



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

# Omvärlden – oftare obevakad än bevakad?

En kvantitativ studie av omvärldsbevakning  
bland Svenska Golfklubbar

Ekonomie Kandidatuppsats inom Företagsekonomi

Författare: Rickard Gustafsson

Johannes Nilsson

Christoffer Olsson

Handledare: Mona Ericson

Jönköping januari 2006



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL  
JÖNKÖPING UNIVERSITY

# **The Environment – more often unguarded than guarded?**

**A quantitative study of Environmental Scanning  
amongst Swedish Golf Country Clubs**

Bachelor's thesis within Business Administration

Authors: Rickard Gustafsson

Johannes Nilsson

Christoffer Olsson

Tutor: Mona Ericson

Jönköping January 2006

## Förord

---

*Vi vill tacka vår handledare Mona Ericsson för den mycket konstruktiva kritik, och de tips hon gett oss under arbetet med denna uppsats. Vi vill även tacka samtliga deltagande golfklubbar samt Thomas Holgersson för hans hjälp med statistikfrågor och tolkningar i SPSS. Avslutningsvis vill vi tacka Per Carendi som fungerat som ett bollplank och inspiratör till uppsatsen.*

*Jönköping, januari 2006*

*Rickard Gustafsson*

*Johannes Nilsson*

*Christoffer Olsson*

## Kandidatuppsats inom Företagsekonomi

**Titel:** Omvärlden – oftare obevakad än bevakad? – En kvantitativ studie om omvärldsbevakning bland svenska golfklubbar

**Författare:** Rickard Gustafsson

Johannes Nilsson

Christoffer Olsson

**Handledare:** Mona Ericson

**Datum:** januari 2006

**Ämnesord:** Omvärldsbevakning, Golf

---

### Sammanfattning

**Inledning** Omvärldsbevakning är i dagens globala och snabbt förändrande samhälle ett allt viktigare verktyg. Idag är det inte tillgången på information som styr en organisations handlande, utan snarare den information som organisationen valt att ta till sig. Detta gäller det multinationella företaget såväl som den lokala golfklubben. Svenska golfklubbar har under de senaste 100 åren haft en fantastisk utveckling och idag finns det nästan 600 000 registrerade svenska golfspelare. På senare tid har utvecklingen dock avstannat och till och med minskat något. Detta gör det än viktigare för klubbarna att bevaka sin omvärld.

**Syfte** Syftet med denna uppsats är att undersöka om svenska golfklubbar bevakar omvärlden och i de fall de gör det är syftet även att beskriva och analysera hur en sådan bevakning går till. Vårt bisyfte är att ge golfklubbar rekommendationer när det gäller omvärldsbevakning.

**Metod** För att uppfylla syftet har vi gjort en kvantitativ undersökning i form av en telefonenkät. Vi har intervjuat 34 stratifierat slumpmässigt utvalda golfklubbar geografiskt utspridda över hela Sverige.

**Slutsatser** Analysen visar att mindre än en av fyra svenska golfklubbar bedriver systematisk bevakning av sin omgivning. Detta samtidigt som nästan åtta av tio klubbar tycker att omvärldsbevakning är viktigt, eller till och med mycket viktigt. Analysen visar vidare att de klubbar som har en person ansvarig för omvärldsbevakning har färre medlemmar som slutar per år än de klubbar som inte har någon ansvarig.

Trots att avgifter från medlemmarna är klubbarnas största inkomstkälla har endast 21 % av de svenska golfklubbarna någon form av kalkyl som upplyser om hur många medlemmar klubben kan tappa innan detta resulterar i ekonomiska problem. Detta är extra anmärkningsvärt då analysen visar att siffran 21 % är missvisande högt då många av kalkylerna är ytterst bristfälliga.

Klubbarnas representanter ger uttryck för en mycket pessimistisk syn på framtiden, där 61 % tror att medlemsutvecklingen har avstannat, eller till och med minskat.

## Bachelor's Thesis in Business Administration

**Title:** The environment – more often unguarded than guarded? – A quantitative study of environmental scanning amongst Swedish Golf Country Clubs

**Authors:** Rickard Gustafsson  
Johannes Nilsson  
Christoffer Olsson

**Tutor:** Mona Ericson

**Date:** January 2006

**Subjects:** Environmental scanning, Golf

---

### Abstract

**Introduction** In the global and rapidly changing society Environmental scanning is becoming a more and more important tool. Today it is not the availability of information that controls an organizations behavior, but the information that the organization chooses to absorb. This is the case for a multinational cooperation as well as for the local golf club. Swedish golf clubs have during the last 100 years had an amazing development and today there are almost 600 000 registered Swedish golf players. The development has however stopped and even declined some during the last couple of years. This makes it important for golf clubs to actively scan its environment.

**Purpose** The purpose with this thesis is to investigate if Swedish golf clubs scan their environment and if they do, describe and analyze how such scanning is conducted. Our secondary purpose is to give recommendations.

**Method** We have, to fulfill the purpose, conducted a quantitative research based on a telephone questionnaire. We have interviewed 34 randomly stratified selected golf clubs, geographically spread all over Sweden.

**Conclusions** The analysis shows that not even one of four Swedish golf clubs conducts environmental scanning. This at the same time as almost eight of ten clubs state that they believe that environmental scanning is important, or even very important. The analysis also shows that those clubs that have a person responsible for the environmental scanning have fewer members that end their membership, than those that do not have someone responsible.

Even though fees from members are the largest source of income for the golf clubs only 21 % of the Swedish golf clubs had any kind of bases for calculation on how many members they could afford to loose before it would result in economic problems. This is especially remarkable as the analysis shows that the number 21 % is misleadingly high as many of the calculations are very vague.

The representatives for the clubs give a very pessimistic view on the future, where 61 % believe that the increase of members has stopped or even declined.

# Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	9
1.1	Intresseinriktning.....	9
1.2	Problembakgrund.....	10
1.3	Problemformulering.....	12
1.4	Syfte.....	12
1.5	Avgränsningar.....	12
1.6	Disposition.....	13
2	Omvärldsteori – Referensram.....	14
2.1	Inledning.....	14
2.1.1	Vad är en golfklubb?.....	15
2.2	PESTEL-modellen.....	17
2.3	Porters fem krafter.....	19
2.4	SWOT-modellen.....	22
2.5	Intressentmodellen.....	23
2.6	Livscykelmodellen.....	26
2.7	Summering av modellerna.....	27
3	Metod.....	28
3.1	Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	28
3.2	Undersökningsteknik.....	29
3.2.1	Statistiska termer.....	31
3.3	Urval.....	31
3.4	Intervjuns genomförande.....	32
3.5	Svarsfrekvens och bortfall.....	32
3.6	Respondenternas trovärdighet.....	33
3.7	Undersökningens trovärdighet.....	35
4	Empirisk studie och analys.....	37
4.1	Avgifter.....	37
4.2	Hur många medlemmar slutar per år?.....	39
4.3	Påverkan på medlemsminskningar.....	41
4.3.1	Hur viktigt tycker klubbarna att omvärldsbevakning är?.....	42
4.4	Hur många medlemmar kan klubbarna tappa?.....	44
4.5	Green-Fee.....	45
4.5.1	Green-Fee priskänslighet.....	46
4.6	Bidrag.....	47
4.7	Hur informationen insamlas.....	47
4.8	Konkurrenter.....	49
4.9	Vad klubbarna anser vara viktigt i deras makroomgivning.....	50
4.10	Kan golf fortsätta växa?.....	53
5	Slutredovisning.....	55
5.1	Komplexitet och mångfald.....	58
5.2	Förslag på vidare studier.....	60
	Referenslista.....	61

## Figurförteckning

Figur 1 - Medlemsutveckling i SGF, samt antal svenska golfbanor 1980 – 2005 (SGF, 2005).	11
Figur 2 – Organisationsformer	15
Figur 3 – Val av Ekonomisk eller Ideell förening (Malmsten 2000, s. 19).	16
Figur 4 – PEST-modellen (Bergqvist, 2001, s18).	17
Figur5 - SWOT-modellen (Barney, 2002, s. 204).	22
Figur 6 - Företaget och dess intressenter - Intressentbilden (Bruzelius & Skärvad, 2004, s. 74).	24
Figur 7 - Livscykelmodellen och dess faser (Johnson & Scholes, 2002, s.119).	26
Figur 8 – Normalfördelning av vårt urval hämtad från SPSS.	33
Figur 9 - Teorin om planerat beteende (Aronson et. al., 2005, s. 222).	34
Figur 10 - Spelrätt/Lån och Årsavgift för golfklubbarna.	38
Figur 11 - Har ni kalkyler över hur många medlemmar som kan sluta innan det blir ekonomiska problem?	44
Figur 12 - Andel Green-Fee gäster	45
Figur 13 - Samband mellan Årsavgift och Green-Fee.	46
Figur 14 - Hur klubbarna konkurrerar.	49
Figur 15 - Golfspelareutveckling 1904 – 2005 (SGF, 2005; Johnson & Scholes, 2002).	53

## Tabellförteckning

Tabell 1 – PESTEL-faktorer.	18
Tabell 2 - Position på klubben.	33
Tabell 3 – Medlemsinsatser.	37
Tabell 4 - Korrelation mellan årsavgift och insats.	38
Tabell 5 - Hur många medlemmar slutar varje år.	40
Tabell 6 - Hur många medlemmar slutar varje år - i % av totala antal medlemmar/klubb.	40
Tabell 7 - Korrelation mellan procent som slutar och ansvarig på klubb.	41
Tabell 8 - Ansvarar någon i klubben för omvärldsbevakning?	41
Tabell 9 - Regressionsanalys på Procent som slutar och Vikt av Omvärldsbevakning	43
Tabell 10 - Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktig	43
Tabell 11 - Korrelation mellan Green-Fee och årsavgift.	46
Tabell 12 - En 10 % höjning av Green-Fee skulle leda till ett 10 % bortfall av Green-Fee gäster.	47
Tabell 13 - Hur informationen insamlas.	48
Tabell 14 - Vilka omvärldssektorer som är viktigast att bevaka.	51
Tabell 15 - Porters konkurrenskrafter (2004).	52
Tabell 16 - Klubbarnas tro på golfens framtid (n=31).	54
Tabell 17 - Skillnader mellan det Modernistiska och Symboliskt-tolkande perspektivet.	59

## Appendixförteckning

Appendix 1 – Lista över Svenska golfklubbar .....	65
Appendix 2 – Frågeformulär .....	76
Appendix 3 – Artikel från dagens industri rörande golf som friskvård .....	78



# 1 Introduktion

---

*Detta kapitel presenterar den intresse- och problembakgrund som lett fram till vår problemformulering; Genomför Svenska golfklubbar omvärldsbevakning? Om ja, hur sker omvärldsbevakningen? Kapitlet avslutas med en disposition som beskriver hur resten av uppsatsen är uppbyggd.*

---

## 1.1 Intresseinriktning

I Sverige har vi kunnat se en trend av nyetablering av golfklubbar och under en längre tid har antalet nya spelare ökat i en förvånansvärt snabb takt. Vid en överblick kan man jämföra Sveriges utveckling med vad som skett i andra länder och får då en bild av hur populärt golfspelandet är i Sverige. Sverige har drygt 600 000 spelare jämfört med England som har 878 000 stycken eller Frankrike som har 340 000 stycken (SGF<sup>1</sup>, 2005a). Det betyder att Sverige har överlägset flest antal spelare räknat procentuellt av befolkningen och antalet golfklubbar över riket är mycket stort i relation till de övriga europeiska länderna.

I upptakten till denna uppsats samtalade vi med en före detta golfklubbsordförande. Vi diskuterade frågan om golfklubbar i Sverige är medvetna om hur omgivningen förändras och om klubbarna på ett aktivt sätt förbereder sig inför eventuella hot och trender i omgivningen. I dagsläget är den generella golfklubben inte längre en idrottsförening med blygsamma utgifter och småskalig verksamhet, utan idag finner vi de flesta föreningar ägandes aktiebolag med ansvar för stora och dyra anläggningar. Det kanske är överilrat att tala om "bubbla" när man diskuterar golfens medlemsutveckling, men det är en kraftig och intressant utveckling som pågått över många år. Det kan vara relevant att ställa sig frågan om vi kan förvänta oss en framtida ökning av antalet spelare, eller om vi kanske möter en avmattning eller rent av neråtgående trend både mätt i antalet spelare och i intresse. Andra trender som kanske pekar åt motsatt håll är gemene mans fokusering mot friskvård och strävan efter att sköta om sin kropp och hälsa. Detta är en faktor som bör tilltala golfklubbarna och bidra till en fortsatt positiv utveckling. Däremot finns det legala faktorer, som hindrar företag från att erbjuda sina anställda golf som friskvård och förmån. En förändring i friskvårdsreglerna till golfens fördel skulle kanske ha en stor effekt på klubbarnas ekonomi (se appendix 3). Kanske skulle det till och med kunna skapa nya spelare som tidigare inte känt att de haft råd att börja spela.

Samtalet ledde vidare till en diskussion där frågor om den ekonomiska hälsan hos golfklubbarna lyftes fram. Vi föreställde oss att under den snabba etableringen av nya klubbar skulle det kunna finnas ett större antal klubbar, som bär substantiella lån för att kunna bygga nya anläggningar eller utöka de befintliga. När denna tanke uppkom väcktes frågan om det kunde finnas en större risk för dessa klubbar då de kan drabbas på två fronter av en eventuell räntehöjning. Finns risken att de då tappar medlemmar som i sig får mindre likvida medel, samtidigt som de drar på sig större ränteutgifter på sina egna lån. Diskussionen behandlade därefter frågan om klubbarna samarbetade på något sätt för att minska de egna kostnaderna. Finns det klubbar som delar utgifter för de maskiner som krävs för anläggningen men som kanske har en låg utnyttjandegrad? Är det något som de inte gör men kan tänka sig att göra för att minska kostnaderna för ett mindre kluster av klubbar eller är rivaliteten så hög att ett samarbete är otänkbart.

---

<sup>1</sup> Svenska Golfbundet

Vår diskussion med den förre detta golfkubbsordföranden väckte ett intresse hos oss där vi upplevde det som en angelägen uppgift att undersöka om svenska golfklubbar bedriver någon form av bevakning av sin omgivning. Den diskussion vi haft har lett fram till ett problem som redovisas fortsättningsvis.

## **1.2 Problembakgrund**

”Om vi först kunde veta var vi är och vart vi är på väg, skulle vi bättre kunna avgöra vad vi borde göra och hur vi borde göra det.”

Abraham Lincoln (Frankelius & Rosén, 1993, s.11)

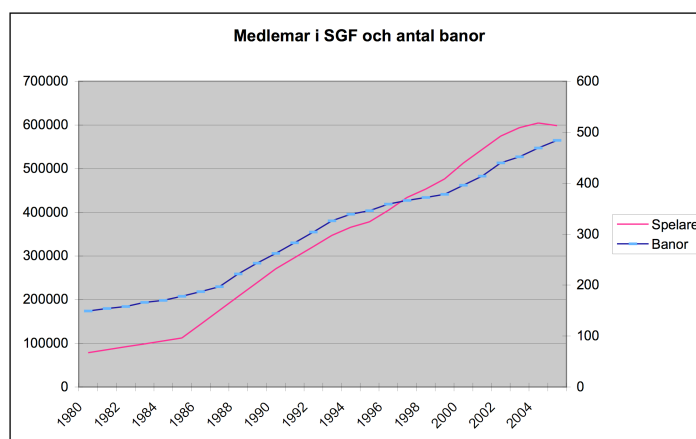
Abraham Lincolns ord gäller inte bara den politiska världen utan även människor, organisationer och företag i den ekonomiska världen. Hur individer, organisationer och företag ska rikta sin uppmärksamhet mot omvärlden är än idag en fråga som många försöker besvara.

Organiserad omvärldsbevakning uppstod för nästan 2500 år sedan då den kinesiska krigaren Sun-Zu bedrev underrättelseverksamhet om fienden. Sedan dess har omvärldsbevakning mest varit förbehållen politik och militära underrättelsetjänster. Trots omvärldsbevakningens mångåriga existens, bedrev för cirka femton år sedan knappt något företag eller någon organisation bevakning av omvärlden. Mycket har hänt sedan dess. Kalla krigets slut ledde till att den militära omvärldsbevakningen övergick till att allt mer inrikta sig på ekonomiska frågor (Hamrefors, 2002). Tekniken har sedan dess utvecklats med en enorm hastighet och tillgången till mer, och global, information har idag möjliggjorts med en alltmer sofistikerad informationsteknologi. Detta har inneburit att all typ av information idag finns tillgänglig till ett relativt lågt pris. Det lägre priset har inneburit att även mindre företag och organisationer idag har råd att bedriva omvärldsbevakning.

Den ökade tillgängligheten som kommer av det lägre priset har lett till en situation där kraven på relevant informationsinsamling ökar. Fler aktörer kan få tillgång till mer information till en mindre kostnad. Samtidigt finns alltid risken att bristfälliga informationsunderlag kan leda till felaktiga beslut i företag och organisationer (Furstig & Sjöstedt, 2000). Vikten av korrekt information har lett till att omvärldsinformation och kunskap om omvärlden har blivit en av de absolut viktigaste faktorerna för ett företags och en organisations överlevnad och framgång (Frankelius & Rosén, 1993). Omvärld definieras enligt Frankelius och Rosén (1993) som allt utanför företaget, både relevanta och betydelselösa företeelser. Det betyder att företaget måste se på allt som händer i sin omgivning, och inte enbart på det som har en direkt påverkan på företaget.

För att uppnå positiva effekter med sin omvärldsbevakning krävs att företag kan samla in och bearbeta informationen om omvärlden för att, genom den insamlade informationen, skapa handlingsplaner inför framtiden. En naturlig följd av denna omvärldsbevakning blir en omvärldsanalys, i vilken företaget analyserar sin omgivning för att identifiera hot och möjligheter. Vilken information är viktig? Hur samlas informationen in? Vilka är trenderna i samhället och hur påverkar de mig? Vilka möjligheter finns och hur kan de utnyttjas? Dessa frågor är lika viktiga för den multinationella koncernen, som den enskilde golfklubben.

Den enskilde golfklubben är dock inte så ensam som den kan tyckas vara vid en första anblick. Golf har idag utvecklats till Sveriges näst största folkrörelse (RIF<sup>2</sup>, 2005) med nära 600 000 registrerade golfspelare (SGF, 2005). Detta innebär att var femtonde svensk idag är medlem i det svenska golfförbundet. Golf har inte alltid varit så populärt som det är idag. Den stora tillväxten har framförallt skett under den senaste tioårsperioden. 2005 fanns 598 293 licensierade spelare (SGF, 2005), en ökning med 58 % sen 1995. Samtidigt fanns 484 golfklubbar, en ökning på hela 40 % under samma tioårsperiod. Att antalet spelare har ökat snabbare än antalet banor har lett till att antalet spelare per hål nådde en ny toppnotering vid den senaste undersökningen 2000, med 69 spelare per hål. Detta stora antal spelare per hål har i sin tur lett till en situation där nya klubbar grundas i ett mycket högt tempo för att möta den ökade efterfrågan (SGF, 2005).



Figur 1 - Medlemsutveckling i SGF, samt antal svenska golfbanor 1980 – 2005 (SGF, 2005).

Under samma tioårsperiod har den svenska riksbanken sänkt den svenska reporäntan med totalt 7,41 % (Riksbanken, 2005). Detta har lett till att individer har haft mer pengar över till icke livsnödvändiga varor, som exempelvis golf. En av riskerna, som vi ser den, är att vissa medlemmar, som börjat spela golf under de senaste åren när räntan varit låg, inte längre kommer ha råd att fortsätta när levnadsomkostnaderna i allmänhet ökar på grund av räntehöjningen. Detta gör att golfklubbarna kan tappa kundunderlag samtidigt som klubbarna i sig riskerar högre räntekostnader på sina egna lån.

För att få spela på olika svenska golfklubbar krävs att man redan är medlem i en annan golfklubb. Klubbmedlemmarna spelar vanligtvis, efter att ha erlagt medlemsavgift och årsavgift, gratis på sin egen klubb. Vill medlemmarna spela på andra klubbar måste de avlägga en spelavgift, så kallad Green-Fee. Priser på en Green-Fee varierar mycket mellan klubbarna och sträcker sig allt ifrån runt 200 kronor per spelare, till över 1000 vid speciella evenemang. Vi tror att en sämre ekonomi eller höjd ränta kan leda till att flertalet golfspelare finner det för dyrt att betala höga Green-Fee avgifter, då de kan spela "gratis" på sin egen klubb. Detta kan i sin tur leda till en negativ spiral där klubben tappar intäkter även i de fall då de lyckas behålla sina medlemmar.

<sup>2</sup> Riksidrottsförbundet

### **1.3 Problemformulering**

Mot ovanstående bakgrund framgår tydligt att det finns ett flertal frågor för svenska golfklubbar att hantera inför framtiden. Vi tror att många av dessa frågor kan besvaras genom att klubbarna riktar sin uppmärksamhet mot omgivningen och genomför omvärldsbevakning. Genom att göra detta skulle klubbarna i förtid kunna identifiera möjligheter och hot, och baserat på detta agera proaktivt, istället för reaktivt. Vi har därför i den här uppsatsen valt ett ekonomiskt synsätt där vår undersökning fokuserar på *om* och *hur* svenska golfklubbar använder sig av omvärldsbevakning.

Vårt problem preciseras i följande frågor:

- Sker omvärldsbevakning hos Svenska golfklubbar?
- Om omvärldsbevakning sker, hur genomförs den i så fall?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka om svenska golfklubbar bevakar omvärlden och i de fall de gör det är syftet även att beskriva och analysera hur en sådan bevakning går till. Vårt bisyfte är att ge golfklubbar rekommendationer när det gäller omvärldsbevakning.

### **1.5 Avgränsningar**

Vi har valt att basera vår undersökning på de svenska golfklubbar Svenska Golfbundet hade listade i sin sammanställning över svenska golfklubbar 2005-11-25 (se Appendix 1). Golfbundets lista innehöll vid denna tidpunkt 484 golfklubbar spridda, geografiskt, över hela Sverige. Golfklubbar grundade efter detta datum, kommer ej beaktas i denna uppsats.

## 1.6 Disposition

Uppsatsen är fortsättningsvis disponerad på följande sätt.

- Kapitel 2 I nästa kapitel, som utgör vår teoriram, definierar vi vad en golfklubb är. Vi gör detta för att förklara hur de modeller som presenteras kan appliceras på golfklubbens verklighet. De modeller som valts är i huvudsak styrande för vår uppbyggnad av den empiriska undersökningen och utformningen av det frågeformulär som vi använt.
- Kapitel 3 Teoriramen följs av ett metodkapitel där vi presenterar det sätt vi har genomfört den empiriska undersökningen. Detta inkluderar bland annat en redovisning av den typ av frågor som riktats mot representanter för golfklubbarna, hur många klubbar som kontaktats och hur många som svarat. Kapitlet avslutas med en trovärdighetsdiskussion.
- Kapitel 4 Efter att ha gått igenom metodiken presenterar och analyserar vi den empiri som vår undersökning har genererat. Empirin analyseras med hjälp av de modeller och teorier som vi presenterat i teoriramen.
- Kapitel 5 Avslutningsvis redovisas de slutsatser som analysen resulterar i. I detta kapitel återkopplar vi till uppsatsens syfte och teoriram samt ger förslag till fortsatta studier och undersökningar inom området omvärldsbevakning.

## 2 Omvärldsteori – Referensram

---

*I detta kapitel presenteras de fem teoretiska modeller rörande omvärldsbevakning vi har valt att använda som grund för den analys som vi senare presenterar. De fem modellerna, PESTEL-modellen, Porters fem krafter, SWOT-modellen, Intressentmodellen och Livscykelmodellen, beskriver på olika sätt hur en golfklubb förhåller sig till sin omvärld och hur denna kan bevakas. Dessutom diskuterar vi och reder ut golfklubbens organisationsform samt klargör vad som karaktäriserar en golfklubb.*

---

### 2.1 Inledning

Ett stort antal modeller för att underlätta omvärldsbevakning har under åren presenterats i olika akademiska verk. Två av de första publikationerna var Igor Ansoffs böcker *Corporate Strategy* från 1965 och *Strategic Management* från 1978. Ansoff påpekar att alla organisationer påverkas av olika omvärldssituationer. Detta medför svårigheter vid generaliseringar (Wahlström, 2004). Ansoff skapade den så kallade nätverksmodellen, som har använts av tusentals företagsledare sedan den först introducerades. Modellen ligger till grund för många av de moderna strategiska modeller, som ofta återfinns i välrenommerade publikationer som exempelvis Harvard Business Review (Frankelius, 2001).

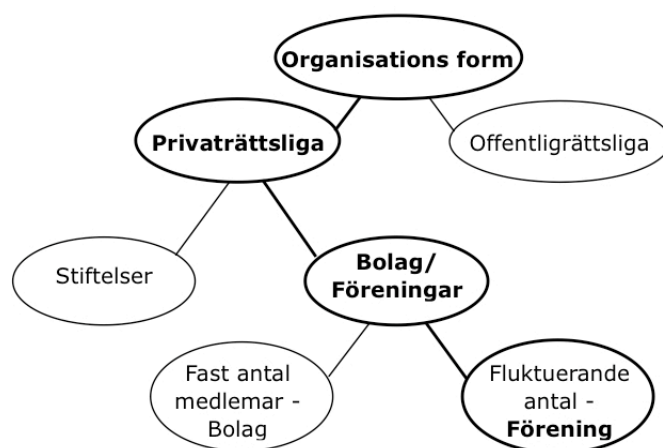
Nästa stora genomslag fick Michael Porter med sin bok *Competitive Strategy* som utkom 1980. Porter skapade modellen *fem krafter* vilken fick stor publicitet. Porter framhäver vikten av att man utvidgar konkurrensbegreppet och även ser på kunder, potentiella inträdare, leverantörer och substitut som konkurrenter (Wahlström, 2004). Porters fem krafter är ett vanligt förekommande verktyg hos företag och hos konsulter som arbetar med omvärldsbevakning (Frankelius, 2001). En annan modell som används till stor del av olika företag, förutom Ansoffs och Porters modeller, är PESTEL-modellen som, i sitt grundutförande, skapades av Jeremy McCarthy 1960. Många utav dagens modeller har påverkats av Porters tankar om hur företaget skall observera och analysera sin omgivning. Det har till dagens datum producerats åtskilliga modeller som rör ämnet omvärldsbevakning. Några av dessa är *Faktor X*, *TAIDA*, *Checklistor* och *The World Mapping Method*. Vi är medvetna om innehållet i dessa modeller men anser att vi har liten nytta av att ta upp dem i vår diskussion om golfklubbar. Deras funktioner och huvudbegrepp överlappas och beskrivs väl i de modeller vi har valt.

De modeller vi anser vara av relevans för klubbarnas omgivning är PESTEL-modellen som beskriver makromiljön, Porters fem krafter som fokuserar på konkurrenter, SWOT-modellen som tar upp både interna och externa faktorer, Intressentmodellen som belyser viktiga intressenter och Livscykelmodellen som förklarar vilken livscykel fas golfklubben befinner sig i. För att kunna applicera dessa modeller på golfklubben och dess omvärld kommer vi först att definiera vad en golfklubb är.

## 2.1.1 Vad är en golfklubb?

För att få en bättre bild av vad som karakteriserar en golfklubb och för att få en förståelse för hur en golfklubb förhåller sig till sin omvärld, kommer vi i följande avsnitt att diskutera och definiera vilken organisationsform en golfklubb klassas som.

Det finns ett stort antal olika organisationsformer. Man brukar generellt skilja mellan *privaträttsliga organisationer* och *offentlighetsrättsliga*. De privaträttsliga brukar delas upp i en del som anses sakna medlemmar, *stiftelser*, och en del som har medlemmar, *bolag* och *föreningar*. Det som skiljer ett bolag från en förening är att antalet medlemmar, enligt bolagsordningen, är konstant i ett bolag medan medlemsantalet i en förening får lov att fluktuera utan ändring av bolagsordningen (Malmsten, 2000). Då antalet medlemmar i en golfklubb tillåts fluktuera kan vi konstatera att en golfklubb är en förening. Golfklubben ägs, och drivs oftast, av sina egna medlemmar och kan därför ses som en medlemsförening. Exempel på organisationer och föreningar som passar in på dessa kriterier är ekonomiska föreningar, kooperativ, ideella organisationer och ideella föreningar. Resonemanget kan följas i figur 2 nedan.



