



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Datadrivet beslutsfattande och kompetensutveckling:

*En intervjustudie om databaserad beslutsfattning och
kompetensutveckling i fotbollsorganisationer*

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT23
Kandidatuppsats
Theodor Egnell 000621
Noah Simonsson 981202
Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Inledningsvis vill vi ta tillfället i akt att tacka de professorer vi haft under vår tid på Handelshögskolan och speciellt Niklas Åkerman som i denna uppsats varit vår handledare och med tålamod och expertis väglett oss från början till slut. Utan er hade inte denna uppsats varit möjlig. Vidare vill vi rikta ett stort tack till de intervjupersoner som i juletider och med mycket annat på gång ställt upp på intervjuer och delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter till oss.

Tack!

//Theodor Egnell och Noah Simonsson

Abstract

This study explores the shift in football recruitment from traditional scouting to data-driven methods, focusing on Sweden. It investigates how football organizations can enhance competency for effective data-driven recruitment. Through qualitative interviews with elite Swedish football organizations, the study emphasizes the need for competence development for proficient data-driven recruitment. To address the enhancement of personnel competency in the recruitment process, this study poses the research question: "How can football organizations effectively promote competence development to optimize their utilization of data-driven recruitment?" The results highlight the importance of targeted education, combining expertise in data-driven recruitment with a broad skill set. The holistic approach, integrating technology and diverse skills, positions organizations for sustained success. The Resource-Based View supports this, emphasizing human capital as a strategic resource. Findings indicate that investing in both technological and human skills creates a distinctive competency mix, providing a lasting competitive advantage. The findings further underscore the importance of an integrated competence development plan, involving targeted investments in specialized education and training. Vertical and horizontal knowledge development is emphasized, combining in-depth competence in data-driven recruitment with a broad skill set to address diverse requirements in the recruitment process.

Nyckelord: Datadrivet beslutsfattande, Datadriven rekrytering Dataanalys, Kompetensutveckling, RBV, BDA, Fotbollsorganisationer

Innehållsförteckning

1. Bakgrund & Problemdiskussion	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Forskningsfråga.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsningar.....	8
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Resource-Based View.....	9
2.1.2 Humankapital.....	10
2.2 Big Data Analytics & Datadrivet Beslutsfattande.....	11
2.3 Kompetens.....	12
2.4 Konceptuell modell.....	13
3. Metod	14
3.1 Forskningsmetod & Forskningsansats.....	14
3.2 Urval.....	15
3.3 Datainsamling.....	16
3.4 Utförande av intervjuerna.....	16
3.5 Dataanalys.....	17
3.6 Etiska överväganden.....	18
4. Resultat	19
4.1 Organisation A.....	19
4.2 Organisation B.....	20
4.3 Organisation C.....	21
4.4 Organisation D.....	22
4.5 Organisation E.....	23
4.6 Organisation F.....	24
4.7 Organisation G.....	25
5. Analys	27
5.1 Kompetensutveckling inom datadrivet beslutsfattande.....	27
5.2 Mänsklig intuition & teknologisk integration.....	29
6. Slutsats	31
6.1 Studiens begränsningar.....	32
6.2 Förslag för vidare forskning.....	32
Referenslista	34

1. Bakgrund & Problemdiskussion

1.1 Bakgrund

I takt med ökad tillgänglighet av data och tekniska framsteg har fotbollsorganisationer under senare år genomgått en förändring i rekryteringsprocesser. Tidigare omfattades rekrytering inom fotbollsorganisationer enbart av fysiska scouter som analyserade spelare, men som allt mer bytts ut av dataanalysverktyg och datadrivet beslutsfattande. Genom att tillämpa dataanalys i rekryteringsprocessen har fotbollsorganisationer förändrats och skapat nya möjligheter att optimera prestation och ekonomiska resultat (Fried & Mumcu, 2017). Detta tillvägagångssätt har vidare skapat möjlighet att analysera spelarprestationer, formulera strategier och hantera personal (Quynh, 2023). Framväxten och användningen av dataanalysverktyg vid rekrytering markerar en omfattande förändring i arbetsmetoderna för fotbollsorganisationer och denna förändring kräver anpassning för att upprätthålla sin relevans och konkurrenskraft (Grey, 2012).

Datadrivet beslutsfattande är en metod som omfattar insamling, analys och användning av data för att förbättra och precisera beslutsprocessen (Provost & Fawcett, 2013). Dataanalys inom fotbollsorganisationer används som ett mångsidigt hjälpmedel för att optimera olika aspekter av en verksamhet. I fotbollsorganisationer har detta en framträdande roll inom områden som scouting, rekrytering och analys av spelarprestationer (Fried & Mumcu, 2017) och som i sin tur kan identifiera mönster, trender och därav hitta personen som passar den specifika organisationen (Wamba et al., 2017). Den avancerade dataanalysen har blivit en oundgänglig resurs för att effektivisera och optimera valet av spelare för fotbollsorganisationer. Därmed har användningen av Big Data Analytics (BDA) möjliggjort för fotbollsorganisationer att nu göra djupgående analyser av spelarnas prestationer över tid, vilket underlättar precisa och sakliga beslut i rekryteringsprocesser (Fried & Mumcu, 2017).

Vidare har scouting, som utgör en kärnprocess för rekrytering- och prospekteringsarbetet av nya spelare inom många fotbollsorganisationer, nyttjat datadriven analys genom att integrera objektiv data och statistik i sin bedömningen av spelare. Denna metod gör det möjligt att identifiera talanger och potentiella förstärkningar baserat på konkreta sammanställningar av data snarare än enbart traditionella subjektiva bedömningar (Fried & Mumcu, 2017).

Hur fotbollsorganisationer använder sig av dataanalys i sin rekryteringsprocess varierar från klubb till klubb (Aalbers & Van Haaren, 2019). Vanligtvis fastställer klubben specifika krav och egenskaper för varje position och spelartyp baserat på tränarens spelmodell (Memmert, 2021). Vidare följer en process av datainsamling som hanteras med hjälp av diverse dataanalysverktyg. Dessa verktyg samlar händelsedata från olika matcher för att få en djupgående förståelse av spelarnas prestationer och specifika egenskaper på planen (Aalbers & Van Haaren, 2019). Med hjälp av data skapas detaljerade spelarprofiler som inkluderar

tekniska färdigheter, positionsspecifika rörelser och vilka beslut spelare tar under matchspel (Memmert, 2021). Slutligen använder klubben de skapade spelarprofilerna för att systematiskt identifiera talanger som matchar deras krav. Detta möjliggör för spelare som tidigare inte varit uppmärksammade av traditionella scoutingmetoder att uppmärksammas (Dongen, 2022). Denna strukturerade metod möjliggör en effektiv och evidensbaserad beslutsprocess vid spelarrekrutering, där data ger insikter som kompletterar scouternas bedömningar och erfarenhet (Memmert, 2021; Aalbers & Van Haaren, 2019). Den datadrivna rekryteringsstrategi implementeras som en integrerad del av fotbollsorganisationens dagliga scoutingprocess, vilket innefattar kontinuerlig uppdatering av spelarprofiler, anpassning av kriterier baserat på framsteg och förändringar i spelmodellen (Aalbers & Van Haaren, 2019).

För en djupare förståelse om hur dataanalys tagit ton i den moderna idrottsvärlden och hur datadrivet beslutsfattande har påverkat sportrekrytering är fenomenet *Moneyball*. *Moneyball* introducerades år 2003 av Michael Lewis (2003). I sin bok med samma namn belyser Lewis hur det amerikanska basebollaget Oakland Athletics under ledning av tränaren Billy Beane, revolutionerade synen på spelarrekrutering. Genom att prioritera statistik och objektiv data över traditionella scoutingmetoder kunde Beane och laget identifiera spelare vars prestationer inte nödvändigtvis avspeglades i imponerande statistik, men som ändå bidrog avsevärt till lagets övergripande framgång. *Moneyball*-fenomenet har inte bara omvandlat sättet basebollklubbar hanterar sin rekrytering, utan har även haft en större påverkan på andra idrotter och sportorganisationer, vilket i sin tur har resulterat i ett ökat fokus på effektivitet och optimering av resurser (Ratten & Hayduk, 2022).

Arsenal, som är en av världens största fotbollsklubbar, har under senare år etablerat och storsatsat på datadriven scouting och spelarrekrutering. Under året 2020 avskedades en stor del av de traditionella scouterna och organisationen genomgick en omfattande omstrukturering (Lerner, 2020). Samtidigt höjs röster som ifrågasätter användningen av datadrivna analysverktyg inom fotbollsrekrytering och hävdar att traditionella scouter har en ovärderlig erfarenhet och insikt i spelet. Det finns en oro över att datadrivna verktyg inte kan fånga upp viktiga aspekter som personlighet, motivation och andra färdigheter hos spelarna då tillgängligheten av data ökar i en mycket snabbare takt än förmågan att faktiskt hantera den (Rønningen, 2021).

Sammanfattningsvis innebär den ökade tillgängligheten av data och teknologiska framsteg en betydande förändring inom fotbollsorganisationers rekryteringsstrategier. Dataanalys har förändrat rekryteringsprocessen och skapat möjligheter att effektivisera beslutsfattanden. Datadrivet beslutsfattande är numera en grundläggande metod inom fotbollsorganisationer på elitnivå, särskilt inom områden som scouting och analys av spelarprestationer. Arbetet ämnar att utforska de utmaningar och möjligheter som dessa förändringar innebär för fotbollsorganisationer och hur de kan navigera framgångsrikt i den datadrivna eran.

1.2 Problemdiskussion

Tidigare studier framhäver betydelsen av dataanalysverktyg inom olika branscher som en strategisk tillgång för att optimera dess potential (Naeem et al., 2022). Dessa verktyg har främjat beslutsgrundande insikter och kostnadsbesparingar, som exemplifieras inom den amerikanska hälso- och sjukvårdssektorn där korrekt analys av data har resulterat i betydande ekonomisk vinning (Wang et al., 2018). Trots detta har flera forskare, inklusive Cabrera-Sánchez och Villarejo-Ramos (2020), påpekat att många studier fokuserar ensidigt på tekniska aspekter relaterade till dessa verktyg. Mikalef et al. (2020) poängterar vikten av att utforska och förstå de faktorer som driver användningen av dataanalysverktyg inom specifika branscher, bortom enbart de tekniska komponenterna.

Inom fotbollsorganisationer har användningen av dataanalysverktyg öppnat upp möjligheter för förbättringar, inte enbart gällande rekrytering utan även beträffande spelarprestationer, strategier och skapandet av konkurrensfördelar. Fotbollsorganisationer, liksom andra typer av organisationer, står inför utmaningar gällande införandet av dataanalysverktyg. Dessa utmaningar innefattar brist på specialiserad arbetskraft, hantering av realtidsdata, sammanfogning av data och höga bearbetningskostnader (Nasser & Tariq, 2015).

Svårigheten med införandet av dataanalysverktyg förstärks ytterligare i en studie av Rundberg och Munge (2022) där författarna intervjuat nyckelpersoner inom olika svenska elitorganisationer samt undersökt hur dessa organisationer arbetar med datadrivet beslutsfattande och hur långt man kommit gällande implementeringen av dataanalytiska verktyg i sin rekryteringsprocess. Resultatet av studien visar att svenska fotbollsorganisationer, särskilt på högre nivåer, har tagit sina första steg mot implementering av datadrivet beslutsfattande inom rekryteringsprocessen. Större fotbollsklubbar och idrottsföreningar har börjat integrera dataanalysverktyg i sina processer för att utvärdera spelarprestationer och identifiera talanger. Däremot finns det även en tydlig indikation på att vissa elitorganisationer, trots teknologins tillgänglighet, inte aktivt tillämpar datadriven rekrytering. Intervjustudier och uttalanden från dessa organisationer pekar på en önskan och ett erkännande av det potentiella värdet som datadriven rekrytering kan erbjuda. Många elitorganisationer uttrycker en vilja att implementera dessa verktyg, men möter utmaningar vid kompetensutveckling och integration av teknologin i befintliga processer.

