

# Kvinnorna inom den kommersiella fotbollen

© Christer Ericsson & Björn Horgby

Örebro universitet

Författarkontakt <christer.ericsson@oru.se>

Publicerat på [idrottsforum.org](http://idrottsforum.org) 2020-09-21

I den här artikeln undersöker vi villkoren för vissa kvinnliga elitfotbollsklubbar för att utveckla en ren affärsmodell från 1990-talet. Vi har valt föreningarna i vår studie på grundval av deras sportsliga framgångar och sätt att bygga sina organisationer. Sedan starten har kvinno fotboll existerat under helt andra förhållanden än herrfotbollen. Kommersialiseringsprocessen för manlig elitfotboll tog lång tid, och det var först på 1980-talet som den företagsstyrda modellen ersatte de tidigare modellerna. I kvinno fotboll skedde förändringen senare och inte riktigt på samma sätt som i herrfotbollsklubbar. Detta berodde på att kvinno fotboll på grund av de patriarkala maktförhållandena i samhället länge var socialt marginaliserad och därför hade sämre förutsättningar för kommersialisering. Vår studie visar att de föreningar som har varit mest framgångsrika på sikt när det gäller organisation och sport har varit hybridorganisationer som kombinerade demokratisk och företagsstyrning. Eftersom den demokratiska styrningsmodellen

fortfarande har en relativt stark ställning i kvinno fotboll finns det ett förenings- eller organisationskapital som har bidragit till att de mest framgångsrika klubbarna har kunnat utveckla hybridorganisationer så framgångsrikt.

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.

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).

I vår bok *Fotboll, kommersialisering, demokrati* diskuterar vi i ett kapitel damfotbollens kommersialiseringprocess. Den svenska damfotbollen på elitnivå har en förhållandevis kort historia. 1973 spelades den första landskampen. Tjugofem år senare hade damfotbollen etablerats och antalet licensierade spelare över 15 år ökat från 10 000 till över 40 000.<sup>1</sup> Dessutom nådde damfotbollen stora internationella framgångar. Den svenska damfotbollens förändring har under årens lopp belysts av några forskare, däribland av pedagogen Eva Olofsson. Hon konstaterar att damfotbollens genombrott hade nära kopplingar till kvinnornas inträde på arbetsmarknaden under senare delen av 1960-talet. Hon hävdar också att damfotbollens genombrott under 1970-talet sker samtidigt som den samhällliga genusordningen förändrades.<sup>2</sup> Inom den patriarkalt styrda idrottsrörelsen fanns dock ett motstånd mot att kvinnor skulle spela fotboll på samma sätt som män. Olofsson betonar att kvinnorna vid denna tid saknade maktpositioner inom svensk fotboll.<sup>3</sup>

Efter den trevande starten har damfotbollen utvecklats snabbt. Dock har den manliga elitfotbollen fortfarande en hegemonisk ställning i förhållande till damfotbollen, ett faktum som har påverkat medierna och det publika intresset, likväl som de kommersiella och de organisatoriska förutsättningarna. 1978 bildades Elitföreningen Damfotboll för att driva föreningarnas intressefrågor. 2013 bytte föreningen namn till Elitfotboll Dam (EFD) och huvuduppgiften för EFD blev att tillsammans med medlemsföreningarna utveckla Damallsvenskan och Elitettan. För perioden 2014-2017 preciserades fyra målsättningar för verksamheten: att Damallsvenskan skulle utvecklas till en serie i världsklass; att Elitettan skulle fostra framtida stjärnspelare; att utveckla talanger till att bli världsklass samt att talang- och spelarutvecklingen skulle bidra till de olika landslagens framgångar. Historikern Jonny Hjelm har studerat den svenska damfotbollens etablering i Sverige 1965-1980. De första åren spelade kvinnor fotboll lokalt. De första lokala serierna startade åren 1968-1970. Innan dess spelades tävlingsmässig damfotboll vid några universitet och inom korpen. Intresset från SvFF och distriktsförbunden var dock minst sagt svalt. Under första hälften av 1970-talet tvingades distriktsförbunden av SvFF att agera och damfotbollen inordnades i förbundets alla organisationsled. Därmed var grunden lagd för genombrottet som kom vid mitten av 1970-talet. Då utvecklades en nationell damfotbolls elit

