



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen  
FEKN90, Företagsekonomi  
*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*  
VT 2014

# En genväg till ett vägvinnande förändringsarbete för idrottsföreningar i ekonomisk kris

## **Författare**

Joacim Petersson

Carl-Johan Stenmalm

## **Handledare**

Stein Kleppestø

## **ABSTRAKT**

*Examensarbetets titel:* En genväg till ett vägvinnande förändringsarbete för idrottsföreningar i ekonomisk kris

*Seminariedatum:* 2014-05-26

*Ämne/kurs:* FEKN90, Företagsekonomi, *Examensarbete på Civilekonomprogrammet.*

*Författare:* Joacim Petersson och Carl-Johan Stenmalm

*Handledare:* Stein Kleppestø

*Fem nyckelord:* Turnaround, idrottsföreningar, förändringsåtgärder, ekonomisk krishantering, ekonomiskt ohållbar situation.

*Syfte:* Syftet med uppsatsen är att utveckla en anpassad rekommendation med förändringsåtgärder för idrottsföreningar vars ekonomiska situation är ohållbar. Med ledning ur redan befintliga dokumenterade teorier kommer rekommendationen att utformas som en samling insatser som kan göras för att åstadkomma förändring i organisationen och balansera föreningens ekonomi. Genom rekommendationen vill vi erbjuda idrottsföreningar en genväg till att hitta ett vägvinnande sätt att hantera en förändringsprocess.

*Metod:* En deduktiv studie med en kvalitativ forskningsdesign. Studien är baserad på primärdata från intervjuer och sekundärdata från idrottsföreningarnas årsredovisningar, hemsidor och diverse nyhetsartiklar skrivna om dem.

*Teoretiska perspektiv:* Studien tar utgångspunkt i teorier om turnarounds, som innehåller olika förändringsmetoder och åtgärder för att lyckas åstadkomma en förändringsprocess i ett företag.

*Empiri:* Empirin har utförts i tre steg. Först gjordes en noggrann genomgång av sekundär data. Med utgångspunkt i denna utformades sedan en intervjumall för att kunna utföra intervjuer. Slutligen, med stöd av intervjumallen, utfördes ett antal djupgående intervjuer med ledande personer, främst Vd och styrelseordförande, från de olika idrottsföreningarna.

*Resultat/slutsats:* Slutsatserna som presenteras i slutet av uppsatsen är följande punkter som är rekommendationer till idrottsföreningar i ekonomiskt ohållbara situationer:

- Öka kompetensnivån bland personalen.
- Förändra organisationens förväntningar på kostnadsstrukturen.
- Professionalisera säljarbetet.
- Utveckla idrottsevenemanget till något mer än bara idrott.
- Anpassa erbjudandet till sponsorer.

## **ABSTRACT**

*Title:* A shortcut to successfully manage a turnaround process for sports clubs

*Seminar date:* 2014-05-26

*Course:* FEKN90, Thesis of the Master of Science in Business and Economics program.

*Authors:* Joacim Petersson and Carl-Johan Stenmalm

*Advisor:* Stein Kleppestø

*Key words:* Turnaround, sports clubs, turnaround actions, economic crisis management, unsustainable economic situation.

*Purpose:* The purpose of the study is to develop an adapted recommendation for turnaround actions for sports clubs in unsustainable economic situations. The recommendation will be based in already existing theories about turnarounds and will take the form of a list of suggested actions. Through the list of recommendations we hope to offer a shortcut for sports clubs to find a winning way of handling their turnaround processes.

*Methodology:* This is a deductive study with a qualitative study design. The study is based on primary data from interviews and secondary data from the sports clubs' annual reports, web pages and miscellaneous news articles about them.

*Theoretical perspectives:* The study is based on theories about turnaround management, which contain different turnaround strategies for companies in order to successfully execute a turnaround process.

*Empirical foundation:* The empirical foundation has been made in three steps. Firstly, a careful review of the secondary data was done. Then an interview template was created, which in the last step functioned as a support during the interviews. Primarily the interviews have been held with the top management or chairman of the board from the sports clubs.

*Results/conclusions:* In the end of this report, this list of recommendations to sports clubs in unsustainable economic situations is to be found:

- Increase the level of specific competence of the staff.
- Change the organizations mindset of the cost structure, throughout the whole organization.
- Professionalize the sales efforts.
- Develop the sport events to be something more than only the sport.
- Adjust the offers to the sponsors.

## **Förord**

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Stein Kleppestø, som har varit till stor hjälp under arbetet med denna rapport. Vi är helt övertygade om att hans expertis har inneburit en kvalitetshöjning genom hela uppsatsen.

Vidare vill vi även tacka samtliga personer som har varit involverade i intervjuprocessen. Vi har fått intervjua flera intellektuella och framgångsrika personer, och vi är väldigt tacksamma att de ställde upp och berättade om sina erfarenheter kring det studerade ämnet.

Slutligen riktas även ett tack till samtliga opponenter som vid ett antal tillfällen har bidragit med flera åsikter om förbättringsmöjligheter till den så småningom färdigställda uppsatsen.

Tusen tack till samtliga inblandade!

*Joacim Petersson*

*Carl-Johan Stenmalm*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	<b>Sida</b>
<b>1. INTRODUKTION</b>	1
<b>1.1. Inledning</b>	1
<b>1.2. Bakgrund</b>	2
<b>1.3. Syfte</b>	3
<b>1.4. Frågeställningar</b>	4
<b>1.5. Avgränsning</b>	4
<b>1.6. Intresse för andra parter</b>	4
<b>2. METOD</b>	5
<b>2.1. Val av ansats</b>	5
<b>2.2. Forskningsdesign</b>	5
<b>2.3. Hantering av litteraturgenomgången</b>	7
<i>2.3.1. Akademisk validitet</i>	7
<i>2.3.2. Språk</i>	8
<b>2.4. Urval</b>	8
<i>2.4.1. Urval av fall</i>	8
<i>2.4.2. Urval av intervjuobjekt</i>	10
<b>2.5. Insamling av empiri</b>	12
<i>2.5.1. Genomgång av dokumentation</i>	12
<i>2.5.2. Intervjumall</i>	12
<i>2.5.3. Intervjustruktur</i>	13
<i>2.5.4. Undvika subjektivitet</i>	13
<b>2.6. Dataanalys</b>	13
<b>2.7. Reliabilitet och replikation</b>	14
<b>2.8. Validitet</b>	15
<b>3. LITTERATURGENOMGÅNG</b>	17
<b>3.1. Inledande kommentar</b>	17
<b>3.2. Turnarounds</b>	17
<i>3.2.1. Definition</i>	18
<i>3.2.2. Hofers modell</i>	19
<i>3.2.3. En utökad modell</i>	21
<i>3.2.4. Harrigans modell</i>	23
<b>3.3. En sammanfattande modell</b>	25
<i>3.3.1. Förberedande arbete</i>	25
<i>3.3.2. Operationella förändringar - "Att göra saker annorlunda"</i>	27
<i>3.3.3. Strategiska förändringar - "Att göra annorlunda saker"</i>	28
<i>3.3.4. Utfall av förändringarna</i>	28

<b>4. FALLBESKRIVNINGAR</b>	29
<b>4.1. Malmö FF</b>	29
<i>4.1.1. Föreningens situation</i>	29
<i>4.1.2. Förberedande arbete</i>	31
<i>4.1.3. Strategiska förändringar</i>	33
<i>4.1.4. Operationella förändringar</i>	34
<i>4.1.5. Utfall</i>	36
<b>4.2. IFK Kristianstad</b>	37
<i>4.2.1. Föreningens situation</i>	37
<i>4.2.2. Förberedande arbete</i>	38
<i>4.2.3. Operationella förändringar</i>	40
<i>4.2.4. Strategiska förändringar</i>	41
<i>4.2.5. Utfall</i>	43
<b>4.3. Växjö Lakers</b>	44
<i>4.3.1. Den ekonomiskt ohållbara situationen</i>	44
<i>4.3.2. Förberedande arbete</i>	45
<i>4.3.3. Operationella förändringar</i>	47
<i>4.3.4. Strategiska förändringar</i>	48
<i>4.3.5. Utfall</i>	50
<b>4.4. Sammanfattning av empirin</b>	51
<b>5. ANALYS</b>	52
<b>5.1. Förberedande arbete</b>	52
<b>5.2. Operationella förändringar</b>	54
<b>5.3. Strategiska förändringar</b>	57
<b>6. DISKUSSION</b>	59
<b>6.1. Förberedande arbete</b>	59
<b>6.2. Operationella förändringar</b>	63
<b>6.3. Strategiska förändringar</b>	65
<b>7. SLUTSATSER</b>	68
<b>7.1. Rekommendationer</b>	68
<b>7.2. Förslag på vidare forskning</b>	69
<b>7.3. Avslutande ord</b>	69
<b>8. KÄLLFÖRTECKNING</b>	70
<b>8.1. Tryckta källor</b>	70
<b>8.2. Otryckta källor</b>	72
<b>8.3. Personlig kontakt</b>	74

<b>APPENDIX</b>	75
<b>Figur 1. Intervjumallen</b>	75
<b>Figur 2. “Den utökade modellen”</b>	77
<b>Figur 3. Den sammanfattade modellen.</b>	78

# 1. INTRODUKTION

## 1.1. Inledning

Exemplen på idrottsföreningar med ekonomiska bekymmer är många. Hammarby Speedway (TT, 2014a), Tyresö FF (TT, 2014b) och Örgryte IS (Göteborg TT, 2011) är tre fall som fått stor medial uppmärksamhet där ekonomisk ohälsa har varit huvudrubriken. Ekonomiska problem behöver inte synas på föreningens idrottsliga prestationer, men en sund ekonomi kommer alltid att vara en förutsättning för att verksamheten ska kunna bedrivas. Stora årliga förluster kan leda till en ekonomiskt ohållbar situation, det vill säga att föreningen riskerar att behöva sänka sina idrottsliga ambitioner eller i värsta fall sättas i konkurs. Många idrottsförbund kräver att föreningar på hög nivå ska vara i ekonomisk balans och om de misslyckas med att vara det kan de förlora sin elitlicens och därmed sin rätt att bedriva verksamhet i de högsta divisionerna (Svenska Fotbollsförbundet, 2013; Svenska Handbollsförbundet, 2006; Svenska Ishockeyförbundet, 2013).

Det finns dokumenterad kunskap och modeller kring hur organisationer kan agera för att ta sig ur ohållbara ekonomiska situationer. En gren av det akademiska området behandlar så kallade *turnarounds*. Ämnet handlar om den process av förändringar som en organisation kan använda sig av för att vända en negativ ekonomisk utveckling som präglats av en omfattande nedgång i organisationens prestation (Hofer, 1980). Litteraturen innehåller ett antal generella modeller med övergripande åtgärder som kan vidtas för att förbättra hälsan i organisationens ekonomi. Åtgärds paketerna tar dock inte hänsyn till vilken sorts organisation som ska utföra dem. Om Örgryte IS hade vänt sig till litteraturen kring *turnarounds* för att få hjälp och vägledning i sitt arbete hade de därför varken funnit konkreta handlingsförslag eller modeller som beskriver hur just en idrottsförening bör hantera en förändringsprocess för att uppnå bästa resultat. Det saknas idag förslag på specifika och användbara åtgärder som idrottsföreningar kan vidta för att kunna ta sig ur ekonomiskt ohållbara situationer.



## 1.2. Bakgrund

Samtidigt som det finns flera exempel på idrottsföreningar som inte lyckas få ordning på sina ekonomiska problem finns det ett antal exempel på det motsatta. Vi har valt att studera tre idrottsföreningar som befunnit sig i ekonomiskt ohållbara situationer men som lyckats få föreningens ekonomi åter i balans, det vill säga att föreningens ekonomiska resultat har återgått till vinst eller närmat sig en punkt som inte längre hotar föreningens verksamhet.

**Malmö FF:** 2010 tog fotbollsföreningen Malmö FF över full drift av den nya arenan Swedbank Stadion. Den nya anläggningen, som skulle ge föreningen förbättrade ekonomiska möjligheter, resulterade i en stor ekonomisk förlust under driftens första år. Föreningen var inte redo för steget att ta över arenan, utan de medföljande kostnaderna skenade iväg. Året efter togs därför den nye Vd:n Per Nilsson in med uppdraget att skära i föreningens kostnader och vända på ekonomin. (Jeppsson, 2014)

Tre år senare ser situationen återigen ljus ut för Malmö FF. Efter ett stort antal kostnadsnedskärningar inom organisationens alla delar, men även stora investeringar för att på sikt sänka de årliga kostnaderna, är föreningens ekonomi åter i balans (Jeppsson, 2014).

**IFK Kristianstad:** Efter ett antal år med extremt dålig ekonomisk kontroll fick handbollslaget IFK Kristianstad ställa in alla betalningar år 2000. Ekonomin var i spillror och föreningens herrlag sjönk längre och längre ner i seriesystemen samtidigt som konkurshoten ständigt var närvarande. (Larsson, 2014)

Under 2002 började dock vägen tillbaka då den nyvalde ordföranden Kent Angergård tog på sig uppdraget att förbättra föreningens ekonomi. Organisationens kostnadsstruktur sanerades och när ledningen än en gång skiftades 2009 lades ett större fokus på att öka föreningens intäkter. Den nya ledningen introducerade en helt ny marknadsstrategi där mer fokus lades på åskådarpplevelsen och relationen med sponsorer. Idag har IFK Kristianstad det överlägset högsta publiksnittet och är en av de mest intäktsbringande föreningarna inom svensk handboll. (Larsson, 2014)

**Växjö Lakers:** År 2008 stod hockeylaget Växjö Lakers på randen till konkurs. Kassan var tom, och även om föreningens hockeylag presterade bra sportsligt, fanns det ett så stort läckage av pengar på flera ställen i föreningen att framtiden såg mörk ut. Endast ett par dagar innan konkursanmälan skulle skickas in bestämde sig föreningens nuvarande Vd, Anders Öhman, och nuvarande styrelseordförande, Michael Marchal, att gå in med en stor summa pengar för att på kort sikt rädda föreningen. (Marchal, 2014)

På lång sikt startades en satsning för att bli Sveriges starkaste hockeyförening. Organisationsstrukturen gjordes om för att möjliggöra ett mer professionellt arbetssätt och föreningen lade stort fokus på att förbättra relationen till sponsorer och samarbetspartners. Sedan dess har Växjö Lakers drastiskt förbättrat sin ekonomiska situation och konkurshotet är avväjrt. (Marchal, 2014)

De här idrottsföreningarna har alla lyckats återfå balans efter en ekonomiskt ohållbar situation. Vad var det de förändrade för att framgångsrikt vända på den ekonomiska situationen? Kan deras framgångar översättas till specifika förslag på förändringar och åtgärder som en idrottsförening i en liknande ekonomiskt ohållbar situation kan vidta för att återfå balans i sin ekonomi?

### **1.3. Syfte**

Syftet med uppsatsen är att utveckla en anpassad rekommendation med förändringsåtgärder för idrottsföreningar vars ekonomiska situation är ohållbar. Med ledning ur redan befintliga dokumenterade teorier kommer rekommendationen att utformas som en samling insatser som kan göras för att åstadkomma förändring i organisationen och balansera föreningens ekonomi. Genom rekommendationen vill vi erbjuda idrottsföreningar en genväg till att hitta ett vägvinnande sätt att hantera en förändringsprocess.

#### **1.4. Frågeställningar**

- Hur har förändringsprocessen sett ut i idrottsföreningar som varit i en ekonomiskt ohållbar situation men som lyckats lösa problemen?
- Vad kan idrottsföreningar som lider av ekonomiska problem lära sig av dem som lyckats med en vändning?

#### **1.5. Avgränsning**

Vi har avgränsat oss till att undersöka idrottsföreningar på elitnivå, vilket i vårt fall innebär idrottsföreningar som verkar i den högsta divisionen i sin idrott (kriterierna för de utvalda fallen beskrivs i avsnitt 2.4.1). Vi har studerat en handbolls-, en ishockey-, och en fotbollsförening. I samtliga fall har föreningen på ett eller annat sätt befunnit sig i och tagit sig ur en ekonomiskt ohållbar situation. Att bara fokusera på elitsatsande idrottsföreningar innebär att våra slutsatser förhoppningsvis kan dras med större träffsäkerhet än om vi hade valt att inkludera även andra sorters organisationer eller idrottsföreningar som är aktiva på en lägre idrottslig nivå.

#### **1.6. Intresse för andra parter**

Vi tar vår utgångspunkt i att litteraturen kring hur organisationer kan hantera ekonomiskt ohållbara situationer inte är fullständig när den appliceras på idrottsföreningar och att det därför finns en möjlighet att vår uppsats kan komplettera med ny kunskap inom området. Studien kommer att vara av intresse främst för elitsatsande idrottsföreningar som kämpar med ekonomiska problem och kan potentiellt även vara intressant för de föreningar vars ekonomi redan är i balans, men som vill förbättra den ytterligare. Detta i och med att de förslag på förändringsåtgärder som vi föreslår inte nödvändigtvis måste ta sin utgångspunkt från en problematisk ekonomi. Studien fokuserar på elitsatsande idrottsföreningar, men det utesluter inte att idrottsföreningar längre ner i seriesystemen kan finna intresse i studiens slutsatser.

## **2. METOD**

### **2.1. Val av ansats**

I arbetet med uppsatsen har vi valt att utgå från en deduktiv ansats, så som den beskrivs av Bryman & Bell (2005: 23). Detta innebär att vår studie av förändringsprocesserna inom idrottsföreningar har genomförts med redan befintlig teori kring turnarounds som referensram. Med anledning av tidsbrist valde vi en deduktiv ansats eftersom vi ansåg att den skulle vara mer tidseffektiv. Genom detta kunde vi på ett effektivare sätt avgöra hur fallföreningarna skulle studeras utifrån de redan formade teorierna, för att på så sätt kunna komma åt relevant information. Att utgå från befintliga teorier innebar exempelvis att vi snabbare kunde inse vilka frågor våra intervjuer skulle kretsa kring. Det resulterade i sin tur i att vi kunde hålla mer tidseffektiva intervjuer och framför allt färre intervjuer för att ändå kunna få ut den information vi behövde.

Ett alternativ till att utgå från redan befintlig teori hade varit att utföra en induktiv studie där observationer i idrottsföreningarna hade legat som grund för att formulera en helt ny teori (Bryman & Bell, 2005:24). Fördelen en induktiv ansats hade medfört är att studien inte hade blivit påverkad av den litteratur och de teorier som redan finns. Då hade vi möjligtvis kunnat hitta delar i föreningarnas förändringsprocess som inte dokumenterats i tidigare litteratur. Syftet med uppsatsen är dock att formulera en anpassad rekommendation som kan användas specifikt av idrottsföreningar, vilket inte utesluter att delar av rekommendationen redan beskrivits i dokumenterade teorier. Vi fann därför inget behov av att formulera helt nya teorier och valde därför en deduktiv ansats.

### **2.2. Forskningsdesign**

Vi har genomfört en kvalitativ undersökning baserad på fallstudier av tre elitsatsande idrottsföreningar. Den undersökningsmetod vi har använt har främst varit djupintervjuer med representanter från de utvalda fallföreningarna samt två journalister. Studien har haft vad

Bryman & Bell (2005:74) kallar en komparativ design, det vill säga att vi har använt mer eller mindre identiska metoder för att studera flera olika fall som därefter har kunnat kontrasteras mot varandra. Exakt identiska metoder har däremot inte använts för alla utvalda fall i vår studie eftersom intervjuerna även har kretsat kring specifika frågor anpassade för respondenten ifråga. Dock ska det tilläggas att vi hela tiden har utgått från en intervjumall (som diskuteras nedan och som finns i Appendix, figur 1) och att alla intervjuer därför har utförts enligt samma struktur.

För att öka möjligheterna att kunna presentera säkrare slutsatser och till slut en pålitlig rekommendation för idrottsföreningar att ta sig ur ekonomiskt ohållbara situationer valde vi att studera fler än ett fall. Den främsta anledningen till det var att vi ville minimera risken för att endast en ensam studerad idrottsförening skulle representera ett undantag snarare än den generella mängden. Följden hade blivit att de slutsatser vi dragit inte skulle representera den verklighet elitsatsande idrottsföreningar befinner sig i. Enligt Yin (2009:60) kan dock studier gjorda på endast ett fall vara betydelsefulla, men om möjligheten finns att inkludera flera fall i studien kan det underlätta arbetet med att ta fram trovärdiga slutsatser. Framför allt kan en studie innehållandes endast ett fall bli känslig för ovanliga variationer (Yin, 2009:61). Att studera ett fall hade troligtvis inneburit väldigt djup information som dock inte hade varit särskilt fullständig för idrottsföreningar överlag. Att studera flera fall ökar möjligheten att dra analytiska slutsatser enligt Yin (2009:61) och studien som sådan innebar inga särskilda hinder att inkludera fler fall än ett.

Valet att endast göra fallstudier på tre idrottsföreningar grundades i att vi ansåg att vi på så sätt skulle kunna göra en mer djupgående studie för varje fall. Genom att ha fler fallföreningar hade vi varit tvungna att hålla ett större antal intervjuer totalt, men färre med varje förening. Det hade inneburit att varje enskild intervju inte hade kunnat vara lika djupgående i och med att vi hade begränsat med tid till att genomföra studien. Många intervjuer tar inte bara lång tid att genomföra och planera men också lång tid att inkorporera i uppsatsens analys och diskussion, vilket hade varit problematiskt utifrån vår tidstillgång.

Studien är dessutom en tvärsnittsundersökning, något som enligt Bryman & Bell (2005:65) innebär att samla in data från flera olika fall fast vid ett enskilt tillfälle per fall. Vi har alltså inte

genomfört flera intervjuer med en och samma person på någon av idrottsföreningarna.

## **2.3. Hantering av litteraturgenomgången**

Litteraturgenomgången bestod av en studie av vetenskapliga artiklar kring ämnet turnarounds. För att hitta artiklar använde vi oss av följande sökmotorer.

- Google Scholar - En webbaserad sökmotor som innehåller hänvisningar till en bred mängd vetenskapliga artiklar. Artiklarna kan rangordnas efter hur många andra författare som har citerat den specifika artikeln, vilket underlättade vår bedömning om artikeln ifråga kunde sägas vara trovärdig eller inte. Google Scholar länkade dock ibland oss vidare till versioner av artikeln som vi som besökare inte var behöriga att läsa utan att betala en avgift. I de fallen blev LUBSearch ett bra komplement.
- LUBSearch - En webbaserad sökmotor vid Lunds Universitet innehållandes artiklar inom en stor mängd litterära fält. På LUBSearch kunde vi oftast läsa de artiklar som vi kunde hitta via Google Scholar men inte var behöriga att läsa på respektive hemsida.

Sökorden vi använde för att hitta relevanta artiklar i både Google Scholar och LUBSearch var följande.

- Corporate decline
- Corporate success
- Corporate turnaround
- Turnaround
- Turnaround management
- Turnaround strategies

### ***2.3.1. Akademisk validitet***

För att avgöra hur pass tillförlitliga artiklarna var använde vi oss av främst tre strategier. Först och främst undersökte vi om artikeln i fråga var citerad av andra författare, något vi såg som ett tecken på trovärdighet. Den informationen visas vid en sökning på artikeln i Google Scholar. Vi

såg det som en fördel ju fler citeringar artikeln hade, men vilket antal citeringar som vi ansåg vara bra var en subjektiv bedömning från fall till fall. I andra hand kunde en artikel inkluderas i undersökningen ifall den är hänvisad till i en artikel med många citeringar. Vi antog därmed att trovärdiga författare har större kunskap om vilka artiklar som är tillförlitliga i ämnet än vad vi själva har.