Figur 2 – Organisationsformer

Enligt Flodhammar (1990) sägs medlemskap i en ekonomisk förening bestå av två delar; dels en andelsrätt och dels andra rättigheter. Nästan alla golfklubbers medlemskap är uppdelat i dessa två delar; en andelsrätt och en annan rätt. Den andra rätten inkluderar årsavgift, rättighet att rösta på klubbens stämma, rätten att delta i klubbens förvaltning samt rätt att nyttja klubbens produkt och tjänster (golfbanan). Golfklubbar passar således väl in på beskrivningen av en ekonomisk förening om man endast tittar på denna snävare definition. Enligt National Encyklopedin (NE) karakteriseras en ekonomisk förening av att den "... bedriver ekonomisk verksamhet till främjande av sina medlemmars ekonomiska intressen" (NE, 2005a). En golfklubb drivs oftast utan direkt vinstintresse för ägarna (medlemmarna) och bör därför inte, då även NE:s definition beaktas, definieras som en ekonomisk förening.

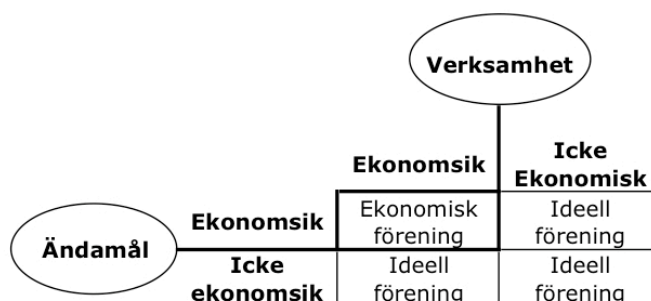
För att få registreras som ekonomisk förening krävs det enligt svensk lag att föreningen skapar ett kooperativ (NE, 2005a). Ett kooperativ kräver dessutom, enligt Sjöstrand (1993), att en *personunion* existerar mellan de som äger och styr organisationen (medlemmar som huvudmän) och de som använder organisationens tjänster (medlemmar som användare).

Medlemmar i ett kooperativ har således en dubbel relation till föreningen. Sjöstrand (1993) understryker att ägandet är underordnat verksamheten - ägarrelationen existerar endast för att möjliggöra funktionsrelationen.

En golfklubb passar väl in på beskrivningen på ett kooperativ. Ett kooperativ är, liksom en golfklubb, en verksamhet som drivs och ägs till förmån för föreningens medlemmar (NE, 2005b). En golfklubb kan trots det inte klassificeras som ett kooperativ då fokus i ett kooperativ är mer riktat mot att driva affärsverksamhet. En golfklubb har rimligtvis sitt primära fokus på idrottsutövandet och inte på affärsverksamheten. Denna tes stärks av det faktum att de största kooperativ i Sverige är KF, Folksam och Fonus, som alla är affärsverksamheter.

Gränsen mellan en ideell organisation och en ideell förening är tunn och svår att dra. Den stora skillnaden ligger i att en ideell förening är en juridisk person, medan en ideell organisation inte är det. En ideell förening kan alltså åta sig juridiska förpliktelser, medan en ideell organisation måste ha en annan juridisk person bakom sig för att kunna göra det samma.

En ideell förening kan bedriva ekonomisk verksamhet, men måste inte göra det för att klassificeras som en ideell förening. Om föreningen väljer att bedriva ekonomisk verksamhet kan den endast klassificeras som ideell, om den ekonomiska aktiviteten inte drivs för att främja medlemmars ekonomiska intressen (NE, 2005c). En ideell förening har alltså inte som sitt huvudsyfte att gå med vinst. Istället är huvudsyftet att uppfylla medlemmarnas intresse. Detta passar väl in på de allra flesta svenska golfklubbar och vi har därför, liksom skatteverket (Skatteverket, 2004), valt att klassificera golfklubbar som ideella föreningar. Resonemanget tydliggörs i figur 3 nedan.



Figur 3 – Val av Ekonomisk eller Ideell förening (Malmsten 2000, s. 19).

Ordet ideell betyder, enligt NE, att verka för ett gott syfte utan vinstintresse. Man kan kanske här på ett filosofiskt plan diskutera huruvida golfspel uppfyller ett gott syfte eller ej. Vi tycker dock att syftet är gott då vi väljer att se på golf som friskvård och som det sociala evenemang det är för många.

Nästan alla klubbar i Sverige drivs utan vinstintresse. Den eventuellt positiva avkastning som medlemsavgifter och Green-Fee genererar, återinvesteras i klubben eller resulterar i lägre medlemsavgifter följande år, istället för att tas ut som vinst till ägarna. Indirekt kan man hävda att detta är vinstutdelning då ägarna och medlemmarna oftast är samma person.



Det finns i Sverige inga särskilda lagar eller formella regler som styr hur en ideell förening ska skötas eller grundas. De enda krav som finns är att ett antal personer går samman och bildar en förening (medlemmar), öppenhet (medlemmar kan fritt gå in och ur föreningen), stadgar, namn på föreningen och en styrelse. I övrigt har den ideella föreningen fria händer (Eriksson & Svensson, 2003).

I förlängningen bör tilläggas att många ideella föreningar i sin tur äger Aktiebolag eller är konstruerade på diverse kreativa sätt.

## 2.2 PESTEL-modellen

Den första modell vi valt att diskutera är PESTEL-modellen. Trots att PESTEL-modellen fokuserar på trender i ett företags makromiljö anser vi att modellen passar väl till att förklara även den ideella föreningens/golfklubbens makromiljö. Detta då vi anser att en golfklubbs makromiljö harmonierar med ett företags makromiljö och båda därför påverkas av liknande yttre faktorer.

PESTEL-modellen har som grund den ofta förekommande omvärldsmodellen PEST-modellen. PESTEL står för Politiska, Ekonomiska, Sociala, Tekniska, Omgivnings (*Environment*) och Juridiska (*Legal*) faktorer (Johnson & Scholes, 2002). Två av delarna, politiska och sociala kan i sig delas in i undergrupper. Till att börja med kan den politiska omvärlden delas in i politisk miljö och regleringsmiljö medan den sociala omvärlden kan delas in i demografi, livsstil och sociala värderingar. Ingen uppdelning görs av någon av de andra kategorierna, dock kan ytterligare generell indelning göras mellan den primära omgivningen (kunder) och branschomgivning (Frankelius, 2001).



Figur 4 – PEST-modellen (Bergqvist, 2001, s18).

En tidig variant av PESTEL-modellen skapades av McCarty redan år 1960 (Frankelius, 2001). McCarty benämner de kulturella, sociala, politiska, juridiska och ekonomiska faktorerna som faktorer som inte kan kontrolleras men bör bevakas och hanteras. Frankelius skriver även om forskarna Emery och Trist som 1965 lade grunden för begreppet *Environment*. De diskuterade omvärlden och använde sig av en aggregerad analysnivå för att hitta övergripande kännetecken för den externa miljön. Emery och Trist menade också att företaget var tvingat att anpassa sig till förändringar i omgivningen (Frankelius, 2001).

Som en påbyggnad till *Environment* tar Johnson & Scholes (2002) upp begreppet *Legal factors*, som motsvarar de lagar och regler som påverkar och kan komma att påverka organisationen. När man kartlägger dessa faktorer i organisationens omgivning får man en bild och en bättre uppfattning om hur branschen eller segmentet kan komma att utveckla sig över tiden. Detta ger företaget eller organisationen en chans att anpassa sig inför de förändringar som man vet komma skall och organisationen får en chans att agera proaktivt gentemot förändringarna (Walsh, 2005).

PESTEL-modellen ska enligt Jonson & Scholes (2002) besvara följande frågor:

Vilka faktorer i omgivningen påverkar organisationen?

Vilka av dessa faktorer är viktigast för organisationen i nuläget?

Vilka är viktigast några år framåt i tiden?

Exempel på vilka faktorer som ingår under de olika rubrikerna i PESTEL-modellen är:

<b>Politiska faktorer</b>	Regeringsstabilitet	Skattepolitik	Social välfärd	Kanske ska heta stabil maktstruktur?
<b>Ekonomiska faktorer</b>	Affärscykler	BNP trender	Räntor	Disponibel inkomst
<b>Sociala faktorer</b>	Befolkningens demografi	Distribution av inkomst	Konsumtionsmönster	Livsstilsförändringar
<b>Teknologiska</b>	Takt som tekniken blir utdaterad.	Statens och industriernas fokus på teknologi	Nya upptäckter, utveckling	Utbytestakt i teknikskiftet
<b>Omgivning</b>	Miljöskyddslag	Energiförbrukning	Återvinning	
<b>Juridiska faktorer</b>	Lagar om anställningsskydd	Hälso- och säkerhetsföreskrifter	Produktsäkerhet	Monopolbestämmelser, konkurrenslag

Tabell 1 – PESTEL-faktorer.

Dessa faktorer har ett begränsat värde om man endast betraktar dem som uppradade influenser. Det är därför viktigt att konsekvenserna av de olika PESTEL-faktorerna förstås i förhållande till den enskilda organisationens förutsättningar (Walsh, 2005). Med det menas de krafter som är troliga att påverka eller förändra strukturen i industrin, en nisch eller marknaden. Det är också troligt att det är den kombinerade effekten av några av dessa separata faktorer som kommer att vara viktiga för att driva förändringen snarare än en enskild faktor (Johnson & Scholes, 2002).

Johnson & Scholes (2002) ger som exempel på strukturförändringar att konsumenters behov och preferenser blir allt mer lika varandra även på en global nivå och de ger exempel som öppnandet av McDonalds restauranger och konsumtion av globala märken som Levis eller Coca-Cola. Paralleller kan här dras till golf, då de olika globala golftourerna genererar uppmärksamhet och marknadsföring åt existerande och framtida golfklubbar.

En startpunkt i analysen för att förstå företagets omvärld är enligt Walsh (2005) att förstå hur PESTEL-faktorerna driver förändringen. Företaget behöver förstå hur dessa drivande faktorer kommer att påverka specifika industrier, enskilda marknader eller individuella organisationer. Vissa industrier har större potential för global verksamhet, exempelvis Telecom företag, medan andra har mindre möjligheter exempelvis små tillverkande företag. De drivande faktorerna kan sedan vara av olika vikt för olika branscher, som exempel har vi staten som

påverkas av demografiska trender där vi människor lever längre. Denna drivande faktor påverkar sjukvården, ekonomisk tillväxt, politisk stabilitet och förmodligen flyttas därför anslag från barnavård till hanteringen av den växande äldrevården. Som en påbyggnad till hanteringen av modellen vill Martin (2002) belysa begränsningar i modellen då den fokuserar för mycket på den närliggande miljön för organisationen.

En positiv faktor med PESTEL-modellen, enligt Frankelius (2001), är att den inte försummar faktorer som kan vara viktiga för företaget. Att modellen är så vidsynt gör dock att den förlorar precision och därmed riskerar att bli för vag för att kunna vara praktiskt användbar. Även publikationen *Financial Management* (2005)<sup>3</sup> tar upp problem med modellen och hävdar att det är direkt kontraproduktivt att försöka dela in omgivningen under de olika rubrikerna då en omvärldsfaktor mycket sällan är enbart av ekonomisk karaktär. För att närmare undersöka de konkurrerande krafter som en ideell förening av golfklubbens karaktär utsätts för, och för att få ett något snävare makroperspektiv än PESTEL-modellen presenterar vi nedan en välkänd och ofta citerad modell skapad av Porter.

### **2.3 Porters fem krafter**

År 1979 publicerades Porters omvärldsanalysmodell, som ser på branschkonkurrensens drivkrafter, i *Harvard Business Review*. Porter vill genom sin modell visa på att företaget måste utvidga sitt konkurrensbegrepp och även inkludera leverantörer, kunder, substitut och potentiella etablerare. Porter menar alltså att alla dessa kan och bör ses som eventuella konkurrenter. Detta gäller i allra högsta grad även föreningar, då också på en ideell nivå, eftersom föreningen är beroende av finansiella och övriga resurser samtidigt som dessa är begränsade i branschen. Vi har därför valt att likställa ett företag med en förening. Modellen ser på hur företag ska möta existerande och potentiella hot i den bransch organisationen verkar i. En viktig poäng är att organisationen ska försöka hitta den plats i sin bransch som är optimal i förhållande till de rådande konkurrenskrafterna.

Organisationen måste vara medveten om hur priskänsliga produkterna eller tjänsterna som de säljer är. Om efterfrågan på varan är inelastisk, betyder det att konsumenten fortfarande kommer att köpa varan trots att priset höjs. Som ett exempel kan nämnas insulin till diabetiker eller akutsjukvård, som konsumeras oavsett pris. Om efterfrågan däremot är elastisk och priset höjs, betyder det att konsumenten kommer att byta ut varan mot någon liknande produkt eller tjänst med samma egenskaper fast med ett lägre pris (Porter, 2004) exempelvis potatis mot pasta eller om priset på aerobicslektioner går upp väljer fler att springa. En golfklubb måste därför vara medveten om hur priskänsliga exempelvis deras Green-Fee gäster är, och om efterfrågan är elastisk eller inelastisk för att kunna genomföra eventuella prishöjningar.

Ovanstående resonemang visar på vikten av att företag måste identifiera vilka substitut som finns till deras varor och tjänster. Organisationens bör dessutom undersöka hur villiga kunderna är att byta deras produkter mot konkurrerande produkter vid en eventuell prishöjning. Organisationens måste även förstå hur produkten står sig kvalitetsmässigt mot konkurrenter. Säljer företaget produkter med hög kvalitet är kunderna oftast mer lojala och risken för minskad försäljning vid en prishöjning är därför lägre (Porter, 2004).

---

<sup>3</sup> Författaren är anonym

Om företaget har en avkastning på investerat kapital som är mycket större än dess kostnader, kommer det att attrahera nya företag till marknaden som vill ta del av vinsterna. Detta kommer leda till att vinsterna sjunker och med tiden justeras till jämvikt mellan efterfrågan och tillgång. För att vara förberedd inför eventuella hot från potentiella etablerare, måste företaget ha en uppfattning om vilka inträdeshinder som finns på marknaden (Porter, 2004).

Några av de hinder mot inträde som Porter (2004) nämner är:

- **Krav på stor kapitalinvestering**  
Vissa branscher kräver att ett företag gör stora kapitalinvesteringar för att kunna komma in och verka på marknaden. Exempelvis erfordras stora initiala investeringar vid anläggning av banan för en golfklubb.
- **Kostnadsfördelar**  
Etablerade företag kan ha kostnadsfördelar gentemot nyetablerade företag på grund av de etablerade företagens kunskaper om marknaden, nätverk med företag i branschen och tillgång till billigare råvaror. Detta skulle för en golfklubb kunna exemplifieras i att de äldre klubbarna betalt mindre för sin mark, gentemot de nyetablerade klubbarna.
- **Produktutbud**  
Företag med känt varumärke och kända produkter har fördelar gentemot ett nyetablerat företag vars namn och produkter inte är lika kända hos konsumenterna. Detta gäller självklart även internationellt erkända golfbanor och golfklubbar som har ett starkare varumärke, än de nyetablerade klubbarna.
- **Lagar och regelverk**  
För att inträda på vissa marknader krävs det tillstånd från olika myndigheter innan man kan upprätta sin verksamhet. Detta inkluderar miljöregler som i hög grad påverkar golfklubbar.

På de flesta marknaderna bestäms lönsamheten hos företag genom konkurrens mellan etablerade företag. Några av de huvudfaktorer Porter (2004) anser vara de som påverkar mängden konkurrens mellan företagen är:

- **Antal/diversifiering av konkurrenter**  
Desto fler som konkurrerar om samma kunder desto mer konkurrens existerar. Hur lika företagens uppbyggnad är med kostnader, strategier och mål har också stor betydelse för konkurrensen. Golfklubbar erbjuder till synes mycket lika tjänster och konkurrensen dem emellan bör således vara stor.
- **Produktdifferentiering**  
Konkurrensen beror inte bara på hur många konkurrenter som finns utan även på vilket utbud av varor och tjänster varje företag eller organisation erbjuder. Desto mer lika företagens tjänster är desto hårdare blir konkurrensen, då konsumenterna lätt kan byta mellan olika företag och fortfarande få samma eller likvärdigt erbjudande. Företagen konkurrerar då ofta genom sina priser. Om företagen istället erbjuder tjänster som är differentierade från sina konkurrenter dämpas priskonkurrensen då konsumenterna inte lika enkelt byter varor eller tjänster med anledning av små

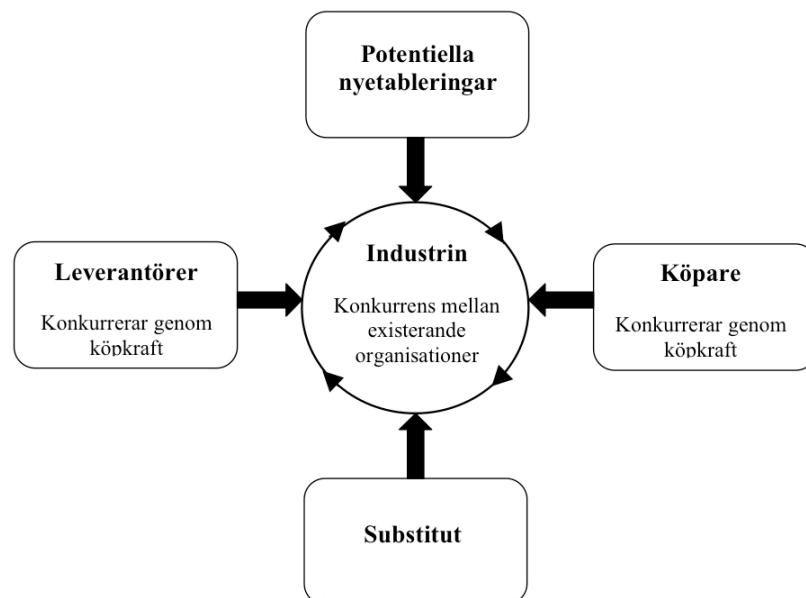
prisskillnader. Brist på priskonkurrens kan leda till höga marginaler på företagens tjänster. Golfklubbar kan differentiera sitt utbud genom att erbjuda olika tjänster som exempelvis restaurang med hög status.

- **Överkapacitet**

Har företagen oanvänd kapacitet kan det leda till prissänkningar då företagen försöker sprida kostnaderna på fler enheter. Perioder med oanvänd kapacitet uppstår ofta hos företag som har cyklisk produktion av varor och tjänster, som exempelvis golfklubbar på grund av årstiderna.

De existerande köparna i en bransch kan sätta stor press på företagen och på så sätt skapa en konkurrenssituation på marknaden genom att hota med att byta till en konkurrent. Resonemanget kring leverantörernas förhandlingskraft är densamma. Har ett företag få leverantörer kan dessa utöva makt mot företaget genom sin prissättning (Porter, 2004).

De fem krafterna sammanfattas i figur 5 nedan.



Figur 5 - Figuren visar de konkurrenskrafter som påverkar branschen (Montgomery & Porter, 1991, s.12).

Fördelarna med Porters fem krafter är att den är enkel men samtidigt ett kraftfullt verktyg för att förstå den bransch företaget verkar i och vilka faktorer som har den största påverkan på företaget (Grant, 1995). Genom att förstå hur branschen ser ut, den konkurrens som finns och lönsamheten hos företaget, är det möjligt att analysera följande tre strategiska frågor: (Porter, 1980)

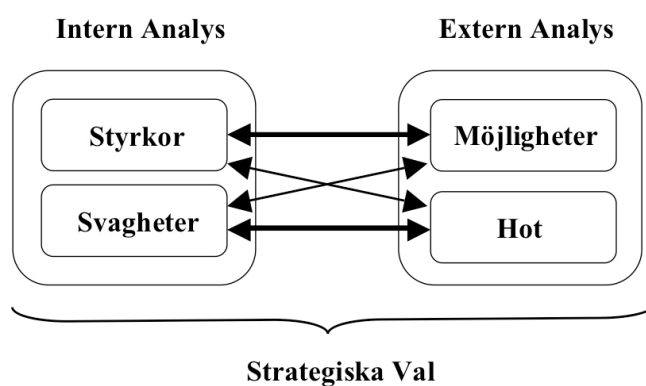
- Förutse branschens lönsamhet för att därigenom veta hur mycket företaget behöver investera och hur mycket företagets utbud behöver differentieras. För golfklubbar gäller det att veta hur många nya spelare som kan komma att börja spela för att kunna anpassa sitt utbud.

- För att se om företaget kan påverka branschen i syfte att minska konkurrensen och öka den egna lönsamheten. Exempelvis kan existerande klubbar bedriva lobby verksamhet hos olika myndigheter för att motverka att nödvändiga tillstånd ges ut till konkurrenter.
- Identifiera *key success factors* - dessa är nyckeln till överlevnad och framgång. Till exempel vilken geografisk lokalisering som är mest fördelaktig samt identifiera vilka kunder som är mest lönsamma.

Nackdelar med modellen är det kan finnas andra faktorer som är viktigare att fokusera på än branschen som kan ha påverkan på företaget (Frankelius & Rosén, 1993). Frankelius (2001) påpekar även att Porters modell inte räcker till för att göra en avancerad omvärldsbevakning därför att modellen, enligt Frankelius, egentligen endast består utav köpare och säljare. Grant (1995) framhäver även att Porters fem krafter är alltför statisk och inte tar hänsyn till den dynamiska och föränderliga miljö företaget verkar i. Grant anmärker även på att företaget genom sina egna strategiska beslut formar branschen som den ingår i. Branschen förändras konstant på grund av konkurrensen mellan företagen i den. Med andra ord finns det aldrig en jämvikt i branschen.

## 2.4 SWOT-modellen

En annan modell som fokuserar på företaget och dess närliggande miljö är SWOT-modellen. Modellen är vanligen förekommande hos företag och organisationer vid analyser av omvärlden. SWOT är en förkortning på de engelska orden *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* och *Threats*. *Strengths* (styrkor) och *weaknesses* (svagheter) ser på de interna förhållandena i företaget, medan *opportunities* (möjligheter) och *threats* (hot) ser på de externa förhållanden som påverkar företaget. Genom intern och extern analys kan företaget identifiera vilka brister det har och vilka möjligheter som finns att ta vara på i omvärlden (Frankelius, 2001).



Figur5 - SWOT-modellen (Barney, 2002, s. 204).

Ett företags **styrkor** är de resurser och färdigheter som finns inom företaget och som bidrar till att skapa ekonomiskt värde och kan även vara företagets *competitive advantage* (Barney, 2002).

Företagets **svagheter** är de faktorer som gör det svårt för företaget att skapa ekonomiskt värde. Ett exempel på en svaghet kan vara en stor och byråkratisk organisation där det tar alldeles för lång tid att anpassa sig till snabba händelser i omgivningen (Barney, 2002).

Det gäller för företaget att vara uppmärksam och försöka identifiera eventuella **möjligheter** i sin omgivning då möjligheter är det som gör att företaget kan förbättra och stärka sin position gentemot konkurrenter om de tas tillvara på (Barney, 2002).

**Hot** mot företaget kan antingen komma från individuella aktörer eller grupper utanför företaget som försöker att reducera företagets agerande. Alla företag möter hot i form av andra konkurrenter. Generellt sett brukar mer framgångsrika företag möta fler hot, eftersom det då finns fler företag som vill försöka ta del av deras framgång (Barney, 2002).

Fördelen med SWOT-modellen är att den är enkel att använda och lätt att förstå. Nackdelar med modellen är enligt Grant (1995) uppenbara. Grant understryker att huvudproblemet med SWOT-modellen är att det är extremt svårt att identifiera de fyra faktorerna som ingår i modellen, något som även Barney (2002) påpekar. Hur kan man veta att det som man i företaget säger är dess styrka verkligen är deras riktiga styrka? Hur kan företaget veta vilka deras svagheter är? Dessutom påpekar Grant och Barney att när företagen väl identifierat sina svagheter så är det oftast redan för sent.

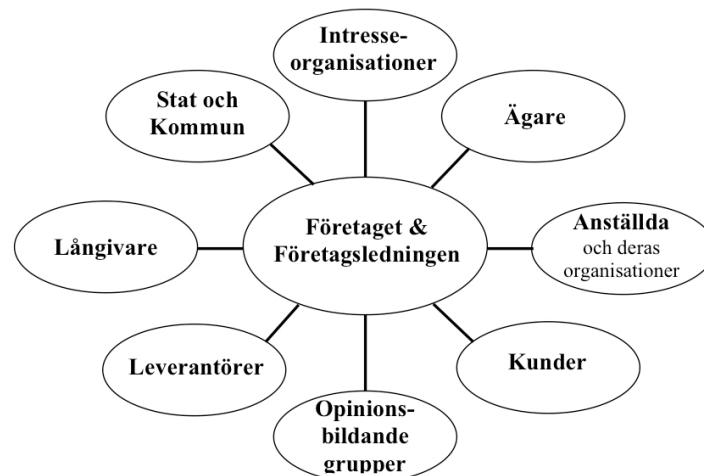
Även om Barney (2002) hävdar att det är svårt att identifiera de fyra faktorerna anser han ändå att modellen bör användas för att se på vilka frågor företaget kan ställa sig om sin valda strategi. Hur utnyttjas våra styrkor genom vårt val av strategi? Hur undviker vi våra svagheter med den här strategin? Vilka tänkbara möjligheter och hot kan vi ställas inför om vi väljer att följa den här strategin? Exempelvis kan en golfklubbs styrka vara dess goda geografiska läge. Detta kan utnyttjas genom att ha en högprisstrategi. Ett sämre geografiskt läge kan innebära en svaghet. Detta övervinns oftast genom en lågprisstrategi.

Barney (2002) avslutar sitt resonemang omkring SWOT-modellen med att konstatera att modellen endast fungerar bra om den kompletteras med andra teorier och modeller som hjälper till att identifiera de styrkor, svagheter, möjligheter och hot som företaget ställs inför. Annars bidrar modellen endast till att ställa frågor om företagets strategier utan att svara på dem. En modell som skulle kunna tänkas användas som komplement till SWOT-modellen som vi har valt att titta närmre på är intressentmodellen.

## **2.5 Intressentmodellen**

Intressentmodellen ser liksom SWOT-modellen på företagets närliggande miljö. Specifikt för intressentmodellen är, precis som namnet antyder, att den fokuserar på företaget och dess mest närliggande intressenter. Återigen påminner den situationen en ideell förening av typ golfklubb verkar i mycket om den som gäller för företag i intressentmodellen. Modellens intressenter anpassas för att passa ett specifikt företag eller förening. Vi har därför även i denna modell valt att jämföra företag med föreningar. De klassiska intressenterna inkluderade i modellen är ägare, anställda, kunder, lokala intressenter och samhället (Kommun, stat mm.) (Tuleja, 1985), detta gäller såväl företag som föreningar. Philips (2004) understryker att det endast är de intressenter som organisationen frivilligt har accepterat fördelar från som ska inkluderas i modellen. Förutom de intressenter Tuleja (1985) nämner, tar Philips dessutom upp finansörer (långgivare).

Som kritik av modellen nämner Antonacopoulou & Méric (2005) att den har uppnått en status av obestridbar självklarhet eller sunt förnuft. Som tydliggörs i figur 6 på nästkommande sida, sätter intressentmodellen företaget och företagsledningen i centrum och ser de övriga intressenterna som externa. Företaget har ett unikt samspel med varje intressent i vilket en utbytesrelation existerar (Bruzelius & Skärvad, 2004). Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) är det viktigt att identifiera de sätt intressenterna bidrar till företagets verksamhet och vad de olika intressenterna förväntar sig i belöning för de bidrag de ger.



Figur 6 - Företaget och dess intressenter - Intressentbilden (Bruzelius & Skärvad, 2004, s. 74).

Det faktum att olika intressenter kräver olika saker från företaget gör det enligt Philips (2004) omöjligt för företaget att veta vad intressenterna verkligen väntar sig och vad de är beredda att bidra med. Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) förväntar sig och bidrar de olika intressenterna med följande:

*Företagsledningen* kan ibland vara nöjd med den återbetalning de får i form av självkänsla då de leder ett företag eller en organisation. I kombination med detta vill somliga dessutom ha en god lön för sina arbetsinsatser. Samma sak gäller självklart i en golfklubb.

*Ägarna* förväntar sig oftast ekonomisk ersättning i form av positiv kursutveckling, samt eventuell utdelning. Ägarna bidrar med satsat kapital och förväntar sig en icke negativ finansiell utveckling då risken finns att satsat kapital annars går förlorat. Golfklubbens situation är unik då ägarna oftast även utgör en stor del av kundkretsen. Detta kan innebära att, i golfklubbens situation, ägarna har större fokus på tjänsten än på avkastningen. Ägarna kan därför vara nöjda med att golfklubben fortlever, men de förväntar sig inte alltid att klubben ska generera positiv ekonomisk avkastning. Detta är en naturlig följd av det faktum att golfklubbar är ideella föreningar.

