



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Moneyball, modern styrning i sportorganisationer



Författare: Kevin Munge &
Jacob Rundberg

Handledare: Martin Holgersson

Examinator: Jan Alpenberg

Lärosäte: Linnéuniversitetet

Termin: VT22

Ämne: Examensarbete i controller
för civilekonomprogrammet

Nivå: Magister 30 hp

Kurskod: 4FE18E



Förord

Tack!

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla respondenter som ställt upp och gett oss möjligheten att förverkliga vår studie som ligger i linje med vår hobby. Vi är mycket tacksamma för att ha stött på engagerade och passionerade respondenter, utan er hade det inte varit möjligt! Därtill ett extra stort tack till vår handledare Martin Holgersson som stöttat oss under studiens gång och med stort engagemang bidragit med värdefull feedback och nya perspektiv på utformningen av uppsatsen. Vi har haft stor uppskattning för ditt förtroende i vårt arbete och vårt gemensamma intresse för sport. Vidare vill vi tacka vår examinator Jan Alpenberg och opponenter för all konstruktiv kritik och insiktsfulla tankar.

Växjö: 2022-05-27

Kevin Munge

Jacob Rundberg



Abstract

Title: Moneyball, modern governance in sport organizations

Authors: Kevin Munge & Jacob Rundberg

Supervisor: Martin Holgersson

Examiner: Jan Alpenberg

Background: The idea of achieving success in sport is something both players as well as fans dream of, but few clubs achieve it. Oakland Athletics succeeded in what many thought was impossible when in the 2002 season, they managed to perform better than most of their competitors whilst having one of the leagues smallest budgets, by recruiting undervalued players based on data and statistics. The concept of "moneyball" was coined therefrom and has since then influenced sport organizations more and more. But how the use of data and statistics has affected the governance in sport organizations is relatively unexplored.

Purpose: The purpose is to create an understanding of how data analytics has affected sports organizations

Method: The study is a qualitative multiple-case study based on an abductive approach to intertwine the theoretical framework together with the empirical data in an analysis that results in conclusions. Seven sport organizations within football and hockey have been the basis for the empirical data.

Conclusion: Data analytics has influenced the corporate governance in sport organizations in many ways. Data and statistics have provided an objective approach to investments and acquisitions of players that did not previously exist. As a result, sport organizations can recruit players who fit their strategy and style of play with greater accuracy. Furthermore, sport organizations can use data analytics as a competitive advantage by using resources more efficiently to find undervalued players in the market and experience both financial and sporting success. However, "moneyball" is a combination of objective aspects in terms of data and statistics, together with subjective aspects, where both are important to be able to use it as a competitive advantage. Today, data analytics is incorporated as part of sport operations where it is used as a part of designing strategies, as well as a basis for decision-making regarding investment appraisal and recruitment.

Keywords: Data analytics, "moneyball", strategy, recruitment, investment appraisal, sport.



Sammanfattning

Titel: Moneyball, modern styrning i sportorganisationer

Författare: Kevin Munge & Jacob Rundberg

Handledare: Martin Holgersson

Examinator: Jan Alpenberg

Bakgrund: Tanken om att nå sportslig framgång är något spelare såväl som fans drömmer om, men få klubbar uppnår det. Oakland Athletics lyckades med det som många trodde var omöjligt när de säsongen 2002, lyckades prestera bättre än de flesta av konkurrenterna samtidigt som man förhöll sig till en av ligans minsta budget genom att värva undervärderade spelare baserat på data och statistik. Konceptet "moneyball" myntades därifrån och har sedan dess influerat sportorganisationer mer och mer. Men hur användningen av data och statistik har påverkat styrningen i sportorganisationer är relativt utforskat.

Syfte: Syftet är att skapa förståelse för hur dataanalys har påverkat sportorganisationer.

Metod: Studien är en kvalitativ flerfallsstudie med utgångspunkt i en abduktiv ansats för att sammanfläta den teoretiska referensramen tillsammans med den empiriska datan i en analys som mynnar ut i konklusioner. Sju sportorganisationer inom fotboll och hockey har varit till grund för det empiriska datan.

Slutsats: Dataanalys har influerat verksamhetsstyrningen i sportorganisationer på många sätt. Data och statistik har tillfört ett objektiva synsätt vid investeringar och förvärv av spelare som tidigare inte fanns. Till följd av detta kan sportorganisationer rekrytera spelare som passar deras strategi och spelsystem med större träffsäkerhet. Därtill kan sportorganisationer använda dataanalys som konkurrensfördel genom att mer effektivt nyttja resurserna för att hitta undervärderade spelare i marknaden och uppleva både ekonomiska såväl som sportsliga framgångar. Däremot är "moneyball" en kombination av det objektiva i form av data och statistik tillsammans med det subjektiva, där båda aspekterna är betydelsefulla för att kunna använda det som en konkurrensfördel. Dataanalys är idag en integrerad del i sportsliga verksamheter där det används i utformandet av strategier såväl som underlag vid beslutsfattning gällande investeringsbedömning och rekrytering.

Nyckelord: Dataanalys, "moneyball", strategi, rekrytering, investeringsbedömning, sport.



Innehållsförteckning

1	Inledning & problematisering	1
1.1	Bakgrund	1
1.1.1	"Moneyball" i populärkulturen	1
1.1.2	Strategi och "moneyball"	2
1.1.3	Investeringsbedömning och "moneyball"	3
1.1.4	Rekrytering och "moneyball"	4
1.2	Problematisering	5
1.2.1	Förutsättningar för sportorganisationer	5
1.2.2	Dataanalys i sportindustrin	8
1.2.3	Grunden till "moneyball"	9
1.2.4	En förändrande sportindustri	10
1.3	Frågeställning	11
1.4	Syfte	11
1.5	Avgränsning	11
2	Teoretisk referensram	12
2.1	Strategi	12
2.1.1	Strategi utifrån ett klassiskt synsätt	13
2.1.2	Strategi som processorienterad samt teknologins påverkan	13
2.1.3	Strategi utifrån ett sportsligt synsätt	15
2.1.4	Dataanalys som strategi	17
2.2	Investeringsbedömning	18
2.2.1	Humankapital och immateriella tillgångar	18
2.2.2	Värdebegrepp och metoder	19
2.2.3	Investeringsbedömning inom sport	20
2.2.4	Investeringsbedömning utifrån dataanalys	22
2.3	Rekrytering	23
2.3.1	Kvalifikationer och överensstämmelser	23
2.3.2	Rekrytering i sportsliga sammanhang	25
2.3.3	Dataanalys vid rekrytering	26
2.4	Sammanfattning	27
3	Metod	29
3.1	Val av forskningsmetod & forskningsdesign	29
3.2	Forskningsansats	30
3.3	Litteraturinsamling	31
3.4	Urval	31
3.5	Datainsamling	32
3.6	Analysmetod	35
3.7	Trovärdighet & kvalitetsmått	36
3.7.1	Pålitlighet	36
3.7.2	Konfirmering/bekräftelse	36
3.7.3	Överförbarhet	36
3.7.4	Tillförlitlighet	37
3.8	Etik	37
4	EMPIRI	39
4.1	Klubb A	39
4.1.1	Strategi	39
4.1.2	Investeringsbedömning	40



4.1.3	Rekrytering	42
4.2	Norrby IF	44
4.2.1	Strategi	44
4.2.2	Investeringsbedömning	47
4.2.3	Rekrytering	49
4.3	Varberg Bois FC	50
4.3.1	Strategi	51
4.3.2	Investeringsbedömning	53
4.3.3	Rekrytering	53
4.4	IF Elfsborg	54
4.4.1	Strategi	54
4.4.2	Investeringsbedömning	56
4.4.3	Rekrytering	57
4.5	Hammarby IF	58
4.5.1	Strategi	58
4.5.2	Investeringsbedömning	61
4.5.3	Rekrytering	63
4.6	IK Oskarshamn	64
4.6.1	Strategi	65
4.6.2	Investeringsbedömning	67
4.6.3	Rekrytering	68
4.7	Rögle BK	69
4.7.1	Strategi	69
4.7.2	Investeringsbedömning	71
4.7.3	Rekrytering	72
4.8	Sammanfattning	74
5	Analys	77
5.1	Strategi	79
5.1.1	Förhållandet mellan det ekonomiska och det sportsliga	79
5.1.2	Dataanalysens omfattning i verksamheten	81
5.1.3	Strategiförändringar till följd av teknisk utveckling	82
5.1.4	Dataanalys i den operativa verksamheten	83
5.1.5	Dataanalys som konkurrensfördel	85
5.2	Investeringsbedömning	86
5.2.1	Att investera i spelare	86
5.2.2	Dataanalysens påverkan på investeringsbedömningen	87
5.2.3	Förhållandet mellan det objektiva och subjektiva	89
5.2.4	Spelare som investering	90
5.2.5	Investeringar av sportorganisationer	91
5.3	Rekrytering	92
5.3.1	Dataanalysens påverkan på rekryteringsprocessen	92
5.3.2	Förhållandet mellan subjektivitet och objektivitet	94
5.3.3	Relationers betydelse och rekrytering i sport	95
5.3.4	Dataanalysens omfattning i rekryteringsprocessen	96
5.3.5	Rekryteringsförhållande till mål	98
6	Slutsats	99
6.1	Vidare studier	101
7	Källförteckning	102
8	Bilagor	117





1 Inledning & problematisering

Denna studie kommer att handla om fenomenet "moneyball" som på senare tid vuxit alltmer i popularitet inom sportorganisationer. Inledningsvis förklaras "moneyball" utifrån tre aspekter som påverkar verksamhetsstyrning, där ett citat för varje aspekt har valts ut från filmen Moneyball (2011). Syftet med detta är att på ett tydligt sätt koppla samman "moneyball" med verksamhetsstyrning, vilket ska bidra med att väcka intresse för ämnet. Vidare introduceras, i form av litteraturgenomgång, de sportsliga organisationers natur och spelarens betydelse, följt av kopplingar mellan dataanalys och verksamhetsstyrning inom sport. Slutligen beskrivs den teoretiska samt praktiska öppningen vi anser finns inom området vilket knyter an till studiens frågeställning och syfte.

1.1 Bakgrund

1.1.1 "Moneyball" i populärkulturen

I Michael Lewis bok från 2003, Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game, gjorde den finansiella reportern ett slående påstående: värderingen av basebollspelarnas kompetens och prestationer på marknaden är imperfekt. Diskrepansen var så pass stor att när Oakland Athletics bestämde sig för att utnyttja denna ineffektivitet i spelarmarknaden år 2002, lyckades man prestera bättre än de flesta av konkurrenterna samtidigt som man förhöll sig till en av ligans minsta budget. Men "moneyball" är förmodligen inte mest känd för att vara en av Michael Lewis bästsäljande böcker, utan namnet är även titeln på en film regisserad av Bennett Miller från 2011 som är baserad på boken. I huvudrollerna ser vi skådespelarna Brad Pitt och Jonah Hill. Den förstnämnda porträtterar den före detta sportchefen i Oakland Athletics, Billy Beane. Den sistnämnda spelar scouten och analytikern Peter Brand. Filmen fick sex Oscarsnomineringar, bland annat för bästa film och blev en stor succé världen över. Själva kärnan i filmen visar den diskrepans som fanns i spelarmarknaden inom basebollen, och hur ett lag med begränsade resurser som hade svårt att mäta sig med övriga lag i ligan var tvungna till att tänka annorlunda för att kunna konkurrera.

För att ge en förståelse till vad konceptet "moneyball" egentligen är, görs nedslag i tre olika scener från filmen Moneyball (2011), för att demonstrera i ett populärkulturellt sammanhang, innebörden av "moneyball". Första nedslaget som görs är i en av filmens



sista scener när Boston Red Sox's ägare John W. Henry försöker värva sportchefen Billy Beane från Oakland Athletics efter säsongens slut.

1.1.2 Strategi och "moneyball"

Du byggde ett slutspelslag för 41 miljoner, du förlorade nyckelspelare som Damon, Giambi, Isringhausen, Peña och ändå vann du fler matcher utan dem än med dem. Ni vann precis lika många matcher som Yankees, men Yankees fick betala 1,4 miljoner dollar per vinst medan ni betalade 260 tusen dollar. Jag vet att du har fått stryk av omvärlden, men pionjärer får alltid på huden [...]. Jag menar de som inte plockar isär sina lag och bygger upp dem igen enligt din modell är dinosaurier, de kommer att sitta i soffan i oktober och se Boston Red Sox vinna World Series.

(Från filmen moneyball, regisserad av Miller, 2011)

Mintzberg (2000) definierar strategi som en plan, guide eller tillvägagångssätt för framtiden, att ta sig från A till B. Därtill förklarar Mintzberg (1978) att strategi bygger på den riktning en organisation väljer att gå till väga för att nå de kollektiva prestationerna som eftersträvas. Dessa förklaringar hur Mintzberg beskriver strategi går att knyta an i det val Billy Beane samt Peter Brand bestämde sig för. När Oakland Athletics nyckelspelare försvann behövde organisationen värva ihop ett nytt lag som kunde konkurrera likvärdigt med det tidigare. I processen av detta förhöll man sig samtidigt till en av ligans minsta budget, vilket krävde att en plan, guide eller tillvägagångssätt upprättades för att kunna ta sig till slutmålet. Genom att bygga upp ett program som hade data på över 20 000 basebollspelare valdes nyckelparametrar ut för att kunna hitta undervärderade spelare som organisationen hade råd med, men som ingen annan såg värde i.

I stället för att grunda värvningar utifrån traditionella scouters subjektiva åsikter (Dawes, Faust & Meehl 1989), bestämde sig Billy Beane och teamet för en annan väg som byggde på data och statistik för att nå sitt mål, att komma till slutspel. Därtill beskriver Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson (2014) att strategi generellt beskriver den riktning en organisation planerar att gå till väga för att nå sina mål. Eftersom sportorganisationer särskiljer sig från styrning i andra verksamheter i och med att det finns ett sportsligt värde och



inte enbart ett ekonomiskt värde adderas en aspekt till (Smith & Stewart 2010). Denna aspekt grundar sig i det sportsliga som handlar om att vinna matcher och troféer samt skapa passion för både fans och spelare (Foster, Greyser & Walsh 2006). Detta bidrar till att sportsliga organisationers mål fokuserar på att maximera antalet vinster snarare än att vara vinstmaximerande (Garcia-del-Barrio & Szymanski 2009).

Oakland Athletics tar en tydlig riktning i att använda sig av data för att hitta ineffektivitet i spelarmarknaden för att kunna konkurrera med lag som har betydligt starkare finansiell ställning. Vilket är vad Drucker (1993) samt Chandler (1962) menar strategi handlar om, att prioritera mål, men även att generera och fördela resurser på ett sådant sätt för att kunna nå sina mål. Detta är en del av kärnan i att använda "moneyball", genom att fördela resurser så att målen kan nås, vilket visar sig i slutscenen när Oakland Athletics når slutspel och får uppmärksamhet för sina prestationer. Laget lyckades göra detta genom att jämnare fördela de knappa resurser man har över hela laget i stället för att koncentrera dessa resurser på ett fåtal nyckelspelare.

1.1.3 Investeringsbedömning och "moneyball"

Det finns en oförmåga inom sporten att förstå vad som verkligen händer och det får dem som leder klubbarna i Major League baseball att missbedöma spelarna och missköta lagen [...]. De som styr klubbarna tänker i termer av att köpa spelare, men målet ska inte vara att köpa spelare, utan att köpa segrar och för att köpa segrar måste man köpa poäng. Ni försöker ersätta Johnny Damon. När Boston Red Sox ser Johnny Damon ser de en stjärna värd 7,5 miljoner dollar om året. När jag ser Johnny Damon så ser jag en bristande förståelse för vad som ger poäng. Killen är bra med handsken, han är en hyfsad slagman och han stjälar baser men är han värd 7,5 miljoner dollar om året som Boston Red Sox betalar honom? Nej! Baseballtänkandet är medeltida. Man ställer helt fel frågor, men om jag säger detta till någon blir jag utfrysad eller är jag en spetälska.

(Från filmen moneyball, regisserad av Miller, 2011)



"Moneyball" och dataanalys används främst för rekrytering, men är också ett verktyg för att bedöma spelares värde. Diskussionen angående om man kan se människor som kapital har varit omstridd. Syftet att investera i människor för att öka deras värde menar Schultz (1961) kan liknas vid slaveri. Genom att behandla människor som kapital, som går att investera i, strider både mot människans värde och frihet. Men trots detta anses spelarnas ekonomiska rättigheter vara den viktigaste tillgången i sportsliga verksamhet och i synnerlighet fotbollsverksamhet. Detta eftersom spelarna generellt företräder verksamhetens konkurrenskraftiga kapital och därtill står för den största delen av kapitaltillgångarna (Scafarto & Dimitropoulos 2018). Därtill menar forskarna Yasar, Isik & Calisir (2015) att likt ett kunskapsbaserat företag är spelarna den mest betydelsefulla tillgången för fotbollsverksamhet. Men även om de flesta är överens att spelarna ses som den viktigaste tillgången är immateriella tillgångar svårklassificerad, samtidigt som humankapital inte får redovisas som en tillgång i balansräkningen (BFNAR 2012:1). Däremot får spelarövergångar som sker med övergångssumma inom svensk elitfotboll tas upp som en kostnad direkt eller bokföras som en immateriell tillgång i balansräkningen hos klubbarna (SvFF 2020). Men vid spelarövergångar som sker med övergångssumma inom Svensk elithockey måste klubbarna följa K3 regelverket, där de själva måste avgöra om spelaren uppnår villkoren för att kunna klassas som en immateriell tillgång i balansräkningen (Svenska Ishockeyförbundet 2018).

1.1.4 Rekrytering och "moneyball"

Sista nedslaget i filmen är när Peter Brand förklarar för Billy Beane hur modellen är uppbyggd och hur klubben ska med hjälp av data och statistik kunna hitta finansiellt överkomliga spelare till Oakland Athletic.

Med hjälp av ekvationen här har jag räknat ut att vi måste vinna minst 99 matcher för att gå till slutspel. Vi behöver göra minst 814 poäng för att vinna matcherna och släppa till högst 645 poäng [...]. Programmet räknar ut utsikterna för året, den arbetar med all information vi har om vad vi kan förvänta oss av spelarna. Det handlar om att få ner allt till en enda siffra genom att använda statistik utifrån våra parametrar kommer vi hitta värde i spelare som ingen annan kan se. Spelare sorteras bort på grund av en mängd olika saker som byggs utifrån förutfattade meningar och upplevda fel såsom ålder, utseende och personlighet, men Bill James och matematik skär rakt igenom detta. Bland de 20 000 spelare som finns



att tillgå tror jag att det finns ett mästarlag på 25 spelare som vi har råd med eftersom alla andra i baseboll undervärderar dem. Som en ö full med önskade leksaker.

(Från filmen moneyball, regisserad av Miller, 2011)

Newell & Shackleton (2000) förklarar rekrytering som processen att försöka övertyga människor till organisationen som bedöms kunna tillföra värde, där processen i de flesta fall inleds när människor i organisationen lämnar. Vidare menar Lindmark & Önnevik (2011) att rekryteringsfasen i organisationer påverkas främst av två olika faktorer, dels interna men även av externa faktorer. Interna faktorer vid rekryteringsbehov kommer främst från omformuleringar av mål, vilket ställer nya kravbilder på personalens kompetens, men därtill uppstår behov av nyrekrytering när personal lämnar organisationen. Externa faktorer vid rekryteringsbehov grundar sig från bland annat teknisk utveckling samt hög/lågkonjunkturer. Dessa faktorer var mer eller mindre bidragande orsaker till det rekryteringsbehov Oakland Athletics såg sig behöva vid implementeringen av "moneyball". Genom den tekniska utvecklingen kunde en helt ny kravbild på spelarnas kompetens sättas. Detta med hjälp av egna parametrar kunde Billy Beane och teamet hitta undervärderade spelare som passade in i deras kravbild och strategi, där upphovet av dessa förändringar uppkom när flera av nyckelspelarna lämnade klubben.

1.2 Problematisering

1.2.1 Förutsättningar för sportorganisationer

Effekten boken Moneyball (2003) har haft inom sportens värld har varit stor, vissa sporter mer än andra där baseboll anammade modellen tidigt, medan andra sporter såsom fotboll upplever ett kraftigt växande antal klubbar som nyttjar konceptet "moneyball". "moneyball" blir alltmer trendigt att undersöka i samband med den växande populariteten av modellen. Däremot behandlas inte "moneyball" i styrningssammanhang i någon märkbar utsträckning. Utifrån boken framgår det betydande förändringar i organisationen som brukar "moneyball", bland annat från ett styrningsperspektiv. Däremot är sportorganisationer unika i sin natur där flertalet synvinklar kan appliceras för att besvara vad en sportorganisation gör. De säljer handelsvaror i form av tröjor, samtidigt erbjuds underhållning utifrån att spela matcher, men ibland brukas arenorna för andra evenemang, det vill säga att de hyr ut lokal.



Sportorganisationer är nämligen mycket komplexa i sin natur, därmed är det viktigt att förstå vad sådana organisationer är och vilka förutsättningar de har.

Förutsättningar för sportorganisationer skiljer sig från de som gäller för traditionella företag. Ta Premier League (EPL) som exempel. Det är den högsta divisionen i det engelska fotbollssystemet. Dessutom är den Europas rikaste liga. Szymanski & Smith (1997) liknar hela ligan vid en kartellverksamhet. Fotbollsklubbarna i ligan säljer en produkt som är starkt efterfrågad men som bara ett fåtal har rätt att sälja. Vem som helst kan inte spela fotboll för miljoner. Förbundet Football Association (FA) sätter inhemska ramar och regler (Olson, Duray, Cooper & Olson (2016). Den Europeiska fotbollsförbundet (UEFA) sätter europeiska ramar och regler via bland annat Financial Fair Play (FFP) (UEFA 2018). Sammantaget kan man därmed se sportbranscher som annorlunda och det är inte säkert att vår förståelse för styrning i traditionella företag kan överföras till sportklubbar.

Pionjären Parker (1976) observerade likheter mellan små och medelstora företag (SME) i sportindustrin. Vad som påträffades var att industrin formades av entreprenörer och betydande problem förekommande i SME som knappa resurser och begränsningar var även befintlig i sportindustrin (Parker 1976). Kopplingar i form av liknelser mellan SME och sportorganisationer uppmärksammas även av Moore & Levermore (2012) som menar på att fotbollsklubbar liknar SME gällande anställda, omsättning och organisatoriska karaktärsdrag. Hammerschmidt, Durst, Kraus & Puumalainen (2021) stärker den kopplingen genom att påstå att fotbollsklubbar blir alltmer likt traditionella företag i form av tankar och handlingar. Däremot kontraster Hammerschmidt et al. (2021) som förklarar att affärsidéer från fotbollsverksamhet skiljer sig från traditionella SME. Fotbollsklubbar strävar efter att vinstmaximera i sportsliga termer medan traditionella företag strävar efter finansiell vinstmaximering. Det vill säga att fotbollsorganisationer återinvesterar de finansiella vinsterna, tar ekonomiska förluster eller skulder för att finansiera förvärv av nya spelare menar Garcia-del-Barrio & Szymanski (2009). Vad som framgår är att sportorganisationer är unika i form av att prioritera sportsliga vinsterna, trots de knappa resurser likt SME. Utifrån den informationen kan sådana verksamheter uppfattas fokusera på underhållningen i form av sportsliga prestationer före bland annat försäljning av handelsvaror. Med hänsyn till prioriteringarna som sportorganisationer har gentemot SME, trots jämförelsebara förutsättningar, är det intressant att förstå hur dataanalys har påverkat tillvägagångssättet inom sportorganisationer.



Prioriteringen av sportslig vinstmaximering innebär att sportorganisationer behöver se över vad som kan förbättra möjligheterna att uppnå dessa vinster. Utifrån den sportsliga aspekten, kan spelare och tränare betraktas som de viktigaste bidragen till dessa vinster då spelarna utför de sportsliga prestationerna, medan tränarna planerar och utvecklar taktiker. Därav är det lämpligt för sportorganisationer att investera i dessa bidragande faktorer. Müller, Simons & Weimann (2017) konstaterar att spelarna är de viktigaste investeringar inom fotboll, både i ett sportsligt sammanhang och ur ett affärsmässigt perspektiv. Detta påstående stöds även av Franck (2010) som uttrycker att den främsta tillgången av fotbollsorganisationer är den mänskliga tillgången. Därutöver förklarar Franck (2010) att de klubbar med en starkare förmåga att styra deras finansiella medel i spelare har bättre förutsättningar att upprätthålla konkurrensfördelar utifrån sportsliga prestationer samt omsättning. Det vill säga att investeringar i spelare är en viktig faktor inom sportindustrin vilket Scafarto & Dimitropoulos (2018) understryker genom att framhäva betydelsen av humankapital. Humankapital i det här sammanhanget syftar till kunskaper, egenskaper och färdigheter som personalen besitter, vilket förser ekonomiskt värde till företag. Detta bedöms vara en bidragande faktor till konkurrensfördelar och förklarar skillnader i prestationer mellan företag (Scafarto & Dimitropoulos 2018).

När det gäller investeringar i spelare beskriver Müller et al. (2017) två metoder som sportorganisationer använder, där den ena är mer förekommande i Förenta staterna (USA), medan den andra förekommer i större utsträckning i Europa. I USA tenderar professionella spelare inom exempelvis baseboll och basketboll, bytas mot antingen andra spelare eller för framtida draftval. Den metod som är vanligast i Europa är när spelare byts mot finansiella överenskommelser vilket ofta benämns som övergångssummor (Frick 2007).

Att göra kontinuerliga investeringar i humankapitalet anses vara nödvändigt för att förbättra prestationerna av ett företag samt behålla konkurrensfördelar (Chatterjee 2016). Däremot leder investeringar av den sorten till betydande kostnader för företag, däribland kostnaderna för att ersätta humankapitalet när personal lämnar organisationen (Olander, Hurmelinna-Laukkanen & Heilmann 2015). Kostnaderna att ersätta humankapital är väldigt vanligt för sportorganisationer att uppleva med hänsyn till att spelare köps och säljs regelbundet. Dessa kostnader som följer investeringar i humankapital kan vara svårhanterliga för sportorganisationer då resurserna är knappa och begränsade likt SME som Parker (1976)



uppmärksammade. De negativa finansiella effekterna av investeringar i humankapital framgår av Szymanski & Weimar (2019) som belyser att vissa klubbar investerar över deras finansiella kapacitet. Vidare konstaterade Scafarto & Dimitropoulos (2018) att investeringar i spelare anses vara orsaken för de finansiella bekymmer som fotbollsklubbar upplever, nämligen att investeringarna överstiger de tillgängliga finansiella medlen för att satsa på sportsliga framgångar. Om den sportsliga framgången inte skulle förverkligas, äventyras klubbens ekonomiska lönsamhet (Scafarto & Dimitropoulos 2018). Det är tydligt att investeringar i spelare påverkar sportorganisationer ekonomiskt, vad som inte framgår är huruvida dataanalys har förändrat dessa omständigheter.

1.2.2 Dataanalys i sportindustrin

Inom sport finns det huvudsakligen två tillvägagångssätt för att utvärdera spelarnas prestationer. Den ena är mer subjektiv där bedömningar sker utifrån personliga observationer vilket medför risken för emotionell inblandning. Den andra är mer objektiv och grundar sig i kvantitativ data där bedömningar sker främst utifrån statistik. Vad Müller et al. (2017) uppmärksammar gällande det databaserade tillvägagångssättet är att fotboll har varit sena med att använda kvantitativ data till skillnad från andra sporter såsom baseboll och basketboll, därmed har sporten undvikit konceptet "moneyball". Dessa skillnader är jämförbara genom att för Major League Soccer (MLS), vilket är USA:s högsta division inom fotboll, fanns det sex mätetal per spelare på deras hemsida. Jämför man med Major League Baseball (MLB), motsvarande högsta ligan inom baseboll i USA, visades 29 mätetal för enbart slagningen på deras hemsida (Müller et al. 2017).

Däremot finns det företag som arbetar med sportdata såsom Opta och SAP, som började samla mer detaljerad och fullständig data kring fotbollsspelare, samt i viss utsträckning har fotbollsklubbar själva samlat data både i matcher såväl som träningar. Företaget SAP uppskattade att en träning med tio spelare och tre fotbollar i endast tio minuter genererar över sju miljoner datapunkter (Müller et al. 2017). De flesta fotbollsorganisationer nyttjar data som uppkommit inom industrin för att stödja beslut gällande uppställningar samt anpassa träningsupplägg, däremot förbises potentialen att använda data för att underbygga ledningsbeslut och styra organisationen. Endast ett fåtal klubbar är kända för att systematiskt använda dataanalys för att värdera spelare, varav de flesta av klubbarna som använder dataanalys i det syftet är små eller mellanstora till utformning, där förvärv av dyra



stjärnspelare inte anses vara en hållbar strategi (Müller et al. 2017). I studien framtagen av Müller et al. (2017) framgår det att Dietmar Hopp, medgrundare till bolaget SAP, belyste två framgångsfaktorer för att styra en fotbollsklubb. Dessa två framgångsfaktorer utgörs av att vara en "early adopter" gällande innovativ teknologi samt identifiera spelare med talang tidigt under deras sportliga karriär för att utveckla dem med bakomliggande tanken att de ska bidra till klubben, både utifrån ett sportsligt perspektiv samt ekonomiskt. Det framgår att fler sportorganisationer börjar använda dataanalys för att stödja organisatoriska beslut, men det skiljer sig mellan olika sporter där vissa är fortfarande tidigt i utvecklingsfasen medan andra har hunnit komma längre. Nämligen att vår förståelse för hur styrningen av sportorganisationer till följd av dataanalys är fortfarande ett ungt område.

Dawes et al. (1989) menar att statistiskt underlag för uppskattningar föredras vid beslutsfattande situationer före den mänskliga bedömningen. Beslutsfattning med grund i dataanalys har fått mer inflytande bland chefer som nyttjar big data vid strategiska beslut (George, Osinga, Lavie & Scott 2016). Genom att använda underlag från big data, kan organisationer som använder dataanalys framställa strategier utifrån förändringar i den externa miljön för att behålla konkurrensen i marknaden (Wamba, Gunasekaran, Akter, Ren, Dubey & Childe 2017). En konkurrens fördel som Kim, Dibrell, Kraft & Marshall (2021) lyfter fram är att organisationer vars strategi grundar sig i data tenderar att vara mer lönsamma än konkurrenternas. Sammanfattningsvis framgår det att "moneyball" som tillvägagångssätt utgör en konkurrens fördel genom användningen av data, bland annat för att bedöma en spelares värde.

1.2.3 Grunden till "moneyball"

Användningen av dataanalys inom sportindustrin har varit ett växande område inom sportindustrin. Elitzur (2020) förklarar att "moneyball" huvudsakligen beskriver användningen av dataanalys i sportindustrin, särskilt användningen av "sabermetrics". "Sabermetrics" utgör grunden till "moneyball" och är ett databaserat tillvägagångssätt för beslutstagning i organisationer (Wolfe, Wright & Smart 2006). "Sabermetrics" är närmast förknippad med baseboll i USA och enligt Wolfe et al. (2006) möjliggjorde "sabermetrics" integrationen av tre aspekter som Major League Baseball (MLB) tidigare hade fokuserat på, nämligen talang, syftande till humankapitalet, statistik i form av metrik, samt informationsteknologi. Konsekvenserna som följde användningen av "sabermetrics" var att



sportsliga organisationer kunde utnyttja informationsasymmetrin som närvarade i den sportsliga konkurrensmiljön (Wolfe et al. 2006). Hakes & Sauer (2006) förklarade att basebollens spelarmarknad var ineffektiv vid millennieskiftet, samt belyser att under en längre period var vissa egenskaper felaktigt prissatta. Däremot korrigerades denna felprissättning i samband med spridningen av statistisk kunskap bland beslutsfattande organisationer i baseboll (Hakes & Sauer 2006). Vidare förklarade Wolfe et al. (2006) att en human resource (HR) tillvägagångssätt med grund i "sabermetrics" har potentialen att vara källan till en hållbar konkurrensfördel. Nämligen för att en implementering av "sabermetrics" ska vara framgångsrik, är det nödvändigt för sportorganisationer att utveckla nya förmågor bland personalen samt tillhandahålla en stödjande organisationskultur (Wolfe et al. 2006).

1.2.4 En förändrande sportindustri

Elitzur (2020) förklarar att fenomenet har förändrat vokabuläret inom ledning, där organisationer som använder dataanalys ofta beskrivs som att använda "moneyball", därmed kommer begreppet dataanalys användas som synonym till "moneyball" vidare i studien. Trots den inflytande som fenomenet har haft, betonar Müller et al. (2017) att dataanalysens potential att underbygga ledningsbeslut ofta förbises, exempelvis är endast ett fåtal klubbar kända för att använda dataanalys i kontexten av att värdera spelare. Till följd av detta finns det en öppning i litteraturen gällande hur "moneyball" har influerat sportsliga organisationers verksamhetsstrategi. Därutöver finns begränsat med forskning kring hur sportsliga organisationer fungerar vilket stärks av More & Levermore (2012) som efterfrågar vidare studie kring hur man ser på sportsliga verksamhet, samt öka förståelsen för hur sådana organisationer fungerar utifrån ett affärsmässigt sammanhang. Höglund, Holmgren, Mårtensson & Svärdesten (2016) menar på att det är viktigt att studera i vilken kontext som strategin används. Det vill säga att vi vill undersöka och bilda en förståelse för hur verksamheten av sportsliga organisationer har förändrats till följd av användningen av dataanalys i syfte att fylla den befintliga teoretiska såväl som praktiska öppningen. Med hänsyn till utvecklingen av sportindustrin och den bristande insynen i verksamheterna öppnas möjligheten att ta användning och bilda en förståelse för hur dataanalys integreras i sportsliga organisationers verksamhetsstyrning.



1.3 Frågeställning

- Hur har dataanalys influerat verksamhetsstyrningen i sportorganisationer?
- Hur har dataanalys influerat värvningsstrategin i sportorganisationer?

1.4 Syfte

Syftet är att skapa förståelse för hur dataanalys har influerat sportorganisationer.

1.5 Avgränsning

Studiens omfattning är avgränsad till svenska sportorganisationer som är verksamma inom lagsport på elitnivå, det vill säga att tillhöra någon av de två högsta divisionerna inom deras sport. Denna avgränsning fastställdes då organisationer i dessa divisioner tenderar att jämföras med SME, det vill säga att organisationer längre ner i seriesystemen inte har resurser till att använda sig av dataanalys i större omfattning. Studien har avgränsats till en svensk kontext på grund av en större transparens som genomsyrade sportorganisationer i Sverige. Studien är även avgränsad till sporterna fotboll samt ishockey då dessa två är de största lagsporterna i Sverige sett till ekonomi samt engagemang utifrån publiksnitt, vilket ökade sannolikheten att lag i dessa sporter på elitnivå använde sig av dataanalys i sin verksamhet.