Om en artikel varken var välciterad eller hänvisad till i en trovärdig artikel kunde den trots det väljas ut tack vare sin relevans för vår undersökning. Vi fann tidigt att många artiklar om turnarounds kretsar kring samma saker i en förändringsprocess och att det är just dessa artiklar som är välciterade. För att få en större bredd på litteraturgenomgången var vi därför ibland tvungna att söka efter mindre välkända artiklar som dock hade stor relevans för undersökningen. I de fall artikeln var relativt okänd såg vi det som en fördel om författaren i övrigt hade andra publikationer som var välciterade.

### ***2.3.2. Språk***

Litteraturgenomgången är till största del baserad på litteratur skriven på engelska, med några få undantag. Vi fann att vissa ord och uttryck var svåra att översätta till ordentlig svenska utan att tappa en del av själva innebörden av uttrycket. Det förekommer därför en del engelska ord mitt i svenska meningar, men för att undvika missförstånd förklaras innebörden av orden om inte innebörden kan anses vara självklar.

## **2.4. Urval**

### ***2.4.1. Urval av fall***

För att underlätta urvalet av fallföreningar följde vi Yins (2009:26) rekommendation att utföra *förstudier* av flera fall innan vi gjorde vårt slutgiltiga urval. Förstudierna bestod av genomgångar av artiklar, årsredovisningar och diverse information från respektive idrottsförenings hemsida och med utgångspunkt ur dessa valde vi att kontakta de som uppfyllde kriterierna som beskrivs nedan. Genom att utföra en förstudie reducerade vi risken att odsla tid på att initiera en intervjuprocess med en idrottsförening som sedan kunde visa sig vara irrelevant för vår undersökning.

För att kunna dra mer specifika och träffsäkra slutsatser strävade vi efter att studera enbart idrottsföreningar med liknande idrottsliga ambitioner. Detta innebar till exempel att alla fallföreningarna var tvungna att verka i samma del av respektive idrotts seriesystem. Vi tror att den organisatoriska skillnaden mellan till exempel en fotbollsförening på elitnivå och en fotbollsförening i division 4, vad gäller exempelvis antalet anställda, är för stor för att inte ha en påverkan på generaliseringsbarheten i våra slutsatser. Vi valde därför att rikta in oss på enbart en sorts föreningar och valet föll på elitsatsande idrottsföreningar. Anledningen till valet var att föreningarna inom den gruppen har en tydligare definierad organisation med en ledningsgrupp och styrelse som kan svara på frågor angående strategi och viktiga beslut. Därtill var det relativt enkelt att hitta passande fall tack vare den mediala uppmärksamheten som elitföreningar ofta får. Elitföreningar har dessutom lättillgänglig dokumentation på Internet i form av årsredovisningar, rapporter och måldokument som underlättade förstudien. Arbetet att göra förstudier och hitta fall blev därför tidseffektivt.

För att underlätta intervjuprocessen ville vi även att fallföreningarna skulle vara belägna i Skåne eller i angränsande landskap så att vi skulle kunna träffa intervjuobjekten personligen. Även om telefonintervjuer är ett bra substitut fanns det ingen anledning till att leta efter relevanta fallföreningar långt ifrån vår egen ort eftersom vi tidigt insåg att relevanta fall fanns inom rimligt avstånd.

Kriterierna vi ställde upp för att välja ut fallföreningarna såg därför ut som följande.

1. Idrottsföreningen ska ha haft ekonomiska problem som kan ha hotat dess fortsatta verksamhet.
2. Idrottsföreningens ekonomi ska idag vara i balans.
3. Idrottsföreningen ska ha representerande lag i högsta divisionen i det svenska seriesystemet inom den specifika idrotten.
4. Idrottsföreningen ska befinna sig inom ett rimligt avstånd från Lund för att möjliggöra intervjuer på plats.



Utifrån kriterierna valdes följande tre idrottsföreningar ut till studien.

- Malmö FF - Fotbollsförening som spelar i Allsvenskan, Svensk fotbolls högsta serie.
- IFK Kristianstad - Handbollsförening som spelar i Elitserien, Svensk handbolls högsta serie.
- Växjö Lakers - Ishockeyförening som spelar i Svenska Hockeyligan, Svensk ishockeys högsta serie.

#### ***2.4.2. Urval av intervjuobjekt***

Valet av intervjuobjekt inom de utvalda fallen har präglats av vad Bryman & Bell (2005:349) kallar ett teoretiskt urval. Det innebär att vi under studiens gång analyserade vår insamlade data för att kunna anpassa vidare intervjuer. Efter varje intervju sammanfattade vi den information vi fått, men främst vilken information vi inte hade kommit åt. Genom att löpande undersöka vilken information vi saknade kunde vi ta kontakt med personer som vi anade kunde komplettera den redan insamlade informationen.

Metoden krävde att vi initialt gjorde en avvägning av vem vi behövde prata med först, vilket oftast resulterade i respektive förenings verkställande direktör (Vd) eller styrelseordförande. Valet av var i organisationens hierarki vi skulle börja var relativt enkelt eftersom vi ansåg att Vd:n eller styrelseordföranden förmodligen hade mest relevant kunskap om utvecklingen i föreningen, alternativt visste vem vi kunde vända oss till istället.

För att underlätta att hitta vidare intervjuobjekt efter de initiala intervjuerna använde vi oss även av snöbollsurval (Bryman & Bell, 2005:126), vilket innebar att de första intervjuobjekten fick ge förslag på fler passande personer att intervjuas. Metoden var effektiv i vårt fall då vi började från toppen i hierarkin med Vd:n eller styrelseordföranden vilket underlättade processen att övertala fler personer längre ner i hierarkin att intervjuas av oss.

För att få ett externt perspektiv på förändringsprocesserna som idrottsföreningarna hade utfört höll vi även intervjuer med två journalister, varav en från Smålandsposten och en från Kristianstadsbladet. Journalisterna var väl insatta i Växjö Lakers respektive IFK Kristianstads

situationer och kunde därmed ge en kompletterande bild av föreningarna. Anledningen till att vi inte höll en intervju med en journalist från exempelvis Sydsvenskan, som skulle ha kunnat ge sin bild av förändringsarbetet i Malmö FF, är främst att föreningens ekonomiskt ohållbara situation inte rapporterades om i media i samma stora utsträckning som i de andra fallen. Journalister från Sydsvenskan skulle därmed inte ha tillräcklig kunskap kring den ekonomiskt ohållbara situation vi studerar och det var därför osäkert om vi skulle få ut tillräckligt mycket av en intervju. Växjö Lakers och IFK Kristianstads ekonomiska problem har däremot varit väldigt synliga i media vilket innebar att det fanns ett antal journalister med specifik kunskap om fallen.

De respondenter som valdes ut och intervjuades angående varje fallförening var följande.

### **Malmö FF**

- Håkan Jeppsson - Styrelseordförande i Malmö FF sedan 2010.
- Per Nilsson - Vd i föreningen sedan 2011.
- Jan-Olov Kindvall - Avdelningschef för föreningens satsning på samhällsansvar; "MFF i samhället".

### **IFK Kristianstad**

- Nikolas Larsson - Klubbchef i IFK Kristianstad sedan 2011. Styrelsemedlem mellan 2010-2011.
- Kent Angergård - Styrelseordförande i föreningen under perioden 2002-2008.
- Ingvar Edvardsson - Tidigare styrelseordförande i föreningen under två omgångar, 1999-2002 och 2008-2009. Innehar idag positionen som materialansvarig.
- Patric Nilsson - Journalist på Kristianstadsbladet sedan 1988 tillika sportchef på tidningen sedan 1992.

### **Växjö Lakers**

- Michael Marchal - Styrelseordförande i föreningen sedan 2011 men valdes in som ledamot i styrelsen redan 2008.
- Anders Öman - Vd i Växjö Lakers sedan 2011. Tidigare styrelseordförande under perioden 2008-2011.
- Daniel Enestubbe - Journalist och krönikör på Smålandsposten sedan 1996.

## **2.5. Insamling av empiri**

### ***2.5.1. Genomgång av dokumentation***

För att samla in information till studien undersökte vi först diverse dokumentation, exempelvis föreningarnas årsredovisningar och hemsidor samt relevanta nyhetsartiklar om föreningarna i media. Framför allt användes dokumentationen till förstudien för att identifiera passande idrottsföreningar att studera. I dokumentationen kunde vi bland annat utläsa hur den ekonomiska situationen i respektive förening sett ut de senaste åren och i vissa fall även hitta utlåtanden från ledning och styrelse. Vidare användes den insamlade informationen även som underlag till intervjuerna, dels för att redan på förhand kunna urskilja intressanta områden att undersöka men även för att visa respekt mot respondenterna genom att vara kunniga i ämnet.

### ***2.5.2. Intervjumall***

För att underlätta intervjuerna konstruerades en intervjumall (se Appendix, figur 1) med en tydlig koppling till litteraturgenomgången. Mallen innehöll frågor kring de olika delar som vi utifrån litteraturgenomgången bedömde var viktiga för undersökningen och på så sätt minskade vi risken för att intervjuerna skulle missa dessa delar. Vi valde dock att inleda varje intervju med att ställa ett antal öppna frågor för att dels få en kort inblick i respondentens roll i organisationen och hur han eller hon hade bidragit till förändringsprocessen, samt att lämna utrymme för respondenten att resonera fritt kring processen överlag. De öppna frågorna var inte identiska vid varje intervju, utan anpassades utifrån respondentens roll och relation till arbetet. Eftersom de frågor vi senare skulle ställa var baserade på litteraturgenomgången innebar de öppna frågorna att respondenterna till en början istället fick möjlighet att sätta sina egna ord och begrepp på de åtgärder och händelser som hade inträffat i deras förändringsprocesser.

För att göra intervjuerna så effektiva som möjligt skickade vi en kort genomgång för vilken typ av frågor vi skulle ställa till respondenterna ett par dagar innan utsatt intervju. Utan att beskriva för mycket av vad intervjuerna skulle innehålla ville vi ändå låta respondenterna få chansen att friska upp minnet kring processen och den relevanta tidsperioden.

### **2.5.3. Intervjustruktur**

Intervjuerna genomfördes enskilt med var och en av respondenterna. Samtliga intervjuer utfördes personligen på en plats som respektive respondent själv fick välja. Det enda undantaget var Anders Öman, Vd för Växjö Lakers, som på grund av tidsbrist valde att endast svara på ett antal frågor via mail.

Intervjuerna var semi-strukturerade, något som enligt Bryman & Bell (2005: 363) kännetecknas av möjligheten att kunna ställa följdfrågor som är ämnade att komplettera diverse svar. Valet av intervjustruktur gjorde oss flexibla i förhållande till intervjumallen så att vi snabbt kunde följa upp intressanta spår som dök upp under samtalen. Under samtalen med respondenterna utgick vi dock hela tiden från intervjumallen för att dels få en bra rytm i varje intervju, men också för att kunna utföra alla intervjuer på ett likartat sätt. Genom att se till att täcka de flesta frågorna från intervjumallen under intervjuens gång underlättade vi arbetet att tolka och jämföra fallen med varandra i ett senare skede av processen.

### **2.5.4. Undvika subjektivitet**

Under intervjuerna ville vi undvika subjektivitet i största möjliga mån genom att till exempel låta intervjuobjektet prata till punkt och inte fylla eventuella tystnader med att ytterligare specificera frågan. Under intervjuerna tänkte vi också på att inte sända några signaler via kroppsspråk eller ge kompletterande kommentarer. Trots att vi utgick från vår intervjumall var vi noga med att undvika att ställa ledande frågor till respondenterna för att inte tvinga fram ett specifikt resultat. Varje intervju spelades in på band för att enkelt kunna återgå till vad som faktiskt sades och därmed undvika subjektivitet i ett senare skede.

## **2.6. Dataanalys**

Analysen utgick från uppkomsten av ord, begrepp och citat ur intervjuerna. När ord och citat som kunde kopplas till olika delar av litteraturgenomgången dök upp i intervjuerna noterade vi dessa för att möjliggöra vidare diskussion och analys. Ofta var det inte exakt samma ordval som dök upp i intervjuerna som i litteraturgenomgången, så därför var vi noggranna med att löpande göra noteringar för att sedan internt diskutera om de kunde kopplas till varandra. När alla

intervjuer hade genomförts kompletterades de anteckningar som hade tagits vid intervjutillfället genom att lyssna igenom alla intervjuer och fylla på med utebliven information i de ursprungliga anteckningarna. I nästa steg matchade vi ihop intervjuerna till en fallbeskrivning per fall, vilka sedan ligger till grund för analysen.

Analysen har syftet att belysa likheter och skillnader, dels mellan respektive fallförenings förändringsarbete, men även hur förändringsarbetet förhåller sig till den litteratur vi har studerat. Efter analysen följer en diskussion där vi ämnar komma fram till vilka delar av den insamlade empirin som kan antas vara allmängiltigt även för andra elitsatsande idrottsföreningar. Resultatet av diskussionen redogörs sedan i en slutsats som ska uppfylla vår syftesformulering att utveckla en anpassad rekommendation med förändringsåtgärder som en idrottsförening vars ekonomiska situation är ohållbar kan vidta för att återfå balans i sin ekonomi.

## **2.7. Reliabilitet och replikation**

Reliabilitet handlar om att forskare ska kunna få samma resultat av en studie om de utför den igen, förutsatt att de använder samma metod (Yin, 2009:45). Det är osäkert om vår studie vid en upprepning skulle få exakt samma resultat, även om metoden vore densamma. En av anledningarna till det är att vår studie är kvalitativ och fokuserar på sociala situationer där en stor del av resultatet baseras på hur människor har upplevt situationen, hur de sedan har beskrivit den för oss och hur vi har tolkat informationen. Studien är därför beroende av förutsättningarna och är därmed väldigt känslig för tillfälligheter. Genom en rationell diskussion (se kapitel 6) vill vi minska risken för att slumpartade händelser ska påverka slutsatserna, men eftersom diskussionen är baserad på vår tolkning av informationen kan slutresultatet likväl komma att påverkas ändå. Svårigheten att upprepa förutsättningarna, både när det gäller vårt beteende men även respondenternas, bidrar därför till osäkerheten kring studiens reliabilitet. Det blir därför extra viktigt för oss att förklara hur vi har tolkat resultaten av fallstudierna för att underlätta för eventuella kommande forskningsinsatser.

Någonting vi har arbetat mycket med är att öka den interna reliabiliteten i undersökningen, det vill säga hur vi tillsammans har kommit överens om hur vi ska tolka studiens resultat (Bryman &

Bell, 2005:306). Genom att vi som författare genomförde förstudier och intervjuer tillsammans minskade vi risken för skilda tolkningar av materialet genom löpande kommunikation mellan oss båda. Innan intervjuerna gick vi tillsammans igenom vilka förutsättningar som gällde för den specifika intervjun och vi diskuterade möjliga svar och hur vi i så fall skulle förhålla oss till dem. Vidare hade vi en genomgående diskussion och sammanfattning av intervjuerna direkt efter att de genomförts, vilket innebar att så lite minne som möjligt av intervjuerna gick förlorat för den fortsatta processen. Givetvis kunde det fortfarande förekomma subjektivitet, men kombinationen av löpande kommunikation och att vi spelade in varje intervju bidrog till en högre intern reliabilitet.

## **2.8. Validitet**

I och med att resultatet av vår studie till stora delar baseras på intervjuer, där subjektivitet är oundvikligt, går det att ifrågasätta trovärdigheten i de kausaliteter vi presenterar. Vilka följder som vi menar att specifika åtgärder har fått är ett resultat av både våra egna och respondenternas uppfattningar. Däri ligger också osäkerheten om de stämmer eller inte. Det fanns givetvis en risk för att händelser som påverkade organisationerna inte diskuterades under intervjuerna, vilket i så fall innebär att alla faktorer i kausaliteterna inte har tagits hänsyn till. Vår bedömning är dock att djupet i intervjuerna, antalet intervjuer med varje förening och det faktum att alla respondenter från idrottsföreningarna har högt uppsatta positioner i respektive förening bör ses som faktorer som ökar tillförlitligheten i resultatet. Det är trots allt nyckelpersonerna i respektive förening som tar de strategiska och övergripande besluten som har en stor inverkan på den ekonomiska vändningen.

Någonting som enligt LeCompte & Goetz (1982) är problematiskt för en kvalitativ studie är dess externa validitet, det vill säga till vilken grad studiens resultat kan generaliseras till andra miljöer. Extern validitet är svårt att uppnå eftersom kvalitativa studier bygger på specifika ord och citat som är svårdefinierade och inte alltid uppfattas likadant av olika människor. På så sätt blir det svårt att säga att våra slutsatser kan användas av andra idrottsföreningar som är i en ekonomiskt ohållbar situation i och med att våra slutsatser inte är annat än vår uppfattning och tolkning av vad vi har studerat. Det faktum att vi enbart har studerat elitidrottsföreningar innebär

dock att generaliserbarheten i resultatet inte har störts av andra sorters föreningar. På så sätt ökar sannolikheten för att liknande föreningar som de vi har studerat ska kunna dra nytta av våra slutsatser.

Huruvida våra slutsatser kan appliceras på andra typer av idrottsföreningar eller rent av andra typer av organisationer, är någonting som vi ser som tveksamt. Precis som vi tar upp i inledningen anser vi att den befintliga litteraturen kring turnarounds är för generell för att vara till direkt nytta för en specifik organisation. Förslag på förändringsåtgärder behöver vara mer detaljerade för att vara som mest behjälpliga för en organisation, och att generalisera våra slutsatser till en bredare målgrupp skulle därför falla enligt samma logik. Det finns ingenting som hindrar våra slutsatser från att kunna appliceras på enstaka fall av andra organisationstyper, men egenheter i olika typer av organisationer gör att vår studie inte bör ses som en generell rekommendation för organisationstyper som den i grunden inte är anpassad för.

### 3. LITTERATURGENOMGÅNG

#### 3.1. Inledande kommentar

Vi vill först uppmärksamma läsaren på att litteraturen inom ämnet *turnaround* beskriver *ekonomiska trender* samtidigt som den här studien fokuserar på *ekonomiskt ohållbara situationer*. Anledningen till att vi har valt ett annat fokus är att det blir missvisande att tala om ekonomiska trender för idrottsföreningar eftersom till exempel spelarförsäljningar eller degradering i seriesystemet påverkar föreningens ekonomiska resultat så pass mycket att trendbilderna förvrids. Trots skillnaden mellan begreppen finns det många likheter och framför allt är det själva åtgärderna i förändringsprocesserna som är av intresse i vår studie, vilka i grund och botten inte är förankrade i själva uttrycket *ekonomisk trend*. Vi vill även uppmärksamma läsaren på att litteraturen kring turnarounds tar ett tydligt företagsinriktat perspektiv, men de förändringsåtgärder som tas upp kan likväl användas av vilken organisationstyp som helst.

#### 3.2. Turnarounds

Litteraturen kring hur organisationer vänder en negativ ekonomisk trend har vuxit väldigt mycket och blivit ett av de mest studerade områdena inom företagsekonomi (Raina et. al., 2003). Trahms (2013) intygar att litteraturen har vuxit mycket de senaste 20 åren men påpekar att litteraturen är splittrad både teoretisk och empiriskt. Dagens snabba förändringar inom affärsvärlden har resulterat i ett växande behov av specialister på förändringsprocesser. Trots att efterfrågan på den här typen av kompetens är relativt ny växer den snabbt eftersom specialister kan erbjuda erfarenhet och en objektiv syn på uppdragsgivarens problem som inte kan åstadkommas internt inom organisationen (Khandelwal, 2013). Vidare menar Barker & Mone (1994) att djupgående organisatoriska rutiner kan vara ett hinder för innovation och att specialister potentiellt skulle kunna fungera som ett verktyg att sätta rutiner ur spel för att åstadkomma förändringar. Framför allt framhäver Khandelwal (2013) att ökad konkurrens, snabb utveckling av teknologi och förändringar på finansiella marknader är avgörande faktorer som skapat ett affärsklimat där inga organisationer kan ta ekonomisk stabilitet för givet. Specialister



och konsulter medför expertis kring krissituationer som kan vara till hjälp för att ta rätt beslut i förändringsprocesserna (Khandelwal, 2013).

### ***3.2.1. Definition***

Litteraturen innehåller flera definitioner, perspektiv och ramverk för vad en turnaround är eller vad den ska innehålla för att kunna anses vara framgångsrik. Vissa definitioner är mer specifika och andra mer breda. Ett exempel är den definition framtagen av Schendel et. al. (1974), som menar att en organisation som utfört en turnaround först ska ha befunnit sig i en intäktsmässig nedgång i minst fyra år i relation till övriga samhällets ekonomi. För att det ska räknas som en komplett turnaround ska organisationen sedan ha befunnit sig i intäktsmässig uppgång de efterföljande åren (Schendel et al, 1974). Den här definitionen innehåller en tydlig tidsaspekt av vad en turnaround innebär. Khandwalla (1992) däremot, använder sig av en definition som lägger mer fokus på vad framgång egentligen innebär. Enligt Khandwalla (1992) definieras en turnaround som en situation då organisationen åter igen har nått break-even efter en period där den har haft ekonomiska förluster.

Vidare förklaras en annan definition av flera författare (Hofer, 1980; Pandit, 2000; Walshe et. al., 2004) som säger att en turnaround definieras som en situation där en organisation har åstadkommit en ekonomisk återhämtning efter att ha varit i en period av sämre ekonomiska resultat som kunnat hota dess existens. I den här definitionen förekommer dock ett visst mått av subjektivitet eftersom det inte är självklart hur ekonomisk återhämtning mäts och vad som verkligen innebär ett hot mot organisationens existens. Definitionen innebär att en turnaround kan vara allt mellan en process där ett företag har lyckats överleva kraftiga nedåtgående försäljningssiffror (som kan tolkas som ett hot till dess existens) till att det överlevt ett direkt konkurshot. Fördelen med definitionen är dock att den inte kräver en definition av tid och mått på framgång, utan att den håller det relativt öppet.

För att undvika subjektivitet gör Idowu (2009) skillnad på turnaround som ett verb och som ett substantiv. Som ett verb syftar turnaround helt enkelt på de faktiska förändringar som ett företag har utfört för att påverka sin ekonomiska situation (Idowu, 2009). Som substantiv markerar ordet turnaround den relativt förbättrade ekonomiska positionen som företaget har tillskansat sig efter

lyckade aktiviteter (Idowu, 2009). Med förklaringen som verb försvinner en del subjektivitet och fokuserar på vad som har hänt snarare än att fokusera på varken tiden eller måttet av framgången. Som substantiv finns det fortfarande kvar en del subjektivitet i och med att det inte är självklart vad den relativt förbättrade positionen omfattar.

Det som är av störst vikt att titta på i vår studie är de faktiska åtgärderna varje utvald fallförening har utfört för att åstadkomma förändringar. En specifik definition av en turnaround gällande mått av tid och framgång kommer inte strikt att användas, utan snarare kommer det att argumenteras utifrån de uppsatta kriterierna varför de utvalda fallen är relevanta i den här studien. Vi kommer alltså att hålla oss närmst Idowus (2009) förklaring av turnaround som ett verb, det vill säga att vi fokuserar på de faktiska förändringsåtgärder som ligger bakom vändningen.

### ***3.2.2. Hofers modell***

Hofer (1980) presenterar ett ramverk som delar upp turnarounds i två olika områden: operationella turnarounds och strategiska turnarounds. I en artikel skriven av Hambrick & Schechter (1983) beskrivs skillnaden mellan de båda områdena i grova drag som ”att göra saker annorlunda” (operationella turnarounds) i motsats till ”att göra annorlunda saker” (strategiska turnarounds).

*Operationella förändringar* hanterar svårigheter i en organisation som grundar sig i operationella problem. Exempel på operationella problem är felaktig prissättning eller oproportionellt stora kostnader som därmed urholkar företagets resultat. Hofer (1980)

Hofer (1980) föreslår fyra olika åtgärder ämnade att hantera operationella problem.