*Anställda* vill känna trygghet i arbetet, ha en god arbetsmiljö, jämn sysselsättning och få en tillfredställande lön. För detta bidrar de anställda med sitt arbete. Arbetet blir oftast bättre då arbetsuppgifterna är meningsfyllda samtidigt som de ger utrymme för personlig utveckling och medinflytande.

*Kunder* är för de allra flesta företag den absolut viktigaste intressentgruppen. Utan några kunder saknar företag, organisationer och föreningar anledning att existera. Kunder bidrar med de pengar de betalar för att nyttja erbjudna produkter eller tjänster. I retur kräver



kunderna varor och/eller tjänster av god kvalitet till ett rimligt pris. Den allt mer konkurrensutsatta omgivningen gör att kunderna förväntar sig att tjänsten eller varan som erbjuds förnyas eller uppdateras tillräckligt ofta. Om så inte sker är risken stor att kunderna väljer att vända sig till en annan organisation som kan erbjuda den nya tjänsten/varan. Trots det unika förhållandet mellan ägare och kunder är denna intressentgrupp av yttersta vikt även för golfklubbar.

*Opinionsbildande grupper* inkluderar bland annat de allt viktigare miljörörelserna som innefattar allt från mindre regionala och nationella organisationer, till internationella giganter som exempelvis *Greenpeace*. Om företaget, enligt de opinionsbildande grupperna, sköter sig, kräver de inget och behöver därför inte alltid nödvändigtvis finnas med som en intressent. Om företaget däremot inte godkänns av grupperna krävs oftast motåtgärder från företagets sida för att åter kunna föra bort grupperna som en av intressenterna. Denna intressent har mindre betydelse för golfklubbar och vi kommer därför inte beakta denna närmre.

*Leverantörer* vill ha en stabil och trogen kund. För detta förser leverantörer företaget med nödvändiga varor och tjänster. Dessa kan för en golfklubb inkludera allt från mat till restaurangen till maskiner och gräs till golfbanan.

*Långgivare* bidrar inte överraskande med kapital. I retur förväntar de sig en ickenegativ avkastning.

*Stat och kommun* kräver att företaget bidrar till stats- och kommunkassan genom skatter och avgifter. I retur står stat och kommun för samhällsservice i form av vägar, eventuella bidrag, direkta lån osv. En golfklubb förväntar sig oftast att det ska finnas en väg till deras klubb och får således betala skatt.

*Intresseorganisationer* har oftast ett flertal olika företag i en, eller ett flertal, branscher som medlemmar. Exempel på en intresseorganisation är en arbetsgivarorganisation.

Som kritik av modellen nämner Antonacopoulou & Méric (2005) att den verkar ha uppnått en status av obestridbar självklarhet eller sunt förnuft. När undersökningar inom området görs verkar de ofta endast vara intresserade av att använda det redan färdiga konceptet på ett nytt undersökningsområde. Bruzelius och Skärvad (2004) nämner dessutom några av de konflikter som existerar mellan olika intressenter. Företaget kan oftast inte tillgodose en intressents intresse utan att samtidigt tvingas sätta en annan intressent i en sämre situation. Exempelvis kan krav från stat/kommun eller en miljöorganisation innebära extra kostnader för företaget. Detta kan innebära att företaget tvingas minska de anställdas lön eller till och med leda till att ägarna och långgivarna förlorar alla satsade pengar då företaget går i konkurs. Det här är faktorer som i stor utsträckning påverkas av konjunktur och övergripande trender i bransch. Om exempelvis kunderna börjar tappa intresse för fenomenet/tjänsten som helhet minskar kundunderlaget och intäkterna minskar. För att veta hur klubbarna ska agera inför framtiden och vilka strategiska val de ska göra, måste klubbarna veta vilken livscykel de befinner sig i.

## 2.6 Livscykelmodellen

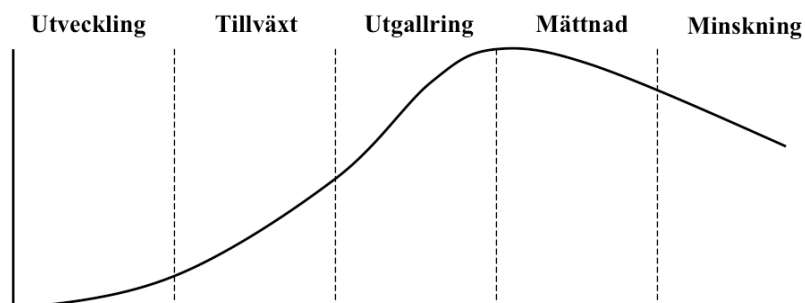
Johnson och Scholes (2002) presenterar en teori i vilken produkters och marknaders tillväxt anses följa en livscykel. Modellen är en modifiering av liknande modeller presenterade av bland annat Fox (1973), Wasson (1974), Porter (1980), Anderson och Zeithaml (1984) och Hill och Jones (1998). Porter och Anderson och Zeithaml presenterar i sina modeller endast fyra faser; *introduktion*, *tillväxt*, *mognad* och *minskning*. Dessa faser återfinns i Foxs modell från 1973. Fox har dock valt att inkludera ytterligare en initial fas som han valt att kalla *pre-kommersialisering*. Även Johnson och Scholes (2002) delar upp livscykeln i fem faser; *Utveckling*, *Tillväxt*, *Utgallring*, *Mättnad* och slutligen *Minskning*. I Utvecklingsfasen etableras de första företagen, innan fler ansluter och hela branschen får en tillväxt i tillväxtfasen. Efter detta nås en mognadsfas i vilken marknaden börjar bli mättad. När detta sker avstannar antalet nyetableringar och köpare innan de slutligen till och med minskar. Minskningen beror på att vid en mättad marknad ökar konkurrensen mellan aktörerna vilka då tvingas slå om den minskande marknaden. Följden blir att ett flertal aktörer tvingas lämna marknaden i minskningsfasen eller gå i konkurs. I golfklubbarnas fall kan det innebära att det finns för många klubbar i förhållande till antalet spelare.

I livscykelmodellens tre första faser växer marknaden kraftigt, se figur 7 nedan, detta gör att en aktör kan växa trots att aktören endast behåller eller till och med minskar sin marknadsandel. I de två sista faserna blir motsatsen verklighet. Då marknaden minskar måste aktörerna ta marknadsandelar för att växa. I den sista fasen, minskning, måste marknadsandelsökningen vara större än den totala marknads minskning.

Då de tre första faserna inte kräver en marknadsandelsökning, medan de två sista gör det, krävs helt olika strategier från företagen beroende på var i livscykeln de befinner sig.

”Om vi först kunde veta var vi är och vart vi är på väg, skulle vi bättre kunna avgöra vad vi borde göra och hur vi borde göra det.”

Abraham Lincoln (Frankelius & Rosén, 1993, s.11)



Figur 7 - Livscykelmodellen och dess faser (Johnson & Scholes, 2002, s.119).

## 2.7 Summering av modellerna

Som framgår i detta kapitel finns ett antal modeller som beskriver och förklarar olika variabler som organisationer av olika slag bör vara observanta på i sin omgivning. Livscykelmodellen påpekar att dessa variabler påverkar företaget olika mycket beroende på var i livscykeln de befinner sig (Fox 1973; Wasson 1974; Porter, 1980; Anderson och Zeithaml 1984; Hill och Jones 1998; Johnson & Scholes, 2002). Det är därför särskilt viktigt för ideella föreningar av typ golfklubb, som oftast inte har mycket reservkapital och därför inte alltid har råd att genomleva några förlustår, att veta var i livscykeln de befinner sig.

Enligt Porter (1997) finns fem olika konkurrenskrafter som utövar påtryckningar i olika grad på företag. Dessa fem konkurrenskrafter är *köpare*, *substitut*, *leverantörer*, *potentiella nyetableringar* och *existerande organisationer* (Porter, 1997). Av dessa kan leverantörer och eventuella nyetableringar utöva mindre påtryckningar på golfklubbar. Detta då stor kapitalinvesteringar krävs för att etablera en golfklubb och det därför sällan etableras klubbar utan att redan existerande klubbar har tid att reagera. Anledningen till att leverantörer inte har så mycket konkurrenskraft gentemot golfklubbarna är att en golfklubb inte är speciellt produktintensiv. De övriga konkurrenskräfterna är mer påtagliga då det gäller en golfklubb.

SWOT-modellen ser konkurrenter som ett *hot* i den externa miljön. I denna placerar modellen dessutom *möjligheter* som företaget kan och bör identifiera. Lyckas företaget göra detta på ett framgångsrikt sätt kan de omvandlas till interna *styrkor* istället för *svagheter*. Den interna analysen styr, ihop med den externa, företagets framtida strategiska val (Grant, 1995; Barney, 2002). Samtliga fyra variabler kan anses vara lika relevanta för en golfklubb som för ett företag.

En intern styrka, eller svaghet, för golfklubbar kan klubbledningen vara. Klubbledningen tas, tillsammans med åtta andra intressentgrupper, upp i intressentmodellen. Modellen identifierar de olika grupperna och belyser de samband som råder mellan organisationen och intressenterna, dvs. vad förväntar sig intressenten av organisationen och vad förväntas av organisationen i retur (Bruzelius & Skärvad, 2004)? Kunder ses oftast som den viktigaste intressentgruppen bland företag (Tuleja, 1985; Philips, 2004), så är även fallet för klubbarna. Golfklubbarnas situation är dock ganska unik eftersom kunderna oftast även är ägare till klubben.

Kundernas vilja och förmåga att spendera pengar på bland annat golf påverkas mycket av yttre faktorer i makromiljön. PESTEL-modellen nämner bland annat ränta och politisk stabilitet som några av de variabler som har inverkan på företag och organisationer (Frankelius, 2001; Johnson & Scholes, 2004). Dessa påverkar klubben både direkt och indirekt, då exempelvis en högre ränta gör både kundernas och klubbens lån dyrare.

Samtliga fem modeller, *PESTEL*, *Porters fem krafter*, *SWOT*, *Intressentmodellen* och *Livscykelmodellen*, är viktiga för att få en helhetsförståelse för de omgivningsfaktorer som påverkar golfklubbarna och som därför är viktiga för klubbarna att bevaka. Modellerna kan ses som vår teoretiska beskrivning för den verklighet som golfklubben finns och opererar i.

## 3 Metod

---

*I detta kapitel redogör vi för den kvantitativa metod vi valt för genomförandet av vår empiriska studie. Vi redogör även för vilka statistiska urval vår undersökning bygger på och de undersökningstekniker vi använt. Kapitlet hanterar nominal-, ordinal-, faktafrågor, "The central limit theorem" samt teorin om planerat beteende och avslutar med en diskussion om såväl respondenternas som vår studies trovärdighet.*

---

### 3.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Det problem vi har formulerat för vår studie gör en kvantitativ undersökningsmetod relevant. Vi har valt denna metod då vi även vill möjliggöra en generalisering av resultatet på samtliga svenska golfklubbar (Eriksson & Wiedersheim, 1987). Vi anser att faktorer i omvärlden är mätbara och kan struktureras på ett sådant sätt att en kvantitativ studie genererar en bra grund för en analys. Metodvalet motiveras dessutom av möjligheten att kvantifiera svaren på de ekonomiska frågor vi valt att inkludera i vår empiriska undersökning.

Det som i allmänhet präglar kvantitativa metoder är att de har hög grad av standardisering samt att de är strukturerade. Detta är exempelvis fallet när man genomför enkätundersökningar, där frågorna följer en bestämd ordning och samtliga respondenter får svara på samma frågor (Andersen, 1994). Att kvantitativa metoder är strukturerade och antar ett utifrånperspektiv möjliggör generaliseringar som kan appliceras på hela populationen i ett undersökt område och antas därför ge en mer objektiv bild av verkligheten (Holme & Solvang, 1997; Patel & Tebelius, 1987).

En kvalitativ undersökning kan användas när man istället för att göra generaliseringar om populationen, söker en djupare insikt i det studerade ämnet samt försöker tolka och förstå populationens företeelser (Patel & Tebelius, 1987; Andersen, 1994). Ytterligare en stor skillnad gentemot en kvantitativ metod är att en kvalitativ metod har en låg grad av formalisering (Holme & Solvang, 1997). Patel & Tebelius (1987) nämner att ett problem med den kvalitativa undersökningen är att den tar ett så kallat inifrånperspektiv där undersökaren försöker komma de intervjuade nära. Detta leder till att undersökningen kan präglas av subjektivitet, eftersom undersökaren försöker ta del av den andres värld. Huruvida detta är ett problem kan dock diskuteras i de fall då det ligger i undersökningens intresse att komma objektet nära.

Den största skillnaden mellan de två metoderna är att en kvantitativ metod försöker tolka något med hjälp av få faktorer hos ett stort urval, medan en kvalitativ metod använder många faktorer på ett mindre antal svarande (Darmer & Freytag, 1995). Vad som är gemensamt för de två metoderna är att de försöker ge oss en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur olika grupper handlar och påverkar varandra (Holme & Solvang, 1997). Det som slutligen bestämmer vilken metod en forskare skall använda sig av beror på forskningsproblemet och hur det har preciserats av forskaren (Patel & Tebelius, 1987; Holme & Solvang, 1997). Förenat med vårt val av kvantitativ metod är en modernistisk<sup>4</sup> teknik som bygger på strukturerade frågor och svar (Hatch, 2002).

---

<sup>4</sup> Modernism diskuteras vidare i kapitel 5

## 3.2 Undersökningsteknik

För att kunna genomföra undersökningen under en kort tidsperiod och samtidigt täcka ett stort geografiskt område har vi genomfört telefonintervjuer baserade på ett frågeformulär/enkät. Enkätundersökning är enligt Ejvegård (2003) en teknik som lämpar sig väl när man på ett enkelt och snabbt sätt vill få information om vilka uppfattningar en viss population<sup>5</sup> har i olika frågor. Det är då möjligt att kunna dra slutsatser om populationen genom de angivna svaren eftersom alla respondenter i urvalet har fått svara på samma frågor.

En enkät är enkel att använda då frågor som ställs är strukturerade i en viss följd. Ytterligare en fördel med en enkät är att det är enkelt att jämföra de svar som erhålls. Svar på frågor är ofta bundna genom att ett svar redan är givet i enkäten och respondenten endast behöver välja mellan de olika svarsalternativ som finns angivna. Ett exempel kan vara en fråga där respondenten endast har möjlighet att svara ”ja” eller ”nej”. Med fördel kan man även använda bundna frågor ihop med öppna frågor för att få ut ytterligare information från respondenten. De öppna frågorna ger respondenten möjlighet att med egna ord svara på frågorna i enkäten (Ejvegård, 2003).

En standardiserad telefonintervju påminner i hög grad om en postenkät, eftersom båda teknikerna är konstruerade på så sätt att varje person i undersökningen svarar på samma frågor, där svarsalternativen redan är givna och ställda i en bestämd ordning (Andersson et al, 2001; Patel & Tebelius, 1987). Fördelar med att göra en telefonintervju jämfört med en postenkät är att en telefonintervju går snabbt att genomföra samt att kostnaden för att hantera denna typ av undersökning blir låg (Wiedersheim & Eriksson, 1987). Telefonintervjuer ger ofta också en högre svarsfrekvens jämfört med postenkäter. Det är även enkelt och billigt att vid flera tillfällen kontakta de respondenter som inte varit anträffbara i en första omgång (Andersson et al, 2001). Telefonintervjuer resulterar dessutom i ett mindre bortfall (Winter, 1979).

Enkäten vi använt oss av i undersökningen består av tre olika frågetyper, fakta-, nominal- och ordinalfrågor. Faktafrågorna är, precis som namnet antyder, frågor rörande faktiska förhållanden. Exempel på ordinalfrågor som ingår i vår undersökning är:

*Fråga 2 Hur många medlemmar har klubben totalt?*

*Fråga 11 Hur hög är insatsen för en seniormedlem?*

Faktafrågor har oftast ett ”rätt” svar. I det första givna exemplet skulle detta vara det faktiska antalet medlemmar klubben har och i det andra exemplet vara den faktiska insatsen för en senior. Fördelen med faktafrågor är att det ger undersökaren möjligheten att upptäcka skillnader mellan och nyanser i respondenternas svar. Undersökaren får genom faktafrågor möjlighet att rangordna, räkna ut medelvärde, varianser osv. Nackdelen är att frågetypen oftast är öppen, dvs. respondenten erbjuds inga svarsalternativ. Detta kan innebära problem vid ”kodning” av svaren, då undersökaren av misstag kan läsa in något annat än vad respondenten vill säga med sitt öppna svar.

---

<sup>5</sup> Samtliga individer i ett definierat segment

Nominalfrågor är av typen ”ja” eller ”nej”. Exempel på nominalfrågor i undersökningen är:

*Fråga 13 Får ni bidrag?*

*Fråga 15 Tar ni lån?*

Nominalfrågor kan inte användas för att rangordna svar. Man kan inte säga att ett ”ja” kommer före ett ”nej”, eller tvärtom. Istället används nominalfrågor för att klassificera variabler i samma grupper. Undersökaren kan alltså räkna hur många av respondenterna som svarar på det ena svarsalternativet och hur många som svarar på det andra. Fördelen med nominalfrågor är att de är lätta att förstå för respondenterna samtidigt som undersökaren har lätt att analysera svaren. Nackdelen är, då svaren är knutna till alternativ, att undersökaren missar nyanser i svaren. Det är därför viktigt att undersökaren är medveten om denna risk och eventuellt kombinerar olika typer av frågor (Svenning, 1997).

Slutligen har vi använt oss av ordinalfrågor. Ordinalfrågor är enkelt översatt frågor där respondenten får rangordna på en skala hur viktig eller mindre viktig en fråga är (Holme & Solvang, 1997).

*Fråga 29 Vilka omvärldsfaktorer är viktigast att bevaka för er organisation?  
(Rangordna 1 – 5)*

*Fråga 30 Vilken av följande är viktigast för er att bevaka? (Rangordna 1 – 4)*

Ett problem med ordinalfrågorna är att det är svårt för respondenterna att hålla alla olika svarsalternativ i minnet under tiden som frågan ställs. Rangordningen kan därför bli lidande på grund av att respondenterna inte kommer ihåg hela frågan alternativt alla svarsalternativ. Ett annat problem med rangordningen kan vara att intervjuarna nämner de olika alternativen med olika stort eftertryck. Risken finns att intervjuaren omedvetet varit mer specifik eller entusiastisk över vissa av alternativen. Detta är en risk som vi varit medvetna om och vi har därför försökt att ställa frågorna på ett konsekvent sätt. Det finns också en risk att respondenten inte förstår innebörden i de olika alternativen utan valt att prioritera det alternativ som denne känt igen framför det alternativ som han eller hon känt sig osäker inför. En annan nackdel med ordinalfrågor är att rangordningen endast är inbördes. Således vet undersökaren att respondenten tycker att en variabel är viktigare än en annan men inte hur mycket viktigare.

Kritik som riktats mot att använda enkäter, är att man inte vet med exakthet om den information som samlas in är relevant för att sedan kunna användas i en analys. Om man upptäcker detta för sent under insamlingsfasen så kan man inte göra något åt det (Holme & Solvang, 1997). För att inte ställa fel frågor har vi övervägt och diskuterat noga vilka frågor som har varit användbara samt låtit utomstående kommentera och rekommendera.

### 3.2.1 Statistiska termer

För att kontrollera samband mellan olika senare definierade variabler har vi tagit hjälp av statistikprogrammet SPSS 13.0. Programmet har analyserat den data som vi fått genom undersökningen och kontrollerat eventuell korrelation och regression. Korrelation mellan två variabler mäter graden av linjärt samband mellan de två variablerna. Vid en perfekt korrelation rör sig variablerna med samma grad och har då värdena 1 eller  $-1$ , vid negativ korrelation. En korrelation på 0,5, betyder att om en variabel ökar en enhet så ökar den andra variabeln med 0,5 enheter. Nackdelen med korrelation är att man inte vet vilken variabel som påverkar vilken; båda variabler är således oberoende. För att kontrollera om och i så fall vilken variabel som påverkar den andre kan regression användas (Aczel & Sounderpandian, 2002). En regressionsanalys visar hur mycket en beroende variabel påverkas av en enhets ändring i en oberoende variabel. Ett enkelt exempel är: hur mycket mer energi förbrukas om man höjer temperaturen på ett element med en grad Celsius (Aczel & Sounderpandian, 2002)?

När en regressions- eller korrelationsanalys genomförs i SPSS erhålls en signifikansnivå. Denna visar hur trovärdigt det är att regressionen eller korrelationen är korrekt. Vid 1-% signifikansnivå är regressionen eller korrelationen säker till 99 % (Aczel & Sounderpandian, 2002).

### 3.3 Urval

För att garantera att de svar vi fick fram genom undersökningen skulle uppfylla kriteriet för *the Central Limit Theorem*, dvs. att svaren, rent statistiskt blir fördelade enligt en normalfördelningskurva, var det viktigt att  $n$ , ( $n$  = antalet svarande golfklubbar), var över 30 (Aczel & Saunderpandian, 2002). Vi förväntade oss att få svar från ungefär hälften av de klubbar vi tillfrågade och valde därför  $n=60$ .

Vi använde oss av systematisk stratifierad sampling för att slumpmässigt få fram de golfklubbar, utspridda över hela Sverige, som skulle kontaktas. Systematisk stratifierad sampling används ofta då en population är ordnad på något sätt (Aczel & Saunderpandian, 2002): aktier i New York Times, personer i telefonkatalogen eller golfklubbar på Svenska Golf förbundets lista. Som vi kan se i Appendix 1 finns 484 golfklubbar geografiskt listade på Svenska Golf förbundets sammanställning över Svenska golfklubbar. Stratifierad sampling innebär att man "... slumpmässigt väljer den första utav  $k$  element i en population och sedan väljer var  $k$ :de enhet efter tills ett urval på  $n$  element har blivit valda." (Aczel & Saunderpandian, 2002, s. 810). För vår del innebar detta att vi slumpmässigt valde en av de första åtta golfklubbarna på listan ( $484/60 \approx 8$ ) och sen valde var åttonde listade golfklubb till dess att vi hade totalt 60 golfklubbar.

Systematisk stratifierad sampling är oftast mer precist än vanlig slumpmässig sampling, eftersom populationen delas in olika strata där varje strata innehåller totalt  $k$  element (i vårt fall åtta golfklubbar) och tar ett slumpmässigt stickprov från varje grupp (Winter, 1979). Detta gör att det slumpmässiga urvalet blir än mer slumpmässigt och att urvalet därmed bättre stämmer överens med populationen. En annan fördel är att systematisk stratifierad sampling är lätt, snabbt och kostnadseffektivt att genomföra då de ingående elementen redan finns listade (Aczel & Sounderpandian, 2002).

### **3.4 Intervjuns genomförande**

De frågor vi valt att ta med i enkäten har samtliga anknytning till den teoretiska ram som vi har diskuterat tidigare (se kapitel 2). För att få så rättvisande svar som möjligt och med hänsyn till den begränsade tid vi har för att genomföra undersökningen, har vi valt att endast intervjua personer med insyn i den ekonomiska och beslutsfattande verksamheten. Vi anser att det skulle ta för långt tid att få tag på en person med en speciell position, exempelvis ordföranden, då han eller hon inte alltid finns tillgänglig på klubben. Således har vi valt att intervjua personer med befattning på kansliet. Här kan man givetvis fråga sig om vi lyckats få kontakt med den person på klubben som är bäst lämpad för att svara på vår enkät? Vår uppfattning är att klubbarnas kanslier är relativt små och vi fick uppfattningen att de som tjänstgjorde på olika funktioner hade relativt god överblick och kunskap om den samlade verksamheten.

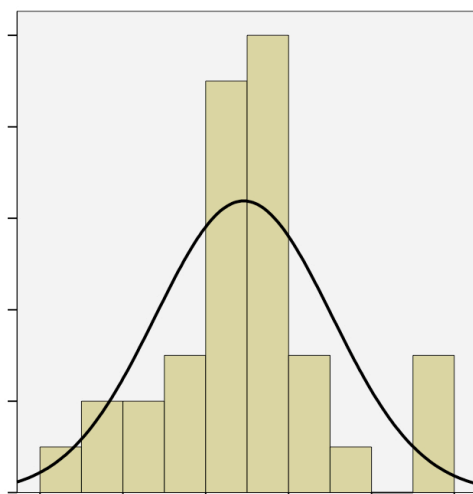
För att få så många svar som möjligt under en kort tidsperiod valde vi att ringa till de 60 golfklubbar vi fick fram i vårt urval. Samtliga intervjuer genomfördes under vecka 47 mellan klockan 08.00 – 17.00. Vi presenterade oss som studenter från Internationella Handelshögskolan i Jönköping och förklarade att vi skrev en kandidatuppsats om svenska golfklubbar. I de fall vi inte fick tag i personerna vi sökte ringde vi under den kommande veckan tillbaka vid tre olika tillfällen. Vi följde vårt frågeformulär där alla fick svara på samma frågor (se Appendix 2). Trots att respondenterna svarade på samma frågor skiljde sig tidsåtgången för att genomföra intervjun avsevärt. Det tog från sju minuter ända upp till strax över 20 minuter per intervju. Detta berodde på att vissa respondenter kände sig tvungna att förklara svaren de gav på våra frågor fastän frågorna var bundna med redan givna svarsalternativ. Detta var dock endast positivt enligt vår uppfattning, då vi fick större insikt i hur situationen hos klubbarna ser ut och idéer om hur en djupare undersökning skulle kunna utformas.

### **3.5 Svarsfrekvens och bortfall**

Som tidigare nämnts grundades vårt urval av klubbar på den lista med Svenska golfklubbar som Svenska Golf förbundet publicerade på sin hemsida i november 2005. Av de 60 klubbar som slumpades fram och som vi kontaktade per telefon, svarade 35. Övriga 25 antar vi var stängda för säsongen eftersom vi ringde tillbaka till dem under tre olika dagar utan att någon svarade. Av de 35 som svarade var det endast en som inte ville ställa upp i undersökningen. Detta motsvarar en svarsfrekvens på hela 97 %.

De 34 klubbarna motsvarar 7.01 % av samtliga svenska golfklubbar. Samtidigt representerar de 34 klubbarna 6.99 % av antalet svenska golfspelare (41 794 spelare). Att det endast skiljer 0.02 % mellan de två siffrorna är ett bra bevis på att undersökningen har varit representativ. Ett annat bevis på att vårt urval var representativt är det faktum att genomsnittsgolfklubben i Sverige har 1 234 medlemmar (598 293/485), medan vår genomsnittsklubb har 1 229 medlemmar. Det skiljer alltså bara 0,35 % mellan de två siffrorna. Mot denna bakgrund kan man enkelt dra slutsatsen att vårt urval är normalt distribuerat, något som visas tydligt i figur 8 på nästkommande sida. Figuren är genererad med hjälp av statistikprogrammet SPSS och är helt baserad på data från vårt urval. Y-axeln representerar antalet golfklubbar medan X-axeln representerar antalet medlemmar.





Figur 8 – Normalfördelning av vårt urval hämtad från SPSS.

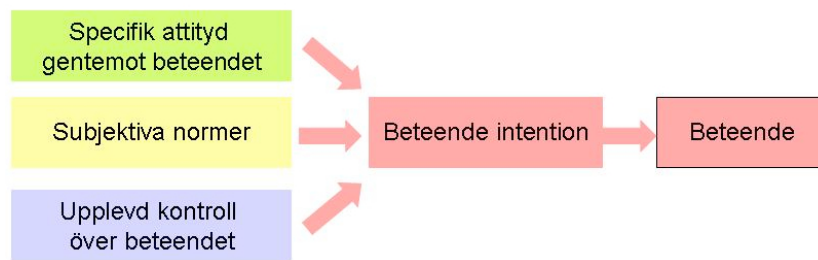
Som nämnts tidigare accepterades enbart svar givna av personer anställda på klubbarnas kansli. De svarande hade följande positioner på kansliet och var representerade i följande antal:

	Antal	Procent
Kanslist	17	50 %
Klubbchef	6	18 %
Administratör	2	6 %
Marknadsansvarig	1	3 %
Ägare	2	6 %
Intendent	5	15 %
Kanslichef	1	3 %
Totalt	34	100 %

Tabell 2 - Position på klubben.