2 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen lyfts tre aspekter fram som påverkar verksamhetsstyrningen, vilka utgörs av strategi, investeringsbedömning samt rekrytering. För varje aspekt kommer tre synvinklar lyftas fram, inledande med en klassisk infallsvinkel för att sedan övergå till perspektivet kring sportsliga organisationer, därefter presenteras perspektivet av dataanalys. Syftet med detta är för att ge tre olika perspektiv och utifrån sin kontext förklara hur dessa påverkar verksamheter. Sist ut i kapitlet sammanfattas de viktigaste kännetecknen för de tre olika perspektiven i en tabell för att demonstrera och förtydliga för läsaren innebörden av de olika perspektiven.

Tre aspekter som påverkar verksamhetsstyrningen

2.1 Strategi

Strategi som begrepp är mångfacetterat och betyder sällan samma sak, eftersom det inte finns någon allmän begreppsförklaring för strategi samtidigt som det är svårdefinierat. Detta eftersom strategi som definition är bundet till kontexten den används i samt innehåller flera dimensioner (Falkheimer & Heide 2016). Därtill finns det flertalet olika synsätt vad det gäller strategi (Mintzberg & Lampel 1999). Däremot beskriver Carter, Clegg & Kornberger (2012) att strategi utmärker sig främst utifrån fyra likartade egenskaper vilka är: strategi utgår från att ledningen bär ansvaret för att forma en plan för framtiden, organisationen ska med vägledning av den utformade strategin kunna ta sig från A till B, strategin ska även kunna åskådliggöra riktningen med hjälp av framtida mål som är realiserbara samt att strategin som tillämpas bör avspegla konkurrensen i marknaden. Vidare beskriver Roos, Krogh, Roos & Jacobsen (2004) att strategi handlar om att på förhand planera åtgärder som ska verka i samma riktning för att kunna nå organisationens mål. Även om strategi som begrepp refereras oftast till samma sak så finns det olika perspektiv på vad strategi är.



2.1.1 Strategi utifrån ett klassiskt synsätt

Bracker (1980) spårar begreppet strategi tillbaka till det grekiska ordet *strategos*, “a general”, vilket i sin tur har rötter från orden *armé* och att *leda*. Begreppet strategi går tillbaka långt i tiden och har använts länge inom militären, vilket i sin tur haft en stor påverkan på när man började använda begreppet i företagsvärlden. Ansoff (1965) kopplar samman begreppet strategi från militär praxis och från ett ekonomiskt perspektiv. Ansoff (1965) menar att det ligger på ledningens nivå att utforma och planera strategi likt uppifrån och ner där strategisk planeringen ska ta hänsyn till eventuella ändringar i omvärlden för att ständigt vara uppdaterad. Ledningen bär därtill ansvaret att strategin utförs på ett sådant sätt som är planerat vilket ska leda till en ökad effektivitet (Ansoff 1965). Porter (1996) bygger vidare på Ansoffs teori och argumenterar att strategi grundas från vad som gör företaget unikt, det vill säga vilka konkurrensfördelar man har och hur man ska kunna bibehålla dessa över tid. För att kunna lyckas med detta är det viktigt att se strategi som löpande och innehållande av flera steg.

Enligt Chandler (1962) handlar strategi om fastställandet av de grundläggande och långsiktiga målen samt definiera syftet med företaget, för att sedan välja tillvägagångssätt och allokera resurser för att kunna uppfylla målen. Strategi kan också definieras som en långsiktig plan vars definition grundar sig i hur organisationen ska nå sina mål. Likt ett verktyg används strategin för att tydliggöra samt påverka handlingar inom organisationen mot samma riktning för att nå målen (Steensen 2014). Roos et al. (2004) fortsätter på liknande retoriska spår där han menar att strategi handlar om att kunna planera på ett rationellt sätt. Strategin ska anpassas utifrån företagets omgivning och uppdateras kontinuerligt för att kunna maximera avkastning. Sammantaget utgår strategi från ett traditionellt perspektiv från rationell planering med stor tilltro till ledningens förmåga att kunna utforma vinstmaximerande strategier genom långsiktig planering (Whittington 2001).

2.1.2 Strategi som processororienterad samt teknologins påverkan

I kontrast till den traditionella rationella strategin växte en mer processororienterad syn på strategi. Mintzberg (1990) beskriver processororienterad strategi som adaptiv, bottom-up och baserad utifrån spridd kunskap och lärande. Kritiken från Mintzberg (1990) till det klassiska perspektivet av strategi, föreligger mot förmågan gentemot ledning och chefer



att kunna utforma effektiva strategier i och med den distans och isolering dessa har till golvet och där man utför mycket av strategin. Mintzberg (1987) föreslår i stället att se på strategi som ett *hantverk*. Hantverksorienterad strategi syftar till en kontinuerlig och anpassningsinriktad process, där utformningen och implementeringen är förenade med varandra. Här föreligger det att utformaren av strategin ska ha en nära relation till processerna i organisationen liksom en hantverkare som har en nära relation till sitt material. Baserat på denna nära relation bygger strategi på kärnkompetens och att nyttja och förnya egenartade resurser inom organisationen, i stället för att externt positionera sig mot attraktiva marknadsmöjligheter. Hamel (1991) förklarar att de interna färdigheter samt resurser som finns att tillgå är viktigare för företaget att förädla för att lyckas, än att jaga efter nya marknadsmöjligheter. Därtill är organisatoriskt lärande en dynamisk process som ständigt är i rörelse och påverkas av den miljö man verkar i, vilket möjliggör för skapandet av nya och förbättrade konkurrensfördelar. Därtill menar Mintzberg (2000) att strategin inte behöver vara planerad utan kan låtas växa fram med tiden och formas av både inre och yttre faktorer.

När digital teknologi växer fram och ständigt förbättras står företag inför förändringar av deras tekniska infrastruktur samt strategisk riktning. Detta eftersom digital teknik möjliggör vissa former av strategiförändringar genom anpassningen av ny teknik. Många företag anammar dessa nya teknologier och utvecklar nya affärsmodeller och strategier. Därtill leder strategisk anpassning av informationsteknik (IT) till att företag måste synkronisera olika områden för att vara effektiva. Zeebroeck, Kretschmer & Bughin (2021) visar i sin studie att det finns ett starkt positivt samband mellan omfattningen av strategiska förändringar och anpassningen av avancerad digital teknik överlag, vilket tyder på en tät koppling mellan teknologisk struktur och strategi. Vidare konstaterar man att anpassningen av ny teknik kan leda till stora och robusta effekter på strategiförändringar, där ju mer omfattande ändringar i teknologin det är, desto större förändringar sker i strategin. Förändringarna grundar sig i tillgängligheten av ny teknik som ger upphov till en speciell situation där tekniken pressar företag in i okända områden för att omvärdera sina strategiska alternativ genom att experimentera med tekniken (Zeebroeck et al. 2021).



2.1.3 Strategi utifrån ett sportsligt synsätt

2.1.3.1 Den kommersiella strategin

Vad som har framgått är att sportorganisationer särskiljer sig från styrning i andra verksamheter i och med att det finns ett sportsligt värde och inte enbart ett ekonomiskt värde (Smith & Stewart 2010). Därav kan även strategier i sportorganisationer skilja sig från klassiska sammanhang då den sportsliga aspekten behöver också beaktas. Vad Healey (2012) belyser är att kommersialiseringen har haft en betydande påverkan på målen, strategierna, riskerna och styrningen inom sport. Vidare berättar Healey (2012) att i en australiensisk kontext, har den australiensiska sportkommissionen (ASC) tagit fram nyckelfaktorer som berör styrning av sportorganisationer. Dessa nyckelfaktorer är bland annat hur en organisation utvecklar strategiska mål och riktningar, hur styrelsen av en organisation bevakar prestationerna i syfte att uppnå målen, samt att de har effektiva system i linje med legala och regulatoriska obligationer.

I samband med kommersialiseringens påverkan inom sport, har sponsorer fått ett större inflytande inom industrin. Hammerschmidt et al. (2021) förklarar att sponsorer är en av de största intressenterna för fotbollsklubbar. Huvudsponsorer från industrier vars ekonomi inte är cykliska med sport, betraktas som fördelaktig för sportorganisationer genom att det diversifierar de finansiella risker som organisationerna stöter på. Hammerschmidt et al. (2021) poängterar även att fotbollsklubbar bör investera i relationsbyggande faktorer med deras sponsorer eftersom det starka emotionella sambandet ökar lojalitet, vilket i sin tur leder till förbättrade förutsättningar att få finansiellt stöd under exempelvis en recession.

Det kommersiella tillvägagångssättet framgår i en studie om FC Barcelona, en av de mest framgångsrika europeiska fotbollsklubbarna (Hamil, Walters & Watson (2010).

Fotbollsklubben införde en strategisk plan för att öka intäkterna från källor som inte är direkt kopplat till sportsliga prestationer, utan med större fokus på att öka andelen intäkter som genereras från utlandet. Det fanns flera faktorer som FC Barcelonas kommersiella strategi grundades på för att förbättra den finansiella utsikten av klubben. Dessa var bland annat ökade intäkter från sändningar, ökning av klubbmedlemskap, förbättrad kostnadskontroll samt en marknadsföringsstrategi som riktade sig mot handelsvaror och främjandet av varumärket (Hamil et al. 2010).



2.1.3.2 Maximera investeringar

Kommersialiseringen har haft en betydande roll i sportindustrin, men spelarna betraktas som en av de viktigaste tillgångarna för en sportorganisation (Franck 2010). Därtill finns det andra strategier som organisationerna har vilket kretsar kring spelare. Hammerschmidt et al. (2021) belyser att fotbollsklubbar spenderar i den utsträckning som de finansiella resurserna tillåter i syfte att segra i den sportsliga kontexten. Konsekvensen av denna strategiska riktning leder till att klubbarna budgeterar med minimala ekonomiska vinster i försök att balansera budgeten (Hammerschmidt et al. 2021). Strategin bedöms vara ett svar till incitamentet som sportsystemet medför, nämligen att vinna matcher, trots att tillvägagångssättet anses vara irrationell (Szymanski & Weimar 2019).

Kontrasterande kan strategin även betraktas som rationell eftersom organisationen investerar så mycket som möjligt i strävan att undvika nedflyttning i divisionssystemet. Nedflyttning påverkar organisationer negativt, både sportsligt och finansiellt, då det leder till minskade intäkter (Hammerschmidt et al. 2021). Incitamentet att undvika nedflyttning påverkar styrningen av organisationerna på så sätt att konkurrensen leder till att vissa klubbar investerar mer än vad deras finansiella kapacitet tillåter förklarar Szymanski & Weimar (2019). Denna strategiska riktning medför även risken att bryta mot ramarna uppsatta av sportförbund såsom FFP från UEFA.

2.1.3.3 Resultatmanipulering genom spelarövergångar

Yasar et al. (2015) förklarade att spelare är den viktigaste tillgången för en fotbollsverksamhet. Att investera i spelare kan både påverka en organisation i sportsliga sammanhang då prestationerna förbättras, men även i ekonomiska sammanhang genom spelarövergångar. Därav uppstår strategier kopplat till den ekonomiska aspekten av spelare. Neri, Russo, Di Domizio & Rossi (2021) belyser att försäljning av tillgångar, syftande till spelarnas ekonomiska rättigheter, fångar ett manipulationsbeteende av intäkter i fotbollsindustrin. Utifrån ett ekonomiskt perspektiv särskiljer det sig mellan spelarnas rättigheter och andra tillgångar som genererar finansiell vinst. För en fotbollsklubb genererar fotbollsspelare framtida ekonomiska fördelar utifrån deras prestationer och förmågor, det vill säga att deras rättigheter anses vara en immateriell tillgång som kontrolleras av klubben genom kontraktsskrivning och det ekonomiska värde som förväntas öka till följd av prestationerna (Morrow 2006). Neri et al. (2021) menar på att strategin för spelarövergångar, det vill säga genom att byta spelares ekonomiska rättigheter, ger stöd i att använda verkliga



affärshändelser för resultatmanipulering. Fotbollsklubbar kan spara på utgifter kopplade till dessa såsom lönen, men även amortering av övergångssumman (Mourao 2016).

Dimitropoulos & Scafarto (2021) uppmärksammade att strategin ökar inkomsten av kapital från spelarförsäljning. Detta framgår genom att inkomsterna från spelarövergångar hade större påverkan än andra intäktskällor för klubbar från Serie A, den högsta divisionen i italienska fotbollssystemet. Med grund i strategin, förklarade Neri et al. (2021) att klubbar är benägna att anta resultatmanipulering för att anpassa sig till ramarna av bland annat FFP.

2.1.4 Dataanalys som strategi

2.1.4.1 Data och den mänskliga intelligensen

Dataanalys som strategi i sportsliga verksamheter har blivit allt vanligare efter konceptet "moneyball" populariserades. Däremot finns det flera olika sätt att applicera och utnyttja dataanalys, där vissa beaktar mjuka värden såsom organisationskultur (Wolfe et al. 2016). Fotbollsklubben Liverpool som är verksam i EPL använder en sådan strategi där de anlidade år 2015 den tyska tränaren Jürgen Klopp. Detta gjordes för tränarens förmågor gällande emotionell styrning i syfte att komplettera Liverpools befintliga fokus på dataanalys (Lichtenthaler 2022). Men utan villigheten från både Klopp och klubben att kombinera respektive styrkor skulle det innebära högre sannolikhet för misslyckandet av "moneyball". Kombinationen samt integrationen av dataanalys och den sociala kompetensen från tränaren låg till grund för den sportsliga framgången som Liverpool upplevde i form av bland annat titeln i EPL 2020 förklarade Lichtenthaler (2022). Det vill säga att både klubben och Klopp hade absorptionsförmågan att tillägna sig åt varandras styrkor, samtidigt som de hade desorptionsförmågan att effektivt överföra kunskapen sinsemellan för att stödja nyttjandet av utbytet. Liverpools framgångar är nämligen en konsekvens av deras användning av integrerade intelligensen i form av den mänskliga intelligensen från Klopp och den artificiella intelligensen från klubben i form av data (Lichtenthaler 2022). Något som Lichtenthaler (2022) lyfter fram är att klubbens fokus på dataanalys utgör en nyckelfaktor för framgång, däremot brister möjligheten till konkurrensfördelen härstammande från nyttjandet av dataanalys utan Klopps mänskliga intelligens. Lichtenthaler (2022) förklarar att klubbens mindre framgångsrika år innan Klopps anställning visar på de begränsade fördelarna som dataanalys medför om det är isolerad, det vill säga utan kompletteringen av den mänskliga intelligensen.



2.1.4.2 Dataanalys som konkurrensfördel

Dataanalys som strategi kan innebära konkurrensfördelar med hjälp av mänsklig intelligens. Men det kan även vara en konkurrensfördel genom informationen i sig. Elitzur (2020) förklarar att fördelen är befintlig så länge informationen inte avslöjas. Konkurrensfördelen försvagas den efterföljande perioden då informationen har upptäckts av konkurrerande organisationer och över tid försvinner det (Elitzur 2020). Till följd av detta demonstreras det strategiska värdet av att behålla tillvägagångssättet nära till hands för sportorganisationer i den konkurrerande miljön, eftersom värdet av informationen blir en komparativ fördel. Att fördelen betraktas som komparativ är på grund av att den försvinner när informationen blir tillgängligt för offentligheten, syftande till att den strategiska fördelen som kommer från dataanalys grundar sig i organisatorisk kunskap (Elitzur 2020).

2.2 Investeringsbedömning

2.2.1 Humankapital och immateriella tillgångar

Humankapital består till största del av intellektuellt kapital, där teorin om humankapital kom till under principen att människor i organisationer är en av de mest värdefullaste resurserna (Becker 1993). Definition av humankapital menar Gröjer & Johansson (1996) är den kunskap och förmåga som människor besitter som ligger till grund för framtida värde i form av varor eller tjänster, där det samlade värdet för dessa ekonomiskt kan likställas med människans värde för organisation, vilket benämns humankapital.

Humankapital är en immateriell tillgång som blivit allt viktigare för organisationer i samband med förekomsten av den nya ekonomin (Abhayawansa & Abeysekera 2008). Pfeffer (1994) menar att personalens kompetens kan ses som en av de viktigaste konkurrensfördelarna ett företag har. Humankapital har till skillnad från materiella resurser unika egenskaper vilket grundar sig i att resursen är av en immateriell karaktär, det vill säga den finns inte fysiskt. Därtill har företag inte egen äganderätt av resursen på samma sätt som man har av materiella tillgångar (Möller, Gamerschlag & Guenther 2011). Dessa unika attributer medför att företag inte får redovisa dessa tillgångar på samma sätt som materiella tillgångar. Enligt Vergauwen & Van Alem (2005) är det nästintill omöjligt att redovisa humankapital i en monetär form på grund av att man inte på ett tillförlitligt sätt kan värdera tillgången utifrån nuvarande regelverk. Bokföringsnämndens (BFN) definition och allmänna råd av begreppet tillgång lyder följande:



“En **tillgång** är en resurs över vilken **företaget** har det **bestämmande inflytandet** till följd av inträffade händelser och som förväntas ge upphov till ett inflöde av resurser som innefattar framtida ekonomiska fördelar”

(BFN 2012:1)

Enligt BFN:s allmänna råd uppfyller humankapital inte kravet på kontroll eftersom företag inte har äganderätt av personalen och dess kompetens. Även om företag skulle gynnas av att kunna redovisa humankapital i balansräkningen för att få en mer rättvisande bild på det faktiska värdeskapandet som sker så har det mötts av en del kritik. Kritiken fokuserar främst på att beräkningarna för att värdera humankapital oftast är komplicerade och svårberäknliga, därtill finns det en etisk aspekt i form av att det kan anses fel att se människor som en tillgång med bestämt värde (Gröjer & Johansson 1996).

2.2.2 Värdebegrepp och metoder

En vanlig värderingsmetod som används för att bestämma värdet på tillgångar är relativ värdering. Relativ värdering fastställer värdet på en tillgång utifrån vad liknande eller identiska tillgångar har värderats till. Företaget behöver då först identifiera liknande tillgångar på marknaden samt identifiera värdet för att jämföra med sin egen tillgång. En viktig aspekt för företaget att ta hänsyn till är att identifiera eventuella skillnader mellan tillgångarna för att inte över- eller undervärdera dem (Damodaran 2012). Genom att använda relativ värdering förlitar man sig på marknadens uppfattningar om vad tillgången är värd. Fördelarna med detta är att det krävs mindre information än övriga värderingsmodeller samt att man snabbt kan följa utvecklingen av värdet på tillgången (Sharma & Prashar 2013). Däremot medför relativ värdering vissa begränsningar där två separata tillgångar sällan är helt identiska vilket leder till problem vid värderingen. Vidare menar Sharma & Pasha (2013) att eftersom modellen bygger på marknadens antaganden kan detta leda till missvisande värderingar särskilt i de marknader där det är svårt att hitta motsvarande företag med liknande tillgångar.

En av de mest vanliga värderingsmetoderna är diskonterat kassaflöde. Diskonterat kassaflöde menas med att man beräknar tillgångens nuvärde genom att beräkna framtida kassaflöde som tillgångens förväntas medföra organisationen (Gajek & Kucinski 2017). För att beräkna det framtida kassaflödet behövs en diskonteringsränta. Räntan tar hänsyn till vilka risker som avser framtida kassaflödet där en högre ränta syftar till en högre risk och en lägre ränta syftar



till en lägre risk (Damodaran 2012). I och med att modellen tar hänsyn till eventuella risker ges ett transparent värde över tillgången (French & Gabrielli 2005). Eftersom diskonterat kassaflöde tar hänsyn till både risk och osäkerhet lämpar sig modellen för att beräkna nuvärdet, men kan därtill även användas som värderingsmetod för immateriella tillgångar (Uzma, Singh & Kumar 2010). Vidare menar Uzma et al. (2010) det som berättigar modellens popularitet är att den tar hänsyn till företagets framtida prestationer samt att värdet baseras utifrån vad marknaden har för förväntningar. Men däremot är det inte alltid lätt att beräkna risker vilket gör modellen något invecklad och opålitlig. Faktorer som tillvägagångssätt samt generella risker kan vara komplexa, därtill tenderar immateriella tillgångars värde variera över tid vilket modellen har svårt att ta hänsyn till (Uzma et al. 2010).

Teknologiska faktorer har blivit allt viktigare för företag att ta hänsyn till vid investeringar. Genom investeringar i teknologin förbättrar företag hanteringen av kunskap vilket leder till förbättrade processer för problemlösning (Dong, Karhade, Rai & Xin Xu 2021). Till exempel beskriver Joshi, Chi, Datta & Han (2010) att användningen av IT gör det möjligt för företag att utveckla kapaciteten och hanteringen av kunskap, vilket leder till nya produkter och tjänster genom ökad innovation. Därtill kan investeringar i IT stödja innovationen genom ny produktutveckling med hjälp av forskning och design av nya produkter och tjänster, vilket leder till mer effektiva processer och nå organisationens mål (Dong et al. 2021). Exempelvis kan datorstödda program leda till bättre resursallokering samt minskade utvecklingskostnader och cykeltider genom användningen av IT (Tambe, Hitt & Brynjolfsson 2012).

2.2.3 Investeringsbedömning inom sport

2.2.3.1 Marknadsvärdet av spelare

Det är inte tydligt att den investeringsbedömning som sker i traditionella företag kan översättas till sportindustrin. Morrow (2006) betonade att spelarnas rättigheter skiljer sig med andra tillgångar som genererar finansiell vinst. Müller et al. (2017) förklarar att spelarnas marknadsvärde är uppskattningar av övergångssumman som mest sannolikt kommer betalas för deras rättigheter. He, Cachucho & Knobbe (2015) betonar däremot att det finns konceptuella skillnader mellan övergångssummor och marknadsvärde, men i grunden är dessa jämförbara. Det vill säga att en spelares marknadsvärde förklaras som uppskattningen av summan pengar vilket fotbollsorganisationer är beredda på att betala, oberoende av en fastställd transaktion, för att säkerställa en spelares signering av kontrakt (Herm, Callsen-Bracker & Kreis 2014).



2.2.3.2 Värde genom popularitet

Marknadsvärdet av en spelare kan bestämmas på flera sätt. Garcia-del-Barrio & Pujol (2021) förklarar att mätningar kring spelarnas bidrag till lagen, ligor och fotbollsverksamheten i sin helhet har begränsats till att mäta sportsliga prestationer. Till följd av detta har de flesta bedömningar för det teoretiska värdet av fotbollsspelare ansetts vara utifrån förväntningar av nuvarande och framtida sportsliga prestationer, vilket i sin tur grundar sig i historiska prestationer. Uppskattningar av spelarnas teoretiska värde har utgått ifrån individuella indikatorer för sportsliga prestationer, samt flertalet variabler som kopplas till specifika karaktärsdrag av spelare och lag (Garcia-del-Barrio & Pujol 2021). Müller et al. (2017) förklarar att korrekta siffror kring spelarnas marknadsvärde och övergångssummor framställs genom modeller baserade på objektiva indikatorer av spelarnas prestationer och karaktärsdrag, samt även inkluderar mätningar gällande populariteten av spelarna. Gällande populariteten av spelarna är deras rykte i media en relevant faktor för att stärka konkurrensen och förbättra prestationer (Deephouse 2000).

Vidare betonar Garcia-del-Barrio & Pujol (2021) att en spelares popularitet utifrån sportslig talang och prestationer, är den huvudsakliga drivkraften för inkomster inom sport och är en betydelsefull aspekt i den moderna sportindustrin. En högre exponering som en klubb har leder till en ökad synlighet i media för spelarna. Därmed kan den finansiella avkastningen som kopplas till medieexponering utnyttjas i lag som besitter högre synlighet i media jämfört med de som har lägre exponering. Klubbar med mer medieexponering är nämligen mer benägna att betala en högre premie för en spelare på grund av deras kapacitet att generera större framtida inkomster (Garcia-del-Barrio & Pujol 2021). Enligt Garcia-del-Barrio & Pujol (2021) har påverkan från medieexponering av ett lag betydande implikationer på spelarnas värdering. Det finns inte enstaka teoretiska marknadsvärden för en spelare, utan i stället utgörs det av prisintervaller. Dessa prisintervaller beror på statusen av vilka lag som försöker investera i spelaren, det vill säga skillnaderna i lagens popularitet och ekonomiska status påverkar priset för en spelare och därav uppstår intervallerna (Garcia-del-Barrio & Pujol 2021).

2.2.3.3 Optioner som bedömning i sport

Marknadsvärdet av en spelare kan bestämmas utifrån olika faktorer, men dessa berör oftast direkta spelarövergångar. Däremot finns det andra metoder som kan användas för att bedöma investeringens värde. Tunaru, Clark & Viney (2005) beskriver en modell för att värdera



spelare utifrån reala optioner. Modellen beaktar potentialen för rörelser uppåt i värdet samt begränsar rörelser nedåt. Den första benämns som optionen att överge investeringen och utgår ifrån att investeraren kan avbryta investeringen utifrån de överenskomna skyldigheterna i kontraktet. Till följd av detta begränsas nedsidan om en spelare signifikant tappar värde, så att investeraren kan försöka rädda den initiala investeringen. Den andra optionen Tunaru et al. (2005) lyfter fram namnges som optionen för att investera och vänta. Det är när investeraren kan investera i en spelare utan att använda spelaren, eller låna ut spelaren till en klubb i lägre divisioner, där investeraren ska även besitta möjligheten att återkalla spelaren vid utlåning. Optionen kan kopplas med ränta och om spelaren som förvärvas, är i ett annat land, kan även växlingskurs påverka optionen. Den tredje optionen som Tunaru et al. (2005) presenterar, är att byta en spelare för en annan vilket förekommer ofta i fotbollsindustrin, där utbyte av spelare tenderar att vara för någon i en annan position. I de flesta fallen inkluderas en ytterligare summa som kompensation för värdeskillnader. Det vill säga att även om en spelare inte presterar väl eller spelar regelbundet, kan spelaren besitta en extra värdefaktor om klubben kan åsidosätta en del av de finansiella medel som krävs för att förvärva en ny spelare.

2.2.4 Investeringsbedömning utifrån dataanalys

2.2.4.1 Objektivitet före subjektivitet

Det finns olika metoder att bedöma en spelare, där vissa är mer objektiva medan andra är mer subjektiva. En databaserad investeringsbedömning betraktas som mer objektiv. Marknaden för fotbollsspelare är en mycket spekulativ där falsk information ofta läcks från klubbar, mellanhänder och diverse mediekällor som involveras (Fürész & Rappai 2020). På grund av detta föredrar marknadsaktörer att förlita sig på objektiva värderingar innan förhandlingar kring övergångar inleds. Poli, Besson & Ravenel (2021) utvecklade en statistisk modell i syfte att bedöma värdet av en spelares rättigheter. Detta tillvägagångssätt tillåter klubben att uppskatta specifika priser för potentiella köpare. Genom en ekonometrisk modell kan klubbar projektera framtida värden utifrån olika scenarier vilket är mycket användbart vid förhandling av procent av vidareförsäljning samt tilläggsavgifter (Poli et al. 2021).

Gavião, Sant'Anna, Lima & Garcia (2020) menar att "moneyball" behandlar tekniska prestationer samt data om marknadsvärde, men innefattar inte kvalitativa bedömningar som är betydelsefulla för slutgiltiga beslut inom sport. Gavião et al. (2020) förklarar den kvalitativa bedömningen genom att tränaren observerar den dagliga utvecklingen av atleterna och kan



subjektivt bedöma att spelaren inte ska väljas, även om spelarens tekniska begåvning indikerar på att tränaren borde. Den begränsningen som den kvalitativa bedömningen medför, minskas genom nyttjandet av en multi-criteria decision aid (MCDA) som förser andra perspektiv till data om tekniska prestationer (Gavião et al. 2020). Detta sker genom användningen av algoritmer för klassifikation, analys av utvecklingen av prestationer mellan säsongerna inom sporten, samt regelbundenheten av prestationerna som tillsammans förser tränaren med en annan synvinkel (Gavião et al. 2020). Tränarnas beslutstagning gällande tekniska aspekter med hjälp av "moneyball", syftande till MCDA, tar hänsyn både till de bästa prestationerna vid tidpunkten för beslutet, men kompletteras även av ytterligare information som skymdes vid första analysen och var därmed svårt att identifiera. Gavião et al. (2020) visade på att studien prioriterade de kvantitativa aspekterna av spelarnas prestationer och marknadsvärde före de subjektiva synvinklarna av scouterna.

2.3 Rekrytering

2.3.1 Kvalifikationer och överensstämmelser

Människor ses idag som den viktigaste delen inom ett företag, oavsett betydelsen av materiella eller finansiella resurser. Människor har blivit det som ger konkurrenskraftiga och strategiska fördelar till organisationen vilket gör det möjligt för dem att kunna överleva och samtidigt utvecklas i en globaliserad och konkurrenskraftig ekonomi. Organisationer är en reflektion av dess medarbetare där framgång är beroende på kvalitén av den talang som rekryteras till organisationen (Klepik 2019). Rekrytering beskrivs som det sätt en organisation försöker hitta eller attrahera personer man är intresserade av. Rekryteringsstrategi inkluderar processer vars mål är att tilltala en kvalitativ grupp av sökande där man försöker sälja in organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Därtill handlar rekrytering om att locka kandidater till lediga platser i organisationen vars förmågor, färdigheter och egenskaper matchar företagets ambitioner och mål (Raghavi & Gopinathan 2013).

Företag strävar efter att anställa den mest kvalificerade personen för uppgiften, men för att hitta rätt medarbetare krävs en invecklad kombination av olika system som måste jobba tillsammans (Barber 1998). Företag behöver effektiva system för att kunna attrahera en hållbar grupp av lämpliga sökande för att sedan sälla och välja de mest passande kandidaterna, för att slutligen försöka övertyga de utvalda att acceptera jobberbjudandet. Men något som är lätt att glömma bort och som Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski (2015) påpekar är



att rekryterare och chefer måste inse att rekrytering är en tvåvägsprocess, där det handlar lika mycket att hitta kompetenta kandidater som det är att kunna övertala dem.

När organisationer rekryterar, ses urvalet som en av den viktigaste delen i hantering av human resource eftersom processen är avgörande för att kunna hitta rätt person till företaget. Skulle man misslyckas med detta kommer organisationen inte kunna fullborda sina mål och nå sina missioner samt visioner (Stoilkovska et al. 2015). Därav består urvalsprocessen av många viktiga element att ta hänsyn till. En av dessa viktiga element är rekryteringsfasen och när den ska börja (Breugh 2013). Jobb som har en tydlig utpekad anställningssäsong borde starta rekryteringsprocessen i tid. Om företag väntar med att leta efter kandidater kan detta leda till en brist på kvalitativa personer som är intresserade av jobbet, vilket visades av Turban & Cable (2003), som fann att arbetsgivare som började intervjua högskolestudenter senare under året hade fått betydligt färre kvalitativa kandidater att välja mellan. Urvalet bestod istället av en högre andel kandidater av lägre kvalitet. Becker, Connolly & Slaughter (2010) menar att anledningen till detta grundar sig i att människor vill minska osäkerheten i att hitta ett jobb och menar att företag borde lägga större vikt vid när rekryteringsprocessen ska starta för att ge sig själva bättre förutsättningar i att hitta rätt kandidater.

I sin studie som Klepic utförde (2019) på SME visade det sig att genom att locka till sig kompetent talang och anställa dem, förbättrar organisationer sin finansiella ställning samt ökar lärande och utveckling. Resultatet förutsatte att företagen hade välkoordinerade system med ökad fokus mot rekrytering och urval av kandidater. Vidare menar Klepic (2019) att organisationer med en hög attraktionskraft samt kvalitativ urvalsprocess når företagen bättre prestationer över samtliga faktorer som undersöktes. Men trots detta sker majoriteten av personalrekrytering inom SME genom användning av personliga kontakter och mun till mun, snarare än formella processer genom etablerade ansöknings- och urvalsprocesser (Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor 1999; Gilbert & Jones, 2000; Kotey & Sheridan, 2001). Därtill menar Newman & Sheikh (2014) sker rekrytering och urval framför allt i SME på informella grunder med ett särskilt ändamål där metoderna väljs på grund av dess bekvämlighet och låga kostnad.

Rekryteringen ska anpassas till organisationens strategiska mål, därför bör den, särskilt i dagens teknologiska värld, omfatta teknikrelaterade aktiviteter som påverkar rekryterings- och urvalscykel. Potentialen av att använda sig av dataanalys i urvalsprocessen är enorm och



kommer uppfylla sitt syfte när företag inte bara använder HR-mått på ett effektivt sätt utan även datavetenskapliga metoder, såsom datautvinning i en kombination av extern och intern data vilket för rekryterings samt urvalsprocessen in i big data-eran (Nikolaou 2021).

2.3.2 Rekrytering i sportsliga sammanhang

2.3.2.1 Det säkra eller det osäkra

Rekrytering i sportindustrin, till skillnad från traditionella företag, behöver beakta både den sportsliga aspekten såväl som den ekonomiska, då båda faktorerna har betydande påverkan på en sportorganisation (Müller et al. 2017). Rekryteringar kan både vara nationella och internationella sådana. Utländska migranter är attraktiva ekonomiska alternativ som konsekvens av betydande inflation i priserna för unga lovande inhemska spelare inom sportindustrin, såsom i “the big five” vilket är de fem mest sportsligt framgångsrika fotbollsligor i Europa (Littlewood, Mullen & Richardson 2011). Vad som påverkar rekryteringen är kulturen av sportindustrin som präglas av kortsiktighet (Littlewood et al. 2011). Kortsiktigheten återspeglas genom att tränare utsätts för ständigt ökande press att leverera goda sportsliga resultat, därutöver drabbas tränare av minskade ämbetsperioder i den moderna industrin. Konsekvenserna uppmuntrar tränare, likaså rekryterare, att eftersöka mer utvecklade spelare med egenskaper och erfarenheter som bättre överensstämmer med klubbens förväntningar. Littlewood et al. (2011) förklarar att tränare upplever begränsade val gällande spelarövergångar, där de föredrar att spendera mindre på utländska migranter som erbjuder större sannolikhet för direkta förbättringar i laget. Detta i stället för att åsidosätta tid och energi att utveckla unga lovande inhemska spelare samt fresta dessa med lukrativa kontrakt.