1 25 år med svensk damfotboll 1988, s 16 och förord; E Olofsson 1989, s 166

2 E Olofsson 1989, s 179-181

3 ibid

samtidigt som flickfotbollen etablerades i alla distrikt och i alltfler fotbolls-föreningar.<sup>4</sup>

Sett i ett baklängesperspektiv kan vi konstatera att det inte blivit som man hoppades. En bidragande orsak är sannolikt den att kommersialiseringsprocesserna utvecklats långsammare i svensk fotboll än i konkurrerande länder. Damfotbollen har medialt levt i skuggan och brottats med låga publiksiffror och det finns en nära koppling mellan publik och medialt utrymme. Vilket i sin tur påverkat möjligheterna till sponsors- och reklamintäkter. Damföreningarna ekonomiska förutsättningar har, minst sagt, varit begränsade. Det har resulterat i att spelarsättningar är mycket lägre inom damfotbollen och att professionaliseringsprocesser är av betydligt senare datum. Vad som också är noterbart är att framgångsrika damfotbollslag kommit från orter där herrfotbollen inte är eller har varit framgångsrik. Möjligen är detta nu på väg att förändras när allsvenska klubbar hakar på den internationella trenden att likt storklubbarna som Paris SG, Juventus, Chelsea, Wolfsburg, Barcelona och Arsenal starta damlag inom samma organisation som herrlagen. I boken diskuterar vi damfotbollen utifrån antagandet att eftersom olikheterna mellan herr och damfotbollen medfört att kommersialiseringsprocesserna varit av betydligt mindre omfattning bör den demokratiska styrmodellen varit starkare än inom herrfotbollen. Utifrån detta antagande har vi studerat några damfotbollsklubbar.

## Umeå IK

Föreningen bildades 1984, spelade i div 4 1985. 1992 tog laget steget upp i division 2 och med ekonomisk hjälp av en lokal sponsor, värvades spelare från övriga Sverige och Nordamerika. Spelare som Malin Moström, Frida Östberg, Tina Nordlund, Hanna Ljungberg. Umeå IK blev i slutet av 90-talet en av de ledande damfotbollsföreningarna i landet. Under 00-talet vann föreningen Damallsvenskan sju gånger och även Uefa Women's Cup två år i rad vilket betydde att de var bästa klubb laget i världen. 2004 lyckades föreningen också värva den unga brasilianska talangen Marta Vieira da Silva, som blev en av världens absolut bästa damspelare.

Framgångarna innebar att UIK fick en mycket större publik än de övriga damallsvenska lagen. Föreningen byggde sin ekonomi på publik- och sponsorintäkter som genererade tillräckligt med resurser för att stärka spelartruppen. Under de framgångsrika åren under den första hälften av 00-talet

---

4 J Hjelm 2004, se ffa s 244-254

tre-dubblade föreningen årsomsättningen och några av de bästa spelarna blev professionella spelare i klubben. I slutet av 00-talet då stommen i den ”gyl-lene generationen” slutade och Marta flyttade vidare tog den framgångsrika perioden slut. Kostnaderna ökade snabbt när damfotbollen i Sverige blev en mer affärsdrivande verksamhet detta samtidigt som Umeå IKs intäkter försvagades betydligt, framför allt på grund av minskade sponsortäkter. 2008 började de ekonomiska problemen bli ytterst allvarliga.