Vidare har efterfrågan ökat på experter med kompetens inom dataanalysverktyg och datadrivet beslutsfattande inom sportbranschen (Surbakti et al. 2020). Inom ramen för fotbollsorganisationer är förståelsen och användningen av dessa verktyg beroende av en fortsatt utveckling av kompetens inom det specifika området. En fortsatt utveckling inom områden såsom ledarskap, talanghantering, teknologisk beredskap, beslutsfattande och företagskultur är avgörande för att fotbollsorganisationer ska kunna integrera dataanalysverktyg på ett effektivt sätt (McAfee et al., 2012). En tidigare studie som intervjuade chefer inom näringslivet i USA identifierade att 48,5% ansåg att bristande kunskap hos personalen var det främsta hindret för att bli en datadriven organisation, medan endast 19,1% såg teknologiska faktorer som det primära problemet (Pugna et al 2019). Vilket

understryker behovet av att inte enbart fokusera på utvecklingen av den existerande teknologin inom området, utan även på kompetensutveckling och organisatorisk anpassning för att framgångsrikt införa och dra nytta av dataanalysverktyg inom fotbollsorganisationer.

Det återstår en brist på djupgående undersökningar om hur idrottsorganisationers interna processer samspelar med kompetensbaserade riktlinjer. Denna brist indikerar inte enbart ett hinder inom sportledning som ett särskilt forskningsområde, utan begränsar också dess erkännande i samhället (Dowling, Edwards & Washington, 2014). Detta är särskilt problematiskt givet sportledningens komplexitet och dess olika karriärmöjligheter (Emery, Crabtree & Kerr, 2012) samt att fotbollsindustrin utgör en av de mest lönsamma underhållnings- och fritidssektorerna i världen (Callejo & Forcadell, 2006).

Tidigare forskning, både inom och utanför idrottssfären, har belyst den specifika karaktären av kompetenser beroende på sammanhang (Chyung, Stepich & Cox, 2006; Barcelona & Ross, 2004; Cuskelly & Auld, 1991; Hayes, Rose-Quirie & Allinson, 2000) påpekar de skillnader som finns i kompetenskraven för sportchefer och understryker vikten av att ha en differentierad förståelse. Vidare synliggörs påtagligt behov av att fördjupa insikterna kring kontextbaserade kompetenser inom sportledning. Detta är inte bara avgörande för akademisk berikning utan också för att stödja blivande yrkesverksamma i deras karriärväg. Detta stöds vidare av Fahrner & Schüttoffs studie (2020) som undersöker sambandet mellan olika kompetensmönster och yrkeslivet för alumner från sport management-utbildningar. Genom en onlineundersökning där 142 alumner deltog från sport managementprogram som redan påbörjat sina yrkeskarriärer. Resultaten indikerar att arbetskontexten spelar en avgörande roll i sportchefernas bedömning av kompetenser, och olika arbetsuppgifter associeras med specifika kompetensmönster. Studien belyser vikten av att beakta kontextuella ramverk för anställning och arbetsrelaterade situationer inom undervisnings- och lärandeprocesser.

I Kim et al:s studie (2021) undersöks hur den ökade användningen av datadriven beslutsfattning påverkar de positiva effekterna av socialt kapital för dataanalys i högt konkurrensutsatta branscher. Fokus ligger på situationer där företag antar datadrivet beslutsfattande för att hantera mänskliga resurser och hur detta kontrasterar med situationer där socialt kapital är mer framträdande vid intuitionbaserade beslutsfattanden för HR-urval inom Major League Baseball. Resultaten visar en övergång från företagsspecifik till generisk dataanalytisk kunskap över tid. Dessa studieresultat understryker vikten av att använda Resource-Based View (RBV) som teoretiskt ramverk för att analysera och förstå resultaten. RBV fokuserar på interna resurser och kompetenser som källor till hållbar konkurrensfördelar (Barney 1991). I detta sammanhang kan RBV tillämpas för att utforska hur specifika kompetenser, som identifierats i studierna, fungerar som strategiska resurser för fotbollsorganisationer. Speciellt intressant är hanteringen av mänskliga resurser vid datadrivet beslutsfattande (Kim et al 2021). Vilket motiverar humankapitalkomponenten i RBV som teoretisk referensram. Genom att analysera dessa kompetenser i relation till organisationsprestationer och konkurrenskraft kan RBV bidra till en djupare förståelse för hur fotbollsorganisationer kan dra nytta av sina interna resurser i form av kompetens och kompetensutveckling för att förbättra rekryteringspraxis och övergripande verksamhet.

Sammanfattningsvis identifieras utmaningar som tydligt påverkar effektiviteten och potentialen för datadriven rekrytering, både gällande dataanalysverktygens användning samt kompetensutveckling inom fotbollsorganisationer. Forskning antyder att trots teknologins framsteg, ligger fokus ofta ensidigt på tekniska aspekter av dataanalysverktyg (Naeem et al., 2022; Cabrera-Sánchez & Villarejo-Ramos, 2020). Inom fotbollsorganisationer synliggörs bristen på specialiserad arbetskraft och höga kostnader för teknologisk integration (Nasser & Tariq, 2015; Surbakti et al., 2020). Således framkommer det en påtaglig lucka inom sport management gällande kompetensutvecklingen (Miragaia & Soares, 2017; Dowling, Edwards & Washington, 2014). Vidare indikerar kunskapsgapet att det finns ett behov av en djupare förståelse för hur fotbollsorganisationer kan främja kompetensutveckling. Det är av intresse för fotbollsorganisationer att optimera användningen av dataanalysverktyg för rekrytering. Därav strävar vår studie mot att besvara frågan: 'På vilket sätt kan fotbollsorganisationer främja kompetensutveckling för att öka sin förmåga att använda datadriven rekrytering?'

1.3 Forskningsfråga

På vilket sätt kan fotbollsorganisationer främja kompetensutveckling för att öka sin förmåga att använda datadriven rekrytering?

1.4 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur svenska fotbollsorganisationer kan främja kompetensutveckling för de personer som ansvarar för eller är involverade i rekryteringsprocesser, för att övervinna hinder och utmaningar vid införandet av datadriven rekrytering. Särskild uppmärksamhet riktas mot att förstå hur dessa organisationer genom kompetensutveckling kan integrera teknologi i sina befintliga processer och därigenom stärka sin förmåga att effektivt tillämpa datadriven rekrytering.

1.5 Avgränsningar

Studiens omfattning är begränsad till fotbollsorganisationer i Sverige som deltar i lagsporter på elitnivå, vilket innebär att de är verksamma inom de tre högsta divisionerna inom sin specifika sport (Svenskfotboll, 2023). Denna avgränsning baseras på förutsättningen att organisationer som agerar på lägre nivåer i seriesystemet generellt saknar resurser för att bedriva omfattande dataanalys.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt introduceras den teoretiska referensramen för uppsatsarbetet, vilken utgör fundamentet för vår forskning om datadriven beslutsfattning inom fotbollsorganisationer, med fokus på rekryteringsprocessen. För att skapa en större förståelse av studien, ämnar detta avsnitt att konkretisera olika betydelsefulla begrepp inom ämnet datadriven rekrytering inom fotbollsorganisationer.

Inledningsvis presenteras Resource-Based View (RBV) teorin, fokuserande på hur organisationer bygger och nyttjar resurser för konkurrensfördelar. Därefter utforskas humankapital som en central komponent inom RBV. Efter att ha etablerat RBV och humankapital som teoretiska grundpelare, behandlas datadrivet beslutsfattande och användningen av Big Data Analytics (BDA) samt kompetens och dess betydelse.

2.1 Resource-Based View

Resource-Based View-modellen (RBV), introducerad av Jay Barney (1991), är en framstående teori som fokuserar på betydelsen av interna resurser och färdigheter för att stärka organisationers konkurrenskraft. RBV anses vara en av de mest inflytelserika teorierna för att förklara företags varaktiga konkurrensfördelar (Ployhart, 2021). Grundtanken i RBV-modellen är att företag kan upprätthålla sina konkurrensfördelar genom att äga och kontrollera unika tillgångar samt ha kapacitet och kunskap att hantera dem (Barney, 1991).

Barney (1991) kategoriserar resurser i tre huvudtyper: fysiska kapitalresurser (fysiska, teknologiska, anläggnings- och utrustningsresurser), humankapitalresurser (utbildning, erfarenhet, insikter), och organisatoriska kapitalresurser (formell struktur). RBV inom en organisation betraktas som en sammansättning av dessa olika resurstyper (Barney, 1991; Amit and Shoemaker, 1993).

För att en resurs ska bidra till konkurrensfördelar och hållbar prestanda gentemot andra företag måste den uppfylla "VRIN"-kriterierna, som Barney (1991) beskriver. Valuable (V): Resursen måste tillhandahålla strategiskt värde för organisationen genom att exploatera marknadsmöjligheter eller minska externa hot. Rare (R): Resursen bör vara svår att imitera av andra konkurrenter, och därmed vara sällsynt eller unik för att ge konkurrensfördelar. Imperfect Imitability (I): Resursen bör inte vara lätt att imitera eller kopiera för andra organisationer och företag, eftersom enkelt imiterbara resurser inte ger konkurrensfördelar. Non-Substitutability (N): Resursen bör inte vara utbytbar av andra strategiskt likvärdiga resurser; annars medför den ingen konkurrensfördel.

Barney påpekar också att resurser är värdefulla när de möjliggör implementering av strategier som ökar effektiviteten (Barney, 1991). RBV hjälper ledare och anställda att förstå varför kompetenser utgör en av de viktigaste tillgångarna och hur dessa kan användas för att förbättra effektivitet och prestation inom en organisation. Vidare betonar RBV att egenskaper kopplade till tidigare erfarenheter, organisationskultur och kompetenser är avgörande för företagets framgång (Campbell and Luchs, 1997; Hamel and Prahalad, 1996).

2.1.2 Humankapital

Humankapital utgör den samlade kompetensen, erfarenheten, utbildningen och förmågorna hos individer som utgör arbetskraften inom en organisation. Det representerar en immateriell resurs bestående av kunskap och färdigheter som individer bidrar bland annat till produktivitet, innovation och ekonomisk tillväxt. En effektiv hantering och utveckling av humankapitalet är av central betydelse för att optimera prestationer och säkerställa långsiktig framgång och konkurrenskraft för organisationer (Becker, 1993; Edvinsson & Malone, 1997).

Studierna av humankapitalet fick en ny inriktning med introduktionen av RBV av Barney (1991). RBV markerade väsentliga framsteg genom att rikta fokus mot mänskligt kapital som en strategisk resurs kapabel att generera konkurrensfördelar för organisationer. Vidare poängteras det faktum att mänskliga kapitalresurser är särskilt svår att ersätta och kostsam att imitera, vilket överensstämmer med de etablerade VRIN-kriterierna (värdefulla, sällsynta, svåra att kopiera och icke-ersättbara). Det fortsatta intresset och entusiasmen för att fördjupa forskningen kring dessa resurser signalerar vikten av att förstå och effektivt förvalta mänskligt kapital som en kritisk och potentiellt unik källa till konkurrensfördelar för organisationer, särskilt i komplexa och konkurrensutsatta affärsmiljöer (Nyberg & Moliterno, 2019).

Inom fotbollsorganisationer spelar humankapitalet en avgörande roll och har en betydande potential att vara strategiskt inflytelserikt. Humankapitalet utgör den mest kritiska resursen för organisationen och har förmågan att på ett betydelsefullt sätt bidra till att skapa konkurrensfördelar (Martín et al, 2021). I den dynamiska och konkurrenspräglade miljö som fotbollsorganisationer verkar, är det avgörande att förstå och utnyttja humankapitalets fulla potential. Denna resurs sträcker sig bortom spelarna på planen och omfattar även tränare, ledare, medicinsk personal och övriga individer som utgör det samlade humankapitalet. Genom att optimera rekryteringsprocesser och utveckla kompetenser kan organisationen dra nytta av humankapitalet som en strategisk tillgång (Martín et al, 2021).

