

Är kommersiella strategier synonymt med affärsmässig eller idrottslig framgång?

En studie om ledmotiven till Svensk golfs kommersiella utveckling

Abstract

Commercial strategies are becoming more common in an increasing number of sports - Swedish golf is no exception. Previous research shows that new opportunities for non-profit organizations, to assign parts of their operations to a limited company, do not have any economic importance. The supplementary question arises why more golf clubs nonetheless choose to corporatize its activities? Is the purpose of commercial strategies generally linked to business- or sport-related success?

This paper, containing two studies, aims to create an understanding of the underlying drivers of commercialization, and furthermore to quantitatively demonstrate how commercialization is reflected within Swedish golf in terms of strategy and marketing. Swedish golf clubs were categorized as more or less commercial, and examined based on business-related variables such as communications, brand awareness and price discrimination, as well as sports-related variables as success factors and success indicators. The result shows that the high competition, at least partially, is due to Swedish golf's commercialization. Additionally, it shows that the commercialization interacts with both business- and sports-related variables. Finally, the thesis presents evidence that the number of golf players and its budget are the highest correlated factors with high rankings. From a marketing perspective, the implications constitute an in-depth knowledge about commercialization of golf, and also a strategic starting point for executives within the sport - making it possible to strategically position the golf club.

Keywords

Strategic marketing in golf, commercialization of sports, sport communication, brand strategy in sports, price discrimination.

Authors

Carl Lundborg (22893) och Jakob Nordström (22951).

Tutors

Patric Andersson, Henrik Glimstedt.

Presentation

2015-05-28

Tack till ...

För ovärderlig handledning,
engagemang och vägledning:

Patric Andersson

För goda insikter:

Henrik Glimstedt

För statistisk vägledning:

Hanna Berg

Håkan Lyckeberg

För värdefulla bidrag:

Bengt Sahlberg

Bert Johansson

Gunnar Håkansson

Joakim Sabel

Mikael Jungmark

Mikael Kinhult

Patric Wester

Peter Eriksson

Ralph Segervik

Riksidrottsförbundet

Svenska Golf förbundet

För fantastisk support

Familj & Vänner

Innehållsförteckning

ORDLISTA & DEFINITIONER.....	4
1. INTRODUKTION.....	6
1.1 INLEDNING.....	6
1.2 BAKGRUND	6
1.3 PROBLEMOMRÅDE.....	8
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.6 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG.....	10
1.7 DISPOSITION	10
2. STUDIE 1 – EN ÖVERSIKTLIG BRANSCHANALYS	11
2.1 TEORI.....	11
2.1.1 <i>The Five Forces</i>	11
2.1.2 <i>The Five Forces i en idrottslig kontext</i>	12
2.2 METOD.....	15
2.2.1 <i>Ansats och studiedesign</i>	15
2.2.2 <i>Urval och genomförande</i>	15
2.2.3 <i>Tillförlitlighet: reliabilitet och validitet</i>	16
2.3 RESULTAT OCH ANALYS	16
2.3.1 <i>The Five Forces – En bransch under press</i>	16
2.3.2 <i>Övriga observationer</i>	18
3. STUDIE 2 – STRATEGISK MARKNADSFÖRING INOM GOLF.....	20
3.1 TEORI.....	20
3.1.1 <i>Kommersialisering</i>	20
3.1.2 <i>Kommunikation: Relationen mellan spelare och klubb</i>	22
3.1.3 <i>Golfklubbens varumärkeskännedom</i>	23
3.1.4 <i>Prisdiskriminering: att maximera intäkterna</i>	23
3.1.5 <i>Idrottslig framgång</i>	24
3.1.6 <i>Övrig forskningsfråga</i>	25
3.2 METOD.....	26
3.2.1 <i>Ansats och studiedesign</i>	26

3.2.2 Urval, distribution och genomförande	27
3.2.3 Sekundärdata	27
3.2.4 Undersökningsvariabler.....	28
3.2.5 Analysverktyg.....	31
3.2.6 Tillförlitlighet: reliabilitet och validitet	31
3.3 RESULTAT OCH ANALYS	32
3.3.1 Tillämpligheten av Studie 2	32
3.3.2 Kommersialiseringen i golfbranschen och golfklubbarnas karaktäristika	34
3.3.3 Affärsmässig framgång.....	36
3.3.4 Idrottslig framgång.....	39
3.3.5 Övrig forskningsfråga	41
3.3.6 Sammanställning av hypotestester.....	42
4. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	43
4.1 GOLFKLUBBAR ÄR ATT ANSE SOM KOMMERSIELLA ORGANISATIONER.....	43
4.2 GRADEN AV KOMMERSIALISERING SAMVERKAR MED KOMMUNIKATION, VARUMÄRKESKÄNNEDOM OCH RANKING PÅ JUNIORNIVÅ.....	44
4.3 ÖVRIG FORSKNINGSFRÅGA - BREDD ÄR EN FÖRUTSÄTTNING FÖR TOPP.....	45
4.4 IMPLIKATIONER.....	46
4.5 BEGRÄNSNINGAR OCH KRITIK.....	47
4.6 FRAMTIDA FORSKNING	47
6. REFERENSER.....	49
7. BILAGOR.....	53
7.1 ENKÄT	53
7.2 INTERVJUMANUS	64

Ordlista & Definitioner

Bolagisering: När ideella organisationer drivs, helt eller delvis, i annan associationsform än ideella föreningar, exempelvis aktiebolag och handelsbolag (Wijkström 2012).

Delningsekonomi: Fritt översatt från engelskans *shared economy*. Avser ett socio-ekonomiskt system som bygger på att man delar befintliga resurser med andra.

GIT: Golfens IT-system är golfsveriges verksamhetssystem för administration, tidsbokning och tävlingshantering på golfklubben. För golfspelaren finns Min Golf som är tjänsten för hantering av starttider, tävlingar och uppgifter i GIT (SGF 2015 a).

Greenfee: Avser den avgift som en golfspelare betalar för att som gäst få spela på en golfbana.

IdrottsAB: Avser ett aktiebolag som till huvudsaklig del har till ändamål att bedriva idrottslig verksamhet och därtill naturligt anknyttande verksamhet och i vilket upplåtande förening har röstmajoritet på bolagstämman (RF 2012).

Idrottslig framgång: Avser i denna uppsats *framgångsfaktorer* (gemenskap, omvärldskontakter och ekonomiskt resultat) och *framgångsindikatorer* (antalet medlemmar, idrottslig framgång och glädje) i enlighet med Einarssons (2012) teori kring en förenings syn på vad som definieras som framgång.

Kommersialisering: Avser kommersialisering inom idrott som en successiv förändring av idrottens ideella tradition till en mer marknadsdominerad tradition genom införandet av nya aktiviteter och arbetssätt. I denna uppsats definieras begreppet utifrån Wijkströms (2012) teorier om *hybridisering*.

Kommunikation: Avser i denna uppsats kommunikationskanalerna: *sociala medier, radio och TV, dagstidningar, branschmagasin, hemsida/webbplats och internationell media*.

LOK-stöd: Avser Statligt Lokalt aktivitetsstöd; ett bidrag som kan sökas av en idrottsförening som är ansluten till ett specialidrottsförbund vilket tillhör Riksidrottsförbundet och dessutom bedriver verksamhet för deltagare i åldern 7-25 år.

Outsourcing: En strategi vilken innebär att egen verksamhet för viss produktion av varor och/eller tjänster avvecklas och köps in istället externt (Dahlgren et al. 1992).

Prisdiskriminering: En prisstrategi som går ut på att anpassa prisnivån på sådan sätt att samma tjänst eller produkt erbjuds till olika pris mot olika kundgrupper (Goolsbee et al. 2013).

Publikkapacitet: Avser antalet åskådare i förhållande till en idrottsanläggnings/idrottsarenas totala kapacitet för åskådare.

Ranking: Avser SGF Golf Ranking (Golfdata) på junior- och klubbnivå för respektive golfklubb, och är beräknad genom att den summerade poängen för den senaste 52 veckorsperioden, divideras med antalet tävlingar som spelats under samma period, dock minst med 4. Rankingpoängen avser att ge en bild av respektive golfklubbs idrottsliga prestation vid tävlingar (SGF 2015 b).

Revenue management: Avser i denna uppsats analys av konsumentbeteende kring optimering av produkters tillgänglighet och pris i syfte att maximera intäkter. Se även *prisdiskriminering* ovan.

Riksidrottsförbundet (RF): Riksidrottsförbundet är svensk idrotts samlande organisation med uppgift att stödja, företräda och leda rörelsen i gemensamma frågor, såväl nationellt som internationellt (RF 2014).

Rondtider: Tiden det tar för en golfspelare att spela en golfrunda.

Strategi: Fastställandet av de grundläggande långsiktiga mål ett företag sätter upp, och fördelning av resurser som krävs för att genomföra dessa mål (Chandler 2004).

Svenska Golfförbundet (SGF): Svenska Golfförbundet är den organisation som av sina medlemmar, golfklubbarna, fått uppdraget att koordinera golfidrotten i Sverige (SGF 2015 c).

Varumärkeskännedom: Avser i denna uppsats det faktum att en golfklubb genom välkända krögare, juniorspelare, elitspelare och tränare söker stärka golfklubbens varumärke.

1. Introduktion

1.1 Inledning

Att en ideell förening ska vara just ideell, förefaller tämligen självklart. I golfsammanhang, och i flera andra idrottsliga sammanhang, börjar emellertid gränserna suddas ut för vad som faktiskt är att anse som ideellt. Allt mer tyder på att den ideella prägeln inom svensk golf är på väg att tappa sin förankring, samtidigt som kommersiella intressen tar över. Men vad är det egentligen som eftersöks när kommersiella strategier implementeras inom svensk golf? Sett till sin natur, torde det kommersiella intresset vara att generera vinst. Men en ideell förening får inte ha det grundläggande ekonomiska intresset.¹ Kan det istället vara så att de kommersiella strategierna syftar till att andra, affärsmässigt kopplade intressen, som kundrelationer, varumärkeskännedom och prissättning ska generera värde? Eller är det kommersiella intresset att idrottsligt prestera bättre på elitnivå? Frågan uppkommer huruvida kommersiella strategier på svenska golfklubbar samverkar med affärsmässiga respektive idrottsliga motiv?

1.2 Bakgrund

Med cirka 20 000 ideella föreningar sysselsätter den svenska idrottsrörelsen över 2,8 miljoner medlemmar och omkring 650 000 ideella ledare, detta i fler än 250 olika idrotter (RF 2014). En enorm organisation som under lång tid byggts upp och idag utgör en av Sveriges största och mest livfulla folkrörelser (Norberg & Redelius 2012). Av totalt 3,5 miljoner aktiva medlemmar och ledare utgör svensk golf omkring 14 % av dessa. Detta trots att golfen i Sverige de senaste tio åren har kantats av en relativt konstant avmattning, från 554 293 medlemmar år 2004, till 474 777 medlemmar år 2014 (SGF 2015 d).² Ett tapp motsvarande 7952 medlemmar per år. Samtidigt har antalet golfklubbar minskat från 466 till 436, ett tapp motsvarande tre stycken klubbar per år (SGF 2015 e). Då den svenska genomsnittsklubben, år 2014, totalt hade 1010 medlemmar, kan man konstatera att antalet medlemmar har minskat snabbare i relation till antalet golfklubbar (SGF 2015 f). En negativ utveckling som vände först år 2014 då ett positivt trendbrott konstaterades; antalet medlemmar ökade för första gången sedan 2004.

¹ Det är inte möjligt för en ideell förening likt idrottsklubbar, att ha till syfte att gynna sina medlemmars ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet. En sådan förening blir istället en oregistrerad ekonomisk förening (Johansson 2014).

² Antalet medlemmar sjunker även internationellt. Antalet golfspelare i engelska golfklubbar har minskat med 20 % från år 2004 till 2013. I Skottland har antalet medlemmar i golfklubbar minskat med 14 % från år 2004 till 2013 (Youde 2014).

Samtidigt, under denna 10-åriga avmattningsperiod, har *bolagiseringar*³ av ideella föreningar blivit ett allt vanligare fenomen (Wijkström 2012). Med andra ord att den ideella verksamheten drivs i andra associationsformer än en ideell förening. I den svenska golfbranschen, har bolagiseringar tagit sig uttryck på två sätt, genom så kallade *driftsbolag* och *golfbolag*. Driftsbolagen avser att driva och förvalta en golfklubbs anläggning, golfbanan (Bengtsson 2015). Ofta, men inte alltid, innebär det även att den ideella föreningen äger driftsbolaget (Bengtsson 2015). Genom ett sådant upplägg åtnjuter omkring 200 golfklubbar idag full avdragsrätt på moms, samtidigt som de inte behöver debitera mer än 6 % moms på medlems- och spelavgifter (Bengtsson 2015). Golfbolag å andra sidan, vars verksamhet uteslutande bedrivs i aktiebolagsform, är inte medlemmar i Svenska Golfförbundet (SGF)⁴, istället är de via avtal bundna att följa förbundets regler och stadgar (Bergman och Bengtsson 2014). Vidare har heller inte golfbolagen, som är 38 till antalet, rätt till *LOK-stöd*⁵ och golfspelarna på dessa klubbar är inte att betrakta som medlemmar i den ideella föreningens bemärkelse (Bergman och Bengtsson 2014). Istället är medlemmarna ägare av spelrätter eller aktier i golfklubben och får därigenom sin röst hörd (Bergman & Bengtsson 2014).

Denna bolagisering är bara ett av många exempel på hur idrotten stegvis närmar sig en mer kommersiell karaktär (Norberg & Redelius 2012). Istället bör associationsformen ses som en del av flera sammankopplade strategier, i syfte att kommersialisera en verksamhet. Enligt Peterson (2002) har man sedan amatörreglerna avskaffades 1967, kunnat se hur delar av svensk idrott har kommersialiserats i allt högre grad, och golfen är inte ett undantag. Peterson (2002) menar vidare att *kommersialisering*⁶ är en del av en större omvandlingsprocess som idrotten genomgått och som lett till att idrotten har blivit mer integrerad i samhället. Enligt generalsekreteraren vid SGF, Gunnar Håkansson, blev golfbranschen i Sverige kommersiell i samband med att spel mot *greenfee*⁷ blev allt mer vanligt. I takt med att greenfee etablerades har det också blivit ett viktigt konkurrensmedel, något som över tid har pressat marginalerna för många golfklubbar (Håkansson 2015 a). Övriga tecken på kommersialisering inom den svenska golfbranschen är det faktum att *outsourcing*⁸ av personal har blivit allt mer förekommande (Håkansson 2015 b). En strategi från golfklubbens sida för att bli mer kostnadseffektiv i termer av lägre fasta kostnader, och således inte bli lika känslig för konjunkturläget.

