

MAKE OR BUY?

– TALANGUTVECKLING I SVENSKA ELITFOTBOLLSKLUBBAR

Ekonomie Kandidatuppsats vid Handelshögskolan i Stockholm
619 – Examensarbete i Management

Maj 2016

Oskar Alktun 23185 & Freddie Jidling 23187

ABSTRACT

In the past decades, the footballing industry has experienced a period of commercialisation and professionalization. Huge increases in club revenues, as well as fundamental changes in the rules regarding player transfers, has made the footballing labour market far more flexible than that of the wider labour market. Today, player transfers are one of the main business tasks of an elite football club. Though all players need to be developed and educated by some club, clubs can also buy players on the transfer market. So why do clubs develop and educate players when they can purchase already educated players instead?

This essay analyses the purpose of talent development in Swedish elite football clubs by examining two Swedish clubs. The effects on the purpose by the commercialization of the footballing industry and how the clubs deal with these effects is also analysed. Three theoretical fields are used: sport economics, talent management, and institutional theory. By bridging these previously separate subjects a nuanced analysis of the topic emerges, as well as contributions to the theories.

The essay describes four institutional logics (Thornton and Ocasio, 2008) that explain the empirical data: the logic of sports, the logic of idealism, the logic of commercialism, and the logic of the media. Each of these logics have their intents and purposes of talent development within the clubs. The effects of these logics have been analysed, focusing on two phenomenon: the effects of commercialisation and the debate about the relationship between elite and breadth in Swedish football. The essay then goes on to use the institutional logics to analyse the clubs from a talent-management perspective, as well as to analyse the clubs using theories of sport economics. Finally, the implications of the findings are discussed.

Keywords: sport economics, talent management, institutional theory, football, commercialisation

Vi vill rikta ett tack till alla som hjälpt oss färdigställa denna slutsats!

Kursansvariga Karin Fernler och Laurence Romani

Vår handledare Stefan Einarsson

Övriga i handledargruppen: Jakob Apéria, Ludwig Söderqvist, Joakim Karlsson,
Emelie Hedin, Maria Lindholm, Gustav Flink och Jimmy Lindfors

Annika Olsson och Miguel Alktun för feedback och support

Frida och Emilio Jidling för stöd och tålamod

Zlatan Ibrahimovic för inspiration

Våra respondenter:

Henrik Berggren, Mats Jansson, Tommy Davidsson och Björn Avernäs i
Djurgårdens IF

Olle Andersson, Kim Bergstrand, Petter Hansson och Ove Sjöblom i IK Sirius

Ricky Wessman i AFC United, som vi hade en fantastisk intervju med men som
inte är med i den slutgiltiga uppsatsen

Stort tack för er tid och ert engagemang!

Oskar Alktun och Freddie Jidling
2016-05-16

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	5
1.1 BAKGRUND.....	5
1.1.1 Kommersialisering av idrottsrörelsen	5
1.1.2 Ökad rörlighet hos arbetskraften	5
1.1.3 Bosman-domen	6
1.2 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	6
1.2.1 Forskningsfråga	6
1.2.2 Avgränsning.....	7
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	7
2.1 KUNSKAPSLUCKA	7
2.2 SPORTEKONOMI	7
2.2.1 Fotbollsklubbars målsättningar och fotbollens arbetsmarknad	8
2.2.2 Sammanfattning av sportekonomi.....	9
2.3 TALENT MANAGEMENT.....	9
2.3.1 Definition av talang.....	10
2.3.2 Mål och syfte med talent management.....	10
2.3.3 Sammanfattning av Talent Management.....	10
2.4 INSTITUTIONELL TEORI.....	11
2.4.1 Institutionell teori och idrottsklubbar	11
2.4.2 Sammanfattning av institutionell teori.....	13
3. METOD.....	14
3.1 VAL AV METOD	14
3.1.1 Ontologisk ståndpunkt.....	14
3.1.2 Kvalitativ undersökning.....	14
3.1.3 Multipel fallstudie	15
3.1.4 Abduktiv metod.....	15
3.2 STUDIENS UTFORMNING	16
3.2.1 Semi-strukturerade djupintervjuer.....	16
3.2.2 Intervjuguide.....	16
3.3 URVAL	17
3.3.1 Val av klubbar.....	17
3.3.2 Val av respondenter	17
3.4 ANALYS AV DATA.....	17
3.5 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	18
4. EMPIRI.....	19
4.1 KLUBBARNAS ORGANISATION	19
4.1.1 Djurgårdens IF.....	19
4.1.2 IK Sirius.....	19
4.1.3 Separering A-lag och ungdom	20
4.1.4 Separering akademi och bredare ungdomsverksamhet.....	20
4.2 KLUBBARNAS MÅLSÄTTNINGAR	20
4.3 DEFINITION AV TALANG	21

4.4 MÅLSÄTTNINGAR MED TALANGUTVECKLING OCH UNGDOMSVERKSAMHET.....	22
5. ANALYS.....	23
5.1 INSTITUTIONELLA LOGIKER OCH TALANGUTVECKLINGENS ROLL	23
5.1.1 <i>Sportlogik</i>	24
5.1.2 <i>Ideell logik</i>	24
5.1.3 <i>Kommersiell logik</i>	25
5.1.4 <i>Medielogik</i>	25
5.2 BEMÖTA MULTIPLA INSTITUTIONELLA LOGIKER	26
5.2.1 <i>Kommersialiseringens effekter</i>	26
5.2.2 <i>Bredd vs. Elit</i>	27
5.3 INSTITUTIONELLA LOGIKER OCH TALENT MANAGEMENT	28
5.4 INSTITUTIONELLA LOGIKER OCH SPORTEKONOMI	29
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	29
6.1 SLUTSATS.....	29
6.2 PRAKTISKA IMPLIKATIONER.....	31
6.3 BIDRAG TILL FORSKNING	31
6.4 BEGRÄNSNINGAR I STUDIEN OCH FRAMTIDA FORSKNING	31
6.4 AVSLUTANDE DISKUSSION	31
REFERENSLISTA	33
APPENDIX:	36
APPENDIX 1: OMSÄTTNING EUROPEISKA FOTBOLLSLIGOR.....	36
APPENDIX 2: INTERVJUMALL – MAKE OR BUY?	36
APPENDIX 3: MINIENKÄT OM VILKA FAKTORER SOM I STÖRST UTSTRÄCKNING PÅVERKAR BESLUT KRING TALANGUTVECKLING INOM KLUBBEN	37
APPENDIX 4: MARKNADEN SOM HOT ELLER MÖJLIGHET?	38

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Svensk idrottsrörelse har sedan starten under det tidiga 1900-talet präglats av ett samhällsperspektiv, där sportens värde primärt bedöms i nytta för samhället. Från början handlade det om fosterländskhet eller karaktärsdanning, för att under efterkrigstiden ersättas av tankar om folkhälsa och social integration (Norberg 2012). Statens stöd och subventionerande av idrotten motiverades således av skäl som har med samhällsnyttan att göra. Till följd av att en stor mängd ungdomar idrottar kan de till exempel få förbättrad hälsa, ökad social kompetens, och mindre problem med missbruk och kriminalitet (Behrenz 2012). I takt med utvecklandet av välfärdsstaten stärktes också den svenska idrottsrörelsens samhällslegitimitet.

En del av inslagen i idrotten kan dock uppfattas som problematiska i förhållande till denna syn. Ett av problemen är elitidrotten. I det folkhem som präglats av jämlikhetsideal ansågs det inte korrekt att uppmuntra elitism och rangordning (Norberg 2012). Negativa indirekta effekter av ungdomsidrott skulle till exempel kunna vara utslagning och försämrat självförtroende hos en stor grupp ungdomar som inte "lyckas" (Behrenz 2012). Detta är naturligtvis inte unikt för elitidrott, men betydligt troligare i det sammanhanget. Elitidrotten som inslag av idrotten betraktades därför snarast som något som måste accepteras enligt principen att "elit föder bredd" (Norberg, Sjöblom 2012).

1.1.1 Kommersialisering av idrottsrörelsen

Ett annat problematiskt inslag är idrottens relation till marknadssektorn. Under den svenska idrottsrörelsens tidigare år var det för många viktigt att tävlingsidrott skulle utövas på helt ideell grund, vilket speglas av Riksidrottsförbundets så kallade amatörstadga som förbjöd professionellt idrottande (Norberg 2012). Samtidigt var det ingen hemlighet att elitklubbar hade stora inkomster i form av publikintäkter och försäljning av olika slag (Wikberg 2005). Kommersialisering av denna typ gav ofta upphov till stort missnöje. Processen var dock svår att förhindra, och vid amatörstadgans avskaffande 1967 ansågs det inte längre möjligt att skydda idrottsrörelsen mot marknadsinflytande (Norberg 2012).

De senaste decennierna har för elitidrottens del präglats av globalisering, professionalisering och kommersialisering. Medias intresse och påverkan på elitsporten växer likaså (Petrelus Karlberg 2012). Förändringen har medfört ökade kapitalflöden, speciellt i de stora publiksporterna (Norberg 2012, Lindfelt 2007). Från 2002 fram till 2010 ökade de totala intäkterna för de allsvenska herrfotbollsklubbarna från 518 till 927 miljoner (Sahlström 2003, Sahlström 2011). (Behrenz 2012). Liknande utveckling kan ses över hela Europa (Vrooman 2007, Gammelsæter 2010, Solberg, Haugen 2010). De största klubbarna är idag internationella varumärken.

1.1.2 Ökad rörlighet hos arbetskraften

Spelarmigration har varit en viktig del av fotbollen sedan 50-talet (Szymanski 2014). I början innebar det att en spelare som erbjöds en högre lön i en annan klubb kunde byta klubb mitt under säsong, och ofta flera gånger. Men klubbarna gick ihop för att skapa ett transfersystem som krävde att en spelare blev registrerad i den nya klubben. Registreringen ägdes av klubben, och spelarna kunde inte spela för en annan klubb tills den transfererats.

Den ökade professionaliseringen, i kombination med fundamentala ändringar i lagrummet, har fått effekter på fotbollens arbetsmarknad. Den internationella rörligheten i arbetskraften i den europeiska fotbollsindustrin överskrider idag den bredare europeiska arbetsmarknaden (Szymanski 2014). Under 90-talet gick många av de europeiska länderna med i EU och stipulerade fri rörlighet för arbetskraft. Resultatet blev en explosionsartad utveckling i antalet utländska spelare i de europeiska ligorna. Över en tredjedel av spelarna i de europeiska högsta ligorna är utländsk arbetskraft, jämfört med bara 7 procent i hela marknaden (Teichgraber 2015).

1.1.3 Bosman-domen

Under 90-talet förändrades lagrummet i fotbollseuropa, i form av den banbrytande Bosman-domen. Jean-Marc Bosman var en belgisk spelare vars kontrakt med belgiska klubben Liège hade gått ut. De tidigare reglerna förbjöd Bosman från att flytta. 1995 dömde EG-domstolen att de dåvarande reglerna för fotbollstransfers gick emot EU:s lagar om fri rörlighet för arbetskraften, och även att reglerna som begränsade antalet utländska spelare också bröt lagen (EG Domstolen 1995). Domslutet har setts som en orsak till den enorma ökningen i internationell flytt bland spelare (Szymanski 2014). I samband med domslutet omförhandlades transfersystemet tillsammans med Europakommissionen. Handel av kontrakt på transfermarknaden fungerar genom att klubbarna säljer rättigheten att kontraktera en spelare till en annan klubb. En spelare som står under kontrakt med en klubb kan utan en transfer inte spela för en annan klubb under kontraktslängden.

Sedan domen har fotbollsmarknaden fortsatt att växa, lönerna fortsatt att öka och rekordet för högst transfersumma brutits upprepade gånger. Även i Sverige står handel av spelarkontrakt för en stor del av en klubbs ekonomiska verksamhet. 2014 uppgick allsvenska spelarförsäljningar till 182,3 miljoner kronor (Sahlström 2015), knappt 12% av den totala omsättningen. Idag tillhör handel av spelarkontrakt en fotbollsklubb huvudsakliga arbetsuppgifter.

Men en spelare måste ursprungligen ha fått sin utbildning i någon klubb. Träning och utbildning är givetvis avgörande för varje spelares individuella utveckling och framtida värde både mätt i ekonomiska och sportsliga termer. I en bransch där handel av talang är en av nycklarna till framgång, vilken roll spelar då utbildningen av spelare för klubbarna?

1.2 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att undersöka talangutvecklingens syfte i svenska elitfotbollsklubbar. Talangutveckling definieras här som processen att utbilda unga spelare till elitfotbollspelare. Den förändring som fotbollsindustrin gått igenom skapar en mångfacetterad miljö och gör talangutvecklingens roll tvetydig. Den traditionella synen på idrott som en folkrörelse möter professionalisering, kommersialisering och globalisering. Vilken effekt har detta på talangutvecklingens syfte?

1.2.1 Forskningsfråga

1. Vilket syfte har talangutveckling i svenska elitfotbollsklubbar?
2. Hur påverkar kommersialisering, professionalisering och globaliseringen talangutvecklingens syfte?
3. Hur hanterar klubbarna förändringen?

1.2.2 Avgränsning

Uppsatsen är avgränsad till pojk- herrfotbollen, och den är det av två korrelerande anledningar. Den främsta är det praktiska: uppsatsen är begränsad till ett fåtal, kvalitativa fall, och det finns då ett behov av att välja fall som dels är informativa och dels underlättar generalisering. Att kombinera dam- och herrfotboll skulle kunna göra det svårare att uppfylla framförallt kravet om generalisering – det finns distinkta skillnader mellan dem. Dessa skillnader leder oss till nästa anledning att fokusera på herrfotbollen: den empiriska relevansen kommer från den kommersialiserade, globaliserade herrfotbollsvärlden där arbetskraftens rörlighet ökat lavinartat. Även om denna utveckling givetvis setts även i damfotbollen, precis som det setts i de flesta andra idrotter både på dam- och herrsidan, är utvecklingen mest påtaglig i herrfotbollen.

