

Magnus Arnesen

Spillerlogistikk i norsk toppfotball

Hvordan arbeider klubber i norsk toppfotball med kjøp og salg av spillere, og hvorfor organiserer de arbeidet på denne måten?

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for Kultur og Samfunn
Norges idrettshøgskole, 2023

Sammendrag

Norske fotballklubbers arbeid med spillerlogistikk er med å legge grunnlaget for de sportslige prestasjonene. Kjøp og salg av spillere er en viktig del av klubbenes sportslige strategier for hvordan det arbeides med spillerlogistikk, som videre påvirker de økonomiske resultatene. Organiseringen av dette arbeidet med kjøp og salg av spillere gir forutsetningene for de spillerlogistikkansvarliges tilnærming til arbeidet. Formålet med denne masteroppgaven er derfor å bidra en økt forståelse av hvordan norske klubber arbeider med kjøp og salg av spillere, og videre hvorfor arbeidet er organisert på denne måten. Med utgangspunkt i spillerlogistikkens viktighet kan økt fokus rundt dette temaet bidra til å løfte det sportslige nivået og den økonomiske situasjonen i norsk fotball.

Studien har en kvalitativ tilnærming og det empiriske materialet er innhentet ved hjelp av individuelle semistrukturerte intervjuer. Den konseptuelle konteksten bidrar til å øke forståelsen for hvordan utviklingen i norsk toppfotball har preget klubbenes arbeid med spillerlogistikk. Det teoretiske rammeverket gir en dypere forståelse av oppgavens viktigste temaer, som skal være med å beskrive og forklare hvordan klubbene arbeider med spillerlogistikk. Med bakgrunn i den konseptuelle konteksten blir det teoretiske rammeverket i sammenheng med tidligere forskning brukt til å tolke og analysere resultatene.

Hovedfunnene viser at det er klubbene med de beste økonomiske forutsetningene som i størst grad prioriterer arbeidet med spillerlogistikk. Dette påvirker hvordan klubbene er organisert, som videre er utgangspunktet for de spillerlogistikkansvarliges daglige arbeid og deres tilnærming til spillerkjøp og spillersalg. Rosenborg BK, Molde FK og Vålerenga IF har egne avdelinger som arbeider med spillerlogistikken. Dette gir bedre forutsetninger i kartleggingen og rekrutteringen av nye spillere, og gir bedre intern kvalitetssikring i klubbens beslutningsprosesser. Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball er mer avhengig av sportssjefens arbeid da de ikke er en del av en egen avdeling med fokus på arbeidet med spillerlogistikk. Uten den interne kvalitetssikringen og tydelig interne rollefordelingen søker sportssjefene eksterne personers bidrag, som blant annet påvirker klubbenes tilnærming til agenter. Klubbenes prioriteringer i organiseringen gir altså et bilde av om klubben ser på arbeidet med spillerlogistikk som en investering eller en kostnad.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord.....	6
1.0 Innledning	7
1.1 Valg av problemstilling	8
1.2 Tidligere forskning	9
2.0. Konseptuell kontekst.....	9
2.1. Fotballens utvikling	14
2.2. Profesjonalisering	14
2.3. Kommersialisering.....	15
2.4. Økonomisk utvikling	18
3.0 Teoretisk rammeverk.....	18
3.1. Organisasjonsteori.....	21
3.1.1. Rollefordeling.....	22
3.2. Ressursavhengighetsteori.....	24
3.2.1. Sosial kapital	27
3.2.2. Human kapital	27
3.3. Beslutningsteori	28
3.3.1. Informasjonsoverbelastning	29
4.0 Metode	30
4.1 Vitenskapelig forankring	31
4.2 Valg av undersøkelsesdesign	31
4.3 Utvalg	32
4.4 Datainnsamling	33
4.4.1 Intervjuguide.....	37
4.4.2 Gjennomføring av intervju	37
4.5 Behandling av data	38
4.6 Kvalitetsvurderinger	43
4.6.1 Validitet	43
4.6.2 Relabilitet	43
4.6.3 Overførbarhet	43
4.7 Ethiske overveielser	44
4.7.1 Informert samtykke.....	45

4.7.2	Krav til privatliv	46
4.7.3	Krav til riktig presentasjon	46
5.0	Resultat og diskusjon	47
5.1	Klubbenes organisering	48
5.1.1.	Rosenborg BK	48
5.1.2.	Molde FK	48
5.1.3.	Vålerenga IF	49
5.1.4.	Sarpsborg 08	50
5.1.5.	Stabæk Fotball	51
5.1.6.	Norsk Toppfotballs mål	52
5.2.	Agenters involvering	52
5.2.1.	Klubbenes tilnærming til agenter	55
5.2.2.	Informasjonsoverbelastning	55
5.2.3.	Agentenes bidrag	59
5.3.	Klubbenes arbeid med spillerkjøp	60
5.3.1.	Rosenborg BK	62
5.3.2.	Molde FK	62
5.3.3.	Vålerenga IF	65
5.3.4.	Sarpsborg 08	65
5.3.5.	Stabæk Fotball	67
5.4.	Klubbenes arbeid med spillersalg	69
5.4.1.	Norsk Toppfotballs mål	70
5.4.2.	Rosenborg BK	71
5.4.3.	Molde FK	73
5.4.4.	Vålerenga IF	74
5.4.5.	Sarpsborg 08	76
5.4.6.	Stabæk Fotball	77
6.0.	Avslutning	79
6.1.	Oppsummering av hovedfunn	80
6.2.	Begrensingen og videre forskning	80
	Referanseliste	86
	Vedlegg	91
Vedlegg 1:	Samtykkeerklæring	91
Vedlegg 2:	Godkjenning fra NSD	93
Vedlegg 3:	Intervjuguide	95

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to veldig fine år på Norges Idrettshøgskole. Etter tidligere studier ved Høgskolen i Molde for bachelorgrader i Sport Management og Økonomi & Administrasjon, har jeg satt stor pris på mine to år på NIH. Jeg har blitt tatt godt imot og fått tatt del i et spennende miljø som har gitt meg mange gode erfaringer jeg vil ta med meg videre i livet. Selve arbeidet med å skrive en masteroppgave har vært en lang prosess med mange sene kvelder, men en utfordring jeg har satt stor pris på. Jeg er takknemlig for muligheten denne masteroppgaven har gitt meg til å fordype meg i arbeidet med spillerlogistikk, et tema jeg synes er veldig spennende og selv kan tenke meg å arbeide med i fremtiden.

Takk til klubbene og intervjuobjektene som har tatt meg ekstremt godt imot. Jeg er veldig takknemlig for åpenheten som har blitt vist, og alle de erfaringene og kunnskapen som har blitt delt. Dette har bidratt til godt innhold og økt min motivasjon til å skrive en god masteroppgave.

Takk til min veileder Ørnulf Seippel som siden sommeren 2022 jevnlig har bidratt med god faglig oppfølging. Samtalene har bidratt til å heve kvaliteten i arbeidet jeg har gjort, og generelt til en økt trygget i gjennomføringen dette året.

Takk til min arbeidsgiver Nittedal Idrettslag for fleksibiliteten som har blitt vist til meg i min hverdag med jobb og skriving av masteroppgave. Dette har vært sentralt for meg da jeg har hatt et sterkt ønske om å fullføre min mastergrad i min stilling som daglig leder.

Takk til samboer, venner og familie som alltid stiller opp og legger godt til rette for at jeg har kunne fullføre min mastergrad. Gjennom et år med både oppturer og nedturer er oppfølgingen og støtten fra de nærmeste det som betyr mest.

Oslo, Juni 2023

Magnus Arnesen

1.0 Innledning

Fotballspillere ansattes av klubber på tidsbestemte arbeidskontrakter, og kan derfra overføres til andre klubber før denne kontrakten utløper dersom klubbene kommer til enighet over kompensasjonsgebyr (Wand, 2022). Denne handelen omtales som kjøp og salg av spillere, og har blitt en viktig del av den moderne toppfotballen. Vi ser større utskiftninger blant spillerne i klubbene enn tidligere, noe som gjør at klubbenes spillerlogistikkansvarlig kontinuerlig må arbeide med trossammensetningen for å holde den konkurransedyktig. For å takle denne utviklingen best mulig må klubbene ha en klar plan for hvordan de arbeider med spillerlogistikken. Dette krever en helhetlig strategi for hvordan klubbene til enhver tid skal arbeide med hvilke spillere de har til rådighet. Det innebærer rekruttering av nye spillere, da gjerne gjennom spillerkjøp eller en vederlagsfri overgang for en kontraktsløs spiller. Samtidig må det arbeides med salg av spillere, som kan være en viktig inntektskilde for klubben til å skaffe penger til å kjøpe andre spillere, men også å utvikle seg som klubb ved å bruke disse pengene på andre fornuftige måter.

Spillerlogistikken er et felt der klubbens sportslige strategier møter den operative hverdagen og synliggjør utviklingsarbeidets viktighet (Norsk Toppfotball, 2022). En svært sentral del av denne spillerlogistikken er kjøp og salg av spillere som kan ha stor påvirkning på klubbens sportslige og økonomiske resultater. Å sette sammen et lag med profesjonelle spillere er blant de mest sentrale avgjørelsene en fotballklubb foretar seg. Likevel ser vi ofte at beslutninger knyttet til spillerkjøp er komplekse og ender ofte opp som varierende investeringer som er tvilsomme fra et finansielt ståsted (Pantuso & Hvattum, 2020). Det er altså et komplekst arbeidsområde som kan skape mye usikkerhet for klubbene. Samtidig er det et arbeidsområde klubbene kan ha stor gevinst av å prioritere. Ved godt gjennomtenkte sportslige strategier i kombinasjon med en organisasjon som er rigget for denne type arbeid, kan klubbene over tid dra god nytte av arbeidet med spillerlogistikk.

Dagens fotball har utviklet seg til å bli en internasjonal business, blant annet gjennom spilleroverganger for store summer på tvers av landegrensene (Dolles & Söderman, 2013). Fordi fotballen har blitt en slik rask og globalt voksende bransje, mener Dolles og Söderman at det er et stort behov for mer systematisert kunnskap. Spillerlogistikk er et eksempel på et område hvor det er behov for mer dette ved at fotballklubber kan

skaffe seg et konkurransefortrinn. I en bransje med enormt mye penger og mange muligheter, kan et systematisert arbeid med spillerlogistikk være et avgjørende område å lykkes med sine investeringer. Uavhengig av økonomisk situasjon i klubben vil dette arbeidet kunne påvirke den sportslige suksessen. Uten et systematisert og grundig arbeid med spillerlogistikken kan andre kostbare og mer overveide investeringer være bortkastet ved at klubben likevel ikke lykkes i sin sportslige utvikling.

1.1 Valg av problemstilling

Hvordan arbeider klubber i norsk toppfotball med kjøp og salg av spillere, og hvorfor organiserer de arbeidet på denne måten?

Jeg ønsker å belyse dette viktige området innen klubb utvikling, hvor jeg mener norsk fotball står ovenfor noen utfordringer. Klubbenes arbeid med spillerlogistikk påvirker og avhenger i stor grad av den økonomiske situasjonen, som videre er med og legger grunnlaget for klubbenes sportslige utvikling. Arbeidet med spillelogistikk er i rask utvikling internasjonalt, der mange klubber ansetter enkeltpersoner og team som arbeidet konkret med spillerlogistikken. Vi ser endringer knyttet til organisatoriske strukturer og den profesjonelle utviklingen som bidrar til å gi disse klubbene god oversikt over spillermarkedet. Over tid skaffer de seg bedre forutsetninger for å lykkes i sine valg, som for noen klubber kommer til syne gjennom ekstremt høye inntekter ved spillersalg. Overgangssummene for kjøp av fotballspillere blir høyere og høyere for hvert år (Andreff & Szymanski, 2006). Klubbene i norsk toppfotball henger i ulik grad med på denne utviklingen. Norsk fotball er stadig i en fase med utvikling og profesjonalisering, og arbeidet med spillerlogistikk kan være et viktig område å prioritere de kommende årene.

De store endringene vi har sett i europeisk fotball de siste årene bidrar til å true norske klubbers posisjon internasjonalt, både sportslig og økonomisk. Norsk fotball står ovenfor en utfordring for å sørge for at disse forskjellene ikke fortsetter å vokse, men heller arbeide for å utjevne forskjellene. Det er økonomiske forskjeller mellom norske og andre europeiske klubber, som blant annet kommer til syne via mer mediepenges, rike eiere og investorer. Dette er viktige årsaker til den økonomiske utviklingen og den økende forskjellen, men jeg mener det er mer komplekst. Spillerlogistikk er et eksempel på et slikt område som over tid ser ut til å ha blitt nedprioritert av mange norske

klubber. Det finnes derfor muligheter og et stort forbedringspotensial til å fokusere på arbeidet med spillerlogistikk som en del av klubb utviklingen. Gjennom denne masteroppgaven ønsker jeg derfor å belyse hvordan klubber i norsk toppfotball arbeider med kjøp og salg av spillere, og hvorfor organiserer de arbeidet på denne måten. Dette kan forhåpentligvis bidra til å på lang sikt løfte både det sportslige nivået og den økonomiske situasjonen i norsk fotball.

Jeg har valgt å begrense problemstillingen og masteroppgaven i sin helhet til å omhandle klubber som per 2023 spiller i Eliteserien for herrer. Det ekskluderer både herreklubber på lavere sportslig nivå, og kvinneklubber. Det er flere grunner til at jeg har valgt å begrense slik. Utgangspunktet mitt til denne masteroppgaven er at jeg ønsker å bygge videre på bacheloroppgaven jeg skrev i 2019. Den konkluderte med at Eliteserierklubben Odds Ballklubb nedprioriterte arbeidet med spillerlogistikken sammenlignet med den nederlandske klubben SC Heerenveen. Funnene var delvis overførbare til andre norske Eliteserierklubber som så på ressurser til arbeidet med spillerlogistikk som en ren kostnad, og ikke en investering for klubb utvikling. Jeg har derfor siden den gang ønsket å gå enda mer i dybden på Eliteserierklubber og studere dem nærmere. I tillegg er det i Eliteserien mer etablerte strukturer i klubbene, som gjør at klubbene over tid har vært i posisjon til å etablere den organisasjonen de ønsker med de evalueringene og tilpasningene det har krevd. Klubbene i Toppserien og på lavere nivå for begge kjønn har ikke hatt de samme mulighetene over tid med gode nok ressurser. Vi ser nå en endring i blant annet Toppserien der klubbene vokser og utvider sine sportslige budsjetter, men vurderingen min har vært at det er for tidlig å forvente at de har etablert de organisasjonsstrukturene som legger godt nok til rette for et helhetlig arbeidet med spillerlogistikken. I Eliteserien er dette mer etablert gjennom blant annet bruk av speider og videospeider i fulltidsstillinger allerede i mange år.

1.2 Tidligere forskning

Kuper og Szymanski (2009) har gått i dybden for å se i hvor stor grad engelske klubbers pengebruk korrelerer med tabellplassering. De finner at spillernes lønninger i stor grad henger sammen med klubbens tabellplassering. De som betalte mest i lønn fikk altså igjen for å investere i spillerlønninger gjennom et godt sportslig resultat, og en slutt plassering som bør kunne gi mening knyttet til klubbens investering. Det samme kan derimot ikke sies om klubbens investeringer i spillerkjøp. Klubbene som brukte

mest penger knyttet til spillerkjøp fikk ikke nødvendigvis igjen en tilfredsstillende gevinst for deres investeringer. Klubbens tabellplasseringer ble i liten grad påvirket av klubbens kostnader ved spillerkjøp. Det kan være mange ulike grunner til dette som i varierende grad kan være forklarende til deres funn, men deres konklusjon om at det å pådra seg kostnader knyttet til spillernes lønninger er en bedre investering enn ved spillerkjøp er uansett interessant (Kuper & Szymanski, 2009).

Videre kan vi se på Kuper og Szymanski (2009) som konkluderte med tre hovedregler en bør ta utgangspunkt i når en skal drive med kjøp og salg av spillere, for best mulig suksess i arbeidet med klubbens spillerlogistikk. Den første regelen handler om at en klubs stillstand er et steg tilbake. Det må altså alltid utvikles for å ikke stagnere eller bli svakere. Det kan være alternative løsninger for utvikling, men her fokuseres i hovedsak på å kjøpe av nye spillere. I sammenheng med god timing på spillersalg av spillere som har eller kan stagnere, må spillertroppen bedres med et kontinuerlig tilskudd av nye spillere som skal bidra til utvikling. Den andre regelen henger litt sammen med den første, ved at den fokuserer på spillersalg av spillere som passerer 30 år. Det handler om god timing på spillersalg ved å sørge for å kunne innkassere en økonomisk gevinst ved å selge aktuelle spillere i dette alderssegmentet. Dette kan bli vanskeligere med spillere som passerer 30 år og beviselig har den beste tiden bak seg, ved at verdien kan synke mye på en dårlig sesong etter fylte 30 år. Den tredje regelen skiller seg mer fra de to første ved at den handler om å kjøpe spillere med personlige utfordringer. Spillere med en eller flere personlige utfordringer som gjerne har mislyktes i sin tidligere klubb, vil en kunne kjøpe forholdsvis billig. Med et godt apparat i klubben som er forberedt til å hjelpe spilleren etter beste evne, vil de kunne få gode spillere til å prestere opp mot sitt potensiale på banen. Denne strategien kan også ha positive ringvirkninger ved at den kan bidra til å skape tillitt ved at spillerne opplever at de har mennesker rundt seg som gir de sjansen da ingen andre ville det, og det kan utvikle seg til å bli gode signeringer gjennom billige investeringer (Kuper & Szymanski, 2009).

Dagens moderne fotball preges av en gradvis økende profesjonalisering i klubbens organisasjonsstrukturer og ledelsespraksis (Parnell et al., 2018). Dette kan sies å være en direkte konsekvens av de økonomiske belønningene sportslig suksess fører til, og på den andre siden de potensielle kostnadene det å mislykkes fører til. Det er mange ulike strategier klubbene kan benytte seg av for å organisere arbeidet etter klubbens behov.

En av disse strategiene som har blitt veldig utbredt i både nasjonal og internasjonal fotball, er benyttelsen av stillingen som sportssjef. Sportssjefens rolle utnyttes på ulike måter med forskjellige tilnærminger for å oppnå suksess. Spillerlogistikk er et område som ofte fokuseres på og ses på som sportssjefens viktigste arbeidsoppgave å ha kontroll over. Uavhengig av fokusområde og arbeidsmetodikk skal denne rollen bidra til å forbedre prestasjonssuksessen både på og utenfor banen gjennom å opprettholde organisatorisk innflytelse og kontroll. Rollen som sportssjef ses derfor på som svært kompleks og et potensielt konkurransefortrinn klubbene kan utnytte seg av for å legge best mulig grunnlag for sportslig suksess (Parnell et al., 2018).

Kjøp og salg av spillere er en del av profesjonelle fotballklubbers arbeidsområder (Andreff & Szymanski, 2006). Spillere til og fra fotballklubber har utviklet seg til å bli et område med mye penger involvert. Dette er noe klubbene derfor er nødt til å prioritere, både av sportslige og økonomiske årsaker. Norsk Toppfotball, en interesseorganisasjon som består av fotballklubbene som spiller i Eliteserien og OBOS-ligaen, mener økonomien i spillerlogistikken er et viktig utviklingsområde for norsk fotball for å ta steg i den internasjonale sammenhengen (Torjusen, 2022a). De ser på dette som et helt tydelig enkeltområde hvor norske klubber har hatt veldig lav inntekt for spillersalg sammenlignet med andre land og ligaer. I årsrapporten for 2021 har derfor Norsk Toppfotball nedskrevet et konkret og langsiktig mål om at norske klubber skal tjene 1 milliard kroner årlig i spillersalg innen utgangen av 2028, noe som er en solid økning fra det norske klubber til sammen tjener i dag (Toppfotball, 2021).

Norsk Toppfotball har som målsetting å være ledende i utviklingen av norsk toppfotball på klubbnivå både sportslig, økonomisk, kommersielt og administrativt (Torjusen, 2022a). Med sterkt fokus på blant annet arbeidet med spillerlogistikk, har de sett nærmere på spillersalg til utlandet som er en betydelig og økende inntektskilde for norsk fotball (Norsk Toppfotball, 2022). Fireårsperioden 2016 - 2019 var første gang klubbenes samlede inntekter fra spillersalg (13%) var større enn billettinntektene (12%), og har bare økt etter dette. Sammenlignet med inntektene for billettsalg, ser vi en mye tydeligere utvikling av inntektene for spillersalg. De økende summene klubbene mottar for spillersalg viser hvor mye penger som er involvert i spilleroverganger, og hva slags potensial som ligger der (Norsk Toppfotball, 2022).

Det er først og fremst spillersalg til utenlandske klubber som generer de største summene, og som er inntektsbringende for norsk fotball sett under ett. I 2017 ble det solgt spillere ut av norsk fotball for 167 millioner kroner (Norsk Toppfotball, 2022). 2018 var et dårlig år for spillersalg ut av norsk fotball med 109 millioner kroner. De påfølgende årene så vi en mer markant økning med 197 millioner kroner i 2019 og 257 millioner kroner i 2020, før det var en liten nedgang med 236 millioner kroner i 2021. 2022 har igjen vært et år med en markant økning med spillersalg for 350 millioner kroner. Dette betyr at totalt i seksårsperioden 2017-2022 har inntektene for spillersalg ut av norsk fotball mer enn doblet seg fra 167 millioner kroner til 350 millioner kroner. Dette viser en tydelig trend over utviklingen og sier oss hva slags muligheter dette er for norske klubber til å tjene store summer (Norsk Toppfotball, 2022).

Norsk Toppfotball har også sett nærmere på hvor mange av klubbene de mener har tilfredsstillende strategier knyttet til arbeidet med spillerlogistikk. Disse tallene forteller oss at 25 av 26 klubber har en spillerlogistikkmodell som regulerer sammensetningen av A-stallen og styrer fram klubbens rekrutteringsstrategier (Norsk Toppfotball, 2022). En slik spillerlogistikkmodell gir klubbene et godt utgangspunkt for å planlegge hvilke type spillere som skal rekrutteres. Videre kan vi se at 26 av 26 klubber har kriterier for identifisering av de kvalitetene klubben ønsker å rekruttere spillere til A-stallen på, som også legger føringer for retningen i utviklingsarbeidet (Norsk Toppfotball, 2022). I likhet med spillerlogistikkmodellen gir disse kriteriene et videre utgangspunkt for gode prosesser i arbeidet med å rekruttere spillere til klubben. Begge disse statistikkene viser at klubbene har et visst fokus på arbeidet med spillerlogistikk. Det gir altså et godt utgangspunkt for arbeidet med spillerlogistikk, så blir det videre spørsmålet om kvaliteten på selve arbeidet i praksis.

I sammenligningen av den norske klubben Odds Ballklubb og den nederlandske klubben SC Heerenveen kom det frem tydelige forskjeller i klubbenes syn på spillerlogistikk. Mens Odds Ballklubb så på arbeidet med spillerlogistikk som en kostnad, så SC Heerenveen på dette arbeidet som en mulighet for å gjøre gode investeringer (Arnesen & Jensen, 2019). Der Odds Ballklubb tenkte kortsiktig og ikke ønsket en ekstra person på lønningslistene, tenkte SC Heerenveen langsiktig og benyttet spillerlogistikken som en mulighet for å gjøre investeringer som utvikler både det sportslige og det økonomiske. Dette viser de store forskjellene i klubbenes fundamentale holdninger, ved at de har så forskjellige syn på hvordan de forholder seg

til spillerlogistikk. Klubber som i praksis har de samme målene om å lykkes sportslig og selge spillere for økonomisk fremgang, tilegner seg området på helt ulike måter med forskjellige tilnærmeringer.

Det kom også frem at Odds Ballklubb i likhet med mange andre norske klubber aldri har hatt en kultur for å ansette for eksempel en speider med fokusområde på spillerlogistikken, men at dette var helt annerledes i Nederland (Arnesen & Jensen, 2019). Tallene fra Norsk Toppfotball lagt frem ovenfor viser at norske klubber er i en utviklingsfase der mye av grunnlaget for arbeidet med spillerlogistikken er på plass, men at kulturen og erfaringene for å utnytte seg av dette etableres gradvis.

Det er skrevet mye interessant som kan knyttes til klubbens arbeid med spillerlogistikk. Denne forskningen har bidratt til å øke min forståelse av temaet, og har vært til god hjelp for å heve oppgavens kvalitet. Dette kommer bedre til syne i den konseptuelle konteksten og det teoretiske rammeverket. Likevel fokuserer ikke denne forskningen på hvordan klubber faktisk arbeider, og er sjeldent i kontakt med klubbene for et presist innblikk. Det er i større grad analyser og modeller av ulike aspekter av selve markedet knyttet til spilleroverganger. Gode eksempler på dette er Payyappalli og Zhuang (2019) sin matematisk modell som gir fotballklubber optimale anbefalinger for spilleroverganger eller Pantuso og Hvattum (2020) sin sjansebegrenset modell for å gi analytisk støtte til klubbledere under overgangsvinduer. Det er altså et behov for å tilegne seg mer kunnskap om dette temaet. Spesielt med tanke på utviklingen som har skjedd de siste 30 årene med klubbens profesjonalisering, blir relevant forskning raskere utdatert og det er kontinuerlig behov for ny informasjon og forskning.

Boon og Sierksma (2003) skrev blant annet om utfordringene knyttet til rekrutteringen i idrett for å forbedre kvaliteten på laget. Mange av disse utfordringene står seg fortsatt og det kontinuerlige behovet for ny informasjon og forskning gjelder i aller høyeste grad i norsk fotball, ved at få norske klubber har hatt en kultur for speiding og et strukturert arbeid i klubbene som arbeider konkret med spillerlogistikken. Jeg ønsker derfor å gå mer i dybden på hvordan de spillerlogistikkansvarlige i norsk fotball faktisk arbeider, og på den måten bidra til mer kunnskap på feltet.

2.0. Konseptuell kontekst

I dette kapitlet skal vi nærmere på forandringene de siste 60 årene i norsk idrett for å gi en helhetlig forståelse av hvordan utviklingen har vært for norske klubber, og hvordan dette preger deres arbeid med spillerlogistikk. Jeg vil derfor starte med å sette kontekst ved fotballens utvikling fra 1965, før jeg videre ser nærmere på hvordan profesjonaliseringen og kommersialiseringens inntog har påvirket fotballen i årene som følger. Avslutningsvis går jeg nærmere inn på det økonomiske aspektets påvirkning på dagens fotball og måten de økonomiske forutsetningene har endret fotballbransjen og klubbenes arbeid med spillerlogistikk.

2.1. Fotballens utvikling

I tjuårsperioden fra 1965 til 1985 vokste idretten i Norge frem som landets største folkebevegelse, med Norges Idrettsforbund som landets største organisasjon (Goksøyr, 2022). Medlemstallene vokste enormt, til over 1,6 millioner medlemmer. Dette var store kontraster fra medlemstallene i årene etter 2. verdenskrig frem til 1965, som knapt var i utvikling og stabile rundt 400 000 medlemmer. I takt med de økende befolkningstallene vokste det frem et større fokus på selvvalgte fritidsaktiviteter, som brakte mange til idretten. Det ble i større grad lagt til rette for idretten, både for barn, ungdom, kvinner og menn. Dette førte videre til positive ringvirkninger for idretten som førte til at den beholdt sin posisjon i samfunnet, blant annet gjennom mer penger i idretten og en stor anleggsvekst (Goksøyr, 2022).

De store endringene som skjedde i norsk idrett førte til at trykket for endringer utover 1980-tallet ble større. Ved at det ble mer og mer penger i norsk idrett, ble det krevd endringer om å i større grad profesjonalisere idretten. Dette innebar blant annet å involvere markedskrefter i større grad enn tidligere, og legge til rette for at spillerne og de andre involverte i klubben fikk bedre arbeidsbetingelser. Som en respons på det økende trykket for endringer åpnet i 1984 fotballtinget opp for «non-amatører». Dette var første gangen spillerne kunne tjene penger på å spille fotball, selv om en måtte ha sin hovedbeskjeftigelse ved siden av fotballen. Veien for å tjene penger på idrett lå dermed åpen. Dette førte til at Norges Idrettsforbund i 1990 vedtok å tillate profesjonell idrett i Norge, og videre til at Norges Fotballforbund åpnet for profesjonell fotball i 1991 (Goksøyr, 2022).

2.2. Profesjonalisering

Det er over 80 år siden profesjonaliseringsbegrepet begynte å slå rot innenfor ledelsesfeltet, men konseptet har likevel bare vært diskutert innen idrettsledelse siden slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet (Dowling et al., 2014).

Profesjonaliseringen av idrett har ført til at man i større og større grad optimaliserer på alle områder for å utnytte et uforløst potensiale. Tydelige kjennetegn ved denne profesjonaliseringen blant fotballklubber ser vi blant annet gjennom et økt fokus på økonomi, organisasjonsstruktur og innhenting av relevant ekspertise (Dowling et al., 2014). Ved at mange klubber blir helprofesjonelle og blant annet ansetter egne personer til å fokusere på spesialiserte områder som arbeidet med spillerlogistikken viser at det er et fokusområde klubbene mener har en positiv innvirkning på deres sportslige og økonomiske resultater.

