

Fotbollsföretagen och demokratin

© Björn Horgby & Christer Ericsson

Örebro universitet

Författarkontakt <bjorn.horgby@oru.se>

Publicerat på idrottsforum.org 2020-06-15

Den svenska idrottsrörelsens självbild vilar på antagandet att den är en demokratisk folkrörelse. Från sjuttioalet problematiseras denna bild av kommersialiseringssprocesser och tillväxten av fotbollsföretag. I den här artikeln diskuteras vi uppkomsten av dessa företag i ett svenskt herrfotbollssammanhang. Vi diskuterar hur dessa föreningar styrs och hur förändringar av styrning påverkar demokratiska förhållanden. Övergången från förening till företag resulterade i att administrationen omorganiserades. De tidigare, ideellt arbetande förtroendevalda ersattes i många fall av tjänstemän med professionella kompetenser. Administration blev mer affärsmässig med tydliga strukturer för beslutsfattande och ansvar. När så blev möjligt avknoppade de delar av verksamheten till fristående aktieföretag, som skötte transporter, olika serviceuppgifter, reklam och med tiden även sådant som handeln med spelare. Vid millennieskiftet blev det möjligt att även bedriva fotbollsverksamheten i aktieföretagsform. Syftet med organisationsförändringarna var att skapa en effektivare organisation, där såväl förtroendevalda som anställda utifrån sina respektive ansvarsområden och kompetenser kunde leda föreningarnas verksamhet och organisation på det mest ändamålsenliga sättet, för att på den vägen nå sportliga

resultat. Ett annat skäl var att fotbollsorganisationerna behövde få in nytt kapital i en tid då konkurrensen om spelarna växte och den nationella spelarmarknaden blev global. Som ett resultat förändrades demokratin förutsättningar avsevärt.

Artikeln fokuserar på två ledande svenska fotbollsklubbar, AIK från Stockholm och IFK Norrköping. Därefter gör vi en litteraturbaserad jämförelse med några andra föreningar och avslutar med en jämförelse med ett par mindre föreningar med begränsade möjligheter att bolagisera föreningsverksamheten.

BJÖRN HORGBY är professor emeritus i historia, Örebro universitet. Tillsammans med Christer Ericsson och Bill Sund skrev han boken *Fotboll, kommersialisering, demokrati* (Bokförlaget idrottsforum.org, Malmö 2019). Han har också skrivit böcker om arbetarhistoria, arbetarklasskultur, rockmusik och industriell paternalism i Sverige och Japan tillsammans med Christer Ericsson och Shunji Ishihara (*Faderliga företagare i Sverige och Japan*, Stockholm 2016).

CHRISTER ERICSSON är professor emeritus i idrottsvetenskap, Örebro universitet. Han har också skrivit böcker om gjuteriindustrin, fotboll och bandy på bruksorter, och om paternalistisk politik.

Den svenska idrottsrörelsen ser sig som en demokratisk folkrörelse. Självbildningen bygger på att idrottsrörelsen formellt sett är organiserad på samma sätt som de folkrörelser som växte fram i slutet av 1800-talet och tidiga 1900-talet med representativ demokrati, en liknande organisationsstruktur och normalstadgar som är lika inom hela organisationen.¹ Från och med 1970-talet har bilden problematiserats av kommersialiseringprocesser och framväxten av fotbollsföretag. Här kommer vi att diskutera hur fotbollsföretagen växte fram och vilka konsekvenser för föreningsdemokratins dessa processer fick. Vi tar framför allt upp hur föreningar som bedriver manlig elitfotboll leds och styrs. Lite förenklat innebar förändringsprocesserna att föreningarna organiserade om administrationen; besatte tidigare förtroendeuppdrag med anställda funktionärer med professionell kompetens; och försökte skapa en tydlig ansvars- och beslutsstruktur. När så blev möjligt avknoppade de delar av verksamheten till fristående aktiebolag, som skötte transporter, olika serviceuppgifter, reklam och med tiden även sådant som handeln med spelare. Vid millennieskiftet blev det möjligt att även bedriva fotbollsverksamheten i aktiebolagsform – under förutsättning att den medlemsstyrda föreningen fortfarande innehade majoriteten i aktiebolaget.

Syftet med organisationsförändringarna var att skapa en effektivare organisation, där såväl förtroendevalda som anställda utifrån sina respektive ansvarsområden och kompetenser kunde leda föreningarnas verksamhet och organisation på det mest ändamålsenliga sättet, för att på den vägen nå sportsliga resultat. Ett annat skäl var att fotbollsföreningarna behövde få in nytt kapital i en tid då konkurrensen om spelarna växte och den nationella spelarmarknaden blev global. Även detta motiverades förstas av tävlingslogikens strävan efter att nå framgång. Tävlingslogiken drev på så sätt fram en övergång från en i huvudsak demokratiskt styrd till att bli en företagsstyrd förening.

Här tar vi endast upp manlig elitfotboll.² Vi undersöker främst hur AIK och IFK Norrköping mötte styrproblem, hur de löste dem och hur dessa lösningar påverkade ledarskapet och den demokratiska praktiken. Därefter gör vi en litteraturbaserad jämförelse med några andra föreningar och avslutar med en jämförelse med ett par mindre föreningar.

1 Se till exempel hur Riksidrottsförbundet ser på sig själv, rf.se. Se också Jan Lindroth & Johan R Norberg red, *Ett idrottssekel. Riksidrottsförbundet 1903-2003*. Stockholm 2002. För ett nytt perspektiv Johan R Norberg, red, *Föreningen, laget och jaget. 7 perspektiv på idrottens demokratiska effekter*. Centrum för idrottsforskning nr 2 2016, s 7.

2 Vi återkommer till den kvinnliga elitfotbollen i en annan artikel.

Metodiska överväganden

Idrottsrörelsen och idrottandet påverkas i hög utsträckning av en *tävlingslogik*, vilken innebär att den enskilda föreningens främsta syfte är att nå sportslig framgång. Logiken skapar ett förändringstryck som inte bara påverkar idrottandet utan också hur rörelsen arbetar.³

I en demokratisk förening styr medlemmarna organisationen direkt eller indirekt via valda ombud. Styrelseskicket inhägnas och struktureras av regler och normer. Det innebär att det i en representativ demokrati finns regler för hur representanter ska väljas; för hur dessa ska arbeta för föreningens och medlemmarnas bästa; samt för hur deras ansvar inför sitt handlande och inför verksamheten ska komma till uttryck. Styrelseskicket bygger också på demokratiska värden, på normer som bland annat uttrycker att alla medlemmar ska ha lika värde; att majoriteten inte ska diskriminera minoriteter; och att medlemmarna ska ha rätt att yttra sig och få sina ståndpunkter prövade i det demokratiska arbetet.⁴

Med begreppet styrning menar vi den maktutövning som bedrivs inom föreningen, det vill säga hur föreningen i praktiken leds av förtroendevalda och funktionärer. Styrningen kan både ske på individuell nivå och på systemnivå. Den individuella styrningen innebär att en ledare styr över hela organisationen och dess verksamhet. Den styrning som bedrivs på systemnivå kan ses som att ledaren eller ledarna styr organisationen som ett sammanhållet system, där styrningsprocesser pågår på olika styrnings- eller organisatoriska nivåer. I och med kommersialiseringen professionaliseras delar av verksamheten. Det innebär bland annat att anställda funktionärer i kraft av sin position styr verksamheten utan tydligt demokratiskt mandat.⁵ Därmed riskerar funktionärernas styrning komma i konflikt med de demokratiska villkoren.

Tävlingslogiken kan resultera i en *kommersiell logik*. Den leder först till att den manliga elitfotbollen och dess organisationen, och senare även till att den kvinnliga elitfotbollen och dess organisationer, blir aktörer på en kommersiell marknad och därför tvingas anpassa sig till dess villkor. Det bidrar till att idrottsföreningarnas uppbyggnad förändras. Därmed kan den kommersiella logiken komma i konflikt med *en demokratisk logik*, som har

3 Nils-Olof Zethrin, *Mellan masskonsumtion och folkrörelse. Idrottens kommersialisering under mellankrigstiden*. Örebro 2015

4 Se till exempel Robert A Dahl, *Demokratin och dess antagonister*. Stockholm 1999.

5 Björn Horgby, *Kampen om facket. Den socialdemokratiska hegemonins förändringar*. Umeå 2012, kapitel 13 visar hur funktionärer fick allt större inflytande inom den fackliga rörelsen. Se också C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019, s 50 ff

sina rötter i hur idrotten bedrivs som folkrörelse. Enligt denna ska medlemmarna ha grundläggande inflytande över föreningsverksamheten. Ledningen måste också uppfattas vara legitim, för att medlemmarna ska anse att den är demokratisk. En annan följd av den demokratiska logiken är att medlemmarna under vissa förutsättningar kan vara ovilliga att acceptera en alltför företagslik organisation, eftersom en sådan skiljer sig alltför mycket från hur en demokratiskt uppbyggd organisation ser ut – inte minst när det gäller makt- och beslutsstrukturen.

Föreningsledningens styrning handlar i stor utsträckning om att lösa *styrproblem*. Ett vanligt styrproblem är att föreningen har otillräckliga ekonomiska eller personella resurser för att vara tillräckligt konkurrenskraftig. Sätten att lösa styrproblemen beror på de tidsbestämda förhållandena. Styrproblemen kan även vara organisatoriska. Styrproblemen löses ofta på ett sätt som gör att det går att tala om lednings- och styrningsstrategier.

När den manliga elitfotbollen kommersialiserades och professionaliserades, och när tävlingslogiken medförde att föreningarna utifrån tidens förändrade villkor behövde skapa effektivare och mer framgångsrika organisationer, var det nödvändigt att lösa styrproblemen annorlunda än tidigare. Dessa lösningar låg bakom utvecklingen av den företagsmodell vi behandlar här.⁶

AIK⁷

Vi väljer att göra fördjupade studier av två föreningar som i allsvenskans maratontabell tillhör de mest framgångsrika genom tiderna – AIK och IFK Norrköping. AIK var under den tid vi behandlar här – från och med 1970-talet – den medlemsmässigt största idrottsföreningen som prioriterade manlig elitfotboll. Både AIK och IFK Norrköping hade flera andra grenar på programmet, men här koncentrerar vi oss på fotbollen.

