

En kommersialiserad svensk idrottsmodell

En jämförande analys med Japan¹

© Björn Horgby & Christer Ericsson

Örebro universitet

Författarkontakt <bjorn.horgby@oru.se>

Publicerat på idrottsforum.org 2022-04-29

I den här artikeln diskuterar vi och jämför styrningen av svenska och japanska fotbollsklubbar utifrån de tre logikerna: den demokratiska logiken, tävlingslogiken och den kommersiella logiken. Dessa logiker påverkade klubbarnas verksamhet, både manliga och kvinnliga, och resulterade i olika typer av åtgärder och främjat olika former av maktutövning. Vi diskuterar en styrmodell baserad på den företagsstyrda modellen. I Sverige rådde den demokratiska modellen med olika mötes- och deltagarkulturer i fotbollsklubbar. I företagsmodellen styr den kommersiella logiken verksamheten. Under 1980- och 1990-talen började de svenska elitfotbollsklubbar använda denna modell för styrning och fotbollen blev alltmer kopplad till näringslivet. Maktförhållandena förändrades och flyttades från det demokratiska beslutsfattandet process i föreningarna till de yrkesutbildade medarbetarna. Ibland bedrivs fotbollsverksamheten även i ett aktiebolag. Den japanska modellen är en kontrast. Här ser vägen till fotbollsföretag helt annorlunda ut. I Japan har man byggt på sin egen historia med starka patriarkala företag. Därefter tog företaget J-League över kommandot

och beslutar över lokalt baserade klubbar utifrån principen att herrfotboll är ett nationellt samhällsbyggande projekt. Medan tävlingslogiken spelar stor roll för hur svensk herrfotboll är uppbyggd och utvecklad, har den japanska ligan medvetet arbetat för att motverka det. Så när den kommersiella logiken frikopplas från tävlingslogiken kommer vägen till fotbollsföretag att bli annorlunda.

BJÖRN HORGBY är professor emeritus i historia, Örebro universitet. Tillsammans med Christer Ericsson och Bill Sund skrev hanboken *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 gjuteriindustri, fotboll och bandy på bruksorter, och om paternalistisk politik.

1 Artikeln bygger framför allt på Christer Ericsson, Björn Horgby & Bill Sund, *Fotboll, kommersialisering, demokrati*. Malmö, Bokförlaget idrottsforum.org 2019; Björn Horgby & Christer Ericsson, "Fotbollsföretagen och demokratin", på idrottsforum.org 2020

De demokratiska folkrörelserna spelade en central roll vid formeringen av den moderna Sverige. Idrottsrörelsen organiserade sig som folkrörelse med en demokratisk representativ struktur, inhägnad av nationellt accepterade stadgar. Utifrån detta hävdar tidigare forskning att det finns en särskild svensk idrottsmodell, som baseras på folkrörelsens demokratiska principer.¹

Under senare decennier har delar av idrottsrörelsen – inte minst den manliga elitfotbollen – börjat kommersialiseras. Det innebär bland annat att idrottsverksamheten ibland bedrivs i aktiebolagsform; att aktiebolag köper och säljer idrottsutövare; och att många föreningar har professionaliserats, så att medlemsinflytandet har försvagats betydligt. De kommersiella utmaningarna har alltså påverkat det demokratiska konceptet.² Hur förändrades maktrelationerna inom föreningarna? Vilka kunskaper behövdes i en förändrad organisationsstruktur? Och hur agerade medlemmar och supportrar när det demokratiska inflytandet försvagades? Empiriskt material till den här studien om den svenska idrottsmodellens förändringar och utmaningar hämtar vi från klubbarna AIK och IFK Norrköping

Sett utifrån den moderna elitfotbollens expansion i Europa finns det huvudsakligen två sätt att organisera verksamheten – antingen som demokratiska föreningar eller som företagsstyrda klubbar. Här jämför vi den svenska idrottsmodellen med den japanska. Den byggde inte på ”organisering underifrån”, med lokala föreningar som slöt sig samman i en nationell folkrörelseorganisation, utan på ”organisering ovanifrån”, vilken vi strax återkommer till.

Styrmodeller och logiker

Kommersialiseringsprocesserna medför att det utifrån den övergripande demokratiska idrottsmodellen går att urskilja fyra styrmodeller för hur svenska fotbollsföreningar styrs. I dessa spelar det demokratiska fundamentet större

1 Jan Lindroth & Johan R Norberg red, *Ett idrottssekel. Riksidrottsförbundet 1903-2003*. Stockholm 2002; Johan R Norberg, red, *Föreningen, laget och jaget*. Centrum för idrottsforskning nr 2 2016.

2 Ericsson, Horgby & Sund 2019; även Horgby & Ericsson 2020

eller mindre roll. I den demokratiska styrmodellen organiserar sig medlemmarna själva med hjälp av en representativ demokratisk process, där verksamheten inhägnas av det demokratiska regelverket och av demokratiska normer, som bland annat innebär att alla medlemmar är lika värda och har rätt att komma till tals. Förtroendevalda väljs av medlemmarna på årsmötet. De förtroendevalda har möjlighet att delegera sin beslutande makt, men beslutsprocessen ska underställas medlemmarna. Medlemmarna styr därmed direkt eller indirekt genom sina förtroendevalda. Inhägnaden av organisationen utifrån demokratiska regler och normer innebär bland annat att det finns regler för hur valen ska gå till, hur förtroendevalda ska handla och hur ansvarsutkrävandet ska ske.³

Så såg det ofta ut fram till den tidiga efterkrigstiden. Vid sidan av den demokratiska styrmodellen utvecklades även en mer patriarkalisk variant, där en eller några få ledare styrde och ställde över ”sin” förening, utifrån samma grundläggande demokratiska premisser som i den demokratiska styrmodellen.