Vidare understryker Chi (1994) vikten av att se humankapitalet som en central faktor för att uppnå och bibehålla konkurrensfördelar. Genom att investera i personalutveckling och skapa en arbetsmiljö som främjar individens potential kan fotbollsorganisationer bygga upp en stark och hållbar plattform för framgång. Det är genom detta holistiska synsätt på humankapitalhantering som organisationen kan skapa långsiktiga värden och differentiera sig i den konkurrensintensiva fotbollsbranschen.

2.2 Big Data Analytics & Datadrivet Beslutsfattande

Big Data Analytics (BDA) kan närmast definieras som en omfattande mängd data från ett flertal olika källor, som vidare analyseras och används som beslutsunderlag (Provost & Fawcett, 2013). Den stora mängd data som görs tillgänglig gör det enklare att identifiera mönster, trender och samband som annars skulle vara svåra att upptäcka med enbart mänsklig intuition (Wamba et al., 2017). Genom att implementera BDA i olika beslutande processer kan organisationer effektivisera, precisera och förbättra beslutsprocessen (Provost & Fawcett, 2013). Den data som BDA genererar är omfattande och kan oftast inte hanteras eller analyseras effektivt med traditionella metoder, vilket motiverar användningen av specifika verktyg och tekniker för BDA (Watanabe et al., 2021). För att optimalt utnyttja BDA krävs investeringar i infrastruktur som kan hantera en stor mängd data så som exempelvis teknologiska programvaror och annan teknik (Wamba et al., 2016). Förutom materiella och immateriella resurser utgör även mänskliga färdigheter, som exempelvis de anställdas kunskap och kompetens en nödvändig komponent för hela användningsprocessen av BDA (Gupta & George, 2016). Användningen av BDA kräver experter för att säkerställa effektiv utnyttjande av data och för att ge relevant kunskap till beslutsfattare inom organisationen (Vassakis et al., 2018).

I studien "Clinical Versus Actuarial Judgment" beskriver Dawes et al. (1989) att beslutsfattande baserat på statistisk data föredras framför mänskliga intuitioner och bedömningar. Detta eftersom det anses vara mer precist, faktabaserat och inte påverkas av mänskliga subjektiva bedömningar (Dawes 1989). Michael Power (2004) förstärker detta resonemang genom att betona att noggrant insamlad och analyserad data leder till mer objektiva och träffsäkra resultat jämfört med subjektiva eller intuitiva bedömningar. Genom att förlita sig på kvantifierbara parametrar och statistiska metoder kan man öka precisionen och förmågan att förutsäga eller bedöma olika utfall.

Forskaren Erik Brynjolfsson (2011) poängterar i sin forskning att fördelarna med datadrivet beslutsfattande är tydliga. Brynjolfsson hävdar att datadrivet beslutsfattande positivt påverkar prestationen och effektiviteten hos företag. Studien indikerar även att ett företag som använder sig av dataanalys i beslutsprocesser är mer produktiva än de företag som inte gör det. En ökning med en standardavvikelse på en skala som mäter datadrivet beslutsfattande liknas med en produktivitetsökning på 4–6%. Dessutom menar Brynjolfsson att det finns en kausal korrelation mellan datadrivet beslutsfattande och högre avkastning på tillgångar, eget kapital och marknadsvärde.

Inom fotbollsbranschen, som skiljer sig avsevärt när det gäller krav och utmaningar jämfört med andra sektorer, eftersom de behöver uppnå både ekonomiska och sportsliga resultat (Smith & Stewart, 2010).

Vidare påverkas fotbollsorganisationer på ett särskilt betydande sätt av införandet och effekterna av BDA (Memmert & Raabe, 2023). I fotboll är analysen av data inte enbart beroende av enskilda spelares prestationer, utan även av lagets samarbete och taktiska aspekter. Sportens unika dynamik kräver en avancerad analys där samspel mellan olika datapunkter blir avgörande. Utmaningen består i att integrera och analysera data från olika källor, till exempel spelarstatistik, positionering på planen och lagstrukturer. Fotbollsorganisationer står inför komplexiteten av att hantera och tolka dessa olika dimensioner, vilket kräver avancerade BDA-system som kan navigera genom denna mångfald och komplexitet. Detta skiljer sig från industrier där prestanda vanligtvis mäts på ett mer standardiserat sätt, och därför behöver fotbollsorganisationer specifika lösningar för att implementera och dra nytta av datadrivet beslutsfattande på ett effektivt sätt (Memmert & Raabe, 2023)

2.3 Kompetens

Begreppet kompetens sträcker sig långt bortom en snäv definition som enbart omfattar kunskap, färdigheter och attityder. Även om kärnan i kompetensbegreppet fortfarande har en nära koppling till kunskap, blir det särskilt betydelsefullt när det tillämpas på en verksamhets strategier, mål eller specifika arbetsuppgifter (Söderström, 1990). Kompetens betraktas som en dynamisk och utvecklingsbar resurs som förändras i takt med nya erfarenheter (Söderström, 1990).

Enligt Karl Erik Sveiby (1991) består en individs kompetens av fem delar och summan av dessa är avgörande för bedömningen av en persons kompetens. Dessa inkluderar formella kunskaper förvärvade genom utbildning, färdigheter genom praktisk övning, erfarenheter från egna misstag och framgångar, personliga värderingar samt social kompetens. I stora drag speglar kompetens förmågan att bygga och underhålla relationer (Sveiby, 1991). Per-Erik Ellström (2002) intar ett annat perspektiv och definierar kompetens som individens handlingsförmåga i relation till specifika uppgifter, situationer eller kontexter. Detta innefattar psykologiska, kognitiva, affektiva och sociala faktorer. Vidare framhåller Ellström (2002) att bedömningen av en individs kompetens kräver empiriska studier av olika förmågor som är nödvändiga för den specifika uppgiften. Denna syn stärker betoningen av kontextuell och uppgiftsspecifik kompetens inom rekrytering och datadriven rekrytering, särskilt inom den dynamiska och föränderliga miljön i fotbollsorganisationer. Därmed blir det väsentligt att förstå och tillämpa kompetens ur olika teoretiska perspektiv för att skapa en heltäckande förståelse.

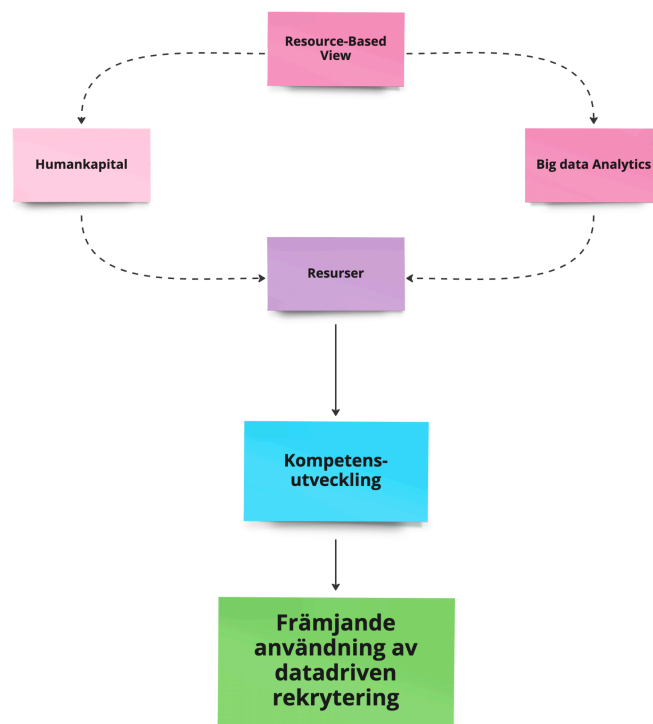
Inom sportorganisationer är kompetens en central faktor som inte bara påverkar rekryteringsprocessen utan även utgör en grundläggande beståndsdel för framgångsrik datadriven rekrytering (Postma 2023). Kompetensen hos individer inom organisationen spelar en avgörande roll för att säkerställa att rätt personer väljs för rätt positioner och att de överensstämmer med de övergripande målen och strategierna.

I kontexten av kompetensutveckling inom sportorganisationer blir det viktigt att belysa det praktiska och användbara värdet av kompetens i relation till organisationens övergripande mål och strategier. Genom att fokusera på att utveckla och förstärka de kompetenser som är relevanta för organisationens vision och långsiktiga mål kan sportorganisationer sträva mot en hållbar och framgångsrik framtid (Postma 2023).

Det är avgörande att förstå att kompetens är en kvalitativ aspekt som inte enkelt kan kvantifieras eller mätas i enbart numeriska termer. Denna kvalitativa dimension av kompetens blir särskilt betydelsefull inom ramen för datadriven rekrytering inom sport. Insikter och analyser av kompetenser går utöver enbart statistik och spelar en avgörande roll för att fatta informerade beslut. Den mänskliga aspekten av kompetens, såsom att förstå och bedöma mjuka färdigheter och ledarskapskvaliteter, blir särskilt relevant i denna process och kan ha en direkt inverkan på prestationer inom sportorganisationen. Därmed blir en holistisk förståelse av kompetens och dess tillämpning essentiell för att undersöka effektiviteten och framgången inom sportrekryteringar.

2.4 Konceptuell modell

Nedanstående modell illustrerar sambandet mellan BDA som fysisk en resurs och humankapital som en immateriell resurs, samt involverandet av kompetensutveckling för främjandet av datadriven rekrytering. Modellen tydliggör hur humankapital och BDA utgör grundläggande resurser som, för att fullt ut kunna utnyttjas, kräver en systematisk kompetensutveckling. Denna kompetensutveckling blir sedan katalysatorn för att framhäva och stärka användningen av datadriven rekrytering.



Figur 1.0 Konceptuell modell för studiens samband mellan resurser och kompetensutveckling

3. Metod

3.1 Forskningsmetod & Forskningsansats

För att utforska och besvara vår forskningsfråga: "*På vilket sätt kan fotbollsorganisationer främja kompetensutveckling för att öka sin förmåga att använda datadriven rekrytering?*" har en kvalitativ intervjustudie med en abduktiv ansats valts. Denna metodologiska tillvägagångssätt ger möjligheten att systematiskt analysera och dra slutsatser utifrån de svar som framkommer under våra intervjutillfällen och senare analysera dessa resultat med hjälp av relevanta teorier (Holme & Solvang, 1997).

Syftet med studien är att undersöka hur svenska fotbollsorganisationer på elitnivå kan främja kompetensutveckling för de personer som ansvarar för eller är involverade i rekryteringsprocesser. För att effektivt sträva efter detta syfte har en kvalitativ forskningsmetod valts, vilken möjliggör en grundlig och utförlig undersökning genom djupgående intervjuer (Lind, 2015). Valet av en kvalitativ metodik är motiverad av dess förmåga att erbjuda en nyanserad och kontextualiserad förståelse av de komplexa fenomen och processer som är kopplade till implementeringen av datadriven rekrytering inom fotbollsorganisationer på elitnivå. Djupdykningen i intervjuerna blir därmed en väsentlig aspekt för att kunna fånga de subtiliteter och detaljer som kan vara avgörande för att identifiera framgångsfaktorer och utmaningar inom kompetensutveckling vid datadriven rekrytering. Genom att tillämpa en metod som tillåter öppna och förtroendefulla samtal med nyckelpersoner inom dessa organisationer strävar vi efter att erhålla insikter som går bortom ytan och fånga de verkliga upplevelser, perspektiv och strategier som används (Bryman & Bell, 2017).

Genom att använda en kvalitativ metod kan frågorna granskas och analyseras på ett djupare och mer nyanserat sätt (Patel & Davidson, 2019). Kvalitativ data, som innefattar information av en mer fördjupande och tolkningsbar natur, är särskilt användbar när man analyserar den med hänsyn till de sociala sammanhangen. Genom att använda kvalitativa metoder strävar vår rapport efter att skapa en bredare förståelse för ämnet, samtidigt som den ger utrymme för olika tolkningar och perspektiv (Patel & Davidson, 2019).