*1. Intäktsgenererande förändringar:* Åtgärder som främst syftar till att öka intäktbasen, exempelvis genom att bättre använda outnyttjad kapacitet bland organisationens resurser. En turnaround-situation med fokus på intäkter kännetecknas av en period där lite eller ingen uppmärksamhet ges till långsiktiga beslut och aktiviteter, utan fokus ligger på att öka kortsiktiga intäkter. Exempel på aktiviteter som får mindre fokus är forskning och utveckling. En prissänkning som genererar en ökad försäljning eller en större satsning på marknadsföring för att

öka försäljningstakten på befintliga produkter eller tjänster faller inom denna kategori. Att öka mängden säljpersonal kan också ses som en direkt intäktshöjande åtgärd. (Hofer, 1980)

*2. Kostnadsreducerande förändringar:* Innebär istället att skära i kostnaderna vilket ofta ger en snabbare påverkan på organisationens resultat än intäktsgenererande förändringar.

Kostnadsreduceringar är ett brett begrepp och kan ske inom alla olika områden av organisationen, exempelvis genom att sänka personalens löner eller omförhandla krediter hos långivare. Att skära i organisatoriska kostnader kan enligt Hofer (1980) anses vara tillräckliga åtgärder om den ekonomiska situationen inte är alltför kritisk. (Hofer, 1980)

*3. Tillgångsreducerande förändringar:* En tillgångsreducerande åtgärd syftar också till att reducera kostnader, men kan till skillnad från ovanstående kategori användas när den ekonomiska situationen är mer kritisk och företaget behöver göra drastiska förändringar. Det kan exempelvis innebära att avyttra en avdelning i organisationen som har negativ påverkan på det ekonomiska resultatet. Genom att tillhandahålla en mindre tillgångsbas kan mer tid och kapital läggas på mer värdefulla delar som har en större ekonomisk potential. (Hofer, 1980)

*4. Kombinerade åtgärder:* En kombinerad åtgärdsprocess innebär helt enkelt att flera olika förändringstyper genomförs samtidigt och tillsammans. Detta för att skapa en balans i åtgärdsprogrammet och inte lägga för stor tyngd på en ensam kategori. Denna metod är oftast det mest effektiva av de fyra kategorierna. (Hofer, 1980)

*Strategiska förändringar* borde enligt Hofer (1980) användas för att bekämpa strategiska problem och bör användas under mindre stressade förhållanden. Strategiska problem kan exempelvis vara att organisationen är felpositionerad på marknaden ur ett konkurrensperspektiv. Det kan i sin tur leda till sjunkande försäljningssiffror och en minskad marknadsandel. En dålig konkurrensposition kan också leda till låga vinstmarginaler och för att ta hand om sådana problem föreslår Hofer (1980) att organisationen bör se över sin produkt- och marknadsportfölj. Att fasa ut obsoleta produkter, introducera nya eller helt definiera om sin målgrupp är alla exempel på strategiska åtgärder. Gemensamt för strategiska förändringar är att de generellt innebär stora förändringar för företaget i sin helhet, men att de inte kräver lika snabba åtgärder

som de operationella förändringarna. Strategiska förändringar är alltså tänkta att löpa över en längre tid. (Hofer, 1980)

Det finns flera andra författare som intygar strategiska åtgärders betydelse i en turnaround-situation och hur en organisation kan arbeta med förändringarna. De vanligaste sätten för en organisation att ändra sin strategi är antingen att ändra på sin produkt, byta marknad eller att ändra på det sättet den konkurrerar med sin produkt på den nuvarande marknaden (Barker & Duhaime, 1997; Ginsberg, 1988). För att en organisation ska lyckas med sina strategiska förändringar gällande sin produkt och marknadsmix finns det två alternativa vägar att gå. Antingen använder den endast sina nuvarande resurser eller så måste resurser från externa parter förvärfvas (Ndofor et. al. (2012). Ndofor et. al. (2012) menar att dessa två vägar innehåller tre olika åtgärder som kan utföras. Studien av Ndofor et. al. (2012) fokuserar visserligen på företag i större industrier, men den innehåller ett tydligt fokus på just företag som befinner sig i negativa ekonomiska trender och behöver förändra sina strategier. De tre åtgärderna Ndofor et. al. (2012) tar upp är att introducera en ny produkt till marknaden, att ingå i strategiska allianser och att genomföra uppköp. Att introducera en ny produkt innebär att organisationen använder sig av sina nuvarande resurser, medan strategiska allianser och uppköp innebär att extern hjälp inhämtas. Genomförandet av dessa tre åtgärder innebär att organisationen kan positionera om sig på marknaden och därmed åstadkomma en strategisk förändringsprocess.

### ***3.2.3. En utökad modell***

Genom att studera 40 empiriska exempel från utvalda artiklar som behandlar ämnet turnarounds har Trahms et. al. (2013) utvecklat Hofers (1980) tvådelsmodell då de anser att den inte är tillräcklig. Modellen är utvecklad utifrån den forskning som har skett sedan Hofer (1980) skapade sin modell och återfinns i Appendix (figur 2). Trots att modellen läses från vänster till höger innebär det inte att aktiviteterna behöver ske i just den ordningen då Trahms et. al. (2013) anser att processen är iterativ. I figuren finns en tydlig illustration av vad den senaste forskningen har identifierat som nya faktorer till turnarounds vilket har resulterat i vad Trahms et. al. (2013) kallar för “den utökade modellen”.

Det som är intressant för vår studie är att titta närmare på den kategori som kallas för *response*

*factors* (hur organisationen reagerar på nedgång i det ekonomiska resultatet) eftersom den innehåller faktiska åtgärder och aktiviteter som organisationen kan använda sig av i en turnaround. Response factors inkluderar tre underkategorier: (1) managerial cognition, (2) strategic leadership, och (3) stakeholder management. (Trahms et. al. 2013)

1. *Managerial cognition* innebär till vilken grad ledningen har en förmåga att uppfatta och tolka de faktorer som är anledningen till den ekonomiska nedgången (Trahms et. al. 2013). Det är framför allt tre viktiga faktorer till att en ledare uppfattar och tolkar situationer på ett bra sätt. Först och främst måste hon vara medveten om och inse att organisationen verkligen är i ekonomisk nedgång (Trahms et. al. 2013). Samtidigt betonas timing, det vill säga att vara tillräckligt snabb att inse problemet, som en central orsak till en framgångsrik vändning (Furrer et. al., 2007; Pajunen, 2006). Exempelvis kan det vara problematiskt att bli medveten om en sjunkande effektivitet om organisationen fortfarande har höga försäljningssiffror (Winn, 1997). Vidare är det viktigt att inse var problemet ligger och hos vem eller var problemet har uppstått (Trahms et. al., 2013). Slutligen är det dessutom viktigt att ha förmågan att kunna avgöra hur allvarlig nedgången är för att därmed minska risken att använda fel strategi och metod för att lösa problemet (Sudarsanam & Lai, 2001).
2. *Strategic leadership* kan enligt Trahms (2013) vara en faktor som förenklar en turnaround. Att använda belöningar till företagsledningen kan vara ett alternativ för att attrahera skickliga ledare och att motivera dem till att prestera. En organisation kan inte lyckas attrahera specialister utan att erbjuda en tillfredsställande kompensation i och med att en potentiell konkurs kan ha en negativ påverkan på ledarens framtida karriär (D'Aveni, 1990). Hofer (1980), menar att ett utbyte av ledande personer är nödvändigt i en turnaround eftersom de gamla ledarna ofta redan har starka åsikter om hur organisationens verksamhet ska bedrivas. Heggde & Panikar (2011) menar även att en kartläggning av den kompetens som finns genom hela organisationen kan vara en användbar strategi för en turnaround, vilket vi tolkar som att ett eventuellt utbyte av personal även längre ner i organisationen kan vara användbart.

3. *Stakeholder management* handlar om att ta hand om organisationens intressenter, vilka kan bidra med viktiga resurser och ha avgörande roller för alla organisationer i en turnaround (Fingland, 2012; Trahms, 2013). En organisation löper dock alltid risken att bli utnyttjad av en intressent om densamma har tillskansat sig en överlägsen maktposition (Trahms et. al. 2013). Det är därför viktigt för en organisation att framgångsrikt kunna identifiera, influera och kommunicera med sina viktigaste intressenter för att förhindra att sätta sig själv i en underlägsen position (D'Aveni & MacMillan, 1990; Pajunen, 2006).

Att banker och finansiella institutioner sätter tryck på företag i nödläge är inte ovanligt eftersom de enklare kan påverka och yrka på viktiga beslut till deras favör (Bruton, et al., 2003). Exempelvis kan långgivare sätta press på ett företag att byta Vd (Bruton, et al., 2003). Vidare menar Fingland (2012) att anställda också är en viktig intressent och att det faktum att deras intressen inte blir tillräckligt uppmärksammade ofta är en avgörande faktor till att en turnaround misslyckas.

#### **3.2.4. Harrigans modell**

För att en organisation ska ha en realistisk möjlighet att utföra en turnaround anser Harrigan (2011) att det måste finnas en handlingsplan som kan implementeras effektivt i organisationen. Sannolikheten att implementera en trovärdig handlingsplan på ett effektivt sätt är helt beroende av ledningsgruppens förmåga att matcha företagets aktuella strategiska position med en realistisk framtidsutsikt för deras marknad. Ytterligare krav för att lyckas rädda en organisation under existenshot är att de anställda förstår problemen och tillsammans strävar mot ett gemensamt mål. (Harrigan, 2011)

Harrigan (2011) har utifrån sina antaganden utvecklat en modell som innehåller tre faktorer som måste finnas på plats för att lyckas genomföra en turnaround. De tre faktorerna kallas (1) genomförbar företagsstrategi, (2) ändamålsenliga organisatoriska aktiviteter och (3) acceptans på kapitalmarknaderna.

1. Genomförbar företagsstrategi är en faktor som mer eller mindre kan likställas med det vi har kallat strategiska förändringar från tidigare modeller. Harrigan (2011) poängterar hur

viktigt det är att lyckas omstrukturera resurser från mindre lönsamma områden i organisationen till mer lönsamma. I grund och botten handlar det om att undvika områden där det finns många aktörer och där konkurrensen är hög och organisationen bör därför helt undvika vissa aktiviteter. (Harrigan, 2011)

2. Ändamålsenliga organisatoriska aktiviteter är den andra faktorn i modellen och påminner på flera sätt om det vi tidigare har kallat kostnadsreducerande åtgärder. Pearce & Robbins (1993) kallar kostnadsreducerande åtgärder för *nedskärningar* och anser att de är nödvändiga för att åstadkomma snabba förändringar. Harrigan (2011) ser lite annorlunda på dessa aktiviteter och betonar vikten av att kunna motivera sina anställda inom organisationen genom att göra små organisatoriska förändringar snarare än att utföra direkta nedskärningar. Det är enligt Harrigan (2011) inte nödvändigt att utföra drastiska nedskärningar i alla turnaround-situationer, utan ett alternativ är att först försöka ändra mentaliteten och motivera de anställda att jobba smartare och mer effektivt genom gradvisa förändringar. Om organisationen misslyckas med att få personalen att prestera bättre utan en större belöning så kan en möjlig lösning vara att använda gradvisa nedskärningar för att öka motivationen. Små förändringar kan vara att dra ner på eventuella förmåner, korta ner de anställdas arbetsveckor eller göra små förändringar i anställningskontrakten. Om motivationen fortfarande uteblir måste dock kostnadsreducerande åtgärder genomföras för att rädda situationen. (Harrigan, 2011)
3. Accepterande kapitalmarknader är den stora skillnaden i Harrigans (2011) modell jämfört med tidigare förklarade modeller. Den behandlar förmågan att inbringa kapital, vilket handlar om att skapa ett intresse hos riskbenägna investerare som är villiga att investera i en organisation som går igenom en turnaround-situation. Tillgång till kapital för användning till en turnaround avgörs genom tre faktorer: (1) hur professionellt organisationen kan presentera sin turnaround-plan för potentiella investerare, (2) hur snabbt en positiv avkastning kan genereras till investeraren på det den har investerat och (3) hur hög avkastning investerarens alternativa investeringar förväntas generera, det vill säga lönsamheten i konkurrerande investeringsobjekt. (Harrigan, 2011)

### 3.3. En sammanfattande modell

Som en sammanställning av litteraturen ovan har vi tagit fram en modell för de åtgärder en turnaround kan innehålla enligt litteraturgenomgången. Modellen finns som en illustration i Appendix (figur 3). Syftet med den sammanfattande modellen är att fungera som ett ramverk för de fallbeskrivningar som följer i kapitel 4. För att göra modellen enkel att förstå, kommunicera och arbeta med har vi organiserat den i tre olika delar:

1. Förberedande arbete
2. Operationella/strategiska förändringar
3. Utfall av förändringarna

För att kunna skilja på och kategorisera operationella och strategiska åtgärder har vi utgått från Hambrick & Scheeters (1983) sammanfattning av de båda begreppen som ger en överskådlig och tydlig bild av begreppens definitioner enligt följande:

Operationella förändringar = “att göra saker annorlunda”

Strategiska förändringar = “att göra annorlunda saker”

#### 3.3.1. Förberedande arbete

Modellens första del innehåller det förberedande arbetet som en organisation kan genomföra innan en förändring initieras. Ur litteraturen har vi funnit sex förberedande åtgärder som vi väljer att ta upp i modellen. Notera att källhänvisningarna i avsnittet nedan visar vilka författare som har bidragit till helhetsbilden av respektive punkt. För en detaljerad beskrivning av vilken författare som sagt vad, se litteraturgenomgången ovan.

- *Problemidentifiering*. Problemet inom organisationen måste identifieras och det är viktigt att det blir ett erkänt problem så att medarbetare kan börja arbeta med en lösning. Det är inte ovanligt att en organisation snarare försöker dölja sina problem än att tydligt påvisa de aktuella problemen. (Furrer et. al., 2007; Harrigan, 2011; Pajunen, 2006; Trahms, 2013)



- *Kommunikation.* Både intern och extern kommunikation krävs för att få de anställda och andra inblandade att sträva mot samma mål, att ta sig ur en ekonomiskt ohållbar situation. Vissa personer tenderar att vilja få reda på sanningen och få tillgång till tydlig information för att kunna tro på att en förändring är nödvändig. Därför är det viktigt att ha en öppen dialog med alla som kommer att vara inblandade i förändringsarbetet. (Fingland, 2012; Harrigan, 2011; Trahms, 2013)
- *Öka intresset från intressenter.* En påbyggnad av punkten ovan men som istället påpekar vikten av att öka intresset från intressenter att hjälpa till i förändringsprocessen. Intressenter kan till exempel vara långgivare eller kunder/leverantörer, och det är viktigt att ta reda på hur de ser på situationen och låta dem uttrycka sina åsikter i frågan. (D'Aveni & MacMillan, 1990; Fingland, 2012; Harrigan, 2011; Pajunen, 2006).
- *Byte av ledning och personal.* Enligt flera författare kan organisationen behöva byta ut ledande personer för att kunna åstadkomma betydande förändringar. En del menar att en gammal ledningsgrupp med invanda åsikter och arbetsmönster omöjligt kan vara en del av ett lyckat förändringsarbete. Oavsett om ledningsgruppen byts ut eller inte krävs en genomgående analys av kompetensnivån hos personalen längre ner i organisationen för att säkerställa att medarbetarna är kompetenta nog för de positioner de besitter. (Heggde & Panikar, 2011; Hofer, 1980; Trahms, 2013)
- *Inhämta extern hjälp.* I vissa fall kan en organisation behöva få extern hjälp för att åstadkomma en förändring. En konsult skulle kunna hjälpa företaget att identifiera vilka operationella/strategiska åtgärder som bör utföras. På så sätt kan problemen med traditioner och hemmablindhet som annars kan uppstå undvikas även om den gamla ledningsgruppen inte byts ut. (Khandelwal, 2013)
- *Skapa en handlingsplan.* Att formulera en tydlig handlingsplan kan vara en av de viktigaste delarna av förberedelsearbetet inför en förändring. Handlingsplanen ska specificera vad som ska göras, det vill säga om organisationen ska göra en operationell

eller strategisk förändring eller en kombination av dem båda. Det ska även framgå tydligt varför det måste ske, för att kunna motivera medarbetare till att agera enat mot ett gemensamt mål. (Harrigan, 2011)

### ***3.3.2. Operationella förändringar - "Att göra saker annorlunda"***

Under det förberedande arbetet bestäms om organisationen ska genomföra en operationell eller strategisk förändring eller en kombination av de båda. Operationella förändringar är organiserade i tre olika delar.

- *Intäktsgenererande förändringar.* Denna kategori av förändringsåtgärder syftar till att öka organisationens intäkter. Processen kännetecknas av ett fokus på kortsiktiga åtgärder som ska inbringa snabba intäkter. Hofer (1980) föreslår exempelvis en höjd grad av marknadsföring eller att sänka priset på sina produkter för att kunna öka försäljningstakten. Även att öka mängden säljpersonal kan vara en användbar åtgärd för att skapa intäkter (Hofer, 1980). Harrigan (2011) menar att smart ledarskap kan användas för att ändra mentaliteten hos de anställda och skapa motivation till att prestera bättre vilket i sin tur kan generera mer intäkter. Att omstrukturera sina resurser och att använda dem till mer effektiva områden kan också resultera i ökade intäkter utan att kräva mer resurser (Harrigan, 2011; Hofer, 1980).
- *Kostnadsreducerande förändringar.* Förändringar som syftar till att minska organisationens kostnader. Detta är en kategori av åtgärder som oftast har en snabbare inverkan på organisationens ekonomiska resultat jämfört med intäktshöjande åtgärder (Hofer, 1980). Exempel på åtgärder kan vara att omförhandla lån hos långivare för att sänka räntekostnader eller att reducera personalstyrkan för att sänka lönekostnaderna (Hofer, 1980). Harrigan (2011) argumenterar att små förändringar kan vara användbara, som exempelvis att dra ner på eventuella förmåner för de anställda, korta ner de anställdas arbetsveckor eller att göra små förändringar i anställningskontrakten. Att skära i organisationens aktiviteter är också ett sätt att dra ner på kostnader, där framför allt aktiviteter som inte bidrar positivt till verksamheten kan elimineras (Harrigan, 2011).

- *Tillgångsreducerande förändringar.* Likt kostnadsreducerande förändringar syftar tillgångsreducerande förändringar till att minska organisationens kostnader. Skillnaden är att den här typen av åtgärder är mer drastiska och oftare fokuserar på att helt avyttra fysisk egendom eller att lägga ner hela personalavdelningar. Tillgångsreducerande förändringar kan användas om organisationen ligger långt ifrån break-even och snabbt måste genomföra förändringar. Exempelvis kan en organisation med ett dåligt ekonomiskt resultat sälja eller lägga ner en avdelning som inte passar in i organisationens strategiska profil eller en avdelning som belastar snarare än bidrar till det ekonomiska resultatet. (Hofer, 1980)

### ***3.3.3. Strategiska förändringar - "Att göra annorlunda saker"***

Det andra alternativet för att åstadkomma förändringar är att vidta strategiska åtgärder som oftast är svar på strategiska problem. Det kan exempelvis vara att organisationen har hamnat i en sämre konkurrensmässig position och behöver rikta sig mot andra målgrupper, introducera nya produkter eller på andra sätt förändra sin produktportfölj (Hofer, 1980). Uppköp av andra organisationer eller att ingå en strategisk allians med en likartad eller kompletterande organisation är också exempel på vägar att gå (Ndofor et. al., 2012). Strategiska förändringar är mer långsiktiga än operationella förändringar och är tänkta att ge resultat på längre sikt. De ska implementeras när situationen inte är brådskande, men när det finns en framtida potential i åtgärden (Hofer, 1980)

### ***3.3.4. Utfall av förändringarna***

Utfallet är den del av modellen som knyter ihop processen. Från förberedande aktiviteter går organisationen genom operationella och strategiska åtgärder för att till slut få ett utfall. Eftersom utfallet av olika åtgärder har en stor variation är det viktigt att utvärdera vilka åtgärder som var användbara och vilka som var mindre användbara. Om inte önskat resultat uppnåtts kan processen upprepas, det vill säga att organisationen börjar om med förberedande arbete och därefter genomför en ny förändringsprocess.

## **4. FALLBESKRIVNINGAR**

Följande kapitel beskriver förändringsprocesserna i de tre idrottsföreningar vi har gjort fallstudier på. Modellen som togs fram i kapitel 3.2 har hjälpt oss att strukturera upp beskrivningarna av idrottsföreningarnas förändringsarbete, för att på ett så tydligt sätt som möjligt kunna presentera dem i följande kapitel.

### **4.1. Malmö FF**

Malmö FF är en av Sveriges mest anrika fotbollsföreningar som sedan starten 1910 har vunnit Allsvenskan hela 20 gånger, senast under säsongen 2013 (Malmö FF, 2014a). Föreningen bedriver enbart herrverksamhet med både senior- och juniorlag där ungdomsspelare frekvent tar steget upp i A-laget (Malmö FF, 2014b). Föreningens värderingar grundas i glädje, fair play, ambition att vinna och att laget är större än den enskilda individen (Malmö FF, 2014c).

Malmö FF är Sveriges största fotbollsförening både sett till omsättning (165,7 miljoner kronor) och eget kapital (92,2 miljoner kronor), räknat i 2012 års finansiella resultat (Sahlström, 2012). Sedan 2009 innehar Malmö FF även en av Sveriges mest moderna fotbollsarenor i och med byggnationen av Swedbank Stadion. Den nya arenan innebar dock drastiskt ökade kostnader för föreningen, vilket bidrog till en samlad förlust på 33 miljoner kronor under 2010 (Malmö FF, 2011).

#### ***4.1.1. Föreningens situation***

Trots att Malmö FF tog SM-guld 2010 gjorde föreningen en stor ekonomisk förlust under samma år. Enligt Håkan Jeppsson (2014), ordförande i Malmö FF, var en av de främsta anledningarna till detta de höga hyreskostnaderna för användningen av den nya arenan. Under Swedbank Stadions första år i drift ägde Malmö FF bara 25 procent av fastigheten (Jeppsson, 2014). Konstruktionen av stadion hade helt enkelt blivit så pass dyr att föreningen inte hade råd att stå för hela kostnaden själva (Per Nilsson, 2014). Återstoden tillhörde därför finansörerna Peab (50 procent) och Erling Pålsson Teknik & Fastighets AB (25 procent), som i och med sina stora ägarandelar hade ett stort inflytande på hyressättningen gentemot Malmö FF (Jeppsson, 2014).

Enligt Malmö FF:s nuvarande Vd, Per Nilsson (2014), resulterade ägarsituationen i att hyreskostnaderna drevs upp för arenan eftersom de andra två ägarna ville få en högre vinstmarginal på sina investeringar. De höga hyreskostnaderna var också ett resultat av höga räntekostnader och att avtalet med de andra fastighetsägarna var format på ett sådant sätt att Malmö FF hela tiden skulle ha incitament att successivt ta över driften av arenan mer och mer (Jeppsson, 2014). År 2010 sattes hyreskostnader som var långt över vad som behövdes för att driva arenan, och det resulterade i att Malmö FF betalade 20 miljoner kronor mer i hyra än vad de faktiska driftskostnaderna uppgick till. 75 procent av vinstmarginalen gick således till de externa investerarna. (Per Nilsson, 2014)

Samtidigt som de stora kostnaderna drabbade föreningen i och med den nya arenan uppdagades flera andra stora kostnader. Som nyvald ordförande år 2010 upptäckte Håkan Jeppsson att föreningen inte hade full kontroll över ekonomin och fann vid en hårdare granskning många dolda kostnader som var tvungna att tas upp till ytan. Exempelvis lyfte föreningen upp gamla avskrivningar som nu blev stora kostnader i resultaträkningen. (Jeppsson, 2014)

Per Nilsson (2014) intygar att föreningen fortfarande inte hade total kontroll på ekonomin när han kom in som Vd år 2011. Han nämner att det då fanns många kostnader för föreningen som inte på något sätt bidrog till verksamheten. Både Per Nilsson (2014) och Håkan Jeppsson (2014) menar att det läckte pengar på flera ställen i organisationen och att kontrollen på ekonomin generellt sett var bristfällig. Enligt Jeppsson (2014) hade dock problemen förmodligen skapat än mer turbulens i föreningen om det inte varit så att de just hade tagit SM-guld och föreningen var tillfredsställd på den idrottsliga sidan. Lugnet i föreningen kunde därmed delvis förklaras genom att Malmö FF:s högsta prioritet alltid kommer att vara den sportsliga delen av föreningen (Jeppsson, 2014, Per Nilsson, 2014, Kindvall, 2014).