Den företagsstyrda modellen utvecklades när fotbollen professionaliserades. I den styrs organisationen som ett företag utifrån de professionella kompetenser som behövs för detta. Även denna styrmodell inhägnas av den demokratiska modellens premisser. Än så länge kräver Riksidrottsförbundet att styrningen ska baseras på representativ demokrati och på det stadgeverk som RF antagit. Det innebär att idrottsföreningar inte kan ägas av någon enskild person eller företag, som det till exempel är i engelska Premier League.

Slutligen den fjärde styrmodellen, den supporterpåverkade, kan ses som en reaktion mot den företagsstyrda modellens odemokratiska tendenser och innebär att supportergrupper försöker påverka föreningens styrning.⁴

Spelet mellan styrmodellerna påverkas av tre logiker: en demokratisk, en tävlingsinriktad och en kommersiell. Målet för den demokratiska logiken är att etablera, bevara och ibland återetablera demokratiska villkor i föreningen. Tävlingslogikens kort- och långsiktiga mål är att vinna framgång på fotbollsplanen. Utifrån logiken försöker föreningarna skapa en mer effektiv organisation. Behovet av att nå framgång medför att föreningarna strävar efter att förstärka sina ekonomiska resurser, så att de blir bättre rustade när de på en alltmer konkurrensutsatt marknad ska investera i spelare och tränare. Slutligen den kommersiella logiken är en konsekvens av tävlingslogiken.

3 Robert A Dahl, *Demokratin och dess antagonister*. Stockholm 1999. Björn Horgby, *Kampen om facket*. Umeå 2012, s 403 ff; Daniel Alsarve, *I ständig strävan efter framgång*. Örebro 2014 diskuterar hur demokratin praktiserades i Örebro SK.

4 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019

Enligt denna blir spelare och klubbar aktörer på en kommersiell marknad och behöver anpassa sig efter dess villkor. Det leder till utvecklingen av företagsmodellen. Tävlingslogiken medför att föreningar som varit styrda utifrån den demokratiska logikens principer, i tilltagande utsträckning blir kommersiella företag. Oavsett logik måste dock styrningen uppfattas vara legitim. Framgång skapar legitimitet, men inom ramen för den svenska idrottsmodellen är det nödvändigt att framstå som en demokratisk förening. På så sätt interagerar i den moderna kommersialiserade fotbollen den demokratiska och den kommersiella logiken med varandra.⁵

I den demokratiska styrmodellen utövar tre typer av aktörer makt inom föreningen – de förtroendevalda, de anställda funktionärerna och medlemmarna. En enskild förtroendevald ledare eller en grupp ledare kan i kraft av sina maktresurser styra organisationen på ett patriarkaliskt sätt. Kommercielliseringsprocessen leder till att delar av organisationen professionaliseras samt att makt glider över från förtroendevalda till ledande funktionärer, som styr utan ett tydligt demokratiskt mandat.⁶ En konsekvens är att den interna styrningen kommer i konflikt med den demokratiska logiken och den demokratiska styrmodellen. I företagsmodellen försvagas medlemskapet och ersätts delvis av ett supporterskap – där det inte spelar roll om man är medlem eller supporter, vilket kan leda till att missnöjda supportrar både kan agera innanför och utanför det demokratiska ramverket.⁷

Vår underliggande tes är att styrningen i föreningen utgår från hur maktrelationerna ser ut. Maktresurser byggs bland annat av att individer och grupper har tillgång till nödvändiga kunskaper för att styra föreningen. Här snuddar vi vid sociologen Pierre Bourdieus kapitalbegrepp – ekonomiskt, socialt och kulturellt kapital. Tre betydelsefulla kapitalformer för hur man kan styra en fotbollsförening är för det första ”fotbollskapital”, det vill säga kunskaper om att spela och leda en fotbollsförening; för det andra ”föreningskapital” som är centralt för hur man kan styra en demokratiskt organiserad förening; samt för det tredje ”företagskapital”, som kan definieras som den kunskap som behövs för att leda och administrera ett företag.⁸

Nästa avsnitt handlar om kommersialiseringsprocessen inom AIK och IFK Norrköping.

5 Dahl 1999; Ericsson, Horgby & Sund 2019.

6 Horgby 2012, kapitel 13 visar hur funktionärerna förstärkte sin makt inom fackföreningsrörelsen. Ericsson, Horgby & Sund 2019, s 50 ff

7 Ericsson, Horgby & Sund 2019, s 55-57.

8 Jfr Pierre Bourdieu, *Kultursociologiska texter*. Stockholm 1993.

AIK

På 1960-talet slog tv och idrott på tv igenom i Sverige. Fotbollspubliken minskade betydligt, likaså föreningarnas inkomster. Samtidigt förstärktes elitfotbollsföreningarnas ekonomiska behov av att spelarmarknaden började professionaliseras och av en växande konkurrens mellan klubbarna, som innebar att de behövde betala spelarna mer; se till att dessa tränade mer och bättre; utbilda spelarna bättre; och organisera spelet liksom verksamheten runt laget på ett mer effektivt sätt. Lösningen hette till en början bingo och lotterier. Det dröjde innan sponsring och reklam blev en betydelsefull inkomstkälla.