År 2009 var Umeå IK fortfarande bäst i Europa, men den negativa tren-den fortsatte. Föreningen hade stora likviditetsproblem och var i akut behov att få in miljonbelopp.<sup>5</sup> Föreningen hotades av konkurs. Ekonomin behövde saneras och organisationen effektiviseras. Ett led i saneringen av ekonomin och ett sätt att lösa de uppkomna organisatoriska styrproblemen blev att lämna den demokratiska styrmodellen, där arbetet i stor utsträckning utför-des ideellt av förtroendevalda ledare och istället organisera föreningen efter en företagsmodell med en anställd klubbdirektör. För att överleva satsade föreningen på egna talanger och minimerade lönekostnaderna. Föreningen lyckades på så sätt tillfälligtvis komma ur det akuta läget. 2015 var Umeå IK åter i akut kris. Trots besparingar, sänkta spelarlöner, och nya samarbets-partners räckte inte pengarna.<sup>6</sup> Återigen hotade en konkurs runt hörnet och så här fortsatte det. Under säsongen 2016 var verksamheten både sportsligt och ekonomiskt i fritt fall. Ett extra medlemsmöte hölls i september 2016. Då saknade föreningen både ordförande och styrelsemedlemmar. Trots att spelarlönerna åter hade sänkts saknades vid halvårsskiftet 1,5 miljoner kr. Styrelseordförande, tränaren och tränarstaben avskedades. Oro i spelartrup-pen om vad som skulle hända och massiv kritik i medierna. Organisationen höll på att falla samman. Umeå IK var inte den enda Damallsvenska fören- ing som hade stora ekonomiska problem under 2010-talet. Även om lönerna var låga var spelarna mer eller mindre professionella och det rådde en skarp konkurrens på spelarmarknaden om de skickligaste spelarna. Dessutom re- kryterades många utländska spelare, som höjde kvalitén i Damallsvenskan, men ökade kostnaderna. Därtill var publiksiffrorna på de flesta håll mycket blygsamma. Faktorer som dränerade ekonomin. Säsongen 2016 saknade Damallsvenskan dessutom tv-avtal. För Umeå IK som inte hade råd att vär- va spelare gick det inte längre att konkurrera sportsligt. Säsongen slutade med degradering ur Damallsvenskan.

För föreningen var krisen inte bara ekonomisk och sportslig, utan också organisatorisk. Det hade tagit årtal att bygga en effektivt fungerande orga-

5 <http://www.de.se/sport/fotboll/umeå-ik-kan-begäras-i-konkurs/091002>

6 <http://www.dn.se/sport/fotboll/ekonomisk-kris-i-umeå-ik/150604>

nisation, men det tog inte så lång tid att knäcka den. Vad som kan konstateras är att föreningens försök att förändras från demokratisk till företagsstyrning inte lyckades. Det verkar varken funnits personella kompetenser eller ekonomiska förutsättningar för detta. Den fråga vi ställer utifrån exemplet Umeå IK är: om införandet av företagsstyrning i en idrottsförening baserat på professionella kompetenser förutsätter att det finns en tillräckligt med ekonomiska resurser? Ett möjligt svar är att de ekonomiska möjligheterna behöver vara så stora att föreningen har råd att anlita sådana professionella resurser, som har det organisatoriska företagskapital och den förmåga som behövs, för att bygga en framgångsrikt fungerande företagsorganisation, vilken både kan styra föreningen och klarar av att skapa en stabil ekonomisk grund. Ett kompletterande svar är att en framgångsrik företagsstyrd förening även behöver ideellt ledarskap med det organisationskapital som är nödvändigt för att lösa styrproblem som uppkommer i en förening där de ekonomiska villkoren medför att föreningen hela tiden befinner sig på randen till avgrunden.

Vad som inträffade i Umeå IK var att den demokratiska styrmodellen med ideellt arbetande ledare lyckades anpassa ekonomin med hjälp av sponsorer och reklam. Man lyckades också bygga ett lag och ett spel som grundlades av egna och värvade norrländska spelare, vilket skapade en stark sammanhållning. När de framgångsrika åren var över, i takt med att den inhemska konkurrensen ökade, fungerade inte längre den demokratiska styrmodellen. Det fanns inte heller ekonomiskt eller organisatoriskt utrymme för att utveckla en framgångsrik företagsstyrd modell.

## Tyresö FF

Tyresö FF bildades 1971 av några ledande socialdemokrater som bodde i området. Föreningen är idag mest känd för damlagets kortvariga framgångssaga. Efter några tidigare säsonger i Damallsvenskan på 90-talet kvalificerade sig laget återigen år 2010. Säsongerna 2012 och 2013 blev laget svenska mästare. Klubben spelade även cupfinal 2011. Framgångssagan avslutades år 2014 med att laget förlorade finalen i Champions League mot det tyska storlaget Wolfsburg.<sup>7</sup> Den kortvariga framgångssagan inleddes med att entreprenören Hans Löfgren kom till föreningen. Då låg laget i div 3. Han menade att föreningen hade utvecklingspotential men att detta förutsatte att

