



Vi i femman

– en studie av ett samarbetsförsök inom
norrköpingsfotbollen där kluster används som
modell

Per Ahlbom
Mårten Gaimer

GYMNASTIK- OCH IDROTTSHÖGSKOLAN

Examensarbete 43:2006

Sport Management: 2003-2006

Handledare: Leif Yttergren

Sammanfattning

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien var att analysera samarbetsförsöket inom norrköpingsfotbollen och att ta fram en handlingsplan för det framtida samarbetet. Denna plan ska konkretisera hur ett samarbete mellan IFK Norrköping, Smedby AIS, Eneby BK, Lindö FF samt Åby IF ska utvecklas. De frågeställningar vi har utgått ifrån är: Varför har de kommit fram till att ett samarbete med lokala föreningar främjar norrköpingsfotbollen? Vad kan respektive part erbjuda i samarbetet? Hur ska samarbetet utvecklas för att samtliga inblandade ska få ut så mycket som möjligt av det?

Metod

Studien byggde på sex kvalitativa intervjuer. Respondenterna vi valt att intervjua är betydelsefulla representanter från samlingsföreningarna. Alla föreningar är representerade i studien. Vi har utgått från samma intervjumall vid varje intervjutillfälle. Inför varje intervju har respondenterna fått ta del av våra frågeställningar.

Resultat och handlingsplan

Vi har i denna studie kommit fram till att samlingsföreningarna anser att en bättre kommunikation och samarbete skulle gynna utvecklingen av "fotbollsnorrköping". IFK Norrköping har initierat samarbetet. De övriga föreningarna anser att samarbetet med just IFK Norrköping är inspirerande för sin egen ungdomsverksamhet. De har också förhoppningen att detta samarbete eventuellt kan bidra till en mer strukturerad talangutveckling vilket på sikt kan bidra till ett bättre "fotbollsnorrköping" där ambitionen är att IFK Norrköping ska spela i Allsvenskan med fler regionalt och lokalt utbildade fotbollsspelare.

Vi har använt en klustermodell applicerad på näringslivet som vi har modifierat för att den ska vara möjlig att använda för att analysera samarbetet mellan IFK Norrköping, Eneby BK, Smedby AIS, Lindö FF och Åby IF. Modellen förklarar hur samarbetet kan vara i ständig utveckling samt vilka fallgropar och risker som finns med den här typen av samarbete. Utifrån modellen har vi kommit fram till en handlingsplan med konkreta förslag på vad som kan göras för att ta samarbetet till nästa steg. Handlingsplanens syfte är ge förslag på aktiviteter som säkerställer samarbetets utveckling i den närmsta framtiden samt hur föreningarna kan gå tillväga för att förankra samarbetet i respektive förening.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Avgränsningar	6
1.4 Definitioner	6
2. Forskningsläge	8
3. Metod	9
3.1 Val av metod och tillvägagångssätt.....	9
3.2 Respondenter.....	9
3.2.1 Urval.....	9
3.3 Reliabilitet och validitet	11
4. Teori	12
4.1 Kluster som teoretiskt analysverktyg	12
4.1.1 Fallgropar och risker	15
5. Resultat.....	17
5.1 IFK Norrköping.....	17
5.1.1 Varför har IFK kommit fram till att ett samarbete främjar sin egen utveckling? ...	17
5.1.2 Vad kan samarbetet erbjuda IFK?.....	18
5.1.3 Vad kan IFK erbjuda samarbetsföreningarna?.....	19
5.1.4 Hur kan samarbetet utvecklas för samtliga föreningar?.....	20
5.2 Samarbetsföreningarna.....	21
5.2.1 Varför har samarbetsföreningarna kommit fram till att ett samarbete främjar sin egen utveckling?.....	21
5.2.2 Vad erbjuds samarbetsföreningen?	21
5.2.3 Vad kan samarbetsföreningen erbjuda?	23
5.2.4 Hur kan samarbetet utvecklas för att samtliga föreningar?.....	23
6. Diskussion	25
6.1 Kluster som samarbetsmodell	25
6.1.1 Föreningarnas geografisk koncentration	25
6.1.2 Föreningarnas specialisering	26
6.1.3 Samarbetets aktörer	26
6.1.4 Samarbete och konkurrens	27
6.1.5 Klustrets kritiska massa.....	28
6.1.6 Klustrets livscykel	28
6.1.7 Innovation och dynamik.....	30
6.2 Fallgropar och risker	31
6.3 Från teori till praktik	32
5.4 Handlingsplan.....	34
7 Käll- och litteraturförteckning.....	37
Bilaga 1	39
Bilaga 2	41
Bilaga 3	42

1. Inledning

1.1 Bakgrund

År 2002 åkte IFK Norrköping (IFK) ur Allsvenskan i fotboll. Målsättningen inför säsongen 2003 var att ta steget tillbaka direkt. För att lyckas med detta startade IFK en kampanj, ”Stå upp för IFK”, som gick ut på att få både näringsliv och norrköpingsbor att på flera olika sätt stödja laget. Kampanjen i sig blev en framgång men hjälpte inte på fotbollsplanen. Efter denna säsong beslöt IFK sig för att sikta mer långsiktigt.

IFK har genom åren haft ett rykte om sig att ha en arrogant inställning mot andra föreningar inom regionen. Föreningen uppfattades också som sluten mot omvärlden. Detta är något som samtliga parter vi kommit i kontakt med under detta arbete har vittnat om. Efter ovan nämnda kampanj ville IFK istället se till att föreningen själv genomgick en attitydförändring samt initiera till olika former av samarbeten med andra föreningar runt om i Östergötland. Genom dessa vill de nå större öppenhet och förbättring av relationerna.

IFK har tillsammans med de övriga föreningarna (Smedby AIS, Eneby BK, Lindö FF och Åby IF) vi intervjuat varit överens om att bättre relationer och ett väl fungerade samarbete vore bra för ”fotbollsnorrköping”. Under de senaste åren har det i princip inte kommit fram en enda spelare från denna region (Norrköping med omnejd) som idag spelar i Allsvenskan eller i Superettan.¹ Genom ett tätare samarbete med ett antal föreningar där de hjälps åt att utveckla enskilda fotbollsspelare tror både IFK och samarbetsföreningarna att fler spelare kommer att nå dit. Detta är också en direkt konsekvens av att IFK själva kommit fram till att de måste börja bygga underifrån – att utveckla egna spelare istället för att värva ”färdiga” spelare till A-laget. Detta är på sikt att föredra rent ekonomiskt. Men för att lyckas med detta behöver de ett större upptagningsområde och en betydligt större ungdomsverksamhet än vad de har idag. Ett självklart alternativ till att bygga upp en sådan verksamhet i egen regi är att inleda samarbeten med lämpliga föreningar närområdet med olika upptagningsområden och väl fungerande ungdomsverksamheter.

Anledningen till att IFK tar initiativ till detta samarbete är att de vill att deras A-lag ska bestå av fler spelare från närområdet. Några av anledningarna är att de har förhoppning om att deras

¹ Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

spelare därmed blir mer lojala, ökar intresset bland befolkningen och därav ökade möjligheter till få sponsorer etc.² Ytterligare anledning är att IFK har slutat med breddverksamhet för spelare över tretton år. Genom samarbetet lär antagligen kritiken mot detta minska eftersom de har möjlighet att låta de spelare som ej får plats i IFK att spela i någon av samarbetsföreningarna.³

Skälet till att IFK har valt att samarbeta med just dessa föreningar är främst att de har en väl fungerande ungdomsverksamhet men även att de ligger bra till rent geografiskt. De har olika upptagningsområden men ligger ändå tillräckligt nära varandra för att konkurrera.⁴

I och med samarbetet erbjuder IFK bland annat de andra samarbetsföreningarnas spelare, ledare och funktionärer biljetter till en match per år. Samarbetsföreningarna får även möjlighet att stå som matchvärdar vid en IFK-match per år. Övrigt vad IFK erbjuder finns att läsa i bilaga 2. Utöver de punkter som finns i avtalet finns viktiga ”mjuka” värden i samarbetet. De olika medlemmarna (spelare och ledare) inom samarbetsföreningarna får inspiration. De vet att IFK ”ser” dem och att om de utvecklas tillräckligt kan de få sin belöning i form av chansen att spela i något av IFK:s lag.⁵

1.2 Syfte och frågeställningar

IFK har således nyligen initierat ett formellt samarbete med fyra föreningar inom regionen. De vill att en extern part ska undersöka hur detta samarbete fungerat hittills men framför allt hur det kan utvecklas i framtiden.

IFK:s syfte med detta arbete är att få reda på varför de ska ha samarbetsföreningar och hur detta samarbete ska främja deras egen verksamhet och vad de kan få ut av samarbetet både på kort och på lång sikt.

De vill också veta hur samarbetsföreningarna ser på IFK idag och hur de sett på IFK tidigare som förening. Har det skett en attitydförändring? IFK vill ha reda på vad samarbetsföreningarna förväntar sig att få ut.

² Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

³ Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

⁴ Intervju 20/1 2006 med Ulf Rann, IFK Norrköping, digital bandupptagning

⁵ Intervju 9/2 2006 Tomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

Ovanstående är vad vi tolkade IFK:s syften med varför de ville ge oss detta uppdrag. Vårt syfte med denna studie är att analysera samarbetet och utveckla en handlingsplan för framtiden.⁶

Våra frågeställningar är:

- Varför har IFK kommit fram till att ett samarbete med lokala föreningar främjar norrköpingsfotbollen?
- Vad kan respektive part erbjuda i samarbetet?
- Hur ska samarbetet utvecklas för att samtliga inblandade ska få ut så mycket som möjligt av det?

1.3 Avgränsningar

I denna studie kommer vi att undersöka hur samarbetet ser ut mellan IFK, Smedby AIS, Lindö FF, Åby IF samt Eneby BK. Vi kommer inte att undersöka de samarbeten som finns mellan någon av dessa föreningar eller andra inom regionen som är av mer informell karaktär. Vi går inte in på djupet på varje enskild förenings framtidsvisioner mer än vad som är nödvändigt för att ge en förståelse för vissa enskilda samarbetspunkter eller dylikt. Vi kommer heller inte att fullständigt svara på IFK:s syften i denna studie.