Från och med 1970-talet hade AIK flest medlemmar av de manliga elitfotbollsklubbarna i Sverige. Föreningen hade trots det svag ekonomi och boksluten visade ständigt röda siffror. Numera kom enbart 2 000 till 4 000 åskådare till matcherna och något fler vid derbyn. Det räckte inte alls när spelarkostnaderna steg i samband med professionaliseringen. Nu var det nödvändigt att finna nya finansiärer.⁹ Starka ledare från affärsvärlden utvecklade sponsornätverken och styrde från och med 1980-talet föreningen på ett mer företagslikt sätt med hjälp av sitt företagskapital. AIK grundlade ett aktiebolag för att hantera sponsormedlen, men fortfarande fick man störst inkomster från bingo.

Under tidigt 1990-tal uppstod ett nytt styrproblem. Huliganer avskräckte sponsorer. För att lösa de ekonomiska och organisatoriska styrproblemen försökte ledarna skapa en mer effektiv organisation. Man strävade efter att mobilisera medlemmar och supportrar för att bli Sveriges ledande fotbollsförening, men på sikt också för att hantera huliganproblemen. En målstyrd vision, en strikt ekonomisk kontroll och en professionalisering av organisationen, det vill säga betydelsefulla inslag i en företagsstyrd modell, medförde att fotbollssektionen skapade kontinuitet och stabilitet.¹⁰ Framgångar på planen medförde även att publiken växte. Sponsormedel, inkomster från tv och försäljning av spelare förbättrade ekonomin. Så 1997 var A-laget för första gången helt professionellt.

År 2000 bildade föreningen ett aktiebolag, till vilket den överlät varumärket och fotbollsverksamheten. Eftersom föreningen spenderade alltför mycket, betalade högre löner och köpte dyra spelare, försvann snart vinsterna. Den skakiga ekonomin förvärrades av huliganismen. 2004 räddade

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

10 Bolling & Johrén 2012, s 503-04; Intervju med Johrén 15/12 2017; Torbjörn Andersson, *Spela fotboll bondjävlar! D. 2*, Eslöv 2016, s 310-16.

några affärsmän ekonomin och tog över makten inom AIK Fotboll AB. Ytterligare ett steg i kommersialiseringen var att introducera AIK-aktierna på börsen.¹¹ Möjligheten att bedriva fotbollsverksamheten i en förening i ett aktiebolag berodde på att Riksidrottsförbundet år 1999 tillät konstruktionen under förutsättning att föreningens medlemmar innehade majoriteten av aktierna (den så kallade 51-procentregeln).¹² AIK använde danska Brøndby som förebild vid bolagiseringen. I enlighet med den demokratiska logiken stödde medlemmar och supportrar 51-procentregeln, som förhindrade kapitalstarka företagare från att ta makten i föreningen. Bland annat uppträdde medlemmar ur supporterorganisationen Black Army hotfullt för att försvara regeln.¹³

I AIK introducerades den företagsstyrda modellen i flera led. Man rekryterade ledare med företagskapital, som kunde utveckla sponsorskap och en mer företagslik organisation. Snart började man målstyra verksamheten och professionalisera organisationen, genom att föra över ideellt arbete till anställda med professionell kompetens. Ett senare led var att flytta över delar av verksamheten till aktiebolag och introducera aktien på börsen.¹⁴

IFK Norrköping

Även IFK Norrköping förändrades från att vara en demokratiskt styrd förening till att bli en företagsstyrd. Föreningen använde dock länge fotbolls- och föreningskapitalet som resurser. Det gav identitet.¹⁵ Samtidigt centraliserades makten till styrelsen; medlemsdemokratin hanterades som en kommunikationsfråga. Liksom i AIK sökte man länge klara ekonomin med hjälp av bingo och lotterier. Under 1970-talet började man söka stöd från näringslivet. Tävlingslogiken gjorde det nödvändigt att finna nya vägar för att nå framgång i en förening som tidigare tillhört landets främsta fotbollsföreningar. Under 1970-talet ledde Malmö FF utvecklingen. Bland annat satsade MFF på att utveckla föreningens unga spelare. Det sökte man

11 Andersson, 2016, s 334-37; email från Johrén 180118. Bolling & Johrén 2012, s 505; Intervju med Johrén 15/12 2017.

12 Bolling & Johrén 2012, s 505-06. Intervju med Axel Wester 14/10 2017. Wester var aktiv i AIK 1983-1992 och 1999-2011. Han var under en period ordförande i aktiebolagets styrelse.

13 Intervju med Wester 14/10 2017

14 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019

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

efterlikna.¹⁶ Däremot var man inte intresserad av att likt Malmö FF och Halmstad BK rekrytera välutbildade tränare som byggde en ny kollektiv spelmodell, den svengelska modellen.¹⁷

Både IFK Norrköping och AIK agerade långsamt i det nya mer professionella landskapet dominerat av den svengelska modellen. Till en början sökte IFK lösa de organisatoriska problemen genom att skapa en hybrid mellan ett företag och den demokratiska organisationen i en projektorganisation baserad på arbetande medlemmar.¹⁸ I slutet av 1970-talet gjorde affärsmän inträde som förtroendevalda. Ett annat steg var att registrera varumärket.¹⁹ Ett tredje var att skapa en målstyrd organisation – baserat på ett måldokument. Det var en åtgärd som var vanlig inom företag och inom offentlig verksamhet.²⁰