2. Teoretisk referensram

Tre teoretiska perspektiv används: sportekonomi; talent management; och institutionell teori. Teorin presenteras i den mest övergripande nivån först: sportekonomi ger en övergripande förståelse för klubbarnas kontext och målsättningar, men innehåller ingen teori om talangutvecklingens roll i sammanhanget. Talent Management-teori används därför för att fylla i denna lucka. Både Talent Management och Sportekonomi saknar dock teorier om bakomliggande förklaringar till klubbarnas agerande, vilket den avslutande teoretiska nivån – institutionella logiker – behandlar. Uppsatsen överbryggar klyftan mellan dessa akademiska fält i kontexten talangutveckling i svenska elitfotbollsklubbar för att skapa en nyanserad bild av talangutveckling roll.

2.1 Kunskapslucka

Flera författare beskriver behovet av att utveckla forskningen inom området. Szymanski (2001) skriver att sportekonomi fortsatt är ett outvecklat teoretiskt fält. Både Gammelsæter (2010) och Petrelius Karlberg (2012) skriver om institutionella logikers påverkan på sport– men skriver också att det finns ett behov av att mer specifikt analysera vad som ingår i olika institutioner, och vilka effekter logiker, och förändring av logiker, får på klubbarnas praktiska arbete. Petrelius Karlberg skriver att medialiseringens effekter på barn- ungdoms- och breddidrott är speciellt intressant.

Vidare överbryggar uppsatsen teoretiska fält. De teoretiska fälten saknar i områden där de andra fyller i – exempelvis saknar sportekonomi teorier om talangutvecklingens roll. Då de teoretiska fälten kombineras kan nya teorier växa fram – ett tvärvetenskapligt förhållningssätt (Bryman, Bell 2013). Tidigare forskning tenderar att fokusera på ett av dessa teoretiska fält snarare än att kombinera dem, vilket skapar klyftor mellan områdena, med olika normer och teorier. Kombinerandet av fälten ger oss nya infallsvinklar och förklaringsmodeller, vilket medför möjligheten att besvara forskningsfrågan på ett nyanserat sätt.

2.2 Sportekonomi

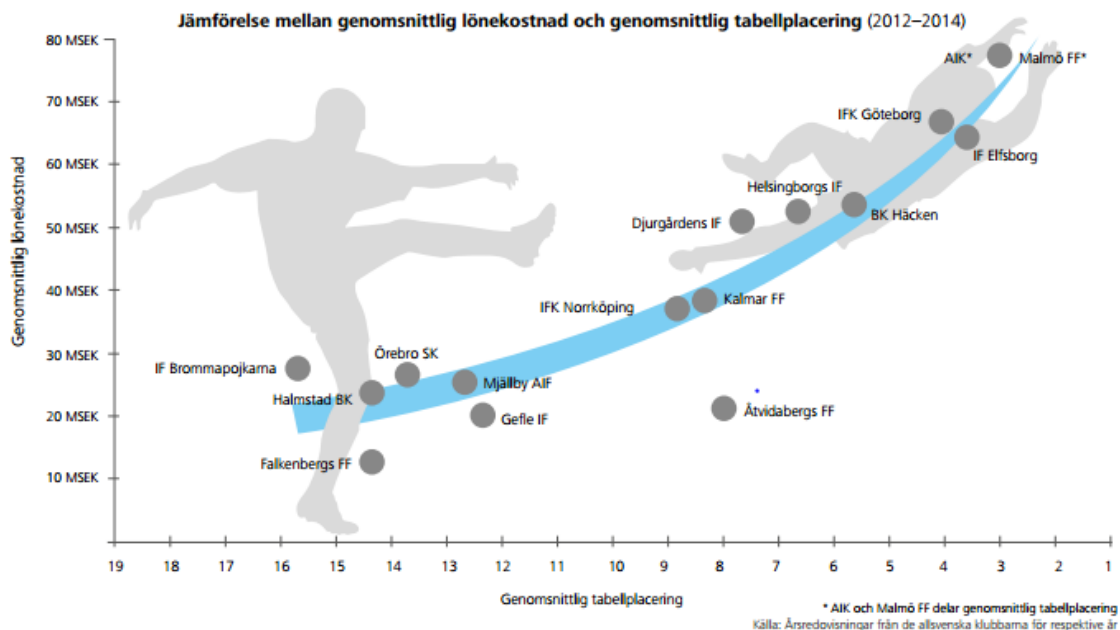
Sportekonomi kvarstår som ett förvånansvärt outforskat teoretisk fält (Szymanski 2001). Men sport är en enorm industri, som idag står för 3% av världshandeln (Szymanski 2001), och borde således betraktas som ett fält för företagsekonomisk forskning helt i sin egen rätt. När sportens ekonomiska betydelse ökar, finns ett ökat behov för ekonomer att ta till vara på möjligheten att utveckla djupare ekonomiska analyser av sportaktiviteter (Szymanski 2001).

2.2.1 Fotbollsklubbars målsättningar och fotbollens arbetsmarknad

Europeisk elitfotboll har under de senaste decennierna upplevt en enorm ökning av omsättningen (Vrooman 2007; se Appendix 1). Utvecklingen är bland annat ett resultat av explosionen av nya avtal för sändningsrättigheter förknippade med sportens globalisering och kommersialisering. Trots detta har många europeiska fotbollsklubbar haft finansiella problem (Solberg, Haugen 2010). Det gäller även svenska klubbar. Förklaringen till klubbarnas dåliga finansiella resultat ligger, enligt forskningen om sportekonomi, i klubbarnas målsättningar.

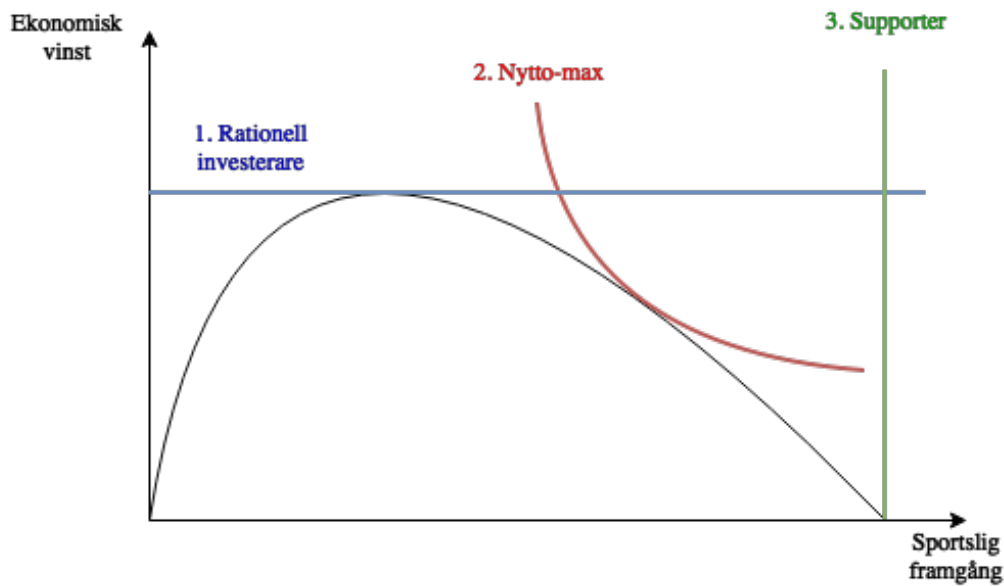
Sambandet mellan genomsnittliga löneutgifter och sportslig framgång inom fotbollsindustrin har visat sig väldigt stort, och på vissa sätt representerar marknaden för fotbollsarbetskraft en perfekt marknad (Szymanski 2014). Med andra ord: ju högre löne- och transferutgifter, desto troligare att vinna fotbollsmatcher. Data visar att spelare, i genomsnitt, är prissatta effektivt på marknaden och att löne- och transferkostnad står i proportion till sportslig framgång (Szymanski 2014). Detta bekräftas också i svensk fotboll av Deloitte:s rapport Penningligan (2015) enligt diagram 1 nedan:

Diagram 1 (Frountzos 2015)



Sloane (1971) introducerade begreppet ”nyttomaximering”, i relation till ”ekonomisk vinst-maximering”. Till skillnad från traditionella företag drivs fotbollsklubbar i allmänhet inte med målsättning att generera vinst. En klubb som följer en nyttomaximerande målsättning offrar hela eller delar av sin ekonomiska vinst för bättre sportslig prestation, och kan anses maximera sportslig framgång under vissa finansiella restriktioner (Sloane 1971). Detta illustreras i diagram 2:

Diagram 2



Grafen är konkav eftersom en sportklubbs intäkter delvis beror på sportslig framgång, på grund av större supporterintresse, TV-intäkter och så vidare. En rationell investerare (1) är ute efter så hög vinst som möjligt, medan en supporter (3) vill ha så mycket sportslig framgång som möjligt. En nyttomaximerande (2) klubb inkluderar även sportslig framgång i sin indifferenskurva och skiljer sig från rationella investerare. Sedan Sloanes (1971) introducerande av begreppet har flera forskare skrivit versioner av det, flera med avancerade nyttofunktioner (Fort 2015). Szymanski och Leach (2015) och Szymanski och Garcia del Barrio (2009) visar hur spanska och engelska klubbar är att betraktas som nyttomaximerande snarare än ekonomisk vinst-maximerande (Leach, Szymanski 2015, Garcia-del-barrio, Szymanski 2009).

2.2.2 Sammanfattning av sportekonomi

Sammanfattningsvis har fotbollsindustrin trots hög omsättningsökning fortsatta problem med finansiering och lönsamhet. Det finns ett tydligt samband mellan klubbars utgifter på spelare och sportslig framgång. Eftersom klubbarna drivs med målsättningen att vinna fotbollsmatcher snarare än att generera ekonomisk vinst överspenderar man på spelare. Det finns dock begränsad mängd forskning om talangutveckling och ungdomsverksamhet inom sportekonomisk forskning. Nedan används Talent Management-teori för att belysa talangutvecklingens roll.

2.3 Talent management

Lewis och Heckman menar i sin artikel "Talent Management: A Critical Review" (2006) att tre separata strömmar dominerar litteraturen om talent management: definition av talang, mål och syfte med talent management, och talent managementaktiviteter och –praxis. Av dessa tre bedöms den tredje strömmen som irrelevant för forskningsfrågan då den besvarar *hur* talangutveckling går till snarare än talangutvecklingens syfte, och därför är utanför uppsatsens omfattning. Övriga två strömmar behandlas nedan.

2.3.1 Definition av talang

Thunnissen et al. (2013) definierar talang genom fyra olika typologier där man antingen väljer att differentiera arbetskraften eller inte, samt om man ser på talang som objekt eller subjekt. I den första typologin, inklusiv approach med talang som subjekt, definieras talang som hela arbetsstyrkan i en organisation. Den andra typologin beskrivs även den som inklusiv, men med talangen som objekt. Här definieras talang som möjligheten för varje individ att nå sin fulla potential genom träning och utbildning. Utöver dessa beskrivs två exklusiva approacher. I den första segmenteras delar av arbetsstyrkan med talangen som subjekt, där ingår topprankade individer med viss kapacitet eller vissa egenskaper som signifikant ökar organisationens prestation. Den andra exklusiva approachen, alltså den fjärde typologin, behandlar talangen som objekt. Talang beskrivs här som exceptionella egenskaper hos en individ, vilken är driven att jobba hårt med att använda dessa för att nå ypperlig framgång. (Thunnissen, Boselie & Fruytier 2013).

2.3.2 Mål och syfte med talent management

Mål och syfte med talent management karaktäriseras av en debatt angående huruvida talent management går ut på att skapa värde för ägare ("Shareholder value") eller för en bredare uppsättning av organisationens intressenter ("Stakeholder value") (Lewis, Heckman 2006).

Chambers et al. använder sig av ett shareholder-perspektiv och menar i sin artikel The War for Talent (1998) att tillgången på eftertraktade chefsämnen var på väg ner vilket ledde till ökad konkurrens om talangerna (Chambers et al. 1998). Större företag blev tvungna att konkurrera om samma expertis mot uppstickande mindre och medelstora företag i en alltmer globaliserad värld med ökad jobbrörlighet, vilket kan jämföras med den kommersialisering och ökade rörlighet inom sport som skett på senare år. Ett sätt är att locka till sig talanger externt, vilket ofta är dyrt (jfr köpa spelare). Då man inte har möjlighet att "köpa" talanger så kan man istället välja att utveckla dem internt.

På senare år har innebörden och syftet med talangutveckling satts under omvärdering. Boudreau och Ramstad (2005) utmanar det traditionella ägarperspektivet ("Shareholder value") och talar om "science talentship" som ett led i hållbar talangutveckling, vilket värdesätts mer och mer än att endast mäta ekonomiskt utfall, och antar därmed ett stakeholder-perspektiv. Detta sker i allt större utsträckning allteftersom definitionen av strategisk framgång ändras mot att innebära mer långsiktighet och hållbarhet, till skillnad från de värderingar där ekonomiskt mätbara resultat utgör det centrala för framgång (Boudreau, Ramstad 2005).

2.3.3 Sammanfattning av Talent Management

Sammanfattningsvis beskriver litteraturen om Talent Management i strömmen definition av talang fyra olika definitioner av talang; objektiv-inklusiv, objektiv-exklusiv, subjektiv-inklusiv, och objektiv-exklusiv. I strömmen syfte och målsättning med talent management beskrivs två konkurrerande synsätt: shareholder-perspektivet och stakeholder-perspektivet. Men det finns begränsad mängd forskning om vad som förklarar vilket av dessa perspektiv som i praktiken används. Nedan används därför institutionella logiker som förklaringsverktyg för de underliggande normer och tankesätt som producerar talangutvecklingens roll.