3.2 Urval

För att metodiskt uppnå forskningssyftet och tillförlitligt skapa utrymme för svar på forskningsfrågan har särskild uppmärksamhet ägnats åt urvalsprocessen för studieobjekten. Fokus har riktats mot svenska fotbollsorganisationer på elitnivå, särskilt de organisationer som utmärkt sig genom sin framstående användning av datadrivet beslutsfattande. Inom fotbollsorganisationernas kontext har semi-strukturerade intervjuer genomförts med deltagande nyckelpersoner. Dessa individer innehar betydande erfarenheter, insikter och kunskap inom områdena datadrivet beslutsfattande samt användning av dataanalysverktyg i rekryterings- och scoutingprocesser. Den mångsidiga gruppen av nyckelpersoner inkluderar sportchefer, tränare, chefsscouters, scouter och spelare, vilka alla besitter djup insikt i ämnet och kan bidra med värdefulla perspektiv.

För att nå ut till potentiella intervjupersoner användes en målinriktad strategi (Bryman och Bell 2017). Det innebar att e-postmeddelanden skickades till sportchefer, chefsscouters och scouter verksamma inom Allsvenskan och Superettan. Den första fasen av strategin hade som mål att skapa grundläggande kontakt och öppna möjligheter för framtida intervjuer. Responserna på dessa e-postmeddelanden ledde antingen till direkta intervjuer med de initialt kontaktade personerna eller till hänvisningar till andra relevanta individer inom området. Därefter övergick urvalet till ett snöbollsurval (Bryman och Bell 2017). Efter de första intervjuerna användes de inledande kontakterna för att utöka nätverket. Den första intervjupersonen fungerade som en nyckelaktör, inte bara genom att delta i intervjun utan också genom att hänvisa till andra relevanta personer inom området. Denna snöbollseffekt möjliggjorde en naturlig utvidgning av urvalet och förbättrade bredden och djupet i datainsamlingen. Genom att kombinera en riktad kontaktmetod med snöbollseffekten skapades en effektiv process för datainsamling.

Genom att noggrant utforma urvalet av fotbollsorganisationer och deltagare säkerställde denna metodik att den insamlade informationen var både relevant och pålitlig. Detta utgör en central komponent för att forskningen ska ge en välgrundad förståelse för tillämpningen av datadrivna metoder inom rekryterings- och scoutingprocesser inom fotbollsorganisationer.

	Befattning	Intervjumetod	Tid (minuter)	Datum
Klubb A	Chefsscout	Videosamtal	45	14 /11-23
Klubb B	Chefsscout	Videosamtal	60	20/11-23
Klubb C	Sportchef	Videosamtal	60	10/12-23
Klubb D	Ledande roll	Telefonsamtal	40	5/12-23
Klubb E	1 Scout och 1 tränare	Videosamtal	45	5/12-23

Klubb F	Sportchef	Telefonsamtal	30	6/12-23
Klubb G	Styrelsemedlem	Videosamtal	35	27/12-23

Tabell 1.0 Sammanställning och översikt av respondenter samt intervjutillfällen

3.3 Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes genom användning av semi-strukturerade intervjuer. Beslutet att välja semi-strukturerade intervjuer istället för strukturerade intervjuer grundades på intentionen att inte förutbestämt begränsa intervjupersonens svar och uppfattningar. Det var även av vikt att ge respondenten möjlighet att uttrycka sig fritt och i större utsträckning forma diskussionens riktning (Bryman & Bell, 2017). Valet av semi-strukturerade intervjuer gav upphov till att balansera mellan en övergripande struktur för att säkerställa att relevanta ämnen inte försummas samt en flexibilitet av oväntade eller mer fördjupade aspekter som intervjupersonerna själva gav upphov till. Denna metodologiska tillvägagång främjade en dynamisk interaktion mellan intervjuare och respondent, där det öppna formatet skapade utrymme för att följa upp och utforska specifika områden av intresse (Lind, 2015). Enligt Bryman och Bell (2017) ligger styrkan i semi-strukturerade intervjuer i deras förmåga att kombinera systematik och flexibilitet. Detta är särskilt relevant när forskningen strävar efter att fånga komplexiteten och mångfalden av respondenternas tankar och åsikter. Genom att undvika förutfattade idéer och istället skapa en öppen och dynamisk intervjumiljö kan viktiga perspektiv framkomma och addera nya relevanta insikter till den insamlade informationen.

3.4 Utförande av intervjuerna

De genomförda intervjuerna inleddes med en noggrann undersökning av hur organisationerna för närvarande implementerar datadriven rekrytering, vilket utgjorde en väsentlig grund för att skapa en kontext för de följande frågorna i intervjun. Därefter skiftade fokus mot att belysa utmaningar och hinder vid införandet av datadriven rekrytering, särskilt med inriktning på områden där kompetensutveckling och teknologisk integration spelar en central roll.

En central aspekt av intervjun var att fråga på vilket sätt kompetensutveckling och integreringen av dataanalysverktyg främjade rekryteringsprocessen inom organisationerna. Målet med intervjuerna var att förstå organisationernas åtgärder för att stödja datadriven rekrytering och deras perspektiv på teknologisk anpassning inom rekryteringsområdet. Genom att efterfråga konkreta praktiska erfarenheter strävade intervjun efter att erhålla en djupare insikt i de faktiska fördelarna eller utmaningarna med datadriven rekrytering och

identifiera framgångsrika tillvägagångssätt för att använda dessa verktyg. Slutligen reflekterades det över framtida åtgärder och rekommendationer, där respondenterna berättade om deras organisations specifika kompetensbehov för att förbättra datadriven rekrytering.

Den övergripande strukturen i intervjun var utformad för att möjliggöra en naturlig progression från nuvarande metoder till framtida strategier. Detta strukturerade tillvägagångssätt bidrog till att erhålla en djup och nyanserad förståelse av hur datadriven rekrytering implementeras och hanteras inom svenska elitfotbollsorganisationer.

3.5 Dataanalys

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades inspelningarna med hjälp av textredigeringsprogrammet Word. I processen identifierades vissa avvikelser där transkriptionerna inte exakt återspeglade intervjuinnehållet. För att säkerställa att transkriberingarna av det inspelade intervjumaterialet var korrekta genomfördes en jämförelse med ljudinspelningarna. Genom denna jämförelse korrigerades och justerades transkriptionerna där de inte exakt återspeglade respondenternas uttryck. Varje transkript granskades noggrant med motsvarande ljudinspelning för att säkerställa korrekthet och precision i den insamlade data. Den iterativa processens natur innebar en kontinuerlig justering av transkriberingarna följt av ytterligare dataanalys. Varje korrigerad transkribering tjäna som grund för den pågående analysen. Genom att upprepa denna process uppnåddes en hög grad av noggrannhet och tillförlitlighet i det insamlade datamaterialet. Denna metodik användes för att skapa en pålitlig grund för slutsatser och diskussion av intervjuresultaten. Den möjliggjorde en djupare förståelse för respondenternas perspektiv och erfarenheter, vilket i sin tur bidrog till presentationen av resultat som är relevanta och förenliga med den övergripande forskningsfrågan.

Analysen av den insamlade datan gjordes utifrån olika teman. Efter transkriberingen valde vi att koda det empiriska materialet i form av återkommande mönster som identifierats under intervjuerna (Lind, 2015). Vi sorterade således in intervju svaren i de olika kategorierna: Bakgrund, användningen av dataanalysverktyg, fördelar med datadrivet beslutsfattande, hinder med datadrivet beslutsfattande och kompetensutveckling. Vid första kodningen av det empiriska materialet sorterades relevant information ut, det vill säga information som inte var relevant för vårt arbete, forskningsfråga och syfte. Efter kodningen bearbetades inte datan mer då vi ville skapa kontext i presentationen av det empiriska material, samt att vi ville bibehålla transparens.

Genom att tillämpa en abduktiv analysmetod kunde vi systematiskt kombinera empiri och teori för att analysera resultaten. Denna metod möjliggjorde flexibilitet och kreativitet i tolkningen, vilket gav utrymme för empirin att aktivt bidra till utvecklingen av kategorier och mönster (Patel & Davidson, 2019). Genom att låta den empiriska datan styra kunde vi undvika att förutbestämt låsa in oss i teoretiska antaganden och istället öppna upp för nya insikter som framkom under analysens gång.

3.6 Etiska överväganden

För att säkerställa att studien genomförs med noggrannhet och integritet samt säkerställa att deltagarna och de fotbollsorganisationer som deltar i forskning behandlas på ett etiskt och korrekt sätt har vi grundat arbetet på de grundläggande etiska principer fastställda av vetenskapsrådet. Dessa principer, *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2017), har varit vägledande i utformningen och genomförandet av studien.

Informationskravet: Informationskravet har tillgodosetts genom att noggrant och tydligt informera intervjupersonerna om forskningsrapportens utformning och syfte. Vidare har forskningsfrågan beskrivits och studiens syfte presenteras för deltagarna. Detta har gett deltagarna en god förståelse för deras medverkan i vår forskning.

Samtyckeskravet: samtyckeskravet har tillgodosetts genom att aktivt och tydligt informera deltagarna om deras rätt att välja att delta i studien.

Konfidentialitetskravet: För att skydda deltagarnas integritet har studien noga följt konfidentialitetskravet. Deltagarna har informerats om deras rätt till anonymitet och sekretess, och vidare har garanterat att deras identitet och svar kommer att behandlas med försiktighet.

Nyttjandekravet: Slutligen har studien uppfyllt nyttjandekravet genom att klargöra de deltagande intervjupersonerna att de insamlade uppgifterna endast kommer att användas för forskningsändamål. Avsikten att använda deras information på ett sätt som skulle bryta mot deras integritet eller för något annat syfte än att besvara forskningsfrågan.

Sammanfattningsvis har forskningen följt en etisk ram för att säkerställa att den utförs på ett etiskt ansvarsfullt vis. Vidare behöver transparens bibehållas i rapporten för att skapa ett så rättvist och generaliserbart resultat som möjligt.

4. Resultat

4.1 Organisation A

Organisation A är en etablerad fotbollsorganisation i Allsvenskan. Respondenten innehar rollen som chefsscout och spelar en nyckelroll i rekryterings- och scoutingprocessen.

Trots att Organisation A använder olika dataanalysverktyg för rekrytering och scouting, framför respondenten skeptiska åsikter om att förlita sig på dataanalys vid spelarekrytering. Enligt denna person är data opålitlig, och det har inte visat sig att klubbar som satsar på dataanalys har haft framgångsrikare värvningar.

Konkreta exempel tas upp från andra klubbar som, trots att de värvat spelare med sämre data, har haft stor framgång. Det betonas att dessa klubbar har gjort lyckade rekryteringar utan att nödvändigtvis följa data som betraktas som attraktivt ur ett rekryteringsperspektiv, enligt intervjupersonen. Den intervjuade personen ifrågasätter starkt trovärdigheten i mycket av den tillgängliga data och understryker att bristen på pålitlig data globalt sett gör det svårt att förlita sig på det. Genom att lyfta fram sina egna framgångsrika värvningar av spelare med låga datavärden som blomstrade trots data som skulle påvisa motsatsen, understryker intervjupersonen vikten av mänsklig intuition inom scouting. Det framgår att denna aspekt av yrket är svårt att ersätta med datorer och scouting beskrivs som mer än bara att identifiera de bästa spelarna, intervjupersonen menar att det är en social uppgift som kräver närvaro och relationsbyggande.