Tävlingslogiken medförde att dessa steg var otillräckliga. Ekonomin stabiliserades av sponsorpoolen och av positiva publiksiffror. Även Norrköping tvingades i början av 1980-talet tillämpa den svengelska modellen med press på bollhållaren.²¹ Den stora förändringen var emellertid att professionalisera organisationen, där fotbollen skildes från ekonomin. En bankman anställdes först som ordförande och därefter som klubbdirektör.²² 1990 outsourcades reklam och marknadsfrågor till ett klubbägt aktiebolag.²³ Nästa steg var att organisera verksamheten utifrån en beställar-/utförarmodell, där styrelsen fattade övergripande beslut om mål och strategier, medan de anställda funktionärerna utförde dem. Den här sortens åtskillnad mellan beställare och utförare höll på att bli allt vanligare inom både offentlig verksamhet och i affärsvärlden.²⁴ För att komma till rätta med huliganproblem såg man – precis som i AIK – till att de organiserade supportrarna skapade

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

21 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1983, 1984, Styrelseprotokoll 1983-84; också Tomas Peterson, *Den svengelska modellen*. Lund 1993

22 NSA, IFK Norrköpings arkiv, *90 år med IFK*. Norrköping 1987, p 6

23 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1989-92

24 NSA, IFK Norrköpings arkiv, Styrelseprotokoll 1992; även Björn Horgby, ”Makt och demokrati under 1900-talet”, i Hans Nilsson red, *Linköpings historia. 1900-talet*. Linköping 1999; Christer Ericsson, Björn Horgby & Shunji Ishihara, *Faderliga företagare i Sverige och Japan*. Stockholm 2016

en positiv arenakultur. Därmed gjordes läktarkulturen till en del av styrmodellen.²⁵

Vid mitten av 1990-talet var IFK Norrköping ett idrottsföretag som använde företagsstrategier för att utveckla fotbollen. Numera sågs inte längre demokratin som ett styrproblem. Allt handlade om att vara framgångsrika och att förbättra resultaten genom att öka omsättningen.²⁶ Degradering till Superettan skapade dock legitimitetsproblem. 2004 års årsmöte var stormigt och välbesökt.²⁷

2011 var IFK Norrköping inte bara en idrottsförening utan en koncern som inkluderade Parken Event och Arena AB och AB Norrköpings Idrottspark. Knutet till föreningen fanns riskkapitalbolaget Peking Soccer Invest, som ägde många av spelarna. Och när föreningen kommunicerade använde den managementtermer och talade om fotboll som en produkt.²⁸

Även i IFK Norrköping introducerades den företagsstyrda modellen i flera led. Först sökte man utveckla organisationen med hjälp av projektstyrning. I denna hybridorganisation arbetade ideella krafter. Snart rekryterade man ledare med företagskapital och började målstyra verksamheten och den professionella organisationen, så att de ideella krafterna ersattes av anställda med professionella kompetenser. Övergången till en beställar-/utförarorganisation var ytterligare ett led i utvecklingen liksom avknoppningen av verksamheter till aktiebolag.²⁹ Vägen till företagsmodell för de två studerade lagen såg alltså ganska lika ut, men innehöll också en del skillnader. Bland annat bedriver IFK Norrköping inte fotbollsverksamheten i aktiebolagsform.

Företagsmodellen och demokratin³⁰

Professionaliserings- och kommersialiseringsprocesserna påverkade i hög grad de demokratiska villkoren när tävlingslogiken medförde att klubbarna utvecklade en företagsstyrd modell där föreningsdemokratin åsidosattes. Det var viktigare att skapa en effektiv organisation för att nå sportslig framgång än att se till att medlemmarnas demokratiska krav uppfylldes. Bos-

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

26 IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 1997-2002

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

28 IFK Norrköpings arkiv, Årsberättelse 2009, 2010, 2011, 2012, 2013

29 C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019

30 Ericsson, Horgby & Sund 2019, s 236-41; Horgby & Ericsson 2020.

mandomen och vad idrottshistorikern Torbjörn Andersson kallar chock-globaliseringen³¹ påskyndade processen att inordna klubbarna i en global näringskedja, där svensk manlig fotboll blev en del av ett kommersiellt hjul. Tävlingslogiken utmanade därmed den demokratiska logiken och försvårade möjligheterna att bibehålla den demokratiska styrmodellen.

När organisationen professionaliserades fick marknadsavdelningen ansvar för sponsorkontakterna. Sportorganisationen optimerade lagets förutsättningar. Och ledarna behövde nya kompetenser. En patriark kunde inte längre styra och kontrollera all verksamhet. Föreningen organiserades vertikalt i en organisation som styrdes av ledare med nödvändig företagsledningskompetens. Tidigare former av föreningskapital fungerade inte längre. Detta hade varit betydelsefullt för ledare som hanterade demokratiska utmaningar i folkrörelser. Vid sidan av företagskapitalet var företagsledningarnas sociala kapital. Med hjälp av detta skapade de goda relationer till sponsorer och reklamköpare.

En annan följd av den kommersiella logiken var att en del av makten flyttades över till ledande tjänstemän med liknande ställning som sina motsvarigheter inom näringslivet. Dessutom överfördes stora delar av medlemsmakten till en liten grupp medlemmar med de kapitalresurser som användes vid styrningen av framgångsrika företag. Härmed devalverades medlemskapets värde både demokratiskt och som identitet. De demokratiska bristerna förstärkte behovet av att skapa framgång för att legitimera verksamheten. Men när den demokratiska logiken och dess värdesystem råkade i konflikt med den ledning som inte lyckades skapa tillräcklig framgång eroderade ledarskapets makt av konflikten med missnöjda medlemmar och supportrar.