2.4 Institutionell teori

Thornton och Ocasio (2008) definierar institutionella logiker som ”socialt konstruerade, historiska mönster av praxis, antaganden, värderingar, trossystem och regler med vilka individer producerar och reproducerar sin materiella tillvaro, organiserar sin tid och sitt utrymme och ger mening till sin sociala verklighet.” Organisationer reflekterar de logiker som de utsätts för med sina egna normer och värderingar (Thornton, Ocasio 2008). Det utesluter dock inte att de också kan utsättas för andra logiker, eller flera logiker. Organisationer har ofta multipla och osäkra mål med otydliga kausala relationer som är svåra att förena (March, Olsen 1995). I en sådan situation utsätts de för institutionell pluralism (Kraatz, Block 2008). De är då i flera institutionella kategorier, står inför flera olika logiker och kan ibland ha motsägelsefulla identiteter eller olika identiteter beroende på situation.

Carlsson-Wall, Kraus och Messner (2016) skriver att multipla institutionella logiker kan hanteras på tre sätt. Den första innebär att sköta organisationen i enlighet med en av logikerna och endast symboliskt möta kraven från andra logiker, vilket benämns som ”frikoppling”. Brunssons ”Det organiserade hyckleriet” (1990) beskriver på liknande sätt hur företag under vissa omständigheter kan frikoppla agerande från hur man pratar om agerande – ett hyckleri för att bemöta motsägelsefulla institutionella logiker. Aktörerna uttalar sig då i enlighet med en logik och agerar i enlighet med en annan (Brunsson 1990).

Det andra sättet att hantera multipla institutionella logiker är att differentiera strukturellt, vilket innebär att olika delar av organisationen bemöter ”sin” logik (Kraatz, Block 2008). Utmaningen blir då att viss integration av organisationens delar ändå är nödvändigt, eftersom de är del av samma organisation. Behovet av integration uppstår när de olika delarna på något vis är beroende av varandra (Greenwood et al. 2011). Detta sker till exempel när delarnas beslut påverkar andra delar eller när resurser ska fördelas, så någon form av kompromiss är ändå nödvändigt på organisationsnivå. Det leder oss till den tredje mekanismen: att kompromissa (Kraatz, Block 2008). Det innebär att inte fullt ut möta någon av logikerna utan istället variera mellan vilken logik som följs, beroende på situation (Carlsson-Wall, Kraus & Messner 2016).

Wijkström och Einarsson (2006) menar att organisationens övergripande syfte – själva idén – är av central betydelse för att förstå och förklara organisationen. Syftet är därför ett viktigt rekvisit för att definiera en organisatorisk kategori, det vill säga avgöra vilken eller vilka institutionella logiker som påverkar en organisation (Wijkström, Einarsson 2006).

2.4.1 Institutionell teori och idrottsklubbar

Carlsson-Wall, Kraus och Messner (2016) undersöker hur institutionella logiker påverkar beslutfattandet i en anonym allsvensk fotbollsklubb, med fokus på de två kravbilder som dominerade deras empiri: ”sportlogik” och ”företagslogik”. Sportlogik innebär krav på sportlig framgång (Foster, Greyser & Walsh 2006). Men på en klubb finns också finansiella krav, såsom krav på låg skuldnivå, finansiell stabilitet, en viss avkastning till ägare och så vidare (Smith, Stewart 2010).

Gammelsäter (2010) beskriver hur europeiska elitfotbollsklubbar påverkas av fler än två multipla institutionella logiker. Författaren presenterar i sin artikel sju logiker enligt Tabell 1:

Tabell 1

Logik	Definition
Ideell logik	Europeisk idrott, och svensk fotboll inte minst, kommer från en tradition av ideellt arbete och allmännyttigt ideal. Det pratas då om fotbollens mervärden (Norberg, 2012), i form av samhällsnytta såsom hälsa, social integration och främjande av demokratiska värden.
Identitetslogik	För supportrar är en fotbollsklubb en del av deras sociala identifikation och förknippas med känslor av delaktighet och samhörighet. De ser sig själva som lojala medlemmar eller deltagare i sin klubb.
Autotelisk logik	Autotelisk innebär att det finns ett självsyfte – att spela fotboll för fotbollsspelandets skull. Fotbollsspelare håller inte på med fotboll för att tjäna pengar utan för fotbollens inneboende värden. Kan jämföras med idrottens egenvärde (Norberg, 2012). Framgång mäts då i sportsliga termer.
Entreprenörslolik	Logik som förknippas med de entreprenörer som påverkar fotbollen på olika sätt – till exempel i roll som ägare. Dessa kan till exempel motiveras av filantropi, politiska ambitioner, lokal patriotism, sitt eget ego, ekonomiska intressen och så vidare.
Affärslogik	Affärslogik karaktäriseras av användandet av managementverktyg och prestationsmätning för att nå lönsamhet och värde. Kallas också kommersiell logik.
Byråkratisk logik	Regler och straffsystem som strävar efter att kontrollera klubbar och utövare, till exempel via centrala styrorgan såsom SEF, SvFF, FIFA och UEFA.
Politisk logik	Politisk logik handlar om när politiker använder klubbar som ett verktyg för publicitet, eller när styrande organ använder samarbeten med idrottsklubbar för att nå politiska mål.

Enligt Gammelsäter är ett tydligt tecken på att en förändring i påverkande logiker är på gång när aktörerna i ett givet fält förändras – exempelvis att nya aktörer med andra målsättningar och tankesätt än de som tidigare funnits i fältet gör entré – och jämför detta med den förändring som skett i fotbollsklubbar där enorma summor kapital som skjutits in i sport av aktörer som tidigare hade liten betydelse. En svepande förändring av de institutionella logiker som påverkar fotbollsklubbar kan därför konstateras. Gammelsäter argumenterar för att antalet logiker som elitidrottsklubbar påverkas av ökat – de måste vara fler olika saker till fler olika personer.

Andersson och Carlsson hävdar att kommersialiseringen och globaliseringen på grund av den svenska ideella logiken fått senare fotfäste i Sverige än i Europa (Andersson, Carlsson 2009). Norberg och Redelius (2012) menar att marknadens logik och kommersiella impulser nu blir allt vanligare och viktigare. Det monopol som idrottsrörelsen innehaft innan kommersialiseringens

faktum nu sätts i gungning, med risk för ökade kostnader för de utövande och minskat engagemang från ungdomar. Kommersiella aktörer som säljer idrott som produkt hotar den ideella föreningsverksamheten som därigenom tappar potentiella medlemmar (Norberg, Redelius 2012).

Men det finns också möjligheter. Norberg och Redelius skriver att bolagisering - sedan 1999 tilläts svenska elitklubbar att forma idrottsaktiebolag (Båvner 1998) – visserligen är oförenlig med föreningsdemokratiska principer och värderingar, men att den möjliggör större internationell konkurrenskraft. Klubbarna kan själva också sälja idrott till sina medlemmar som då ses som föreningens kunder, och att kommersialiseringen då istället innebär möjligheter för den svenska idrottsrörelsen (se Appendix 4). Det finns också en idé om att ”elit föder bredd” (Norberg, Sjöblom 2012). Med det menas att elitverksamhet leder till större intresse hos allmänheten och därmed lockar till sig fler utövare även till breddidrotten.

Petrelus Karlberg (2012) skriver på liknande sätt om idrottens medialisering: den ökande betydelsen av mediaaktörer och medielogik. En stor del av hur idrott upplevs och konsumeras idag sker inte direkt via idrottsutövande utan mer indirekt via olika medier. I den processen påverkas idrottens i allt högre utsträckning av medielogik. Petrelus Karlberg jämför fotbollens utveckling med den trehövdade hunden Kerberos från den grekiska mytologin, där de tre huvudena representerar folkrörelsens logik, medielogiken och den kommersiella logiken. Dessa kan förstärka varandra: mediala framgångar ses som en förutsättning för ekonomiska framgångar då intäkterna till stora delar kommer via sponsring som i bygger på uppmärksamhet. Mediala framgångar beror i sin tur på sportslig framgång.

Men de kan också vara motsägelsefulla. Enligt Petrelus Karlberg innebär medialiseringen framför allt ett tydligt fokus på arbetet med elitidrott och idrottens elit inom idrottens organisationer. I en situation där det om möjligt blir ännu viktigare för idrottsförbund och föreningar att få fram elit-idrottare för att väcka och vidmakthålla mediernas intresse, finns en risk för att det som tidigare definierat svensk idrottsrörelse förloras. Vidare kan man fråga sig vad detta i så fall skulle innebära med avseende på hur till exempel barn- och ungdomsidrott ses och värderas framöver. Petrelus Karlberg skriver att det därför vore intressant för framtida forskning att analysera idrottens medialisering och vilka konsekvenser detta får för bredd-, barn- och ungdomsidrott.

2.4.2 Sammanfattning av institutionell teori

Institutionella logiker är de socialt konstruerade normer, antaganden, värderingar och trossystem med vilka individer tolkar världen runt dem. En organisation kan utsättas för flera logiker, som kan vara svåra att förena. Dessa multipla logiker kan vara otvetydiga eller tvetydiga i hur de samexisterar. Organisationer kan hantera logikkrockar på tre olika sätt: via frikoppling via strukturell differentiering eller genom att kompromissa. En organisations syfte är ett viktigt rekvisit för att avgöra vilken logik organisationen följer.

Flera forskare har skrivit om vilka logiker som påverkar en fotbolls- eller idrottsklubb: Carlsson-Wall, Kraus och Messner (2016) beskriver sportlogik och företagslogik; Gammelsæter (2010) beskriver ideell logik, identitetslogik, autotelisk logik, entreprenörslogik, affärslogik, byråkratisk logik och politisk logik; Norberg och Redelius (2012) och Petrelus Karlberg (2012) beskriver

kommersiell logik tillsammans med ideell logik; och Petrelius Karlberg (2012) inkluderar även medieetik.

3. Metod

I denna del presenteras studiens metodval, utförande, design och strategi. Vidare diskuteras för- och nackdelar med forskningsmetoden, urvalet, studiens validitet och reliabilitet samt etiska implikationer. Notera att metoden diskuteras löpande genom hela kapitlet och att det därför inte innehåller en separat metoddiskussion. Begreppen validitet - huruvida de indikatorer som utformats i syfte för att mäta ett begrepp verkligen mäter det begreppet - och reliabilitet - följdriktigheten, överensstämmelsen och pålitligheten hos ett mått på ett begrepp - är därför viktiga genom hela kapitlet. Dessa begrepp assimileras i den kvalitativa forskningen baserat på LeCompte och Goetz (1982).

3.1 Val av metod

3.1.1 Ontologisk ståndpunkt

Studiens tolkande och ontologiska ståndpunkt har sin grund i deltagarens uppfattning om verkligheten – ett konstruktivistiskt synsätt (Bryman, Bell 2013). Fokus är på hur deltagaren uppfattar och tolkar verkligheten (beroende på vilken institutionell logik som dominerar) snarare än att ta verkligheten som given. Institutionell teori beskriver logiker och normer som deltagarna förhåller sig till, och att det är således deltagarnas tankebanor som förklarar beteende. Därför intervjuas deltagarna om hur de upplever påtryckningar från diverse faktorer snarare än att undersöka påtryckningarna som sådana.

Studiens konstruktivistiska ansats kan anses påverka den interna validiteten. De faktorer som diskuteras är de som lyfts fram av respondenterna som avgörande för ett visst beteende. Undersökningen beskriver ur denna synvinkel endast respondenternas uppfattning om socialt konstruerade faktorer snarare än någon objektiv verklighet.

3.1.2 Kvalitativ undersökning

En kvalitativ forskningsansats har tillämpats. Fokus ligger på förståelse snarare än kvantifiering. Detta då kvalitativ anses vara mest lämplig för att undersöka ett tidigare relativt utforskat område (Yin 2014), som talangutveckling i elitfotbollsklubbar. Szymanski (2001) beskriver om forskning inom sport som ett i allmänhet utforskat ämne, och både Gammelsæter (2010) och Petrelius Karlberg (2012) skriver om behovet av att utforska de faktiska effekterna av institutionella logiker på elitidrottsklubbars verksamhet. Den kvalitativa ansatsen används för att skapa djup förståelse för ämnet och för teoribildning. Vidare gör ämnets komplexa natur att det blir svårt att mäta i kvantitativa termer (Bryman, Bell 2013). Att uppsatsen behandlar institutionella logiker innebär att de normer och tankesätt som präglar aktörernas arbete är fokus. En uteslutande kvantitativt ansats hade fått svårare att kunna fånga denna komplexitet.

Den kvalitativa ansatsen har kombinerats med en rangordning av olika faktorerets betydelse för talangutvecklingens roll (Appendix 3). Denna har dock endast använts för att ge stöd och styrka åt det som sagts under intervjuerna, och ses inte som en fristående undersökning som är reliabel och bär validitet. Den har därför inte använts för att kvantifiera eller matematiskt påvisa vad som sagts.

Det måste dock sägas att den kvalitativa ansatsens metod anses komplicera möjligheterna för reliabilitet och validitet (Bryman, Bell 2013). Det anses också försvåra objektivitet, på grund av att en specifik version av den sociala verkligheten presenteras vilken inte kan betraktas som slutgiltig eftersom denna ständigt revideras (Bryman, Bell 2013). För att öka objektiviteten i undersökningen skulle man kunna använda kompletterande kvantitativa undersökningar på de grupper och begrepp som skapats genom den kvalitativa analysen (Ahrne, Svensson 2011). Detta hamnar dock utanför vår ram för genomförande.