Med TVs genombrott sjönk publikintresset för svensk manlig klubb- fotboll. Det fick avgörande ekonomiska följder, eftersom publikintäkterna spelade en avgörande roll för att finansiera en verksamhet som höll på att professionaliseras. Föreningen tvingades även söka andra inkomstkällor. Bingointäkterna blev allt viktigare. Sponsorintäkterna ökade successivt från en blygsam nivå på 1970-talet till att så småningom bli den största inkomst-

6 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019, s 55-57. I boken diskuterar vi även en demokratisk, en patriarkalisk och en supporterstyrd styrmodell

7 Se C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019, s 178-85

källan. Från och med mitten av årtiondet utgjorde även spelarförsäljningar en viktig intäkt. De ekonomiska tillskotten var dock otillräckliga. Från och med slutet av 1970-talet visade fotbollssektionen negativt resultat. Först år 1986 vände trenden och fotbollssektionen kunde redovisa ett tillfälligt ekonomiskt överskott. Publikisiffrorna i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet pendlade mellan 2000 och 4000 åskådare och några tusen ytterligare vid derbyn. Samtidigt ökade kostnaderna när fotbollsspelarna blev professionella. Det svala publikintresset medförde att det var svårt att öka marknads- och reklamintäkterna. Därför skapade professionaliseringen betydande ekonomiska problem. Dessutom hade fotbollssektionen organisatoriska problem. I föreningshistoriken sammanfattar Hans Bolling och Anders Johrén det sena 1980-talet usla ekonomi med ”Ständigt byte av ordföranden, ingen publik, inga sponsorer.”⁸

Med några starka ledare hämtade från näringslivet försökte föreningen komma tillrätta med de ekonomiska problemen. Vägen var att förstärka sponsornätverken. AIK bildade även ett bolag. Fast, i den kommersiellt drivna föreningen var fortfarande bingon den viktigaste intäktskällan. Under den första hälften av 1990-talet uppstod dessutom ett nytt styrproblem – de bråkiga fansen, som ledde till att sponsorintäkterna sjönk. Lösningen på de ekonomiska och organisatoriska styrproblemen var att skapa en effektivare organisation, samtidigt som föreningen mobiliserade medlemmar och supportrar med en vision om att AIK ”ska bli Sveriges bästa elitfotbollsklubb”. Den målstyrda visionen vägledde fotbollssektionens arbete för att åstadkomma kontinuitet och stabilitet i verksamheten. Med hårdhänt ekonomisk styrning och genom att professionalisera organisationen skapades effektiv styrning.⁹ Sportliga framgångar, växande publik, ökande sponsorintäkter, tv-intäkter och spelarförsäljningar bidrog till att det ekonomiska resultatet vändes. Den förbättrade ekonomiska situationen medförde att AIK inför säsongen år 1997 för första gången hade en A-trupp där alla spelare var helt professionella.

Med framgångar i Champions League fördubblade AIK fotboll sin kassa till över 100 miljoner kronor. Samtidigt steg kostnaderna snabbt med förhållandevis höga spelarlöner och värvningar av spelare. År 2000 bolagiserades föreningen. Det gav över 50 miljoner kronor i kapitaltillskott när sponsorer,

8 Hans Bolling & Andreas Johrén, *De första 116 åren. Boken om AIK fotboll 1897-2012*. Stockholm 2012, s 503. Intervju med A Johrén, 15/12 2017.

9 H Bolling & A Johrén 2012, s 503-04; Intervju med A Johrén 15/12 2017; Torbjörn Andersson, *Spela fotboll bondjävlar! En studie av svensk klubbkultur och lokal identitet från 1950 till 2000-talets början. D. 2, Degerfors, Åtvidaberg, Södertälje, Stockholm och Umeå*. Eslöv 2016, s 310-16.

medlemmar och supportrar köpte aktier. Trots intäkterna medförde det höga kostnadsläget att föreningen samma år gjorde en förlust på mellan 30 och 40 miljoner kronor. Ledningen iklädde sig spenderbyxor och hade en alltför stor och dyr organisation. Därför tvingades styrelsen banta organisationen och minska kostnaderna. Trots det var ekonomin fortfarande i gungning år 2004. Även sportsligt hade föreningen stora problem. 2004 åkte AIK ur Allsvenskan och sponsorer valde att bryta samarbetet med föreningen på grund av de bråkiga fansen. Några rika storföretagare räddade dock ekonomin och tog makten i AIK Fotboll AB efter att ha köpt aktier i bolaget. Ytterligare ett steg i kommersialiseringen var att introducera aktierna på börsen. Snart nådde föreningen också sportsliga och publika framgångar och vann återigen Allsvenskan 2009.¹⁰

Bolagiseringen av elitfotbollen år 2000 möjliggjordes av att Riksidrottsförbundet (RF) året innan tillät att föreningsverksamhet bedrevs i bolagsform under förutsättning att medlemmarna fortfarande var i majoritet. Bolagiseringens syfte var att anpassa organisationen efter marknadens förutsättningar. Samtidigt delades AIK upp i olika föreningar med egna ekonomier.¹¹ På så sätt behövde inte fotbollen bära de delar som gick med förlust.

Förebilden för bolagiseringen var danska Brøndby. Föreningen AIK ägde 51 procent av aktierna, men upplät namnet, klubbmärket och platsen i allsvenskan till bolaget AIK Fotboll AB. Inom AIK fanns det stöd för att verka för att avskaffa 51-procentregeln, ”men supportrarna var definitivt emot”. Hot från Black Army förekom. Ett orosmoment för bolaget var att medlemsgrupper via AIK FFs årsmöte kunde ta sig in i bolagets huvudstyrelse. Därför innebar bolagiseringen till en början problem för den demokratiska beslutsprocessen. Snart förändrades detta. Numera innehar den demokratiskt styrda huvudföreningen ägarmakten och bestämmer vad bolaget ska göra.¹²

Bolagiseringen fick inte avsedda effekter. Ekonomin försämrades till 2006, men räddades av nyemissioner där riskkapitalister gick in med kapital. Förklaringen till den ekonomiska kräftgången är att den stabila styrningen försvann när viktiga ledare slutade. I en egen utvärdering menade man att styrelsen och företagsledningen hade misslyckats med att skapa en tydlig organisation; att kostnadskontrollen var otillräcklig; att kostnaden

10 T Andersson, 2016, s 334-37; email från Anders Johrén 180118. H Bolling & A Johrén 2012, s 505; Intervju med A Johrén 15/12 2017

11 H Bolling & A Johrén 2012, s 505-06. Intervju med Axel Wester 14/10 2017. Han var verksam i AIK 1983-1992 och 1999-2011, bland annat som Huvudstyrelsen ordförande under bolagiseringen.

12 Intervju med Axel Wester 14/10 2017

för spelartruppen var för hög; och att tränarrekruteringarna hade varit mindre lyckosamma. Och ekonomin fortsatte att fluktuera, trots att laget vann Allsvenskan 2009 och att publiken växte. Först 2017 med försäljningen av Alexander Isak blev AIK ekonomiskt stabilt.

En annan del av företagsmodellen, som vi återkommer till i slutet av artikeln, är att AIK och andra elitklubbar sedan i början av 1990-talet har tagit hjälp av externa partners för att finansiera spelarköp och handla med spelare. 2003 bildades därför ett riskkapitalbolag för att investera i spelare mot att de vid en eventuell spelarförsäljning skulle få tillbaka sin andel av försäljningssumman.¹³

IFK Norrköping¹⁴

1970 avgick IFK Norrköpings mångåriga ordförande. Han kunde se tillbaka på en lång period av stora framgångar. Under hans tid låg det demokratiska arbetet till grund för föreningen. Föreningen rekryterade gärna tidigare spelare som ledare. Det skapade en stark föreningsidentitet. Dessutom innehade de ett viktigt fotbollskapital. Motsvarande företagskapital var ännu inte betydelsefullt.¹⁵ Det skulle ta lång tid innan företagsmodellen slog igenom i Norrköping.

Ekonomin var det viktigaste styrproblemet, trots att den inte blivit en viktig styrelsefråga. Föreningen valde den traditionella vägen att hantera ekonomin – minska kostnaderna genom att avskeda anställda. Relativt få insatser gjordes för att skapa en effektivare organisation och öka intäkterna med hjälp av kommunala anslag, reklam och sponsring. Liksom tidigare fick föreningen in en hel del pengar på lotterier och på den årliga idrottsmässan.

Ett annat styrproblem rörde den demokratiska grundvalen. Sannolikt medverkade det bistra ekonomiska läget – och tidsandan – till att en spelarrepresentant oftast deltog i styrelsemötena. Därutöver hanterades det demokratiska underskottet som en kommunikationsfråga. Det hade blivit allt viktigare att kommunicera besluten via presskonferenser och i direktkontakter med spelarna.