1.4 Definitioner

- Samarbetsföreningar – Med samarbetsföreningar menas Eneby BK, Lindö FF, Smedby AIS och Åby IF.
- Föreningarna – Eneby BK, IFK, Lindö FF, Smedby AIS och Åby IF.
- Fotbollsnorrköping – Med fotbollsnorrköping så syftar vi på alla de föreningar och variabler som påverkar fotbollsutvecklingen i Norrköping.
- Kluster – Nationalencyklopedin förklarar ordet som en anhopning av ett antal vanligtvis lika atomer eller molekyler sammanhållna av elektrostatiske eller kovalenta bindningar eller van der Waals-bindningar. Kluster kan innehålla från två till många tusen beståndsdelar.⁷ I vårt fall gäller dock kluster sammankopplade företag och

⁶ Handlingsplan presenteras i Diskussionsdelen

⁷ National Encyklopedin <http://mx.ihs.se:2087/jsp/search/article.jsp?i_art_id=226719&i_word=kluster> (2006-03-06)

offentliga aktörer som agerar kring en kärnaktivitet inom ett begränsat geografiskt område.⁸

- Samarbetet – Med samarbetet menas relationen mellan de fem föreningarna: Eneby BK, IFK, Lindö FF, Smedby AIS och Åby IF. I samarbetet ingår inte norrköpingsföreningarna Sleipner och Sylvia.

⁸ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5
<<http://www.nutek.se/content/1/c4/27/81/%C5sk%E5dare,%20regiss%F6r%20eller%20akt%F6r.pdf>>s. 70
(2006-01-30).

2. Forskningsläge

Det finns ingen relevant forskning i dagsläget om hur idrottsföreningar samarbetar med varandra. Den forskning vi har kommit över har dock innefattat andra branscher än den vi är intresserade av. Vi har valt att inte använda oss av de modeller, uppsatser och forskningsrapporter vi hittat inom områdena nätverk och samarbete eftersom dessa utformningar inte passade in på det aktuella samarbetet. Vi har istället i tidigare forskning hittat en klustermodell som vi har inspirerats av och bitvis modifierat för att den skall vara applicerbar i det aktuella samarbetet. Denna klustermodell har tidigare inte varit applicerad inom idrottsvärlden varför vi tyckte att det vore intressant att testa den i det aktuella samarbetet. Klustermodellen visar samarbetets alla steg från första kontakt till ett väl utvecklat samarbete.

De databaser vi har använt oss av är Gymnastik- och idrottshögskolans bibliotekskatalog, Libris och Sport Discus. Sökorden som vi använde oss av var bland annat nätverk, nätverkande och samarbete ihop med idrottsföreningar. Genom dessa sökningar hittade vi en bok om kluster som samlingsmodell som använts inom näringslivet, dock aldrig inom idrottsvärlden. Denna modell är publicerad i ”The Cluster Policies Whitebook”.

3. Metod

3.1 Val av metod och tillvägagångssätt

Vi har genomfört en kvalitativ studie. Intervjuer har genomförts med representanter från respektive samarbetsförening inklusive IFK. Eftersom detta är en normativ studie och vi vill komma fram till en handlingsplan för hur föreningarna kan gå vidare med detta samarbete var det ett naturligt och nödvändigt val att genomföra intervjuer för denna studie.

Vi har genomfört sex intervjuer med berörda personer inom samarbetet. Alla intervjuer har skett genom personliga möten i Norrköping och Stockholm. Varje intervju har pågått i cirka 60 min och vi har använt oss av samma intervjumall som finns bifogad.

3.2 Respondenter

3.2.1 Urval

Vårt val av respondenter har styrts av IFK:s val av samarbetsföreningar. Personer vi har intervjuat har i vissa fall haft olika roller i respektive förening men ändå varit väl insatta i samarbetet. Varje samarbetsförening är representerad i vårt urval. Hos IFK har vi dock valt att intervju två olika personer med på förhand två potentiellt olika uppfattningar om samarbetet. Vi valde att intervju den praktiskt ansvarige som även är ungdomsansvarig inom föreningen samt klubbdirektören vars åsikter vi eventuellt förutspådde var av mer visionär karaktär. Detta för att skapa en helhetsbild av IFK:s syn av samarbetet.

De föreningar som är inblandade i samarbetet är:

- **Eneby BK** - Cirka 1100 medlemmar varav 700 – 800 är aktiva och de räknas som Östergötlands största damförening. Eneby BK är också arrangör av Norrköping fotboll cup på sommaren. De förfogar över ca 10 fotbollsplaner.⁹
- **IFK** - Bildades 1897 och anses som en av Sveriges mest anrika föreningar. IFK har tre stycken olika idrottsgrenar men de har tidigare haft hela 15 i sin verksamhet. Fotboll

⁹ Intervju 9/2 2006 med Jan Hellström, Eneby BK, intervjuanteckningar

är deras stora varumärke och den har varit med sedan föreningens start. IFK har tolv SM – tecken i fotboll och de har huserat i allsvenskan 69 säsonger sedan start och har spelat över 500 internationella matcher.¹⁰

- **Lindö FF** - Cirka 1000 medlemmar varav nästan 600 är aktiva. Deras policy är att det ska finnas en ledare per 6-8 barn då de anser att utveckling av individ är större än prestation av laget. De har ett talesätt som lyder ” utveckla individen, umgås i lagen”. Lindö FF förfogar över nio fotbollsplaner. Idag spelar Lindö FF´s A – lag i division fyra.¹¹
- **Smedby AIS** - Östergötlands största fotbollsförening med 42 lag och 140 ledare. I Smedby AIS erbjuds varje spelare som vill träning varje dag. Föreningens slogan är ”toppidrott på bredden”. Föreningen förfogar över 13 fotbollsplaner och 30 fotbollsmål. Smedby AIS A-lag spelar i division tre denna säsong.¹²
- **Åby IF** - Cirka 800 medlemmar fördelade på 30 lag. Åby IF spelar idag i division fyra, som de tycker håller en lagom nivå för föreningen. De vill helst att alla sina spelare i A – laget har ett förflutet som spelare i Åby IF. De förfogar över ett antal fullstora 11- mannafotbollsplaner i sitt närområde.¹³

De respondenter vi har intervjuat i denna studie är:

- **Jan Hellström** – Sitter med i Eneby BK´s styrelse och är tävlingschef för Norrköping fotboll cup som Eneby BK arrangerar. Har ett förflutet som spelare i IFK.
- **Leif Håkansson** – Ordförande i Åby IF.
- **Mikael Andersson** – Klubbdirektör hos IFK. Har tidigare karriärer både som spelare och tränare i Allsvenskan.

¹⁰ IFK Norrköping <ifk@ifknorrkoping.se> Om IFK<<http://www.ifknorrkoping.se/>> (2006-03-06)

¹¹ Intervju 9/2 2006 med Tomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

¹² Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner, Smedby AIS, intervjuanteckningar

¹³ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

- **P-A Sterner** – Vice ordförande och elitansvarig i Smedby AIS.
- **Pär Morell** – Ansvarig för Information och Media hos IFK.
- **Tomas Silén** – Ordförande i Lindö FF de senaste fyra åren. Jobbat som ledare i föreningen i tolv år.
- **Ulf Rann** – Ungdomsansvarig hos IFK och den som är praktiskt ansvarig för samarbetet med de övriga föreningarna.

3.3 Reliabilitet och validitet

För att öka reliabiliteten har vi utgått från en fast frågemall. Vi har också haft samma upplägg inför intervjuerna och båda uppsatsförfattarna har genomfört intervjuerna tillsammans vid varje tillfälle. Vidare har respondenterna givits motsvarande förutsättningar till förberedelser genom att vi har mailat våra frågeställningar inför respektive intervjutillfälle. För att öka validiteten har vi utformat intervjumallen utifrån de frågeställningar vi har formulerat. Vi har också sett till att representanter från samtliga samarbetsföreningar har intervjuats.

4. Teori

4.1 Kluster som teoretiskt analysverktyg

Kluster är ett namn för ett antal sammankopplade organisationer som alla har ett gemensamt intresse av en kärnaktivitet som de agerar kring inom ett geografiskt begränsat område. Ett klusters begränsade område kan vara lokalt, regionalt, nationellt eller internationellt.¹⁴ Ett kluster kan ses som ett ekosystem av kompletterande aktörer som utvecklas positivt tillsammans. Aktörerna i ett kluster fattar egna beslut medan de samtidigt är beroende av varandras beslut. De som tar ett klusterinitiativ anstränger sig medvetet för att påverka och skapa ett kluster.¹⁵ När ett kluster är på gång att skapas startar en process med berörda aktörer inom ett geografiskt koncentrerat område. De småsteg som tas inom ett klusterinitiativ kallas för klusterhandlingar. Klustrets mål är att öka samarbetet med de olika aktörerna för att möjliggöra och öka den kollektiva konkurrenskraften.¹⁶

Det finns sju utmärkande karaktärsdrag för ett kluster. Varje kluster har dock sin särart och alla de beskrivna dragen har olika betydelse för olika kluster:

- **geografisk koncentration** - Kluster domineras i huvudsak av aktörernas närhet till varandra. Andra väsentliga orsaker till att bilda ett kluster är till exempel ”hårda” faktorer som naturtillgångar, låga transaktionskostnader för informations- och kunskapsöverföring.¹⁷ Vidare finns ”mjuka” faktorer som också kan vara lika avgörande som de hårda, exempelvis personliga kontakter. Sådana kontakter är dock inte det enda som kan nämnas utan även en djup gemenskapskänsla med omgivningen är viktig. Vad som skapar och utvecklar det sociala kapitalet kan vara en kombination av historiska, kulturella och mer mänskligt påverkande faktorer. Dessa omständigheter påverkar