En central poäng som den intervjuade personen för fram är att trots att dataanalys har varit ett hett ämne, särskilt under perioden 2020 till 2021 under pandemin, har resultaten av dessa satsningar inte varit tillfredsställande. Intervjupersonen menar att scouter generellt har tröttnat kring användningen av dataanalysverktyg och datadrivet beslutsfattande. Trots denna skepticism gör respondenten en tydlig åtskillnad mellan användningen av data i rekrytering och i utbildning. Intervjupersonen ser potential i verktyg som GPS-spårning och videoanalys för träning- och utbildningssyfte men avvisar starkt användningen av data i rekryteringssyfte. Denna ståndpunkt reflekterar en grundläggande tro på den mänskliga faktorn och intuitionens ovärderliga roll inom rekrytering och scouting inom elitfotbollen.

Vidare beskriver intervjupersonen att organisationen arbetar delvis med kompetensutveckling för att öka sin förmåga att använda datadriven rekrytering, däremot är det ännu inte omfattande. Intervjupersonen menar att organisationen arbetar successivt med att utvärdera olika verktyg och plattformar för användningen av dataanalys. Genom att hålla sig informerade och utvärdera nya teknologiska lösningar kan organisationen välja verktyg som mest effektivt stöder organisationens mål och behov. En viktig aspekt av organisationens kompetensutvecklingsstrategi är att vara lyhörd för branschens utveckling och trender inom datadriven rekrytering. Genom att ständigt vara medvetna om de senaste trenderna kan organisationen identifiera och implementera de mest relevanta och effektiva verktygen. Detta reflekterar en flexibel och anpassningsbar metod för att säkerställa att organisationen förblir i framkant av användningen av dataanalys inom fotbollsrekrytering.

4.2 Organisation B

Organisation B är en klubb som är verksam i Allsvenskan. Intervjupersonen, som är chefsscout i organisationen, har varit verksam inom klubbar i Allsvenska klubbar och internationella klubbar på elitnivå.

I organisation B används dataanalysverktyg i rekrytering för både A-laget och akademien. Det används fyra olika verktyg med specifika syften. Dessa inkluderar ett GPS-system för insamling av fysisk data, "Second Spectrum" för att skapa en fysisk kravspecifikation för egna spelare, "Skill-corner" för att göra fysiska uppskattningar av spelare i andra lag och "Wisescout" för data- och videoanalys. Användningen av dessa verktyg är noga inriktad på att utvärdera befintliga spelare och guida rekryteringsbeslut.

Intervjupersonen framhäver vikten av effektivitet som en central aspekt av dataanvändningen. Genom dessa verktyg har organisationen kunnat övervaka och följa fler spelare på kortare tid, vilket har effektiviserat processerna oerhört. Trots dessa fördelar erkänns en begränsning när det gäller data relaterad till tekniska och taktiska aspekter. Vidare diskuterar intervjupersonen möjligheter och risker med att använda data vid rekrytering av spelare. En tydlig betoning läggs på behovet av att komplettera tillgänglig data med personliga egenskaper och kontextuella faktorer. Intervjupersonen framhåller även vikten av personlig kontakt för att fullt ut förstå spelarens potential i olika miljöer.

Gällande rekrytering av övrig personal, såsom tränare och chefer, bekräftar intervjupersonen att även dessa beslut kan påverkas av statistik och data. Intervjupersonen ger en prognos om framtidens utveckling inom elitfotboll och dataanvändning. En förutsägelse görs om att likt spelbolag kommer fotbollsorganisationer att inse värdet av statistik, och dedikerade analytiker förväntas bli en integrerad del av organisationerna. Intervjupersonen framhåller behovet av både data och videoanalys och förutser att detta kommer att väsentligt påverka beslutsfattandet inom organisationerna.

Under intervjun lyfts en antyda fram av en förväntad förändring i kompetensutvecklingen inom fotbollsorganisationer. Enligt intervjupersonens förutsägelse förväntas fler analytiker anställas medan antalet scouter minskar i framtiden. Det är dock viktigt att framhålla att detta inte innebär att datorer och AI nödvändigtvis kommer att ersätta människor. Istället betonar intervjupersonen att det krävs en annan typ av kompetens och expertis inom data och teknisk analys inom fotbollsorganisationer.

För att stödja denna förändring och främja kompetensutvecklingen inom organisationen, har man initierat utbildningsinsatser i organisationen B. Dessa utbildningar fokuserar bland annat på tolkning av data och integrering av olika dataanalysverktyg. Intervjupersonen framhäver dock att kompetensen inom dataanalys kopplad till fotboll och sport i stort bör inkluderas i en betydligt större omfattning inom olika sport management-utbildningar.

4.3 Organisation C

Organisation C är en Allsvensk fotbollsklubb och respondenten är klubbens sportchef.

I dagsläget har organisation C ännu inte utarbetat en tydlig strategi kopplad till dataanalys, men planerar att göra det inom det kommande året. Sportchefen poängterar vikten av att dataanalys ses som ett komplement till tränaren, och de med ansvar för värvingar i klubben bedömning av spelare snarare än deras motsats. Den ökade tillgängligheten och användningen av dataanalys betraktas som en konkurrensfaktor, där skicklighet och expertis inom området kan ge betydande fördelar. Sportchefen ser även en ökad möjlighet att integrera dataanalys i rekryteringsprocessen med resursförstärkningen som kommer med att spela i Allsvenskan.

Kompetensutveckling och teknologisk integration spelar avgörande roller för att hantera utmaningarna inom datadriven rekrytering inom sportorganisationer. För att dra full nytta av dataanalysverktyg är kompetensutveckling nödvändig, och sportchefen betonar vikten av kontinuerlig utbildning och samarbete med externa experter för att hålla sig ajour med den senaste utvecklingen inom området som hela tiden utvecklas och i princip är omöjlig att hänga med i utan att ta hjälp externt. Inom organisationen jobbar man med kompetensutveckling genom interna utbildningar och workshops, där fokus ligger på att stödja och stärka användningen av datadriven rekrytering. Genom samarbeten med externa experter och regelbunden uppdatering av personalen med de senaste teknologierna och metoderna strävar organisationen efter att förbättra kompetensen på alla nivåer.

Samarbete mellan olika avdelningar främjas för att säkerställa en holistisk och effektiv användning av data. Ordet holistik är återkommande i intervjun då respondenten vill betona att hen inte tror på en rekryteringsprocess där beslut endast tas genom dataanalys. Det svåra förklaras vara avvägningen mellan hur mycket data kontra mänsklig intuition och erfarenheter som ska användas som grund till beslut. Intervjupersonen menar att det är viktigt att förstå att det är en kontinuerlig process och kan variera från organisation till organisation beroende på förutsättningar som exempelvis ekonomi eller kompetens hos scouterna.

4.4 Organisation D

Organisation D är en fotbollsklubb i Allsvenskan där en person i ledningen intervjuades.

I den nuvarande rekryteringsprocess, inom Organisation D, används datadriven rekrytering som en central del av strategin. Man använder specifika dataprogram och verktyg, som nämns som InStat, för att analysera spelarprestationer, vilket underlättar både löpande utvärdering av spelet och rekryteringsprocessen. Dessa verktyg förklarar ge möjlighet att följa upp viktiga parametrar som belastning på spelare, löpkapacitet, och andra statistiska mätvärden. Här ligger fokus ligger på att integrera dataanalys i både spelutvärdering och spelarrekrutering.

“Vi har stött på utmaningar i att implementera datadriven rekrytering, särskilt när det gäller att hålla en balans mellan datadrivet beslutsfattande och mjuka värden.” säger intervjupersonen.

Kompetensutveckling anses vara en utmaning, och teknologisk integration kräver anpassning. En specifik utmaning är att se till att data verkligen stödjer våra rekryteringsmål och att undvika att bli för översvämmade av information. Inom Organisation D har kompetensutvecklingen en tydlig inriktning mot att rusta personalen med de nödvändiga färdigheterna för att effektivt använda och tolka datadriven information inom rekryteringsprocessen. “Vi ser teknologi som ett stödverktyg och försöker anpassa våra rekryteringsprocesser för att dra nytta av de fördelar som datadriven analys kan erbjuda”.

Inom Organisation D riktar sig kompetensutvecklingen mot att ge personalen de nödvändiga färdigheterna för att effektivt använda och tolka datadriven information inom rekryteringsprocessen. Den målinriktade utbildningen fokuserar på att analysera statistik om spelarprestationer och utvinna meningsfulla insikter från verktyg som InStat. Utbildningen inleds med en introduktion till plattformarnas funktionalitet, där deltagarna blir bekanta med gränssnittet och datakällorna. Därefter går utbildningen igenom specifika metriker och prestandaindikatorer relevanta för just spelarrekrutering med ett förklarande av betydelsen med varje datapunkt. Det förklaras hur den praktiska delen av utbildningen omfattar övningar där deltagarna tillämpar teoretisk kunskap på verkliga scenarier. Syftet med detta förklaras av respondenten vara att lära deltagarna (anställda inom organisationen) att navigera och manipulera data, identifiera mönster och framförallt extrahera relevant information avgörande för informerat beslutsfattande inom rekrytering.

Det betonas av intervjupersonen att i denna utbildningen understryks också integrationen av datadrivna insikter med traditionella scoutrutiner, vilket främjar en holistisk syn på spelarbedömning. Detta förbättrar inte bara personalens tekniska kompetenser utan betonar även vikten av att kombinera dataanalys med nyanserade insikter från års erfarenhet inom fotbollsbranschen.

Sammanfattningsvis innebär kompetensutvecklingsinitiativen inom Organisation D en strukturerad och praktisk metod. Fokus på tolkning av spelarprestationsdata, särskilt genom plattformar som InStat, stärker organisationens förmåga att fatta välgrundade beslut i den komplexa världen av fotbollsrekrytering.

4.5 Organisation E

I Organisation E som spelar i Superettan har klubbens sportchef och tränaren för laget intervjuats

Det förklaras hur klubben implementerat en datadriven strategi för att analysera motståndare och optimera matchförberedelser. Tränaren betonar vikten av att kombinera noggranna analyser av motståndarnas spelstilar och individuella prestationer med traditionell spelanalys. Verktyg som Wyscout används för att följa spelare och analysera deras prestationer. Trots den omfattande användningen av data betonas nödvändigheten av att integrera siffror med fotbollskänsla och individuella observationer för en holistisk förståelse.

En central utmaning för Organisation E är att undvika att förlita sig för mycket på siffror. Chefsscouter poängterar vikten av att balansera datadrivna insikter med en förståelse för spelarnas personliga dynamik och det traditionella fotbollskunnandet. Klubben har lyckats navigera trots ekonomiska begränsningar genom att fokusera på spelare som kompletterar deras strategi och hålla en jämn lönenivå. Organisation E investerar i kompetensutveckling genom att använda avancerade analysverktyg som XPS Network för matchklipp och spelanalyser. En framtida satsning inkluderar att anställa en scout med specifikt fokus på data och statistik för att bredda kunskapen om spelare och marknaden. Klubben erkänner att data och statistik blir allt viktigare inom rekryteringsprocessen och strävar efter att integrera dessa insikter effektivt. Vidare förklarar sportchefen hur organisationen har skapat en struktur för kontinuerlig feedback och utvärdering av datadrivna rekryteringsbeslut. Detta kan inkludera regelbundna möten där personalen diskuterar och reflekterar över tidigare beslut, vilket bidrar till en ständig förbättring av användningen av datadriven rekrytering och är ett sätt som man rent konkret arbetar med kompetensutvecklingen för dessa dataanalytiska verktyg.

Organisation E har implementerat "moneyball"-konceptet, vilket har möjliggjort att "köpa" poäng till ett lägre pris än konkurrenterna. Chefsscouter betonar hur detta är ett sätt de själva bedömer hur "framgångsrikt" deras scouting och rekrytering fungerar. Hur mycket pengar som läggs på scouting och värvningar delat med antal poäng inspelade. Trots begränsad ekonomi har klubben ökat förväntade poäng varje år. Det förklaras hur dataanalys spelar en nyckelroll i att hitta undervärderade spelare som passar klubbens spelmodell. Försäljningar av spelare genererar intäkter som smart återinvesteras snarare än att användas för dyra nyförvärv. För att ytterligare förbättra rekryteringsprocessen planerar Organisation E att anställa en scout med fokus på bara data och statistik. Till slut förklarar tränaren "ska vi vara helt ärliga så måste vi som första steg göra en analys och hämta in information internt för att

identifiera precis vilka behov vi har, vilket jag inte gjort på det sättet” innan de anställer en scout med bara fokus på data och statistik.