13 H Bolling & A Johrén 2012, s 507-11. Intervju med A Johrén, 15/12 2017; email från Anders Johrén 180130.

14 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019, s 185-201

15 Norrköpings stadsarkiv (NSA), IFK Norrköpings arkiv, Årsmötesprotokoll 7/2 § 16, 17 1970, Styrelseprotokoll 11/2 § 3, 7 1970, även 12/2 § 1 1973

Ett tredje styrproblem handlade om hur styrelsen skulle skapa förutsättningar för sportslig framgång. Det fick styrelsen att återkommande diskutera spelarfrågor. Eftersom det blev allt dyrare att värva spelare, försökte föreningen precis som många andra föreningar utveckla ungdomsverksamheten. Som vi återkommer till nedan, hade Malmö FFs stora framgångar i slutet av 1970-talet. Dessa byggde bland annat på den framgångsrika ungdomsverksamheten. För en förening med försämrad ekonomi blev det allt viktigare att värva unga spelare och ”förädla” dem i den egna verksamheten.¹⁶ Det var ännu inte aktuellt att rekrytera tränare med teoretisk professionell kompetens, på det sätt som Malmö FF och Halmstad BK gjorde. Spelarkapitalet, det vill säga skickliga och konkurrenskraftiga spelare, var fortfarande den viktigaste tillgången för föreningen. När amatörreglerna togs bort skapades nya förutsättningar. Spelare som fick ersättning kunde träna betydligt mer än tidigare. Ett led i denna utveckling var att börja träna dagtid. Med små steg professionaliserades fotbollen, efter en modell som framför allt Malmö FF slagit in på.¹⁷

Precis som i AIK dröjde det innan sponsorer spelade någon större roll för föreningen. Bingo och lotterier var viktiga för ekonomin. Vid mitten av 1970-talet började man skapa ett företagsnätverk och förbättrade kontakterna med kommunen och näringslivet. När föreningen varken utvecklade fotbollen eller organisationen nådde man inte så stora sportsliga framgångar. Det medförde att styrelsen fick legitimitetsproblem. Det tidstypiska sättet att lösa detta på var att försöka vitalisera föreningsarbetet genom att skapa en hybrid mellan företag och demokratisk organisation i en projektorganisation baserad på ideellt arbetande medlemmar.¹⁸

Den kommersiella logiken ledde till att elitverksamheten blivit alltmer konkurrensutsatt och kostnadskrävande. I slutet av 1970-talet var det därför nödvändigt att vidareutveckla samarbetet med näringslivet. Nu började representanter från näringslivet väljas in i styrelsen och nu registrerades också klubbmärket som varumärke.¹⁹ På samma sätt som i AIK började föreningen målstyra verksamheten – med utformning av måldokument. Det var en modell som hämtades från näringslivet och som också skulle bli en viktig del i offentlig verksamhet.²⁰

16 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1970-79; Årsberättelse 1970, 1973

17 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1975-79; Årsberättelse 1972

18 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1975, Årsmötesprotokoll 1975, Årsberättelse 1975

19 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1975-79, Årsmötesprotokoll 1979, Årsberättelse 1978

20 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1981, 1982, Styrelseprotokoll 15/12 § 3 1980

1982 degraderades IFK Norrköping efter 42 år i Allsvenskan. De ekonomiska problemen försökte man lösa genom att öka sponsorintäkterna med hjälp av en sponsorpool. Med denna i ryggen och goda publiksiffror var ekonomin stabil. Även spelet förändrades. IFK Norrköping hade länge spelat teknisk, offensiv fotboll, som inte var detaljstyrd av tränaren, vilken lämnade stort utrymme för den individuella skickligheten – en fotboll som bland annat förbundskaptenen och föreningsikonen Georg ”Åby” Ericson omhuldade. Han var inte någon vän av den kollektiva ”systemfotbollen”, som Malmö FF och Halmstad BK vann så stora segrar med från och med mitten av 1970-talet. Trots motstånd från bland andra ”Åby” Ericson och Lars ”Laban” Arnesson, som skulle efterträda Ericson som förbundskapten, etablerades den ”svengelska” modellen som norm i svensk fotboll. Till slut behövde även IFK Norrköping införa denna i huvudsak defensiva spelmodell med understöd och aggressiv press på bollhållaren.²¹

Tydliga arbets- och ansvarsområden var honnörssord för företagsstyrningen. Flera åtgärder åren 1983-84 syftade till att skapa tydlighet. Med detta som utgångspunkt satte styrelsen upp nya långsiktiga framgångsmål, varav ett var att föreningen åren 1986-87 skulle vinna Allsvenskan. Det lyckades man med 1989. Byråkratien växte och professionaliserades. På så sätt överfördes makt till funktionärerna. Det definitiva steget till en företagsstyrd modell togs 1986 när en bankman tillträdde som ordförande. Hädanefter sköttes ekonomin av anställd kanslipersonal som var underställda den ekonomiansvariga styrelseledamoten. Året därpå fullföljde föreningen förändringen genom att bankmannen övergick från att vara ordförande till att bli heltidsanställd klubbdirektör, som ansvarade för den organisatoriska verksamheten. När styrelsen organiserade om verksamheten år 1987 byggde förändringen på en ”uttalad affärsidé” och på en tydlig målsättning uppdelad i en sportslig och en ekonomisk del. Klubbdirektörens uppgift var att se till att ekonomin i stora drag gick jämnt upp. Styrelsen var medveten om att det kunde krävas spelarförsäljningar för att uppnå ett nollresultat. Därmed rättade föreningen in sig i näringskedjan som underleverantör av spelare. Styrelsen poängterade också sponsernas viktiga roll för det uppnådda resultatet.²² 1986-87 års intäkter fördelades på publikintäkter (26 procent), reklam (22 procent), räntor (15 procent), bidrag från Svensk Elitfotboll (8 procent), bingo (8 procent) och medel från Sponsorspoolen (9 procent). Samtidigt

21 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1983, 1984, Styrelseprotokoll 1983-84; se även Tomas Peterson, *Den svengelska modellen. Svensk fotboll i omvandling under efterkrigstiden*. Lund 1993

22 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1984, 1986, 1987, Styrelseprotokoll 1983-87

hade publiksiffrorna sjunkit från i genomsnitt drygt 13 000 åskådare år 1962 till knappt 4 800 år 1986.²³

Professionaliseringen av verksamheten tilltog när marknadsförings- och reklamfrågor år 1990 outsourcades till ett helägt aktiebolag. Ännu ett steg mot en tydligare målstyrd verksamhet var att styrelsen år 1991 tillsatte tre kommittéer, som arbetade med föreningens organisation och administration; med kostnadsbesparingar; och med ”IFK-filosofin inför år 2000 ’Framtida mål och inriktning’”.²⁴ Som ett led i utvecklingen av den företagsstyrda modellen beslutade styrelsen år 1992 att införa en beställar-/utförarmodell, där styrelsen fattade övergripande beslut, medan utförandet handhades av kansliet, särskilda utskott eller av personer som var utsedda för att genomföra besluten. Styrelsen prioriterade ekonomistyrningen och förstärkte därför kansliet med en kamrer. Beställar-/utförarmodellen hade blivit allt vanligare bland landets kommuner och var vanlig inom näringslivet.²⁵

Från och med slutet av 1980-talet tvingades styrelsen handskas med huli-ganism. 1991 började företrädare för IFK Norrköping, kommunen och polisen gemensamt planera inför matcher då man befarade bråk. Denna form av styrproblem sökte man framför allt lösa genom att utveckla en läktarkultur med hjälp av en organisering av fansen. Det handlade inte bara om att rama in fotbollsmatcherna med hjälp av en trevlig läktarkultur, utan också om att skapa en så positiv atmosfär runt matcherna så att intäkterna ökade, vilket i sin tur skapade förutsättningar för att kunna köpa nya elitspelare – något som hade positiva effekter på sponsormedlen. På så sätt fördes läktarkulturen in i styrmodellen.²⁶

Organisationen behövde också förändras. Både kansliorganisationen och den sportsliga organisationen utvecklades. I arbetet med den senare valde man liksom tidigare att framför allt utnyttja det tillgängliga fotbollskapitalet, det vill säga tidigare spelare och ledare.²⁷ Uteblivna framgångar ledde till självrannsakan och till förstärkt arbete med att öka publik- och sponsrintäkter. Helsingborgs IF hade under 1995 i genomsnitt 11 000 åskådare – IFK Norrköping 3 500. Det motsvarade ungefär 6 miljoner kronor/år i

23 NSA, IFK Norrköpings arkiv, *90 år med IFK*. Norrköping 1987, s 6

24 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1989-92

25 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1992; om beställar/utförarmodellen i kommuner, se Björn Horgby, ”Makt och demokrati under 1900-talet”, i Hans Nilsson red, *Linköpings historia. 1900-talet*. Linköping 1999; i näringslivet, se Christer Ericsson, Björn Horgby & Shunji Ishihara, *Faderliga företagare i Sverige och Japan*. Stockholm 2016

26 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1990-94; Årsberättelse 1992-94; IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelser 1997, 1998

27 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1992, 1993

ökade publikintäkter. Helsingborgs IF hade dessutom ungefär 3 miljoner mer i sponsorintäkter än IFK Norrköping.²⁸

Som en följd av Bosmandomen steg spelarlönerna snabbt. Styrproblemet sökte man lösa genom att förstärka identifikationen med föreningen och att utveckla varumärket inte enbart i mötet med sponsorer och kommunen, utan också i mötet med publiken. IFK Norrköping tillhör de lag som har en ärorik historia byggd av många stora hjältar. Den mest hyllade av dem alla är Gunnar Nordahl, som förärades en staty som invigdes jubileumsåret 1997. En ungdomsturnering döptes på motsvarande sätt till Nordahl Memorial Cup och så småningom döptes en läktarsektion till ”Curva Nordahl”. Så småningom skulle även Georg ”Åby” Ericson adlas till en av föreningens hjältar. Detta identitetsarbete skolade in juniorer och supportrar i föreningens identitet.

Vid mitten av 1990-talet fungerade IFK Norrköping som ett idrottsföretag, som använde företagsmetoder för att utveckla den idrottsliga verksamheten. Vad som också kan noteras är att den demokratiska verksamheten inte längre nämnades. Nu handlade arbetet endast om att nå framgång på kort och lång sikt. I det arbetet spelade strategidokument en viktig roll. 1997 lade man därför fast en fotbollsfilosofi som innebar att laget skulle spela en offensiv och vad man menade var en attraktiv fotboll, vilken tog sin utgångspunkt i den svengelska modellen. Resultatet av förändringsarbetet var ökade publik- och sponsorintäkter. På några år steg sponsorintäkterna från 4 till 16 miljoner kronor. I likhet med flera andra framgångsrika föreningar satsade IFK Norrköping på att skapa en bred bas av sponsorer och inte göra sig så beroende av några starka huvudsponsorer.²⁹

Säsongen 2001 var spelarna för första gången helt professionella, men organisationen var inte lika professionell. En betydelsefull åtgärd var att föreningen tog efter Djurgårdens IF och Manchester United genom att skapa en egen fotbollsfilosofi – en manual – som skulle genomsyra hela verksamheten. Målet var att filosofin skulle vara oberoende av vilka spelare och tränare som var verksamma i klubben. Ledordet för nysatsningen var ”långsiktighet”. En annan åtgärd var satsningen ”Stå upp för Norrköping”, som syftade till att förstärka ekonomin med bland annat merchandising.³⁰

Sportsliga misslyckanden och degradering till Superettan skapade liksom tidigare legitimitetsproblem. Årsmötet 2004 var både mycket välbesökt och stormigt. Som en följd av den demokratiska processen fick styrelsen mandat att förändra organisationen. När man åter byggde om föreningen från

28 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1994-95

29 IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1997-2002

30 IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 2002

grunden var två strategidokument utgångspunkten. Det ena handlade om arbetet med föreningens fotbollsfilosofi, där också arbetet med ungdomsverksamheten startade om i en ny organisation med en ungdomsakademi. Till det långsiktiga arbetet hörde arbetet med varumärket, marknadsfrågorna och den långsiktiga organisationen.³¹

2010 etablerade sig laget åter i Allsvenskan. Det gav föreningen en ny ekonomisk stabilitet med större sponsorintäkter och ökad publik. Organisationen förändrades igen. Liksom tidigare var ”tydlighet” ett honnörsord för hur organisationen skulle fungera. Föreningen utvecklade sitt varumärke genom att ta socialt ansvar – inte minst i integrationsfrågor. En långsiktig anledning till framgångarna var också att ungdomsverksamheten började bli framgångsrik. Med den nye tränaren Janne Andersson stabiliserade sig laget i Allsvenskan och Andersson blev snart manager som förenade tränar- och sportchefsutgångarna.