¹⁴ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 70

¹⁵ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 27

¹⁶ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 70

¹⁷ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 14

varandra ömsesidigt för klustrets framväxt och fortbestånd. Finns dessa faktorer kan man med största sannolikhet räkna med att prestationsförmågan främjas.¹⁸

- **specialisering** – Kluster omfattar verksamheter som kompletterar varandra på ett eller annat sätt samtidigt som de är specialiserade kring en kärnverksamhet. På detta sätt kan de påverka varandra positivt och bidra till nya utvecklingsmöjligheter genom sammankopplingar och synergieffekter.¹⁹
- **aktörer** – I ett kluster kan flera olika aktörer finnas, till exempel från företag, politik, förvaltning, forskarsamhälle eller finansmarknad. Utifrån dessa kan även särskilda klusterorganisationer bildas, som främjar klusterinitiativets intressen. Det ska tilläggas att den viktigaste rollen i ett kluster har de privata aktörerna och att den offentliga aktörens roll mer är av understödande karaktär.²⁰
- **både konkurrens och samarbete** – Det mest typiska för ett väl fungerande och framgångsrikt kluster är att aktörerna inom klustret både konkurrerar och samarbetar med varandra. Att det finns konkurrens mellan aktörer inom ett kluster kan ha avgörande betydelse och konkurrenstrycket kan vara en viktig faktor för dynamik och utveckling. En annan central fråga är hur pass villiga de olika aktörerna inom klustret är på att utbyta och förmedla information och kunskap mellan varandra. För att kunskap och informationsutbyte ska ges krävs att det finns ett stort förtroende mellan berörda aktörer. Förtroende handlar om att aktörerna har en gemensam vision och delar tilltron till uthålliga relationer. Detta är oftast mest krävande i uppbyggnadsfasen av ett kluster eller när nya aktörer kommer in. För att skapa vitalitet och konkurrenskraft är det viktigt att klustret agerar öppet gentemot omvärlden. Många framgångsrika kluster använder sig också av den globala marknaden för export, men även för att få tillgång till billig arbetskraft, kapital och andra resurser som inte finns att tillgå inom det egna klustret.²¹

¹⁸ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 15

¹⁹ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 15

²⁰ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 15

²¹ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 16

- **kritisk massa** – För att en inre dynamik ska etableras och få ett fungerande kluster så krävs det även en kritisk massa. Med kritisk massa menas att klustret måste ha tillräckligt många aktörer för att dynamiken ska kunna upprätthållas utan att vara för beroende av enstaka aktörer.²² Den kritiska massan hör till de variabler inom ett kluster som är svårast att värdera.²³

- **klustrets livscykel** – Kluster och klusterinitiativ är ingen temporär lösning på ett tillfälligt problem. Kluster är till sin karaktär ett långsiktigt engagemang. Man kan identifiera klustrets livscykel och dess tidfaser även om takten och tiden kan variera så kan man se ett tydligt förlopp inom ett kluster som kan beskrivas i nedanstående fem steg:
 - *Agglomeration:* Det finns ett antal aktörer i en region.
 - *Framväxande kluster:* Aktörerna i agglomerationen börjar samarbeta kring en kärnaktivitet för att realisera gemensamma möjligheter.²⁴
 - *Kluster i utveckling:* Sammankopplingar uppstår mellan till varandra relaterade verksamheter. Nya aktörer attraheras till regionen och ytterligare länkar uppstår.
 - *Det mogna klustret:* Antalet aktörer har ökat så det kan sägas att det uppnått en tillräcklig kritisk massa. Relationer finns nu också med andra kluster, verksamheter och regioner. Det har byggts upp en intern dynamik inom klustret där nya aktörer skapas genom nyetableringar, gemensamma riskprojekt eller via avknoppningar.
 - *Omvandling:* Helt naturligt så förändras marknader och processer under tidens gång. För att klustret ska bli uthålligt samt undvika tillbakagång eller stagnation så måste även det ha innovationsförmåga för att hantera detta.²⁵

- **Innovativitet** – Både internt och externt så måste klustret präglas av innovation och dynamik för att kunna bli framgångsrikt. Man säger att den inre dynamiken drivs av en

²² Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s.16

²³ Thomas Andersson, Sylvia Schwaag Serger, Jens Sörvik, Emily Wise Hansson, *The Cluster Policies Whitebook* (Malmö: IKED, 2004), s. 29

²⁴ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 16

²⁵ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 17

rad olika faktorer som till exempel nyföretagande och skapandet av fungerade nätverk mellan aktörerna. Kluster som är dynamiska och innovativa kännetecknas av en rad fördelar som:

- Förbättrade innovationsmöjligheter:
 - Effektiva kommunikationsvägar för information.
 - En social miljö som främjar bland annat upprättandet av nätverk kring nya processer.
 - Fördelaktiga villkor vid riskdelning.
 - Stor medvetenhet om vikten av att nyttja större marknader.

- Förhöjd produktivitet:
 - Konkurrens som verkar i riktning mot specialisering.
 - Kvalitetsmedvetna och krävande kunder (exempelvis sponsorer, fotbollsspelare).²⁶

- Tillgång till specialiserad input från faktormarknaderna och förbättrade förutsättningar för nyföretagande och företagstillväxt:
 - Tillvaratagande av erfarenheter.
 - Tilltro till gamla meriter är ersatt av ett erkännande av kontinuerlig ansträngning samt kvalitet, skicklighet och nya idéer.
 - Särintressen försvagas.
 - Positiva resultat skapas genom ökad specialisering.
 - Nätverken inom klustret innebär att man för omvärlden kan visa upp komplementär kompetens, teknologi och finansieringsmöjligheter.²⁷

4.1.1 Fallgropar och risker

Trots att konkurrenskraften och innovationsförmågan stärks i ett kluster så finns inget skydd mot fallgropar och risker som kan reducera konkurrenskraften eller resultera i stagnation eller tillbakagång. Det finns olika slags orsaker som kan tvinga fram detta:

²⁶ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 18

²⁷ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 19

- Sårbarhet – Specialisering kan innebära att en region blir sårbar.
- Inlåsnings effekter – Aktörerna i klustret har för stor tilltro till de lokala kontakterna.
- Stela strukturer – Arbetsätt som är allt för inarbetade eller för beroende av en viss struktur vilket medför att det blir för svårt att genomföra förändringar.
- Minskat konkurrenstryck – Samarbetet kan medföra att konkurrenstrycket minskar.
- Självtillräcklighetssyndromet – Om framgång är nådd finns risken att man inte ser och uppmärksammar förändrande tendenser.²⁸
- Inneboende tendens till tillbakagång – Ett starkt socialt kapital kan medföra att man har en avvisande attityd till främlingar och nytänkande.

Det som sagts ovan understryker bara vikten av att klustret kontinuerligt kan utvecklas i en innovativ riktning. Det är nyckeln för att nå långsiktig framgång. En annan inneboende tendens är att kostnaderna inom ett kluster ökar vilket minskar den ekonomiska effektiviteten. Detta måste klustret anpassa sig till och är en viktig förutsättning för klustrets vitalitet.²⁹

²⁸ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 19

²⁹ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 20

5. Resultat

5.1 IFK Norrköping

5.1.1 Varför har IFK kommit fram till att ett samarbete främjar sin egen utveckling?

Tidigare har IFK uppfattats som en ”bufflig” och stängd förening i norrköpingsregionen. ”Bufflig” i den bemärkelsen att de utåt sett uppfattats som om IFK värvar de spelare de vill ha men ger ingenting tillbaka. IFK uppfattades även som en stängd och arrogant förening med liten eller ingen insyn. Inte ens deras egna ledare kände sig välkomna på kansliet. En tidigare marknadschef på IFK insåg vidden av detta problem och tog initiativ för att ändra på attityden både inom IFK samt mot föreningar inom den egna regionen. Tidigare har ett skrivet samarbete med Smedby AIS funnits, utöver detta har relationerna med andra föreningar som tidigare beskrivits alltså varit svala.

Det finns flera viktiga aspekter för att ha fungerade relationer med föreningarna inom regionen. Initialt är det dock prioriterat att gemensamt utbilda talanger bättre för att få in fler Norrköpingsspelare i IFK:s A-lag (vars målsättning är att ständigt spela i Allsvenskan³⁰).³¹ En del i detta är att dessa föreningar genom samarbetet till exempel lättare kommer att kunna dela på faciliteter. Vidare finns det givetvis många andra aspekter som på sikt kan vara minst lika viktiga, till exempel kan IFK lättare få kontakt med potentiella sponsorer i och med att företagsledare är engagerade i samlagsföreningarna.³²

Att IFK har valt just ovanstående föreningar som samlagsföreningar är för att de har just den profil som IFK söker. Det vill säga att de har väl fungerande ungdomsverksamhet, juniorfotboll och breddverksamhet i högre åldrar än vad IFK har och att de har olika geografiska upptagningsområden inom norrköpingsregionen. Initialt ska samlagsföreningarna handla om att utveckla talanger inom regionen. Målsättningen med denna gemensamma satsning handlar om att det ska vara ett naturligt val för de talanger som dyker upp inom regionen att välja IFK. På lång sikt hoppas IFK att deras A-lag består av fler spelare från Östergötland än vad det gör i dagsläget (varje år ska minst 2 spelare från de egna leden ta steget upp i A-

³⁰ Samtal 10/1 2006 med Pär Morell, IFK Norrköping

³¹ Intervju 20/1 2006 med Ulf Rann, IFK Norrköping, digital bandupptagning

³² Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

laget³³). Vilket i sin tur torde gynna lojaliteten bland spelarna samt att suget från det regionala näringslivet att sponsra IFK eller samarbetsföreningarna bör öka. Detta är något som IFK anser väsentligt för att de ska nå tillbaka till den absoluta toppen i svensk fotboll.³⁴

När IFK har tittat på befintliga samarbeten som finns mellan föreningar inom andra regioner, bland annat Nätverket som initierats av Malmö FF,³⁵ har klubben kommit fram till att begränsa samarbetet till relativt få föreningar. Detta för att få ut samt framför allt att ha möjlighet att ge tillbaka så mycket som möjlighet till respektive samarbetsförening. Nätverket i Malmö har snarare försökt fånga upp så många föreningar inom regionen som möjligt för att antagligen på så sätt ha ett så stort upptagningsområde som möjligt. IFK resonerar snarare så att de ska ha ett tätare samarbete och nära kontakt med just dessa fyra föreningar men samtidigt jobba på att ha fungerande relationer och lösare informella samarbeten med andra föreningar inom Östergötland för att bredda deras fotbollsnätverk.³⁶

5.1.2 Vad kan samarbetet erbjuda IFK?

Som tidigare nämnt syftar samarbetet till att förbättra norrköpingsfotbollen. För att lyckas med detta är ett av IFK krav att de måste ha goda relationer med övriga föreningar i regionen. Goda relationer kommer i sin tur att leda till bättre facilitetsmöjligheter för IFK (att de till exempel har möjlighet att hyra Eneby BK:s fotbollstält under vintersäsongen). Det är också viktigt att samarbetsföreningarna har samma tydliga mål som IFK, att just förbättra fotbollsnorrköping, så att det inte uppstår några ”hard feelings” om en eller flera talanger väljer att lämna någon av samarbetsföreningarna för att spela i någon av IFK:s fotbollsakademier. I och med de bättre relationerna vill också IFK att talanger, dess föräldrar samt fotbollsledare ska tycka att just IFK är det naturliga valet om de vill byta till en elitsatsande förening.