Reaktioner mot företagsmodellen

De missnöjda medlemmarna och supportrarna handlar både i konflikt med och i enlighet med den demokratiska logiken och dess värdesystem. Under 1990-talet organiserade sig många supportrar i supporterorganisationer. En mindre del av missnöjet var hotfullt och våldsamt och riktade sig mot enskilda ledare och spelare. Supporteraktiviteterna kunde också rikta sig mot företagsstyrningen och mot odemokratiska fenomen.³² Problemet med firmor som organiserade huliganer var störst i Stockholm men förekom också

31 Torbjörn Andersson, *Spela fotboll bondjävlar! D. 1*, Eslöv 2011

32 Jfr Anders Green, *Fotboll och huliganism*. Stockholms universitet 2009:2, s 19-20; Ericsson, Horgby & Sund 2019, s 245-47

i Skåne och Göteborg.³³ Särskilt i AIK har de våldsamma supportrarna försökt få inflytande över organisationen, men mobiliseringen av medlemmar har delvis stävjat dessa försök. Däremot har hot och våld förmått flera ledare att lämna sina poster.³⁴ I Hammarby IF har spelare hotats om de övervägt att lämna föreningen. Den här typen av hot har också blivit vanligare på annat håll.³⁵

Svenska Fotbollssupporterunionen (SFSU) har nationellt och internationellt försvarat den moderna fotbollens demokratiska regler – bland annat 51-procentregeln. Försvaret av regeln skiljer Sverige från många andra europeiska länder. Därför har den svenska modellen blivit ett intressant exempel.³⁶ Också lokalt har organiserade supportrar försvarat regeln och den demokratiska modellen när föreningar sökt kringgå regelverket. AFC Eskilstuna spelade i Allsvenskan 2017. Denna förening uppfattades av supportrarna som odemokratisk, eftersom ordföranden och ”ägaren” är vald på tio år och medlemskapet kostar 1 000 kr.³⁷

Folkrörelsedemokratin byggd på demokratiska normer och värden skapar tilltro till de demokratiska institutionerna, liksom tilltro till att föreningarna styrs på ett legitimt sätt. Våldsamma supportrar förändrar villkoren genom hot och våld, vilket leder till att den grundläggande tilltron till föreningarna och dess demokratiska grundvalar undermineras. Möjligheterna att följa en demokratisk logik försvagas. När supporterorganisationerna mobiliserar sin demokratiska makt motverkar de denna tendens. Därför har klubbarna ställt krav på att supportrarna ska handla.³⁸

33 Andersson 2011, s 62-68; Green 2009, s 36-37, 52-53; SOU 2013:19, *Mera glädje för pengarna*. Stockholm 2013, s 1, 2, 44, bilaga 4, s 415-50. Aage Radman, *Huliganlandskapet*. Malmö 2013

34 Andersson 2016, s 325-26, 335-37; *Aftonbladet* 14/12 2017; <http://nyheter24.se/sport/fotboll/allsvenskan/43055-dess, 180104>; <http://nyheter24.se/sport/fotboll/allsvenskan/43055-dess, 180104>; <https://www.svenskafans.com/fotboll/kronika/aik, 180104>

35 Andersson 2016, s 317; BRÅ-Rapport 2008:20; Green 2009; om Hammarby IF Billing, Franzén & Peterson 1999

36 <https://www.hd.se/2017-06-19/svenska-fans-lar-europa-fotbollsdemokrati>

37 <https://www.fotbollskanalen/allsvenskan/supportrarna-sagar-utredningen, 19/2 2015>; www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/ 31/5 2017; <http://anglarna.se/2012/09/17/fotboll-och-demokrati>; <http://guliganerna.se/2017/guliganerna-uppmanar-till-bojkott, 17/5 2017>; www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/a/OXMpA/nobbar-aiks-rad 31/5 2017; Eriksson, www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/a/OXMpA/nobbar-aiks-rad, 31/5 2017; www.bajenfans.se 31/7 2017

38 www.svd.se/sveriges-storsta-klubbar-tar-tag-mot-huliganerna, 5/4 2005

Mot en ny företagsmodell?

AFC Eskilstuna är inte den enda fotbollsföreningen som har försökt runda de demokratiska stadgarna och förutsättningarna för att få elitlicens. I några mindre och mellanstora föreningar har på senare år affärsmän i praktiken tagit kontroll över ”sina” föreningar i kraft av omfattande ekonomiskt stöd. Dessa föreningar har ofta få medlemmar, höga medlemsavgifter och kontroll över vilka som får bli medlemmar, vilket i praktiken strider mot RFs stadgar, enligt vilka alla ska ha rätt att bli medlemmar. Syftet är att ”ägarna” ska kunna styra efter eget gottfinnande. En sådan förening är damfotbollsföreningen Kopparberg Göteborg. Den styrdes av en dryckesfabrikant som till och med namngav föreningen. Efter att föreningen vann Damallsvenskan förlorade han intresse för föreningen, som togs över av BK Häcken.³⁹

Den allsvenska klubben Östersunds FK har utvecklat en variant av denna form av företagsmodell. Här verkar det som om makten förts över till klubbdirektören, som driver klubben som ett företag med svagt medlemsinflytande.⁴⁰ Lite längre ned i seriesystemet befinner sig Linköping City. En konflikt med storsponsorn, som till slut avslutade sitt sponsorskap efter att ha reagerat mot föreningens bristfälliga demokrati, blottlade stora demokratiska problem med styrande med svagt demokratiskt mandat och med kontroll över vilka som fick bli medlemmar.⁴¹

Det gemensamma för dessa föreningar är att den eller de styrande vill vara ifred när de utövar makt. De vill vara företagsledare som styr över sina företag. Den demokratiska logiken medför dock att de har uppmärksammats som avvikelser i den svenska idrottsmodellen.