Profesjonaliseringen av norsk fotball skjedde som en konsekvens av klubbene i norsk toppfotball sine økte inntekter, og det ble opprettet en obligatorisk profflisensordning med økonomiske krav for å kunne delta i de øverste divisjonene (Gammelsæter & Ohr, 2002). Siden innføringen av profesjonell fotball i Norge har det skjedd en enorm utvikling. Til tross for at frivilligheten er og alltid har vært en slags grunnmur i norsk idrett, har det gradvis kommet frem flere og flere økonomiske og kulturelle virksomheter som har dratt idretten i en mer profesjonalisert retning (Goksøyr, 2022). Flere store samfunnsaktører har vært sentrale og bidratt til denne utviklingen. Blant annet ser sponsorer av ulike størrelser verdi i å assosiere seg med idretten. Dette har ført til mye større inntekter for idretten, gjennom mange ledd. Både forbund, idrettslag, enkeltpersoner osv. har fått økte inntekter fra sponsorer. Media har også gjennom mange ulike kanaler blitt en sentral del av idretten. Dette genererer store inntekter direkte til idretten, samt at idretten har blitt mye mer tilgjengelig i ulike kanaler. Spillemidler fra Norsk Tipping og kommunale bidrag har også bidratt til stor utvikling. Blant annet på anleggssiden har de bidratt stort til å utvikle idretten, og gjøre forholdene bedre for klubbene og utøverne. Slike endringer har vært sentrale for utviklingen de siste 30 årene, og har ført til at idretten er blitt en institusjon med en mer sentral plass i et samfunnsmaskineri.

Samtidig som idretten trekkes i en retning av å bli preget av næringslivet, står fortsatt frivilligheten sterkt. For eksempel må norske fotballklubber finne balansen mellom den

profesjonaliserende utviklingen og holde på klubbens viktige kjerneverdier. Tradisjonelt er fotball frivillig arbeid, og alle fotballklubber og idrettslag generelt har i mindre eller større grad av denne frivilligheten som en del av det daglige virket og kulturen skapt over lang tid (Gammelsæter & Ohr, 2002). Samtidig som dette arbeidet foredles etter beste evne, har profesjonaliseringens inntog i norsk fotball preget hvordan fotballklubbene tenker. De fokuserer på hvordan de kan utvikle seg videre, og dette kommer godt til syne gjennom at klubbene har blitt relativt store organisasjoner med mange ansatte. Alle klubbene i Eliteserien har gått til det steget der de har ansatte i mange ulike roller for å fylle klubbens behov. Det kan være i alt fra heltid til deltid, og i ulike stillinger som fysisk trener eller markedsansvarlig (Norsk Toppfotball, 2022). Mange av disse jobbene har store likheter med lignende stillinger fra næringslivet. De forbindes med sport siden fotballklubben er arbeidsgiver, men mange av de konkrete arbeidsoppgavene er like (Andreff & Szymanski, 2006). Dette gjør at idretten kan rekruttere ansatte fra næringslivet og motsatt.

2.3. Kommersialisering

Kommersialisering beskriver prosessen der et produkt eller en tjeneste vurderes i forhold til potensialet for å sikre en viss økonomisk verdi (Byers et al., 2012). Kommersialiseringen av idrett og fotball har i takt med profesjonaliseringen og den økonomiske utviklingen gjennomgått en totalforandring de siste 30 årene. Både enkeltpersoner og bedrifter ønsker å assosieres med fotball, som gjennom store økonomiske ressurser har bidratt til at fotballen blitt mer og mer kommersialisert. Dette har ført til at idrettens plass i samfunnet har forandret seg. Der ulike folk utøvet eller på andre måter var knyttet til idretten på frivillig basis, er dette nå en arbeidsplass for mange. Vi ser derfor et større og større skille mellom breddeidrett og toppidrett, der utviklingen i toppidretten gjennom blant annet klubbene i norsk toppfotball driver helt annerledes enn breddeidretten.

Vi ser at klær knyttet til klubber og spillere har blitt populært, med klubbens drakter som en ny og stor inntektskilde (Byers et al., 2012). Du kan se norske barn med draktene til klubber fra over verden. Rettighetene til å sende fotball på TV er også et eksempel på noe som betraktelig har økt sin markedsverdi, og fotball har i takt med den teknologiske utviklingen blitt tilgjengelig for alle i ulike kanaler på tvers av landegrensener (Slack, 2004). Vi kan skille mellom tre ulike perioder som kan ses på som

helt sentrale steg i forholdet mellom idrett og TV på veien til kommersialiseringen vi ser i dag (Byers et al., 2012). Den første perioden var før 1950-tallet så vi at idrett var tilgjengelig og tilskuere betalte for å se på, men det var i hovedsak lokale arrangementer. Den andre perioden var fra 1950-tallet og til 1990-tallet, og inneholdt i hovedsak endringer tilknyttet TV-dekningen. Den tredje perioden fra 1990-tallet ser vi en totalforandring gjennom den teknologiske utviklingen som inneholder blant annet satellitt, internett og mobiltelefoner.

Denne teknologiske utviklingen har de siste årene totalforandret hvordan mange klubber arbeider med spillerlogistikk. Ved at tilgangen til fotballkamper er lett tilgjengelig på internett, kan klubber av ulik størrelse oppsøke ønsket informasjon (Byers et al., 2012). Gjennom de forholdsvis nylig opprettede analyseverktøyene som er tilgjengelig for alle klubber og andre som ønsker å benytte de, gjør at du ved hjelp av noen tastetrykk på PC hjemme i Norge enkelt for eksempel kan se kamper av talentfulle brasilianere i en ungdomsturnering på andre siden av jordkloden. Videre kan du få tilgang på det du vil av statistikk og utforske aktuelle spillere over tid på nært hold, bare fra sofaen i Norge. Dette har utfordret hvordan klubbene arbeider, og tvunget dem til å tenke annerledes. Klubber med mye større ressurser enn de norske klubbene arbeider hardt for å kartlegge talentfulle spillere over hele verden. Det kan derfor være utfordrende for norske klubber å rekruttere attraktive spillere, da de sjeldent er alene om å observere et talent. Dyktige spillerlogistikkansvarlige over hele verden kartlegger aktuelle talenter, som gjør konkurransen for norske klubber tøff og tvinger dem til å tenke annerledes. Her er det altså opp til klubbene selv å legge gode strategier om hvordan de ønsker å prioritere for å arbeide med å rekruttere spillere til sin klubb, og videre opp til de spillerlogistikkansvarlige å følge opp dette arbeidet etter beste evne.

Kommersialiseringen i idretten har over tid ført til større globalisering, hvor vi ser at betydningen av landegrenser gradvis minskes (Byers et al., 2012). For klubbene i norsk toppfotball holder det ikke lenger kun å utvikle sine egne spillere, men det har blitt vanligere og vanligere med tiden å kjøpe andres spillere. Dette gjøres både internt i Norge, samt inn og ut av landet. Klubbene har mye større muligheter enn tidligere, og kan blant annet knytte kontaktnettverk i andre land og verdensdeler i arbeidet med å kjøpe og selge spillere. For eksempel kan norske klubber sette opp speidernettverk i ulike land etter deres preferanse, og reise dit når de selv ønsker å prioritere det. Dette har også ført til muligheter vi ikke så tidligere. Mer penger i fotballen har blant annet

ført til at spilleroverganger med store overgangssummer og spillerlønninger har blitt normalt. Norske spillere selges til utenlandske klubber og utenlandske spillere kjøpes til Norge. Vi ser derfor en mer multikulturell idrett hvor det å reise over landegrenser for å spille fotball og tjene til livets opphold har blitt helt vanlig, og en naturlig ting for dagens unge å drømme seg mot.

Dette fører til at klubbenes muligheter i arbeidet med spillerlogistikken er mye større enn tidligere. For eksempel har det blitt vanlig for norske toppklubber å hente spiller fra akademier i Nigeria på prøvespill over perioder på uker og måneder. Tilgjengeligheten til spillere i andre land og verdensdeler er mye større enn tidligere, og det har blitt business på tvers av landegrenser. Spillerne og deres agenter ser muligheter til å tjene gode penger i andre land, samtidig som blant annet norske klubber ser verdi i å hente en afrikansk spiller for en billig penge, videreutvikle han og selge han til en større utenlandsk klubb for millionbeløp.

Alle mulighetene klubbene nå har, gjør at de må ta et bevisst valg for hvordan de faktisk ønsker å arbeide og hva de ønsker å prioritere. Med dagens teknologiske analyseverktøy som lar deg se spillere i andre verdensdeler ved hjelp av noen tastetrykk på din egen datamaskin i Norge, er mulighetene enorme. Med begrensede ressurser må man derfor innskrenke stedene man leter etter aktuelle spillere, for eksempel ved å fokusere på et eller noen få land, eventuelt bare i Norge eller i nærmiljøet. Selv om informasjonen er tilgjengelig for alle, krever det ressurser og spesialisert kompetanse for å behandle og utnytte informasjonen. Dette fører til stor variasjon i klubbenes strategier rundt spillerlogistikk, der noen ønsker å fokusere på lokale unggutter mens andre ønsker å ta sjansen på å hente afrikanske spillere. Det er ingen fasit for klubbene på dette området, men de må selv sette begrensinger tilknyttet klubbens ressurser og kompetanse for å faktisk gjøre et grundig nok arbeid med de spillerne man ender opp med å hente til sin klubb.

2.4. Økonomisk utvikling

Profesjonaliseringens inntog i norsk fotball har utviklet norske klubbens økonomiske muligheter. Økonomien har en så sentral posisjon i mye av verdens utvikling, og idretten er ikke noe unntak. Norske fotballklubber må i likhet med alle instanser i idretten ta hensyn til økonomien (Andreff & Szymanski, 2006). Norges Fotballforbund

har derfor opprettet en rekke økonomiske kriterier klubbene må etterleve for å få lisens til å delta i det norske seriesystemet (Fotball, 2019). Disse økonomiske kriteriene innebærer blant annet leverer inn årlige budsjett og årsregnskap som kontrolleres og følges opp av en «Klubblisensnemnda». Dette følges tett opp, og de klubbene som blir klassifisert til «kategori 1» av de totalt tre kategoriene, pålegges å etablere en handlingsplan for godkjennelse av Klubblisensnemnda. Dette gjøres grundig fordi økonomien og dens utvikling ses på som så sentral at det er nødvendig for å bidra til sunnere klubbdrift med ryddige økonomiske forhold i toppfotballen.

Fotballens og klubbenes inntekter er i stadig utvikling, og mye grunnet de store summene knyttet til mediepengene. Dette har utviklet seg til å bli en viktig inntektskilde for både norske og internasjonale klubber. I norsk fotball fordeles inntekter fra medierettigheter til Eliteserien og OBOS-ligaen i henhold til en samarbeidsavtale mellom Norges Fotballforbund og Norsk Toppfotball (Torjusen, 2022b). Klubbene i Eliteserien og OBOS-ligaen mottar 88% av medierettighetene, og de fordeles videre i henhold til en fordelingsnøkkel der 81 % av inntektene går til Eliteserien og 19 % til OBOS-ligaen (uavhengig av akademiklassifiseringsmidlene som er en ligauavhengig fordeling). Det er altså store fordeler av å være en del av det gjeveste selskapet i Eliteserien. Videre premieres også gode sportslige resultater gjennom slutt plassering på tabellen hvert år. Fordelingsnøgkelen fra 2017 til og med 2022 fikk alle klubbene likt fordelt 50% av potten, samt at de resterende 50% ble fordelt etter plassering, der 20% gikk til 1. plassen og 2,5% til 16. plassen (Torjusen, 2016). Fra 2023 har dette prosentvis jevnet seg litt ut ved at den potten som fordeles likt blant alle klubbene er økt til 60%, samt at de resterende 40% blir fordelt etter plassering, med 17% på 1. plassen og 1,75% på 16. plassen (Torjusen, 2022b).

Gode sportslige resultater gjennom tabellplassering blir altså godt premiert. Dette kan føre til at de som allerede oppnår gode resultater får mer penger til å kunne gjenta disse prestasjonene, mens de som ikke oppnår like gode resultater blir hengende lenger etter. Dette kan føre til økonomiske utfordringer ved at forskjellene mellom de dårlige og gode lagene blir større. For at det ikke kun skal være sportslige resultater i fokus og fordelingsnøkkel gjennom tabellplassering, har Norsk Toppfotball har ulike metoder for å fordele alle mediepengene. I perioden fra 2017 til 2022 har pengene blitt fordelt gjennom tre ulike pottter. I tillegg til potten med tabellplassering, har det vært en pott med fokus på utvikling og en pott med fokus på det kommersielle. Mens potten med

fokus på utvikling har omhandlet midler basert på akademiklassefiseringen, bistand i europeiske turneringer og felles utviklingstiltak, har potten med fokus på det kommersielle omhandlet omdømme, tilskuere og engasjement (Torjusen, 2016). I den nye medieavtalen fra 2023 har disse tre pottene blir videreført med individuelle endringer, samt at det er lagt til en pott som kalles «historisk pott», og som omhandler en fordeling av midler der tabellplasseringer de siste seks sesonger legges til grunn for fordelingen av 150 millioner kroner. Denne potten har til hensikt å belønne sportslige prestasjoner over tid (Torjusen, 2022b).

Norske klubbers økonomiske situasjon påvirkes av hvordan de lykkes på overgangsmarkedet med kjøp og salg av spillere. Overgangsmarkedet i fotball har to hovedmål (Andreff & Szymanski, 2006). Det første målet handler om å legge til rette for at klubbene organiserer seg gjennom utveksling av spillere. I store trekk innebærer det spillerkjøp for å øke spillestyrken og forbedre lagets prestasjoner, eller spillersalg for å forbedre klubbens økonomi. Det andre målet handler om å legge til rette for at spillere kan flytte mellom ulike klubber for å forbedre deres sportslige og økonomiske situasjon. Som vi tidligere har sett på er arbeidsvilkårene i overgangsmarkedet i stor utvikling, ved at inntektene for spillersalg ut av norsk fotball de siste seks årene har mer enn doblet seg fra 167 millioner kroner til 350 millioner kroner (Norsk Toppfotball, 2022). Denne tydelige trenden byr på muligheter til å tjene mye penger for norske klubber som videre kan bidra til å klubbdriften og mulighetene for å oppnå sportslig suksess.

Med mer penger involvert i fotballen og stadig større summer konkret knyttet til spilleroverganger, er overgangsmarkedet for spillere i stor utvikling. Klubbenes arbeid inneholder større krav enn tidligere og en må klare å tilpasse seg markedet for å være konkurransedyktig og attraktiv for gode spillere. Men også for andre aktører enn klubbene er spilleroverganger i rask utvikling. Spilleragenter er et eksempel på en voksende aktør tilknyttet overgangsmarkedet (Andreff & Szymanski, 2006). Behovet for spilleragenter har økt i takt med at det er mer penger i fotball, og spesielt ved at spillernes lønninger har steget ekstremt. Dette har ført til at det ofte er mye penger involvert og økonomiske insentiver fra agentenes side. I likhet med klubbene er det attraktivt for agentene å knytte seg til de spillerne med høyest verdi, og gjennomføre best mulig handler som både gagnar agenten selv og den spilleren som representeres. Spillere med høy potensiell verdi kan ofte være veldig unge spillere, og vi ser en trend

der agenter knytter seg til spillere tidligere enn før. Du ser knapt en norsk ungdomslandslagsspiller over 16 år en agent som representant. Det kan i likhet med agentene potensielt være mye penger og prestisje involvert fra spillernes side ved å tilknytte seg det beste nettverket gjennom dyktige agenter og en klubb som ønsker å investere i deg.

Klubbenes økonomiske situasjon påvirkes i stor grad av spilleroverganger, ved at det er så mye penger involvert. Gjennom å lykkes med gode spillerkjøp kan en legge til rette for sportslig suksess og utvikling, men ved å lykkes med gode spillersalg kan klubbene potensielt tjene verdifulle penger. Det er stor variasjon i hva klubbene tjener på spillersalg, og spesielt etter Bosman-dommen har det ikke vært noen selvfølge for klubbene å tjene betydningsfulle penger på spillersalg. Bosman-dommen var en dom avsagt i EU-domstolen i 1995 som bestemte at alle profesjonelle fotballspillere står fritt til å signere for en ny klubb når undertegnet kontrakt er utgått. Dette helt uten at tidligere klubb krav på en overgangssum som kompensasjon (Andreff & Szymanski, 2006). Det innebærer at klubbene er nødt til å ha sine spillere på lange nok kontrakter for å kunne tjene penger på spillersalg. Dette er en av mange viktige arbeidsoppgaver for en klubbens spillerlogistikkansvarlig. Det er altså kontinuerlig subjektive valg og prosesser om hvem som skal kjøpes, selges og hvordan kontrakter nåværende og nye spillere skal tilbys.

3.0 Teoretisk rammeverk

I det teoretiske rammeverket ønsker jeg å gi leserne en dypere forståelse av oppgavens viktigste temaer. I dette kapittelet har jeg valgt teorier som kan være med å beskrive og forklare hvordan klubbene arbeider med kjøp og salg og spillere, og hvorfor de organiserer arbeidet på denne måten. For å beskrive og forklare klubbenes organisering har jeg innledningsvis i det teoretiske rammeverket valgt organisasjonsteori, før jeg mer konkret går inn på tilhørende rollefordeling. Dette er sentralt for å bygge opp under det overordnede temaet i oppgaven, nettopp hvordan klubbene organiserer arbeidet med spillerlogistikk og hvordan de organiserer seg internt for å gi de spillerlogistikkansvarlige best mulige forutsetninger for å lykkes i sitt arbeidet. Deretter har jeg valgt ressursavhengighetsteori, før jeg videre går nærmere inn på sosial og human kapital. Dette er sentralt da organisasjoners evne til å skaffe og holde på ressurser kan være avgjørende, og det viser viktigheten av god ressursbruk gjennom

sosial og human kapital for å lykkes i arbeidet med spillerlogstikk. Avslutningsvis har jeg valgt beslutningsteori hvor jeg også går nærmere inn på informasjonsoverbelastning. Dette er sentralt for å se hvordan klubbene forholder seg til viktige beslutninger som er preget av risiko og usikkerhet. Spesielt i møte med eksterne krefter i bransjen som ønsker å påvirke klubbens beslutninger.

3.1. Organisasjonsteori

Organisasjonsteori kan beskrives som læren om hvordan organisasjoner er bygget opp, fungerer og menneskers atferd i organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Videre kan vi beskrive en idrettsorganisasjon som en sosial enhet involvert i idrettsbransjen; en er målrettet, med et bevisst strukturert aktivitetssystem og en relativt identifiserbar grense (Slack & Parent, 2006). I forståelsen av en idrettsorganisasjon er det fem nøkkelementer i definisjonen som trenger ytterligere forklaring. Det er en *sosial enhet* bestående av mennesker som samarbeider for å gjennomføre de viktigste funksjonene. Den er en del av *idrettsbransjen* som gjør at den skiller seg fra andre organisasjoner i sin gjennomføring. Den er *målrettet* ved at den har en mening gjennom et eller flere mål, ofte av typen du kun ser i idrettsbransjen. Det er et *bevisst strukturert aktivitetssystem* gjennom interaksjonen med mennesker. Det er en *identifiserbar grense* som skiller medlemmer og tilknyttede mennesker fra andre.

Henry Mintzberg er godt kjent for sine bidrag innenfor organisasjonsteorien. Han er blant annet kjent for sin typologi av organisasjonsstrukturer. Disse organisasjonsstrukturene består av fem ulike strukturelle konfigurasjoner (Slack & Parent, 2006). Før jeg går inn på de fem strukturelle konfigurasjonene, trenger vi en rask gjennomgang av de fem delene organisasjoner består av. Vi har en operativ kjerne, hvor vi finner vi de ansatte som er ansvarlige for idrettsorganisasjon nødvendige arbeid. Vi finner en toppledelse som inneholder de øverste lederne i idrettsorganisasjonen. Videre har vi mellomledelse som kan beskrives som bindeleddet mellom den operative kjernen og toppledelsen i en idrettsorganisasjon. Ved siden av den operativ kjernen, toppledelsen og mellomledelsen som alle kan beskrives som den sentrale stammen, har vi teknostrukturer og støttestrukturer. Teknostrukturen består av analytikerne som er ansvarlige for å designe systemene som standardiseres arbeidsprosesser og utfallet i en idrettsorganisasjon. Støttestrukturen består av de menneskene som sørger for støtte til idrettsorganisasjonen. Hva de ulike organisasjonene skaper, preges i dette tilfellet av

tilknytningen til sport og kalles derfor idrettsorganisasjoner. Disse omgivelsene idrettsorganisasjonene opererer i vil være avgjørende for hvordan strukturene nedenfor vil fungere i sammenheng med de av at de bestemte målsetningene.

Mange idrettsorganisasjoner av liten størrelse innehar designet *enkel struktur* (Slack & Parent, 2006). Her er det i hovedsak en operativ kjerne og en toppledelse. Det innebærer at det er liten eller ingen teknostruktur, få eller ingen støttefunksjon og ingen ordentlig mellomledelse. Det er altså bare to av fem deler som tydelig er synlige i en slik idrettsorganisasjon, og mellom disse er derfor veiene kortere uten en mellomledelse. Dette fører til at det i praksis er liten grad av kompleksitet og formalitet involvert, og lavere grad av synlig hierarki internt i organisasjonen. Det er derimot høy grad av sentralisering.

I et *maskinbyråkrati* er alle fem delene av idrettsorganisasjonen synlige (Slack & Parent, 2006). Det betyr at dette er snakk om større organisasjoner enn ved enkel struktur, da det er flere deler og et større skille mellom dem. Det er blant annet et tydelig sentralisert hierarki og en mellomledelsen som skiller operativ kjerne og toppledelsen. Dette fører til at det i praksis er både stor grad av sentralisering og formalisering. Videre i et maskinbyråkrati er det teknostrukturen som spiller en nøkkelrolle i organisasjonen, ved at det inneholder stor grad av analytisk tilnærming. Selv om deres rolle i hovedsak er som rådgivere, har de gjennom å strukturere organisasjonens arbeid forholdsvis stor makt.

De siste tiårene har vist oss en markant økning av *ekspertbyråkratier*, både i idrettsorganisasjoner og andre (Slack & Parent, 2006). Her finner vi fire av de fem delene av idrettsorganisasjonen med kun mellomledelsen som fraværende. Den skiller seg videre ut ved at teknostrukturen er svært liten, mens både støttefunksjonen og den operative kjernen er store. Spesielt den operative kjernen er essensiell her og spiller en nøkkelrolle i et profesjonelt byråkrati. Disse kan beskrives som spesialistene, og kjennetegnes ofte av å være mange profesjonelle. Dette fører blant annet til stor grad av autonomi og spesialisering, samt at vi med lav grad av tydelig hierarki kan se desentraliserte beslutningsstrukturer.

I *divisjonsorganisasjonen* finner vi fire av de fem delene av idrettsorganisasjonen involvert (Slack & Parent, 2006). Den eneste som mangler av de fem er den operative kjernen, som på mange måter blir erstattet av en mer dominant mellomledelse.

Nøkkeldelen i divisjonsorganisasjonen er altså mellomledelsen som inneholder flere delvis selvstendige resultatenheter. Hver av disse kan ha sin særegne struktur, som for eksempel et maskinbyråkrati. Alle disse delvis selvstendige resultatenheter trenger ikke nødvendigvis å ha direkte tilknytning til idretten.

Adhokratiet kjennetegnes ved at det er en fleksibel type idrettsorganisasjon, og det blir ofte brukt når det er behov for innovasjon i arbeidsprosessene (Slack & Parent, 2006). Alle fem delene av idrettsorganisasjonen synlige, men med en flatere type struktur blir blant annet teknostrukturen hvisket ut, mens mellomledelsen, støttefunksjonen og den operative kjernen er alle profesjonelle og gjør skillene mellom de ulike delene utydelige. Med den flatere typen struktur ser vi også store innslag av spesialiserte profesjonelle. Disse arbeider ofte i fleksible, teambaserte prosjekter.

3.1.1. Rollefordeling

Alle klubbene i norsk toppfotball har i ulike stillingsprosenter de klassiske rollene fordelt mellom blant annet daglig leder og markedsansvarlig, samtidig som vi ser tilpasninger i hver enkelt klubb etter deres individuelle nivå (Norsk Toppfotball, 2022). Enkelte stillinger og stillingstitler er forholdsvis særegne for idrettsorganisasjoner og nærmest tilpasset de ulike rollene som kreves i en klubb (Slack & Parent, 2006). I idretten kan vi skille mellom tre typer ansettelser (Andreff & Szymanski, 2006). Den første typen ansettelse er direkte knyttet til idretten som utøves. Her har vi eksempelvis fotballtrenerne og fotballspillerne. Personene med denne typen ansettelser kan ofte være på korte kontrakter, og vi ser stor variasjon i hvor lenge disse er i en klubb. Den andre typen ansettelse er administrative stillinger. Her har vi daglig ledere og sportssjefer, som i varierende grad er knyttet direkte til idretten som utøves. Sportssjefen er eksempelvis tettere tilknyttet det sportslige, sammenlignet med en økonomiansvarlig i administrasjonen. Den tredje typen ansettelse er sjeldens direkte knyttet til idretten som utøves. Her har vi eksempelvis vaktmestere eller resepsjonister. Alle disse tre typene ansettelser kan vi finne igjen i mange norske fotballklubber. De har i mindre eller større grad alltid vært en del av idretten, men hovedforskjellen sammenlignet med tidligere er at dette nå er jobben til mange, og ikke bare frivillige verv.

For at en idrettsorganisasjon skal overleve og utvikle seg, må den kunne tilpasse seg til endringer innenfor strategi, størrelse, miljø og teknologi (Slack & Parent, 2006).

Gjennom blant annet profesjonaliseringen i norsk fotball har klubbene fått nye behov

for å tilegne seg ny kunnskap. Arbeidet med spillerlogistikk er et slikt eksempel der klubbene har vært nødt til å utvide sine søk for å tilegne seg ny kunnskap. Noen klubber har i stor grad prioritert dette gjennom blant annet å ansette sportssjefer med stort spillerom til å utvikle arbeidet med spillerlogistikk, eller enda mer konkret ved å ansette egne speidere med fullt fokus på spillerlogistikken. På den andre siden ser vi klubber som nedprioriterer dette arbeidet, og overlater ansvaret til hovedtrener eller en sportssjef med lite spillerom til å fokusere på dette arbeidet. Markedet innenfor arbeidet med spillerlogistikk har i mange år vært i en rask utvikling, og for å følge tempoet i utviklingen er man avhengig av å kontinuerlig tilpasse seg (Parnell et al., 2018). For de norske klubbene innebærer dette å være villig til å endre de organisatoriske strukturene og foreta en tydelig intern rollefordeling med ulike fokusområder. Det kan eksempelvis være å tilknytte seg spesialisert kompetanse innenfor videospeiding, ved hjelp av teknologiske analyseverktøy eller andre metoder. Hvordan klubbene strukturerer dette arbeidet og legger til rette for de eller den med ansvaret for spillerlogistikken, har derfor stor betydning for klubbens forutsetninger til å lykkes på dette området. Resultatet av klubbens prioriteringer ser vi i ressursene de legger i arbeidet. Det ser vi i hovedsak gjennom antall ansatte med spillerlogistikk som ansvarsområde og de tilhørende ressursene de ansatte har til disposisjon.

3.2. Ressursavhengighetsteori

Ressursavhengighetsteorien baseres på organisasjoners evne til å skaffe og holde på ressurser som er avgjørende for å overleve (Pfeffer & Salancik, 2003). Teorien kan bidra til å øke forståelsen av omgivelsenes påvirkning på strukturer og prosesser i blant annet idrettsorganisasjoner, og står derfor sterkt innenfor organisasjonsteori (Slack & Thurston, 2021). Klubbene i norsk toppfotball, i likhet med andre klubber og organisasjoner, klarer ikke å generere nok penger alene i veien mot å oppnå sine sportslige mål. De er derfor avhengige av ekstern hjelp, ofte inntektskilder gjennom blant annet medie- og sponsorinntekter. Denne avhengigheten av eksterne omgivelser for nødvendige ressurser kan være krevende og føre til usikkerhet da omgivelsene i varierende grad er pålitelige. Klubbene arbeider derfor kontinuerlig for å samhandle med omgivelsene for å redusere denne usikkerheten. Klubbens legitimitet kan derfor være avgjørende for tilgang til eksterne ressurser (Pfeffer & Salancik, 2003).

Klubbene i norsk toppfotball er avhengig av sine omgivelser innenfor ulike sentrale områder, som det finansielle, menneskelige og materielle (Pfeffer & Salancik, 2003). Det finansielle blant annet gjennom muligheten til å hente nye spillere, samt å betale lønninger til både administrasjonen, trenere og spillere. Det menneskelige blant annet gjennom relasjoner internt i klubben og eksternt med samarbeidspartnere og supportere. Det materielle blant annet gjennom stadion kampene spilles. I idretten som helhet og norsk toppfotball konkret, er det en kontinuerlig kamp om de ulike ressursene. For eksempel er det finansielle i norsk toppfotball viktig for å kunne skaffe seg de spillerne en ønsker seg til sin klubb. Det er altså disse ressursene som legger grunnlaget for utvikling og som gjennom hverdagen driver klubbene fremover.

