



Har forskningen glömt Football Management?

Få motsäger nog påståendet att svenska fotbollsklubbar behöver utveckla sina kunskaper inom företagsekonomi och ledarskap för att kunna ta upp kampen med övriga Europa. Det pågår också mycket arbete ute i klubbarna. Men forskarna verkar nästan ha glömt det som kan kallas Football Management.



MAGNUS FORSLUND
EKONOMIE DOKTOR
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LINNÉUNIVERSITETET

I DENNA ARTIKEL rapporterar jag från en pågående översyn av fotbollsforskningen. Att göra en forskningsöversyn inom området är inte unikt. Rapporten *The Football Bibliography* (1) är ett exempel, boken *Fotbollsindustrin* (2) ett annat.

De, liksom andra översyner har dock inte fokus på management. Låt oss utgå från Sunds indelning av fotbollsforskningen i tre faser (dimensioner). Den första handlar om socialhistoriska arbeten där man bland annat beskriver fotbollens historik. Den andra centrerar kring supporterkultur, särskilt huliganism. Den tredje handlar om fotboll som industri, som "business". Här möter man texter om hur fotbollens ekonomi och arbetsmarknad utvecklats de senaste 20 åren och vilka konsekvenser detta haft. Man diskuterar att intäkterna för sändningsrättigheter ökat kraftigt, att en del lag riskerar att bli allt för överlägsna andra lag, om man ska införa begränsningar i form av exempelvis lönetak, etcetera. Även om detta är intressanta resonemang, så bör det noteras att det handlar om makronivå och att forskarna ofta är nationalekonomer. Däremot behandlas sällan mikronivån, det vill säga ledningen av en specifik fotbollsklubb. Det är till och med så att man kan uttrycka det som att det egentligen finns en fjärde fas (dimension), som ännu inte är beskriven: företagsekonomisk forskning om fotbollsföreningar. Finns sådan forskning? Hur ser den ut?

Företagsekonomisk forskning om fotbollsföreningar

En företagsekonomisk forskning om

fotbollsföreningar kan vi med ett annat namn kalla Football Management. Vad handlar då detta om? Under det senaste året har det kommit ut två böcker som kan kasta visst ljus på frågan: *Managing Football* (3) och *Football Management* (4). Den senare boken handlar nästan uteslutande om de som kallas tränare, coacher, ledare och/eller managers och som har som sin uppgift att se till att man vinner nästa match. Författaren behandlar således inte alls andra typer av managers eller management i en fotbollsklubb. I organisationsteoretiska termer kallar man det för att fokus är på första linjens ledarskap.

Den förra boken däremot handlar inte alls om tränare, coacher etcetera. Att "managera" fotboll handlar istället om ägarstrukturer, relationer till media, lagar, marknadsföring, finanser, med mera. En del av diskussionerna i boken handlar om att leda en fotbollsklubb, men flera delar handlar om fotbollsindustrin som sådan. Här verkar man mer rikta sig till de som arbetar på förbunds nivå (nationellt och internationellt).

Jämför man de båda böckerna blir man förvirrad. Även om det i sig knappast kan vara fel att säga att Football Management omfattar första linjens ledarskap, leder det helt fel att säga att det är det enda. Lika fel blir det om vi skulle tänka oss att första linjens ledarskap är ointressant när vi ska "managera" fotbollsklubbar.

Ovanstående belyser en viktig iakttagelse från min översyn: det saknas etablerade definitioner och modeller av Football Management. Visserligen kan vi låna in definitioner från det mer allmänna området Sport Management,

som i sin tur lånar in definitioner från det allmänna managementområdet. I så fall kan vi säga att Football Management omfattar planering, organisering, vägledning och kontroll av fotbollsorganisationer. Det är dock en övergripande definition som inte säger så mycket konkret om vad det handlar om.