2011 var föreningen inte längre bara en förening, utan en koncern med Parken Event och Arena AB och AB Norrköpings Idrottspark. Nära knutet till föreningen var riskkapitalbolaget Peking Soccer Invest som ägde många av spelarna. Föreningen ägde i sin tur 30 procent av aktierna. När ett par spelare år 2013 lämnade föreningen gick övergångssummorna till Peking Soccer Invest. När företagen berättade om sin verksamhet använde den managementtermer som ”en bredare produkt”, och talade om att ”kunna erbjuda bra arrangemang utifrån de behov marknaden har”.³² IFK Norrköping gav också ut en tidningsbilaga till de båda tidningarna *Norrköpings Tidningar* och *Östgöta Correspondenten*, vilka tillsammans täcker hela Östergötland.³³

Precis som AIK lyckades IFK Norrköping med hjälp av en effektiv företagsstyrd organisation och ett framgångsrikt ekonomiskt arbete etablera laget som ett av Sveriges ledande manliga fotbollslag.

Jämförande perspektiv

Nu går vi vidare och använder den tidigare forskningen för att jämföra med våra egna resultat. Därför tar vi ur ett jämförande perspektiv upp Djurgårdens IF, Hammarby IF, Helsingborgs IF, Malmö FF och Örebro SK.

31 IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 2004, 2005, 2006, 2007, 2008

32 IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 2009, 2010 (citrat), 2011 (citrat), 2012, 2013

33 Tidningsbilaga *Corren* ”Peking”, augusti 2017

Stockholms fotbollsföretag³⁴

Djurgårdens IF var under en stor del av 1980-talet ekonomiskt vanskött under ledning av en SAF-direktör som försökte använda företagsmetoder för att lösa krisen. Trots att ekonomin var svag och de sportsliga resultaten uteblev, etablerade föreningen varumärket ”Stockholms Stolthet”. Dessutom försökte föreningen få in medel med hjälp av outsourcing till ett nystartat aktiebolag, som tog över Djurgårdens IFs varumärke och snart även föreningens kommersiella verksamhet. Enbart den idrottsliga verksamheten skötes härnäst av föreningen. Föreningen försökte även få in resurser med hjälp av ett finansbolag. Eftersom näringslivsdirektörer utan fotbollskompetens styrde föreningen, uteblev dock de sportsliga framgångarna, vilket medförde att den ekonomiska kräftgången i stort sett kom att fortsätta fram till sekelskiftet.³⁵

Med hjälp av riskkapitalister och bolagisering vände ekonomin. Dessutom införde Djurgårdens IF en manual. Framgångarna med allsvenska segrar 2002, 2003 och 2005 berodde också på goda värvningar. Vid mitten av årtiondet vände trenden. Då var spelsystemet sönderläst; då hade de ledande spelarna övergått till mer lukrativt spel i andra ligor; och då var företagsdrömmarna alltför storvulna för att passa in i de ekonomiska ramarna. Återigen skulle driftiga direktörer med större drömmar än idrottslig kompetens nå vägs ände, samtidigt som företagsmodellen inte verkar ha varit tillräckligt väl utvecklad.³⁶

I Hammarby IF var den demokratiska logiken viktigare än i många andra föreningar. Sociologerna Peter Billing, Mats Franzén och Tomas Peterson menar att det runt Hammarby IF formades en mytbildning om den bohemiska föreningen, som både rörde sättet att spela fotboll och hur organisationen var uppbyggd, med ideellt arbetande offervilliga medlemmar. Denna myt motverkade utvecklingen av en företagsstyrd modell. Myten om det bohemiska, men publikfriande spelet, gick så långt att föreningen avskedade tränaren Sören Cratz efter att föreningen för första och hittills enda gången vunnit Allsvenskan år 2001, med motiveringen att laget spelade alltför tråkig fotboll under hans ledarskap. Idealet var ett kollektivt spel som förenade lek och struktur.

34 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019, s 201-06

35 T Andersson 2016, s 306-11

36 T Andersson 2016, s 337-43

Under 1970-talet löste man de ekonomiska styrproblemen med hjälp av bingo, lotterier och frivilligarbete.³⁷ I slutet av 1960-talet började flertalet föreningar skriva kontrakt med sina spelare. I Hammarby var de individuella kontrakten fram till den andra hälften av 1970-talet muntliga. Det räckte med att bekräfta överenskommelsen genom att skaka hand med ordföranden Lennart Nyman. I början av 1980-talet försökte andra elitföreningar professionalisera spelarna och därför förstärka ekonomin. Så skedde inte i Hammarby. Billing, Franzén och Peterson menar också att den amatöristiska styrningen av föreningen medförde att man inte heller tänkte tillräckligt långsiktigt. Följden var att föreningen under 1980-talet fick ekonomiska problem när spelarlönerna steg och publiksiffrorna sjönk. Det var alltså inte den organisatoriska utvecklingen som låg bakom föreningens framgångar i början av 1980-talet, utan att laget lyckades skapa ett vägvinnande systematiskt och kollektivt offensivt spel. Dålig ekonomi och svaga sportsliga resultat medförde att föreningen 1990 bildade en sponsorpool, men också att man började arbeta mer långsiktigt med en satsning på ungdomar och på att öka sponsorintäkterna. Publiksiffrorna vände uppåt och så småningom lyckades man nå sportslig framgång. Den stora publiken var uttryck för att föreningen från och med det sena 1990-talet hade ett starkt varumärke. Efter sekelskiftet började även Hammarby IF bli mer företagslikt, men etablerade sent en företagsstyrd organisationsmodell. Den demokratiska logiken spelade en viktig roll för att bromsa kommersialiseringen och utvecklingen till fotbollsföretag.³⁸

De sydsvenska fotbollsföretagen³⁹

Skåne är ett annat starkt regionalt centrum – med Malmö FF och Helsingborgs IF som främsta exempel. Företagsmodellen utvecklades på lite olika sätt i dessa båda föreningar.

Helsingborgs IF arbetade medvetet med nätverkskontakter med kommun, sponsorer (företag), lokala och nationella medier och givetvis också med publiken. Här fanns också en stark lokal identitet som gav ett betydande publikstöd, men precis som i övriga nämnda föreningar spelade bingon en stor roll för finansieringen av verksamheten. Under 1980-talet var en framgångsrik företagare ordförande. Han vidareutvecklade de kommersiella nätverken

37 Peter Billing, Mats Franzén & Tomas Peterson, *Vem vinner i längden? Hammarby IF, Malmö FF och svensk fotboll*. Lund 1999, s 40-51

38 P Billing, M Franzén & T Peterson 1999, s 51-86; T Andersson 2016, s 317-20

39 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019, s 205-12

och använde marknadslösningar för att förstärka ekonomi och förbättra de idrottsliga resultaten. I början av 1990-talet återetablerades laget i Allsvenskan och blev ett av de mest framgångsrika publiklagen, som kunde använda den lokala rivaliteten med Malmö FF för att mobilisera sin publik. Enligt en undersökning från 1994 hade HIF de största sponsorintäkterna av alla lag i allsvenskan. Ytterligare exempel på kommersialiseringen var att föreningen år 1999 förde in sitt varumärke i den ekonomiska redovisningen. Samma år vann laget allsvenskan.

I och med Bosmandomen år 1995 utvecklades en närmast fri handel med spelare inom EU. På bara några år steg lönerna med över 50 procent inom svensk fotboll. HIFs framgångar medförde att laget kunde delta i Champions League. Ett led i den satsningen var att föreningen värvade dyra spelare. Äventyret skapade dock en skuld kris och ett finansiellt fiasko, som krävde att föreningen genomgick en ekonomisk rekonstruktion. Föreningen räddades av kommunen, lokala banker och några andra stora sponsorer. Och en ny styrelse fick ta över ansvaret för föreningen.⁴⁰ Här finns en tydlig parallell till hur AIK hanterade äventyret i Champions League. I båda fallen resulterade det ambitiösa programmet i bakslag som medförde att laget så småningom åkte ur Allsvenskan.

Malmö FF leddes länge av den patriarkaliske ledaren Eric Persson med den demokratiska logiken som ledstjärna. I slutet av sin tid som ledare bytte han fot och såg företagsstyrningen som en möjlighet – och kanske förutsättning – för att nå framgång. Det ideellt demokratiska arbetet var inte längre lika fruktbart, utan det behövdes ekonomiska resurser från reklam, sponsring, spelarförsäljningar och publikintäkter, för att det skulle vara möjligt att professionalisera spelartruppen. Därför rekryterade han bankdirektören Hans Cavalli-Björkman som sin ersättare. Så vid mitten av 1970-talet bytte MFF till ett företagsstyrt ledarskap. Strax före sin avgång rekryterade Persson den unge brittiske tränaren Bob Houghton, som krävde att även få vara manager. Nu infördes i praktiken den uppdelning av uppgifter som senare utvecklades till klubbdirektör och sportchef. Därmed förlorade styrelsen, lagledare och spelare sin tidigare makt över laguttagningar samt över hur fotbollen skulle spelas.