Vidare pekar Håkan Jeppsson (2014) på ytterligare ett problem som föreningen var drabbad av. Under 2000-talet hade Malmö FF växt både ekonomiskt och organisatoriskt vilket resulterat i att föreningen hade hamnat i vad Jeppsson (2014), kallar för "organisatoriskt växtvärk". Från att ha varit en renodlad idrottsförening har Malmö FF mer och mer utvecklats till att i princip vara ett

medelstort företag. Fokus idag ligger inte bara på idrotten, utan föreningen driver även en av Sveriges största arenor, ett eventbolag som fyller den med evenemang och en säljorganisation som backar upp föreningen med diverse sponsorer och andra intäkter. Jeppsson (2014) menar att själva organisationen inte alltid har hängit med i utvecklingen. I och med den nya arenan kunde Malmö FF erbjuda nya tjänster och evenemang till kunder och sponsorer. De nya koncepten var svåra för föreningen att budgetera och efter säsongen insåg föreningen att de hade levererat mycket mer värde än vad de olika koncepten var tänkta att innehålla och vad de hade tagit betalt för. (Jeppsson, 2014)

Kontrollen av kostnaderna kring driften av Swedbank Stadion var enligt Håkan Jeppsson (2014) i allmänhet bristfällig med en otillräcklig ekonomisk uppföljning. Samtidigt läckte det mycket pengar på flera andra områden i föreningen och det fanns många kostnader som inte bidrog till att förbättra verksamheten. Den ekonomiska uppföljningen var så pass bristfällig att det nästan kom som en chock för styrelsen när de ekonomiska siffrorna för år 2010 presenterades i början av 2011. Situationen ledde till att både den tidigare Vd:n och den ekonomiskt ansvarige fick lämna ledningsgruppen samma år. (Jeppsson, 2014)

#### ***4.1.2. Förberedande arbete***

Malmö FF har alltid haft en tydlig idé med vad föreningen står för och vart de vill komma. Ledningen har strategimöten årligen där de organisatoriska målen med verksamheten sätts, vilka sedan följs upp månadsvis (Jeppsson, 2014). Per Nilsson (2014) har som Vd och operativ ledare dock aldrig omvandlat dessa mål till konkreta handlingsplaner. Istället har han anammat en ledarstil som han kallar "management by walking around", det vill säga att han arbetat utifrån de förutsättningar som dykt upp. Inom föreningen finns det alltså förberedda måldokument från styrelsen som ska genomsyra verksamheten, samtidigt som Per Nilssons arbetssätt har inneburit att successivt implementera målen i varje verksamhetsdel utan att för den skull ta fram heltäckande arbetsplaner.

Efter att det ekonomiska resultatet 2010 blivit ett stort minus fick som sagt en del av ledningsgruppen lämna organisationen. In kom bland annat Per Nilsson som Vd med uppdraget att försöka balansera den ekonomiska situationen och skala ner i organisationens

kostnadsstruktur. Personalförändringarna slutade dock inte där, utan fortsatte även bland annat ett steg under Per Nilsson. I dagsläget finns bara två av sju personer från 2010 års ledningsgrupp kvar i organisationen. Ännu längre ner i personalleden har föreningen satsat hårt på att hitta personer som kan bidra med specifik kompetens inom olika områden, trots att en idrottsförening inte klarar av att betala jämbördiga löner i relation till prestation (Per Nilsson, 2014, Jeppsson, 2014, Kindvall, 2014). Idrottsföreningar har tidigare haft arbetskraft som brinner för idrotten snarare än att kunna bidra med speciell kompetens, något som enligt Per Nilsson (2014) kan ha varit en av anledningarna till att föreningen tidigare inte hade full kontroll över sina kostnader. Idag rekryteras personal främst på basis av kompetens och erfarenhet, snarare än att de har ett förflutet som Malmö FF-supportrar. Dock medger Per Nilsson (2014) att det ofta finns ett idrottsintresse som ligger till grund för att personer med erfarenhet och kompetens ändå söker sig till idrottsföreningar trots att de inte kan erbjuda konkurrenskraftiga löner jämfört med vanliga företag. (Per Nilsson, 2014)

Enligt Per Nilsson (2014) tog det inte mer än ett par veckor som nyvald Vd år 2011 att identifiera de uppgifter han skulle börja arbeta med och det var inte heller svårt att kommunicera ut problemen till anställda och allmänheten. Det gällde bara att berätta för de anställda att tillräckligt mycket pengar inte kom in utifrån, vilket skulle resultera i att deras jobb kunde försvinna om ingenting gjordes åt saken. För att förbereda organisationen på förändringar använde sig Per Nilsson (2014) sig mycket av personliga samtal med anställda för att få alla att dra åt samma håll. Följande citat illustrerar att det fanns en hel del problem i klubben och att det inte var svårt att hitta kritiska uppgifter att ta itu med:

*”När man lyfte på stenar så såg man att det här är inte riktigt som det borde vara. Inga oegentligheter, men det här är inte optimalt, det här är inte effektivt.”* (Per Nilsson, 2014)

Trots att föreningen tidigare hade anlitat en del konsulter för att få hjälp i verksamheten menar dock Per Nilsson (2014) att det utbytet har minskat en hel del de senaste åren. Detta för att minska onödiga kostnader och för att Per Nilsson själv känner att konsulter i allmänhet gör ett arbete som ledningen egentligen borde kunna utföra själva. Konsulthjälp var därmed inte en betydande del av det förberedande arbete Malmö FF genomförde inför den förändringsprocess som sedan skulle komma.

Per Nilsson (2014) poängterar att eftersom föreningens skuldsättning var relativt hög i och med byggnationen av den nya arenan var de väldigt måna om att upprätthålla en god relation med banker och andra långgivare. Enligt Per Nilsson (2014) har banker i allmänhet blivit mer och mer nervösa då fler och fler stora arenor byggs runt om i landet. Konkurrenssituationen när det gäller att locka evenemang till en arena ser därför väldigt annorlunda ut än för ett antal år sedan och i många fall har den parametern inte räknats med när bankerna har beräknat räntan och villkoren på de lån som finansierat arenorna. Om en förening som Malmö FF, som nyss har genomfört en investering i en stor arena, börjar göra stora ekonomiska förluster säger Per Nilsson (2014) att bankerna “drar öronen åt sig direkt”, och då är det viktigt att ha en öppen och ärlig kommunikation för att lugna dem.

#### ***4.1.3. Strategiska förändringar***

En stor förändring som genomfördes för att på sikt minska föreningens kostnader var att Malmö FF 2012 förvärvade ytterligare 50 procent av Swedbank Stadion. Med en ägarandel på 75 procent kunde föreningen själva bestämma hyran. Därmed slapp föreningen betala onödiga påläggsmarginaler och behövde istället enbart stå för driftkostnaderna för arenan, avskrivningar och ränta på lånat kapital. De årliga kostnaderna för arenaanvändandet sjönk därför från 48 miljoner kronor innan förvärvet till 28 miljoner kronor efter att innehavet ökades (Nilsson, 2014). Anledningen till att Malmö FF plötsligt hade råd med detta förvärv var, enligt Jeppsson (2014), främst det förändrade ränteläget som växt fram sedan 2010. Dessutom säkrades finansiering från långgivare genom en garanti från Malmö Stad, vilket ytterligare bidrog till låga räntor. (Jeppsson, 2014)

En strategisk förändring som genomförts redan innan den ekonomiskt ohållbara situationen uppstod var att fler restauranger, pubar och andra sociala utrymmen så som privata loger integrerades i den nya Swedbank Stadion (Jeppsson, 2014). På så sätt introducerade Malmö FF nya erbjudanden till besökarna, erbjudanden som dock redan fanns då den ekonomiska förlusten för säsongen 2010 presenterades. Därmed fanns det inte ett så stort utrymme för föreningen att presentera nya erbjudanden till besökarna för att på så sätt fånga nya målgrupper. Föreningen fick istället arbeta med att förbättra och förändra de redan befintliga erbjudandena för att de



skulle bli mer lönsamma och locka fler besökare, ett arbete vi beskriver djupare i följande avsnitt om operationella förändringar.

#### ***4.1.4. Operationella förändringar***

För att råda bot på den så pass stora ekonomiska förlusten från säsongen 2010 var Per Nilsson (2014) tvungen att skära i budgeten på många ställen för att det skulle ge effekt. Snarare än att kapa ett par miljoner på ett ställe var strategin istället att minska kostnaderna med ett par hundra tusen på flera ställen, för att i slutändan nå ett bättre ekonomiskt resultat utan att för den skull göra stora effektivitets- och kvalitetsförluster. Exempelvis skalade de enligt Per Nilsson (2014) bort flera kostnader som inte bedömdes bidra med någonting positivt till föreningens verksamhet.

I arbetet med att hitta andra potentiella kostnadsnedskärningar valde Per Nilsson (2014) att dela upp föreningens organisation i tre olika delar: affärsstöd, intäktsskapande enheter och den idrottsliga delen. Enligt Per Nilsson (2014) riskerar en idrottsförening att hamna i en negativ sportslig spiral om mindre kostnader än den så kallade kritiska lägstanivån används till den idrottsliga delen av organisationen. Det innebär att en förening måste satsa en viss mängd pengar på idrotten för att inte riskera den sportsliga framgången. Att gå under den kritiska lägstanivån skulle leda till sämre resultat på planen vilket ger minskade publikintäkter och det skulle i sin tur resultera i färre resurser att återinvestera i spelartruppen. Malmö FF fokuserade därmed kostnadsnedskärningarna på affärsstödsområden och de intäktsskapande enheterna, snarare än att skära i kostnader kring spelartruppen. Störst fokus låg på affärsstödsområdena, som exempelvis administrativa enheter där personalstyrkan och budgeten kunde sänkas avsevärt. Även budgeten till de intäktsskapande enheterna sänktes, men dessa sänkningar var mycket försiktiga för att inte riskera att försämra enheternas prestation. (Per Nilsson, 2014)

I samband med kostnadsnedskärningarna arbetade Malmö FF även mycket med att försöka höja föreningens intäkter (Per Nilsson, 2014). Enligt Per Nilsson (2014) har många Skandinaviska konkurrenter inom fotbollsbranschen svårt att förbättra sina intäktshöjande faktorer, och det var därför föreningen först arbetade med att reducera kostnader. För att även öka intäkterna skapades dock ett säljteam vars uppgift var att på ett professionellt sätt sälja in Malmö FF både till företag

och privatpersoner. Det handlade dels om att få människor att gå på matcherna, men också att få företag att vilja associeras med föreningen. Gruppen säljer exempelvis evenemang, biljetter till matcherna och reklamplatser på arenan (Nilsson, 2014).

Håkan Jeppsson (2014) berättar om att satsningar gjordes på att förbättra erbjudandet till besökande åskådare på matchdagarna för att på så sätt maximera intäkterna kopplade till dessa. Det skulle gå smidigare vid inträdet, det skulle finnas möjlighet att förtära bra mat och dryck på arenan och att mingla runt bland alla åskådare, allt för att förbättra åskådarnas upplevelse av evenemanget och stärka intäktskanalerna (Jeppsson, 2014). Musik runt arenan, intervjuer med spelare och tränare i pausen och införandet av så kallade "after game", där publiken kan stanna kvar på arenaområdet även efter matchen, användes också för att driva upp stämningen på matcherna (Per Nilsson, 2014). En attitydundersökning bland åskådarna resulterade i att föreningen bytte ut flera vakter mot matchvärdar, då vakter ansågs vara mer hotfulla och påverka upplevelsen negativt (Per Nilsson, 2014). Ett tydligt kvitto på försöken att förbättra upplevelsen är att i genomsnitt 3 000 åskådare per match under säsongen 2013 var inne på arenan minst en timme innan matchstart, en siffra som för två år sedan endast var 1 000 åskådare (Per Nilsson, 2014). Föreningen har en bra bit kvar till den amerikanska eller tyska inställningen till idrottsevenemang där en större del av publiken ofta anländer till arenan flera timmar innan matchen, men att publiken numera tillbringar mer tid i och kring arenan resulterar i mer spenderade pengar per åskådare (Jeppsson, 2014).

Enligt Per Nilsson (2014) var processen att sänka kostnader och att öka intäkter till en början sekventiell i och med att föreningen först arbetade med att sänka kostnaderna för att få en bättre kontroll på utflödet av pengar och sedan även jobbade med att öka intäkterna. De båda metoderna användes dock parallellt i ett senare skede där föreningen strypte onödiga kostnader genom hela organisationen kontinuerligt samtidigt som de hela tiden arbetade med att förbättra kundupplevelsen för att öka intäkterna.

Trots alla kostnadsnedskärningar och intäktshöjande åtgärder gjorde föreningen år 2012 återigen en stor ekonomisk förlust. Den här gången landade siffran på minus 13,5 miljoner kronor, vilket fick Per Nilsson (2014) att även fokusera på den idrottsliga delen av föreningen. Kostnader kring

spelartruppen, det vill säga allt ifrån löner till spelare och ledare till material hade fram tills dess lämnats orörda. Oron fanns att kostnadsnedskärningar på idrottssidan skulle kunna skapa en nedåtgående spiral med sämre resultat på planen följt av lägre och lägre intäkter för föreningen. För att få föreningens ekonomi åter i balans insåg dock Per Nilsson (2014) att även kostnaderna som lades på spelartruppen nu var tvungna att reduceras. Förutom kostnader för material och dylikt handlade det även om att sänka den totala lönekostnaden för spelarna. Resultatet av förändringen blev en spelartrupp med fler ungdomsspelare som inte hade lika höga lönekrav, och Per Nilsson (2014) poängterar stolt att det var just den spelartruppen med många unga talanger som sedan vann SM-guld säsongen 2013.

Värt att notera är att Malmö FF, till skillnad från övriga fallföreningar, ser på spelartruppen som en immateriell tillgång och bokför den som en sådan (Malmö FF, 2014). Vi kommer i diskussionen i kapitel 6 kommentera huruvida Malmö FF:s förändringar i spelartruppen därmed kan klassas som en tillgångsreducerande förändring eller inte.

#### ***4.1.5. Utfall***

Malmö FF:s ekonomiska bekymmer grundades i en slarvig kostnadskontroll och skyhöga hyror för användandet av Swedbank Stadion som resulterade i en stor ekonomisk förlust för säsongen 2010. Efter förvärvet av ytterligare 50 procent av arenan har hyreskostnaderna sjunkit drastiskt samtidigt som flera kostnadsnedskärningar utfördes. För säsongen 2013 gjorde Malmö FF återigen en ekonomisk vinst före skatt (Malmö FF, 2014d).

*”Ekonomiskt fortsatte arbetet med att bringa verksamheten i balans. Under 2013 uppvisar ekonomin ett positivt resultat på 0,5 miljoner kronor före skatt. Efter skatt blir det däremot ett underskott på 2,5 miljoner kronor. Den underliggande ekonomiska trenden är positiv, vilket framgår av det förbättrade resultatet exklusive spelartransaktioner och avskrivningar och det förbättrade kassaflödet.”* (Malmö FF, 2014d)

## **4.2. IFK Kristianstad**

IFK Kristianstad grundades år 1899 som en multiförening med flera olika idrottsgrenar. Sedan 2005 är dock föreningen en renodlad handbollsförening med en bred ungdomsverksamhet och ett herrlag i elitserien. Det är en klassisk klubb som skördade stora framgångar i handbollssverige redan på 1940- och 1950-talet med totalt fyra SM-guld, men sedan dess har de inte lyckats vinna igen. Laget är dock återigen ett av Sveriges främsta och har varit i SM-final de två senaste säsongerna, 2011/2012 och 2012/2013. (Larsson, 2014)

År 2010 färdigställdes Kristianstads kommuns utbyggnad av Kristianstad Arena, vilket drastiskt ökade publikkapaciteten (Larsson, 2014). IFK Kristianstad, som hyr in sig på arenan som ägs av Kristianstad kommun, har haft ett publiksnitt på cirka 4 950 personer per match under säsongen 2013/2014 (Svenska Handbollsförbundet, 2014). Med den siffran har föreningen haft det överlägset högsta publiksnittet i Elitserien i handboll, drygt 3 200 fler åskådare per match än tvåan på listan, Alingsås HK (Svenska Handbollsförbundet, 2014).

### ***4.2.1. Föreningens situation***

IFK Kristianstad hamnade under 2000-talets början i flera ekonomiskt ohållbara situationer men överlevde varje gång med knappa marginaler. Under vissa perioder var ekonomin så ansträngd att föreningen inför bortamatcherna var tvungna att betala bussbolagen kontant och istället för att hyra vanliga bussar hyrdes skolbussar (Edvardsson, 2014). Nikolas Larsson (2014), numera klubbchef för föreningen, menar att föreningens ambitioner inte gick ihop med den verklighet de befann sig i och föreningen fick ta flera smällar på grund av den dåliga ekonomin. Föreningen drog på sig stora skulder (Angergård, 2014), flera spelare lämnade truppen och skattemyndigheten granskade ständigt ekonomin (Larsson, 2014). Föreningens ledning blev desperata för att spara pengar vilket gick så långt att ett antal styrelsemedlemmar senare åtalades för skattebrott (Sydsvenskan, 2005).

Osäkerheten kring föreningen resulterade i att ungdomsverksamheten separerades från IFK Kristianstad för att kunna säkra möjligheten för ungdomarna att fortsätta med handbollen. Mellan åren 2000-2005 spelade föreningen i de lägre seriesystemen och åskådartalet var inte

mer än cirka 150 personer på hemmamatcherna. Gång på gång var IFK Kristianstad nära konkurs, men överlevde genom ett envist arbete. (Larsson, 2014)

Under det extrainsatta årsmötet i december 2002 valdes Kent Angergård till ny ordförande. Utgångspunkten var 4,5 miljoner kronor i skulder, endast 450 000 kronor i sponsorintäkter per år och en ekonomisk rapportering som minst sagt var bristfällig (Angergård, 2014). I föreningen fanns vid denna tidpunkt ett stort behov av ytterligare krafter till strategiskt styrelsearbete och marknadsarbete (Larsson, 2014)

#### ***4.2.2. Förberedande arbete***

Samtidigt som en idrottsrörelse bygger mycket på individuella ideella krafter och hjärta för en förening var det enligt Kent Angergård (2014) viktigt för IFK Kristianstad att få alla medarbetare att inse helheten av arbetet, vilka problem de stod inför och att tillsammans komma fram till en plan för arbetet. Föreningen skapade olika funktionsteam som hade ett visst mandat att ta egna beslut för sina uppgifter. Detta för att slippa behöva ta varje beslut till styrelsen och därmed kunna optimera verksamheten. De strategimöten som hölls inkluderade flera olika personer från de olika funktionerna inom verksamheten för att skapa en platt organisation där alla delar togs hänsyn till. Även om föreningen inte hade råd att köpa in konsulttjänster lyckades de få in en del extern kompetens, men fortfarande på ideell basis. (Angergård, 2014)

När det handlade om att förmedla situationen till allmänheten fungerade, enligt Angergård (2014), den regionala tidningen Kristianstadsbladet som en informationskälla till hela området runt staden, vilket förenklade arbetet med att kommunicera den nya visionen. Angergård och hans medarbetare fick således ut sina tankar och mål med verksamheten på ett effektivt sätt. Den negativa publiciteten om IFK Kristianstad under krisåren i början av 2000-talet, där rubriker kring åtal mot ett antal ledande personer i föreningen ofta var på löpsedlarna, slog enligt Angergård (2014) hårt mot IFK Kristianstads varumärke. Framförallt sponsorer blev avskräckta från att samarbeta vilket var ett stort problem för en idrottsförening med bristfälliga intäkter. Det var därför av största vikt för Angergård (2014) att vända allmänhetens syn på föreningen och återfå sponsorernas förtroende, något som enligt Angergård underlättades av den goda relation som skapades med media. Genom dem kunde föreningen förmedla sina mål och visioner för att förankra allmänhetens tro på IFK Kristianstad och dess framtid som idrottsförening.

År 2009 valdes en ny styrelse och ledning. In kom ett antal personer med stor erfarenhet från företagsledning och marknadsarbete. En av dem var Nikolas Larsson, tidigare bland annat administrativ chef på matproducenten Procordia och Vd för Lekolar, som efter ett år som styrelseledamot tog rollen som klubbchef i föreningen (Larsson, 2014). IFK Kristianstad satsade tidigt på att rekrytera en klubbchef, snarare än att endast satsa på att förstärka spelartruppen. Det tycker Ingvar Edvardsson (2014), tidigare ordförande i föreningen, är ett tydligt tecken på att föreningen satsade mer långsiktigt än tidigare. Med Nikolas Larsson fick föreningen en högt uppsatt person med starka ledar- och säljfareheter. Nikolas Larsson och hans medarbetare satte upp långsiktiga mål enligt följande resonemang:

*“Handbollskulturen (i Kristianstad, förf.anm.) är stark och kan vi kombinera en syn på det sportsliga och hur vi vill utveckla det, med en mera företagsmässig och professionell syn på varumärket och identiteten i IFK Kristianstad, både gentemot partners, sponsorer och nätverk och mot en framtida publikkultur, så finns där en potential att verkligen gå framåt.”* (Larsson, 2014)

Föreningen har ökat kompetensen inom sin verksamhet och numera finns det medarbetare som har utbildning och erfarenhet på viktiga positioner (Larsson, 2014). Även som utomstående har Patric Nilsson (2014), journalist och sportchef på Kristianstadsbladet, fått en klar känsla av att föreningen har hittat bra personer på viktiga nyckelposter inom IFK Kristianstad. Nilsson upplever också att föreningen har blivit mycket mer professionell i sitt bemötande av både publik och sponsorer sedan den turbulenta tiden i början av 2000-talet. Ingvar Edvardsson (2014) menar att det tidigare var svårt att lyckas attrahera personer med kompetens eftersom föreningen inte kunde erbjuda arvodering, men att det idag är mycket lättare eftersom föreningen satsar pengar på personalen och att de befinner sig i en framgångsvåg. Nikolas Larsson, som har en bred erfarenhet från näringslivet, började arbeta heltid för föreningen år 2010, och tog över en del arbete som tidigare sköts av personer med mindre anpassad kompetens och erfarenhet (Larsson, 2014). Då han anslöt till IFK Kristianstad var han fortfarande mitt uppe i sin tidigare karriär från näringslivet, men då han hade en nära relation till föreningen kunde han acceptera en något mindre konkurrenskraftig lön för möjligheten att hjälpa till.

