter som främjar ungdomsklimatet. Elementärt är dock att visionen inte smalnas av utan utformas övergripande, då organisationerna lätt kan tappa fokus. Utarbetade strategier och

konkreta mål som tas fram genom att dela upp visionen i flera målnivåer är effektivt då visionen kan definieras och därmed utvärderas. Det är också tecken på att man har låtit skilja på vilka som är ledare och vilka som är managers och därmed vilka som har hand om de visionära målen kontra de planerliga. Målformuleringarna har sedan utvecklats med hänsyn till festivalorganisationernas intresser och genomsyrar hela organisationen.

6.3 Igår - Prestationsfokus

Finansiella parametrar är inte i fokus i festivalorganisationernas övergripande syfte och vision. Därför har de inte heller någon framträdande roll i det BSC som framtagits. Dock är det viktigt att inte helt utesluta de finansiella mätetalen från analysen. Pengar har en betydande roll i festivalorganisationernas planering och utförande, vilket medför att finansiella mätetal faller in under prestationsfokus. Prestationsfokus grundas i frågan om hur de ekonomiska givarna ser på organisationen om visionen uppnås. Målet med detta fokus blir då att bibehålla ekonomiska givare och säkerställa framtida intäkter i så stor utsträckning som möjligt. Då medarbetarna i festivalorganisationer har en betydande roll i hur budgeten disponeras bör detta interna perspektiv tas i beaktning när prestationsfokus diskuteras. I analysen har vi därför valt att dela upp prestationsfokus i internt prestationsfokus och externt prestationsfokus.

6.3.1 Internt prestationsfokus

Det är logiskt att i en festivalorganisation fokusera på medarbetarnas prestationer. Många trådar ska vävas samman och fungera under några intensiva dagar, vilket medför att alla delaktiga personer måste agera och uppfylla de förväntningar som ställs. Även om det övergripande ansvaret för festivalen ligger hos ledningen är det viktigt att alla engagerade uppfyller sina åtaganden och arbetar i samma riktning. Kostnadseffektiviteten är till stor del beroende av hur väl alla förvaltar sina ansvarsområden och lyckas arbeta efter förutbestämd budget. Balansen kring hur höga de konkreta målsättningarna är för funktionärerna är svår att mäta och de bör sättas inom en direkt uppnåbar nivå.

6.3.2 Externt prestationsfokus

Att tillgodose kundernas och konsumenternas behov är elementärt, men samtidigt är det oerhört viktigt att mäta framgång och få detta konkretiserat. Vilka prestationer och aktiviteter som genomförs bör analyseras utifrån olika former av mätetal. Exempel på

ett sådant är hur festivalorganisationerna presterar och agerar utifrån sponsorernas och kundernas önskemål.

Att utnyttja resurserna på bästa sätt och minimera kostnadssektioner bör ses som en del i grundarbetet. Kan festivalorganisationerna ändra någonting övergripande som medför kostnadsbesparingar? Hur kan detta implementeras i organisationen och utnyttjas på bästa sätt? En kritisk framgångsfaktor för festivalorganisationerna kan vara att bedriva en kostnadseffektiv festival. När detta utförs på ett bra sätt medför det att fokus istället kan läggas på helheten och områden som är i behov av förbättring. Det bästa sättet att säkra återkommande ekonomiska givare och besökare är att agera i linje med deras önskemål. Om inte detta fungerar finns risken att festivalorganisationen förlorar viktiga relationer.

6.4 Idag - Relationsfokus

Kontakterna med interna och externa intressenter är av yttersta vikt för en festivalorganisation. I den ursprungliga BSC-modellen av Kaplan & Norton är det motsvarande fokusområdet ett kundperspektiv med fokus på att förbättra relationen med organisationens kunder. För festivalorganisationen är det mer komplext än så. Det är svårt att säga vem som egentligen betalar för produkten och vem som konsumerar den. Med denna bakgrund delar vi här upp relationsfokus i internt relationsfokus och externt relationsfokus. Besökarna identifieras i denna uppsats som konsumenter medan ekonomiska givare, kommun och andra intressenter benämns som kunder. Att vårda dessa relationer med band, besökare, kommuner, sponsorer och medarbetare är elementärt. Visionerna är exempelvis av typen “att skapa ett bättre ungdomsklimat”, “att öka musikutbudet i regionen” eller “peace & love”, vilka alla tre handlar om att stärka kontakterna och relationerna med konsumenter och kunder.

6.4.1 Internt relationsfokus

De interna relationerna innefattar framförallt att medarbetarna måste uppmuntras och motiveras att utföra ett gediget arbete utan direkt ekonomisk ersättning. Frågan är hur långt de ideella värderingarna räcker som motivation till hårt arbete, ibland utan ekonomisk ersättning. De tre punkterna Jonas Hallberg lyfte fram som de viktigaste motivationsfaktorerna - att det ska vara roligt, lärorikt och meriterande - visar tydligt varför funktionärer arbetar i princip gratis och varför ledningsgruppen arbetar heltid året om mot låg lön. De interna relationerna är svåra att mäta och styra då medarbetarna ska utföra så effektivt och väl genomfört arbete som möjligt mot minsta möjliga ersättning. Mätetal som passar är då ett index på hur nöjda medarbetarna är och om de fått ut vad de förväntade sig av sitt engagemang i festivalen. Ett annat

mätetal som är lätt att mäta och ger en tydlig bild av vad som krävs för att nå önskat resultat är att ha ett visst antal besökare per funktionär för att säkerställa att arbetet blir utfört på önskat sätt inom rätt tid. Festivalerna har idag ungefär samma antal besökare per funktionär. Det varierar från Hultsfreds 4-5 besökare per funktionär till Emmabodas ca 13 besökare per funktionär. Detta är ett bra mätetal för att styra arbetet i önskad riktning.