---

7 Tyresö ff hemsida. Wikipedia;[https://sv.wikipedia.org/wiki/Tyresö\\_FF](https://sv.wikipedia.org/wiki/Tyresö_FF)

den omvandlades till ett bolag.<sup>8</sup> Han presenterade sina idéer för huvudstyrelsen som övertygades om att detta var rätt väg att gå. Hans Löfgren anställdes som sportchef och påbörjade förändringsarbetet. För att etablera laget i Damallsvenskan behövde laget värva meriterade spelare. Detta krävde en helt annan ekonomisk styrka än vad föreningen hade. För att utveckla ekonomin skapade föreningen en företagsstyrd organisation med ett nätverk av sponsorer. År 2013 bolagiserades delar av föreningen. Med idrottsbolaget Tyresö Fotboll AB (TFAB) fick damlaget en egen ekonomi. Men redan vintern 2014 visade det sig att föreningen hade stora ekonomiska problem. Den 6 mars ansökte bolaget om rekonstruktion. Två veckor senare försattes Tyresö Fotboll AB i konkurs av Nacka tingsrätt, efter det att Skatteverket som hade en fordran på 1,5 miljoner kronor sagt nej rekonstruktion.<sup>9</sup> Den 28 april meddelade SvFF att Tyresö FF på ekonomiska grunder inte beviljades elitlicens för nästa säsong. Laget tvångsnedflyttades. Beskedet kom dagen efter laget spelats sig till en plats i finalen i Champions League.

De ekonomiska problemen berodde, enligt TFABs ordförande Hans Lindberg, på uteblivna sponsorintäkter och på kostnader i samband med byggandet av en ny läktare på Tyresövallen. Nu när ekonomin blev offentlig visade det sig att skulderna inte bara gällde obetalda skatter, utan bolaget hade också omfattande lån som inte betalats av. När bubblan sprack visade det sig att den sammanlagda skulden var åtta miljoner kronor. För att betala av dem räckte det inte med att hålla inne lönerna. Lönekostnaderna var jämförelsevis mycket höga för att vara en svensk damfotbollsörening med en total månadskostnad på ungefär en miljon kronor. Lagets stora stjärna Marta hade en månadslön på 168 000 kronor.<sup>10</sup> Det var priset för att konkurrera i toppen. De höga lönekostnaderna och de otillräckliga sponsorintäkterna var huvudskälet till föreningens ekonomiska problem. Problemen kunde fortgå eftersom det utvecklades en omfattande tystnadskultur på föreningens kansli, ingen vågade gå emot bolagets ledande personer.<sup>11</sup> Föreningens styrning hade blivit så auktoritär att de anställda inte vågade opponera sig.

I Tyresö FF tog en liten grupp drivande företagare över föreningen och drev den utifrån en vision. Medlemsinflytandet var högst begränsat. Framgångarna legitimerade styrelsesättet. Tyresö FF är inte ett exempel på en utvecklad företagsstyrning av själva organisationen, utan snarare ett exempel på vad som kan hända när företagare fick styra, utan att ta ett motsvarande

8 <http://www.aftonbladet.se/fotboll/sverige/article12011918ab.090926>

9 DN 3/3 2014, <http://www.dn.se/sport/fotboll/tyreso-ff-riskerar-konkurs/>

10 *Aftonbladet* 12/3 2014; <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/damallsvenska/article185791>

11 <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/article18540248.ab>

ansvar för hela organisationen. En följd av detta blev att föreningen via bolaget tog på sig en alltför stor ekonomisk risk för att nå sportsliga framgångar. Tyresö FF är ett av de främsta exemplen på ett ekonomiskt risktagande som inte fungerar.

## Eskilstuna United DFF

Eskilstuna United DFF är ett resultat av en sammanslagning av Eskilstunaföreningarna Slagsta IK och Tunafors SK. Sammanslagningen skedde 2002 efter att genomgripande diskussioner förts mellan klubbarna. Den nya föreningen byggde först upp en fungerande organisation i huvudsak baserad på föreningsdemokratiska principer. I denna arbetade en sponsorgrupp. Tillsammans med Eskilstuna City fick föreningen medel från Eskilstuna Rekarne Sparbanksstiftelse för att bygga ett klubbhus. En samlingspunkt för att skapa föreningskänsla. Kommunen bidrog med att finansiera en idrottskonsulent så snart klubben kunde visa att den hade 250 aktiva ungdomar som var medlemmar i föreningen. Konsulenten kom att fokusera sitt arbete på att söka bidrag till olika projekt. I samband med uppbyggnaden av organisationen formulerades visionen att föreningen skulle bli en ledande klubb i Sverige både i sin bredd- och elitverksamhet. I visionen ingick även att föreningen skulle genomsyras av professionalism, kombinerad med hög etik och moral. Förutsättningen för detta var en professionell organisation och en stabil ekonomi.<sup>12</sup>