Men trots kortsiktigheten i industrin, är det vanligt för klubbar att etablera akademier i syfte att utveckla spelare över längre perioder som komplement till att förvärva färdiga produkter. Schokkaert (2016) jämför de olika tillvägagångssätt vid rekrytering av spelare, där båda metoderna har som syfte att öka kvaliteten av spelare i laget. Den främsta skillnaden som Schokkaert (2016) betonar är osäkerheten av resultaten. När en klubb anlitar en spelare genom transfermarknaden, det vill säga den öppna marknaden för spelarövergångar, har klubben en hyfsad förståelse för spelarens kvalité från att ha observerat tidigare prestationer inom fotboll. Det finns större osäkerhet kring spelarens kvalité och utveckling om klubben etablerar en akademi och rekryterar spelare därifrån (Schokkaert 2016). De förväntade fördelar som klubben har när en spelare rekryteras från akademien, beror på den i förväg



uppskattade sannolikhet att unga spelare blir högkvalitativa spelare. Gällande det andra perspektivet är klubbens förväntade fördelar från att anställa en spelare från transfermarknaden betydligt högre. Vidare har transfermarknaden ytterligare fördelar enligt Schokkaert (2016) jämfört med att etablera en fotbollsakademi. De flesta fotbollsakademier begränsar geografiskt var spelare kommer ifrån, till skillnad från transfermarknaden där det tillåter rekrytering från en global marknad av talang. Schokkaert (2016) förklarar fördelen som transfermarknaden medför i form av flexibilitet till följd av oförutsedda händelser som skapar ett behov såsom skadeproblem. De olika rekryteringsstrategier visar på en avvägning utifrån kostnader och fördelar för att bestämma vilken strategi anses vara optimal för klubben. Det vill säga att klubbar etablerar en fotbollsakademi i stället för att rekrytera från transfermarknaden, endast om den förväntade summan av transaktionsavgifter och övergångssumman överstiger investering och administrativa kostnader av att rekrytera från akademien, samt skillnaden i fördelarna. Nämligen att klubben tar även hänsyn till osäkerheten gällande den slutliga kvaliteten av akademispelare (Schokkaert 2016).

2.3.3 Dataanalys vid rekrytering

2.3.3.1 Intuition eller övervägning

Skillnaden mellan att rekrytera från transfermarknaden mot en akademi handlar om osäkerhet. Ytterligare en osäkerhetsfaktor som behöver beaktas vid rekrytering är relationen mellan anställda inom en sportorganisation. MacMahon, Bailey, Croser & Weissensteiner (2019) undersökte olika tillvägagångssätt för rekrytering i den australienska fotbollsligan (AFL) där de identifierar fyra egenskaper som utgör en god rekryterare, nämligen passion, tålamod, en stark arbetsmoral och anpassningsbarhet. Enligt MacMahon et al. (2019) går det även att identifiera praxis som kan stärka underlaget för rekryteringsbeslut, bland annat bestående av att granska fullständiga matcher, urklipp och data från dem, samt utöva mer tålamod genom att klubbar erbjuder rekryterare mer utrymme att ändra beslutet kring spelare. Något som MacMahon et al. (2019) uppmärksammade var betydelsen av relationen mellan rekryteraren och tränaren inom klubben där denna relation påverkade huruvida rekryteraren föredrog att grunda beslut på intuition eller övervägning. Rekryterare som hade högre nivå av kommunikation med tränaren förlitade sig mer på intuition. De som hade lägre kommunikationsnivå sinsemellan samt relationer som präglades av konflikter, uppvisade större beroende av övervägning vid rekryteringsprocessen. MacMahon et al. (2019) förmedlar att högre grad av engagemang i relationen mellan rekryteraren och tränaren förser den förstnämnda med en känsla av tillit vilket möjliggör att rekryteraren kan förlita sig på deras



intuitiva bedömningar. Gällande rekryterare med lägre grad av engagemang eller besitter relationer genomsyrad av konflikter, tilldelas färre försäkringar vilket ökar rekryterarens upplevda behov av att validera deras beslut med övervägningar (MacMahon et al. 2019).

2.4 Sammanfattning

	Klassiskt	Sport	Dataanalys
Strategi	Rationell Långsiktig plan Processororienterad	Emotionell Kortsiktig	Långsiktig Kunskapsorienterad
Investeringsbedömning	Svärdefinierad Marknadsbaserad	Subjektiv Popularitet	Objektiv Värdebaserad
Rekrytering	Informell Komplex	Intuitiv Fördelsbaserad	Avvägande Kompletterande

Tabell 2.1: Viktiga kännetecken för de tre olika perspektiven

Tabell 2.1 är en sammanfattning av den teoretiska referensramen i form av en tabell som övergripligt beskriver de viktigaste kännetecknen för de olika valda delarna i verksamhetsstyrningen kopplat till sportindustrin och dataanalys. För att koppla samman verksamhetsstyrning och dataanalys i sportindustrin utgår varje del först från ett klassiskt perspektiv som grundas i artiklar från ett mer traditionellt perspektiv på företag och verksamheter. Exempelvis kännetecknas strategi från ett klassiskt perspektiv av rationalitet och långsiktig plan, men även processororienterad där forskare som exempelvis Mintzberg och Ansoffs teorier lyfts fram. Vad det gäller strategi i sportorganisationer är det en distinkt skillnad. Strategin präglas av emotionella egenskaper och kortsiktighet vilket grundas från den sportsliga aspekten i form av att vinna i matcher här och nu. Därtill finns det sportsliga strategier som grundar sig i kommersialisering vilket återspeglar underhållningsaspekten av sportindustrin. Däremot kan man se att strategi inom dataanalys tenderar att vara mer långsiktig och kunskapsorienterad med grund i sifferbaserad och statistiska beslutsunderlag.



Detta adderar en mer vetenskaplig aspekt till beslutsfattandet, vilket tidigare inte har funnits inom sportindustrin, men beaktar fortfarande den mänskliga intelligensen.

Inom investeringsbedömning utifrån ett klassiskt perspektiv förhåller sig investeringar till att vara svårdefinierade samt marknadsbaserade beroende på tillvägagångssätt samt kopplat till kontexten av investeringen. Definitionen av en tillgång försvårar möjligheterna att bokföra immateriella tillgångar i balansräkningen trots att humankapitalet ses som den viktigaste tillgången hos företag. Däremot betraktas spelare inom sportsliga verksamheter som en investering och därav en tillgång som bedöms utifrån subjektiva aspekter och popularitet. Detta grundar sig i att utifrån ett klassiskt perspektiv används etablerade värderingsprinciper, vilket inte finns inom sport, därmed utgår man från scouters subjektiva åsikter samt kontexten vilket ändras från fall till fall. Däremot adderar dataanalysen objektiva aspekter till följd av statistiskt underlag som är fränkopplad från subjektivitet, vilket gör investeringsbedömningar mer värdebaserade utifrån ett sammanvägd ekonomiskt och sportsligt perspektiv.

Rekryteringsprocessen utifrån ett klassiskt perspektiv kan beskrivas som informell och komplex eftersom rekrytering sker dels på informella grunder eller genom en väletablerad process på grund av SME:s natur. Däremot är det en avgörande process, att rekrytera rätt personer, för att nå organisationens mål samt vara konkurrenskraftiga, vilket är en klar likhet med sportorganisationer. Däremot skiljer dem sig åt där rekrytering inom sport baseras på intuitivitet samt avvägning mellan för- och nackdelar till följd av scouters intuition samt klubbars förväntningar. Detta strider hur dataanalys används vid rekryteringar där det ses som ett komplement och avvägande, där data, videor och urklipp ligger till grund för att stärka argument eller bidra med ytterligare perspektiv vid rekryteringar i kombination med det subjektiva. Däremot påverkar relationen mellan de anställda vilken utsträckning data används.



3 Metod

I metodkapitlet tydliggörs vilka tillvägagångssätt som använts i studien. Med utgångspunkt från en kvalitativ ansats beskrivs de processer samt urval som tillämpats för att få fram empiriska och teoretiska data. Därtill presenteras fyra trovärdighets- och kvalitetsmått för att stärka studiens relevans. Slutligen beskrivs de etiska aspekterna som har påverkat arbetet.

3.1 Val av forskningsmetod & forskningsdesign

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur dataanalys har påverkat sportorganisationer. Utifrån de nya möjligheter dataanalys har givit sportsliga verksamhet vid rekryteringar av spelare, men där komplexiteten har ökat för styrning i form av hög konkurrens, vill vi se på vilka sätt styrningen har påverkat organisationen. För att kunna besvara syftet med studien att skapa förståelse för hur dataanalys har påverkat sportsliga organisationer har vi valt att utgå från en flerfallsstudie av en kvalitativ ansats.

Eftersom studien handlar om att skapa förståelse menar Alvesson & Sköldberg (2017) att en kvalitativ ansats är bäst lämpad för det fenomen som studeras. Därtill ges större utrymme för reflektioner och tolkningar vilket är fundamentalt för denna studie då den huvudsakliga empiriinsamlingen har skett genom intervjuer vilket bidrog till djup i studien. Därtill menar Kvale & Brinkman (2014) att reflektioner och tankar är typiska karaktärsdrag för kvalitativ forskningsmetod. Eftersom empiriinsamlingen skett främst från intervjuer, läggs stor vikt vid att kunna reflektera och tolka datan inom ämnesområdet. Detta var också vidare anledning till valet av kvalitativ forskningsmetod eftersom metoden tillåter respondenterna att öppet beskriva den miljö man verkar inom (Jacobsen 2017). Därtill avser studien att ge en beskrivning inom vilken miljö sportorganisationerna är verksamma inom för att kunna förstå den kontext respondenterna utför sitt dagliga arbete i. Detta bidrog till en ökad förståelse vilket tillät tolkningar som beskrev det sammanhang som studeras (Patel & Davidsson 2019).

Forskningsdesignen som använts i studien är en flerfallsstudie vilket lämpar sig bra eftersom stor vikt har lagts vid att tolka och beskriva de perspektiv inom forskningsområdet som studeras (Merriam 1994). Skillnaden mellan fallstudie och



flerfallsstudier att det sistnämnda ses som flertal experiment, det vill säga att varje fall betraktas som ett eget fall (Yin 2007). Därtill finns det en klar fördel att bedriva en flerfallstudie kontra fallstudie genom att man kan konstatera när en teori är tillämpbar i praktiken och när det inte är det (Bryman och Bell 2017). I studien har det konstaterats att teorier som presenterats i referensramen har kunnat tillämpats på de flesta fallen men inte på alla.

3.2 Forskningsansats

För att tolka datan i studien användes ett abduktivt angreppssätt vilket innebär att vi som författare tog hänsyn till både teorin samt empirin för att låta förståelsen för fenomenet växa fram under arbetets gång (Alvesson & Sköldberg 2017). Ramen för teorin i studien består av strategi, investeringsbedömning, rekrytering samt dataanalys med fokus på sportsliga organisationer. Under studiens gång reviderades teori inom strategi, investeringsbedömning samt rekrytering eftersom den inte var anpassad till empiriska datan. Med hänsyn till detta lades teori om informationsteknologi inom strategi, investeringsbedömning samt rekrytering till eftersom det blev tydligare under studiens gång att det haft en påverkan på hur organisationerna haft för möjlighet att arbeta med dataanalys.

Empirin i studien utgörs främst av primärdata från semistrukturerade intervjuer från personer med betydande inflytande för strategiska frågor inom deras organisation. Därav blev det viktigt för oss att förstå det sociala sammanhang för vilka faktorer som påverkat de val respondenterna gjort i organisationerna. Utifrån empiriinsamlingen fördes resonemang och induktiva slutsatser mellan författarna för att kunna koppla an till teorin. Under arbetets gång reviderades samt ändrades både teori och empiri vilket ledde till så småningom att teori och empiri sammanflätades. Utifrån de förändringar som skett inom sportsliga organisationer till följd av användningen av dataanalys valdes den mest lämpade förklaringen av alternativa förklaringar, vilket bidrog med att fylla öppningen i teorin om hur dataanalys påverkat sportorganisationer. Denna process överensstämmer med vad Mantere & Ketokivi (2013) beskriver hur en abduktiv ansats går till väga.



3.3 Litteraturinsamling

Studiens teori bygger på vetenskaplig litteratur som inhämtats från olika typer av källor som sökmotorer, böcker och artiklar. Sökmotorerna som har använts är Google Scholar, Emerald, Source Ultimate, Business och OneSearch. De sökord som använts för att inhämta litteraturen till studien har varit bred och mångsidig. Detta då "moneyball" som koncept är ett relativt outforskat område, dels internationellt, men än mindre i Sverige vilket medförde att vi redan från början använde främst sökord på engelska för att få fram relevanta sökresultat. Därtill finns det ett bredare utbud på artiklar skrivna på engelska kontra svenska. De sökord vi använde oss av har varit följande: "moneyball", dataanalys, data analytics, strategy, strategi, rekrytering, recruitment, investeringsbedömning, investment appraisal, sport management, valuation, assets, strategic management, sport organisations, human resources, management control, corporate governance, sport. När sökningar i de ovannämnda sökmotorerna har skett, använde vi oss främst av ett filter som heter "Peer Reviewed", vilket menas att endast artiklar som blivit akademiskt granskade har visats. Detta ökar tillförlitligheten i studien då granskade artiklar har använts som teori (Olsson & Sörensen 2011), men trots detta har vi ställt oss kritiska till samtliga artiklar för att öka trovärdigheten. Ett exempel på detta är att vi har använt oss av en del källor som kan anses vara föråldrade och irrelevanta som kommer från 60-, 70-, 80-talet, men då dessa källor fortsättningsvis refereras i artiklar än idag anser vi att de är relevanta.

3.4 Urval

För att kunna säkerställa studiens genomförbarhet menar Yin (2007) att man kan göra urval baserat på kriterier med utgångspunkt från studiens syfte. Därför valdes ett målstyrt urval vid första kontakt. Detta gjordes genom att vi som forskare valde ut ett urval utifrån uppsatta kriterier som vi ansåg vara viktiga. Dessa kriterier bestod av att organisationen ska använda sig av dataanalys vid rekrytering av spelare. Detta kunde säkerställas dels genom vårt intresse för sport där vi hade en etablerad översikt kring vilka organisationer som använder sig av dataanalys vid rekrytering. Därutöver söktes även specifikt efter "moneyball" och dataanalys på nätet för att komplettera den befintliga uppfattningen och få fram ytterligare förslag. Vidare under studiens gång fick vi rekommendationer från människor i vår sociala omgivning om fler organisationer som var av intresse. Ytterligare kriterium var att organisationerna ska vara en elitklubb,



det vill säga att tillhöra någon av de två högsta divisionerna inom deras sport. Detta kriterium fastställdes då organisationer i dessa divisioner tenderar att jämföras med SME, medan organisationer i lägre divisioner har ännu mer begränsade resurser, vilket skulle göra det svårt att kunna koppla till tidigare teori. Därtill har organisationer längre ner i seriesystemen inte resurser till att använda sig av dataanalys i någon omfattning.

Ytterligare kriterier var att första kontaktpersonen ska ha en strategisk viktig position kopplat till hur dataanalys används i organisationen. Vid detta steg kontaktades personer i rollerna: manager, huvudtränare, sportchef, ekonomichef, business controller, head of scouting, head of sports development, chefscout, vice sportchef samt klubbchef. Därefter användes snöbollsurval vilket innebär att första kontaktpersonen som hade relevans för studien kunde ge ytterligare förslag på personer av intresse för studien som inte framgick i första läget. Detta adderade till en bättre överblick och bidrog till att fler respondenter som haft relevans för studien fångades upp (Bryman & Bell 2017).

3.5 Datainsamling

Primärdata för studien samlades in via semistrukturerade intervjuer. Valet att utföra semistrukturerade intervjuer framför andra metoder, såsom strukturerade intervjuer, var för att inte begränsa intervjupersonens svar och uppfattning om vad vi ville prata om eftersom det var viktigt för oss att låta respondenten tala fritt (Bryman & Bell 2017). Därtill lämpade sig semistrukturerade intervjuer bäst för studien då för att få detaljerade förklaringar i hur användningen av dataanalys påverkat verksamheten och vilka följder det har fått. Men för att behålla relevansen till ämnet, utgick intervjuerna från teman som skulle beröras med intervjupersonerna. Detta ledde till att intervjuerna blev mer flytande där dessa teman utgick inte i någon specifik tur och ordning, utan lät det komma naturligt (Andersson 2001).

Ytterligare anledningar var att eftersom dataanalys är relativt ostuderat kopplat till verksamhetsstyrning, var vi nyfikna på det som respondenten ansåg vara relevant inom området, detta för att inte låsa upp oss på frågorna utan samtalet blev mer flytande.

Under intervjuerna användes en intervjuguide (se bilaga 1) som hjälpmedel vilket underlättade för oss att beröra det som är intressant för studien. I intervjuguiden står det vad som ska beröras i intervjun och är ett vanligt hjälpmedel vid utförandet av semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2017). Intervjuguiden utformades efter valda teman som är av vikt



för studien. Men eftersom dataanalys och rekrytering inom sportorganisationer kan vara ett känsligt ämne var vi flexibla för att kunna få ut så mycket som möjligt av informationen vi sökte vilket Alvesson (2003) menar stärker en studie.

Efter att urvalet var klart togs första kontakt till respektive företag via mejl (se bilaga 2). Syftet med mejlet var att på ett öppet och tydligt sätt presentera studiens syfte och vad som har förståtts utifrån att de använder sig av dataanalys som ett verktyg i organisationen och vid rekryteringar. Eftersom vi är medvetna om att sportorganisationer kan vara restriktiva och återhållsamma vad det gäller rekryteringsprocessen var förtydligades att all information som de anser kan vara relevant för studien var av intresse. Urvalet bestod av totalt 35 sportorganisationer där ungefär hälften svarade och avstod på grund av tidsbrist till följd av säsongstart och slutspelstider eller att man inte hade intresse av att vara med i studien. Till slut var det 7 olika organisationer som valde att ställa upp med totalt 9 intervjuer. Bortfallet blev 80% av de tillfrågade organisationerna.

På grund av det rådande läge med coronaviruset fortsatta grepp över samhället när studien påbörjades, där sportorganisationer är relativt reserverade med att släppa in människor i deras verksamheter på grund av den ökade smittorisken, begränsades möjligheten till att kunna hålla intervjuerna på plats. Därtill var de geografiska förutsättningarna ett hinder för att fysiskt besöka organisationerna då de befinner sig runt om i Sverige. Detta ledde till att intervjuerna utfördes på distans via videosamtal på plattformen Microsoft Teams. Därtill utfördes en intervju över telefon. Men att utföra intervjuer på distans kan medföra vissa konsekvenser. Ett av dessa är att som intervjuare försvåras bedömningar om respondenten talade om allt personen visste eftersom det blev komplicerat att läsa av stämningen i rummet. Därtill menar Kvale & Brinkmann (2014) att en brist med att utföra intervjuer digitalt eller via telefon är att de blir mindre djupgående och nyanserade. På grund av att kroppsspråk samt personlig närvaro som nämnts ovan har viss betydelse, valdes intervjuerna att utföras via videosamtal i den mån det gick för att försöka efterlikna ett fysiskt möte i den utsträckning som var möjlig.



Organisation (herr)	Intervjuperson	Titel	Tid (minuter)	Intervjumetod	Datum
Klubb A	Respondent 1	Sportchef	60	Videosamtal	11 april 2022
Norrby IF	Mak Lind Lasse Nilsson	Manager Sportchef	65 40	Videosamtal Videosamtal	10 mars 2022 25 mars 2022
Varberg Bois FC	Dan Skogman	Klubbchef	65	Videosamtal	5 april 2022
IF Elfsborg	Christer Persson	Assisterande tränare	65	Videosamtal	9 maj 2022
Hammarby IF	Mikael Hjelmberg	Chefscout	65	Videosamtal	29 april 2022
IK Oskarshamn	Thomas Fröberg Mikael Sandberg	Sportchef Målvakts- tränare	50 40	Telefon Videosamtal	31 mars 2022 02 maj 2022
Rögle BK	Chris Abbott	Sportchef	75	Videosamtal	18 maj 2022

Tabell 3.1. Sammanställning och översikt av respondenter samt intervjutillfällen.

Vid varje intervju frågades om möjligheten att få spela in intervjun i syfte att inte missa relevant data, för att sedan transkribera hela intervjun. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver att vid inspelade intervjuer med ljudfil ges möjligheten att vara fokuserad på vad respondenten berättar, för att inte sitta samtidigt och föra ner vad som nämns. Därtill kan man på ett mer effektivt sätt gå tillbaka till datan för att hitta viktig information. Efter transkriberingen och tematiseringen var klar, sammanställdes datan i empiriavsnittet. Den



data som används i studien för respektive respondent skickades tillbaka innan inlämning, dels för att validera informationen genom att bekräfta att vi har uppfattat respondenten rätt. Därtill gavs även ytterligare möjlighet för respondenten vid detta tillfälle att avgöra om de ville vara anonym eller inte i studien.

3.6 Analysmetod

Tolkningen och analyseringen av datan som blev till följd av intervjuerna gjordes utifrån olika teman. Som nämnts ovan transkriberades alla intervjuer vilket ledde till att vi fick helhetssyn på datan och en början till en analytisk process som Kvale & Brinkmann (2014) beskriver det. Men eftersom transkriberingen skapade en stor mängd ofiltrerad data vilket inte är ovanligt enligt Bryman & Bell (2017) vid intervjustudier, lämpade det sig att få en struktur på datan. Detta ledde till att irrelevant information sorterades bort för studien. Under denna process markerades data utifrån nyckelteman som ansågs vara relevant för studien. Dessa teman var: strategi, investeringsbedömning samt rekrytering vilket är dispositionen i empiriavsnittet, där även analysavsnittet följer den tematiserade strukturen. Tematiseringen gjordes separat av författarna för att minska vikten av personliga värderingar och åsikter som kan ha påverkat gallringen av datan vilket stärker studiens tillförlitlighet. Därefter gjordes en sammanställning efter varje enskild intervju baserat på markeringarna utifrån nyckelteman som nämnts ovan. Detta ledde till att endast den information som är av vikt för studien har använts och benämns som teoretisk tolkning (Kvale & Brinkmann 2014).

Vidare när sammanställningen var klar, bearbetades texten ytterligare för att ta bort onödiga upprepningar och stamningar i syfte att göra texten mer läsvänlig. Därefter bearbetades datan inte mer utan presenterades relativt nära sin ursprungliga form i empiriavsnittet. Till följd av detta valdes direktcit och större sammanfattningar bort. Angreppssättet valdes eftersom datan i sig var informationsrik utifrån sin unika kontext som sportorganisationer befinner sig i. Därför ges ett större utrymme för respondenternas ord i empirin för att ge en helhetsbild samt göra texten mer läsvänlig och bygga ett fall för varje respektive organisation. Vidare syfte med att låta respondenternas beskrivningar ta större plats i empirin och innefatta information som inte är direkt kopplat till dataanalys, är för att beskriva kontexten för den övergripande strategin organisationerna har valt. Detta för att kunna förstå helheten till varför man valt sitt unika tillvägagångssätt för att förstå hur sportorganisationer fungerar och hur dataanalysens intåg omfattas av detta. Vilket ger en unik inblick i varje fall hur



sportorganisationer agerar i en diskret och sekretessbelagd värld som det oftast beskrivs inom sportorganisationer (Elitzur 2020), därav är empiriavsnittet omfattande.

3.7 Trovärdighet & kvalitetsmått

För att säkerställa studiens kvalitet och att den följer en god standard presenteras fyra olika delkriterier för att bedöma studiens trovärdighet och kvalitet, dessa är: pålitlighet, konfirmering/bekräftelse, överförbarhet samt tillförlitlighet (Bell, Bryman & Harley 2019).

3.7.1 Pålitlighet

Pålitlighet grundar sig i att vid utförandet av en liknande studie vid ett annat tillfälle och med andra författare skall resultatet bli likartat. Vilket menas med att skulle liknande intervjuer och frågor med samma personer rekonstrueras skulle empirin samt resultatet leda till liknande svar (Bell et al. 2019). För att kunna säkerställa pålitligheten i en studie menar Lincoln och Guba (1985) att flera utomstående personer behöver ta del av och granska studiens olika delar för att säkerställa att texten inte blivit förvrängd eller feltolkad. Studiens pålitlighet stärktes genom att handledare samt opponenter vid ett flertal tillfällen tog del av studiens olika delar och förmedlade vissa felaktigheter eller svårtolkade begrepp som behövde förtydligas.

3.7.2 Konfirmering/bekräftelse

Konfirmering utgår från att författarna ska ta en objektiv ställning och inte låta personliga värderingar samt åsikter influera studiens resultat, vilket menas att man skall agera i god tro (Lincon och Guba 1985). Dock menar Bell et al. (2019) att det är i princip omöjligt i en kvalitativ studie att agera helt objektivt, men att författarna skall agera utifrån god tro i största möjliga mån. För att kunna vara så objektiva som möjligt spelades alla intervjuer in för att sedan transkriberas, där endast data från de transkriberade intervjuerna användes. Därtill har författarna under samtliga intervjuer försökt, på bästa möjliga sätt, se på datan från en utomstående vinkel för att tolka och förstå respondenternas miljö och samtidigt behålla objektiviteten.

3.7.3 Överförbarhet

I en kvalitativ forskningsansats handlar överförbarhet om hur studiens resultat kan generaliseras och överföras till andra kontexter. En del i att kunna generalisera studiens



resultat menar Lincoln och Guba (1985) ligger i den information som samlas in, där informationen skall vara relevant och kunna tillämpas till andra fall. Därtill måste studien fånga ett djup i den kontext som studeras. Om det inte finns ett djup eller en fyllig beskrivning av informationen förloras den kontext som studeras och blir därav svår att användas som förklaring och generaliseras till andra studier inom området (Bell et al. 2019). Däremot finns det en problematik i kvalitativ forskning eftersom resultaten grundas utifrån en liten grupp individer som är en del av en större population vilket gör det svårt att vara allt för generaliserande (Bryman & Bell 2017). Eftersom "moneyball" är ett relativt nytt fenomen som tidigare knappt studerats utifrån ett styrningsperspektiv var det väsentligt för oss att fylla studien med informationsrika fall vilket bidrog till djup. Däremot så finns det brister i att generalisera studiens resultat till andra lagsporter då varje sport har olika förutsättningar.

3.7.4 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet innebär att man säkerställer att studien har genomförts på ett korrekt sätt enligt de regler som finns. Därtill skall författarna ha uppfattat respondenternas verklighet på ett korrekt sätt för att undvika missuppfattningar (Bell et al. 2019). Datan som användes i studien skickades till respondenterna för att bekräfta att författarna uppfattat dem på ett korrekt sätt. Genom att tillåta respondenterna ta del av studiens resultat kunde uppfattningen av deras verklighet på rätt sätt valideras, vilket även öppnade möjligheten för ytterligare feedback och tankar. Därtill fördes även resonemang mellan författarna för att bekräfta om båda uppfattat respondenterna och tolkat deras verklighet på ett liknande sätt.

3.8 Etik

För att bedriva forskning finns vissa etiska ställningstagande och regler att förhålla sig till som beskriver hur forskningen skall utföras. Reglerna som Bryman & Bell (2017) främst tar upp i boken Företagsekonomiska forskningsmetoder är följande: informera berörda personer om syftet med studien, personerna i undersökningen ska vara medvetna om att allt är frivilligt och att de kan avbryta när som helst. Alla uppgifter om personerna i studien skall behandlas konfidentiellt och vara anonyma, även de uppgifter som lämnas in av personerna får endast användas i forskningssyfte. Att som forskare får man inte vilseleda eller fara med osanning till de personer som är med i studien samt att deltagarna i undersökningen ska känna sig trygga och inte ta skada av undersökningen.



Ett av de största etiska överväganden som bemöttes gällande studien var huruvida spelare skulle ses som tillgångar och investeringar till följd av synsättet. Denna debatt understryks av Gröjer & Johansson (1996) som förklarar att kritiken fokuserar främst på att beräkningarna för att värdera humankapital oftast är komplicerade och svårberäknliga, därtill finns det en etisk aspekt i form av att det kan anses fel att se människor som en tillgång med ett bestämt värde.

Däremot förstärker Morrow (2006) synsättet att betrakta spelare som tillgångar genom att poängtera att spelarnas rättigheter särskiljs utifrån ett ekonomiskt perspektiv mot andra tillgångar som också kan medföra finansiella vinster. Fotbollsspelares framtida ekonomiska fördelar baseras utifrån deras prestationer och förmågor. Vad Morrow (2006) uttrycker är att spelarnas ekonomiska rättigheter betraktas som en immateriell tillgång som, genom kontraktsskrivning och den förväntade ekonomiska värdeökningen till följd av prestationerna, kan kontrolleras av klubben. Samtliga forskare, Yasar et al. (2015), Franck (2010) och Scalfaro & Dimitropoulos (2018), har förklarat att spelarna är den största och viktigaste tillgången för sportorganisationer.

I Sverige får spelarövergångar som sker med övergångssumma inom svensk elitfotboll tas upp som en kostnad direkt eller bokföras som en immateriell tillgång i balansräkningen hos klubbarna (SvFF 2020). Men vid spelarövergångar som sker med övergångssumma inom Svensk elithockey måste klubbarna följa K3 regelverket, där de själva måste avgöra om spelaren uppnår villkoren för att kunna klassas som en immateriell tillgång i balansräkningen (Svenska Ishockeyförbundet 2018). Med grund i informationen som presenterats, samt hur tidigare forskning inom jämförbara områden har förhållit sig till synen på spelare, har vi utgått ifrån synsättet av att spelare betraktas som tillgångar och i förlängning, investeringar.



4 EMPIRI

Empiriavsnittet redogör för hur sportorganisationer opererar där aspekter som strategi, investeringsbedömning samt rekrytering tas upp inom kontexten dataanalys. Först ut presenteras 5 olika fotbollsorganisationer för att sist ut introducera 2 hockeyklubbar. Här ges en unik inblick i hur en sportslig verksamhet arbetar utifrån konceptet "moneyball" vilket ger läsaren en tydlig förståelse för dataanalys samt hur sportsliga organisationer arbetar med detta utifrån verksamhetsstyrning. Formaliat i följande avsnitt presenteras i citat från respektive respondent.

4.1 Klubb A

Klubb A är en svensk fotbollsklubb som spelar i Allsvenskan som är den högsta fotbollsserien i Sverige. Personen vi har intervjuat är relativt nyligen tillsatt som sportchef i Klubb A.

4.1.1 Strategi

I dagsläget har vi ingen utarbetad strategi kopplad till dataanalys men låt oss säga om ett år framåt så kommer det finnas en tydligt utarbetad och utpekad strategi kopplat till detta, där jag, tränare, styrelse och så vidare kommer vara involverade. Vår syn på statistik i dagsläget är att det är ett komplement till det vi kan se med blotta ögat. Vi vill att vår tränare ska göra bedömningar och sen använda statistiken som ett komplement på exempelvis matcher snarare än tvärtom. En följd till att vi i dagsläget inte har en utarbetad och utpekad strategi kopplat till dataanalys är att programmen och data har blivit bättre och större väldigt fort så vi har inte hunnit med, men även för att vi tagit klivet upp till Allsvenskan som ger oss nu möjligheten rent resursmässigt att öka användandet och kunna planera mer långsiktigt. Det blir fler och fler verktyg, sen börjar allt fler lag använda dataanalys så det är ett konkurrensverktyg. Är man skicklig på det så kan man utvinna stora fördelar, så gör inte vi det och andra gör det hamnar vi efter. Men även tillgängligheten ökar och konkurrensen blir tuffare högre upp i seriesystemet så det gäller att hänga med.

När klubben rekryterade mig fick jag ett antal direktiv från ledningen som kan exempelvis vara att man ska sälja spelare för sig och så mycket vartannat år och det kan vara att en viss del av truppen ska vara från egna leden. Allt detta har att göra med ekonomin och långsiktighet. Direktiven är inte bara där för det sportsliga utan framförallt för de ekonomiska målen. Går vi sportsligt bra så går vi bra ekonomiskt, samtidigt försöker vi göra det med en balans. Vi i klubben skulle kunna hosta fram en större budget att kunna värva spelare för och ge ut högre



löner men då skulle vi spara mindre vilket innebär att skulle vi då åka ur Allsvenskan har vi bränt påsen med pengar. Detta skulle påverka våra chanser att kunna ta klivet upp igen. Vi resonerar att vi ska göra det här på vårt sätt genom att fortsätta plocka billiga investeringar från lägre divisioner och utveckla dem hos oss, öka deras värde och på så sätt hålla oss kvar i serien genom att rekrytera rätt och samtidigt öka kapitalet. Nu på sistone har vi börjat sälja spelare, vilket vi måste göra för att bli långsiktiga på elitnivå. Vi har ett par säljbara som kommit på senare tid, vilket är att vänta nu när vi har jobbat så här länge med unga spelare och när vi får denna säsong i benen, för då stiger värdet på de unga spelarna. Jag tror att vår trupp har bland den yngsta snittåldern om man tittar på transfermarkt i Allsvenskan.

Jag tror framgångsfaktorerna har att göra med mycket, dels en kompetent ledarstab, dels med att vi plockat upp unga spelare som är hungriga, som vill och behöver bevisa sig medan andra på vår nivå ibland behövt ge mer pengar för etablerade och rutinerade spelare som är på nedgång, så det är många parametrar.

Vi har nog Allsvenskans minsta budget för spelarlöner och spelarekrytering, däremot skulle vi kunna utöka den, men det här var långsiktigt, tittar man på våra sponsorintäkter så är vi ett mittenlag i Allsvenskan, där vi har en stark byggd, vi har pengar att plocka fram, men just nu prioriterar vi att bygga klubben långsiktigt, ekonomiskt och sportsligt. Analysprogrammen kostar inga summor alls egentligen sett till budgeten. Ska du ha full tillgång, vi pratar innan att vi har fem ligor och ett trettiotal rapporter och för det lägger vi någonstans mellan 40 000 och 50 000 kr, ska man ha full access kostar det någonstans runt 90 000 kr. I en omsättning på 50 000 000 kr eller vad nu Allsvenska klubbar omsätter, så är det ingenting. Det hade varit fullständigt ovärt att inte ha det iallafall, så det är helt klart värt det.