Sportchefen förklarar vidare att de aktivt strävar efter att stärka sin kompetens inom datadriven rekrytering genom att utveckla förmågan att utvärdera nya dataverktyg och plattformar. “Genom att hålla oss informerade om de senaste teknologiska lösningarna väljer vi verktyg som bäst stöder våra mål och behov”

Enligt sportchefen innebär detta regelbundna utbildningssessioner och deltagande i branschevenemang för att hålla sig uppdaterade om de senaste innovationerna inom området kring de dataanalysverktyg som de använder eller kan tänkas använda. Samtidigt implementerar organisation E en strukturerad utvärderingsprocess med tydliga kriterier baserade på organisationens specifika mål. Bland annat tittar de på faktorer som användarvänlighet, funktionalitet, integration och kostnadseffektivitet.

Sportchefen betonar vikten av att involvera personalen i utvärderingsprocessen för att skapa en demokratisk och delaktig beslutsfattande miljö. Detta främjar inte bara ett effektivt val av dataverktyg utan ökar också acceptansen och framgången vid implementeringen. Genom denna strategi strävar vi organisationen E efter att bli en adaptiv och teknologiskt medveten organisation och på det sättet hålla sig konkurrenskraftiga i det ständigt föränderliga datadrivna rekryteringslandskapet.

4.6 Organisation F

Organisation F är en klubb som spelar i Superettan, klubbens sportchef har intervjuats.

Organisation F förklarar hur de har integrerat datadriven rekrytering i sin strategi med fokus på långsiktigt ansvarstagande och ekonomisk stabilitet. Datadriven rekrytering, främst genom programmet Wyscout, har blivit en nyckelfaktor i processen. Sportchefen framhåller programmets användbarhet och hur det har förändrat rekryteringslandskapet: "När jag kom till klubben så användes inte dataanalys över huvud taget, utan det har utvecklats fort senaste åren för vår del. Nu använder vi programmet Wyscout helt och hållet."

Den ekonomiska aspekten vägs alltid mot det sportsliga, och försiktighet vid beslut är avgörande för att undvika ekonomiska risker. Sportchefen betonar vikten av att undvika en situation där "lönera skenar iväg," med tanke på klubbens tidigare ekonomiska utmaningar. Praktiska framgångsexempel inkluderar att organisationen har lyckats sälja spelare de senaste två åren för ungefär "10 miljoner om året, vilket vi inte budgeterar för så det blir ren förtjänst," som sportchefen nämner. Genom att inkludera dataanalys som en integrerad del av rekryteringsprocessen har organisationen skapat en arbetsmiljö där personalen kontinuerligt använder sina färdigheter och därigenom naturligt utvecklar sin kompetens, menar klubbens sportchef.

Organisationen beskriver att de strategiskt implementerat en innovativ kompetensutvecklingsplan, som sportchefen beskriver som en kombination av vertikal och horisontell kunskapsutveckling. Denna strategi är avsedd att optimera personalens kompetens inom datadriven rekrytering på både djupet och bredden.

Vertikal kunskapsutveckling inriktar sig på att fördjupa och förstärka den befintliga kunskapen inom datadriven rekrytering. Genom noggranna och specialiserade utbildningsinsatser ges personalen möjlighet att fördjupa sig i avancerade koncept och metoder inom datadriven analys. Detta syftar till att skapa experter inom området och maximera förmågan att dra värdefulla insikter från komplexa dataset.

Den horisontella kunskapsutvecklingen fokuserar på att bredda kompetenserna för att hantera olika aspekter av rekryteringsprocessen. Genom att erbjuda träning och utbildning över olika områden inom rekrytering, såsom mjuka färdigheter, kommunikation och samarbete, strävar man efter att skapa en välavrundad arbetskår som kan möta utmaningarna inom både den tekniska och mellanmännliga aspekten av datadriven rekrytering.

Denna kombination av vertikal och horisontell kunskapsutveckling skapar en dynamisk och kompetent arbetsstyrka. Den ger inte bara möjlighet till specialisering och djupgående förståelse av datadriven rekrytering utan även en breddad kompetensuppsättning för att möta de varierande och komplexa kraven inom rekryteringsprocessen. Genom att investera i både fördjupning och bredd stärker organisationen sin kapacitet att framgångsrikt använda datadrivna verktyg och metoder för att göra välgrundade rekryteringsbeslut.

4.7 Organisation G

Organisation G, som representerar ett fotbollslag i division 1, har en person i styrelsen intervjuats.

Det förklaras hur man, inom organisationen, har gjort datadriven rekrytering till en central del av sin strategi för att stärka såväl herr- som damlag. Genom att samla in och analysera data strävar klubben efter att fatta informerade beslut vid spelarekrytering och tränarval. Det nuvarande tillvägagångssättet inkluderar användning av avancerade modeller och verktyg för att utvärdera spelares prestationer, statistik och potential på planen.

Intervjupersonen förklarar hur man identifierat utmaningar kopplade till att implementera datadriven rekrytering. Dessa omfattar svårigheter med att integrera olika datakällor och säkerställa tillgång till relevant och pålitlig information. Teknologiska hinder och bristande kompetens, särskilt i förståelsen och utnyttjandet av avancerade datamodeller, utgör ytterligare utmaningar. För att övervinna dessa hinder investerar organisationen aktivt i kompetensutveckling, i exempelvis träningsprogram, för att öka medarbetarnas förståelse för datadriven rekrytering och effektiv användning av analysverktyg. Det betonas även att det är viktigt att medarbetarna är bekanta med och känner sig bekväma med de teknologiska verktygen. Flera framgångsrika exempel på datadriven rekrytering har rapporterats, där organisationen har använt dataanalys för att identifiera talangfulla spelare och tränare. Genom användningen av avancerade modeller har klubben kunnat göra mer precisa bedömningar och minska risken för felrekryteringar, vilket ”direkt har påverkat lagen på planen”, säger intervjupersonen.

För att förbättra användningen av datadriven rekrytering ser organisationen en kontinuerlig efterfrågan på kompetensutveckling inom områden som datamodellering, analys och tolkning av fotbollsrelaterad data. Genom att hålla sig uppdaterade med de senaste trenderna inom datadriven rekrytering strävar organisationen efter att fortsätta fatta informerade och framgångsrika rekryteringsbeslut.

Ekonomiska utmaningar är en realitet för fotbollsklubbar utanför den högsta divisionen, och för Organisation G i division 1 är resurser ofta mer begränsade jämfört med klubbar i högre divisioner. Utmaningarna med att balansera budgetar och genomföra nödvändiga investeringar i klubbens utveckling betonas. Trots dessa utmaningar har datadriven rekrytering varit framgångsrik, vilket har stärkt organisationen och bidragit till dess övergripande konkurrenskraft. Datadrivet beslutsfattande har därmed blivit en strategisk pelare för att nå långsiktiga mål och bibehålla en stark position som klubb utanför den högsta divisionen. Intervjupersonen förklarar även att kunnighet och erfarenhet inom dataanalys och användningen av dataanalysverktyg blivit ett meriterande egenskap när de själva letar efter nya scouter till sitt rekryteringsteam, ”Det har nästan blivit ett krav idag” säger intervjupersonen.

5. Analys

I analysen granskas resultaten i relation till den teoretiska referensramen och de presenterade begreppen, såsom Big Data Analytics (BDA), datadrivet beslutsfattande, kompetens, Resource-Based View (RBV) och humankapital. Målet med analysen är att undersöka kompetensutvecklingen inom datadrivet beslutsfattande och den mänskliga intuitionen, särskilt i förhållande till den tekniska integrationen. Genom att utforska dessa aspekter ämnar vi att jämföra och tydliggöra på vilket sätt fotbollsorganisationer kan främja kompetensutveckling för att öka sin förmåga att använda datadriven rekrytering.

5.1 Kompetensutveckling inom datadrivet beslutsfattande

Merparten av de intervjuade fotbollsorganisationen delar uppfattningen om att den existerande kompetensen och expertisen inom dataanalys inte är tillräcklig. Intervjuperson A intar dock en annorlunda uppfattning, hen menar att det inte enbart ligger i den bristande kompetensen utan även på dataanalysverktygens opålitlighet. Intervjuperson B instämmer med att analysverktygen som används kan ge opålitlig data, och framhäver även risken att helt förlita sig på den data som ett beslutsunderlag. Vidare indikerar de flesta resultaten av intervjuerna att mänskliga färdigheter har en avgörande roll för användningen av datadrivet beslutsfattande i rekryteringsprocess och ett effektivt utnyttjande av BDA. Respondent B belyser även vikten av de anställdas kunskap och kompetens för att tolka och applicera insikterna från BDA. I linje med intervjupersonerna poängterar Gupta & George (2016) i sin artikel behovet av att utveckla och stärka den mänskliga arbetskraftens färdigheter för att maximera BDA:s potential och därigenom öka organisationens kapacitet för datadriven rekrytering.

Resultaten av intervjuerna indikerar att fotbollsorganisationerna står inför teknologiska utmaningar vid implementeringen av BDA. Respondent C framhäver specifikt behovet av investeringar i teknologisk infrastruktur för att effektivt hantera den omfattande datamängden. Denna utmaning påpekar behovet av resursallokering och infrastrukturella förbättringar för att underlätta en framgångsrik implementering av datadrivet beslutsfattande och användningen av BDA (Watanabe et al., 2021). Intervjuresultaten belyser även de positiva effekterna som datadrivet beslutsfattande har på organisationers prestation. Exempelvis delar intervjuperson i organisation C exempel på hur datadrivet beslutsfattande har lyft organisationens prestanda och ökat produktiviteten. Denna koppling är i linje med Brynjolfssons et al., (2011) forskningsresultat som pekar på en direkt relation mellan ökad produktivitet och utbredd användning av datadrivet beslutsfattande.

Resultaten från intervjuerna tyder på att fotbollsorganisationer betraktar kompetensutveckling som avgörande för att använda BDA på ett effektivt sätt. Exempelvis beskriver respondent D hur BDA tillämpas för att identifiera kompetensgap och planera målinriktad utbildning. Detta understryks av Vassakis et al. (2018), som menar att en framgångsrik implementering av BDA kräver expertis för att utforma och genomföra strategier för kompetensutveckling. Genom användningen av BDA kan fotbollsorganisationer analysera och identifiera specifika områden där existerande brister i kompetensen föreligger. Detta ger möjligheten för

fotbollsorganisationer att planera och genomföra riktade utbildningsinsatser för att fylla kunskapsgapen och förbättra övergripande kompetensnivåer.

Organisation F:s strategi med en integrerad kompetensutvecklingsplan, inklusive både vertikal och horisontell kunskapsutveckling, är särskilt relevant inom ramen för datadriven rekrytering och Big Data Analytics (BDA). Enligt Gupta och George (2016) är kompetens en avgörande faktor för framgångsrik implementering av BDA, och Organisation F:s initiativ reflekterar medvetenhet om detta påstående. Den vertikala komponenten av kompetensutvecklingsplanen innebär en fördjupning av befintlig kunskap inom datadriven rekrytering. Detta resonemang förstärks av Vassakis et al. (2018), som framhäver behovet av experter för att säkerställa effektiv användning av data och för att förse organisationen med relevant kunskap. Organisation F:s satsning på noggranna och specialiserade utbildningsinsatser stärker därmed organisationens förmåga att fördjupa sig i avancerade koncept och metoder inom datadriven analys, vilket är i linje med den teoretiska grunden för BDA (Watanabe et al., 2021). Till skillnad från den vertikala kompetensutvecklingen så fokuserar den horisontella komponenten på att bredda kompetenserna för att hantera olika aspekter av rekryteringsprocessen. Denna aspekt av kompetensutvecklingen, enligt teoretiker som Smith och Stewart (2010), är kritisk för att möta de varierande och komplexa kraven inom rekryteringsprocessen. Genom att inkludera träning och utbildning över olika områden, inklusive mjuka färdigheter, kommunikation och samarbete, strävar Organisation F efter att skapa en mångfasetterad arbetskår som kan hantera både de tekniska och mellanmännliga aspekterna av datadriven rekrytering.