Den företagsinriktade och målstyrda visionen var förutsättningen för föreningens olika verksamhetsplaner. Sponsorfrågan gavs högsta prioritet då ett marknadsråd tillsattes med sju personer, med ansvariga utsedda för varje aktivitet. Denna projektorganisation lyckades det första verksamhetsåret få in 400 000 kronor från sponsorer. En annan projektgrupp ansvarade för kontakterna med kommunen. Bland annat sökte den olika projekt, till exempel ett integrationsprojekt, som syftade till att få invandrarflickor att börja spela fotboll. Ett annat projekt rörde i klassisk folkrörelseanda utbildning av ledare.<sup>13</sup> Utöver projektorganisationen anställdes även en sportchef som framförallt skulle ägna sig åt att utveckla talanger och ta hand om representationslaget. Spelare bjöds in till provspel och i jakten på etablerade spelare

12 Mötesprotokoll vid bildandet av Eskilstuna United Dam Fotbolls Förening 29/9 2002, även Mission, vision, mål, ledstjärnor och strategi, november 2002 och Styrelseprotokoll 10710 2003.

13 Eskilstuna Uniteds kansli, Styrelseprotokoll 8/10, 5/12 2002

fick föreningen stöd av det kommunala fastighetsbolaget, som hjälpte klubben med lägenheter till United spelare.<sup>14</sup>

Verksamheten var målstyrd och blandade ideellt och professionellt arbete. Styrelsen arbetade med de övergripande frågorna och formulerade mål, strategier och policys. Flera ”råd” bildades i en projektorganisation – en mellanform mellan demokratisk och företagsstyrning med syfte att avlasta styrelsen som skulle koncentrera sitt arbete på den verksamhetsplan som bar namnet ”mot Allsvenskan”.<sup>15</sup> 2007 lyckades marknadsrådet etablera ett långsiktigt sponsringsarbete med Eskilstuna Rekarne Sparbank som gav en miljon kronor om året.<sup>16</sup> Med detta avtal i ryggen påbörjades en diskussion om att bilda Eskilstuna United AB. För att nå allsvenskan krävdes förändringar. Spelarna behövde träna på dagtid och därför få ersättning för förlorad arbetsförtjänst. Kontrakten som skrevs gjorde mer prestationsbaserade. I planeringen ingick också att utveckla egna spelare. Truppen skulle på sikt innehålla 70 procent egna produkter. Som ett led i den professionella utvecklingen knöt föreningen en fysiolog, en sjukgymnast och en läkare till laget. Till behoven räknades också en ”sportmanager” och en professionell styrelse som skulle få hjälp av ett förstärkt kansli.<sup>17</sup> Föreningsarbetet delades upp i olika råd där ideella och professionella krafter arbetade tillsammans. Rådets uppgifter förtydligades och till varje råd sökte man ideellt arbetande medlemmar som hade den specifika kompetensen som behövdes inom rådets områden. Till Ekonomirådet söktes personer med ekonomiutbildning. Marknadsrådet skulle framför allt skaffa sponsorer och ansvara för sponsorvården. Utvecklingsrådets fokus var att ständigt utveckla organisationen till att bli mer ”elitmässig”.<sup>18</sup> Varje råd hade i uppgift att skriva rapporter till styrelsen efter en på förhand fastställd mall. Även budgeten granskades kontinuerligt. På så sätt fick styrelsen en regelbunden och återkommande kontroll av den samlade verksamheten.

När laget tog steget upp i allsvenskan 2013 var man väl förberedd. Föreningen hade bedrivit ett långsiktigt och kontinuerligt förbättringsarbete och strävat mot att vara professionell. Dessutom har man haft som policy att alltid ha ordning på ekonomin med en noggrann kostnadskontroll. Idag tillhör Eskilstuna United Damallsvenskans bättre lag. Den har en jämförelsevis stor och aktiv publik och är inte längre diskriminerad i jämförelse med herr-