³⁻⁸ Se ordlista/definitioner.

Ser man idrottens kommersialisering i en global kontext representerar den amerikanska marknaden en förebild. I *The Commercialisation of Sports* lyfter Slack (2004) fram flertalet amerikanska undersökningar, som gjorts i syfte att kartlägga kommersiella intressens framfart inom idrotten. Bland annat riktar Andrews (2004) uppmärksamheten på det ökade värdet på medier kring olika idrottsevenemang, och tar upp exemplet då tv-bolaget *NBC* köpte sändningsrättigheterna till *OS* 2000-2008, för 3,55 miljarder dollar. Samtidigt kan konstateras att sponsorintäkterna generellt ökar kraftigt. IEG (2014) redovisar att sponsorrelaterade intäkter för lag i den amerikanska baseballigan; *MLB*, ökade med 27 % mellan åren 2010 och 2014. Utöver kommersiella intressen avseende media och sponsring, kan också fastslås att mer organisatoriska transformationer pågår internationellt. Exempel på det är att 8 av 20 engelska fotbollsklubbar i den högsta divisionen: Premier League, har börsnoterats (Christiansen et al. 2007). Mycket tyder på att idrottsklubbar idag är något betydligt mer än bara en idrottsrörelse. En tes som styrks av Houlihan (2003), som utöver fotboll, också lyfter fram Formula 1, vars karaktär i allra högsta grad kan anses vara kommersiell.

1.3 Problemområde

Sedan 1999 har det varit tillåtet att upplåta delar av en ideell förenings verksamhet i ett så kallat *IdrottsAB*⁹, förutsatt att aktiebolaget ägs till minst 51 % av föreningen. Denna omställning, vars syfte var att underlätta för föreningar rent ekonomiskt, tog ideell föreningsverksamhet ett steg närmre det kommersiella näringslivet. Idag, dryga 16 år efter införandet av *IdrottsAB*, diskuteras följdfrågan flitigt: fick det önskad effekt eller inte? Har föreningar fått bättre ekonomiska förutsättningar att driva sina respektive verksamheter? Enligt befintlig forskning på området tycks beslutet inte inneburit någon betydande ekonomisk förbättring enligt Blomkvist och Blomkvist (2014), och huruvida det har fått några idrottsliga implikationer är oklart. Om man istället bortser från de direkta effekterna från införandet av specifikt *IdrottsAB*, och ser valet av associationsform som en del av större och pågående kommersialiseringsprocess, kan det då dras några slutsatser kring de underliggande strategierna? Mer specifikt; har kommersiella strategier något affärsmässigt eller idrottsligt samband?

Det finns idag, såvitt vi vet efter undersökningar i biblioteksdata-baser och litterära verk, inte någon studie som är inriktad på att studera en golfklubbs strategiska karaktär. Inte heller finns någon vägledning, utöver SGF:s stadgar och regler, som ger svenska golfklubbar en strategisk utgångspunkt.

⁹ Se ordlista/definitioner.

Detta tomrum kan innebära en risk att golfklubbar idag inte drar nytta av strategiers fullständiga potential, oavsett om dessa syftar till att nå *affärsmässig*¹⁰ eller *idrottslig framgång*¹¹. Något som följaktligen också riskerar att vilseleda beslutsfattare i sitt strategiska arbete. Utgångspunkten för denna uppsats är därför att undersöka vilka strategiska utgångspunkter svenska golfklubbar har, och med den kunskapen kunna vägleda golfklubbar i riktning mot dess affärsmässiga eller idrottsliga målsättningar. Som en del av uppsatsens strategiska inriktning är marknadsföring ett naturligt fokusområde. Varför uppsatsen söker besvara frågor som: Hur kommunicerar golfklubbar med sina kunder? Hur arbetar de med sitt varumärke? Och hur söker de maximera sina intäkter?

1.4 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är tredelat. Inledningsvis är syftet att skapa förståelse för den ökade konkurrensen inom golfbranschen och hur denna samverkar med kommersiella incitament. Denna grundläggande förståelse ligger till grund för uppsatsens vidare analys och anses därmed motiverad. Vidare är syftet att empiriskt undersöka vilka samband kommersiella strategier hos golfklubbar har med affärsmässig samt idrottslig framgång. Syftet motiveras av att kartlägga hur golfklubbar idag arbetar strategiskt med affärsmässiga respektive idrottsliga frågor, och följaktligen att uppsatsen delvis ska kunna ses som en vägledande strategisk utgångspunkt. Slutligen är syftet också att empiriskt undersöka vilka förutsättningar en golfklubb rimligen bör ha för nå idrottslig framgång i termer av *ranking*¹². Detta sammantaget leder oss in på följande tre frågeställningar:

- Är svenska golfklubbar att karakterisera som kommersiella organisationer?
- Hur samverkar golfklubbars kommersiella strategier med affärsmässig respektive idrottslig framgång?
- Vilka faktorer samverkar med en hög idrottslig ranking?

Utöver dessa frågeställningar belyser uppsatsen golfklubbars strategier i en bredare bemärkelse än den specifika kopplingen till kommersialisering. Samt, hur dessa strategier förhåller sig till golfklubbens ekonomiska realitet och tar sig uttryck i golfklubbens sätt att bedriva näringsverksamhet.

1.5 Avgränsningar

Urvalet begränsas till golfklubbar och således blir denna studie applicerbar huvudsakligen inom denna kontext. Vidare begränsas urvalet geografiskt till Sverige och svenska golfklubbar, vilket innebär att

¹⁰⁻¹² Se ordlista/definitioner

resultaten nödvändigtvis inte är applicerbara i ett globalt perspektiv. Urvalet inkluderar golfklubbar oavsett dess juridiska associationsform, med andra ord oavsett om de är att betrakta såsom en ideell förening, med eller utan driftsbolag, eller som ett golfbolag. Vad gäller kommersialisering och dess betydelse som avses att efterforska, är den avgränsad till att gälla kommersialisering inom golf. Hur affärsmässig och idrottslig framgång avgränsas i denna studie framgår av avsnitt 3.1. Slutligen avgränsas uppsatsen till att utgöra en statisk ögonblicksbild av verkligheten.

1.6 Förväntat kunskapsbidrag

Det finns sedan tidigare efterforskningar, däribland Peterson (2002), gällande kommersialisering inom idrott. Detta kan förklaras av att kommersialisering som process har pågått under lång tid, och det faktum att den blir mer och mer tilltagande inom flera idrotter (Enjolras 2002). Vad gäller idrottsgrenar specifikt är det de större i termer av utövare som har undersökts, vilket troligen kan förklaras av det betydande monetära värdet som många utövare för med sig. Som nämndes ovan finns dock ett tomrum vad gäller specifikt kommersialisering inom golf, varför uppsatsens förväntade kunskapsbidrag bör anses vara betydande på området. Likväl förväntas att resultatet av denna studie kan ge golfklubbar och klubbchefer en möjlighet att utforma och förändra strategier i syfte att nå vederbörandes målsättning. Detta återigen, oavsett om strategin ligger till grund för rent affärsmässiga eller idrottsliga målsättningar. Slutligen förväntas denna uppsats bidra till att förklara varför vissa golfklubbar lyckas bättre än andra i termer av ranking, och således skapa förutsättningar för fler golfklubbar att främja svensk golfs idrottsliga prestation.

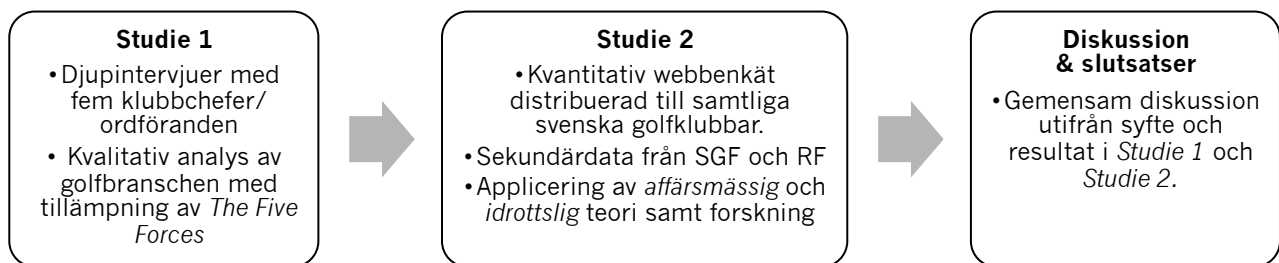
1.7 Disposition

För att besvara frågeställningarna har denna uppsats genomförts i två separata studier, en kvalitativ *Studie 1* och en kvantitativ *Studie 2*, med ett avslutande gemensamt diskussionsavsnitt (se *Figur 1*).¹³

I Studie 1, bestående av fem djupintervjuer med klubbchefer/ordföranden på svenska golfklubbar, tillämpades den strategiska analysmodellen *The Five Forces* av Porter (1979). Detta genom en översiktlig branschanalys av svensk golf, i enlighet med uppsatsens inledande syfte: att skapa förståelse för den ökade konkurrensen inom golfbranschen och hur denna samverkar med kommersiella incitament. Branschanalysen i Studie 1 låg sedan till grund för utformningen och tillämpligheten av Studie 2. Studie 1 bör av den anledningen, sett till dess format, ses som en omfattande förstudie. Studie 2 avser å andra sidan, att kvantitativt tillämpa Porters analysmodell *The Five Forces* för att säkerställa tillämpligheten av densamma. Vidare undersöks empiriskt golfklubbarnas grad av

¹³ Motivet till vald disposition är baserat på att en uteslutande kvantitativ analys (Studie 2) riskerar att inte fånga nödvändig data på området. Mot den bakgrunden gjordes bedömningen att en kvalitativ analys (Studie 1) bör ligga till grund för den kvantitativa analysen.

kommersialisering, och hur denna förhåller sig strategiskt till affärsmässig kontra idrottslig framgång, i enlighet med uppsatsen andra delsyfte. Slutligen undersöks i linje med uppsatsens sista delsyfte, vad som i störst utsträckning samverkar med hög ranking.



Figur 1. Dispositionen av uppsatsen bestående av Studie 1 och Studie 2 samt gemensam diskussion.

2. Studie 1 – En översiktlig branschanalys

I detta avsnitt presenteras Studie 1 och den teori som ligger till grund för denna studie. Vidare presenteras den metod som har tagits i anspråk samt vilka resultat studien gav upphov till.

2.1 Teori

I Studie 1 ämnas, att med ett explorativt syfte, skapa förståelse för hur drivkrafterna bakom konkurrens ligger till grund för golfbranschen och dess utveckling. För att göra detta analyseras branschen från ett strategiskt perspektiv genom att applicera teori från analysmodellen The Five Forces (Porter 1979). Vidare söks skapa förståelse för hur dessa drivkrafter skapar incitament att driva golfklubbens verksamhet med kommersiellt strategiska utgångspunkter. Detta i syfte att besvara den första delfrågeställningen: är svenska golfklubbar att karakterisera som kommersiella organisationer?

2.1.1 The Five Forces

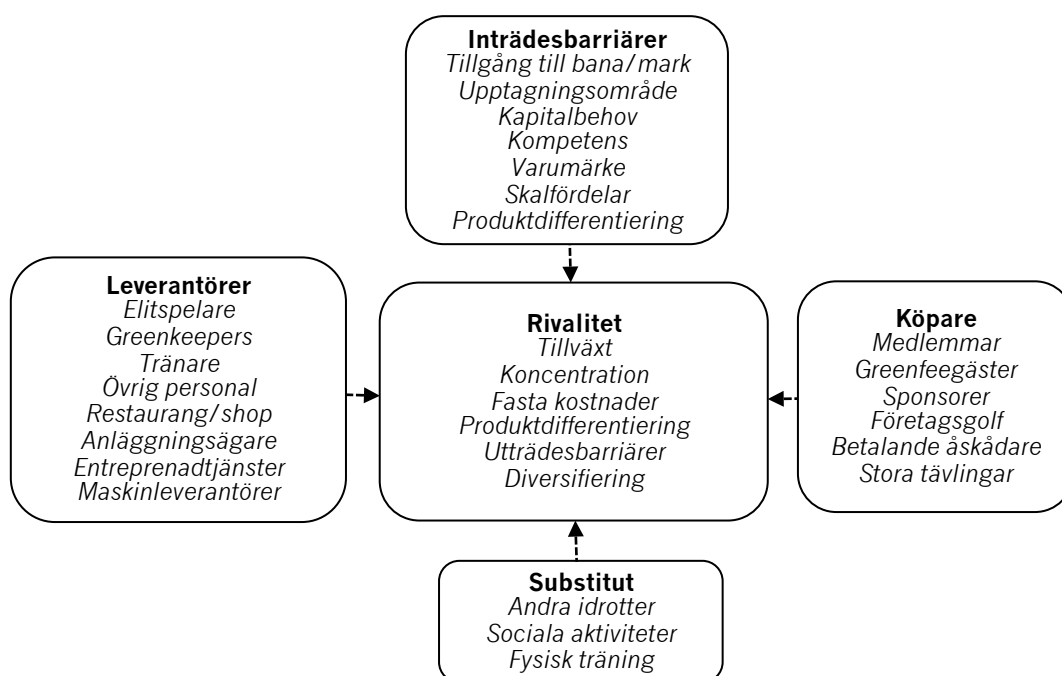
Analysmodellen The Five Forces (Figur 2 nedan), som utgörs av krafterna: *inträdesbarriärer*, *leverantörer*, *substitut*, *köpare* och *rivalitet*, visar hur förhållanden samspelar med strategier och lönsamhet i en specifik bransch (Porter 2008).¹⁴ Inom företagsekonomi används The Five Forces inte sällan för att förklara konkurrensnivån mellan aktörer i en bransch. En konkurrensnivå som bör betraktas som ett resultat av dessa fem krafternas relativa förhandlingsstyrka gentemot branschens aktörer (Porter 1979). Att förstå de fem olika krafterna i modellen är således grunden för att förstå varför konkurrensnivån är vad den är. Tillsammans bildar de vad Porter (1979) kallar branschens struktur, och definierar inte bara konkurrensnivå, utan även branschens förmåga att generera vinst.