Denna sammansmältning av vertikal och horisontell kompetensutveckling är inte bara en investering i organisationens personal utan utgör också en stärkande åtgärd för BDA. Enligt Watanabe et al. (2021) och Provost & Fawcett (2013) kräver optimalt utnyttjande av BDA inte bara teknologiska resurser utan också välutbildad personal som kan tolka och använda insikterna på ett meningsfullt sätt. Organisation F:s strategi tyder på en medvetenhet om att kombinationen av specialiserad djupgående förståelse och bredare kompetenser skapar en dynamisk och kompetent arbetsstyrka som kan framgångsrikt använda datadrivna verktyg för att fatta välgrundade rekryteringsbeslut. Vidare betonar Sveiby (1991) fem dimensioner av kompetens, inklusive formella kunskaper, praktiska färdigheter, erfarenheter, personliga värderingar och social kompetens. Organisation F:s strategi att inkludera dessa dimensioner i sin kompetensutvecklingsplan tyder på en strävan att bygga en mångsidig arbetskår som inte bara är tekniskt kunnig utan också kapabel att bygga och underhålla relationer, vilket är särskilt viktigt inom fotbollsorganisationer (Sveiby, 1991). Samtidigt understryker Ellström (2002) vikten av individens handlingsförmåga i specifika kontexter, vilket exempelvis organisation E implementerat genom målutbildningar. I den specifika kontexten av dataanalysverktyg i rekryteringsprocessen har organisationen skapat en målinriktad utbildning för att ge de anställda verktygen att faktiskt ha handlingsförmåga.

Resultaten visar tydligt att organisationerna, på olika sätt men med samma resultat, strävar efter att integrera psykologiska, kognitiva, affektiva och sociala faktorer i kompetensutvecklingsplanen för att skapa en arbetskår som inte bara har djupgående

förståelse utan också en breddad kompetensuppsättning för att möta de varierande kraven inom rekryteringsprocessen.

I en övergripande bedömning integrerar fotbollsorganisationerna BDA och datadrivet beslutsfattande på varierande nivåer, samtidigt som de står inför utmaningar relaterade till teknologiska hinder. Det är tydligt att organisationerna erkänner vikten av mänskliga färdigheter och de positiva sambanden mellan datadrivet beslutsfattande och företagsprestation. Intervjuresultaten framhäver även en koppling mellan BDA, datadrivet beslutsfattande samt behovet av kompetensutveckling. Vidare betonar intervjuerna med exempelvis Organisation A och Organisation E en stark strävan att ytterligare implementera datadriven rekrytering med konkreta positiva resultat inom spelarrekrutering. Denna ambition stöds av tidigare forskning av Rundberg och Munge (2022) samt Surbakti et al. (2020), vilka båda betonar det ökande behovet av specialiserad arbetskraft och kompetens inom användningen av dataanalysverktyg inom idrottsbranschen.

5.2 Mänsklig intuition & teknologisk integration

En central och genomgående aspekt som framträder i intervjuerna är vikten av mänsklig intuition och erfarenhet inom rekryteringsprocessen. Även om organisationerna integrerar dataanalysverktyg i sina processer framstår de som skeptiska till att fullt ut förlita sig på dessa verktyg, "vi ser teknologi som ett stödverktyg och försöker anpassa våra rekryteringsprocesser för att dra nytta av de fördelar som datadriven analys kan erbjuda" säger intervjupersonen i organisation D. Denna reservation stämmer väl överens med RBV:s syn på humankapital som en strategisk resurs och det unika bidraget från mänsklig expertis (Martín et al, 2021). Genom att integrera teknologin som ett stödverktyg och samtidigt investera i kompetensutveckling visar organisationen på en medvetenhet om att utveckla och förbättra sina interna resurser. Resultaten belyser organisationernas strävan efter en balans mellan datadrivna insikter och mänsklig bedömning, vilket överensstämmer med VRIN-kriterierna inom RBV där värdefulla resurser bör vara sällsynta, svåra att imitera och icke-ersättbara (Barney, 1991).

Vidare visar resultatet att flera organisationer gradvis utvärderar och implementerar datadrivna analysverktyg som anses vara bäst passande för deras specifika organisation. Vilket gör deras resurser sällsynta och svåra att replikera av konkurrenter (Barney, 1991). Ytterligare ett exempel som belyser organisationernas förmåga att äga och kontrollera unika tillgångar kan vi utläsa av intervjun med organisation C. Genom implementering av "moneyball"-konceptet har de kunnat identifiera och rekrytera undervärderade spelare, vilket ger dem en distinkt konkurrensfördel enligt RBV:s perspektiv. Organisation F, som spelar i Superettan, betonar långsiktigt ansvarstagande och ekonomisk stabilitet genom att inrikta sig på unga spelare och använda datadriven rekrytering som stöd i rekryteringsprocessen. Denna strategi indikerar förmågan att skapa och äga resurser för att uppnå en konkurrensfördel. Organisation E har också tillämpat "moneyball"-konceptet för att identifiera och rekrytera undervärderade spelare, där datadriven rekrytering används för att hitta och utnyttja unika tillgångar på marknaden.

Samtidigt som betoningen på mänsklig bedömning och intuition lyfts fram, framhäver organisationerna vikten av kontinuerlig kompetensutveckling och teknologisk integration för att framgångsrikt adressera utmaningarna inom datadriven rekrytering. Genom investeringar i utbildning och rekrytering av specialiserade scouter med fokus på data och statistik strävar organisationerna efter att upprätthålla långsiktig hållbarhet och konkurrenskraft. Genom aktiva investeringar i kompetensutveckling strävar organisationerna efter att öka medarbetarnas förståelse för avancerade dataanalysverktyg. Detta belyser betydelsen av att förvalta och utveckla humankapitalet för att optimera prestationer och säkerställa långsiktig framgång (Chi, 1994).

Följaktligen kan resultatet av intervjun med organisation A uppfattas som att de ser värdet av det mänskliga kapitalet inom sin personal, särskilt när det gäller rekrytering. Genom att inte helt förlita sig på automatiserade eller datadrivna metoder erkänner de det unika bidraget från sina rekryterare, vilket kan inkludera expertis, erfarenhet och intuition. Humankapital blir här inte bara en resurs utan en differentierande faktor som skapar en konkurrensfördel, särskilt när det gäller att bedöma spelares potential och lämplighet för laget. Organisation C är angelägna om att kontinuerligt utveckla och förbättra de kompetenser som deras rekryterare besitter. Genom att investera i utbildning och träning för att hålla sig uppdaterade med de senaste trenderna och metoder inom spelarrekrutering kan organisationen stärka sitt mänskliga kapital ytterligare (Nasser & Tariq, 2015). Detta inkluderar utbildning i användningen av avancerade dataanalysverktyg och tekniker för att försäkra att den mänskliga bedömningen kompletteras med de senaste insikterna från datadriven analys.

Sammanfattningsvis integrerar en del av organisationerna effektivt mänskligt kapital sin strategi genom att erkänna och värdesätta mänsklig intuition och erfarenhet. Dessutom understryks behovet av kontinuerlig kompetensutveckling för att säkerställa att de som hanterar rekryteringsprocessen innehar de materiella och immateriella resurserna som är nödvändiga för att upprätthålla en konkurrensfördel inom spelarrekrutering inom fotboll. Denna integrering av mänskligt kapital och kompetensutveckling ger inblickar i hur fotbollsorganisationer kan främja användningen av datadriven rekrytering. Organisationer bör fokusera på att förbättra rekryterares förmågor att tolka och integrera datadriven information samt investera i teknologisk kompetensutveckling. Därigenom ökar organisationernas förmåga att äga och skapa svårimiterbara resurser, som krävs för varaktig konkurrensfördel inom spelarrekrutering.

6. Slutsats

Dataanalys har på senare tid blivit en nyckelkomponent i rekryteringsprocessen inom fotbollsorganisationer. I den här studien har vi valt att fördjupa förståelsen för hur svenska fotbollsorganisationer på elitnivå kan främja kompetensutveckling för att förbättra sin förmåga att använda datadriven rekrytering. Kunskapsgapet, som framgår av studien, refererar till den brist på specialiserad arbetskraft och höga kostnader för teknologisk integration inom fotbollsorganisationer avseende datadriven rekrytering. Studien pekar på att det finns en påtaglig brist på kunskap och kompetens inom sport management gällande hanteringen av avancerade dataanalysverktyg för rekrytering inom fotboll. Gapet mellan befintliga färdigheter och de krav som ställs på modern rekryteringsteknik skapar en utmaning för fotbollsorganisationer. Därför indikerar kunskapsgapet ett behov av en djupare förståelse av hur dessa organisationer kan främja kompetensutveckling i syfte att effektivt använda datadriven rekrytering och därmed optimera sina processer. För att få svar på detta formulerades forskningsfrågan till: *På vilket sätt kan fotbollsorganisationer främja kompetensutveckling för att öka sin förmåga att använda datadriven rekrytering?*

Resultatet och analysen av studien understryker att en framgångsrik implementering av datadriven rekrytering inom fotbollsorganisationer kräver en integrerad kompetensutvecklingsplan. Mer konkret går det av empirin att utläsa hur detta tar sin form av investeringar i specialiserad utbildning och träning. Denna målinriktade utbildning är avgörande för att stärka det mänskliga kapitalet och öka förståelsen för avancerade dataanalysverktyg. Dessutom betonas behovet av både vertikal och horisontell kunskapsutveckling, där djupgående kompetens inom datadriven rekrytering kombineras med en bred uppsättning av kompetens för att hantera de olika kraven inom rekryteringsprocessen.

En helhetssyn på strategin för kompetensutveckling innefattar inte bara teknologisk integrering utan även utveckling av psykologiska, kognitiva, affektiva och sociala färdigheter. Resultatet och analysen indikerar att denna metod positionerar fotbollsorganisationer för långsiktig framgång inom datadriven rekrytering. Resource-Based View (RBV), där humankapitalet betraktas som en strategisk resurs och där den mänskliga expertisen kompletterar datadrivna insikter, stärker detta tillvägagångssätt ytterligare. Dessutom framgår det i resultatet att investeringar från fotbollsorganisationer i både teknologisk kompetens och bredare mänskliga färdigheter resulterar i skapandet av en unik och svårt kopierad kompetensmix. Denna strategi stärker organisationernas förmåga att effektivt integrera datadriven rekrytering. Analysen visar att det ger en varaktig konkurrensfördel, i linje med VRIN-kriteriernas krav. Slutligen understryker empirin behovet av kompetent personal och kontinuerlig kompetensutveckling för en mer optimerad användning av datadrivna verktyg. Därmed representerar den diskuterade strategin för främjande av kompetensutveckling en balanserad och teoretiskt förankrad metod för att främja kompetensutveckling inom datadriven rekrytering i svensk elitfotboll.

6.1 Studiens begränsningar

Vår forskning om datadriven rekrytering inom fotbollsorganisationer har varit en givande undersökning, men det är nödvändigt att erkänna och förstå de begränsningar som påverkar tolkningen av våra resultat och möjligheten att generalisera slutsatserna. En av de främsta begränsningarna är relaterad till urvalet av respondenter. Intervjuerna genomfördes med representanter från ett begränsat antal fotbollsorganisationer, vilket kan påverka möjligheten att generalisera våra resultat till hela fotbollsbranschen. Skillnader mellan olika klubbar, ligor och geografiska områden kan innebära varierande implementeringsstrategier och utmaningar som kanske inte helt återspeglas i vår analys.