Den japanska företagsbaserade idrottsmodellen

Den japanska idrottsmodellen kan ses som en kontrast till den svenska. Här saknades motsvarande demokratisk tradition som i Sverige. I Sverige spelade folkkrörelserna stor roll för demokratin och formeringen av den svenska välfärdsstaten. I Japan har demokratiska organisationer haft begränsat inflytande. Här organiserades idrott från ovan som ett politiskt projekt för att stärka disciplin, lydnad och implementera ett genomskinlig hierarkiskt sys-

39 Ericsson, Horgby & Sund 2019, s 261-62; <https://www.aftonbladet.se/tagg/kopparberg-goteborg-fc>, 10/2 2021

40 <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/a/weKx11>, 15/2 2021

41 Östgöta Correspondenten 27/1, 28/1, 9/2, 24/2 2021

tem i syfte att förbereda människor för ett liv anpassat till arbete i japanska företag. Till en början initierades idrott inom skolan genom effektiva regeringsledda projekt. Idrott i Japan har traditionellt utvecklats i skolmiljöer och frivilliga initiativ har inte gynnats. I stället har de stora företagen skapat välfärdssystem baserade på patriarkaliska maktrelationer där idrott ingått som en viktig del.⁴²

De japanska förutsättningarna medför att de ovan nämnda styrmodellerna inte var giltiga här. I stället utvecklades en patriarkaliskt företagsstyrd modell och en mer samhällsligt förankrad företagsstyrd modell. Vi återkommer till respektive innehåll i dessa styrmodeller.

Den japanska idrotten organiserades till en början främst av universiteten och av företagen. Medan fotbollen snabbt blev dominerande idrott i Sverige, var i Japan basebollen länge en övermäktig konkurrent. De första fotbollsmatcherna hölls 1873 när brittiska marinofficerare spelade fotboll med studenter i Yokohama.⁴³ Japans fotbollsförbund (JFA) bildades först 1921. Samma år spelades den första turneringen, som senare blev Emperor's Cup. Under 1920-talet började många företag institutionalisera engagemanget för idrott genom att bland annat sponsra baseboll.⁴⁴ I denna patriarkaliska styrmodell användes idrotten eftersom den skapade identitet. Den blev en del av företagets patriarkaliska "familism", som var ett sätt att skapa en familjebaserad företagsanda, där alla anställda var medlemmar i företagets familj. Därför utformade företagen välfärdssystem med idrott och annan rekreation som beståndsdelar. I Sverige motsvarades den japanska företagsmodellen av den patriarkaliska styrmodell som särskilt användes av en del bruksföretag, som var särskilt framgångsrika under den tidiga efterkrigstiden. Här såg bruksledare till att på olika sätt stödjade fotboll och bandy för att förstärka "bruksandan" och identifikationen med bruket och orten.⁴⁵

Den japanska patriarkaliska företagsmodellen utvecklades särskilt under 1950- och 1960-talen.⁴⁶ Under 1960-talet expanderade företagsfotbollen. Den stärkte inte enbart patriarkaliska band, utan var också ett sätt att popu-

42 Ericsson, Horgby & Ishihara 2016. C Ericsson, "Company strategies and sport", i *Organizing History*, (eds.) Forssberg, Hallenberg, Husz, Nordin, Nordic Academic Press, Falun, 2011, s 212-213

43 C Polenghi, J-league history <https://www.goal.com/en/news/a-bridge-through-football-how-the-j-league-connected-japan/blt487e65da1a2123d6>

44 M Nakayama, "Economic developments and the value of sport", i J Maguire & M Nakayama, *Japan, sport and society: Tradition and change in a Globalized World*. London 2005, s 63; Ericsson, Horgby & Ishihara 2016, s 188-89

45 M Nakayama 2005, s 64; jfr Christer Ericsson, *Fotboll, bandy och makt*. Stockholm 2004, som tar upp den patriarkaliska bruksidrotten i Sverige. Även Ericsson, Horgby & Sund 2019.

46 S Moffet, *Japanese rules*. London 2002, s 7-9

larisera och kommersialisera företagsnamnet, när företagsfotbollen i tilltagande utsträckning började sändas på tv.⁴⁷

1965 startade den första nationella fotbollsligan Japanese Soccer League (JSL). Den bestod av företagsklubbar, som rekryterade och fostrade skickliga fotbollsspelare för att öka lagets konkurrenskraft. Spelarna var anställda i de företag som ägde lagen, till exempel Nissan, Yamaha, Hitachi, Mitsubishi Motors, Toyota och Yomiuri Newspapers.⁴⁸ I JSL var spelarna semi-professionella, anställda vid företaget. Deras ”riktiga” jobb innebar ett par timmars lättare arbete, vanligtvis på morgonen. Resten av tiden fick de betalt för att träna och spela matcher.⁴⁹