### 3.6 Respondenternas trovärdighet

När man är ute efter att mäta respondenternas inställning och attityd är det viktigt att ställa undersökningsfrågorna på ett sätt som gör att man får svar på vad respondenten verkligen gjort och kan tänka sig göra. I många situationer finner man att ett visst beteende inte är spontant utan istället är planerat och medvetet. Så är exempelvis fallet när vi väljer vilken skola vi ska gå i eller om vi ska acceptera ett specifikt jobberbjudande. Sådana frågor kräver ett djupare engagemang och vi bestämmer oss sällan på stället (Aronson, Wilson & Akert, 2005). Systematisk bevakning av omgivningen är ett exempel på ett typiskt planerat beteende där utförandet kräver eftertanke och planering. Detta betyder att undersökaren behöver ha det i åtanke under utformandet av undersökningens frågor. En av de mest kända teorier som handlar om hur attityder kan förutse planerat beteende är *The Theory of Planned Behaviour*, fritt översatt ”Teorin om planerat beteende”. När respondenten har tid att reflektera över hur denne ska agera finner man att det bästa sättet att förutse dennes beteende är genom vilka intentioner han eller hon har. Intentioner bestäms specifika attityder gentemot beteendet, subjektiva normer samt upplevd kontroll över beteendet. Detta visas i figur 9 på nästa sida.



Figur 9 - Teorin om planerat beteende (Aronson et. al., 2005, s. 222).

Med specifika attityder menas att man ställer frågan med ett så specifikt fokus som möjligt för att få reda på respondentens attityd i ett smalare perspektiv. Detta görs för att undvika inkonsekvens mellan respondentens svar eller generella attityd och dennes faktiska beteende. Undersökningar har visat att ju specifikare fråga, desto bättre korrelation (Aronson et. al., 2005). I formuläret vi utformade kan vi ge som exempel skillnaden mellan att ställa frågan ”är omvärldsbevakning viktigt?”, till det mer specifika och viktbara påståendet ”Vi tycker att bevakning av vår omgivning är mycket viktigt”. Ytterligare exempel är de förklaringar som vi lagt in till de olika omvärldssektorerna i fråga 30 där vi förklarar med olika exempel innebörden av de olika faktorerna för att undvika att respondenten svarar i alltför generella termer.

Den andra faktorn, subjektiva normer, mäts för att ta reda på vad respondenterna tror att närstående personer tycker om deras planerade beteende (Aronson et. al., 2005). Om en kvinna till exempel själv vill rösta på ett borgerligt parti men lever i en starkt vänsterorienterad familj, kan hon uppleva ett tryck att rösta på ett vänsterparti. Genom att påverka kvinnan är det inte säkert att hon tycker det är värt att rösta borgerligt utan röstar vänster för att göra de personer som betyder mycket för henne lyckliga. Dessa normer är viktiga att känna till för att kunna tolka om svaret kommer att förutse det verkliga beteendet. Här handlar problemet för oss snarare om respondenten svarat på våra frågor utan att utgå från sig själv och istället svarat vad han eller hon tror att chefen förväntar sig. Vi uppskattar det här till ett mindre problem för vår undersökning då det handlar om arbetsmetoder och frågorna i sig är relativt neutrala i sin utformning. Det kommer knappast skapa några reprimander från överordnade för de svarande. För att underlätta ärliga svar nämnde vi i början av varje intervju att alla uppgifter lämnades helt anonymt, vilket bör ha givit respondenterna möjlighet att svara vad de själva tycker.

Den sista faktorn är respondentens upplevda kontroll över beteendet. Intentionerna influeras av hur enkelt respondenten tror att själva beteendet är att genomföra. Om människor tror att beteendet är svårt att genomföra, som exempel viljan att resa till månen, kommer de inte att bygga en stark intention för att genomföra det beteendet. Om uppgiften istället är lätt, till exempel att använda bilbälte vid nästa bilfärd, är det mer troligt att respondenten skapar en starkare avsikt för detta beteende (Aronson et. al., 2005). Här skulle en fråga om respondenterna har för avsikt att börja med omvärldsbevakning i framtiden förmodligen ge svar som har liten korrelation med vad de faktiskt kommer att göra i framtiden. Anledningen till detta kan vara att respondenterna inte förstår innebörden av den akademiska termen *omvärldsbevakning*.

Andra felfaktorer kan uppstå genom fenomenet *Priming* vilket innebär att färsk erfarenheter ökar chansen för att personen tolkar en ny situation mot bakgrund av dessa erfarenheter och därigenom färgas av detta. *Priming* är ett exempel på automatiskt tänkande då det sker snabbt, oavsiktligt och omedvetet (Atkinson & Hilgard, 2003; Aronson et. al., 2005). I vår undersökning kan tänkbara problemsituationer uppstå genom att respondenterna färgas av de tidiga frågorna i undersökningen och därmed får ett missvisande fokus i enkätens senare frågor. Det kan exempelvis betyda att viktningen av de olika omvärldsfaktorerna får en överrepresentation av respondenter som tycker att den ekonomiska faktorn är ”mest viktig att bevaka” just därför att vi ställt frågor om klubbarnas ekonomiska situation tidigare.

### **3.7 Undersökningens trovärdighet**

När man genomför en undersökning vill man att den ska vara pålitlig och ge ett rättvisande resultat. Med andra ord så vill man att undersökningen skall ha hög reliabilitet. Hög reliabilitet uppnås när man av flera undersökta oberoende källor får samma svar och resultat (Andersen, 1994). Reliabiliteten bestäms även av hur undersökningen genomförs och hur noggrann man är vid bearbetningen av informationen. Skulle vi uppnå samma resultat om vi skulle genomföra en ny undersökning med utgångspunkt i samma problemformulering (Holme & Solvang, 1997)?

Vi anser att reliabiliteten i vår undersökning är hög, då 97 % (34 av 35) av de klubbar vi fick tag på valde att svara på enkäten. Ejvegård (2003) anser att en svarsfrekvens över 80 % är godtagbar för att kunna utföra en korrekt analys av resultat. Genom att samtliga klubbar har fått svara på samma frågor stärks reliabiliteten ytterligare. Vi är även övertygade om att reliabiliteten är hög därför att intervjuerna vi genomförde följde ett standardiserat formulär där alla fick svara på samma frågor. Detta gjorde att vi på ett tillfredsställande sätt kunde kringgå den så kallade intervjuareffekten där man påverkar respondenten med intervjuarens personliga värderingar och frångår objektiviteten i undersökningen (Ejvegård, 2003). Ett möjligt bias i vår undersökning finns i de icke-svarande klubbar som hade stängt för säsongen. Här är det möjligt att vi går miste om vissa geografiska skillnader då vi inte vet vad de icke-svarande klubbarna har för förutsättningar. Man kan ställa sig frågan om de som inte svarade är stängda just på grund av att de inte har råd att ha kansliet öppet året runt och därför har sämre ekonomi än vad undersökningen generellt visar?

Ett sätt att uppnå objektivitet och reliabilitet är att använda sig av strukturerade undersökningsmetoder med fasta svarsalternativ (Befring, 1994). Frågan uppstår då vad objektivitet egentligen är? NE definition av objektivitet är ”... att endast ta hänsyn till fakta vid en bedömning”. Denna definition av objektivitet ses av många som ofullständig. Kritiken som framförs baseras på frågan om det verkligen är möjligt att endast ta ställning till fakta vid en bedömning. Finns det verkligen objektiva framställningar och hur kan vi egentligen veta vilka framställningar som är objektiva? Problemet med den här ansatsen är att alla framställningar i vetenskapliga rapporter baseras på val och därmed även på undersökarens värderingar. Kritikerna menar att subjektivitet inte går att undvika därför att det är praktiskt omöjligt att få en fullständig uppfattning om vilka förutsättningar som påverkar ens forskning. Det viktiga blir då istället att upptäcka och identifiera fall där undersökaren är uppenbart subjektiv (Bergström, 1976; Mannenheim, 1936; NE, 2005).

Det finns olika metoder som man kan använda sig av för att testa reliabiliteten. Ett sätt är att genomföra undersökningen med samma mätmetod ytterligare en gång, en så kallad test-retest-metod, och se ifall man uppnår samma resultat (Andersson et al, 2001; Befring, 1994). På grund av tidsbrist har vi ej kunnat genomföra ett sådant test, men vi anser ändå, genom det vi tidigare nämnt, att vår undersökning har hög reliabilitet.

Något som förutom reliabilitet i undersökning är viktigt är validitet. Med validitet menas att undersökarna försöker fastställa att de samlar in rätt information och verkligen mäter det som de haft för avsikt att mäta (Befring, 1994; Svenning, 1997; Holme & Solvang, 1997). Detta kallas även för inre validitet. Yttre validitet innebär att det är möjligt att generalisera resultatet på en hel population (Svenning, 1997). Reliabiliteten är en nödvändig förutsättning för validitet därför att om reliabiliteten är låg kan man inte säkert mäta det man vill veta något om (Winter, 1979).

För att en undersökning skall vara valid ska man uppnå samma resultat oavsett vilken mätmetod man använder (Andersson et al, 2001). Vi anser att vi har en hög validitet då de modeller vi använt oss av i arbetet är allmänt vedertagna och välrenommerade. Avslutningsvis kan vi nämna att genom metodologiska undersökningar som gjorts har det visats ”att telefonintervjuer klart kan mäta sig med personliga intervjuer, både vad gäller validitet och reliabilitet ” (Befring, 1994 s72).

## 4 Empirisk studie och analys

---

*Detta kapitel redovisar samt analyserar de empiriska resultat vår undersökning genererat. De presenterade och analyserade resultaten baseras på de 34 golfklubbar som valt att svara på vår telefonenkät, om inget annat nämns. Detta urval representerar 6,75 % av samtliga Sveriges golfspelare och 6,80 % av antalet Svenska golfklubbar.*

---

Samtliga teorier vi tagit upp till diskussion i teoriramen behandlar omvärldsbevakning på ett eller annat sätt. Intressentmodellen fokuserar på de olika intressenterna som finns i föreningens omedelbara närhet (Bruzelius & Skärvad, 2004). Porter (2004) utökar synsätt, speciellt när det gäller konkurrenter, och identifierar samtliga direkta aktörer som konkurrenter. SWOT används till att identifiera möjligheter och hot från externa variabler, exempelvis hot från konkurrenter, samtidigt används modellen till intern analys för att identifiera styrkor och svagheter (Barney, 2002). Dessa styrkor och svagheter påverkas, enligt PESTEL-modellen, av faktorer i makromiljön, dvs. även av politiska och större ekonomiska beslut (Frankelius, 2001). Slutligen understryker livscykelmodellen vikten av att en förening vet var i livscykeln den befinner sig. Är hela branschen på väg upp, eller ner. I livscykelmodellens tre första faser kan klubbarna växa utan att de tar marknadsandelar från varandra. Så är dock inte fallet i de två avslutande faserna (Johnson & Scholes, 2002).

### 4.1 Avgifter

Intressentmodellen listar kunder som den absolut viktigaste intressentgruppen för de allra flesta företag. Modellen klargör att kunderna, i golfklubbarnas fall medlemmarna, bidrar med de pengar de betalar för att nyttja tjänsten. I retur förväntar sig kunderna varor eller tjänster av god kvalitet till ett rimligt pris (Bruzelius & Skärvad, 2004). I problembakgrunden tar vi upp en diskussion angående räntan och kunders eventuella känslighet mot framtida räntehöjningar. För att kunna analysera detta har vi valt att undersöka hur mycket det kostar att spela golf i Sverige idag. Den analys vi gör av avgifterna drar paralleller till SWOT-modellen (Frankelius, 2001; Barney 2002; Grant 1995), då vi identifierar eventuella hot och möjligheter som existerar för klubbarna, samtidigt som fokus ligger på kundernas perspektiv, enligt intressentmodellen.

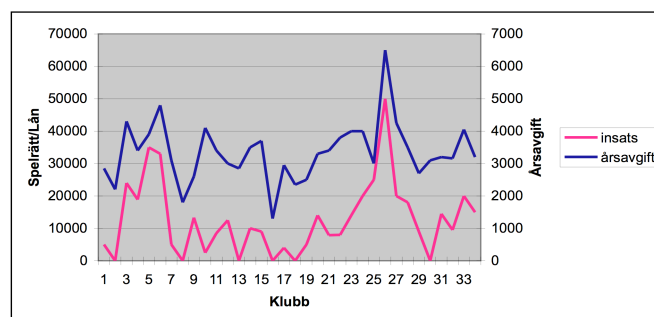
Insatsen hos de flesta föreningar och golfklubbar består i de flesta fall av två delar (Flodhammar, 1990), dels en årsavgift och dels en engångsavgift. Samtliga klubbar har en årlig avgift som i första hand används till driftskostnader relaterade till klubben. Den genomsnittliga årsavgiften låg på 3 346 kronor. En stor majoritet av klubbarna, 83 %, hade dessutom någon form av engångsinsats. Denna bestod i 74 % av fallen, som synes i tabell 3 nedan, av ett lån från medlemmen till klubben, och i 9 % av en spelrätt. Det genomsnittliga lånet uppgick till 14 712 kronor, medan den genomsnittliga spelrätten kostade 15 333 kronor.

	Procent
Lån	74 %
Spelrätt	9 %
Ingen insats	18 %
Totalt	100 %

Tabell 3 – Medlemsinsatser.

Medlemsavgifterna skilde sig, liksom lån och insatser, mycket åt sinsemellan. Den lägsta årsavgiften låg på 1 300 kronor, medan den högsta var hela 400 % högre och låg på 6 500. Den procentuella skillnaden mellan lägsta och högsta, när det gäller lån/insats, var än högre, med ett minimum på 2 500 kronor och ett max på 50 000 kronor. En skillnad på 1 900 %. De höga priserna som somliga klubbar har kan, enligt Porter (2004), motiveras med att klubbarna erbjuder något unikt som spelarna inte kan erhålla hos andra närliggande klubbar. Porter understryker även vikten av att dessa organisationer och således även klubbar, för att kunna motivera sitt höga pris, måste leverera produkter och tjänster av mycket hög kvalitet. Här kan det vara av vikt för klubbarna att undersöka kundgruppens konsumtions mönster och distribution av inkomst, som i PESTEL-modellens sociala faktorer (Walsh, 2005), för att hålla prissättningen på en optimal nivå.

Det är lätt att tro att en hög insats eller ett stort lån kompenseras med en låg årlig avgift. Så är dock inte alltid fallet. Exempelvis tillhör den högsta insatsen och den högsta årliga avgiften samma golfklubb. Figur 10 nedan visar tydligt hur stor skillnad det är i årsavgift och spelrätt/lån (insats), mellan de olika klubbarna samt hur väl de två linjerna följer varandra. Att det skiljer så mycket i pris, både när det gäller insats och årsavgift kan bero på ett stort antal faktorer. Klubbarna i urvalet var spridda över hela landet och därför lokaliserade på olika avstånd från konkurrenter, leverantörer, storstäder och andra viktiga faktorer. Somliga klubbar erbjöd sina medlemmar 36-hålsbanor, medan andra endast hade 9-hålsbanor. Alla dessa faktorer är exempel på Porters (2004) produktdifferentierings variabler.



Figur 10 - Spelrätt/Lån och Årsavgift för golfklubbarna.

Att de två linjerna i figur 10 följer varandra väl, tyder på att viss korrelation råder dem emellan (Aczel & Sounderpandian, 2002). För att kontrollera om korrelation verkligen existerar genomförde vi ett korrelationstest i statistikprogrammet SPSS. Som visas i tabell 4 nedan så finns en positiv korrelation (0,792) mellan insats och årsavgift. Korrelationen är signifikant på 1 % -nivån. Detta innebär att vi har stor tillförlit till att korrelationen verkligen är större än noll. Att korrelationen är positiv innebär, över lag, att om den ena variabeln stiger, stiger även den andra. Talet 0,792 förklarar hur stor del av den ena variabelns ökning som kan förklaras vid en enhets ökning i den andre.

Correlations			
		Årsavgift	Insats
Årsavgift	Pearson Correlation	1	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	29	29
Insats	Pearson Correlation	,792**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	29	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

Tabell 4 - Korrelation mellan årsavgift och insats.

Enligt Porter (2004) konkurrerar organisationer som erbjuder lika tjänster med hjälp av priset. Golfklubbar erbjuder, i alla fall på ett översiktligt plan, liknande tjänster trots detta skiljer sig priserna mycket klubbarna emellan. Vi anser att viss prisskillnad är motiverad, eftersom ingen klubb är den andra lik, och eftersom olika banor erbjuder olika många hål. En klubb som erbjuder 36-hål och som har en avgift som är 400 % högre än en klubb, som erbjuder en 9-håls bana kan enligt oss motiveras. En prisskillnad på 1 900 % kan dock inte motiveras med antalet hål. De troliga faktorerna är istället närhet till städer eller andra viktiga variabler. Är det så att klubbar med liknande tjänster men med skilda priser, var lokaliserade intill varandra, hade konkurrensen, allt enligt Porter, gjort att en jämvikt hade uppnåtts. Då priserna skiljer sig mycket mellan klubbarna, innebär detta alltså att klubbarna troligen inte ligger i varandra direkta geografiska närhet.

Trots att golfklubbarna erbjuder till formen lika tjänster är varje golfbana unik. Att anlägga en bana tar långt tid och kräver stora investeringar. Intressentmodellen tar upp vikten av att uppdatera den erbjudna tjänsten tillräckligt ofta. Om så inte sker tröttnar kunderna ofta och väljer att vända sig till något eller någon som kan erbjuda en nyare version av den efterfrågade tjänsten (Frankelius, 2001; Bruzelius & Skärvad, 2004). Detta kan inte appliceras rakt på en golfklubb, då medlemmarna inte realistiskt förväntar sig att banan ska byggas ut eller byggas om med några års mellanrum. Det kan dock vara så att somliga medlemmar känner att de vill ha nya utmaningar och därför väljer att gå till en annan klubb, inte bara som Green-Fee gäst. En annan anledning till att medlemmar väljer att lämna klubben kan vara att de tycker att det, i förhållande till konkurrenterna, har blivit för dyrt. Det kan också handla om förändringar i kundernas livsstilsmonster som det beskrivs i PESTEL-modellens sociala faktorer (Walsh, 2005). För att kontrollera om medlemmar väljer att avsluta sitt medlemskap har vi valt att undersöka hur många medlemmar klubbarna tappar per år.

## **4.2 Hur många medlemmar slutar per år?**

För att kontrollera hur många medlemmar som slutar på varje klubb per år frågade vi de klubbar som deltog i undersökningen hur många medlemmar som valt att avsluta sitt medlemskap under det senaste kalenderåret. Vi har valt att undersöka detta då medlemsantalet i SWOT-modellen både kan vara en klubbs interna styrka och dess interna svaghet (Barney, 2002; Frankelius 2001). Som ses i tabell 5 på nästkommande sida kunde över en fjärdedel av golfklubbarna inte svara på denna fråga. Vi tycker denna siffra är förvånansvärt hög då medlemmarna trots allt är grunden till klubbarnas inkomst. Vi anser att det ligger i klubbarnas intresse att veta hur många medlemmar som valt att säga upp sitt medlemskap under det senaste året, varför de slutade, om de började spela på en annan klubb eller om de helt enkelt flyttade. En anledning till att klubbarna inte kan svara på, eller inte anser sig behöva veta, hur många som slutade kan vara att de har kö. Detta skulle i så fall innebära att medlemsantalet hölls konstant, då det för varje medlem som slutade automatiskt en ny kom in. Vi anser dock inte detta vara motivering nog för att inte följa medlemsuppsägningarna noggrannare. Även om klubbarna har kö med personer som vill bli medlemmar kan det visa sig att ett större antal slutar spela under ett år, än det antal som står i kö. En av klubbarna som deltog i undersökningen illustrerar problemet på ett bra sätt. Klubben hade initialt en 18-håls bana och närmre 300 personer i medlemskö. Då klubben byggde ut till en 27-håls bana, valde man att ta in fler medlemmar. Det visade sig då att endast runt 70, utav de 300 personer som stod i kö, verkligen var intresserade av att bli medlemmar.

Att endast 23 % av de potentiella medlemmar, valde att bli medlemmar visar att en kö ibland genererar en falsk trygghet. Många spelare ställer sig i kö i ett flertal klubbar samtidigt för att kunna börja spela nära hemmet så snart som möjligt. Andra ställer sig i kö innan de ens har tagit grönt kort och förväntar sig antingen inte att komma in förrän de har tagit det gröna kortet, eller, efter det att de tagit grönt kort, tackar ja till första klubb som erbjuder medlemskap.

Antal	Procent
<20	15 %
21-40	15 %
41-60	9 %
60<	35 %
Vet ej	26 %
Totalt	100 %

Tabell 5 - Hur många medlemmar slutar varje år.

Att ha 50 medlemmar som slutar kan vara en oerhört stor förlust för somliga klubbar, då det totala antalet medlemmar endast uppgår till några få hundra. Samma antal som slutar ses för andra klubbar som en mindre förlust. Vi har, för att få en mer rättvisande bild, därför även valt att synliggöra antalet spelare som valt att sluta spela i procentform (viktat), baserat på hur många medlemmar klubben totalt har. I tabell 6 är inte de nio klubbar medräknade som inte kunde svara på frågan,  $n$  är därför 25.

Tabell 6 nedan visar en viktad bild över hur stort antal medlemmar som slutar på de svenska golfklubbarna. I genomsnitt tappar klubbarna 4,82 % av sina medlemmar varje år, motsvarande 60 medlemmar. Detta är intressant då endast 35 % av klubbarna svarade att de hade ett tapp på 60 medlemmar eller fler. Anledningen är dels, att  $n$  i tabell 6 endast är 25, och  $n$  för tabell 5 är 34. Detta medför en förskjutning i datan. En annan anledning kan vara att de klubbar som har ett bortfall större än 60, har ett signifikant större bortfall som därmed påverkar medelvärdet för hela underlaget. En annan tänkbar anledning är att även de klubbar som anser sig veta hur många medlemmar de tappar, i själva verket endast gör en kvalificerad gissning. Detta är, enligt SWOT-modellen, en intern svaghet som klubbarna måste vara medvetna om (Barney, 2002). Om klubbarna inte identifierar denna svaghet kan den omvandlas till ett externt hot, då konkurrenter övertar medlemmar utan att klubben är medveten om det.

	Procent
<2 %	24 %
2 - 4 %	20 %
4 - 6 %	24 %
6 % <	32 %
Totalt	100 %

Tabell 6 - Hur många medlemmar slutar varje år - i % av totala antal medlemmar/klubb.



Undersökningen visade även på mer extrema fall. Som mest tappade en av klubbarna 19,23 % av sina medlemmar det senaste året. Även detta kan självklart bero på ett antal olika faktorer. En potentiell anledning kan vara att en ny klubb valt att öppna i direkt närhet till den befintliga klubben, eller att medlemmar valt att flytta från kommunen och därför sagt upp sitt medlemskap. En trend som blev tydlig under undersökningen var att storstadsområdena sällan hade vakanser i klubbarna.

### 4.3 Påverkan på medlemsminskningar

Vår undersökning visade att de klubbar som hade en person som ansvarade för omvärldsbevakning hade färre medlemmar som slutade på årlig basis än de som inte hade någon ansvarig. Tabell 7 nedan visar att en negativ korrelation (-0,536) råder mellan hur många som slutar och om det finns någon ansvarig för omvärldsbevakning på klubben. Korrelationen är signifikant på 5 % -nivån. Detta betyder att klubbar som är intresserade av att minska antalet medlemmar som slutar, kan göra detta genom att utse en ansvarig person för omvärldsbevakning. Detta på grund av att om det finns en ansvarig blir det möjligt att i tid upptäcka händelser som kan ha påverkan på klubben. Grant (1995) och Barney (2002) påpekar att när företag väl identifierar sina svagheter så är det oftast redan för sent. Detta illustreras väl av att de klubbar som inte har en ansvarig person för omvärldsbevakning har fler medlemmar som slutar och således reagerar för sent. Johnson & Scholes (2002) understryker i PESTEL-modellen vikten av att föreningen är uppmärksam på omvärlden, för att därigenom reagera proaktivt, istället som i ovanstående fall för de som inte har någon ansvarig, reaktivt.

Correlations			
		Ansvarig	ProcentSom Slutar
Ansvarig	Pearson Correlation	1	<b>-,536*</b>
	Sig. (2-tailed)		,018
	N	27	19
ProcentSomSlutar	Pearson Correlation	<b>-,536*</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	19	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 7 - Korrelation mellan procent som slutar och ansvarig på klubb.

Med detta samband i åtanke är det intressant att kontrollera hur många klubbar som har en person ansvarig för omvärldsbevakning. Som vi kan se i tabell 8, så svarade 44 % av klubbarna som deltog i vår undersökning att de hade en person som hade ett tydligt ansvar för omvärldsbevakningen. Vi tror att denna siffra är missvisande hög då ett flertal respondenter svarade ja på frågan om någon var ansvarig, men sen motiverade svaret med att ”någon i styrelsen har nog ansvar”. Ett annat tecken på att siffran antagligen inte stämmer helt är det faktum att endast 24 % av klubbarna angav att de hade någon form av rutin för hur omvärldsbevakning ska gå till. Vi anser att denna siffra borde ha varit betydligt högre, om en person i klubben uttryckligen ansvarade för omvärldsbevakningen.

	Procent
Ja	44 %
Nej	56 %
Totalt	100 %

Tabell 8 - Ansvarar någon i klubben för omvärldsbevakning?

Ovanstående resonemang har tydliga kopplingar till SWOT-modellen. De klubbar som har personer ansvariga för omvärldsbevakningen har en intern styrka, då de har färre medlemmar som slutar än de övriga klubbarna. Detta är ett exempel på hur en intern styrka kan generera ekonomiskt värde till klubben (Barney, 2002). SWOT-modellen talar vidare om externa möjligheter och hot (Frankelius, 2001). Genom att ha en person ansvarig för omvärldsbevakning på klubben har vissa klubbar lyckats neutralisera, eller i alla fall minska, externa hot. Dessa hot riktas, enligt modellen, mot företaget från individuella aktörer eller grupper utanför företaget som försöker att reducera företagets agerande (Barney, 2002). Vi tror att risken är stor att många klubbar inte identifierar dessa externa hot. Detta är troligen fallet för de 56 % som angav att de inte hade någon ansvarig för omvärldsbevakning. Vi tror även att så är fallet för en stor del av de 44 % som svarade att de hade någon ansvarig. Risken är att klubbarna lurar sig själva då samtliga medlemmar i klubbens styrning tror att någon annan ansvarar för bevakningen. Genom att ha en uttalat ansvarig hade missförstånd av denna art undvikits, samtidigt som klubben hade åtnjutit fördelar i form av bättre bevakning. Denna bevakning hade i förlängningen lett till färre förlorade medlemmar, som i sin tur leder till en stabilare klubb ekonomi och en säkrare framtid.

#### **4.3.1 Hur viktigt tycker klubbarna att omvärldsbevakning är?**

Vi förväntade oss att ett samband skulle existera mellan hur stor procent av medlemmarna som slutar på klubben och hur viktigt klubbarna tycker att omvärldsbevakning är. Vår tro var att antingen tyckte de klubbar som tappade flest medlemmar att omvärldsbevakning var viktigt, då deras trängande situation skulle kräva av dem att hantera problemen på ett systematiskt sätt och som del av dessa åtgärder skaffa sig en tydlig bild av omgivningens förutsättningar. Alternativt att de som tappade minst tyckte det var viktigt då denna bevakning hade bidragit till ett framgångsrecept och en mindre procentuell medlemsförlust. För att kontrollera om ett sådant samband existerade gjorde vi en regressionsanalys i SPSS. En regressionsanalys förklarar hur mycket en beroende variabel stiger, eller minskar, då en oberoende variabel ändras en enhet. I vårt fall valde vi att ha *Procent som slutar* som en beroende variabel (Y), dvs. vi ändrar inte denna, utan observerar vad som händer med denna variabel då den andre ändras. Som oberoende variabel valde vi *Vikt av omvärldsbevakning* (X). Resultatet visade på en mycket svag negativ regression, men då regressionen inte var signifikant, kan inget samband bevisas.

I regression tyder ett högt F-värde på att modellen passar mycket bra på den insamlade datan och att modellen därför är mycket representativ. Y påverkas, i sådana fall, bevisligen av ändringar i X. Det låga F-värdet på 0,023, som visas i tabell 9 nästkommande sida, tyder på att *Procent som slutar*, inte påverkas åt det ena eller andra hållet av *Vikt av omvärldsbevakning*. I vårt fall hade ett F-värde på över 17 krävts för att modellen skulle kunna anses vara representativ. Det låga R-värdet (-0,054) tyder på att, om modellen hade varit signifikant, Y endast hade påverkats mycket lite i negativ riktning. Resultatet visar att det inte finns något samband med hur många som slutar och hur viktigt klubben tycker det är med omvärldsbevakning. Anledningar till det här resultatet kan vara att klubbarna endast säger att de tycker det är viktigt att bevaka sin omgivning men att de i praktiken inte bevakar sin omgivning så noga som de säger sig göra. Om situationen är så här tyder det på en intern svaghet hos klubbarna enligt SWOT-modellen, vilket kan göra det svårt för klubbarna att skapa ekonomiskt värde (Barney, 2002; Frankelius, 2001).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,036 <sup>a</sup>	,001	-.054	,0465733

a. Predictors: (Constant), ViktAvOmvärldsbevakning

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,023	,880 <sup>a</sup>
	Residual	,039	18	,002		
	Total	,039	19			

a. Predictors: (Constant), ViktAvOmvärldsbevakning

b. Dependent Variable: ProcentSomSlutar

Tabell 9 - Regressionsanalys på Procent som slutar och Vikt av Omvärldsbevakning.