³³ M. Elving, U Rann *IFK NORRKÖPINGS UNGDOMSVERKSAMHET: Mål och riktlinjer*, (Norrköpings tryckeri, 2005) s. 5

³⁴ Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

³⁵ Jan-Olov Kindvall <jan-olov.kindvall@mff.se> FOTBOLLSNÄTVERKET: Med spelaren i centrum, <<http://www.mff.se/projekt/fotbollsnatverket.asp?ref=2>>(2006-01-30).

³⁶ Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

Samarbetsföreningarna ska vara öppna och inte visa ”sura miner” ifall en talang väljer att ansluta sig till IFK:s akademi och detta är något som tidigare orsakat stora problem när en dialog ej fördes mellan föreningarna.³⁷

Ungdomsspelare utvecklas och mognar väldigt individuellt och IFK ska känna sig säkra på att de ungdomar som inte tar plats i akademien fortfarande får en grundlig och bra fotbollsutbildning. Det som samarbetet först går ut på är att fostra fotbollsspelare och görs detta rätt kommer det att ge resultat.³⁸

5.1.3 Vad kan IFK erbjuda samarbetsföreningarna?

I det avtal som finns mellan samarbetsföreningarna står det vad IFK kan/ska erbjuda.³⁹ Men även här handlar det om olika mjuka värden bland annat i form av bättre relationer mellan samtliga föreningar inom samarbetet som ett direkt led av det samarbete som initierats av IFK. Exempel på aktiviteter som IFK kan erbjuda är att lägga exempelvis träningsmatcher på samarbetsföreningarnas anläggningar och låta dessa stå för arrangemang och därmed få intäkterna.⁴⁰

I övrigt kan ett argument för samarbetsföreningarna vara att det ger extra stimulans och inspiration för deras talanger, att IFK har bra insyn och känner till vilka spelare som eventuellt kan bli intressanta att värva. Detta betyder att de enskilda spelarna inte behöver känna någon press att lämna sin moderförening för att spela i IFK för att synas, vilket i sin tur också betyder att moderföreningarna ofta kan behålla spelare lite längre.

Samarbetet ska också vara så tätt mellan föreningarna att både de spelare som väljer att stanna kvar i moderförening och de som inte får plats i akademien inte ska känna sig utanför och glömda utan veta att IFK fortfarande uppmärksammar deras fotbollsutveckling.⁴¹

IFK ska informera sina egna spelare om samarbetet så det inte känns fel för den spelare som måste lämna föreningen ifall spelaren inte får plats i deras akademilag och fortsätta spela i

³⁷ Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

³⁸ Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

³⁹ Samarbetsavtal, se Bilaga 1

⁴⁰ Samtal 10/1 2006 med Pär Morell, IFK Norrköping

⁴¹ Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

samarbetsföreningarna. Även för äldre IFK spelare som inte tar steget till A-laget är syftet att de ska stärka någon samarbetsförenings trupp.⁴²

5.1.4 Hur kan samarbetet utvecklas för samtliga föreningar?

IFK anser att det är viktigt att först utveckla samarbetet med befintliga föreningar innan ”de blåser på för fullt”. IFK har hittills inte hittat så många argument för varför de egentligen ska utöka detta intima samarbete med fler föreningar. De föreningar som redan finns i samarbetet täcker i stort sett hela Norrköping med närområden vilket betyder att de har ett stort upptagningsområde samt där de befintliga föreningarna inte konkurrerar med varandra när det gäller rekrytering av nya spelare.⁴³

Vad det gäller synen på att ha en separat oberoende organisation som ansvarar och bevakar respektive parts intressen varierar. Samma sak gäller ett eventuellt gemensamt regelverk. Det finns idag ett skrivet avtal som beskriver respektive parts skyldigheter och möjligheter.⁴⁴ Men att utveckla det till att styra hur fördelningen av försäljningsintäkter bör fungera känns inte aktuellt. Varje spelare är unik och därför skrivs individuella avtal med varje spelare.⁴⁵

Problem som först och främst kan uppstå är om IFK inte lyckas att leva upp till de förväntningar som deras samarbetsföreningar har. Det kan komma bli så att många andra föreningar inom Östergötland söker sig till IFK för samarbete och då måste IFK även kunna säga nej. Vidare så undviks problem enklast med raka och tydliga besked.

Om fem år hoppas IFK att samarbetet har lett till att ungdomssidan och faciliteterna med samarbetsföreningarna har utvecklats positivt samt att deras A-lag har klättrat i seriesystemet och att det inte längre är en självklarhet att Sylvia och Sleipner ligger tvåa respektive trea i Norrköpingsområdet. Vidare hoppas IFK även på att deras egen elitsatsning lyckas och att flera av spelarna i IFK:s A-lag kommer ifrån norrköpingsområdet och har fostrats hos IFK eller i någon av samarbetsföreningarna.⁴⁶

⁴² Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson, IFK Norrköping, intervjuanteckningar

⁴³ Intervju 20/1 2006 med Ulf Rann, IFK Norrköping, digital bandupptagning

⁴⁴ Samarbetsavtal, se Bilaga 1

⁴⁵ Intervju 20/1 2006 med Ulf Fann, IFK Norrköping, digital bandupptagning

⁴⁶ Intervju 20/1 2006 med Ulf Fann, IFK Norrköping, digital bandupptagning

5.2 Samarbetsföreningarna

5.2.1 Varför har samarbetsföreningarna kommit fram till att ett samarbete främjar sin egen utveckling?

Tidigare har det varit ett relativt kyligt klimat mellan de olika samarbetsföreningarna och IFK. Genom samarbetet har det nu blivit betydligt behagligare. Det har tidigare funnits samarbeten mellan olika föreningar inom regionen. Bland annat har Smedby haft samarbete med IFK och även med Lindö FF vad det gäller tränarutbildningar. Det är även tydligt att IFK behöver ha samarbete för att de spelare som inte får plats i akademierna men ändå en framtid i fotbollsnorrköping. Vidare anser Smedby AIS att det är viktigt att Östergötlands största förening, Smedby AIS, har samarbete med Östergötlands bästa förening, IFK. Har man nära relation och ingår i samma familj som IFK så är det också en morot och inspirationskälla för ungdomsspelare.⁴⁷

I övrigt anser samarbetsföreningarna att invid till samarbete kommer rätt i tiden. Någonting måste göras för att fotbollsnorrköping ska kunna utvecklas. Ett samarbete kan vara en del av svaret för att få till en utveckling. Ramen för ett samarbete är bra och kommer inte bara att fördjupas med IFK utan även med övriga samarbetsföreningarna, även på styrelsenivå.⁴⁸ För Norrköping stad så är det positivt att samarbete kommer till stånd då det finns behov för detta.⁴⁹

Någon form av samarbete har alltid funnits på en eller annan nivå beroende på hur IFK stått sig inom svensk fotboll. På 90-talet ”gick föreningar ner på knä” för IFK, det gör de inte idag. Det är positivt att samarbetet nu kommit till stånd och att det finns ett avtal som reglerar samarbetet mellan föreningarna.⁵⁰

5.2.2 Vad erbjuder samarbetsföreningen?

Utöver det som anges i samarbetsavtalet hoppas Lindö FF på att få större inspiration av samarbetet med IFK. Samtliga fotbollsspelare som är intresserade av att utvecklas skall känna att de är sedda av IFK. Vidare är en viktig del att föreningen ska få välutbildade spelare från

⁴⁷ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

⁴⁸ Intervju 9/2 2006 med Thomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

⁴⁹ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

⁵⁰ Intervju 9/2 2006 med Jan Hellström, Eneby BK, intervjuanteckningar

IFK, både för ungdoms- och A-lagsverksamheten. Det krävs att samarbetet mellan föreningarna och är känt hos IFK:s spelare och dess föräldrar. Att berörda är väl informerade om samarbetet vad det står för så att det inte känns främmande vid ett eventuellt klubbyte vid 14 års ålder. För att spelare ska komma till A-lagsverksamheten från IFK är det dock en förutsättning att Lindö FF spelar i en högre division än vad de gör idag vilket de har som målsättning att nå.⁵¹

Utöver de konkreta punkter som tas upp i avtalet⁵² anser Åby IF att det egentligen inte får ut så mycket mer av samarbetet. Det beror framför allt på att Åby IF's geografiska läggning skiljer sig från de övriga samarbetsföreningarna då Åby ligger strax utanför Norrköping. Åby har ingått detta samarbete just för att fotbollen i norrköpingsregionen behöver utvecklas. Norrköping stad behöver ett lag i Allsvenskan och de eventuella talanger som kommer fram i Åby ska självklart kunna spela allsvensk fotboll i IFK.⁵³ Det senare är säkert något som delas av de andra föreningarna. Smedby AIS säger till exempel att de vill att deras talanger ska bli så bra att de till slut får spela i allsvenskan och IFK.⁵⁴ Positivt är att IFK försöker matcha deras talanger i samarbetsföreningarna innan de kan ta ett definitivt kliv till deras A-lag och förhoppningsvis Allsvenskan.⁵⁵