4.1.2 Investeringsbedömning

Vi använder oss av dataanalys på lite olika sätt, mest använder vi det när vi analyserar matcher som exempelvis hur kom vi till anfall och så vidare. Rent sportsligt använder vi dataanalys väldigt mycket och det kommer bara bli mer och mer, där vi främst använder Wyscout som program. Men vi använder även dataanalys när vi rekryterar spelare där vi kollar på mycket statistik och det kommer bara bli mer dataanalys i rekryteringar och investeringar. Givetvis lägger man kalkyler bakom alla investeringar som görs redan idag men jag tror det kommer bli mer och mer statistik bakom besluten. Våra fem ligor som vi nischer



in oss och har tillgång till via Wyscout är Sverige, Finland, Danmark, Norge och Brasilien. Det som har börjat påverka är att vi har börjat titta på hur vi ska ha en långsiktig trupp, hur vi ska öka värdet på truppen. Det har på kort sikt inneburit att vi har en rätt så ung trupp och att vi börjar skriva längre kontrakt med spelarna för att kunna öka deras värde, där strategin är baserad på statistiskt underlag och hur andra klubbar har gjort. Om man kollar historiskt har vi varit svaga vad det gäller att kolla på nyckeltal kopplat till värvningar och "squad value", istället har vi träffat rätt på de värvningar vi gjort. Det vi tittar mycket på nu är spelarnas ålder och vad vi tror dem kan vara om 2–3 år, hur länge vi kan kontraktera dem utifrån våra ekonomiska förutsättningar och vad vi potentiellt kan sälja dem för. Vi är i en nybörjarfas vad det gäller nyckeltal kopplat till statistik och data.

Vi är väldigt tydliga i hur vi använder vår strategi och det är att plocka unga spelare från lägre divisioner och framförallt division 1, eftersom man skriver kontrakt från år till år där, så i december finns det väldigt många spelare som är utan kontrakt. Därtill är dem billiga samt att de har väldigt låg lön. Sätter man en sån spelare i en Allsvensk miljö på ett treårskontrakt och han lyckas i Allsvenskan då har man plötsligt gjort en väldigt bra förtjänst, så det finns en tydlig idé. Gör du samma sak som jag precis berättade med en 28 åring ökar han inte så mycket i värde. Det är en bra marknad att kolla på i lägre serier, lyckas man rätt i sin scouting och är ute i tid så kan man plocka bra spelare till ett väldigt lågt pris. Nu pratar vi om människor men så är det, kan man få en spelare gratis och utveckla dem i en elitmiljö stiger deras värde ganska snabbt. Vår strategi är att plocka väldigt mycket ungt, utveckla dem hos oss i en stark utvecklingsbar miljö för att investera i dem. Därtill investerar vi väldigt mycket i tränarstaben och den är ganska stor för att vara en liten klubb som vi är.

Syftet med investeringsbedömning är att långsiktigt se hur vi kan maximera verksamheten. I dagsläget har vi en spelare som vi har lånat med köption, alltså inte obligatoriskt, men med en option som vi kan utnyttja. Läger vi den summan så måste den andra klubben acceptera det, där kan du snacka bedömning, för vi vet inte vad vi får av killen nu på uppstuds, så han är på lån hos oss. Men gör spelaren sex Allsvenska mål hos oss under säsongen och han är någonstans mellan 18 och 20 år och siffran är låg och väldigt enkelt att hosta upp så kan vi någon månad senare kunna "cash" in 5 eller 6 miljoner. Därtill gör vi bedömningar för att ta reda på vad vi kan få ut av spelaren nu i termer av prestation som leder till ekonomi, men



även vad vi kan få ut av dem inom ett, 2 eller 3 år. Det är också viktigt för mig i min roll, nu var jag inne på värvning och ett lån, det är också viktigt för mig att titta på spelare nu, hans kontrakt går ut om ett år, kanske det är bättre att jag förnyar kontraktet nu, lägga mer pengar på hans lön för att lyckas förnya för att jag vet inom 5 fönster, så kommer han säljas för 4 miljoner. Sådana bedömningar behöver jag göra i stort sett hela tiden också. Allt handlar om vad vi får ut nu och vad kan vi potentiellt få ut i framtiden och vad kan vi maximera vinsten.

Vi har haft bra utdelning på de vi värvat in kopplat till vad de har kostat och det är för vi har haft lite flyt, så att jag tror använder vi dataanalys mer så kommer vi vara bättre benägna att få ut mer av det, jag tror att det kan säkerställa att vi går bra på sikt också. Data kommer hjälpa oss på traven i vårt syfte att bli bättre på planen, men också bygga vår ekonomi. Just nu har vi varit dåliga på dataanalys vid investeringsbedömningar och det har att göra med att det har gått otroligt snabbt för oss. Vi har inte hunnit med helt enkelt, kan vi hålla oss på den här nivån är jag helt övertygad om att vi kommer redan under året ha utvecklat den fronten mer, i syfte att vara ännu mer genomtänkta i våra investeringar, inte bara omkring spelare och tränare utan i allt runt omkring oss.

Vi har en strategi vad det gäller att ha en tydlig lönestruktur. Vi har en lönestruktur som vi kallar lovande unga spelare, nästa lönegrupp är truppspelare i Allsvenskan som kan komma att användas en del. Sen kommer lönegruppen som vi kallar riktigt bra allsvenska spelare utifrån klubbens kontext. Sista och fjärde kategorin är kulturbärare där spelare som är viktiga ur andra aspekter än bara prestationer räknas in. Det är utifrån detta vi försöker värdera spelare när vi lönesätter dem. Värvar man då en spelare från division 1 så kanske dem hamnar inledningsvis i lönesättningen lovande unga spelare eller en truppspelare. När vi har den tydliga strategin och strukturen blir det enklare för oss att lönesätta och värdera spelarna.

4.1.3 Rekrytering

Rekryteringsprocessen kan gå till på olika sätt, dels kan jag titta på en spelare som kanske är i Superettan, då taggar jag han tidigt under säsongen, här ser jag någonting som ingen annan har sett ännu för jag har sett det med mitt blotta öga. Går man till statistik direkt så tittar alla på samma statistiklistor, vilket kan vara en nackdel eftersom då går alla på samma person, här kanske jag tittar på en spelare, taggar han, sen följer han under säsongen. Jag tittar på exempelvis vad dem kan potentiellt kosta, när går deras kontrakt ut och deras ålder. Då tar man kontakt med personens agent, givetvis har man haft dialog internt med tränaren, tror vi



att vi behöver honom om ett år, vem tror vi att vi säljer nästa fönster, vem kommer vi sälja garanterat, vem vill vi släppa, inte förlänga med. Vid kontakt med agenten inleder man förhandling, man presenterar sin klubb och knyter ihop säcken.

När man fattar beslut kring dataanalys och rekryteringar är det jag i en dialog med tränarna plus en sportgrupp. Skulle jag värva en spelare utan någon dialog med tränarna blir det helt meningslöst och onödig investering till organisationen om man skulle betala stora pengar för att sitta på bänken. Därför blir det viktigt att förankra det med tränaren vad det gäller rekryteringar. Därefter börjar man leta efter en spelare och kompletterar med statistik. Analysen är en komplettering där tränaren tycker en sak och jag tycker en annan så kollar man på statistiken för att få en tydligare och rättvisare bild på vem som hade fog för vad man tyckte innan. Dataanalysen kan vara bra för att kunna ha en god dialog och ta det framåt. För att hitta rätt spelare krävs det en gedigen scouting så dels tittar vi på dem live, men kompletterar med Wyscout och statistik och sen diskussioner mellan mig och tränarna. Så det är väldigt många parametrar som måste träffa rätt för att vi ska värva någon. Sen har vi haft väldigt bra utdelning på det vi har gjort även med blotta ögat men är vi inte på dessa spelare rent statistiskt och analytiskt med underlag riskerar vi att hamna efter och det blir svårare för oss att lyckas med den typen av värvningar. Därtill handlar vår strategi att 70–80 procent värva ungt sen kryddar vi alltid med en eller två äldre och erfarna spelare.

Vi tittar alltid på personligheten, vi har en väldigt stark grupp av låt oss säga snälla, dedikerade, ambitiösa människor. Tar man in ett ruttet äpple så kan det få andra att ruttna, så det skulle vi aldrig ta in. Vi tar alltid mycket kontakt med personer runt omkring spelaren, gamla tränare som har haft den här spelaren och frågar hur personligheten är, för oss är det väldigt viktigt att man är en trevlig person, ambitiös och driven. Vi kommer alltid titta på det, annars tappar vi oss själva och identiteten. Det är en investering, att värva en spelare, jag skulle aldrig sätta en lön på, låt oss säga 100 000 kr utan jag träffat dig och pratat med dig. Man märker ganska snabbt om de är gedigna, och det kompletterar man med massa referenser, hur är han när man vinner och förlorar. Det är väldigt viktigt för oss, för våra supportrar kallar oss för bönderna eftersom vi är en liten klubb med små resurser i paritet med många andra på många fronter, vi har inte samma faciliteter och möjligheter.



4.2 Norrby IF

Norrby IF, grundad 1927 är en fotbollsklubb från stadsdelen Norrby i Borås. Sedan 2018 har man spelat i Superettan som är den näst högsta serien i det svenska seriesystemet. Intervjun med Norrby IF utfördes med managern Mak Lind och sportchefen Lasse Nilsson.

4.2.1 Strategi

Manager Mak Lind: Senaste 5 åren så har det hänt väldigt mycket, utvecklingen inom fotboll har lett till att man kan börja räkna på allt, procentfördelningen i hur motståndarna attackerar, var slår dem sina inlägg ifrån, vem slår inläggen, hur många inlägg slår dem. Du kan ha 5 veckor innan en match och ta reda på vad som kan ske. Det här verktyget fanns inte riktigt för 5–10 år sen, men idag använder man mycket av den här datan. Samtidigt får man vara lite försiktig, många kan stirra sig blint i siffror som har hänt, det betyder inte att det kommer att hända. I vår strategi och modell har vi en analys, vi spelar matchen och analysen därefter är viktig. Så att inte siffrorna bara talar för sig, oftast går man på känsla inom fotboll, många tränare och supportrar, till och med media och folk som inte är insatta går bara på känsla. Dem vet inte vad som har hänt inom en fotbollsmatch mer än vad deras ögon sagt till dem. Just dataanalyser kan hjälpa till att förstärka och ge en trygghet i vad som faktiskt har hänt av siffror vilket är en del av sanningen.

Klubben har presterat ganska bra kopplat till de ekonomiska förutsättningarna, vi har fortfarande en av dem minsta ekonomierna inom elitfotbollen. Mitt första år omsatte vi knappt 10 miljoner för att sedan ökat lite för varje år. Det är till och med så att nykomlingar kan gå ikapp redan vid första året. När det kommer till det sportsliga så har klubben blivit bättre år för år. Då utgår jag dels utifrån personliga åsikter, dels ifrån dataanalyser i form av videoklipp men framför allt dataanalys i form av siffror. Klubben har ökat “expected goals” år för år och har för varje år klättrat i “expected points” sen jag klev in. Nu är jag inne på mitt femte år, så fyra år i rad så har vi ökat “expected points”.

Att vi har vår modell grundar sig i inte bara från att vi har mindre ekonomiska resurser, utan att det är ett utvecklande arbetssätt som vi brinner för. Om man tar “moneyball” som ett exempel där man hittar spelare som är underskattade eller inte önskade så finns det ett värde i det givetvis, jag vill inte betala mer än nödvändigt för mina poäng i Superettan. Klubben har sista åren varit den klubb som betalar lägst pris rent ekonomiskt, lägst budget per tagen poäng



i hela ligan. Om man tar totalkostnaden för A-verksamheten och dividerar det med antalet poäng man har tagit i Superettan så betalar vi minst per vunnen poäng. Under mitt första år låg vi under 70 000 kr per tagen poäng medan Helsingborgs IF som gick upp i Allsvenskan i år låg på närmare 500 000 kr per poäng, dem köper sina poäng mycket dyrare än vad vi gör och så har det varit år efter år i klubben. Vi köper våra poäng mycket billigare än våra konkurrenter. Något år köpte vi poäng för 68 000 kr och samma år köpte GAIS för 180 000 kr per tagen poäng och ändå hamnar vi högre upp i tabellen. Det finns ingen spelare i klubben som tjänar 3 gånger mer än någon annan utan våra löner är jämna. Vi har konkurrenter i Superettan som betalar spelare 70 000 - 80 000 kr i månaden. Det finns inte en chans i världen att vi kan betala i närheten av dem pengarna i lön utan det är tvärtom, vi pratar om ett vanligt halvtidsjobb i lön i runda slänga.

Att vi har den strategin är ett resultat av konceptet moneyball, men det handlar också om kompetens. Vi kan hämta spelare som ingen annan vill ha men om inte jag vet hur jag ska använda dem då åker vi ur Superettan med huvudet före. Någonstans handlar det om att siffror och dataanalys i all ära och det är superviktigt, men du måste också veta vad syftet är med att ta in dessa spelare och vi vet hur vi ska använda dem.

Exemplet med kostnad per poäng, det är inget erkänt nyckeltal som klubben använder utan det är mer jag individuellt som väljer att trycka på dessa saker för att data och siffror ibland kan hjälpa till och förstärka vad som faktiskt sker i verksamheten. Säger jag att vi köper poäng för en tredjedel av våra konkurrenter så stärker det mitt case i det jobbet jag gör. Siffror kan förstärka saker som faktiskt sker på planen och utanför planen. Sportsliga målen kommer från att klubben vill etablera sig på elitnivå och det är kravet, det innebär att man ska minst spela i Superettan.

För mig har fotbollen flera delar, dels en taktisk kopplad till dataanalys, sen har du också en psykologisk, social, teknisk och även fysisk aspekt. Skulle jag överösta mina spelare med dataanalyser om vad motståndarna gör, så finns det en risk att dem tappar fokus på vad det är dem ska göra på fotbollsplanen, vilket kan försämra våra chanser att vinna en fotbollsmatch. Man måste verkligen ta hänsyn till andra faktorer, det gäller att täcka alla bitar av kakan och inte bara en del som är taktik och dataanalys.



Sportchef Lasse Nilsson: Vi känner att vi har en ganska stor förbättringspotential var det gäller rekryteringar med dataanalys. Mitt scoutingarbete har gått ut på en hel del matcher och mycket klipp, sen när jag har fastnat för en spelare som jag tycker passar in i våran modell så har jag tagit referenser av människor runtom i Sverige som jag litar på och även träffat människan i fråga och försökt bilda mig en uppfattning om vad det är för typ av person. På denna nivå som vi jobbar på, så är nästan fotbollskunskaperna sekundära, de flesta spelare är ungefär lika bra. Det handlar om att få ut det bästa av individer och få dem att passa in i en grupp som tycker det är roligt och arbetar hårt tillsammans. Det finns mycket kvar att göra med analysbiten, däremot så har vi tillgång till programmen Wyscout och även Transferroom. Hittills är det någonting som jag inte har använt mig av mycket, utan det har mest varit magkänsla, men det kommer att bli mer framåt.

Det är jag som ska utpeka och utveckla en strategi på vart vi är på väg fotbollsmässigt. Nu har jag en tränare som vi precis har kontrakterat i 3 nya år, så mycket av det här arbetet sker i samarbete med honom, men tränarens primära jobb är att vinna fotbollsmatcher och utveckla fotbollsspelare, sen eftersom vi är så pass små, så vore det dumt att inte ta vara på varandras styrkor. Tränaren är väldigt intresserad och mån om statistik-delen, vilket gör att vi kompletterar varandra på ett ganska bra sätt.

Manager Mak Lind: Det finns en tydlig strategi i det vi gör kopplad till dataanalyser. Den bygger egentligen på att inför en fotbollsmatch gör vi saker i vår verksamhet som ska hända under matchen. Om vi nu möter IFK Göteborg och vi vet de ligger lågt på egen planhalva och fått det bekräftat med videos och statistik, så kan vi misstänka att IFK Göteborg mot oss ligger långt ner på egen planhalva. Då tränar vi på att äga bollen mot ett lågt försvarsspel som IFK Göteborg i en 4-4-2 som dem spelar som formation. Vi implementerar det vi faktiskt läser av i form av data, både med video och siffror. Vi bygger hela den veckan för matchen, så vi spelar den här matchen innan den egentligen spelas. När matchen är klar, då analyserar vi och försöker hitta ett mönster, vad gjorde vi? Vad trodde vi skulle hända? Vad blev facit därefter? Jag har hittat på en modell som jag kallar för AMA modellen som utgår från att vi har en analys, sen spelar vi matchen, sen har vi analys igen för att se om det stämde överens med det vi trodde, gjorde vi saker vi ville göra inför den här matchen, vad blev utfallet, för att nästa gång komma ännu närmare mönstret som vi vill pricka in.



Vi har ett analysverktyg vi använder till att klippa matcher, både egna matcher och motståndarnas matcher. Analysverktyget heter XPS Network, det är en app/program där vi kan ladda upp våra träningar, övningar, lägga upp schema och träningstider. Vi kan även i detalj lägga in syftet med träningen, tid avsatt för träning, intensiteten uträknad. I samma program har vi något som kallas "status Inför", vi stämmer av med spelare hur dem mår inför varje träning, då går man in i appen och svarar på några enkla frågor. Hur många timmar har du sovit, hur bra har sömnkvaliteten varit, hur ung är kroppen mellan 0–10.

När det kommer till matcherna används klipp i XPS där vi hittar och klipper moment i arbetssättet vi vill förstärka eller visa för spelarna. Samma sak när det kommer till motståndaren, där använder vi data i form av videos såsom att motståndaren slår så här många inlägg, i dem här ytorna, då vill vi skydda oss på det här sättet. De flesta siffror vi använder oss av är från en plattform som heter Wyscout. Dem har en teknologi som plockar fram matchanalyser och prestationer både på individnivå men också kollektivnivå. Det är väldigt mycket data vi kan använda oss av i perioder, allt från bollinnehav, passningar i procent lyckade/misslyckade, allt man kan tänka sig både offensivt och defensivt. Där det är jag som bestämmer vilken data vi ska titta på tillsammans med min assisterande tränare. Inom den egna verksamheten klipper vi oftast videoklipp kopplad till vårt arbetssätt på fotbollsplanen. Sen stärker vi detta utifrån dataanalyser från Wyscout. Där förstärks bilden av exempelvis, tycker vi att vi ägt bollinnehav, ägt matchen, hur mycket passningar inom laget har vi haft och skapar vi mycket målchanser. Där finns det siffror som säger exempelvis hur högt "expected goals" vi hade i matchen jämfört med motståndarlaget, hur många skott vi hade och så vidare. Det går att använda den datan väldigt mycket vilket förstärker vår förståelse för vad som har hänt och få lite sanning i form av siffror.

4.2.2 Investeringsbedömning

Manager Mak Lind: Klubben vill gärna ha en så låg snittålder som möjligt på sin trupp vilket grundar sig att vi är en bit ner i näringskedjan och har som mål att försöka sälja vidare spelare. Först och främst är ålder en viktig faktor, men man måste ta hänsyn till hur truppen är byggd. Om vi får välja mellan två spelare som är lika bra, den ena är 20 år och den andra är 25 år så väljer vi hellre 20 åringen i första hand. Men vill 20 åringen ha dubbelt så mycket i lön måste vi gå på 25 åringen. Det finns flera faktorer vi tar hänsyn till såsom ålder, ekonomi och specifika egenskaper. Egenskaper är inte bara i form av att vara en duktig fotbollsspelare utan även psykologiskt. Vad det är för människa, hur funkar han in i vår grupp, kommer han



att bidra socialt. Gruppdynamik och den sociala aspekten är en mycket viktig del i fotboll att få en grupp att fungera tillsammans. Utifrån egenskaperna har vi prioriteringar som vi önskar utifrån varje respektive position. Det finns en mall som beskriver de olika egenskaperna för varje enskild position ska ha vilket är uppbyggd utifrån ett rankingsystem som vi anser är viktigast. Har en spelare egenskaper som är etta, tvåa och trea på mallen, men saknar fyra och fem och sen har sjätte egenskapen då är spelaren väldigt intressant. Har en spelare bara egenskaperna vi rankar som femte och sjätte viktigast då måste vi förmodligen leta vidare. Detta är för att pricka egenskaperna med högre rangordning i respektive position.

Oftast finns en genuin känsla gentemot spelarna, det är inte produkter som vi köper billigare och säljer dyrare utan det är människor vi jobbar med. Det är mer klubben och ledningen som ser det som en business modell, jag vet att den finns och jag ingår i den modellen också. Sen får jag beröm som tränare när vi säljer spelare, nu har vi sålt tre spelare på 1 år och det har aldrig hänt i klubbens historia att man har sålt spelare och inte i närheten av dem pengarna heller så att någonting rätt gör vi i klubben.

Pengarna som genereras från spelarförsäljningar återinvesteras inte i dyra spelare, det har inte funnits under min tid att man har hämtat spelare uppifrån eller till och med från samma nivå, antingen tar vi sargade fotbollsspelare som inte får chansen hos konkurrenterna eller så är det spelare från division 1 eller 2. I dagsläget rekryteras spelare som satt på bänken i division 1. Därtill är det ingen konkurrens om spelarna vi rekryterar. För att om det hade varit konkurrens om dessa spelare med andra Superettanklubbar så är risken att vi inte kan ta dessa spelare. Men det grundar sig i att vi gör ett jobb med dataanalys och det personliga som bidrar till helheten som skiljer oss från andra elitklubbar. Vi hittar dem i form av scouting, dataanalys, dels känsla, videoklipp och så vidare.

Sportchef Lasse Nilsson: I stort sett jobbar vi enbart med att försöka hitta undervärderade spelare som vi har råd med, framförallt i division 1 som har haft en gedigen fotbolls bakgrund, kanske i en akademi i Malmö, AIK eller Elfsborg, men som av någon anledning varit tvungna att ta ett eller två steg nedåt i seriesystemet, men som ändå har en bra ålder i sig. Det finns en strategi på dem spelare vi tar in utifrån, framförallt från division 1 som gjort det bra ska vi ta in och gör dem det bra i Superettan så kan vi sälja vidare dem till Allsvenskan.

Rekryteringen är en mix av att se fotbollsspelare men samtidigt försöka använda oss av den data som finns. Det är något vi inte riktigt utnyttjar till fullo, men det kommer bli mer framåt.



Nu ska vi anställa en scout som ska ta stort ansvar runt data, statistik och följa mycket matcher och spelare för att få bättre koll på vilka som skulle passa in. Där vi hoppas på att kunna följa lite fler spelare och få bredare perspektiv på den svenska marknaden, kanske även danska, norska och finska. Data och statistik är något som jag tar mycket större hänsyn till idag än vad jag gjorde för 2 år sedan. Men sen har vi helt andra förutsättningar nu och kan locka andra spelare. Det kommer bli den del jag kommer fokusera mest på, vad det finns för vidareförsäljningspotential och "squad value", hela den biten för att se vad vi kan få i avkastning på spelarna. Däremot KPI, som värdet av truppen och planeringen, så planerar vi lite mer för hur truppen ska se ut, om vi förväntar oss försäljning på en spelare så ser vi till att rekrytera en spelare kanske ett år tidigare som sedan ska ta den personens plats.

4.2.3 Rekrytering

Manager Mak Lind: De som är involverade när klubben ska rekrytera nya spelare är jag, sportchefen och en scout, i vissa fall även den assisterande tränaren. Faktorerna som vägs in vid rekrytering bygger på en ganska avancerad idé om hur vi vill göra med vår trupp. Tittar du på fotbollen idag så rekryterar du kompetens eller egenskaper som ska funka i verksamheten. Jag har en modell som jag önskar att spela, ambitionen är att plocka in vissa egenskaper som ska funka i modellen. För att hitta rätt egenskaper, då använder vi oss av dataanalyser i form av siffror och videos genom Wyscout. Där kan vi följa om vi ska ha in en ytterforward som är duktig på att dribbla 1-mot-1, då kan jag se hur många gånger den här spelaren har dribblat 1-mot-1 under säsongen och hur många gånger har han lyckats. Ska vi värva en mittback som ska vara bra på huvudet, då kan jag sortera efter nickdueller, hur många nickdueller har mittbacken varit i och hur många av dem har han vunnit. Det använder vi dagligen att hitta spelare beroende på siffror som är intressanta i respektive position.

Det är jätteskillnad, i dag kan man filtrera spelare efter vissa siffror, där man idag börjar scoutingen bara efter ett visst antal siffror. Exempelvis, vi ska värva en spelare, då är det ganska relevant hur många minuter han gör i division 1 och då filtrerar vi bort alla med mindre än 1500 minuter, då är han inte intressant för oss. Med dataanalyser ökar pricksäkerheten när man värvar spelare. Men det kan vara farligt med dataanalys för att det kan bli en falsk sanning, framför allt när man pratar om fotboll som är en komplex sport.

Det vi brukar göra först och främst när vi rekryterar är kolla på spelartypen, vilken roll ska han ha i vårt lag. När spelaren har uppfyllt egenskaperna efter prioriteringsordningen då kan vi



bocka av och säga det här är en spelare som är intressant för vår verksamhet. Nästa steg bli då att ta kontakt. När kontakten sker tas oftast ett möte där jag, sportchefen, spelaren och spelarens agent sätter oss ner i ett möte. Spelaren får ett par frågor från mig där jag försöker lära känna spelaren så gott det går. Frågorna är viktiga för att se om spelaren har en god självkänedom om sig själv. Om han inte vet vad han är bra på, då har vi redan där problem, då han kan vara trubbel för en tränare ute på plan. När det mötet är avklarat så får sportchefen i uppgift och ringa runt till gamla lagkamrater, gamla tränare och ta referenser och fråga om hur spelaren är. Därtill har jag erfarenheten av att det är inte alltid referenserna stämmer eller är pricksäkra så det är alltid viktigt att väga in olika faktorer när det kommer till spelaren oavsett om det är personlighet, karaktär eller egenskaper. Men för varje år tar vi små kliv i verksamheten, det handlar för mig att vi rekryterar rätt egenskaper, kopplat till ett arbetssätt man vill ha på planen, och mitt ledarskap bygger på att jag anpassar mitt sätt att spela fotboll utifrån de spelare jag har, mina spelare ska inte anpassa sig efter mig.

Sportchef Lasse Nilsson: Det inte är så många som har heltidsanställda scouters, det mesta av scoutingen sker först och främst på Wyscout eller på liknande plattformar. Sen kanske de ser en spelare live, ofta dem som investerar en större peng för att köpa en spelare, då är det klart att man måste se dem ett antal gånger live innan du bestämmer dig. Den stora delen av, “base scouting” sker digitalt. Sen är det klart att det är en stor peng för oss, men det finns olika abonnemang, vissa är över hela världen, vi har fått minska ner den, vi har ett visst antal länder som vi har tillgång till. Men utan Wyscout hade det aldrig gått, det finns inte tid, varken för mig eller någon annan i organisationen att åka runt och titta på massa matcher.

Spelarna ska främst passa dynamiken sen kollar vi på statistik, några går väldigt tidigt bort i rekryteringsprocessen om de inte håller fysiska måtten som tränaren söker. Men just fotbollskvalitén försöker jag avgöra vad dem kan, baskunskaper som att orka springa mycket, det finns ganska mycket verktyg man kan få fram som topphastigheter, distanser under matcher och det använder vi oss av.

4.3 Varberg Bois FC

Varberg Bois FC är en svensk fotbollsklubb och sedan 2019 spelar man i Allsvenskan. Personen vi har intervjuat heter Dan Skogman och är klubbchef i Varberg Bois FC. Han har jobbat inom sport hela sitt liv, dels inom riksidsrottsförbundet och även i idrottens



utbildningsorganisation (RF-SISU). Först var han ungdomstränare 1 år innan klubben var väldigt nära att gå i konkurs. Man hade skulder på nästan 4 000 000 kr med en omsättning på runt 10–12 miljoner kronor. Det var då Dan Skogman tog över rollen som klubbchef för att främst stabilisera upp ekonomin och bygga en organisation.

4.3.1 Strategi

Organisationen är upplagd på ett långt delegerat ansvarstagande där vi jobbar väldigt hårt med budget och budgetuppföljningar eftersom det är grunden för att man ska kunna bli engagerad. Här har man en stor möjlighet att vara delaktig och kunna ta beslut om saker så länge man håller ekonomin. Omsättningen är väldigt liten, förra året låg den på runt 45–46 miljoner kronor så det är en väldigt stor skillnad från vart vi har varit på bara några år. Men vi ligger långt efter de stora klubbarna. Därför har vi byggt klubben på ett helt annat sätt där vi vet att vi aldrig kan få de sponsorintäkter som storstadsklubbarna, därför har vi valt att satsa på egna spelare, unga spelare från låga divisioner eller utländska akademier. Vi har en medellön på runt 28 000 kr i månaden medans medellönen i Allsvenskan ligger på runt 93 000 kr. Vi har ett par spelare som har mer men det är ingen som tjänar över 40 000 kr.

Vi har en hel del ekonomiska mål i organisationen såsom att lönerna inte får vara mer än en viss procent av omsättningen samt tillväxtnål vilket sitter djupt rotat i klubben så man inte kan ändra på dessa beslut. På spelarsidan har vi inte liknande målsättningar uppsatta. En stor del av ekonomin i Allsvenskan beror på hur mycket av sitt spelarmaterial man kan sälja vidare. Vi har inte varit med på spelarförsäljningar tidigare, utan det är de senaste 2 åren vi har lyckats sälja spelare för ungefär 10 miljoner om året, vilket vi inte budgeterar för så det blir ren förtjänst.

I princip så håller vi på det ekonomiska stenhårt kontra det sportsliga sen om vi gör någon försäljning som inte är budgeterad då kan vi tillföra lite av summan till det sportsliga, men summan läggs inte direkt utan det sprids ut över några år. Det är den heligaste grejen eftersom vi har varit så nära att gå i konkurs därför ska vi inte utsätta oss för den risken igen eftersom det kan gå snabbt när lönerna skenar iväg.

Vi tittar mycket på hur andra klubbar jobbar och kollar man 15 år bakåt i tiden så var Sverige och Danmark lika bra fotbollsmässigt och framförallt ekonomiskt, men nu har Danmark sprungit ifrån oss framförallt ekonomiskt där dem har en helt annan strategi. I Danmark säljer



man spelare ganska tidigt och återinvesterar pengarna i unga spelare. I Sverige kan vissa lag köpa in spelare som är 35 plus och föredettingar till föreningen som kommer hem för sina sista säsonger för mycket pengar. Vi jobbar annorlunda där det finns data som visar på att vi ligger väldigt bra till i Allsvenskan på köpvärda spelare vilket menas att vi har unga spelare som är intressanta för andra klubbar. Sen återinvesterar vi pengarna antingen i akademien eller köpa andra unga spelare.

Dataprogrammen har tillfört jättemycket, jag vet inte hur vi skulle gjort annars. Man får mycket tips på spelare från agenter och liknande, men du vill själv ha en bild av dem och då hjälper programmen till. Tränarna kommer fram med förslag, men det är trots allt ekonomin som beslutar vem vi ska ta in. Det är nästan omöjligt att hålla den kollen på så många fotbollsspelare som dataprogrammen har nu.

När jag kom till klubben så användes inte dataanalys utan det har utvecklats fort senaste åren för vår del. Nu använder vi programmet Wyscout helt och hållet plus alla agenter som vill att vi ska plocka deras spelare. Men typen av spelare som vi vill ha är lite svårare att hitta så data och statistik är till hjälp. Wyscout har statistik och uppgifter på alla spelare från division 2 i Sverige och det klarar vi oss på. Vi plockar in unga killar från hela Sverige. Wyscout har olika program för dels rekryteringar, men även för egen träning och matchförberedelser där vi använder programmet i alla dessa områden. Vi har fyra styckena som analyserar var för sig efter varje match och inför motståndare vi ska möta. Det händer att vi kan byta ut 9 spelare mellan två matcher och det säger lite om hur det kan se ut när man analyserar matcher och motståndare för att anpassa sig till nästa match. Dataanalysen blir viktig när man pratar med spelarna och kunna visa sekvenser och situationer. Vill man se det så kan man tagga det så får man fram data på detta och så använder vår tränare det för att bevisa det han vill spelarna ska göra ute på planen.

Den uttalade strategin kopplat till dataanalys sker främst i akademien där varje spelare ska få en egen feedback, dels kopplat till träningar men även efter alla matcher. Syftet med detta är att vi struntar i hur det går rent resultatmässigt utan det handlar om spelarutveckling, vilket förutsätter att det finns heltidsanställda och det finns det nu från p15 och för varje lag uppåt. Vi har lagt mycket av pengarna som kommer in i och med att A-laget spelar i Allsvenskan och där tillför dataanalysen jättemycket och ungdomar är mycket mer vana och noggranna och tycker det är viktigt att kunna se sig själva.



4.3.2 Investeringsbedömning

Först och främst vill vi ha unga spelare från egna led men sen kollar vi även lokalt och sist utomlands. Åldern är det viktigaste, att de ska vara unga. Utifrån hur vi spelar uppskattar tränaren spelare som jobbar kopiöst hårt, det finns nog inget lag som är så vältränade som vi är och det kräver vissa spelartyper. För att kunna hitta dessa spelartyper användes programmet Wyscout där tränarna kollar efter dessa egenskaper som är viktiga för lagets spelstil och de vet exakt vilka spelartyper de vill ha. Främsta syftet är alltid det sportsliga vid värvningar. Vi har inte kommit dit än att kunna värva spelare enbart för ekonomiskt och vidareförsäljning. Men det är aldrig någon som köpt en spelare från klubben innan och nu är vi väldigt attraktiva där vi har en hel del bud på våra spelare. Vi ska även börja ett nytt arbete nu för att bättra på vårt värde i laget. Det var tre ekonomer som är fotbollsintresserade som ville se hur deras kunskaper kunde tillföra fotbollen som tog kontakt med oss. Vi ska satsa med dessa tre ekonomer hur vi ska ta detta vidare, räknat fram vissa KPI: er och på vilket sätt vi kan få fram försäljningsvärde och framtida försäljningsvärde eftersom där är vi okunniga i dagsläget. Det finns mycket att utveckla i organisationen där jag tror att de flesta använder dataanalys, därtill finns det klubbar i Europa som bara jobbar med spelarförsäljningar som främsta intäktskälla.

4.3.3 Rekrytering

I processen för att värva spelare är huvudtränaren, assisterande tränaren samt vissa akademitränare där tre av dem är med två gånger i veckan involverade. Sen jobbar en av akademitränaren på halvtid med dataanalys, även fystränare, sjukgymnast och läkare är också med vid rekryteringen. Programmen är rätt så dyra, men det är det värt annars skulle vi inte ha någon koll. Det går inte att lita på någon agent utan där kommer programmen in och det var nog den första kostnaden och en av de stora besluten vi tog efter vi precis hade klarat att undvika konkurs och då var det en riktigt stor kostnad för oss med dataprogrammen.

Det är ganska mycket mjuka värden och prat innan en övergång är gjord, där vi kollar med människor runt omkring dem. Vi jobbar väldigt mycket med värdegrundssaker i våran förening, vi har till och med en värdegrundssektion som ingen annan klubb i Sverige har tror jag, vi jobbar jättemycket med hur man ska vara som person.



4.4 IF Elfsborg

IF Elfsborg är en svensk fotbollsförening som ligger i Borås. Sedan 1997 har man spelat i Allsvenskan. Personen vi har intervjuat är Christer Persson som är inne på andra året som assisterande tränaren i IF Elfsborg.