Houghton införde tillsammans med Roy Hodgson det kollektiva försvarsbetonade spel som har kommit att kallas den svengelska modellen. Genom att på så sätt skapa en betydligt mer effektiv och framgångsrik fotboll,

40 Bill Sund, *Fotbollindustrin*, Visby 2008, kapitel 7; Torbjörn Andersson, *Spela fotboll bondjävlar! En studie av svensk klubbkultur och lokal identitet från 1950 till 2000-talets början. D. 1, Helsingborg, Landskrona, Malmö, Listerlandet, Växjö och Göteborg*. Eslov 2011, s 27, 44-74

löste föreningen ett centralt styrproblem. Under de sex år som Houghton och Hodgson tränade MFF och HBK vann någon av föreningarna Allsvenskan fem av åren. Och 1979 gick MFF som första svenska lag till final i Europacupen. Under 1980-talet dominerade Malmö FF svensk fotboll tillsammans med IFK Göteborg, vars tränare Sven-Göran Eriksson deltog i vidareutvecklingen av det kollektiva spelsystemet.

Samtidigt som spelet organiserades på ett professionellt sätt, fortsatte spelarna vara halvprofessionella. Östers IF hade redan tidigare infört träning dagtid. 1976 inledde MFF en satsning på professionella spelare när fyra ungdomar anställdes. De professionella satsningarna under Houghtons tid som coach gjorde det möjligt att träna hårdare än tidigare. En helt professionell spelartrupp infördes av ekonomiska skäl först år 1989. Den hårda träningen tillsammans med det kollektiva spelsystemet gav resultat. En betydelsefull del i strategin var att utbilda egna spelare, för att på så sätt försörja laget med egna spelare, vilket var ett sätt att lösa det styrproblem som uppstod när värvningen av spelare blev alltför dyrbar.

Den professionella satsningen på fotbollen kombinerades av en motsvarande företagsanpassad satsning på föreningen. Cavalli-Björkman förstärkte föreningens kontakter med näringslivet och införde effektivare ekonomistyrning. Under hans ledning växte en professionell organisation fram. Vid millenieskiftet växte sponsorintäkterna och föreningen började arbeta mer med varumärket. För att komma tillrätta med underskottet och kunna värva spelare bildades bolaget MFF 2000 AB och så såldes Zlatan Ibrahimović till Ajax för 82 miljoner kronor, vilket gjorde Malmö FF till Sveriges rikaste klubb – en position som föreningen inte bara befäste utan snart förstärkte rejält.⁴¹

Under 2010-talet har Malmö FF varit en allsvensk topplubb med framgångar i Champions League, som gav en mycket stark ekonomi med ett kapital som översteg samtliga andra allsvenska klubbar.

Örebro SKs väg

I likhet med många andra elitsatsande föreningar hade Örebro SK ekonomiska problem under 1970-talet. Därför behövde föreningen finna nya vägar för att förbättra de ekonomiska resultaten samtidigt som föreningens styrning förändrade karaktär. Processen från demokratisk styrd till företags-

41 T Andersson 2011, s 147-51, 168-79, 281-94; T Peterson 1993, s 137 ff, 165-66, 182, 188; P Billing, M Franzén & T Peterson 1999, s 11, även s 13, 124-44; om Öster, se T Andersson 2011, s 254-80.

störd förening medförde att hybridkaraktären förstärktes. För att lösa problemet med det demokratiska underskottet stärkte föreningsledningen sin egen demokratiska legitimitet med hjälp av en identitetsstrategi. Det gjordes bland annat med hjälp av medlemstidningen, som inte bara framhävde klubbbandan, utan också spelade roll för att rekrytera funktionärer och ledare till den växande ungdomsverksamheten. På så sätt involverades fler medlemmar i föreningens verksamhet. Medlemstidningen gav dessutom föreningsledningen en direktkanal till medlemmarna.

Parallellt med de demokratiska satsningarna växte kraven på ekonomisk effektivitet och på att finansiera den allt dyrare manliga elitfotbollen. Tävlingslogiken och strävan efter framgång skapade det förändringstryck som låg bakom professionaliseringen av föreningen. År 1969 anställdes en verkställande direktör för att lösa det ekonomiska styrproblemet. Bara tanken på att en demokratiskt uppbyggd förening behövde en verkställande direktör – en roll som tidigare varit förbehållen näringslivet – visade att föreningen var på väg att ömsa skinn. Tanken var att föreningen behövde professionell kompetens för att på ett effektivt sätt administrera verksamheten. Örebro SK var tidigt ute med denna åtgärd, som förde över makt till en anställd från medlemmarna och de förtroendevalda. Denne fick bland annat i uppgift att utveckla föreningens affärsdrivande verksamhet och fick även makt över föreningens ekonomiska förvaltning, vilket skapade förutsättningar för att effektivisera den. Behoven av effektivitet prioriterades därför framför de demokratiska ambitionerna.

Ett led i strävan efter ekonomisk effektivitet och sportslig framgång var att sektionerna skulle bära sina egna kostnader. På så sätt blev styrningen tydligare, samtidigt som förändringen var ett tecken på att ekonomistyrningen var överordnad andra styrningsformer. Hädanefter skulle inte heller den manliga elitfotbollen belastas av kostnader från de mindre lönsamma delarna av föreningen. I slutet av 1980-talet ledde denna process till att sektionerna avknoppades. De olika föreningarna hölls samman av en gemensam alliansförening. En liknande modell skulle även andra föreningar tillämpa. Den innebar i praktiken att föreningen blev en koncern. Följden av organisationsförändringarna var att makten centraliserades. Organisationen blev med en företagsekonomisk term ”plattare”, vilket förstärkte företagsstyrningen av föreningen.

En viktig anledning till dessa förändringar av styrning och organisationsprinciper var att de sportsliga resultaten varit otillfredsställande. 1978 degraderades ÖSK och gick först tio år senare åter upp i Allsvenskan. För att etablera sig i Allsvenskan behövde föreningen en större ekonomisk kostym än

tidigare. Under 1980-talet började därför sponsorintäkterna spela allt större roll. En annan åtgärd för att skapa en effektivare ekonomisk förvaltning, var att föreningen redan under 1970-talet startade ett aktiebolag – ÖSKs Försäljnings AB – vid sidan av föreningen. Bolaget tog bland annat hand om försäljningen i samband med matcher, men drev också gatukök och fruktafärer.

Daniel Alsarve menar att satsningarna på att nå sportsliga framgångar till slut innebar en förändring från föreningsdemokrati till företagsdemokrati. Vid ingången till 1990-talet hade professionella funktionärer tagit över verksamheten. Nu sågs fotbollen som en ”affärsidé”. Därför gällde det att vårda varumärket.⁴²

Företagsmodellen på mindre orter⁴³

Det krävdes ekonomiska resurser för att utveckla företagsmodellen. Det visar en jämförelse med bruksorter och mindre städer – där publiken var mindre och där förutsättningarna att finansiera stora delar av verksamheten med hjälp av sponsorer inte heller var lika stora som i de större städerna. Här berör vi brukslagen Degerfors IF och Sandvikens IF.

AIK, IFK Norrköping och de föreningar vi jämför med ovan har oftast befunnit sig i Allsvenskan. På grund av storleken på sina intäkter lyckades de etablera en företagsstyrd modell. De båda föreningar vi kommer in på nu befinner sig i det idrottsliga och ekonomiska mellanskiktet i svensk herrfotboll. Under 1960- och 1970-talen följdes inte sportsliga ambitioner och ekonomiska förutsättningar åt. Därför sökte föreningarna på olika sätt utveckla en företagsstyrd modell.

Degerfors IF

De nära kontakterna med ortens järnbruk bidrog till att bruksföreningen Degerfors IF hade stora framgångar under den tidiga efterkrigstiden. När så bruket inte längre hade ekonomiska förutsättningar att stödja föreningen på samma sätt som tidigare, förändrades föreningens villkor.

42 Daniel Alsarve, *I ständigt strävan efter framgång. Föreningsdemokratins innehåll och villkor i Örebro Sportklubb 1908-89*. Örebro 2014, s 167-98

43 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019, s 219-31

När den manliga fotbollen professionaliserades blev det allt svårare för mindre föreningar att hänga med i kostnadsutvecklingen. Tävlingslogiken bidrog på så sätt till att ledningen för Degerfors IF i början av 1980-talet startade en framtidsdiskussion inom föreningen. Denna ledde till ett företagstänkande, men man var medveten om att det saknades ekonomiska förutsättningar för att utveckla samma företagsmodell som inom de ovan behandlade föreningarna. Ekonomin baserades på publikintäkter, reklam liksom stöd från kommunen och Jernverket. Eftersom det stora företaget hade fått problem började föreningens ledning fråga sig hur den skulle klara sig utan de båda huvudsponsorernas stöd. Föreningen behövde anpassa sin organisation så att den ekonomiskt kunde bli självständig. Hittills hade Jernverket bidragit med sponsormedel och hade dessutom i patriarkalisk anda anställt spelare, betalat utbildningsprogram för anställda spelare och finansierat tjänster som läkare och massör. Stödet var alltså mycket omfattande.

Jämfört med i storstäderna fanns det inte samma förutsättningar att använda publikintäkter för att skapa en ekonomisk bas. Inte heller fanns det en stor grupp alternativa sponsorer som skulle kunna ta över ansvaret efter Jernverket. Därför var det nödvändigt att finna andra vägar. Degerfors IF kunde inte längre konkurrera på spelarmarknaden med attraktiva löner. Däremot kunde föreningen i samarbete med Jernverket erbjuda spelare utbildning, så att de fick en social bas när de slutade spela fotboll. Det var en framkomlig väg. Spelarförsörjningen som styrproblem försökte man lösa genom att vidareutveckla de egna spelarna och satsa på egna ungdomar. En sådan strategi gav mervärde både för kommunen och för stålverket. I framtidsdiskussionen ingick också hur organisationen skulle styras mer effektivt. Föreningen behövde en fungerande byråkrati som baserades på professionell kunskap och som styrdes mer effektivt än tidigare i en linjeorganisation. Med en effektiv och företagsanpassad organisation anpassade man föreningen till den kommersialiserade fotbollens villkor.