3.1.3 Multipel fallstudie

Studien har genomförts som en multipel fallstudie (flerfallsstudie) för att dra slutsatser utifrån flera fall för att skapa en bredare förståelse för ämnet. Detta möjliggör jämförelse mellan fallen och vidare analys av vilka faktorer som bedöms som allmänna respektive unika för de olika fallen. Jämförelser mellan fallen underlättar teoretiska reflektioner. Flerfallsstudier är därför lämpade för teoriutveckling (Yin 2014, Eisenhardt 1989), vilket passar studiens syfte. Fallstudier lämpar sig väl för att skaffa sig djup förståelse om ett fenomen i dess naturliga miljö (Yin 2014). Inom varje fall intervjuades flera delaktiga aktörer för att öka förutsättningarna för generaliserbara resultat (Ahrne, Svensson 2011).

Fallstudier anses ofta medföra svårigheter att uppnå extern reliabilitet och validitet, eftersom fallspecifika faktorer gör empirin svår att ses som representativ för hela populationen. Av denna anledning har en flerfallstudie ett visst övertag över fallstudien (Bryman, Bell 2013). Att intervjua flera medarbetare i varje fall ökar också generaliserbarhet. Genom studien har stor vikt lagts vid att identifiera mönster och återkommande teman mellan de fall som studerats, och vi har försökt undvika att beakta faktorer specifika för de enskilda fallen. Detta reducerar risken att påverkas av de fallspecifika faktorerna. Ett visst fokus på fallspecifika faktorer är nödvändigt för att kunna analysera de faktorer som påverkar klubbarna att agera på olika sätt. För högre extern validitet hade ännu fler fall varit fördelaktigt. Det är dock problematiskt att då kunna göra en lika detaljerad datainsamling ur varje fall.

Kritik som kan riktas mot flerfallstudier är att de kan leda till ett överfokus på jämförelser mellan de olika fallen och därför blir mindre uppmärksamma på den specifika kontexten i vilken aktörerna agerar (Dyer, Wilkins 1991). Eftersom elitfotbollsklubbar agerar i ett komplex miljö med ibland tvetydiga kontextuella sammanhang (jfr Gammelsæter, 2010) blir detta en viktig faktor. Studiens kvalitativa undersökningsmetod underlättar för oss att ägna stor uppmärksamhet åt de olika omständigheter aktörerna står inför i varje specifikt fall. Elitfotbollsklubbars speciella kontext skulle också göra det svårt att prata om generaliserbarhet av studien utan att undersöka flera klubbar. Även om generaliserbarhet kan ifrågasättas även i kvalitativa flerfallstudier förbättras den i relation till det enskilda fallet (Bryman, Bell 2013).

3.1.4 Abduktiv metod

Vi har huvudsakligen använt en deduktiv ansats, det vill säga att utgångspunkten i studien ligger i befintlig teori. Vi har kombinerat den med induktiv metod då undersökningen också syftar till att bidra med teoribildning på empirisk grund (Glaser, Strauss 1967). Vi har rört oss mellan teori och empiri och låtit förståelsen successivt växa fram. Under empiriinsamlingens gång har även i den

teoretiska referensramen fyllts i, baserat på empirins utfall. Således kan metoden som helhet benämnas som abduktiv, som är en hybrid mellan deduktion och induktion.

3.2 Studiens utformning

3.2.1 Semi-strukturerade djupintervjuer

För att få en djup förståelse av talangutvecklingens roll genomfördes djupintervjuer med 8 individer i 2 klubbar. Intervjuerna tog ca en timme. Den semistrukturerade formen tillät oss att säkerställa att intressanta ämnen behandlas samtidigt som det gav flexibilitet för respondenten att utveckla tankar och motiveringar (Bryman, Bell 2013). Studien baseras således på en metod där respondentens subjektiva åsikter och erfarenheter är i fokus. Relaterat till den konstruktivistiska ansatsen är att respondenterna möjligen filtrerar sina svar och därmed beskriver en ideal verklighet snarare än den de faktiskt upplever. Semi-strukturerade intervjuer motverkar detta eftersom de tillåter undersökande följdfrågor.

Standardiserade frågor medför svårighet att uppnå samma breda och nyanserade bild (Ahrne, Svensson 2011). Den kritik som framförts mot kvalitativa metoder att de på vissa sätt anses sakna objektivitet (Kvale 1997). Det motverkas delvis i studien av möjligheten att ställa förtydligande följdfrågor (Bryman, Bell 2013). Vidare genomfördes samtliga intervjuer av båda uppsatsförfattarna för att undvika misstolkningar och missförstånd samt för att möjliggöra flera tolkningar av respondenternas svar.

3.2.2 Intervjuguide

Till intervjuerna användes en intervjuguide (Appendix 2). Denna är framtagen med inspiration av litteratursökningen och syftar till att samla in tillräckligt med information för att besvara forskningsfrågan på ett pålitligt sätt utan att samla in överflödigt eller onödig data. Frågorna behandlar ett antal områden med delfrågor för att strukturera upp intervjun men samtidigt ge frihet för respondenterna att utveckla det de tycker är extra viktigt. I enlighet med den abduktiva metoden har även intervjuguiden successivt förfinats genom processen för att göra datainsamlingen så effektiv som möjligt. Intervjuguiden bidrar till att stärka den externa reliabiliteten då den underlättar replikering.

Intervjuerna avslutades med att respondenterna fick besvara en kortare enkät om de faktorer som påverkar talangutvecklingens roll (Appendix 3). Faktorerna värderades från ”påverkar inte alls” till ”påverkar mycket”. Målet med denna övning var att ge en övergripande avslutning och sammanknytning av de områden som diskuterats under intervjun, och har som syfte att förtydliga och förstärka det som sagts. Detta eftersom de olika delarna i intervjuguiden kan anses behandla olika faktorer separat snarare än faktorernas relation till varandra. Övningen ger framförallt nyttigt underlag för vidare diskussion. Den kan dock inte ses som en statistiskt säkerställd kvantitativ undersökning, på grund av det smala urvalet. Detta var inte heller dess syfte. Den presenteras av denna anledning inte separat i uppsatsen, utan ses som en integrerad del i övrig empiri.

3.3 Urval

3.3.1 Val av klubbar

Inledningsvis kontaktades åtta svenska elitfotbollsklubbar varav två av dessa gav oss access. Djurgårdens IF, en Allsvensk fotbollsklubb från Stockholm organiserad som ett aktiebolag. Samt IK Sirius, en klubb i Superettan i ren föreningsform med relativt nystartad akademiverksamhet. Valet av dessa två klubbar lyfter fram frågan om besluten påverkas av olika institutionella logiker, eftersom dessa två klubbar skiljer sig åt bl.a. organisatoriskt. För ökad reliabilitet och validitet skulle vi behövt ett bredare urval av klubbar som skiljer sig ännu mer åt det extrema. Även om urvalet hade varit mer gynnsamt så skulle det bli svårt att hävda realism med givna sanningar, och generaliserbarhet av populationen, då det sannolikt finns många klubbar som alla är unika i sina verksamheter (Lincoln, Guba 1985). Urvalet består dessutom av två klubbar med i stort sätt samma upptagningsområde. Vi menar att det hade varit mer representativt för fotbollen i stort att ha ett urval med olika upptagningsområden som inte riskerar att komma i konflikt med varandra. Vårt mål var från början en till två klubbar ytterligare med tre respondenter i varje. Det vi förlorade i bredd vann vi istället i djup (Lincoln, Guba 1985).

3.3.2 Val av respondenter

Vi ämnade inledningsvis att rikta oss mot ett teoretiskt urval av respondenter (Bryman, Bell 2013) med beslutsfattare från olika grenar av föreningarna. Detta för att minimera risken att respondenter påverkas av varandras åsikter och värderingar, vilket i sin tur ökar möjligheten för triangulering (Bryman, Bell 2013). Vi har sökt en så användbar empiriinsamling som möjligt genom att vi i största möjliga mån har sökt representativ jämförbarhet mellan båda klubbarna. Detta har varit svårt eftersom vi inte fått tillräcklig access inom klubbarna. Vi har istället fått använda ett kedjeurval (Bryman, Bell 2013), där respondenterna fått hänvisa till andra inom föreningen som tänkbara intervjupersoner. Vi har genom urvalet sökt generaliserbarhet i grundandet av de slutsatser som presenteras snarare än av populationen (Lincoln, Guba 1985).

De respondenter som intervjuats presenteras i Tabell 2 nedan:

Tabell 2

Förening	Respondent	Befattning/roll	Datum
DIF	Henrik Berggren	VD	16-04-13
	Mats Jansson	Scout och rekryteringsansvarig akademilag	16-04-19
	Björn Avernäs	Scout till akademi- och a-lag	16-04-25
	Tommy Davidsson	Akademichef	16-04-25
IK Sirius	Kim Bergstrand	A-lagstränare och sportchef	16-04-15
	Olle Andersson	Akademichef	16-04-06
	Petter Hansson	Ungdomstränare akademilag	16-04-22
	Ove Sjöblom	Styrelseordförande	16-05-02

3.4 Analys av data

Empiriinsamlingen syftade till att förse tillräckligt med information för att besvara forskningsfrågan utan att leda till onödig eller överflödigt materialinsamling. Intervjuernas struktur

bidrog till detta syfte och underlättade samtidigt i analysen. Efter de genomförda intervjuerna bedömdes att tillräckligt underlag fanns för analys.

Intervjuerna transkriberades och analyserades löpande under processen. Transkribering reducerar risken att missa viktiga delar av intervjuerna som kan bidra till att besvara studiens forskningsfråga samt minskar risken att subjektivt påverka studiens utfall (Bryman, Bell 2013). Enligt den abduktiva processen har empirin också bidragit till ytterligare teoriinsamling – som i sin tur influerar den fortsatta empiriinsamlingen då teorier visar sig relevanta och kan behöva undersökas närmre. Datan har därefter sorterats och analyserats både ur ett övergripande perspektiv, uppdelat baserat på klubb och slutligen på individnivå. Studien kan delvis betraktas som komparativ då empirin alltså delvis jämförts baserat på klubb (Bryman, Bell 2013). Vi har dock undvikit djupare komparativ bedömning för att analysen inte ska påverkas av fallspecifika faktorer. De besvarande visade mönster i sina svar på samtliga nivåer som kunde användas för teoribildning. Intervjuerna studerades separat för att minska risken att påverka tolkningar. Analyserna har sedan diskuterats för att reducera risken för missförstånd och feltolkningar.

Uppsatsens interna reliabilitet och validitet kan ifrågasättas eftersom empirin tolkas subjektivt (Bryman, Bell 2013). Empiri i den insamlade formen är alltid öppen för tolkningar av olika slag, och fullständigt objektivitet är inte möjligt (jfr Kvale, 1997). En ståndpunkt när det gäller frågan om värderingar och skevheter är forskningen inte kan vara värderingsfri och att man därför istället bör se till att det inte finns någon okontrollerad inverkan från värderingar i forskningsprocessen genom att reflektera över den påverkan som sådana faktorer kan utöva (Bryman, Bell 2013). För att uppsatsen ska vara tillförlitlig är det viktigt att vi som analytiker inte låter subjektiva faktorer påverka analysen. Genom diskussioner om definitioner och tolkningar har vi stärkt den interna reliabiliteten. Vi har genomgående under arbetet gått tillbaka till empirin och studerat materialet, för att säkerställa att den överensstämmer med slutsatserna.

3.5 Etiskt förhållningssätt

Intervjupersonerna har visat stor bekvämlighet i de frågor vi ställt och de verkar inte vara känsliga för respondenterna i något av fallen. Respondenterna har getts möjlighet att tala fritt om de områden de besitter mest kunskap om. Intervjuernas utformning tillsammans med att respondenterna själva fått välja tid och plats har syftat till att göra dem så bekväma som möjligt. Vidare har vi poängterat att uppsatsen syftar till att kartlägga snarare än kritiskt granska.

Den konstruktivistiska ansatsen medför att vi understrukturerat under intervjuerna att det är personliga perspektiv som är intressant och att de därför inte svarar för någon annan eller representerar föreningen som helhet. Då frågorna bedöms som relativt okänsliga ser varken vi eller respondenterna något behov av att skydda de besvarandes identiteter. Samtliga respondenter citeras med namn och förening då alla har tackat nej till möjligheten att vara anonyma.

Vår samlade bedömning är att ett etiskt förhållningssätt präglar studien, och de svar och reflektioner som getts under intervjuerna har hög trovärdighet och sanningsgrad.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras empirin som ligger till grund för analysen. Det inleds med hur klubbarna är organiserade, för att sedan beskriva organisationens syfte(n), som enligt Wijkström och Einarsson (2006) är ett viktigt rekvisit för att definiera en organisatorisk kategori och de logiker som påverkar. Eftersom talangutveckling traditionellt sett skett i ungdomsfotbollslag, påverkar synen på och syftet med ungdomsfotboll över lag även syftet med talangutveckling. Av denna anledning inkluderas även ungdomsfotbollen som helhets syfte i empiri och analys.