¹⁴ Kraften komplement har på senare år, efter det att Porter presenterade modellen första gången 1979, tillkommit som en förlängning på The Five Forces, då kallad The Six Forces Model. Komplement används tidvis för att förklara hur branscher är beroende av kompletterande aktörer (Investopedia 2015). Denna kraft tas dock inte i anspråk i denna uppsats, då appliceringen inte förefaller tillämplig inom ramen för golfbranschen.

Därmed kan graden av konkurrens likställas med hur lönsam en bransch är. I denna uppsats används dock inte lönsamhet som ett mått på graden av konkurrens då ideella föreningar inte har något vinstsyfte. Istället utgör de fem krafterna underlag för en subjektiv bedömning av branschens grad av konkurrens, i enlighet med det explorativa syftet i Studie 1. När branschens struktur är fastslagen av de fem krafterna, definieras en aktörs styrkor och svagheter utifrån dessa möjligheter att påverka respektive kraft (Porter 1979). Exempelvis, om en ideell förening kan inkludera viktiga substitut i sin egen verksamhet, torde de på ett framgångsrikt sätt kunna mildra den kraften. används

2.1.2 The Five Forces i en idrottslig kontext

Modellen är i grunden avsedd att tillämpas på företag som agerar under marknadsmässiga förhållanden. Således är det inte tänkt att inkludera ideella föreningar eller motsvarande organisationer, där annat än marknadsmässiga förutsättningar råder. I detta fall kommer modellen ändå appliceras på den svenska golfbranschen, då mycket tyder på att aktörerna på denna marknad, trots dess ideella ursprung, agerar på en marknad med just dessa förhållanden. Modellen har också använts i tidigare analyser av branscher med en idrottslig karaktär, och enligt Johnson och Summers (2005) är The Five Forces ett kraftfullt verktyg för att få en överblick av en idrotts situation på marknaden: "Porters modell är ett användbart verktyg för supportorganisationer för att förstå konkurrens och attraktivitet inom en industri". Bland annat har typiska åskådaridrotter som basket, amerikansk fotboll och ishockey analyserats i USA, för att undersöka vilka strategiska förutsättningar olika idrotter har att locka åskådare (Dobbs 2014).



Figur 2. Modellen The Five Forces och dess fem konkurrenskrafter applicerad på golfbranschen.

Nedan beskrivs de fem externa krafterna som illustreras i *Figur 2*, mer i detalj och hur de förhåller sig till golfbranschen mer specifikt.

Inträdesbarriärer: Porter (1979) uppger att inträdesbarriärer till en bransch ofta utgörs av; fördelar av storskalighet, kundernas kostnader för att byta aktör (byteskostnader), kapitalkrav, distributionskanaler, myndighetspolicy med mera. Dessa faktorer innebär generellt sett en reducerad risk för nyetablering och därmed ökad konkurrens inom branschen. Inom golfen kan etableringshinder bestå av startkapital som krävs för att etablera verksamheten, kompetens för att bedriva densamma, eller skalfördelar på grund av höga fasta kostnader i maskinparker och liknande. Därtill har golfens grad av popularitet betydelse för förmågan att attrahera nya idrottsutövare och förmå befintliga idrottsutövare att stanna kvar, vilket i sig kan anses utgöra en inträdesbarriär.

Leverantörer: I modellen utgörs *leverantörer* i regel av underleverantörer och arbetskraft till branschen. Det som gör leverantörerna förhandlingskraftiga enligt Porter (1979) är bland annat: den relativa koncentrationen av leverantörer (antalet leverantörer i förhållande till antalet aktörer inom branschen, fler leverantörer gör varje leverantör mindre viktig), aktörernas beroendeställning till leverantören, aktörernas byteskostnader gentemot andra leverantörer, samt huruvida det förekommer substitut till leverantörernas erbjudande eller inte. Inom golfen kan leverantörer ses i form av maskintillverkare, fastighets- och markägare, samt olika typer av bidragsgivare (ex. kommun eller stat). Även restaurangägare och tränare kan med dess kompetens anses vara leverantörer till branschen. På motsvarande sätt kan elitspelare anses vara leverantörer till de klubbar som söker driva en framgångsrik elitverksamhet.

Substitut: Kraften *substitut* innefattar alternativ för branschens köpare (kunder). Olika varor som, åtminstone delvis, uppfyller samma behov hos konsumenter, och därför kan användas för att ersätta varandra (Business Dictionary 2015). Generellt är substitut starka då de erbjuder ett attraktivt lågprisalternativ, och kostnaden för köparen att byta till detta alternativ är lågt (Porter 2008). Ur ett golfperspektiv kan denna kraft utgöras bland annat av andra aktiviteter som kan minska eller ersätta intresset för utövandet av golf. Bland dessa substitut kan exempelvis andra typer idrotter finnas, men även fritidsaktiviteter såsom jakt, träning, eller e-sport.

Köpare: *Köpare* är i regel branschens kunder, vilka utgör en extremt viktig faktor för att förklara konkurrensnivån inom branschen. Förhandlingskraftiga köpare utnyttjar ofta sin ställning i syfte att

pressa priserna. Hur stark köparsidan är, karakteriseras enligt Porter (1979) av bland annat den relativa koncentrationen köpare, på motsvarande sätt gällande leverantörer. Även hur standardiserade produkter aktörerna erbjuder, storleken på köparnas kostnader för att byta aktör, samt huruvida köparna är priskänsliga eller inte, spelar avgörande roller (Porter 1979). Inom golfen utgörs köpare av de som betalar för att utöva den. Här kan exempelvis medlemmar, sponsorer, företagsgolf (företag som anordnar egna tävlingar för kunder eller motsvarande) och andra typer av betalande aktörer ingå. Vad köpare betalar för kan därmed variera mellan att utnyttja banan och att synas med företagslogotype på strategiskt utvalda platser. I de fall golfklubben anordnar större tävlingar, kan även åskådare inkluderas i denna kategori.

Rivalitet: Branschen, vilken består av aktörer som på ett eller annat sätt verkar på samma marknad, är i olika stor utsträckning utsatt för *rivalitet*. Detta beroende på, dels de externa krafternas inverkan på branschen, dels de interna förutsättningarna inom branschen (Porter 1979). De interna förutsättningarna som bildar kraften rivalitet utgörs av bland annat branschens tillväxt, aktörernas storlek i förhållande till varandra, samt storleken på utträdesbarriärer (Porter 1979). Graden av rivalitet ger inte bara ett mått på konkurrensen, den har också ett stort förklaringsvärde vad gäller lönsamheten inom branschen (Porter 1979). Inom golfen utgörs branschen av golfklubbarna. Tillväxten, som i hög grad bestämmer rivaliteten, är starkt kopplad till flödet av nya medlemmar och dess intäktsströmmar. Utöver tillväxten kan tillgången till egen mark för golfbanan spela en viktig roll. Huruvida golfklubben äger marken eller inte kan avgöra om klubben på ett obehindrat sätt kan lägga ner eller överlåta verksamheten vid behov. I de fall golfklubben äger marken, alternativt är bundna till långvariga avtal, kan detta fungera som utträdesbarriärer vilka försvårar en golfklubbs eventuella avveckling. Dessa håller med andra ord kvar golfklubben i branschen och gör att den tvingas verka trots en sannolik oförmåga till detta – något som riskerar att öka branschens rivalitet.

Sammantaget ger The Five Forces en översiktlig bild av förutsättningarna för branschens aktörer (golfklubbarna) att skapa konkurrenskraft. Porter (1979) menar också att det är av yttersta vikt att förstå branschens grundläggande struktur i termer av dessa krafter, för att strategiskt positionera sig på ett framgångsrikt sätt. För golfklubbar innebär detta mer konkret att förhålla sig till respektive kraft på ett sätt som gör att krafternas inverkan på golfklubben försvagas.

2.2 Metod

2.2.1 Ansats och studiedesign

Studie 1 har genomförts utifrån en induktiv ansats, då studien utgick från resultat och observationer från djupintervjuer. Syftet med den induktiva ansatsen var således, att i enlighet med Bryman & Bell (2007), generera teori genom att anskaffa kunskap och förståelse i forskningsprocessen. Ett resonemang som överensstämmer väl med studiens explorativa syfte att skapa förståelse för den ökade konkurrensen inom golfbranschen och hur denna samverkar med kommersiella incitament.

En kvalitativ studie ansågs lämplig då utformningen skapar förutsättningar för att söka förstå människors sätt att agera. Genom konkreta och direkta frågor ger man också respondenten möjlighet att i en vidare bemärkelse ge utvecklande svar (Trost 2003). Efter att djupintervjuerna genomförts bearbetades dessa, dels genom att underlaget applicerades på The Five Forces, dels genom att det i likhet med *Grounded theory*¹⁵ skapade utmärkande kategorier i form av *övriga observationer* (avsnitt 2.3.2). Intervjuerna inleddes med en kort redogörelse för vad Studie 1 ämnade undersöka, därefter ställdes frågor kring golfbranschen i allmänhet och respektive golfklubb i synnerhet, i syfte att besvara den första delfrågeställningen: är svenska golfklubbar att karakterisera som kommersiella organisationer?

2.2.2 Urval och genomförande

Djupintervjuerna, som var fem till antalet, genomfördes med fyra klubbchefer och en ordförande på golfklubbarna Barsebäck G&CC, Kungsängen GC, Skaftö GK, Stockholms GK och Bro Bålsta GK. Golfklubbarna valdes ut i samråd med Peter Eriksson, barn- och ungdomsansvarig på Riksidrottsförbundet (RF)¹⁶, med utgångspunkt i respektive golfklubbs förmåga att fostra talanger. Av vikt för urvalet i Studie 1 var också dessa golfklubbars varierande karaktär i termer av ägarstruktur, antal medlemmar samt golfklubbens geografiska placering. En variation som trots att den inte kan anses uppfylla generaliserbarhet enligt Bryman & Bell (2007), ger en djupare insikt från olika perspektiv i enlighet med studiens syfte.

Djupintervjuerna genomfördes med respektive intervjuperson på plats hos golfklubbarna, eller via telefon i de fall det inte fanns möjlighet att besöka golfklubben. Undantaget var en intervju som genomfördes på Handelshögskolan i Stockholm. Innan intervjuerna genomfördes togs ett intervjumanus fram och bearbetas tillsammans med docenterna Patric Andersson och Henrik

¹⁵ Grounded Theory är en analysmodell som huvudsakligen används för att på ett systematiskt och disciplinerat sätt samla in och bearbeta kvalitativa data för att generera teori (Glaser & Strauss 1967).

¹⁶ Se ordlista/definitioner.

Glimstedt, vid Handelshögskolan i Stockholm (se bilaga 7.2). Manuset utarbetades med fokus på vilken kunskap som eftersöktes med frågorna, i linje med Kvale & Brinkmanns (2009) rekommendationer.

Alla djupintervjuer genomfördes muntligt och transkriberades sedan skriftligt utifrån en inspelad ljudfil till ett digitalt ordbehandlingsprogram. Dessutom fördes skriftliga anteckningar under intervjuerna, vilket Ahrne & Svensson (2011) beskriver som säker metod för att registrera en intervju. Intervjuerna transkriberades av frågeställarna själva, vilket också rekommenderas för att undvika felkällor och tolkningsfel (Ahrne & Svensson 2011).

2.2.3 Tillförlitlighet: reliabilitet och validitet

Reliabilitet uttrycker hur pålitlig resultatet är vid en forskningsstudie, med andra ord om det finns någon avvikelse mellan det observerade värdet och det faktiska värdet (Söderlund 2005). Samtliga djupintervjuer har spelats in med digital inspelningsutrustning med bra ljudkvalité, och intervjuerna har transkriberats av frågeställarna själva. Vidare användes intervjumanus vid samtliga intervjutillfällen genom vilket ledande frågor undveks. Mot bakgrund av det tyder det på att Studie 1 inte innehåller felaktig data och således innehar en acceptabel reliabilitet.

Validitet å andra sidan, avser i vilken utsträckning ett mått är befriat från både slumpmässiga och systematiska mätfel (Söderlund 2005). Denna typ av tillförlitlighetskontroll är också svår att mäta i en kvalitativ studie, då det inte finns någon sann objektiv omvandling från muntlig till skriftlig form (Kvale & Brinkmann 2009). För att ändå åstadkomma en godtagbar validitet, och säkerställa att frågorna mäter det de ämnar mäta, har samtliga intervjupersoner som citerats i denna studie godkänt sitt uttalande och därmed bekräftat att svaren har återgetts på ett korrekt sätt. Vidare har valet av intervjupersoner setts som representativt, då samtliga i sina respektive roller, har stor kunskap om golfklubbarnas verksamheter. Av ovan nämnda skäl kan således Studie 1 också anses ha en acceptabel validitet.

2.3 Resultat och analys

2.3.1 The Five Forces – En bransch under press

Nedan redovisas de kvalitativa resultaten kopplade till modellen The Five Forces, framtagen av Porter (1979). Observera att i inledningen av Studie 2 (avsnitt 3.3.1) undersöks tillämpligheten av densamma, genom en kvantitativ analys av The Five Forces. Resultatet nedan bör därmed tolkas med viss tillförsikt och istället närmre undersökas i enlighet med det explorativa syftet i Studie 1.