6.4.2 Externt relationsfokus

Sponsorer och andra ekonomiska givare ska uppmuntras att förlänga samarbeten och nya relationer måste skapas. Besökarna, eller konsumenterna, måste vara nöjda med festivalen och dess budskap för att återkomma och för att locka nya besökare. Visionen bryts, som tidigare beskrivits, ner till mindre delmål som är lätta för den operativa delen av organisationen att arbeta efter. Konsumentmål kan vara att ett visst antal procent besökare ska vara mycket nöjda med festivalen eller en viss del ska vara återkommande besökare.

För festivaler liksom fallorganisationerna är även relationerna med kommun och andra sociala instanser av stor vikt. Räddningstjänst och polis är med vid utformning av flera mål så som säkerhet och sjukvård. Då festivalerna ofta fungerar som en mötesplats mellan kunder och konsumenter borde undersökningar göras på hur stort utbyte dessa får av varandra. Det viktigaste för festivalledningen är att förbättra relationen mellan kund - festival och konsument - festival, men för att öka festivalens popularitet, är det även av vikt att underlätta förbättringen av relationen kund - konsument. Det är en kritisk framgångsfaktor för festivalen att förbättra just dessa kontakter mellan myndigheter, ungdomar och näringsliv i regionen. Arvikafestivalen, knyter sponsorer till sig med ett utbyte av tjänster framför pengar. För många företag är det av stor vikt att exponeras mot det stora antal besökare på plats, vilket belyser hur festivalen även hjälper till att skapa relationer mellan dess kunder och konsumenter. Oavsett vilket utbyte festivalen har med sponsorer utgör relationerna med dessa nyckelfaktorer för framgång.

6.5 Idag - Aktivitetsfokus

I detta fokusområde lyfts de aktiviteter fram som bidrar till en central roll i arbetet mot visionen. Aktivitetsfokus ska svara på frågan vilka aktiviteter organisationen ska vara överlägsen på för att tillfredsställa givare, kunder och vision. Det är också aktiviteter som är nödvändiga att belysa för att festivalen skall kunna utvärdera och förbättra sin ställning gentemot omvärlden. I den ursprungliga BSC - modellen innefattar detta fokusområde organisatoriska processer, men byts i den modifierade versionen ut mot aktiviteter, då verksamheten inte är av sekventiell art.

Aktivitetsperspektivet skall användas som ett verktyg för att definiera och övervaka medarbetarnas uppfattning av festivalorganisationens vision, och deras uppfattning om sin roll i arbetet mot att nå visionen. Genom att använda aktivitetsfokus på ett genomtänkt sätt kan man på ett bättre vis upptäcka problem och därmed förbättra verksamheten. Aktiviteterna bör först och främst definieras och värdesättas utifrån deras möjligheter att uppnå organisationens övergripande mål. De som berörs av de valda aktiviteterna kommer således att förstå var fokus bör läggas och kunna understödja problemlösningen inom området. Vidare övervakas aktiviteterna av managers, dvs den operativa ledningen, som dirigerar och underlättar arbetet.

Aktivitetens strategiska mål i en festivalorganisation skulle kunna sammanfattas som ”att skapa fungerande aktivitetskedjor i viktiga delar av organisationen som tillsammans på bästa vis bidrar till de generella målen”. Detta är ett primärt mål för aktivitetsfokus då innebörden av fungerande aktivitetskedjor innefattar att de är utformade på det mest genomtänkta och produktiva viset.

De kritiska framgångsfaktorerna skall vidare bidra till att de strategiska målen blir uppfyllda. Förslagsvis är en aktivitet som man bör vara överlägsen på att ”aktivt expandera verksamheten i nya former” genom att man utöver live-framträdanden även har nattklubbar, kulturhus, utbildningar och budskapskampanjer. Med hjälp av dessa har man automatiskt tillfredsställt ekonomiska givare genom att exempelvis kommunen gynnas av att nya verksamheter startas samtidigt som kunder gynnas av att personalen utbildas. Detta höjer kvaliteten och därmed gynnas även visionen som förslagsvis är att ”genom musik- och kulturarrangemang förbättra ungdomsklimatet i regionen”

Mätetal som skulle kunna användas för vår exemplifierade kritiska framgångsfaktor vore ”antal aktiva medlemmar under hela året”. Detta eftersom man på så vis kan jämföra antalet aktiva under endast festivaldagarna med antalet aktiva under hela året. Växer andelen aktiva utanför festivaldagarna innebär det att verksamheten har expanderat i nya former. Man kan analysera aktiviteterna ytterligare genom att göra mätetal som är specifika för varje aktivitet.

För festivalorganisationer, vilka verkar på en föränderlig marknad är det viktigt att beakta omständigheter som är svåra att påverka, såsom väder, vind och oförutsägbara händelser. Detta eftersom man ett år kan uppnå önskat vinstresultat på ett välkänt band medan det ett annat år råder oväder under de få dagar värdekedjans output konsumeras, vilket påverkar resultatet betydligt.