4.1 Klubbarnas organisation

4.1.1 Djurgårdens IF

Djurgårdens IF grundades i Stockholm år 1891 och är idag är en allians med 20 idrotter som alla använder samma sköld. Under alliansen ligger Djurgårdens IF Fotbollsförening [föreningen] som bedriver bland annat medlems- och ungdomsverksamhet. Föreningen äger sedan 2006 ett idrottsaktiebolag, Djurgårdens Elitfotboll AB [aktiebolaget], där sportchef, spelare och vd är anställda. Speciella regler gäller för idrottsaktiebolag där föreningen måste äga åtminstone 51% av aktierna. (Båvner, 1998). Föreningen äger i detta fall 99,9%. Aktiebolaget bedriver verksamheten kring herrarnas A-lag, vilket innefattar bland annat publikintäkter, tv-rättigheter och säkerhetsarrangemang. Under detta bolag finns två dotterbolag: Djurgårdens Fotboll Försäljning AB, där alla kommersiella rättigheter ligger; och Djurgårdens Fotboll Arena AB, vilket används som fastighetsbolag. Föreningen äger även mer än 50% av rösterna i Djurgården Invest AB, ett investmentbolag som under 2000-talet använts för att finansiera spelarförvärv, men som idag ligger vilande på grund av FIFAs åtstramade regelförändringar gällande denna typ av investeringar i spelare. Detta bolag äger de kvarvarande 0,1% av Djurgården Elitfotboll AB.

Idag har föreningen och aktiebolaget [tillsammans: Djurgården] samma styrelse som väljs på föreningens årsmöte. Under styrelsen finns VD Henrik Berggren som stöttas av en rad stabsfunktioner. Styrelsen fattar beslut över verksamhetens fyra ben: ungdom/dam, herrarnas A-lag, marknad och akademi. Herrarnas A-lag spelar idag i Sveriges högsta fotbollsliga Allsvenskan och placerade sig förra året på en sjätteplats med ett hemmapubliksnitt på 15484 åskådare (Svenska Fotbollsforbundet).

4.1.2 IK Sirius

Uppsalaföreningen IK Sirius grundades år 1907 och är idag indelad i tre sektioner: fotboll, bandy och innebandy. IK Sirius Fotbollsklubb [Sirius] är idag organiserad som ren idrottsförening med egen styrelse, och har tidigare under 2000-talet varit organiserad som aktiebolag. Bolagsverksamheten lades ner innan Ove Sjöblom tillsattes som styrelseordförande, med motiveringen att fördelarna inte överväger nackdelarna, samt att det på grund av knackig ekonomi har varit svårt att rekrytera personer till ansvarspositioner i bolaget. Det är först på senare år som Sirius har breddat sin verksamhet och gått från att endast pojklag och herrarnas A-lag, till att nu bedriva ungdoms-, dam-, akademi- och elitverksamhet. Detta efter påtryckningar från en större sponsor, vilket gjorde att man 2010 startade akademiverksamheten. Sirius A-lag spelar i Superettan, den näst högsta ligan i Sverige, och placerade sig som trea i serien förra säsongen med ett hemmapubliksnitt på 1781 åskådare (Svenska Fotbollsforbundet).

4.1.3 Separering A-lag och ungdom

Inom båda klubbarna så är A-lagsverksamheten tydligt separerad från ungdomsverksamheten. Det saknas överbryggande samarbete mellan de olika grenarna, vilket gör att det ofta saknas tydliga ramar för hur akademiverksamheten ska bidra till A-lagsverksamheten. Det saknas även strategier för hur steget mellan akademi och A-lag ska se ut. Detta beskriver fler respondenter som ett problem som inte har blivit löst, man pratar om den så kallade ”10.000 kronors frågan”. Många pekar på att anledningen till detta är att A-lagsbeslut ofta är kortsiktiga och oerhört resultatnriktade mot sportslig framgång. Tommy Davidsson, akademichef i Djurgården säger:

”Det är en jäkla knepig organisation det här. Man pratar om hybridorganisation. Den är inte lätthanterlig. Många intressenter och tyvärr så är A-lags resultaten livsavgörande. Så jag upplever inom den här organisationen, inte hos mig men på andra ställen, att varje gång a-laget spelar så är det himmel eller helvete. Och jag tycker att det finns en risk att för många beslut fattas på grund av känslor. Det är ett bekymmer i sådana här klubbar tycker jag.”

4.1.4 Separering akademi och bredare ungdomsverksamhet

Både Sirius och Djurgården separerar enligt respondenterna även sin elitförberedande akademiverksamhet från breddfotbollens ungdomsverksamhet. Till akademien selekteras en begränsad mängd barn och ungdomar för att bedriva en ökad mängd träning med utbildade och ibland betalda tränare. Barnen väljs ut i 10-12 års ålder, och efter ungefär 15 års ålder finns även risken att exkluderas ur laget, då beroende framförallt på bristande sportslig utveckling. Akademier uppges av flera respondenter ha varit norm i andra europeiska länder under längre tid. Båda verksamheterna beskrivs dock som självfinansierade genom medlemsavgifter, akademiavgifter, SEF-bidrag och sponsring, och kräver således inga pengar från exempelvis elitverksamheten.

Nästan alla respondenter lyfter den kritik som riktas mot att man bedriver akademiverksamhet med nivågruppering från tidig ålder. Vidare belyser man att fördelningen av de resurser som allokerats till ungdomsverksamhet är snedfördelad, där breddlagen får mindre resurser än akademilagen. Djurgården satsar 7,3 miljoner på sin akademiverksamhet med ca 200 spelare, mot 3 miljoner till breddverksamheten som aktiverar ca 1600 barn och ungdomar totalt. Detta motiveras med att målet med akademins verksamhet inte går att uppnå om man skulle fördela resurserna jämnt mellan alla lag. Davidsson säger:

”Vi gör ju en otrolig social gärning! Och de har ju bra verksamhet men förutsättningarna att bli elitpelare i den verksamheten blir ju mindre så klart... Men jag tror inte på att sprida ut alla resurser och göra mellanmjölk överallt. Då kommer vi aldrig att lyckas och ingen kommer vilja stanna i vår verksamhet. Då kommer de här embryona dra till BP, Hammarby och AIK, för Stockholmsmiljön ser ut så här.”

4.2 Klubbarnas målsättningar

Flera respondenter beskriver hur klubbens främsta målsättning är att nå sportsliga mål. Det finns en tydlighet i att fotboll i första hand går ut på att vinna matcher. Ove Sjöblom, styrelseordförande i Sirius:

"De som har varit med i Sirius fotboll länge ser ju Allsvenskan som målet. Ska man sätta lite delmål så är det spel i Allsvenskan för det tror vi är bra för Uppsala som stad."

Återkommande i intervjuerna poängteras det bristande tålamodet och kortsiktigheten bland klubbens intressenter – en känsla av att verksamheten står och hänger med a-lagsverksamhetens senaste sportsliga resultat. Trycket utifrån uppges komma från en bred uppsättning intressenter – media, supportrar, medlemmar, eller den bredare allmänheten som i exemplet ovan. I Sirius finns liknande tryck på sportlig framgång som i Djurgården, även om just supportrar och media inte har samma inverkan. Detta tryck kan också leda till så kallade "panikvärvningar" – ogenomtänkta och oplanerade eller dyra värvningar som kostar mycket och misslyckas sportsligt.

Eftersom det framförallt är media som sprider information till övriga intressenter har de stor betydelse för klubbarna. Respondenterna pratar därför om behovet att positionera och marknadsföra vad man gör, även på ungdomsnivå. Genom att lyckas medialt kan man också stärka sina resurser, till exempel i form av sponsring. Eftersom sportslig framgång också leder till mer resurser att spendera, i form av sändningsrättigheter och vinstpengar, blir sportslig framgång extra viktigt.

Men respondenterna uppger också fler målsättningar som kombineras med de sportsliga målen. Framförallt handlar det då om att göra nytta för samhället, och att ha klubben i finansiell stabilitet. Henrik Berggren, VD Djurgården, uppger sig arbeta efter fem punkter: en ekonomi i balans, ett stabilt lag på övre halvan av Allsvenskan, utveckling och framtidstro, att konkurrera om spel i Europa, och slutligen att klubben är en förening för herrar, damer, pojkar och flickor.

Ove Sjöblom jämför Sirius breddverksamhet med CSR och kallar fotbollen för ett samhällsnyttigt instrument i sig. I breddverksamheten ska så många som möjligt integreras och delta.

Respondenterna hävdar att elitfotbollen genererar intresse som sedan resulterar i att breddfotbollen växer. Man pratar också om en spegelvänd effekt: breddidrotten har historiskt sett genererat och utbildat de flesta professionella spelarna.

Om de finansiella målen måste tilläggas att inget av a-lagen drivs med vinstsyfte. Mats Jansson, rekryteringsansvarig i Djurgårdens akademiverksamhet, säger:

"Jag säger så här: går det bra för A-laget så går allt arbete lätt. Då har vi ett lok på det sättet. Däremot är de inte ett ekonomiskt lok. Det är en myt. Det säger många att "A-laget är de som drar in pengarna" ja men de har gått hundra miljoner back sista femton åren. Hade vi inte haft något A-lag utan bara kört ungdomsverksamhet så kanske vi hade legat femtio miljoner plus. Men DIF är mer än en resultatrapportering, det är svårt att sätta ord på."

4.3 Definition av talang

Talangbegreppet anses i många fall vara väldigt diffust och används allt för ofta slentrianmässigt i flera sammanhang. Respondenterna benämner talang dels som subjekt, alltså en individ, men även som objekt där exceptionella egenskaper hos en individ lyfts fram. I båda fallen menar man ett fåtal individer och deras egenskaper. Alla är slående överens om att talang definieras som

något annat än bara fysiska egenskaper, miljö och arv. Man talar uteslutande istället om viljan och drivet att träna hårt som avgörande egenskap hos individen. Därför blir det enligt klubbarna viktigt att skapa så bra utvecklingsmiljö som möjligt för dessa talanger, vilket genereras genom klubbarnas akademiverksamheter.

4.4 Målsättningar med talangutveckling och ungdomsverksamhet

På frågan om talangutvecklingens syfte, är svaret från respondenterna tydligt: det går ut på att få upp spelare till klubbens a-lagsverksamhet. De besvaranden ser talangutvecklings syfte som akademiverksamhetens. Olle Andersson säger, akademichef i Sirius, säger:

”Ska du bedriva en akademiverksamhet och ha det som syfte då är det absolut nummer ett är att utbilda spelare till Sirius A-lag.”

Det stora trycket på a-lagsverksamheten som beskrivits ovan gör det dock svårt att plocka upp interna talanger i a-laget, då det riskerar att leda till ett kortsiktigt tapp i fotbollsmässig kvalitet. Unga, egenutvecklade spelare beskrivs som billigare, men också mindre färdigutvecklade fotbollsmässigt.

Det ses av respondenterna som ett krav för att utbilda så bra spelare som möjligt att man väljer ut spelare som tränar mer och som blir utbildade av mer eller mindre professionella tränare. Flera av respondenterna är inne på att man visserligen inte kan veta vem av de unga spelarna som i framtiden blir professionella spelare, men att man lättare kan avgöra vilka som inte blir det. Att selektera ett mindre antal av de skickligaste spelarna riskerar därför inte att missa särskilt många av de som i framtiden blir skickliga spelare. Flera respondenter menar att de skickligaste unga spelarna som kommer fram i allt större utsträckning har sin bakgrund i ett akademilag snarare än i ett traditionellt ungdomslag.

Genom att utveckla spelare till klubbens a-lag kan man hjälpa klubben till framgång. Egenutbildade spelare beskrivs som ”kulturbärare”, som alltid är viktiga för möjlig sportslig framgång, och var kvalitéer kan vara svåra att värva externt. Men det finns också ett egenvärde i att utbilda spelare – man vill att ens spelare blir så bra som möjligt oavsett om de når klubbens a-lag eller inte. Björn Avernäs, scout i Djurgårdens akademi och a-lag, säger om talangutvecklingens framgång:

”För mig är det, när jag säger framgång, fast det finns olika saker på det då, dels så är det om du ser att spelaren tar steg. Att man har tagit in filosofin och verkligen utvecklat det man kanske ska utveckla.”

Respondenterna uppger också värden i talangutveckling som inte mäts i sportsliga termer. Det kan till exempel handla om att man säljer unga spelare och genom det kan finansiera övriga delar av verksamheten. Det kan också vara att skapa en positiv bild av klubben hos de unga spelarna, som i framtiden kan återgälda detta. Framförallt handlar det om idén att man genom att ta upp spelare internt kan generera intresse för klubben, då det uppskattas av supportrarna. Om detta går dock idéerna isär hos respondenterna: en del är helt övertygande om betydelsen av egenutvecklade spelare för supportrarnas intresse, och en del tror att denna faktor är överskattad.

Det skiljer sig något mellan klubbarna: Djurgårdens respondenter tror det är viktigare för supportrarna än Sirius.

När vi istället frågar om syftet med den bredare ungdomsverksamheten blir svaren annorlunda. Där bedrivs verksamheten i enlighet med hur det traditionellt sett ut i svensk fotboll. Syftet är då betydligt mer centrerat runt integration och andra mervärden. Ove Sjöblom säger:

”Ungdomsfotbollen har, eftersom det är en breddverksamhet, så är fokus där att få ungdomar att fortsätta spela fotboll så länge det går och ha så skoj som möjligt faktiskt... Det är vanlig breddverksamhet där så många som möjligt ska integreras och delta.”

Samtliga respondenter känner igen sig i debatten om bredd och elit i svensk fotboll, och utger sig ha tagit emot viss kritik för klubbens agerande i frågan. Bredd står för synen att alla får vara med, att social integration är det viktiga och att konkurrens mellan barn är fel. Elit står för den selekterande och konkurrensmässiga verksamheten vars syfte är att utbilda så bra spelare som möjligt.

Även i akademierna, som av respondenterna beskrivs som ”elitförberedande” snarare än elit, är konkurrens mellan barn tabubelagt och konkurrensen accelererar först efter ungefär 15 års ålder. Innan det har både Djurgården och Sirius olika garantier även för de som kommer in i akademierna, såsom startgaranti och speltidsgaranti (Djurgården) och att man inte exkluderas ur akademien förrän tidigast 15 års ålder. Man tar också ett socialt ansvar för sina spelare, bland annat genom att bevaka och garantera skolgång samt hjälpa spelare som lämnar med att hitta nya klubbar.