Som visas i tabell 10 nedan anser 79 % av klubbarna att bevakning av omgivningen är viktigt eller mycket viktigt. Genom att ständigt bevaka sin externa miljö kan företagen enligt SWOT-modellen eventuellt identifiera möjligheter och hot (Barney, 2002; Frankelius, 2001). Att 79 % av klubbarna anser det vara viktigt att bevaka sin omgivning samtidigt som endast 44 % av klubbarna har någon som är ansvarig för bevakningen ställer vi oss frågande till. Om nu klubbarna tycker att det är så viktigt att bevaka sin omgivning, varför har de då ingen ansvarig för bevakningen och inga rutiner för hur det ska genomföras? Vi anser att ett svar på frågan kan vara att det för många ses som självklart att omgivningen är viktig, men att det ses som så självklart att det lätt glöms bort att implementera rutiner för hur bevakningen av omgivningen skall gå till.

	Procent
1 Instämmer inte alls	3 %
2	6 %
3	12 %
4	35 %
5 Instämmer helt	44 %
Totalt	100 %

Tabell 10 - Vi anser att bevakning av vår omgivning är mycket viktig.

Trots att nästan 8 av 10 svenska golfklubbar anser att omvärldsbevakning är viktigt eller till och med mycket viktigt, har inte ens en av fyra (24 %) rutiner för hur omvärldsbevakning skall gå till. Än färre har någon gång betalt för sin omvärldsbevakning genom att köpa in tjänsten från ett externt företag. Av de klubbar som deltog i vår undersökning hade endast 3 % någon gång köpt in omvärldsbevakning från ett externt företag.

Johnson & Scholes (2002) påpekar att det är en kombination av olika faktorer som kommer att pådriva förändringar. Detta inkluderar stora makrofaktorer som politik och ekonomiska trender, samt mindre mer lokala förändringar som flytt av sponsorer eller medlemmar (Bruzelius & Skärvad, 2004). Som nämndes tidigare har de klubbar som har någon ansvarig en fördel gentemot de som inte har någon. Vi tror trots det att ett flertal av klubbarna hade gjort en bra investering då de anlitat ett externt omvärldsbevakningsföretag. Detta inte minst då den externa aktören ser på verksamheten i klubben med friska, och oberoende, ögon. Vi tror att det är svårt att på ett bra sätt genomför intern självkritik, då samtliga aktörer har personlig vinning i olika frågor, samtidigt som en personlig relation råder mellan dem.

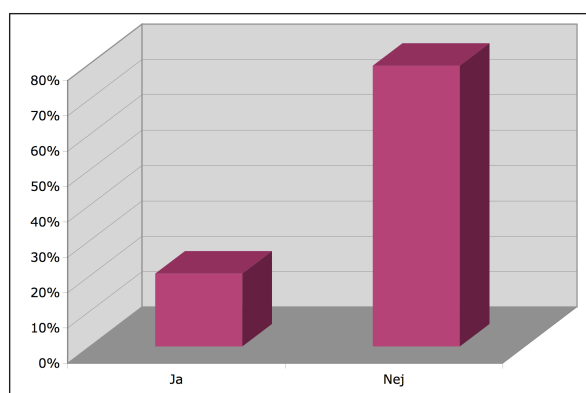
#### 4.4 Hur många medlemmar kan klubbarna tappa?

SWOT-modellen är användbar när vi analyserar antalet spelare och medlemmar som väljer att sluta med golf. SWOT-modellen belyser vikten av en intern, och en extern analys. Den interna analysen, som liksom den externa styr framtida strategiska val, identifierar föreningens styrkor och svagheter (Barney, 2002). En svaghet som vi trodde fanns hos golfklubbarna var en avsaknad av medlemskalkyler, dvs. kalkyler på hur många medlemmar klubben har råd att tappa innan det innebär ekonomiska påfrestningar för föreningen och de övriga medlemmarna.

De flesta företag har någon form av inkomstkänslighetskalkyl, i vilken de räknar på *break-even* och hur stort kundbortfall de kan ha innan det innebär ekonomiska problem för dem. Allt detta är i linje med SWOT-modellens interna analys (Barney, 2002). Genom att kontinuerligt bedriva denna form av övervakning kan kostnader börja skäras i tid då efterfrågan på produkten eller tjänsten minskar. Om företagen samtidigt bevakar förändringar i omgivningen som ändrade konsumtionsmönster eller förändrade ekonomiska faktorer så som representeras i PESTEL-modellen (Walsh, 2005), eller externa hot från SWOT-modellens externa analys (Barney, 2002; Frankelius, 2001) ger det företagen en möjlighet att fatta strategiska beslut i ett tidigt skede. Vi ville veta om de svenska golfklubbarna upprättar kalkyler för deras medlemskänslighet.

Med det faktum att medlemmarna är klubbarnas absolut största inkomstkälla i åtanke var svaren mycket överraskande. Endast 21 % av klubbarna uppgav att de upprättade någon form av kalkyl för att kontrollera hur många medlemmar de kunde förlora. Kvalitén på dessa kalkyler var dock mycket varierande. En klubb uppgav att ”... vi kan nog tappa en 200 – 300 innan det blir problem.”. En annan sa att ”... än så länge är det inte kris i alla fall.”. Endast ett fåtal procent hade, i vår mening, seriösa kalkyler för hur många medlemmar som kunde sluta innan det innebar ekonomiska problem för klubben.

Figur 11 nedan visar hur många klubbar som upprättar kalkyler. Figuren visar en förskönad verklighet då även de oseriösa kalkylerna är representerade i ja-kolumnen. Medlemmarna kan ses som Porters (1991) *key success factors*, nyckeln till överlevnad och framgång, då vi verkligen anser att medlemsantalet och medlemskänsligheten är mycket viktiga *key success factors* för klubbarna.



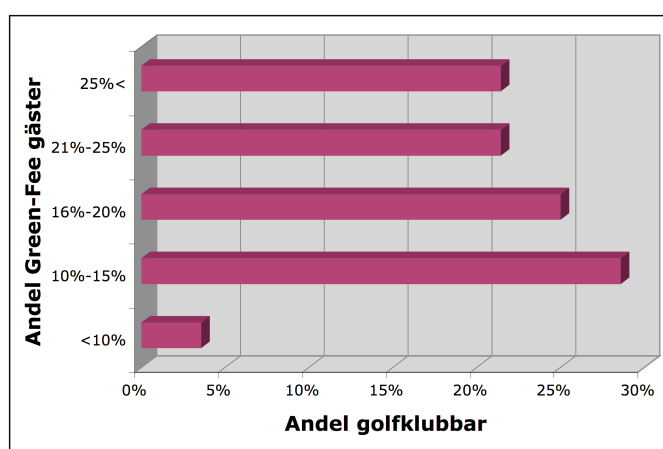
Figur 11 - Har ni kalkyler över hur många medlemmar som kan sluta innan det blir ekonomiska problem?

Som undersökningen visade, påpekade flertalet av klubbarna att de inte behövde upprätta kalkyler för att de hade kö till klubben. Som vi tidigare visade med exemplet om klubben som utökade från 18 till 27 hål är detta inte en reell trygghet då samtliga i kön inte är beredda att ta steget till fullvärdig medlem. Detta visar tydligt på att behovet av att upprätta kalkyler även gäller klubbar med kö, eftersom man aldrig kan ta sin omgivning för given.

## 4.5 Green-Fee

Förutom medlemsavgifter och till viss del sponsring, är Green-Fee avgifterna golfklubbarnas största inkomstkälla. Porter (2004) nämner att organisationen måste vara medveten om hur priskänslig tjänsten som organisationen erbjuder är. Vi har därför valt att undersöka hur stor del av antalet starttider som går till Green-Fee spelare, hur mycket en Green-Fee kostar och hur priskänslig tjänsten är.

I genomsnitt går 22 % av alla starttider i en golfklubb till betalande Green-Fee gäster. Spannet bland de svarande golfklubbarna var brett. Som visas i figur 12 nedan svarade exempelvis 11 % av klubbarna att hälften av deras spelare var Green-Fee gäster, medan endast 4 % angav att mindre än 10 % av deras tider gick till gästande spelare. En senior får en vardag betala i genomsnitt 296 kronor i Green-Fee avgift för att få spela på en annan bana. Även här är spannet tämligen brett, med avgifter från 100 kronor upp till 500 kronor. De olika priserna beror dels på att ett antal av de intervjuade klubbarna endast erbjöd 9 hål medan andra hade 36 håls banor, dels på närheten till andra klubbar. Detta är således exempel på Porters (2004) produktdifferentiering.



Figur 12 - Andel Green-Fee gäster.

Liksom årsavgift och insats varierar alltså priset på en Green-Fee förhållandevis mycket och liksom med årsavgifterna skiljer det 400 % mellan högsta och lägsta Green-Fee avgift. Vi har valt att kontrollera om det råder någon korrelation mellan årsavgift och Green-Fee, dvs. har klubbar med hög årsavgift, även hög Green-Fee? Finns ett samband mellan dessa variabler, anser vi det vara bevisat att de banor som tar ut ett högt pris konsekvent kan göra det på grund av att de erbjuder produkter eller tjänster av högre kvalitet. Detta är, enligt Porter (2004), en variabel som kan motivera ett högre pris än konkurrenter erbjudandes samma produkt eller tjänst. En annan orsak till de existerande prisskillnaderna kan enligt PESTEL-modellen (Walsh, 2005) vara skillnader i konsumenternas disponibla inkomst i olika geografiska områden.

Linjerna i figur 13 nedan följer som synes varandra väl, vilket i sig indikerar att viss korrelation råder. För att kontrollera om korrelationen är signifikant och för att undersöka till vilken grad de två variablerna är korrelerade överförde vi siffrorna från undersökningen till statistikprogrammet SPSS. Som framgår av tabell 11 nedan råder en positiv 0,700 korrelation mellan Green-Fee och årsavgift. Korrelationen är signifikant på 1-% nivån.



Figur 13 - Samband mellan Årsavgift och Green-Fee.

Correlations			
		GreenFee	Årsavgift
GreenFee	Pearson Correlation	1	,700**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	29	29
Årsavgift	Pearson Correlation	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	29	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 11 - Korrelation mellan Green-Fee och årsavgift.

#### 4.5.1 Green-Fee priskänslighet

Med tanke på det stora antalet Green-Fee gäster, måste klubbarna vara väl medvetna om hur priskänsliga spelarna är för eventuella höjningar av Green-Fee avgiften. Detta är något som Porter (2004) understryker då klubbarna erbjuder liknande tjänster. Även intressentmodellen påpekar vikten av kunderna och den avgift de får betala för de produkter och tjänster de utnyttjar (Tuleja, 1985; Philips, 2004; Bruzelius & Skärvad, 2004). För att undersöka om Green-Fee priset är elastiskt eller oelastiskt bad vi klubbarna uppskatta huruvida en 10 % höjning av avgiften skulle leda till ett större bortfall än 10 %, ett 10 % bortfall eller bortfall på mindre än 10 %. 42 % av klubbarna trodde att en höjning av Green-Fee avgiften skulle leda till en förlust av fler än 10 % av Green-Fee gästerna. Resultatet visas i tabell 12 nästkommande sida. Detta innebär alltså att en höjning av priset hade lett till mindre totalintäkter. 21 % av de tillfrågade klubbarna trodde att de hade legat kvar på samma intäktsnivå även efter en höjning. De övriga 36 %, trodde sig kunna höja priset med 10 %, utan att tappa 10 % av sina gäster, vilket skulle leda till en ökning av totalintäkterna. Dessa 36 % finner vi extra intressanta då de, helt enligt egen utsago, har en icke-optimal prissättning. Varför väljer de att inte höja priset på Green-Feen, om de tror sig kunna öka totalintäkten genom en sådan höjning? Här kan det vara befogat att diskutera om respondenterna har förstått frågan på det sätt frågan var avsedd? Om en prishöjning skulle

leda till fler Green-Fee gäster som i sin tur betalar mer till klubben tycker vi att klubbarna agerar irrationellt. Ligger felet i vår fråga, personalens kunskap eller finns det en annan anledning till detta beslut?

	Procent
Större bortfall än 10 %	42 %
Mindre bortfall än 10 %	36 %
Samma antal kvar	21 %
Totalt	100 %

n 33, bortfall 1

Tabell 12 - En 10 % höjning av Green-Fee skulle leda till ett 10 % bortfall av Green-Fee gäster.

Trots att 21 % av klubbarna har en icke-optimal prissättning anser vi att undersökningen har visat att priset på Green-Fee är elastisk och därmed att prishöjningar generellt skulle leda till minskade intäkter för klubbarna då klubbarna skulle förlora Green-Fee gäster.

Om tjänsten är priskänslig understryker Porter (2004) vikten av att identifiera vilka substitut som finns till den erbjudna tjänsten. Vi valde därför att fråga golfklubbarna vilka substitut de ansåg att det fanns till deras tjänst. Undersökningen visade att det huvudsakliga substitutet till golf är andra former av fritidsaktiviteter. De flest påpekar att anledningen till att äldre medlemmar väljer att sluta är på grund av tidsbrist, men samtidigt anger de att ett antal av medlemmar väljer att börja med andra sporter. Undersökningen visade att detta framförallt gäller ungdomssidan då många olika aktiviteter konkurrerar om ungdomarnas uppmärksamhet.

## 4.6 Bidrag

Klubbarnas sista inkomstkälla, efter medlemsavgifter, lån/insats, sponsring och Green-Fee är bidrag. Vi hade med utgångspunkt i intressentmodellen förväntat oss att golfklubbarna fick olika sorters bidrag från kommun och liknande intressenter för att underlätta driften av sin verksamhet. Det visade sig att 71 % av klubbarna fick ett så kallat aktivitetsstöd för att bedriva sin ungdomsverksamhet. 6 % fick AMS lönebidrag för att sysselsätta arbetslösa medan 24 % inte fick något bidrag alls. Detta var inte ett resultat som vi hade förväntat oss, utan vi trodde att golfklubbarna skulle få mer bidrag av sina respektive kommuner för driften av sin verksamhet. Grunden för vår tro var att vi antog att kommunerna såg positivt på sina golfklubbar för att de fungerade som en sorts marknadsföring för kommunen.

## 4.7 Hur informationen insamlas

För att få en uppfattning om vilka verktyg klubbarna använder sig av för att samla in information om omgivningen lät vi dem välja mellan ett antal olika alternativ som visas i tabell 13 på nästkommande sida. Alternativen i tabellen är källor som vi antagit är relevanta. För att inte missa någon källa lät vi även klubbarna ange om de använde sig av andra källor än de vi uppgav. Ingen klubb hade dock någon källa att tillägga. Att söka information i den externa miljön ger, enligt SWOT-modellen (Frankelius, 2001; Barney, 2002), golfklubben

möjligheten att identifiera hot och möjligheter som klubben sen kan utnyttja eller undvika om så är nödvändigt.

Som kan utläsas i tabellen är de absolut vanligaste metoderna för informationsinsamling den så kallade mun-till-mun-metoden och svenska golfförbundets hemsida. Båda dessa används, som synes i tabell 13 nedan av samtliga klubbar. Mun-till-mun-metoden är information som klubben får genom sina medlemmar. Ofta finns det medlemmar på klubbarna som har god insyn i omgivningen på grund av sina positioner i näringslivet. Dessa personer utgör då en mycket viktig informationskälla för golfklubbarna. Fördelen med den här metoden är att klubben inte behöver lägga ner så mycket resurser på att själv samla in information. Medlemmarna i klubben har kanske goda förslag, och ”tipsar” då klubben om olika händelser i omgivningen som kan ha påverkan på klubben. Detta då informatören har egna insatser i klubben som kan gå förlorade om informationen inte lämnas vidare och klubben därigenom fattar felaktiga beslut. Ett organiserat sätt för klubbarna att ta del av mun-till-mun information är genom att arrangera klubb möten, träffar samt att alltid ha ögon och öron öppna, även internt.

	Procent
Konsumentundersökningar, tester	26 %
Uppsatser och avhandlingar från universitet och högskolor	24 %
Facklitteratur/Branschtidningar	85 %
SGF:s hemsida	100 %
Dags, kvälls och lokaltidningar	88 %
Radio & TV program	88 %
Debattartiklar och insändare	47 %
Myndigheters hemsidor	38 %
Konferenser, mässor och branshmöten	79 %
Nyhetsbrev	26 %
Konkurrenters hemsidor	74 %
Mun-till-Mun	100 %

*Tabell 13 - Hur informationen insamlas.*

Även information på svenska golfförbundets hemsida används till stor del av klubbarna för att insamla information. Vi tror att en av anledningarna till att SGF:s hemsida är så populär som informationskanal, är att SGF fungerar som en paraplyorganisation för samtliga golfklubbar i Sverige. De besitter därigenom mycket och dessutom kvalificerad information om hur läget i stort är för de svenska golfklubbarna. Vi anser, liksom klubbarna, att det är viktigt att klubbarna tar del av svenska golfförbundets information. Dock är det viktigt att inte ha SGF som sin enbara informationskanal då SGF omöjligtvis kan vara informerad om samtliga faktorer som påverkar den individuella golfklubben. SGF bör ses som en utav golfklubbens viktigare intressenter då de besitter mycket information samtidigt som de stiftar de regler som påverkar klubbarna (Tuleja, 1985; Philips, 2004; Bruzelius & Skärvad, 2004).

Bransch och facktidningar var också ett populärt sätt för att få information. Detta då klubbarna prenumererar på dessa och därmed fortlöpande får information om branschen. Svagheten med bransch/facktidningar och svenska golfförbundets hemsida är att alla golfklubbar får samma information. Det kan då vara svårt att skaffa sig fördelar gentemot andra klubbar med hjälp av de här informationskanalerna, fördelar som skulle kunna omvandlas till en intern styrka (Barney, 2002; Frankelius, 2001).



Många klubbar använder sig även av tv och radio för att samla in information. Vi tror att dessa källor inte är ett informationsverktyg som klubbarna använder sig av aktivt utan dessa används av klubbarnas ansvariga personer på deras fritid. Dessa källor kan användas för att få information om de makrofaktorer som PESTEL-modellen (Johnson & Scholes, 2002; Walsh, 2005) går igenom.

Inte helt oväntat användes ej universitetsuppsatser/avhandlingar i någon större utsträckning. Förklaringen kan vara att det inte har gjorts särskilt många undersökningar om just golfklubbar, något som vi kan intyga då vi till den här undersökningen sökt men inte funnit uppsatser som handlar om golfklubbarnas situation.

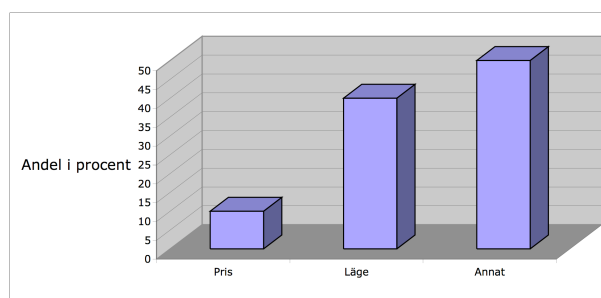
74 % av golfklubbarna samlade in information om konkurrenterna på deras hemsidor. Detta är ett enkelt sätt att få reda på vad konkurrenterna erbjuder för att få idéer samt för att kunna anpassa sitt eget utbud av tjänster.

## 4.8 Konkurrenter

Porter (2004) påpekar att desto fler som konkurrerar om samma kunder desto mer konkurrens existerar mellan organisationerna. Den genomsnittliga golfklubben anser sig ha fyra stycken konkurrenter, i form av andra klubbar, i sin direkta omgivning. Eftersom klubbarna erbjuder nästintill identiska tjänster innebär detta, inte helt överraskande, att konkurrensen blir hårdare dem emellan. Golfklubbars situation är förhållandevis unik, då de ofta klassificerar andra golfklubbar som både samarbetspartners och konkurrenter. Green-Fee samarbeten mellan ett antal klubbar i ett område är mycket vanligt. Detta gör denna region starkare gentemot andra regioner och fungerar på så sätt som ett konkurrensverktyg mot andra klubbar utanför området (Porter, 2004). Trots det konkurrerar klubbarna inom Green-Fee samarbetet när det gäller att knyta medlemmar. Vi har därför i nedanstående analys valt att se på golfklubbarna som konkurrenter och inte som samarbetspartners.

Porter (2004) framhåller att i en situation där företag erbjuder liknande tjänster konkurrerar företag ofta genom sina priser. De svar som vi fick visade dock att Porters resonemang inte stämmer in på situationen med golfklubbar. En anledning till detta kan vara att klubbarna inte enbart ser varandra som konkurrenter utan även som samarbetspartners.

Det som klubbarna istället konkurrerar mest med är läget på golfklubben och inte, som Porter (2004) anser, priset. Hela 40 % av de svarande klubbarna ansåg att deras främsta konkurrensfördel var klubbens geografiska läge. Av de 50 % som valde svarsalternativ övrigt, ansåg de flesta att de konkurrerade genom att erbjuda bra och fina banor. Endast 10 % ansåg att de konkurrerade genom priset. Figur 14 nedan visar hur klubbarna anser sig konkurrera.



Figur 14 - Hur klubbarna konkurrerar.

Av de klubbar som konkurrerade med andra medel än med pris och läge, betonades ofta att klubbarna erbjöd högre kvalitet på sina tjänster jämfört med konkurrenterna. Oftast baserades denna högre kvalitet med motiveringen att de erbjöd en finare bana. Andra sätt som användes för att locka till sig kunder genom differentiering är att erbjuda något som inte tillhör själva golfspelandet. En klubb nämnde som exempel *"förutom golf erbjuder vi ridning och jakt. Genom att vi dessutom har färre medlemmar kan vi erbjuda högre kvalitet"* medan andra även erbjöd boende och hotell vid banan för golf weekends. Här kan vi också ställa upp ett frågetecken om det verkligen är läget som är den viktigaste konkurrensfaktorn. En viss egenstolthet är kanske rimlig att förvänta sig av de personer vi intervjuade på klubben. För att få en mer nyanserad bild av detta problem bör man i en utökad studie fråga även spelarna om deras preferenser för olika golfklubbar i samma geografiska närområde.

Porter (2004) diskuterar även vikten av att identifiera hot från potentiella nyetableringar. Då uppstartandet av en golfklubb kräver stora kapitalinvesteringar tror vi inte att existerande klubbar känner sig speciellt hotade av att det ska komma in nya aktörer på marknaden. Vi anser dock att det finns ett visst hot av nyetableringar genom att det kan bildas golfklubbar som erbjuder ett nischat utbud som riktar sig till en större målgrupp än bara golfare som det som vi precis nämnt med ridning och jakt. Nu kan exempelvis hela familjen åka till golf-, countryklubben även om inte alla i familjen spelar golf. Så finns det bara någon driftig entreprenör som kan erbjuda tjänster som inte enbart riktar sig till golfklubbar anser vi att det i stor grad existerar hot mot gamla mer traditionella klubbarna. Om det här kommer att ske kommer det att leda till att klubbarna kommer att konkurrera med mer faktorer än bara läge och fin bana i framtiden.

Om medlemmarna har många klubbar i sin omgivning att välja mellan kan det leda till att spelarna sätter press på klubbarna att sänka sina priser genom att välja att spela hos den klubb som erbjuder lägst priser. Detta är ett exempel på den konkurrenskraft som köparna kan utöva på golfklubbarna (Porter, 2004). Risken att medlemmarna väljer att byta klubb är kanske inte lika stor om klubbarna redan har ett utbrett samarbete och därigenom erbjuder sina medlemmar bättre Green-Fee priser hos konkurrenter/samarbetspartners. Kanske är detta en av anledningarna till att så många klubbar valt att inleda samarbete med andra klubbar. Hela 88 % av klubbarna som deltog i undersökningen uppgav att de hade någon form av samarbete med andra klubbar. Överlägset populärast samarbetsmetod var Green-Fee samarbete. Då maskinparken till en golfklubb kräver stora investeringar för att köpa in och serva, trodde vi även att ett stort antal klubbar skulle ha samarbete även när det gällde inköp och användning av maskiner. Dock svarade endast ett fåtal procent att de använde sina maskiner ihop med andra klubbar. Vi tror att stora summor går att spara genom att dela maskiner med andra klubbar. Självklart är samarbeten av detta slag begränsade till geografiska variabler, men även då en klubb inte skulle befinna sig geografiskt nära en annan, skulle säkerligen ett bättre pris från leverantörer kunna nås genom ett gemensamt inköp med andra klubbar.

#### **4.9 Vad klubbarna anser vara viktigt i deras makroomgivning**

Vi har använt oss av PESTEL-modellen för att dela upp omvärlden i fem olika sektorer (Johnson & Scholes, 2002; Walsh, 2005). Den viktigaste sektorn att bevaka för de golfklubbarna som deltog i undersökningen är samhällets ekonomi. Hälften av alla golfklubbar svarar att denna faktor var den viktigaste. De ekonomiska faktorerna påverkar givetvis klubbarna i mycket stor utsträckning både direkt genom höjda räntor, mindre bidrag

och indirekt genom medlemmarnas förändringar i disponibel inkomst och det är förståeligt att respondenterna väljer att vikta dessa faktorer som nummer ett.

Den näst viktigaste faktorn i omgivningen är enligt klubbarna Industri/Marknaden. 30 % av de deltagande klubbarna väljer denna faktor som den viktigast att bevaka. Begreppet Industri/Marknad inkluderar samtliga intressenter i Intressentmodellen (Bruzelius & Skärvad, 2004). Dessa faktorer, tillsammans med de ekonomiska faktorerna, rankar klubbarna klart oftare på en första plats än de tre övriga områdena; Politiska och Juridiska faktorer, Demografiska förändringar och Teknologi. Resultatet redovisas i tabell 14 nedan.

	Procent
Ekonomi	50 %
Politik/juridik	7 %
Teknologi	0 %
Marknad	30 %
Demografi	13 %
Totalt	100 %

Tabell 14 - Vilka omvärldssektorer som är viktigast att bevaka.

På sista plats i prioriteringen, enligt klubbarna, kommer Teknologiska faktorer. I detta segment ingår områden som industrins fokus på teknikutveckling, teknologisk utveckling och nya upptäckter samt teknikens förnyelsetakt (Walsh, 2005). Att denna faktor kommer sist bland klubbarnas prioriteringar känns ganska naturligt och anledningen till detta är att golf inte är en särskilt teknikintensiv bransch. Visst kan det förekomma olika sätt att skapa bättre förutsättningar för banor och anläggningen i sig, men det är svårt att se de stora förändringarna i skötsel och spelupplevelse. Givetvis kan nästan alla områden förbättras på något sätt, till exempel bättre bevattningssystem eller maskiner för skötsel som skulle kunna förlänga säsongen för den enskilda klubben eller förbättra det totala kvalitetsintrycket för spelaren. Detta är kanske särskilt viktigt då hälften av klubbarna som sin främsta konkurrensfaktor nämner att de har bättre banor än sina konkurrenter. Dock är det inte teknikberoendet lika självklart som i bilbranschen eller för ett dataföretag.

I reservation till resultaten på denna fråga i stort bör vi tillägga att det kan finnas andra bidragande faktorer till varför respondenterna svarat som de gör. Frågan i sig ställde höga krav på att respondenten kunde komma ihåg alla de olika faktorerna och vad de innebar för att sedan självständigt rangordna dessa i fallande ordning från 1 till 5. Under dessa förutsättningar är det inte säkert att alla respondenter klart förstod innebörden av de olika rubrikerna och därför valde att vikta de faktorer som de kände sig säkra på innebörd av, högre än de som de kände sig osäkra inför. Ett annat problem som eventuellt har inverkan är fenomenet *priming*. *Priming* innebär att respondenter och åhörare har större förmåga att komma ihåg det som kommer tidigt i en text och gärna upprepar det intryck som de utsatts nyligen för (Atkinson & Hilgard, 2003; Aronson et. al., 2005). Vår fokus på siffror och klubbens ekonomi i den inledande delen av enkäten skulle eventuellt kunna påverka respondenternas starka viktning av ekonomiska faktorer. Det kan också vara så att många av klubbarna börjat känna ekonomins snålare vindar påverka deras verksamhet och att det därför känns extra viktigt.