Ett konkret exempel på att samarbetet är igång och fungerar är att Smedby redan har en spelare (född – 88) som tränar med IFK:s A-lag men spelar matcher för Smedby AIS.⁵⁶

Ett organiserat samarbete kring ledarutbildningar är en samarbetspunkt som samtliga föreningar nämnt som viktig, då de ligger i varje förenings intresse att utbilda sina tränare och ledare.⁵⁷ En annan viktig punkt för att inspirera varje förenings ungdomar är att IFK har träningsveckor på samarbetsföreningarnas olika anläggningar med sitt A-lag så att alla har chans att se dem spela. Vissa av IFK's spelare bör även agera som hjälptränare på de olika föreningarnas ungdomsträningar.⁵⁸

⁵¹ Intervju 9/2 2006 med Thomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

⁵² Samarbetsavtal, se Bilaga 1

⁵³ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

⁵⁴ Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner, Smedby AIS, intervjuanteckningar

⁵⁵ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

⁵⁶ Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner, Smedby AIS, intervjuanteckningar

⁵⁷ Intervju 9/2 2006 med Thomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

⁵⁸ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

Vad samarbetet mer kan erbjuda är bland annat utveckling på marknadssidan. Med erfarenheter som IFK besitter kan detta bli lättare eftersom mindre föreningar ofta har saknat visioner inom detta område.⁵⁹

5.2.3 Vad kan samarbetsföreningen erbjuda?

Samarbetsföreningarna är överens om att bland det viktigaste de kan erbjuda IFK är unga talanger. Lindö FF beskriver sig som en plog som fångar upp och identifierar talanger som de ger en bra fotbollsutbildning.⁶⁰ Vissa föreningar har även bra faciliteter, exempelvis Eneby BK som har en fotbollsplan i tält vilken IFK hyr in sig på under vintersäsongen.⁶¹ Detta är ett exempel på något som de övriga föreningarna inom samarbetet borde erjudas. Det är viktigt att det finns en öppen kommunikation för att förhindra att en förening förlorar för många talanger inom en viss årsgrupp. Detta hände till exempel Lindö FF en säsong. Fyra av deras bästa spelare födda – 90 gick över till IFK. Detta ser Lindö FF som en självklarhet, ”dessa skulle givetvis gå till IFK”. Dock anser de att IFK skulle ha varit betydligt tydligare i ett tidigare skede så att Lindö FF hade en möjlighet att förbereda sig inför dessa spelarförluster samt att IFK har ett ansvar att ”ge” spelare tillbaka. Detta för att säkerställa framtiden för denna årsgrupp i Lindö FF. Det gäller dock att ”tåla problem i början”.⁶² Vidare är det viktigt att varje förening kan erbjuda den kompetens de besitter. Smedby AIS har bland annat en bra ledarutbildning som de kan erbjuda samtliga föreningar inom samarbetet.⁶³

5.2.4 Hur kan samarbetet utvecklas för samtliga föreningar?

Det är viktigt att varje förening erbjuder att lära övriga samarbetsföreningarna samtidigt som de är öppna att vilja lära sig själva. Vidare bör också föreningarna vara villiga att släppa spelare till samarbetsföreningar som möjligtvis har för få i en viss årsklass så att det bildas bra serier i norrköpingsområdet.⁶⁴

⁵⁹ Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner, Smedby AIS, intervjuanteckningar

⁶⁰ Intervju 9/2 2006 med Thomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

⁶¹ Intervju 9/2 2006 med Jan Hellström, Eneby BK, intervjuanteckningar

⁶² Intervju 9/2 2006 med Thomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

⁶³ Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner, Smedby AIS, intervjuanteckningar

⁶⁴ Intervju 9/2 2006 med Jan Hellström, Eneby BK, intervjuanteckningar

För att samarbetet inom norrköpingsfotbollen ska utvecklas i rätt riktning krävs att alla för en gemensam dialog med Norrköpings kommun så att faciliteter som gynnar fotbollen ska komma fram.⁶⁵

Det är väldigt viktigt att IFK tydligt säger nej till en spelare så fort som möjligt så att berörd spelare kan återgå till sin moderförening eller att en IFK-spelare kan slussas in i ett av de övriga föreningarnas lag utan problem.⁶⁶

För att undvika komplikationer är det väldigt viktigt att alla samarbetsföreningars inklusive IFK:s medlemmar är medvetna om samarbetet och att information förmedlas om vad varje förening står för så att alla kan vara positiva till samarbetet.⁶⁷

För att samarbetet skall fungera krävs det att alla har ett gemensamt engagemang. Problem kan uppstå om det blir oenighet om kommunens faciliteters fördelning av tider mellan samarbetsföreningar.⁶⁸ Alla föreningar måste visa intresse och delta på fastställda möten så att intresse om samarbetet vidmakthålls.⁶⁹ Ett annat problem är när en talang lämnar en förening att de samtidigt förlorar en ledare då det ofta är en förälder som då inte längre har något intresse kvar av att fortsätta träna ett ungdomslag.⁷⁰ Det har även förekommit ledarvärningar mellan föreningar och det är något som bör upphöra så att en förening inte blir utan ledare.⁷¹

⁶⁵ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

⁶⁶ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

⁶⁷ Intervju 9/2 2006 med Jan Hellström, Eneby BK, intervjuanteckningar

⁶⁸ Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner, Smedby AIS, intervjuanteckningar

⁶⁹ Intervju 9/2 2006 med Thomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

⁷⁰ Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson, Åby IF, intervjuanteckningar

⁷¹ Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner, Smedby AIS, intervjuanteckningar

6. Diskussion

6.1 Kluster som samarbetsmodell

I IFK:s fall handlar kärnaktiviteten om fotboll och berörda aktörer är fem fotbollsföreningar som är aktiva i norrköpingsområdet.⁷² För att skapa ett kluster för fotbollen i norrköpingsregionen med dess fotbollsföreningar är målet att varje förening ska bli konkurrenskraftigare i den division de spelar i samt att utveckla ett tätare samarbete mellan de olika föreningarna på såväl ledare, spelare, kunskapsutbyten etc. Med andra ord skall berörda fotbollsföreningar utforma gemensamma strategier för att inte bara öka sin egen utan även öka norrköpingsregionens konkurrenskraft.⁷³ De sju karaktärsdragen som beskrivs under rubriken 3.1 är av olika vikt i detta fotbollskluster. Detta eftersom varje kluster är sin egen särart. Karaktärsdragen är geografisk koncentration, specialisering, aktörer, samarbete och konkurrens, kritisk massa, livscykel och innovation.

6.1.1 Föreningarnas geografiska koncentration

Det mest självklara är fotbollsföreningarnas närhet till varandra, att klustret domineras av aktörernas *geografiska koncentration* som i detta fall är Norrköpings stad. Föreningarna kan använda gemensamma framtida så kallade "hårda värden" som kan byggas och utnyttjas gemensamt till lägre kostnad (till exempel framtida fotbollsplaner för spel och träning, men även gemensamma lokaler för administration etcetera). Andra möjligheter som samarbetsföreningarna kan erbjuda varandra är utbyte av utbildningar i form av informations- och kunskapsöverföringar om träning och ledarskap. Detta bör kunna ge ekonomiska fördelar. Den geografiska koncentrationen bör även kunna utveckla en gynnsam specialisering inom skilda kunskapsområden men även andra resurser som arbetskraft och kapital.⁷⁴ Ett utökat samarbete mellan fotbollsföreningarna i Norrköping bör även leda till ett bättre samspel gällande sponsring. Samarbetet bör även leda till bättre effektivitet och produktivitet när det gäller fotbollsutvecklingen men även att innovationsförmågan ökar till följd av tillgång till utökad kunskap, idéer och förmåga att utforma specifika åtgärder. Att utveckla personliga relationer och skapa förtroende mellan föreningarna är väldigt viktigt. Detta gäller även

⁷² Samtal 10/1 2006 med Pär Morell, IFK Norrköping

⁷³ Intervju 20/1 2006 med Ulf Rann, IFK Norrköping, digital bandupptagning

⁷⁴ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 14

klustrets relation till externa parter, att de för en gemensam dialog med kommunen och norrköpingsborna. Det är också viktigt att de genom klustrets samarbetsform utvecklar en gemenskapskänsla som inte bara gäller mellan de olika föreningarna utan även med alla berörda parter eller intressenter (exempelvis de ovan nämnda som kommun och norrköpingsbor).