14 Eskilstuna Uniteds kansli, Styrelseprotokoll 8/11 2004

15 Eskilstuna Uniteds kansli, Styrelseprotokoll 6/5 2006

16 Eskilstuna Uniteds kansli, Styrelseprotokoll 14/8 2008

17 Eskilstuna Uniteds kansli, Pärm Historia Eskilstuna DFF, Protokoll vid Framtidsmöte 30/8 2009

18 Eskilstuna Uniteds kansli, Styrelseprotokoll 12/4 2010



fotbollen i Eskilstuna. Det innebär bland annat att föreningen har förtur till träningstiderna. Jämfört med Umeå IK och Tyresö FF framstår Eskilstuna United som en mer framgångsrikt ledd förening, där företagsstyrningen inte har skett med hjälp av bolagiseringar, utan att man kombinerat ideellt och professionellt arbete i en målstyrd organisation, där styrmedlen har varit baserade på tydlighet och återkommande kontroll. Utifrån sitt demokratiska fundament har man lyckats skapa en företagsstyrd organisation.

## Kristianstad DFF

Kristianstad DFF fick sitt nuvarande namn inför säsongen 2006 efter att tidigare hetat Kristianstad/Wä DFF, sedan damsektionerna inom Kristianstad FF och Wä IF slogs samman senhösten 1998. KDFF kvalificerade sig till Damallsvenskan 2007. Premiären som sågs av närmare 2500 åskådare spelades mot Djurgårdens IF den 6 april 2008. Verksamhetsåret 2008 var sportligt framgångsrikt. Målsättningen att behålla den allsvenska platsen och öka publiksnittet uppnåddes.<sup>19</sup> Ekonomin däremot var ett bekymmer och kom så att förbli. Konkurshot har hängt över KDFF vid flera tillfällen sedan återkomsten till Damallsvenskan. Verksamhetsåret 2010 var också ekonomiskt tufft. Verksamheten inleddes med ett underskott på 1,1 miljoner kronor. Styrelsen hade under föregående år sanerat ekonomin vilket betydde en tunn trupp och nedläggning av farmarlaget DFF Kristianstadstjejerna. För att komma tillrätta med problemen anlät styrelsen på konsultbasis BDO Revision för att få hjälp med ekonomistyrningen. Styrelsen lyckades också övertala enskilda finansierare att ge föreningen villkorade kapitaltillskott. Utan denna externa finansiering hade föreningen aldrig fått elitlicens för vidare spel i Damallsvenskan. En ny styrelse valdes och den nye ordföranden var till vardags vice VD och företagsmarknadschef på Sparbanken 1826.<sup>20</sup>

I mars 2011 hade föreningen en sponsorträff där styrelsen presenterade idén att starta en ”framtdsgrupp” ett diskussionsforum med företagare, entreprenörer och andra personer som hade anknytning till KDFF.<sup>21</sup> Huvudsyftet var att initiativet skulle generera ekonomiska resultat. Situationen var akut eftersom föreningens likviditet hade försämrats märkbart. Marknadsgruppen skulle förstärkas och nätverksträffar med samarbetspartners skulle

<sup>19</sup> Kristianstad DFF arkiv, Årsredovisning 2008

<sup>20</sup> Kristianstad DFF arkiv, Årsmötesprotokoll 8/3 2011

<sup>21</sup> Kristianstad DFF arkiv, Styrelseprotokoll 16/3 2011

genomföras kontinuerligt. Styrelsen formulerade också ett nytt måldokument. Arbetet med att utveckla marknadsgruppens organisation innebar att den skulle styras mer effektivt med en tydlig struktur med tydliga roller för på bästa och effektivaste sätt utnyttja den kompetens och det nätverk som fanns. Saneringen av ekonomin gick dock långsamt.<sup>22</sup> Styrelsen menade att i den prekära ekonomiska situationen föreningen nu befann sig fanns två alternativ att välja. Det ena var att spara sig ur problemen och rätta munnen efter matsäcken; det andra var att satsa sig ur krisen. Den valde det andra alternativet. I samband därmed formulerade styrelsen en vision, vars mål var att vinna SM-guld 2014.<sup>23</sup> Styrelsen bedömde att visionen var realistisk med tanke på att man nu hade ”stor kompetens inom ekonomi, marknad och fotboll”.<sup>24</sup> I visionen ingick också att förstärka föreningens lokala och regionala identitet. Målet var att minst hälften av spelarna i truppen skulle vara fostrade i föreningen. Den lokala identiteten skulle, trodde man, både ge ökade publik- och sponsorintäkter.