Mätetal behandlas vidare i de enkätundersökningar och djupintervjuer som redan förekommer i festivalorganisationerna. Uppföljningen av resultaten kan sedan genomföras i tankarna bakom det cybernetiska kontrollsystemet.

6.6 I morgon - Framtidsfokus

Det sista fokusområdet i scorecardet är framtiden, då det är den som är avgörande för hur festivalorganisationen kommer att fortleva och utvecklas. För att skapa en gynnsam utveckling krävs att vision och mål är långsiktigt utformade. Det är elementärt att finna de förutsättningar i organisationen som gynnar innovation, lärande och förbättring. Man måste identifiera faktorer som är bidragande till en gynnsam utveckling och se till att dessa likt visionen är explicit uttalade. Anledningen är att attityder och samverkan kommer att ligga till grund för uppfattningen om vad som är bra utveckling.

Fallorganisationernas framtidsambitioner ligger i termer av kvalitet snarare än kvantitet, då man har för avsikt att bli en bättre festival snarare än större. En unik förutsättning som festivalorganisationerna bör belysa är miljön i vilken produktiviteten sker. Situationen är speciell då organisationskulturen består av en anda som är svår att imitera i vinstdrivande organisationer. Den blir ännu mer värdefull då medarbetarnas unika egenskaper samverkar i denna miljö. Kunskapsutbyte leder till innovation och lärande vilka är två av de huvudsakliga parametrarna i framtidsfokus. Ledare i fallorganisationerna verkar vara överens om att mycket av framgångarna inom organisationen beror på den unika organisationskulturen som råder, men det framgår däremot inte om vetskapen om detta aktivt utnyttjas maximalt.

Framtidsvisionerna och målen bör i enlighet med de andra fokusområdena delas upp i mer konkreta strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och därmed mätetal. En målkaskad som konkretiserar vad man har för avsikt att uppnå i framtiden. Detta i kombination med att fullfölja BSC kan man utvinna fler värden ur den unika organisationskulturen. Något som är särskilt viktigt att arbeta med och utveckla då huvudkonsumtionen sker under ett fåtal dagar, men även eftersom det är ett bra sätt att kunna identifiera unika delmoment i festivalorganisationens anda, vilka i annat fall lätt kan ses som självklarheter. Ledningspersoner och styrelse bör aktivt säkerställa att den uppföljning som sker i organisationen utvärderas och återkopplas till nästa års festival.

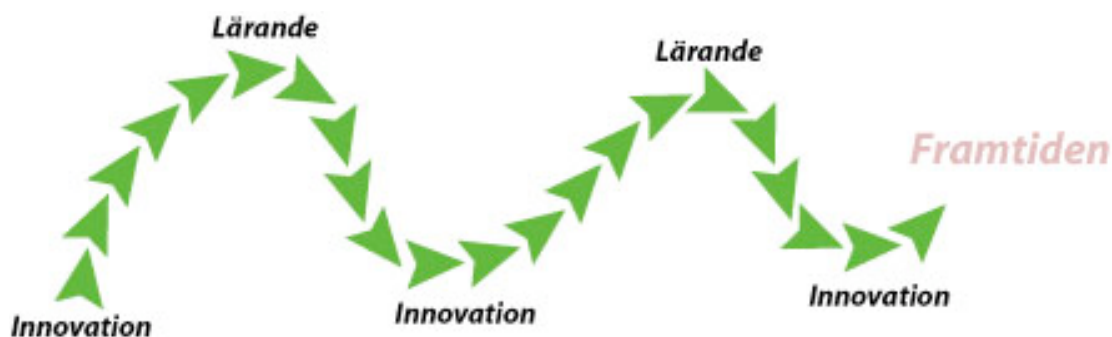
Huvudfrågan i framtidsfokus handlar om hur personalen ska lära, kommunicera och arbeta tillsammans för att värdefull kunskap ska stanna i organisationen. Detta skapar i sin tur en gemensam väg att uppnå visionen. Det strategiska målet vore således att slipa de kritiska framgångsfaktorerna som är unika, för att festivalen nästa år ska generera ett större värde hos besökarna. Det handlar om att främja och tillvarata den innovation och kunskap som alstras under arbetsdagarna för att vidare implementera den och erhålla stabil utveckling. Genom att vårda relationen med medarbetarna minskar personalomsättningshastigheten och den unika kunskapen stannar i organisationen. Då all individuell kunskap är unik för organisationen är det av största

vikt att bra och tydliga testamenten uppförs för att minska risken att förlora kunskap när en medarbetare försvinner från sin post.

En kritisk framgångsfaktor skulle exempelvis kunna vara att lägga större vikt vid att förmedla hur värdefull en referens från festivalorganisationen är. Detta konkretiseras genom att erbjuda diplom och referensbrev som motiverar funktionärerna att återkomma även nästa år. Ett måttetal i form av personalomsättning skulle vara lämpligt, då man vill eftersträva en låg sådan. Viktigt är dock att funktionärerna har för avsikt att klättra uppåt i organisationen och att personalomsättningen mäts som det totala antalet arbetande personer i hela organisationen. På Arvikafestivalen har man medvetet valt att begränsa antalet år på vissa poster för att få in ny personal och nytänkande. Dock fortsätter dessa medarbetare ofta att vara aktiva i organisationen genom att avancera till styrelsen, utbildningarna samt de andra verksamheterna som inte enbart berör den operativa verksamheten.