Inträdesbarriärer: Den primära inträdesbarriären för att driva golfklubb är tillgången till mark. Många golfklubbar löser dock detta genom att arrendera mark av kommun eller privatpersoner. Bert Johansson, klubbchef på Stockholms GK, ställer sig positiv till arrendefrågan: ”Vi arrenderar av Danderyds Kommun där vi har ett mycket gott samarbete. Vi har kontrakt till 2027, men äger marken som klubbhuset står på”. Denna typ av lösning sänker inträdesbarriärerna i jämförelse med de fall där golfklubbarna tvingas köpa egen mark. Bortsett från tillgången till marken krävs stora investeringar i bland annat golfbana och klubbhus, vilket gör att kapitalbehovet trots allt utgör en hög inträdesbarriär. Av tillfrågade intervjupersoner var det endast Skaftö GK som ägde marken där golfbanan låg.

Leverantörer: Intervjupersonerna framhäver att *leverantörer* såsom personal, markägare och maskinleverantörer inte har någon större förhandlingskraft. Om det är på grund av en relativt hög koncentration mellan personal och golfklubb framgår inte. Men det är ändå tydligt att golfklubbarna har olika strategier när det kommer till att anställa egen personal, i motsats till att anlita underleverantörer/entreprenörer. Merparten av intervjupersonerna framhäver bland annat de ekonomiska fördelarna i termer av lägre fasta kostnader, då tränarna får driva sin egen verksamhet som entreprenörer, och således inte vara anställda av klubben. Som Bert Johansson, klubbchef på Stockholms GK, uttrycker det: ”Såklart skulle man önska att det fanns en möjlighet att ha de anställda i klubben, men där är vi inte ännu”. Med andra ord, det finns ett intresse av att ha egna anställda, men av huvudsakligen ekonomiska skäl är det inte möjligt.

Substitut: Hotet från substitut i form av andra idrotter och aktiviteter är väl identifierat av intervjupersonerna. Merparten har också insett värdet av att inkludera annat än golf i klubbens erbjudande, och därmed försvaga hotet från substituten. Ett tydligt exempel på att bredda erbjudandet till medlemmarna är Kungsängen GC, som nu bygger ett gym på golfklubben. Joakim Sabel, klubbchef på Kungsängen GC belyser problemet: ”Hälsotrenden ökar, allt fler klubbar erbjuder gym nu, inklusive vi”. Ett annat exempel är Bro Bålsta GK som satsar på att göra skidspår vintertid och därmed göra sig mindre beroende av en lång och därmed lukrativ sommar. Klubbchefen Patric Wester ser möjligheterna: ”Det är inte så komplicerat, om vintern är lång och snön ligger kvar, då kan vi hålla oss sysselsatta med skidåkningen och på så sätt få två affärsverksamheter som genererar intäkter. Dessutom är skidåkning populärt just nu”.

Köpare: Köpare i termer av medlemmar, greenfeegäster och sponsorer, har på grund av låg koncentration en svag förhandlingskraft gentemot golfklubbarna. Däremot har de enligt intervjupersonerna en styrka i det faktum att de är relativt otrogna sina golfklubbar, med andra ord de byter golfklubb i stor utsträckning på grund av låga byteskostnader. Bengt Sahlberg, ordförande på Barsebäck G&CC förtydligar: "Klubben i termer av "country club" minskar i betydelse. Det vill säga man spenderar mindre tid på klubben, umgås, äter osv. Golfen har blivit mer av en fritidsaktivitet där man åker och spelar och sen åker hem igen. Man är mindre trogen sin hemmaklubb och spelar där man känner för det. Det har blivit ett större intresse av att spela på olika klubbar, inte minst i storstäderna".

Rivalitet: Rivaliteten inom branschen tycks vara hög enligt intervjupersonerna. Samtliga framhäver den negativa tillväxten, då det totala medlemsantalet bland svenska golfklubbar sjunkit konstant mellan 2004 och 2014 (SGF 2015 d). Utvecklingen har påverkat samtliga av intervjupersonernas respektive golfklubb, om än på olika sätt. Gemensamt för golfklubbarna är ändå det minskade intresset för golf och därmed den ökade konkurrensen om de befintliga medlemmarna, eller som Bengt Sahlberg uttrycker sig: "För några år sedan var det kö för att bli medlem. Då kunde man bara bli medlem om någon annan i familjen ville bli eller var medlem. Så är det inte längre, nu tvingas man värva medlemmar". Avslutningsvis framhäver några av intervjupersonerna golfklubbarnas höga fasta kostnader, som till nackdel för branschens aktörer ger upphov till prispress.

2.3.2 Övriga observationer

Utöver resultaten kopplade till The Five Forces gjordes även övriga utmärkande observationer i termer av medlemsformer samt intäktsmodeller:

Flexibla medlemsformer: En annan trend som till mångt och mycket avspeglar branschens utveckling enligt intervjupersonerna är så kallade *brevlådeklubbar*¹⁷. Golfklubbar som utan golfbana i korthet syftar till att golfspelaren, för en billig peng, ska ha möjlighet att spela mot greenfee på andra golfklubbar än den hemmavarande. Detta utan att betala höga medlemsavgifter för outnyttjade fullvärdiga medlemskap på vanliga golfklubbar med bana. Innan brevlådeklubbar fanns var man som golfspelare nämligen tvungen att teckna ett fullvärdigt medlemskap i en vanlig golfklubb, för att på så sätt ha möjlighet att också spela på andra banor. Med andra ord, varje golfspelare behövde en hemmaklubb för att också kunna spela som gäst. Något som blev dyrt för de som inte spelade så ofta

¹⁷ Brevlådeklubbar kan anses utgöra en slags administrativ golfklubb, vars huvudsakliga verksamhet går ut på att hantera golfspelares medlemskap.

och därmed inte utnyttjade det fullvärdiga medlemskapet. I takt med att internet etablerades lade dock brevlådeklubbarna grunden för en ny medlemsform som rådde bot på problemet. Golfklubbarna hade under lång tid gynnats av dessa mindre aktiva golfspelare som till stor del utgjorde golfklubbens kassakor. Istället behövde nu golfklubbarna positionera sig allt tydligare för att möta behovet och kommunicera unika konkurrensfördelar. Faktorer, som i likhet med resonemanget i introduktionen, tyder på att golfen allt mer har etablerats som en kommersiell bransch. Med en sådan kommersiell branschkaraktär, finns därför skäl att ifrågasätta den kollektiva avgift om 200 kr som ingår i alla golfspelares medlemskap. En avgift som sedan golfklubbarna betalar vidare till SGF för att täcka förbundets administrativa kostnader. Patric Wester, klubbchef på Bro Bålsta GK ställer frågan på sin spets när han uttrycker sig: "Varför ska man betala 200 kronor till SGF för att man ska spela golf?".

Intäktsmodellen: I ett mer framåtblickande perspektiv är intervjupersonerna relativt överens. Utöver nu aktuella utmaningar som att få ner *rondtider*¹⁸ och göra det lättare att komma igång och spela, är intäktsmodellen för golfklubbar något som kommer få stor betydelse framöver. Både i termer av vad erbjudandet till medlemmar består av, men också hur man faktiskt tar betalt. Vad gäller betalning för medlemskapet framhåller intervjupersonerna primärt två faktorer som de tror kommer bli avgörande, dels betalning i form av prenumeration, och dels betalning för vad man faktiskt nyttjar i form av spel. Joakim Sabel, VD på Kungsängen GC är övertygad: "Prissättningen kommer att anpassas. Spelar du bara 4 gånger om året kommer du att betala för det." Resonemanget hänger samman med konsumenttrenden kring *delningsekonomi*¹⁹, där människor blir bättre på att utnyttja sina befintliga resurser. Det är också ett tecken på att Kungsängen GC söker anpassa sitt erbjudande efter en mer rörlig efterfrågan, där kunderna i större utsträckning värderar spel på olika banor. Vad gäller betalningslösningar blir även de mer flexibla, där ett stort fokus ligger på att sprida kostnaden för årsavgiften på avtalets löptid, istället för enstaka större inbetalningar som kan uppfattas som barriärer för konsumenten.

Sammantaget tyder resultaten i Studie 1 på att konkurrensen i golfbranschen är tämligen hög. Inträdesbarriärerna är visserligen fortfarande relativt höga och trycket från leverantörer lågt, vilket antyder på motsatsen. Men å andra sidan är hotet från substituten stort och köparna visar tydliga tecken på ett otroget beteende. Samtidigt dras branschen med en historisk avmattning varför antalet golfklubbar konkurrerar om ett färre potentiella medlemmar. Vidare tyder övriga observationer på att den relativt höga konkurrensen ligger till grund för kommersiella strategier, såsom att tydligt

¹⁸⁻¹⁹ Se ordlista/definitioner.

positionera sig gentemot konkurrenter med fördelaktiga erbjudanden och flexibla medlemsformer. Resultatet från Studie 1 diskuteras mer utförligt i kapitel 4, där även den empiriska undersökningen av The Five Forces (avsnitt 3.3.1) avhandlas.

3. Studie 2 – Strategisk marknadsföring inom golf

I detta avsnitt presenteras Studie 2 och de olika teorier, samt tidigare forskning, som ligger till grund för Studie 2. Dessutom presenteras den metod som har använts samt vilka resultat studien gav upphov till.

3.1 Teori

Studie 1 ämnade lägga grunden för denna uppsats genom att explorativt undersöka hur konkurrensnivån i golfbranschen förklaras av de fem krafterna i The Five Forces. Samt följaktligen hur konkurrensnivån delvis ligger till grund för kommersiella strategier. Med vetskapen om konkurrenskrafterna och deras inverkan på golfbranschen, redogör Studie 2 empiriskt för golfklubbarnas strategiska förhållningssätt till dessa krafter. Detta i syfte att besvara den andra delfrågeställningen: hur samverkar golfklubbars kommersiella strategier med affärsmässig respektive idrottslig framgång? Med utgångspunkt från teorier och tidigare forskning kommer denna frågeställning att undersökas med två perspektiv; inledningsvis hur graden av kommersialisering samverkar med affärsmässiga strategier som *kommunikation*²⁰ *varumärkeskännedom*²¹ och *prisdiskriminering*²². Dessa har valts då de har en tydlig affärsmässig koppling samt en naturlig anknytning till golfklubbens dagliga verksamhet. Slutligen undersöks hur graden av kommersialisering samverkar med strategier kopplade till idrottslig framgång. Detta motiveras av att idrotten som sådan kan anses stå i kontrast till det affärsmässiga intresset med dess ideella förhistoria.

3.1.1 Kommersialisering

I Studie 1 konstaterades att konkurrensen i golfbranschen är relativt hög, och att kommersiella inslag i golfklubbarnas verksamheter framstår som en naturlig följd av detta. Att nu applicera teori och tidigare forskning rörande kommersialisering syftar följaktligen till att visa vad det innebär mer specifikt för golfbranschen, och hur golfklubbar med utgångspunkt i det ideella organisationslivet, idag allt mer antar rollen som kommersiella företag i näringslivet. Wijkström (2012) kallar detta fenomen för *hybridisering* - att organisationer befinner sig mellan två sfärer med olika ideologiska grunder. Wijkström (2012) tar upp ett exempel på hybridisering som ”(...) när en insamlingsorganisation

²⁰⁻²² Se ordlista/definitioner.

börjar tala om marknadsandelar”. Exemplet förtydligar det faktum att betraktaren ser på en insamlingsorganisation som en del av en ideell sektor vars syfte är att stötta andra ekonomiskt. Men det understryker samtidigt att insamlingsorganisationens förhållningssätt till konkurrenter är baserat på samma principer som organisationer i näringslivet. På motsvarande sätt som beskrevs i bakgrunden (avsnitt 1.2) har golfklubbar i allt större utsträckning bildat aktiebolag i termer av driftsbolag, samt nybildats i form av golfbolag.

Resonemanget kring hybridisering är starkt kopplat till Wijkström & Lundströms (2002) teorier kring sektorlogik och sfärer. Teorier som bygger på att samhället är uppbyggt på de fyra sfärerna; (1) det kommunala och statliga, (2) näringsliv och företagsamhet, (3) familjeliv och privatliv, och slutligen (4) civilsamhället och ideella organisationslivet. Dessa sfärer förklarar vilken uppgift eller roll som aktörer inom respektive sfär har. Exempelvis den ideella sektorn roller som liknas vid givare och medlemmar, medan näringslivsfären innefattar roller som kunder och aktieägare. Med andra ord, olika typer av organisationer fyller olika syften i förhållande till samhället.

Wijkströms (2012) resonemang om hybridisering och Wijkström & Lundströms (2002) teorier kring sektorlogik och sfärer, ligger således till grund för uppsatsens definition av kommersialisering. Utöver det har definitionen reviderats utifrån de olika kriteriernas tillämplighet på golfbranschen. Mot den bakgrunden utgör följande fyra kriterier definitionen av kommersialisering (se mer utförlig beskrivning i avsnitt 3.2.4):

1. Golfklubbens syn på sina medlemmar, betraktas de som medlemmar eller kunder?
2. Golfklubbens andel av kommersiella intäkter. I vilken utsträckning intäkterna utgörs av kommersiella intäkter såsom greenfee, sponsring och företagsgolf, i förhållande till mer ideellt anknutna intäkter såsom medlemsbidrag.
3. Golfklubbens associationsform, bedrivs delar av verksamheten i aktiebolagsform?
4. Golfklubbens ideella engagemang, förhållandet mellan antalet ideellt aktiva medlemmar och det totala antalet medlemmar.

I detta avsnitt har det beskrivits hur kommersiella strategier i allmänhet kan karakteriseras i golfbranschen. Denna kommersialisering ställs nu i de kommande teoriavsnitten (3.1.2 till 3.1.4) mot affärsmässiga strategier i golfbranschen; kommunikation, varumärkeskännedom och prisdiskriminering.

3.1.2 Kommunikation: Relationen mellan spelare och klubb

För företag att kommunicera med sina kunder är många gånger likställt med överlevnad. I en studie som genomförts på de största amerikanska professionella idrotterna; baseball, basket, amerikansk fotboll och ishockey, visar Bovinet & Bovinet (2004) att idrottsklubbar som på ett precist och effektivt sätt kommunicerar med sina kunder, också har en bättre förmåga att attrahera dessa kunder, i jämförelse med idrottsklubbar som inte gör det. Ett exempel ur studien är baseballaget *Boston Red Sox*, som trots att de bara spelat i högsta ligan i 6 av 25 år, ändå lyckas hålla en *publikkapacitet*²³ på 97 %. Inte helt oväntat enligt Bovinet & Bovinet (2004), svarade Boston Red Sox inom några timmar på författarnas biljett-förfrågan, som fungerade som ett mått på idrottsklubbens förmåga att kommunicera med sina kunder. I motsatt riktning hade Philadelphia Phillies en publikkapacitet om 33 %, och besvarade inte författarnas biljett-förfrågan alls.