5. Analys

Analysen presenteras i motsatt ordning jämfört med den teoretiska referensramen, där den mest övergripande nivån presenterades först för att sedan förklaras på ett djupare plan. Här inleds istället med den bakomliggande teoretiska nivån – de institutionella logikerna – för att sedan använda dessa som förklaringsmodell för de övergripande nivåerna.

5.1 Institutionella logiker och talangutvecklingens roll

Här presenteras de institutionella logiker som präglar empirin. Samtliga av Gammelsæters (2010) logiker har visats exempel på under empiriinsamlingen, samt även exempel på medielogik (Petrelus Karlberg 2012), sportlogik (Foster, Greyser & Walsh 2006) och företagslogik (Smith, Stewart 2010). Relationen mellan logikerna är dock komplicerad. Tankesätt är inte uteslutande, och ofta kombineras flera tankesätt med oklara relation. Vi finner att Gammelsæters logiker av denna anledning blir till ett trubbigt analysverktyg. Dessa blir under empiriinsamlingen i många fall svåra att urskilja och särskilja från varandra. På grund av detta har vi istället definierat logiker som vi bedömer ligger närmre empirin och ger större förklaringsvärde. Fyra institutionella logiker har identifierats: sportlogik, ideell logik, kommersiell logik och medielogik. Dessa kombineras och varierar mellan av respondenterna beroende på situation. Analysen utgår från det övergripande syftet med verksamheten, i enlighet med Wijkström och Einarssons (2006) resonemang.

5.1.1 Sportlogik

Den absolut vanligaste uppsättningen av normer och tankesätt som intervjuobjekten visar upp kommer sig ur vad vi kallar sportlogik, likt den definition Carlsson-Wall, Kraus och Messner (2016) använder. I denna logik mäts fotboll i sportmässiga termer: fotboll går ut på att spela fotboll, göra det så bra så bra som möjligt, och vinna matcher. Återkommande i empirin är att överordnat allt annat är sportslig framgång för klubbens a-lagsverksamhet. Denna grundar sig dels i identifikation med klubben och vilja att ge den specifika klubben framgång (jfr *identitetslogik*, Gammelsæter, 2010), men också i en rent intuitiv förståelse för att ”det går ut på att vinna matcher” som upprepas av intervjuobjekten (jfr *autotelisk logik*, Gammelsæter, 2010). Den återkommande styrkan i normen visar hur avgörande sportlogiken är för elitfotbollsklubbarnas verksamhet.

Talangutvecklingens roll enligt sportlogiken har flera bottnar. Det vanligast förekommande berättigandet för ungdomslagens existens är att producera spelare till a-laget. Genom att producera så bra spelare som möjligt så ökar chansen att a-laget vinner matcher. För att kunna producera spelare till a-laget är selektering av barn och ojämn uppdelning av resurser till de utvalda barnen ett krav – man behöver fler träningsstider och utbildade tränare för att ge de utvalda de rätta utvecklingsmöjligheterna, och detta har man helt enkelt inte möjlighet att ge alla. Resultatet blir skapandet av klubbarnas akademier.

Men det finns också ett egenvärde i att producera bra spelare – oavsett deras bidrag till det egna a-laget. Man vill göra sina spelare så bra som möjligt, vilket ses som ett självändamål. Det finns också ett egenvärde i att ha egenproducerade spelare i klubbens a-lag, oavsett om de bidrar till framgång eller ökat publikt intresse.

5.1.2 Ideell logik

Den ideella logiken vi finner i empirin stämmer överens med Gammelsæters (2010) definition, och har också beskrivits av bland andra Stenling (2014). Fotbollen har ett ideellt syfte – den finns till för att skapa samhällsnytta i olika former, och kommer från en lång tradition av voluntarism och folkhälso-perspektiv.

Historiskt sett har utbildningen av spelare skett i traditionella, ideellt organiserade ungdomslag. I den ideella logiken är talangutveckling snarast en bieffekt av ungdomsfotbollens verkliga syfte: att bidra till samhällsnyttan i form av mental- och fysisk hälsa, och social integration. Flera av respondenterna poängterar att man har ett samhällsansvar. Det innebär en inkluderande syn där alla får delta, där man inte selekterar och där matcher i första hand inte går ut på att vinna, utan på att motionera, integrera och att ha roligt tillsammans. Det svenska systemet med voluntarism och föreningsliv innebär att logiken också innehåller ett demokratiskt styrsätt, vilket i sin tur också bidrar till samhällsnyttan då det främjar demokratiska värden (Gammelsæter 2010). Detta märks dock inte av i klubbarnas praktiska arbete, mer än att klubbens medlemmar ses som viktiga intressenter.

5.1.3 Kommersiell logik

Den kommersiella logiken – som beskrivs av Gammelsæter (2010) och kallas marknadens logik av Norberg och Redelius (2012) – går ut på användandet av verktyg från affärsvärlden för att nå finansiella mål. Liknande begrepp är företagslogik (Carlsson-Wall, Kraus & Messner 2016).

Talangutveckling får inom denna logik fyra roller. Den första, som flera av de intervjuade återkommer till, är att det är ett billigare sätt att rekrytera spelare – speciellt med tanke på att akademierna och ungdomsidrotten är självfinansierat. Klubbarna har haft återkommande ekonomiska problem och talangutvecklingen ses som ett sätt att lösa det problemet: man kan via intern utbildning av spelare på sikt få samma nivå av kvalitet utan att spendera lika mycket. Man ser också akademien som något att kunna falla tillbaka på i tider av ekonomiska problem i form av ett stadigt inflöde av talang. Den andra rollen är att se försäljning av unga, egenutvecklade spelare som ett sätt att finansiera övriga delar av verksamheten. Unga spelare kan säljas, och intäkterna återinvesteras sedan i verksamheten som helhet. Båda klubbarna har vid flera tillfällen sålt unga spelare under de senaste åren, ibland direkt från akademiverksamheten utan att passera a-lagsfotbollen. Den tredje rollen är att se talangutvecklingen som ett sätt att generera intresse för klubben, vilket i sin tur ska generera större intäkter. Även om intervjuobjekten inte är överens om egna talangers effekt på supportrars intresse, då en del tvivlar på denna effekt, kommer denna idé återkommande upp. Den fjärde och sista rollen är att se talangutvecklingen och ungdomsfotbollen som helhet som ett marknadsföringsverktyg. Genom att ge unga en positiv bild av klubben skapar man framtida supportrar, ideellt arbetande, sponsorer, och så vidare.

Norberg och Redelius (2012) idé att ungdomsverksamhet på grund av kommersialisering kan ses som en produkt man säljer till ungdomarna och deras föräldrar för att på så vis tjäna pengar, bekräftas inte av empirin. Inte heller verkar bolagsform – Djurgården är delvis organiserat som ett idrottsaktiebolag – verkar ha någon betydelse för respondenternas beslutsfattande. Att Djurgården har samma styrelse för förening som aktiebolag och att föreningen äger i stort sett alla röster kan vara en förklaring.

5.1.4 Medielogik

Medielogik, som beskrivits av Petrelius Karlberg (2012) går ut på att tolka och dramatisera skeenden, och förstås bäst som en katalysator av andra logiker. Media ligger som en lins framför övriga logiker och förstärker deras effekter. Detta gäller framförallt sportlogiken, vilket kan tolkas som att sportlogik även för media och supportrar är den mest dominerande logiken. Resultatet blir bristande tålamod och enorma krav på kortsiktiga fotbollsmässiga framgångar som präglar allt elitklubbarna håller på med. Det kan till exempel handla om möjliga ”panikvärningar”, som försvårar för internt utvecklade spelare att komma upp.

Även här är logikens effekt på talangutvecklingens roll mångfacetterad. Eftersom media kanaliserar övriga logiker i sitt dramatiserande och tolkande av klubbarnas agerande kan de använda olika logiker beroende på situation. Intervjuobjekten pratar av denna anledning om olika försök att positionera och marknadsföra sitt arbete, så att den logik som passar klubbarna i en given situation används. Då media tolkar klubbarnas agerande i enlighet med klubbarnas avsedda syfte undviks potentiella kollisioner mellan olika tankesätt.

5.2 Bemöta multipla institutionella logiker

Här diskuteras de sätt multipla institutionella logiker påverkar på talangutveckling och ungdomsfotboll. Två huvudsakliga teman har identifierats: kommersialiseringens effekter och debatten om bredd och elit.

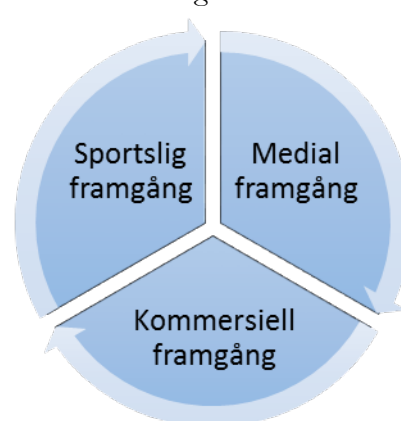
5.2.1 Kommersialiseringens effekter

Till att börja med så har kommersialiseringen än så länge begränsad direkt effekt på talangutvecklingen och ungdomsfotbollen övergripande syfte. Även om det finns kommersiella motiv till att bedriva både akademi och bredare ungdomsfotboll används dessa sällan av respondenterna som berättigande för verksamheternas existens. Av detta dras slutsatsen att övriga logiker fortsatt är mer dominanta än kommersiell logik inom dessa områden. Istället kommer kommersialiseringens påverkan på talangutvecklingen indirekt, via a-lagsverksamheten.

I vissa situationer är logikerna kompatibla med varandra – sportslig framgång ses som en förutsättning för medial framgång, vilket i sin tur ses som en förutsättning för kommersiell framgång, precis som Petrelius Karlberg (2012) skriver. Sambandet mellan spelarutgifter och sportslig framgång som beskrivs av Sloane (1971) gör att relationen mellan sportlogik och kommersiell logik också fungerar åt andra hållet: kommersiell framgång leder till större resurser som leder till sportslig framgång. Detta samband symboliseras i sportekonomin av den konkava intäktsgrafen – sportslig framgång genererar större intäkter (Sloane 1971). Detta ökar betydelsen av sportslig framgång ytterligare, och bekräftar den bild som intervjuobjekten har att det är som att resten av verksamheten står och väger med den senaste matchens resultat. Av detta dras slutsatsen att a-lagets sportsliga framgång är avgörande för vilken logik som prioriteras när klubbarna kompromissar (Kraatz, Block 2008).

De tre logikerna kompletterar och underbygger varandra, vilket illustreras i Figur 1. Resultat är den enorma ökning i omsättning som skett i klubbar över hela Europa (jfr Vrooman 2007).

Figur 1



Detta får två effekter på klubbarnas ungdomsverksamhet. Den första är en idé om att elit föder bredd (Norberg, Sjöblom 2012), och att bredd föder elit, där är den ideella logiken är kompatibel med treenigheten ovan. Elit föder bredd genom att elitfotbollen genererar intresse som leder till att fler börjar spela fotboll. Flera av intervjuobjekten är också inne på att bredd föder elit – ju fler

som spelar fotboll desto större sannolikhet att hitta någon som är talangfull och blir riktigt bra. Dock gäller detta förhållandet mellan elit på seniornivå och bredd på ungdomsnivå, och inte förhållandet mellan bredd och elit, eller elitförberedande, inom ungdomsnivå.

Den andra effekten är att de klubbar som blir framgångsrika sportsligt, medialt och kommersiellt får betydligt mer resurser att arbeta med. Det leder också till att mer resurser kan investeras i att utveckla egna talanger – vilket som beskrivits ovan har motiv från både sportlogik och kommersiell logik. Resultatet av kombinerandet av sportlogik och kommersiell logik blir klubbarnas akademier, där betalda tränare utbildar selekterade, talangfulla spelare. Dessa har ofta kommit till klubben på grund av dess mediala framgång. Att Djurgårdens akademi har funnits betydligt längre än Sirius illustrerar graden till vilken klubbarna historiskt sett påverkats av kommersialiseringen. Samma sak kan sägas om de svenska klubbarnas förhållande till de europeiska, där akademier funnits länge och dit kommersialiseringen kom tidigare. I akademierna bedriver man en ”elitförberedande” verksamhet, vilket vi återkommer till i diskussionen om bredd och elit nedan.

Men de ökade resurserna leder också till att de kan värva dyra, kvalitativa spelare som gör det svårt för unga talanger att ta plats. Eftersom a-lagsverksamhetens kortsiktiga sportsliga prestationer är så viktiga, kan man inte strategiskt förankra talangutvecklingen, exempelvis genom att sätta upp infrastruktur för hur många spelare som ska komma upp från akademien varje år eller bestämma en andel av a-lagstruppen som ska bestå av internt utvecklade spelare. Det skulle innebära att man riskerar att tappa i sportslig kvalitet. Steget mellan elitklubbarnas a-lag och ungdomslag är mycket stort, och ingen av klubbarna har lyckats hitta ett framgångsrikt sätt att förankra talangutvecklingen i klubbens strategi. A-lagsverksamheten drivs därför mer eller mindre helt separerat från akademi- och ungdomsfotboll.

5.2.2 Bredd vs. Elit

I vissa situationer är logikerna motsägelsefulla – vilket sker när det kommer till talangutveckling och ungdomsfotboll. Den ideella logiken ser ungdomsfotboll som samhällsnytta medan sportlogiken ser dess roll som att utbilda så bra spelare som möjligt. Eftersom utbildningen av spelare enligt sportlogiken kräver selektering av barn och ojämlig fördelning av resurser barnen emellan uppstår situationer som inte är kompatibla med den ideella logiken. Resultatet är debatten om bredd och elit inom svensk fotboll.