En betydande begränsning är även beroendet av respondenternas perspektiv. Resultaten bygger på respondenternas uppfattningar och erfarenheter, vilket kan införa subjektivitet i bedömningarna. Respondenternas benägenhet att framställa sin organisation i ett positivt ljus kan påverka objektiviteten i den insamlade informationen. Exempelvis framkom det att flera organisationer betonar vikten av unga spelare i rekryteringen, vilket kan vara en strategi för att marknadsföra deras eget tillvägagångssätt snarare än en neutral bedömning av branschen. Det är också viktigt att beakta hur intervjupersonernas ställning och befattning i sina organisationer kan påverka deras framställning av ämnet, särskilt om organisationen är framstående inom användningen av dataanalys.

6.2 Förslag för vidare forskning

I dagens sammanhang anses det relevant, baserat på våra intervjusvar och tidigare forskning, att undersöka dataanalysverktyg ur ett rent ekonomiskt perspektiv. Trots att vi inte specifikt adresserade ekonomin i våra intervjufrågor, framkom det tydligt att respondenter reflekterade över resurser och ekonomiska aspekter, såsom kostnader och de mäter nettovärdet av införandet av dessa verktyg.

En intressant inriktning för framtida forskning att utforska är hur införandet av dataanalysverktyg påverkar sportorganisationers ekonomiska resultat. Det är viktigt att notera att detta inte utgör en enkel forskningsfråga, och dess komplexitet förstärks när flera intressenter och komponenter involveras, såsom ligor, sponsorer och fans. Ett konkret exempel på hur denna komplexitet kan yttra sig i form av en forskningsfråga är: "Vilken inverkan kan det ha på antalet fans om klubbarna, efter införandet av dataanalysverktyg, väljer spelare utan lokal anknytning?" Då en sådan faktor inte längre beaktas i beslutsprocessen som grundar sig på ren data. Blir då konsekvenserna av minskat fanengagemang sådana att organisationen förlorar attraktivitet för sponsorer? Eller kan de sportsliga resultaten bli så pass överlägsna att effekten blir tvärtom?

Det kan vara svårt att ge direkta svar på dessa frågor, men att välja ut och studera specifika ekonomiska faktorer för att skapa en grund för vidare forskning anser vi vara högst intressant. Resultatet av vår undersökning antyder att organisationer redan har utvecklat formler för att mäta påverkan av dessa verktyg, exempelvis "kostnad per poäng" jämfört med konkurrenter.

En spännande förlängning av detta vore att över tid utforska vad en poäng kostade innan respektive efter implementeringen av dataanalysverktyg.

Även om detta område ännu inte har utforskats fullt ut och dess komplexitet är given, tror vi att vidare studier inom ämnet datadrivet beslutsfattande och datadriven rekrytering kan generera resultat som kan vägleda organisationen i stort och särskilt inom sportsektorn.

Referenslista

- Aalbers, B., & Van Haaren, J. (2019). Distinguishing between roles of football players in play-by-play match event data. In *Machine Learning and Data Mining for Sports Analytics*. Springer International Publishing.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and Organizational rent. *Strategic Management Journal*, 13, 33-46.
- Barcelona, R. J., & Ross, J. G. (2004). A framework for understanding the training function within the sport industry. *Sport Management Review*, 7(2), 193-215.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108.
- Becker, G. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. *The Journal of Political Economy*, (3), 385-409.
- Bratton, J., et al. (2021). *Human Resource Management: A critical approach*. Bloomsbury Academic.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L.M. and Kim, H.H. (2011) ‘Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance?’, *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1819486.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 2nd ed., Oxford: University Press.
- Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid Football Club: A New Model of Business Organization for Sports Clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51–64. doi: 10.1002/ joe.20121
- Campbell, A., & Luchs, K. (1997). Understanding competencies. In Campbell, A. and Luchs, K. (Eds), *Core Competency-based Strategy*, Thomson, London.
- Cascio, W.F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15, 271-290.
- Chyung, S. Y., Stepich, D. A., & Cox, R. D. (2006). A case study of contextual learning: Investigating the process of learning in a simulation game. *Performance Improvement Quarterly*, 19(2), 103-128.

- Cuskelly, G., & Auld, C. (1991). Defining management competencies in Australian sport and leisure organizations. *European Journal for Sport Management*, 2(1), 24-36.
- Dawes, R. M., Faust, D., & Meehl, P. E. (1989). Clinical Versus Actuarial Judgment. *Science*, 243(4899), 1668-1674.
- de Schepper, J., & Sotiriadou, P. (2018). Employability in sport management higher education: Students' perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 226-245.
- Dowling, M., Edwards, A., & Washington, M. (2014). International sport management: Recognizing and researching its uniqueness. *Journal of Sport Management*, 28(1), 1-5.
- Dongen, J. A. (2022). A data-based scouting support system for Club Atlético San Lorenzo de Almagro. Master's thesis, University of Twente.
- Edvinsson, Leif, & Malone, Michael S. (1997). *Det intellektuella kapitalet*, Liber AB, Stockholm.
- Ellström, Per-Erik, (2002). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Emery, P., Crabtree, M., & Kerr, R. (2012). Just a game?: What sport means to people in Australia. *Leisure Studies*, 31(3), 279-296.
- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies – sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344-363. DOI: 10.1080/16184742.2019.1607522.
- Fried, G., & Mumcu, C. (2017). *Sport analytics: A data-driven approach to sport business and Management*. London: Routledge.
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049-1064.
- Grey, C. (2012). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Paperback edition, Boston (Massachusetts).
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the COVID-19 crisis: Time for sport entrepreneurship?. *Technological forecasting & social change*, 165, 120572.
- Hayes, J., Rose-Quirie, A., & Allinson, C. W. (2000). The impact of cognitive style on management competencies and leadership style. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 323-347.

- Healey, D. (2012). Governance in sport: Outside the box?. *The economic and labour relations review*, 23(3), 39-60.
- Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, O., & Oliveira, R. (2009). *Sponsring: En kvalitativ studie om hur elitidrottsföreningar i Umeå arbetar med sponsring*. Umeå Universitet.
- Khang, Kant G., Dixit, Somani. (2023). *Data-Driven Application of Human Capital Management Databases, Big Data, and Data Mining in Designing Workforce Management Systems for Industry 4.0 data-centric and ai*. S.I.: ROUTLEDGE.
- Kim, J., Dibrell, C., Kraft, E., & Marshall, D. (2021). Data analytics and performance: The moderating role of intuition-based HR management in Major League Baseball. *Journal of Business Research*, 122, 204-216.
- Klepić I. (2019). Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, Vol.65 (Issue 4), pp. 14-26. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2019-0016>.
- Lerner, A. (2020, August 5). Arsenal to fire head international scout, 55 employees total. *The Short Fuse*. Available at: <https://theshortfuse.sbnation.com/2020/8/5/21356045/arsenal-redundancy-55-employees-fire-d-let-go-covid-19-finances-mesut-ozil-stan-kroenke>. (Accessed at: 2023-12-13)
- Lewis, M. (2003). *"Moneyball": The Art of Winning an Unfair Game*. W. W. Norton & Company.
- Lind, R. (2015). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Newell, S., & Shackleton, V. (2000). *Recruitment and Selection*. In: S. Bach, K. Sisson *Personnel Management*, 3rd ed., Blackwell, Oxford.
- Martín, Gracia & García, Conrado & Rodríguez-López, Angel & González Sánchez, Francisco José. (2021). Measuring football clubs' human capital: analytical and dynamic models based on footballers' life cycles. *Journal of Intellectual Capital*. DOI: 10.1108/JIC-06-2020-0211.
- Mikalef, P., Kristoffersen, E., Blomsma, F., & Li, J. (2020). The smart circular economy: A digital-enabled circular strategies framework for manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 120, 241-261.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.

Memmert, D. (Ed.) (2021). *Match Analysis: How to Use Data in Professional Sport* (1st ed.). Routledge. [Online]. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781003160953>.

Memmert, D., & Raabe, D. (2023). *Data Analytics in football: Positional data collection, modelling and analysis*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Miragaia, D. A., & Soares, J. O. (2017). Undergraduate sport management programs in Portugal: An analysis of competences. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 21, 1-11.

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

Munge, K., & Rundberg, J. (2022). *Moneyball, modern styrning i sportorganisationer*. Linnéuniversitetet.

Naeem, M., Jamal, T., Diaz-Martinez, J., Butt, S. A., Montesano, N., Tariq, M. I., ... & De-La-Hoz-Valdiris, E. (2022). Trends and future perspective challenges in big data. In *Advances in Intelligent Data Analysis and Applications: Proceeding of the Sixth Euro-China Conference on Intelligent Data Analysis and Applications, 15–18 October 2019, Arad, Romania* (pp. 309-325). Springer Singapore.

Nasser, H., & Tariq, O. (2015). Challenges and opportunities of data analytics in football industry: A review. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 13(8), 82-87.

Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: Personnel management in transition*, 115-147.

Nyberg A. J., Moliterno T. P. (2019). *Handbook of research on strategic human capital resources*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Postma, Mart (2023) *Best Practices for Big Data Management in the Sports Industry*.

Power, M. (2004). Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management, *Human relations* (New York), 57(6), 765–783.

Pigou A. (1928). *A study in public finance*. London: MacMillan.

Ployhart, R.E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of management*, 47(7), 1771–1786.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. Sebastopol, CA: O'Reilly.

Pugna, I. B., Duțescu, A., & Stănilă, O. G. (2019). Corporate attitudes towards big data and its impact on performance management: A qualitative study. *Sustainability*, 11(3), 684. <https://doi.org/10.3390/su11030684>.

Quynh, J. (2023). *Fau studys how AI Could Impact Sports Recruiting*, CBS News. Available at: <https://www.cbsnews.com/miami/news/florida-atlantic-university-artificial-intelligence-sports-recruiting/> (Accessed: 18 October 2023).

Ratten, V., & Hayduk, T. (2022). *Statistical Modelling and Sports Business Analytics*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Rofner, A. (2009). *Critical Success Factors of International Sport Events from the Perspective of Project Management*.

Rønningen, M. H. (2021). *The genesis of data-driven decision-making in the world of soccer tactics: deciphering the potential of big data* (Master's thesis, University of Agder).

Shan, S., Luo, Y., Zhou, Y., & Wei, Y. (2019). Big data analysis adaptation and enterprises' competitive advantages: the perspective of dynamic capability and resource-based theories.

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

Sveiby, Karl-Erik (1991). *Kunskaps Ledning (Knowledge management) -101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer*. Stockholm: Affärsvärlden förlag AB.

Sports analytics market size, share: Growth Analysis [2023] (2023) Sports Analytics Market Size, Share Growth Analysis [2023]. Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/sports-analytics-market-102217> (Accessed: 09 January 2024).

Stokes, P., & Oiry, E. (2012). Competency-based management education in universities: A challenge. *Journal of Management Development*, 31(4), 392-402.

Surbakti, F. P. S., Wang, W., Indulska, M., & Sadiq, S. (2020). "Factors influencing effective use of big data: A research framework." *Information & Management*, 57(1), 103146.

Svensk Fotboll. (2023). *Elitfotboll - Svensk Fotboll*. Available at: <https://www.svenskfotboll.se/serier-cuper/elitfotboll/> (Accessed: 22 December 2023).

Söderström, M. (1990). *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Forskningsrapport, Uppsala universitet, Pedagogiska institutionen.

Vassakis, K., Petrakis, E., and Kopanakis, I. (2018). Big Data Analytics: Applications, Prospects and Challenges, in *Mobile Big Data*. Cham: Springer International Publishing (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies), pp. 3–20.

Vetenskapsrådet (2011). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

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

Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological forecasting and social change*, 126, 3-13.

Watanabe, N. M., Shapiro, S., & Drayer, J. (2021). Big data and analytics in sport management. *Journal of Sport Management*, 35(3), 197-202.