Efter att ha förankrat frågan i spelarrådet beslutade styrelsen att organisera om föreningen utifrån en mer dynamisk företagsliknande organisationsmodell. Den var förutsättningen för att man skulle kunna bygga ett topplag i division II. Styrelsen beslutade också att stärka varumärket och förstärka relationerna till kommun och näringsliv. Med hjälp av ”fortlöpande styrning” skulle organisationen förändras. Men det var viktigt att behålla brukarsidentiteten.⁴⁴

När föreningen började bygga sitt varumärke av kommersiella och identitetsmässiga skäl var det viktigt att ha god kontakt med media. PR-verk-

44 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 1980

samheten utvecklades starkt under 1980-talet och marknadsaktiviteterna professionaliserades.⁴⁵ Även föreningen professionaliserades i viss mån. En kanslichef anställdes för att organisera föreningsarbetet och ”sälja föreningen”, det vill säga arbeta med reklam och sponsorverksamhet.⁴⁶ Det hjälpte inte utan i början av 1990-talet hamnade föreningen i en akut likviditets-kris, då alla betalningar stoppades förutom löner och sociala avgifter. Den akuta situationen berodde delvis på att den ena storsponsorn Avesta AB sade upp sitt sponsoravtal när företaget ombildades.⁴⁷ Det stora företaget skulle fortsätta att vara huvudsponsor, men inte under samma förutsättningar som tidigare.

De ekonomiska villkoren medförde att föreningens marknadskommitté behövde söka nya vägar till sponsorintäkter och för att marknadsföra föreningen. I det arbetet inspirerades den av andra föreningar, som IK Brage, som kom på besök och berättade om sin marknadsföringsstrategi. I den ingick bland annat att skaffa en stor mängd mindre sponsorer – i stället för att förlita sig på några få stora. I detta arbete outsourcades marknadsföringen.⁴⁸

År 1986 omsatte Degerfors IF närmare 3 miljoner kronor. Kärnverksamheten bedrevs dock nästan helt på ideell basis.⁴⁹ Föreningen hade inte tillräckliga ekonomiska resurser för att skapa en helt igenom professionell organisation, utan den blandade styrelsens ideella arbete med att professionell kompetens skötte centrala föreningsfrågor som ekonomi och marknadsfrågor. Kommunen spelade stor roll som sponsor, eftersom orten Degerfors i så stor utsträckning präglades av den manliga fotbollen.⁵⁰ Vid den här tiden blev sponsorvården allt viktigare. I kontakterna med sponsorer framhöll man inte bara fotbollen, utan också att föreningen hade en samhällelig uppgift.⁵¹ Det var ytterligare ett uttryck för att föreningen vävdes in i det lokala samhället.

Det skulle krävas flera omorganisationer för att hantera de ekonomiska styrproblemen. 1997 delades föreningen upp i en sport- och en affärgren, vilket var ett ganska typiskt inslag i en företagsstyrd förening. Affärgrenen leddes av en affärschef, som styrde över ekonomi, personal, kansli, sponsorer och merchandising. I denna målstyrda verksamhet hade styrelsen huvudansvaret och styrde över strategi, policy, organisation och kontrollfrå-

45 Djac, Degerfors IF arkiv, Medlemsmötesprotokoll 18/6 1980

46 Djac, Degerfors IF arkiv, Minnesanteckningar från stormöte 2/3 1985

47 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 9/12 1991

48 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 7/5 1984, 2/10, 9/10 1985

49 Djac, Degerfors IF arkiv, Brev till kommunstyrelsen 9/9 1986

50 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 10/2 1996

51 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 12/5 1996, 24/9 1997, Minnesanteckningar från ett informationsmöte 9/10 2000

gor. Till exempel antog styrelsen en marknadsplan, vars syfte var att arbeta mer professionellt för att få maximal företagsexponering. Samtidigt värnade man om medlemmarna. För en elitsatsande förening i en småort var det nödvändigt att knyta samman samhället, företagen och föreningen.⁵²

Nästa stora insats rörde hur föreningen skulle få en stabil ekonomi, vilket var en förutsättning både för den sportsliga verksamheten och för det långsiktiga samarbetet med sponsorerna. Ett sponsoravtal med Avesta Sheffield lade grunden för den ekonomiska saneringen.⁵³ Samtidigt fortsatte man ständigt att arbeta för att utveckla och bredda sponsorverksamheten. En omorganisation år 2001 syftade till att ansvarsfrågorna skulle bli ännu tydligare. Dessutom behövde man få en bättre kostnadsuppföljning, vilket visar hur ekonomistyrd föreningen blivit.⁵⁴

På sikt förändrades också styrelsens arbete. Den blev mer policyinriktad vilket medförde att den målstyrde verksamheten på samma sätt som ett företag eller en kommun. Diskussionerna på styrelsemötena var konfidentiella och medlemmarnas inflytande begränsades till årsmötet.

Även rekryteringen av spelare utifrån styrdes under 2000-talet på ett mer professionellt sätt än tidigare. Inspirerade av andra föreningar inledde år 2006 föreningen en bolagisering av verksamheten och beslutade att bilda ett riskkapitalbolag för köp och försäljning av spelare. Föreningens policydokument från 2009 stipulerade att spelare i första hand skulle rekryteras från närområdet och utvecklas av klubben, så att de representerade Degerfors IF både som juniorer och seniorer. Därutöver skulle man om möjligt rekrytera klassspelare. Även tränare skulle i första hand rekryteras från närområdet. Det var viktigt att tränaren hade ”ett stort DIF hjärta” och dessutom var beredd att bosätta sig på orten.⁵⁵ Identifikationen med föreningen och orten var även fortsättningsvis en betydelsefull del av varumärket.

Sandvikens IF

Sandvikens IF förändrades på ett liknande sätt som Degerfors IF och ställdes inför samma övergripande problem att förändras från att vara ett brukslag och att skapa tillräckliga ekonomiska förutsättningar för att det skulle vara möjligt att införa en företagsstyrd modell och därmed en större ekonomisk

52 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 20/5, 20/8, Bilaga, Utkast till marknadsplan, 18/9 1997

53 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 27/6, 17/7 2000

54 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 31/7, 9/10 2000, 27/11 2001, Bilaga 1, 2 och 3

55 Djac, Degerfors IF arkiv, Styrelseprotokoll 2006-09

kostym. Vid samma tid som i Degerfors IF startade en diskussion om hur denna förändring skulle gå till. Styrelsen menade att föreningen saknade kunskap i managementstrategier – alltså i hur man skulle styra ett företag. Man menade också att föreningen saknade tydlig planering och organisation vilket lett till oklar ordergivning och till brist på samordning och kontroll. Dessutom saknades tydliga verksamhetsmål. Redan i början av 1970-talet går det att se en strävan efter att skapa en målstyrd verksamhet.

Med hjälp av en omorganisation ville man snabba upp beslutsvägarna och få kontroll över föreningens verksamhet. Huvudstyrelsen fattade alla beslut i fotbollsärenden, medan tränaren ansvarade för laget. Liksom tidigare koncentrerades styrelsearbetet på den fortsatta saneringen av ekonomin samt på att utveckla organisationen. I det syftet anställdes en kanslichef, som även fick ansvar för reklamförsäljningen. Det gick inte längre att bygga föreningens verksamhet på frivilligarbete.⁵⁶

Den nya styrmodellen var ekonomidrivna med rutiner för hur budgetarbetet skulle skötas, hur kontrollsystemet skulle se ut och hur de ekonomiska åtgärderna skulle följas upp. När detta var gjort lade styrelsen, år 1985, fram en handlingsplan, vars mål var att laget skulle nå Allsvenskan år 1988. Denna visade sig vara orealistisk och skapade ekonomiska problem. Medlet att lösa krisen var att vidareutveckla styrmodellen och effektivisera organisationen ytterligare. Hela tiden sökte man nya vägar till att effektivisera organisationen. I brist på medel för att anställa fler försökte man använda medlemmar, som arbetade i olika arbetsgrupper. Här kopplades alltså ekonomistyrningen, målstyrningen och projektorganisationen samman. Det visade sig inte heller vara en framkomlig väg, eftersom de ideellt arbetande medlemmarna saknade nödvändiga kunskaper. Trots problemet menade man dock att medlemmarnas arbete behövdes för att vända trenden. Dessa representerade ju föreningens demokratiska bas, vilket legitimerade utvecklingen mot en företagsmodell.

Trots att den ekonomiska grunden var bräcklig formulerade styrelsen som framtidsmål projektet ”SIF 90 – mot eliten”, vilken både behövde en god organisation och en stabil ekonomi. Liksom tidigare betonade man hybridkaraktären med medlemsarbete, företagsstyrning samt stöd från medlemmar, samhälle och näringsliv.⁵⁷ Vid millennieskiftet var det dags igen – med en ny utredning för att organisationen skulle bli tydligare och effektivare. Utredningen ställde styrelsen inför ett vägval: antingen accepterade den en

56 SkA, Sandvikens IF arkiv, Huvudstyrelseprotokoll 1980, Medlemsmötesprotokoll 1980, Verksamhetsberättelse 1981

57 SkA, Sandvikens IF arkiv, Verksamhetsberättelse 1985-88, 1991; Sandvikens IF kansli, Huvudstyrelseprotokoll 16/6 1992

lägre ambitionsnivå eller så satsade den så att det skulle bli möjligt att nå Allsvenskan. Liksom tidigare valde styrelsen den högre ambitionsnivån.⁵⁸

Numera styrdes föreningen med hjälp av verksamhetsplaner på det sätt som är vanligt i en målstyrd organisation. Man försökte även skapa en tydligare och mer effektiv organisation. 2007 organiserades verksamheten om på nytt. Föreningen delades upp i Fotboll (elit och ungdom), Marknad och Kansli. Även denna gång motiverades förändringen med att ansvarsområden, beslutsgångar och rapporteringsvägar skulle bli tydligare. Dessutom avvecklade styrelsen den ideellt arbetande sportkommittén, som tidigare alltid hade valts av medlemmarna. Den tog även bort höstmötet, eftersom den ansåg att det räckte med att vid behov ordna informationsmöten.⁵⁹ Därmed hade de demokratiska villkoren förändrats betydligt och medfört att medlemmarna utöver årsmötet hade mycket liten makt över organisationen. Under en lång följd av år hade förening strävat efter att skapa en effektiv organisation, som kunde kontrollera ekonomin samtidigt som den var beslutsför och kompetent, så att man skulle nå framgångar på idrottsplanen. Följden av detta arbete var att verksamheten numera var helt professionellt styrd, med en förtroendevald styrelse som i praktiken hade samma ansvar som en bolagsstyrelse. Trots detta nådde man inte alls de idrottsliga framgångar som man drömde om. En orsak till det var att man inte lyckades skapa en tillräckligt rymlig ekonomisk kostym.