Att för golfklubbar på motsvarande sätt upprätthålla kontakten med medlemmar och gäster torde ligga i golfklubbens intresse, inte minst ur det affärsmässiga perspektivet. Mot den bakgrunden tillämpas befintlig forskning från Bovinet & Bovinet (2004) på ett antal utvalda kommunikationskanaler. Detta i syfte att undersöka huruvida graden av kommersialisering (beskrivet i avsnitt 3.2.4) faktiskt samverkar med affärsmässig framgång i termer av kommunikation. Därmed formuleras uppsatsens första hypoteser enligt följande:

H1a: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via **sociala medier**

H1b: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via **dagstidningar**

H1c: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via **radio och TV**

H1d: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via **branschmagasin**

H1e: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via **hemsida/webbplats**

H1f: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via **internationell media**

²³ Se ordlista/definitioner.

3.1.3 Golfklubbens varumärkeskännedom

Att företag förknippas med välkända idrottsprofiler har länge varit en erkänt framgångsrik marknadsföringsstrategi. Inom golfen är ett tidigt exempel på det då företaget IMG år 1960 ingick avtal med den legendariske Arnold Palmer, och som en följd av Palmers dominans, också lyckades rekrytera spelare som Jack Nicklaus och Gary Player (Masteralexis et al. 2012). Att golfklubbar däremot lockar till sig välkända profiler i syfte att representera klubben är inte lika etablerat. (Fullerton och Merz (2008) presenterar ett ramverk inom *Sports Marketing* bestående av fyra olika tillvägagångssätt vid marknadsföring kopplat till sport. En av dessa, som Fullerton & Merz (2008) benämner *Sports based marketing*, innebär att ett företag inom en viss sport marknadsför sina egna produkter/tjänster genom ex. välkända profiler som associeras med sporten. Ett exempel på det kopplat till golf är Nike som både sponsrat Tiger Woods och Michelle Wie (Fullerton & Merz 2008). Att för en golfklubb på motsvarande sätt associeras med välkända profiler torde därför inte vara helt betydelselöst, inte minst ur ett affärsmässigt perspektiv. Mot denna bakgrund formuleras hypoteser gällande varumärkeskännedom enligt följande:

H2a: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med **välkända krögare**

H2b: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med **välkända juniorspelare**

H2c: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med **välkända elitspelare**

H2d: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med **välkända tränare**

3.1.4 Prisdiskriminering: att maximera intäkterna

Medan varumärkeskännedom syftar till att locka nya utövare till golfklubben, går prisdiskriminering och andra typer av *revenue management*²⁴ i regel ut på att maximera värdet av respektive utövare när de väl är på plats (Kimes 2000). Prisdiskriminering handlar således om att ha en prisstrategi som anpassar priset till efterfrågan mot priskänsligare kunder, som ungdomar och pensionärer, och således erbjuda olika priser till olika kundsegment (Goolsbee et al. 2013). Denna teori syftar således till att maximera intäkterna och är främst applicerbar på verksamheter med bland annat följande egenskaper: fast kapacitet, förutsägbar men varierad efterfrågan, samt tillämplig pris och kostnadsstruktur (Kimes och Cross 1997). Som Kimes (2000) antyder, går dessa typer av egenskaper att finna på ett eller annat sätt i golfbranschen, varför teorin blir högst tillämplig i Studie 2. Vidare lyfter Shmanske (2004) i boken

²⁴ Se ordlista/definitioner.

Golfonomics fram golfens motsvarighet till prisdiskriminering. Den tar sin form i dels vad Shmanske (2004) benämner *two-part pricing*, som i korthet innebär att golfspelaren betalar en fast och en rörlig kostnad, dels *third degree price discrimination* vilket innebär att golfklubbar debiterar olika priser för olika tidpunkter och åldersgrupper. Den senare formen av prisdiskriminering har en direkt koppling till den inom golfen starkt kommersiella intäkten greenfee, vilket är avgiften som gäster normalt erlägger vid spel på andra golfklubbar än den hemmavarande. Med denna koppling i åtanke, samt prisdiskrimineringens affärsmässiga och kommersiella karaktär, formuleras hypoteser enligt följande:

H3a: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på **spelarens ålder**

H3b: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på **tiden på säsongen**

H3c: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på **tiden på dygnet**

3.1.5 Idrottslig framgång

Hittills i Studie 2 har det presenterats och applicerats teori samt tidigare forskning kring kommersialiseringen inom svensk golf. Därutöver har det också redovisats teori kring vad som i golfbranschen kan anses utgöra affärsmässig framgång. Vad som nu återstår att utreda är golfens koppling till idrottslig framgång.

Det finns idag olika uppfattningar om vad som kan definieras som framgång inom en idrottsförening. Einarsson (2012) har genom intervjuer kartlagt hur svenska idrottsföreningar definierar framgång, och delar upp sin forskning i två delar; *framgångsfaktorer* och *framgång*. I denna studie väljer vi att kalla den sistnämnda delen för *framgångsindikatorer*, för att undvika sammanblandning. Skillnaden mellan dessa är primärt att framgångsfaktorerna är förutsättningar som ligger till grund för framgångsindikatorerna, som i sin tur ses som det huvudsakliga målet. Exempelvis större gemenskap kan definieras som en framgångsfaktor till fler medlemmar, som då utgör framgångsindikatorn. Vidare är det enligt Einarsson (2012) inte självklart om en målsättning inom en organisation är ett mått på en framgångsfaktor eller en framgångsindikator. Därmed understryker Einarsson (2012) att framgångsfaktorerna i sig kan ses som en typ av målsättning.

Framgångsfaktorer

Einarsson (2012) menar att det finns tre huvudaspekter kring vad idrottsföreningar definierar som framgångsfaktorer; *bra organisation*, *engagemang* och *gemenskap*. Einarsson (2012) väljer dessutom att

lista ytterligare framgångsfaktorer som *bra omvärldskontakter* och *bra ekonomi*. Då nyckelfaktorerna bra organisation och engagemang, blir svårbedömda utifrån den kvantitativa konstruktionen i Studie 2, och därmed inte kan ses som representativa värden, har dessa två inte behandlats. Istället kommer framgångsfaktorerna gemenskap, omvärldskontakter och ekonomi att analyseras. Gemenskap används som ett mått på sammanhållningen inom golfklubben - hur väl medlemmarna känner varandra och sinsemellan har kontakt. Omvärldskontakter inkluderas som ett mått på golfklubbens utbyte med andra aktörer i samhället. Däremot tas ingen hänsyn till huruvida dessa omvärldskontakter är *bra*, då ett sådant mått skulle få en alltför subjektiv karaktär. Istället är utgångspunkten att *fler* omvärldskontakter ökar det sammanlagda utbytet med andra aktörer. Slutligen mäts ekonomi som redovisat ekonomiskt resultat (före skatt) i syfte att ge en bild av golfklubbens ekonomiska förutsättningar. Mot bakgrund av det blir hypoteserna om följer:

H4a: Mer kommersiella golfklubbar har **större gemenskap** än mindre kommersiella golfklubbar.

H4b: Mer kommersiella golfklubbar har **fler omvärldskontakter** än mindre kommersiella golfklubbar.

H4c: Mer kommersiella golfklubbar har **bättre ekonomiskt resultat** än mindre kommersiella golfklubbar.

Framgångsindikatorer

Enligt Einarsson (2012) finns tre aspekter av vad idrottsföreningar definierar som framgångsindikatorer; *många medlemmar*, *idrottslig framgång* och *glädje*. Utifrån konstruktionen av Studie 2 bedöms glädje som ett alltför subjektivt mått, varför detta exkluderas som framgångsindikator. Många medlemmar är direkt applicerbart och avser således att mäta antalet medlemmar i golfklubben. Den idrottsliga framgången appliceras som golfklubbens idrottsliga ranking på junior- respektive klubbnivå, som ett mått på hur väl golfklubbens presterar idrottsligt på tävlingar. Detta ger oss följande hypoteser:

H5a: Mer kommersiella golfklubbar har **fler medlemmar** än mindre kommersiella golfklubbar

H5b: Mer kommersiella golfklubbar har **bättre ranking på juniornivå** än mindre kommersiella golfklubbar

H5c: Mer kommersiella golfklubbar har **bättre ranking på klubbnivå** än mindre kommersiella golfklubbar

3.1.6 Övrig forskningsfråga

Utöver att undersöka hur kommersialisering inom svensk golf kan kopplas till affärsmässiga respektive idrottsliga strategier, ämnar uppsatsen slutligen undersöka vad det är som gör att vissa golfklubbar

presterar bättre än andra i termer av ranking. Som en förlängning på teorin kring idrottslig framgång vidgas därför perspektivet och inkluderar fler förklaringsvariabler, i syfte att besvara uppsatsens övriga forskningsfråga, som också utgör den tredje och sista delfrågeställningen:

Vilka faktorer samverkar med en hög idrottslig ranking?

3.2 Metod

3.2.1 Ansats och studiedesign

Studie 2 har genomförts med en deduktiv ansats, som i motsats till en induktiv, har sin utgångspunkt i teori och tidigare forskning vilket sedan hypoteser formuleras utifrån. Resultaten från studien bekräftar eller förkastar sedan de teoretiskt förankrade hypoteserna, och reviderar på så sätt forskningen (Bryman & Bell 2007). Studie 2 lämpar sig med en deduktiv ansats, då avsikten var att undersöka insamlad empiri med utgångspunkt från teori och tidigare forskning.

Till skillnad från Studie 1, har Studie 2 en kvantitativ utformning, då syftet var att empiriskt undersöka vilka samband kommersiella strategier har med affärsmässig respektive idrottslig framgång. Mot den bakgrunden skapades en webbenkät i verktyget *Qualtrics* (bilaga 7.1). För att i så stor utsträckning som möjligt använda aktuella och relevanta frågor, utformades enkäten utifrån resultaten i föregående Studie 1. Den bestod till stor del av slutna frågor, men även ett antal öppna frågor förekom i syfte att låta respondenten komma till tals. De slutna frågorna, som utgjorde majoriteten, bestod till stor del av givna påståenden som respondenten skulle ta ställning till på en sex-gradig skala. Vid ställningstagande till påståenden rekommenderas en Likertskala med motsatta alternativ (Lange et al. 2003), på vilken respondenterna ombeds ta ställning till var på skalan de anser sig överensstämma med påståendet. För att minimera avvikelser i data och således säkra den interna reliabiliteten, presenterades liknande påståenden efter varandra i syfte att underlätta respondentens förståelse avseende frågorna som besvarades (Bryman & Bell 2007).

Enkäten utgjordes av fem block med totalt 66 frågor. Respondenten besvarade frågor kring golfklubbens tränings- och tävlingsverksamhet (13 frågor), golfbranschen i allmänhet (11 frågor), golfklubben som sådan (14 frågor), golfklubbens ekonomi (22 frågor), samt slutligen respondentens person (6 frågor). De fem blockens turordning i enkäten bestämdes utifrån syftet att minimera bortfallet på de viktigaste frågorna. Med andra ord placerades de viktigaste blocken sett till empiriskt underlag först i enkäten. Innan enkäten skickades ut prövades den nogsamt av ett antal personer med olika bakgrund och erfarenhet, däribland docenterna Patric Andersson och Henrik Glimstedt, SGFs

generaldirektör Gunnar Håkansson, samt Peter Eriksson, barn- och ungdomsansvarig på RF. De genomförde enkäten och bidrog med synpunkter samt förslag på förbättringar, varefter enkäten revideras innan den distribuerades. I syfte att öka svarsfrekvensen lottades 5000 kr ut, som oavkortat gick till vinnande golfklubbs juniorverksamhet. Även 20 trisslotter lottades ut bland enkätens respondenter.

3.2.2 *Urval, distribution och genomförande*

Urvalet bestod av samtliga svenska golfklubbars respektive klubbchefer eller motsvarande, som fick enkäten distribuerad till sig via e-post. Datainsamlingen genomfördes genom tre olika distributionskanaler; e-postregister via SGF, e-postregister via Golf Administratörernas Förening, samt ett eget sammanställt e-postregister över svenska golfklubbar. Enkäten skickades ut mellan 16 februari och 13 mars 2015. I e-postmeddelandet bifogades ett foljbrev undertecknat av SGF:s generaldirektör Gunnar Håkansson. Detta för att understryka vikten av studiens syfte och samtidigt sträva efter en hög svarsfrekvens. Totalt distribuerades 452 antal enkäter. Under insamlingsperioden skickades tre påminnelser ut till golfklubbarna via mejl. Totalt 235 respondenter påbörjade enkäten och av dessa fullföljde 120 respondenter hela enkäten. Detta motsvarar en svarsfrekvens på 26,5 %, vilket får anses vara acceptabelt givet enkätens omfattning och det faktum att webbenkäter generellt sett har en lägre svarsfrekvens än pappersenkäter (Sax et al. 2003). Efter kontroll av samtliga svar och justering för dubletter samt icke fullständiga svar, kvarstod 111 valida respondenter. Vad gäller uppsatsens analys kring sambanden mellan kommersialisering och affärsmässiga respektive idrottsliga strategier, inkluderades dock endast 87 golfklubbar som svarat fullständigt på frågorna som utgjorde kriterier i kommersialiseringvariabeln (avsnitt 3.2.4)²⁵. Med andra ord användes samtliga 111 valida respondenter endast vid korrelationsanalysen i avsnitt 3.3.5.