Under tiden som Nikolas Larsson har varit klubbchef i IFK Kristianstad har föreningen hela tiden lagt upp treårsplaner för verksamheten med fokus på strategi, samtidigt som ettårsplaner framställts med mer fokus på operationella aktiviteter. På grund av den snabba utvecklingen som föreningen befinner sig i har de uppsatta planerna fungerat mer som en övergripande struktur och har därför inte följts särskilt strikt. Överlag är föreningen ytterst lite byråkratisk. Istället har föreningen arbetat mycket utifrån den situation de befunnit sig i för tillfället. (Larsson, 2014)

#### ***4.2.3. Operationella förändringar***

När ekonomin var som sämst i föreningen var det viktigt att snabbt sänka föreningens kostnader för att säkra överlevnaden på kort sikt. Kent Angergård (2014) inledde direkt förhandlingar med Skatteverket och samarbetsföretag för att försöka få dem att skriva av åtminstone delar av de fordringar de hade på IFK Kristianstad (Angergård, 2014). Enligt Angergård var budskapet både till föreningens bank och leverantörer att det fanns två alternativ. Antingen skulle delar av skulderna skrivas av för att rädda föreningen så att de på sikt kunde få tillbaka åtminstone en del av pengarna, eller kunde hela skulden behållas vilket skulle sätta IFK Kristianstad i konkurs. Med detta ultimatum var argumentet att rädda föreningen övertygande vilket ledde till stora nedskrivningar av lånen och ett par år efter Angergårds tillträde var skuldnivån nere på 500 000 kronor från den ursprungliga nivån på 4,5 miljoner kronor.

Dessutom hade sponsorintäkterna ökat från 450 000 kronor till drygt 2,2 miljoner kronor per år (Angergård, 2014). Att samtidigt som kostnaderna sänktes även öka intäkterna var enligt Angergård (2014) kritiskt för att inte falla tillbaka ekonomiskt och återgå till ständiga konkurshot. Angergård utnyttjade sina starka kontakter i det lokala näringslivet och gick ut och förklarade situationen för företagarna. Genom att visa på den kritiskt negativa ekonomiska situationen och poängtera det faktum att bidragande företag för alltid skulle komma att förknippas med räddningen av IFK Kristianstad, lyckades föreningen samla in tillräckligt med pengar från näringslivet för att täcka de kvarvarande akuta skulderna och lugna ner situationen. Samtidigt som det gällde att “få igång det sportsliga” var IFK Kristianstad också tvungna att vara restriktiva med kostnaderna där exempelvis större satsningar på spelartrupp inte var möjliga (Angergård, 2014). Angergård (2014) säger att föreningen var tvungen att “rätta mun efter matsäck”, med vilket han syftar på att föreningen inte skulle kunna betala för en dyrare

spelartrupp än vad intäkterna tillät. I mitten av 2000-talet togs den tidigare utflyttade ungdomssektionen tillbaka in till IFK Kristianstad (Angergård, 2014), något som Patric Nilsson (2014) menar var helt nödvändigt för att även fortsättningsvis kunna locka sponsorer. Patric Nilsson (2014) menar att det var Kent Angergård som förstod att IFK Kristianstad som idrottsförening måste ha en ungdomsförening och en framtid för att kunna attrahera sponsorer.

När Nikolas Larsson kom in som klubbchef i IFK Kristianstad år 2009 hade föreningens skulder minskat markant och intäktssituationen förbättrats. Trots att de tidigare ledningarna hade täppt till de största ekonomiska läckagen i föreningens ekonomi och räddat föreningen undan konkurs låg dock det årliga resultatet fortfarande på minus och det egna kapitalet var fortfarande negativt (Larsson, 2014). En av de främsta anledningarna till att föreningens ekonomi fortfarande läckte pengar var, enligt Larsson (2014), att tidigare styrelser genom åren inte hade full kontroll över föreningens kostnader. Med stor uthållighet och hjärta för föreningen hade de lyckats hålla IFK Kristianstad vid liv, men när den nya styrelsen och ledningen valdes in blev deras uppdrag att få ordning på föreningens ekonomi och introducera en ny professionalitet i verksamheten.

#### ***4.2.4. Strategiska förändringar***

Efterhand som IFK Kristianstad hade skapat sig bättre resurser för verksamheten kunde de arbeta på en mer strategisk nivå för att fånga nya kundgrupper. Bland annat har föreningens marknadsarbete utvecklats med fokus på att locka nya sponsorer till föreningen och åskådare till matcherna. Exempel på en insats för att öka mervärdet till sponsorerna är att IFK Kristianstad idag anordnar sponsorträffar och skickar ut en bilaga med information om nästa hemmamatch med Kristianstadsbladet. Genom detta erbjuds föreningens sponsorer en social plattform och annonsytor i sammanlagt 32 000 tidningsbilagor per hemmamatch, samtidigt som det sprider information till en bred bas av potentiella åskådare. Föreningen har även lagt resurser på att förbättra möjligheterna till annonsering i arenan i form av ett LED-skärmsystem för att attrahera sponsorer. (Larsson, 2014)

Många företag hade tidigare sponsrat föreningen av nästan supportertermässiga skäl, det vill säga för att de tyckte om och ville stödja IFK Kristianstad. En del av den nya strategin var att visa för sponsorerna de affärsmässiga fördelar som hör samman med att synas i samband med IFK



Kristianstad och deras varumärke. Arbetet ledde till att IFK Kristianstad lyckades bredda sponsorbasen även till företag vars beslutsfattare inte nödvändigtvis var handbollsintresserade. Föreningen har idag ingen stor huvudsponsor utan istället drygt 300 mindre sponsorer som i mer eller mindre grad bidrar med kapital och tjänster. (Larsson, 2014)

Efter hårda förhandlingar med kommunen lyckades föreningen få igenom beslutet att en ny arena skulle byggas och stå klar inför säsongen 2010. Kristianstad Arena finansierades helt av Kristianstad kommun som därmed kräver in hyra från IFK Kristianstad. Ett av huvudargumenten för att arenan skulle byggas var att den inte endast skulle kunna användas för handboll utan även för andra evenemang, som exempelvis konserter. Arenan kunde därför vara lönsam för både idrottsföreningen och kommunen. Ägandesituationen som skapades innebär dock att framtida extraintäkter från konserter med mera tillfaller Kristianstad kommun, och inte IFK Kristianstad. (Larsson, 2014)

I och med den nya arenan kunde föreningen börja arbeta med att bygga en publikkultur kring laget. Året innan IFK Kristianstad flyttade in i den nya hallen hade de ett publiksnitt på ungefär 1 300 åskådare per match. När den nya hallen stod klar var publikkapaciteten plötsligt närmare 5 000 åskådare, en dramatisk ökning med 3 700 platser. Föreningen stod därför inför en stor utmaning att fylla den nya hallen för att dra nytta av den kapacitet som nu fanns.

Premiärmatchen i den nya hallen var fullsatt tack vare intresset kring den nya arenan, och IFK Kristianstad var fast beslutna att visa upp för den nya publiken varför de skulle fortsätta komma tillbaka. Inför matchen hade föreningens samarbetspartners sponsrat med matchtröjor till alla åskådare i publiken vilket skapade ett hav av IFK Kristianstads orangea färger på läktaren och genererade en särskild stämning och känsla på matchen. Konceptet att få publiken att känna samhörighet med laget fortsatte sedan med att en supportershops öppnades på arenan där åskådare kunde köpa IFK Kristianstad-artiklar som exempelvis matchtröjor och souvenirer. Ett samarbete inleddes även med en lokal mataffär och en sportbutik som öppnade speciella avdelningar i sina butiker där föreningens artiklar såldes. Laget skaffade dessutom en maskot för att fånga de allra yngsta och i och med de nya satsningarna kunde plötsligt en allt större målgrupp känna samhörighet med laget. Det är inte längre bara äldre män som sitter i publiken utan en enorm blandning människor. Alltifrån tonårstjejer och barnfamiljer till pensionärspår fyller arenan till bredden på i princip varje hemmamatch. (Larsson, 2014)

#### **4.2.5. Utfall**

IFK Kristianstads ekonomiska situation är idag stabil. Omsättningen ökade från 2012 till 2013 med över sex miljoner kronor, föreningen har ett stort eget kapital och besitter mycket likvida medel. Det ekonomiska resultatet för säsongen 2012-2013 uppgick till 1 652 971 svenska kronor och föreningen hade den överlägset högsta publiksiffran inom svensk handboll under samma säsong med totalt cirka 95 000 åskådare på hemmamatcherna. I verksamhetsberättelsen för säsongen 2013-2014 finns följande citat som styrker att föreningen har stabiliserat sin ekonomiska ställning. (IFK Kristianstad, 2013)

*”Den ekonomiska förstärkningen av klubben har fortsatt under året. Det egna kapitalet har till följd av god ekonomisk kontroll och ett fantastiskt resultat växt till en stabil nivå.”* (IFK Kristianstad, 2013)

### **4.3. Växjö Lakers**

Hockeyföreningen Växjö Lakers grundades år 1997 efter att deras föregångare Växjö HC gick i konkurs efter en tid av ekonomiska problem (Växjö Lakers, 2014a). Laget har sedan dess tagit sig högre och högre upp genom seriesystemen och våren 2011 tog de klivet upp i dåvarande Elitserien, dagens Svenska Hockeyligan. Säsongen 2011 var händelserik för Växjö Lakers på många sätt. Föreningen gick inte bara upp i Svensk hockeys högsta serie, utan bytte även logotyp för att modernisera den grafiska profilen. Laget flyttade dessutom in i nybyggda VIDA Arena, vars kvalitet och publikkapacitet var överlägsen föreningens tidigare hemmaarena. Arenan finansierades med lån från Växjö kommun vilket innebär att Växjö Lakers är ägare. (Växjö Lakers, 2014b)

Växjö Lakers Hockey är idag en koncern som består av bolagen Växjö Lakers Fastighets AB, Växjö Lakers Idrott AB, Arena Service i Växjö AB och VLH Event AB. Organisationen har lagt ett tydligt fokus inte endast på själva idrotten, utan även på att kunna erbjuda andra sorters upplevelser och arrangemang i arenan. Det finns bland annat möjligheter till att hålla konferenser i lokalerna och arenan har en välbesökt restaurang. I och med den nya arenan har organisationen även fått möjligheten att arrangera event som inte är relaterade till ishockey. Till exempel arrangerades en handbollslandskamp mellan Sverige och Tyskland och konståknings-SM i arenan under säsongen 2012/2013. (Växjö Lakers, 2014c)

#### ***4.3.1. Den ekonomiskt ohållbara situationen***

År 2008 var Växjö Lakers ekonomi enligt Michael Marchal (2014), ordförande i Växjö Lakers, i så pass illa skick att föreningen var nära att behöva försättas i konkurs. Marchal var vid tidpunkten enbart supporter till föreningen och "hockey-pappa", men hade viss insikt i föreningens ledning och ekonomi via bekanta. Han berättar att den ekonomiska uppföljningen i föreningen var så pass dålig att ingen visste vad föreningens pengar användes till. Av de i förhållandevis stora intäkterna, jämfört med konkurrenter i samma serie, försvann allting till viss del på oförklarliga kostnader, vilket resulterade i att föreningen inte fick några pengar över att röra sig med. Allsvenskan i ishockey är enligt Marchal en svår miljö för föreningarna jämfört med SHL, med lägre intäkter från bland annat tv-avtal och sponsorer samtidigt som

spelartuppen och organisationen kring den fortfarande kostar mycket pengar. Anders Öman (2014), Växjö Lakers nuvarande Vd, menar att det faktum att intäkterna under tre till fyra år inte nådde upp till den budgeterade nivån fick konsekvensen att föreningen till slut hamnade i likviditetskris. Föreningens redovisade eget kapital var nära noll och trots försök att samla in pengar bedömde ledande personer att situationen inte gick att rädda utan drastiska åtgärder (Marchal, 2014). För att överhuvud taget kunna lyckas rädda klubben beräknades att föreningen behövde samla in fyra miljoner kronor (Marchal, 2014).

Marchal (2014) berättar att föreningen tog krafttag och lyckades samla in två miljoner kronor från stödjande supportrar och sponsorer, men det saknades fortfarande ytterligare två miljoner kronor för att täcka de direkta behoven. De båda bekanta Michael Marchal och Anders Öman bestämde sig därför för att investera en miljon kronor var för att rädda föreningen. Både Marchal och Öman var inbitna supportrar till föreningen och Öman hade dessutom varit med och startat upp Växjö Lakers efter att Växjö HC gått i konkurs. Marchal (2014) menar att hans investering i föreningen till viss del kunde motiveras av att han inte ville se laget degraderas ner i seriesystemen, vilket skulle vara fallet vid en konkurs. Med ett nytillskott i kassaflödet kunde föreningen nu börja betala av skulder och fokusera på att strukturera om organisationen. (Marchal, 2014)

#### ***4.3.2. Förberedande arbete***

Den nya ledningen började direkt skapa visioner om Växjö Lakers framtid. Styrelsens uppdrag blev enligt Öman (2014) att sätta upp en övergripande plan med mål som sedan blev den operationella ledningens uppgift att definiera i specifika handlingsplaner. Handlingsplanerna togs sedan upp igen till styrelsen för godkännande, och på det här sättet säkerställdes att den operationella personalen faktiskt fick vara med och bestämma vad som skulle göras, samtidigt som styrelsen behöll kontrollen över helheten. På så sätt utförde Växjö Lakers allt strategiskt arbete själva och behövde inte ta hjälp av externa konsulter (Öman, 2014). Ur arbetet framställdes en affärsplan som specificerade vad föreningen behövde göra och hur målen skulle uppnås. Öman (2014) beskriver vidare att han och hans medarbetare strikt höll sig till de specificerade målen och inte ägnade någon tid och energi till saker som låg utanför affärsplanen. Alla aktiviteter som utfördes var tvungna att vara välplanerade och ha en tydlig

ansvarsfördelning. Affärsplanen följdes sedan upp med regelbundna möten och lägesrapporter. (Öman, 2014)

För att personalen verkligen skulle förstå hur allvarlig den ekonomiska situationen såg ut var Öman (2014) noga med att beskriva problemen och de negativa följder som skulle kunna påverka alla i organisationen. Marchal (2014) berättar att de var lika tydliga mot sponsorer och samarbetspartners för att de också skulle förstå att om Växjö Lakers inte fick in pengar till den framtida verksamheten så skulle föreningen inte kunna finnas kvar.

En av de första sakerna som Michael Marchal (2014) reagerade på när han kom in som investerare i Växjö Lakers var att föreningen hade så dålig kontroll över flödet av pengar och att uppföljningen av kundfordringar var bristfällig. Den första förändringen som Marchal genomförde var därför att förbättra kontrollen av ekonomin. En stor del av förändringen handlade om att rekrytera kompetent och utbildad personal till ekonomirelaterade poster för att introducera en ny professionalitet i arbetet. Samma logik har använts genomgående även i resten av organisationen där en stor del av den tidigare personalen har bytts ut. Marchal (2014) tycker att förändringarna har fått genomslag och pekar på att föreningen idag har omfattande policys, en fungerande rapportstruktur och regelverk för hur medarbetare ska agera i specifika situationer som alla bidrar till att göra arbetsstrukturen mer förutsägbar och seriös.

Daniel Enestubbe (2014), sportjournalist och krönikör på Smålandsposten som följt Växjö Lakers sedan starten, instämmer att föreningens bemötande mot journalister har förbättrats avsevärt de senaste åren. Även om mediavärdar som tar hand om journalister på hemmamatcherna är ideell arbetskraft har föreningens satsning på policys och regelverk standardiserat mediavärdarnas uppträdande vilket förbättrat upplevelsen för journalisterna. Att Växjö Lakers i övrigt har satsat mycket på att anställa kompetent och utbildad arbetskraft är någonting som inte förvånar Enestubbe (2014). Han hänvisar till att Växjö Lakers idag är som ett medelstort företag sett till omsättning och att en sådan organisation kräver en arbetsstyrka som vet vad de sysslar med.

### **4.3.3. Operationella förändringar**

När Michael Marchal och Anders Öman kom in som investerare i Växjö Lakers infördes en hård kostnadskontroll genom hela organisationen (Marchal, 2014). Föreningen gjorde vid tidpunkten av med mer pengar än vad de drog in, vilket innebar att hela organisationen var tvungen att börja rätta sina kostnader efter intäkterna (Öman, 2014). Det nya tankesättet var starkt förankrat i ledningen och för att se till att riktlinjerna följdes rekryterades en ny klubbchef som hade rutin från företagande. Den nya klubbchefen såg till att eliminera alla onödiga kostnader och nekade enligt Michael Marchal (2014) i princip alla önskemål om ökad budget som kom in från personalen, vilket enligt Marchal var nödvändigt för att föreningen skulle överleva. Exempelvis såg inte den nya klubbchefen det som en självklarhet att alla ungdomslag skulle kunna hyra en buss för att ta sig till bortamatcherna. När han sa nej slutade det med att spelarnas föräldrar fick ställa upp och skjutsa, någonting som Marchal (2014) tycker symboliserar viljan hos föräldrar, supportrar och andra aktiva i föreningen att ställa upp för att hjälpa Växjö Lakers.

Marchal (2014) är noga med att poängtera att trots att kostnadskontrollen var hög sparades inga utgifter kring föreningens A-lag, varken när det gällde spelartruppen, ledare eller material. Det var enligt Marchal (2014) viktigt att idrotten inte fick lida av de ekonomiska åtstramningarna i och med att det i mångt och mycket är a-lagets prestation som hela föreningen i slutändan lever på. Att till exempel sänka spelarlöner och på så sätt förlora en del kvalificerade spelare skulle kunna ha negativ påverkan på intäkter från både publik och sponsorer om lagets resultat försämrades (Marchal, 2014).

Med en bättre kontroll över övriga kostnader i organisationen kunde föreningen koncentrera sig mer på den intäktsinbringande delen av organisationen. Föreningen fokuserade till en början på att få in snabba pengar från sponsorer genom att inspirera dem till att vilja hjälpa föreningen ur de ekonomiska problemen. Ett brandtal till sponsorer från Anders Öman fick resultatet att en del pengar kom in och föreningen kunde täcka upp flera hål i budgeten. (Marchal, 2014)

För att öka intäkterna på längre sikt förändrades även organisationens försäljningsstruktur. Föreningen hade tidigare haft en säljare som åkt runt till regionens företag och letade sponsorer (Marchal, 2014). Nackdelen med en ensam säljare ute på fältet var enligt Michael Marchal

(2014) att det begränsade möjligheten för säljarens chefer att kontrollera försäljningen, vilket kombinerat med säljarens egen vilja att lyckas kunde innebära att säljaren gärna bjöd på några extra förmåner för att få affären i hamn. För att införa en bättre professionalitet i försäljningsarbetet rekryterades ett team av säljare som tillsammans arbetade enligt fastställda riktlinjer. I och med att säljarna är ansiktet utåt mot företagen var det viktigt att de symboliserade vad föreningen ville visa upp för potentiella sponsorer. Riktlinjerna reglerade dessutom i större utsträckning än innan vad som fick inkluderas i form av extra förmåner i avtalen. På så sätt minskade oönskade kostnader som associerades med att potentiella sponsorer till exempel bjöds på ett par extra biljetter till nästa hemmamatch, vilket ökade lönsamheten i försäljningsarbetet överlag. (Marchal, 2014)

#### ***4.3.4. Strategiska förändringar***

Daniel Enestubbe (2014) beskriver Växjö Lakers som ett "pop-lag" och jämför det med popstjärnor som plötsligt slår igenom och måste satsa hårdare och hårdare för att kunna hålla sig kvar i rampljuset. I Växjö Lakers fall innebär det att föreningen, i brist på en lång historia, inte kan luta sig tillbaka, utan hela tiden måste ta stora kliv framåt med organisationen för att behålla intresset från allmänheten. Det kan vara att ständigt förbättra prestationen på planen och ta kliv upp i seriesystemet eller att bjuda publiken på mer och mer extraeffekter i form av ljud, ljus och fyrverkerier på hemmamatcherna. När laget höll till i de lägre divisionerna räckte det enligt Enestubbe med det senare för att locka publik till matcherna. I takt med att föreningen har växt i storlek och har skaffat sig en större arena så krävs det dock mer än bara fyrverkerier för att fylla alla läktarplatser. Föreningen måste idag bygga en helhetsupplevelse kring matcherna för att kontinuerligt locka en stor publik och på så sätt få stabila intäkter. För att ta sig till toppen av svensk hockey krävs idag en stor organisation bakom laget, och en stor organisation kräver kompetent personal. Den sortens arbetskraft vill inte arbeta för en idrottsförening där deras arbetstillfällen hänger på om laget håller sig kvar i Svenska Hockeyligan eller inte. Personalen kräver, enligt Enestubbe (2014), en trygghet som enbart kan åstadkommas av en professionell, långsiktig förening vars affärsmodell inte står och faller med idrottslagets prestation. (Enestubbe, 2014)

Växjö Lakers har enligt Michael Marchal (2014) arbetat mycket med just att utveckla föreningens affärsmodell och förmåga att tjäna pengar. När VIDA Arena började byggas 2010 hade han och Anders Öman sett till att arenan inte bara skulle kunna användas till ishockey. Publikkapaciteten och faciliteterna håller bland annat den nivå som krävs för att husera deltävlingar i Melodifestivalen likväl som evenemang i andra idrotter (Marchal, 2014). Dessutom byggdes en restaurang in i arenan med utsikt över hockeyhallen som inte bara håller öppet under hemmamatcher utan även är en populär lunchrestaurang. I och med att Växjö Lakers äger arenan själva och inte hyr från någon tillfaller därmed alla extra intäkter föreningen. Marchal (2014) berättar att satsningarna har resulterat i att Växjö Lakers idag tjänar pengar på mycket mer än sina egna hemmamatcher samtidigt som lunchrestaurangen omsätter i princip lika mycket som föreningen gjorde innan arenan byggdes.

Den nya arenan har självklart haft en stor ekonomisk inverkan på föreningen och precis som IFK Kristianstad har en del av den ekonomiska utvecklingen hört samman med att Växjö Lakers har lyckats locka till sig en diversifierad publik till hemmamatcherna. Michael Marchal (2014) påpekar att det inte går att fylla arenan med bara hockeyfantaster i en stad som Växjö, utan atmosfären och stämningen på matcherna måste även locka målgrupper vars största intresse egentligen inte är hockey.

En stor publik innebär stora möjligheter till merförsäljning där många små saker tillsammans kan göra skillnad. Ett exempel som Anders Öman (2014) vill föra fram är försäljningen av så kallade 50/50-lotter, ett koncept där publiken köper lotter vars intäkter läggs i en pott där en lycklig vinnare vinner hälften av summan och resten tillfaller föreningen. Växjö Lakers startade konceptet när pengarna behövdes som mest 2008 och lyckades då bringa in cirka 7 000 kronor per hemmamatch till föreningen. Försäljningen har dock växt i popularitet och genererar idag i genomsnitt 40 000 kronor per hemmamatch till föreningens kassa vilket totalt blir 1 120 000 kronor under säsongens 28 hemmamatcher. Marchal (2014) poängterar samtidigt att restaurangen och andra serveringsmöjligheter på arenan är viktiga orsaker till att publiken idag spenderar mycket mer tid på arenan både före och efter matcherna och därmed genererar större intäkter till föreningen.



Michael Marchal (2014) berättar vidare att även föreningens syn på sponsorer och deras strategi för att få in pengar till föreningen via näringslivet har förändrats de senaste åren. Då Växjö Lakers var som närmast konkurs 2008 letade Öman efter lojala Lakers-anhängare och regionala företagare som var villiga att bidra till föreningen ekonomiskt. Många gånger fick de gehör eftersom ledande personer i företagen ville se stadens hockeylag överleva, bidrag som Marchal (2014) beskriver som "allmosor" i och med att företagen inte hade några större krav på motprestationer från föreningens sida.