Strategisk vision

1993 startade den professionella ligan J-League som ägs och drivs av ett gemensamt bolag. Ett av syftena var att öka publikintresset och etablera professionell fotboll i hela landet, för att genom idrottskulturen skapa goda föredömen för det uppväxande släktet. Ett annat var att frigöra den professionella fotbollen från det direkta företagsinflytandet, vilket innebar en övergång från den patriarkaliska företagsmodellen till en mer samhällsförankrad företagsmodell. De flesta lagen hade sitt ursprung i JSL, men var lokalt förankrade i stället för att vara direkt knutna till ett företag. Medan företagen hade använt fotbollen för att skapa gemenskap inom företaget, vidgades nu syftet till att överbygga klassklyftor och integrera fotbollssupportrarna i samhället.⁵⁰

Ett uttryck för denna vision var att förankra klubbarna lokalt. På så sätt sökte man undvika den typ av franchiseorganisation som är vanlig i USA, där lagets ortstillhörighet är avhängig av den juridiska ägarens önskemål. Ortsanknytningen är fortfarande ett villkor för medlemskap i J-League. Ligan kräver också att klubbarna ska arbeta lokalt och delta i det lokala livet för att på så sätt förstärka sin lokala förankring.⁵¹

Som vi återkommer till har ligan betydande makt över klubbarna. Bland annat stipulerades vid starten hur många spelare i de båda högsta divisionerna som behövde vara professionella och att varje klubb skulle ägna sig

47 C Polenghi, part 2 the-early-years.

48 C Polenghi, part 2 the-early-years

49 Ibid

50 H Dolles & S Söderman, ”Implementing a professional football league in Japan”, Working Paper 05/6 Deutsches Institute Für Japanstudien, s 12, 16-17

51 Ibid

åt ungdomsverksamhet. I den strategiska visionen ingick även hur matcharrangemangen borde utvecklas. För att bli medlem i ligan behövde varje klubb uppfylla grundläggande krav. För det första behövde de ha en hemmaplan. För det andra krävdes att arenan hade en kapacitet på minst 15 000 och för det tredje krävdes att alla klubbar hade garanterat stöd från den lokala myndigheten och andra finansiella sponsorer.⁵²

En stor utmaning var hur klubbmedlemskapet skulle definieras. I de flesta europeiska länder organiseras fotbollen i klubbar som består dels av aktiva medlemmar som deltar i tävlingar, dels av icke-aktiva medlemmar. I Japan var denna organisationsform ovanlig. I stället spelade det lokalt förankrade supporterskapet stor roll.⁵³

Successivt växte ligan och blev utifrån liganedningens strategiska arbete alltmer populär över hela landet.⁵⁴ Med hjälp av fotbollen ville man skapa ”*A Happy Nation Through Sport*”.⁵⁵ Det var en vision ”ovanifrån” utifrån ett integrativt företagstänkande.

Supporterkulturen

Övergången från den patriarkaliska företagsmodellen till en mer samhällelig företagsmodell innebar inte att patriarkalismen försvann. I stället förflyttades den från företagsnivån till en samhällelig nivå. Supporterkulturen var ett uttryck för detta. Redan vid starten av J-League ingick supporterkulturen i den strategiska visionen. En utgångspunkt var basebollen. Dess supportrar var huvudsakligen män över 40, som i första hand gick på matcher för att koppla av med en öl och med att umgås med kollegor och affärsvänner.⁵⁶ Fotbollsligans strategi var att skapa en vänlig publikkultur som inkluderade hela familjen.⁵⁷ Strategin har fallit väl ut. I Japan finns ingen antydning till den maskulina huligankultur som från och till hemsöker de europeiska ligorna. Unga kvinnor och barn är flitiga besökare på arenorna. Redan från början beslutade styrelsen att rikta marknadsföring till att få kvinnor att intressera sig för sporten. Till exempel byggde reklamen upp en kultur runt enskilda spelare, för tonårsflickor att tycka om och heja på.⁵⁸

52 C Polenghi, part 5 success-and-a-bright

53 C Polenghi, part 2 the-early-years

54 C Polenghi, part 3, growing pains

55 C Polenghi 5 success-and-a-bright

56 S Moffet 2002, s 78

57 H Dolles & S Söderman 05/6, s 17

58 Ibid

Precis som tifo-grupper i Europa bär fansen med sig stora flaggor och stämmer upp i organiserad sång och hejarramsor till stöd för det egna laget. Hat riktat mot motståndarlag förekommer inte. I fanskulturen deltar även ett stort antal unga kvinnor, ett påtagligt inslag i publikkulturen.⁵⁹ Supportergrupperna för ligans klubbar bildade 2013 ett vänskapsförbund mellan fansen för de olika klubbarna - trots att supportrar är organiserade i ultraklubbar, liknande dem i Europa.⁶⁰ En viktig och tydlig skillnad gentemot ultras i Europa är att våld på och omkring arenorna i det närmaste är ett helt okänt fenomen. Genom ett aktivt samarbete har ligans styrelse, klubbarna och supportrarna skapat en förenande publikkultur präglad av en mycket familjevänlig atmosfär på arenorna.⁶¹

Den lokalt förankrade klubbidentiteten är stark. När Yokohama Flugels gick i konkurs och slogs samman med en annan lokal klubb, vägrade Flugels-fansen att stödja det nya laget. I stället flyttade de över sitt stöd till ett annat oberoende Yokohama-lag. På så sätt kan supportrar genom sin starka klubbidentitet utöva makt över den professionella fotbollen.⁶²