6.1.2 Föreningarnas specialisering

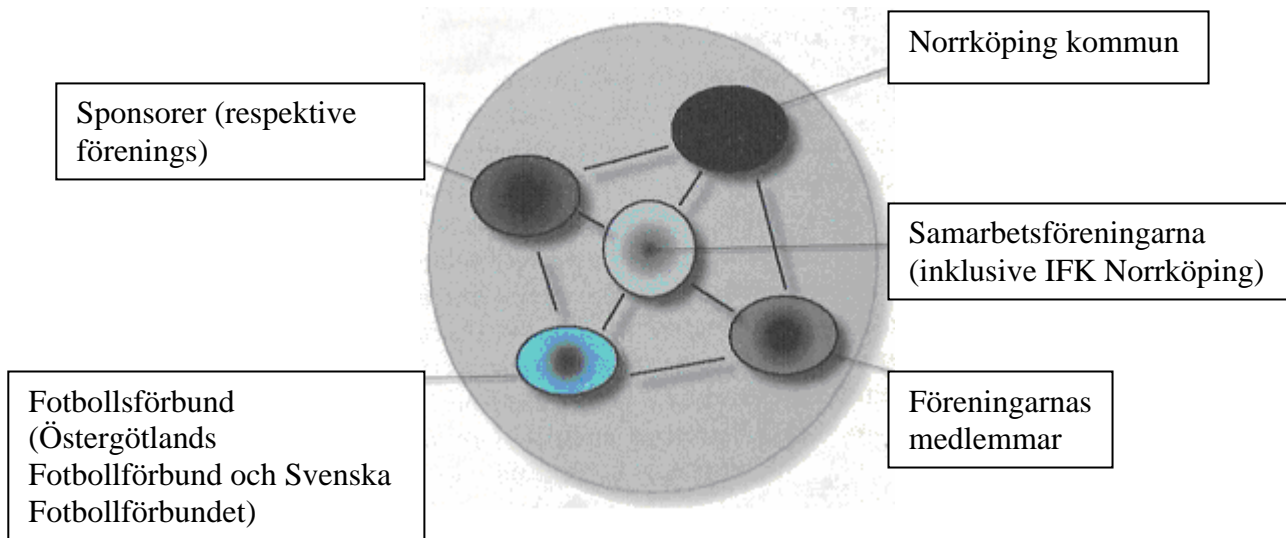
De fem fotbollsföreningarna som ingår i samarbetet kompletterar varandra i sin inriktning kring utvecklandet av fotbollsspelare med deras olika syn på breddverksamhet samt att varje förening har olika upptagningsområden.

Samtliga föreningar är *specialiserade* kring klustrets kärnaktivitet som är fotboll och med förankrade visioner och gemensamma strategier bör detta leda till framtida synergieffekter som exempelvis inköp och marknadsföring samt bidra till nya utvecklingsmöjligheter för fotbollsnorrköping.

6.1.3 Samarbetets aktörer

Fotbollsföreningarna i Norrköping är dock inte de enda aktiva i klustret, utan i ett väl fungerande kluster kan man identifiera ett antal *andra typer av aktörer*. För att klustret ska kunna utvecklas skulle det underlätta om Norrköpings kommun finns med och stöttar utvecklingen av samarbetet. Andra viktiga aktörer i klustret är förstås föreningarnas medlemmar som har en central roll i samarbetet mellan föreningarna och är den katalysator som kan påverka och påskynda möjligheten att uppnå klustrets framtida uppställda mål. Vidare så är viktiga variabler klustrets utvecklande respektive förenings sponsorer som måste backa upp sin förening och tycka att samarbetet är positivt. Sen så måste också klustret rätta sig efter de olika förbundens regler och rekommendationer så allt går rätt till vid exempelvis framtida spelarövergångar. Det har stor betydelse för klustrets utveckling och lärande, att det finns ett intresse från Norrköpings kommun och kvalificerade kunder i föreningarnas medlemmar som genom en efterfrågan stimulerar föreningarnas utveckling av konkurrenskraftiga fotbollsutbildningar.

Figur 1: Samarbetets olika aktörer ⁷⁵



6.1.4 Samarbete och konkurrens

Det mest typiska i det här klustret och som också är ledande för framgångsrika kluster är att föreningarna både *samarbetar och konkurrerar*. Det positiva med att det finns en självklar konkurrens mellan medlemsföreningarna är att det skapar energi, kraft och att det bidrar till en gynnsam utveckling på lång sikt.

För att klustret ska kunna utvecklas i rätt riktning är den stora frågan hur mycket information och kunskap som föreningarna är villiga att utbyta med varandra. För att dela med sig av detta krävs ett starkt förtroende mellan fotbollsföreningarna. Samarbetet kretsar kring kärnaktiviteten fotboll och det är av väsentlig vikt att varje förening är villig att använda deras nyckelkompetenser för att komplettera varandra så mycket som möjligt. Arbetar de med en gemensam vision kan klustret lyckas attrahera resurser och förbindelser i Norrköping som inte hade varit tillgängliga om en förening arbetat i ensamhet. Vardera parten måste med andra ord se de långsiktiga fördelarna med att skapa förtroende i klustret för att den enskilde fotbollsspelaren ska få möjlighet till den bästa möjliga utvecklingen. Till en början är detta ett väldigt krävande och påfrestande skede för aktörerna i det nystartade klustret speciellt då de olika föreningarna har olika bakgrund och inte ett helt fläckfritt förhållande till varandra sedan tidigare. För att förtroendet då ska bildas är det av betydande kraft att fotbollsföreningarna möjliggör för varandra att tro på dessa ömsesidiga och långsiktiga fördelar som samarbetet medför. Detta betyder till exempel att respektive part måste acceptera

⁷⁵ Andersson, Schwaag Serger, Sörvik, Hansson, s.25

och ha tålamod med att det kan bli fel i början men att de lär sig från detta. Ett konkret exempel på detta är att fyra spelare från en och samma ålderskull gick från Lindö FF till en av IFK:s akademier vilket riskerade ett lags fortsatta existens. I detta fall borde IFK tidigare ha varit tydliga med att dessa spelare vara aktuella samt sett till att fylla på med andra spelare som inte fick plats i akademien.⁷⁶

6.1.5 Klustrets kritiska massa

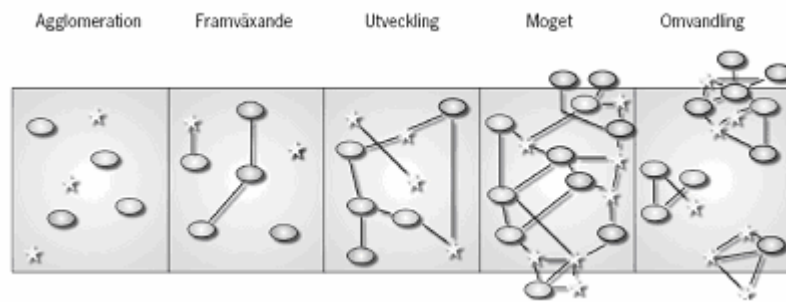
För att fotbollen i Norrköping ska utvecklas och för att aktörerna ska vara aktiva i ett väl fungerande och vitalt kluster så krävs det en *kritisk massa*. För att de aktiva inte ska bli allt för beroende av en enstaka aktör som till exempel IFK krävs det att det finns tillräckligt med aktörer för att det ska finnas en större växelverkan och flera olika möjligheter för utveckling och tänkbara förnyelseprocesser inom klustret vilket gör att det kan bli aktuellt med ytterligare aktörer i klustret. Samtidigt så får det inte bli för många aktörer så att risken finns att den enskilde hamnar i skymundan medan andra favoriseras. Vidare så är det betydelsefullt hur sammansättningen av aktörerna i klustret är komponerad så att alla har kontakt med alla och det inte endast är en förening som agerar ”spindeln i nätet”. Om samarbetet fungerar väl kommer också den kritiska massan fungera som ett skydd (till exempel skulle samarbetet dö ut om en ”huvudaktör” drog sig ur) vilket gör klustret och den enskilda aktören mer tålig mot oväntade händelser.

6.1.6 Klustrets livscykel

Varje kluster har sin egen *livscykel* och även fast de fem fotbollsföreningarna i detta samarbete precis startat så kan man urskilja hur långt det har fortlöpt och i vilken riktning klustret ska sträcka sig åt för att utvecklas åt rätt håll.

⁷⁶ Intervju 9/2 2006 med Thomas Silén, Lindö FF, intervjuanteckningar

Figur 2: Klustrets livscykel⁷⁷



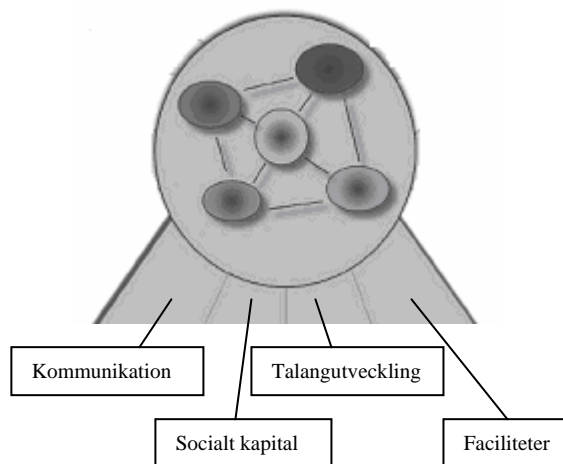
- Klustret har passerat den första tidfasen (agglomeration) som visar att fotbollsföreningarna finns inom samma region.
- Vidare befinner sig just nu klustret i en uppbyggnadsfas där klustret växer fram (framväxande). För tillfället fungerar nu upphovsmakaren till klustret (IFK) som en katalysator eller en spindel som knyter ihop ett nät och agerar i mitten medan de övriga samarbetsföreningarna finns runt omkring utan kontakt med varandra angående just detta samarbete (ett informellt samarbete finns mellan flera av de olika föreningarna sedan tidigare).
- I en framtida utvecklingsfas så struktureras klustret om och samtliga föreningar har kontakt med varandra utan IFK som sammankopplade länk (utveckling). Alla befinner sig med andra ord på en likvärdig nivå som de andra deltagarna i klustret.
- När sedan klustret är moget så har denna kluster organisation utvecklat samarbetet och alla föreningar känner sig trygga och har hittat sina roller i samarbetet. Klustret har även utökat sitt kontaktnät och har nu samarbeten och relationer med utomstående organisationer i sin utveckling för att förbättra fotbollsnorrköping.
- I det sista steget i klustrets utveckling så måste det anpassa sig till alla förändringar som skett under uppbyggnaden och mognaden av klustret och att det fortsätter att vara innovativt. Ifall inte detta skulle göras så riskerar klustret att stagnera och förlora sin egentliga målsättning.⁷⁸

⁷⁷ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 16

⁷⁸ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 17

Klusterbildning sker i ett sammanhang som nedanstående modell beskriver. Figurens klot är som beskrivet ovan i Figur 1 de olika typer som är engagerade i klustrets samarbete och konkurrens så att utveckling och konkurrens stimuleras hos föreningarna. För att klustret ska fungera och vara vitalt så krävs ett antal grundläggande byggstenar som klustret kan vila på. För att klustret ska bli så framgångsrikt som möjligt är det av största vikt att man kan avgöra vilka byggstenar detta är. För detta samarbete så krävs det att det finns en öppen kommunikation mellan föreningarna och de övriga aktörerna som påverkar klustret. Att det sociala kapitalet finns gör att föreningarna litar på varandra och känner sig trygga i klustret men också att kompetensutvecklingen gynnas av ett bra socialt kapital mellan föreningarna. Det måste finnas en grundutbildning men också att de som vill satsa på fotbollen ska kunna göra det med en bra talangutveckling hos föreningarna i klustret. Föreningarna måste ha tillgång till faciliteter och detta framför allt under vintersäsongen för att utvecklas ytterligare.