4.4.1 Strategi

Dataanalys förekommer både i en löpande utvärdering av vårt spel, det vill säga hur vi presterar i våra matcher, men även i rekryteringsprocessen och scouting. Sen har vi även data på spelare kopplat till GPS med värden vi vill följa upp för att se så att vi får en progression i både träning och matcher, allt från antal sprints till high speed running. Vi har även en licens för scouting av motståndare och för scouting av spelare. Vi har valt att jobba med InStat där du kan plocka mycket data. Programmen gör vårt arbete lättare både på kort och på lång sikt, vi kan komma med feedback till spelarna, vi kan utvärdera vårt eget spel och se till att vi håller den riktningen som vi har stakat ut. Det är en väsentlig del i vår verksamhet och därmed blir det en enkel prioritet vad det gäller kostnaden.

Vi har veckovisa genomgångar där fystränaren går igenom senast spelade matchen, belastning på spelare, vi ser också hur vi ligger i jämförelse med våra konkurrenter. Discovery+ har en sida som följer alla lag där vi följer upp så vi kan mäta oss med exempelvis totala löpkapaciteten och high speed runnings med andra lag i Allsvenskan. Annars är det svårt eftersom lagen i serien har olika verktyg och instrument dem mäter med, men där kan man få en jämförelse med andra lag och hur vi ligger till jämfört med tidigare år. Det är en guidning i hur vi ligger till med vårt spel, men även på individnivå, vad senaste belastningen var för respektive spelare. Vi kan också följa spelare över tid om det är någon som håller på att bli överbelastad som vi behöver ta hänsyn till i kommande träningar. Sen har vi scouting av motståndare där du kan få fram exempelvis vilken sida dem anfaller mest på, om det är mycket inlägg från höger sida, du kan få en bild rent statistiskt av en motståndare som vi kan bekräfta visuellt när vi kollar matcherna.

Strategin handlar om siffrorna vi får fram, fortsätter vi vår utveckling med laget, vilket kan vara skönt framförallt i perioder när vi har det sämre resultatmässigt men där vi fortsätter skapa målchanser och har lika många passningar in i motståndarnas straffområde. Det kan ge en trygghet att vi fortsätter vara ganska bra och om vi fortsätter spela så här kommer det



lossna. Det kan stärka prestationen och ge en trygghet till oss i tränarteamet så man inte dras alltför känslomässigt att när man vinner är allting bra och när man förlorar är allting dåligt. Det alltid en form av nyans, vi kan inte vara supportrar och dras med i det där, vi måste förhålla oss till vad den faktiska prestationen säger.

Dataanalysen har absolut förändrats de senaste åren, jag var i Jönköping Södra IF tidigare, då var jag mer involverad i rekryteringsprocessen och då tog vi hjälp av en konsult just med data och statistik som kunde ta fram spelare utifrån de kriterier som vi tyckte var viktiga. Det har kommit mer de senaste 10 åren om man pratar om “moneyball” och den datan, så har det kommit in i fotbollen och är en viktig del. Det är ett väldigt bra komplement till det du ser, men det kan också lura dig. Om du tittar på en spelare som är duktig på att dribbla men det blir ingen slutprodukt, han kommer aldrig till motståndarnas straffområde eller gör assist, då kan du ganska enkelt få den hjälp av statistiken och data.

Strategin när det gäller scouting av spelare är en viktig del när vi kombinerar både vår statistik att ta fram spelare utifrån vissa kriterier och sedan se spelare både live men först på video, så man kombinerar dem två. Vi följer vår spelmodell och rekryterar spelare som passar in i den. Dataanalys är ett enkelt sätt att kunna se ifall vi fortsätter och följer vår spelmodell och riktning som vi vill ha. Det är en viktig del i rekryteringsprocessen eftersom dåliga och misslyckade rekryteringar kostar pengar och det kommer fortfarande bli fel, det är människor vi har att göra med, en spelare i en miljö kommer inte nödvändigtvis funka lika bra i en annan miljö av olika orsaker, men man kan minimera antalet felrekryteringar med hjälp av data.

Elfsborg hade ett par tyngre år när huvudtränaren Jimmy Thelin tog över 2018, då hade man ett uppdrag att stakat ut en ny väg och det innebar att man skulle spela en attackfotboll. Man skulle förändra truppens mix, truppens ålder, få in mer säljbara spelare vilket skulle göra att man få mer snurr på ekonomin och med det också kunna spela en fotboll som skulle passa det styrelsen kom överens om då. Sedan dess har truppen förändrats ganska rejält, med det också en ekonomi som har förbättrats, med ett eget kapital på över 60 miljoner nu. Vi tror att rätt mycket kommer hända i sommarfönstret i vår trupp, det är många klubbar som följer våra spelare vilket gör att vi säkerligen kommer fortsätta sälja spelare de närmaste fönsterna, det gör att man får lyfta blicken mer långsiktigt. Någonstans så vill alla vinna och har man en trupp som presterar, har två eller tre spelare som gör det väldigt bra, så behöver man inte sälja till vilket pris som helst. Vi har en utmaning, Elfsborg som klubb och storlek är någonstans i



mitten av Allsvenskan om man tänker kring bland annat ekonomi, omsättning, publikunderlag och sponsring. Där behöver man hitta andra vägar där vi har varit lyckosamma i våra rekryteringar, men också en spelmodell som gör att vi har resultat på planen som gör att vi ändå kan utmana dem större klubbarna som har andra förutsättningar. Den resan har gjorts nu ett antal år och det kommer fortsätta att satsa på unga spelare.

Det är klart att pengarna som läggs på statistiken och programmen är värt det, det är inte pengar som tas av något annat i verksamheten så det är väl värda pengar att investera. Men det kommer finslipas och bli ännu snabbare och smartare lösningar, för du kan ha hur mycket statistik som helst men du måste på något plan veta vad du ska göra av den. Är det värt att sitta dem här timmarna och försöka analysera och få ut vad statistiken säger om vårt spel när man kan ta dessa timmar och koka lunch med spelarna som behöver lite stöttning. Det händer mycket i livet, det är inte alltid man mår bra utan det gäller också att ta hand om individerna. Återigen så är de mjuka värdena och att se till att spelarna mår bra är fortfarande extremt viktigt. Det får inte bli för mycket jobb och där är vi fortfarande en hyfsat liten organisation, så måste man välja om vi ska ha in två nya dataprogram eller inte, hade nog jag i dagsläget lagt den tiden på spelarna istället eftersom vi har det vi behöver just nu vad det gäller dataanalys. Man ska se data och statistik som ett väldigt bra komplement, men får det för mycket utrymme och plats missar man mycket annat.

4.4.2 Investeringsbedömning

Det har varit en tydlig idé och strategi kopplat till investeringar, Elfsborg tog SM-guld 2012 och dessförinnan 2006, då byggdes en ny arena och efter SM-guldet 2012 spändes bågen mer ekonomiskt och ville satsa. Då gick man ifrån det man hade gjort tidigare med att satsa på egna spelare vilket gjorde att driften blev för dyr och truppens medelålder steg vilket också gör att det är svårt att få iväg lika många spelare. Elfsborg som klubb är beroende av att sälja spelare och har en fin tradition av att göra det. Det är 3 ben som Elfsborg står på, inledande med akademispelare samt egna spelare som är väldigt viktiga så att man kan behålla identiteten och kärnan av spelare. Sen är det duktiga talanger i övriga klubbar i Sverige, även i Norden men framförallt Sverige, sen är det spetsen som vi har hittat i övriga Norden men som vi också hittat i Afrika där vi sålde en mittback förra sommaren till Belgien och har just nu 3 afrikanska spelare. Det har blivit ytterligare en marknad som har öppnat upp sig.



Värdet på spelarna är oftast kopplat till kontraktstiden, ålder, meriter såsom landskamper och så vidare. Ålder är en viktig faktor när vi kollar på spelarna men sen är egenskaperna väsentliga i vilka spetssegenskaper finns och vart passar spelaren in i spelmodellen. Är det en spelare som har 1 år kvar brukar spelaren vara billigare än om han har 3 år kvar på kontraktet sen beror det även på om andra klubbar är intresserade av spelaren med. Utifrån mixen så finns oftast en uppfattning om vad vi kan tänkas oss betala för spelaren.

4.4.3 Rekrytering

Svårt pussel att lägga vad det gäller truppsygget vilket gör det situationsbaserat. Det vi söker är dynamik och ledarskap, vissa roller kräver mer erfarenhet medans vissa mindre, där gäller det att hitta en bra mix i laget. Det ska alltid finnas säljbara spelare i truppen men det finns ingen procentsats på exakt hur mycket. Kontinuitet i ledningen är viktig att ha samtidigt som det finns en lokal förankring med en duktig akademi eftersom vi vill och behöver sälja spelare för att kunna konkurrera. Hos oss är det viktigt att ha en kärna i klubben som vet vad det handlar om att spela för Elfsborg för tar man bara in nya spelare utifrån är det lätt att tappa dessa normer och kulturer man försöker bygga upp. Kulturbärare är viktiga för att få dem nya spelarna att visa att det är så här det funkar.

Dataanalysen har förenklat på så sätt att man nu har ännu tydligare parametrar att hela tiden utvärdera på. Därtill får man ytterligare ett verktyg att ha med i rekryteringsprocessen som inte fanns innan. Antingen börjar man scouta spelare visuellt eller genom filtrering i dataprogrammen och så får man upp ett antal spelare där man kan rätt så enkelt se statistik om spelaren borde passa in hos oss. Därefter kan vi få runt 10 namn och sen faller 7 bort och så är det 3 kvar vi tittar noggrannare på. Dataanalys har gjort att man kan hitta spelare på den vägen också och inte bara genom att se dem live. Hur vi får fram listan via dataprogrammen finns det en scout som sköter det visuella och en scout som sköter datan och statistiken och där har han en egen formel för att få fram spelare. Vi har ett antal nyckeltal på varje position både fysiskt men även personlighetsmässigt kopplat till det taktiska och där kan man ganska enkelt filtrera utefter position. Det svåra är att hålla sig till en riktning eller marknad eftersom det finns så många spelare på olika marknader som exempelvis i Japan eller andra länder. Nu har vi bestämt oss för att vi ska hålla oss till Norden och sen har vi öppnat upp oss för den afrikanska marknaden men jag tror inte man kan vara överallt och kolla eftersom fotboll handlar mycket om att få en grupp att jobba tillsammans med det kulturella, sen återigen är



kontakter väldigt viktigt. Vi har en ganska tydlig och enkel spelmodell vilket gör att det är hyfsat enkelt som ny spelare att komma in.

Framförallt är det klubbchefen och managern som har en dialog när det kommer till vem och vad som ska rekryteras. Om man tar sommarfönstret som öppnar snart så finns det en tanke och plan på vad som kommer att hända men troligtvis slutar det annorlunda. Men vi måste ändå ha en plan med en uppdaterad scoutinglista med både yngre spelare och även etablerade spelare som kan gå in och prestera direkt. Får sportchefen ett namn från en agent eller via scouterna så kommer det till tränarstaben också eftersom någonstans så har vi kunskap kring hur vi spelar. Tränarstaben är involverade i att kolla på spelare, det kan vara via video och statistiskt eller live så vi är också inblandade i rekryteringarna. Det blir intensivt när fönsterna är öppna och scoutinglistan ändras hela tiden där någon förlänger sitt kontrakt, någon köper spelaren och så vidare, det är ett pågående arbete året runt. Dataanalysens plats i detta är att antingen bekräfta spelare som vi sett med blotta ögat att denna spelare är intressant eller att vi får in tips via agenter och då tar dataanalytikerna fram en statistisk modell som antingen bekräftar det vi har sett med ögat och trodde eller kanske det inte var så intressant om man jämför med andra spelare i ligan. Men bara för att statistiken är dålig stryker vi inte den spelaren för det kan finnas sätt att hans statistik skulle bli riktig vass hos oss i vårt spelsätt. Det är ett komplement, men man agerar lite utifrån vad statistiken säger och vidtar olika åtgärder.

4.5 Hammarby IF

Hammarby IF är en svensk fotbollsförening som ligger i södermalm i Stockholm. Man har sedan 2015 spelat i allsvenskan. Personen vi har intervjuat är chefsscouter Mikael Hjelmberg. Han har under 10 år varit i föreningen, men där han 2015 började jobba som chefscout på heltid.

4.5.1 Strategi

Jag skulle nog säga att förändringen till att börja jobba mer med dataanalys kom för 3 år sen, då kom den från styrelsen, att dem ville att vi skulle bli mer vetenskapliga i det vi gör, börja jobba mer mot analys, data och forskning. Tittar man på andra idrotter i USA har det här förekommit i baseboll, hockey, amerikansk fotboll, även de största fotbollsklubbarna i världen har staber som bara jobbar med data och analys, vi är inte riktigt där än men vi börjar röra oss



mot det hållet. Det har blivit mycket mer omfattande, vi har börjat anställa fler människor som jobbar med just data, så den utvecklingen är tydlig. Därtill är dataanalys definitivt en konkurrensfördel att använda sig av i dagens miljö, men om det är en nödvändighet handlar mer om att det är en resursfråga.

När man bygger en trupp så behöver man hela tiden ha spelare som är säljbara samtidigt som man har spelare som kan leverera direkt på planen. När man investerar ihopkopplat med datan behöver slutprodukten, alltså ekonomi och slutplacering, vara huvudfokus med en bra balans mellan dessa två. Däremot är det inte alltid lätt eftersom tränaren ser till nästa match och vill vinna den, men jag och sportchefen behöver ta ansvar för Hammarby IF långsiktigt också, hur ser truppen ut om två år vilket tränaren inte behöver tänka på för han kanske inte är kvar då. Den största förändringen som skett i Hammarby de senaste 3–4 åren är att tidigare så var Hammarby en tränarstyrd klubb det vill säga att det var tränaren som bestämde vilka spelare han ville ha, hur truppen skulle se ut. Sen får tränaren sparken och då kommer det in en ny tränare och då fick han bygga om hela truppen. Tillslut kände Hammarby att vi inte kan vara en tränarstyrd klubb längre, det kan inte vara tränarens morgonhumör som avgör om vi ska springa till höger eller vänster utan vi behövde ha en mer central och långsiktig strategi. Denna förändring innebär att när vi rekryterar tränare nu och när vi rekryterade vår nuvarande tränare Martí Cifuentes så får han vissa tydliga förutsättningar vad det är som är hans tydliga uppdrag och vad som är mitt och sportchefen Jesper Janssons uppdrag, vidare får man hitta en bra kombination. Som huvudtränare är man ansvarig för att utveckla spelet, spelarna och leda laget, men när det kommer till hur vi ska bygga truppen så är det i första hand mitt och Jespers ansvar, sen kan vi kontinuerligt samarbeta kring detta, men rollerna måste vara tydliga. Om vi ska värva en spelare som ska rakt in i startelvan och som kostar mycket pengar, då behöver alla vi tre vara överens att det här är rätt spelare.

Vi delar in spelartruppen i fyra olika kategorier: Spetsspelare, bärande spelare, “high potential” och sist “young potential”. Spetsspelare är startspelare som får kosta mycket pengar och ska leverera direkt på planen. Bärande spelare är spelare som alla lag behöver men som inte förväntas att vara toppklass och som kan konkurrera på olika positioner. “High potential” är unga spelare vars syfte är att leverera på planen under en kortare period sen ska de säljas vidare. “Young potential” är unga spelare från den egna akademien som kan bli bärande spelare i framtiden. Om vi ska värva en spelare som vi kallar “high potential” det vill säga en



ung spelare utomlands så är det omöjligt för tränaren att ha en uppfattning om dem för där är det jag som reser runt i världen för att hitta dessa spelare. Där räcker det att jag och Jesper är överens om vem vi tar in. När spelarna kommer sen behöver vi ha med tränaren eftersom det är tillslut tränaren som väljer startelvan och tar han aldrig ut dessa spelare kommer vi aldrig kunna sälja dem vilket var själva grundtanken från början. Därför är det uttalat att minst tre säljbara spelare ska alltid finnas på planen vid varje match.

Centralt i klubben är det satt att Hammarby ska ha en central spelidé där det ska finnas ett grundläggande tänk i hur vi vill spela fotboll. Vi vill vara ett lag som har bollen mycket och vara ett spelförande lag med en offensiv, positiv, framåtlutad fotboll, vilket vi utgår från när vi rekryterar tränare. Sen måste det alltid finnas utrymme för tränaren att inom ramarna för det här sätta sin egen prägel på laget. Tränarna som vi rekryterar måste passa ihop med den filosofi som klubben har och där är vi tuffa i att det ska bli rätt. Denna riktning som klubben har tagit grundar sig i som nämnt innan för 3–4 år sen när styrelsen bestämde denna nya riktning föreningen ska ta. Det gick inte att tränare kom in med olika filosofier utan vi behövde äga vår egen framgång på ett tydligare sätt. Vi ville att klubben sätter riktlinjerna för vilken typ av fotboll vi ska spela, hur vi ska bli framgångsrika, hur vi kan bygga klubben på sikt och det var i samma veva som sportchefen Jesper Jansson och Ola Larsson kom in som teknisk direktör och jag. Det var vi tre som fick i uppdrag att hitta en plan för att kunna genomföra styrelsens önskemål.

Dataanalys kommer bli viktigare och ha större inslag i fotbollen framöver, både vad det gäller scouting av spelare men framförallt att man använder det till att utveckla laget och spelarna i den dagliga verksamheten. Idag filmas allting, varenda träning filmas, tränarna sitter efter varje träning och analyserar, de använder videor, data till i princip allting. Sen har man allt till matchförberedelser där man tittar på motståndare, fasta situationer, enskilda spelare i motståndarlaget och så vidare, samma gäller analysen efteråt när matchen ska analyseras. Vi har en heltidsanställd dataanalytiker som jobbar närmare laget kring detta som sitter individuellt med spelarna och tittar på klipp och videos såsom vad kunde vi göra annorlunda i den här situationen. Dataanalys har redan blivit större och det kommer bara att fortsätta bli mer och fördjupat i verksamheten. Det grundar sig i att det finns ett väldigt stort behov att strukturera upp alla spelartips som kommer in och det är där vi känner att vi behöver ha in en



person som är mer datateknisk skicklig för att hålla ordning på alla spelare som kan vara av intresse. Tiden finns inte att kolla på spelarnas "spiders" och sålla bort alla tips som vi får in därav vill vi anställa en till scout på heltid som bara fokuserar på statistik och data.

Den strategi vi har kring själva spelarscoutingen är att vi alltid måste börja med att identifiera vilken typ av behov vi har som klubb, alltså vad är det för typ av spelare vi behöver. När vi har identifierat det, så är nästa steg att identifiera vilka egenskaper är det vi vill att spelaren ska ha. Exempelvis om vi säger att i nästa transferfönster behöver vi en ny vänsterback, då behöver vi bryta ner till vilka egenskaper vill vi att den här vänsterbacken ska ha. När vi väl har identifierat dem egenskaperna kan jag skicka det till Wyscout och Twelve. Twelve är också ett företag som vi jobbar med. Då kan jag skicka dem egenskaperna, vi vill ha en vänsterback med den här profilen, med dem här egenskaperna, med den här åldern, längden eller vad det nu än är. Sen skickar företagen en mängd olika alternativ till mig, då får jag upp ganska många alternativ på spelare, sen blir det upp till mig att sortera dem här spelarna. Sen är inte alla alternativ möjliga för Hammarby, vissa kan spela i större ligor och klubbar och dem blir aldrig aktuella för Hammarby, vissa spelare kanske jag känner till sen tidigare och tycker att dem här inte är tillräckligt bra. Men då har jag iallafall en bruttolista att jobba med, sen är det mitt jobb att göra bruttolistan till någon form av nettolista, vilka spelare vill jag faktiskt åka ut och titta på själv.

4.5.2 Investeringsbedömning

Det är relativt dyrt med dataprogrammen, men absolut värt den investeringen vi gör. Ett Wyscoutabonnemang som vi har kostar närmare 120 000 kronor om året. Men för en stor klubb som Hammarby och dem investeringar vi gör är det småpotatis.

Vi har sålt en del spelare i Hammarby, framförallt de senaste åren har vi sålt spelare för närmare 200 miljoner kronor. I regel har det varit spelare som har kommit från Afrika, det vill säga dem spelare som det inte har funnits så mycket data på. Dem spelare måste man åka ner på plats, titta på spelarna, bilda sig en uppfattning, jobba med spelarna. Det är en del av verksamheten som är oerhört viktigt för oss, men vi tror fortfarande vi kan hitta spelare i Skandinavien eller Europa där vi kan få hjälp av data och analys, det vill säga spelare som vi kanske inte hade hittat annars om vi inte hade haft data. Men datan kan vara ett bra komplement, här bekräftar data exempelvis om spelaren slår väldigt många inlägg till rätt



adress, den uppfattningen kanske jag inte hade, men när jag får datan kan vi hela tiden revidera. I och med dataanalysens intåg har blivit mer pricksäkra vad det gäller värvningarna vi gör och speciellt på de bärande och spetsspelare vi tar. Men när vi ska rekrytera spelare från Afrika måste du resa dit för att uppleva och se, det är inte så många svenska klubbar som gör det, det har blivit vår grej. Man behöver resa dit kontinuerligt och se för att pricka rätt med afrikanska spelare, där kan man inte förlita sig på data, där är det näst intill obefintlig.

Man kan tjäna pengar på två sätt i svensk fotboll, det ena är att spela i Europa kontinuerligt, det andra är att sälja spelare. För att spela i Europa behöver du komma topp tre i Allsvenskan och för att komma topp tre i Allsvenskan så behöver du ha bra spelare. För att sälja spelare och tjäna pengar behöver man i regel ha yngre spelare för det är dem som säljs för mest pengar. Balansen är att hitta ett lag där vi hela tiden har spelare som har säljpotential, samtidigt som vi ska alltid sträva efter att vara topp 3. Sen behöver du utveckla spelet och verksamheten, där har du data både när det kommer till fysträning, hur vi mäter dessa värden, men också kopplat till analys och utvärdering.

Det finns en form av marknadsvärde för spelarna, när en spelare köps och säljs så har du 3 parter som ska komma överens. Du har en köpande klubb, en säljande klubb och en spelare och hans agent eller entourage. Den säljande klubben vill alltid sälja för så mycket pengar som möjligt, den köpande klubb vill alltid köpa för så lite pengar som möjligt, så det blir någon form av generellt marknadsvärde på spelare. Men det är alltid säljande klubb som i slutändan sitter på beslutet. Det där är komplext med övergångar.

Yngre spelare är i regel billigare i drift än vad äldre spelare är, yngre spelare ligger i regel på lägre löner. Däremot är vi som klubb beredd att investera mer pengar i yngre spelare just för att vi vet att det finns ett vidarförsäljningsvärde. I princip alla spelare vi har sålt dem senaste 5 åren har varit under 22. Köper vi dem tidigare så har vi möjlighet att tjäna pengar i nästa steg, så åldern är en viktig faktor, sen säljs offensiva spelare för mer pengar än defensiva.

Tidigare hade aldrig Hammarby sålt spelare. Det var där någonstans som rikttningsförändringar började med att bli mer klubbstyrda för då kan inte tränaren välja. Tränaren skulle aldrig välja en 18 årig mittback från Elfenbenskusten, utan han skulle välja en 30 åring som spelat 100 allsvenska matcher. Det var där vi från klubbledningen fick trycka in dessa spelare som vi sen kunde börja sälja och så kunde vi börja bygga organisationen från



den vägen. Nu har vi sålt spelare för närmare 200 miljoner kronor och är runt den andra eller tredje rikaste klubben i Sverige.

4.5.3 Rekrytering

Den sportsliga ledningen består av mig och Jesper Jansson ihop med Martí Cifuentes, och det är vi tre som behöver komma överens om vilken typ av behov har vi till nästa transferfönster. Sen kan det också vara så att vi vet om att vi har spelare som eventuellt kommer bli sålda som behöver ersättas, så att man behöver hela tiden ha beredskap på vad som också kan komma att hända, vilket innebär att vi behöver ha flera olika alternativ på olika positioner.

Den scoutingen jag gör börjar i regel när ett fönster har stängt. Vi har två stycken transferfönster i Sverige, vi har ett stort fönster som öppnar den 10:e januari och stänger den 31:a mars. Under den perioden kan vi värva in nya spelare, därefter stänger fönstret och då kan vi inte värva spelare. Sen öppnar fönstret upp igen 15:e juli till den 11:e augusti, då har vi ett kort fönster. Man försöker alltid ligga ett fönster före, scouting måste ske innan fönstret öppnar. Det verktyget som jag använder i särklass mest är Wyscout. Om jag vill titta på en forward och alla hans mål samt avslut, då klickar jag bara på "goals", så kommer alla hans mål upp. Man kan egentligen se alla delar i hela spelet, men en förutsättning är såklart att matcherna filmas. Det är inte alla ligor eller alla världsdelar där matcherna filmas, exempelvis Afrika, där är det generellt svårt att få bra videomaterial. De länder i dataanalysprogrammen vi följer är Sverige, Norge, Island, Finland samt Danmark. Men sen har vi möjligheten att titta på matcher från andra ligor som i Spanien, Frankrike, balkanområdet och vissa ligor i Sydamerika plus alla internationella turneringar som spelas.

Det svåraste när det kommer till att rekrytera rätt handlar om de mjuka värdena. Om en spelare springer fort eller skjuter hårt går snabbt att se antingen på plats, men personlighetsdrag som ambition, träningsvilja, ödmjukhet, ledarskap och så vidare är väldigt svårt att veta. Vi har som en regel att vi alltid vill träffa spelare i den mån det är möjligt och det är det oftast innan vi startar själv rekryteringsprocessen. Det är inte så att vi har en mall att utgå från utan vi utgår från en magkänsla och hur vi uppfattar spelarna efter personliga mötet. Får man en bra känsla när man sitter med spelaren brukar det räcka.

Rekryteringsprocessen börjar alltid med att det finns ett behov av spelartypen exempelvis att vi behöver ha in en ny vänsterback. Sen kollar vi på vilka vänsterbacksalternativ det finns och



här kommer datan och statistik in. Då använder vi dataanalysen för att hitta vänsterbackarna vi är intresserade av utifrån de egenskaper vi är ute efter. Sen skickar vi i väg dem behoven till Twelve som då synkar med Wyscout som har plattformen där alla spelare finns och sen får vi en lista på mellan 20–30 namn på olika vänsterbackar runt om i världen beroende på vilka ligor vi väljer. Därefter går jag in på Wyscout och tittar på spelarna och sen blir bruttolistan en nettolista på runt 5 spelare. När nettolistan är kvar så åker jag ut och scoutar spelarna live. Därefter inleds en dialog med agenten och klubben för att bilda sig en uppfattning eftersom det blir en ekonomisk fråga också. Den spelaren som vi vill ha och identifierat som den bästa kanske kostar för mycket och då får man gå vidare till spelare nummer två på listan.

En annan viktig aspekt är när vi kommer ner till nettolistan och fördjupa oss i spelarens egenskaper blir det viktigt att se vilken spelidé laget har som spelaren vi är intresserade av spelar i. Säg att vi vill ha en mittback som är passningsskicklig och bra i uppbyggnadsfasen av spelet. Detta eftersom det är väldigt många lag i Skandinavien och Sverige som pressar i försvarsspelet relativt högt och då vill vi ha en spelskicklig mittback som kan bryta linjer med passningar. Då har vi en mittback från Nederländerna i nettolistan som har väldigt bra passningsstatistik, men när vi tittar på honom i de matcher som han spelar så möter dem mestadels lag som alltid spelar lågt, då innebär det att den statistiken han har högt på och är bra på borde passa oss. Men däremot utsätts han aldrig för någon press eftersom laget dem möter spelar på ett sådant sätt som inte lagen i Sverige gör. Då blir det svårt att överföra hans värden och statistik till en svensk kontext och hur det skulle funka för honom i Hammarby. Det finns en problematik med att om man bara skulle titta på statistik och datan så kan det bli missvisande, det är därför ögat kommer alltid vara viktigast, med tanke på att man behöver ha en kännedom om hur vi i Hammarby spelar och hur spelar dem.

4.6 IK Oskarshamn

IK Oskarshamn är en svensk ishockeyklubb som spelar i Svenska Hockeyligan (SHL) vilket är den högsta serien i Sverige efter att ha tagit steget upp för första gången 2019. Personerna som har intervjuats är sportchefen Thomas Fröberg samt målvaktstränaren Mikael Sandberg.



4.6.1 Strategi

Sportchef Thomas Fröberg: Det ska kunna gå att byta ut en ledare och sen komma in en ny ledare till tråden. Alla i organisationen jobbar efter en viss modell och den har vi inte vikit en tum på. Kommunikationen är väldigt viktig där vi har ett visst spelsätt vi spelar efter och då måste vi hitta spelare som är anpassade till det.

Ekonomiska kontra det sportsliga är ett dilemma med tanke på att vi måste placera pengarna rätt i formationerna. Spelar man i första eller andrafemman i SHL så tjänar man mycket pengar, sen är det viktigt att tredje och fjärdefemman kan prestera bra när de normalt sett inte tjänar stora pengarna. Det gäller att inte få en sne balans i laget för då uteblir oftast resultaten. Helst vill vi lägga de mesta pengarna från budgeten längre fram i femmorna. Eftersom jag förhåller mig till en budget så sitter jag i princip varenda dag och räknar pengar, vilken lön jag kan lägga på olika spelare och vilken plats jag har kvar att fylla och hur mycket pengar som finns kvar på den positionen. Det brukar landa precis på kronan att fylla laget och för att maximera resurserna som finns att tillgå. Vi kollar på hur mycket pengar vi lägger ut per poäng och där ligger vi bäst till i SHL.

Det är mycket pengar som läggs på programmen och analyser där ekonomisidan kanske inte förstår varför dessa pengar läggs, men vi på sportsidan förstår värdet av det och tycker det är nödvändigt. Ibland när man gör sig av med en spelare kan det kosta 1 miljon kronor och då tänker du inte på det, men ska man köpa material för 1 miljon kronor så är det ofantliga pengar. Vi får egentligen inte gå bom på en spelare för då kostar det bara pengar och när man tänker så är dessa program helt klart värt varenda krona. Vi lägger runt 250 000 kr på dessa program varje år och det är nödvändigt för oss att lägga dessa pengar. Oavsett om jag hade jobbat i en mindre förening eller i en större så hade jag velat jobba med det.

Målvaktstränare Mikael Sandberg: Alla organisationer har tillgång till samma datasystem och alla jobbar med dem här systemen i SHL. Varför vi jobbar så här handlar om oss individer i tränarstaben som har valt denna väg och tror på att vi kan få ut mycket genom att jobba med dessa system. Man behöver vara lite nördig för att jobba med så pass mycket data och statistik. Alla jobbar med dessa system men jag är helt övertygad om att vi jobbar mer med dataanalys än de andra lagen. Vilket grundar sig i att det är ett vägval vi har gjort att vi ska jobba mycket med dataanalys.



Sportchef Thomas Fröberg: Vi använder väldigt många analysprogram och statistik i vårt arbete i klubben och det genomsyrar alla som jobbar här som är väldigt intresserade av att jobba med dataanalys. Det program vi använder i dataanalysen är ett taggningsprogram som tränaren sitter med konstant ihop med ett program som heter spideo, där det sitter en kamera mitt i arenan som följer exakt vad man vill se. Antingen kan man välja att följa målvakten eller olika rörelsescheman. När laget har tränat färdigt så sitter alltid tränarna kvar och analyserar träningen. Dagen efter när spelarna kommer genomförs en videogenomgång på vad dem tycker och tänker om gårdagens träning. Taggningsprogrammet vi använder under match heter Dartfish som vi köpt in där man kan gå in och kolla vid varje byte som görs som exempel. Vissa spelare vill ha hjälp i periodpaus och kolla medans andra inte. Det kan vara så att huvudtränare säger i sitt headset till han som sitter uppkopplad till programmet live under matchen att den sekvensen vill jag ha taggad och då vill huvudtränaren ha den direkt när man kommer in i omklädningsrummet i periodpaus. Informationen som vi vill ha och kollar på bygger på spelsättet vi vill spela där vi är ganska strikta i det spelsättet, till exempel kan vara hur vi ska spela oss ur en zon. Ibland kan det vara meningsskiljaktigheter i bålet där vi säger till en kille men han uppfattade situationen annorlunda och då kan vi visa just den sekvensen till honom i periodpaus för att stödja vårt argument.

Utvecklingen av program och tillgången till data har varit väldigt snabb där det finns väldigt mycket statistik och data i dagsläget. Jag var juniortränare för 8–9 år sen och då fanns det inte alls på samma sätt med data som det gör idag. Det ökar för varje år som går med statistiken, förändringen är stor i sporten vad det gäller data. Nu kan du inte göra en grej fel för att man har det på video så analysen har blivit extremt bra nu. Det gäller att anpassa sig för dagens ungdom, där bara under mina två och ett halvt år i klubben så har dataanalysen ökat och blir bara mer och mer, dels för att det finns fler program idag att gå efter, men även att datan har blivit större. Dataanalysen är utbredd över hela ligan, men blir mindre och mindre desto längre ner i seriesystemet man kommer. Det går fort framåt men sen är det givetvis personer som ska prestera men det är fortfarande så att data och statistik är ett mycket bra arbetsmedel.

Det finns en strategi kopplat till dataanalysen där det finns en som jobbar på c-more som är kanalen som har rättigheterna till att sända SHL. Där sitter en anställd med statistik utöver all statistik vi har för att kolla på vad man kan utveckla själv i ens hockeykunnande, där det börjar bli allt fler klubbar i SHL som anställer en liknande tjänst. Tjänsten går ut på att



personen endast sitter med analyser för att utveckla spelet i olika faser. Om 5 år tror jag alla har en sån kille som endast sitter med analyser på hur det ser ut i olika matchsituationer.

4.6.2 Investeringsbedömning

Sportchef Thomas Fröberg: En yngre spelare som vi vet kan gå i en draft till National Hockey League (NHL) är intressant eftersom det blir en investering i killen i och med att de går för en summa och man kan tjäna bra pengar. Nu har vi förmodligen en äldre kille som går till NHL och det såg vi inte komma, vilket är en investering som jag inte såg som en investering först. Värvar vi en spelare som är 35 år gör vi det för att vi vet vad han kan ute på isen. Värvar vi en spelare som är 20–23 år så vet vi att han kan ha en bra utveckling hos oss.

Det är jättesvårt att förhålla sig till det ekonomiska och sportsliga. För att en budget ska hålla får man inte ha gjort en enda felrekrytering egentligen om man har en lägre budget. I SHL idag är det mycket pengar i omsättning. För vår del handlar det om hur mycket pengar vi ska våga satsa. En medellön i SHL är 122 000 kr i månaden per spelare, men vi har inte den snittlönen hos oss. Vi kan lägga stora pengar på 3–4 spelare medans en storklubb kan lägga dessa pengar på 10 spelare vilket leder till att jag får inte misslyckas med mina dyra spelare, därav är det viktigt att vi gör vår investeringsbedömning rätt.