Som en fördjupande följdfråga bad vi respondenterna att rangordna fyra mer precisa områden med koppling till den modell med fem krafter som Porter (2004) skriver om. De fyra områden

som även finns representerade i Bruzelius och Skärvads (2004) intressentmodell är konkurrenter, leverantörer, kunder och substitut. Nästan alla golfklubbar sätter sina kunder som den absolut viktigaste faktorn att bevaka. Detta är i våra ögon ett väntat svar då man kan argumentera att de flesta av golfklubbarnas kunder också är deras ägare och uppdragsgivare. Det faller sig då naturligt att prioritera deras intressen och klubbarna finns mer eller mindre där för att medlemmarna en gång i tiden startat verksamheten för att främja deras intressen i likhet med den beskrivning av en ideell organisation som görs av NE (NE, 2005c). Men det ska också poängteras att inom kundbegreppet ryms de spelare som spelar på Green-Fee basis vilka inte faller under begreppet ägare eller medlem utan faktiskt ska ses som en ren kund. För vissa klubbar kan dessa vara viktigare beroende på vilken fördelning de har mellan medlemmar och Green-Fee gäster.

På plats nummer två kommer klubbarnas konkurrenter. Detta kan tyckas vara något anmärkningsvärt då, som tidigare nämnts, ett flertal klubbar anger att de inte har några konkurrenter, utan bara samarbetspartners. Detta tyder enligt oss på att klubbarna trots allt ser varandra som konkurrenter. Som tredje viktigaste faktor svara klubbarna att bevakningen av deras leverantörer är. Det kan bero på att det inte finns speciellt starka leverantörer som kan utöva någon betydande makt på klubbarna. Hade klubbarna haft mer makt hade de enligt Porter (2004) varit en av de största maktfaktorerna. Det är klart att bristande leveranser till restaurang eller golfshop skulle skapa irritation hos spelarna, men det är inget som påverkar spelbarheten på banan. Möjligen skulle man kunna se leverantörer av vatten som en relativt sett starkare faktor då banorna behöver mycket underhåll för att hållas i spelbart skick. Även i de fall då golfbanan ägs av en yttre aktör eller enskilt bolag och klubben hyr in sig på anläggning kan man prata om betydande leverantörmakt.

Den minst prioriterade omvärldsfaktorn svarar klubbarna att substituten är. Här är det högst aktuellt att fråga sig vad de ser som substitut till sin verksamhet, speciellt eftersom många av klubbarna i början av undersökning beskrev att de upplevde att medlemmarna inte hade lika mycket tid längre och att de tappade många ungdomar till andra aktiviteter än golfen. Skall dessa andra fritidsaktiviteter ses som substitut till golfen? Vi anser att det är precis det som är fallet, när en medlem väljer något annat än golfen oavsett om anledningen är tid eller pengar eller intresse så handlar det om substituerande fritidsverksamhet. Vi tycker att det är uppseendeväckande att klubbarna väljer att titta på substituerande verksamheter som lägsta prioritet. Som de själva säger, förlorar de många framförallt unga spelare till andra sporter eller aktiviteter och det är här som den naturliga återväxten av medlemmar går förlorad. Kanske är det en förändring av golfrutinens grundbultar som är nödvändig för att locka de unga spelarna. Vilka delar av golfspelandet tycker de om och vad är det som gör att de prioriterar annat är några mycket viktiga frågor som klubbarna måste analysera för att bryta av den trend av bortfall på juniorsidan som de lider av. Tabell 15 nedan visar hur de medverkande golfklubbarna rankade Porters (2004) konkurrenskrafter.

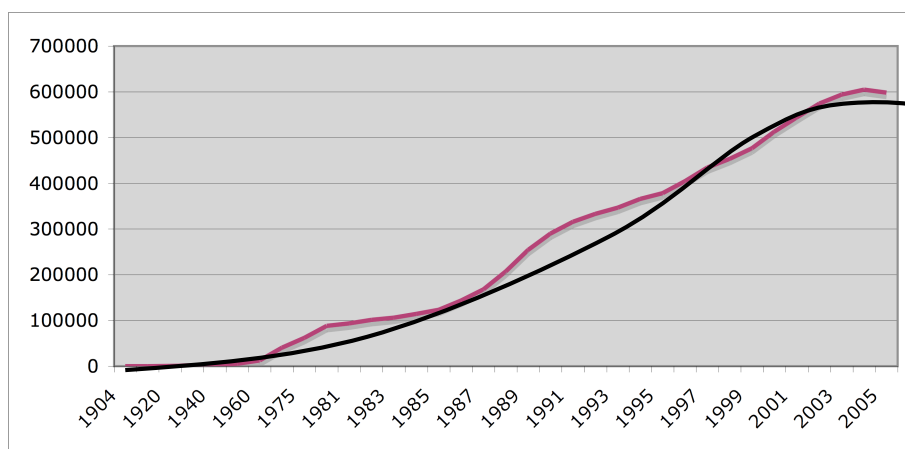
	Ranking
Konkurrenter	2,16
Leverantörer	2,75
Kunder	1,03
Substitut	4

Tabell 15 - Porters konkurrenskrafter (2004).

## 4.10 Kan golf fortsätta växa?

För att växa som företag eller som golfklubb krävs inte alltid tillväxt i företaget eller klubben. I livscykelmodellens tre första faser, *Utveckling*, *Tillväxt* och *Utgallring* kan en klubb växa genom att behålla, eller till och med minska sin marknadsandel. Detta beror på att branschen i stort växer mer än klubben minskar (Fox, 1973; Wasson, 1974; Anderson & Zeithaml, 1984; Hill & Jones, 1998; Johnson & Scholes, 2002). Under den senaste tio-års-perioden har antalet svenska golfspelare ökat med 58 % och idag finns nästan 600 000 spelare. Om denna tillväxt skulle hålla i sig innebär det att det inom tio år skulle finnas 948 000 golfspelare och närmre 1 500 000 spelare inom 20 år. Vi tror inte en tillväxt i denna takt är rimlig eller trolig, och har därför valt att närmre undersöka golfens framtidsutsikt.

Golfspelartutvecklingen har stora likheter med livscykelmodellen, rent grafiskt. Figur 15 nedan visar golfspelartutvecklingen under 100 år, från 1904 – 2005. Vi har även lagt in den första halvan av livscykelmodellen i figuren för att tydliggöra likheterna med livscykelmodellen. Som synes i figuren har antalet spelare planat ut och minskade för första gången i Svenska Golf förbundets historia mellan åren 2004 och 2005 då antalet spelare minskade med 6 173 spelare, eller 1,02 % (SGF, 2005). Denna minskning är inte stor, men enligt oss ett trendbrott då antalet spelare konstant har ökat från 1904 – 2004, i olika grad. Detta tyder på att golfklubbarna är inne i livscykelmodellens *Mättnadsfas* i vilken marknaden blir mättad och antalet utövare avstannar och så småningom övergår till att minska i livscykelmodellens *minskningsfas* (Fox, 1973; Wasson, 1974; Anderson & Zeithaml, 1984; Hill & Jones, 1998; Johnson & Scholes, 2002).



Figur 15 - Golfspelartutveckling 1904 – 2005 (SGF, 2005; Johnson & Scholes, 2002).

Golfklubbarna som deltog i undersökningen har olika uppfattning om golfens framtid. Somliga instämmer med livscykelmodellens teori om att antalet spelare nu nått sin toppen av krönet och nu har avstannat eller till och med minskat. Andra klubbar menar på att utvecklingen bara avstannat tillfälligt innan den kommer ta fart på nytt. Överlag har dock klubbarna inte en positiv syn på framtiden. Som tabell 16 på nästkommande sida visar tror 61,3 % av klubbarna att golfspelandet har stagnerat eller till och med kommer att minska inom den närmsta framtiden. 38,7 % tror att golfen kommer att öka. Vi tror att denna siffra är missvisande hög då många av de som svarat att de tror att golfen ska öka ofta avgett svar med motsägelser. Exempelvis svarade en klubb att framtiden ”ser jättepositiv ut, måste dock göra stora förändringar för att bli mer attraktiva på grund av tidsbrist hos spelarna”. Om spelarna har mer och mer tidsbrist, är framtiden verkligen jätte positiv då? En annan klubb svarade om

framtiden att ”Ser ljust på det, måste jobba hårt, ingen självsäljande produkt, måste jobba med rekrytering på ett annat sätt, mindre tid och skapa en familjeupplevelse, tror att många klubbar inte håller koll på sina kostnader”. Åter tycker vi att detta är motsägelsefullt då produkten är svåråld, rekryteringen inte fungerar samtidigt som klubbarna inte har kontroll på sina kostnader. Ett sista exempel är ”Alla säger att de tappar, men jag tror den (medlemsutvecklingen) är på väg upp”.

	Procent
Stagnerat	35,5 %
Minskar	25,8 %
Ökar	38,7 %

Tabell 16 - Klubbarnas tro på golfens framtid (n=31).

Med klubbarnas inställning samt de grafiska likheterna med livscykelmodellen (Johnson & Scholes, 2002) anser vi att golfspelandet är inne i en mättnadsfas. Risken är att detta inte är en tillfällig mättnad, då antalet spelare för första gången minskar, utan att mättnaden övergår till en minskningsfas med resultatet att klubbar kommer slås ut.

## 5 Slutredovisning

---

*I detta kapitel lyfter vi fram de huvudpoänger analysen resulterat i. Vi återkopplar också till problemet: Genomför Svenska golfklubbar omvärldsbevakning? Om ja, hur sker denna omvärldsbevakning? Dessutom reflekterar vi över de teorival vi gjort och rekommenderar vidare studier inom fältet omvärldsbevakning. I de reflektioner vi gör finns en del normativa inslag, vilket även varit ett bisyfte med uppsatsen.*

---

Syftet med den här uppsatsen har varit att beskriva och analysera om Svenska golfklubbar bevakar omvärlden och på vilket sätt en sådan bevakning i så fall sker. Vi vill belysa hur viktigt det är att företag och organisationer bevakar sin omvärld. Omvärldsbevakningen är ett verktyg som har fått ökad betydelse i takt med att omgivningens förutsättningar förändras i en allt snabbare takt. Idag har vi inte längre svårt att få tag på information i kvantitativa termer utan idag handlar det mer om att systematiskt försöka plocka fram den information som har signifikant betydelse för den enskilda organisationens situation. För att hantera flödet av information och utnyttja tiden på ett effektivt sätt finns det olika verktyg i form av metoder som ger en strukturerad arbetsgång som organisationen kan hantera. Betyder det då att en organisation som systematiskt bevakar sin omvärld blir framgångsrik? Inte nödvändigtvis. Visst kan det finnas många andra faktorer som kan ge ett större avtryck för den enskilda organisationens framgång, som till exempel nöjda kunder, förmåga att leverera kvalitet, företagskultur samt innovationsförmåga. Dock anser vi att ett en organisation med ett proaktivt förhållningssätt när det kommer till bevakning av sin omvärld har bättre förutsättningar för att vårda och skapa långsiktiga relationer med sina intressenter.

Som analysen visar så sker omvärldsbevakning endast i begränsad utsträckning hos de Svenska golfklubbarna. Trots att 79 % av golfklubbarna tycker att omvärldsbevakning är viktigt, eller till och med mycket viktigt, har endast 24 % rutiner för hur bevakningen ska gå till och endast 3 % av klubbarna har någon gång köpt in omvärldsbevakning från ett externt företag. Detta trots att 44 % av klubbarna anger att de har en person på klubben som ansvarar för bevakningen. Det här är anmärkningsvärt då analysen visar att de klubbar som har en person på klubben som ansvarar för omvärldsbevakningen har ett färre antal medlemmar som slutar varje år jämfört med de klubbar som inte har någon ansvarig. Det är således en förvånansvärt låg andel av klubbarna som bedriver någon form av systematisk omvärldsanalys och vi vill ytterligare påpeka vikten av att klubbarna på ett systematiskt vis bevakar sin omgivning för att kunna agera gentemot förändringar på ett proaktivt sätt. Vi vill rekommendera klubbarna att ge personalen ett uttalat ansvar över omvärldsbevakningen, detta skapar en tydlighet i organisationen och missförstånd där anställda lämnar över ansvaret på ”någon annan” minimeras.

Klubbarnas insatser och årsavgifter varierar i stor grad där den lägsta årsavgiften är 1 300 kr jämfört med den dyraste klubben som tar 6 500 kr per år. Insatsen varierar ännu kraftigare och går från 2 500 kr till en högsta insats om 50 000 kr. Undersökningen visar en stark korrelation mellan en hög insats och en hög årlig avgift såväl som ett samband mellan en låg insats och en låg årsavgift. Prisskillnaderna kan i viss mån förklaras av skillnader i tjänsteutbud, som exempel antal hål per bana, eller klubbens geografiska läge.

En tredjedel av de klubbar som kunde svara på frågan om hur många medlemmar som slutar varje år uppger att 6 % eller fler av medlemmarna slutar varje år. En anmärkningsvärd aspekt

är att 26 % av klubbarna inte kunde svara på hur många av deras medlemmar som slutar varje år och anledningen till detta är att klubbarna litar på att efterfrågan överstiger utbudet då de ofta har kö till platserna i föreningen. Här vill vi höja ett varnande finger då en av respondenterna fick erfara att deras kö på 300 personer endast visade sig innehålla 70 personer med reell möjlighet och vilja att gå med i klubben. Att endast 23 % av kön visade sig gå med när klubben expanderade från 18 till 27 hål är ett exempel på att det kan finnas en falsk trygghet i att ha kö till klubbens medlemsplatser och vi vill belysa detta potentiella hot.

Vi kunde inte hitta någon signifikant korrelation mellan klubbarnas attityd gentemot omvärldsbevakning; dvs. ett samband mellan hur viktigt klubbarna tycker att omvärldsbevakning är, och hur stor andel medlemmar som slutar varje år. Dock tycker 79 % av klubbarna att bevakning av omgivningen är viktigt eller mycket viktigt samtidigt som endast 44 % av klubbarna har någon som är ansvarig för bevakningen. Endast 3 % av klubbarna uppger att de köpt in omvärldsbevakning från ett externt företag.

Golfklubbar ägs och drivs oftast av sina egna medlemmar. Dessa är därför både kunder och säljare och klubbarnas största inkomstkälla. Trots att klubbarna är helt ekonomiskt beroende av att medlemmarna betalar för sig har endast 21 % av klubbarna kalkyler på hur många medlemmar de kan tappa innan det innebär ekonomiska problem för klubben och de kvarvarande medlemmarna. Detta är högst remarkabelt då klubbarna skulle gå i konkurs utan dessa pengar. Vår undersökning har visat att siffran 21 % är i överkant och att endast ett fåtal procent av klubbarna har en seriös kalkyl över hur många medlemmar de klarar av att förlora. Vi rekommenderar att klubbarna ser över sina marginaler och upprättar kalkyler över hur många medlemmar de kan förlora.

Green-Fee avgifter är en utav golfklubbarnas viktigaste inkomstkällor. I genomsnitt går 22 % av alla starttider i en golfklubb till betalande Green-Fee gäster. Den genomsnittliga Green-Feen en helgfri vardag för en senior är 296 kronor. Det som väckte vår förundran var att 36 % av klubbarna angav att de ansåg sig kunna höja sin Green-Fee avgift utan att förlora kunder och därmed även göra en ekonomisk vinst. Vi anser det vara ytterst irrationellt att klubbarna medvetet avstår från en till synes riskfri vinstökning. Baserat på detta uppseendeväckande resultat avhåller vi oss ifrån att dra någon slutsats om detta utan förespråkar istället fördjupade studier i frågan.

Vi trodde innan genomförandet av vår undersökning att en mycket stor del av golfklubbarna skulle vara beroende av olika sorters bidrag. Undersökningen visar dock att trots att ett flertal klubbar fick bidrag, så fick de det endast i mindre skala. 71 % utav de svenska golfklubbarna får aktivitetsstöd för att bedriva sin ungdomsverksamhet. Dessutom får 6 % AMS lönebidrag för att sysselsätta arbetslösa. 24 % av klubbarna i Sverige finansieras helt utan finansiella bidrag. Grunden för vår tro att golfklubbarna var beroende av bidrag var att vi antog att kommunerna såg positivt på sina golfklubbar för att de fungerade som en sorts marknadsföring för kommunen och därmed bidrog med finansiellt stöd.

De två verktyg som användes av samtliga golfklubbar för att samla in information är, SGF:s hemsida och mun-till-mun-metoden. De här två metoderna är enkla och billiga för en golfklubb att använda sig av för att få information om sin omgivning. SGF besitter specialistkunskaper om golfbranschen och arbetar aktivt för dess fortlevnad medan mun-till-mun-metoden bidrar till att klubben fångar upp information från deras medlemmar om händelser i dess omgivning som kan påverka klubben.



Den genomsnittlige golfklubben anser sig ha fyra stycken konkurrenter i sin direkta omgivning. Det är intressant att poängtera att klubbarna ser varandra både som konkurrenter och som samarbetspartner då exempelvis Green-Fee samarbeten är mycket vanligt. Hela 88 % av klubbarna uppger att de har någon form av samarbete med andra klubbar. När klubbarna beskrev deras differentieringsstrategier svarar så mycket som 40 % att deras främsta konkurrensfördel är klubbens geografiska läge. Av de 50 % som valt svarsalternativ övrigt, anser de flesta att de konkurrerar genom att erbjuda bra och fina banor, indirekt kvalitet på upplevelsen. Endast 10 % ansåg att de konkurrerar genom priset.

I makroperspektivet tycker klubbarna att de ekonomiska trenderna i omgivningen är den viktigaste faktorn att bevaka. Det handlade då mycket om ränteläge och ekonomisk utveckling som kan påverka både klubben och dess medlemmar. På andra plats av omgivningens faktorer kommer industrin och marknaden. Detta begrepp innefattar de intressenter som golfklubben har i form av konkurrenter, medlemmar, kunder och så vidare. Minst bekymrade är klubbarna över teknikutvecklingen. I ett närmare perspektiv uppger klubbarna att de sätter sina kunder som den absolut viktigaste faktorn att bevaka. Det är ett svar som vi ser som väntat då en stor del av klubbarnas kunder också är deras medlemmar och därigenom även agerar som deras ägare. I detta svar framhävs även problematiken, eller det som är unikt, för golfklubbens intressenter, att kunder och ägare ofta är en och samma person. Plats två i näromgivningen uppger klubbarna att deras konkurrenter hamnar. Klubbarnas situation kan också här ses som unik då de ofta ser andra golfklubbar som både konkurrenter och samarbetspartners. Vi vill belysa att klubbarna nämner substitut som den minst prioriterade faktorn att bevaka. Samtidigt påpekar flera av klubbarna att de tappat många medlemmar, framför allt juniorer, till andra sporter eller fritidsaktiviteter. Även på seniorsidan nämner flera klubbar att tidsbrist är en trång sektor. Varför väljer klubbarna då inte att prioritera substitut högre? Vi vill i detta fall rekommendera klubbarna att närmare undersöka vilka substitut som existerar och understryka vikten av att dessa beaktas som reella hot.

En anledning till att klubbarna upplever att de inte behöver bedriva omvärldsbevakning kan vara att de ser positivt på framtiden och därför inte anser att några hot existerar. Vår undersökning visar dock att motsatsen är fallet. 61 % av golfklubbarna uppger att de upplever det som att medlemsutvecklingen har stannat eller är på väg ner. I stort ser det ut som om golf befinner sig i en utgallringsfas och att marknaden är, eller är på väg att bli, mättad.

## 5.1 Komplexitet och mångfald

Organisationer uppvisar en stor komplexitet och mångfald. Detta innebär att man behöver flera olika teoretiska perspektiv för att fånga upp komplexiteten och mångfalden. Varje perspektiv och teori beskriver sin del av hur organisationen är uppbyggd utifrån den syn som teoriskaparen haft i sitt möte med organisationen. Detta leder till att de olika teorierna innehåller forskarens syn på organisationen och därmed har relevans i dennes ögon men också innefattar begränsningar i omfång och individuella nackdelar. Två viktiga perspektiv i organisationsforskningen är det modernistiska och det symboliskt-tolkande. De har i stor utsträckning olika utgångspunkter och terminologi när de hanterar organisationen (Hatch, 2002).

Enligt det modernistiska synsättet menar man att vetenskap i grunden handlar om att kunna bestämma vilka teorier som anses ha störst sanningshalt eller är mest exakta. Detta kan man sedan fastställa genom empiriska jämförelser mellan teoriernas förutsägelser om verkligheten och relevant fakta inhämtad från densamma. I grunden kan man beskriva det som att organisationen finns där och teorierna representerar olika sätt att försöka förklara denna komplexa bild. I vårt fall innebär detta att vi har applicerat modeller på golfklubbarna. Inom det modernistiska synsättet är uppfattningen att det existerar en objektiv verklighet som materiellt finns där ute och att varje perspektiv eller teori endast är en av många potentiella bilder för att skildra samma sak. I vårt arbete valde vi ut fem modeller för att förklara en så stor del av golfklubbens verklighet som möjligt. Det kan givetvis diskuteras om de modeller vi valt presenterar de mest relevanta bilderna eller ej. Dessutom kan man fråga sig om modellerna blivit begränsande i sin omfattning av det faktum att golfklubbarnas speciella organisationsform där ägare och kunder ofta är en och samma person. Modernismen utgår från att företeelserna de studerar finns där ute och att teorierna kan prövas mot verkligheten för att se hur korrekta de verkligen är. Man försöker se organisationen genom objektiva mått och metoderna för studien fokuserar på deskriptiva mått och även korrelation mellan standardiserade mått. Man eftersträvar statistiska beskrivningar och analyser för att kunna göra jämförande studier mellan organisationerna (Hatch, 2002). I vår undersökning har vi försökt att kvantitativt definiera en bild av golfklubbarnas olika attribut för att kunna jämföra deras begränsningar och olikheter med hjälp av det statistiska materialet vi insamlat.

Det modernistiska synsättet uppfattar organisationens omgivning som något som ligger utanför organisationens gränser. Begränsningar i omgivningen kan kräva stor anpassning från organisationens sida för att kunna överleva och organisationen möter osäkerhet när den försöker förstå vad omgivningen egentligen kräver. I vår undersökning har vi ett fokus som i mångt och mycket stämmer överens med det modernistiska sättet att definiera organisationens omgivning och vi utgår ifrån att det i golfklubbens omgivning finns krafter och trender som om de uppmärksammas tillåter organisationen att agera proaktivt och förbereda sig inför kommande eller potentiella hot och möjligheter. Vi undersöker som exempel vilka av dessa faktorer som klubben ser som mest respektive minst viktigt att bevaka. I kontrast till detta kan nämnas det symboliskt-tolkande perspektivet som ser organisationen som en social konstruktion och omgivningen ses som en uppsättning teoretiska konstruktioner formade av idéer och konsekvenserna från omgivningen är av mer symbolisk karaktär och därigenom beroende av de tolkningar man gör av dem. För att lättare illustrera detta synsätt kan man använda de olika metaforer som teorin erbjuder där modernismens perspektiv beskrivs som en organism och organisationen är ett levande system som utför de funktioner som är nödvändiga för överlevnad och här menas det framförallt anpassning till en fientlig

omgivning. Som kontrast till detta är begreppet kultur det som får fungera som metafor för det symboliskt-tolkande perspektivet. Organisationen beskrivs då som ett meningsmönster som skapas och hålls levande av mänskliga band till gemensamma värden, vanor och traditioner (Hatch, 2002). Tabell 2 nedan tydliggör skillnaderna mellan det modernistiska och symboliskt-tolkande synsättet.

<b>Perspektiv</b>	<b>Tema/Fokus</b>	<b>Metod</b>	<b>Resultat</b>	<b>Metafor</b>	<b>Bilden av organisationen som:</b>
<b>Modernt</b>	Organisationen sedd genom "objektiva" mått	Deskriptiva mått, korrelation mellan standardiserade mått	Komparativa studier, multivariat statistiskanalys	Organism	Ett levande system som utför de funktioner som är nödvändiga för överlevnad, framförallt anpassningen till en fiertlig omgivning.
<b>Symboliskt - tolkande</b>	Organisationen sedd genom "subjektiva" uppfattningar	Deltagande observation, etnografiska intervjuer	Narrativa texter som fallstudier och etnografiska beskrivningar av organisationen	Kultur	Ett meningsmönster som skapas och vidmakthålls av mänskliga band till gemensamma värden, traditioner och vanor.

*Tabell 17 - Skillnader mellan det Modernistiska och Symboliskt-tolkande perspektivet.*

Under det modernistiska perspektivet definieras organisationens omgivning av de element som ingår i den och det sker vanligtvis på tre nivåer (Hatch, 2002). Närmast golfklubbarna finner man ett nätverk av direkt interagerande och konkurrerande organisationer vilka beskrivs på ett bra sätt av exempelvis intressentmodellen och i viss mån Porters fem krafter. Utanför denna direkta närmiljö finner vi det omgivande samhället som i vårt teorikapitel representeras av PESTEL-modellen och i viss mån även SWOT-modellen. I det yttersta lagret av omgivningen beskrivs de globala trenderna och den internationella omgivningen.

En ökad medvetenhet om andra grundläggande perspektiv gör att flera alternativ finns för fortsatta studier. I ett symboliskt-tolkande perspektiv uppmärksammas mer kulturorienterade frågor. Det skulle också vara intressant att bedriva undersökningar utifrån de frågor som uppstått i vår studie, dessa är till exempel:

## **5.2 Förslag till vidare studier**

Under arbetets gång har ett antal frågor väckts som vi anser skulle vara intressanta att bedriva fortsatt undersökning om. Dessa är:

I vår undersökning angav ett antal golfklubbar att de trodde sig kunna höja sina Green-Fee avgifter och samtidigt behålla eller till och med öka antalet betalande spelare. Detta resultat finner vi vara mycket överraskande och det skulle vara intressant att fördjupa undersökningen för att reda ut om så verkligen är fallet. Här skulle det även vara intressant att mäta om kunderna även är av samma uppfattning eller om detta fenomen endast är en ”sanning” från klubbarnas sida.

Ett annat uppslag till vidare studier är att undersöka vilka konkurrensfaktorer som kunderna tycker är viktigast hos sina golfklubbar. Vi föreslår att man gör en analys av vilka faktorer som har störst betydelse vid valet av golfklubb hos medlemmarna.

För att hantera den konkurrens som klubbarna möter från substitut föreslår vi att man fördjupar sig i och undersöker vilka faktorer som får spelarna att välja bort golfen. Här skulle en studie göras för att kartlägga vilka reella hot golfklubben möter i sin omgivning.

Vi trodde innan vi genomförde vår undersökning att klubbarna fick större ekonomiskt bidrag från hemkommunerna än det visade sig. Grunden för vår tro var att vi antog att kommunerna såg positivt på sina golfklubbar för att de fungerade som en sorts marknadsföring för kommunen. Det hade som vidare studie varit intressant att kontrollera vilken attityd kommunerna har gentemot golfklubbar.

Klubbarnas situation är unik då de ser andra klubbar som både samarbetspartners och som konkurrenter. Av de klubbar som deltog i vår undersökning angav endast 10 % att de konkurrerade gentemot andra klubbar med priset. . Det skulle i vidare studier vara intressant att undersöka om golfklubbarnas medlemmar har samma attityd gentemot klubbarnas prissättning.

## Referenslista

- Aczel, A. D. & Sounderpandian, J. (2002). *Complete Business Statistics*. 5<sup>th</sup> ed. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Anderson, C. R., & Zeithaml, C. P. (1984). *Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance*. *Academy of Management Journal*, 27: 5-24.
- Anderson, N., Christensen, L. & Engdahl, C. & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Ansoff, I. H. (2002). *Strategic Management*. Great Britain: Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.
- Antonacopoulou, E. P. & Méric, J. (2005). *A critique of stakeholder theory: Management science or a sophisticated ideology of control?* *Corporate Governance*, Vol 5, Nr 2: 22-33.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2005). *Social Psychology*. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Bergström, L. (1976). *Objektivitet - En undersökning av innebörden, möjligheten och önskvärdheten av objektivitet i samhällsvetenskapen*. Lund: Prismaserien.
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergqvist, J. (2001). *Strategisk omvärldsanalys – en studie av svenska bioteknikföretag*. Umeå: Umeå universitet.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Darmer, P. & Freytag, P. V. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, J. & Svensson, U. (2003). *Idrotts föreningar – Praktisk föreningshandbok om skatt, ekonomi och juridik*. 2<sup>ed</sup>. Näsvik: Björn Lundén Information AB.
- Financial Management. (2005). *Management Accounting – Business Strategy*. Feb 2005: 33.
- Flodhammar, G. (1990). *Associationsrätt – en introduktion*. 4<sup>ed</sup>. Lund: Studentlitteratur.