För att kunna locka en annan målgrupp av sponsorer lägger föreningen idag mycket större fokus på att göra det ekonomiskt lönsamt för företag att investera sponsorpengar i Växjö Lakers, bland annat genom att erbjuda exponering på arenan på storbildsskärmar och reklamskyltar. I och med att föreningen avancerade upp till högsta serien inför säsongen 2011/2012 gick priserna för exponering upp rejält, vilket innebar att det blev svårare att övertyga företag att det fortfarande var värt att investera i Växjö Lakers. Det blev därför avgörande att kunna förtydliga att ett företag investerar i affärsmässig exponering. Marchal (2014) går så långt som att kalla samarbetsföretagen för "mediapartners" snarare än "sponsorer". (Marchal, 2014)

#### ***4.3.5. Utfall***

Sedan den ekonomiska krisen 2008 har Växjö Lakers blomstrat och konkurshoten hänger inte längre över föreningen. Ett av de större problemen vid krissituationen var en bristfällig kontroll över ekonomin, vilken enligt Marchal (2014) har skärpts och fungerar idag bra med en ordentlig rapportstruktur och med rätt personal på rätt plats. Det bokförda egna kapitalet var 2008 nära noll, men efter säsongen 2012/2013 uppgick det till hela 6 465 924 kronor. För att ytterligare styrka den ekonomiska framgången visar årsredovisningen för 2012-2013 på en ökad omsättning och ett ekonomiskt resultat på 1 079 946 (Växjö Lakers, 2013).

## 4.4. Sammanfattning av empirin

Följande tabell är en sammanfattning av de fallbeskrivningar vi genomfört.

Förberedande arbete	Malmö FF	IFK Kristianstad	Växjö Lakers
Problemidentifiering	Per Nilsson fann tidigt att föreningen var i stort behov av en bättre kostnadsstruktur/kontroll och kunde sedan identifiera flera onödiga kostnader.	Identifierade problemet snabbt att det var nödvändigt att återställa allmänhetens och näringslivets förtroende för varumärket.	Ledningen identifierade snabbt att en striktare kontroll på utflödet av pengar var nödvändig.
Kommunikation	All personal informerades om situationen för att på så sätt förankra förändringsviljan i organisationen. Dock använde de sig inte av extern kommunikation.	All personal informerades om situationen för att vara medvetna om helheten av arbetet och underlätta det strategiska arbetet i ett senare skede. Extern kommunikation med hjälp av Kristianstadsbladet.	All personal informerades om situationen och föreningen var lika tydliga mot sponsorer och samarbetspartners.
Öka intresset från intressenter	Informationen kring situationen hölls någorlunda internt, bortsett från till långivare som krävde öppna kort.	Använde media för att kommunicera ut sin vision vilket var nödvändigt för att återställa människors och näringslivets förtroende för föreningen	Sponsorer gjordes medvetna om det kritiska läget för att motiveras att engagera sig i föreningen.
Byte av ledning och personal	VD och flera andra ledande personer byttes ut och längre ner i organisationen introducerades en ny kompetensbaserad rekryteringsmodell.	Satsade pengar på att rekrytera kompetent och erfaren personal till ledande poster som tidigare varit ideella. Samma logik användes även för övrig personal.	Föreningen har rekryterat kompetent och utbildad personal genomgående i organisationen.
Inhämta extern hjälp	Utbytet med konsulter minskade. Föreningen ansåg att de kunde utföra det arbetet själva istället.	En del extern kompetens togs in fast enbart på ideell basis, av ekonomiska skäl.	Inga konsulter anlätades utan föreningen gjorde allt strategiskt arbete själva.
Skapa en handlingsplan	Kontinuerliga målsättningar som fastställdes av ledningen och sedan följdes upp efterhand.	All personal involverades i det strategiska planeringsarbetet och organiserades sedan i funktionsteam med mandat att ta egna beslut. Strategiska treårsplaner och operationella ettåriga planer formulerades.	Styrelsen satte målen medan den operativa personalen formulerade handlingsplaner för att uppnå dem. Handlingsplanerna följdes strikt.
<b>Operationella förändringar</b>			
Inkomstgenererande förändringar	Säljteam skapades som sålde både till sponsorer och privatpersoner. Förbättrade publikens helhetsupplevelse kring hemmamatcherna för att få publiken att stanna längre på arenan.	Fokuserade i ett tidigt skede på att beskriva situationen för lojala sponsorer för att få dem att vilja rädda föreningen och därmed investera mer pengar. Efter att varumärket återigen växte sig starkare fortsatte de att försöka attrahera sponsorer.	Säljarbetet effektiviserades. Genom att minska säljarnas möjligheter att bjuda sponsorer på extra förmåner i avtalen förbättrades lönsamheten.
Kostnadsreducerande förändringar	Budgetnedskärningar generellt över hela organisationen, inklusive spelartruppen.	Fick fordringsägare att skriva av en del av föreningens skulder genom att beskriva det kritiska ekonomiska läget för föreningen. Införde en hård kostnadskontroll för att täppa till ekonomiska läckage.	Alla aktiviteter som inte fanns med i handlingsplanen eliminerades och en hård kostnadskontroll infördes.
Tillgångsreducerande förändringar	Malmö FF gjorde inga större utförsäljningar av tillgångar utan gjorde istället stora investeringar.	IFK Kristianstad har inte utfört några tillgångsreducerande förändringar.	Växjö Lakers utförde inga tillgångsreducerande förändringar utan investerade istället i en ny arena.
<b>Strategiska förändringar</b>	Investerade i en större ägarandel av Swedbank Stadion för själva kunna bestämma hyreskostnader. Introducerade nya erbjudanden till besökarna i form av restauranger och pubar med mera.	Satsade på att förbättra erbjudandet till sponsorer med bland annat bättre annonseringsmöjligheter för att locka en ny sorts sponsorer och introducerade en supportershop.	Arrangerade andra sorters evenemang och öppnade bland annat en lunchrestaurang i arenan. Utvecklade åskådarnas upplevelse på hemmamatcherna för att locka fler än bara hockeyfantaster. Utökade annonseringsmöjligheterna på arenan för att förbättra erbjudandet till sponsorer.

## 5. ANALYS

Nedan analyseras de studerade idrottsföreningarnas förändringsarbeten i relation till varandra och till litteraturgenomgången. Genom att visa på likheter och skillnader vill vi lägga grund för en diskussion kring vad som kan antas vara allmängiltigt för idrottsföreningar och vilka lärdomar vi kan dra av föreningarnas förändringsarbeten.

### 5.1. Förberedande arbete

I det förberedande arbetet som föreningarna genomförde finns både likheter och skillnader. Vad som dock framgår tydligt i samtliga fall är att föreningarna har jobbat hårt med att få in den kompetens som behövs för specifika positioner och uppgifter. Med växande organisationer läggs mer och mer ansvar inte bara på ledande personer utan även på personal längre ner i hierarkin. Journalisten Daniel Enestubbe (2014) konkretiserar denna utveckling när han menar att en växande verksamhet och en ökad omsättning resulterar i en större organisation som kräver mer kompetent personal. Inom den svenska idrottsvärlden har personalen inom föreningarna ofta varit eldsjälar vars största styrka har varit passion för idrotten och laget snarare än den kompetens som vanligtvis skulle krävas av ett företag för en tjänst med liknande uppgifter. I dag räcker det alltså inte för personalen i elitsatsande idrottsföreningar att endast ha ett intresse för idrotten och laget. Det krävs snarare kompetens att klara av de komplicerade uppgifter som växer fram i en allt större organisation. Att byta ut ledande personer i organisationen är förekommande i samtliga fall, vilket går helt i enlighet med vad Hofer (1980) hävdar, att ett utbyte måste ske för att en organisation ska kunna åstadkomma en turnaround. Även när det gäller att byta ut personal längre ner i organisationen för att åstadkomma effektiva förändringsprocesser, som Heggde & Panikar (2011) argumenterar, märker vi att samtliga föreningar går i linje med litteraturen.

Att hyra in kompetens i form av externa konsulter tas upp som ett alternativ i litteraturen kring turnarounds. Trots att konsulter kan sätta inneboende rutiner ur spel och erbjuda expertis inom turnarounds enligt Khandelwal (2013), har dock dyra konsulttjänster i stort sett helt undvikits av de studerade fallföreningarna. Malmö FF hade tidigare använt sig av en del konsulttjänster, men skar ner användandet av dem i det förberedande arbetet då de ansåg att föreningens

ledningsgrupp kunde utföra många av arbetsuppgifterna själva minst lika bra samt till en mycket lägre kostnad. Växjö Lakers ansåg att de inte behövde extern hjälp överhuvud taget och IFK Kristianstad lyckades få in extern kompetens fast på ideell basis. Att kostnader för att hyra in konsulttjänster har blivit lägre i föreningarna kan vara ett direkt resultat av att de satsat på att rekrytera mer kompetent personal inom organisationerna. Idrottsföreningarna har bevisligen lyckats med turnarounds, trots att de går mot litteraturens positiva inställning till att ta hjälp av konsulter.

I samtliga studerade fall har föreningarna relativt snabbt kunnat identifiera vilka problem de stod inför. Bland annat var IFK Kristianstad tvungna att återskapa allmänhetens och näringslivets förtroende för deras varumärke och i Växjö Lakers och Malmö FF:s fall låg stort fokus på att förbättra föreningarnas kostnadsstrukturer. Det kan låta enkelt för en organisation att inse vilka problem de har och står inför, men som Winn (1997) konkretiserar i litteraturgenomgången så är det exempelvis inte lätt att upptäcka problemen om försäljningssiffrorna i verksamheten fortfarande är höga. Enligt Furrer et. al. (2007) är även timing, alltså att inse problemet i tid, en viktig del i en turnaround, vilket både Växjö Lakers och IFK Kristianstad representerar väl. Båda föreningarna var nära konkurs när de faktiska förändringsprocesserna drogs igång. Även för Malmö FF blev det en fråga om timing, då den nybyggda arenan innebar ett uppvaknande till en ohållbar ekonomisk situation som inte uppdagats tidigare.

I litteraturen framgår vikten av att sprida information om situationen till alla berörda parter om vad som behöver göras. Enligt Harrigan (2011) är det viktigt att motivera sina anställda att anpassa sig till förändringsprocessen, vilket kräver intern kommunikation. De studerade fallföreningarna har varit noga med kommunikationen, även om de har använt sig av lite olika metoder för att kommunicera ut de problem de stod inför. Per Nilsson (2014) i Malmö FF använde sig av en direkt kommunikation som innebar att han mer eller mindre sa till de anställda att det inte skulle finnas några jobb kvar om en förändring inte kom till stånd. Malmö FF var dock sparsamma med den externa kommunikationen eftersom deras kris inte var uppenbar för allmänheten, samt att de ekonomiska problemen stod lite i bakgrunden av det nyvunna Allsvenska guldets tagit säsongen innan problemen uppdagades. I Växjö Lakers och IFK Kristianstad var krisen så uppenbar att de blottade sig för media för att kunna få hjälp av

allmänheten och näringslivet, alltså ett tydligt sätt att kommunicera externt. IFK Kristianstad har alltid haft en bra relation till den lokala dagstidningen, Kristianstadsbladet, vilken blev ett viktigt forum för att kommunicera ut den nya visionen till både interna och externa parter. Angående Växjö Lakers externa kommunikation framhäver Michael Marchal (2014) framför allt vikten av att tydligt kommunicera till sponsorer och samarbetspartners hur illa situationen var. Gemensamt för de tre fallen är att den interna kommunikationen var viktig för att alla medarbetare inom föreningarna skulle dra åt samma håll. Den externa kommunikationen skiljer sig en aning mellan föreningarna där Malmö FF står som enda förening som inte använde sig av kommunikation om problemen till allmänheten.

Enligt Harrigan (2011) är det viktigt för en organisation att ställa upp tydliga handlingsplaner för att ha en realistisk möjlighet att lyckas med en turnaround. Alla tre fallen har på olika sätt skapat handlingsplaner och måldokument i det förberedande stadiet i förändringsprocessen. Växjö Lakers och Malmö FF har haft en mer toppstyrd process i att skapa en vision och mål där styrelsen och ledningsgruppen har utfört det strategiska arbetet. IFK Kristianstad, däremot, försökte inkludera fler medarbetare i processen under sina strategimöten för att få med hela organisationen i arbetet. Samtidigt ser vi en tydlig likhet mellan Malmö FF och IFK Kristianstad i att de båda har haft en mer överskådlig syn på handlingsplaner, samtidigt som Växjö Lakers har haft en striktare återkoppling till planerna i det dagliga arbetet. Per Nilsson (2014), betonar att han har använt en ledarstil som han kallar "management by walking around", det vill säga ett mer löpande arbetssätt där problem hanteras när de uppstår, snarare än att formulera konkreta handlingsplaner utifrån verksamhetens uppställda mål. Detta står tydligt i kontrast till Växjö Lakers som har anammat en strikt återkoppling till handlingsplanen. Även om samtliga föreningar uppenbart har använt sig av handlingsplaner är det inte självklart att det har varit avgörande delar i turnaround-arbetet eftersom de har använt sig av dem på så varierande vis.

## **5.2. Operationella förändringar**

Generellt sett har de tre studerade idrottsföreningarna arbetat med operationella förändringar på ett likartat sätt. I alla tre fallen har det varit uppenbart att det funnits ett behov av att skära i kostnader, vilket är i enlighet med vad Pearce & Robbins (1993) menar, att en turnaround endast

är möjlig genom nedskärningar. I ett tidigt skede av förändringsarbetet fokuserade fallföreningarna på att dramatiskt sänka kostnader. Genom det skapades andrum i föreningarna vilket innebar att de i ett senare skede kunde lägga mer tid och resurser på att förbättra sina intäkter. Föreningarna har dock inte endast utfört drastiska nedskärningar, utan de har även utfört gradvisa förändringar löpande, vilket går i enlighet med Harrigans (2011) argumentation att organisationen först kan försöka ändra mentaliteten inom organisationen.

Om vi istället ser till vad föreningarna specifikt fokuserade på för att åstadkomma kostnadsreduceringar så ser vi dock tydliga skillnader mellan fallen. IFK Kristianstad var unika genom att satsa på att reducera föreningens skuldnivå, vilket Hofer (1980) tar upp som en möjlig åtgärd i processen. Genom att gå till både bank och fordringsägare och beskriva den kritiska situation som föreningen befann sig i lyckades de skriva av en stor del av skulderna vilket sänkte föreningens räntekostnader. I kombination med nedskrivningar av skulder satsade de även på att införa en hård kostnadskontroll i organisationen, något som Malmö FF och Växjö Lakers också fokuserade mycket på. Växjö Lakers var hårdast i kontrollen då de på förhand planerade alla framtida kostnader och sa nej till allting som låg utanför den uppsatta handlingsplanen. Malmö FF var dock mer flexibla i kontrollen av kostnader vilket stämmer överens med Per Nilssons ledarstil. Michael Marchal (2014) var noga med att poängtera att kostnadsnedskärningarna i Växjö Lakers inte påverkade spelartruppen och kostnader kring den. Föreningen ville inte riskera att tappa kvalitet i lagets prestationer i och med att det är just lagets prestation som Växjö Lakers lever på. Malmö FF förde enligt Per Nilsson (2014) till en början ett liknande resonemang, men insåg till slut att de inte skulle kunna uppnå en ekonomisk balans utan att skära i kostnaderna kring spelartruppen.

Samtliga föreningar har onekligen arbetat hårt med att omstrukturera sina resurser genom kostnadskontroller för att möjliggöra en så effektiv användning av resurserna som möjligt. Därmed finns det tydliga tecken på att samtliga föreningar har gått i linje med vad både Hofer (1980) och Harrigan (2011) argumenterar, att det är viktigt att omstrukturera resurser och att använda oanvänd kapacitet. Att Malmö FF lyckades vinna SM-guld trots en yngre och billigare spelartrupp kan vara ett tecken på att organisationen bakom truppen är viktig och borde få mer resurser för att skapa förutsättningar för laget. Precis av den anledningen valde IFK Kristianstad

att investera i organisationen i form av en klubbchef snarare än nya spelare, vilket har visat sig vara framgångsrikt. Dock är det omöjligt att härleda alla framgångar till just detta beslut, även om det förmodligen är en bidragande del.

De operationella förändringar som föreningarna genomförde för att få mer intäkter handlade mycket om att få större effektivitet i säljarbetet. Ett effektivare säljarbete kan vara ett resultat av en högre kompetens inom organisationen. Malmö FF och Växjö Lakers skapade speciella säljfunktioner som effektiviserade arbetet jämfört med den tidigare strukturen med individuella säljare. I ett tidigt skede av förändringsprocessen fokuserade både IFK Kristianstad och Växjö Lakers även på att få sponsorer engagerade i att rädda föreningarna undan konkurs. Genom att sponsorerna sköt till extra pengar kunde situationen lugnas ner, men för att få dem att göra det krävdes det att föreningarna erkände för allmänheten att de hade stora ekonomiska problem. I och med att Malmö FF inte hade haft ekonomiska problem lika länge var de inte så pass långt komna att de offentligt behövde gå ut och be om pengar.

Ndofor et. al. (2012) och Hofer (1980) framhåller den strategiska åtgärden att introducera en ny produkt för att öka intäkterna. Att dock förbättra och ändra på en *redan befintlig produkt* är ingenting som beskrivs tydligt i litteraturen. Det framgår för samtliga föreningar att produkterna som de erbjuder till människor, det vill säga underhållning i form av idrottsmatcher, har utvecklats på flera sätt utan att för den sakens skull vara helt nya koncept. IFK Kristianstad och Växjö Lakers publiksiffror låg initialt långt ifrån fullsatt i och med att de nybyggda arenorna hade utökat kapaciteten markant. De båda föreningarna behövde därför locka ny publik för att kunna fylla arenorna vilket har åstadkommit med ett utvecklat koncept för besökaren. Musik och pausunderhållning är två exempel på saker som har bidragit till att utveckla produkten för att locka mer publik. Annorlunda var det för Malmö FF eftersom deras nya arena inte innebar någon kapacitetsutökning jämfört med den gamla, och föreningen behövde därför inte locka någon ny publik för att fylla arenan. Fokus låg därför istället på små justeringar på många ställen för att förbättra publikens upplevelse och få dem att stanna kvar längre på arenan och spendera mer pengar.

Ingen av idrottsföreningarna uppgav att de genomfört några tillgångsreducerande förändringar. Förvisso gjorde Malmö FF personalnedskärningar generellt över hela organisationen, men det var aldrig tal om att hela avdelningar skulle läggas ner eller att stora tillgångar skulle säljas av. Samma sak gällde för IFK Kristianstad och Växjö Lakers. I diskussionen följer vi upp det faktum att föreningarna ser olika på om spelartruppen ska ses som en tillgång eller inte.

### **5.3. Strategiska förändringar**

Hofer (1980) menar att en alternativ åtgärd i en turnaround-process är att definiera nya målgrupper, vilket både Växjö Lakers och IFK Kristianstad har gjort för att lyckas fylla sina nya arenor. Båda föreningarna har lyckats locka nya målgrupper genom att strategiskt introducera nya produkter som bidrar till en förbättrad publikupplevelse på matcherna. Därmed har samtliga föreningar jobbat både med att introducera nya produkter (strategiskt) och att förbättra de befintliga (operationellt). Ett stort fokus låg på att skapa en atmosfär och stämning på hemmamatcherna där även de besökare vars största intresse inte är idrott kan tycka att det är roligt att gå och se på en match. Den tidigare publiken av inbitna hockey- och handbollsfans där de flesta var äldre män kompletterades med mer diversifierade målgrupper som gjorde det lättare att utnyttja kapaciteten i arenorna. Båda arenorna är även utrustade med restaurang- och pubutrymmen som möjliggjorde för åskådarna att spendera mer tid på arenorna både innan och efter match vilket inbringade större intäkter till föreningarna. Två av Hofers (1980) strategiska åtgärder, att definiera och attrahera nya målgrupper och att introducera nya produkter har därmed använts av både IFK Kristianstad och Växjö Lakers.

Växjö Lakers såg till att anpassa nybyggda VIDA Arena till att kunna husera en stor variation av evenemang för att på så sätt utöka föreningens möjligheter till intäkter. De såg dessutom till att utnyttja faciliteterna så mycket som möjligt, till exempel genom att använda serveringsutrymmen som lunchrestaurang. IFK Kristianstads arena har liknande utrymmen men de används inte på samma sätt och i lika stor utsträckning. En förklaring till skillnaden kan vara att Växjö Lakers äger VIDA Arena själva, till skillnad från IFK Kristianstad som hyr in sig på arenan som ägs av Kristianstad Kommun. På så sätt har Växjö Lakers större frihet att kunna bestämma över faciliteterna själva istället för att förlita sig på en utomstående part.



När Malmö FF var med och byggde Swedbank Stadion valde de att stå för 25 procent av kostnaderna och därmed få ett lika stort ägande av fastigheten. Problemet blev då att utomstående aktörer hade en stor roll i bestämmandet av hyreskostnaderna för arenan vilket resulterade i väldigt höga hyror och att stora vinstmarginaler för arenan försvann ut till resterande ägare. Senare valde Malmö FF därför att investera i ytterligare 50 procentenheter av ägandet för att kunna sätta en mer rimlig hyra och minimera läckaget av vinstmarginaler till andra ägare. IFK Kristianstad skulle kunna stå inför en liknande problematik i och med de inte äger sin arena själva, men med tanke på att Kristianstad Arena ägs av Kristianstad Kommun är hyressituationen inte lika orimlig. Enligt Ndofo et. al. (2012) är förvärv en strategisk åtgärd som kan tillämpas för att åstadkomma förändringar, vilket representeras av Malmö FF:s ytterligare investering i arenan. Det har inte framgått att de två andra fallföreningarna har utfört något förvärv under förändringsprocessen.

För att öka intäkterna från sponsorer satsade både IFK Kristianstad och Växjö Lakers mycket på att förbättra det mervärde som en sponsor kan få av att bidra med pengar till föreningarna. IFK Kristianstad utvecklade nya annonseringsmöjligheter i bland annat lokaltidningen och på arenan för att öka synligheten för föreningens bidragsgivare. Växjö Lakers å andra sidan valde att sluta se på sponsorerna som just bidragsgivare och istället fokusera på det affärsmässiga utbyte som sker mellan föreningen och sponsorn. Ett företag kan numera köpa mediautrymme på VIDA Arena och i anslutning till Växjö Lakers och genom det ville Michael Marchal (2014) radera synen på sponsorpengar som "allmosor". På så sätt har föreningarna introducerat nya sätt att sälja sitt varumärke vilket i enlighet med Ndofo et. al. (2012) kan kopplas till en strategisk introduktion av nya produkter eller att ingå i strategiska allianser. Genom att fokusera på nya värden kunde IFK Kristianstad och Växjö Lakers locka en målgrupp av företag som inte hade varit intresserade av att sponsra föreningarna tidigare.

## **6. DISKUSSION**

Vi har studerat tre idrottsföreningar som alla har lyckats vända en ekonomiskt ohållbar situation och återfått balans i sin ekonomi. Analysen i föregående kapitel visar på likheter och olikheter, dels jämfört med vad litteraturen föreslår men även hur föreningarna har arbetat med förändringsåtgärder jämfört med varandra. Innan vi drar förhastade slutsatser krävs det att vi kritiskt diskuterar det analyserade resultatet och att vi belyser alternativa sätt att tolka det. Följande diskussion kommer att mynna ut i ett antal slutsatser som ska uppfylla vårt syfte att erbjuda en rekommendation på förändringsåtgärder till idrottsföreningar som befinner sig ekonomiskt ohållbara situationer. Med diskussionen ämnar vi komma fram till vilka förändringsåtgärder som kan antas vara allmängiltiga för andra idrottsföreningar och som kan vara nödvändiga för att föreningarna ska lyckas med en turnaround.