Databasen i programmen är riktigt stora där det egentligen handlar om hur mycket pengar man vill betala. Vi kan se det mesta i data av det vi är intresserade av. Eftersom vi har lägst budget i SHL och är begränsade rent ekonomiskt, kollar vi brett och i ett större perspektiv när vi ska ta in en ny spelare. Svenska hockeyspelare är oftast dyrare än utländska. Detta speglar laget vi har med mer utländska spelare jämfört med många andra klubbar i SHL. Vi är tvungna att gå efter lite billigare namn när vi sällar spelare i databasen för att försöka hitta fynd lite här och där, vilket ställer krav på oss att vi måste vara mer noggrannare eftersom vi inte kan gå bom på några spelare för då finns det risk att vi åker ur SHL ganska fort. Det skiljer mellan 15–20 miljoner i budget mellan oss och det övre skiktet som ska räcka till löner eftersom det inte finns några övergångssummor i hockey.

Målvaktstränare Mikael Sandberg: Under rekryteringen så lämnar alla sin bedömning och sen ska man baka ihop det på något sätt och i slutändan handlar det om vem som lägger ner mest tid på det jämfört med någon annan klubb för att hitta undervärderade spelare, kan det



finnas något på den här spelaren som är relativt billig och kan vi ha nytta av honom. Där vi kollar på spelare från olika delar av världen som Tjeckien, Tyskland och USA. Det är 6–7 ligor vi kollar på. Därtill är sannolikheten att man träffar rätt på spelarna man rekryterar är så mycket större idag i och med att man kan studera han mycket mer noggrant. Det är helt avgörande i att få ut det mesta av det minsta, kollar man på vår senaste säsong så gick det väldigt bra för oss och där var det helt avgörande att vi använde dessa datasystem så pass mycket. Hade vi inte kunnat använda dem eller haft tillgång till dem så hade vi inte varit där vi är eller uppnått det vi gjorde.

4.6.3 Rekrytering

Sportchef Thomas Fröberg: När vi börjar rekryteringsprocessen kollar vi i ett program som heter InStat, men där vi precis nu har gått ur och kommer inte fortsätta samarbetet eftersom det är ryskägt och det är ett program som i stort sett alla klubbar använder sig av i SHL. InStat är ett bra program där du kan analysera allt, det finns inte en detalj man kan missa. Du kan se hur en spelare tacklar, hur många tacklingar han har haft per säsong och hur många tacklingar han har tagit emot per säsong, speltid och så vidare. Om vi är intresserade av en spelare så kommer det upp minst 5 andra spelare som liknar hans spelsätt som datorn valt ut vilket är väldigt bra. Det första skedet i rekryteringsprocessen är att använda dataanalys för att sälla ut och hitta intressanta spelare. Dataanalysens intåg har gjort att vi kan vara mer pricksäkra på de spelare vi tar in och ser att de passar in i vår strategi och spelsätt. Teamet som utför dataanalyserna är jag och tränarstaben där vi träffas och pratar ihop oss om vilka vi gillar. Därefter försvinner spelare under sorteringens gång. Sen har vi vårt sätt att se på analys som kanske inte någon annan tränare eller sportchef tycker är rätt och vi är väldigt annorlunda i vårt tänk och då är det datorn som tittar på spelaren vi är intresserade av. Vi kollar inte enbart på resultat utan vad som händer med spelaren om han blir tacklad, hur agerar han då, hur reser han sig upp, åker han och byter eller ligger han kvar, är han het eller hur är han efteråt.

Dataanalysen sker konstant på en spelare vi är intresserade av, därefter genomförs en uppföljning för att se personen live. Sen är det mycket telefon och personligt prat med personen för att se hur han är som person vilket blir mycket "research" som inte går att göra genom dataanalyser. När vi har bestämt oss för en spelare vi vill ha då är det väldigt mycket se hur han är i det privata. Hur ser familjesituationen ut och detta görs för att vi inte ska misslyckas med våra rekryteringar där vi är hårda på såna grejer och följer vår strategi och plan. Vidare agerar vi väldigt mycket på mjuka värden eftersom vi är tvungna att jobba så på



grund av att det är skillnad att komma till ny arena som är färdigbyggd och allting är frid och fröjd men vi har lägst budget och en sliten arena och faciliteter.

Målvaktstränare Mikael Sandberg: Rekryteringsprocessen börjar med att vi har en ganska tydlig bild på att det är dem här spelarna vi blir av med i år och sen söker vi i vårt system på spelaren som lämnar och hans profil och se andra spelare som matchar hans profil så får man upp spelare med liknande egenskaper. Efter det har man runt 30 förslag på liknande spelare och sen tittar man vidare om spelaren är ledig eller inte. Här blir dataanalys som ett första steg i att sälla ner spelare vi är intresserade av. Träffsäkerheten är absolut bättre idag med hjälp av dataanalysen eftersom du kan titta på betydligt fler matcher idag av en spelare där du kan se hans 10 senaste matcher på ett klipp på 40 minuter.

4.7 Rögle BK

Rögle BK är en svensk ishockeyklubb som spelar i SHL vilket man har gjort sedan 2015. Intervjupersonerna är sportchefen Chris Abbott som varit på positionen sedan november 2017.

4.7.1 Strategi

Det härstammar inte från styrelsen sättet vi jobbar med dataanalys, det är inte så vanligt att styrelsen har så stort inflytande, det har skett från inom organisationen och uppåt.

Sport logic är ett bolag som jobbar med många sportorganisationer runt om i världen och som jobbar ihop med SHL. Det är ett dataanalysprogram där man kan gå in på djupet och på detaljnivå hitta statistik och data om spelare. Vi har tagit det ett steg längre genom att anställa en person som sitter med analyser kopplat till detta. Vi köper bakgrundsdatan som går in i Sport logics program, men där de processar datan och gör det mer användarvänligt, men där vi nu kan själva bearbeta datan. Jag tror det är runt 50–60 000 tusen kodade data som finns att tillgå efter varje match som vi köper, där vi har själva satt upp ett eget datorprogram för att datan ska tjäna oss mer djupgående. Nu har vi förmågan att verkligen bryta ner informationen till mer användbara sätt för att vara anpassad till oss. Informationen används antingen för att rekrytera spelare eller för att utveckla vårt spel.



Först måste man förstå att hockey är en komplex sport, det är inte som baseball som baseras utifrån en specifik händelse där man väldigt enkelt kan identifiera variabler och deras korrelation till succé eller misslyckande. I hockey finns det en komplexitet vilket gör det otroligt svårt att fånga i en modell av hur bra en spelare är jämfört med en annan. Att fastställa en strategi kopplat till dataanalysen som man kan förlita sig på är extremt svårt. Därför behöver man komplettera datan med det ögat ser. Exempelvis använder vi data för att bekräfta eller förkasta eventuella partiskheter vi har baserat på vad vi ser. I dagsläget har vi identifierat en handfull parametrar som vi tycker väldigt värdefulla och ytterligare 6 till 10 mindre viktigare som vi tar hänsyn till vid rekryteringar. Där använder vi datan för att identifiera spelare som kan göra det bra hos oss och som är undervärderade. En annan viktig aspekt att ta hänsyn till är att spelarnas löner inte är kända för allmänheten och vad vi försöker att göra är att hitta värde, där jag är mer eller mindre en värdeinvestorare. Vi försöker hitta spelare som överpresterar sett till vad de har för lön genom användandet av avancerad dataanalys. Men det är svårt för att det är så många aspekter som man måste ta hänsyn till i hockey.

För att ta ett exempel på aspekter man måste ta hänsyn till för att hitta värde i spelare är ålderskurvan och vad deras produktion har varit i poäng sett till spelarens ålder. Vi har tagit statistik på spelare från de senaste 20 åren i SHL och deras ålder och vad de har presterat i form av mål och assists. Genom att kolla på ålderskurvan och vad deras produktion har varit baserat på deras ålder kunde vi se att en spelare är som mest produktiv vid 23 års ålder sett till antal mål i SHL. Alltså historiskt sett gör en spelare som mest mål i sin karriär vid 23 års ålder. Om 100 representerar spelarens pik så mellan åldern 23 och 30 upprätthåller spelaren ungefär 90% av deras målgörande jämfört med piken. När spelaren går från 23 till 30 år är deras målgörande sammankopplat med deras assist. Längst vägen gör spelarna färre mål men ökar sina assist. Därtill märkte vi att när spelarna fyller 30 år avtar poängörandet signifikant och vid 35 år har det rasat till en bråkdel av piken. Motargumentet kan vara att ledarskap hos äldre spelare och de mjuka värdena hjälper laget, men om man enbart kollar statistiken är det en signifikant skillnad. Detta är bara ett exempel på hur vi kan använda oss utav data för att influera våra beslutsfattningar. Man ska se dataanalys som en annan vinkel att se på saker, använder man sig inte av det är man utelämnad i mörkret. Det är som ett extra verktyg att ha tillgängligt vid beslutfattande. Det är definitivt en konkurrensfördel där vi hittar värde i det.



Mitt mål är att Rögle ska vinna SM-guld genom att ha spenderat minst pengar i ligan, där man måste balansera det ekonomiska och sportsliga. Samtidigt måste man betala spelarna lämpliga löner där det är 13 andra lag i ligan som eventuellt vill åt den spelaren du vill ha. Därtill kommer inte alla spelare vi rekryterar vara den dolda pärlan. Vi har en budget satt av styrelsen att förhålla oss till och vi har gjort ett bra jobb att hålla oss inom ramen för den, där vi har en budget som är under snittet i ligan och ändå haft ganska lyckade säsonger.

De som är involverade i användandet av dataanalys i klubben är jag, assisterande sportchef, vår analytiker, huvudtränare och tränarstaben, men vi använder data på olika sätt.

Huvudtränaren Cam Abbott använder data främst för att utveckla spelet där han exempelvis vill hitta vilka spelare han ska ta in på isen i slutet på matcherna för att skydda en ledning, då använder han data och statistik för att grunda sina beslut. Så i stort sett är alla involverade i användandet av dataanalys i organisationen på något sätt.

4.7.2 Investeringsbedömning

När vi kollar på investeringar sett till vilken spelare vi ska ta in är det många saker att ta hänsyn till. Hockey handlar inte om att 25 individuella spelare ska prestera separat utan det är en lagsport där spelarna måste funka med varandra. Hur spelarna presterar på isen är lika viktigt som hur de fungerar i gruppen. Först och främst är det viktigt att se till att de är bra människor och resten är sekundärt egentligen. Huvudfokuset har varit att ändra på kulturen, att ställa höga förväntningar på sig själv och lagkamraterna, behandla sig själv och andra på ett sätt som man kan vara stolt över och förbättra kulturen i laget och omklädningsrummet. Man kan byta människor till en viss utsträckning, men du behöver även hitta rätt personer.

När jag försöker bygga ihop ett lag, handlar det om att få så mycket som möjligt för så lite pengar som möjligt. Vi använder all information för att bedöma om det är en smart investering eller inte och har projektioner för vad vi kan förvänta oss på den höga respektive låga änden av spelaren. Bara genom tillräckligt mycket information kan vi bedöma vilka möjligheter finns det och hur stor uppsidan är. Du har “gamescore value added” vilket fångar hur bra eller dålig en spelare är för ett lag med en siffra. Du kan även använda “wins above replacement”, exempelvis hur många vinster under en säsong Conor McDavid är värd för, hur många han är personligen ansvarig för. Det finns alla dessa möjligheter, vi har inte dessa i vår liga, men vi använder våra egna verktyg för att värdera hur bra en spelare är.



Det finns ett program som alla i ligan har tillgång till, vi kan se vad alla andra kan se, den informationen är inte undandömd. Det programmet är betald av ligan och värderas till omkring 75 tusen kronor per år. Vi har även andra program som kombinerar analys med videoverktyg som vi använder för scouting. Man kan säga att vi använder program och verktyg som uppskattas till 100–150 tusen kronor per år, vilket för en budget mellan 30–35 miljoner för spelarkostnader per år, är det en extremt liten mängd.

Dataanalys är som att ha en ficklampa i ett mörkt rum, man hittar spelare som vi annars inte hade hittat. Det har varit väldigt hjälpsam och förbättrat effektiviteten i beslutstagande, innan var man kanske rätt 60% av gångerna och fel 40%. Om man kan flytta till att vara rätt 70 eller 80% med hjälp av information, så har du bättre utgångspunkt, men du kommer fortfarande kunna ha fel 30 eller 20% av gångerna. Du försöker minska antalet gånger du har fel.

Dataanalys kommer användas mer, men påverkan kommer vara mindre. Det finns möjligheter att fånga nya idéer, viktiga faktorer, men marginella påverkan kommer vara mindre.

4.7.3 Rekrytering

Strategin gällande rekryteringar är att vi letar efter undervärderade spelare, vilket menas att hitta spelare som har analytiskt en stark positiv påverkan på en match men till en billig peng. Hockey handlar inte bara om hur många mål du gör utan även hur många mål motståndaren gör när en spelare är på isen. Vi använder oss av en modell som kallas “expected goals”, där hockey är en sport med många händelser men med få utkomster. Snittet på antal mål som sker per match och lag är runt 3 till 3,5. Gör man då fyra mål per match kommer man vinna många matcher vilket vi strävar efter. “Expected goals” modellen tar hänsyn till många aspekter, såsom skott och vart de tas på isen, ifall de är tagna med “forehand” eller “backhand” och så vidare. En bra indikator är vilken procentsats av mål i “expected goals” som hände i matchen kommer från ens egna lag kontra motståndarens lag när en spelare är på isen. Om du är en spelare som är lika bra framåt som bakåt skulle “expected goals” procentsatsen landa på 50%. Om du har en “expected goals” skillnad på 65% är man i toppskiktet i ligan. Det vill säga om det sker 3 mål i matchen så kommer två av dem från ditt lag när du är på isen. Men summerat så kollar vi främst på spelarens “expected goals” när de är på isen i relation till andra spelare och hur bra de är sett till sin lön.



Om vi har en spelare som har gjort det bra och presterat utifrån våra förväntningar, men överträffat andras förväntningar utifrån. Men hans kontrakt löper ut och vi vill inte betala för mycket för spelaren, så släpper vi honom. Då behöver vi ersätta honom och börjar med att kolla på videor och data, speciellt när man försöker hitta värde. Man kollar på spelare som är undervärderade utifrån deras prestationer, samt påverkan på matchen vilket inte betyder hur många poäng de har gjort utan det grundar sig i deras påverkan i att hjälpa laget att vinna matcher. Om du har 2 spelare som spelar på en hög nivå, men den ena spelar i ett dåligt lag, medan den andra i ett bra lag, med samma antal minuter, så föredrar du spelaren i det sämre laget eftersom han har större påverkan relativt sina lagkamrater.

Vi behöver identifiera vad vi letar efter, vad siffrorna föreslår att vi bör beakta, då kan man kolla om han passar laget, om han är en bra människa. Om han klarar alla punkter, så pratar vi med agenten och spelaren, tar reda på vem som har spelat med honom, om vi kan få en personlig referens. Om allt ser bra ut, så börjar vi fördjupa oss i hans spel, tränarna kollar på video och jag förklarar vem det är som vi är intresserad av, hans potential, vad vi tror att vi kan få för värde utav honom, det här är vad vi tror att vi kommer behöver betala honom.

Majoriteten av spelarna vi kollar på är från Sverige som spelar i andra ligor, men även SHL. Vi har exempelvis använt data för att titta på spelare i SHL de senaste 20 åren, exempelvis vad är korrelationen mellan att spela i Schweiz och att spela i Sverige. Varje spelare som har spelat i Schweiz och sen flyttat till Sverige, hur många poäng har de kunnat bibehålla följande säsong. Vad kan vi förvänta oss om han gjorde 40 poäng i den ligan, hur gammal var han, vilket lag spelade han för, hur många minuter spelade han i den rollen, hur många procent var "powerplay" poäng kontra "even strength" poäng där den sistnämnda är en bättre indikator. Vi tror sannolikheten är runt 75% att han kommer ha en omkring en 30-poängs säsong om vi ger honom liknande roll och minuter. Vi kan förutspå det med grund i de 500 spelare som har gjort det före honom. Det ger en bättre insikt, att man inte värvar blint.

Analyssidan är ett ben av stolen, du behöver den för att den ska stå upp, men behöver även de andra 3, där ett annat ben är spelarens karaktär. Alla dessa subjektiva egenskaper är viktiga, mer så än vad han gör på isen. Vilka frågor vi ställer lägger jag stort värde på, hur han arbetar för sina lagkamrater, hur han presenterar sig själv, kroppsspråk på isen och så vidare. Det finns en subjektiv siffra som mäts under matcher, men inte så väl, nämligen hur



konkurrenskraftig en spelare är. Det handlar om hur mycket en spelares prestationer påverkar de runt omkring honom, såsom hur mycket han inspirerar andra.

4.8 Sammanfattning

Organisation	Strategi	Investeringsbedömning	Rekrytering
Klubb A	Ungdomlighet med potential Ekonomiskt	Undervärderat i lägre seriesystem. Ej eftertraktade spelare. Truppdefinition.	Dataanalys + mjuka värden
Norrby IF	Maximera interna resurser Ekonomiskt	Undervärderat i lägre seriesystem. Ej eftertraktade spelare	Dataanalys + mjuka värden
Varberg Bois FC	Budgetstyrd Långsiktig	Undervärderat i lägre seriesystem. Ej eftertraktade spelare	Dataanalys + mjuka värden
IF Elfsborg	Långsiktigt Enkelt och tydligt	Situationsbaserad Marknadsvärde	Dataanalys + mjuka värden
Hammarby IF	Ledningsstyrd Vetenskaplig Ekonomiskt kopplat till sportsligt	Behovsstyrt. Marknadsvärde. Truppdefinition.	Dataanalys + mjuka värden
IK Oskarshamn	Dataorienterad Maximera interna resurser	Ej eftertraktade spelare internationellt. Behovsstyrt	Dataanalys + mjuka värden
Rögle BK	Dataorienterad Maximera prestationerna	Undervärderade spelare Datadriven	Dataanalys + mjuka värden

Tabell 4.1 Egen tabell över hur konceptet "moneyball" används i sportorganisationer.



Tabell 4.1 sammanfattar respektive organisationernas karaktärsdrag utifrån strategi, investeringsbedömning samt rekrytering inom kontexten dataanalys. Organisationerna ger en detaljerad bild på hur dataanalys har influerat deras verksamhet, men där det skiljer sig mellan klubbarna i hur man använder sig av det och i vilken omfattning. Vad det gäller strategin klubbarna har, förhåller sig alla till ekonomin och riskerar inte den på något sätt för att nå de sportsliga målen då långsiktigheten gällande bland annat fortlevnaden kommer in. Varberg sticker ut jämfört med de andra lagen där man är hårt budgetstyrda med KPI:er kopplade till att lönen vilket får inte överstiga en viss del av omsättningen. Därtill uttrycker samtliga fotbollsorganisationer att det finns en strategi kring att sälja vidare spelare för att bygga upp kapital. Vissa av dessa fotbollsorganisationer har kommit längre i utvecklingen av denna strategi gentemot andra, där det finns en tydlig koppling med de finansiella resurserna av organisationer och hur etablerat strategin gällande spelarförsäljning har kommit. Däremot skiljer sig hockeyklubbarna åt i och med att det inte är några övergångssummor mellan lagen. Där handlar strategin mer om att maximera resurserna genom att hitta undervärderade spelare i förhållande till lönen. Sammanfattningsvis går det att konstatera att dataanalys används som ett verktyg inkorporerat i strategin och är en del av den operativa verksamheten för att utveckla spelet och spelarna genom matcher, matchförberedelser samt i träningar. Därutöver är det även en del av den strategiska verksamheten genom att vara en del i beslutfattandet kring förvärv av spelare.

Vad det gäller investeringsbedömning finns det en klar skillnad mellan fotbollsklubbarna. Klubb A, Norrby samt Varberg uttrycker sig alla att de har en ekonomisk ställning som är sämre sett till snittet i deras liga. Till följd av detta tenderar dem att främst att investera i spelare som kommer från lägre ligor, där division 1 sticker ut som ett exempel. Vidare går man efter spelare som andra lag högre upp i seriesystemet inte ser värde i. Medans Hammarby och Elfsborg som har en starkare finansiell ställning tenderar att leta lite mer bredare på spelare, där Afrika sticker ut som ett exempel. Sammanfattningsvis kan man konstatera att dataanalys inom investeringsbedömning används som en del i beslutfattandet som står för objektiviteten vilket har öppnat upp en saklig sida i processen som inte tidigare fanns. Detta märks i alla tillfrågade organisationer, men där framförallt Rögle sticker ut som ett tydligt exempel på hur man byggt upp egna datorprogram för att influera investeringsbedömningar till att bli mer precis. Därtill framgår det av samtliga organisationer att investeringsbedömning



och rekrytering är nära sammanflätad, men där både objektiva och subjektiva bedömningar har betydelse för att gå vidare med att förvärva en spelare.

Dataanalysens påverkan på rekryteringsprocessen hos organisationerna har varit stor.

Samtliga klubbar i studien använder data och statistik som ett första steg i

rekryteringsprocessen för att sortera bort ointressanta alternativ. Innan var det scouter som tittade på spelare live eller att organisationerna fick tips från agenter om en spelare vid första steget, vilket fortfarande förekommer. Exempelvis när Hammarby och Elfsborg rekryterar från Afrika då data inte är tillgänglig, men omfattningen av en icke databaserad

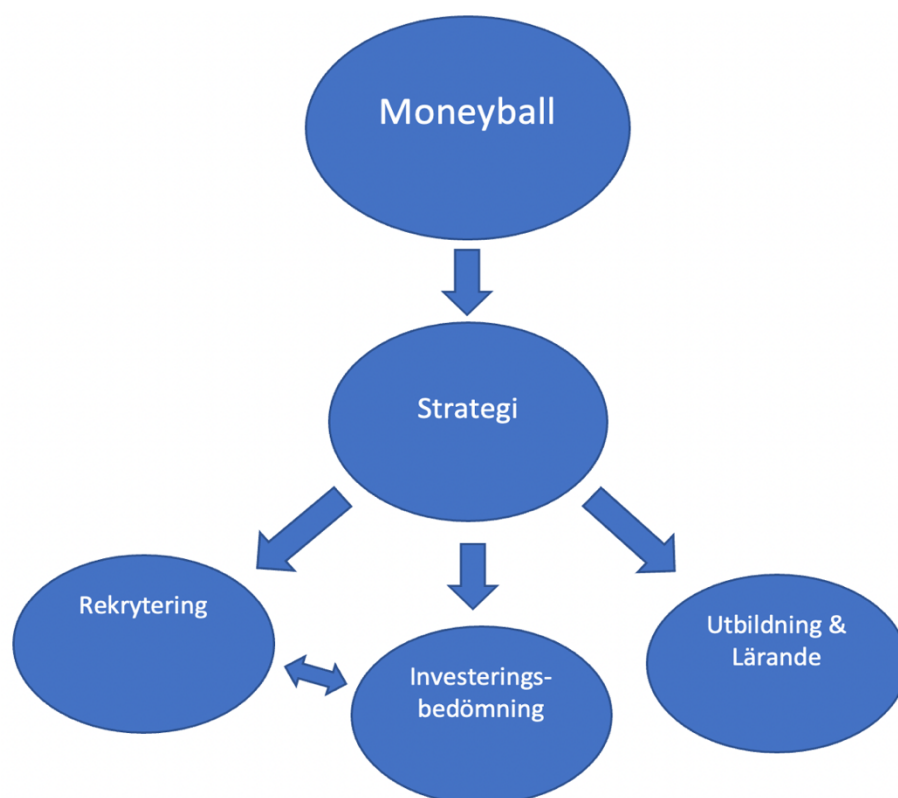
rekryteringsprocess är betydligt mindre idag än tidigare. Idag börjar samtliga klubbar med att leta efter spelare i dataanalysprogram såsom Wyscout och Instat. Data och statistik används som ett första steg i att gallra kandidater, detta genom att leta efter specifika egenskaper som passar klubbarnas strategi och spelidé. Däremot används det som ett komplement eftersom sport och framförallt lagsport handlar om att få en grupp människor att jobba tillsammans och prestera. Därav utgår samtliga klubbar från det subjektiva efter första gallringen är klar, där bland annat personligheten och karaktärsdrag avgör om man förvärvar en spelare eller inte.

Samtliga klubbar använder samtal och möten med spelaren av intresse, men även samtal med referenser för att göra den subjektiva sorteringen för spelare av intresse. Däremot framgår det av bland annat Oskarshamn och Rögle att även aktioner och reaktioner i diverse sammanhang kan användas för att avfärda eller acceptera en spelare utifrån subjektiva aspekter.

Sammanfattningsvis använder sig de intervjuade organisationerna av en kombination av det subjektiva och data i rekryteringsprocessen.

5 Analys

I analysen diskuteras det empiriska underlaget och upptäckterna i förhållande till teoretiska referensramen. Analyserandet är uppdelad utifrån tre olika områden, strategi, investeringsbedömning samt rekrytering. Samtliga sportorganisationer ställs mot varandra i syfte att jämföra och kontrastera hur dessa klubbar arbetar med dataanalys i sina verksamheter och effekterna som konsekvens av dess implementering.



Modell 5.1 Hur moneyball tar sig i form i sportorganisationer.

Dataanalys inom sportindustrin har växt de senaste åren och är utbredd över de flesta organisationerna på elitnivå. Verksamheterna som har intervjuats i studien använder data och statistik i någon form på daglig basis. Som Elitzur (2020) nämner i sin studie att fenomenet “moneyball” har ändrat i vokabuläret till att benämnas som dataanalys med tanke på dess utbreddhet i dagens verksamheter. Det som kännetecknar “moneyball” och vars grundidé från början som var att hitta konkurrensfördelar är fortsatt så det används idag. Även om inte det uttrycks explicit av varje organisation nämns det på olika sätt hur dataanalys är en integrerad del i verksamheten och används på ett sådant sätt för att hitta konkurrensfördelar gentemot andra lag och forma strategier som utgår från ens egna resurser och kunskap. Detta i sin tur påverkar de rekryterings- samt investeringsbeslut organisationerna tar, vilket demonstreras i



Modell 5.1 ovan hur moneyball tar sig i form i sportorganisationer. Därtill har en aspekt tillkommit i konceptet “moneyball” som kan kallas lärande & utbildning. Denna del tar sig i uttryck genom användningen av dataanalys i den dagliga verksamheten genom exempelvis videoanalyser som en del i att utveckla spelet och spelarna.

Strategi	Investeringsbedömning	Rekrytering
Långsiktig Truppmix Utvecklande Processororienterad	Behovsstyrt Marknadsvärde Potential Vidareförsäljning	Filtrerande/komplement Personlighet Gruppdynamik Egenskaper

Figur 5.2 Sammanfattning hur konceptet “moneyball” används i sportorganisationer.

Figur 5.2 visar en sammanställning på hur organisationerna arbetar med dataanalys utifrån strategi, rekrytering samt investeringsbedömning. En tydlig tendens är att i majoriteten av klubbarna sätts den övergripande strategin från ledningen. En riktning vars ansvar hamnar på den sportliga ledningens att utföra och applicera. Organisationerna ger en komplex bild på hur sportorganisationer drivs, där man på ett sportligt plan hela tiden måste prestera samtidigt som man förhåller sig till det ekonomiska. Denna tvådimensionella styrning särskiljer sig från andra verksamheter som Smith & Stewart (2010) beskriver förhållandet mellan det sportliga och ekonomiska märks tydligt i de intervjuade sportorganisationer. Därav ses långsiktighet som en viktig faktor vid valet av strategi för att kunna vara ekonomiskt framgångsrika samtidigt som man förhåller sig till de sportliga målen. Därtill formar sig strategin på operativ nivå likt Mintzberg (1987) beskriver processororienterad strategi, där tränarstaben är med och utformar den dagliga verksamheten där dataanalysen är nu en integrerad del i arbetssättet. Dels genom att använda dataanalys som verktyg för att utveckla både individuella spelare såväl som kollektivet. Därutöver används truppmix som en del av strategin där organisationerna som intervjuats tenderar att välja en balans mellan unga lovande spelare i kombination med erfarna kärnspelare som har tidigare koppling till föreningen.



Dataanalys vid investeringsbedömningar har kommit att bli en viktig del vid förvärv av spelare för sportorganisationer. Samtliga klubbar som intervjuats ser investeringar som betydande del att ta hänsyn till vid rekryteringar. Sammanfattningsvis kan man konstatera att investeringsbedömningarna oftast grundas efter behov, antingen genom att en spelare lämnar och behöver då ersättas, eller behov av att ekonomiskt stödja investeringsbesluten. Oftast grundar sig detta genom att ta hänsyn till potential samt vidarförsäljningsvärdet av spelaren, men klubbarna tar olika hänsyn till dessa aspekter beroende på behovet i truppen. Därtill baseras investeringar till ett marknadsvärde kopplat till utbud och efterfrågan, där tre parter i form av spelaren, säljande och köpande klubb måste komma överens. Spelare med hög efterfrågan tenderar att öka i kostnad medans spelare med lågt utbud minska. Dataanalysen har ökat pricksäkerheten vad det gäller investeringsbesluten där klubbarna idag kan på ett precisare sätt hitta spelare till sin strategi och spelsätt.

Rekryteringsprocessen är mångsidig med olika parametrar att ta hänsyn till inom sportorganisationerna. Dataanalysen ses som ett komplement inom rekryteringar genom att fungera som ett första steg i processen. Dels genom filtrerande av spelare för att antingen avfärda eller hitta spelare med egenskaper som efterfrågas, vilket gör processen snabbare och mer objektiv kontra att endast utgå från scouters subjektiva åsikter. Däremot ska dataanalys endast ses som ett komplement och ett extra verktyg att grunda rekryteringsbeslut på. Detta eftersom det subjektiva och att bygga en grupp som ska prestera tillsammans, är en väsentlig aspekt inom sportorganisationer för att kunna prestera. Därför läggs stor vikt vid spelarens personlighet vid rekryteringar för att passa in eller att tillföra positivt till gruppdynamiken.

5.1 Strategi

5.1.1 Förhållandet mellan det ekonomiska och det sportsliga.

För att förstå varför sportorganisationer agerar som dem gör måste man förstå anledningen till dess existens handlar inte bara om att vara vinstmaximerande som klassiska företagsekonomer ofta refererar till själva kärnan och existensen av företag (Whittington 2001: Garcia-del-Barrio & Szymanski 2009). Sportorganisationernas unika karaktärsdrag som särskiljer dem från styrning i andra verksamheter grundar sig i att det finns ett *sportsligt värde* och inte enbart ett ekonomiskt värde adderas en aspekt till (Smith & Stewart 2010). Med hänsyn både till det ekonomiska samt sportsliga måste



dessa i paritet arbeta med varandra när organisationerna utformar sin strategi. Samtliga fall i studien nämner att man har dels mål för den ekonomiska aspekten, men även för den sportsliga. Förhållandet mellan dessa två aspekter utifrån hur organisationerna har utformat strategin väger den *ekonomiska delen* tyngre än den sportsliga. Varberg är hårt hållna till budgeten där ansvariga för sin del får bestämma själv så länge man inte överstiger budgeten. Detta eftersom man inte vill sätta sig själv i ett ekonomiskt sårbart läge för att ge bättre förutsättningar för det sportsliga resultatet. Vidare berättar Klubb A att man som strategi inte agerar vårdslöst vad det gäller att spenderar i likvärdighet vad man omsätter för att bygga en stabil och hållbar organisation för att på så sätt kunna konkurrera på lång sikt.

Både Varberg, Klubb A och Norrby kontrasterar vad Hammerschmidt et al. (2021) beskrev där fotbollsklubbar spenderar i den utsträckning som de finansiella resurserna tillåter i syfte att *segra* i sportsliga sammanhang. Varberg gav indikationer på friare ekonomiska handlingar i syfte att förbättra den sportsliga delen av verksamheten, men betonade att det får ske inom budgetens ramar. Det vill säga att den främsta prioriteringen är den ekonomiska aspekten då budgeten utgör gränserna, vilket stärks av Klubb As långsiktiga angreppssätt. Vidare berättade Norrby att organisationen inte ville betala mer än nödvändigt för poängen i deras division och har på de senare åren varit organisationen som betalat *lägst pris per poäng* i divisionen. Nämligen att den ekonomiska prioriteringen är större i förhållande till den sportsliga, där Hammerschmidt et al. (2021) tyder på det motsatta. Incitamentet som Szymanski & Weimar (2019) menade att sportindustrin medförde, överensstämmer inte med hur de intervjuade sportorganisationer arbetar, då de beaktar de ekonomiska faktorerna i betydligt större utsträckning än vad Szymanski & Weimar (2019) beskrev. Med detta menas då att sportorganisationer visar på större ekonomisk prioritering än vad tidigare studier har demonstrerat.

Samtliga fall i studien har som strategi i olika grad att värva *ungt* med tanke att sälja spelaren vidare och på så sätt bygga upp kapital i verksamheten. Till grund för detta nämner Hammarby att de två främsta anledningarna till att en sportorganisation kan tjäna stora pengar, är antingen genom att *spela i Europa* kontinuerligt eller genom att *sälja spelare*. För att kunna spela i Europa kontinuerligt behöver klubbarna gå bra sportsligt, men risken ökar att man spenderar för mycket av egna kapitalet och missar



platsen till Europa och försätter sig i en svår ekonomisk situation. Detta kan jämföras med vad Hammerschmidt et al. (2021) påpekade, nämligen de ekonomiska bekymmer som kan upplevas vid nedflyttning efter att ha spenderat de tillgängliga finansiella resurserna. Därav alternativa valet att som klubb utveckla och sälja spelare vilket inte utmanar ekonomin på samma sätt eftersom unga spelare är i regel *billigare* sett till lönekrav som Hammarby berättar. Sammanfattningsvis kan man konstatera att sportorganisationers unika styrning påverkar i allra högsta grad i hur man agerar. Den ekonomiska aspekten ses som väsentlig i utformandet av långsiktiga strategier, dels genom utveckling av unga spelare i förhoppning om vidareförsäljning.

5.1.2 Dataanalysens omfattning i verksamheten

För att organisationer ska kunna ta sig från A till B med vägledning av den utformade strategin som Clegg & Kronberg (2012) samt Mintzberg (2000) uttrycker det, men även genom att fördela och ta vara på sina knappa resurser (Chandler 1962) har sportindustrin börjat använda dataanalys. Programmen är en integrerad del i den dagliga verksamheten för samtliga fall i studien på grund av dess låga kostnad i förhållande till vad man får ut.