Eierstrukturen i norsk fotball er et eksempel på et reglement som gir klare forutsetninger for hvordan klubbene er organisert. Dette er noe klubbene må forholde seg til i kampen om å tilrive seg ressurser, da reglementet setter økonomiske begrensninger som blant annet påvirker arbeidet med spillerlogistikk. Fotballklubbene skal være organisert som foreninger, som styres av klubbens medlemmer gjennom årsmøtet (Gammelsæter & Ohr, 2002). Dette gir altså noen muligheter for norske klubber, men også klare økonomiske begrensninger sammenlignet med mange andre lands muligheter. Mange klubber i andre land er organisert som aksjeselskaper, der klubbene kjøpes opp av rike eiere som dermed blir «eiere» av klubben. Dette er for eksempel tilfellet i både Danmark og England, mens det i Norges Idrettsforbunds egne lover kommer tydelig frem at dette ikke er lov. I «Kapittel 13: Avtaler og samarbeid mellom idrettens organisasjonsledd og næringslivet» ser vi at det settes klare begrensninger på kommersielle aktørers mulighet til å påvirke idretten direkte (Idrettsforbundet, 2022). I paragraf 13-1 om formålet i kapittel 13 står det at «formålet med bestemmelsene i dette kapitlet er å regulere vilkårene for samarbeid mellom idretten og næringslivet (kommersielle aktører) og samtidig ivareta idrettens særtrekk og ideelle verdigrunnlag». (Idrettsforbundet, 2022). Til tross for de klare retningslinjene for hvordan strukturene i klubbene skal være, finnes det en ordening for at norske klubber kan samarbeide med aksjeselskaper, uten at de kjøper opp klubbene. Dette foregår gjennom en løsning kalt dualmodellen, som innebærer at aksjeselskapene overtar klubbens kommersielle og administrative drift, eventuelt som et spillerinvesteringsselskap som investerer i spillerstallen.

De fleste klubbene i norsk toppfotball har i dag organisert seg på en slik måte der de har inngått avtaler med samarbeidende aksjeselskaper. Klubbens motiver for dette er først og fremst å sikre sportslig utvikling og suksess gjennom en tryggere økonomisk plattform, ved at den økonomiske risikoen overføres fra klubben til aksjeselskapet og dets eiere (Gammelsæter & Ohr, 2002). I paragraf 13-2, første ledd, om idrettens frie stilling ser vi tydelige regler for hvordan denne organiseringen skal foregå, «ved inngåelse av avtaler og etablering av samarbeid med næringslivet skal NIF og tilsluttede organisasjonsledd ta vare på sin frie stilling, herunder opprettholde sin posisjon som et selveiende og frittstående rettssubjekt» (Idrettsforbundet, 2022). Videre i paragraf 13-2, andre ledd, om Idrettens frie stilling ser vi at disse selskapene ikke skal involvere seg i klubbens sportslige beslutning, «organisasjonsleddene skal beholde bestemmende myndighet over alle forhold knyttet til medlemskapet og den sportslige aktiviteten» (Idrettsforbundet, 2022).

De faktiske forholdene klubbene må forholde seg til preger i stor grad måten de arbeider på. Likevel kan ikke slike begrensninger som eierstrukturen hindre klubbene fra å daglig arbeide for utvikling. Det vil finnes alltid begrensninger som er utfordrende, men dette er noe klubbene må forholde seg til. Skattereglene i Norge med tanke på artistskatten av utenlandske spillere er også en utfordring ved at utenlandske spillere ser på netto lønn, og kan derfor velge bort norsk fotball med de strenge skattereglene som er. Noen peker også på klima og at mange norske klubber har kunstgress som en utfordring for å få tak i ressurser og være konkurransedyktig i europeisk fotball. Til tross for slike utfordringer som finnes for alle norske klubber, er tilgangen til ulike former kapital sentralt for å utnytte de aktuelle ressursene. Nå skal vi se nærmere på verdien av sosial og human kapital.

3.2.1. Sosial kapital

Sosial kapital henviser til relasjoner mellom aktører, sosiale nettverk og normer for gjensidighet og troverdighet som oppstår (Elmose-Østerlund & Seippel, 2016). Vi kan også si at det fokuserer på evnen til å utvikle tillitsfulle relasjoner, som man videre kan dra nytte av. For de spillerlogistikkansvarlige i norsk toppfotball innebærer dette å bygge opp tillitsfulle kontaktnettverk som kan gi deg nødvendige fordeler i utførelsen av arbeidet, for eksempel eksklusiv tilgang på en spiller gjennom en god relasjon til spillerens agent. Sosial kapital refererer altså til den tilgangen av sosiale nettverk du kan

samhandle med for å oppnå det du vil i viktige situasjoner, og gjerne skaffe et konkurransefortrinn mot andre klubber (Barros & Alves, 2003). Klubbene i norsk toppfotball har et viktig ansvar for å lede deres arbeid med spillerlogistikken og sørge for at dette kan bidra til gode sportslige og økonomiske resultater. En potensiell god investering er derfor å bygge et godt team som arbeider med spillerlogistikken. Selv med begrensede ressurser kan klubben ved hjelp av et godt kontaktnettverk, sette sammen et team etter klubbens budsjetter. Det kan innebære både ansettelse på ulike stillingsprosenter og frivillige som følger lokal fotballen tett i ulike områder, både lokalt, regionalt og nasjonalt. Det kan for eksempel være sportssjefens oppgave som spillerlogistikkansvarlig å sette sammen et slikt team, som dekker klubbens behov i arbeidet med spillerlogistikk. Den spillerlogistikkansvarlig er avhengig av å bygge opp kontaktnettverk på ulike områder som gagnar klubben, som å bygge tillitsbaserte forhold til ulike agenter for å få tilgang på eksklusiv informasjon om at en av hans spillere ønsker seg bort fra nåværende klubb og kan være tilgjengelig for en spillerovergang til din klubb.

3.2.2. Human kapital

Human kapital henviser til individers kunnskap, ferdigheter og kompetanser (Joy et al., 2020). Humankapitalen er kan utvikles blant annet gjennom utdanning, erfaring og opplæring. I idrettsorganisasjoner refererer human kapital til menneskene som arbeider i en organisasjon (Barros & Alves, 2003). De ansatte med sin humankapital er altså svært sentrale påvirkningsfaktorer på organisasjonens suksess. Verdien til de spillerlogistikkansvarlige i norsk toppfotball har potensialet til å være verdt mye penger, ved at gode signeringer som fører til sportslig suksess og spillersalg bidrar til å skape økonomisk vekst som videre gir muligheten til å utvikle klubber på andre områder. Det er derfor viktig for klubben og ansette dyktige personer med ansvaret for spillerlogistikken, som kan bidra til å skape denne verdien. Likevel har klubbene et viktig ansvar for å sørge for at de spillerlogistikkansvarlige ikke blir for avgjørende, i tilfelle de ikke er der lenger. Klubbene må stå på egne bein og sørge for at den sportslige driften har et solid fundament. Dette innebærer at de ikke blir for personstyrte, men at prosesser som arbeidet med spillerlogistikk holdes klubbstyrt i organisasjonen. Det er derfor viktig at klubber har noen retningslinjer for hvordan de spillerlogistikkansvarlige arbeider for å ha kontroll på at ikke alt forblir taus kunnskap

som forsvinner sammen med den ansatte. Dette er en viktig balansegang mellom å ha dyktige ansatte som bruker sin humankapital for at klubben skal lykkes med spillerlogistikken, samtidig som klubben sørger for å ha en bærekraftig organisasjon som ikke svekkes betydelig av noens potensielle avganger.

3.3. Beslutningsteori

Beslutninger tilknyttet spillerlogistikken er ofte preget av både usikkerhet og stor risiko. Jeg ønsker derfor å se nærmere på klubbenes beslutningsprosesser, og vil benytte beslutningsteori som teoretisk tilnærming. Beslutningsteori er en teori om hvordan rasjonelle individer bør oppføre seg under risiko og usikkerhet (Marchau et al., 2019). Videre skiller beslutningsteorien mellom normative og deskriptive teorier. De normative teoriene handler om beslutninger som gjøres under det vi kan beskrive som perfekte forhold. Det innebærer at partene involvert i beslutningen har lik tilgang på all relevant og tilgjengelig informasjon som bidrar til en bedre avgjørelse. Realiteten er at dette sjeldent lar seg gjennomføre, og kanskje spesielt ikke i en fotballklubb der risiko og usikkerhet rundt ulike valg er en del av hverdagen. Vi snakker da om deskriptive teorier som beskriver eller forklarer hvordan beslutninger faktisk tas i virkeligheten (March & Herbert, 1993).

Beslutningsteori hjelper oss å forstå logikken og prosessen bak de valgene som tas. Ofte handler dette om hvordan rasjonelle individer i sentrale stillinger bør oppføre seg og handle når omstendighetene rundt består av mye usikkerhet og stor risiko. For en spillerlogistikkansvarlig i norsk toppfotball er det ofte knyttet både usikkerhet og stor risiko rundt de valgene som må tas. Det er vanskelige prosesser knyttet til ulike avgjørelser, som ofte kan føre til at klubbenes handlinger på overgangsmarkedet ofte er tvilsomme fra et finansielt synspunkt og baseres på kortsiktige mål (Pantuso & Hvattum, 2020). Beslutninger med varierende risiko må tas stilling til og er en viktig del av ansvaret som følger med jobben. For eksempel må det jevnlig foretas større beslutninger rundt hvilke spillere klubben skal kjøpe og selge, og mindre beslutninger i den komplekse helheten som inngår i spillerlogistikken som hvilke unggutter som skal få profesjonell spillerkontrakt ved endt junioralder. Slike beslutninger i klubbene er det ingen fasitsvar knyttet til, og det er derfor behov for kontinuerlige og subjektive vurderinger som fører til beslutningene. Klubbene og de spillerlogistikkansvarliges tilnærming til slike vurderinger og beslutninger blir derfor interessant å se nærmere på.

Klubbene i norsk toppfotball har et viktig ansvar for å legge godt til rette for sine ansattes beslutninger. Overordnede strategier om blant annet arbeidet med spillerlogistikk er nødvendig for at klubben selv innehar kontrollen over viktige beslutninger. Ledelsen i en fotballklubb spiller hovedrollen i enhetens beslutningssystem (Martinsen, 2015). Dette kan eksempelvis innebære strategier om spillertroppens alderssammensetning eller antall utenlandske spillere som klubben på et overordnet nivå har lagt føringer om. Slike strategier vil med fordel hjelpe de ansatte i prosessen med vanskelige beslutninger, samtidig som det gir klubben en viktig trygghet i oppfølgingen av arbeidet som gjøres (Marchau et al., 2019). I bransjer som fotball og konkret i arbeidet med spillerlogistikk er det ingen fasit å forholde seg til. Klubbene har derfor et viktig ansvar for å kvalitetssikre arbeidet som foregår og beslutningene som gjøres. For klubbene er intern kvalitetssikring en aktuell metode. Det vil ikke sørge for at det ikke gjøres feil, men vil minimere feilmarginen (Marchau et al., 2019). Dette kan for eksempel gjøres ved å opprette et stort nok team som arbeider med spillerlogistikken. Det er en betydelig forskjell om kun en sportssjef og hovedtrener foretar en beslutning, sammenlignet med om først en videospeider, sjefsspeider, sportssjef og hovedtrener foretar en beslutning. En slik kvalitetssikring gjennom flere ledd vil øke sannsynligheten for at klubben lykkes i arbeidet med spillerlogistikk og foreta flere vellykkede beslutninger.

3.3.1. Informasjonsoverbelastning

De spillerlogistikkansvarlige i norsk toppfotball arbeider enten alene eller i små team. Det betyr at klubbene er avhengig av enkeltpersoner og deres evne til å innhente og ivareta informasjonen som kommer deres vei. Forskere på tvers ulike disipliner har funnet ut at kvaliteten på beslutninger eller resonnement generelt til et individ korrelerer positivt med mengden informasjon han eller hun mottar – opp til et visst punkt. Hvis ytterligere informasjon gis utover dette punktet, vil ytelsen til individet raskt avta (Eppler & Mengis, 2004).

Som spillerlogistikkansvarlig for klubber i norsk toppfotball kommer det til enhver tid mye informasjon og mange henvendelser din vei. En ting er den interne kommunikasjonen i en fotballklubb en daglig må forholde deg til. Det andre er den eksterne kommunikasjonen som kommer via henvendelser fra folk utenfor klubben du tilhører. Dette kan være personer fra andre klubber, agenter eller journalister. Spesielt

fra agenter kan det i visse perioder være ekstremt mange henvendelser fra, med mye ulik informasjon. Noe av denne informasjonen kan være nyttig og kan hjelpe klubben til en god signering, mens mesteparten av henvendelsene kan oppleves som støy og dermed overdøve den gode informasjonen. Da kommer vi til det punktet der de spillerlogistikkansvarliges ytelse vil avta når det kommer for mye informasjon. Informasjonen gitt utover dette punktet vil ikke lenger integreres i beslutningsprosessen og informasjonsoverbelastning vil bli resultatet (Eppler & Mengis, 2004).

Byrden av en stor informasjonsmengde vil forvirre individet, påvirke hans eller hennes evne til å prioritere, og gjøre tidligere informasjon vanskeligere å huske (Eppler & Mengis, 2004). Klubbenes spillerlogistikkansvarliges forhold til ekstern informasjon kan beskrives på denne måten, og spesielt henvendelser fra agenter. En kan likevel i denne bransjen ikke stenge all informasjon og henvendelser fra agenter ute, da de representerer spiller og det kan være avgjørende å ha et godt forhold til dem hvis du skal signere en av deres spillere. Klubbenes spillerlogistikkansvarlige er dermed nødt til å finne metoder å arbeide på som fungerer godt for dem og klubben de representerer. En metode er for eksempel å velge seg ut noen agenter å stole på og bygge gode relasjoner til. Da kan en gå glipp av noe god informasjon, men en slipper å motta for mye informasjon slik at dette preger kvaliteten på arbeidet.

4.0 Metode

Hensikten med metodekapitlet er å beskrive og begrunne hvilken fremgangsmåte jeg benytter for å svare på problemstillingen (Everett & Furseth, 2012). Jeg fokuserer på forskningsdesign og innhenting av data for å best mulig svare på oppgavens problemstilling. Innledningsvis innebærer det begrunnelse for de ulike valgene av vitenskapelig forankring, undersøkelsesdesign, utvalg og datainnsamlingsmetode. Videre vil jeg beskrive hvordan jeg har behandlet data, før jeg avslutningsvis drøfter forskningens kvalitetskriterier og de etiske overveielene som er tatt.

4.1 Vitenskapelig forankring

Min vitenskapsteoretiske forankring danner grunnlaget for den informasjon jeg søker og den forståelsen som utvikles gjennom forskningsprosessen (Thagaard, 2018). Min masteroppgave er forankret i det fortolkende paradigmet der jeg søker etter en forståelse

og tolkning av hvordan de spillelogstikkansvarlige i norsk toppfotball arbeider med kjøp og salg av spillere. Dette innebærer et dypdykk i sosio-kulturelle fenomener, menneskers meninger og intensjoner som kan belyse verden slik den oppleves. Jeg strekker meg dermed mot idealet om å skape en forståelse (Loland & McNamee, 2016).

Hermeneutikk er metodologien jeg benytter i dette prosjektet ved å fortolke de spillerlogstikkansvarliges meninger og tanker for å skape mening (Gilje & Grimen, 1995). Med utgangspunkt i ønsket om innsikt og å tilegne meg kunnskap er jeg derfor på søken etter kvalitative data av menneskelige intensjoner, tanker, følelser og handlinger. Ved å besvare min problemstilling ønsker jeg å gi en bedre forståelse av hvorfor det som skjer faktisk skjer og å tolke intervjuobjektene svar. Derfor kan jeg si at mitt mål som forsker i dette masterprosjektet er å forstå og fortolke meninger om arbeidet med spillerlogistikk som allerede er fortolket av mine intervjuobjekter (Gilje & Grimen, 1995). Videre ønsker jeg ved hjelp av denne metoden å øke forståelsen av klubbens intensjoner med arbeidet de gjør med spillerlogistikken. Det innebærer både hva de ønsker å oppnå og deres egne refleksjoner rundt hvordan de lykkes med dette arbeidet.

4.2 Valg av undersøkelsesdesign

Med utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming vil jeg i min masteroppgave benytte meg av kvalitative intervjuer. Jeg mener det er en passende metode da jeg ønsker å gå i dybden for å få et ordentlig innblikk i klubbens arbeid med spillerlogistikken. Videre vil jeg benytte meg av et intensivt undersøkelsesdesign, med mål om å fremskaffe mye informasjon (Jacobsen, 2015). På denne måten får jeg mulighet til å komme tett på prosessen med å kjøpe og selge spillere, og fortolke intervjuobjektene allerede fortolkede virkelighet om deres arbeid med spillerlogistikken.

Videre ønsker jeg å benytte meg av en holistisk fortolkningsramme. Dette fordi jeg ønsker fleksibilitet i intervjuprosessen ved å sette meg selv i en posisjon der jeg kan gjøre detaljerte endringer på problemstillingen underveis i masterprosjektet (Jacobsen, 2015). Jeg ønsker altså at forståelsen som skapes i det fortolkende paradigmet, skal vokse ved hjelp av observasjoner og intervjuer i forskningsprosessen.

4.3 Utvalg

Siden min masteroppgave handler om hvordan de spillerlogistikkansvarlige i norsk toppfotball arbeider med kjøp og salg av spillere, og hvorfor de organiserer arbeidet på denne måten, ønsket jeg å intervju klubber som er godt etablert i toppen av norsk fotball. Dette innebærer at de har et økonomisk grunnlag for å strategisk ha arbeidet med spillerlogistikken over mange år. Et naturlig utvalg er derfor å intervju sentrale personer i norske toppfotballklubber som kjenner godt til dette arbeidet. Det innebærer både på et overordnet nivå som sportssjef eller daglig leder, eller mer konkrete stillinger som speider direkte rettet mot arbeidet med spillerlogistikk. Uavhengig av stillingstittel var hovedkriteriet til disse spillerlogistikkansvarlige at de kjenner klubben og arbeidet med kjøp og salg av spillere svært godt. Jeg valgte å intervju spillerlogistikkansvarlige i fem klubber, for å få et godt nok grunnlag for å kunne si noe om hvordan det arbeides. Likevel vil disse fem klubbene kunne tilby oppgaven variasjon gjennom ulike erfaringer og måter å arbeide på.

Helt fra starten av kartleggingen til denne masteroppgaven har jeg vært tydelig på hva slags type intervjuobjekter jeg har ønsket. Først og fremst har det vært i tankene mine at jeg skal intervju spillerlogistikkansvarlige i klubber, noe som er helt essensielt for å lære mer om hvordan de arbeider. Jeg har også hele veien ønsket et bredere utvalg enn bare klubber for flere perspektiver og en større helhetlig forståelse den holistiske fortolkningsrammen tilbyr (Jacobsen, 2015). Jeg mener det hever oppgavens kvalitet, og gir et bedre bilde av en større sammenheng. Arbeidet med spillerlogistikk er komplekst, og det er mange parter involvert i ulike typer spilleroverganger. Jeg har derfor ønsket å snakke med og lære fra personer med ulik bakgrunn og arbeidserfaring fra arbeidet med spillerlogistikk. Både Øystein Neerland, Atta Aneke og Stig Torbjørnsen er personer med bred erfaring fra fotballmiljøet og har arbeidet med ulike deler av spillerlogistikken, og gir oppgaven på hver sin måte ulike synspunkter som balanserer godt med klubbens arbeid for å lykkes på området.

I selve utvalget av intervjuobjekter foretok jeg et strategisk utvalg, gjennom en utvelging ved selvseleksjon. Et strategisk utvalg er en metode for å bevisst velge de intervjuobjektene med best egenskaper eller kvalifikasjoner for å svare på problemstillingen (Thagaard, 2018). Jeg kontaktet derfor personene jeg aller helst ønsker å intervju, direkte via e-post eller telefon. Når det gjaldt de tre intervjuobjektene

uavhengig av klubbene fikk jeg svar på mine henvendelser på e-post og telefon, slik at jeg forholdsvis uproblematisk fikk tak i intervjuobjektene jeg hadde øverst på ønskelista. Av klubbene jeg kunne tenke meg å intervju hadde jeg ti navn på ønskelista. Jeg kontaktet disse ti spillerlogistikkansvarlige i klubbene via e-post, hvor jeg endte opp med å intervju fem av de ti personene fra klubbene som svarte raskt og tilfredsstillende.

Rosenborg BK har en lang og stolt historie som Norges mestvinnende fotballag gjennom tidene med sine 26 seriegull. De har siden 1979-sesongen vært i Eliteserien samtlige sesonger. Gjennom de siste ti sesongene har de vært et stabilt lag i toppen av norsk fotball med 5. plass som sin dårligste plassering og en gjennomsnittsplassering på 2,3. plass (altomfotball, 2023). Roar Vikvang er sportslig koordinator i Rosenborg BK, som innebærer et hovedansvaret for klubbens sportsavdelingen. Dette inkluderer et overordnet ansvar for arbeidet med spillerlogistikk, som en av flere viktige arbeidsområder i klubben. Han ble ansatt i en 100% stilling i 2022, etter tidligere å ha vært ansatt i klubben som leder av SalMar-akademiet siden 2020. Før dette har han lang fartstid i Stjørdals-Blink, senest som deres hovedtrener i OBOS-ligaen.

Molde FK har de siste årene vokst til å bli en stabil toppklubb i Eliteserien, og har siden 2008-sesongen vært i Norges øverste divisjon samtlige sesonger. Det vil si at de har 15 strake sesonger i Eliteserien, og vunnet serien fem av disse 15 sesongene. Gjennom de siste ti sesongene har de stabilisert seg i toppen av norsk fotball med 6. plass som sin dårligste plassering og en gjennomsnittsplassering på 2,8. plass (altomfotball, 2023). Ole Erik Stavrum er managing director i Molde FK der han rapporterer til to styrer, både i Molde Fotballklubb og Molde Fotballklubb AS. Han har arbeidet med spillerlogistikk som en av sine hovedarbeidsområder. Han ble ansatt i en 100% stilling i 2019, etter 18 år som ansatt i DNB. Likevel har han lang erfaring i klubben, både som spiller, styremedlem og trener i breddeavdelingen.

Vålerenga IF har en lang og stolt historie som en stabil klubb i toppen av norsk fotball, med blant annet fem seriemesterskap. De har siden 2002-sesongen vært i Eliteserien samtlige sesonger. Gjennom de siste ti sesongene har de derimot bare en plassering blant de fem beste, til tross for at deres dårligste plassering er en 11. plass. Dette viser at de over tid har vært stabilt midt på tabellen, med en gjennomsnittsplassering på 7,4. plass over de siste ti sesongene i Eliteserien (altomfotball, 2023). Fredrik Wisur Hansen

er sjefsspeider i Vålerenga IF. Han ble ansatt i en 100% stilling i klubben i 2021, som en del av strategien om å utvide arbeidet med spillerlogistikk. Wisur Hansen har arbeidet med spillerlogistikk som sitt hovedarbeidsområde. Han har tidligere arbeidet i klubbene Sarpsborg 08, FC København og Atalanta i mindre stillinger som speider med oversikt over unge, norske spillere.

Sarpsborg 08 har de siste årene vokst til å bli en stabil klubb i Eliteserien, og har siden 2013-sesongen vært i Norges øverste divisjon samtlige sesonger. Det vil si at de har ti strake sesonger i Eliteserien. Gjennom disse sesongene har de en 3. plass som den beste tabellplasseringen og en 14. plass som den dårligste tabellplasseringen. Likevel har de vist seg som en stabil klubb som over tid har levert gode resultater med blant annet fire 8. plasser og en gjennomsnittsplassering på 9. plass over de siste ti sesongene i Eliteserien (altomfotball, 2023). Thomas Berntsen er sportssjef i Sarpsborg 08. Han har lang erfaring i klubben og har arbeidet med spillerlogistikk som en av sine hovedarbeidsområder. Berntsen ble ansatt i klubben i 2012 i en 50% stilling, men har senere fått utvidet denne og arbeider nå i en 100% stilling. Han har tidligere erfaringer fra blant annet Kongsvinger IL og Strømmen IF som trener, og Vålerenga IF og Lillestrøm SK som spiller.

Stabæk Fotball har de siste årene slitt med å bli en stabil klubb i Eliteserien. Etter storhetstiden som ble toppet med klubbens eneste seriegull i 2008, har de rykket ned fra Eliteserien to ganger. De har riktignok rykket rett opp igjen på første forsøk, og har derfor vært i Eliteserien totalt åtte av de siste ti årene. Med nedrykk som sine dårligste resultater og en 3.plass i 2015 har klubben de siste ti årene en gjennomsnittsplassering på 11,6. plass da man regner klubbens to 2. plasser i Norges nest øverste divisjon som en 18. plass, siden det er 16 lag i Eliteserien (altomfotball, 2023). Torgeir Bjarmann er sportssjef i Stabæk Fotball, som innebærer at arbeidet med spillerlogistikk som en av hans hovedarbeidsområder. Han ble ansatt i klubben i en 100% stilling som sportssjef i 2020. Før tiden i Stabæk Fotball har han vært ansatt i Lyn Fotball som sportssjef og i Lillestrøm SK som sportslig administrator, så han har bred erfaring fra lignende stillinger i andre klubber.

Norsk Toppfotball er en interesseorganisasjon som består av alle 32 fotballklubbene som spiller i Eliteserien og OBOS-ligaen (Torjusen, 2022a). Deres målsetting er å være ledende i utviklingen av norsk toppfotball på klubbnivå. Dette innebærer flere aspekter

som det sportslige, økonomiske, kommersielle og administrative. I samarbeid med blant annet Norges Fotballforbund skal de tilrettelegge og styrke arbeidet med toppfotballen, målrettet for å optimalisere klubbene og ligaenes konkurransekraft. Dette arbeidet Norsk Toppfotball gjør, har jeg funnet meget interessant og relevant til min masteroppgave. Gjennom både årsrapporter og akademiklassifiseringer tilbyr Norsk Toppfotball mange interessante funn. Slike rapporter og mye relevant informasjon om blant annet arbeidet med spillerlogistikk gjorde Norsk Toppfotball til en sentral kilde og et godt intervjuobjekt. De er også objektive, med mål om å hjelpe alle klubbene. Samlet gir dette et godt grunnlag til å intervjuer Norsk Toppfotball, både for deres betraktninger og analyser for tiden som har vært, men også tiden fremover som er sterkt preget av rask utvikling for norsk og internasjonal fotball. Øystein Neerland er sportssjef i Norsk Toppfotball. Han ble ansatt i en 100% stilling i 2021, etter å tidligere ha erfaring som administrerende direktør i Molde FK. Det betyr at Neerland har god forståelse av hva slike roller innebærer i norsk fotball, noe som kommer godt med inn i sitt arbeid sammen med resten av administrasjonen i Norsk Toppfotball.

Atta Aneke arbeider som spilleragent og er i dette virket daglig leder i selskapet Players Management Group. Han har mange års erfaring som agent og kjenner godt arbeidet med spillerlogistikk i norsk fotball gjennom denne jobben. Aneke har tidligere erfaring som sportssjef for Oslo City FC. Dette er ikke en klubb i norsk toppfotball, men det er likevel en erfaring som sportssjef med mange likhetstrekk som en lignende stilling i toppfotballen. I min masteroppgave har jeg fra starten av ønsket å snakke med en erfaren agent som er godt kjent i spillermarkedet og representerer mange spillere i norsk toppfotball. Dette innebærer at han gjennom sin jobb har jobbet tett med mange norske klubber som har kjøpt og solgt spillere, og dermed vært direkte involvert i spilleroverganger. Grunnet at samarbeid med og forhold til agenter var et gjentakende tema i alle intervjuene med representantene fra de fem klubbene jeg intervjuet, mener jeg intervjuet med Aneke bidrar til en bedre balanse ved å høre synspunktene til en agent som «sitter på andre siden av bordet». Han har sine erfaringer om hvordan de norske klubbene arbeider med spillerlogistikk, og hvordan det er å samarbeide med klubbene i et marked som tidlig kan være både hektisk og kynisk. Derfor mener jeg Aneke er et veldig relevant intervjuobjekt i denne masteroppgaven.

Stig Torbjørnsen arbeider nå i svensk fotball gjennom å være sjefsspeider i fotballklubben IFK Göteborg. Torbjørnsen har lang erfaring fra jobben som speider,

både i Norge og nå i utlandet. Han har blant annet lang erfaring fra tiden i norsk fotball som speider for Rosenborg BK. Han kjenner derfor godt til arbeidet med spillerlogistikk i norsk fotball, og har referanser til hvordan det gjøres blant annet i Sverige.

Torbjørnsen er den eneste av mine intervjuobjekter jeg ikke har valgt å intervju for sin nåværende stilling, men i hovedsak for sine tidligere erfaringer med arbeidet med spillerlogistikk i norsk toppfotball. Jeg har altså ønsket å intervju en med lang erfaring og god kjennskap til arbeidet med spillerlogistikk i norsk toppfotball, men at han ikke på nåværende tidspunkt er knyttet til noen klubb. Dette gjør han til et intervjuobjekt som forholdsvis objektivt kan bidra til å gi innsikt i hvordan prosessene rundt arbeidet med spillerlogistikk foregår. Dette intervjuet bidro til å øke min forståelse av prosessene og arbeidet, som ga meg et bedre utgangspunkt for videre intervjuer og generelt i arbeidet med masteroppgaven. Dette var også grunnen til at jeg ønsket å gjennomføre intervjuet med Torbjørnsen tidlig i prosessen.