3.2.3 *Sekundärdata*

Efter att enkätens data sammanställts, kompletterades svaren med sekundärdata för att vidare kunna genomföra studien och besvara dess hypoteser samt forskningsfrågan. Sekundärdata i termer av medlemsantal år 2014 samlades in från SGF:s databas, GIT²⁶, för att utgöra underlag för beräkning av en golfklubbs grad av kommersialisering (se avsnitt 3.2.4 nedan). Vidare samlades senast fullständig sekundärdata (2013) in avseende LOK-stöd från RF, för att undersöka hur stora bidrag respektive

²⁵ **Bortfallsanalys:** De flesta av de som inte besvarade enkäten hänvisade till tidsbrist, vilket delvis är förståeligt sett till enkätens omfattning. I de fall dubbla svar erhöles från samma golfklubb, valdes den respondent vilken hade längst erfarenhet från yrket, alternativt en position i golfklubben som torde kunna besvara frågorna med större precision. Störst bortfall hade frågor som rörde de ekonomiska förutsättningarna i golfklubben; golfklubbens omsättning (16,4 % bortfall), golfklubbens resultat (19,1 %) samt avgiften för elitmedlemskap (28,2 %). Förklaringen kan sannolikt delvis bero på att det råder okunskap om ekonomin i golfklubben samt att formen av elitmedlemskap inte existerar.

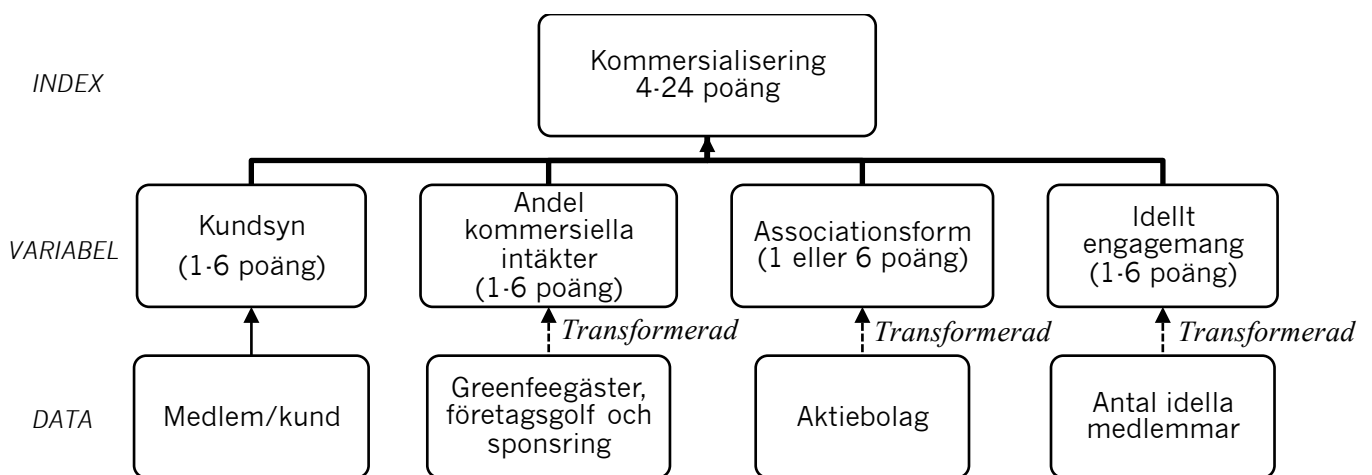
²⁶ Se ordlista/definitioner.

golfklubb erhållit. För att kunna undersöka sambanden mellan kommersialisering och ranking samlades också data in från SGF Golf Ranking 2014 (Golfdatabas) på junior- respektive klubbnivå. Slutligen kompletterades enkäten med sekundärdata kring hur långt respektive golfklubb har till närmaste hållplats för kommunal trafik. Detta för att undersöka eventuella samband med en golfklubbs tillgänglighet för spelare som inte har tillgång till eget färdmedel. Anledningen till att data inte inhämtades från fler tidsperioder beror på att enkätdata i Studie 2 inte hade några jämförelsepunkter i tidigare forskning. Således hade inte ytterligare sekundärdata bidragit till att besvara uppsatsens frågeställningar.

3.2.4 Undersökningsvariabler

Kommersiella variabler

Vilket beskrevs i teoriavsnittet (3.1.1) definieras kommersialisering utifrån fyra kriterier (nedan benämnda variabler) med utgångspunkt i teori från Wijkström & Lundström (2002) samt Wijkström (2012). Dessa variabler kan sammanfattas som: *kundsyn*, *andel kommersiella intäkter*, *associationsform* och *ideellt engagemang*. Tillsammans utgör dessa en beroende indexvariabel, tillika studiens kommersialiseringssvariabel (se Figur 3 nedan). De olika variablerna bidrar med maximalt sex poäng och minimum en poäng. Med andra ord kan respektive golfklubb bedömas som maximalt kommersiell och erhålla 24 poäng; eller minimalt kommersiell och erhålla fyra poäng.



Figur 3. Översikt av hur kommersialiseringssvariabeln togs fram. De tre variablerna till höger i Figur 3 transformerades genom att skalorna omvandlades till 1-6, för att dessa skulle väga lika tungt i den gemensamma kommersialiseringssvariabeln.

Kundsyn: Variabeln avser huruvida golfklubben ser på sina medlemmar i enlighet med Wijkström & Lundströms (2002) teori. Respondenterna fick ta ställning till påståendet: *Vi ser våra medlemmar som kunder*, som sedan besvarade frågan på skala 1-6 (1: *I mycket liten grad*; 6: *I hög grad*), vilket därmed gav ett bidrag om 1-6 poäng till golfklubbens totala kommersialiseringssvariabel.

Andel kommersiella intäkter: I enkäten ställdes frågan hur intäkterna på respektive golfklubb fördelas på följande intäktskällor: *medlemsavgifter, greenfeegäster, företagsgolf, sponsring* och *övrigt*. Greenfeegäster, företagsgolf och sponsring utgör intäkter som har en nära koppling till vad Wijkström & Lundström (2002) kallar *företagssektorn*. Dessa tre nämnda intäktskällor tillsammans, dividerat med *totala intäkter*, utgör således variabeln andel kommersiella intäkter. Kvoten kan därmed anses representativ för i vilken utsträckning respektive golfklubb driver intäkter från medlemmarna respektive andra mer kommersiella källor. Kvotskalan transformerades om till skala 1-6 (1: Mindre kommersiell; 6: Mer kommersiell) vilket adderades till golfklubbens kommersialiseringsvariabel.

Associationsform: Vidare ställdes frågan: *Drivs delar av er verksamhet i ett aktiebolag?* Frågan besvarades på nominalskala med *ja* eller *nej*. Detta svar transformerades om och respektive golfklubb tilldelades 1 eller 6 poäng (1: Mindre kommersiell; 6: Mer kommersiell), för att ha samma vikt som övriga variabler i den totala kommersialiseringsvariabeln. Det faktum att svaret på frågan endast kan ge två utfall utgör en svaghet värd att notera. Dock bör det anses, i likhet med Wijkströms (2012) teorier, att associationsformen som variabel fyller en stor betydelse i sammanhanget, varför den trots det inkluderades.

Ideellt engagemang: Frågan ställdes: *Hur många medlemmar arbetar ideellt i golfklubben?* Kvoten mellan ideellt aktiva medlemmar och totala antalet medlemmar gav ett mått på respektive golfklubbs ideella engagemang, kopplat till Wijkström & Lundströms (2002) sektorlogik. I likhet med kvoten andel kommersiella intäkter transformerades denna kvot om till skala 1-6 (1: Mindre kommersiell; 6: Mer kommersiell), som sedan adderades till golfklubbens kommersialiseringsvariabel.

Affärsmässiga variabler

Kommunikation: Som en av tre oberoende affärsmässiga variabler nedan, mättes kommunikation genom frågan: *I vilken utsträckning använder er golfklubb följande kommunikationskanaler för att rekrytera medlemmar: Sociala Medier, Dagstidningar, Radio och TV, Branschmagasin, Hemsida/Webbplats, Internationell Media?* Respondenten besvarade frågan på en sex-gradig Likertskala där 1 = *Inte alls*, 6 = *I mycket hög grad*.

Varumärkeskännedom: I enkäten tillfrågades respondenterna: *Hur viktigt är det för din golfklubbs varumärke att; ha välkända krögare, ha välkända juniorspelare, ha välkända elitspelare, ha välkända*

tränare? Svaren angavs på en sex-gradig Likertskala där 1 = *Absolut inte viktigt*, 6 = *Absolut viktigt*. Då Chronbachs alpha var 0,789 (över 0,7) fanns möjlighet att bilda ett index (Malhotra 2004). Däremot särredovisades denna oberoende variabel, då betydelsefulla skillnader i svaren på respektive fråga kunde utläsas (se *Tabell 7* avsnitt 3.3.3).

Prisdiskriminering: Frågan ställdes: *Vad påverkar storleken på greenfeeavgiften?* Respondenterna besvarade frågan med svarsalternativen: *spelarens ålder*, *tid på säsongen* och *tid på dagen*. Svaren angavs på en sex-gradig Likertskala där 1 = *Inte alls*, 6 = *I mycket hög grad*. Utgångspunkt var att skapa ett index utifrån dessa variabler, men då Chronbachs alpha var 0,366 (ej över 0,7) särredovisades resultaten utifrån respektive fråga i resultatdelen. Prisdiskriminering utgör oberoende variabel i analysen.

Idrottsliga variabler

Gemenskap: Som en av sex oberoende idrottsliga variabler nedan, mättes *gemenskap*, genom att respondenten fick ta ställning till påståendet: *Vår golfklubb kännetecknas av god gemenskap*. Svaren mättes på en sex gradig Likertskala där 1 = *Stämmer absolut*, 6 = *Stämmer absolut inte*.

Omvärldskontakter: Variabeln mättes utifrån totala antalet samarbeten som golfklubben har med externa aktörer genom frågan: *Markera vilket av följande verksamheter som er golfklubb har samarbete med*. Respondenterna besvarade med svarsalternativ som bland annat *fastighetsmäklare*, *skolor* och *resebyråer* (se bilaga 7.1 för fullständiga svarsalternativ). Totala antalet aktörer utgjorde värdet på variabeln, som således antog värdet 0-8.

Redovisat ekonomiskt resultat: Respondenterna besvarade frågan: *Vilket ekonomiskt resultat hade er golfklubb 2014?* Detta i syfte att ge en bild av golfklubbens ekonomiska prestation det senaste året.²⁷ I det fall resultatet inte var känt, ombads respondenten att ange 2013 års resultat. Svaren mättes på kontinuerlig skala i antal tusen svenska kronor.

Idrottslig ranking på junior- och klubbnivå: Sekundärdata hämtades från SGF:s databas GIT (förkortning för Golfens IT-system), där golfklubbens idrottsliga ranking på junior- och klubbnivå redovisades. Variablerna mättes på kontinuerlig skala.

²⁷ Data avseende ekonomiskt resultat gick inte att finna i biblioteksdata-baser, varför denna variabel bör tillskrivas ett betydande värde inom ramen för denna uppsats.

Medlemmar: Sekundärdata hämtades från SGF databas GIT, där klubbens antal medlemmar redovisades på juniornivå (dam/herr) samt totala antalet medlemmar. Variabeln mättes på kontinuerlig skala.

3.2.5 Analysverktyg

Analysen genomfördes med hjälp av dubbelsidigt oberoende t-tester av medelvärdesjämförelser. Medelvärden från gruppen med mer kommersiella golfklubbar, jämfördes med medelvärden från gruppen med mindre kommersiella golfklubbar. Denna uppdelning på två grupper var ursprungligen tänkt att skapas med *K-means* klusteranalys, en metod som används för att automatiskt portionera en datamängd i ett visst förutbestämt antal grupper (MacQueen 1967). Uppdelningen av grupperna på två kluster skulle baseras på de fyra kommersiella kriterierna beskrivna ovan. Metoden visade sig dock mindre lämplig då observationerna inte på ett tillräckligt naturligt sätt utgjorde två grupper med olika kommersiell karaktär. Istället gjordes ett försök att dela observationer i två grupper, baserat på medelvärdet för den sammanlagda kommersialiseringsvariabeln (17,35). Ett försök som föll väl ut och gav två grupper med skilda kommersiella karaktärer. De två grupperna definierades som *mindre* respektive *mer kommersiella golfklubbar*.

Utöver t-tester mellan de ovan beskrivna grupperna, analyserades de övergripande sambanden mellan ranking och övriga variabler genom en korrelationsanalys (avsnitt 3.3.5). En analys som mäter hur starka samband olika variabler har mellan varandra (Bryman & Bell 2007). Måttet på sambandet, korrelationskoefficienten, antar värden mellan -1 och 1 och klassificerades med absoluta tal i enlighet med Cohen (1988); där >0.5 är *large*, $0.5-0.3$ är *moderate*, $0.3-0.1$ är *small*, och <0.1 är *trivial*. All statistisk analys genomfördes på 5 % signifikansnivå, varför inga hypoteser över denna nivå ansågs ha empiriskt stöd.

3.2.6 Tillförlitlighet: reliabilitet och validitet

För att säkerställa reliabiliteten, i termer av att respondenten är den avsedda mottagaren av enkäten, distribuerades enkäten via SGF:s och Svenska Golf Administratörernas e-postregister. Vidare infördes kontrollfrågor i enkäten, där respondenten fick ange golfklubbens namn och samt respondentens roll i golfklubben. På så sätt kunde tillförsäkras att respondenten hade den kunskap som krävdes för att med tillräckligt god precision besvara frågorna. Av samtliga 111 respondenter var 81,8 % klubbchefer, vilket tyder på att precisionen i svaren torde vara god. Vidare infördes även 13 tidsmättningsvariabler i enkäten, för att kontrollera hur mycket tid som spenderades på respektive sida. I de fall respondenten spenderade lång tid, kan rimligen också svaret anses vara mer precist. I snitt tog det 18,9 minuter för

respondenterna att besvara hela enkäten, vilket får anses som förhållandevis lång tid. För att också säkerställa att respondenterna hade uppfattat frågorna korrekt, fick de i slutet på enkäten ta ställning till om *Frågorna var klart formulerade*, samt om *Svarsalternativen var klart formulerade*? Svaren angavs på en skala 1-6 med medelvärden om 4,56 respektive 4,46. Sammantaget kan man se att respondenterna har varit kompetenta nog för besvara frågorna, att de har varit precisa i sina svar, samt att frågorna har uppfattats tydligt. Mot den bakgrunden kan Studie 2 tillskrivas en godtagbar reliabilitet.