Styrelsen ansåg nu att man för första gången ledde och styrde föreningen strategiskt och att de hade den fulla kompetens som krävdes för att driva en elitförening. En klubbchef och en kanslichef var anställda på halvtid, men många arbetsuppgifter utfördes fortfarande av ideella krafter. För att lyckas fullt ut menade styrelsen att föreningen behövde sträva mot att professionalisera organisationen ännu mer genom att tydliggöra olika ansvarsområden. Underställda styrelsen var klubb-, kansli- och marknadscheferna huvudansvariga för och styrde sina respektive områden. Föreningen styrdes nu av personer som kom från näringslivet. Det framgår väl av språkbruket i styrdokumentet. Till exempel handlade föreningens rekonstruktion om ”att sanera kostnadsmassan genom att införa kostnadskontroll och anpassa kostnadskostymen”.<sup>25</sup> Man konstaterade också under rubriken ”produkt-situationen” att föreningens samtliga lag höll god kvalitet.<sup>26</sup> Satsningen ur krisen lyckades inte. Genom privata lån lyckades föreningen klara elitlicensen i sista minuten inför säsongen 2014, och kunde samtidigt konstatera att den tidigare visionen hade misslyckats.<sup>27</sup> Inför säsongen 2015 tvingades man återigen låna pengar genom privata lån för att kunna driva verksamheten vidare. För att finna nya strategiska lösningar på de ständigt återkommande ekonomiska problemen ansåg styrelsen att en möjlig lösning var att

22 Kristianstad DFF arkiv, Årsbokslut 2011

23 Kristianstad DFF arkiv, Styrelseprotokoll 20/6 2012

24 Kristianstad DFF arkiv, Styrelseprotokoll 20/6 2012

25 Kristianstad DFF arkiv, Styrelsens handlingsplan för ekonomisk balans i Kristianstad DFF 2011

26 Ibid

27 Kristianstad DFF arkiv, Styrelseprotokoll 25/2 2024

bolagisera delar av verksamheten. På en extrastämma, med få medlemmar tog man beslut om att bolagisera verksamheten i ett så kallat ”Idrotts AB”.<sup>28</sup> Konkurshotet svävade dock även fortsättningsvis över föreningen. Kristianstad DFF bytte från demokratisk styrning till företagsstyrning av två skäl. Det ena var att föreningen under en framgångsperiod försökte nå ännu större sportsliga framgångar. Det andra var att den ansåg företagsstyrningen vara det enda sättet att rädda ekonomin och den fortsatta elitlicensen. Föreningen behövde, ansåg man, vara professionellt organiserad med tydliga ansvarsområden. Nu lyckades man ändå inte lösa de grundläggande ekonomiska problemen trots en offensiv företagsstyrning. Lösningen blev att förstärka företagsstrukturen genom att bolagisera delar av verksamheten.

## Linköpings FC

Innan Linköpings FC var BK Kenty damfotbollslaget i Linköping. BK Kenty startade damfotboll 1967-68. 1997 gick laget upp i Damallsvenskan. Det blev bara en säsong, men innan BK Kenty blev Linköpings Fotboll Club var laget uppe och vände i Damallsvenskan två gånger till. Det fanns dock varken organisatoriska eller ekonomiska förutsättningar för att göra laget till ett stabilt allsvenskt lag. På ett extra årsmöte 4 november 2003 biföll föreningen ett samarbetsavtal med Linköpings Hockey Club. Därmed förändrades den demokratiskt styrda föreningen till att bli företagsstyrd. I den nybildade föreningen blev LHCs ordförande Christer Mård också ordförande i LFC. Det första året hade LHC det ekonomiska ansvaret för verksamheten, därefter fördes ansvaret över till LFCs styrelse. Samarbetsavtalet fick LFC de ekonomiska förutsättningarna, som BK Kenty dam saknade för att etablera sig i damallsvenskan. En hårdhänt ekonomistyrning kombinerades med målstyrning. Målstyrningen innebar bland annat att föreningen antog en marknadsstrategi där man varje år satte kvantitativa mål för hur sponsorintäkterna skulle utvecklas.<sup>29</sup> Styrelsen fick en helt annan strategiskt styrande roll än vad som varit fallet i BK Kenty.