4.4 Datainnsamling

Med utgangspunkt i det fortolkende paradigme og kvalitativ metode, benytter jeg meg av semistrukturerte intervjuer. Denne typen intervju gir meg nødvendig fleksibilitet og muligheten til å innhente informasjon jeg ikke var forberedt på (Thagaard, 2018). Jeg anså altså denne fleksibiliteten som en stor fordel da jeg intervjuer ulike personer i ulike klubber, og ønsket å strekke meg etter å tilpasse alle intervjuobjektene. Jeg fastsette temaene på forhånd med en overordnet plan på hvordan jeg ønsket å stille spørsmål. Rekkefølgen på spørsmålene styres av intervjuets utvikling, med de spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene som til enhver tid er naturlig ut ifra intervjuobjektets fortellinger. Det handler altså om å forberede et utgangspunkt, med forberedelser om å være fleksibel. Uavhengig av dette er det alltid min oppgave i intervjuene å sørge for å stille de viktigste spørsmålene oppgaven krever.

4.4.1 Intervjuguide

En viktig del av mine forberedelser til alle intervjuene handlet om å ferdigstille en intervjuguide som ga meg den nødvendige oversikten og strukturen over hvilke temaer jeg skulle gjennom i intervjuet (Jacobsen, 2015). Grunnet ulike intervjuobjekter var jeg nødt til å tilpasse intervjuguiden (vedlegg 3) ut ifra hva jeg ønsket å få ut av de ulike personene jeg snakket med. Jeg valgte derfor å lage fire ulike intervjuguides. Den første

intervjuguiden brukte jeg i mine fem intervjuer med de ulike klubbene jeg snakket med. Denne intervjuguiden benyttet jeg videre som utgangspunkt for de tre andre intervjuguidene, med ulike tilpasninger til hvert intervjuobjekt avhengig av hva som var relevant for de tre intervjuene. Selv om det var mer arbeid og utarbeide fire ulike intervjuguider, opplevde jeg i løpet av intervjuprosessen og i etterkant at det gjorde meg godt forberedt til intervjuene og jeg var godt kjent med tematikken jeg ønsket å ta opp med de ulike intervjuobjektene.

Videre valgte jeg å dele alle de fire ulike intervjuguidene inn i fire ulike kategorier (Jacobsen, 2015). Disse kategoriene var også tilpasset de ulike intervjuobjektene, med noen fellestrekk og andre ulikheter. Disse kategoriene brukte jeg i hovedsak for min egen del for å kontinuerlig gjennom intervjuene ha den nødvendige oversikten jeg ønsket for å gjennomføre gode intervjuer. Videre hadde jeg noen hovedspørsmål jeg bestemte meg på forhånd at jeg må huske å stille, og gjerne vie litt ekstra tid til. Ved noen av hovedspørsmålene hadde jeg også klar konkrete oppfølgingsspørsmål avhengig av hva intervjuobjektet svarte, for at jeg skulle få mest mulig utfyllende svar innenfor de viktigste temaene.

Intervjuguiden baserte seg i hovedsak på tidligere forskning, teoretiske bakteppe og personlige erfaringer (Jacobsen, 2015). Tidligere forskning og teoretiske bakteppe var grunnlaget for selve utarbeidelsen av intervjuguidene, mens min personlige erfaring ble brukt i nødvendige tilpasninger og i utøvelsen av å skille mellom de fire ulike intervjuguidene. I tillegg utarbeidet jeg en felles innledning og avslutning jeg brukte i alle intervjuene. Innledningen hadde til hensikt å i hovedsak informere om prosjektet slik at intervjuobjektet følte seg trygg på hva han var med på. Jeg fortalte videre om deres rolle og spurte om lydopptak av intervjuet var greit. Avhengig av om intervjuet var ved møte eller over telefon, innhentet jeg også skriftlig samtykke i den innledende prosessen. Avslutningen besto på den andre siden av oppsummerende informasjon og spørsmål basert på intervjuet som var gjennomført. Jeg informerte om veien videre med hovedbudskap om at de er velkomne til å kontakte meg igjen når de skulle ønske. Jeg var også opptatt av å gi de rom dersom de hadde noe mer de ønsket å formidle.

4.4.2 Gjennomføring av intervju

Til tross for at intervjuguidene var arbeidet godt med og ferdigstilt, så jeg det som nødvendig å gjøre forberedelser til hvert intervju. Alle intervjuobjektene var valgt ut fra

forskjellige variabler som gjorde de til gode intervjuobjekter, og det var derfor nødvendig å sette seg godt inn i alles situasjon. God kunnskap og forståelse av konteksten ses på som avgjørende for at spørsmålene og flyten i samtalene oppleves relevante av intervjuobjektet (Thagaard, 2018).

Jeg hadde i utgangspunktet et bredt geografisk utvalg. Dette gjorde at jeg var nødt til å ta noen valg i gjennomføringen av intervjuene. Jeg ønsket å strekke meg langt for å oppsøke intervjuobjektene der de holder til på arbeid. Det er flere grunner til at jeg ønsket dette for å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer (Jacobsen, 2015). I hovedsak handlet dette om at jeg ønsket å besøke intervjuobjektene for å vise min interesse, men også for å få et best mulig helhetlig inntrykk av arbeidsplassen og klubben der det var relevant. I tillegg er det fordeler i selve gjennomføringen av intervjuene som at jeg ser intervjuobjektene kroppsspråk gjennom hele intervjuet, og at jeg sikrer bedre forutsetninger for en god flyt og dynamikk i samtalene.

Intervjuene med Øystein Neerland, Fredrik Wisur Hansen og Torgeir Bjarmann lot seg forholdsvis enkelt gjennomføres i Oslo-området. I tillegg reiste jeg til Sarpsborg og Gøteborg for intervjuene med Thomas Berntsen og Stig Torbjørnsen. Til tross for at dette var noen timers reiser, ønsket jeg å strekke meg langt for å besøke intervjuobjektene på deres respektive klubbhus for å få et best mulig inntrykk. Grunnet at Atta Aneke reiser mye i sin jobb, samt at Roar Vikvang og Ole Erik Stavrum bor mange timers kjøretur unna ble de tre intervjuene gjennomført over telefon. Likevel ser jeg på det som positivt at jeg fikk gjennomført fem av åtte intervjuer ansikt-til-ansikt, samtidig som jeg ikke satt noen geografiske begrensinger for prosjektet som i sum ga en god balanse av intervjuobjekter og tilhørende gjennomføring.

Tid og sted for alle intervjuene ble godt planlagt i forkant av hvert intervju. Med unntak av et intervju som ble utsatt på kort varsel og raskt ble løst ved hjelp av god dialog, gikk gjennomføringen av alle intervjuene som først planlagt. Jeg møtte alle intervjuobjektene til avtalt tid og sted og forutsetningene var gode i alle intervjuene for ønsket gjennomføringer. Da det formelle, det tekniske og innledningen var gjennomført, startet intervjuene. Jeg fikk inntrykk av at intervjuobjektene var engasjert i intervjuets temaer og at de var komfortable i intervjuet. Jeg varierte mellom å lytte og stille oppfølgingsspørsmål, samtidig som jeg var opptatt av å gi positive reaksjoner på det de snakket om. Jeg fokuserte på ikke å avbryte intervjuobjektet, som er viktig for en god

helhetlig dialog og for å opprettholde tilliten gjennom hele intervjuet (Thagaard, 2018). Intervjuene varte fra 35 til 75 minutter, alt etter hvor mye tid intervjuobjektet hadde til rådighet. Selve intervjuene gikk som planlagt og jeg fikk som ønsket vært innom alle de ulike temaene jeg hadde forberedt til hvert intervju. Mitt inntrykk er at det i hovedsak skyldtes at jeg var veldig godt forberedt og at alle intervjuobjektene er svært kunnskapsrike innenfor arbeidet med spillerlogistikk.

4.5 Behandling av data

I etterkant av alle mine åtte intervjuer, ble dataen behandlet. Denne databehandlingen startet med transkribering. Jeg hadde gjort lydopptak for å gi meg selv best mulig forutsetninger til transkriberingsfasen. Til tross for at jeg kjente på utfordringer knyttet til at kroppsspråk og stemmeleie ble til ren tekst, bidro det å gjøre intervjuene fra lyd på lydopptakeren om til tekst med på å skaffe meg den nødvendige oversikten over det forholdsvis store datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg startet derfor med å transkribere intervjuene kort tid etter gjennomføringen av intervjuene. Da hadde jeg intervjuet friskest i minnet og jeg husket flest mulig detaljer av verdi fra intervjuet. Jeg valgte å gjøre transkripsjonen ordrett for at rådataene skulle være så reelle og presise som mulig. Dette hjalp meg med å minimere mulighetene for at intervjuobjektens utsagn ble mistolket, og gjorde at jeg med en større trygghet kunne trekke direkte sitater fra transkripsjonen inn i resultatdelen. Videre valgte jeg å skrive alt på bokmål, unngå pauseord og gjentatte ord for å bedre kvaliteten på teksten og gjøre de mer leservennlige uten at intervjuobjektens historier ble noe endret (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg til selve transkripsjonen noterte jeg ned mine erfaringer og refleksjoner etter hvert intervju. Dette hjalp meg for en bedre forståelse da jeg ved senere anledning fant frem transkripsjonen. Transkripsjon kan være tidkrevende, men ved at jeg hadde noen dager avstand mellom intervjuene fikk jeg god tid til å gjøre meg ferdig med transkriberingen før neste intervju sto for tur. Dette ga meg nødvendige pauser i transkriberingen som ga meg tid til å fordøye intervjuene og reflektere over det som ble sagt, som var nyttig inn mot analyseprosessen.

Transkriberingen hjalp i stor grad til med å legge grunnlaget for analysen av datamaterialet. For å gi seg selv det best mulige utgangspunktet i overgangen fra transkribering til analyse, så handler det om å skaffe oversikt over datamaterialet (Thagaard, 2018). I den videre analysen av datamaterialet jeg hadde samlet inn og

transkribert, benyttet jeg en analysestrategi som fokuserer på innholdet i materialet (Anker, 2020). Metoden kalles tematisk analyse og fokuserer på å identifisere, analysere og sortere det empiriske materialet. Denne metoden samsvarer med den hermeneutiske metoden. Med utgangspunkt i det innsamlede datamaterialet beskrevet ovenfor, kodet jeg ord, setninger og avsnitt i ulike kategorier. Det var derfor viktig å gjøre dette grundig slik at kategoriene bidrar til å skape oversikt og forståelse, til tross for utfordringene ved å miste konteksten da deler tas ut helheten.

Selve analyseprosessen består av fire deler. Den første delen pågikk underveis i alle intervjuene, ved at jeg gjorde tankenotater. Disse tankenotatene besto av helt konkrete ting jeg bemerket meg under intervjuene om informasjonen jeg mottok, og bidro som et godt utgangspunkt før videre analyse. Den andre delen handlet om å skaffe god nok oversikt over det samlede datamaterialet etter at intervjuene og transkriberingen var ferdig. Her foretok jeg en induktiv koding der jeg uten bevisst bruk av teori behandlet datamaterialet. I fasen med fokus på å skaffe god nok oversikt ønsket jeg å ha et åpent sinn for å gi meg selv muligheten til å fange opp nye aspekter uten sammenheng med tidligere forskning eller teori. Den tredje delen handlet om å se datamaterialet i en større teoretisk sammenheng, hvor jeg i motsetning til i den andre fasen faktisk bearbeidet kodene på bakgrunn av det teoretiske bakteppet. I denne fasen benyttet jeg deduktiv tilnærming. Kombinasjonen av induktiv og deduktiv tilnærming jeg har benyttet meg av, kalles abduktiv analyse. Abduktiv analyse har som mål å gi forskeren forutsetninger til å videreutvikle teori ved å oppdage datamateriale som bryter med de teoretiske forventningene (Anker, 2020). I den fjerde fasen koblet jeg kodene sammen med de ulike kategoriene. Her benyttet jeg en kombinasjon av teoridrevne og empiridrevne analyser, der jeg først kodet innholdet innhentet fra intervjuobjektene og videre benyttet disse kodene til å samle de i kategorier basert på det teoretiske rammeverket (Anker, 2020).

For å helt konkret vise hvordan dette er gjort viser jeg et eksempel i en oppsatt tabell nedenfor med kategoriene organisasjonsteori og informasjonsoverbelastning. Av innsamlet data kodet jeg innholdet fra intervjuobjektene, før jeg videre brukte disse kodene og samlet de i ulike kategorier basert på det teoretiske rammeverket. Her ble altså utsagn om eksempelvis rollefordelingen i arbeidet med spillerlogistikk koblet til organisasjonsteori.

Kategori	Kode	Klubb	Sitat
Organisasjons-teori	Klubbens prioriteringer i arbeidet med spillerlogistikk.	Stabæk Fotball	Det er i spillerlogistikken pengene ligger. Det er det vi drifter nesten hele klubben på, pluss noen markedsinntekter, men inntektene ved spillerlogistikk er de aller viktigste. Sånn sett burde man brukt nesten all tid på det. Men klubben er ikke stor nok.
Organisasjons-teori	Rollefordeling i arbeidet med spillerlogistikk.	Vålerenga IF	Vi har en dataspeider i 100% stilling plassert i Kroatia som foretar et første filter av scouting gjennom data. Deretter er det min og sportssjefs rolle å jobbe videre med hans analyser.
Informasjons-overbelastning	Strategi om hvilke agenter klubben ønsker å arbeide tett med.	Molde FK	På WhatsApp blir jeg kontaktet av 150 personer daglig, så her kan man absolutt drukne i henvendelser. Vi ønsker derfor i hovedsak å arbeide tettere med agenter vi vet vi får noe igjen fra, enn å bruke tid på å utforske det ukjente.
Informasjons-overbelastning	Klubborganisering tilknyttet samarbeid med agenter.	Rosenborg BK	Det er et utall av henvendelser fra inn og utland. Det er en stor business og det er fort gjort å gå seg bort i det landskapet, så det å ha en sterk klubborganisering og være trygg på det man står for selv for å holde kursen tror vi er viktig.

4.6 Kvalitetsvurderinger

Kvalitativ forskning har mange forskjellige gjennomføringsmetoder. Det er derfor viktig å vurdere kvaliteten på forskningen (Jacobsen, 2015). Jeg vil derfor redegjøre for kvaliteten på min forskning med utgangspunkt i begrepene validitet (gyldighet), reliabilitet (pålitelighet) og overførbarhet.

4.6.1 Validitet

Validiteten handler om de tolkningene man gjør er gyldige (Jacobsen, 2015). Dette innebærer om de konklusjonene man trekker faktisk er det som stemmer med virkeligheten. Gjennom dette prosjektet har jeg hatt som mål å finne ut mer og øke forståelsen av hvordan de spillerlogistikkansvarlige i norsk fotball arbeider og organiseringen som ligger til grunn for deres arbeid. Det er ved hjelp av intervjuer og intervjuobjektens egne ord, fortellinger som har dannet grunnlaget for min tolkning og videre analyse. Det har derfor vært viktig for meg å styrke validiteten med gode intervjuobjekter gjennom et utvalg av personer som kjenner godt til dette arbeidsfeltet. Kombinert med dette har jeg hatt et viktig ansvar gjennom mine forberedelser for at spørsmål og samtalene har fått frem gyldige resultater (Thagaard, 2018). Videre har det vært viktig for å oppnå gyldige resultater at jeg har holdt meg både objektiv og kritisk i mine refleksjoner av egne tolkninger, for å gi best mulig utgangspunkt til analyseprosessen. Mine tolkninger har basert seg på hermeneutisk fortolkning. Videre var både teori og tidligere forskning sentralt gjennom hele analyseprosessen som ga en bekreftelse på at tolkningene var rimelige, som også styrker validiteten (Thagaard, 2018). På den andre siden kan egne erfaringer også påvirke tolkningene som gjøres. Jeg valgte derfor et utvalg av intervjuobjekter der jeg verken har kjennskap til personene eller et nært forhold til klubben. Det var derfor naturlig for meg å innta en objektiv rolle gjennom hele forskningsprosessen, ved at jeg i hovedsak følger norsk fotball tett og totalt sett ønsker det beste for norsk klubb- og landslagsfotball. Vi bør likevel kunne regne med en viss subjektivitet av meg som forsker (Thagaard, 2018).

4.6.2 Relabilitet

Relabilitet handler om studien er til å stole på (Jacobsen, 2015). Dette innebærer at studien må gjennomføres på en troverdig måte for å skape tillit til at dataen faktisk er

korrekte. I prinsippet skal en kunne få de samme resultatene og konklusjonen av å gjennomføre den samme undersøkelsen en gang til. Helt like resultater og konklusjon er likevel ikke målet i kvalitative studier, men viktigheten av tillitsfull gjennomført studie står seg (Thagaard, 2018). Jeg har derfor ønsket å skape troverdighet og tillitt gjennom å gi detaljerte beskrivelser i metoddelen av hele min forskningsprosess. Dette for at utenforstående kan forstå forskningsprosessen og min håndtering av dataen, og derfor objektivt vurdere forskningen (Thagaard, 2018). En potensiell utfordring var måten intervjuene ble gjennomført på, ved at noen ble gjennomført ved at jeg besøkte de mens andre ble gjort over telefon. En digital avstand mellom forsker og intervjuobjekt kan gjøre at de ikke åpner seg i like stor grad som ønsket (Thagaard, 2018). Jeg var derfor opptatt av å gjøre noen intervjuer med klubbbesøk først. De fire første intervjuene jeg gjorde møtte jeg derfor intervjuobjektene, før de tre påfølgende var over telefon. På denne måten fikk jeg gjennomført intervjuer på ønsket måte først, slik at jeg hadde en formening om hva jeg kunne forvente til de videre intervjuene over telefon. Jeg erfarte at dette ikke var noe problem, og jeg opplevde at de jeg snakket med over telefon var like villige til å dele informasjon om sine klubber og hvordan de arbeider. Konteksten for de ulike intervjuene kan altså ha påvirket datainnsamlingen, men jeg opplevde at det var av liten betydning (Thagaard, 2018). Registrering av data er også viktig, og derfor var jeg opptatt av å få tillatelse til å bruke lydopptaker i alle intervjuene. Dette hjalp meg til å kunne gi fullstendig gjengivelse av intervjuene, som gjorde at jeg i fremvisningene av funnene hadde gode forutsetninger til å skille tydelig mellom hva som er intervjuobjektens utsagn og hva som er mine fortolkninger (Thagaard, 2018).

4.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om studien er representativ (Jacobsen, 2015). Dette innebærer i hvor stor grad en kan generalisere, ved at de resultatene og konklusjonen man kommer frem til innenfor et avgrenset område også kan være gjeldende i andre sammenhenger. Et alternativ for å styrke overførbarheten var å foreta utvalget mitt på en annen måte (Thagaard, 2018). Likevel prioriterte jeg et strategisk utvalg for å velge ut intervjuobjektene jeg mente var riktige for å sikre kunnskapen av stor betydning for oppgaven og dermed få best mulig innsikt i problemstillingen. Vi kan derfor ikke si at resultatene og konklusjonen i denne oppgaven er overførbart til alle klubbene i norsk toppfotball (Thagaard, 2018). Selv om man ikke kan generalisere, er det rimelig å anta

at både resultatene og konklusjonen vil være av interesse for de fleste klubbene i norsk toppfotball som arbeider med spillerlogistikk. Spesielt for klubbene i Eliteserien og de helprofesjonelle klubbene i OBOS-ligaen med de økonomiske rammene som hører med det, vil denne oppgaven forhåpentligvis være av interesse. Jeg har i analysearbeidet og i utformingen av resultatet og konklusjonen prøvd å fremstille ulike temaer av interesse for mange på en måte som gjør at mange klubber vil kunne kjenne seg igjen, og ulike aspekter vil derfor være overførbart og hensiktsmessig å få innsikt i. Jeg har også forsøkt å ikke legge for stor vekt på kortsiktige trender i markedsutviklingen innenfor arbeidet med spillerlogistikk, for å strekke seg etter at overførbareheten av interesse for andre klubber også vil kunne stå seg i litt tid fremover (Thagaard, 2018).

4.7 Ethiske overveielser

Helsinkideklarasjonen har siden 1964 hatt en posisjon som det viktigste internasjonale dokumentet innenfor forskningsetikk. Den inneholder blant annet veiledende regler og retningslinjer som skal verne om forskning på mennesker (Førde, 2014). Det er derfor svært viktig at jeg gjennom hele dette prosjektet tar ansvaret for å reflektere rundt ulike potensielle problemstillinger som er tilknyttet forskingsprosessen. Det er viktig i all forskning å foreta etiske overveielser, da forskningen kan ha stor innvirkning på både samfunnet og de involverte personene knyttet til forskningen (Jacobsen, 2015). Derfor var jeg opptatt av å sette meg godt inn i dette på forhånd, slik at jeg gjennom hele forskningsprosjektet har vært i stand til å forstå de etiske prinsippene.

Med dette utgangspunktet må min masteroppgave følge nødvendige regler og retningslinjer fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). NSDs oppgave er å bidra til at slike prosjekter som min masteroppgave følger disse reglene og retningslinjene om datahåndtering, arkivering og deling av forskningsdata (NSD, 2023). Dette innebærer å sikre rettighetene til min masteroppgaves intervjuobjekter. Jeg måtte derfor søke til NSD om godkjenning av prosjektet før jeg starte datainnsamlingen. Jeg ønsket å gjøre dette i god tid for å gi meg selv fleksibilitet og best mulig tid til videre arbeid med masteroppgaven. Jeg mottok godkjennelse fra NSD 08.08.22 (vedlegg 2).

Videre har jeg når det gjelder forskningsetiske retningslinjer valgt å ta utgangspunkt i Jacobsen (2015) sine tre grunnleggende krav i forholdet mellom forsker og den som

forskes på. Disse tre kravene er informert samtykke, krav til privatliv og krav til riktig presentasjon.

4.7.1 Informert samtykke

Det første av Jacobsens (2015) krav handler om at alle deltakerne må gi deres informerte samtykke. Dette omhandler at alle som deltar i forskningsprosjektet skal få tilstrekkelig informasjon om prosjektet, og hva det vil innebærer å delta. Dette er basert på utgangspunktet om at alle forskningsprosjekter skal ha frivillig deltakelse. Videre betyr det at deltakerne når som helst og helt uten konsekvenser kan trekke seg fra prosjektet. Alle deltakerne til min masteroppgave har fått denne nødvendige informasjonen gjennom samtykkeskjemaet. Her står det blant annet tydelig om hva prosjektet handler om, at det er frivillig å delta og at en når som helst kan trekke seg helt uten konsekvenser. I tillegg til at alt av nødvendig informasjon har blitt formidlet skriftlig gjennom samtykkeskjemaet, har det viktigste også blitt formidlet muntlig. Alle deltakerne skrev under på dette samtykkeskjemaet. Det kan dermed dokumenteres at alle intervjuobjektene deltar frivillig gjennom informert samtykke. Samtykkeskjema ble utformet etter den anbefalte malen fra NSD.

4.7.2 Krav til privatliv

Det andre av Jacobsens (2015) krav handler om at alle deltakerne har rett til privatliv. Dette kravet har vært veldig viktig for meg å være bevisst på å følge siden jeg tidlig i prosessen bestemte meg for å bruke både navn på klubb, navn på intervjuobjekt og tilhørende stillingstittel i masteroppgaven. Jeg tok et bevisst valg om at jeg for oppgavens kvalitet og troverdighet ønsket å bruke intervjuobjektens navn. Dette fordi jeg mener jeg har fått tak i svært gode intervjuobjekter med forutsetningene til å svare på mine spørsmål og diskutere alle de ulike temaene. Videre ønsker jeg at denne åpenheten bidrar til å gjør det tydelig for alle som leser oppgaven hvem jeg har snakket med. For eksempel er det godt kjent gjennom media at Thomas Berntsen den eneste personen som har arbeidet med spillerlogistikk i Sarpsborg 08 over lang tid, og det ville derfor vært vanskelig å skjule hans navn og stillingstittel. Grunnet dette lille miljøet i mange klubber har jeg derfor ønsket åpenhet rundt dette, for å slippe at noe skal være hemmelig slik at det potensielt kan oppstå uønskelige spekulasjoner.

Jeg har helt bevisst unngått å omtale intervjuobjektene med noe annet enn det de selv har beskrevet seg som. Jeg har ingen intensjon om å dele noe sensitiv informasjon som kan skade klubbens omdømme eller enkeltpersoners privatliv eller omdømme. Jeg har derfor vært veldig opptatt av å ikke innhente noen sensitive opplysninger om hverken klubb eller enkeltperson. Videre har alle skrevet under helt konkret på at jeg bruker deres navn, stillingstittel og navn på klubb. I samtykkeskjemaet skulle dette hukes av for, slik at de bevisst leste gjennom og godkjente. Dette for at det ikke skulle være noe som overses, og det kan oppstå som en overraskelse og en potensiell utfordring i etterkant. Etter at en person fra en ikke navngitt klubb var intervjuet, ytret personen ønske om at det nederste punktet jeg ønsket huket av i samtykkeskjemaet som omhandlet navn, stillingstittel og klubb ikke var OK. Dette har jeg hele veien respektert, og derfor nevnes ikke denne personen i oppgaven og er ikke mulig å gjenkjenne på noen måter. Dette intervjuet har altså kun blitt brukt til å øke min kunnskap tilknyttet arbeidet med spillerlogistikk.

4.7.3 Krav til riktig presentasjon

Det tredje av Jacobsens (2015) krav handler om at alle deltakerne har krav til riktig presentasjon. Her er det avgjørende at jeg som forsker strekker meg langt for å beholde min integritet for å få frem den riktige kunnskapen som fremkommer av forskningen. Ansvarer ligger altså hos meg for med hjelp av mine erfaringer, kunnskap, rettferdighet og ærlighet å fremstille på en sann og presis måte. Det er viktig at sannheten står i fokus i forsøket på å finne ny kunnskap. Dette for både å respektere intervjuobjektene og forskningen generelt. Fra intervjuene jeg har gjennomført med mine åtte intervjuobjekter, innebærer dette at jeg gjengir riktig resultat, og beholder det i riktig kontekst. Med det ønsker jeg altså at intervjuobjektene i så stor grad som mulig kan kjenne seg igjen i mine tolkninger og formidling. For å gjøre dette etter beste evne har jeg tatt aktive grep for å balansere intervjuobjektene og oppsøkt flere sider av ulike temaer, og forsøkt å holde en så nøytral posisjon som mulig. Dette har jeg prøvd å være bevisst på gjennom alle intervjuer, uavhengig av min kjemi med intervjuobjektene og hvordan samspeillet var før og under selve intervjuet. Jeg har også derfor vært åpen gjennom hele intervjuprosessen og presentert godt til alle intervjuobjektene hva meningen med prosjektet er og hva jeg ønsker å få ut av nettopp deres intervju.

5.0 Resultat og diskusjon

I dette kapittelet skal jeg gjennomgå studiens viktigste funn. For å presentere resultatene på en ryddig måte med et tema av gangen, benytter jeg fremleggingsmetoden som innebærer en blanding av sitater fra intervjuobjektene og mine fortolkninger av dem (Jacobsen, 2015). Jeg har valgt å dele inn kapittelet i fire deler som på hver sin måte bidrar til å svare på problemstillingen om hvordan klubber i norsk toppfotball arbeider med kjøp og salg av spillere, og hvorfor de organiserer arbeidet på denne måten. Først vil jeg presentere hvordan klubbene er organisert og øke forståelsen for hvorfor hver klubb organiserer seg på måten de gjør. Videre skal jeg ta for meg hvordan klubbenes organisering påvirker arbeidet med spillerlogistikk gjennom blant annet hvordan de forholder seg til agenter. Avslutningsvis vil jeg gå i dybden på hvordan klubbene faktisk arbeider både med spillerkjøp og spillersalg for å oppnå sportslige og økonomiske resultater.

5.1 Klubbenes organisering

Hvordan klubbene i norsk toppfotball arbeider med kjøp og salg av spillere påvirkes av hvordan klubbene er organisert og hvordan dette legger til rette for arbeidet med spillerlogistikk. Klubbene jeg har intervjuet er alle organisert på ulike måter. Jeg vil nå med utgangspunkt i organisasjonsteorien se nærmere på alle fem klubbenes organisasjonsstrukturer og hva slags betydning dette har for hvordan arbeidet med spillerlogistikk er organisert. Etter en gjennomgang av alle fem klubbene tar jeg nærmere for meg hvordan Norsk Toppfotball mener klubbene bør organisere seg og strukturere arbeidet med spillerlogistikk.