I min översyn utgår jag från den grundläggande frågan: vad finns det för forskning om Football Management? I det arbetet försöker jag hitta ett lämpligt sätt att kategorisera forskningen. Tanken är att skapa en modell som beskriver vilka delområden man behöver känna till och "managera" samt också att lyfta fram vilken forskning som gjorts inom respektive delområde. Förutom forskare, är målgruppen således främst styrelsen och ledningen för en fotbollsförening.

I kategoriseringsarbetet har jag utgått från typiska indelningar av ämnet företagsekonomi i Sverige. Då hittar man delämnena såsom organisationsteori, marknadsföring, ekonomistyrning, entreprenörskap, logistik, redovisning, finansiering, kalkylering, ledarskap med mera. Indelningen är dock inte given, utan det är möjligt att klumpa ihop vissa delämnena respektive att dela in dem i ytterligare delämnena. Organisationsteori kan exempelvis delas in i struktur, kultur, human resource management, förändringsarbete med mera. Nämda delämnena har utgjort sökord vid sökningar i databaser.

Översynen har följt ett osystematiskt mönster där sökningar resulterar i träffar som i sin tur lett vidare till andra artiklar, tidskrifter, böcker och databaser. Flera olika sökbegrepp har använts. Eftersom "football" i USA står för en annan sport än den football vi har i Europa måste man också söka på "soccer". Man får en hel del träffar. En sökning på "Football" i databasen ELIN gav 4 oktober 124 843 träffar, medan "Soccer" gav 27 628 träffar. En svårighet här är att detta inkluderar inte bara vetenskapliga tidskrifter, utan också tidskrifter såsom Wall Street Journal. Läger man till ordet "management" minskar träffarna snabbt, till 1 772 respektive 471. Samtidigt räcker det inte med dessa sökbegrepp. Vi behöver också kombinera "Football" och "Soccer" med "Marketing" (marknadsföring), "Finance" (finansiering), "Accounting" (bokföring) med mera. Det är alltså inte alldeles enkelt att söka i databaser. Det är inte heller givet vilka sökbegrepp som ska användas.



Malmö FF:s kontroversiella förvandling till LdB FC Malmö började med het debatt och slutade med SM-guld för Pavlina Scasna och hennes lagkamrater. Behovet av förnyelse är stort i svensk fotboll. Men att lyckas är svårt. Borde man inte satsa på mer forskning för att öka kunskapen? © Bildbyrå i Håssleholm.

Ska man söka på "stadiums", "arenas" eller "facilities" om man vill ha tag på forskning om hur fotbollsföreningar arbetar med sina arenor, anläggningar, faciliteter? Ska man söka på "Football Management and facilities" eller "Facility Management and football" eller både och?

Jag har full förståelse för om läsaren vid det här laget börjar känna en viss trötthet, så låt oss inte fastna i den vetenskapliga metodens irrgångar, utan återgå till några av de resultat jag hittat. Forskningen pågår och jag ska här därför bara göra några iakttagelser så här långt.

En omfattande arbetsorganisatorisk forskning

Det finns en omfattande forskning om "spelet på plan" eller det jag med organisationsteoretiska termer kallar arbetsorganisationen. En uppsjö av texter om bland annat spelsystem, om när ett lag är som mest sårbart, hur man gör mål på straffspark, bolltypens betydelse och när under match mest mål görs. Det finns också försök att identifiera teknisk effektivitet, vilket handlar om hur bra man är på att nyttja lagets potential.

Till denna forskning kan vi också lägga den omfattande forskningen om första linjens ledarskap, det vill säga de som ibland kallas tränare, coacher

och managers. Här finns studier av hur denna roll ser ut och har utvecklats över tid. Noterbart är att tidigare var managern den som främst skötte klubben, fixade med utrustning etcetera, medan träning och taktik sköttes av lagkaptenen. En aktuell diskussion handlar om att tränare på elitnivå i dag blivit berömdheter, med de för- och nackdelar det för med sig, bland annat för de som leder klubben. Svenss intåg i Leicester har redan genererat mångfald mer press för klubben än vid tidigare tränarbyten. Om fortsättningen blir lika vinstgivande återstår att se. En viktig forskning sker kring tränarbeteenden. Här finns flera närgående studier av tränare i främst England, studier som avslöjar ett tränarbeteende långt från vad officiella policys brukar föreskriva. Aktuellt är också om tränarbyten under säsong har någon betydelse. Även om det inte är definitivt fastställt, pekar mycket mot ett "njae".