Analysen av validiteten i Studie 2 görs utifrån uppdelningen på intern och extern validitet:

Den interna validiteten, beträffande huruvida studien har mätt det som avsetts att mäta, kan bland annat säkerställas genom användning av beprövade mätskalor (Söderlund 2005). Enkäten i Studie 2 har därför innefattat mätskalor med erkända formuleringar såsom *instämmer helt* och *instämmer inte alls*, *absolut inte viktigt* och *absolut viktigt*, samt även *inte alls* och *i mycket hög grad*. Vidare har bransch-kunniga och akademiskt erfarna personer granskat enkäten, däribland SGF:s generalsekreterare Gunnar Håkansson, Peter Eriksson, barn- och ungdomsansvarig på RF, samt docenterna Patric Andersson och Henrik Glimstedt. Enkäten har också konstruerats utifrån resultaten i Studie 1 för att frågorna ska vara relevanta i sammanhanget. Slutligen söktes säkerställa att exogena faktorer inte inverkar på svaren och därmed resulterade i systematiska mätfel. Detta uppnåddes genom att enkätens svarsalternativ genererades i slumpmässig ordning.

Den externa validitet behandlar i vilken utsträckning resultaten är generaliserbara (Söderlund 2005). För att uppnå en hög grad av extern validitet var urvalet av respondenter samt en hög svarsfrekvens det mest centrala. Det faktum att urvalet bestod av samtliga svenska golfklubbar och att enkäten genererade en svarsfrekvens om 26,5 %, gör att Studie 2 kan bedömas inneha en acceptabel extern validitet. Då studien däremot omfattar specifikt golfklubbar, är den inte generaliserbar i den bemärkelsen att den kan appliceras direkt på andra idrotter. Således krävs ytterligare forskning i de fall man söker efterforska en bredare idrottslig kontext.

3.3 Resultat och analys

3.3.1 Tillämpligheten av Studie 2

Studie 1 avsåg bland annat att undersöka tillämpligheten av Studie 2 genom att studera golfbranschens situation med avseende på konkurrens. Djupintervjuerna i Studie 1 visade på intressanta marknadstrender, vilket gav oss anledning att tro att det fanns en hög grad av underliggande

konkurrens som gett upphov till dessa trender. För att också empiriskt undersöka om resultatet från Studie 1 ligger i linje med övriga klubbcheferns uppfattning att det råder hög konkurrens i golfbranschen, inkluderades frågor i Studie 2 kopplade till Porters (1979) teori The Five Forces. Vidare valdes att på motsvarande sätt också empiriskt undersöka hur denna konkurrens kunde kopplas samman med kommersiellt fokus. Detta uppnåddes genom att i huvudstudien också inkludera frågor om hur konkurrens kunde kopplas till kommersiella faktorer. Ingendera av dessa frågor hade för avsikt att ge en uttömmande bild. Istället ämnade de, i enlighet med det explorativa syftet i Studie 1, undersöka huruvida det förelåg skäl att anta en relativt hög grad av konkurrens, som i sin tur bidrar till kommersiellt fokus. Nedan presenteras resultatet från dessa frågor i två separata delar; först The Five Forces, därefter kopplingen mellan konkurrens och kommersiellt fokus. Frågorna i *Tabell 1* och *2* har besvarats på en sex-gradig skala från *instämmer inte alls* (1) till *instämmer helt* (6).

Tabell 1 - The Five Forces - hög konkurrens i golfbranschen²⁸

De fem krafterna i The Five Forces	Hur väl stämmer följande påståenden in med din uppfattning?	Medelvärde (μ):	Standardavvikelse (SD):
Inträdesbarriär	Det är svårt för nya golfklubbar att etablera sig på golfmarknaden	4,21	1,28
Substitut	Konkurrens från andra aktiviteter (ex. jakt, gym, löpning, e-sport) är ett stort problem för golfbranschen	4,25	1,39
Leverantör	Det är svårt för golfklubbar att rekrytera meriterad banpersonal	3,46	1,41
Köpare	Golfbranschen har problem med låg beläggningsgrad	4,06	1,29
Rivalitet	Tillväxten i golfbranschen kommer att öka de kommande fem åren	4,02	1,03

Utmärkande för resultatet är hur substitut bedöms vara ett stort problem ($\mu = 4,25$). Resultatet hänger samman med Studie 1, där samtliga intervjupersoner gav anledning att tro att andra aktiviteter såsom jakt och gym utgör ett hot för golfbranschen. Å andra sidan är inträdesbarriärer ($\mu = 4,21$) något som tycks hindra nya aktörer från etablering, vilket talar för lägre rivalitet. Köpare uppskattar att beläggningsgraden är ett stort problem, vilket hänger samman med att tillväxten varit låg under en längre tid. Trots det är ändå respondenterna hoppfulla och uppskattar att tillväxten kommer att öka de kommande fem åren. Resultaten från Studie 1 i kombination med resultaten från Studie 2, ger oss ändå goda skäl att sammantaget anta tämligen hög konkurrens i golfbranschen.

²⁸ T-tester genomfördes för att undersöka om det förelåg någon signifikant skillnad i hur mer kommersiella respektive mindre kommersiella golfklubbar besvarade frågorna. Testerna uppvisade dock ingen signifikant skillnad (5 %), varför dessa inte särredovisas.

Tabell 2 - Ökad konkurrens bidrar till kommersiella drivkrafter²⁹

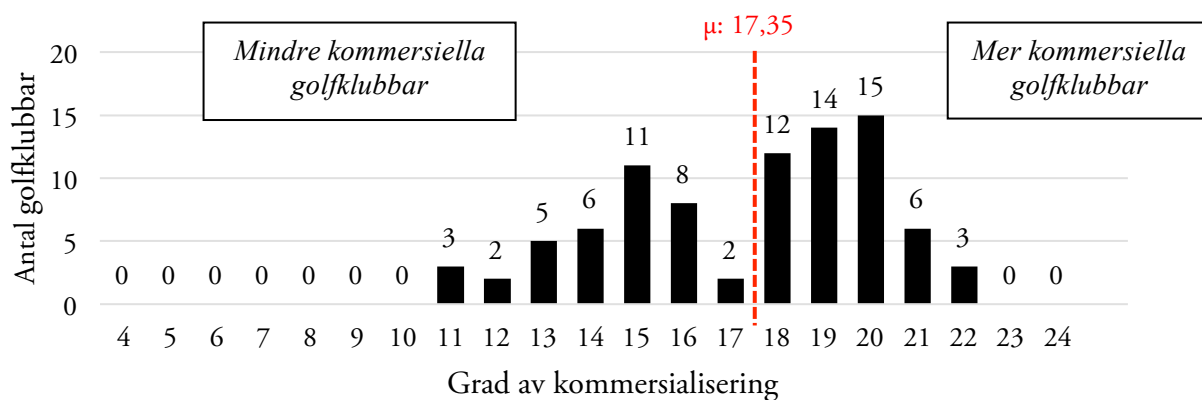
Hur väl stämmer följande påståenden in med din uppfattning?	μ	SD
Ökad konkurrens i golfbranschen leder till sökande efter nya konkurrensfördelar	4,98	0,89
Ökad konkurrens i golfbranschen leder till ökat fokus på lönsamhet	4,76	0,92
Ökad konkurrens i golfbranschen leder till att golfklubbar försöker locka greenfeegäster istället för nya medlemmar	3,60	1,14

Resultatet på frågorna ovan kring vad ökad konkurrens leder till är varierande, om än utmärkande. Resultatet på samtliga frågor överstiger medelvärdet $\mu = 3,5$, där ökad konkurrens har störst inverkan på *sökandet efter nya konkurrensfördelar* ($\mu = 4,98$), följt av *ökat fokus på lönsamhet* ($\mu = 4,76$). Ökad konkurrens hade minst inverkan på huruvida golfklubbar försöker *locka greenfeegäster istället för nya medlemmar* ($\mu = 3,60$). Som en förlängning på *Tabell 1*, visar således *Tabell 2* att kommersiella tendenser såsom *konkurrensfördelar* och *lönsamhet* till stor del kan förklaras av ökad konkurrens.

3.3.2 Kommersialiseringen i golfbranschen och golfklubbarnas karaktistika

Resultaten i *Tabell 2* visar hur den ökade konkurrensen ger upphov till kommersiella tendenser. Så till följdfrågan, hur utbredd är kommersialiseringen inom svensk golf? Håller Petersons (2002) resonemang att golfbranschen, i likhet med många andra idrotter, har en kommersiell karaktär? Resultatet presenteras i *Figur 4* på nästkommande sida:

Figur 4 - Fördelning av kommersialiseringsvariabeln



Tabell 3 - Karakteristika för kommersialiseringsvariabeln

	N	Min	Max	μ	SD
Grad av kommersialisering	87	11,00	23,00	17,35	2,93328

²⁹ I likhet med *Tabell 1* genomfördes t-tester för att undersöka om det förelåg någon signifikant skillnad i hur mer kommersiella respektive mindre kommersiella golfklubbar besvarade frågorna. Testerna uppvisade inte heller i detta fall någon signifikant skillnad (5 %), varför dessa inte särredovisas.

Resultaten visar att fördelningen av kommersialiseringsvariabeln har en naturlig uppdelning på mindre respektive mer kommersiella golfklubbar. Medelvärde uppgår till $\mu = 17,35$ på skalan 4-24 och fördelningen är således förskjuten något till höger för de 87 golfklubbarna som var föremål för analysen. Fördelningen bekräftar således den första delfrågeställningen: golfklubbar kan karakteriseras som kommersiella organisationer, om än i varierande grad. Nedan presenteras de två respektive grupperna av golfklubbar och dess karakteristika:

Tabell 4 - Karakteristika för mindre respektive mer kommersiella golfklubbar³⁰

Medlemsstatistik	Mindre kommersiella golfklubbar N: 37				Mer kommersiella golfklubbar N: 50				Totalt N: 87
	Max	Min	μ	SD	Max	Min	μ	SD	μ
Antal medlemmar ¹	2503	310	1149	462	4119	75	1352	848	1266
Antal juniorer ¹	365	22	124	72	462	2	147	99	137
Antal damjuniorer ¹	166	1	26	26	78	0	32	21	30
Antal herrjuniorer ¹	229	18	97	52	384	2	114	82	107
Månatliga tränings-tillfällen för juniorer ²	24	5	13	4	35	3	12	6	12
Årsavgift junior (kr) ²	2700	150	1325	581	3640	200	1615	852	1490
Årsavgift dam/herr (kr) ²	7600	1700	4871	984	10900	3500	5344	1373	5144
Omsättning (tkr) ²	41000	1000	8728	8168	40000	700	11601	8982	10385
LOK-stöd (kr) ³	166672	0	18933	27452	44472	0	14057	10768	16131

1=Källdata: GIT, 2=Källdata: Enkät, 3=Källdata: RF:s LOK-databas 2013

Tabell 5 - Karakteristika för mindre respektive mer kommersiella golfklubbar³¹

Beskrivning	Andel av mindre kommersiella golfklubbar	Andel av mer kommersiella golfklubbar
Driver golfrestaurangen i egen regi	72 %	81 %
Erbjuder boende	58 %	62 %
Tränaren erbjuder genom extern leverantör	63 %	51 %
Har strategi för hur sina juniorer ska utvecklas	92 %	84 %
Betalar ersättning till juniorer för tävlingsrepresentation	78 %	68 %
Äger marken som golfklubben är belägen på	33 %	41 %

Källdata: Enkät

³⁰ Vid tolkning av karakteristikan i *Tabell 4*: data innefattar bortfall på följande frågor för totalt 87 golfklubbar; Årsavgift Junior 5 bortfall; Årsavgift dam/herr 2 bortfall; Omsättning 8 bortfall.

³¹ Chi2-test genomfördes för att undersöka om det föreligger någon signifikant skillnad i hur mer kommersiella respektive mindre kommersiella golfklubbar besvarade frågorna. Testerna uppvisade dock ingen signifikant skillnad (5 %), varför dessa inte särredovisas.

Som framgår av *Tabell 4* ovan karakteriseras mer kommersiella golfklubbar av ett högre medlemsantal i samtliga kategorier. De har däremot lägre antal träningstillfällen för juniorer och högre avgifter för att bli medlem. Dessutom kan det utläsas tendenser av *Tabell 5* att mer kommersiella golfklubbar i allt högre grad driver golfrestaurangerna i egen regi och har i mindre grad en strategi för hur deras juniorer ska utvecklas. Värt att notera är också det faktum att mindre kommersiella golfklubbar i större utsträckning erbjuder tränare genom extern leverantör, vilket kan anses något motsägelsefullt i sammanhanget. Ingendera av skillnaderna i *Tabell 4* och *5* ovan är dock statistik säkerställda och ska därmed tolkas med försiktighet. Som ett komplement till data presenterad i tabellerna, kan även karakteristika kring huruvida golfklubbarna i studien tillämpar spelrätter/insatser/depositioner³² redovisas. Av de mindre kommersiella golfklubbarna (N: 37), tillämpade 18 stycken någon form av insats, med ett medelvärde om 3477 kr³³. På motsvarande sätt för mer kommersiella golfklubbarna (N: 50), tillämpade 30 stycken någon form av insats, med ett medelvärde om 7127 kr. Det genomsnittliga värdet för samtliga golfklubbar var 5228 kr. Med andra ord tillämpar ungefär hälften av de undersökta golfklubbarna någon form av insats, där de kommersiella golfklubbarnas insats är mer än dubbelt så hög. I likhet med övriga karakteristika kan inte heller denna skillnad uppvisa någon signifikans.

3.3.3 Affärsmässig framgång

I de kommande tre avsnitten om; kommunikation, varumärkeskänedom och prisdiskriminering, behandlas förekomsten av affärsmässiga samband mellan mer respektive mindre kommersiella golfklubbar.