Med lärande menas att all nödvändig kunskap vars närvaro bidrar till att produktivitet registreras och förmedlas till medarbetarna. Det är också sådant som blir output i en trial-and-error-modell och därmed även kunskap om vad som inte är standardiserat. I grova drag ingår allt som man har insett leder till maximerat värde i lärande.

När lärandeprocessen väl implementerats skapas det förutsättningar för innovation. Genom att använda erkända metoder i en innovationsfrämjande miljö bearbetas metoderna till nya bättre eller sämre utformningar. De metoder som främjar värdet ytterligare blir således accepterade och leder till utveckling och implementering. Därefter följer reaktionskedjan cykliskt, vilket figur 6.1 illustrerar. De nya metoderna leder alltså till utveckling som blir lärande där dessa anammas av medarbetarna som vidareutvecklar innovationer.



Figur 6.1 Lärande och innovation skapar nya vägar att tänka, utveckla och driva verksamheten. Medarbetarnas kunskap måste bevaras i organisationen t ex genom testamenten.

6.7 Schema över analysen

Fokusområde	Teori	Empiri	Analys
Vision	En vägledande, styrande och utmanande bild av ett företags önskvärda framtida läge. Med andra ord hur vi "i stort" vill bli uppfattade och vad vi vill ha uppnått i framtiden.	"Genom musik- och kulturarrangemang förbättra ungdomsklimatet i regionen"	En visionsformulering som anger ett önskvärt läge med mjuka mål som är mer socialt och kulturellt än finansiellt relaterade.
Prestationsfokus <i>(Motsvarar Finansiellt-Ekonomiskt fokus i trad. BSC)</i>	Mått på verksamhetsresultat och prestationer samt effekterna av dessa. Kan mäta framgång genom hur väl de tillgodoser sina uppdragsgivares och intressenters behov istället för att göra detta med finansiella mått. Hur ser våra ekonomiska givare på oss om vi lyckas?	Ha kontroll på övergripande utgifter och underavdelningar genom att använda budget. Säkerställer en viss prestation utifrån nedbrutna finansiella delmål av den övergripande visionen. Vilja att bedriva en kostnadseffektiv festival.	Budget används för att följa och mäta finansiella mått. Finns inget som tyder på att icke-finansiella prestationsmått används – annat än i enstaka fall.
Relationsfokus <i>(Motsvarar kundfokus i trad. BSC)</i>	Vårda befintliga och skapa nya relationer med band, sponsorer, besökare, kommun, medarbetare etc. Hur ska våra kunder se oss för att vi ska nå vår målsättning?	Arbetar med målgruppsanalyser för att fånga trender hos besökare och externa intressenter. Vård av medarbetare görs genom att ringa funktionärer och tacka för att locka tillbaka dem igen.	Många respondenter uttryckte insikt om vikten av att vårda externa och interna relationer. Trots att vissa undersökningar genomfördes gavs inga exempel på fokuserade områden eller mätetal för att följa upp detta.
Aktivitetsfokus <i>(Motsvarar processfokus i trad. BSC)</i>	Att identifiera aktiviteter som är värdeskapande och organisera dessa på ett kostnadseffektivt sätt. Vilka aktiviteter ska vi vara överlägsna på för att tillfredsställa ekonomiska givare, kunder och vision?	Förutom festival bedrivs utbildningar, kulturhus och andra evenemang. Kedjan av aktiva måste leverera resultat innan och under festivaldagarna. Stämningen i organisationen är oerhört viktig och atmosfären motiverar till prestation.	Många exempel gavs på viktiga aktiviteter men ett systematiskt arbete med handlingsplaner och fokuserade mål som syftar till att effektivisera samarbete och arbetssätt inom organisationen lyftes inte fram.
Framtidsfokus <i>(Motsvarar medarbetar - innovations- eller lärandefokus i trad. BSC)</i>	Tillvarata allt som gynnar utveckling och främjar innovation. Hur ska personalen lära, kommunicera och arbeta tillsammans för att organisationen ska nå sin vision?	Lär av omvärlden via målgruppsanalyser både mot kunder och konsumenter för att upptäcka trender. Den unika kunskap medarbetarna besitter överförs genom testamenten och försök att få funktionärer och ledningspersonal att stanna i organisationen.	Även här fanns en bred insikt om vikten av att behålla, utveckla och överföra kompetens för att säkra framgång under kommande år men det framgick inte att detta sågs som ett fokusområde med specifika mätetal och mål som kontinuerligt följs upp för att nå visionen.

Schema 6.1 Schemat belyser vilka delar av empirin som kopplas till analysen via BSC-teorin. Från detta plockas strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer och mätetal som är användbara för festivalorganisationens BSC, vilket illustreras nedan i avsnitt 6.8.