- Fox, H. (1973). *A framework for functional coordination*. Atlanta Economic Review, 23(6): 8-11.
- Frankelius, P. (2005). *Boken utifrån ett teoretiskt perspektiv*. Hämtad 2006-01-1, från: <http://www.frankelius.com/omvarldsanalys/i.ett.teoretiskt.perspekti.html>
- Frankelius, P. & Rosén, C-G. (1993). *Företaget & Omvärlden – Handbok i strategisk information*. Malmö: Liber-Hermods.
- Frankelius, P. (2001). *Omvärlds analys*. Malmö: Liber-Hermods.
- Furstig, H. & Sjöstedt, G. (2000). *Strategisk omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. USA: Quebecor Printing/Book Press.
- Hamrefors, S. (2002). *Den uppmärksamma organisationen – Från Business Intelligence till Intelligent Business*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hill, C.W.L., & Jones, R.G. (1998). *Strategic management theory: An integrated approach* 4<sup>ed</sup>. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Holme, I.M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. 6<sup>ed</sup>. Lombalda: Prentice Hall, Financial Times.
- Lindgren, M. & Bandhold, H. (2003). *Scenario planning – the link between future and strategy*. Storbritannien, Wales: Creative Printing & Design.
- Malmsten, K. (2000). *Idrottens föreningsrätt*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.
- Mannheim, K. (1936). *Ideology And Utopia*. Great Britain, London: Intype London Ltd.
- Martin, A. (2002). *The globalisation of Welsh business through the development of managerial competencies and behavioral attitudes in e-business to e-business*. Managerial Auditing Journal. Vol 17, Nr 6: 333-337.
- Montgomery, C. A. & Porter, M. E. (1991). *Strategy – Seeking and Securing Competitive Advantage*. USA: Harvard Business Review.
- NE. (2005a). *Ekonomisk förening*. Hämtad 2005-12-02, från [http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=160220&i\\_word=ekonomisk%20förening](http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=160220&i_word=ekonomisk%20förening).

- NE. (2005b). *Kooperativ*. Hämtad 2005-12-02, från [http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=229741&i\\_word=kooperativ&i\\_h\\_text=1&i\\_rphr=kooperativ&h\\_advanced\\_search=true](http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=229741&i_word=kooperativ&i_h_text=1&i_rphr=kooperativ&h_advanced_search=true).
- NE. (2005c). *Ideell förening*. Hämtad 2005-12-02, från [http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=209829&i\\_word=ideell%20f%6rening](http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=209829&i_word=ideell%20f%6rening)
- Philips, R. (2004). Some key questions about stakeholder theory. *Ivey Business Journal*. March/April 2004, Reprint # 9B04TB03.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: First Free Press.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: studentlitteratur.
- RIF. (2005). *Idrotten i siffror*. Hämtad 2005-11-14, från: [www.rf.se/files/%7B0CCC26A1-ABDE-4F9E-8266-4BAABF62A7DE%7D.pdf](http://www.rf.se/files/%7B0CCC26A1-ABDE-4F9E-8266-4BAABF62A7DE%7D.pdf).
- Riksbanken. (2005). *Reporänta, In- och utlåningsränta*. Hämtad 2005-10-31, från <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=8912>.
- SGF. (2005). *Medlemsutveckling*. Hämtad 2005-10-31, från [http://sgf.golf.se/extra/pod/?action=pod\\_show&id=111&module\\_instance=3](http://sgf.golf.se/extra/pod/?action=pod_show&id=111&module_instance=3).
- SGF. (2005a). *Antalet banor och aktiva medlemmar i EGA:s medlemsländer för år 2004*. Hämtad 2005-12-25, från: [http://sgf.golf.se/extra/pod/?action=pod\\_show&id=199&module\\_instance=3](http://sgf.golf.se/extra/pod/?action=pod_show&id=199&module_instance=3)
- Sjöstrand, S-E. (1993). *Om företagsformer*. Ekonomiska Forsknings Institutet: Stockholm.
- Skatteverket (2005). *Skatteverkets rättsfallsprotokoll 11/04*. Hämtad 2005-12-02. från <http://www.skatteverket.se/rattsinformation/rattsfallsprotokoll/04/protokoll200411.4.18e1b10334ebe8bc80004702.html>.
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., Loftus, G. R. (2003). *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*. 14<sup>ed</sup>. Belmont: Thomson Learning.
- Svenning, G. (1997). *Metod boken – En bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Lund: Lorentz Förlag.
- Walsh, P. R. (2005). *Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation*. *Management Decision*. Vol 43. Nr 1: 113-122.
- Wasson, C. R. (1974). *Dynamic competitive strategy and product life cycles*. St. Charles: Challenge Books.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1987). *Att utreda och rapportera*. Stockholm: Liber läromedel.

Winter, J. (1979). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Lund: Liber Läromedel.



## Appendix 1

	<b>Golfklubb</b>	<b>Förkortn</b>	<b>NrDistrikt</b>	<b>Invald</b>	<b>Hål</b>
1	123 Göteborgs	GGK	1 Göteborgs golfdistrikt	1904-01-01	18
2	346 Stockholms	SGK	2 Stockholms golfdistrikt	1904-01-01	18
3	80 Falsterbo	FGK	4 Skånes golfdistrikt	1909-01-01	18
4	189 Kristianstads	KGK	6 Skånes golfdistrikt	1924-01-01	27
5	138 Helsingborgs	HGK	5 Skånes golfdistrikt	1924-05-01	9
6	227 Lunds Akademiska	LAGK	8 Skånes golfdistrikt	1927-10-01	18
7	309 Saltsjöbadens	GKS	10 Stockholms golfdistrikt	1930-01-01	27
8	52 Båstad	BGK	9 Skånes golfdistrikt	1930-10-01	36
9	128 Halmstad	HdGK	11 Hallands golfdistrikt	1930-12-01	36
10	64 Djursholms	DGK	12 Stockholms golfdistrikt	1931-10-01	27
11	450 Ystad	YGK	14 Skånes golfdistrikt	1933-01-01	18
12	214 Lidingö	LGK	13 Stockholms golfdistrikt	1933-10-01	18
13	448 Västerås	VGK	16 Västmanlands golfdistrikt	1934-01-01	18
14	43 Borås	BsGK	15 Västergötlands golfdistrikt	1934-02-06	36
15	263 Norrköpings	NGK	18 Östergötlands golfdistrikt	1936-01-01	18
16	297 Rya	RyaGK	19 Skånes golfdistrikt	1937-01-01	18
17	172 Jönköpings	JGK	20 Smålands golfdistrikt	1938-01-01	18
18	222 Ljunghusens	LjGK	21 Skånes golfdistrikt	1938-01-01	27
19	415 Upsala	UGK	22 Upplands golfdistrikt	1938-10-18	36
20	71 Eksjö	EGK	23 Smålands golfdistrikt	1939-01-01	18
21	388 Torekovs	ToGK	24 Skånes golfdistrikt	1939-01-01	18
22	473 Örebro	ÖGK	25 Örebro läns golfdistrikt	1939-10-01	18
23	145 Hooks	Hook	26 Smålands golfdistrikt	1942-01-01	36
24	254 Mölle	MGK	27 Skånes golfdistrikt	1943-11-01	18
25	87 Flommens	FlGK	28 Skånes golfdistrikt	1946-01-01	18
26	38 Bodens	BdGK	29 Norr & västerbottens golfdistrikt	1947-01-01	18
27	481 Österlens	ÖsGK	30 Skånes golfdistrikt	1947-01-01	18
28	176 Kalmar	KrGK	31 Smålands golfdistrikt	1948-01-01	36
29	218 Linköpings	LG	32 Östergötlands golfdistrikt	1948-01-01	18
30	411 Ulricehamn	UnGK	33 Västergötlands golfdistrikt	1948-01-01	18
31	55 Carlskrona	CGK	3 Blekinge golfdistrikt	1949-01-01	18
32	482 Östersund-Frösö	ÖFGK	37 Jämtland-Härjedalens golfdis	1949-01-01	36
33	Billingsens	BiGK	34 Västergötlands golfdistrikt	1949-10-01	18
34	78 Falkenbergs	FkbGK	35 Hallands golfdistrikt	1949-10-01	27
35	121 Gävle	GIgK	36 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1949-12-01	36
36	270 Nyköpings	NykGK	38 Södermanlands golfdistrikt	1951-10-01	36
37	75 Eskilstuna	EsGK	39 Södermanlands golfdistrikt	1952-01-01	18
38	395 Tranås	TGK	42 Smålands golfdistrikt	1953-01-01	18
39	362 Sundsvalls	SvGK	40 Medelpads golfdistrikt	1953-02-23	18
40	374 Södertälje	SöGK	41 Södermanlands golfdistrikt	1953-02-23	18
41	413 Umeå	UmGK	43 Norr & västerbottens golfdistrikt	1955-01-01	27
42	300 Rättviks	RäGK	44 Dalarnas golfdistrikt	1955-04-01	18
43	460 Åtvidabergs	ÅGK	46 Östergötlands golfdistrikt	1955-06-17	18

44	81 Falun-Borlänge	FBGK	47 Dalarnas golfdistrikt	1956-06-15	18
45	Bedinge	BeGK	48 Skånes golfdistrikt	1957-01-01	18
46	251 Motala	MoGK	51 Östergötlands golfdistrikt	1957-04-27	18
	226 Luleå	LIgK	50 Norr & västerbottens golfdistrikt	1957-09-06	18
47					
48	65 Drottningholms	DrGK	52 Stockholms golfdistrikt	1958-01-01	18
49	437 Visby	VBGK	54 Gotlands golfdistrikt	1958-10-24	27
50	453 Ågesta	ÅgGK	53 Stockholms golfdistrikt	1958-12-01	27
51	180 Karlstad	KstGK	56 Värmlands golfdistrikt	1959-05-22	27
52	181 Katrineholms	KthGK	59 Södermanlands golfdistrikt	1959-10-01	18
53	221 Ljungbyheds	LjhGK	57 Skånes golfdistrikt	1959-10-30	9
54	449 Växjö	VöGK	60 Smålands golfdistrikt	1960-05-20	18
55	177 Karlsborg	KbgGK	62 Västergötlands golfdistrikt	1960-10-01	9
56	392 Torshälla	ThaGK	63 Södermanlands golfdistrikt	1960-11-04	18
57	Billeruds	BldGK	64 Värmlands golfdistrikt	1961-05-09	18
58	206 Landskrona	LaGK	65 Skånes golfdistrikt	1961-05-09	36
59	314 Sigtunabygdens	SiGK	66 Upplands golfdistrikt	1961-09-14	18
	284 Piteå	PGK	67 Norr & västerbottens golfdistrikt	1961-10-20	18
60					
61	153 Härnösands	HäGK	73 Ångermanlands golfdistrikt	1962-01-01	18
62	61 Delsjö	DeGK	72 Göteborgs golfdistrikt	1962-05-11	18
63	159 Hökensås	HökGK	69 Västergötlands golfdistrikt	1962-05-11	27
64	371 Söderhamns	SdGK	70 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1962-05-11	18
65	389 Torreby	TyGK	75 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1962-05-11	18
66	468 Öijared	ÖiGK	71 Göteborgs golfdistrikt	1962-05-11	18
67	163 Ingarö	IGK	74 Stockholms golfdistrikt	1962-10-01	36
68	444 Värnamo	VmoGK	76 Smålands golfdistrikt	1963-05-10	18
69	125 Hagge	HaGK	79 Dalarnas golfdistrikt	1963-10-01	18
70	Avesta	AvGK	78 Dalarnas golfdistrikt	1963-10-25	18
71	158 Högbo	HÖGBO	77 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1963-11-23	27
72	202 Köpings	KöGK	80 Västmanlands golfdistrikt	1964-05-11	18
73	243 Marks	MaGK	81 Västergötlands golfdistrikt	1964-05-11	18
74	397 Trollhättans	ThGK	82 Västergötlands golfdistrikt	1964-05-11	18
75	439 Wittsjö	WGK	83 Skånes golfdistrikt	1964-05-11	18
76	147 Hudiksvalls	HsvGK	84 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1964-10-23	18
77	293 Ronneby	RonGK	85 Blekinge golfdistrikt	1964-10-23	18
78	295 Roslagens	RosGK	86 Upplands golfdistrikt	1964-10-23	18
79	396 Trelleborgs	TBGK	87 Skånes golfdistrikt	1964-10-23	18
80	178 Karlshamns	KhGK	92 Blekinge golfdistrikt	1965-01-01	27
81	79 Falköpings	FkpGK	88 Västergötlands golfdistrikt	1965-03-12	18
82	318 Skaftö	SkGK	89 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1965-03-12	18
83	39 Bokskogens	BokGK	90 Skånes golfdistrikt	1965-05-15	36
84	83 Finspångs	FiGK	91 Östergötlands golfdistrikt	1965-10-01	18
85	143 Hofors	HofGK	93 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1965-10-29	18
86	313 Saxå	Saxå	94 Värmlands golfdistrikt	1965-10-29	18
87	407 Töreboda	TöGK	95 Västergötlands golfdistrikt	1965-10-29	18
88	408 Uddeholms	UdGK	96 Värmlands golfdistrikt	1965-10-29	18
89	234 Lysegårdens	LysGK	98 Göteborgs golfdistrikt	1966-05-07	27
90	427 Wermdö	WGCC	99 Stockholms golfdistrikt	1966-05-07	18
91	42 Bollnäs	BollGK	100 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1966-10-28	18

92	203 Lagans	LagGK	101 Smålands golfdistrikt	1966-10-28	18
93	416 Vadstena	VadGK	97 Östergötlands golfdistrikt	1967-04-27	18
94	215 Lidköping	LidGK	104 Västergötlands golfdistrikt	1967-05-01	18
95	84 Fjällbacka	FjGK	102 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1967-05-20	18
96	115 Gullbringa	GGCC	103 Göteborgs golfdistrikt	1967-05-20	27
97	231 Lyckorna	LyGK	105 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1967-05-20	18
	478 Örnsköldsviks	ÖvikGK	106 Ångermanlands golfdistrikt	1967-05-20	9
98	Golfklubb				
99	76 Eslövs	EvGK	107 Skånes golfdistrikt	1968-01-01	18
100	336 Sollentuna	SoGK	112 Stockholms golfdistrikt	1969-01-01	18
101	376 Söderåsens	SåGK	114 Skånes golfdistrikt	1969-01-01	18
102	404 Täby	Täby	109 Stockholms golfdistrikt	1969-01-01	18
103	Barsebäck	BGCC	108 Skånes golfdistrikt	1969-10-01	36
104	166 Isaberg	IsGK	111 Smålands golfdistrikt	1969-10-01	36
105	352 Strängnäs	SsGK	113 Södermanlands golfdistrikt	1969-10-01	18
106	433 Viksjö	ViGK	110 Stockholms golfdistrikt	1969-10-01	18
107	292 Romeleåsens	RåGK	117 Skånes golfdistrikt	1970-01-01	18
	319 Skellefteå	SkeGK	115 Norr & västerbottens golfdistrikt	1970-01-01	27
108					
109	355 Strömstad	StdGK	116 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1970-01-01	18
110	92 Forsbacka	FoGK	118 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1971-01-01	18
111	283 Perstorps	PPGK	121 Skånes golfdistrikt	1971-01-01	18
112	306 Sala	SaGK	119 Västmanlands golfdistrikt	1971-01-01	18
113	363 Sunne	SuGK	120 Värmlands golfdistrikt	1971-01-23	18
114	282 Partille	ParGK	123 Göteborgs golfdistrikt	1972-01-01	18
115	335 Sollefteå	SLGK	122 Ångermanlands golfdistrikt	1972-01-01	18
116	Arvika	AGK	127 Värmlands golfdistrikt	1973-01-01	18
	120 Gällivare-	GMGK	125 Norr & västerbottens golfdistrikt	1973-01-01	18
117	Malmbergets				
118	304 S:t Ibb's	S:t Ibb	126 Skånes golfdistrikt	1973-01-27	9
119	77 Fagersta	FagGK	124 Västmanlands golfdistrikt	1973-02-15	18
120	35 Björkhagens	BjGK	128 Stockholms golfdistrikt	1973-10-01	9
	98 Funäsdalsfjällens	FfjGK	129 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1973-10-01	18
121					
122	223 Ljusdals	LdlGK	130 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1973-10-01	18
123	422 Vasatorps	VtpGK	131 Skånes golfdistrikt	1973-12-31	27
124	Albatross	AlGK	135 Göteborgs golfdistrikt	1974-01-01	18
125	74 Enköpings	EnGK	132 Upplands golfdistrikt	1974-01-01	18
126	193 Kungsbacka	KbGK	138 Göteborgs golfdistrikt	1974-01-01	27
127	344 Stjernfors	StGK	133 Örebro läns golfdistrikt	1974-01-01	9
128	386 Tobo	TbGK	139 Smålands golfdistrikt	1974-01-01	18
129	398 Trosa	Trosa	134 Södermanlands golfdistrikt	1974-01-01	18
130	69 Ekarnas	EkGK	137 Västergötlands golfdistrikt	1974-04-04	18
131	44 Bosjöklöster	BosjöGK	136 Skånes golfdistrikt	1974-10-10	18
132	420 Varbergs	VbGK	140 Hallands golfdistrikt	1975-01-01	36
133	269 Nybro	NyGK	141 Smålands golfdistrikt	1975-05-23	18
134	179 Karlskoga	KgaGK	142 Värmlands golfdistrikt	1976-01-01	18
135	461 Älmhults	ÄhGK	143 Smålands golfdistrikt	1976-01-01	18
136	73 Emmaboda	EmGK	144 Smålands golfdistrikt	1977-01-01	18
137	148 Hulta	HuGK	146 Västergötlands golfdistrikt	1977-01-01	18

138	190 Kristinehamn	KhnGK	145 Värmlands golfdistrikt	1977-01-01	18
139	156 Hässleholms	HlmGK	153 Skånes golfdistrikt	1978-01-01	18
140	204 Laholm	LahGK	147 Hallands golfdistrikt	1978-01-01	18
141	271 Nynäshamns	NynGK	150 Stockholms golfdistrikt	1978-01-01	27
142	278 Onsjö	OnGK	148 Västergötlands golfdistrikt	1978-01-01	18
143	281 Oskarshamns	OGK	149 Smålands golfdistrikt	1978-01-01	18
144	53 Bäckavattnets	BäGK	151 Hallands golfdistrikt	1979-01-01	18
145	217 Lindö	LöGK	152 Stockholms golfdistrikt	1979-10-01	18
146	209 Leksands	LeGK	156 Dalarnas golfdistrikt	1980-01-01	18
147	45 Botkyrka	BotGK	158 Stockholms golfdistrikt	1980-03-03	18
148	242 Mariestads	MdGK	155 Västergötlands golfdistrikt	1980-03-22	18
149	47 Bro-Bälsta	BBGK	154 Stockholms golfdistrikt	1980-05-09	27
150	Askersunds	AskGK	159 Örebro läns golfdistrikt	1981-01-01	18
151	249 Mora	MoraGK	162 Dalarnas golfdistrikt	1981-01-01	18
152	255 Mölndals	MöGK	164 Göteborgs golfdistrikt	1981-01-01	18
153	464 Ängelholms	ÄnGK	160 Skånes golfdistrikt	1981-01-01	18
154	56 Chalmers	ChGK	161 Göteborgs golfdistrikt	1981-05-08	18
155	240 Malmö-Burlöv	MBGK	165 Skånes golfdistrikt	1982-01-01	18
156	368 Särö	SGC	168 Göteborgs golfdistrikt	1982-01-01	9
157	465 Ängsö	ÄsöGK	166 Västmanlands golfdistrikt	1982-01-01	18
158	280 Orust	OrGK	167 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1982-03-20	18
159	247 Mjölby	MyGK	176 Östergötlands golfdistrikt	1983-01-01	18
160	Almunge	AlmGK	170 Upplands golfdistrikt	1983-04-25	9
161	347 Stora Lundby	STLGK	175 Göteborgs golfdistrikt	1983-05-10	18
162	372 Söderköpings	SgGK	172 Östergötlands golfdistrikt	1983-05-10	18
163	463 Älvkarleby	Ä-byGK	174 Upplands golfdistrikt	1983-08-01	18
164	471 Ölands	ÖdGK	177 Smålands golfdistrikt	1983-10-01	9
165	429 Vetlanda	VetGK	171 Smålands golfdistrikt	1983-12-01	18
166	130 Haninge	HanGK	178 Stockholms golfdistrikt	1983-12-10	27
167	192 Kumla	KuGK	180 Örebro läns golfdistrikt	1984-03-17	18
168	298 Rydö	Rydö	179 Hallands golfdistrikt	1984-03-17	18
169	332 Sofiedals	SdlGK	181 Skånes golfdistrikt	1984-03-17	18
170	369 Sätters	SätGK	183 Dalarnas golfdistrikt	1984-06-25	18
171	216 Linde	Linde	184 Örebro läns golfdistrikt	1985-01-01	18
172	182 Kils	Kil	186 Värmlands golfdistrikt	1985-03-26	18
173	320 Skepparslövs	SkIGK	185 Skånes golfdistrikt	1985-03-27	18
	36 Björklidens	BjöGK	187 Norr & västerbottens golfdistrikt	1985-03-29	9
174					
175	Alingsås	AlsGK	188 Västergötlands golfdistrikt	1985-05-10	18
176	383 Timrå	TiGK	189 Medelpads golfdistrikt	1985-09-13	18
177	Abbekås	AbbGK	191 Skånes golfdistrikt	1985-11-29	18
178	110 Gränna	GrGK	190 Smålands golfdistrikt	1985-11-29	18
179	380 Söråkers	SörGK	195 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1986-01-01	9
180	A 6	A6GK	193 Smålands golfdistrikt	1986-03-22	27
181	93 Forsgårdens	FGGK	194 Göteborgs golfdistrikt	1986-03-22	27
182	199 Kåbo	Kåbo	196 Upplands golfdistrikt	1986-05-31	9
183	Ale	AleGK	199 Göteborgs golfdistrikt	1986-06-27	18
184	86 Flens	FnGK	198 Södermanlands golfdistrikt	1986-06-27	18
185	289 Ringenäs	RiGK	197 Hallands golfdistrikt	1986-06-27	27
186	435 Vingåkers	VinGK	200 Södermanlands golfdistrikt	1986-08-11	9

187	475 Örestads	ÖrGK	201 Skånes golfdistrikt	1986-08-11	27
188	299 Ryfors	RyGK	203 Smålands golfdistrikt	1987-01-01	18
189	412 Ulriksdals	UlGK	202 Stockholms golfdistrikt	1987-01-17	18
190	419 Vara-Bjertorp	VBJGK	204 Västergötlands golfdistrikt	1987-04-04	18
191	140 Herrljunga	HeGK	205 Västergötlands golfdistrikt	1987-04-27	18
192	96 Frösåker	FröGK	212 Västmanlands golfdistrikt	1987-06-13	18
193	106 Gotska	GotGK	208 Gotlands golfdistrikt	1987-06-13	27
194	205 Landeryds	LGL	209 Östergötlands golfdistrikt	1987-06-13	36
195	272 När	NärGK	210 Gotlands golfdistrikt	1987-06-13	18
	290 Robertsfors	RobGK	206 Norr & västerbottens golfdistrikt	1987-06-13	9
196					
197	340 Sotenäs	SotGK	214 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1987-12-13	18
198	101 Färgelanda	FlaGK	218 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1988-01-23	18
199	483 Österåkers	ÖstGK	215 Stockholms golfdistrikt	1988-01-23	18
200	302 S:t Arild	Arild	220 Skånes golfdistrikt	1988-03-10	18
201	418 Vallentuna	VtaGK	221 Stockholms golfdistrikt	1988-03-26	18
202	97 Fullerö	FuGK	223 Västmanlands golfdistrikt	1988-04-16	18
203	Alvesta	AlveGK	226 Smålands golfdistrikt	1988-06-12	18
204	94 Forshaga	FgaGK	227 Värmlands golfdistrikt	1988-06-12	18
205	118 Gustavsviks	GvGK	228 Örebro läns golfdistrikt	1988-06-12	18
206	250 Mosjö	MGCC	229 Örebro läns golfdistrikt	1988-06-12	18
207	307 Salems	SmGK	230 Stockholms golfdistrikt	1988-06-12	18
208	377 Sölvesborgs	SbgGK	231 Blekinge golfdistrikt	1988-06-12	18
	456 Åre	ÅreGK	232 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1988-06-12	18
209					
210	467 Ätradalens	ÄdGK	233 Västergötlands golfdistrikt	1988-06-12	9
211	446 Wäsby	WäGK	225 Stockholms golfdistrikt	1988-08-01	27
212	211 Lerjedalens	LerGK	235 Göteborgs golfdistrikt	1988-08-02	27
	187 Klövsjö-Vemdalens	KVGK	238 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1988-09-30	18
213					
214	382 Tegelberga	TeGK	240 Skånes golfdistrikt	1988-09-30	18
215	426 Vellinge	VeGK	236 Skånes golfdistrikt	1988-09-30	18
216	116 Gumbalde	GbGK	239 Gotlands golfdistrikt	1988-10-01	18
217	184 Kinds	KindGK	217 Västergötlands golfdistrikt	1988-10-01	18
218	410 Ullna	Ullna	163 Stockholms golfdistrikt	1988-10-01	18
219	Arboga	ArGK	219 Västmanlands golfdistrikt	1988-11-01	18
220	213 Lidhems	LiGK	242 Smålands golfdistrikt	1988-12-18	18
221	259 Nicklastorp	NiGK	243 Blekinge golfdistrikt	1988-12-18	18
222	273 Nässjö	NsöGK	244 Smålands golfdistrikt	1988-12-18	18
223	454 Åkagårdens	ÅkGK	246 Skånes golfdistrikt	1989-01-20	18
224	Alfta-Edsbyns	AEgK	256 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1989-03-17	9
225	129 Hammarö	HöGK	249 Värmlands golfdistrikt	1989-03-17	18
226	136 Haverdals	HiGK	250 Hallands golfdistrikt	1989-03-17	18
227	196 Kungälv-Kode	KKGK	252 Göteborgs golfdistrikt	1989-03-17	18
228	321 Skepptuna	SkepGK	253 Upplands golfdistrikt	1989-03-17	18
229	324 Skogaby	SbyGK	254 Hallands golfdistrikt	1989-03-17	18
230	328 Slite	Slite	255 Gotlands golfdistrikt	1989-03-17	18
231	114 Grönlund	GdGK	273 Upplands golfdistrikt	1989-06-05	18
	Bjurholms	BhmGK	258 Norr & västerbottens golfdistrikt	1989-06-10	9
232					