Under 1980-talet handlade det ekonomiska arbetet om att sanera ekonomin. Ledstjärnan var att det ekonomiska arbetet skulle vara förnuftsstyrt, och inte utgå från orealistiska drömmar om sportsliga framgångar som kunde generera goda ekonomiska resultat. Trots det fortsatte den ekonomiska kräftgången, eftersom A-laget inte nådde nödvändiga framgångar, vilket satte djupa spår i ekonomin. Publiken minskade och sponsorintäkterna likaså. Det var också svårt att ordna arbete i kommunen till spelare, vilket gjorde det svårare att värva spelare och att få de egna spelarna att stanna.⁶⁰ Även under den första hälften av 1990-talet var ekonomin problematisk. Föreningen redovisade minussiffror år för år.⁶¹ Man töjde till och med på lagen. Hösten 1995 ledde en skatterevision till att ordföranden åtalades. Föreningen hade inte betalt arbetsgivaravgifter för åren 1994 och 1995.⁶² Följden var att skatteverket tvingade styrelsen att göra en avbetalningsplan.

58 Sandvikens IF kansli, Verksamhetsberättelse 2001, Huvudstyrelseprotokoll 9/9 2002

59 Sandvikens IF kansli, Huvudstyrelseprotokoll, 2007, 2009; Verksamhetsplan för Sandvikens IF 2001-2004, Styrelseprotokoll 2001-2015

60 SkA, Sandvikens IF arkiv, Verksamhetsberättelse 1983,1984

61 SkA, Sandvikens IF arkiv, Verksamhetsberättelse 1995

62 Sandvikens IF kansli, Verksamhetsberättelse 1996

Nu betonade styrelsen behovet av att öka sponsorintäkterna. Likviditeten fortsatte dock att vara ansträngd fram till millennieskiftet.⁶³ Under 00-talets första hälft fortsatte de ekonomiska problemen och det blev inte möjligt att skapa den stabila ekonomiska grund som behövdes för att nå sportsliga framgångar.

En viktig anledning till de ekonomiska problemen var att man inte lyckades öka sponsorintäkterna tillräckligt. I början av 1990-talet försökte man göra det med hjälp av en mer professionell marknadsföringsorganisation.⁶⁴ Marknadsarbetet var en av föreningens mest energikrävande delar. Ett medel i arbetet med att nå sponsorer var särskilda sponsträffar och en mer organiserad sponsrvård. Som typisk projektorganisation tillsatte man marknadsgrupper, omorganiserade dem och ombildade dem för att bli mer professionella. Man arbetade framför allt med fyra möjliga bidragsgivare – det lokala storföretaget Sandvik, kommunen, övriga privata näringslivet och bankerna. Och resultatet var att sponsorintäkterna växte.⁶⁵

Marknadskommittén föreslog vilka produkter, aktiviteter och förhållningssätt som fram till 2010 skulle säkerställa sponsorintäkter, kommundstöd och engagemang från SIF:s medlemmar, för att ta stegen upp i Superettan. Målet var att öka omsättningen från 3-4 miljoner till 10-14 miljoner kronor. I marknadsarbetet var det viktigt att stärka varumärket Sandvikens IF för sponsorer, skola, kommun och allmänhet. Ett professionellt företag utbildade de marknadsansvariga i hur man bättre skulle sälja varumärket Sandvikens IF. I likhet med många större föreningar försökte man även bilda ett riskkapitalbolag, vars syfte var att handla med spelare.⁶⁶ De medel som Sandvikens IF använde var desamma som de tidigare nämnda föreningarna använde för att bli framgångsrika.

Sandvikens IF var också en socialt engagerad förening. Det var ett sätt att förankra sig lokalt och att förstärka kontakterna med kommunen, det civila samhället och näringslivet. År 2003 presenterade Sandvikens IF ett målinriktat program för att förena föreningens idrottsliga verksamhet med socialt ansvarstagande för barn och ungdomar. Föreningen förankrade sig lokalt för att nå unga talanger, ta socialt ansvar och bli en betydelsefull aktör på den lokala arenan. Skillnaden jämfört med tidigare var det planmässiga sättet man gjorde det på.⁶⁷ Föreningen arbetade även med funktionshindre och

63 Sandvikens IF kansli, Huvudstyrelseprotokoll 1/5 1997, Verksamhetsberättelse 2000, 2001

64 SkA, Sandvikens IF arkiv, Verksamhetsberättelse 1990, 1992

65 Sandvikens IF kansli, Verksamhetsberättelse 2006, Huvudstyrelseprotokoll 22/3 1996, 9/9 2002, 14/4 2005, 29/3 2007

66 Sandvikens IF kansli, Huvudstyrelseprotokoll 4/4 2007 Bilaga 1, 11/6 2012

67 Sandvikens IF kansli, Huvudstyrelseprotokoll 4/4 2007, Bilaga 1

förståndshandikappade ungdomar, samt med att skapa ett alternativt forum med idrottsliga och kulturella aktiviteter för ungdomar.⁶⁸ I samma riktning var satsningen som startade 2014 på att ordna fotbollsverksamhet för nyanlända flyktingar.⁶⁹

Det sociala arbetet var betydelsefullt för varumärket. När föreningen på det här sättet agerade samhälllig filantrop i stor skala, innebar det att den skapade goodwill för sig själv som förening, men även för de företag som sponsrade föreningen. Dessutom underlättade det för kommunen att ge föreningen olika typer av stöd. Föreningen blev den goda föreningen som tog socialt ansvar, vilket i sig spelade stor roll för byggandet av varumärket. Dessutom integrerades föreningen i den samhällliga välfärdsapparaten. När företagen sponsrade föreningen gav de pengar inte bara till elitsatsningarna, utan också till den ansvarstagande föreningen, vilket indirekt var det samma som att företagen själva tog ett socialt ansvar i en marknadsstyrd tid, då stat och kommun höll på att retirera från delar av sina välfärdsuppdrag. Föreningen och dess sponsorer blev det goda exemplet när det civila samhället övertog samhällsuppgifter, som tidigare stat, landsting och kommun ansvarat för. Det byggde även varumärken för sponsorerna.

Därmed fungerade välfärdsåtagandena som en betydelsefull demokratisk legitimering. De utfördes till stor del som frivilligarbete, i en förening och i en tid då frivilligarbetet framför allt var betydelsefullt för den omfattande breddverksamheten. På så sätt blev Sandvikens IF inte bara en elitsatsande förening, utan den kunde också motivera sin existens för medlemmar som hade andra bevekelsegrunder än att se elitlaget i Superettan. Legitimiteten markerades även av att föreningen gjorde en nödvändig social insats och att den hade framgång med sitt sociala arbete. Samhällsarbetet var alltså ett viktigt uttryck för föreningens hybridkaraktär och för att föreningens verksamhet byggde på demokratiska värden.

Riskkapitalbolagens roll

Som synes hade de mindre föreningarna inte samma förutsättningar att utforma ett fotbollsföretag. Även andra vägar att bilda bolag var i stor utsträckning förbehållna de större föreningarna. Ett sätt att bli en framgångsrik aktör på spelarmarknaden blev från och med millennieskiftet att bilda riskkapitalbolag. Under 2000-talet hade flera klubbar inom svensk elitfot-

68 Sandvikens IF kansli, Verksamhetsberättelse 2004

69 Sandvikens IF kansli, Verksamhetsberättelse 2014

boll ekonomiska problem. Den lösning som flera av dem använde var att outsourca delar av verksamheten och hädanefter fungera som elitidrottsföretag. Ett medel för att utveckla verksamheten var att använda riskkapital och låta riskkapitalister eller riskkapitalbolag köpa in sig i föreningar. Så småningom reglerades även riskkapitalbolagen av regler om trepartsägan-
de.⁷⁰ Riksidrottsförbundets 51-procentregel begränsar möjligheten att använda riskkapital. Enligt regeln måste ju föreningen äga en majoritetsandel av bolaget. Därmed är det inte möjligt för penningstinna kapitalister att äga svenska idrottsföreningar.

I Sverige går det att skilja mellan tre typer av idrottsbolag som är eller har varit knutna till föreningsverksamheten. För det första är det sedan år 1999 möjligt att bolagisera elitverksamheten och bedriva den i bolagsform. För det andra går det att outsourca sidoverksamhet och driva den i bolagsform – till exempel för att hantera sponsringsfrågor. Andra former av outsourcing är eventbolagen och transportbolag. För det tredje har det varit möjligt att bilda riskkapitalbolag.

Bolagiseringen av elitverksamheten syftar utöver att skilja verksamhetsgrenar åt, också till att bolaget ska kunna utnyttja de skatteregler som gäller aktiebolag och till att utveckla den ekonomiska hanteringen och ekonomistyrningen av verksamheten. Fördelen med sådana sidobolag är att dessas verksamhet kan bedrivas vid sidan av föreningen och dess verksamhet. Till exempel kan ett transportbolag också verka på den öppna marknaden. Slutligen, riskkapitalbolagen skapar förutsättningar för företagare att köpa och sälja spelare på den globala spelarmarknaden. Riskkapitalbolaget, som inte omfattas av 51-procentregeln, och som äger spelaren, kan på så sätt låta spelaren representera den förening som riskkapitalbolaget knutit sig till. Om spelaren byter klubb under kontraktstiden, kan vinsten tillfalla ägaren och inte föreningen. Det medför alltså att föreningarna inte gör vinst på spelarförsäljningar, men får samtidigt inte heller någon kostnad när spelaren köps in.⁷¹

Riskkapitalisters investeringar kan ske på olika sätt. En vanlig form är att riskvilligt kapital investeras av privatpersoner som helhjärtat ger stöd till föreningen och som inte i första hand vill ha avkastning på insatt kapital eller ägarskap i föreningen. En annan form är att riskkapitalisten precis som i annan affärsverksamhet förväntar sig en vinst på sitt insatta kapital. Ofta

70 Se t ex A Bilanovic & C Eidberg, "Riskkapital i svensk elitidrott- Framtiden för elitidrottsföretag?" Examensarbete i företagsekonomi, *Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet* 2014

71 <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan>. <http://www.svenskafans.com/fotboll/17597.aspx>.

används finansiering med hjälp av riskkapitalbolag när föreningen saknar likvida medel.