Figur 3: Klustret och dess miljö ⁷⁹



6.1.7 Innovation och dynamik

Den sista och avgörande variabeln i ett kluster är *innovation* och det är viktigt att fotbollsnorrköpings kluster präglas av detta både internt inom klustret och externt i förhållande till omvärlden. Detta krävs för att samarbetet på lång sikt ska vara bärkraftigt och uthålligt. Det krävs också att en dynamik finns inom samarbetet och den drivs av att det finns en diversifiering mellan föreningarna och att det skapas nya nätverk mellan aktörerna som vi nämnt tidigare. Finns innovationen och dynamiken i fotbollsnorrköpings kluster så kommer det kännetecknas av flera olika fördelar gentemot liknande samarbeten som inte besitter detta

⁷⁹Andersson, Schwaag Serger, Sörvik, Hansson, s.31

och dessa kan exempelvis vara en förhöjd produktivitet, förbättrade förutsättningar och en större tillväxt inom fotbollsnorrköping.

Det finns flera olika variabler som skulle kunna förbättra detta klusters innovationsmöjligheter, bland annat att det skulle ha effektiva kommunikationsvägar inom klustret så aktörerna tidigt kan delta och identifiera problem men också att det finns en stor medvetenhet hos föreningarna att ta tillvara på information från föreningarnas medlemmar för att förbättra klustrets innovationsmöjligheter.

Men även flera punkter som tar upp hur produktiviteten ska förbättras i fotbollsnorrköping som att det finns konkurrens som verkar i riktning mot att varje förening ska specialisera sig i klustret. Medlemmarna till föreningarna i klustret ska vara kvalitetsmedvetna och krävande vilket gör att varje förening måste utvecklas och jobba för att öka förtjänsten på vad de erbjuder.

Det krävs av samarbetsföreningarna för att en pålitlig tillväxt ska ske att de tar tillvara på de erfarenheter man har. Föreningarna får heller inte ha någon tilltro till gamla meriter utan ersätta det med fortlöpande strävan mot tillväxt med kvalitet, skicklighet och nya idéer. Det krävs även att varje förening verkligen tror på att det positiva resultatet kommer att skapas genom en ökad specialisering i form av samriskprojekt där varje aktör har en klar och tydlig roll. Det nätverk som klustret har bildat ska också utåt visa omvärlden vilken kompetens fotbollsnorrköping besitter.

6.2 Fallgropar och risker

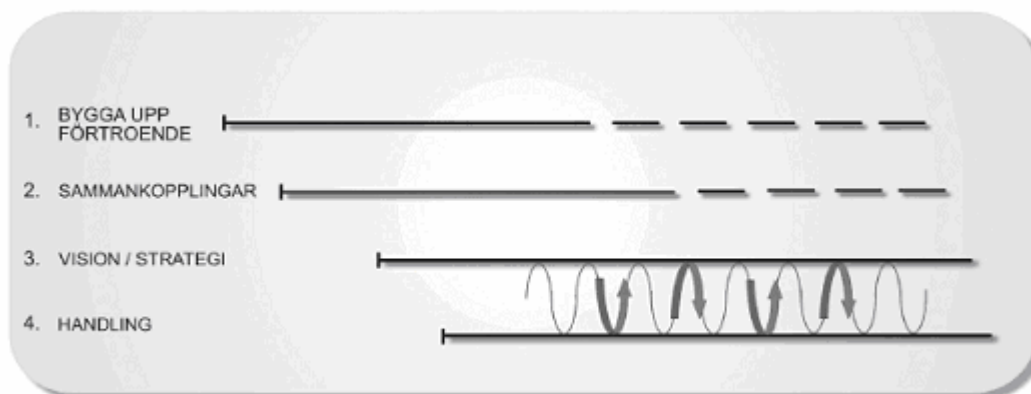
Trots att samarbetet bör stärka innovationsförmågan och konkurrenskraften hos fotbollsföreningarna finns variabler som kan resultera i reducerad konkurrenskraft och stagnation. Föreningarna kan bli sårbara med tanke på att de i slutändan har specialiserats för att gynna IFK:s tillväxt. De har en risk att bli blinda och inlåsta och kan därmed inte agera efter vad som händer i omvärlden då föreningarna endast ser och förlitar sig på medlemmarna i samarbetet vilket gör att innovativiteten minskar och de tappar sin konkurrenskraft. Det krävs att samarbetet är innovativt och öppet för förändringar annars finns risken att klustret blir stelt med en oförmåga att anpassa sig.

Samarbetet kan också bli så närgånget att konkurrensen mellan fotbollsföreningarna avtar. Detta skulle i sin tur innebära att drivkrafterna för innovation och förnyelse kan stagnera eller till och med avta. Visar det sig att samarbetet har nått framgång så finns risken att fotbollsföreningarna känns igen i ett självtillräcklighetsyndrom där de blivit nöjda med vad de har åstadkommit och jobbar vidare på samma sätt som tidigare. Då finns risken att klustret slutar vara innovativt vilket leder till att anpassning förhindras om de går emot tidigare arbetssätt. Samarbetsföreningarna får inte bara förlita sig på de interna sociala kontakterna för då finns en risk att det medför en avvisande attityd till icke klustermedlemmar. För att de samarbetande fotbollsföreningarna i Norrköping ska kunna undvika dessa risker så är det viktigt att kontinuerligt utvecklas i en innovativ riktning.

6.3 Från teori till praktik

Många kluster skapas och bildas spontant. I detta fall är det dock IFK som har tagit ett klusterinitiativ. Därför måste grunderna skapas innan det kan implementeras. Dessa grunder kan delas in i fyra olika faser.⁸⁰ Nedstående modell motsvarar de två första faserna i livscykeln (figur 2).

Figur 4: Olika faser i klusterbildningsprocessen⁸¹



⁸⁰ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 36

⁸¹ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 37

1. Den första fasen är att bygga ett socialt kapital och skapa tilltro mellan samarbetsföreningarna. Här krävs det öppen kommunikation och öppenhet mellan aktörerna och detta är en grundläggande faktor för att förtroende skall skapas.⁸²
2. Den andra fasen är att utveckla och identifiera strategiska kopplingar mellan fotbollsföreningarna. För att detta ska kunna etableras så görs en kartläggning av de konkurrensfördelar och en identifiering av samarbetsföreningarnas kompetenser för att värdet av klusterbildningen ska vara tydligt.⁸³
3. I fas tre definieras en gemensam strategi och målsättning för samarbetets utveckling. För att identifiera klustret använder vi oss av tre kriterier och de är:
 - 1) Klustrets struktur som förklarar vilka föreningar som är med och växelverkan mellan dessa.
 - 2) Vilka kompetenser finns hos fotbollsföreningarna.
 - 3) Varje förenings prestation, inte bara den ekonomiska utan även den idrottsliga prestationen.
4. De tre ovanstående faserna är förberedande för klustrets mognande och skapande av en handlingsplan som skapar en gemensam plattform för samarbetspartnerna som tar ut den strategiska riktningen. För att sedan genomföra detta krävs en serie av handlingar.⁸⁴

Tabell 1: Tänkbara klusterhandlingar

Förbättra kommunikationen			Förbättra infrastrukturen	
Kompetensutveckling	Nätverksskapande	Klusterposition	Individutveckling	Klustrets ramar
– Ordna seminarier, möten arbetsgrupper för att underlätta kompetensspridning inom klustret.	– Uppmuntra nätverk/samarbete – Uppmuntra att föreningarna delar med sig av personliga nätverk. – Kommersiellt samarbete	– Gör en kompetensinventering – Gör modeller av relationerna i klustret – Organisera och sprid information inom klustret	– Tillhandahåll och förmedla ledarskaps- och kompetensutveckling	- Förbättra villkor - Utvärdera och förbättra - Utveckla redan existerande infrastruktur - Uppmuntra skapandet av personliga nätverk

Källa: Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 42

⁸² Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 39

⁸³ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 40

⁸⁴ Jens Sörvik, Jan Ågren, Visanu, Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling, 2005:5, s. 41

5.4 Handlingsplan

Efter att ha genomfört denna studie har vi kommit fram till en handlingsplan för hur klusterdynamiken samt klustermiljön kan utvecklas för att så mycket som möjligt kommer ut ur detta kluster och gynnar ”fotbollsnorrköping”. Syftet med handlingsplanen är att klustermodellen ska vara realistisk och genomförbar. Därför har vi försökt göra den så konkret som möjligt. Handlingsplanen bygger bland annat på Tabell 1.

Förslag på handlingsplan:

- Olika forum där det finns information om samliga föreningar inom klustret. Här ska finnas förutom specificerat vilka de är också en presentation av respektive förening. Vad står de olika föreningarna för etcetera? Ett konkret exempel på ett sådant forum är en hemsida som är separat, den bör alltså inte ligga under exempelvis IFK:s hemsida.

Inom detta forum bör även ett informationsutbyte finnas. Till exempel en träningsbank med förslag på upplägg på träningar, olika övningar, syfte med dessa och så vidare. Dessutom utbyte av annan typ av information som förslag som rör det administrativa kring föreningarna och upplägg mot sponsorer.

Syfte med detta är givetvis att ta del av varandras erfarenheter för att utveckla varandra och senare ”fotbollsnorrköping”.