Dataanalysens roll i rekrytering samt investeringsbedömningen ses som ett komplement till den subjektiva scoutingen, antingen genom att bekräfta något man ser, understödja beslut eller som ett första verktyg för att sälla och hitta intressanta spelare. Därtill ser klubbarna det som en *konkurrensfördel* genom att mer detaljerat hitta spelare som passar ens egna verksamhet. Därtill har även en ny aspekt trätt fram i form av lärande och utveckling. Genom matchanalyser och videogenomgångar av motståndare och träningar använder klubbarna nu dataanalys dagligen. Denna del var mer omfattande än vad teorin beskrev innan, där samtliga organisationer använder sig av dataanalys i den dagliga verksamheten för att utveckla spelare, anpassa träningar, lägga upp taktik och så vidare. Framförallt för att nå de sportsliga målen används dataanalys på *detaljnivå*. Ett exempel är IK Oskarshamn som under matcher kan tagga en spelsekvens för att sedan visa den under periodpausen i syfte att göra sina spelare medvetna om en situation i spelet för att ändra något taktiskt i stunden.

Däremot skiljer sig utformaren av strategin kring dataanalysen vid lärande och utveckling jämfört med investeringsbedömning och rekrytering. De sistnämnda ligger i större utsträckning ledningsbeslut som sätter den övergripande strategin kring riktningen



för dessa. Däremot under lärande och utveckling växer strategin fram från tränarstaben likt vad Mintzberg (1987) beskriver processororienterad strategi som syftar till en kontinuerlig anpassning där utformaren och implementeringen är förenade med varandra. Med utgångspunkt i detta är dataanalys idag en integrerad del i den dagliga verksamheten och används även som ett verktyg för att utveckla spelet och spelarna.

5.1.3 Strategiförändringar till följd av teknisk utveckling

Strategin påverkas av den tekniska utvecklingen i samhället. Dataanalys har gett upphov till nya utformningar av strategier. Ett exempel på detta är Hammarby som genomgick en strategiförändring för 3–4 år sedan. Chefscouten Mikael Hjelmberg berättar att innan var man en *tränarstyrd klubb* vars agerande hängde på “*tränarens morgonhumör på hur vi skulle spela*” och att det var tränaren som bestämde vilka spelare som skulle rekryteras. Styrelsen tog då beslutet att ändra riktningen för hur verksamheten skulle fungera och satte en ny strategi baserad på *vetenskap* i form av att jobba mer mot *analys, data* och *forskning*. Teknikens utveckling och kvalitén på dataprogrammen gjorde det möjligt för Hammarby att sätta dessa aspekter i fokus när man formade den ny strategin.

När digital teknik växer fram och ständigt förbättras står företag inför förändringar av den tekniska infrastrukturen samt strategisk riktning (Zeebroeck et al. 2021) vilket var fallet hos Hammarby. Därtill utmanar tekniken organisationer hur dem arbetar och pressar in dem i okända områden vilket får klubbarna att omvärdera sina strategiska alternativ där man experimenterar med tekniken (Zeebroeck et al. 2021).

Möjligheten att använda programmen som exempelvis Instat och Wyscout har blivit enklare till en relativt låg kostnad. Däremot finns det ingen praxis, modell eller teori kring hur dataanalys används. Med hänsyn till detta är det utifrån klubbarnas spelidé, tanke och förmåga att använda denna nya teknik, vilket får dem att experimentera och utveckla sin strategi kring hur man på bästa sätt hittar fördelar gentemot sina konkurrenter. Detta visar sig främst i Hammarby, Varberg samt Klubb A som alla är i utvecklingsfasen vad det gäller dataanalysen främst kopplat till scoutingen. Hammarby är i fasen av att anställa en scout på heltid som ska sitta med data och statistik. Även Varberg sitter i samtal med tre konsulter angående hur man kan bli bättre på att utveckla truppen och sälja vidare spelare genom statistik och data. Därtill uttrycker Sportchefen i



Klubb A att man inte i dagsläget har en tydlig strategi kring dataanalysen men att man är övertygade att det kommer finnas det inom 1 år. Norrby är inne på samma spår där sportchefen inte hunnit sätta sig in i dataanalysen ännu men kommer göra det mer inom närmaste framtid. Rogle är den klubb av de intervjuade som kommit längst i hur man använder dataanalys. Sportchefen Chris Abbott berättar att man byggt upp egna program för att datan ska tjäna dem mer djupgående. Ett exempel på detta är att de har tagit data för de senaste 20 åren i SHL för att förstå hur åldern påverkar hockeyspelarens prestationer. Alla dessa exempel visar på att den tekniska utvecklingen som skett de senaste åren och som Zeebroeck et al. (2021) uttrycker sig pressar företag in i okända områden ger upphov till nya strategiförändringar.

Med hänsyn till de förändringar som sker hos klubbarna agerar dem på olika sätt för att passa sin verksamhet samtidigt som man experimenterar med tekniken för att hitta sin unika och egna strategi för att använda dataanalysen som en konkurrensfördel. Sammanfattningsvis kan man konstatera att utvecklingen inom dataanalysen går fort framåt där sportorganisationerna agerar utifrån egna strategier och förmågor eftersom ny teknik ger upphov till nya möjligheter för verksamheterna.

5.1.4 Dataanalys i den operativa verksamheten

Tillvägagångssättet kopplad till dataanalys har förekommit både i den operativa verksamheten av organisationerna, men även i den strategiska delen av verksamheten som är nära sammankopplad med rekryteringen och investeringsbedömningen i verksamheten. Gällande den operativa verksamheten uttrycker Hammarby att väldigt mycket filmas, det vill säga att videomaterial och statistik finns tillgängligt för organisationen att analysera. Underlaget som förmedlas överensstämmer med vad som MacMahon et al. (2019) menade på att kunna användas som beslutsunderlag. Detta förekommer bland samtliga organisationer som intervjuades, vare det sig träningar eller matcher så används dataanalys i form av *videomaterial*, men även statistik. Både Elfsborg och Norrby förklarade att det kan ge en trygghet i deras tillvägagångssätt eftersom den data som finns tillgängligt är objektiv, där Elfsborg belyste att därmed minskas risken för att organisationen blir alltför *känslostyr*d. Den minskade risken att styra på känslor med grund i dataanalys demonstrerar vad Gavião et al. (2020) uttryckte där en statistisk modell kan begränsa bristerna som ett subjektivt beslut medför.



Det finns flera olika sätt en sportorganisation kan arbeta med dataanalys i den operativa verksamheten, exempelvis använder Varberg dataanalys i deras akademi med främsta syftet att *utveckla* spelarna. Det sportsliga resultatet inom Varbergs akademi är sekundär eftersom största fokus är utvecklingen, därav är det fördelaktigt att använda data eftersom det kan ge en trygghet i utvecklingen av spelarna även om resultaten inte reflekterar prestationerna.

Ytterligare ett exempel på hur dataanalys kan användas i den operativa verksamheten är hur Oskarshamn använder data under matcherna. Huvudtränaren har möjligheten att få information som kommer från dataprogrammen genom att ha direkt kommunikation till en person som arbetar med programmen under matcherna och kan förse huvudtränare med *underlag*. Dataanalysen kan upplysa huvudtränaren om situationer som inte hade uppfattats utan programmen, men även bekräfta det tränaren ser under matchen och därmed få underlag som stödjer vad tränaren ser. Det vill säga att dataanalys används i stor utsträckning som tillvägagångssätt inom verksamheterna för att stödja och förbättra organisationens arbete. Detta förstärks av Wolfe et al. (2006) som påstod att "moneyball" är ett databaserat tillvägagångssätt i organisationer.

Inkorporerandet av dataanalys i verksamheten har underlättat arbetet förklarar Elfsborg, både på kort sikt och på lång sikt. Dataprogrammen och i förlängning dataanalysen, kan ge organisationen en trygghet genom att granska om den önskade riktningen hålls och justera verksamheten om utifrån underlaget som förses. Vidare berättar Elfsborg att dataanalys kan användas som vägledning i hur de ligger till gällande deras spel. Detta stärks av både Norrby och Varberg genom deras tillvägagångssätt där Norrby använder dataanalys både före och efter en match utifrån deras modell. Genom att analysera före och efter en match kan dataanalysen agera som vägledning för framtida beslut gällande den sportsliga delen av verksamheten. Dataprogrammen kan visa på hur matcherna som spelas gick och i förlängning ge *indikationer* på hur organisationen kan anpassas utifrån det. Dataanalysen har förändrat angreppssättet som sportorganisationer har inför matcherna. Norrby förklarade att med stöd i dataanalysen kan organisationen anpassa *förberedelserna* utifrån vad motståndarnas siffror visar på. Detta visar på vad Gavião et al. (2020) syftade till med att "moneyball" behandlar tekniska prestationer. Det vill säga att dataanalysen kan influera besluten inför en match, vilket framgår av Varberg som berättar att de kan byta så många som nio spelare av startelvan mellan två matcher för att anpassa laget utifrån motståndarna. Där har dataanalysen påverkat det strategiska angreppssättet, nämligen att förberedelser inför matcher anpassas i större utsträckning till motståndarna till följd av att det finns mer underlag tillgängligt som kan



möjliggöra dessa anpassningar. Sammanfattningsvis visar detta på att organisationer använder dataanalys som beslutsunderlag för verksamheten. Därutöver framgår det att organisationer använder data på olika sätt för att förbättra prestationerna, både på individnivå och kollektivt.

5.1.5 Dataanalys som konkurrensfördel

Elitzur (2020) påpekar att användningen av data förblir en konkurrensfördel så länge informationen inte blir tillgänglig till konkurrenterna. Hammarby berättade att dataanalysen kan vara en konkurrensfördel men att det är också en *nödvändighet*, däremot är det en resursfråga om det betraktas som en nödvändighet. En organisation med mer resurser kan investera mer i dataprogrammen och utveckla delar i verksamheten vars främsta arbetsuppgifter kretsar kring dataanalys. Däremot ägnar en organisation med mindre resurser en större andel av resurserna till dataprogrammen och analysen i förhållande till de med mer resurser. Norrby och Oskarshamn kontrasterar med att förklara att dataanalysen är en nödvändighet i organisationen. Både Norrby och Oskarshamn har förhållandevis lägre budget i jämförelse med deras konkurrenter och därav tar dataprogrammen en större andel av deras budget jämfört med organisationer med större budget. Att det betraktas som en nödvändighet visar på den riktningen som organisationerna har valt, nämligen att beslutet av en databaserad riktning har inneburit att resurserna som ägnas åt dataprogrammen betraktas mer som en nödvändighet.

För att dataanalysen ska vara konkurrensfördel behöver det kompletteras av den mänskliga intelligensen förklarar Lichtenthaler (2022). Vad som skiljer sig mellan Lichtenthaler (2022) och de intervjuade sportorganisationer är att de sistnämnda betraktar dataanalysen som ett *komplement* till de subjektiva aspekterna, såsom psykologiska faktorer. Klubb A betonade att dataanalysen kan vara ett konkurrensverktyg om organisationen är skicklig på att använda det och då kan stora fördelar utvinnas. Detta visar på betydelsen av att nyttja dataanalysen på rätt sätt i förhållande till både psykologiska såväl som organisatoriska faktorer, där det sistnämnda kan vara exempelvis spelmodellen. Norrby berättade att det finns flera aspekter som behöver tas hänsyn till inom sport, vilket är fotboll för Norrby. Det finns bland annat den *taktiska* delen som är nära kopplad till dataanalys, men även en psykologisk aspekt vilket kan påverka spelarna. Vad som framgår av Norrby är hur den mänskliga intelligensen som Lichtenthaler (2022) belyste har betydelse för prestationer. Norrby exemplifierade med att om tränaren överröstar spelarna med underlag från dataanalysen om vad motståndarna gör, medför det en



risk att spelarna tappar fokus på vad som ska göras. Detta visar på komplexiteten inom sporten och hur spelare är fortfarande människor, därav har den psykologiska faktorn betydelse och att hur dataanalysen används påverkar vilken konkurrensfördel som organisationen utvinnet.

5.2 Investeringsbedömning

5.2.1 Att investera i spelare

Begreppet investering inom sportorganisationer är nära *sammankopplad* till spelare, det vill säga det mänskliga kapitalet. Detta har framgått både i tidigare studier av bland annat Müller et al. (2017), men även blanda samtliga organisationer, där det tydliggjordes av bland annat Rögle, Oskarshamn, Hammarby, Klubb A. Däremot har det förekommit skiljaktigheter mellan ledningspositioner och tränarstab huruvida en spelare är klart och tydligt en investering. Variationen i infallsvinkeln påverkas av rollen i organisationen där ledningspositioner arbetar mer med affärsrelaterade och ekonomiska beslut, medan tränarstab behandlar mer operativa delar av verksamheten. Tränarstaben i organisationerna arbetar närmare spelarna på en daglig basis och deras primära arbetsuppgifter är sportsliga aspekten av verksamheten, både kortsiktigt och långsiktigt. Ledningspositioner innefattar också sportsliga aspekter, men även den affärsmässiga delen för att tillgodose verksamhetens långsiktiga ekonomiska fortlevnad.

Att investera i spelare kan påverka den ekonomiska situationen som en klubb befinner sig i. Detta framgick i Elfsborgs tidigare investeringar under en period före 2018. Under den perioden värvades äldre spelare, något som blev dyrare för klubben. Detta överensstämmer med vad Hammarby uttryckte där äldre spelare tenderar att vara dyrare i drift. En nyckelfaktor som genomsyrar samtliga klubbars investeringsbedömning är *åldern* av spelaren som ska förvärfvas, vilket förtydligades genom Rögle och *ålderskurvan*. Kompletterande förvärv eller undantagsfall förekommer där klubbar kan värva en äldre spelare av olika anledningar, däribland att ersätta en nyckelspelare som har lämnat eller för att balansera gruppdynamiken och blanda in egenskaper som erfarenhet i truppens mix. Dessa värvningar sker främst för sportsliga eller psykologiska syften, där den sportsliga är en kortsiktig lösning med ambitionen att uppnå sportsliga mål. Den kortsiktiga aspekten kan jämföras med tillvägagångssättet som Hammerschmidt et al. (2021) belyste, att investera för att segra i sportslig kontext. Den psykologiska aspekten är till för att nyttja kunskapen och erfarenheten som en äldre förvärv kan tillbringa. Med detta menas att syftet med förvärv av äldre spelare



inte är ekonomiska investeringar vilket ofta är fallet vid förvärv av yngre spelare som har en *vidareförsäljningspotential*. Därav är åldern av spelare en viktig faktor gällande investeringsbedömning inom sportorganisationer.

När en klubb ska värva en spelare, handlar det till stor del om ekonomiska förutsättningar, där storleken på budgeten som organisationen har och hur stor andel av den är avsatt för investering i spelare är en betydande faktor. Däremot är det den sportsliga aspekten den främsta orsaken till att investera i en spelare, det vill säga de prestationer som organisationen förväntar sig av en spelare. Nämligen att den sportsliga grunden har stor betydelse, men hänsynstagandet till de ekonomiska förutsättningarna begränsar möjligheterna som en sportorganisation har gällande investeringar i spelare. Om en sportorganisation har två alternativ framför sig gällande investering i spelare där prestationerna är likställda med varandra, varav den ena är några år yngre än den andra alternativet, väljer organisationerna i regel den yngre spelaren på grund av vidareförsäljningspotentialen. Däremot hade beslutet påverkats om den äldre spelaren var billigare, vare det sig kontraktet och lönen eller övergångssumman, tenderar organisationen att välja den äldre om skillnaden mellan de ekonomiska bedöms vara tillräckligt betydelsefull. Sammanfattningsvis tyder detta på att organisationer värvar främst utifrån ett långsiktigt perspektiv, men värvar även spelare som tillgodoser kortsiktiga behov och för att balansera truppens *mix av egenskaper*.

5.2.2 Dataanalysens påverkan på investeringsbedömningen

Vad som har förändrats över åren är tillgången till och mängden av data, i förlängning underlaget, för att göra beslut gällande investeringar i spelare. Franck (2010) beskrev spelare som den viktigaste tillgången för en fotbollsklubb, vilket återspeglar vad Hammarby uttryckte med att det två främsta sätten att tjäna pengar inom fotbollen. Metoden att tjäna pengar genom att sälja spelare, stödjer Dimitropoulos & Scafarto (2021) som menade på att spelarförsäljning ökar inkomst av kapital. Men både europaspel som är prestationsrelaterad, samt spelförsäljning vilket är handelsrelaterat, är beroende av spelare. I samband med användningen av dataprogram såsom Wyscout, Instat och Twelve, har klubbar fått tillgång till ett större *utbud* av spelare i jämförelse med tidigare, syftande till perioden innan programmen inkorporerades i verksamheterna. Dessa program har tillåtit organisationerna att hitta spelare som annars inte hade upptäckts på grund av den omfattningen av data och statistik på spelare som programmen genererar. Skillnaden i processen av hur en organisation hittar intressanta



spelare att investera i har blivit betydligt mer *effektiv* där tidigare har identifieringen varit mer beroende av det blotta ögat samt rekommendationer från agenter.

Att vara beroende av det blotta ögat begränsade möjligheterna att hitta rätt spelare. Den *geografiska* räckvidden minskade antalet spelare som en klubb kunde upptäcka eftersom scoutingen var mer beroende av att resa till olika ställen för att granska spelaren i fråga. Den geografiska begränsningen kan jämföras med de begränsningar som Schokkaert (2016) belyste med att rekrytera från en akademi. Därutöver var scoutingen närmare förknippad med kontaktnätverk, det vill säga att rekommendationer, från exempelvis andra klubbar eller agenter, var ett sätt för organisationer att bli informerad om potentiella investeringar. Men även om det fanns tillgång till potentiella investeringar både genom externa rekommendationer samt egen scouting, var bedömningen utifrån prestationer baserad på det blotta ögat. Det blotta ögat kan betraktas som mindre pålitlig eftersom det är en mer subjektiv bedömning av prestationer och därmed lämnar det utrymme för missuppfattningar av en spelares kapacitet. Osäkerheten kring det blotta ögat kan jämföras med Schokkaerts (2016) studie där transfermarknaden, där det finns mer data på spelare, innebär mindre osäkerhet gentemot en akademi som kräver större tillit på det blotta ögat.

Träffsäkerheten gällande investering i spelare har ökat i samband med användningen av dataprogrammen. En fördel som dataprogrammen har medfört är möjligheten att göra ett mer objektivt grundat beslut gällande prestationer till följd av den mängden data som finns inom sport. Vad som har framgått i intervjuerna är den enorma mängd information som finns tillgängligt, där det finns en stor bredd på *mätetal*, allt från antal sprints per match, antal andel lyckade dribblingar, antal vunna nickdueller, antal mottagna tacklingar. Bredden på mätetal inom fotboll och hockey har framgått bland organisationerna, vilket visar på en utveckling i linje med Müllers et al. (2017) påstående där inom exempelvis baseboll, fanns det 29 mätetal för enbart slagningen på MLBs hemsida. Dessa mätetal mäts regelbundet i matcher som spelas och därmed blir statistiken grundad på flertalet matcher, det vill säga att både en spelares genomsnittliga prestation per match över en säsong kan granskas, men även prestationer under en specifik match. Antalet mätetal, vilket grundar sig i datapunkter, bekräftar vad Müller et al. (2017) förmedlade där SAP kunde få fram 7 miljoner datapunkter med endast en träning med tio spelare och tre fotbollar i endast tio minuter. Då siffrorna finns tillgängligt i dataprogram kan organisationerna få tillgång till samtliga spelares prestationer i en utvald division, land, världsdel eller globalt beroende på vilken utsträckning organisationen



har investerat i tillgången till dataprogrammen. Det vill säga att den geografiska räckvidden för att hitta potentiella förvärv har utökats mycket i samband med tillgången till dataprogrammen. Det blir enkelt att sortera efter sportsliga prestationer och hitta relevanta spelare att investera i utifrån behoven. Sammanfattningsvis visar detta på att dataanalys har effektiviserat processen av att bedöma en spelarinvestering, därutöver har pricksäkerheten ökat till följd av att bedömningarna sker med grund i siffror istället för enbart det blotta ögat.

5.2.3 Förhållandet mellan det objektiva och subjektiva

Det mer objektiva underlaget har inneburit att en sportorganisation som eftersöker specifika egenskaper när de ska värva en spelare, utgår ifrån databaserat underlag som är mer objektiv vilket ökar träffsäkerheten. Vad som däremot behöver tas hänsyn till är *spelmodellen* som den potentiella värvningen spelar med, det vill säga att siffrorna kan vara *missvisande* utifrån olika förutsättningar och kan kompletteras med subjektiva bedömningar vilket kontrasterar Gavião et al. (2020) som konstaterade att "moneyball" inte innefattar det subjektiva. En spelare som befinner sig i en offensiv spelmodell kan innebära fler antal offensiva siffror i jämförelse med en spelare som spelar i en defensiv spelmodell. Där kan underlaget kompletteras med att bland annat granska spelmodellen, men även se över andra siffror som andel lyckade dribblingar istället för antal. Gällande mätetal finns det flera *nyckeltal* som har förekommit bland organisationerna som intervjuades såsom truppvärde. Att öka truppvärdet är ett mål som visar på en form av organisk tillväxt där tillgångarna, syftande till spelarinvesteringar ökar i värde. Det finns flera faktorer som påverkar en spelares *värde*, exempelvis ålder, prestationer, position där offensiva spelare tenderar att vara dyrare, men även kontrakt där både längden och lönen är betydelsefull, där det sistnämnda stöds av organisationerna såsom Elfsborg och Klubb A. Detta bekräftar vad va Morrow (2006) konstaterade med att både prestationer och kontraktsskrivning kan påverka det ekonomiska värdet.

Vid investering i en spelare används dataanalysen för att granska prestationerna, där priset och i förlängning, *marknadsvärdet*, av en spelare kan öka om prestationerna är på högre nivå. Om en spelare presterar på högre nivå framgår det i dataprogrammen, vilket i förlängning innebär att flera organisationer kommer upptäcka den spelaren med högre prestationer och medföra ett ökat intresse. Intresset som följer prestationerna påverkar priset på spelaren till följd av konkurrensen bland organisationerna, där prisökningen i sin tur ökar marknadsvärdet. Detta överensstämmer med Garcia-del-Barrio & Pujol (2021) som betonade att en spelares



popularitet påverkar priset, samt Müller et al. (2017) som förklarade att spelarnas marknadsvärde baseras på vilket pris som mest sannolikt kommer att betalas för spelaren. Ytterligare ett sätt som dataanalysen har influerat investeringsbedömning är kopplad till optioner. Tunaru et al. (2005) tog fram tre olika förslag på hur optioner kan användas inom sport, däremot är dessa inte förekommande i praktiken. Den option som har framgått av Klubb A är en *köption vid lån* av spelare då organisationen kan efter låneperioden välja att nyttja optionen att köpa spelaren permanent. Dataanalysens roll i denna situation handlar om hur organisationen kan granska den lånade spelarens prestationer över säsongen med stöd i dataprogrammen, därefter kan statistiken i samband med de subjektiva aspekter agera som underlag för huruvida organisationen ska köpa spelaren. Sammanfattningsvis har organisationer börjat använda fler siffror vid spelarinvesteringar till följd av utvecklingen av dataprogrammen, då tillgången till dessa mätetal innebär att organisationerna kan bättre anpassa investeringarna till deras verksamhet.

5.2.4 Spelare som investering

Huruvida sportorganisationer ser människor som en tillgång eller inte med tanke på den etiska aspekten (Gröjer & Johansson 1996: Schultz 1961) råder det ingen tvekan kring då samtliga intervjuade klubbar ser spelare som en tillgång och en investering. Antingen genom att bidra till att nå de sportsliga målen genom prestationer på planen eller för att nå de ekonomiska målen genom vidareförsäljning. Enligt Gröjer & Johansson (1996) är definitionen av humankapital den kunskap och förmåga som människor besitter som ligger till grund för framtida värde i form av tjänster. Det samlade värdet för dessa tjänster ekonomiskt kan likställas med människans värde för organisationen. Till följd av att sportorganisationer styrs av sportsliga samt ekonomiska mål är spelarnas kunskap och förmåga vad som presteras ute på planen grunden för framtida värde och därav ses som den viktigaste tillgången i organisationen (Scafarto & Dimitropoulos 2018: Franck 2010: Yasar et al 2015). Med hänsyn till dess unika kontext som sportorganisationer befinner sig i med spelare som dess viktigaste tillgång ses förvärv av spelare som en investering. Detta för att ge framtida avkastning i form av sportsliga prestationer eller ekonomisk avkastning. Till följd av detta sker investeringsbedömning för att fastställa huruvida en spelare som ska förvärvas till laget ses som en bra investering eller inte.



För att kunna fastställa huruvida man ska förvärva en spelare eller inte bedömer organisationerna spelaren utifrån ett antal olika faktorer. Tydligt är att det inte finns en gemensam investeringsbedömning för samtliga intervjuade organisationer i studien då olika principer används. Vad som framkommer i empirin är att klubbarna först och främst förhåller sig till hur de *interna resurserna* ser ut. Lag med mindre resurser vänder sig först och främst till marknader med *låg konkurrens* om spelarens signatur. Exempel på detta är Norrby, Klubb A samt Varberg som alla nämner att de främst scoutar spelare från lägre divisioner. Division 1 i Sverige nämns som ett exempel, detta eftersom dataanalysprogrammen har statistik ner till denna division vilket gör det enklare att scouta. Därtill är kontraktstiden på spelarna i division 1 oftast bara över 1 år. Vilket får som konsekvens att man inte behöver lägga en övergångssumma vid förvärv eftersom vid slutet av säsongen är spelarna fria att själva välja vart de vill spela. Även IK Oskarshamn har valt att scouta spelare främst i utländska ligor eftersom hockeyspelarna tenderar att vara billigare utomlands än inhemska spelare. Valet av detta är på grund av att man har ligans minsta spelarbudget vilket tvingar organisationen att scouta i andra ligor än sina konkurrenter för att kunna konkurrera sportsligt och förvärva spelare inom vad ens egna resurser klarar av.

Klubbarna med starkare finansiell ställning Elfsborg och Hammarby scoutar i större utsträckning spelare i utländska marknader som Afrika, vilket är mer resurskrävande eftersom man måste fysiskt vara på plats för att scouta spelarna. Därtill är inte huvudfokus för dessa klubbar att scouta spelare längre ner i divisionen. Med hänsyn till detta påverkas investeringsbedömningen utifrån hur de finansiella resurserna ser ut, men där dataanalysen har bidragit till att klubbarna kan forma sina strategier kring investeringsbeslut mer kopplat till sina behov och förmågor.

5.2.5 Investeringar av sportorganisationer

Vad som framkommer av organisationerna som intervjuas utgår investeringsbedömningar främst från behov i truppen. Därtill spelar den egna strategin in huruvida en spelare anses vara värd att investera i eller inte. Ytterligare tillkommer faktorer såsom ålder, position och personliga karaktärsdrag in vilket gör bedömningarna svåra och unika från fall till fall. Med hänsyn till detta stödjer varken teorierna kring diskonterat kassaflöde samt relativ värdering som lyfts fram av Damodaran (2012) hur man värderar spelare vid förvärv. Kontexten för vilka faktorer som väger in när organisationerna bedömer spelarnas värde är för *unik och*



kontextbunden för att dessa teorier ska stämma överens med hur sportorganisationer agerar vid investeringsbedömningar.

Värdet på en spelare är även kopplat till hur klubbarna definierar spelarna sett till vilken roll de är tänkta att ha i organisationen. Hammarby beskriver att man kategoriserar in spelarna i fyra olika nivåer och har en lönestruktur kopplat till detta. Även Klubb A har ett liknande upplägg med fyra olika lönekategorier för spelarna. Medans Varberg samt Norrby försöker komprimera lönestrukturen för att inte skapa ojämnheter vilket inte tillåter lika stort utrymme för svängningar jämfört med exempelvis Hammarby och Varberg. Givetvis påverkas investeringsbedömningar av detta beroende på hur klubbarna definierar spelaren och kvalitén han besitter vilket tillslut blir vad man har tänkt betala. Olikheterna hur man värderar en spelare förstärker bilden att det är svårbedömt och påverkas av många olika faktorer.

Däremot instämmer samtliga organisationer i studien att dataanalysen har medfört att investeringarna är idag mer *pricksäkra* eftersom statistik och data har tillfört ytterligare verktyg till att göra investeringarna mer *objektiva* samt ökat underlaget av spelare att kunna scouta. Vilket har lett till en *effektivare* investeringsprocess som också leder till enligt Dong et al. 2021 att man når organisationens mål samt att företag allokerar sina resurser på ett bättre sätt (Tambe et al. 2021). Däremot ser samtliga organisationer som intervjuats dataanalysprogrammen som ett komplement i investeringsbedömningar eftersom spelarens personliga karaktärsdrag samt egenskaper måste sättas i perspektiv. Hammarbys scoutchef Mikael Hjelmberg ger ett exempel på hur en spelare i Nederländerna inte passar stilen Hammarby vill spela och att man då måste ta detta i beaktning. Därav kommer alltid det *subjektiva* vara relevant och en del i investeringsbedömningarna. Med hänsyn till detta är investeringsbedömning inom sportorganisationer kontextbunden och påverkas av många olika faktorer vilket gör det svårbedömt. Däremot har dataanalysen ökat chansen att verksamheterna prickar rätt när man förvärvar spelare i kombination med det subjektiva.

5.3 Rekrytering

5.3.1 Dataanalysens påverkan på rekryteringsprocessen

Rekrytering inom sportindustrin har länge varit beroende av att se spelare *live*, med egna ögon, för att såväl identifiera spelare att rekrytera samt avgöra huruvida spelarens prestationer överensstämmer med spelmodellen som organisationen har tillämpat. Dataanalysens



introduktion i rekryteringssammanhang har haft en betydande effekt där processen har kunnat effektiviseras. Effektiviteten återspeglas genom att en organisation kan enkelt filtrera och sortera tidigt i processen av att rekrytera en ny spelare för att hitta spelare med egenskaper som överensstämmer med organisationens spelmodell. Det som framgår bland sportorganisationerna är att rekryteringen anpassas efter den spelmodell som implementerats, vare det sig ledningen introducerar en önskad spelmodell och rekryterar en tränare utifrån den eller om tränaren själv har utvecklat den. Tidsperioden före användningen av dataanalys hade en *höjd risk* för att en *felrekrytering* skulle ske till följd av att processen förlitade sig på det blotta ögat och subjektiva bedömningar utifrån uppfattningarna.

Vad dataprogrammen och analysen av statistiken som dessa program visar, används för att bekräfta uppfattningen som organisationen har fått av en spelare, samt upplysa om nya spelare som inte hade upptäckts utan dessa program men hamnar inom *ramarna* för de önskade egenskaperna. På så sätt har dataanalysen medfört färre felrekryteringar och vara mer pricksäker eftersom statistiken tillför mer objektivt underlag som kan visa på huruvida spelarens egenskaper överensstämmer med de organisationen efterfrågar. Utöver den statistiska delen i dessa program analyseras data även i form av videoanalyser där organisationerna kan både se hela matcher såväl som urklipp där spelaren av intresse är med. Detta överensstämmer med MacMahon et al. (2019) som indikerade på att både fullständiga matcher, urklipp och data finns tillgängligt att granska. Däremot behöver det betonas att trots att underlaget som presenteras i programmen är objektiva, kan de vara missvisande på grund av vilka förhållanden spelaren spelar i. Det vill säga kontexten har betydelse, att en defensiv spelmodell kan innebära att spelarens defensiva siffror i antal är *förhöjda*, därav är det viktigt att observera i vilken kontext den aktuella spelaren spelar i, vilket i sig innebär en subjektiv bedömning. Genom att använda dataprogrammens verktyg att kolla på hela matcher samt urklipp har organisationerna möjligheten att bedöma förhållandet som spelaren befinner sig i digitalt istället för att resa och se på matcherna live. Trots detta framgår det av Hammarby, Elfsborg, Klubb A och Norrby att sportorganisationer kollar på spelaren live för att bilda den mer subjektiva bedömningen. Sammanfattningsvis innebär detta att organisationer kan enklare och mer effektivt hitta spelare som passar spelmodellen, men att den subjektiva analysen bör komplettera siffrorna för att förstå vad statistiken förmedlar.



5.3.2 Förhållandet mellan subjektivitet och objektivitet

Det subjektiva förblir en viktig faktor i rekryteringsprocessen, där dataanalysen betraktas som ett komplement till det subjektiva utifrån de intervjuade sportorganisationers perspektiv. Dataanalysen används främst i första steget av rekryteringsprocessen för att sortera och filtrera efter egenskaperna och få ner antalet alternativ till endast ett fåtal potentiella spelare som passar *önskemålen*. Därefter beaktas andra faktorer, både objektiva såväl som subjektiva, där prislappen påverkar organisationens finansiella möjligheter att rekrytera spelaren, men även kontexten för att säkerställa siffrornas pålitlighet. Dataanalysen används som ett verktyg för att effektivt identifiera ett fåtal intressanta *alternativ* för organisationen tidigt i rekryteringsprocessen, för att sedan övergå till de subjektiva aspekter som fortfarande har en viktig betydelse inom sporten. Betydelsen av det subjektiva uppmärksammas av samtliga intervjuade organisationer, där det betonas att det är människor som rekryteras och därav finns det områden som dataanalysen inte kan visa och behöver granskas genom andra metoder.

Områdena som det subjektiva egenskaper omfattar och granskas av organisationen under rekryteringsprocessen består främst av personlighet och spelarens karaktärsdrag. Rekryteringen av nya spelare kan både *misslyckas* gällande prestationer, nämligen att spelarens prestationer underträffar förväntningarna utifrån vad organisationens uppfattning såväl som statistiken har tytt på, men även i form av subjektiva aspekter. Att organisationerna har förväntningarna av prestationerna överensstämmer med Littlewood et al. (2011), däremot påverkar det inte huruvida organisationer väljer akademispelare eller spelare från den öppna marknaden. Personligheten är väldigt viktigt för att spelaren ska passa in i *gruppdynamiken* som både truppen och organisationen som i sin helhet eftersträvar. Klubb A förklarade att om en spelare rekryteras som har en personlighet vilket inte överensstämmer med gruppdynamiken kan det påverka andra i omgivningen och i förlängning leda till att dynamiken hamnar i *obalans*. Därav är det ett betydande steg i rekryteringsprocessen som inte dataanalysen kan avgöra och metoderna har förblivit densamma gällande detta steg. För att ta reda på en spelares personlighet och karaktärsdrag framgår det av Oskarshamn, Elfsborg och Rögle att organisationen kan kolla på matcher för att se hur spelaren *agerar* och *reagerar* i olika situationer. Denna metod ger en indikation på hur spelaren är genom att granska spelarens intuitiva handlingar, däremot ger det endast en översiktlig bild. Det är därför viktigt med möten med den aktuella spelaren som organisationen vill rekrytera och samtal med



människor som har varit närvarande i spelarens omgivning för att bilda en tydligare uppfattning av spelarens karaktärsdrag.