Organisationsstrukturen

Företaget J-League styrs av en styrelse med stort inflytande över verksamheten på alla nivåer. Företaget marknadsförde sig till en början som en autonom, ideell organisation, liknande Championnat i Frankrike och Tyska Bundesliga. British Premiership League grundades 1992 som ett aktiebolag. La Liga Española är en privat organisation, oberoende av spanska fotbollsförbundet. En väsentlig skillnad gentemot dessa ligor är att de flesta av besluten om sponsringskontrakt och licenser hanteras centralt av ledningen för J-League, medan det i Europa är klubbarna själva som ansvarar för sina egna affärer. Genom att kontrakt, sponsoravtal och tv-rättigheter sköttes centralt, hoppades man kunna bygga en stark ekonomi som sedan kunde fördelas mellan ligans medlemslag.⁶³

Denna synkroniserade insats gjordes för att jämna ut det finansiella stödet och ge offentlig exponering/marknadsföring i syfte att öka stödet för fotboll generellt och inte bara för ett eller två lag. Genom att ge lika ekonomiska möjligheter för varje lag, efter amerikansk modell, hoppades man uppnå

59 Ibid s 18-19

60 Ibid

61 Ibid

62 Ibid

63 H Dolles & S Söderman 05/6, s 14

ökad konkurrenskraft. I början av 2010-talet sponsrade över 35 företag ligan, bland dem globala företag som Nike, Adidas och Mizuno. Dessa sponsorer levererade samma varor och tjänster till alla medlemslag.⁶⁴

Styrelsen ser till att alla nivåer i organisationsstrukturen samarbetar. Styrelsen fattar besluten som utförs av en vald ordförande. Styrelsen består av styrelseledamöter och revisorer valda på bolagsstämman.⁶⁵

Kommersialiseringen

För att hantera kommersialiseringen under de första åren engagerade ligan endast en leverantör, Sony Creative Products, ett dotterbolag till Sony Music Entertainment. Företaget fick i uppgift att skapa karaktärer, dräkter och klubbemblem för varje lag. Sony Designers utgick från den japanska poplärkulturen och figurer från kända animerade tecknade serier. Därför fick ett lag en mås klädd i en sjömansuniform som klubbemblem och ett annat ett rådjur. Klubbfärgerna till varje enskild klubb valdes av en kommitté. Dräkternas färger var medvetet färggranna, för att tydligt kommunicera med supportrarna.

Tv-rättigheter, kontrakt och sponsringsavtal fördelade styrelsen lika mellan ligans medlemsklubbar oavsett prestation. Dessutom kontrollerades alla sändningsrättigheter så att inget lag dominerade sändningstider, och att ingen enskild mediaaktör dominerade ligan.⁶⁶ Klubbarna är dock fortfarande beroende av direkt sponsring. Budgetunderskott täcks av huvudsponsorer, som i flera fall är identiska med de patriarkaliska bolag som ägde de tidigare semiprofessionella lagen. Denna typ av kommersiell sponsring blev en av de snabbast växande sektorerna eftersom den antogs attrahera, och ge tillgång till, en attraktiv och växande sportmarknad.⁶⁷

Japan och Sverige

Som synes ser vägen till fotbollsföretag helt olika ut i Japan och i Sverige. I Japan har man utgått från sin egen historia med starka patriarkaliska företag, som använt fotbollen för att skapa en tät identifikation med företaget. I

64 Ibid

65 Ibid s 15

66 Ibid s 19-20

67 ibid

Sverige stödde många bruksföretag framgångsrikt idrotten under den tidiga efterkrigstiden. Därefter försvagades både bruken och företagspatriarkalismen i allmänhet i Sverige. Övergången till en företagsstyrd modell i Sverige utgick inte i första hand från företagets behov av att knyta sin personal till sig, utan från fotbollsföreningarnas behov av att organisera sig på ett sätt som var ändamålsenligt för en professionellt bedriven fotboll. I båda länderna använde dock företagen fotbollen i reklam och för att förstärka sina varumärken.⁶⁸

Etableringen av företaget J-League var ett sätt att förankra de professionella klubbarna lokalt och bryta ned den patriarkaliska företagsmodellen utifrån principen att den manliga fotbollen är en nationell gemensamhetskapande angelägenhet. I Sverige har den professionella klubb fotbollen inte den rollen. Medan den japanska supporter kulturen är lokalt förankrad, men nationellt samhällsintegrerande är den svenska förankrad i tävlingslogikens inbyggda konflikter.

Den svenska fotbollen var och är infogad i en demokratisk organisationsstruktur. Så har det inte varit i Japan. Dock kan de lokalt förankrade supportergrupperna i viss utsträckning påverka den kommersiella fotbollen i Japan, ungefär på samma sätt som i Västeuropa under 2021 då supportergrupper har bidragit till att stoppa försöken att starta en västeuropeisk superliga. Supportrarna i Japan och i Västeuropa är knappast styrda av en demokratisk logik utan snarare av sin lokala identifikation, men också av att själva tävlingen inte bara ska vara en fråga om ägarmakt.

Medan tävlingslogiken spelar stor roll för hur den svenska manliga fotbollen är uppbyggd och hur den utvecklas, har den japanska ligan medvetet arbetat för att motverka den. Här har man hämtat inspiration från hur nordamerikansk idrott är organiserad, men man har dragit en mer radikal slutsats genom att försvaga ägarnas makt och ge lagen mer likvärdiga möjligheter att nå sportslig framgång. På så sätt frikopplas i Japan den kommersiella logiken från tävlingslogiken, vilket bidrar till att vägen till fotbollsföretag blev annorlunda än i Sverige.

68 C Ericsson 2004; C Ericsson, B Horgby & B Sund 2019