Föreningen satsade också på att stärka sin position genom att knyta samman klubben med det lokala samhället, föreningen framträdde som hela stadens klubb. Kommunen bejakade detta och menade att Linköpings FC spelar en viktig och positiv roll för staden genom att medverka till att göra staden känd som en inkluderande och gynnsam miljö för ett damfotbolls-

28 Kristianstad DFF arkiv, Protokoll extra föreningsstämma 19/8 2015

29 Linköpings FC arkiv, Årsberättelser 2004-16; Å-K Engstrand 2015, s 7-61

lag.<sup>30</sup> År 2015 fick den dittills så framgångsrika klubben stora ekonomiska problem med ett underskott på nästan 1 miljon kronor. Ledarstaben bestod nu av tränare, assisterande tränare, målvaktstränare, materialförvaltare, fys-tränare, lagledare samt två läkare och två sjukgymnaster. Delvis berodde det på stora personalförändringar i organisationen, bland annat slutade den tidigare klubbdirektören. Den nya klubbdirektören Maria Hagström tog över och såg över och förstärkte organisationen särskilt marknadsgruppen. Genom kraftåtgärder lyckades man vända minusresultatet till ett överskott. Styrelsen hade sett över alla besparingsmöjligheter och samtidigt försökte man hitta nya inkomstkällor.<sup>31</sup>

Ett nytt steg var att förändra spelarrekruteringen. Inför säsongen 2003 fick några spelare ”proffskontrakt” och minst 3000 kr/år. När LFC etablerade sig fick rekryteringsverksamheten en helt annan roll – inte minst för att Damallsvenskan internationaliserades. Detta var en följd av uppkomsten av en spelarmarknad, som både ökade konkurrensen om de mest meriterade svenska spelarna och ökade kostnaderna. Fortfarande var dock lönerna blygsamma – 12 000-13 000 kr/månad för en deltidspessionell spelare. Så småningom förändrades villkoren, lönenivåerna steg och spelarna blev mer eller mindre professionellt anställda. I samband med denna förändring trädde också spelaragenterna in i handlingen.<sup>32</sup> Ur denna utveckling ökade behovet av att skapa en stark och uthållig ekonomi, vilket förutsatte en väl fungerande företagsstyrd organisation. I likhet med Eskilstuna United DFF har Linköpings FC skapat en framgångsrik organisation runt fotbollslaget. Bägge föreningarna blandar ideellt och professionellt arbete som präglas av en tydlig mål- och ekonomistyrning.

## Några slutsatser

De flesta damligor i Europa har under senare år blivit mer professionella. Den trenden har accentuerats än mer under det senaste året. I jämförelse med herrlagen har dock damföreningarna mycket små resurser. Så också i Sverige. Bland svenska damföreningar har till exempel LFC goda infrastrukturella resurser och en relativt professionaliserad trupp. I november 2017 visar att snittlönen för kvinnliga fotbollsspelare i Damallsvenskan låg på 10 000kr/månad, vilket motsvarar ungefär en niondel av de man-

30 Mattias Melkersson 2017 s 263-264

31 Linköpings FC arkiv, Årsberättelser 2015-16; Å-K Engstrand 2015, s 134-38

32 Å-K Engstrand 2015, s 143-51, 183-84

liga spelarnas genomsnittslön. De ekonomiska förutsättningarna medför att förutsättningarna för att utveckla en renodlad företagsmodell varit mindre inom damfotbollen än inom herrfotbollen. De föreningar som i vår undersökning varit mest framgångsrika organisatoriskt och idrottsligt är LFC och Eskilstuna United DFF. Båda föreningarna har varit hybridorganisationer som kombinerat demokratisk och företagsstyrning. Verksamheten har varit tydligt ekonomistyrd med noga kontrollerad budgetuppföljning och snabba reaktioner för att förhindra större förluster. Organisatoriskt har man blandat ideella och professionella krafter i en projektorganisation. Ekonomin har inte tillåtit att man har kunnat utveckla en helt igenom professionell organisation, som styrs utifrån en företagsmodell. Det största problemet är att publiksiffrorna fortfarande är alltför låga vilket gör att föreningarna inte kan skapa en stabil ekonomisk grund. Ett annat sammanhängande problem är bristen på medial uppmärksamhet som ökar möjligheterna att dra till sig sponsorer och reklam. Den instabila ekonomin bidrar till att föreningar som inte haft lika stabila organisationer, som Umeå IK och KDFF, riskerar att hamna i stora ekonomiska problem när organisationen i något avseende går fel och de sportsliga resultaten uteblir.