Ett annat sätt att bolagisera är att elitfotbollsverksamheten i sin helhet läggs i bolagsform. På så sätt bedrev år 2015 AIK Fotboll AB, Djurgårdens Elitfotboll AB, Hammarby Fotboll AB och ÖSK Elitfotboll AB elitfotboll i bolagsform. En del föreningar var vid denna tid organiserade på ett tredje sätt och hade ett eller flera bolag som var kopplade till föreningen. Till exempel ägde IFK Göteborg ett marknadsbolag, IFK Göteborg Promotion AB, som bedrev merchandiseförsäljning i anslutning till föreningens verksamhet. Helsingborgs IF ägde på motsvarande sätt marknadsbolaget HIF Service AB, som bedrev försäljning av reklam, souvenirer och andra marknadsaktiviteter kopplade till föreningen, medan Malmö FF ägde eventbolaget MFF Event AB, som bedrev försäljning av föreningens event i arenan. Det har även blivit vanligt att ett bolag äger fotbollsarenan. IF Elfsborg ägde år 2015 Borås Arena AB och Kalmar FF Kalmar Fastighets AB (via Kalmar Event AB). I några fall var föreningarna delägare i arenan: IFK Norrköping FK ägde 58 procent av Parken Event och Arena AB, som ägde AB Norrköping Idrottspark, medan Malmö FF ägde 81 procent av Fotbollsstadion i Malmö AB.⁷²

Företagsföreningarna och demokratin

Särskilt efter Bosmandomen och vad Torbjörn Andersson kallar ”chockglobaliseringen”⁷³ inrättade sig klubbarna i en global näringskedja genom att utbilda egna spelare och värva relativt billigt. Sedan vidareförlade de spelarna, skrev så långa avtal med dem som möjligt och sålde kontraktbundna spelare till de mer penningstinna ligorna. På så sätt har svensk herrfotboll dragits in i ett kommersiellt kretslopp, som i stor utsträckning påverkat demokratin villkor. 1967 avskaffades amatörreglerna. Under perioden därefter skapade de manliga elitfotbollsföreningarna en hybridorganisation där den demokratiska och den kommersiella logiken möttes. Och snart var inte detta tillräckligt, utan både lag och organisationer professionaliserades och blev fotbollsföretag. Anställda professionellt kompetenta funktionärer tog över arbetsuppgifter som tidigare sköttes inom ramarna för den demokratiska organisationen. För att nå framgång var det nödvändigt för de ledande fotbollsföreningarna att organisera sin verksam-

⁷² A Bilanovic & C Eidberg, 2014, s 14, 46

⁷³ T Andersson 2011

het så effektivt som möjligt, för att nå sportsliga resultat. Därför uppvägdes medlemmarnas demokratiska anspråk av ambitionen och möjligheterna att nå sportslig framgång.

Tävlingslogiken medförde att inte bara fotbollen utan också föreningarna behövde professionaliseras. I den professionella organisationen ansvarar marknadsavdelningen för kontakterna med sponsorer, medan den sportsliga organisationen ansvarar för att fotbollslagets förutsättningar kan optimeras. Denna förändring medför att ledarna behöver arbeta på ett nytt sätt jämfört med tidigare. Nu är det inte längre rationellt att en eller ett par patriarkaliska ledare styr och kontrollerar hela verksamheten. Nu skapar föreningarna vertikalt organiserade effektiva organisationer, som styrs av ledare som besitter nödvändiga företagsledande kompetenser. De tidigare formerna av organisationskapital, som bland annat innebar att ledarna kunde hantera folkrörelsens demokratiska utmaningar, samtidigt som de hade öga för vilka spelare som föreningen behövde värva, är inte längre ändamålsenliga. I stället behövs vid sidan av kunskaper om fotboll, näringslivskunskaper om hur man organiserar en professionell verksamhet och det sociala kapital som medför att man kan skapa goda relationer till reklamköpare och sponsorer.

Följden av förändringarna när företagsledarna – eller ”slipsnissarna” som de ibland kallas – tog över de framgångsrika fotbollsföreningarna, är att organisationens demokratiska logik underordnas den kommersiella logiken. Företagsstyrningen kan av medlemsopinioner och supportrar därför uppfattas som problematisk. Det beror dock inte enbart på den auktoritära ledningen, utan också på att en stor del av makten förflyttas från den demokratiska arenan till anställda funktionärer, vars positioner i hög grad liknar ledande befattningar inom moderna storföretag. Konsekvensen för demokratin är att makten över föreningen i stor utsträckning förs över från de förtroendevalda ledarna till anställda funktionärer samt från medlemsmajoriteten till en liten grupp medlemmar med det ekonomiska och symboliska kapital som behövs för att leda framgångsrika företag. De förändrade demokratiska villkoren medför på så sätt att medlemskapet försvagas både demokratiskt och identitetsmässigt.

Styrmodellens inbyggda demokratiska underskott medför att ledarskapet behöver kunna legitimera sin ställning genom att ständigt leverera framgångar. Det beror på att den kommersiella logiken är sammankopplad med ett framgångsrecept, men också på att idrottsrörelsens demokratiska logik, och de värden den bygger på, fortfarande är betydelsefulla för maktrelationen mellan medlemmar och ledning. Av dessa skäl kan ledarskapets bristande framgångar fungera som betydande negativa maktresurser. Ledarskapets

makt eroderar när det inte kan leverera. Under sådana förhållanden utsätts styrmodellen för stora påfrestningar, när den demokratiska logiken och de demokratiska värdena sätts ur spel av missnöjda medlemmar och supportrar.

Förändringsprocesserna har samband med hur föreningarna löser sina styrproblem. Det överordnade problemet under perioden efter amatörbestämmelsernas slopande var att professionaliseringen av laget och föreningen medförde att kostnaderna växte samtidigt som intäkterna inte gjorde det. De vikande publiksiffrorna medförde dessutom att basen för intäkterna försvagades – direkt i form av minskade publikintäkter och indirekt genom att företagets intresse av att sponsra verksamheten och köpa reklamplatser påverkades av fotbollens kommersiella potential. Därför försökte alla undersökta föreningar med olika medel minska kostnaderna och använda de tillgängliga resurserna på ett mer effektivt sätt än tidigare.

Ett av styrproblemen var att handskas med spelaresurserna mest effektivt och hålla nere spelarkostnaderna. Som ett led i detta arbete försökte de förmå spelarna att vara lojala med sina föreningar och inte lockas av spelarmarknadens lockrop, som skapade konkurrens om spelarna, vilken i sin tur trissade upp lönenivån. Före Bosmandomens frigörande av spelarmarknaden motverkades denna tendens av att det var förhållandevis dyrt att värva ”färdiga” spelare. Därefter steg lönenivåerna snabbt. Ett sätt att försöka sätta spelarmarknaden ur spel var att skapa en så stark föreningsidentitet så att spelare valde att inte byta klubb. Denna form av identitetsarbete bör successivt ha försvagats när identiteten blev en del av den företagsstyrda föreningens varumärke. Detta torde ha bidragit till att spelarnas lojalitet med den egna föreningen begränsades.

Före vändningen av publikintresset från och med 1990-talet var förutsättningarna att kunna konkurrera om ”färdiga” spelare begränsad. Endast de mest framgångsrika föreningarna som utöver publikunderlag och sponsrintäkter också kunde räkna in intäkterna från internationella matcher – som Malmö FF och IFK Göteborg – hade vid denna tid råd att värva svenska toppspelare. Andra föreningar hade sällan råd med sådana affärer, utan värvade i stället ungdomar och utvecklingsbara spelare under det absoluta toppskiktet. Det mest effektiva sättet att ”förädla” sådana spelare var etableringen av egna ungdomsakademier eller liknande satsningar på egna spelare.

En annan lösning var att använda de tillgängliga spelarna på ett mer effektivt sätt. Det bidrog till den svengelska modellens genombrott. Malmö FF, Halmstad BK och IFK Göteborg som utvecklade det kollektiva spelsättet allra först nådde också stora framgångar. Andra föreningar som valde att

hålla fast vid sitt sätt att spela fotboll kunde som Hammarby IF tillfälligt nå framgångar, men på sikt sjönk deras relativa konkurrenskraft. IFK Norrköping är ett bra exempel på detta. Till slut blev även IFK Norrköping av konkurrensskäl tvungna att överge sin tidigare offensiva spelstil och etablera ett kollektivt spelsystem.

När både laget och tränaren professionaliserades fick många föreningar stora ekonomiska problem. Särskilt hård drabbades småklubbar som Degerfors IF och Sandvikens IF. Men även huvudstadens tre storklubbar hade länge svajig ekonomi. Medan Hammarby IF så länge som möjligt satte den demokratiska logiken främst valde AIK och Djurgårdens IF att företagsanpassa sin verksamhet. Med företagsmodellen ökade näringslivets inflytande över fotbollen – både genom att många företagsledare tog allt större plats i föreningarna och genom att företagens sponsring och köp av reklam spelade en central roll för att tillhandahålla nödvändigt kapital. Företagsmodellen medförde även att föreningsverksamheten professionaliserades och gjordes mer företagslik. Inte minst blev anställda funktionärer som sportchefer och klubbdirektörer allt viktigare. Och i det sammanhanget passade övergången från tränare till manager företagsmodellens sätt att styra både organisationen och idrotten.

I företagsmodellen spelade medlemsdemokratin liten roll. Sällan hölls fler än två möten per år och vanligen var ganska få medlemmar närvarande. Den demokratiska organisationens inflytande försvagades på kostnad av de anställda tjänstemännens. Etableringen av en målstyrd organisation, som baserades på en åtskillnad mellan beställare och utförare, försvagade än mer medlemmarnas inflytande – allra helst som målstyrningen var ekonomistyrd. Tendensen förstärktes av att de flesta föreningarna avknoppade och ”outsourcade” delar av verksamheten. AIK var pionjärer på att driva verksamheten i bolagsform. Detta var nödvändigt för att få in kapital, men bidrog också till att styrningen blev mer företagspräglad.

Som ett led i varumärkespräglingen och för att förstärka sin förankring i den lokala miljön blev samhällsarbetet allt viktigare för flera föreningar.