6.8 Festivalens modifierade Balanced Scorecard

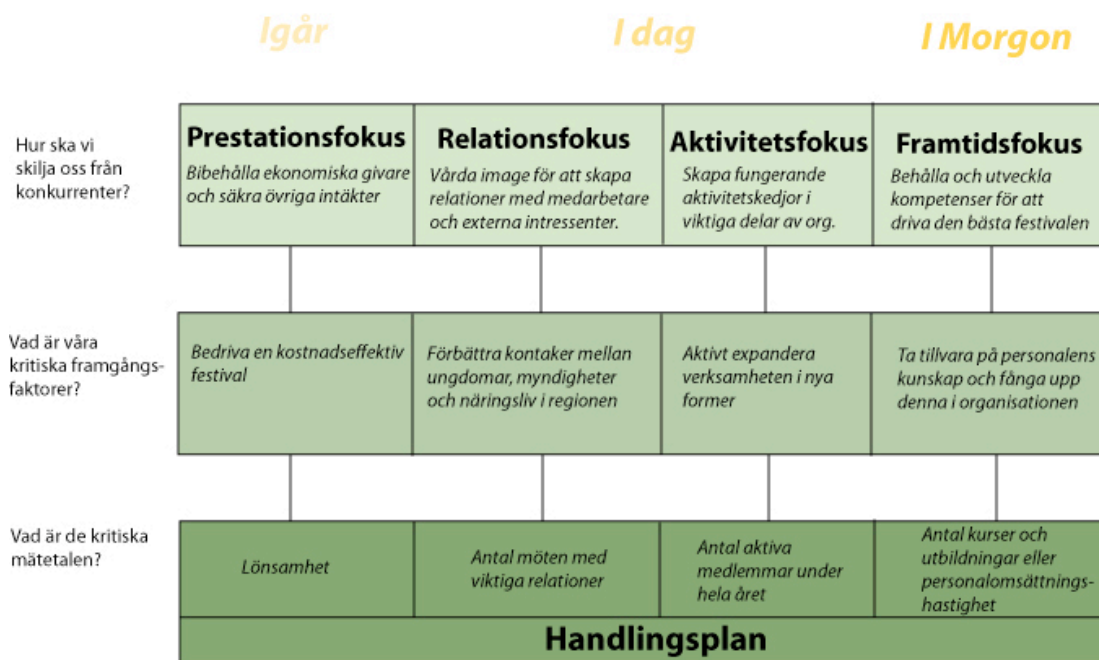
Tabellen ovan ger en översiktlig bild av hur teorin kring valda fokusområden i ett BSC, och den empiri som insamlats från fallorganisationerna leder till en analys som stödjer rekommendationen att använda ett modifierat BSC.

Det enda egentliga styrsystem som festivalerna använder idag är budget. Viljan att bedriva en kostnadseffektiv festival med ett icke-vinstdrivande syfte passar väl in under ett anpassat BSC prestationsfokus. En fråga som ska besvaras i relationsfokus är hur festivalarrangörerna ska vårda kunder, konsumenter och medarbetare för att nå sin vision. För festivalerna blir det då också viktigt att vårda sin image och skapa goda kontakter mellan ungdomar, kommun och näringsliv. För att festivalorganisationerna ska kunna vidmakthålla ett starkt varumärke och tillfredsställa sina ekonomiska givare, besökare och andra intressenter behöver de, förutom alla de aktiviteter som krävs för att genomföra en framgångsrik festival, också ha en utvidgad verksamhet under hela året. Dessa aktiviteter kan mätas under aktivitetsfokus genom att t ex mäta hur många medlemmar som är aktiva i någon form under hela året. Framtidsfokus handlar om att hela tiden agera för att behålla och utveckla den kompetens som krävs för att på ett framgångsrikt sätt genomföra verksamheten som kulminerar i samband med festivalarrangemanget varje år. Lämpliga mätetal kan vara antal genomförda kurser och utbildningar för ledare, medarbetare och funktionärer. Eller möjligtvis ett mätetal som mäter personalomsättningen då man vill att personalen ska stanna i organisationen och klättra i hierarkin.

Den diskussion som förts ovan sammanfattas i figur 6.2 med ett förslag på hur ett BSC kan se ut i en festivalorganisation. Det är viktigt att understryka att förslaget endast är framtaget i syfte att exemplifiera hur ett för festivalarrangörer anpassat BSC skulle kunna se ut och för tydlighetens skull också ange några möjliga strategier, kritiska framgångsfaktorer och mätetal. Att ta fram det slutgiltiga innehållet i ett BSC är en verksamhetsstrategisk övning som involverar ledningen på djupet och förutsätter detaljerade kunskaper om verksamhetens förutsättningar. Den empiri som framtagits inom ramen för denna uppsats har haft som huvudsakligt syfte att visa i vilken utsträckning ett BSC skulle kunna förstärka ledning och styrning och inte haft ambitionen att ge underlag för utformandet av ett absolut relevant innehåll i själva scorecardet.

Vad är visionen om framtiden?

“Genom musik- och kulturarrangemang förbättra ungdomsklimatet i regionen”



Figur 6.2 Med den diskussion som förts har denna modell tagits fram för att illustrera hur ett möjligt BSC kan se ut för en festivalorganisation.

6.9 Orsak-verkan sambandet i Balanced Scorecard

Orsak-verkan-sambandet beskriver balansen mellan fokusområdenas mål och mätetal, samt hur de kan relateras till varandra. Inom prestationsfokus är mätetalet lönsamhet, vilket är av intresse i relationsfokus eftersom relationer måste vårdas för att de skall bidra till en lönsam verksamhet. Mätetalet för relationsfokus är antalet möten med viktiga relationer vars sammankomst sker genom aktivitetsfokus. Inom aktivitetsfokus vill man att verksamheten skall expandera utöver festivalverksamheten och mäts genom antalet verksamma medlemmar under hela året. Framtidsfokus ansvarar för i vilken utsträckning sådana medlemmar kommer att öka genom att fokusera på att behålla och utveckla kompetenser. Slutligen återkopplas detta till prestationsfokus då kompetenserna inom verksamheten ser till att bibehålla ekonomiska givare och säkra övriga intäkter.