5.1.1. Rosenborg BK

Roar Vikvang har i Rosenborg BK stillingstittelen «sportslig koordinator», som innebærer et overordnet ansvarlig på sport, både på herresiden og damesiden. Under seg har han en sportslig leder på herresiden og en på damesiden. På herresiden er sportslig leder Micke Dorsin, og denne rollen har 100% fokus på arbeidet med spillerlogistikk. Dorsin har som sportslig leder hovedansvaret for spillerlogistikken, og dermed også leder for en liten avdeling på sport som heter «scouting og analyse». Denne avdelingen representerer en tydelig intern rollefordeling, bestående av Dorsin, Trond Henriksen

(Speider – Topp spillerutvikler), Per Jarle Dalum (Analyse) og Erik Selnæs (Analyse). Både Henriksen, Dalum og Selnæs er ansatt 100% stillinger, men benyttes på ulike områder i klubben. For eksempel arbeider Dalum og Selnæs mye med analyse av motstandere i sesong, men bistår likevel Dorsin etter behov med dataanalyse av eksterne spillere som er aktuelle for Rosenborg BK å hente.

Måten Rosenborg BK er organisert ligner mest på et maskinbyråkrati. Her er alle de fem delene en organisasjon består av synlige. I et slikt maskinbyråkrati spiller teknostrukturen en nøkkelrolle i organisasjonen. Arbeidet med spillerlogistikk i Rosenborg BK kan knyttes til denne delen av organisasjonen, ved at teknostrukturen består av analytikerne som er ansvarlige for å designe systemene som i stor grad påvirker utfallet. De analyseansvarlige i Rosenborg BKs avdeling «scouting og analyse» har posisjon som rådgivere til Dorsin, men til tross for dette sitter de på forholdsvis stor makt gjennom stor evne for påvirkning til viktige beslutninger. Vi kan se tydelige endringer ved at Rosenborg BK nå for alvor prioriterer arbeidet med spillerlogistikk og har bygget opp en solid avdeling med en teknostruktur som arbeider med spillerlogistikken. De er selv tilfreds med måten de har fått på plass en avdeling med relativt mange ansatte, der fokuset har vært å sette sammen et utfyllende team med komplementære egenskaper for å lukkes i arbeidet med spillerlogistikken.

5.1.2. Molde FK

Ole Erik Stavrum har i Molde FK stillingstittelen «managing director» og beskriver det som en blanding av de to stillingstitlene vi forbinder med «daglig leder» og «sportssjef». Det innebærer at klubben verken har en egen daglig leder eller sportssjef, men Stavrum i en slags dobbeltrolle. Konkret til arbeidet med spillerlogistikken i Molde FK er Stavrum selv sterkt delaktig. Hovedtrener Erling Moe er også involvert, spesielt i en tidlig fase ved å beskrive behovene og i den avsluttende fasen når beslutninger tas. I tillegg til Stavrum og Moe har Molde FK to speidere i sitt speiderteam med hovedfokus på spillerlogistikk. Espen Sørum Hansen i en 100% stilling og Jon Vik som bistår i det som det siste året har blitt en mindre aktiv rolle. Selve arbeidet med spillerlogistikken er altså tredelt mellom managing director, speiderteam og hovedtrener. Molde FK vurderer i tillegg å rekruttere en dataspeider ved at de på sikt ønsker å utforske i flere markeder enn de gjør i dag.

Molde FK er i likhet med Rosenborg BK organisert som et maskinbyråkrati. Likevel er det et skille mellom klubbene knyttet til arbeidet med spillerlogistikk ved at Molde FK ikke har en like tydelig teknostruktur med like klar rollefordeling som i Rosenborg BK. Til tross for dette spiller teknostrukturen uansett en nøkkelrolle i Molde FK. Dette gjennom at deres speidere har stor tillitt og forholdsvis mye makt, som gjenspeiles i klubbens filosofi gjennom måten de arbeider med spillerlogistikk. Molde FK har valgt å organisere arbeidet med spillerlogistikk på denne måten da de over en årrekke har hatt stor suksess gjennom dette tette samarbeidet med speider Jon Vik. Organiseringen i arbeidet med spillerlogistikk og ansettelsen av Vik som klubbens speider er noe klubben har ønsket å videreutvikle og bygge videre på. Teknostrukturen i Molde FK har altså hatt forholdsvis stor makt i en årrekke, og er noe de med sine erfaringer ønsket å bygge videre på gjennom å til enhver tid ha minimum en ansatt speider i klubben. Dette har de siste ti årene vært bidratt sterkt til suksessen Molde FK har hatt, både sportslig med mange seriegull og økonomisk med mange gode salg ut av Eliteserien.

5.1.3. Vålerenga IF

Fredrik Wisur Hansen har i Vålerenga IF stillingstittelen «sjefsspeider», og er en av tre ansatte i 100% stillinger med spillerlogistikken som sin hovedarbeidsoppgave. Over seg har Wisur Hansen sportssjef Joacim Jonsson som har det overordnede ansvaret for arbeidet med spillerlogistikk i Vålerenga IF. Det er sportssjef Jonsson som sammen med hovedtrener Dag-Eilev Fagermo samarbeider om å ta viktige beslutninger knyttet til spillerlogistikk, mens Wisur Hansen i større grad er en del av teamet under sportsjef Jonsson. I dette temaet som arbeider med spillerlogistikken har Vålerenga IF i tillegg til en sportssjef og en sjefsspeider, en dataspeider plassert i Kroatia. Hans hovedarbeidsoppgave er å foreta et slags første filter av aktuelle spillere ved å speide gjennom data. Wisur Hansen og Jonsson jobber videre med hans funn og forslag til hvilke spillere som bør hentes til Vålerenga IF.

Måten Vålerenga IF er organisert ligner i likhet med Rosenborg BK og Molde FK mest på et maskinbyråkrati. Teknostrukturen i Vålerenga IF har likevel ikke den samme innflytelsen og makten på arbeidet med spillerlogistikk slik vi ser i Molde FK. Dette grunnet at der Molde FK har veletablerte speiderteam med en tydelig klubbfilosofi, er teknostrukturen i Vålerenga IF forholdsvis ferskt. Likevel har de nå lagt til rette for at dette skal få en mer sentral rolle, ved at de har tatt en klar retning gjennom sine valg de

siste årene. Tidligere sportssjef Jørgen Ingebrigtsen problematiserte måten de nedprioriterte arbeidet med spillerlogistikk og kjempet for å få på plass et større team som la til rette for at Vålerenga IF kunne utvikle seg her. Ansettelsen av Wisur Hansen og en dataspeider var et resultat av at dette ble høyere prioritert i Vålerenga IF. Nå har teknostrukturen større makt enn tidligere og det ligger til rette for at de som arbeider med spillerlogistikken får mer innflytelse og kan påvirke beslutningene i klubben og bidra til sportslig utvikling.

5.1.4. Sarpsborg 08

Thomas Berntsen har i Sarpsborg 08 stillingstittelen «sportssjef», og har hovedansvaret for arbeidet med spillerlogistikken i klubben. Berntsen har en 100% stilling i Sarpsborg 08 og har arbeidet med spillerlogistikk som sitt hovedarbeidsområde. Han har tidligere hatt noen assistenter, og har også nå med seg en ansatt i en mindre deltidsstilling. Han bistår Berntsen spesielt i den tidlige fasen ved å kartlegge spillere, mye ved hjelp av dataspeiding. Utenom denne hjelpen, har Berntsen alt ansvaret i klubben for arbeidet med spillerlogistikken.

Måten Sarpsborg 08 er organisert ligner mest på et ekspertbyråkrati. Sammenlignet med Rosenborg BK, Molde FK og Vålerenga IF har Sarpsborg 08 en liten teknostruktur. Fire av de fem delene en organisasjon består av synlige, kun mellomledelsen som fraværende. Dette viser seg i Sarpsborg 08 blant annet ved at avstanden fra den operative kjerne til toppledelsen er kort, og at arbeidet med spillerlogistikk gjøres i hovedsak av sportssjefen selv. Det er ikke prioritert ressurser til å organisere et større team som i de tre overnevnte klubbene. Dette påvirker sportssjefens arbeidsforhold ved at han ikke har med seg et team med flere ansatte i 100% stillinger. Arbeidet med spillerlogistikken blir derfor annerledes utført ved at utenom hjelpen sportssjef Berntsen mottar i den tidlige fasen ved å kartlegge spillere av assistenten i en deltidsstilling, utfører han alt arbeidet med spillerlogistikk på egenhånd. Sarpsborg 08 har valgt å organisere arbeidet med spillerlogistikk på denne måten de dette ikke gis mer ressurser, samt at de har veldig tillitt til arbeidet Berntsen gjør og har utført for klubben i en årrekke.

5.1.5. Stabæk Fotball

Torgeir Bjarmann har i Stabæk Fotball stillingstittelen «sportssjef», og har det overordnede ansvaret for klubbens avdeling «fotball herrer». Bjarmann har en 100% stilling i Stabæk Fotball og har arbeidet med spillerlogistikk som en av mange arbeidsområder. Fokuset på arbeidet med spillerlogistikk varierer, men i snitt over tid dekker dette arbeidet kun rundt 20% av stillingen. Han har tidligere hatt med seg en assistent på en mindre stilling, men Bjarmann er nå alene. I nærmeste periode er det heller ikke fotventet at det ansettes noen med spillerlogistikk som arbeidsområde, så Bjarmann har dette ansvaret alene og samarbeider tettest med hovedtrener som nærmeste samtalepartner på dette området.

Stabæk Fotball er i likhet med Sarpsborg 08 organisert som et ekspertbyråkrati. Stabæk Fotball har den minste teknostrukturen av alle de fem klubbene jeg intervjuet, som innebærer at arbeidet med spillerlogistikk i all hovedsak gjøres av sportssjefen selv. I tillegg til at Bjarmann er den av de spillerlogistikkansvarlige med mest ansvar på egenhånd, skiller hans arbeid seg tydelig fra de andre ved at han kun har tid til å prioritere arbeidet med spillerlogistikk 20% av tiden. Stabæk Fotballs prioriteringer gir sportssjef Bjarmann utfordrende arbeidsvilkår for å lykkes i arbeidet med spillerlogistikk. Ellers er det uten noen mellomledelse det kort vei fra klubbens operative kjerne til toppledelsen der blant annet sportssjef Bjarmann befinner seg. Selv om Stabæk Fotball i den operative kjernen har mange ansatte, har altså ikke Bjarmann med seg noen i arbeidet med klubbens spillelogistikk. Bjarmann arbeider derfor tett med hovedtrener Lars Bohinen og hans trenerteam for å skaffe en felles forståelse av hva slags spillere klubben bør hente. Stabæk Fotball har valgt å organisere arbeidet med spillerlogistikk på denne måten da det gis lite ressurser konkret til arbeidet med spillerlogistikk. Det gis stor tillitt og mye ansvar til klubbens sportssjef for å løse de ulike utfordringene knyttet til arbeidet med spillerlogistikken.

5.1.6. Norsk Toppfotballs mål

Øystein Neerland, sportssjef i Norsk Toppfotball, er tydelig i sitt budskap om at mange norske klubber har mye å gå på i den interne organiseringen. Det innebærer en struktureringen av administrasjonen som gir en tydelig rollefordeling. Dette har først og fremst vært en utfordring i administrasjonen med fokus på sportsavdelingen, der blant

annet arbeidet med spillerlogistikk har vært gjort av for få personer som en av deres mange arbeidsoppgaver. Neerland er helt tydelig på at en forutsetning for å lykkes i sitt arbeid med spillerlogistikk over tid, må klubbene se på helheten i god klubbdrift.

«Mange klubber har et større potensiale med tanke på hvordan de er strukturert i dag. Klubbene rigger seg med mange folk i markedsavdeling, økonomiavdeling, mediehåndtering, arrangementer osv. Men i sportsavdelingen sliter mange norske klubber med å finne formen for hvordan de skal organisere seg. Så kommer det ofte inn en erfaren trener som tar stor plass og som får for mye ansvar på vegne av klubben til å rigge sitt team rundt A-laget. Han får dermed for stor makt, og tar i en større sammenheng veldig kortsiktige beslutninger som ofte er best for seg og sitt team der og da, men ikke det beste for klubben på lang sikt. Vi må ta tak i sportsavdelingen slik at det ikke blir så tilfeldig hos så mange klubber. Det innebærer å rigge sportsavdelingen med en sportssjef eller en sportsdirektør eller lignende, som gjør at det blir en tydelig intern rollefordeling i sportsavdelingen der viktige roller dekkes. Det betyr altså at en person ikke kan være sportssjef med ansvar for et altfor bredt spekter av oppgaver. Det setter denne sportssjefen i en dårlig posisjon til å rekke over alt arbeidet som ofte blir gitt til sportssjefer i dag, som da fører til at for eksempel arbeidet med spillerlogistikk nedprioriteres. Dette er mye av grunnen til at vi er det vi er nå med tanke på denne struktureringen i norske toppklubber, fordi det blir ikke prioritert» (Øystein Neerland).

Neerland mener at gjennom investering i ansatte og ved å organisere seg på best mulig måte, vil en kunne få mye mer ut av spillerne på banen. Utover en sportssjef med det overordnede ansvaret som leder for avdelingen med fokus på det sportslige, innebærer det at det bør opprettes egne team med fokus på arbeidet med spillerlogistikk. Dette teamet med sportssjefen som leder mener han bør ha en sjefsspeider og en dataspeider med fokus på analyse. I tillegg kan man med fordel ha mindre stillinger både i Norge og utlandet for å hjelpe til med speidingen i ulike områder. Akkurat hvor store disse teamene skal være erkjenner Neerland at naturligvis avhenger av klubbens størrelse og økonomiske muligheter. Likevel mener han altså at et realistisk minimumskrav for norske toppklubber på sikt bør være å ha en sportssjef med det overordnede ansvaret på sport, samt en sjefsspeider og en dataspeider på fulltidsstillinger.

«Det handler i det store og det hele om at klubbene må bygge sterke nok organisasjoner som setter de i en posisjon til å utvikle seg. Mange klubber har markedsinntekter osv. implementert i budsjettene sine, men arbeidet med spillerlogistikk overses som en enorm mulighet til å øke inntektene. Det handler om å investere i arbeidet med spillerlogistikk for på sikt å kunne tjene mye penger på spillersalg» (Øystein Neerland).

Vi ser altså at klubbene har ulike tilnærminger til arbeidet med spillerlogistikken. Den tydelige fellesnevneren er at alle klubbene har minimum en hovedperson med ansvaret for spillerlogistikken, men utover dette er alle klubbene organisert ulikt. Organiseringen i Rosenborg BK, Molde FK og Vålerenga IF minner i størst grad om et maskinbyråkrati der klubbene har tydelig adskilte avdelinger med spillerlogistikk som sitt arbeidsområde. Dette er nærmest det Neerland mener norske klubber bør organisere arbeidet med spillerlogistikk for å legge til rette for suksessfullt arbeid. Med utgangspunkt Neerlands meninger om hvordan klubbene bør organisere seg, tilfredsstillter Rosenborg BK dette i størst grad ved å ha en sportslig koordinator som den øverste lederen, med et team bestående av en sportslig leder, en speider og to på analyse. Vålerenga IF tilfredsstillter også ønsket ved at de har en sportssjef, en speider og en dataspeider som alle har arbeidet med spillerlogistikken som sitt arbeidsområde. Molde FK er nært å tilfredsstillte ønsket ved at de har en «managing director» som opererer som sportssjef og to speidere. Ifølge Neerland skulle de optimalt også hatt en dataspeider, men de to speidere og klubbens lange erfaring med speider gjør at de kompenserer godt for mangelen og har lyktes i sitt arbeid med spillerlogistikk over en årrekke.

Neerland mener at klubbene med få personer involvert i et såpass viktig arbeidsområde som spillerlogistikk er risikabelt. Dersom denne personen forlater klubben, kan det oppstå utfordringer for klubben som preger arbeidet med spillerlogistikken i negativ retning. Organiseringen i Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball minner i størst grad om et ekspertbyråkratier. Disse klubbene har ikke like tydelig adskilte avdelinger med spillerlogistikk som sitt arbeidsområde. Det blir i større grad overlatt til sportssjefen som sitter på hovedansvaret på egenhånd. Med utgangspunkt Neerlands meninger om hvordan klubbene bør organisere seg, tilfredsstillter verken Sarpsborg 08 eller Stabæk Fotball ønskene. Sarpsborg 08 har organisert seg slik at sportssjef Thomas Berntsen har spillerlogistikk som sitt hovedarbeidsområde og har i tillegg med seg en assistent som

hjelper han. Dette gjør at selv om Sarpsborg 08 ikke tilfredsstiller Neerland og Norsk Toppfotball ønsker, er de et godt stykke på vei. Stabæk Fotball organiserer seg derimot på en slik måte at sportssjef Torgeir Bjarmann ikke har spillerlogistikk som ditt hovedarbeidsområde. I tillegg har han ingen kolleger med seg i dette arbeidet, som gjør at klubben er veldig langt unna å tilfredsstille Neerland og Norsk Toppfotball ønsker.

5.2. Agenter involvering

Hvordan klubbene i norsk toppfotball arbeider med kjøp og salg av spillere påvirkes av hvordan klubbene organiserer arbeidet. Hvordan klubbene organiserer arbeidet påvirker videre de spillerlogistikkansvarliges tilnærming ovenfor eksterne aktører. Spilleragenter er en ekstern aktør alle klubber i norsk toppfotball har et bevisst forhold til. De spillerlogistikkansvarlige er godt kjent med både positive og negative konsekvenser det å knytte tette bånd til agenter kan føre med seg. På den ene siden kan du samarbeidet føre til eksklusive fordeler, mens på den andre siden kan samarbeidet påvirkes av at de sitter med andre insentiver enn klubbene selv. Alle klubbene jeg har intervjuet er helt tydelig på at de selv ønsker å foreta en intern vurdering av aktuelle spillere, og ikke kun høre på agentenes råd. Likevel er alle åpne for agentenes innspill, før de selv ønsker å gjøre sine egne vurderinger. Til tross for at det er likheter ved at alle klubbene ønsker en balansegang mellom å lytte til agenter innspill og gjøre egne interne vurderinger, er det veldig ulike tilnærminger til hvordan klubbene forholder seg til agentene, og hvor tett de ønsker å samarbeide med dem. Jeg skal nå gå nærmere inn på klubbenes tilnærming til agenter for å finne ut av hvordan klubbens organisering og prioritering av spillerlogistikken preger de spillerlogistikkansvarliges utførelse av arbeidet. Videre skal jeg gå med i dybden på fordeler og ulemper tilknyttet de spillerlogistikkansvarliges forhold til agenter.

5.2.1. Klubbens tilnærming til agenter

Av de jeg intervjuet var Thomas Berntsen den som tydeligst hadde en plan for hva slags type forhold han ønsker å ha med agenter. Han ønsker å prioritere tette og tillitsfulle forhold til et fåtall agenter for å bygge opp gode relasjoner med dem, kontra å ha overfladiske og lite tillitsfulle forhold med mange agenter.

«Jeg har valgt å snu speidingen min til å speide agenter» (Thomas Berntsen).

Selv om dette utsagnet er satt på spissen, sier det mye om Thomas Berntsens tilnærming til agentmarkedet i prosessen med å rekruttere nye spillere. Han har altså bevisst over tid lagt ned mye arbeid for å knytte tette bånd til et fåtall agenter. Organiseringen av arbeidet med spillerlogistikken i Sarpsborg 08 har satt Berntsen i en posisjon hvor han velger å tenke annerledes, sammenlignet med andre klubber. Da han ikke har et stort nok team internt som bistår han i arbeidet med spillerlogistikk, rekker ikke Berntsen over alt det arbeidet han i utgangspunktet ønsker å gjøre. Han har derfor valgt en annen type tilnærming der han jobber tettere med agenter og samarbeider med eksterne aktører, kontra å samarbeide med interne kolleger som de spillerlogistikkansvarlige kan gjøre i Rosenborg BK. Med begrensede ressurser, men mye frihet til å bestemme, velger altså Berntsen denne tilnærmingen som han mener er den mest effektive metoden for å hente best mulig spillere til klubben.

«Jeg ville definitivt i en perfekt verden hatt et team med meg som jobber med spillerlogistikk. Når det ikke er realiteten, må jeg forholde meg til agenter på en helt annen måte ved at jeg må bruke de og samarbeide med dem» (Thomas Berntsen).

Organiseringen i både Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball gjør at klubbene er veldig avhengig av at sportssjefene med ansvaret for spillerlogistikken gjør en god jobb. Sportssjefens rolle er ikke nødvendigvis mindre viktig i «større» klubber som Rosenborg BK eller Vålerenga IF, men Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball legger stor tillitt til enkeltpersoners arbeid og deres humankapital. Human kapital henviser til individers kunnskap, ferdigheter og kompetanser og kan utvikles blant annet gjennom utdanning, erfaring og opplæring. Thomas Berntsen og Torgeir Bjarmann sin kunnskap, ferdigheter og kompetanse rundt arbeidet med spillerlogistikk er i stor grad knyttet til deres lange erfaring i norsk fotball. Begge to har opparbeidet seg lange karrierer som sportssjef i ulike klubber og har skaffet seg god kompetanse som gjør de til attraktive sportssjefer for klubber som Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball. Som sportssjef har de mye ansvar og er viktig for klubbens sportslige utvikling og resultater. Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball gir altså sportssjefen sin stor tillitt. På den ene siden er dette en ressursbesparende strategi der klubbene får mye god humankapital ut av kun en ansatt. På den andre siden legger dette mye ansvar på enkeltpersoner og gir en svakere intern sportsavdeling.

Videre utover viktigheten av de spillerlogistikkansvarliges humankapital, er deres sosiale kapital sentral i utførelsen av arbeidet. Sosial kapital henviser til relasjoner mellom aktører, sosiale nettverk og normer for gjensidighet og troverdighet som oppstår. Dette innebærer for de spillerlogistikkansvarlige i norsk toppfotball evnen til å bygge tillitsfulle relasjoner som klubben du arbeider for kan dra nytte av. Gode bekjentskap og et stort kontaktnettverk i ulike kanaler kan på ulike måter gi deg fordeler. I arbeidet med spillerlogistikk og i sammenheng med agenter kan tillitsfulle relasjoner gi deg tilgang på eksklusiv informasjon. Dette kan være viktige konkurransefortrinn klubben kan være betjent av, ved at det gir deg muligheten til å kjøpe en spiller som uten tilgangen på eksklusiv informasjon kunne endt opp i en annen klubb. Evnen til å knytte kontakter med de riktige personene kan derfor helt avgjørende i prosessene før og gjennom en spillerovergang. Dette støttes av agent Atta Aneke, som i likhet med klubbenes spillerlogistikkansvarlige ser på sosial kapital som sentralt for å lykkes.

«Både for klubbenes spillerlogistikkansvarlige og for meg som agent, er det å knytte gode kontakter helt avgjørende. I denne bransjen må man være synlig, knytte kontakter og bygge tillitt» (Atta Aneke).

Også Norsk Toppfotball's Øystein Neerland ser store fordeler i at klubbene benytter de spillerlogistikkansvarliges humane og sosiale kapital. Tilknyttet spillerlogistikken legger dette til rette for gode og fornuftige forhold til agenter. Det innebærer en balansegang der de spillerlogistikkansvarlige opparbeider et godt nettverk og gode relasjoner, samtidig som grunnarbeidet med spillerlogistikk gjøres internt.

«I mange klubber har agenter nærmest blitt klubbens speider. Det betyr at du som klubb ikke er i forkant selv. Det er viktig og ha et godt, respektfullt og profesjonelt forhold til agenter – men gjerne på en armlengdes avstand. Det kan for eksempel handle om å ta de godt imot på hjemmekamper, ved å servere gode kampbilletter og mat før kamp. Ikke la agentene bli et problem eller en utfordring, verken generelt i hverdagen eller i enkelttilfeller knyttet til spilleroverganger» (Øystein Neerland).

Helt konkret forteller Berntsen om arbeidet han legger ned for å bygge opp gode relasjoner til danske agenter, for å ha best mulig tilgang på danske spillere.

«Danske agenter sitter på mange spillere som er aktuelle for Sarpsborg 08. Det er derfor avgjørende for meg å opparbeide et godt forhold til disse for å være i posisjon til å hente deres spillere. Uten at disse agentene godkjenner Sarpsborg 08 som en klubb, kommer det ingen danske spillere hit. Da hadde aldri spillerne som ankom sommeren 2022 aldri kommet» (Thomas Berntsen).

Til tross for at Berntsen skiller seg ut i hvor tett han ønsker å samarbeide med agenter, klarer han likevel å være bevisst i de ulike rollers insentiver. Han er tydelig på at han selv ønsker å kvalitetssikre aktuelle spillere og sørge for at han selv kan stå inne for alle nye spillere som hentes til klubben.

«Det er fortsatt viktig å gjøre en god speiderjobb. Selv om man skaffer gode relasjoner til disse agentene kan man ikke stole blindt på dem. Godt arbeid med spillerlogistikk sørger for at man gjør begge – både grunnarbeidet med speiding og bygger relasjoner med blant annet agenter for å stille seg i en god posisjon for å kunne rekruttere godt» (Thomas Berntsen).

Her er Berntsen inne på et helt sentralt punkt i samhandlingen med agenter. Skillet mellom speiding og rekruttering i sitt forhold med agenter er mye av nøkkelen for å kunne balansere dette på en god måte. Prosessen med å hente spillere består av flere steg, og det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til disse skillene og når det er hensiktsmessig og lytte til eksterne innspill. I en innledende speiderfase er det helt ufarlig å knytte tette relasjoner til agenter. Det kan faktisk være avgjørende for å få tilgang på eksklusiv informasjon og skaffe seg en konkurransefordel, så lenge man selv gjør det interne grunnarbeidet som må til.

Agent Atta Aneke er også helt tydelig i at klubbene selv må være flinke i sitt interne grunnarbeid, spesielt med ansvar for å sørge for at en aktuell spiller er riktig profil som passer inn i klubben. Han mener det optimale er å ha en sterk organisasjon som prioriterer arbeidet med spillerlogistikk, samtidig som de knytter gode relasjoner til agenter for eksklusiv informasjon og et godt samarbeid. Likevel har han forståelse for at interne grunnarbeidet ikke er tilfellet i alle norske klubber, og mener at for disse klubbene er det spesielt viktig å ha et godt forhold til agenter. Til tross for at et eksterne kontakter ikke erstatter en sterk intern organisasjon, mener Aneke dette bør prioriteres for best mulig hjelp gjennom prosessen ved en spillerovergang.

5.2.2. Informasjonsoverbelastning

Tilfeldige henvendelser fra eksterne agenter kan for klubbens spillerlogistikkansvarlige føre til informasjonsoverbelastning. De har derfor et ansvar for å ha et bevisst forhold til hvordan de ønsker å håndtere dette i hverdagen, for å unngå informasjonsoverbelastning som over tid kun vil bidra til å svekke de spillerlogistikkansvarliges ytelse. Molde FKs Ole Erik Stavrum har som en konsekvens av dette tatt et valg om å nedprioritere slike tilfeldige henvendelser.

«På WhatsApp blir jeg kontaktet av 150 personer daglig, så her kan man absolutt drukne i henvendelser. Vi ønsker derfor i hovedsak å arbeide tettere med agenter vi vet vi får noe igjen fra, enn å bruke tid på å utforske det ukjente»
(Ole Erik Stavrum).

Stabæk Fotballs Torgeir Bjarmann er i utgangspunktet veldig positiv til et nært samarbeid med enkelte agenter, men innledende dialoger fra ukjente agenter gjennom blant annet kommunikasjonskanalen WhatsApp blir for mye å forholde seg til.

«WhatsApp er bomba. Jeg mottar utrolig mange henvendelser fra ulike agenter som ønsker å spille inn sine spillere til meg. De fleste av disse henvendelsene er helt uaktuelle og ikke noe jeg ønsker å bruke tid på» (Torgeir Bjarmann).

Bjarmann mener videre at han og andre i lignende posisjon er nødt til å selektere hvem man skal ha dialog med. Dette for å finne den riktige balansen der man har god dialog med agenter, samtidig som man unngå unødvendig støy. De fleste han blir kontaktet av kjenner ikke Stabæk Fotball godt nok som klubb og de økonomiske forholdene som hører med en klubb av slik størrelse. Han ønsker derfor å prioritere dialogen med en kjerne av agenter som kjenner norsk fotball godt, og tilhørende den økonomisk situasjonen i Eliteserien generelt og Stabæk Fotball som klubb.

Rosenborg BKs Roar Vikvang sier at det er sportslig leder Dorsin som mottar mesteparten av disse tilfeldige henvendelsene, men som klubbens sportslige koordinator har han et helhetlig og overordnet syn av hvordan klubben i størst grad drar nytte av å arbeide.

«Det er et utall av henvendelser fra inn og utland. Det er en stor business og det er fort gjort å gå seg bort i det landskapet, så det å ha en sterk

klubborganisering og være trygg på det man står for selv for å holde kursen tror vi er viktig» (Roar Vikvang).

Vålerenga IFs Fredrik Wisur Hansen er den av intervjuobjektene som er mest åpen for å bli kontaktet om innspill fra tilfeldige agenter. Han velger å ta seg tid til alle henvendelser fra agenter og andre klubber, i tilfelle det finnes god informasjon som er verdt å følge opp videre. Han mener at klubber begrenser sine egne muligheter ved å høre på få agenter, og at man kan gå glipp av mye informasjon ved å kun å høre på enkelte agenter man kjenner godt til. Likevel har han et bevisst forhold til at for mange kontakter med agenter kan oppleves som støy over tid.