233	327 Skövde	SdeGK	262 Västergötlands golfdistrikt	1989-06-10	27
234	365 Svalövs	SvaGK	261 Skånes golfdistrikt	1989-06-10	18
235	440 Vreta Kloster 458 Åsele	VKGK ÅsGK	260 Östergötlands golfdistrikt 263 Norr & västerbottens golfdistrikt	1989-06-10	18
236				1989-08-07	9
237	288 Ribbingsfors	RbfGK	264 Västergötlands golfdistrikt	1989-09-02	9
238	Araslövs	ArvGK	270 Skånes golfdistrikt	1989-10-14	18
239	Bjäre	Bjäre	271 Skånes golfdistrikt	1989-10-14	18
240	276 Olofströms	OfmGK	266 Blekinge golfdistrikt	1989-10-14	18
241	400 Trummenäs	TruGK	267 Blekinge golfdistrikt	1989-10-14	18
242	477 Örkelljunga	ÖljGK	268 Skånes golfdistrikt	1989-10-14	18
243	423 Vassunda	VaGK	275 Upplands golfdistrikt	1989-12-17	18
244	201 Kävlinge	KeGK	274 Skånes golfdistrikt	1990-01-17	18
245	134 Hassela	HasGK	277 Gästrikte-Hälsinge golfdistrikt	1990-04-09	9
246	70 Ekerum	EkmGK	278 Smålands golfdistrikt	1990-05-16	27
247	122 Götaströms 174 Kalix	GöGK KxGK	280 Smålands golfdistrikt 279 Norr & västerbottens golfdistrikt	1990-06-11	18
248					
249	161 Idrefjällens	IfGK	282 Dalarnas golfdistrikt	1990-06-21	18
250	188 Knistad	KGCC	281 Västergötlands golfdistrikt	1990-06-21	18
251	248 Mjölkeröds	MjGK	283 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1990-07-04	18
252	394 Tortuna	TorGK	284 Västmanlands golfdistrikt	1990-07-04	18
253	95 Friiberghs 232 Lycksele	FriGK LseGK	287 Upplands golfdistrikt 286 Norr & västerbottens golfdistrikt	1990-08-22	9
254					
255	323 Skinnarebo	SkGCC	285 Smålands golfdistrikt	1990-08-23	18
256	149 Hussborg	HussGK	291 Medelpads golfdistrikt	1990-09-26	18
257	155 Hässlegårdens 285 Porjus	HgGK PjsGK	292 Skånes golfdistrikt 288 Norr & västerbottens golfdistrikt	1990-09-26	15
258					
259	315 Sisjö	Sisjö	290 Göteborgs golfdistrikt	1990-09-26	9
260	331 Snöå	Snöå	289 Dalarnas golfdistrikt	1990-09-26	18
261	57 Dalsjö 345 Stockholm Lindö	DaGK LiPark	293 Dalarnas golfdistrikt 701 Stockholms golfdistrikt	1990-09-28	18
262	Park				
263	100 Fågelbro	FåGCC	706 Stockholms golfdistrikt	1991-01-01	18
264	89 Flädje	FläGK	298 Hallands golfdistrikt	1991-01-30	18
265	144 Holms 339 Sonfjällets	Holm SfjGK	294 Hallands golfdistrikt 295 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1991-01-30	18
266					
267	455 Åkersberga	ÅbGK	297 Stockholms golfdistrikt	1991-01-30	18
268	67 Eda	Eda	299 Värmlands golfdistrikt	1991-02-12	18
269	220 Ljugarns	LjuGK	302 Gotlands golfdistrikt	1991-03-08	9
270	424 Waxholms	WaxGK	301 Stockholms golfdistrikt	1991-03-08	18
271	194 Kungsängen 185 Kiruna	KuGC KIRUNA	709 Stockholms golfdistrikt 305 Norr & västerbottens golfdistrikt	1991-04-11	36
272					
273	385 Tjörns	TJÖRN	304 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1991-04-15	9
274	393 Torslanda	TIGK	307 Göteborgs golfdistrikt	1991-05-23	9
275	103 Garnisonen	GarGK	308 Hallands golfdistrikt	1991-06-08	9

276	229	Lundsbrunn	LbGK	310	Västergötlands golfdistrikt	1991-06-11	18
277	252	Mälarbadens	MbGK	311	Södermanlands golfdistrikt	1991-06-12	9
278	173	Jönåkers	JönGK	312	Södermanlands golfdistrikt	1991-07-19	18
279	436	Wiredaholm	WiGCC	313	Smålands golfdistrikt	1991-07-31	18
280	167	Jarlabanke	JbGK	314	Stockholms golfdistrikt	1991-08-30	9
281		Arninge	ArnGK	316	Stockholms golfdistrikt	1991-09-12	18
282	200	Kårsta	Kårsta	319	Örebro läns golfdistrikt	1991-12-19	9
283	294	Rosenkälla	RKGK	317	Stockholms golfdistrikt	1991-12-19	18
284	334	Solbacka Gnesta	SolGK	318	Södermanlands golfdistrikt	1992-01-01	9
285	224	Ljusterö	LjusGK	320	Stockholms golfdistrikt	1992-01-23	9
286	253	Mälärö Skytteholm	MälGK	321	Stockholms golfdistrikt	1992-01-23	18
287	137	Hedemora	HdaGK	325	Dalarnas golfdistrikt	1992-02-05	9
288	111	Gräppås	GsGK	322	Göteborgs golfdistrikt	1992-02-11	18
289	99	Furudals-Bruks	FbrGK	323	Dalarnas golfdistrikt	1992-02-28	18
290	241	Malungs	MgGK	327	Dalarnas golfdistrikt	1992-04-21	9
291	245	Melleruds	MldGK	328	Bohuslän-Dal golfdistrikt	1992-04-22	9
292	443	Väddö	Väddö	324	Upplands golfdistrikt	1992-05-05	9
293	50	Bråvikens	BråGK	272	Östergötlands golfdistrikt	1992-05-20	27
294	60	Degerfors	DfsGK	329	Värmlands golfdistrikt	1992-05-20	9
295	168	Johannesberg	JGCC	330	Upplands golfdistrikt	1992-06-16	27
	366	Svegs	SVEG	331	Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1992-06-17	9
296							
	379	Sörfors	SfsGK	333	Norr & västerbottens golfdistrikt	1992-07-23	18
297							
298	434	Vinbergs	VnbGK	332	Hallands golfdistrikt	1992-07-23	18
299	480	Österhaninge	ÖhGK	334	Stockholms golfdistrikt	1992-08-27	18
300	104	Glasrikets	GlasGK	335	Smålands golfdistrikt	1992-09-17	18
301	391	Torsby	Torsby	300	Värmlands golfdistrikt	1992-10-22	9
302	131	Haningestrand	HSGK	336	Stockholms golfdistrikt	1992-10-23	18
303	322	Skerike	SkerGK	337	Västmanlands golfdistrikt	1992-12-03	18
304	258	Nacka	NaGK	338	Stockholms golfdistrikt	1992-12-18	18
305	417	Waldemarsviks	WaGK	340	Östergötlands golfdistrikt	1993-01-01	9
306	58	Danderyds	DanGK	339	Stockholms golfdistrikt	1993-02-25	9
307		Assartorps	AspGK	265	Skånes golfdistrikt	1993-03-15	18
308		Allmags	AlgGK	341	Bohuslän-Dal golfdistrikt	1993-04-13	9
309	360	Sundbyholms	SGCC	342	Södermanlands golfdistrikt	1993-04-13	18
	342	Stenungsund	StenGK	257	Bohuslän-Dal golfdistrikt	1993-04-20	18
310		Spekeröd					
311		Allerum	ArumGK	344	Skånes golfdistrikt	1993-04-27	18
312	310	Samuelsdals	SamGK	345	Dalarnas golfdistrikt	1993-04-27	9
313	474	Öregrunds	ÖgrGK	343	Upplands golfdistrikt	1993-04-27	18
314	373	Söderslätts	SslGK	247	Skånes golfdistrikt	1993-04-28	18
315	470	Öjestränd	ÖGC	346	Medelpads golfdistrikt	1993-04-28	18
316	197	Kvarnby	KvGK	347	Skånes golfdistrikt	1993-05-11	18
317		Akademiska	AkdmGK	350	Stockholms golfdistrikt	1993-05-12	9
	348	Storsjöbygdens	SbGK	348	Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1993-05-12	18
318							
319	472	Örbyhus	ÖrbyGK	349	Upplands golfdistrikt	1993-05-12	18
320	46	Bredareds	BredGK	351	Västergötlands golfdistrikt	1993-05-27	9
321	105	Gnarpsbaden	GrpGK	352	Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	1993-06-14	18

	40 Bolidens	BoGK	353 Norr & västerbottens golfdistrikt	1993-06-23	9
322					
323	337 Sollerö	SollGK	354 Dalarnas golfdistrikt	1993-07-01	18
324	228 Lundsbergs 132 Haparanda	LbgGK HapGK	355 Värmlands golfdistrikt 357 Norr & västerbottens golfdistrikt	1993-08-26 1993-12-21	9 18
325					
326	257 Möre	MÖRE	358 Smålands golfdistrikt	1993-12-21	18
327	387 Tomelilla	TomGK	359 Skånes golfdistrikt	1994-01-20	18
328	457 Årjängs	ÅrjGK	360 Värmlands golfdistrikt	1994-02-03	9
329	142 Hofgårds	HgdsGK	361 Hallands golfdistrikt	1994-02-16	18
330	301 Rönnebäcks	RöGK	363 Skånes golfdistrikt	1994-03-22	9
331	165 Ingetorps	ItGK	364 Göteborgs golfdistrikt	1994-03-28	18
332	409 Uddevalla	UvGK	365 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1994-04-05	18
333	341 Stallarholmens	SthGK	366 Södermanlands golfdistrikt	1994-04-16	9
334	367 Sälenfjällens	SäfGK	182 Dalarnas golfdistrikt	1994-04-29	18
335	162 Idrottshögskolans	IHGK	367 Stockholms golfdistrikt	1994-06-03	0
336	260 Nora	NoraGK	224 Örebro läns golfdistrikt	1994-06-07	18
337	317 Sjögarde 296 Rossöns	SjöGK RsöGK	362 Göteborgs golfdistrikt 368 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1994-08-01 1994-08-15	18 9
338					
339	109 Gripsholms	GripGK	369 Södermanlands golfdistrikt	1994-09-26	18
340	41 Bollestad	BlsGK	370 Göteborgs golfdistrikt	1995-01-12	9
341	381 Tanums	Tanum	371 Bohuslän-Dal golfdistrikt	1995-03-01	9
342	207 Lanna	Lanna	372 Smålands golfdistrikt	1995-03-21	9
343	399 Troxhammar	TxGK	373 Stockholms golfdistrikt	1995-04-10	18
344	51 Burviks	BurGK	374 Upplands golfdistrikt	1995-06-28	18
345	305 S:t Jörgen	S:tJGK	375 Göteborgs golfdistrikt	1995-11-16	18
346	364 Surahammars	ShGK	245 Västmanlands golfdistrikt	1995-12-08	18
347	403 Tyresö Arvidsjaur	TyrGK ArjGK	376 Stockholms golfdistrikt 377 Norr & västerbottens golfdistrikt	1996-01-01 1996-01-19	9 9
348					
349	183 Kinda	KindaGK	380 Östergötlands golfdistrikt	1996-01-23	0
350	113 Grönhögen	GrönGK	378 Smålands golfdistrikt	1996-02-12	18
351	349 Storängens	StäGK	379 Smålands golfdistrikt	1996-02-21	9
352	438 Visingsö	VsöGK	380 Smålands golfdistrikt	1996-03-05	9
353	447 Västerviks	VvNGK	55 Smålands golfdistrikt	1996-03-13	18
354	370 Söderby	SödGK	381 Upplands golfdistrikt	1996-03-19	9
355	375 Södertörns	SödGK	383 Stockholms golfdistrikt	1996-05-13	9
356	90 Fogdö 59 Degeberga-	Fogdö DWGK	384 Södermanlands golfdistrikt 241 Skånes golfdistrikt	1996-06-25 1996-10-20	18 18
357	Widtsköfle				
358	63 Djurgårdens	DifGK	385 Västmanlands golfdistrikt	1996-10-22	0
359	354 Strömsholms	StrhGK	386 Västmanlands golfdistrikt	1996-12-09	6
360	219 Lisinge	LIS	389 Upplands golfdistrikt	1997-01-01	18
361	432 Viksbergs	VbgGK	388 Södermanlands golfdistrikt	1997-01-01	18
362	279 Orresta	OrrGK	387 Västmanlands golfdistrikt	1997-02-11	18
363	212 Leråkra	LåGK	390 Blekinge golfdistrikt	1997-04-07	9
364	265 Norrtelje	NtGK	392 Upplands golfdistrikt	1997-07-01	9
365	150 Huvudstadens	HuvGK	393 Stockholms golfdistrikt	1997-12-11	0
366	82 Figeholms	FGCC	394 Smålands golfdistrikt	1997-12-18	9



367	175 Kallfors	KaGK	395 Södermanlands golfdistrikt	1998-01-20	18
	264 Norrmjöle	NmGK	396 Norr & västerbottens golfdistrikt	1998-04-14	18
368					
369	68 Edenhof	EfGK	397 Upplands golfdistrikt	1998-05-14	18
370	48 Brollsta	Bro GK	398 Stockholms golfdistrikt	1998-06-22	0
371	186 Klosterfjordens	KloGK	399 Hallands golfdistrikt	1998-09-01	9
372	262 Norrfällsvikens	NvGK	400 Ångermanlands golfdistrikt	1998-09-07	18
373	126 Hallstaviks	HvGK	401 Upplands golfdistrikt	1999-01-01	0
374	164 Ingelsta	InGK	402 Östergötlands golfdistrikt	1999-01-20	0
375	441 Vårdsbergs	VaGK	405 Östergötlands golfdistrikt	1999-03-09	9
	191 Krokoms	KroGK	404 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	1999-08-01	9
376					
	267 Norsjö	NorGK	403 Norr & västerbottens golfdistrikt	1999-08-01	0
377					
378	358 Sturup Park	SPGK	406 Skånes golfdistrikt	1999-10-08	9
379	37 Björnhults	BjnGK	407 Hallands golfdistrikt	2000-01-01	9
380	469 Öijared Park	ÖPGK	419 Göteborgs golfdistrikt	2000-01-01	36
381	484 Östra Göinge Nya	ÖGGK	169 Skånes golfdistrikt	2000-01-01	18
382	244 Marstrand	MarGC	412 Göteborgs golfdistrikt	2000-02-15	0
383	333 Sofielund	SofGK	410 Stockholms golfdistrikt	2000-02-15	0
384	157 Högantorps	HögGK	414 Stockholms golfdistrikt	2000-04-01	0
385	170 Järna	JäGK	415 Södermanlands golfdistrikt	2000-04-01	0
386	246 Mellringe	MelGK	416 Örebro läns golfdistrikt	2000-04-01	0
387	431 Vikbolandets	VikGK	413 Östergötlands golfdistrikt	2000-04-01	9
388	479 Östad Golf	Östad	710 Östergötlands golfdistrikt	2000-04-15	18
389	210 Lerberget	LebGK	420 Skånes golfdistrikt	2000-06-20	9
390	239 Maglarps	MagGK	422 Skånes golfdistrikt	2000-06-20	9
391	451 Åby	ÅbyGK	421 Södermanlands golfdistrikt	2000-06-20	9
392	325 Skön	SkönGK	423 Medelpads golfdistrikt	2000-08-04	9
393	Arlandastad	ArlGK	424 Upplands golfdistrikt	2000-10-28	27
394	102 Gagnefs	GagGK	425 Dalarnas golfdistrikt	2000-10-28	18
395	119 Gåtebo	GätGK	427 Smålands golfdistrikt	2000-12-06	0
396	330 Smålandsstenar	SmåGK	426 Smålands golfdistrikt	2000-12-06	0
397	49 Bryngfjordens	BrfGK	430 Värmlands golfdistrikt	2001-02-21	0
398	91 Fors	ForsGK	434 Stockholms golfdistrikt	2001-02-21	9
399	133 Harabäckens	HabGK	432 Hallands golfdistrikt	2001-02-21	9
400	154 Hässelby	HäsGK	432 Stockholms golfdistrikt	2001-02-21	9
401	238 Lödde	LödGK	429 Skånes golfdistrikt	2001-02-21	9
402	350 Strands	StrGK	431 Södermanlands golfdistrikt	2001-02-21	10
403	54 Böda Sand	BösGK	435 Smålands golfdistrikt	2001-04-05	9
404	135 Hasselkollektivet	HkoGK	428 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	2001-04-05	16
405	236 Lysingsbadets	LybGK	437 Smålands golfdistrikt	2001-04-05	9
406	326 Sköndal	SkdGK	438 Stockholms golfdistrikt	2001-04-05	0
407	414 Uppvidinge	UpvGK	436 Smålands golfdistrikt	2001-04-05	0
408	329 Smådalarö Gård		750 Stockholms golfdistrikt	2001-04-17	9
409	66 Dynekilens	DynGK	440 Bohuslän-Dal golfdistrikt	2001-05-17	0
410	127 Halltorp	HtGK	443 Smålands golfdistrikt	2001-10-01	9
411	277 Ombergs	OmbGK	442 Östergötlands golfdistrikt	2001-10-01	0
	Bispgårdens	BpgGK	445 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	2001-10-26	4
412					

413	235 Lysekils	LylGK	444 Bohuslän-Dal golfdistrikt	2001-10-26	0
414	378 Sönnertorps	SönGK	447 Skånes golfdistrikt	2001-10-26	9
415	146 Huddinge	HudGK	452 Stockholms golfdistrikt	2002-01-01	0
416	225 Loftahammars	LoGK	451 Smålands golfdistrikt	2002-01-01	0
417	312 Saxnäs	SaxGK	450 Smålands golfdistrikt	2002-01-01	0
418	445 Värpinge	VärGK	448 Skånes golfdistrikt	2002-01-01	9
419	152 Hälla	HälGK	456 Västmanlands golfdistrikt	2002-02-15	0
420	233 Lydinge	LydGK	449 Skånes golfdistrikt	2002-02-15	0
	401 Tureholms	TurGK	457 Norr & västerbottens golfdistrikt	2002-02-15	0
421					
422	405 Tällbergsbyarnas	TälGK	455 Dalarnas golfdistrikt	2002-02-15	0
423	425 Veckefjärdens	VfjGC	453 Ångermanlands golfdistrikt	2002-02-15	18
424	442 Vårgårda	VårGK	454 Västergötlands golfdistrikt	2002-02-15	0
425	406 Tönnersjö	TönGK	458 Hallands golfdistrikt	2002-03-05	9
426	Alnö	AlnGC	461 Medelpads golfdistrikt	2002-04-12	0
427	85 Flemminge	FlmGK	464 Östergötlands golfdistrikt	2002-04-12	0
428	230 Lycke	LyeGK	462 Göteborgs golfdistrikt	2002-04-12	0
429	274 Nödinge	NöKG	467 Göteborgs golfdistrikt	2002-04-12	0
430	275 Olandsbygdens	OlbGK	466 Upplands golfdistrikt	2002-04-12	0
431	353 Strömbergshyttans	SbhGK	465 Smålands golfdistrikt	2002-04-12	0
432	430 Vidbynäs	VidGC	459 Södermanlands golfdistrikt	2002-04-12	0
433	462 Älvdalens	ÄlvGK	460 Dalarnas golfdistrikt	2002-04-12	0
434	Asarums	AsaGK	469 Blekinge golfdistrikt	2002-06-04	0
435	452 Åda	ÅGCC	468 Södermanlands golfdistrikt	2002-06-04	0
436	171 Järvsöbadens	JävGK	470 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	2002-06-28	9
437	287 Reftele	RfGK	471 Smålands golfdistrikt	2002-06-28	0
438	316 Sjöbo	SboGK	472 Skånes golfdistrikt	2002-11-08	0
439	266 Norråva	NaaGK	474 Stockholms golfdistrikt	2002-12-16	18
440	466 Äppelgårdens	ÄpgGK	473 Skånes golfdistrikt	2002-12-16	0
441	237 Läckö	LäGK	475 Västergötlands golfdistrikt	2003-02-13	0
442	343 Stiby	SyGK	476 Skånes golfdistrikt	2003-02-13	0
443	351 Strandtorps	StdGK	477 Hallands golfdistrikt	2003-02-13	0
444	390 Torrekulla	TkGK	478 Göteborgs golfdistrikt	2003-02-13	0
445	151 Hyby	Hyby	481 Skånes golfdistrikt	2003-04-03	0
446	384 Tjusta	TjGK	482 Stockholms golfdistrikt	2003-04-03	0
447	421 Wasa	Wasa	479 Södermanlands golfdistrikt	2003-04-03	0
448	Annefors	AnGK	483 Gästrik-Hälsinge golfdistrikt	2003-05-16	0
449	402 Turinge AXA	TAGC	484 Södermanlands golfdistrikt	2003-05-16	0
450	160 Hörlycke	HörGK	485 Västergötlands golfdistrikt	2003-07-31	0
451	359 Suderbys	SudGK	487 Gotlands golfdistrikt	2003-11-01	0
452	476 Öresunds	ÖrsGK	486 Skånes golfdistrikt	2003-11-01	0
453	Annebergs	AnbGK	490 Göteborgs golfdistrikt	2004-02-01	0
454	34 Björkenäs	BjkGK	491 Skånes golfdistrikt	2004-02-01	0
455	361 Sundbyvik	SuvGK	489 Södermanlands golfdistrikt	2004-02-01	9
456	459 Åsundsholms	ÅsmGK	488 Västergötlands golfdistrikt	2004-02-01	0
457	88 Flygstadens	FlyGK	492 Hallands golfdistrikt	2004-03-01	0
	117 Gunnarns	GunGK	494 Norr & västerbottens golfdistrikt	2004-03-01	0
458					
459	291 Rockatorp	RotGK	493 Smålands golfdistrikt	2004-03-01	0
460	303 S:t Hans	Hans	495 Skånes golfdistrikt	2004-03-01	0

461	Allerum Park	AlPark	901 Skånes golfdistrikt	2004-04-07	9
462	62 Dillingby Gård	DiGård	712 Upplands golfdistrikt	2004-04-07	9
463	141 Hills	HillsGC	711 Göteborgs golfdistrikt	2004-04-07	0
464	139 Herresta	HerGK	498 Upplands golfdistrikt	2004-04-15	0
465	208 Laxå	Laxå	497 Örebro läns golfdistrikt	2004-04-15	0
466	357 Strövelstorps	StrGK	496 Skånes golfdistrikt	2004-04-15	0
467	268 Nybble	NybGK	499 Östergötlands golfdistrikt	2004-05-15	0
468	286 Ramkvilla	RakGK	500 Smålands golfdistrikt	2004-07-01	0
469	108 Grindslantén	GmGK	501 Stockholms golfdistrikt	2004-10-15	18
	261 Norderöns GK IF	NönGK	504 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	2005-01-01	0
470	Njord				
471	338 Sommarro	SomGK	503 Värmlands golfdistrikt	2005-01-01	0
	356 Strömsunds GK	StrsGK	505 Jämtland-Härjedalens golfdistrikt	2005-03-01	0
472					
473	AIK Golf	AIK	506 Stockholms golfdistrikt	2005-04-01	0
474	311 Sand GC	SandGC	713 Smålands golfdistrikt	2005-04-07	0
475	72 Elisefarm GC	ElfGC	714 Skånes golfdistrikt	2005-05-10	0
476	428 Vesterby Golf AB	VGAB	715 Östergötlands golfdistrikt	2005-05-10	0
477	256 Mönsterås	MönGK	507 Smålands golfdistrikt	2005-07-01	0
478	124 Hagby	HagGK	508 Stockholms golfdistrikt	2005-08-01	0
479	195 Kungsörs	KunGK	509 Västmanlands golfdistrikt	2005-08-01	0
480	169 Järfälla	JärGK	510 Stockholms golfdistrikt	2005-09-01	0
481	198 Kyssinge Golf	KysAB	441 Stockholms golfdistrikt	2005-09-01	0
	112 Grödinge	GröAB	902 Stockholms golfdistrikt	2005-10-01	0
482	Golfcenter				
	107 Granöbygdens	GbyGK	511 Norr & västerbottens golfdistrikt	2005-11-01	0
483					
484	308 Salsta-Veckholms	SaVeGK	502 Upplands golfdistrikt	2005-11-15	0

## Appendix 2

### Frågeformulär till golfklubbarna

1	Golfklubbsnr					Datum	
2	Antal medlemmar totalt					Tid	
3	Position på klubben						
4	Vilka anser ni vara era konkurrenter?	Andra GK	Andra fritidsakt.	Annat			
5	Hur många konkurrenter anser ni er ha?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
6	Hur konkurrerar ni?	Pris	Geografisk läge	Annat			
7	Finns det något som ni erbjuder som gör er unika eller differentierade från era konkurrenter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
8	<b>Senior</b> Hur mycket kostar Green-Fee helgfri vardag?	<200	200-250	250-300	300-350	350-<	
9	Hur stor % är green-fee gäster?	<10%	10%-15%	15%-20%	20%-25%	25%<	
10	Om ni uppskattar skulle en 10% höjning i Greenfee generera ett 10% bortfall i antalet Greenfee gäster	Större	Samma	Mindre			
11	<b>Medlemsavgift Senior</b> Insats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Årlig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	Får ni bidrag?	Ja	Nej				
14	Vilken typ i så fall?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
15	Lån?	Ja	Nej				
16	Hur stor belåningsgrad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
17	Hur många medlemmar slutar varje år.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
18	Vet ni hur många kunder kan ni tappa utan att det blir problem ekonomiskt?	Ja	Nej				
19	Medlemsutveckling senaste 3 åren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
20	Samarbetar ni med andra klubbar på något sätt? - Om ja, Hur?	Ja	Nej				
21	<b>Hur bra stämmer detta påståend in på er Klubb?</b> Vi tycker att bevakning av vår omgivning är mycket viktig	Inte alls	1	2	3	4	Mycket 5
22	Vi har rutiner om hur bevakningen av omvärlden skall utföras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Vi köper in omvärldsbevakning från externa företag	Ja	Nej				
24	Vi anser att det är svårt att förutse vilka händelser och frågeställningar som kan ha betydelse för vår organisation	Ja	Nej				
25	Beslut inom klubben baseras på resultat från omvärldsbevakningen	Ja	Nej				

- 26 Är det tydligt vem som ansvarar för omvärldsbevakningen i er klubb?  
 Ja  Nej
- 27 Hur bra kunskaper tycker ni att ni har om klubbens omgivning jämfört med era konkurrenter?  
 Bättre  Lika bra  Sämre
- 28 Vilket är det största problemet med att få tag på relevant information om omgivningen i er klubb?  
 Tid  Pengar  Kunskap/Kompetens  Annat  Inga problem
- 29 **Vilka omvärldssektorer är viktigast att bevaka för er organisation? Ranka 1-5**  
 Där 1 är viktigast och 5 är minst viktigt
- Ekonomi:  
 Konjunktur, prisindex, inflation
- Politiska och juridiska frågor:  
 Nya lagar och regler, förändring i infrastruktur
- Teknologi:  
 Nya tekniker
- Industri/marknad  
 Konkurrenter, leverantörer, kunder mm.
- Demografiska frågor  
 Förändringar hos befolkningen, ålder, inkomst utbildning
- 30 Vilken av följande är viktigast för er att bevaka? (Rangordna 1-4)  
 Konkurrenter  Leverantörer  Kunder  Substitut
- 31 **Vilken eller vilka sökverktyg använder ni i er organisation för att bevaka er omvärld?**
- Konsumentundersökningar, tester
- Uppsatser och avhandlingar från universitet och högskolor
- Facklitteratur/Branchtidningar
- SGF's hemsida
- Dags, kvälls och lokaltidningar
- Radio & TV program
- Debattartiklar och insändare
- Myndigheters hemsidor
- Konferenser, mässor och branschmöten
- Nyhetsbrev
- Konkurrenters hemsidor
- Mun till Mun
- 32 Vad är din tro om golfens framtida utveckling?  
 Positiv  Oförändrad  Negativ

## Appendix 3

di.se

### Ministrarnas stora golfbråk

2005-10-21: Fredrik Sjöshult

**Finansministerbytet har gjort att förhoppningen om friskvårdsavdrag för golfspel har grusats. "Jag är inte själv någon utövare av golf", säger finansminister Pär Nuder.**

**Golfspelaren Bosse Ringholm** gav i slutet av sin tid som finansminister GOLF Sverige hopp om en förändrad skattelagstiftning.

**Han hade engagerat** läst på om hur skattelagstiftningen påverkade idrottens värld och ifrågasatte om det var rimligt att golf inte kunde klassas som friskvård.

**Svenska företag har** rätt att dra av kostnader för friskvård, men reglerna gör undantag för golf.

"Den lagstiftning som ligger bakom nuvarande regler är relativt gammal och därför finns det ju alltid anledning att med jämna mellanrum se över om det fortfarande finns samma motiv", sa Bosse Ringholm i en intervju förra året.

**Svenska golfförbundets generalsekreterare** Mats Enquist har arbetat hårt för att ta upp Bosse Ringholms kastade handske, dock utan framgång hos finansdepartementet efter att Pär Nuder tog över som finansminister. "Vill inte ta i frågan" "Ingen vill ta i frågan just nu", säger Mats Enquist.

**I riksdagen har** Pär Nuder fått en fråga om "diskriminering av golfsporten i skattehänseende".

**Han svarar att** friskvårdsavdrag bara medges för enklare slag av motion. "Sporter som kräver dyrbara anläggningar, redskap och kringutrustning har inte ansetts vara enklare slag av motion. Denna gränsdragning bör alltså vara vägledande", svarade Pär Nuder. "Jag avser därför inte att ta några initiativ för att ändra bestämmelserna."

**Han svarar dock** inte på om han tycker att golfen är för dyr för att inte vara en enkel form av motion. "Jag tycker inte att golf är någon överklassport. Jag känner många som spelar. Det är ju närmast en folksport i dag men vilka konsekvenser det har på skattelagstiftningen vill jag inte svara på", säger Pär Nuder till DI.

**"Golf är inte dyrt och bevisligen är det friskvård",** säger Mats Enquist. **För att pressa** fram ett svar från Skatteverket och finansdepartementet kommer golfförbundet nu att göra avdrag för en golfcheck som köpts i friskvårdssyfte till generalsekreteraren Mats Enquist. "Vi kommer driva det här till högsta instans."