Orsakskedjan blir sammanfattningsvis att genom relationsfrämjande aktiviteter expandera organisationen utöver festivalverksamheten vilket ökar de interna kompetenserna och slutligen förbättrar lönsamheten.

7. Slutsatser och framtida forskning

Den avslutande delen av uppsatsen sammanfattar våra slutsatser om varför BSC kan utgöra ett värdefullt stöd till ledningen och slutligen redovisas en idé om möjlig fortsatt forskning inom området.

Utgångspunkten när arbetet med uppsatsen startade var att den skulle “undersöka hur ideella festivalarrangörer leder och styr sin verksamhet, och utifrån detta rekommendera ett modifierat Balanced Scorecard som bidrar till att förbättra konkretisering och operationalisering av övergripande visioner”. Vi har därför presenterat en lämplig teori, utvärderat empirin och analyserat på vilket sätt BSC kan utgöra ett värdefullt stöd. Den sammanfattande slutsatsen är att det tydligt framkommit att ett styrsystem som BSC lämpar sig mycket väl för den här formen av organisationer, företrädesvis efter viss modifiering som tar hänsyn till festivalorganisationernas specifika förutsättningar.

7.1 Stöd till festivalorganisationens ledning och styrning mot visionen

Alla företag och organisationer som bedriver någon form av verksamhet kännetecknas av en mångfald av funktioner, individer, kunder, strukturer och system. Komplexitet leder ofta till ett spretigt material och en bristande förmåga att fokusera kring några viktiga fokusområden som nyttjas för att uppnå visionen. I sin tur medför detta att en av ledningens främsta utmaningar är att finna olika sätt att bemästra och styra komplexiteten. BSC är framtaget för att kunna utgöra ett stöd till ledningen i denna uppgift.

Komplexiteten varierar naturligtvis mellan olika organisationer och vårt eget ingångsvärde då uppsatsen påbörjades var att ideell festivalverksamhet snarare var mindre komplex till sin natur än exempelvis vinstdrivande företags. Som vi visat under teori- och empiridelen så är det motsatsen som gäller. Denna observation leder till slutsatsen att BSC därför ur det enskilda perspektivet komplexitet har större potential som styrsystem för ideella festivalarrangörer än för företag och organisationer i allmänhet.

I empirin kunde urskiljas att fallorganisationerna arbetar efter någon form av struktur som varken är direkt uttalad eller fastställd genom alla verksamhetsled. Man är mycket mån om sin vision och har höga ambitioner att eftersträva den, det verkar

däremot saknas en gemensam uppfattning om hur man skall gå till väga. Empirin ger här stöd för slutsatsen att fallorganisationerna saknar ett styrsystem som kan ge vägledning och stöd för ledning och styrning av verksamheten mot visionen.

Ett stort antal funktionärer arbetar intensivt under mycket kort tid och har således sämre möjlighet att skapa en väl fungerande och intrimmad arbetsprocess jämfört med organisationer vars verksamhet är heltidsbaserad. Frågan är hur mycket värde man går miste om i förhållande till hur man kan hantera fördelarna i situationen. Fördelarna ligger i att verksamhetsidén skapar engagemang och arbetsmotivation. I empirin framgår att det ansågs meriterande, kul och ”häftigt” att medverka i festivalorganisationen. Den korta och intensiva arbetstiden kring själva festivalarrangemanget borde dessutom förhindra konflikter och allvarliga organisationskulturella krockar. Vår slutsats är här att en genomtänkt tillämpning av ett modifierat BSC kan hjälpa ledningen att ta tillvara och realisera de möjliga fördelar som ligger i det faktum att verksamheten bygger upp till en kort och kraftfull leverans under en kort tid. Att tillvara detta ovärderliga strukturella och intellektuella kapital för framtida bruk förutsätter nämligen att de aktiviteter och den kompetens som krävs kan följas upp, kraftsamlas och mätas med stöd av ett modifierat BSC.

Festivalarrangörerna arbetar samtliga efter budget som enda uttalade styrsystem. Den ideella verksamhet som festivalerna bedriver behöver ett BSC som balanserar upp fokus från de strikt finansiella mätetal som budgeten medför. Tanken är alltså att även de mjuka parametrarna skall fångas upp och komplettera de hårda och därigenom skapa en balanserad helhet med ett fåtal och väl utvalda fokusområden som medger en effektivare ledning och styrning av en komplex verksamhet. Huvudsyftet är att ge ledare och medarbetare en möjlighet att få en översikt av de viktigaste fokusområdena och däri ingående aktiviteter och därmed se till att genomförandet av dessa hela tiden bidrar till att förverkliga visionen. Genom att festivalorganisationer använder vårt exempel som stödpelare i utformningen av ett BSC, skapas en mental länk mellan de övergripande icke-finansiella visionerna och tillvägagångssättet för operationaliseringen av dessa. Slutsatsen är att ett modifierat BSC är väl lämpat för denna uppgift.