### **6.1. Förberedande arbete**

Med den mediala uppmärksamhet som finns kring exempelvis stora spelarförsäljningar och andra händelser i idrottsvärlden som involverar stora mängder pengar, stärks känslan av att idrottsföreningarna blir mer och mer som företag. Rekryteringen av kompetent personal kan vara en direkt bidragande faktor till denna utveckling eftersom många människor kommer in i idrottsföreningarna med erfarenheter direkt från näringslivet. En risk med utvecklingen är att idrottsföreningar förlorar den identitet de tidigare haft, vilken kännetecknats av själva idrotten och laget snarare än matchdagar som blir hela evenemang. För att kunna klara av dagens konkurrens och lyckas attrahera de bästa spelarna för att i sin tur kunna locka stor publik, triggas kanske idrottsföreningarna varandra till att bli mer och mer som företag som agerar på en fri marknad där de mest kompetenta personerna lyckas bäst. Fallföreningarna representerar denna utveckling väl och bidrar säkerligen till att de idrottsföreningar som inte har kompetent personal inom organisationen inte kommer kunna konkurrera med de allra största föreningarna. För att en elitidrottsförening idag ska kunna konkurrera om ett SM-guld verkar det alltså vara viktigt att attrahera och investera i en kompetent organisation.

Det hela verkar ha inletts genom ett byte av den högsta ledningen i samtliga studerade föreningar när de har befunnit sig i ekonomiskt ohållbara situationer. Logiskt vore att ett byte av ledning kan vara en reaktion på att tidigare personer inte har varit tillräckligt kompetenta för uppgiften, men graden av kompetens låter vi vara osagt angående de studerade fallen. Vad som dock är tydligt är att det i samtliga fall har kommit in motiverade personer med bred erfarenhet från näringslivet. Byte av ledning behöver därmed inte vara särskilt dramatisk utan kan vara en naturlig följd av händelseutvecklingen och att en organisation behöver nya synsätt att arbeta efter.

Rent ekonomiskt liknar de studerade idrottsföreningar på många sätt vanliga företag. Precis som journalisten Daniel Enestubbe (2014) säger kräver stora organisationer arbetskraft som vet vad de sysslar med, men en kompetent personal genom hela organisationen innebär att många andra bra kvaliteter ersätts. Att eldsjälar får lämna den förening de älskar för att endast få sitta på läktaren är självklart en förlust för idrotten, men det finns risker med att behålla utbildad arbetskraft inom så stora organisationer som idrottsföreningar börjar bli. Vi tror att det faktum att ledningsbytena skedde kan ha varit en styrka i framförallt det förberedande arbetet i förändringsprocessen. Precis som Hofer (1980) säger kan en gammal ledning ha starka åsikter kring hur organisationen bör drivas, och om det sättet att driva organisationen var en orsak till att problemen uppstod från första början bör det vara rimligt att byta ut en envis ledning. De ledningsgrupper som rekryterades i de studerade fallföreningarna hade olika profiler, men gemensamt för dem alla var att de kom in med ny erfarenhet och framför allt nya perspektiv som underlättade problemlösningen. De problem som föreningarna hade och den till synes tydliga effekten som ny och kompetent personal har haft, tyder på att en slutsats kan dras: föreningarna behöver få in fler personer med specifik kompetens på viktiga positioner inom verksamheten för att kunna ta sig ur ekonomiskt ohållbara situationer.

Kommunikation har visat sig vara en viktig faktor för idrottsföreningarna för att motivera arbetskraften. Att kämpa för sitt jobb är självklart ingen trygg eller trivsamt situation för en anställd, men i form av motivation för att åstadkomma förändring är det en effektiv metod. Att som Malmö FF använda sig av en tydlig kommunikation om att uteblivna förändringar inom organisationen kunde resultera i att jobben skulle försvinna, kan ha bidragit till en ökad

motivation hos de anställda. Kanske är det också av extra relevans för just en idrottsförening att kommunicera ut till medlemmar, aktiva och personal eftersom det för många i en idrottsförening inte handlar om ett arvoderat jobb. För många handlar det om ett forum att skaffa vänner, få möjligheten att låta sina barn idrotta eller att kunna ge tillbaka till den förening som en gång erbjöd dessa möjligheter till dem själva. I en organisation med mycket ideell arbetskraft kan det potentiellt bli viktigare att sköta kommunikationen både internt och externt för att föreningen inte ska riskera att tappa intresset från de aktiva. Ett vanligt företag tappar förmodligen inte lika enkelt sin arbetskraft eftersom en uppsägning ställer personen i fråga i ett finansiellt trångmål med utebliven lön, ett incitament som inte existerar när det handlar om ideell arbetskraft. I kontrast kan det dock argumenteras att idrottsföreningar inte behöver vara lika professionella mot sina intressenter eftersom det ofta ligger i intressenternas eget intresse att rädda föreningen trots att föreningen har skött sig illa. Förmodligen överger inte ideellt aktiva den lokala idrottsföreningen bara för att det går dåligt, vilket skulle kunna innebära att idrottsföreningar behåller en del av sina intressenter trots att de till exempel har misskött sin ekonomi. Det blir svårt att påvisa exakt hur stor betydelse kommunikation har haft för att lyckas med förändringar, vilket innebär att det också blir vanskligt att påstå att kommunikation är avgörande för idrottsföreningarnas förändringsprocesser. Vi ställer oss positiva till en ökad grad av kommunikation, men vågar inte dra några slutsatser kring detta.

Ett alternativ till att anställa kompetent arbetskraft är att istället ta in kompetens i form av konsulter för att få hjälp i det förberedande arbetet, men här har de ekonomiska förutsättningarna varit en begränsning för fallföreningarna. När Växjö Lakers ekonomi var så pass påfrestad att en konkurs var nära hade föreningen möjligtvis haft nytta av att hyra in extern hjälp, men det var aldrig aktuellt på grund av de höga kostnaderna det hade medfört. IFK Kristianstad lyckades däremot ta in konsulter på ideell basis, vilket är ett logiskt beteende när föreningens ekonomiska förutsättningar inte räcker till. Vi ska dock vara försiktiga med att anta att andra idrottsföreningar skulle kunna få in extern kompetens på ideell basis, eftersom IFK Kristianstad lika väl kan representera ett undantag som kunde attrahera kompetens på grund av en djupt rotad handbollskultur i staden och allmänt goda relationer till samhället sedan tidigare. Växjö Lakers som inte har samma historiska tyngd kanske inte hade lyckats med detta. Med det sagt menar vi inte att konsulthjälp bör undvikas av idrottsföreningar, men det är möjligtvis något de inte ska

lägga alltför mycket energi och kostnader på och istället arbeta mer med kompetens internt. Ytterligare ett argument som skulle kunna tas upp mot att anlita konsulter är den potentiella skillnad i motivation en sådan skulle ha jämfört med en anställd. Ifall konsulten misslyckas riskerar den bara att få lite svårare att hitta nästa uppdragsgivare. Den anställda förlorar dock hela sitt jobb och föreningen den kanske brinner för. Dessutom har föreningarna bevisligen lyckats ta sig ur ekonomiskt ohållbara situationer till stor del utan konsulter.

De tre studerade föreningarna har alla använt sig av handlingsplaner, men likväl som det är svårt att dra några slutsatser kring hur viktig kommunikationen har varit är det också svårt att definiera vikten av handlingsplanerna. Föreningarna har använt olika metoder till att sätta upp handlingsplanerna tillika att följa upp dem, vilket innebär att det blir omöjligt att härleda huruvida handlingsplanerna har varit bidragande faktorer till de lyckade förändringsprocesserna. Dock kan det diskuteras om Växjö Lakers hade nått framgång utan att återkoppla till sin handlingsplan eftersom den var så strikt kopplad till de kostnadsnedskärningar som vi tidigare har nämnt var nödvändiga. Utan en handlingsplan kanske föreningen hade tappat kontrollen över hur de skulle förändra kostnadsstrukturen. Dock blir endast ett fall inte tillräckligt för att kunna påstå att handlingsplaner är en nödvändig faktor för idrottsföreningarna att lyckas ta sig ur en ekonomiskt ohållbar situation.

Två förberedande åtgärder som inte har fått så mycket plats i diskussionen är hur viktig problemidentifieringen och att öka intresset från intressenter har varit. Anledningen till att de båda inte diskuteras separat är att de på sätt och vis redan är inkluderade i diskussionerna kring kommunikation och byte av personal. Att öka intresse från intressenter kan antas vara en direkt följd av att intern och extern kommunikation sköts effektivt. Att vi tidigare menar att kommunikation inte kan ses som en avgörande faktor leder därmed till att vi inte heller kan dra slutsatsen att ökat intresse från intressenter har varit avgörande för föreningarna.

Problemidentifieringen följer samma logik, men den är kopplad till byte av personal.

Problemidentifieringen verkar ha varit viktig för idrottsföreningarna, men som vi tolkar det är det snarare en ökad kompetens som har bidragit till att problemidentifieringen också har skett på ett effektivare sätt. Problemidentifiering kan vara en avgörande faktor, men den kommer som ett andra steg efter en ökad kompetens, vilket då innebär att slutsatsen kring kompetens på sätt och vis täcker denna punkt.

## 6.2. Operationella förändringar

Det är gemensamt för alla de tre fallföreningarna att de har jobbat hårt med att förbättra kostnadskontrollen, och förmodligen var det en kombination av anledningar som gjorde att kontrollen tidigare var bristfällig. En historisk tillbakablick i en idrottsförening hade säkerligen avslöjat en miljö där olika personer i organisationerna gärna bjudit på några extra förmåner till sin familj och sina vänner om de haft möjligheten till det. Detta är kostnader som förmodligen är svåra att upptäcka för en ekonomiansvarig som inte har erfarenhet eller specifik kompetens inom sitt område, men som kan vara avgörande i längden. Att fallföreningarna har fått in mer kompetent personal kan vara en avgörande faktor som har inneburit att många kanaler av små kostnader har strypts, vilket resulterat i betydelsefulla kostnadsbesparingar. Vidare kan det diskuteras om ideell arbetskraft generellt sett gör att den ekonomiska kontrollen blir bristfällig. Detta dels på grund av att ideellt arbetande personal kanske ser kaffet på matcherna eller att bjuda med en vän som sitt sätt att bli betald, men också för att de inte lägger ner den energi som krävs på att strypa kostnader som ofta kan påverka en nära väns budget. Det är tuffa beslut att ta, men en arvoderad och mer kompetent personal kan ha mer mandat att ta de tuffa besluten. Ytterligare en möjlig anledning till den bristfälliga kontrollen kan vara det faktum att idrottsföreningars främsta mål inte är att gå med ekonomisk vinst, utan att göra bra idrottsliga prestationer. Det kan därför bli mindre angeläget för personalen att följa den budget som sätts upp så länge det går bra för idrottslaget.

Precis som Angergård (2014) säger är att "rätta mun efter matsäck", det vill säga att låta föreningens intäkter styra vilka kostnader som tillåts existera, någonting som kan vara väldigt svårt för en idrottsförening där många ser kaffet till matchen som en självklarhet. Att skära i kostnader kan låta som den mest naturliga saken, men de uppbyggda förväntningarna på personliga förmåner inom en idrottsförening kan vara ett hinder till att faktiskt få kostnadsbesparingarna att hända.

Att samtliga av de tre studerade fallföreningarna så tydligt utstrålade behovet av att kunna skära i kostnader tyder på sannolikheten att det finns fler exempel inom den svenska idrottsrörelsen med samma behov. Idrottsföreningar måste inse att många små kostnader i längden får en stor

påverkan på föreningens ekonomi och alla inblandade måste förstå att kostnadsnedsänkningar som kanske raderar personalens tidigare fördelar måste accepteras. Det leder till slutsatsen att alla individer inom idrottsorganisationer måste förändra sin inställning till kostnader, oavsett om det gäller en gratis kopp kaffe till vännen eller om det gäller att låta ungdomslaget åka buss till bortamatcherna.

Målkonflikten mellan idrotten och ekonomin kan innebära att det i många föreningar finns kostnader som inte är anpassade till föreningens intäkter, vilket gör att nedsänkningar ofta måste genomföras. Att strypa utflödet av pengar fick en snabb effekt på den ekonomiska situationen, men för att nå långsiktig framgång och för att inte riskera att återigen hamna i ekonomiskt ohållbara situationer var föreningarna även tvungna att genomföra intäktsgenererande förändringar. En tydlig operationell förändring som fallföreningarna jobbade mycket med för att öka intäkterna var att professionalisera säljarbetet. Lönsamheten i exempelvis arbetet att dra in sponsorer hade tidigare lidit av att säljarna gärna bjöd på någonting extra i avtalen för att säkra kontrakten. Genom att införa säljteam fick de ansvariga större kontroll över försäljningen vilket minimerade spillet. Goda och långtgående relationer resulterar i lojala sponsorer, men ett professionella säljteam säljer med högre lönsamhet och förmodligen i större kvantiteter än en ensam säljare som koncentrerar sig på sina vanliga företag. Att till exempel IFK Kristianstad drastiskt ökade sina sponsorintäkter är förmodligen ett resultat av ett mer professionellt säljarbete. Att skapa ett helt säljteam, som i Växjö Lakers fall, kan vi dock inte med säkerhet säga är nödvändigt för att vända den ekonomiskt ohållbara situationen. Däremot har ett professionaliserat säljarbete gynnat alla föreningarna på lång sikt. Eftersom samtliga föreningar har uttryckt vikten av säljarbetet drar vi slutsatsen att det är en allmängiltig rekommendation för idrottsföreningar att professionalisera sitt säljarbete.

Vad gäller det som Hofer (1980) kallar tillgångsreducerande förändringsåtgärder visar vår studie lite olika resultat beroende på om spelartruppen räknas som en tillgång eller inte. Malmö FF ser spelare som immateriella tillgångar och bokför dem som sådana, samtidigt som IFK Kristianstad och Växjö Lakers inte gör det. Anledningen till skillnaden i åsikt är oklar, men en hypotes kan vara att värdet av fotbollsspelare överstiger värdet av handbolls- och ishockeyspelare. Det leder till att Malmö FF ser spelartruppen som en tillgång i och med att dess värde har en relativt större

påverkan på föreningens ekonomi. Att se förändringar i spelartruppen som tillgångsreducerande förändringar blir dock aningen skevt eftersom en såld spelare alltid ersätts av en annan, i Malmö FF:s fall en yngre spelare, vilket innebär att mängden tillgångar inte förändras även om dess värde skiftar något. I Malmö FF:s fall såldes de dyrare spelarna för att istället satsa på yngre spelare som har lägre lönekrav. Det leder till argumentet att förändringar i spelartruppen snarare bör ses som kostnadsreducerande åtgärder istället för tillgångsreducerande sådana eftersom syftet är att skära i kostnader samtidigt som mängden tillgångar förblir oförändrad.

Med ovanstående argumentation, att spelartruffsförändringar snarare bör ses som kostnadsreduceringar, innebär det att ingen av klubbarna har utfört tillgångsreducerande åtgärder. Att föreningarna inte har utfört denna typ av åtgärder är kanske inte så förvånansvärt, eftersom det kan antas att idrottsföreningar till naturen inte är lika tillgångstunga som vanliga företag. Utöver spelartruppen skulle en av få tillgångar i en idrottsförening kunna vara arenan, i vilken de studerade idrottsföreningarna har investerat i snarare än reducerat. För en idrottsförening att sälja sin arena förefaller relativt svårt eftersom det rimligtvis inte borde finnas särskilt många intresserade köpare av en idrottsarena som till synes inte genererar tillräckligt med intäkter. Att kalla kategorin för tillgångsreducerande åtgärder blir därför kanske inte särskilt relevant för idrottsföreningar och en eventuell anpassning skulle kunna vara att kalla det för tillgångsförändrande åtgärder. Då hade Malmö FF passat in i kategorin eftersom förvärvet av ytterligare 50 procent av arenan var en ytterst bidragande faktor till att deras kostnader sjönk. Dock kan vi inte se investeringar i arenan som en allmängiltig åtgärd som behövs för att lösa en ekonomiskt ohållbar situation eftersom IFK Kristianstad har lyckats utan att äga en enda procent av sin arena. Vi kan därför inte dra slutsatsen att andra idrottsföreningar behöver använda sig av varken tillgångsreducerande eller tillgångsförändrande åtgärder.

### **6.3. Strategiska förändringar**

Det strategiska arbetet har baserats mycket på att hitta sätt att locka nya målgrupper. Detta arbete kan delas upp mellan att dels locka sponsorer och dels locka fler åskådare till matcherna.



Arbetet med de strategiska förändringarna att omdefiniera sina åskådargrupper var väldigt viktigt framför allt för IFK Kristianstad och Växjö Lakers som båda precis hade fått utökade publikkapaciteter som de var tvungna att fylla. Möjligheterna att fylla en arena med 5 000 platser med enbart inbitna handbolls- eller hockeyfans i medelstora städer som Kristianstad och Växjö verkar ytterst begränsade och föreningarna hade därför inget annat val än att se utanför sin tidigare referensram. Historiskt sett har idrott varit en folkrörelse i Sverige där tusentals människor brukade se stadens fotbolls-, handbolls- och hockeylag spela på helgerna, oavsett om de var idrottsintresserade eller inte. Matcherna var folkfester, men i takt med att andra nöjen har fångat mer och mer av publiken har idrott på många platser i landet blivit ett intresse enbart för de mest insatta.

Det som idag kanske hindrar många från att gå på en fotbollsmatch kan vara en inneboende tanke om att det endast ska handla om just fotboll och ingenting annat. Genom att blanda in fler ingredienser som attraherar människor lyckades föreningarna inte bara locka en större publik till matcherna, men även tjäna mer pengar på den publik som redan fanns. Idag erbjuder alla tre fallföreningar möjlighet till mat och dryck i anslutning till arenan och de har alla satsat mycket på att öka merförsäljningen i form av souvenirer och matchtröjor. Detta sätt att bygga på en upplevelse utöver själva idrotten är exempel på strategiska åtgärder. Resultatet för IFK Kristianstad blev att de i princip fyller arenan varje match och för Malmö FF resulterade det i att fler åskådare kommer tidigare och går senare från arenan i samband med match, vilket genererar mer intäkter till föreningen.

Föreningarnas intäktskällor har bevisligen blivit många fler, men troligtvis är de fortfarande relativt beroende av lagens prestationer. Sämre sportsliga resultat innebär mindre publik på hemmamatcherna och då minskar alla de intäktskanaler som är relaterade till just den aktiviteten. Att bygga på upplevelsen, och därmed få fler återkommande gäster som bidrar till en stabilare långsiktighet för föreningarna, blir därför viktigt för föreningarna. Samtliga föreningar i studien har jobbat hårt med att erbjuda mer än själva idrotten på arenan, och samtliga har lyckats. Vi misstänker att detta koncept skulle vara användbart för fler elitsatsande idrottsföreningar, och säkerligen även för föreningar längre ner i seriesystemen. Det finns inga hinder till att göra idrotten till något mer och därmed skapa fler intäktskällor och i längden en stabilare

publiktillströmning. Därför ser vi det som en allmängiltig slutsats att idrottsföreningar bör göra matcherna till någonting mer än bara idrott och bygga på publikens upplevelse.

Vidare ser vi en utveckling att föreningarna anordnar konserter, konferenser och andra evenemang som är helt orelaterade till den idrott de sysslar med. Exempelvis har Växjö Lakers en lunchrestaurang som har öppet dagligen, vilket innebär att de har skapat en intäktskanal som inte står och faller med hur det går för ishockeylaget. Även detta bidrar till en långsiktigare stabilitet för föreningen. Idrottsföreningar har allt att vinna på att anordna andra typer av aktiviteter, men det kan inte ses som en allmängiltig åtgärd för alla idrottsföreningar eftersom långt ifrån alla huserar i lokaler anpassade för detta. I dagens idrottsklimat i Sverige där den ekonomiska skillnaden mellan högsta och näst högsta divisionen är stor kan dessa verksamheter som är orelaterade till idrott anses vara viktiga, men de bör inte ses som avgörande. I och med att alla idrottsföreningar inte har möjlighet att anordna evenemang utanför idrotten så ser vi inte en sådan rekommendation som allmängiltig.

Det andra sättet att arbeta med att locka nya målgrupper gäller att locka fler sponsorer. I föreningarnas arbete har givetvis ett professionaliserat säljarbete varit en behjälplig faktor, men besluten att ändra på erbjudandet till sponsorerna ska fortfarande ses som ett strategiskt tankesätt. I synnerhet har IFK Kristianstad och Växjö Lakers förbättrat, utökat och anpassat sina erbjudanden till sponsorer för att bättre kunna matcha hur företagen vill synas. En anledning till att Malmö FF inte har arbetat lika hårt med detta kan vara att de redan hade en stark bas av sponsorer och inte behövde attrahera nya på samma sätt som de andra två fallföreningarna. Exempelvis investerade IFK Kristianstad i LED-skärmar anpassade för reklam och föreningen anordnade speciella sponsorträffar. Oavsett vilken metod som har använts ser vi ett tydligt mönster att idrottsföreningarna har jobbat med att förbättra sitt erbjudande till sponsorer, och alla har lyckats. Tolkningen vi gör utifrån fallföreningarna är att deras ökade sponsorintäkter har varit en ytterst bidragande faktor till att de har lyckats ta sig ur de ekonomiskt ohållbara situationerna. Därför tolkar vi detta som en allmängiltig åtgärd som andra idrottsföreningar kan dra lärdom av.

## 7. SLUTSATSER

Nedan presenteras de rekommenderade åtgärder som idrottsföreningar i ekonomiskt ohållbara situationer kan använda sig av för att återfå balans i sina ekonomier. Rekommendationerna är ett resultat av diskussionen i föregående kapitel. Åtgärderna är de delar av vår empiriska undersökning som vi anser kan vara nödvändiga för en elitsatsande idrottsförening som behöver göra förändringar i sin organisation för att hantera ekonomiska problem.

### 7.1. Rekommendationer

- Öka kompetensnivån bland personalen - För att klara av de komplicerade uppgifter som finns i dagens allt större och växande idrottsföreningar behövs personal med kompetens och erfarenhet. Kompetensnivån bör höjas genom hela organisationen, inklusive på ledarnivå.
- Förändra organisationens förväntningar på kostnadsstrukturen - För att spara in på onödiga utgifter, inklusive de mindre, krävs att samtliga individer inom organisationen ändrar sin inställning till kostnadshantering.
- Professionalisera säljarbetet - En bättre kontroll över säljarbetet med tydliga riktlinjer minimerar risken för kostnader associerade med att sponsorer bjuds på extra förmåner i avtalen. På så sätt förbättras lönsamheten då onödiga kostnader inte accepteras. Dessutom bidrar en professionell säljenhet till större intäkter.
- Utveckla idrottsevenemanget till något mer än bara idrott - För att kunna attrahera tillräckligt många åskådare och fylla arenan bör idrottsföreningar utveckla koncept som passar fler än bara de mest idrottsintresserade personerna. Detta för att öka och stabilisera intäktsbasen kring matcherna.
- Anpassa erbjudandet till sponsorer - Dagens idrottsevenemang attraherar många olika typer av företag som vill exponeras i samband med idrottsföreningar. Genom att anpassa sina erbjudanden till sponsorer attraheras företag som dels vill stödja föreningen, men också de som ser den affärsmässiga vinsten med att sponsra.

## **7.2. Förslag på vidare forskning**

I och med att vår studie har haft en specifik målgrupp skulle det vara intressant att se undersökningar som fokuserar på andra typer av idrottsföreningar eller företag. Till exempel skulle en studie kunna fokusera på idrottsföreningar som bedriver verksamhet längre ner i seriesystemen för att se vilka likheter och olikheter det finns mellan föreningar på olika nivåer. Det skulle också vara intressant att studera huruvida graden av ideell arbetskraft ökar, minskar eller i övrigt påverkas beroende på vilken nivå idrottsföreningen verkar i, och vilken inverkan det får på förändringsprocessen och de åtgärder som genomförs.

Vidare vore det intressant att studera mindre grupper av vanliga företag som är lika varandra. Vår studie är ett försök att ta sig djupare in i förståelsen för hur specifika organisationstyper agerar för att lyckas åstadkomma förändringar, vilket vi gärna ser fler exempel på. Ett förslag vore att studera företag som verkar inom exempelvis modebranschen eller transportbranschen. Sammanfattningsvis är förslag till vidare forskning att studera en specifik grupp av organisationer och hur de hanterar förändringsprocesser.