Vårt att notera är att teorier om arbetsorganisation sällan används. Kanske är fotbollsforskarna inte insatta i den arbetsorganisatoriska forskningen? Här finns i vilket fall potential till mycket spännande: vad händer till exempel om man applicerar teorier om arbetsspecialisering på ett fotbollslag? En vanlig förekommande diskussion handlar om att ökad specialisering ökar produktiviteten samt förenklar rekryteringen av nya medarbetare. Översatt



till fotboll: att använda rollspelare i högre utsträckning är att öka specialiseringen. Samtidigt varnar man då för förslitningsskador och sämre motivation, det senare på grund av att det blir tråkigare på arbetet att bara upprepa ett fåtal moment. Man lyfter också fram problemet med bristande förståelse för helheten. Åtgärden är arbetsrotation eller att minska specialisering och göra fler till generalister. Översatt till fotboll: låt alla backar få följa med upp på hörna – någon gång i alla fall. Eller varför inte låta en anfallare få spela back någon gång – kanske i reservlaget?

Spretig forskning om Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) omfattar rekrytering, motivation, belöning, kompetensutveckling och avveckling av mänskliga resurser. Varje delområde är viktigt i sig, men en central tanke är att en organisation systematiskt och strategiskt ska arbeta med dessa delområden utifrån ett helhetsperspektiv. Frågan är om det finns någon forskning om detta eller om det bara sker på delområdesnivå.

Jag har kunnat sortera in en hel del forskning på delområdesnivå, dock inte på något enkelt sätt. Man använder inte samma terminologi inom HRM och i fotbollsforskningen. Det verkar dock rimligt att exempelvis säga att köp av spelare handlar om rekrytering och att talangutveckling, inklusive forskning om fotbollsakademier kan ses som kompetensutveckling. Samtidigt kan man faktiskt tänka sig att fotbollsakademier är ett ambitiöst sätt att arbeta med rekrytering och att kompetensutveckling istället handlar om att utveckla den befintliga a-lagstruppen. Här finns mer kvar att göra vad beträffar hur forskningen ska kategoriseras. Hur ska man exempelvis kategorisera skador på spelare? Handlar det om arbetsmiljö eller något annat?

För att nämna några iakttagelser, kan vi här börja med att ta upp forskningen om fysiska nycklegenskaper hos spelare. Forskare tycker sig kunna se att spelarna i mer framgångsrika lag är yngre, längre och mer "linjära" (högre RPI, vilket mäts som längden dividerad med kvadratroten av vikten). Det är således sådana man ska värva.

Talangutveckling studeras ur flera olika perspektiv. En viktig fråga handlar om ungdomar som satsar så hårt på fotbollen att studierna blir lidande. I en engelsk studie dras slutsatsen att fotbollslärlingar får en bristande för-

beredelse för framtiden. Detta utifrån att det är få som blir heltidsproffs. Forskare lyfter också frågan om hur fotbollsakademierna hjälper de spelare som väljs bort.

En viktig iakttagelse är att det är mycket svårt att hitta studier av hur fotbollsföreningarna på övergripande nivå arbetar med alla delar av HRM. Finns det någon systematik? Finns det någon strategi? Bristen på forskning antyder att så inte är fallet.

Forskare tycker sig kunna se att spelarna i mer framgångsrika lag är yngre, längre och mer "linjära". Det är således sådana man ska värva.

Studier av förändrings- och förnyelseprocesser saknas

Det saknas studier av förändringsprocesser i fotbollsföreningar. Visserligen finns det artiklar som handlar om att en förening ändrat något i sin verksamhet. Det jag dock åsyftar här är studier av förändringsprocessen i sig och där man kopplar an till teorier om förändring. Samma iakttagelse kan göras kring begrepp såsom kreativitet, innovation och entreprenörskap. Enstaka artiklar finns, men man nyttjar inte den generella forskning som finns inom respektive område och fokus är inte på processen.