Agent Atta Aneke kjenner godt til at mange agenter er aktive og kontakter klubber hyppig, og har derfor stor forståelse for at slike tilfeldige henvendelser kan oppleves som støy. Han mener det er tilnærmet bortkastet tid å følge opp alle slike henvendelser. Samtidig har han respekt for de som prioriterer det for å holde seg orientert, men at ingen norske klubber har ressursene til å følge opp alle slike henvendelser på en grundig måte. Han mener derfor klubbene gjør smart i å ha en strategi for hvordan de forholder seg til slike henvendelser. Et eksempel på det som Aneke selv har god erfaring med som agent, er å samarbeide tettere med enkelte klubber. Så får det være opp til hver enkelt klubb hvordan de løser dette i praksis og hvor mange agenter de ønsker å knytte seg til.

5.2.3. Agentenes bidrag

Agent Atta Aneke er tydelig rundt fordelene klubbene kan oppnå ved å opparbeide gode relasjoner til agenter. Blant annet inviterer Aneke jevnlig utvalgte speidere og sportssjefer i norsk toppfotball med på organiserte turer til Afrika for å se på aktuelle spillere. Aneke og hans team gjør derfor et viktig forarbeid for å organisere så gode turer som mulig gjennom å blant annet sette sammen gode spillere i lag som møtes i oppsatte turneringer. Her får speidere og sportssjefer sett mange aktuelle spillere i et utvalgt antall fotballkamper. Aneke legger på denne måten til rette for norske klubber til å hente afrikanske spillere til sin klubb. Aneke arbeider på sin måte som agent for å legge til rette for spillerlogistikkansvarlige i norsk toppfotball, og arbeider gjennom dette for gode avtaler som både hans selskap og klubbene tjener godt på. Aneke har blant annet gjennom denne ordningen vært til stor hjelp for ulike norske klubber, både ved bidrag der klubbene henter hans spillere til norsk fotball og videre da de selges ut av norsk fotball med stor økonomisk profitt. De norske klubbene ikke klarer å dekke det

afrikanske markedet godt nok på egenhånd, og en god relasjon til Aneke som jevnlig er i Afrika for å holde oversikten over aktuelle spillere, kan derfor vise seg som en smart investering av norske klubber.

I markeder som det afrikanske er det vanskelig for norske klubber og gjøre et godt nok internt grunnarbeid, så her er relasjonen til agenter avgjørende. Hvordan deres relasjon er til agenten og hvor mye gjensidig tillitt partene opparbeider til hverandre, er viktige aspekter i om slike overganger kan gjennomføres og bli potensielt gode investeringer. Molde FK har over tid brukt denne strategien med gode relasjoner til et fåtall agenter med mange aktuelle spillere for klubben, som blant annet førte til suksessen med David Datro Fofana som ble solgt videre til Chelsea FC for over 100 millioner kroner.

«Vi er rett og slett ikke store nok til å kunne være uavhengig av agenter. Vi klarer ikke å dekke markedet godt nok selv per dags dato, og vi ser derfor på det som fordelaktig og kunne motta tips fra agenter vi stoler på. Dette til tross for at i en perfekt verden kunne vi gjort dette selv, uten eksterne med en annen agenda enn det vi selv har. Selv om vi mottar tips fra agenter så ønsker vi å følge opp dette med en intern kvalitetssikring, der vi ser spilleren flere ganger og forsikrer oss om at det agentene sier stemmer, og at dette kan være riktig spiller for Molde FK» (Ole Erik Stavrum).

Stavrum er tydelig på at i en perfekt verden ønsker de å gjøre grunnarbeidet selv før de kontakter agenter. Samtidig er de åpne for å motta tips fra agenter, og da spesielt fra agenter de stoler på og i markeder deres egne speidere ikke har god nok oversikt selv.

Stabæk Fotballs Torgeir Bjarmann er av de spillerlogistikkansvarlige i norsk toppfotball som arbeider tett med forholdsvis mange agenter. Han skiller tydelig mellom arbeidet de kontinuerlig legger ned gjennom året for å styrke spillertroppen, og det arbeidet som gjøres i rekrutteringen av afrikanske spillere.

«Vi bruker masse tid på å prate med agenter, for vi må sjekke mange flere spillere enn det toppklubbene må. Vi må derfor følge opp med de mange aktuelle spillernes agenter. Dette er både de norske vi har et godt forhold til og utenlandske agenter. Etter hvert så finner du en slags kjernegruppe av utenlandske agenter som har blitt godt nok kjent med Stabæk Fotball til å vite hva en eventuell overgang dit innebærer av sportslig nivå, lønn osv.» (Torgeir Bjarmann).

Om speidingen i Afrika fortsetter Bjarmann.

«Speidingen i Afrika er annerledes, ved at da reiser jeg alltid ned selv. Vi får masse tilbud av ulike agenter og lignende, men vi foretrekker å reise gjennom de organiserte turene til Aneke. Her vet vi at spillerne vi skal se på og generelt turen vi skal på er kvalitetssikret. Samtidig vet vi at de spillerne vi skal reise for å se, har vi faktisk mulighet til å hente til Stabæk Fotball, slik at det ikke kommer en fransk klubb eller lignende som henter spilleren rett før oss» (Torgeir Bjarmann).

Her ser vi igjen eksempler på viktigheten av de spillerlogistikkansvarliges humankapital i det helhetlige arbeidet de gjør for å rekruttere spillere til klubben. Det er viktig for klubbene at de spillerlogistikkansvarlige med sin erfaring og kunnskap legger til rette for klubbens investeringer gjennom spillerkjøp. Videre ser vi ikke minst viktigheten av de spillerlogistikkansvarliges sosialkapital. Deres evne til å opparbeide seg et godt kontaktnettverk og videre tillitsfulle relasjoner er helt sentralt for å gi klubben mulighet til å investere i gode spillerkjøp.

5.3. Klubbenes arbeid med spillerkjøp

Spillerkjøp og hvordan klubber arbeider med å hente spillere påvirker klubbenes sportslige prestasjoner og resultater. De sportslige resultatene har videre påvirkning på klubbens økonomiske resultatet. Hvordan klubber i norsk toppfotball arbeider med kjøp av spillere har altså påvirkning både for klubbens sportslige og økonomiske resultater. Jeg skal nå se nærmere på hvordan de fem klubbene jeg har intervjuet arbeider med kjøp av spillere for å oppnå deres sportslige og økonomiske resultater. I tillegg skal jeg med utgangspunkt i beslutningsteorien se på klubbenes beslutningsprosesser.

5.3.1. Rosenborg BK

Det har skjedd forholdsvis store forandringer de siste årene rundt hvordan Rosenborg BK arbeider med å kjøpe spillere. Organisatorisk i klubben har de fått på plass avdelingen «scouting og analyse» som har lagt grunnlaget for dette.

«Det er i stor grad Dorsin som har tatt styringen for å utvikle det speiderteamet han mener er nødvendig for å lykkes i arbeidet med spillerlogistikk. Tidligere har det i større grad vært en sportssjef med en speider, men nå er det flere som

er involvert i etableringsfasen og flere som er involvert i beslutningsfasen. Det er derfor i større grad et teamarbeid nå enn tidligere. Dette opplever vi som en styrke» (Roar Vikvang).

Rosenborg BK opplever at de nå har organisert arbeidet med spillerlogistikk på en måte som gir dem gode forutsetninger for å lykkes i sitt arbeid med å kjøpe spillere. Gjennom ansettelser tilknyttet arbeidet med spillerlogistikk får de i større grad kvalitetssikret arbeidet gjennom at fire kompetente personer blir enige. Når de bestemmer seg for hvilke spillere de skal kjøpe står de samlet om valget, ved at alle har kvalitetssikret og er enige. Om hvordan avdelingen «scouting og analyse» nå skaffer seg en bredere oversikt og faktisk arbeider med spillerkjøp fortsetter Vikvang.

«Vi bruker mye videospeiding i en innledende fase, først og fremst med de to vi har ansatt på analyse. Det er veldig ressurseffektivt ved at du fått sett mange spillere og skaffet en god oversikt uten å bruke mye ressurser på reising osv. Da starter man søket forholdsvis bredt, som inkluderer mange spillere i startfasen. Derfra handler det om å følge disse spillerne og spisse ned på antall. Når man har et antall aktuelle, så følges disse hver eneste uke på alt dem foretar seg i sin kamphverdag. Når de er fulgt over flere uker og de fremstår som veldig aktuelle, reiser vi ut og ser dem live. Da er det ofte Dorsin og eventuelt Henriksen som reiser» (Roar Vikvang).

Videre utover de organisatoriske endringene og det konkrete arbeidet dette leder til, har Rosenborg BK også endret strategi ved at de ønsker å hente yngre spillere. De ønsker altså å senke snittalderen i troppen, i hovedsak for å bygge et lag med mange unge, talentfulle spillere som har et større videresalgspotensiale. Likevel ser de viktigheten av en balansert tropp med noen eldre spillere som kan bidra til å bedre resultatene på kort sikt, samt at de på lang sikt bidra til å heve nivået på de yngre spillerne slik at verdien på disse øker i takt med gode resultater.

Beslutningsteorien fokuserer på hvordan individer bør oppføre seg under risiko og usikkerhet. Beslutningene som tas av de spillerlogistikkansvarlige i klubbene rundt prosessen med å hente spillere er preget av både risiko og usikkerhet. I Rosenborg BK er det fire beslutningstakere som samarbeider i disse prosessene. De fire er Roar Vikvang som sportslig koordinator, Micke Dorsin som leder for speideravdelingen, Kjetil Rekdal som hovedtrener på A-laget og Tore Bjørseth Berdal som daglig leder. De

førstnevnte er deltakende også tidligere i prosessen, mens daglig leder involveres først i en beslutningsfase. Rosenborg BK ønsker med disse fire beslutningstakerne å diskutere seg frem til en felles enighet om hva som er den beste beslutningen for klubben. Dette er et bevisst valg for å lykkes med spillerkjøpene gjennom å redusere risikoen for dårlige beslutninger. I tillegg reduserer dette usikkerheten individene kjenner på ved at beslutningene tas i fellesskap. Beslutningene preges også i større grad enn tidligere av klubbens sportsplan, som bidrar til å fjerne både risiko og usikkerhet.

Rosenborg BK har en sportsplan som legger føringer for arbeidet og beslutninger knyttet til spillerlogistikk. Sportsplanen styrer måten det arbeides på, og hvilke beslutninger som tas. Den sier videre noe om hvor stor A-lagsstallen til enhver tid skal være, sammensetningen i alder og hvor RBK skal rekruttere spillere fra. Vikvang ser eksempelvis på hvor klubben skal rekruttere spillere fra som en løk med flere lag. Det innerste laget er Trøndelag med fokus på en lokal forankring. Hovedtyngden av RBK sin spillerstall skal bestå av norske spillere, og videre utover dette med noen gode skandinaviske spillere. I tillegg kan det være en og annen som kommer fra andre deler av Europa eller verden.

5.3.2. Molde FK

Molde FK har i en årrekke hatt minimum en speider som enten har vært ansatt i klubben eller som de på en annen måte har samarbeidet tett med. De har altså sett stor verdi i å investere i personer med fullt fokus og stort ansvar i arbeidet med spillerlogistikken.

«Vi har over tid valgt å investere i en speider, og vi mener at dette har vi vært veldig godt tjent med. Speideren har hatt forholdsvis fritt spillerom med mye frihet, samtidig som det kontinuerlig er en god og tett dialog med meg i min rolle og hovedtrener» (Ole Erik Stavrum).

Til tross for at Molde FK har en speider med stor frihet til å reise er det viktigste markedet de ser i det norske markedet. De ønsker å hente unge, talentfulle norske spillere som de kan videreutvikle og på sikt selge ut av norsk fotball. De speider da etter spillere som ikke har fått ut sitt fulle potensiale i nåværende klubb. Det kan være både mindre kjente spillere som enda ikke har fått sitt gjennombrudd, eller mer kjente spillere med god erfaring fra Eliteserien. Det viktigste er at de ser et uforløst potensiale som gjennom å komme til Molde FK bidrar til å heve de sportslige resultatene på kort eller

lang sikt, og som hever sin markedsverdi gjennom de gode prestasjonene. Stavrum peker videre på at disse unge spillerne med et uforløst potensiale bidrar til å bedre kulturen de har i klubben.

«Et nøkkelord hos oss for å utvikle spillere er kultur. Det er veldig naturlig for de unge spillerne vi henter og bli en del av vår gode treningshverdag og utvikle seg til å bli et salgspotensialet ved å få muligheten til å fokusere 100% på fotball og få tillitt hos oss» (Ole Erik Stavrum).

For å kvalitetssikre beslutningene som tas av de spillerlogistikkansvarlige i Molde FK rundt prosessen med å hente spillere, ønsker de å senke både risikoen og usikkerheten. Dette gjør klubben ved å blant annet ha et sportslig utvalg bestående av seks personer som har jevnlige møter for å diskutere spillerlogistikk og andre relevante temaer. Dette utvalget har ikke noe makt i seg selv, men gjennom tett samarbeid med Ole Erik Stavrum lyttes innspillene godt til. Utover dette sportslige utvalget har Molde FK en tydelig rollefordeling med en klar plan på hvilke oppgaver som tilhører de ulike rollene. Dette mener de gir en trygghet i beslutningene ved at det senker risikoen og usikkerheten da alle er best i sin egen rolle, og beslutningene går gjennom flere ledd før de tas.

Hovedtrener Erling Moe har en viktig oppgave gjennom å definere hva slags spillere Molde FK trenger. I sin rolle som hovedtrener er han valgt ut som den riktige til å beslutte dette og gi speiderne i oppgave å komme tilbake til meg og hovedtrener med aktuelle alternativer. Derfra diskuterer vi beslutningstakerne Stavrum, speiderteamet og hovedtrener godt sammen for å sammen bli enige om hvilke spillere de beslutter å kjøpe. Avslutningsvis tar Stavrum beslutningstakernes konklusjon videre til styret for å begrunne beslutningen og forsøke å finansiere dette. Denne beslutningsprosessen gjennom flere ledd bidrar til å kvalitetssikre valgene som gjøres, og fjerne press for beslutningstakerne som foretar samlede beslutninger.

5.3.3. Vålerenga IF

Endringene Vålerenga IF har vært i gjennom ved å sette sammen et tredelt team bestående av sportssjef, sjefsspeider og videospeider har lagt til rette for et godt arbeid med spillerlogistikken. Vålerenga IF ønsker å arbeide med spillerlogistikken for å ha et best mulig lag med en lokal profil bestående av mange unge spillere fra Oslo-området.

Dette ønsket gjenspeiles i måten de ønsker å arbeide på ved at sjefsspeider Wisur Hansen arbeider for å ha god oversikt over unge spillere helt ned i 14-års alder i lokalområdene. Det betyr ikke nødvendigvis at disse spillerne hentes til Vålerenga IF, men de ønsker å opprettholde en god oversikt. Denne tankegangen preger måten de arbeider på, ved at de er bevisst på det tydelige skillet mellom speiding og rekruttering.

«Der speiding handler om forberedelser og gjøre en god jobb med å skaffe seg oversikt i markedet, så er det kun forberedelsene til selve rekrutteringen. Det er derfor viktig å ha et godt team internt som arbeider godt med spillerlogistikken sammen, slik at speidingen og rekrutteringen henger godt sammen og hjelper hverandre. Vi ønsker å gjøre et grundig jobb i vår speiding som legger grunnlaget for god rekruttering, og forhåpentligvis vil vi se gode resultater av det» (Fredrik Wisur Hansen).

I speidingen bruker Vålerenga IF sin dataspeider aktivt for å gjøre jobben enklere for sportssjef og sjefsspeider. Gjennom god oversikt i markedene Vålerenga IF ønsker å se på spillere sender derfor dataspeideren sine analyser av aktuelle spillere, før sportssjef eller sjefsspeider foretar det videre arbeidet og de videre vurderingene. De er veldig opptatt av at forarbeidet til potensielle spillerkjøp skal være godt nok, for å øke sannsynligheten for å lykkes med signeringen. Vålerenga IF har tilgang på et høyt antall spillere, og de ønsker derfor å jobbe godt for å unngå mislykkede spillerkjøp som potensielt kan ha negativ påvirkning på noen av talentene som allerede er i klubben.

Til tross for at Vålerenga IF har et etablert speiderteam bestående sportssjef, sjefsspeider og dataspeider, har de en beslutningsprosess som skiller seg fra andre klubber ved at hovedtreneren er beslutningstakeren. Sjefsspeider og dataspeideren sitt arbeid med spillerlogistikken handler i stor grad om å skaffe oversikt over aktuelle spillere og legge til rette for beslutningstakernes valg. Med mindre de blir spurt holder de seg altså utenfor beslutningsprosessen. Sportssjefen representerer speidertemaet og samarbeider med hovedtrener i beslutningsprosessen. Dersom det er uenighet har hovedtrener siste ord.

En slik beslutningsprosess fører til at Vålerenga IF som klubb er mer trenerstyrt enn andre klubber der beslutningene er fordelt på flere personer. Gjennom å være organisert på denne måten viser klubben stor tillitt til hovedtreneren. Dette kan føre til et stort ansvar og mye press, samtidig som tillitten kan ha positiv effekt. Beslutninger knyttet til

spillerkjøp kan være komplekse og er preget av risiko og usikkerhet. Dette påvirker hvilke beslutninger som tas og spillere som hentes, ved Fagermo ofte henter norske spillere han kjenner til og som han vet passer inn i hans system. Utfordringen kan være at Vålerenga IF ikke utnytter potensialet av å ha et etablert speiderteam som i utgangspunktet skal bidra til å kvalitetssikre beslutningene som tas og bidra til å redusere risiko og usikkerhet.

5.3.4. Sarpsborg 08

Som ansvarlig for arbeidet med spillerlogistikken i Sarpsborg 08 operer sportssjef Thomas Berntsen ofte som en speider, ved å reise rundt og se på aktuelle spillere. Han ser veldig mange kamper i blant annet lavere divisjoner i norsk fotball for å opprettholde god oversikt. I tillegg til dette grunnarbeidet med å speide etter spillere, ønsker Berntsen å ha god kontakt med agenter og samarbeider forholdsvis tett med dem. Dette mener han er en god prioritering da han ikke har et speiderteam med for eksempel en heltidsansatt speider, som gjør at de kunne hatt god nok kontroll internt i de aktuelle spillermarkedene.

«Det er alltid viktig å gjøre en god speiderjobb på egen hånd. Selv om man skaffer gode relasjoner til agenter kan man ikke stole blindt på dem. For å gjøre et godt arbeid med spillerlogistikk, må man sørge for at både grunnarbeidet med speiding og nettverksbygging blant annet med agenter for å stille seg i en god posisjon for å kunne rekruttere godt» (Thomas Berntsen).

Berntsen er altså veldig klar på at han må gjøre en god jobb med speiding, samt ha kontakt med agenter da det er begrenset hva han rekker over uten et større team med seg. Videre er han veldig opptatt av at fasen med speiding og agenter må skilles fra rekrutteringsprosessen. Alt arbeid med speiding og agenter ønsker han skal være grunnarbeidet for god rekruttering til Sarpsborg 08.

Sarpsborg 08 ønsker å bli bedre på å få frem gode, unge, lokale spillere. Berntsen mener at det bør være en kjerne av disse spillerne med tilhørighet til klubben, som også klubbens tilhengere føler tilhørighet til. Utover dette leter Berntsen i spillermarkeder ikke mange andre norske klubber fokuserer på.

«Primærmålgruppen vår er lokalt i Norge, men vi bor også rett ved svenskegrensa så det er nærliggende å hente svensker. Vi jakter også mye i det

danske markedet, så Skandinavia er i hovedsak det markedet vi jakter. I tillegg ønsker vi å jakte oppsiden ved å hente afrikanske spillere. Vår plan er å være mer til stede i Afrika. Vi eier deler av en spillertrupp på et akademi i Afrika, så vi ønsker å være godt representert der nede. Det handler om å speide aktuelle spillere for Sarpsborg 08, men også å bidra i tilretteleggingen ved å gi dem gode trenere osv. for at de skal kunne utvikle seg» (Thomas Berntsen).

I Sarpsborg 08 er beslutningsprosessene preget av tillitten som er gitt til sportssjef Thomas Berntsen. Han sitter alene på mye av ansvaret i disse prosessene knyttet til beslutninger rundt spillerlogistikken, som er preget av risiko og usikkerhet. Berntsen selv innrømmer at klubbens arbeid med spillerlogistikk er veldig personavhengig. De mangler gode nok systemer for lagring av spillerinformasjon og diverse annen data. Sarpsborg 08 legger mye ansvar i Berntsens humankapital og stoler på at hans erfaringer fører til gode beslutninger for klubben. Den dagen Berntsen ikke arbeider i Sarpsborg 08 lenger forsvinner derfor hans tause kunnskap og det er begrenset hva som blir overført til hans etterkommer.

I utøvelsen av sitt arbeid med spillerlogistikken arbeider Berntsen mye selvstendig for å finne riktige spillere til klubben. Selv om han er beslutningstaker og kan føre disse prosessene mye på egenhånd, ønsker han å lytte til hovedtrenerens meninger og tilfredsstille hans behov. Dette kan bidra til å avta presset i beslutningsprosesser preget av usikkerhet. Samtidig er det Berntsen sitt ansvar å holde i den langsiktige tankegangen i klubben. Han arbeider derfor med fokus på å hele tiden finne den rette balansegangen mellom å tenke langsiktig med riktig type spillere og trenerens kortsiktige ønsker. For å sørge for en viss kvalitetssikring i arbeidet med spillerlogistikk ønsker Berntsen å opparbeide tillitsfulle forhold med agenter som har aktuelle spillere for Sarpsborg 08. Dette sørger ikke for en kvalitetssikring i beslutningsprosessen da han ikke ønsker å involvere noen eksterne, men det bidrar i arbeidet frem mot beslutningene for å gi Berntsen mer ønsket og relevant informasjon han tar med seg inn i beslutningsprosessene. Agenter bidrar derfor i hans hverdag som et substitutt for den interne kvalitetssikringen gjennom blant annet manglende speiding, og bidrar til dempe risikoen og usikkerheten for Berntsen.

5.3.5. Stabæk Fotball

Torgeir Bjarmanns arbeid med spillerlogistikken i Stabæk Fotball preges i stor grad av klubbens økonomiske situasjon. Han var tydelig på at det sjeldent er handlingsrom for å kjøpe spillere ut av kontrakt i en annen klubb, da det krever overgangspenger Stabæk Fotball ikke kan prioritere. Bjarmann fokuserer derfor i all hovedsak i markedet av kontraktløse spillere, som gjør at hans måte å arbeide på skiller seg ut fra de fire andre klubbene jeg har intervjuet. Dette påvirker videre deres tilnærming til agenter.

Bjarmann trenger sjeldent å forhandle med tidligere klubb da de ofte står uten klubb, så da spilleren står fritt uten klubb ligger det mer makt hos agentene og det er derfor viktige å overbevise dem om at Stabæk Fotball er riktig klubb.

«Vi må hente spillere som er ute av kontrakt. Eventuelt i fryseboksen i nåværende klubb, slik at overgangssummen er lav eller null. De klubbene som kjøper spillere gjør dette fra en selgende klubb, men vi henter stort sett klubløse spillere. Da er vi helt avhengig av at den spilleren sammen med agenten har lyst å komme til oss. På den hylla vi leter etter spillere er vi derfor helt avhengig av gode relasjoner til agentene» (Torgeir Bjarmann).

I tillegg til kontraktløse spillere, arbeider Bjarmann på to måter for å få rekruttere gode nok spillere til klubben. Den første måten er den viktigste for klubben, som er å gå frem unge, gode nok spillere fra eget akademi. Stabæk Fotball satser stort på sine unge spillere, og prioriterer ressurser til dette akademiet foran for eksempel et større team til arbeidet med spillerlogistikk. Det er derfor viktig for dem å lykkes på dette området for å få frem gode nok spillere som bidrar på A-laget. Utover dette handler det om for Stabæk Fotball å rekruttere spillere utenfra som har et stort videresalgspotensial.

«Vi har veldig tiltro til vårt akademi. Alt vi driver med og spillerne vi henter inn skal tilpasses ungdomssatsningen vår, ikke gå på bekostning av den. Hver eneste signering er med tanke på hvor nærme neste akademispiller i den posisjonen er å bli en del av laget. Strategien med spillere vi speider utenfra, som afrikanske spillere, går altså utenfor strategien om å produsere egne, lokale spillere gjennom eget akademi. Dersom vi ser et spennende talent da vi speider afrikanske spillere, i tillegg til at det oppfyller behovene vi har i spillertruppen ønsker vi se på muligheten for å rekruttere de dersom det kan forsvares

økonomisk. Vi henter derimot bare en, maks to, inn i vår spillertropp samtidig»
(Torgeir Bjarmann).

I beslutningsprosessene i Stabæk Fotball har Torgeir Bjarmann mye ansvar som sportssjef. For å kvalitetssikre beslutningene som tas og bidra til å senke både risikoen og usikkerheten rundt beslutningene, har Bjarmann tett dialog med klubbens daglige leder om retningslinjer for valgene som tas. De sportslige beslutningene gjøres derimot i tett samarbeid med hovedtrener Lars Bohinen og hans trenerteam. Dette er Bjarmanns nærmeste i klubbens beslutningsprosesser tilknyttet spillerlogistikken, da han ikke har med seg noen konkret til dette arbeidet.

Til tross for at Bjarmann har samarbeidspartnere i daglig leder rundt økonomi og hovedtrener rundt det sportslige, mener han Stabæk Fotball hadde vært tjent med et større team for arbeidet med spillerlogistikk. Det ville sørget for en bedre kvalitetssikring av spillerne som hentes og dermed gi lavere risiko for mislykkede signering. I tillegg ville det senket usikkerheten individer kan ha i slike beslutningsprosesser, da det er komplekse avgjørelser med potensiell stor betydning. For å kompensere med de forholdene Bjarmann har å jobbe etter, tar han for eksempel spillere inn til prøvespill. Spesielt gjøres dette med afrikanske spillere eller andre det er stor usikkerhet rundt om er riktige for Stabæk Fotball å hente. På den måten får de sett spilleren på nært hold i de forholdene og spillestilen han eventuelt skal inn i. Det gjør det enklere for Bjarmann å hente spillere som passer inn i måten Bohinen ønsker å spille fotball, og dermed få trenernes synspunkter på om det er riktig spiller å hente til klubben. Denne kvalitetssikringen ved prøvespill, samt samarbeidet Bjarmann har med agenter, er et resultat av at slike spillere ikke blir speidet godt nok på og undersøkt nært nok, da klubben ikke prioriterer større ressurser til arbeidet med spillerlogistikken.

5.4. Klubbens arbeid med spillersalg

Spillersalg og hvordan klubber arbeider med å selge spillere kan ha stor påvirkning på klubbens økonomiske resultater. De økonomiske resultatene kan videre ha påvirkning på klubbens sportslige resultater gjennom økte inntekter og større økonomiske muligheter. Spillersalg kan altså gi negative sportslige konsekvenser på kort sikt ved at klubben mister gode spillere, men på lang sikt vil de økte inntektene gode spillersalg føre til kunne gi positive sportslige konsekvenser. Jeg skal derfor i dette kapitlet se

nærmere på hvordan de fem klubbene jeg har intervjuet arbeider med spillersalg, med utgangspunkt i ressursavhengighetsteorien. Før vi ser konkret på hvordan klubbene arbeider, skal jeg se nærmere på Norsk Toppfotballs mål om at norske klubber skal tjene 1 milliard kroner årlig på spillersalg innen utgangen av 2028. Denne utviklingen med høye salgsinntekter viser viktigheten av norske klubbers arbeid med spillersalg.

5.4.1. Norsk Toppfotballs mål

Norsk Toppfotball mener at spillersalg er et viktig arbeidsområde som en del av en bedre klubbdrift. Det innebærer at klubbene videreutvikler sine organisasjoner for å bidra til at norsk fotball tar videre steg. Klubbene har et viktig ansvar for å prioritere arbeidet med spillerlogistikk og legge til rette for at de spillerlogistikkansvarlige kan arbeide med spillersalg for å øke klubbenes ressursgrunnlag. Det er allerede en tydelig økning i inntekter ved å selge spillere, og i tiden som kommer er det store muligheter for norske klubber til å tjene penger på gode spillersalg. I seksårsperioden 2017-2022 har inntektene for spillersalg ut av norsk fotball økt fra 167 millioner kroner til 350 millioner kroner. Norsk Toppfotballs mål nedskrevet i årsrapporten for 2021 var at norske klubber skal tjene 1 milliard kroner årlig i spillersalg innen utgangen av 2028. Tallene viser at det har vært en solid økning i salgsinntekter av spillere for norske klubber, og målet til Norsk Toppfotball indikerer at denne muligheten til økte salgsinntekter for norske klubber bare vil vokse de kommende årene. Viktigheten av arbeidet med spillersalg er av de viktigste områdene klubbene kan prioritere for tilgang på større ressurser. Øystein Neerland, sportssjef i Norsk Toppfotball, mener utviklingen av hvor mye norske klubber tjener på dette vil være avhengig av hvordan de arbeider med spillersalg.