7.2 Att implementera styrsystemet i organisationen

Mot bakgrund av slutsatserna ovan är det tydligt att ett BSC skulle kunna fungera utmärkt i en festivalorganisation. Dock är det som med alla styrsystem att de är bra och ger hög verkningsgrad så länge ledarskapet har förmåga att använda dem på rätt sätt. En lyckad implementering av det modifierade scorecardet kommer att öka ledningens möjligheter att förvandla festivalorganisationens komplexitet från att vara ett potentiellt hot till att bli en möjlighet och därmed kunna utnyttja de värdefulla

resurserna på ett bättre sätt. Att ta fram ett fullständigt BSC är en verksamhetsstrategisk övning vilket kräver stor insikt i verksamheten och gediget ledarskap. Ledarskapet bakom implementeringen, det vill säga ledarskapets förmåga att leda och driva de aktiviteter och det förbättringsarbete som alla medarbetare skall engageras i, är sedan avgörande för att användandet av BSC ska bli en framgång.

De berörda festivalorganisationerna har en relativt konkret ansvarsfördelning, vilket borde utnyttjas när BSC används. Detta skulle kunna förenkla tillämpningen och innebära att möjligheterna till framgång ökar eftersom det är enklare att fördela aktiviteter på naturliga arbetslag som redan har viss vana att samarbeta kring olika arbetsuppgifter. Det är samtidigt viktigt att vara medveten om att implementeringen kan stöta på svårigheter, bl a eftersom flertalet av de aktiva under en festival endast arbetar under en kort och mycket intensiv tid. Därmed kan det vara svårare att mobilisera ett gediget engagemang hos medarbetare och funktionärer för aktiviteter vars resultat först kan mätas på längre sikt.

Förutsättningarna för en framgångsrik implementering av BSC hos fallorganisationerna präglas alltså av såväl gynnsamma som mindre gynnsamma faktorer med stark tonvikt på de gynnsamma. I slutändan hänger det på ledarskapets förmåga precis som vid implementering av BSC i vilket företag eller i vilken organisation som helst. Slutsatsen blir därför att ett motiverat och kompetent ledarskap har goda möjligheter att framgångsrikt börja tillämpa ett modifierat BSC hos ideella festivalarrangörer.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Festivalorganisationerna är speciella organisationsformer och det återstår många intressanta frågeställningar att studera kring dessa. Ledning, organisationsstruktur, verksamhetsmodeller och styrsystem har vuxit fram genom åren och därmed i och för sig kontinuerligt testats och utvecklats i verkligheten. Empirin ger däremot ett intryck av att festivalorganisationerna levat delvis i skymundan för analytikerns och forskarens uppmärksamhet vad gäller marknadsutveckling, affärsutveckling, ekonomistyrning och verksamhetsutveckling. Nedan presenteras en idé om fortsatt forskning som uppkommit under arbetets gång.

Vi ser det som intressant och viktigt att fördjupa empiri och analys kring vilka fokusområden, kritiska framgångsfaktorer och aktiviteter som de facto är de viktigaste i festivalernas framgångsrecept. Genom observationer och djupare samarbete med några festivalledningar skulle man kunna studera några mer detaljerade och verklighetsnära BSC som visar konkreta exempel från verkligheten i alla dess detaljer. Utifrån detta kan man då följa upp var det har fungerat bäst och vad som kännetecknar de festivalarrangörer som varit mest framgångsrika. Ett sätt är då

att tillsammans med några festivalledningar som visar intresse för BSC utarbeta BSC som därefter tillämpas i dessa organisationer. Om dessa festivalledningar då dessutom väljer delvis olika fokusområden, kritiska framgångsfaktorer och aktiviteter för att sträva mot delvis olika visioner så skulle jämförelsen bli mer intressant och samtidigt underlättas avsevärt. En sådan fördjupad studie skulle då med fördel kompletteras med en relativt omfattande empiri genom intervjuer med såväl ledare som medarbetare, artister, intressenter och besökare för att fånga upp alla berörda parter upplevelser och uppfattningar.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003) Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organisation, *Organization Studies*, 24 (6): 961-988

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Agell, A. & Malmström, Å. (2007) *Civilrätt*, Malmö: Liber

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk Metodlära*. Lund: Studentlitteratur

Bell, J. (1993) *Introduktion till forskningsmetodik*. Milton Keynes, England: Open University Press

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business research methods*. Malmö: Liber

Christensen, C.M. & Marx, M. & Stevenson, H.H. (2006) The tools of cooperation and change, *Harvard Business Review*, October

Daft R.L. & Steers R.M. (1986) *Organizations – a Micro/Macro Approach*. USA: Foresman & Co

Eriksson, L.T. & Weidersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB

Grant, R.M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis- Fifth Edition*. Cornwall: Blackwell Publishing

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Hammer, M. (2001) *Agenda*, England: Random House Inc

Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (1993) Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, September-October
- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (1996) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, January-february: 75-85
- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (1999) *The Balanced Scorecard - Från strategi till handling*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaplan, S.R. & Norton, P.D. (2001) Balance without profit, *Financial Management (CIMA)*, January
- Kotter, J.P. (2001) What Leaders Really Do, *Harvard business review*, December
- Kotterman, J. (2006) Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participati*, Summer
- Leopold, C. (2006) *Professionell ideell*. Stockholm: Sober Förlag
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2003) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson Education Limited
- Merriam, S.B. (2003) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Olve, N.G. Roy, J. & Wetter, M. (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber AB
- Røvik, K.A. (2008) *Managementsamhället*. Malmö: Liber AB
- Sawhill, J. & Williamson, D. (2001) Measuring what matters in nonprofits, *McKinsey Quarterly*, June 01
- Taliento, L. & Silverman, L. (2005) A corporate executive's short guide to leading nonprofits, *Strategy & Leadership*, 33 no 2: 5-10
- Wallis, R. (2006) *The changing structure of the music industry - threats to and opportunities for creativity*. Stockholm: Royal Institute of Technology