Avslutande diskussion

Tentativa försök att använda en företagsekonomisk modell för att kategorisera fotbollsforskningen är lovande, även om det finns en del "översättningsproblem". Ett mönster som träder fram är att det finns mycket forskning som rör branschnivå respektive arbetsorganisatorisk nivå, medan det däremot finns mycket mindre på föreningsledningsnivå. Av det lilla som finns på denna nivå är dessutom en del av mer beskrivande karaktär och sällan analyserat utifrån företagsekonomiska teorier. Ett exempel är beskrivningen av AFC Bournemouths räddning undan konkurs (5).

Det finns undantag, som analysen av den holländska klubben Vitesse för-

vandling från att vara en fotbollsklubb till att bli ett underhållningsföretag (6) och *det finns* enstaka artiklar, som studien av Landskrona BOIS som en arena för talangutveckling (7), Hudsons (8) avhandling om marknadsföring i engelska proffsklubbar, studien av hur Lecce lanserade ett eget varumärke för att sälja merchandising (9) och studien av hur Manchester United arbetar med nätverk (10). Det förtar dock inte intrycket att det inte har gjorts så mycket, särskilt inte av företagsekonomiska forskare och framför allt inte från Sverige. Det är nästan som om området är bortglömt.

Vad som kanske är mest betänksamt, är att vi har mycket lite systematisk och reflekterad kunskap om de egentliga hinder och svårigheter som uppstår när man drar igång förändrings- och förnyelseprocesser i en fotbollsklubb samt hur man kan hantera dessa utmaningar på ett framgångsrikt sätt. Då det finns stora behov av förändring och förnyelse av svensk fotboll och då många från sina egna klubbar kan vittna om hur svårt det är att i praktiken lyckas med förändringar, borde det egentligen göras stora satsningar på sådan forskning.

Kontakt:

Magnus.forslund@lnu.se

Referenser

- Nutt, G. (2007). *The Football bibliography*: The University of Gloucestershire.
- Sund, B. (2007). *Fotbollindustrin*. Visby: Nomen.
- Hamil, S., & Chadwick, S. (Red.). (2009). *Managing football - an international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bridgewater, S. (2010). *Football management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Watkins, T. (2000). Cherries in the black: AFC Bournemouth's journey from bankruptcy to rude health under supporter leadership. *Soccer and Society*, 1(3), 57-63.
- van Uden, J. (2005). Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: Implications for management. *Managing Leisure*, 10(3), 184-199.
- Peterson, T. (2007). Landskrona BOIS as an environment for nurturing and education. *Soccer and Society*, 8(1), 125-139.
- Hudson, D. (2000). *Marketing in English professional football clubs*: De Montfort University, Faculty of Business and Law.
- Guenzi, P., & Nocco, M. (2006). The Launch of new brands by professional soccer teams: The case of U.S. Lecce - Salento 12. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 7(3), 251-266.
- Shaw, D., R. D. S. (2007). Manchester United football club: Developing a network orchestration model. *European Journal of Information Systems: An Official Journal of the Operational Research Society*, 16(5), 628-642.

Prenumerera 2011



Vid nyår byter vi utseende med ny layout och logga!

Svensk Idrottsforskning är Centrum för idrottsforskning's tidskrift. Tidningen innehåller artiklar med det senaste inom svensk idrottsforskning från olika vetenskapliga discipliner och information om konferenser som Centrum för idrottsforskning anordnar.

Tidningen kommer ut med fyra nummer varje år och kostar 200 kr per år.

Innehåll 2011:

Nr 1. Tema: Umeå universitet

Nr 2. Mixat nummer med idrottsforskning från hela landet

Nr 3. Tema: Linnéuniversitetet

Nr 4. Mixat nummer med idrottsforskning från hela landet