Ett sätt att hantera debatten mellan bredd och elit i de analyserade klubbarna är via strukturell differentiering (Kraatz, Block 2008). Den distinkta uppdelningen i de breda ungdomslagen; som bedrivs som en traditionell, ideell förening och bemöter den ideella logiken; och akademilagen; som selekterar unga spelare och har utbildade tränare; tillåter klubbarna att bemöta de motsägelsefulla kraven från den ideella logiken och sportlogiken.

Strukturell differentiering är dock inte tillräckligt. Dels uppstår det kontraster mellan akademilag och övriga ungdomslag, vilket attraherat kritik mot båda klubbarna. Dessutom har den ideella logiken effekter även inom akademien. Djurgården startar sin akademiverksamhet vid 10 års ålder, och Sirius vid 12, medan övrig ungdomsverksamhet startas tidigare. Först efter 15 års ålder blir selekteringen och konkurrensen ungdomarna emellan hårdare. Av skillnaden mellan

åldersgrupper dras slutsatsen att den ideella logiken har större betydelse då det kompromissas mellan logiker i tidiga åldrar (Kraatz, Block 2008), för att sedan förlora i betydelse. Dock bör poängteras att intervjuobjekten inte nödvändigtvis tillskriver denna struktur till ideell logik utan snarare till en bredare humanism, vilket är ett inslag i den ideella logiken men också kan ses som ett inslag i flera andra logiker eller som en logik i sig.

Det finns också ett visst organisatoriskt hyckleri (Brunsson 1990), eller frikoppling (Carlsson-Wall, Kraus & Messner 2016). Respondenterna belyser återkommande klubbens viktiga samhällsansvar och att man gör mycket nytta för samhället via breddfotbollen. Samtidigt prioriteras delarna väldigt annorlunda budgetmässigt: i Djurgården får akademiverksamhet, med sitt 200-tal barn och ungdomar, ungefär 7,3 miljoner kronor i årlig budget. Övrig ungdomsverksamhet, med omkring 1600 barn och ungdomar, delar på ungefär 3 miljoner. Även om delarna är strukturellt differentierade (Kraatz, Block 2008) är kompromissande på organisatorisk nivå nödvändigt (Greenwood et al. 2011), och då prioriteras akademins sportlogik och kommersiella logik över breddidrottens ideella logik.

5.3 Institutionella logiker och talent management

Båda klubbarna tar ett socialt ansvar för sina unga spelare utanför fotbollen. Man antar alltså ett stakeholder-perspektiv på talangutvecklingen. I den ideella logiken är stakeholder-perspektivet den huvudsakliga poängen – samhällsnyttan. Vi har tidigare visat att den ideella logiken är mer dominerande i yngre åldersgrupper, för att sedan ge vika för en mer dominerande sportlogik. Detta överensstämmer också med perspektivet på talangutveckling: ju äldre spelarna blir desto större är konkurrensen och risken att bli ombedd att lämna akademien. Till skillnad mot den ideella logiken är sportlogiken, understödd av den kommersiella- och medielogiken, alltså viktad mer åt shareholder-perspektivet. Men även i sportlogiken finns stakeholder-perspektivet i form av att man bryr sig om spelarens utveckling oavsett bidrag till klubbens a-lagsverksamhet.

Definitionen av talang inom klubbarna är både en individ och en egenskap, det vill säga talang är både ett subjekt och ett objekt (Thunnissen, Boselie & Fruytier 2013). Men båda dessa definitioner har exklusivitet gemensamt – det handlar alltid om en liten skara spelare som betraktas som talanger. I enlighet med normer och tankesätt som grundar sig i sportlogiken är klubbar delvis organiserade på samma sätt i form av den exklusiva skara som selekteras till akademilagen. Det finns med andra ord en parallell mellan definitionen av talang och hur ungdomslagen är organiserade. En mer inklusiv approach ingår i den ideella logiken, där alla ska få chansen. Debatten om bredd och elit, som vi visat är en debatt mellan ideell logik och sportlogik, är därmed också en debatt mellan inklusiv och exklusiv definition av talang.

Med definition av talang följer också definition av talangutveckling. De flesta professionella fotbollsspelare startade tidigare sina karriärer i en breddförening styrd av en ideell logik. Sportlogiken, de ökade resurserna och krocken med den ideella logiken har lett till utvecklandet av akademierna. Dessa drivs med en mer exklusiv definition av talang. Detta begränsar i allt större utsträckning talangutvecklingen till "elitförberedande" akademierna. Den betydligt högre träningsmängden i akademierna gör att spelarna i de traditionella breddlagen får svårt att utvecklas i samma hastighet. Resultatet blir, enligt respondenterna, att allt fler av de unga spelare som senare blir professionella har sin bakgrund i akademier. Breddlagen förknippas inte med

talangutveckling, och att spela breddfotboll leder enligt respondenterna i allt mindre utsträckning till en karriär inom professionell fotboll.

5.4 Institutionella logiker och sportekonomi

Trots den svepande förändringen av mängden och betydelsen av kommersiella aktörer inom fotbollsindustrin som Gammelsæter (2010) beskriver blir ekonomisk vinst aldrig en målsättning för klubbarna. Ekonomisk framgång är ett medel för att nå det hela tiden överordnade målet att vinna fotbollsmatcher. Att marknadsföra produkten fotboll och attrahera sponsorer är avgörande – men bara för att klubbarna ska kunna investera mer pengar i att vinna fotbollsmatcher (jfr sportlogiken). Man är dock mån om klubbens långsiktiga överlevnad och finansiell stabilitet. Detta kan tolkas på två sätt. Den första är att sportlogiken är så dominant i elitfotbollsklubbars arbete att den kommersiella logiken får begränsat inflytande och att lönsamhet därför är underordnat. Den andra är att den kommersiella logik som påverkar aktörerna i fotbollsklubbar skiljer sig från den traditionella, och att strävan efter lönsamhet därför inte är en norm. Oavsett tolkning förstärks bilden av klubbarna som nyttomaximerande (Sloane 1971), och det finns en parallell mellan nyttomaximerande och sportlogiken, som dominerar klubbarnas arbete. Ett samband mellan kommersiell logik och ekonomisk-vinst maximerande kan dock inte fastställas – det beror på hur man väljer att besvara tolkningsfrågan ovan.

Vi har också visat att den ideella logiken har påverkan för hur en elitfotbollsklubb arbetar. Det, i kombination med att inte heller sportlogiken bara innehåller strikt spelmässig framgång, innebär att nyttomax vs. ekonomisk vinst-max (Sloane 1971, Fort 2015), inte bara är en avvägning mellan ekonomisk vinst och fotbollsmässig framgång, utan att nyttomax-kurvan måste innehålla fler faktorer. Iso-kurvan för nytta beskriven i Diagram 2 borde således också innehålla ytterligare termer såsom mental- och fysisk hälsa, social integration, att ha egenutvecklade spelare i a-laget, och så vidare.

6. Slutsats och diskussion

Nedan sammanfattas uppsatsens slutsatser, dess implikationer diskuteras, bidrag till forskning beskrivs, uppsatsens begränsningar diskuteras och det ges förslag till framtida forskning. Det avslutas också med en diskussion om klubbarnas strategier.

6.1 Slutsats

Denna uppsats har analyserat talangutvecklingens syfte i två svenska elitfotbollsklubbar med hjälp tre teoretiska fält: sportekonomi, talent management och institutionell teori. Fyra institutionella logiker som förklarar empirin har beskrivits: sportlogik, ideell logik, kommersiell logik och medielogik. Deras syfte med talangutveckling redovisas i Tabell 3 nedan.

Logikernas effekter på talangutvecklingens roll har diskuterats med utgångspunkt i två fenomen: kommersialiseringens effekter och debatten om relationen mellan bredd och elit i svensk ungdomsfotboll. Vi finner att sportlogik, medielogik och kommersiell logik kompletterar och underbygger varandra, vilket leder till att större klubbar växer i form av både sportsliga krav och resurser. Resultatet för talangutvecklingen blir dels ett väldigt stort steg mellan elitklubbarnas ungdomslag och a-lagsverksamhet, dels en mer utpräglad selektering och högre konkurrens i dessa klubbars talangutveckling – vilket kolliderar med den ideella logiken och ger upphov till

debatten om bredd och elit. Klubbarna hanterar detta genom strukturell differentiering (Kraatz, Block 2008), där den elitförberedande akademien bemöter sportlogiken och breddlagen bemöter den ideella logiken. Klubbarna behöver också kompromissa (Kraatz, Block 2008), både inom de separerade delarna och på organisatorisk nivå. Slutligen finns också vissa tecken på frikoppling (Carlsson-Wall, Kraus & Messner 2016) och organisatoriskt hyckleri (Brunsson 1990).

Vi utgår sedan från de lanserade institutionella logikerna för att analysera klubbarna ur med talent management-teori. Vi finner att den traditionella svenska idrottsrörelsen, där den ideella logiken har sitt ursprung, använder ett stakeholder-perspektiv (Lewis, Heckman 2006) samt använder en inklusiv definition av talang (Thunnissen, Boselie & Fruytier 2013). Den i elitklubbarna dominerande sportlogiken, som drivs på av den kommersiella och medielogiken, ligger istället närmre ett shareholder-perspektiv och en exklusiv definition av talang. Den exklusiva definitionen av talang begränsar talangutvecklingen till färre av klubbarnas unga spelare, och exkluderar breddidrotten. Således har kombinationen av sportlogik, medielogik och kommersiell logik som lett fram till akademierna lett till att framtidens fotbollsproffs i allt mindre utsträckning kommer från breddidrottsbakgrund.

Slutligen används institutionella logiker för att analysera klubbarna sportekonomiskt. Vi finner att klubbarna är nyttomaximerande (Sloane 1971), och att det finns ett samband mellan nyttomaximering och sportlogiken. Däremot kan ett samband mellan den kommersiella logiken och ekonomisk vinst-maximering inte fastställas. Eftersom klubbarna också påverkas av ideell logik, och eftersom sportlogiken har visats innehålla en bredare definition av nytta än att endast vinna matcher, föreslår vi också en uppdaterat version av begreppet nyttomaximering. I och med det får talangutveckling och ungdomsfotboll en roll i den sportekonomiska forskningen. De institutionella logikerna, deras syfte med talangutveckling och sambanden mellan de teoretiska fälten redovisas i Tabell 3:

Tabell 3

Logik	Syfte med talangutveckling och ungdomsfotboll	Stakeholder / Shareholder	Definition av talang	Målsättning*
Sportlogik	- Spelare till A-lag - Egenvärde i att utbilda - Sportslig framgång	Stakeholder & Shareholder	Exklusiv	Nyttomaximering - men mer än att bara vinna matcher
Ideell logik	- Motion - Social integration - Mental hälsa	Stakeholder	Inklusiv	Nyttomaximering - men annan syn på nytta
Kommersiell logik	- Rekrytera billigt - Sälja spelare och finansiera övrig verksamhet - Marknadsföring	Shareholder	Exklusiv	Beror på tolkning
Medielogik	- Dramatik - Nyheter - Förstärkande lins för övriga logiker	---	---	---

*Sloane, 1971

6.2 Praktiska implikationer

Den kommersialisering och globalisering som herrfotbollen gått igenom under de senaste decennierna ger en fingervisning om hur andra sporter, och damfotbollen, kan komma att förändras framöver. Av den anledningen blir kommersialiseringens effekter på talangutveckling, och även på den bredare ungdomsidrotten, högaktuell inte bara för fotbollsföreningar utan också övriga idrottsrörelsen. Infrastrukturen runt idrottsrörelsen är uppbyggd runt den tidigare dominerande ideella synen på idrott och kommer därför behöva revideras.

Respondenterna är väl medvetna om problematiken i förhållandet mellan bredd och elit, och komplexiteten i ämnet. Uppsatsen klargör på empirisk och teoretisk grund frågans bakgrund och effekter på klubbarnas arbete, och är således användbar för praktiskt arbete i områdena talangutveckling, akademifotboll och bredare ungdomsfotboll.

6.3 Bidrag till forskning

Med utgångspunkt i både teori och empirin har uppsatsen beskrivit institutionella logiker som förklarar klubbarnas beteende. Dessa är användbara som utgångspunkt också för framtida forskning. Vi har kartlagt konkreta effekter de olika logikerna får, i enlighet med behovet som beskrivits av Gammelsäter (2010) och Petrelius Karlberg (2012).

Uppsatsen har med ett tvärvetenskapligt förhållningssätt (Bryman, Bell 2013) funnit samband mellan tidigare separerade teoretiska fält – samband och insikter som sedan används med syfte att utveckla de enskilda teoretiska fälten. Dessa samband och insikter är användbara även för framtida forskning. Institutionell teori förklarar de normer och tankesätt som driver klubbarnas syn på talent management. Det ger också en förklaring till klubbens målsättning, och leder till utveckling av det sportekonomiska nyttomaximerings-begreppet (Sloane 1971, Fort 2015).

6.4 Begränsningar i studien och framtida forskning

Uppsatsens största begränsning gäller urvalet - det smala urvalet leder till att generalisering och överförbarhet till den bredare fotbollskontexten blir svårare. Alla fotbollsklubbar är unika och med det smala urvalet kan fallspecifika faktorer påverka. Den bristande spridningen av respondenter utgör en liknande begränsning. I framtida forskning behöver de fynd och teorier som lanseras här fastställas via kvantitativa undersökningar. Vidare bygger analysen runt antagandet att empirin stämmer överens med verkligheten, och avgörande är därför att respondenterna beskriver verkligheten rättvisande. Uppsatsen saknar också empiri från en större mängd sekundära källor vilket begränsar möjlighet till validering av respondenternas svar.