- Folder i tryckt format med motsvarande information som på hemsidan som skickas hem till varje enskild föreningsmedlem i respektive förening för att informera om vad varje klubb står för och samarbetet i helhet.
- Ett antal ”symbolhandlingar” som går ut på att skapa en gemenskapskänsla samt ett gemensamt varumärke externt. Exempel på denna typ av handlingar finns redan i form av matchvärdskap. Fler dylika bör dock tillkomma. Exempelvis kan respektiva förenings flagga hängas upp bakom en läktare. Respektive förenings matchtröja kan även hängas upp i samband med presskonferenser.

- Ett upplägg med seminarier som går runt mellan föreningarna. De olika samarbetsföreningarna inklusive IFK arrangerar i tur och ordning olika seminarier där värdföreningen sätter agendan. Under dessa seminarier bör även andra klusteraktörer bjudas in. Syfte med dessa seminarier är att skapa ett nätverkande vilket underlättar ytterligare vid framtida kontakter där erfarenheter utbytes. Detta är även ett sätt att förankra samarbetet genom hela föreningen.
- Bilda en separat oberoende organisation vars syfte är att se till klustrets utveckling. Denna organisation finansieras genom att en viss summa av respektive spelare och förenings medlemsavgift tillfaller organisationen. Dessa pengar används för administration samt för en tränare (se nästa punkt).
- En tränare som går tvärs genom föreningarna. Tränaren besöker/tränar regelbundet lag inom de olika samarbetsföreningarna.

Det finns flera olika syften med detta. Bland annat kan en bild skapas över vilka lag som är numerärt starka respektive svaga. Detta är även ett sätt för denna tränare att ta del av specialkompetens som respektive klubb besitter och som sedan kan föras in i klustret. Detta går helt i linje med vad flera av föreningarna har uttryckt att varje förenings specialkompetens finns till förfogande för varje enskild spelares utveckling.

- Från respektive lag bjuds ett specifikt antal talanger som av någon anledning inte medverkar i IFK:s akademier men som ändå ”visar framfötterna” in till specialträning. Med dessa talanger bildas regelbundet lag som matchas mot IFK:s akademilag och andra lag inom regionen.
- Driva frågor gemensamt som respektive förening har behov av eller kan dra nytta av. Aktuella frågor på agendan är bättre vinterfaciliteter vilket gäller för samtliga föreningar utom eventuellt Eneby. Andra frågor är hur de kan bli bättre på att jobba mot och tillsammans med sponsorer. Vad kan de göra gemensamt för att skapa ett än bättre klimat för sponsring?

- Bilda en fotbollsskola som genomförs under sommaren. Exempelvis en omgång precis efter skolavslutning och en precis innan skolstart. Denna fotbollsskola arrangeras gemensamt av de olika föreningarna genom klustrets organisation.
- Se ständigt till att klustret är i utveckling. Detta kan göras genom att genomföra regelbundna omvärldsanalyser över hur andra liknande föreningar jobbar, hur samarbeten mellan föreningar ser ut. En risk som finns är att konkurrensen mellan klubbarna minskar om de blir för mycket ”kompisar”. Detta bör också undvikas om de inte vill hamna i en stagnation. Därför bör det hela tiden finnas en konkurrens. Olika belöningarna kan delas ut från en gemensam pott till den förening, enskilde person, det lag, den tränare eller dylik som har bidragit mest till klustrets utveckling.

7 Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Muntliga

Samtal 10/1 2006 med Pär Morell

I författarnas ägo

Digital bandupptagning

Intervju 20/1 2006 med Ulf Rann

Egna anteckningar

Intervju 30/1 2006 med Mikael Andersson

Intervju 9/2 2006 med Jan Hellström

Intervju 9/2 2006 med Leif Håkansson

Intervju 9/2 2006 med P-A Sterner

Intervju 9/2 2006 med Tomas Silén

Tryckta källor

Folder

Elving, Magnus, Rann, Ulf, *IFK NORRKÖPINGS UNGDOMSVERKSAMHET: Mål och riktlinjer*, (Norrköpings tryckeri, 2005)

Litteratur

Andersson, Thomas, Hansson Wise, Emily, Schwaag Serger, Sylvia, Sörvik, Jens, *The Cluster Policys Whitebook*, (Malmö: IKED 2004)

Elektroniska

Sörvik, Jens, Ågren, Jan, *Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling*, (Visanu 2005)

<<http://www.nutek.se/content/1/c4/27/81/%C5sk%E5dare,%20regiss%F6r%20eller%20akt%F6r.pdf>> hämtad 2006-01-30

Kindvall, Jan-Olov <jan-olov.kindvall@mff.se> FOTBOLLSNÄTVERKET: Med spelaren i centrum, <<http://www.mff.se/projekt/fotbollsnatverket.asp?ref=2>> hämtad 2006-01-30

IFK Norrköping <ifk@ifknorrkoping.se> Om IFK<<http://www.ifknorrkoping.se/>> hämtad
2006-03-06

National Encyklopedin

<http://mx.ihs.se:2087/jsp/search/article.jsp?i_art_id=226719&i_word=kluster> hämtad
2006-03-06

Bilaga 1

Samarbetsavtal mellan IFK Norrköping och XXX

1. Stärka och utveckla intresset för fotbollen i Norrköpingsregionen.
2. Öka möjligheterna till en utveckling inom fotbollen för talanger och därigenom höja standarden för hela Norrköpingsfotbollen. Förhoppningsvis innebär det att antalet lokala spelare i IFK Norrköpings A-trupp kommer att öka.
3. Avtalets giltighetstid 1 år från undertecknandet.

Följande punkter ingår i samarbetsavtalet.

1. Föreningsfortbildning.

- i. Ledarseminarium
 - a. Tränare ungdom och senior
 - b. Ledare ung

Marknadsföring för styrelse.

- iii. Dialog i anläggningsfrågor.
- iv. Samordning av ledarutbildning till självkostnad.
- v. Fortbildningarna sker i samråd mellan föreningarna.
- vi. Hitta samordningsvinster på gemensamma kurser (GK,U1,U2)

2. Matchvärdskap.

i. XXX erbjuds ett matchvärdskap en gång/år i samband med att IFK Norrköping spelar hemmamatch.

1. Där XXX erbjuds biljetter på Norra läktaren till sin spelare, ledare och funktionärer, plats i IFK,s matchprogram för att presentera sin förening, samt line-up för ett lag (22 spelare).

3. Stjärnbesök

i. Stjärnbesök av 2 spelare från A-truppen på något XXX arrangemang tex. sommarfotbollsskolan.

Här har de övriga föreningarna att A-laget ska komma och träna på deras anläggning

4. Spelare som lämnar IFK

i. XXX får tidigt tillfälle att diskutera med ungdomsspelare som är på väg att lämna IFK Norrköping.

5. Talangträning

i. I samråd med XXX ges IFK möjlighet att bjuda in talanger för extra träning i IFK. Detta kan ske inom IFK:s ordinarie verksamhet eller i samband med extra träningar under skollov som IFK arrangerar.

6. Utvärdering och utveckling av samarbetet.

i. Vid två tillfällen/år, inbjudes två representanter från resp. förening till en träff där syftet är att diskutera och utveckla samarbetet.

ii. IFK kan även här ges möjlighet att informera om vad som händer inom föreningen samt kring övergripande förändringar inom fotbollen.

Bilaga 2

Varför har respektive part kommit fram till att ett samarbete med regionala/lokala föreningar främjar den egna föreningens utveckling?

- Hur har relationen med lokala och regionala föreningar sett ut tidigare?
- Hur har det redan etablerade samarbetet kommit till, varför just dessa föreningar?
- Upplever ni att föreningar i andra regioner har bättre förutsättningar tack vare samarbeten med andra närliggande föreningar?
- Hur upplever ni behovet av ett samarbete? Dela arbetsuppgifter, större upptagningsområde, bättre exponering för sponsorer etc.?

Vilka krav ställer respektive part på samarbetet?

- Vad har ni hittills fått ut av samarbetet?
- Vad vill ni få ut av samarbetet i framtiden?
- Vad tror ni att respektive part kan komma att erbjuda i framtiden?

Vad kan respektive part erbjuda i samarbetet?

- Vad har ni hittills erbjudit till samarbetet?
- Vad tror ni att ni kan erbjuda i framtiden?
- Vad tror ni att respektive part är intresserade av få ut av er? Ex marknadskunnande (från IFK N).
- Måste IFK Norrköping vara mellanhand för samsarbetsföreningarna?

Hur kan samarbetet utvecklas för att involvera ytterligare regionala/lokala föreningar?

- Blir det svårt att upprätthålla ett givande samarbete med ytterligare föreningar? Finns det en gräns för antalet samsarbetsföreningar?
- Ska det finnas en separat organisation kring samsarbetsföreningarna som är oberoende?
- Ska det finnas ett regelverk för hur samarbetet är upplagt? Regleringar vid övergångar? Vidareförsäljning av spelare? Sponsorintäkter? Gemensamma arrangemang?

Bilaga 3

KÄLL- OCH LITTERATURSÖKNING

Frågeställningar:

VAD?

Ämnesord
Samarbete
Nätverk
Kluster
Idrotts

VARFÖR?

Vår studie utgår ifrån ett redan befintligt samarbete mellan ett antal idrottsföreningar. Därför har vi utgått från detta begrepp i våra sökningar. Dessutom har vi använt oss av ämnesord som vi anser vara synonymer.

HUR?

Databas	Söksträng	Antal träffar
Iris	Samarbete idrottsföreningar	93
Iris	Nätverk idrott	10
Libris	Samarbete and idrottsföreningar	5
Libris	Kluster	302
Sport Discus	Network and sports	969

KOMMENTARER:

Vi fann egentligen ingen intressant litteratur förrän det slog oss att kluster i vissa sammanhang kan ses som en synonym till nätverk. Efter att ha sökt på Libris och funnit ”Åskådare, regissör eller aktör? En studie av rollfördelningen mellan offentliga och andra aktörer i klusterutveckling” vars modeller vi fann väldigt intressant att använda i det aktuella samarbetet.