Muntliga källor

Axelsson, Per. Festivalchef, Hultsfredfestivalen. Telefonintervju 2008-11-21

Carlsson, Olof. Informationsansvarig, Peace & Love. Telefonintervju 2008-11-25

Hallberg, Jonas. Huvudansvarig 2004-2008, Galaxen (Arvikafestivalen). Telefonintervju 2008-11-27

Karlsson, Magnus. Ekonomiansvarig, Vinterbadarna (Emmabodafestivalen). Telefonintervju 2008-11-25

Nyberg, Jonas. Genomförandeansvarig 2007 och Publik- och funktionärsansvarig 2008, Arvikafestivalen. Personlig intervju 2008-11-13

Rennstam, Jens. Metodföreläsning, 2008-11-06

Elektroniska källor

(121.nu) Bolagsinformation,
<http://www.121.nu>, hämtat: 2008-12-03

(DN1) Artikel från Dagens Nyheters hemsida,
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=2374&a=814348>, hämtat: 2008-12-04

(DN2) Artikel från Dagens Nyheters hemsida,
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=2198&a=807663>, hämtat: 2008-11-27

(DN3) Artikel från Dagens Nyheters hemsida,
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=2198&a=805998>, hämtat: 2008-12-12

(festivalinfo.se) Festivalportal,
<http://www.festivalinfo.se/?sida=festivaler>, hämtat: 2008-11-14

(kks.se) KK-stiftelsens hemsida,
<http://www.kks.se/templates/StandardPage.aspx?id=10234>, hämtat: 2008-12-12

(ostran.se) Artikel från tidningen Östrans hemsida,
http://www.ostran.se/kultur_noeje/festival/hultsfred/flera_tusen_funktionaerer,
hämtat: 2008-11-16

(peaceandlove.nu) Peace & Loves hemsida,
<http://www.peaceandlove.nu>, hämtat: 2008-12-03

(rockparty.se) Rockpartys hemsida,
<http://www.rockparty.se/rockparty/om-rockparty/mal--stadgar.aspx>,
hämtat: 2008-12-03

(upplevelseindustrin.se) Nätverket för upplevelseindustrins hemsida,
http://upplevelseindustrin.se/om_upplevelseindustrin, hämtat: 2008-11-27

Bilaga - Intervjuguide



Intervjun inleds med en presentation av uppsatsen och författarna. Går det bra för intervjuobjektet att vi spelar in samtalet? Därefter ska intervjuobjektet presentera sig för att författarna ska få en bild av vem källan är och vad han/hon gör.

EKONOMI – Övergripande siffror för att få inblick i organisationen.

- Vilken omsättning och vinst har ni haft de senaste åren?
- Arbetar ni med budget och hur ser den ut i sådana fall?
- Vad har ni för besökarantal och biljettpris?
- Vilka samarbetspartners, sponsorer och andra intressenter finns det?

ORGANISATION – Hur ser er struktur ut med uppdelningar och ansvarsområden?

- Hur ser organisationsstrukturen ut (befogenheter, titlar och positioner, rapporteringsvägar)?
- Vilka sitter i ledningen och styrelsen (eller motsvarande) och vilka arbetsuppgifter har dessa personer?
- Hur ser maktförhållanden ut mellan band/bokningsbolag och er som arrangör?
- Vem är kund/producent/konsument?
- Hur stort är antalet funktionärer? - Är det ett överskott?

STRATEGI - Vad gör er till en bättre festival än era konkurrenter?

Mål

- Finns det en uttalad vision eller mission? Hur förmedlas den i sådana fall externt och internt?
- Vilka övergripande mål arbetar organisationen mot (finansiella och kulturella, hårda och mjuka)? Kan de brytas ner i delmål? Hur förmedlas de externt och internt?
- Vem sätter målen?
- Vad utgår man ifrån i målformuleringen (hur resonerar man när man sätter målen)?
- Formuleras mål också i exempelvis termer av antal besökare och antal band/akter?
- Hur arbetar man för att nå målen?

Planering

- Planering och tidshorisont?
- Görs någon form av SWOT- analys, och hur ser den i så fall ut?
- Om nej: Hur ser ni på framtiden inom organisationen och på marknaden (SWOT)?
- Hur ser ni på stadsfestivaler kontra tältfestivaler? Är de en tydlig konkurrent och eventuellt ett hot?
- Vilka karriärmöjligheter finns det inom organisationen?
- Hur arbetar ni för att skapa långsiktighet och hållbar utveckling?

Styrning

- Finns det mekanismer för att anpassa styrningen efter efterfrågan?
- Styrmekanismer - Hur styrs medarbetare och ledning?
- Hur jobbar ni med motivations- och belöningsystem?
- Hur ser era riktlinjer ut när band och evenemang ska bokas? Finns det någon koppling till mål och strategi?

Utvärdering

- Sker någon utvärdering och uppföljning? Hur och på vilka grunder?

KONTROLL

- Du vet varför vi genomför den här intervjun och vad syftet med vår uppsats är. Givet det – Anser du att vi har glömt att fråga dig någonting?