«Det som ligger bak dette målet er grundig forskning og analyse. For å nå dette målet skal vi som interesseorganisasjon for klubbene i norsk toppfotball jobbe sammen med klubbene for å sørge for denne utviklingen. Vi skal jobbe konkret med klubbutvikling og organisasjonsutvikling slik at blant annet sportsavdelingene med gode team rundt arbeidet med spillerlogistikk bedres»
(Øystein Neerland).

Neerland mener vi ser en helt tydelig trend på at norsk fotball er inne i en fase med rask utvikling, og at med god organisering i klubbene med prioritering av arbeidet med spillerlogistikken vil vi kunne øke tempoet på denne utviklingen. For å fortsette den

utviklingen med inntekter på spillersalg, er selve arbeidet med spillersalg helt sentralt. Hvordan en lykkes i dette arbeidet med å selge spillere, kommer i likhet med arbeidet med spillerkjøp som en konsekvens av hvordan klubbene er organisert. Et godt team som arbeider med spillerlogistikken er avgjørende for også å lykkes med gode spillersalg.

«Hvordan norske klubber arbeider med spillersalg er en utfordring. Vi er for dårlige til å selge spillere, fordi vi er ikke i forkant. Det er ofte agentenes spillere som utløser et salg, som gjør at norske klubber er for avhengige av tilfeldigheter og eksterne påvirkningsfaktorer. Er de norske klubbene synlige nok ute i europeiske klubber og skaffer seg et kontaktnettverk for å sette seg i posisjon til å kunne selge spillere? Svaret er for de fleste nei. Det er for ofte daglig ledere og sportssjefer i for dårlig stilte sportsavdelinger som står i dette alene, og har ikke sjans til å rekke ut til alt slikt merarbeid for å blant annet bidra til høyere summer på spillersalg ved å for eksempel reise til Nederland og knytte kontakter» (Øystein Neerland).

Både Atta Aneke og Stig Torbjørnsen har lang erfaring fra arbeidet med kjøp og salg av spillere i norsk fotball. De peker begge på viktigheten av økte salgsinntekter inn til norsk fotball som tilgang på eksterne ressurser som vi bidra som en sentral del av utviklingen til norsk fotball. Hvordan klubbene må arbeide med spillersalg for å øke inntektene mener Aneke i hovedsak handler om at klubbene må arbeide for at salgene ut av norsk fotball må skje til større klubber og ligaer. Ved å hoppe over sportslige mellomsteg som dansk eller nederlandsk fotball, vil det bli mye høyere salgssummer involvert. Aneke eksemplifiserer denne meningen ved salget av Fredrik Aursnes fra Molde FK til nederlandske Feyenoord for ca. 15 millioner kroner, før han et år senere ble solgt videre fra Feyenoord til portugisiske Benfica for ca. 130 millioner kroner. Her har altså spillerens markedsverdi mangedoblet seg kun et år etter at han forlot norsk fotball, noe Aneke mener må endres for at norske klubber kan selge direkte til større klubber som Benfica. Torbjørnsen fokuserer i større grad på at norske klubber vil kunne øke sine inntekter for spillersalg ved å arbeide for å ikke miste spillerne sine ut av landet for tidlig. Torbjørnsen eksemplifiserer denne meningen ved å gå gjennom navnene på mange norske spillere i alderen 16-19 år som de siste årene har forsvunnet ut av norsk fotball uten at de norske klubbene har tjent noe særlig på spillersalg. Han mener altså at de norske klubbene må arbeide grundigere i egen klubb ved å godt nok kartlegge hvilke

spillere som fra ung alder er potensielle salgsubjekter. På den måten vil klubbene i større grad hindre lavinntektssalg ut av norsk fotball, og selv utvikle spillerne for å få et større sportslig og økonomisk utbytte.

5.4.2. Rosenborg BK

Ressursavhengighetsteorien baserer organisasjoners evne til å skaffe og holde på ressurser som er avgjørende for å overleve. Det er en knapphet av ressurser i norsk fotball, og klubbene arbeider for å få tilgang til de beste ressursene gjennom blant annet de beste spillerne, trenerne og sportssjefene. I tillegg er de finansielle ressursene sentralt for alle klubbens drift. Roar Vikvang presenterer Rosenborg BKs viktigste inntekter fra fire ulike kanaler. Media, billettsalg, resultatbonuser og spillersalg er deres fire største inntektskilder. At spillersalg er av de største og viktigste inntektskildene til en klubb av Rosenborg BKs størrelse, viser verdien klubbene kan skape gjennom et godt arbeid med spillerlogistikken. I tillegg til at arbeidet med spillerlogistikken legger grunnlaget for gode sportslige prestasjoner, kan det føre til gode økonomiske resultater gjennom spillersalg. Prioritering av dette arbeidet vil derfor kunne føre til mer penger i norsk fotball, og bidra til at knappheten om ressurser blir mindre. Spillersalg er altså en av områdene norske klubbene kan arbeide med for å på lang sikt øke sine inntekter og utvikle seg som klubb.

Om hvordan Rosenborg BK arbeider med spillersalg innledet Roar Vikvang tydelig med at alle spillere i norsk fotball er til salgs dersom prisen er rett. Det er altså ingen tvil om at alle spillere er til salgs, og at Rosenborg BK på lik linje med andre norske klubber kan defineres som «selgende klubber». De er godt kjent med verdien av spillersalg og tilgangen dette kan gi på ressurser utenfra de aldri ville sett noe av uten spillersalg. Likevel erkjenner han at klubben ikke har noen offensiv salgsstrategi. En av arbeidsoppgavene til sportslig leder Dorsin er å ha dialog med spillerne i Rosenborg BK sine agenter. Her ønsker de å avklare hvilke spillere klubben ser for seg å selge, og avklare hvor mye de ser for seg å selge spillerne for. I tillegg ønsker de å avklare med agentene at de ønsker at kjøpende klubb skal være den mest aktive parten i eventuelle forhandlinger mellom klubbene. De arbeider altså ikke aktivt i salgsmarkedet for å få til salg, men god dialog med salgsaktuelle spilleres agenter er sentralt. Vikvang mener videre at de beste salgene som klubben mest penger, er de salgene som skjer ved at

kjøpende klubb uoppfordret tar initiativ og virkelig ønsker en av Rosenborg BKs spillere.

«Det beste utgangspunktet for en klubb når du skal selge spillere er at det kommer noen og viser interesse for din spiller. Det er da du potensielt kan få best betalt. Hvis det er sånn at du som klubb pusher salget, så gjør det noe med markedsverdien og prisen man kan forvente å selge spilleren for. De spillerne vi henter ønsker vi først og fremst skal bidra for oss gjennom sportslige prestasjoner, men også at de vokser seg ut av RBK. Eksempelvis skjedde dette med Casper Tengstedt, da gjorde vi ingenting aktivt for å selge. Rent sportslig kunne vi godt tenke oss å ha med han videre, men når store klubber som Benfica virkelig ønsker en av dine spillere handler det om et økonomisk nivå som gjør det uaktuelt å si nei. Da handler det først å fremst om å forhandle frem en så høy salgssum som mulig» (Roar Vikvang).

Om arbeidet med å selge spillere ønsker de altså ikke å være klubben som tar initiativet for å få gjennom et salg, da det påvirker salgssummen. Likevel er de oppmerksomme på at store klubber har mange muligheter, og at deres spillere ikke nødvendigvis er attraktive til enhver tid. De ønsker derfor å markedsføre sine spillere på best mulig måte. En mulighet for dette, som Rosenborg BK benytter, er å være aktiv på nettsiden til Transfermarkt. Selv om de ikke bruker denne nettsiden aktivt selv tilknyttet deres spillerkjøp, er de oppmerksomme på at andre gjør det. Det fører til at ved å være aktiv her kan det bidra til spillersalg. Da handler det i hovedsak sørge for at informasjon om Rosenborg BK og deres spillere er korrekte, slik at potensielle kjøps opplever de som en seriøs aktør. Dersom de blir kontaktet gjennom nettsiden, er de også forberedt på å svare raskt og på en ordentlig måte. Rosenborg BK ønsker altså å gjøre gode forberedelser og legge best mulig opp til ønskede situasjonene der kjøpende klubb tar initiativ. Det handler om en forventningsavklaring og god dialog med spillernes agenter og markedsføring av egen klubb og aktuelle spillere gjennom blant annet Transfermarkt.

5.4.3. Molde FK

Molde FK har en strategi for spillersalg som i stor grad foregår gjennom klubbens arbeid med rekruttering av nye spillere. Det handler om at de er langsiktige i tankegangen med spillerne de rekrutterer, og legger en plan for hver enkelt signering hvor lenge de skal være i klubben før de selges videre. Klubben har over mange år

lykkes med dette arbeidet, som har gjort at de i dag har en solid økonomi og kan ta seg råd til å gi spillerne lange kontrakter og tenke langsiktig rundt salgene. I lys av ressursavhengighetsteorien arbeider altså Molde FK med spillersalg først og fremst gjennom god rekruttering, for å i det langsiktige arbeidet sikre seg tilgang på flere ressurser. Molde FK er et eksempel på en klubb i norsk fotball som har økt sin tilgang på ressurser gjennom arbeidet med spillerlogistikk og helt konkret spillersalg. I dette arbeidet planlegginger de så nøyaktig som mulig for å hele tiden ha en konkurransedyktig tropp, samtidig som de er opptatt av å ha rekruttert en ny spiller som er god nok til å overta plassen til spilleren som selges. Med økonomisk kontroll lar de sjeldent et spillersalg gå på bekostning av det sportslige, uavhengig om spilleren som overtar plassen rekrutteres fra egen eller en annen klubb.

«Det er vårt ansvar som arbeider med spillerlogistikken å sørge for at vi hele tiden har en konkurransedyktig spillertropp. Det handler om å kontinuerlig kartlegge hvilke spillere som potensielt kan bli solgt, og sørge for å ha de riktige erstatterne på plass. Gjerne før spilleren selges, slik at den som skal overta allerede er kjent med klubben og måten å spille på. Videre innebærer dette at i salgsstrategien vår handler mye om å rekruttere unge og salgbare spillere, samtidig som vi balanser dette med erfarne spillere som sørger for at vi kan kjempe om å vinne seriegull hvert eneste år. Denne balansen som innebærer sportslig suksess tror vi øker salgsværdien på våre unge spillere. Vi er derfor veldig opptatt av å sette sammen en tropp av forskjellige typer og alder, for å legge godt til rette for både spillersalg og sportslig suksess. For våre talenter med stort salgspotensial er vi opptatt av å lage den beste planen for hver enkelt spillers utvikling, for å selge de videre på det riktige tidspunktet» (Ole Erik Stavrum).

Molde FK har altså ikke en offensiv salgsstrategi. De ser verdien av at kjøpende klubb henvender seg på eget initiativ, kontra å aktivt arbeide for å få solgt spillere. Med økonomisk kontroll og god planlegging der spillerne har lange kontrakter har kan Molde FK ta seg råd til å vente på kjøpende klubbs initiativ. I tillegg er klubben i en sportslige situasjon der de ble seriemestere i 2022 som gir de muligheten til å kvalifisere seg til Champions League i 2023. Stavrum er tydelig på at muligheten til å delta i europeiske turneringer må prioriteres av norske klubber, da han mener dette er den beste reklamen norske spillere kan få. Dette påvirker klubbens kortsiktige salgsstrategi ved at

mer sportslig suksess gir muligheten til å tjene enda mer penger enn det spillersalg kan gi. I tillegg vil salgsverdien på spillerne stige dersom klubben tar seg inn i Champions League.

5.4.4. Vålerenga IF

Vålerenga IFs Fredrik Wisur Hansen mener at det viktigste klubben kan gjøre for å utvide sitt ressursgrunnlag gjennom å tjene penger på spillersalg, er å prioritere ungdomsavdelingen. Det innebærer å gjøre spillerne fra klubbens ungdomsavdeling til en viktig del av A-lagets spillertropp og legge til rette for deres utvikling slik at de kan selges når de blir gode nok. Samhandlingen internt mellom speiderteamet, trenerteamet og ungdomsavdelingen er derfor avgjørende for å sørge for en god troppsammensetning som fremhever de unge spillernes potensialer. Vålerenga IF har fem av fem stjerner i akademiklassifiseringen, som viser hvordan norske klubber arbeider med spillerutvikling. Wisur Hansen mener de må utnytte dette for å få egenutviklede toppspillere av ungdomsspillerne i Vålerenga IF, og gjerne bestående av flere fra Oslo. Sammenlignet med klubbene de konkurrerer med om de samme ressursene, er dette det arbeidsområdet de mener klubben har størst mulighet for å skille seg ut fra sine konkurrenter. Dette gjennom klubbens tilgang til ressurser gjennom unge, lokale spillere som potensielt kan gi store spillersalg dersom klubben utvikler spillerne gode nok.

For å realisere potensialet til Vålerenga IFs ressursgrunnlag er Wisur Hansen opptatt av hvordan de arbeider med spillersalg. Han ser verdi av å markedsføre klubbens spillere til speidere i andre klubber som kan være aktuelle kjøpere. Gjennom jevnlig møter med andre klubbens speidere ønsker han å utvide kontaktnettverket sitt og bygge gode relasjoner. I tillegg til å markedsføre spillerne ovenfor andre speidere ønsker han god dialog med agenter for å avklare hvordan Vålerenga IF verdsetter sine spillere, og gir dermed informasjon til agenter de kan ta med seg i sine møter med aktuelle kjøpere. Dette kan for eksempel innebære å gi troverdig informasjon om situasjonen på en spiller til salg i en spesifikk posisjon, dersom Vålerenga IF har en talentfull spiller fra ungdomsavdelingen de ønsker å prioritere i større grad.

Wisure Hansen mener arbeidet med spillersalg i Vålerenga IF og andre norske klubber i stor grad påvirkes av eierstrukturene i norsk fotball. Dette gjør det utfordrende for mange klubber å tenke så langsiktig som ville vært gunstig for å utnytte potensialet i

ressursene på best mulig måte. Norske klubber er ofte dårligere posisjonert økonomisk enn klubber fra andre ligaer, som gjør at Vålerenga IF og andre klubber ikke kan ta risikoen ved å blant annet kreve de salgssummene de i utgangspunktet mener er riktig markedsverdi for spillerne.

«På ledersiden i norsk toppfotball er det for lite kontinuitet. En viktig faktor for å lykkes kan være kontinuitet i styreleder, daglig leder og sportssjef. Dette har mye med eierstrukturen i norske klubber å gjøre, ved at vi har styreledere med frivillige verv uten økonomiske insentiver. Med en annen eierstruktur ville vi kunne sett klubbeiere med større økonomiske insentiver som hadde sett verdi i å investere i klubben. Da tror jeg vi hadde sett ledere som i større grad ønsker å investere i en sterkere organisasjon for å bygge en stor klubb. Dette hadde blant annet involvert en investering i arbeidet med spillerlogistikk, som hadde hatt mange positive ringvirkninger for norsk fotball» (Fredrik Wisur Hansen).

Eierstrukturen i norsk fotball bidrar større knapphet av ressurser, som Wisur Hansen mener videre påvirker hvordan norske klubber arbeider med spillerlogistikk. Han sammenligner måten dette gjøres på i norske klubber med utenlandske klubber som tjener mye større summer enn de norske på spillersalg. Der har eierstrukturene og eiernes insentiver ført til at de ser verdien av å organisere store team som arbeider med spillerlogistikken. Dette innebærer først og fremst mange flere speidere som gjør at klubbene etter ønske kan følge både flere spillere og følge de opp mye tettere. Dette fører til mer kvalitetssikring av måten klubben arbeider med spillerlogistikk som har positive konsekvenser for både arbeidet med spillerkjøp og spillersalg. Samtidig erkjenner han at meningene om eierstrukturene ikke er noe klubbene kan bruke altfor mye tid og krefter på. Dagens situasjon forandrer ikke viktigheten av å arbeide strukturert på best mulig måte med spillerlogistikk, selv om forutsetningene kunne vært annerledes.

5.4.5. Sarpsborg 08

Sarpsborg 08s Thomas Berntsen ser på arbeidet med spillerlogistikk som et sentralt område en klubb av deres størrelse han utnytte for å utvide sitt ressursgrunnlag gjennom spillersalg. De har en forholdsvis offensiv salgsstrategi ved å aktivt arbeide med spillerlogistikken på en måte som gjør at de får frem nye salgsobjekter. Det gjelder både deres strategi med å hente unge, afrikanske talenter med stort videresalgspotensial, samt

Berntsens kontakter med utenlandske agenter for å få attraktive spillere til Sarpsborg 08. Gjennom sin kontakt med agenter i blant annet Sverige og Danmark arbeider han aktivt for å få spillere som egentlig er for gode for Sarpsborg 08 til klubben. Svenske og danske spillere som har fått en dårlig erfaring i sin siste klubb, er velkomne til Sarpsborg 08 for en periode før det er enighet om at de skal selges videre. På den måten gir Berntsens kontakt med agenter tilgang på gode utenlandske spillere som gir klubben et sportslig løft og spillere med salgspotensial. I tillegg til et aktivt arbeid med agenter, er Berntsen aktiv ovenfor andre klubber gjennom å være synlig i markedet. Det innebærer å reise rundt til klubber, både for å se kamper og knytte kontakter. I tillegg prioriterer han arrangementer som TransferRoom der han kommer i kontakt med andre klubbers spillerlogistikkansvarlige. TransferRoom er et slag seminar der europeiske klubber kan delta for å diskutere overganger og relevante temaer. Deltakelse her gir tilgang til å knytte kontakter med aktuelle kjøpere av Sarpsborg 08 sine spillere, ved at slike arrangementer skal bidra til mer åpenhet og tilgang mellom klubbene.

I tillegg til arbeidet Berntsen aktivt gjør for å bidra til klubbens økte ressursgrunnlag, mener han at dersom Sarpsborg 08 og norsk fotball generelt skal tjene mer penger på spillersalg er utenlandskvota og skattereglene to aktuelle aspekter som må endres på.

«Utenlandskvota er et reglement jeg mener bør mykes opp. Det innebærer at klubbene skal få lov til å ha flere spilleberettigede utenlandske spillere i troppen samtidig. Dette ville ført til at Sarpsborg 08 hadde vært i posisjon til å hente flere utenlandske spillere med videresalgspotensiale. Dagens reglement setter begrensninger på oss, og andre klubber som har en strategi om å hente utenlandske spillere. Jeg forstår fordele med utenlandskvota og satsingen på norske spillere, men samtidig med dette ønsker vi å satse på videresalgspotensialet til utenlandske spillere. For eksempel kunne dette lagt til rette for at vi hadde hentet flere afrikanske spillere til Sarpsborg 08, som videre kan føre til økte inntekter for spillersalg» (Thomas Berntsen).

I tillegg til endringer med utenlandskvota, mener Berntsen at dagens skattereglene gjør det vanskelig for norske klubber å øke sitt ressursgrunnlag. Han mener dette fører til at norske klubber ikke er konkurransedyktige med klubber i Sverige og Danmark av tilnærmet lik størrelse. Han har erfart flere ganger at Sarpsborg 08 blir utkonkurrert på lønn fordi spillerne og deres agenter kun ser på hva de får utbetalt hver måned i netto

lønn. Da de i Sverige og Danmark har skatteregler som fører til at spillerne betaler mindre skatt, ender de klubbene opp med å kunne tilby mer i netto lønn til spillerne. Dette mener Berntsen har direkte påvirkning med nivået på spillerne i norsk fotball, og at en endring i regelverket kunne ført til bedre kvalitet i norsk fotball som videre vil kunne føre til at man selger flere spillere for høyere summer.

5.4.6. Stabæk Fotball

For Stabæk Fotball er inntektene ved spillersalg veldig viktige, da klubben er avhengig av ressursene spillersalg fører til. Bjarmann gjør derfor kontinuerlig kartlegginger av spillerstallen for å identifisere hvilke spillere som er potensielle salgsobjekter. Det krever planlegging for at de potensielle salgsobjektene har lange nok kontrakter. Har de lange kontrakter som knytter dem til klubben, har Bjarmann forholdsvis god tid og Stabæk Fotball kan være tålmodige til å vente på at interesserte klubber tar initiativet. Dersom de potensielle salgsobjektene ikke har lange kontrakter, arbeider Bjarmann mer aktivt for å forsøke å selge denne spilleren. De ønsker ikke å havne i en situasjon der de mister en spiller de kunne tjent mye penger på, vederlagsfritt til en annen klubb. Planleggingen med å tilby nye kontrakter til potensielle salgsobjekter og aktivt arbeide for å selge de som har en kort kontrakt igjen er derfor en viktig del av arbeidet med spillersalg som spillerlogistikkansvarlig i Stabæk Fotball.

I det konkrete arbeidet med å selge spillere har Bjarmann opparbeidet seg noen metoder å arbeide på for at Stabæk Fotball skal tjene mest mulig penger på salget. Dette gjelder både spillere med korte kontrakter som bør selges innen de neste overgangsvinduene, eller spillere på lengre kontrakter Bjarmann arbeider med aktivt for å tjene mest mulig penger på. Metodene handler i hovedsak om to ting, arbeid opp mot agenter for å tydelig klargjøre de ulike spillernes status og arbeid opp mot andre klubber for å knytte kontakter og skape tillitt. Arbeidet opp mot agenter handler om god kommunikasjon med de ulike agentene som representerer Stabæk Fotball sine spillere om hvordan klubben ser for seg de neste overgangsvinduene, samt diskusjoner rundt når det kan være riktig for de ulike spillerne å skifte klubb. Arbeidet opp mot andre klubber handler om å spille inn Stabæk Fotballs mest attraktive spillere til potensielle kjøpende klubber. Det kan for eksempel være å delta på TransferRoom, der Bjarmann møter klubber i land som Belgia og Nederland som kan være interessert i Stabæk Fotball sine største salgsobjekter.

Arbeidet Bjarmann gjør i rollen som spillerlogistikkansvarlig for Stabæk Fotball er veldig viktig for klubbens økonomiske situasjon. Klubben trenger ressurser utenom deres faste inntekter, og spillersalg er noe de er avhengig av for å drifte klubben godt.

«Det er i spillerlogistikken pengene ligger. Det er det vi drifter nesten hele klubben på, pluss noen markedsinntekter, men inntektene ved spillerlogistikk er de aller viktigste. Sånn sett burde man brukt nesten all tid på det. Men klubben er ikke stor nok» (Torgeir Bjarmann).

Stabæk Fotball er altså helt avhengige av inntektene ved spillersalg for å få økonomien til å gå rundt. Likevel nedprioriterer klubben å sette sammen et team for å legge bedre til rette for dette arbeidet. De legger mye ansvar hos kun Bjarmann, kontra å bygge et team rundt sportssjefen som kan bidra til at Stabæk Fotball lykkes i større grad med sitt arbeid med spillerlogistikk og på sikt vokse som klubb. De hadde i 2022 en dataspeider som bidro i arbeidet med spillerlogistikken. Hans hovedoppgave var å se på tidligere kamper på video og finne gode spillere som av ulike grunner ikke er på toppen av sin karriere, men som kan komme til Stabæk Fotball for en billig penge og få et sportslig løft. Etter dataspeideren forlot har de ikke funnet en erstatter, eller en annen speider som kan bidra med dette arbeidet. Det viser at Stabæk Fotball nedprioriterer arbeidet med spillerlogistikk, selv om inntektene ved spillersalg er en avgjørende del av deres ressursgrunnlag. Klubben fokuserer på kostnadene et slik team fører med seg av utgifter, kontra å prioritere arbeidet og investere i god spillerlogistikk.

6.0. Avslutning

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan norske klubber arbeider med spillerlogistikk, og hvorfor de organiserer arbeidet på måten de gjør. Det er stor variasjon i hvordan klubbene er organisert for å arbeide med spillerlogistikk, som preger måten det arbeides på. I tillegg er det manglende forskning på dette temaet. Med utgangspunkt i spillerlogistikkenes viktighet for norske klubbens sportslige og økonomiske resultater, har jeg derfor ønsket å bidra til en større forståelse.

6.1. Oppsummering av hovedfunn

Denne studien har vist at hvordan klubbene er organisert har direkte sammenheng med hvordan de arbeider med spillerlogistikk. Klubbene som organiserer for å tilrettelegge

for dette arbeidet, innehar en større intern kvalitetssikring av sine beslutninger. Her er det flere personer involvert i beslutningsprosessen, som bidrar til å senke risikoen i valgene som gjøres knyttet til spillerlogistikk. Det vil alltid være en usikkerhet knyttet til slike valg, men en klubb organisert for å legge til rette for de spillerlogistikkansvarliges beslutninger gir klubben bedre forutsetninger for å lykkes i arbeidet.

Alle fem spillerlogistikkansvarlige fra klubbene i studien har en felles forståelse av viktigheten i arbeidet med spillerlogistikk. De ønsker å gjøre et grundig arbeid både i den første fasen i forarbeidet med å speide spillere, og i den neste fasen for å rekruttere de spillerne som er ønsket til klubben. Hvor mye klubbene investerer i arbeidet med spillerlogistikk påvirker hvordan de er organisert, og legger videre grunnlaget for de spillerlogistikkansvarliges arbeid med speiding og rekruttering.

I klubbene med få involverte i beslutningsprosessene er det større grad av eksterne som hjelper de spillerlogistikkansvarlige. Dette ser vi et tydelig skille på blant de fem klubbene, ved at Rosenborg BK, Molde FK og Vålerenga IF er organisert som maskinbyråkrati, mens Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball er organisert som ekspertbyråkrati. Det mest relevante skillet mellom klubbene i organiseringen tilknyttet arbeidet med spillerlogistikken er en større og tydeligere teknostruktur i maskinbyråkratiene med sentrale roller. Dette gir bedre forutsetninger for den interne kvalitetssikringen og beslutningene i Rosenborg BK, Molde FK og Vålerenga IF.

Organiseringen i Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball fører til at sportssjefene er forholdsvis alene i arbeidet med spillerlogistikken. Dette gir ikke de samme mulighetene for intern kvalitetssikring, som fører til at de spillerlogistikkansvarlige i større grad inkluderer eksterne personer i sitt arbeid. Deres forhold og tilnærming til agenter viser dette tydelig.

Sportssjefen i både Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball ser fordelene ved å være organisert på annen måte som hadde ført til at de hadde hatt med seg et større team. Når dette ikke er situasjonen knytter de blant annet til seg agenter og samarbeider tettere med dem, sammenlignet med det vi ser i Rosenborg BK, Molde FK og Vålerenga IF. Disse klubbene benytter også agenter, men i større grad i prosessen med å rekruttere spillerne de ønsker. Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball benytter agenter mer aktivt i arbeidets tidlige fase der de speider og kartlegger aktuelle spillere.

Måten Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball er organisert på legger mye av ansvaret for arbeidet med spillerlogistikk på sportssjefene. Dette gjør at klubbene er veldig avhengig av deres arbeid, og at klubbene stiller seg i en posisjon der enkeltpersoners arbeid har stor påvirkning på for klubbens utvikling og sportslige suksess. Dette setter store krav til de spillerlogistikkansvarliges humane og sosiale kapital. Viktigheten av den humane kapitalen vises i ansvaret de spillerlogistikkansvarlige med sin erfaring og kunnskap for å til rette for klubbens arbeid med spillerkjøp og spillersalg. Videre vises viktigheten av den sosiale kapitalen gjennom de spillerlogistikkansvarlige evne til å opparbeide gode kontaktnettverk og tillitsfulle relasjoner for å til rette for klubbens arbeid med spillerkjøp og spillersalg.

Klubbenes økonomiske situasjon er en medvirkende årsak til at klubbene er organisert som de er. Klubbene med færre ressurser er avhengig av å prioritere i større grad enn de med flere ressurser. Dette kan blant annet gå utover organisasjonsstrukturen i klubbene, og påvirke deres arbeid med spillerlogistikk. Klubbene med færre ressurser velger i større grad å stole på enkeltpersoner foran å sette sammen team som kan sørge for en større utvikling. I Sarpsborg 08 og Stabæk Fotball nedprioriteres arbeidet med spillerlogistikk i større grad enn i Rosenborg BK, Molde FK og Vålerenga IF. Med et dårligere økonomisk utgangspunkt ser de i større grad på arbeidet med spillerlogistikk som en kostnad, foran å prioritere dette arbeidsområde og investere i en utvikling som kan sørge for økte inntekter til klubben gjennom bedre sportslige prestasjoner og spillersalg.

Spillersalg er basert på et ressursavhengighetsperspektiv en svært viktig inntektskilde for klubbens tilgang på å skaffe seg flere ressurser. Deres evner for å skaffe disse ressursene preges av klubbens prioriteringen i arbeidet med spillerlogistikk.

Fellesnevneren er at klubbene fokuserer i størst grad på spillerkjøp og sørge for at klubben til enhver tid har gode nok spillere tilgjengelig. Utover dette er det forskjellige tilnærminger til hvordan de arbeider for å oppnå verdifulle spillersalg for klubben. Mens noen av klubbene er aktive for å oppnå salg, ønsker andre å arbeide mer for at det skal skje. Tendensen er at klubbene med mest solid og stabil økonomi er i posisjon til å kunne vente på at kjøpende klubb henvender seg til dem i tro om at dette fører til høyere salgssum. Klubbene uten de samme økonomiske forutsetningene har oftere spillere på utgående kontrakter og ser seg nødt til en tilnærming der de arbeider frem spillersalg.