För framtida forskning är det särskilt viktigt att bredda analysen till dam- och flickfotbollen. Även liknande analyser av andra idrotter vore tänkvärt då de agerar i en delvis annorlunda kontext än elitfotbollsklubbar.

6.4 Avslutande diskussion

Trots att talangutveckling och ungdomsfotboll alltså är en del av en elitfotbollsklubbbs målsättningar, har ingen av klubbarna lyckats förankra den i den övriga strategin. Ingen av klubbarna har lyckats hitta ett sätt för talangutveckling att till större grad integreras med a-lagsverksamheten.

Detta blir speciellt paradoxalt i förhållande till den sportekonomiska forskningen. Forskningen säger att det finns ett tydligt samband mellan spelarkostnader och sportslig framgång, samt att arbetsmarknaden kan liknas vid en perfekt marknad (Szymanski 2014, Frountzos 2015). Det innebär att om klubbarna helt enkelt accepterar att hur marknaden ser ut och arbetar precis som övriga klubbar, kommer man över tid att nå sportslig framgång som motsvarar klubbens omsättning – en dystopisk slutsats av förutsägbarhet som knappast är kompatibel med sportlogikens tävlingsideal. Bollen är inte längre rund!

Respondenterna är överens om att internt utvecklade spelare trots allt är billigare, men försakar att utnyttja detta till större grad i klubbens strategi för att på ett systematiskt sätt bidra till klubbens sportsliga framgång. Kanske skulle intern talangutveckling kunna vara det som tillåter klubbarna att bryta det förutsägbara mönstret – med tålamod och strategisk förankring kan de kanske utveckla interna, billigare spelare som är lika kapabla som dyra värvningar. Eller, om man så vill: i en kommersialiserad fotbollsvärld via intern talangutveckling hitta sätt att öka intäkter och finansiera övriga delar.

Referenslista

- Ahrne, G. & Svensson, P. 2011, "Handbok i kvalitativa metoder".
- Andersson, T. & Carlsson, B. 2009, "Football in Scandinavia: a fusion of welfare policy and the market", *Soccer & Society*, vol. 10, no. 3-4, pp. 299-304.
- Båvner, I. 1998, *Alternativ associationsform för idrottslig verksamhet*, RF-Juridik, Stockholm.
- Behrenz, L. 2012, "Idrottens Ekonomiska Samhällsnytta" in *Är idrott nyttigt? En antologi om idrott och samhällsnytta*, ed. J. Hvenmark, Första upplagan edn, SISU Idrottsböcker, Stockholm.
- Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2005, "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition", *Human resource management*, vol. 44, no. 2, pp. 129-136.
- Brunsson, N. 1990, "Det organiserade hyckleriet", *Tvärsnitt*, vol. 2.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2:2 edn, Liber.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. & Messner, M. 2016, "Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization", *Management Accounting Research*.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G., III 1998, "The war for talent", *The McKinsey Quarterly*, , no. 3, pp. 44-57.
- Dyer, W.G. & Wilkins, A.L. 1991, "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt", *Academy of management review*, vol. 16, no. 3, pp. 613-619.
- EG Domstolen 1995, *Case No. C-415/93, Report p. I-04921*, European Court of Justice, Luxembourg.
- Eisenhardt, K.M. 1989, "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.
- Fort, R. 2015, "Managerial Objectives: A Retrospective on Utility Maximization in Pro Team Sports", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 62, no. 1, pp. 75-89.
- Foster, G., Greyser, S.A. & Walsh, B. 2006, *The business of sports : text and cases on strategy and management*, Thomson/South-Western, Mason, OH.
- Frountzos, A. 2015, *Penningligan, Årlig genomgång av svensk fotbollsekonomi*, Deloitte AB.
- Gammelsæter, H. 2010, "Institutional pluralism and governance in "commercialized" sport clubs", *European Sport Management Quarterly*, vol. 10, no. 5, pp. 569-594.
- Garcia-del-barrio, P. & Szymanski, S. 2009, "Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer", *Review of Industrial Organization*, vol. 34, no. 1, pp. 45-68.

- Glaser, B. & Strauss, A. 1967, "The discovery grounded theory: strategies for qualitative inquiry", *Aldin, Chicago*.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R. & Lounsbury, M. 2011, "Institutional complexity and organizational responses", *The Academy of Management Annals*, vol. 5, no. 1, pp. 317-371.
- Kraatz, M.S. & Block, E.S. 2008, "Organizational implications of institutional pluralism" in *The SAGE handbook of organizational institutionalism*.
- Kvale, S. 1997 "Den kvalitativa forskningsintervjun", Studentlitteratur.
- Leach, S. & Szymanski, S. 2015, "Making money out of football", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 62, no. 1, pp. 25-50.
- LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. 1982, "Problems of reliability and validity in ethnographic research", *Review of educational research*, vol. 52, no. 1, pp. 31-60.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. 2006, "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 139-154.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985, *Naturalistic inquiry*, Sage.
- Lindfelt, M. 2007, *Eliten è liten - men växer. Förändrade perspektiv på elitidrott*, Riksidrottsförbundets FoU rapport, Stockholm.
- March, J.G. & Olsen, J.P. 1995, *Democratic governance*, Free Press, New York.
- Norberg, J. 2012, "Idrottens Föränderliga Samhällsnytta" in *Är idrott nyttigt? En antologi om idrott och samhällsnytta*, ed. J. Hvenmark, Första upplagan edn, SISU Idrottsböcker, Stockholm.
- Norberg, J. & Redelius, K. 2012, "Idrotten och kommersen : marknaden som hot eller möjlighet?" in *Civilsambället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*, ed. F. Wijkström, Första upplagan edn, European Civil Society Press, Göteborg.
- Norberg, J. & Sjöblom, P. 2012, "The swedish elite sport system – or the lack of it?" in *Nordic elite sport – is organization and leadership the key?*, eds. S. Andersen & L.T. Ronglan, Norwegian university press, Oslo.
- Petrelus Karlberg, P. 2012, "Kerberos" in *Är idrott nyttigt? En antologi om idrott och samhällsnytta*, ed. J. Hvenmark, Första upplagan edn, SISU Idrottsböcker, Stockholm.
- Sahlström, K. 2015, *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2014*, Svenska Fotbollsförbundet, Stockholm.
- Sahlström, K. 2011, *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2010*, Svenska Fotbollsförbundet, Stockholm.
- Sahlström, K. 2003, *Analys av allsvenska föreningarnas ekonomi 2002*, Svenska Fotbollsförbundet, Stockholm.

- Sloane, P.J. 1971, "Scottish Journal Of Political Economy: The Economics Of Professional Football: The Football Club As A Utility Maximiser*", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 18, no. 2, pp. 121-146.
- Smith, A.C.T. & Stewart, B. 2010, "The special features of sport: A critical revisit", *Sport Management Review*, vol. 13, no. 1, pp. 1-13.
- Solberg, H.A. & Haugen, K.K. 2010, "European club football: Why enormous revenues are not enough?", *Sport in Society*, vol. 13, no. 2, pp. 329-343.
- Svenska Fotbollsförbundet a, , *Publikliga* [Homepage of SvFF], [Online]. Available: <http://svenskfotboll.se/allsvenskan/tidigare-ar/resultat-2015/statistikligor/?scr=spl> [2016, 05/11].
- Svenska Fotbollsförbundet b, , *Publikliga* [Homepage of SvFF], [Online]. Available: <http://svenskfotboll.se/superettan/tidigare-ar/resultat-2015/statistikligor/?scr=spl> [2016, 05/11].
- Szymanski, S. 2014, "On the ball: European soccer's success can be credited, in part, to the liberalization of the players' market. but what will the future bring?", *Finance and Development*, vol. 51, no. 1, pp. 26-28.
- Szymanski, S. 2001, "Economics of sport: Introduction", *The Economic Journal*, vol. 111, no. 469, pp. F1-F3.
- Teichgraber, M. 2015, 14.08.2015-last update, *European Union Labour force survey - Annual results 2014* [Homepage of Eurostat], [Online]. Available: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_\(LFS\)_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_(LFS)_statistics) [2016, 05/11].
- Thornton, P.H. & Ocasio, W. 2008, "Institutional logics", *The Sage handbook of organizational institutionalism*, vol. 840, pp. 99-128.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. 2013, "A review of talent management: 'infancy or adolescence?'", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no. 9, pp. 1744.
- Vrooman, J. 2007, "Theory of the beautiful game: The unification of European football", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 54, no. 3, pp. 314-354.
- Wijkström, F. & Einarsson, T. 2006, "Ett samhällsvetenskapligt tomrum och ett sprängfullt socialt landskap" in *Civilsamhällets många ansikten: en samling essäer, 1995-2010*, ed. F. Wijkström, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI), Stockholm.
- Wikberg, K. 2005, *Amatör eller professionist?: studier rörande amatörfrågan i svensk tävlingsidrott 1903-1967*, SISU idrottsböcker, Stockholm.
- Yin, R.K. 2014, *Case study research: Design and methods*, fifth edition, Sage publications.

Appendix:

Appendix 1: Omsättning Europeiska fotbollsligor

Omsättning (MEUR)			
Liga	1996	2005	Ökning (%)
Premier League	516	1987	385%
Serie A	452	1336	296%
Bundesliga	373	1236	331%
Allsvenskan*	38	81	215%

Källa: Vrooman, 2007; Svenska fotbollsförbundet, 2005

*Räknat med växelkurs 9,25 SEK/EUR

Appendix 2: Intervjumall – Make or Buy?

1. Respondenten
 - a. Vem är du?
 - b. Vilken klubb företräder du?
 - c. Vad har du för roll i klubben?
 - d. Hur ser ägarförhållanden inom klubben ut? Hur är den organiserad?
2. Hur definierar klubben framgång?
 - a. Vilka ses som stakeholders/intressenter?
 - i. Viktigaste stakeholders?
 - ii. Hur kommunicerar man till olika stakeholders?
 - b. Vad är framgång för klubben som helhet?
 - i. Tror du att denna definition skiljer sig mellan olika stakeholders?
 - c. Vilket är talangutvecklingens syfte i föreningen?
 - d. Hur definierar du talang?
 - e. Vad är framgång inom talangutveckling?
 - i. Tror du att denna definition skiljer sig mellan olika stakeholders?
 - f. Hur mäter ni framgång inom er talangutveckling?
 - i. Vilka incitament finns?
 1. Vad ingår i dessa?
 - g. Vad påverkar talangutvecklingens roll i klubben? Vilka faktorer?
3. Make or Buy?
 - a. Beslutsfattandet:
 - i. Vad motiverar beslutet? Vad har man för argument?
 - ii. Vilka frågas?
 - iii. Vem fattar beslutet?
 - b. Hur många talanger kommer upp i a-laget per år i snitt?
 - c. Tjänar man pengar på att sälja internt utvecklade spelare?
 - d. Hur många spelare värvas per år?
 - e. Hur mycket kostar (olika delar av) talangverksamheten per år?

- i. Hade de här pengarna kunnat användas bättre av föreningen i något annat syfte?
 - f. Hur fördelas pengarna mellan talangutveckling och externa värvningar?
4. Intern vs. Extern talang?
- a. Är det billigt eller dyrt att rekrytera via talangutveckling?
 - b. Vad skiljer internt utvecklad talang från externt utvecklad?
 - c. Vad skulle hända om de talanger som kommer upp till a-laget bedöms inte hålla måttet?
5. Elit vs. bredd?
- a. Satsar ni på bredd eller elit i er talangutveckling?
 - b. Hur förhåller sig bredd och elit till varandra? Hur påverkar de olika synsätten varandra?
 - c. Ändras fokus på elit/bredd något beroende på spelarens ålder/erfarenhet?
 - d. Hur påverkas de spelare som inte längre platsar (rent praktiskt)?

Appendix 3: Minienkät om vilka faktorer som i störst utsträckning påverkar beslut kring talangutveckling inom klubben

Ange i vilken grad varje faktor påverkar:

Publikt intresse/opinion (Mängden supportrar och deras åsikt)

Påverkar inte alls				Påverkar till viss del				Påverkar mycket		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Medialt intresse/opinion (Medie-trycket runt klubben och deras åsikt)

Påverkar inte alls				Påverkar till viss del				Påverkar mycket		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Politiskt intresse/opinion (Påverkan från politiker och politiska partier)

Påverkar inte alls				Påverkar till viss del				Påverkar mycket		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Klubbkultur (Hur spelare och fans identifierar sig)

Påverkar inte alls				Påverkar till viss del				Påverkar mycket		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ekonomiska förutsättningar (finansiella resurser, sponsring, gåvor etc...)

Påverkar inte alls

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Påverkar till viss del

Påverkar mycket

Klubbens ägare (Externa ägare, förening, medlemmar etc...)

Påverkar inte alls

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Påverkar till viss del

Påverkar mycket

Central reglering (t.ex. SvFF, SEF)

Påverkar inte alls

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Påverkar till viss del

Påverkar mycket

Samhällsansvar (samhället och individer/spelare)

Påverkar inte alls

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Påverkar till viss del

Påverkar mycket

Ytterligare faktorer: _____

Påverkar inte alls

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Påverkar till viss del

Påverkar mycket

Hur skiljer sig de tre viktigaste faktorerna gentemot konkurrenter?

Appendix 4: Marknaden som hot eller möjlighet?Källa: Norberg
och Redelius

	Marknaden betraktad som hot	Marknaden betraktad som möjlighet
Elitidrott	Monopol på idrottstävlingar	"Idrotts-AB"
Breddidrott	Barn- & ungdomsidrott i kommersiell regi	Medlem eller kund i föreningens barnverksamhet