## **7.3. Avslutande ord**

Vår ambition är att slutsatserna ska vara till nytta för idrottsföreningar som befinner sig i ekonomiskt ohållbara situationer. Vi hoppas att våra rekommendationer kan bidra till en kunskapsbank kring förändringsarbete i idrottsföreningar. Vi uppmuntrar även idrottsföreningar att hämta inspiration från fallbeskrivningarna på förändringsåtgärder som inte nådde hela vägen fram till slutsatsen men som kan vara av stor nytta för vissa föreningar.

Förhoppningen är att föreningarna och idrottsförbunden i både Sverige och utomlands kan fortsätta att fylla på med nya infallsvinklar och fallbeskrivningar av fler föreningar som lyckats genomföra en turnaround. Idrott är en viktig del av samhället som engagerar och aktiverar människor. Idrottsföreningar som går i konkurs och försvinner lämnar efter sig ett tomrum för både supportrar och aktiva. Kunskapen om hur idrottsrelaterade konkurser kan undvikas, oavsett idrott och oavsett nivå, måste utvecklas och förfinas för att ge den hjälp till föreningarna som de behöver för att överleva.

## 8. KÄLLFÖRTECKNING

### 8.1. Tryckta källor

Barker, V., Duhaime, I. (1997). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal* 18(1): 13–38.

Barker, V., Mone, M. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline?. *Strategic Management Journal*. Vol, 15. pp. 395-405.

Bruton, G., Ahlstrom, D., & Wan, J. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*. Vol, 24, pp. 519-540.

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

D'Aveni, R. (1990). Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*. Vol 1, pp: 121-142.

D'Aveni, R., & MacMillan, I. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*. Vol, 35, pp. 634-657.

Fingland, M. (2012). Effective Corporate Turnaround Strategies. *CEO Magazine*.

Furrer, O., Pandian, J. & Thomas, H. (2007). Corporate strategy and shareholder value during decline and turnaround. *The Emerald Insight*. Vol, 45, No. 3, pp. 372-392.

Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*. Vol, 9, pp 559 – 575.

Hambrick, D., Schechter, S. (1983). Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. *Academy of Management Journal*, Vol 26, pp. 231–248.

Harrigan, K. (2011). A Turnaround Strategy Framework. *Columbia Case Works*.

Heggde, G., & Panikar, S. (2011). Causes of sickness and turnaround strategies in public and private sector organizations. *Journal of Management*, mars.

Hofer, C. (1980). Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*. Vol 1, pp. 19-31.

- Idowu, A. (2009). Challenges of Leadership in Corporate Management and Turnaround. *International Journal of Management Perspectives*.
- Khandelwal, S. (2013). Increasing Trend of Turnaround Management. *Indian Streams Research Journal*. Vol, 3.
- Khandwalla, P. (1992). Innovative Corporate Turnarounds. *Organization Studies*. Vol, 15. Issue 5, p783-786.
- LeCompte, M., Goetz, J. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*. Vol, 52, pp 31-60.
- Pajunen, K. (2006). Stakeholder influences in organizational survival. *Journal of Management Studies*. Vol, 19, pp. 1261-1288.
- Pandit, N. (2000). Some Recommendations on Improvement Research on Corporate Turnaround. *M@n@gement Articles*. Vol, 3. pp. 31-56.
- Pearce, J., Robbins, K. (1993). Toward Improved Theory Research on Business Turnaround. *Journal of Management*. Vol, 19, pp. 613-636.
- Raina, B., Chanda, P., & Maheshwari, D.P. (2003). Organizational decline and turnaround management. *Vikalpa*. Vol. 28, pp. 83-92.
- Schendel, D., Patton, R., Riggs J. (1974). Corporate Turnaround Strategies. *Academy of Management Proceedings*. pp.4-4. 2/3p.
- Sudarsanam, S. & Lai, J. (2001). Corporate Financial Distress and Turnaround Strategies: An Empirical Analysis. *British Journal of Management*. Vol, 12, pp. 183-199.
- Trahms, C., Ndofor, H., & Simon, D. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 39, pp. 1277-1307.
- Walshe, K., Harvey, G., Hyde, P., Pandit, N. (2004). Organizational Failure and Corporate Turnaround: Lessons for Public Services from the For-Profit Sector. *Public Money and Management*.
- Winn, J. (1997). Asset productivity turnaround: The growth/efficiency challenge. *Journal of Management Studies*. Vol, 34, pp 585-600.
- Yin, R. (2009). Case Study Research Design and Methods. *SAGE Publications*. 4th Edition.

## 8.2. Otryckta källor

### Internet-sidor:

Göteborg TT (2011). Örgryte i konkurs. *Svenska Dagbladet*.

[http://www.svd.se/sport/orgryte-i-konkurs\\_5935459.svd](http://www.svd.se/sport/orgryte-i-konkurs_5935459.svd) Hämtad 2014-03-26.

Malmö FF (2014a). Om klubben. *Malmö FF*.

[http://www.mff.se/Ditt\\_MFF/Om\\_klubben](http://www.mff.se/Ditt_MFF/Om_klubben) Hämtad 2014-03-14.

Malmö FF (2014b). Ungdom. *Malmö FF*.

<http://www.mff.se/Ungdom> Hämtad 2014-03-14.

Malmö FF (2014c). Vision, mission och mål. *Malmö FF*.

[http://www.mff.se/Ditt\\_MFF/Om\\_klubben/Vision\\_mission\\_mal](http://www.mff.se/Ditt_MFF/Om_klubben/Vision_mission_mal) Hämtad 2014-04-09.

Sahlström, K. (2012). Analys av de allsvenska klubbarnas ekonomi 2012. *Svenska Fotbollsförbundet*.

[http://fogis.se/ImageVault/Images/id\\_92446/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx](http://fogis.se/ImageVault/Images/id_92446/scope_0/ImageVaultHandler.aspx)  
Hämtad 2014-03-14.

Svenska Fotbollsförbundet (2013). Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier. *Svenska Fotbollsförbundet*.

[http://svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id\\_9869/ImageVaultHandler.aspx](http://svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_9869/ImageVaultHandler.aspx) Hämtad 2014-05-12.

Svenska Handbollsförbundet (2006). Elitlicens. *Svenska Handbollsförbundet*.

<http://www.svenskhandboll.se/Handbollinfo/Tavling/Tavlingsinformation/Elitlicens/>  
Hämtad 2014-05-12.

Svenska Handbollsförbundet. (2014). Publik totalt. *Svenska Handbollsförbundet*.

<http://213.180.74.118/SEH/specext.aspx?year=2013&liga=1300101> Hämtad 2014-03-26.

Svenska Ishockeyförbundet (2013). Reglemente för licensnämnd. *Svenska Ishockeyförbundet*.

[http://www.swehockey.se/ImageVaultFiles/id\\_27803/cf\\_113/Reglemente\\_Licensnmden\\_29\\_april\\_2013\\_\\_2\\_.PDF](http://www.swehockey.se/ImageVaultFiles/id_27803/cf_113/Reglemente_Licensnmden_29_april_2013__2_.PDF) Hämtad 2014-05-12.

Sydsvenskan (2005). Före detta bas för IFK Kristianstad åtalas. *Sydsvenskan*. Publicerad: 2005-04-22.

<http://www.sydsvenskan.se/sport/fore-detta-bas-for-ifk-kristianstad-atalas/> Hämtad 2014-03-26.

TT (2014a). Hammarby Speedway på väg mot konkurs. *Dagens Nyheter*.

<http://www.dn.se/sport/hammarby-speedway-pa-vag-i-konkurs/> Hämtad 2014-03-26.

TT (2014b). Tyresö FF riskerar konkurs. *Dagens Nyheter*.

<http://www.dn.se/sport/fotboll/tyreso-ff-riskerar-konkurs/> Hämtad 2014-03-26.

Växjö Lakers (2014a). Historia. *Växjö Lakers*.

<https://www.vaxjolakers.se/vaxjo-lakers/historia> Hämtad 2014-05-12.

Växjö Lakers (2014b). Växjö Lakers Hockey verksamhetsberättelse 2011/2012. *Växjö Lakers*.

<http://cdn.shl.se/files/VLH/ars/Verksamhetsberttelse120430.pdf> Hämtad 2014-05-12.

Växjö Lakers (2014c). Växjö Lakers Hockey verksamhetsberättelse 2012/2013. *Växjö Lakers*.

<http://cdn.shl.se/files/VLH/ars/Verksamhetsberttelsen2013.pdf> Hämtad 2014-05-12.

## Årsredovisningar

IFK Kristianstad (2013) Årsredovisning 2012-2013. Opublicerat manuskript. *IFK Kristianstad*.

Malmö FF (2011). Årsredovisning 2010. *Malmö FF*.

[http://www.mff.se/Ditt\\_MFF/Om\\_klubben/~media/MFF\\_2012/Dokument/Arredovisningar/%C3%85rsredovisning%202010.ashx](http://www.mff.se/Ditt_MFF/Om_klubben/~media/MFF_2012/Dokument/Arredovisningar/%C3%85rsredovisning%202010.ashx) Hämtad 2014-03-14.

Malmö FF (2014d). Årsredovisning 2013. *Malmö FF*.

[http://www.mff.se/Ditt\\_MFF/Om\\_klubben/~media/MFF\\_2013/Medlem/Arsmote%202014/MFF\\_Arsredovisning\\_2013.ashx](http://www.mff.se/Ditt_MFF/Om_klubben/~media/MFF_2013/Medlem/Arsmote%202014/MFF_Arsredovisning_2013.ashx) Hämtad 2014-05-10.

Växjö Lakers (2013) Årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2012-05-01 - 2013-04-30. Opublicerat manuskript. *Växjö Lakers*.



### **8.3. Personlig kontakt**

Angergård, Kent; före detta styrelseordförande för IFK Kristianstad. Personlig intervju 2014-04-08.

Edvardsson, Ingvar; före detta styrelseordförande och nuvarande materialansvarig för IFK Kristianstad. Personlig intervju 2014-04-14.

Enestubbe, Daniel; journalist på Smålandsposten. 2014. Personlig intervju 2014-04-17.

Jeppsson, Håkan; styrelseordförande för Malmö FF. Personlig intervju 2014-03-10.

Kindvall, Jan-Olov; avdelningschef för MFF i samhället. Personlig intervju 2014-04-04.

Larsson, Nikolas; Klubbchef för IFK Kristianstad. Personlig intervju 2014-03-17.

Marchal, Michael; styrelseordförande för Växjö Lakers Hockey. Personlig intervju 2014-04-02.

Nilsson, Patric; journalist på Kristianstadsbladet. Personlig intervju 2014-04-14.

Nilsson, Per; Vd för Malmö FF. Personlig intervju 2014-03-10.

Öman, Anders; Vd för Växjö Lakers. Intervju via e-mail 2014-03-04 - 2014-03-27.

## APPENDIX

### Figur 1. Intervjumallen

#### Inledande frågor:

- Får vi spela in intervjun?
- Tillåts vi att använda föreningens och ditt namn i uppsatsen?

#### Öppna frågor:

- Berätta lite om dig själv och vad din roll är i föreningen.
- Hur ser du på kommande säsong/föregående säsong?
- Vad behöver föreningen förbättra till nästa säsong?
- Hur har förändringsprocessen sett ut i stort?
- Vilka åtgärder har utförts?

#### Historik:

- Vad var anledningarna bakom den ekonomiskt ohållbara situationen?
  - Fanns det anledningar att oroa sig?

#### Förberedande arbete:

- Hur upptäcktes problemen?
  - Var det tydligt att inse var problemen fanns?
- Hur har kommunikationen internt och extern sett ut?
  - Vilken betydelse har kommunikationen haft?
  - Vilka har varit medvetna om problemen och vad som behövde göras?
- Hur har arbetet med intressenter sett ut?
  - Vilka är era viktigaste intressenter och hur har det fungerat med dem?
- Har det skett något personalbyte?
  - På vilka positioner?
  - Hur kommunicerades detta/vilket bemötande fick ni?
- Har ni tagit in hjälp externt?
- Var det en process som planerades i detalj?
  - Har ni sammanställt någon sorts dokument?
  - Hur har de använts i det löpande arbetet?

#### Operationella och strategiska förändringar:

- Vilka förändringar har utförts för att ta sig ur den ekonomiskt ohållbara situationen?
  - Vad har varit avgörande?
- Har ni utfört några förändringar som har syftat till att sänka kostnader?
  - Vilka?
  - Hur stor betydelse hade de olika förändringarna?
- Har ni utfört några förändringar som har syftat till att höja intäkter?
  - Vilka?
  - Hur stor betydelse hade de olika förändringarna?
- Skedde några omstruktureringar av resurser inom organisationen?
- Hur har arbetet med sponsorer sett ut?

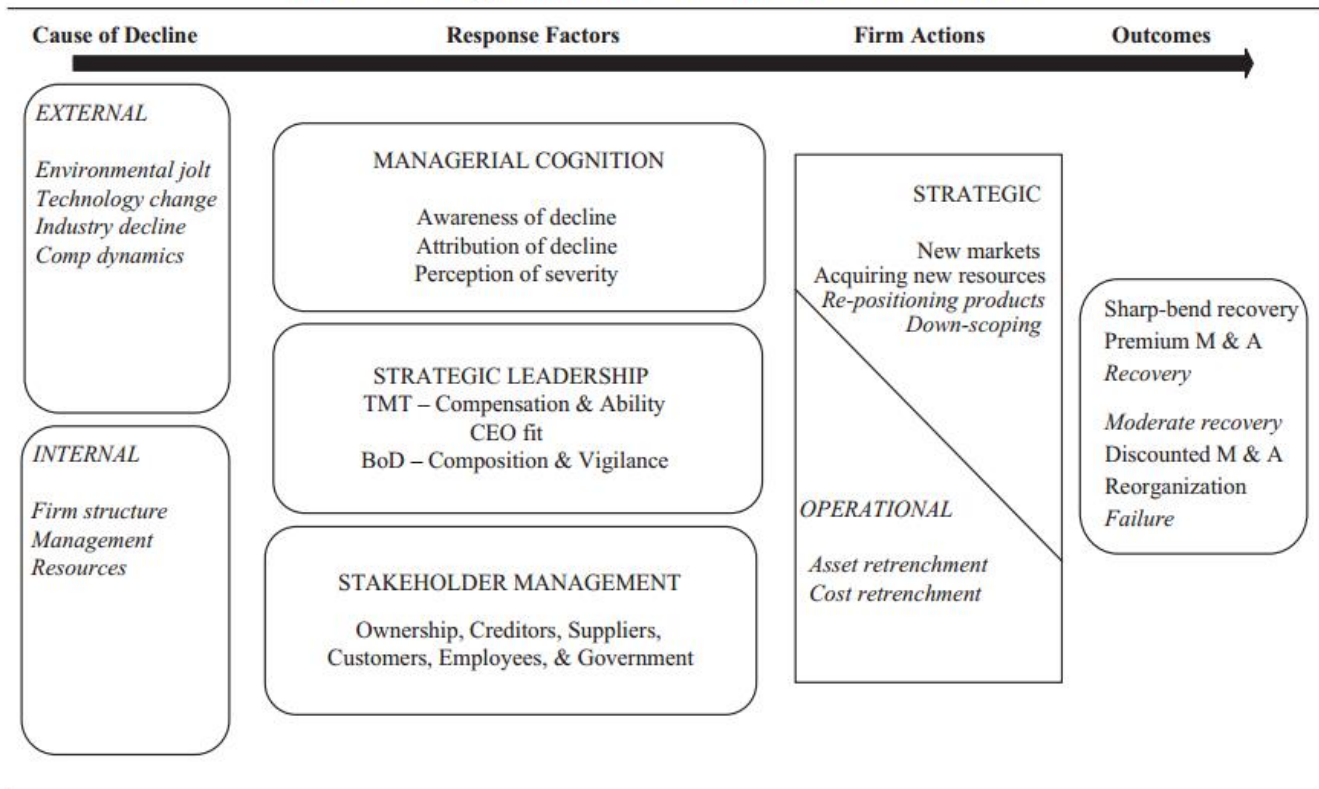
- Hur har arenan påverkat situationen?
  - Vilka positiva och negativa ekonomiska reaktioner har den inneburit?
- Hur ser andelen arvoderade ut i klubben?
  - Hur ser du på ideell arbetskraft inom idrottsföreningar?

**Utfall:**

- Hur har resultatet av processen blivit?
  - Vad har lyckats/misslyckats?

Figur 2. “Den utökade modellen”

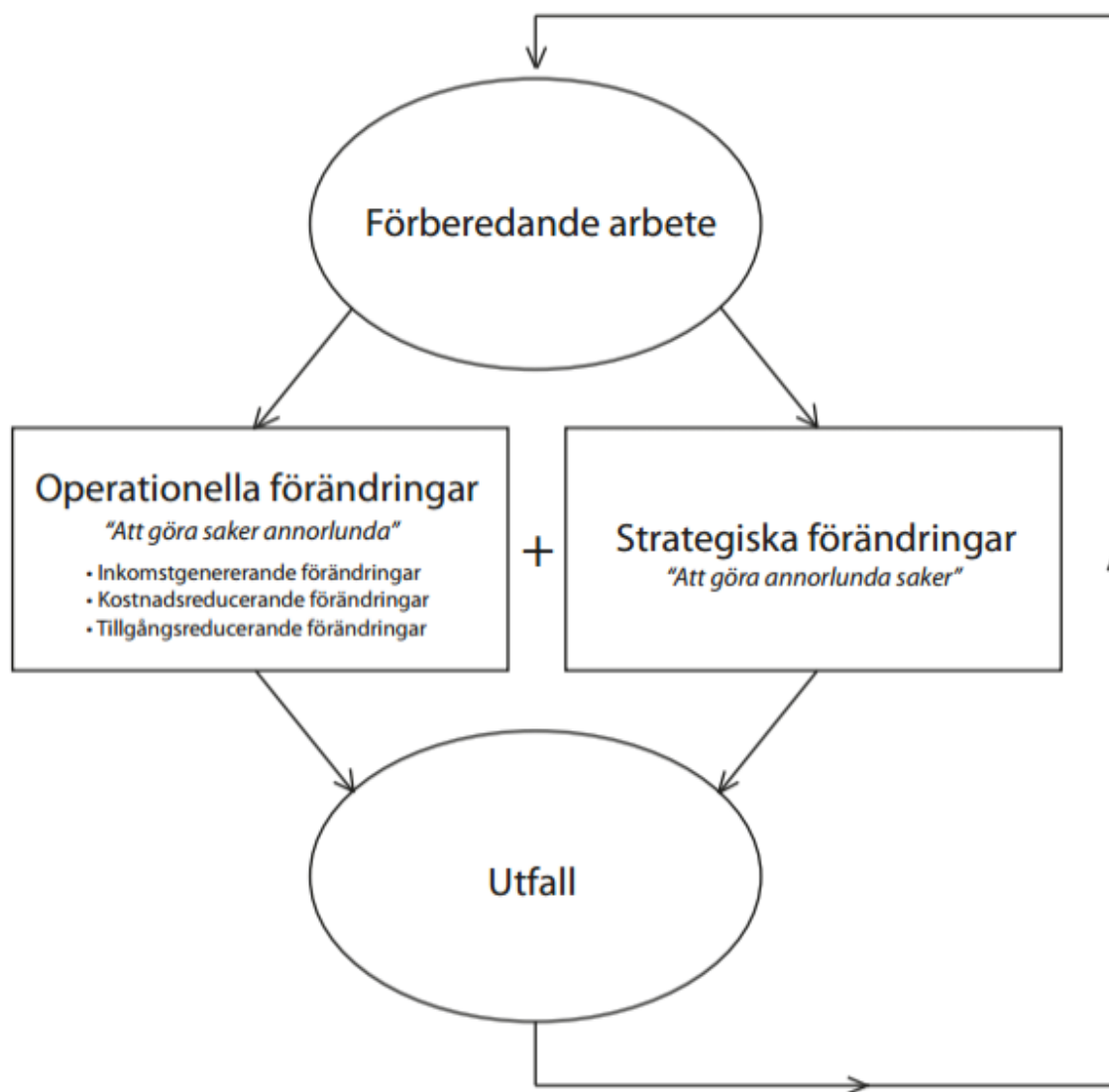
Figure 1  
Model of Organizational Decline and Turnaround



Note: Italicized constructs represent components from Pearce and Robbins (1993).

Källa: Trahms, C., Ndofor, H., & Simon, D. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research. Journal of Management. Vol. 39, pp. 1288.

Figur 3. Den sammanfattade modellen.





# SYDSVENSKAN

## Lundastudenter: Så kan Tyresö FF räddas från konkurs

**Lund.** Två Lundastudenter påstår sig ha knäckt koden till hur Tyresö FF kan räddas undan konkurs. I sin masteruppsats presenterar de en lista på åtgärder som idrottsföreningen kan vidta för att få ordning på ekonomin.

Nyckeln till framgång är enligt Civilekonomstudenterna Joacim Petersson och Carl-Johan Stenmalm bland annat ett större fokus på kompetens och att göra matcherna till mer än bara idrott. I sin masteruppsats vid Ekonomihögskolan i Lund har de via studier av Malmö FF, IFK Kristianstad och Växjö Lakers dragit slutsatser kring vad gemene idrottsförening kan göra för att ta sig ur ekonomiska problem. De tre föreningarna har alla gått igenom ekonomisk turbulens och för IFK Kristianstad och Växjö Lakers var det för några år sedan ytterst nära konkurs.

### – Borde Malmö FF verkligen nämnas i den skaran?

– Det är inte uppenbart för alla, men faktum är att Malmö FF hade stora problem med ekonomin när de 2010 tog över full drift av nya Swedbank Stadion. Föreningen lät kostnaderna skena iväg rejält och hade hamnat i stora bekymmer ifall de inte gjorde de förändringar de gjorde, säger Carl-Johan Stenmalm.

Utifrån de studerade fallen har ett antal slutsatser dragits för vad andra idrottsföreningar i samma situation kan göra för återfå fotfästet ekonomiskt.

– Gemensamt för alla fall vi har studerat är att de har satsat mycket på att rekrytera kompetent och erfaren personal som kommit in och styrt upp saker och ting. Resultatet av förändringarna har bland annat varit en bättre kontroll över kostnader, säger Joacim Petersson.

För att öka intäkterna satsade alla föreningarna på att utveckla hemmamatcherna till evenemang som var mer än bara idrott. Det kunde handla om allt ifrån mat och dryck på arenan till aktiviteter för barnen i pauserna. Carl-Johan påstår att Tyresö FF skulle kunna dra stor nytta av att tänka likadant:

– Genom att erbjuda mer än bara fotboll skulle Tyresö FF kunna locka fler än bara idrottsälskare till matcherna och på så sätt tjäna mer pengar. Percy Nilsson sa någon gång att det är för mycket sport inom idrotten, och det stämmer för många föreningar idag. Det är för lite fokus på att erbjuda kvalitet och bekvämlighet till åskådarna. Vem vill inte gå på fotboll om du kan få en hamburgare och en bekväm stol att sitta på när du är där?

### Receptet på framgång:

- Öka kompetensnivån bland personalen: Rätt folk på rätt plats! Allt större organisationer kräver kompetent personal som vet vad de gör.

- Förändra organisationens förväntningar på kostnader: Många ser det som en självklarhet att släppa in en kompis genom personalentrén på matcherna. Många bäckar små av kostnader ger stora problem i slutändan!

- Professionalisera säljarbetet: För många föreningar förlitar sig på supportande företag för att få in pengar. Visa för företagen de ekonomiska fördelarna med att sponsra.

- Utveckla idrottsevenemanget till något mer än bara idrott: Erbjud mat och dryck i anslutning till matcherna så att även en förlustmatch kan bli en trevlig tillställning!