Denne studien viser altså at det er de største klubbene med de beste økonomiske forutsetningene som i størst grad prioriterer arbeidet med spillerlogistikk. Alle klubbene ser verdien av et godt arbeid med spillelogistikken, men forutsetningene preger prioriteringene. Dette til tross for at det verken knyttet til spillerkjøp eller spillersalg er noe mindre omfattende prosesser for disse klubbene. Når det gjelder spillersalg er det faktisk klubbene med de dårligste økonomiske forutsetningene som arbeider mest aktivt for å få frem spillersalg. En måte for å utvide klubbens ressursgrunnlag er nemlig å investere i arbeidet med spillerlogistikk, som gjennom godt og systematisert arbeid kan føre til kostnadene investeringen fører med seg gir betydelig høyere inntekter. Investering i arbeidet med spillerlogistikk kan gi klubbene med dårligere økonomisk forutsetning tilgang på større andel av ressursene i norsk fotball.

6.2. Begrensingen og videre forskning

Denne studien har bidratt med verdifull innsikt fra fem Eliteserieklubbers arbeid med spillerlogistikk. Hvordan klubbene arbeider med kjøp og salg av spillere, og hvorfor de er organisert på denne måten, bidrar til eksisterende forskning og litteratur til å utvide kunnskapsgrunnlaget. Jeg har etter beste evne forsøkt å tilføre feltet innsikt fra innsiden av klubbene om hvordan de arbeider og deres organisatoriske utgangspunkt for dette arbeidet. Likevel er det flere begrensninger ved denne studien som må belyses. Disse begrensningene vil i kombinasjon med andre erfaringer gjennom forskningsprosessen være et grunnlag til videre forskning på klubbens arbeid med kjøp og salg av spillere.

I rollen som forsker og ansvarlig for studien har jeg forholdsvis liten erfaring. Jeg har skrevet bacheloroppgave der jeg sammenlignet hvordan Odds Ballklubb og SC Heerenveen arbeider i prosessen med å hente fotballspillere. Dette ga meg nyttige erfaringer jeg har brukt i anledning masteroppgaven, men likevel er det en begrensning at jeg har forholdsvis lite erfaring. Med dette utgangspunktet har jeg etterstrebet å holde forskningsprosessen transparent. Grunnet lite forskning på området med lite innsikt i hvordan klubber faktisk arbeider med kjøp og salg av spillere, og hvorfor de er organisert på denne måten har forskningen blitt eksplorerende. Dette har gitt fordeler som at jeg har hatt muligheten til å styrke oppgaven ved å tilpasse meg intervjuobjektene forteller og ta tak i uforventede fokusområder. Måten klubbene er organisert på og betydningen av dette for de spillerlogistikkansvarliges tilnærming til agenter var et eksempel på dette. Begrensingen er på den andre siden min manglende

erfaring med intervju, både i forberedelsene ved utarbeidelsen av intervjuguide og under intervjuene med gode oppfølgingsspørsmål.

Videre har studien blitt påvirket av meg som forsker, gjennom blant annet valg av tema og fokusområder i utvalgte sitater og analyser. Eksempelvis ville jeg skape en levende og analytisk fortelling basert på de spillerlogistikkansvarlige levde erfaringer, og valgte derfor å presentere studiens resultatet og diskusjon samlet (Braun & Clarke, 2006).

Dette kan ha svekket strukturen i oppgaven. Alle mine valg som forsker påvirker studiens funn. Det er derfor stor sannsynlighet at det ville fremkommet andre temaer og påfølgende tolkninger dersom denne studien skulle blitt reproduisert av en annen forsker.

Studien inkluderer åtte semistrukturerte intervjuer, der fem av disse er representanter fra klubber i norsk fotball. Forskningen er altså blitt gjort på et relativt lite utvalg, som fører til at vi ikke kan generalisere resultatene empirisk. Resultatene gir god innsikt i de fem valgte klubbens arbeid med spillerlogistikk, men selv om det ikke overførbart til alle klubbene i norsk toppfotball er det rimelig å anta at det er mange likhetstrekk og at det vil være av interesse. Likevel er det en begrensingen med denne studien at vi på bakgrunn av innsamlet datamaterialet ikke kan påvise en klar tendens utover klubber i norsk toppfotball. Et annet utvalg i andre klubber og miljøer i andre land kan derfor gi andre resultater.

Grunnet studiens omfang var det flere spennende temaer innenfor arbeidet med spillerlogistikk som ikke fikk like stor plass i oppgaven. Dette antyder at det er mange ulike retninger tilknyttet arbeidet med spillerlogistikk som kan være interessant å utforske videre. Både tilknyttet arbeidet med spillerkjøp og spillersalg er spennende temaer å utforske videre. Ved å gå enda mer i dybden med utgangspunkt i klubbens arbeid med spillerkjøp kunne man gått nærmere inn på klubbens helhetlige strategier for å rekruttere spillere. Det kan for eksempel innebære et større fokus på strategier om hvordan de arbeider for å rekruttere unge spillere fra sitt eget akademi til A-laget. Eventuelt også større fokus på skillet mellom å kjøpe spillere og hente kontraktløse spillere. Dette er interessante temaer som ble nedprioritert som egne fokusområder, men heller ble en mindre del av det helhetlige arbeidet klubbene gjør for å rekruttere spillere.

Utover klubbens arbeid med spillerkjøp og spillersalg vil det være interessant å gå mer i dybden på hvorfor klubbene organiserer sitt arbeid på måten de gjør. I studien

fokuserte jeg på hvordan de er organisert for å legge til rette for arbeidet med spillerlogistikk, men utover dette er det rom for å se nærmere på helheten av hvordan klubbene er organisert. Dette kan både knyttes til arbeidet med spillerlogistikk eller andre områder som påvirker klubbens utvikling og resultater. Det kan for eksempel innebære å gå i dybden på klubbens økonomiske forutsetninger, og hva slags muligheter og utfordringer dette medfører. Da vil det være interessant med et annet utvalg som har større innsikt i klubbens økonomi, og knytte dette til sportssjefenes arbeid med spillerlogistikk eller andre arbeidsområder.

Funnene i denne studien gir grunnlag for inspirasjon til videre forskning av utviklingen som skjer i arbeidet med spillerlogistikk på kvinnesiden. Som beskrevet tidligere valgte jeg å prioritere hvordan det arbeides med spillerlogistikk i Eliteseriekubber. Med endringene som skjer i kvinnefotballen er det rom for stor utvikling de kommende årene. Først og fremst i Toppserien ser vi at klubbene har større sportslige budsjetter, som legger forholdene til rette for en lignende profesjonalisering av klubbene slik vi har sett i herrefotballen. Det vil over tid kunne innebære etablerte strukturer i klubbene, som fører til at de kan organisere seg bedre med blant annet større fokus på arbeidet med spillerlogistikk. I tillegg til utviklingen vi ser i Toppserien, kan det på sikt også være interessant å forske nærmere på i lavere divisjoner, både for kvinner og menn.

Referanseliste

- Altomfotball. (2023). *Tabell Eliteserien (altomfotball)*. Hentet 16. januar 2023 fra <https://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&seasonId=344&useFullUrl=false>
- Andreff, W. & Szymanski, S. 2006. *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar.
- Anker, T. (2020). *Analyse i praksis: en håndbok for masterstudenter*. Cappelen Damm akademisk.
- Arnesen, M. & Jensen, A. H. (2019). *Casestudier av hvordan Odds Ballklubb og SC Heerenveen arbeider i prosessen med å hente fotballspillere til sin klubb*. Høgskolen i Molde. <https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/handle/11250/2623412>
- Barros, C., P. & Alves, F., M., P. (2003). *Human Capital Theory and Social Capital Theory on Sports Management*. International advances in economic research. <https://doi.org/10.1007/BF02295445>
- Boon, B. H. & Sierksma, G. (2003). *Team formation: Matching quality supply and quality demand*. European Journal of Operational Research, 148(2), 277–292. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00684-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00684-7)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byers, T., Slack, T., & Parent, M., M. (2012). *Key concepts in sport management*. Sage.
- Dolles, H. & Söderman, S. (2013). *Handbook of research on sport and business*. Edward Elgar.
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). *Understanding the concept of professionalization in sport management research*. Sport Management Review, 17, 520–529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>

- Elmose-Østerlund, K. & Seippel, Ø. 2016. *Idræt og social kapital*. In: Lone Friis Thing og Ulrik Wagner (eds.) *Grundbog i idrætssociologi* (2.utg.). København: Munksgard.
- Eppler, M., J. & Mengis J. (2004). *The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*. Taylor & Francis Inc.
<https://doi.org/10.1080/01972240490507974>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm akademisk.
- Everett, L. E. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne - og fullføre* (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Fotball. (2019). *Økonomiske kriterier*. Hentet 13.januar 2023 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/okonomiske-kriterier2/#Toppen>
- Førde, R. (2014). *Helsinkideklarasjonen*. Hentet 08. februar 2023 fra <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/lover-retningslinjer/helsinkideklarasjonen/>
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt forlag.
- Goksøyr, M. (2022). *Historien om norsk idrett*. (2.utg.). Abstrakt forlag.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Idrettsforbundet. (2022). *Kapittel 13: Avtaler og samarbeid mellom idrettens organisasjonsledd og næringslivet*. Hentet 03. desember 2022 fra <https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/kapittel-13-avtaler-og-samarbeid-mellom-idrettens-organisasjonsledd-og-naringslivet/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Cappelen akademisk.

- Joy, S., Game, A., M & Toshniwal, I., G. (2020). *Applying Bourdieu's capital-field habitus framework to migrant careers: taking stock and adding a transnational perspective*. Routledge.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1454490>
- Kuper, S. & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics*. Nation books.
- Lebaron, F. (2003). *Pierre Bourdieu: Economic models against economism*. Kluwer Academic Publishers.
<https://doi.org/10.1023/b%3Aryso.0000004928.45684.d4>
- Loland, S., & McNamee, M. (2016). *Philosophical reflection on the mission of the European College of Sport Science: challenges and opportunities*. European Journal of Sport Science, 17(1), 63-69.
<https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1210238>
- March, J., G. & Herbert, A., S. (1993). *Organizations* (2.utg.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Marchau, V., A., W., J., Walker, W., E., Bloemen, P., J., T., M. & Popper, S., W. (2019). *Decision Making under Deep Uncertainty*. Springer.
- Martinsen, Ø., L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Norsk Toppfotball. (2022). *Akademiklassifiseringsrapporten*. Hentet 23. november 2022 fra
https://www.dropbox.com/s/arcyaqdtuk91207/Akademiklassifiseringsrapport%202022_web.pdf?dl=0
- NSD. (2023). *Prosjekter (NSD)*. Hentet 08. februar 2023 fra
<https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/prosjekter/>
- Pantuso, G. & Hvattum, L. M. (2020). *Maximizing performance with an eye on the finances: a chance-constrained model for football transfer market decisions*. Society for Statistics and Operations Research 2020.
<https://doi.org/10.1007/s11750-020-00584-9>

- Parnell, D., Widdop, P., Groom, R., & Bond, A. (2018). *The emergence of the sporting director role in football and the potential of social network theory in future research*. Routledge.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1577587>
- Payyappalli, M., V. & Zhuang, J. (2019). *A data-driven integer programming model for soccer clubs' decision making on player transfers*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/s10669-019-09721-7>
- Pfeffer, J. & Salancik, G., R. (2003). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Stanford Business Books.
- Seippel, Ø. (2019). *Professionalization of voluntary sport organizations – a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association*. *Management Quarterly*, 19(5), 666-683.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1579240>
- Slack, T. (2004). *The Commercialisation of sport*. Routledge.
- Slack, T. & Parent, M, M. (2006). *Understanding Sport Organizations*. Human Kinetics.
- Slack, T. & Thurston, A. (2021). *Understanding sport organizations: applications for sport managers* (3.utg.). Human Kinetics.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metode* (5.utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Toppfotball. (2021). *Årsrapport 2021*. Hentet 21.september 2022 fra
<https://toppfotball.no/om-oss/aarsrapporter/%C3%85rsrapport%202021.pdf>
- Torjusen, T. (2016). *Fordelingsnøkkelen 2017-2022*. Hentet 02. februar 2023 fra
<https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnøkkelen-2017-2022>
- Torjusen, T. (2022a). *Om Norsk Toppfotball*. Hentet 07.desember 2022 fra
<https://toppfotball.no/om-oss/om-norsk-toppfotball>

Torjusen, T. (2022b). *Fordelingsmodellen fra 2023*. Hentet 02. februar 2023 fra <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsmodellen-fra-2023>

Wand, T. (2022). *Analysis of the Football Transfer Market Network*. The Author(s). <https://doi.org/10.1007/s10955-022-02919-1>

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Vil du delta i et forskningsprosjekt om hvordan norske toppfotballklubber arbeider med spillerlogistikk?

Formål

Prosjektets formål er å kartlegge hvordan klubber i norsk toppfotball arbeider med spillelogistikk. Det innebærer hvordan de er strukturert, planlegger, rollefordeler og generelt arbeider med kjøp og salg av spillere for å øke sine muligheter for økonomisk og sportslig fremgang.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dette er et masteroppgave som gjennomføres i regi av Norges Idrettshøgskole. Norges Idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å snakke med et utvalg personer som kjenner godt til arbeidet med spillerlogistikk i norsk toppfotball.

Hva innebærer det å delta?

Studien er basert på kvalitative intervjuer. Omfanget for deg ved å delta er å stille opp i et intervju som varer i ca. 1 time. Ditt navn, din arbeidstitel og hvem du representerer vil bli brukt i oppgaven. Opplysningene registreres ved hjelp av notater og lydopptak.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være prosjektleder og veileder som har tilgang konfidensielle opplysninger.

Eventuelle konfidensielle opplysninger lagres på enheter som er beskyttet av trygge passord.

Som nevnt vil ditt navn, din arbeidstitel og hvem du representerer bli brukt i oppgaven. Utover dette vil ikke noen nærmere personopplysninger innhentes eller publiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven godkjennes – Senest 31.12.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Både lydopptak og transkriberingen av intervjuet vil slettes senest 31.12.2023.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norsk senter for forskningsdata har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig: Magnus Arnesen – 954 81 708 – magnus.arnesen@hotmail.com

- Veileder: Ørnulf Seippel – 971 67 500 – ornulfs@nih.no

- Norges Idrettshøgskoles personvernombud: Rolf Haavik hos Habberstad - personvernombud@nih.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Magnus Arnesen



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet knyttet til hvordan norske toppklubber arbeider med spillerlogistikken. Jeg har også fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i et kvalitativt intervju
- At opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes med navn, arbeidstitel og hvem jeg representerer

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Spillerlogistikk i Norsk Toppfotball](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
574102

Vurderingstype
Standard

Dato
08.08.2022

Prosjekttittel

Spillerlogistikk i Norsk Toppfotball

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Ørnulf Seippel

Student

Magnus Arnesen

Prosjektperiode

01.07.2022 - 31.12.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 31.12.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

IDENTIFISERBAR I PUBLIKASJON

Dere har opplyst at informantene vil kunne gjenkjennes i publikasjoner, og vi legger til grunn at dette er samtykket eksplisitt til. Vi anbefaler at informantene gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Silje Fjelberg Opsvik
Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide - Klubb

Dette er en intervjuguide til intervjuobjekter som representerer klubben gjennom å kjenne godt til det daglige arbeidet med spillerlogistikken og hvordan arbeidet er strukturert.

Innledning

- Fortelle om meg selv og prosjektet, og om intervjuobjektet sin rolle i prosjektet.
- Gjennomgang av samtykkeerklæring med nødvendig informasjon om det viktigste.
- Spørsmål for tillatelse av lydopptaker.

Kategori 1 om klubbens strukturering av arbeidet med spillerlogistikk

- Fortell konkret om din stilling, og hvordan stillingen er knyttet til arbeidet med spillerlogistikk.
- Hvor mange arbeider med spillerlogistikken i deres klubb? Fortell videre om samarbeidet og rollefordelingen dere imellom.
- Fortell om hvilke vurderinger/diskusjoner dere har vært gjennom for å eventuelt strukturere arbeidet med spillerlogistikk annerledes.
- Hvem er beslutningstakere når det skal bestemmes hvilke spillere som skal kjøpes og selges? Utdyp gjerne om hvilke vurderinger/diskusjoner som kan oppstå i slike situasjoner.
- Hvordan arbeider dere for å kontinuerlig evaluere det arbeidet dere gjør med spillerlogistikk?

Kategori 2 om klubbens utvikling

- Hvordan har dere utviklet dere som klubb de siste årene, både innenfor spillerlogistikken og eventuelle andre relevante områder tilknyttet spillerlogistikken?
- Hvordan ønsker dere at denne utviklingen skal fortsette de neste 5-10 årene?
- Fortell litt om klubbens sportslige utviklingsmål på et administrativt nivå knyttet til spillerlogistikk, for eksempel om dere ser for dere å utvide teamet som i dag arbeider med spillerlogistikk.

Kategori 3 om økonomiske forhold

- Fortell om klubbens økonomiske rammer i arbeidet med spillerlogistikken.
- Hvordan forholder dere dere til at det stadig blir mere penger i fotballen generelt, og at dere har hatt økonomisk fremgang de siste årene? Hvordan påvirker det spillerlogistikken?
- Fortell om hvordan du ser for deg et optimalt arbeid med spillerlogistikk i deres klubb. Hva ser du på som de største utfordringene for at dette optimale kan bli realisert? Utdyp gjerne om deres utfordringer utover kun økonomiske begrensninger.

Kategori 4 med konkrete spørsmål om spillerkjøp og spillersalg

- Fortell om hvordan dere forholder dere til spillerkjøp og spillersalg om hverandre. Hvor tett er disse knyttet og i hvor stor grad påvirker de hverandre?
- Fortell detaljert om hvordan dere arbeider over tid for å rekruttere spillere til deres klubb.
- Fortell om vurderingene og arbeidet som gjøres allerede før klubben har et behov for en ny spiller. Hvordan endrer dette arbeidet seg når behovet for en ny spiller er større?
- Fortell om deres vurderinger rundt å utvikle et speiderteam som arbeider konkret med spillerlogistikk.
- I hvor stor grad er teknologiske analyseverktøy viktige for dere i arbeidet med å hente nye spillere?
- Hva er deres tanker om å motta tips fra eksterne agenter, eventuelt andre personer utenfra? Utdyp om hvordan dere samarbeider med agenter, både knyttet til kjøp og salg av spillere.
- Fortell detaljert om hvordan dere arbeider for å oppnå best mulig salg av deres spillere.
- Fortell om vurderingene som gjøres når dere mottar et bud fra en annen klubb på deres spillere.
- Hva er viktig for dere når dere selger en spiller? Hvor han blir solgt, økonomi, klausuler i overgangsavtalen, spillerens preferanser, eventuelt andre ting?
- Hva tenker dere om Norsk Toppfotball sitt mål om å selge spillere for 1 milliard ut av norsk fotball innen utgangen av 2028?

Avslutning

- Oppsummering av det viktigste med spørsmål om intervjuobjektet har noe å tilføye.
- Informasjon om å kontakte meg ved behov, og spørsmål om jeg kan gjøre det samme ved behov.

Intervjuguide - Øystein Neerland

Dette er en intervjuguide til intervjuobjektet Øystein Neerland som i dette intervjuet representerer Norsk Toppfotball.

Innledning

- Fortelle om meg selv og prosjektet, og om intervjuobjektet sin rolle i prosjektet.
- Gjennomgang av samtykkeerklæring med nødvendig informasjon om det viktigste.
- Spørsmål for tillatelse av lydopptaker.

Kategori 1 om intervjuobjektet

- Fortell konkret om din stilling i Norsk Toppfotball og hvordan stillingen er knyttet til arbeidet med spillerlogistikk.
- Hva er ditt inntrykk av norske klubbers arbeid med spillerlogistikken?
- På hvilke områder knyttet til spillerlogistikken mener du norske klubber arbeider godt?
- På hvilke områder knyttet til spillerlogistikken mener du norske klubber har størst forbedringspotensial?
- Hva tenker du om måten norske klubber strukturerer sitt arbeid med spillerlogistikk?
- Fortell om positive og negative erfaringer du har vært med på tilknyttet arbeidet med spillerlogistikk, som du mener er relevant for norske klubber i dag?

Kategori 2 om arbeidet norske klubber gjør med spillerlogistikken

- Hvordan mener dere strukturer bør være knyttet til beslutningstakere i norske klubber om hvilke spillere som skal kjøpes og selges?
- Hvordan mener du klubbene bør arbeide for å kontinuerlig evaluere sitt arbeid med spillerlogistikk?
- Hvordan tenker dere klubbene bør forholde seg til agenter, både i det daglige arbeidet og konkret tilknyttet kjøp og salg av spillere?

Kategori 3 om norsk fotballs utvikling

- Hvordan mener du norsk fotball har utviklet seg de siste årene, både innenfor spillerlogistikken og eventuelle andre relevante områder tilknyttet spillerlogistikken?
- Hvordan ser du for deg retningen på denne utviklingen vil fortsette de neste 5-10 årene?
- Hva tenker du om summene norske klubber selger spillere for årlig? 257 millioner kroner i 2020 og 236 millioner kroner i 2021.
- Hvilke utfordringer ser du for norsk fotballs utvikling videre, utover økonomiske begrensinger?
- Hva tenker du om norske klubbers profesjonelle utvikling sammenlignet med andre europeiske klubber av lignende størrelse?

Kategori 4 om Norsk Toppfotballs utviklingsmål for norsk fotball

- Kan du fortelle om bakgrunnen for at Norsk Toppfotball har satt et så konkret mål for som å årlig selge spillere for 1 milliard kroner innen 2028?
- Hva slags dialog har dere hatt med de norske klubbene på veien mot dette målet?
- Hva ser dere på som de største utfordringene for å nå dette målet?
- Hva tenker dere om arbeidet med spillerkjøp knyttet til dette konkrete målet om spillersalg?
- Fortell detaljert om hvordan du mener klubber bør arbeide over tid for å oppnå best mulig salg av deres spillere. Gjerne i sammenheng med spillerkjøp.
- Hva mener du er viktig for en klubb når de mottar bud fra en annen klubb på deres spillere? Spesielt hvis klubben sliter økonomisk og kan trenge pengene.
- Hva mener dere er viktig for selgende klubb? Hvor han blir solgt, økonomi, klausuler i overgangsavtalen, spillerens preferanser, eventuelt andre ting?

Avslutning

- Oppsummering av det viktigste med spørsmål om intervjuobjektet har noe å tilføye.
- Informasjon om å kontakte meg ved behov, og spørsmål om jeg kan gjøre det samme ved behov.

Intervjuguide - Atta Aneke

Dette er en intervjuguide til intervjuobjektet Atta Aneke som deltar i intervjuet som en erfaren nåværende agent i norsk fotball.

Innledning

- Fortelle om meg selv og prosjektet, og om intervjuobjektet sin rolle i prosjektet.
- Gjennomgang av samtykkeerklæring med nødvendig informasjon om det viktigste.
- Spørsmål for tillatelse av lydopptaker.

Kategori 1 om intervjuobjektet

- Fortell konkret om din stilling og arbeidshverdag som agent.
- Hvordan er ditt samarbeid med andre agenter du jobber sammen med i hverdagen?
- Fortell om hvordan du forholder deg til norske klubber. Hvor jevnlig er dere i dialog, og hvordan forgår disse samtalenene?

Kategori 2 om rollen til agenter i norsk fotball

- Beskriv noen viktige egenskaper agenter i norsk fotball bør inneha.
- Hvor viktig er det å knytte kontakter, både for dere i agentbransjen og klubbene?
- Fortell om dine vurderinger rundt hvilke klubber du samarbeider med. Hvor mye handler dette om kontakter og personlige erfaringer, eventuelt andre ting?
- Hva er dine tanker om at klubber bruker agenter i deres arbeid med spillerlogistikk?

Kategori 3 om norsk fotballs utvikling

- Hva er ditt inntrykk av norske klubbers arbeid med spillerlogistikken?
- Hva tenker du om måten norske klubber strukturerer sitt arbeid med spillerlogistikk?
- Hvordan mener du norsk fotball har utviklet seg de siste årene, både innenfor spillerlogistikken og eventuelle andre relevante områder tilknyttet spillerlogistikken?
- Hvordan ser du for deg retningen på denne utviklingen vil fortsette de neste 5-10 årene?
- Hva tenker du om norske klubbers profesjonelle utvikling sammenlignet med andre europeiske klubber av lignende størrelse?

Kategori 4 med konkrete spørsmål om spillerkjøp og spillersalg

- Hva er ditt inntrykk av hvordan norske klubber arbeider med kjøp og salg av spillere?
- Hva tenker du om hvordan en optimalt bør forholde seg til spillerkjøp og spillersalg om hverandre. Hvor tett er disse knyttet og i hvor stor grad påvirker de hverandre?
- Fortell detaljert om hvordan du mener klubber bør arbeide over tid for å rekruttere spillere til deres klubb.
- Hva er dine vurderinger rundt å utvikle et speiderteam som arbeider konkret med spillerlogistikk?
- Hva tenker du om å benytte teknologiske analyseverktøy i arbeidet med å hente nye spillere?
- Fortell detaljert om hvordan du mener klubber bør arbeide over tid for å oppnå best mulig salg av deres spillere.
- Hva tenker du om summene norske klubber selger spillere for årlig? 257 millioner kroner i 2020 og 236 millioner kroner i 2021.
- Hva tenker du om Norsk Toppfotball sitt mål om å årlig selge spillere for 1 milliard kroner innen 2028? Hva er eventuelt de største utfordringene for dette målet?

Avslutning

- Oppsummering av det viktigste med spørsmål om intervjuobjektet har noe å tilføye.
- Informasjon om å kontakte meg ved behov, og spørsmål om jeg kan gjøre det samme ved behov.

Intervjuguide - Stig Torbjørnsen

Dette er en intervjuguide til intervjuobjektet Stig Torbjørnsen som deltar i intervjuet som en erfaren tidligere speider i norsk fotball.

Innledning

- Fortelle om meg selv og prosjektet, og om intervjuobjektet sin rolle i prosjektet.
- Gjennomgang av samtykkeerklæring med nødvendig informasjon om det viktigste.
- Spørsmål for tillatelse av lydopptaker.

Kategori 1 om intervjuobjektet

- Fortell om din fortid som blant annet speider i Rosenborg BK.
- Hvilke erfaringer har du opparbeidet deg i tiden i norsk fotball som du har med deg i dag?
- Sammenlign dine tidligere jobber i norsk fotball med din nåværende jobb som sjefsspeider i IFK Gøteborg.

Kategori 2 om arbeidet norske klubber gjør med spillerlogistikken

- Hva er ditt inntrykk av norske klubbers arbeid med spillerlogistikken?
- På hvilke områder knyttet til spillerlogistikken mener du norske klubber har størst forbedringspotensial?
- På hvilke områder knyttet til spillerlogistikken mener du norske klubber arbeider godt?
- Hva tenker du om måten norske klubber strukturerer sitt arbeid med spillerlogistikk?
- Innenfor realistiske rammer, hvordan mener du norske klubber bør strukturere seg for å maksimere sitt potensial i arbeidet med spillerlogistikk?
- Hvem mener du skal være beslutningstakere i norske klubber om hvilke spillere som skal kjøpes og selges?
- Hvordan mener du klubbene bør arbeide for å kontinuerlig evaluere sitt arbeid med spillerlogistikk?

Kategori 3 om norsk fotballs utvikling

- Hvordan mener du norsk fotball har utviklet seg de siste årene, både innenfor spillerlogistikken og eventuelle andre relevante områder tilknyttet spillerlogistikken?
- Hvordan ser du for deg retningen på denne utviklingen vil fortsette de neste 5-10 årene?
- Hvilke utfordringer ser du for norsk fotballs utvikling videre, utover økonomiske begrensinger?
- Hva tenker du om norske klubbers profesjonelle utvikling sammenlignet med andre europeiske klubber av lignende størrelse?

Kategori 4 med konkrete spørsmål om spillerkjøp og spillersalg

- Hva tenker du om hvordan en optimalt bør forholde seg til spillerkjøp og spillersalg om hverandre. Hvor tett er disse knyttet og i hvor stor grad påvirker de hverandre?
- Fortell detaljert om hvordan du mener klubber bør arbeide over tid for å rekruttere spillere til deres klubb.
- Hva er dine vurderinger rundt å utvikle et speiderteam som arbeider konkret med spillerlogistikk?
- Hva tenker du om å benytte teknologiske analyseverktøy i arbeidet med å hente nye spillere?
- Hva tenker du om å motta tips fra eksterne rådgivere, eventuelt andre personer utenfra?
- Hvordan tenker dere klubbene bør forholde seg til agenter, både i det daglige arbeidet og konkret tilknyttet kjøp og salg av spillere?
- Fortell detaljert om hvordan du mener klubber bør arbeide over tid for å oppnå best mulig salg av deres spillere.
- Hva tenker du om summene norske klubber selger spillere for årlig? 257 millioner kroner i 2020 og 236 millioner kroner i 2021.
- Hva tenker du om Norsk Toppfotball sitt mål om å årlig selge spillere for 1 milliard kroner innen 2028? Hva er eventuelt de største utfordringene for dette målet?

Avslutning

- Oppsummering av det viktigste med spørsmål om intervjuobjektet har noe å tilføye.
- Informasjon om å kontakte meg ved behov, og spørsmål om jeg kan gjøre det samme ved behov.