Mötena som sker inkluderar oftast spelaren i fråga och dennes agent, samt representanter från sportorganisationen där det varierar vem som ansvarar för dessa möten, men de positioner inom organisationen som förekommer är huvudtränaren, sportchefen och chefscouten. Under dessa möten ställer representanterna från organisationen frågor till samt inleder en dialog med spelaren. För att representanterna ska bilda en uppfattning av spelarens personlighet krävs det i regel endast ett möte vilket stärks av Klubb A och Hammarby genom att det inte tar lång tid för att få ett intryck, samtidigt kan de presentera organisationen och värderingarna. Men även om sportorganisationer har granskat spelaren live och analyserat beteendet samt haft möte, förklarade Norrby, Klubb A, Oskarshamn, Rögle och Elfsborg att referenser används där referenserna kan bland annat vara tidigare lagkamrater och gamla tränare. Med hänsyn till att det finns tre steg som omfattar subjektiva bedömningar, tyder detta på att den subjektiva aspekten vid rekrytering fortfarande har en stor påverkan om spelaren ska rekryteras. Vad dataanalysen har ändrat är den initiala fasen av processen för att organisationen ska effektivt kunna få fram en *bruttolista* som Hammarby beskrev, vilket sedan omvandlas till en *nettolista* under de subjektiva faserna. Sammanfattningsvis visar detta på att objektiva aspekter används tidigt i rekryteringsprocessen, men att subjektiva aspekter är den mer omfattande delen av processen och i förlängning, är en avgörande del huruvida en spelare rekryteras.

5.3.3 Relationers betydelse och rekrytering i sport

Dataprogrammen som används vid det första steget i rekryteringsprocessen finns tillgängligt på en *global* basis. Hammarby förmedlade att dessa dataprogram har data i flera världsdelar, däribland Sydamerika, Europa och Nordamerika, men brister i andra världsdelar såsom Afrika. I Afrika finns det begränsat med data på spelarna i form av videoklipp samt statistik och därmed har rekryteringen gällande den världsdelen inte upplevt någon betydande förändring i samband med dataanalysens framväxt. Detta har inneburit att sportorganisationer som rekryterar från områden där tillgången till data är begränsad, har behövt förlita sig på en subjektiv bedömning i större utsträckning än vid rekrytering av spelare som det finns data på. Schokkaert (2016) påpekade att rekryteringen från den öppna marknaden är oftast mer pålitlig på grund av att det finns mer information om spelarnas prestationer till skillnad från att rekrytera ifrån utländska akademier där det inte finns information i samma utsträckning. Detta



stämmer i form av att träffsäkerheten är större med dataanalys som underlag för att komplettera det subjektiva till skillnad från att endast förlita sig på det blotta ögat. Afrika kan jämföras med de utländska akademier som Schokkaert (2016) syftar till i form av att det finns en begränsad tillgång till data kring spelarna. Både Hammarby och Elfsborg rekryterar från Afrika, där den förstnämnda organisationen betonade betydelsen av att behöva resa dit *kontinuerligt* för att bilda en uppfattning kring spelarna.

MacMahon et al. (2019) konstaterade att relationen mellan tränaren och rekryteraren är viktig och påverkar huruvida organisationen grundar rekryteringen på intuition eller att övervägning i större utsträckning. Betydelsen av relationen och kommunikationen mellan de som är antingen direkt eller indirekt involverad i rekryteringen av en ny spelare är viktigt vilket överensstämmer med MacMahon et al. (2019) påstående. Däremot har det inte framgått i intervjuerna med sportorganisationerna att rekryteringsprocessen förändras utifrån *relationen*. Oskarshamn förklarade att relationen och kommunikationen mellan de involverade är viktig för att förstå vad de efterfrågar, där det framgår att tränarna utgår främst utifrån det sportsliga perspektivet medan sportchefen beaktar den ekonomiska aspekten. Detta stärks av vad Hammarby uttryckte, där det framgick att kommunikationen var viktig då tränaren är mer kortsiktig på grund av tränarens arbetsuppgifter, medan sportchefen och chefscouten har ett mer långsiktigt perspektiv och tar hänsyn till den ekonomiska fortlevnaden.

Sammanfattningsvis framgår det att organisationer rekryterar från områden där data på spelare är begränsad, då förlitar sig processen på subjektiva aspekter och det blotta ögat i stor utsträckning.

5.3.4 Dataanalysens omfattning i rekryteringsprocessen

Såväl som för SME-företag som Klepic (2019) undersökte i sin studie är det lika viktigt för organisationer i sportindustrin att rekrytera rätt. Organisationer är en reflektion av dess medarbetare där framgång är beroende på kvalitén av den talang som rekryteras till organisationen. Det Klepic (2019) samt Raghavi & Gopinathan (2013) beskriver utifrån en mer klassisk kontext för rekrytering genom att locka kandidater till lediga platser vars förmågor, färdigheter och egenskaper matchar företagets ambitioner och mål stämmer överens med vad de intervjuade organisationerna i studien beskriver rekryteringsprocessen. Genom dataanalysen finslipas, utformas och sällas spelare ner till en greppbar lista på intressanta kandidater till organisationen. Samtliga lag i studien använder dataanalysprogram som ett



första steg i att hitta rätt spelare till organisationen. Med egenvalda kriterier utifrån spelsätt, strategi samt behov kan sportorganisationer idag forma urvalet i dessa program till att hitta spelare som på *detaljnivå* passar laget. Därtill har urvalet för att hitta spelare ökat tack vare dessa program då klubbarna själva sätter gränser för vilka marknader man vill att urvalet ska täcka. Innan förlitade man sig enbart på scouter eller agenter som med egna subjektiva åsikter bedömde spelarens prestationer med vad man fysiskt såg.

Programmen har statistik och data på spelare nästan över hela världen, men där det är klubbarna själva som köper tillgången till statistik för vissa enskilda länder. De flesta organisationerna i studien väljer att följa mellan 4–7 olika länder. Genom att följa ytterligare fler länder ökar kostnaden samt ökar kraven för att sätta sig in i och knyta kontakter i fler länder vilket är resurskrävande. Ett exempel på detta är Elfsborg vars strategi går ut på att värva spelare främst från de nordiska länderna på grund av att hålla det *enkelt och tydligt*. Detta då Elfsborg beskriver att det kan vara lätt att tappa bort sig själva om man börjar mixa och kolla på spelare i Japan eller liknande. Genom att sätta en nordisk kärna och spelare från egna leden kan man på lättare sätt bibehålla kultur och värderingar. Vidare spetsar man truppen med vissa afrikanska spelare som då med hjälp av kärnan kan enklare integreras in i laget. Detta gäller för samtliga lag i studien utifrån sin strategi där man väljer att begränsa urvalsprocessen till ett antal länder och marknader. Däremot är den egna subjektiva åsikten fortsatt lika viktig i rekryteringsprocessen. Så som personliga karaktärsdrag är något som statistik inte kan bedöma utan här måste personliga möten och scouters kolla på spelarna live.

Dataanalys har gjort det mer *lättillgängligt* och *mindre resurskrävande* att kolla på spelare. Oskarshamns målvaktstränare Mikael Sandberg nämner att i dataanalysprogrammen kan man söka på en spelare man är intresserad av och få en film på 40 minuter på allt spelaren har gjort på isen senaste 10 matcherna. Rögles sportchef Chris Abbott berättar att man nu kan räkna ut sannolikheten hur en spelare de ska ta in från exempelvis Schweiz kommer prestera hos dem baserat på 20 års data från spelare som har gjort liknande flytt innan. Dessa exempel hade inte varit möjligt utan hjälpen av dataanalysen. Sammanfattningsvis kan man konstatera att dataanalysen bidrar till att organisationerna sparar tid, pengar och kan på ett enklare sätt avgöra om spelaren är värd att fortsätta scouta eller gå vidare med andra namn. På detaljnivå kan man söka efter vissa spelartyper. Däremot ses dataanalysen som ett komplement och verktyg ihop med det subjektiva för att hitta rätt spelare till klubben.



5.3.5 Rekryterings förhållande till mål

Rekryteringen är starkt anpassad till organisationernas strategiska mål hos organisationerna i studien vilket Nikolaou (2021) menar är en viktig aspekt att ta hänsyn till vid rekryteringar. På grund av detta bör den även omfatta teknikrelaterade aktiviteter som påverkar rekryterings- och urvalscykeln. Därtill menar Nikolaou (2021) att potentialen är enorm att använda sig av dataanalys i urvalsprocessen genom datautvinning i en kombination av extern samt intern data. Med hänsyn till detta använder sig klubbarna idag dataanalys som ett första steg i rekryteringsprocessen, som ett urval, därtill ser det olika ut hur man sällar bort spelare i programmen. Hammarby samt Oskarshamn uttrycker sig att de använder också intern data i form av sina egna spelares statistik när de rekryterare spelare för att hitta likvärdiga kandidater i processen. Medans Norrby, Elfsborg har en mall för varje position som de går utefter. Oavsett stil byggs urvalsprocessen i programmen efter lagets spelstil samt strategi för att anpassa kandidaterna till hur tränarstaben vill spela samt långsiktighet i form av den ekonomiska aspekten med potential för vidareförsäljning i spelaren man kollar på.

Här skiljer sig organisationerna åt till viss del i hur inblandade tränarstaben är i rekryteringsprocessen. Exempelvis i Hammarby, Elfsborg samt Rögle är det främst den sportsliga ledningen som bestämmer vem som ska rekryteras, där sportchefen i Rögle, Chris Abbott, beskriver sig själv som en värdeinvestorare. Medans i Norrby, Varberg samt Oskarshamn är tränarstaben betydligt mer involverade i processen. Sammanfattningsvis kan man konstatera att rekryteringen är anpassad till organisationens strategi och målsom ett första steg i rekryteringsprocessen.



6 Slutsats

I det avslutande kapitlet presenteras resultatet av studien vilket grundar sig i studiens syfte och frågeställning med stöd av analysen. Detta sker genom att besvara hur dataanalysen har influerat verksamhetsstyrningen samt värvningsstrategin i sportorganisationer. Därefter ges det förslag på hur den här studien kan utvecklas vidare.

Dataanalys har under de senaste åren blivit väldigt viktigt inom sportverksamheter. I den här studien har vi valt att fördjupa vår förståelse för detta genom att studera olika svenska sportorganisationer som har använt sig av dataanalys i verksamheten. Syftet med studien var att skapa förståelse för hur dataanalys har påverkat styrningen av sportorganisationer, med fokus på strategi, investeringsbedömning och rekrytering. Därutöver beaktas andra områden som har påverkats av dataanalys utifrån respondenternas respons.

I sportindustrin är rekrytering och investeringsbedömning nära sammankopplad som en konsekvens av hur en spelare ska definieras. Dataanalysen har inneburit en högre träffsäkerhet vid investeringar i spelare med grund i det objektiva underlaget som programmen förser. Organisationerna kan numera enklare rekrytera utifrån deras spelmodell, samt även hitta undervärderade spelare, det vill säga spelare som presterar på en högre nivå vilket inte reflekteras i priset. Däremot är siffrorna i flera fall kontextuella, samt att spelare är människor och har unika subjektiva egenskaper. Därav förblir subjektiva aspekter viktiga gällande investeringar i spelare eftersom de behöver integreras i en ny miljö, men även en bedömning av personligheten är betydelsefull då spelarna som rekryteras behöver passa gruppdynamiken. Detta visar på att dataanalys kräver även subjektiva bedömningar till skillnad från vad Gavião et al. (2020) uttryckte att "moneyball" inte innefattar det subjektiva. Dataprogrammen kan inte förse organisationer med underlag kring dessa subjektiva aspekter och därmed behöver en subjektiv bedömning göras gällande dessa egenskaper.

Även om dataanalysen behöver kompletteras med subjektiva bedömningar, har dataanalysen haft en stor påverkan på rekryteringsprocessen genom att göra den betydligt mer effektiv samt förse organisationer med omfattande underlag för investeringsbeslut. Sportorganisationer kan genom dataprogrammen sortera spelare efter specifika egenskaper som efterfrågas för att överensstämna med organisationens spelmodell. På så sätt har rekryteringen av nya spelare



blivit mer pricksäker, vilket i förlängning har inneburit att organisationer kan genom dataanalysen, minska kostnaden som felrekryteringar medför. De finansiella fördelar som den ökade träffsäkerheten har medfört, ligger i linje med hur organisationernas ekonomiska strategier. Detta kontrasterar både Hammerschmidt et al. (2021) och Szymanski & Weimar (2019) genom att visa på ett annat perspektiv där sportorganisationer beaktar ekonomiska aspekter före de sportsliga. Därutöver har framväxten av dataprogrammen ökat den geografiska tillgängligheten av rekryteringen där organisationer kan numera hitta intressanta spelare för organisationen som annars inte hade gjorts. Dessa är alla aspekter på hur dataanalys har influerat värvningstrategin i sportorganisationer i Sverige.

Trots detta är dataanalys inte tillgängligt i alla sammanhang där vissa geografiska områden, såsom Afrika, samt lägre divisioner inte har videomaterial som programmen kan föra statistik på. I dessa situationer är rekryteringsprocessen likt hur det var innan framväxten av dataanalys där bedömningarna sker mer med det blotta ögat. Däremot är det ett utvecklande område inom sport och i samband med att fler matcher filmas i lägre divisioner och geografiska områden, kommer dataanalys även användas för rekrytering i de sammanhangen. Detta stärks av vad MacMahon et al. (2019) indikerade på, att både hela matcher såväl som urklipp används i rekryteringssammanhang. Det vill säga att investeringsbesluten och rekryteringsprocessen har blivit mer effektiv och träffsäker, genom att angreppssättet numera inleds med dataanalys vid tillfällen där data är tillgängligt.

Dataanalys har även inkorporerats i den operativa delen av verksamheterna inom sportindustrin, syftande till träningar och matcher. Gällande styrningen av den operativa verksamheten, syftande till matchförberedelser, träningar och matcher, har angreppssättet förändrats till följd av dataanalys. Numera är förberedelserna inför matcher betydligt mer fokuserad på hur motståndarna spelar i förhållande till hur det har varit tidigare. Detta har möjliggjorts i samband med att dataprogrammen har en ofantlig mängd mätetal och data på matcher som filmas. Därutöver kan organisationer även analysera sina egna prestationer från matcherna och förbättra dessa med stöd i objektiv underlag. Organisationerna kan därmed vara mer effektiv i sina matchförberedelser genom att kunna analysera motståndarnas statistik och anpassa förberedelserna och fokusera på de områden som bedöms vara mer viktiga. Vidare har dataanalysen gjort sportorganisationer mer produktiva på så sätt att de kan justera och finslipa prestationerna genom att analysera spelarna. Dataanalysen kan även bekräfta huruvida organisationernas riktning överensstämmer med vad som eftersträvas och ge en trygghet i



deras beslut. Det vill säga att med stöd i dataanalysen kan organisationer anpassa deras angreppssätt för att säkerställa att de både fokuserar på rätt områden, men även att kvaliteten ökar, både gällande besluten samt arbetsgången.

Framväxten av dataanalys har påverkat hur sportorganisationer styrs, både gällande den operativa delen av verksamheten, men även den strategiska delen. Dataanalys inom sport befinner sig fortfarande tidigt i utvecklingsfasen, men har redan blivit en nödvändighet i de högre divisionerna. Trots utvecklingsfasen, har dataanalys inom sportindustrin etablerats på en global skala där en majoritet av organisationer befintliga i de högre divisioner använder det. Dessa organisationer som redan använder det i stor utsträckning, har planer om att utöka användningsområdet samt anpassa organisationen för att inkorporera dataanalys ytterligare i verksamheten. Däremot kommer det subjektiva förbli en viktig del av sportorganisationer för att täcka dataanalysens brister, men dataanalysens framtidsutsikter inom sportindustrin tyder på att det är ett område som kommer vara en stadigvarande del av sportorganisationer.

6.1 Vidare studier

Vidare studier inom dataanalys och dess påverkan på sportorganisationer hade en fördjupad kunskap kring hur organisationerna använder sig av data och analys på den operativa nivån kopplat till träningar, matchförberedelser samt lärande och utveckling varit intressant. Denna del visade sig under studiens gång vara mer omfattande och utvecklad än vid första anblick. Senaste årens utveckling inom sportorganisationer i Sverige kring dataanalys har varit omfattande och kraftig vilket spås fortsätta enligt respondenterna själva. Eftersom området studien har berört är ett utforskat område visste vi inte riktigt vad vi skulle få fram för resultat. Inte heller hur utbrett det var med dataanalys i elitidrott i Sverige. Denna studie ska ses som en öppning in i den svenska sportindustrin för hur organisationer med hjälp av dataanalys formar strategier, rekryteringsprocesser samt investeringsbedömningar. Genom resultatet att dataanalys är i dag en integrerad del i sportorganisationers styrning öppnar möjligheten för vidare studier kring mer specifika inriktningar, som exempelvis hur klubbarna har påverkats rent ekonomiskt eller sportsligt genom användandet av data och statistik. Genom att följa klubbarna över tid och mäta olika ekonomiska nyckeltal samt hur de har presterat sportsligt kan man mer praktiskt se effekterna av dataanalysen.



7 Källförteckning

Abhayawansa, S., Abeysekera, I. (2008). An explanation of human capital disclosure from the resource-based perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12(1), ss. 51-64.

Alvesson, M. (2003). *Beyond neopositivists, romantics and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research*. 20(1), ss. 13–33.

Alvesson, M. Sköldböck, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Andersson, B-E. (2001). *Som man frågar får man svar - en introduktion i intervju - och enkätteknik*. Stockholm. Prisma: Epan.

Andersson, G. Funck, E. 2017. *Ekonomistyrning - beslut och handling*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin.

Anthony, R N; Govindarajan, V; Hartmann, F G. H; Kraus, K; Nilsson, G. (2014). *Management control systems*. 13 uppl., Global Edition: McGraw-Hill Education.

Barber, A. E. (1998). Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives. *The Journal of academic librarianship*, .24(5), ss .424



Becker, G. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. *The Journal of Political Economy*. The University of Chicago Press, (3), ss. 385-409.

Becker, W. J. Connolly, T. Slaughter, J. E. (2010). THE EFFECT OF JOB OFFER TIMING ON OFFER ACCEPTANCE, PERFORMANCE, AND TURNOVER. *Personnel psychology*, 63(1), ss.223-241.

Bell, E. Bryman, A. Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 2 uppl., Oxford: University Press.

BFNAR 2012:1. Årsredovisning och koncernredovisning (K3). Bokföringsnämnden allmänna råd (BFNAR) 2021.

Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management review*,5(2), ss.219-224.

Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual review of psychology*. 64(1), ss.389-416.

Bryman, A. Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB. Uppl 3. Stockholm

Carroll, M. Marchington, M. Earnshaw, J. Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems.

Employee relations, 21(3), ss. 236-250.



Carter, C. Clegg, S. & Kornberger, M. (2012). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera strategi*. Studentlitteratur, Lund.

Chan, M. (2009). *9 factors to determine a football players transfer value - Comparison to US sports*. Arsenal review, 7.

Chandler, D. A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT

Chatterjee, J. (2017). Strategy, human capital investments, business-domain capabilities, and performance: a study in the global software services industry. *Strategic management journal*, 38(3) ss. 588-608.

Cummings, S. Daellenbach, U. (2009). A Guide to the Future of Strategy?: The History of Long Range Planning. *Long range planning*, 42(2), ss.234.

Dawes, R. M., Faust, D. & Meehl, P. E. (1989). Clinical Versus Actuarial Judgment. *Science (American Association for the Advancement of Science)*, 243(4899), ss. 1668-1674.

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset*. New Jersey: Hoboken: John & Wiley Sons Inc.

Deephouse, D. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), ss. 1091-1112.



Dimitropoulos, P. & Scafarto, V. (2021). The impact of UEFA financial fair play on player expenditures, sporting success and financial performance: evidence from the Italian top league. *European sport management quarterly*, 21(1), ss. 20-38.

Dong, Q. J. Karhade, P. P. Rai, A. Xin Xu, S. (2021). How Firms Make Information Technology Investment Decisions: Toward a Behavioral Agency Theory. *Journal of management information systems*, 38(1), ss.29-58.

Drucker, P. F. (1993[1980]). *Managing in turbulent times*. Oxford: Butterworth Heinemann

Elitzur, R. (2020). Data analytics effects in major league baseball. *Omega (Oxford)*, 90, ss. 102001.

Ericsson, D. (2019). *Myter om Metod*. Studentlitteratur AB. 1 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Foster, G., Greyser, S.A. & Walsh, B. (2006). *The Business of Sports: Text and Cases on Strategy and Management*. 1 uppl., South Western Educational Publishing.

Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association - Governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), ss. 108-127.

French, N. Gabrielli, L. (2005). Discounted cash flow: accounting for uncertainty. *Journal of property investment & finance*, 23(1), ss. 75-89.



Frick, B. (2007). The Football Players Labor Market: Empirical Evidence from the Major European Leagues. *Scottish journal of political economy*, 54(3), ss. 422-446.

Fűrész, D.I. & Rappai, G. (2020). Information leakage in the football transfer market. *European sport management quarterly*, ss. 1-21.

Gavião, L.O., Sant'Anna, A.P., Lima, G.B.A. & Garcia, P.A.A. (2020). Evaluation of soccer players under the "moneyball" concept. *Journal of sports science*, 38(11-12), ss. 1221-1247.

Gajek, L. Kuciński, L. (2017). Complete discounted cash flow valuation. *Insurance, mathematics & economics*, 73, ss. 1-19.

Garcia-del-Barrio, P. & Pujol, F. (2021). Recruiting talent in a global sports market: appraisals of soccer players' transfer fees. *Managerial finance*, 47(6), ss. 789-811.

Garcia-del-Barrio, P. & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Review of industrial organisation*, 34(1), ss. 45-68.

George, G., Osinga, E., Lavie, D. & Scott, B. (2016). Big data and data science methods for management research. *Academy of Management journal*, 59(5), ss. 1493-1507.

Gilbert, J. Jones, G. (2000). Managing Human Resources in New Zealand Small Businesses. *Asia Pacific journal of human resources*, 38(2), ss. 55-68.

Gröjer, J. E., Johanson, U. (1996). *Personalekonomisk redovisning och kalkylering*. 2 uppl., Borås: Prentent



Hakes, J.K. & Sauer, R.D. (2006). An Economic Evaluation of the "moneyball" Hypothesis. *The Journal of economic perspectives*, 20(3), ss. 173-186.

Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), ss. 83-103.

Hamil, S., Walters, G. & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer and society*, 11(4), ss. 475-504.

Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S. & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological forecasting & social change*, 165, ss. 120572.

He, M., Cachucho, R. & Knobbe, A. (2015). Football player's performance and market value.

Healey, D. (2012). Governance in sport: Outside the box?. *The economic and labour relations review*, 23(3), ss. 39-60.

Herm, S., Callsen-Bracker, H. M. & Kreis, H. (2014). When the crowd evaluates soccer players' market values: Accuracy and evaluation attributes of an online community. *Sport management review*, 17, ss. 484-492.

Höglund, L., Holmgren C.M., Mårtensson, M. & Svärdsten, F. (2016). *Spänningar i styrning: en strategisk angelägenhet - en fallstudie inom Trafikverket*. Stockholms universitet. Akademin för ekonomistyrning i staten.



Lichtenthaler, U. (2022). Mixing data analytics with intuition: Liverpool Football Club scores with integrated intelligence. *The Journal of business strategy*, 43(1), ss. 10-16

Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Joshi, K. D. Chi, L. Datta, A. Han, S. (2010). Changing the Competitive Landscape: Continuous Innovation Through IT-Enabled Knowledge Capabilities. *Information systems research*, 21(3), ss.472-495.

Kim, J., Dibrell, C., Kraft, E. & Marshall, D. (2021). Data analytics and performance: The moderating role of intuition-based HR management in major league baseball. *Journal of business research*, 122, ss. 204-216.

Klepić, I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Nase Gospodarstvo (English)*, 65(4), ss. 14-26

Kotey, B. Sheridan, A. (2001). Gender and the practice of HRM in small business. *Asia Pacific journal of human resources*, 39(3), ss. 23-40.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Lewis, M. (2003). *"moneyball": The Art of Winning an Unfair Game*. W. W. Norton & Company.

Lincoln, Y. S. Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.



Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Littlewood, M., Mullen, C. & Richardson, D. (2011). Football labour migration: an examination of the player recruitment strategies of the 'big five' European football leagues 2004–5 to 2008–9. *Soccer and society*, 12(6), ss. 788-805.

MacMahon, C., Bailey, A., Croser, M. & Weissensteiner, J. (2019). Exploring the skill of recruiting in the Australian Football League. *International journal of sports science & coaching*, 14(1), ss. 72-81.

Mantere, S. Ketokivi, M. (2013). *Reasoning in organization science*. The Academy of management review. 38, ss. 70-89.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Övers. Björn Nilsson. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, July/August, ss. 65-67.

Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. London: Prentice Hall. New edition.

Mintzberg, H. (1990). Musing on Management. *Harvard Business Review*, July/August, ss. 61-69.



Mintzberg, H. (1978). *The Strategy Concept II: Another Look At Why Organizations Need Strategies*. California Management review, 30(1), ss. 25-32.

Mintzberg, H. Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan management review*, 40(3), ss.21.

"moneyball" 2011 [Film]. Regisör: Bennett Miller. USA: Columbia Pictures.

Moore, N. & Levermore, R. (2012). English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied?. *Sport, business and management*, 2(3), ss. 196-209.

Morrow, S. (2006). Impression Management in Football Club Financial Reporting. *International Journal of Sport Finance*, 1(2), ss. 96-108.

Mourao, P. R. (2016). Soccer transfers, team efficiency and the sports cycle in the most valued European soccer leagues - have European soccer teams been efficient in trading players?. *Applied economics*, 48(56), ss. 5513-5524.

Müller, O., Simons, A. & Weinmann, M. (2017). Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. *European journal of operational research*, 263(2), ss. 611-624.

Möller, K., Gamerschlag, R., & Guenther, F. (2011). Determinants and effects of human capital reporting and controlling. *Journal of Management Control*, 22(3), ss. 311–333.



- Neri, L., Russo, A., Di Domizio, M. & Rossi, G. (2021). Football players and asset manipulation: the management of football transfers in Italian Serie A. *European sport management quarterly*, ss. 1-21.
- Newell, S. & Shackleton, V. (2000). *Recruitment and Selection*. In: S. Bach K. Sisson Personnel Management, 3 uppl., Blackwell, Oxford.
- Newman, A. Sheikh, A. Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), ss. 414-430.
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish journal of psychology*, 2021-02-04, Vol.24, p.e2-e2
- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Heilmann, P. (2015). Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 16(4), ss. 742-762.
- Olson, E. M., Duray, R., Cooper, C. & Olson, K. M. (2016). Strategy, structure, and culture within the English Premier League: An examination of large clubs. *Sport, business and management*, 6(1), ss. 55-75.
- Olsson, H. Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen -kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. 1:3 uppl., Malmö: Liber.
- Oprean, V.B. & Oprisor, T. (2014). Accounting for soccer players: capitalization paradigm vs. expenditure. *Procedia Economics and Finance*, 15, ss. 1647- 1654.



Parker, S. (1976). *The Sociology of Leisure*. London: George Allen & Unwin.

Patel, R. Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People. *California management review*, 36(2), ss. 9-28.

Poli, R., Besson, R. & Ravenel, L. (2022). Econometric Approach to Assessing the Transfer Fees and Values of Professional Football Players. *Economies*, 10(1), ss. 4.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November/December: ss. 61-78.

Raghavi, K., & Gopinathan, N. (2013). Role of Human Resources as Change Agent in Enabling Equal Opportunity Practices. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(3), ss. 300-303.

Roos, G. Krogh, G. Roos, J. & Jacobsen, K. (2004). *Strategi: en introduktion*. 2. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Scafarto, V. & Dimitropoulos, P. (2018). Human capital and financial performance in professional football: the role of governance mechanisms. *Corporate governance (Bradford)*, 18(2), ss. 289-316.



Schokkaert, J. (2016). Football clubs' recruitment strategies and international player migration: evidence from Senegal and South Africa. *Soccer and society*, 17(1), ss. 120-139.

Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), ss. 1-17.

Sharma, M., & Prashar, E. (2013). A Conceptual Framework for Relative Valuation. *The Journal of Private Equity*, 16(3), ss. 29-32.

Smith, A.C.T. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport management review*, (13), ss. 1-13.

Steensen, E. F. (2014). Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), ss. 266-281.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), ss. 281–292.

Svenska Fotbollförbundet (SvFF) (2020). *Anvisningar till elitlicensens kriterier. 8.2 redovisning och värdering av spelare samt avskrivningar.*
https://www2.svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_9869/ImageVaultHandler.aspx [2022-02-04]



Svenska ishockeyförbundet (2018). *Redovisningshandbok med anvisningar för Svensk Elitishockey. 3.6.3 Övergångsersättningar*. <https://www.swehockey.se/globalassets/svenska-ishockeyforbundet/tavling/licensnamnden/redovisningshandbok-med-ansvisningar-for-svensk-elitishockey-2018-03-16.pdf> [2022-02-05]

Su, Z. Guo, H. & Sun, W. (2017). Exploration and firm performance: the moderating impact of competitive strategy. *British Journal of Management*, 28(3), ss. 357-371

Szymanski, S. & Smith, R. (1997). The English Football Industry: profit, performance and industrial structure. *International review of applied economics*, 11(1), ss. 135-153.

Szymanski, S. & Weimar, D. (2019). Insolvencies in Professional Football: A German Sonderweg?. *International Journal of Sport Finance*, 14(1), ss. 54-68.

Tambe, P. Hitt, L. M. Brynjolfsson, E. (2012). The Extroverted Firm: How External Information Practices Affect Innovation and Productivity. *Management science*, 58(5), ss.843-859.

Tunaru, R., Clark, E. & Viney, H. (2005). An option pricing framework for valuation of football players. *Review of financial economics*, 14(3), ss. 281-295.

Turban, D. B. Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of organizational behavior*, 24(6), ss.733-75.

UEFA. 2018. *UEFA Club Financing and Financial Fair Play Regulations*. Schweiz: UEFA. <https://documents.uefa.com/v/u/MFxeqLNKekYyh5JSafuhg> [2022-02-03]



Uzma, S. H. Singh, J. P. Kumar, N. (2010). Discounted Cash Flow and Its Implication on Intangible Valuation. *Global business review*, 11(3), ss. 365-377.

Vergauwen, P. G. M. C., & Van Alem, F. J. C. (2005). Annual report IC disclosures in The Netherlands, France and Germany. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), ss. 89-104.

Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R. & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of business research*, 70, ss. 356-365.

Whittington, R (2001). *What is strategy - and does it matter?*. 2 uppl., London: Thomson Learning.

Wolfe, R., Wright, P.M. & Smart, D.L. (2017). Radical HRM innovation and competitive advantage: The "moneyball" story. *Human resource management*, 45(1), ss. 111-145.

Yasar, N.N., Isik, M. & Calisir, F. (2015). Intellectual capital efficiency: the case of football clubs. *Procedia, Social and Behavioural Sciences*, 207, ss. 354-362.

Yin, R. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Zeebroeck, V. N. Kretschmer, T. Bughin, J. (2021). Digital "is" Strategy: The Role of Digital Technology Adoption in StrategyRenewal. *IEEE transactions on engineering management*, ss.1-15.



Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), ss. 1-26.



8 Bilagor

Bilaga 1, intervjuguide

Inledning

- Berätta kortfattat om dig själv, hur länge du varit i organisationen och som din nuvarande roll? Berätta vad du gör i organisationen?

Dataanalys

- Hur använder ni er av dataanalys?
- Hur går det till när ni använder er av dataanalys? Vem gör vad? köper ni in program?
- Hur har er organisation och verksamhet förändrats till följd av dataanalys? Med detta tänker vi utifrån ett bredare perspektiv såsom kultur, träningsupplägg, prioriteringar osv.

Strategi

- Finns det någon strategi kopplat till dataanalys? Isåfall vill du förklara lite kring den?
- Har ni några mål uppsatta i verksamheten kopplade dels till prestationer men även ekonomiskt? Vilka spänningar finns mellan dessa mål, förstår att man vill vinna på planen men hur förhåller det med det ekonomiska.



- Finns det en utpekad strategi? Om så, vilka eller hur är den utformad eller hur ni tänker när ni utformar strategin, kopplat till rekrytering.
- Hur har er strategi förändrats till följd av dataanalys?

Investeringsbedömning

- Hur värderar ni en fotboll/hockeyspelare? Vilka faktorer väger ni in, prestationer, ålder, position etc.?
- Hur har er investeringsbedömningar förändrats till följd av dataanalys?
- Vad är syftet med investeringsbedömningar, såsom om det är framtida ekonomiska vinster från spelarnas vidareförsäljning, sportsligt bidrag till vinster, maximera prestationer utifrån budget?
- Hur har den finansiella samt sportsliga effektiviteten av investeringar förändrats till följd av användningen av dataanalys?

Rekrytering

- Hur går rekryteringsprocessen till? från när man upptäckt en spelare man är intresserad av till rekrytering
- Hur har er rekrytering förändrats till följd av dataanalys?
- Vilka aspekter, utöver statistik från dataanalys, tar ni hänsyn till vid rekrytering såsom personlighet, karaktärsdrag, spelstil osv?



Bilaga 2, första mejlkontakt med företagen

Hej,

Vi är två studenter som läser civilekonomprogrammet på Linnéuniversitetet med inriktning controller och är i processen av att skriva examensarbete.

Vi är nyfikna kring hur sportorganisationer arbetar med dataanalys för att planera och styra sina verksamheter. Vår tanke är att arbetet ska beröra hur dataanalys (vilket i populära termer ofta benämns som moneyball) har påverkat organisationers verksamhetsstyrning.

Utifrån vad vi har förstått använder ni er av dataanalys i diverse aspekter inom organisationen, såsom rekrytering. Därmed undrar vi om vi kan intervjua er kring detta och/eller annan information som ni anser är relevant till studien?

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Jacob Rundberg & Kevin Munge



Bilaga 3

Arbetsbördan mellan författarna i uppsatsen har fördelats 50/50 i samtliga kapitel i studien, det vill säga att var och en av författarna har stått för 50% av arbetet i varje enskilt kapitel. Vidare har diskussioner, insamlandet av data och övriga arbetsuppgifter har genomförts lika mellan författarna.

Härmed undertecknar vi på heder och samvete:

Växjö: 2022-05-27

Kevin Munge

Jacob Rundberg