Kommunikation

Bovinet & Bovinet (2004) menade att de idrottsklubbar som på ett precist och effektivt sätt kommunicerade med sina kunder, också hade en förmåga att attrahera dessa, trots att klubben inte presterade idrottsligt. Därför undersöktes huruvida mer kommersiella golfklubbar använder sina kommunikationskanaler i större utsträckning än mindre kommersiella golfklubbar för att rekrytera medlemmar. Frågan besvarades på en sex-gradig skala från inte alls (1) till i mycket hög grad (6). Resultatet presenteras på nästkommande sida.

³² Spelrätter/insatser/depositioner utgör olika typer av finansieringslösningar som tillämpas av golfklubbar, där golfspelaren köper alternativt lånar vad som kan betraktas som nyttjanderätter i olika former (SGF 2015 g).

³³ I vissa fall angav respondenten två skilda belopp, där det ena motsvarade det utställda värdet, och det andra marknadsvärdet. I de fall respondenten angav två belopp valdes marknadsvärdet, då detta är det senast aktuella värdet och därmed ger den mest rättvisande bilden.

Tabell 6 – Medelvärdesjämförelse av kommunikation

Variabel	Mindre kommersiella golfklubbar μ (SD)	Mer kommersiella golfklubbar μ (SD)	Differens	Signifikans
Sociala medier	4,03 (1,48)	4,72 (1,12)	0,69	0,020*
Dagstidningar	2,73 (1,38)	2,86 (1,25)	0,13	0,662
Radio och TV	1,70 (1,22)	2,16 (1,62)	0,46	0,137
Branschmagasin	2,08 (1,06)	2,88 (1,48)	0,80	0,005**
Hemsida/Webbplats	5,22 (1,10)	5,56 (0,64)	0,34	0,097
Internationell media	1,30 (0,52)	1,88 (1,42)	0,58	0,010*

**P<0,01, *P<0,05. Källdata: Enkät

Som redovisas i *Tabell 6* ovan uppvisades signifikanta skillnader i hur mer kommersiella golfklubbar var mer benägna att använda *sociala medier*, *branschmagasin* och *internationell media* än mindre kommersiella golfklubbar. Det konstaterades också att övriga kommunikationskanaler används i högre utsträckning av mer kommersiella golfklubbar, dock utan signifikans. Resultatet av hypotesprövningen blev som följer av nästa sida.

H1a: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via sociala medier **Empiriskt stöd finns**

H1b: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via dagstidningar **Empiriskt stöd saknas**

H1c: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via radio och TV **Empiriskt stöd saknas**

H1d: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via branschmagasin **Empiriskt stöd finns**

H1e: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via hemsida/webbplats **Empiriskt stöd saknas**

H1f: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via internationell media **Empiriskt stöd finns**

Varumärkeskännedom

Sports based marketing, ett sätt för företag att inom en viss idrott marknadsföra sina egna produkter/tjänster genom välkända profiler som associeras med sporten (Fullerton & Merz 2008). Mot den bakgrunden undersöktes huruvida mer kommersiella golfklubbar, anser att det är viktigare för golfklubbens varumärke att; ha välkända krögare, ha välkända juniorer, ha välkända elitspelare, ha välkända tränare. Frågorna besvarades på en sex-gradig skala från absolut inte viktigt (1) till absolut viktigt (6). Resultatet redovisas på nästkommande sida.

Tabell 7 – Medelvärdesjämförelser av varumärkeskännedom

Variabel	Mindre kommersiella golfklubbar μ (SD)	Mer kommersiella golfklubbar μ (SD)	Differens	Signifikans
Välkända krögare	4,00 (1,546)	4,18 (1,548)	0,18	0,593
Välkända juniorer	3,43 (1,281)	3,64 (1,306)	0,21	0,461
Välkända elitspelare	3,05 (1,332)	3,56 (1,473)	0,51	0,098
Välkända tränare	3,49 (1,367)	4,32 (1,362)	0,83	0,005**

**P<0,01. Källdata: Enkät

Som redovisas i *Tabell 7* ovan föreligger en skillnad i medelvärde mellan samtliga variabler. Dock är det endast välkända tränare som är signifikant ($\mu = 4,32$ motsatt $\mu=3,49$) vilket får anses som ett utmärkande resultat. Välkända elitspelare uppvisade en skillnad på $\mu = 3,56$ i jämförelse med $\mu=3,05$. Den skillnaden är dock inte signifikant på 5 %, om än nära. Således leder resultaten till att följande utfall i hypotesprövningen:

H2a: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända krögare **Empiriskt stöd saknas**

H2b: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända juniorspelare **Empiriskt stöd saknas**

H2c: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända elitspelare **Empiriskt stöd saknas**

H2d: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända tränare **Empiriskt stöd finns**

Prisdiskriminering

Revenue management - att maximera värdet av respektive utövare när de väl är på plats (Kimes 2000), torde ligga i kommersiella golfklubbars intresse. Av den anledningen undersöktes huruvida mer kommersiella golfklubbar i större utsträckning använder third degree price discrimination enligt Shmanske (2004). Med andra ord om de använder differentierad prissättning för olika tidpunkter och åldersgrupper. Frågorna om vad som avgör hur stor avgiften för greenfee är, besvarades på en sex-gradig skala från inte alls (1) till i mycket hög grad (6). Nedan redovisas resultatet:

Tabell 8 – Medelvärdesjämförelser av prisdiskriminering

Variabel	Mindre kommersiella golfklubbar μ (SD)	Mer kommersiella golfklubbar μ (SD)	Differens	Signifikans
Spelarens ålder	5,31 (0,963)	5,12 (0,963)	-0,19	0,472
Tid på säsongen	4,37 (1,664)	4,88 (1,285)	0,51	0,137
Tid på dagen	2,74 (1,975)	3,27 (1,923)	0,53	0,231

Källdata: Enkät

Som framgår av *Tabell 8* förekommer en skillnad i medelvärden. Mer kommersiella golfklubbar använder prisdiskriminering i högre grad utifrån *tid på säsongen*, $\mu = 4,88$ motsatt $\mu = 4,37$, samt utifrån *tid på dagen*, $\mu = 3,27$ motsatt $\mu = 2,74$. Skillnaderna är dock inte signifikanta. En möjlig orsak till att resultaten inte uppvisar någon signifikans kan vara att en viss grad av prisdiskriminering anses vedertagen i branschen. Med andra ord skiljer sig inte prisdifferentieringen i någon större utsträckning mellan golfklubbarna, och hypotesprövningen ger följande utfall:

H3a: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på spelarens ålder **Empiriskt stöd saknas**

H3b: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på tiden på säsongen **Empiriskt stöd saknas**

H3c: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på tiden på dygnet **Empiriskt stöd saknas**

3.3.4 Idrottslig framgång

I avsnitten nedan om framgångsfaktorer och framgångsindikatorer, behandlas förekomsten av idrottsliga samband mellan mer respektive mindre kommersiella golfklubbar.

Framgångsfaktorer

Enligt Einarssons (2012) studier på idrottsföreningar är det bland annat framgångsfaktorerna; gemenskap, omvärldskontakter och ekonomiskt resultat, som anses vara viktiga förutsättningar för att en idrottsförening ska nå framgång. Mot den bakgrunden söktes undersöka huruvida mer kommersiella golfklubbar presterar bättre i termer av framgångsfaktorer. Frågan avseende golfklubbens gemenskap besvarades på en sex-gradig skala från stämmer absolut (1) till stämmer absolut inte (6). Frågan avseende omvärldskontakter besvarades på en skala 0-8 där antalet omvärldskontakter gav lika många poäng. Ekonomiskt resultat besvarades på kontinuerlig skala. Resultatet blev följande:

Tabell 9 – Medelvärdesjämförelse av framgångsfaktorer

Variabel	Mindre kommersiella golfklubbar μ (SD)	Mer kommersiella golfklubbar μ (SD)	Differens	Signifikans
Gemenskap	4,70 (1,244)	4,82 (1,155)	0,12	0,655
Omvärldskontakter	3,94 (1,2681)	4,32 (1,6956)	0,38	0,242
Ekonomiskt resultat (tkr)	191,23 (376,9)	-0,22 (776,17)	-192,45	0,152

Källdata: Enkät

Som *Tabell 9* redovisar har mer kommersiella golfklubbar en något större *gemenskap* ($\mu = 4,82$ motsatt $\mu=4,70$), samt fler *omvärldskontakter* ($\mu = 4,32$ motsatt $\mu=3,94$). Dessa skillnader är dock inte signifikanta. Skillnaden i ekonomiskt resultat är den omvända sett till förväntningarna, där mer kommersiella golfklubbar redovisar ett medelvärde om $\mu = -0,22$, i jämförelse med mindre

kommersiella golfklubbar med medelvärde $\mu=191,23$. Inte heller den skillnaden är signifikant. Därmed saknas stöd för samtliga hypoteser avseende framgångsfaktorer enligt följande:

H4a: Mer kommersiella golfklubbar har större gemenskap **Empiriskt stöd saknas**

H4b: Mer kommersiella golfklubbar har fler omvärldskontakter **Empiriskt stöd saknas**

H4c: Mer kommersiella golfklubbar har bättre ekonomiskt resultat **Empiriskt stöd saknas**

Framgångsindikatorer

Utöver framgångsfaktorerna ovan, avsågs också att undersöka huruvida kommersialisering samverkar med det som enligt Einarsson (2012) definierar som framgångsindikatorer inom idrottsföreningar. Framgångsindikatorerna utgjordes av *antalet juniorer* och *medlemmar*, vilket respondenterna besvarade i enkäten. *Ranking på junior-* och *klubbnivå* utgjordes av sekundärdata. T-tester utfördes och resultatet blev som följer:

Tabell 10 – Medelvärdesjämförelse av framgångsindikatorer

Variabel	Mindre kommersiella golfklubbar μ (SD)	Mer kommersiella golfklubbar μ (SD)	Differens	Signifikans
Antal medlemmar	1149,13 (462,94)	1352,28 (848,53)	203,15	0,157
Ranking av junior	15,58 (21,07)	36,93 (53,79)	21,35	0,013*
Ranking av klubb	49,70 (74,31)	90,74 (133,62)	41,04	0,072

*P <0,05. Källdata: Enkät

Som kan utläsas av *Tabell 10* uppvisar mer kommersiella golfklubbar ett högre medelvärde i *antalet medlemmar* än mindre kommersiella golfklubbar ($\mu = 1352,28$ motsatt $\mu=1149,13$). Dock föreligger ingen signifikant skillnad mellan de två grupperna. Å andra sidan kan av tabellen utläsas att mer kommersiella golfklubbar har en signifikant högre *ranking på juniornivå* ($\mu = 36,93$ motsatt $\mu=15,58$), vilket rimligen bör anses vara ett klart utmärkande resultat. Därutöver kan det konstateras att mer kommersiella golfklubbar har en högre *ranking på klubbnivå* ($\mu = 90,74$ motsatt $\mu=49,70$). På klubbnivå är dock inte skillnaden signifikant, om än nära. Resultaten ger följande utfall i hypotesprövningen:

H5a: Mer kommersiella golfklubbar har fler medlemmar **Empiriskt stöd saknas**

H5b: Mer kommersiella golfklubbar har bättre ranking på juniornivå **Empiriskt stöd finns**

H5c: Mer kommersiella golfklubbar har bättre ranking på klubbnivå **Empiriskt stöd saknas**

3.3.5 Övrig forskningsfråga

Nedan redovisas den korrelationsanalys, i vilken den öppna forskningsfrågan tillika tredje delfrågeställningen besvaras: Vilka faktorer samverkar med hög idrottslig ranking? Korrelationskoefficienterna redovisas för *ranking* på *junior*- samt *klubbnivå* enligt Cohens (1988) format; där >0.5 är *large*, 0.5-0.3 är *moderate*, 0.3-0.1 är *small*, och <0.1 är *trivial*.

Tabell 11 – Korrelationsanalys

Variabel	Ranking på klubbnivå	Ranking på juniornivå	μ (SD)
Antal juniorträningar per månad ²	0,072	0,098	13,1 (9,9)
Antal samarbeten²	0,271**	0,263**	3,95 (1,71)
Antalet ideella ledare i juniorverksamheten²	0,437**	0,351**	5,8 (5,1)
Antalet ideellt aktiva medlemmar²	0,406**	0,312**	31,7 (36,6)
Antalet juniormedlemmar¹	0,513**	0,505**	137,6 (93,0)
Antalet totala medlemmar¹	0,569**	0,502**	1255,3 (704,6)
Antalet tränare i juniorverksamhet²	0,432**	0,378**	1,95 (1,23)
Avstånd till kollektivtrafik (meter) ²	-0,042	-0,039	629 (957)
Beviljat LOK-stöd (kr) ³	-0,005	0,021	15881,2 (21567,4)
Budget för elitverksamhet (tkr)²	0,673**	0,646**	50,6 (87,1)
Budget för juniorverksamhet (tkr)²	0,369**	0,315**	118,1 (153,6)
Deltagartillfällen LOK ⁴	-0,021	-0,016	1361,4 (2427,8)
Ledartillfällen LOK ⁴	0,001	-0,004	278,1 (506,6)

**P<0,01. 1=Källdata: GIT, 2=Källdata: Enkät, 3=Källdata: RF:s LOK-databas 2013

Som framgår av *Tabell 11* korrelerar *antalet juniormedlemmar*, *medlemmar*, och *elitbudget* på nivån *large* med såväl ranking på klubb- som juniornivå. Resultaten är signifikanta på 1 % signifikansnivå. *Budgeten för juniorer*, *antalet ideellt aktiva medlemmar*, *antalet tränare* och *antalet ideella ledare i juniorverksamheten* korrelerar på nivån *moderate* med ranking på såväl klubb- som juniornivå, även dessa på 1 % signifikansnivå. *Antalet samarbeten* korrelerar på nivån *small* med ranking på klubb- och juniornivå, likaså det på 1 % signifikansnivå.

3.3.6 Sammanställning av hypotestester

Hypoteser	Empiriskt stöd
H1a: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via sociala medier	Finns
H1b: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via dagstidningar	Saknas
H1c: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via radio och TV	Saknas
H1d: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via branschmagasin	Finns
H1e: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via hemsida/webbplats	Saknas
H1f: Mer kommersiella golfklubbar kommunicerar i större utsträckning med sina kunder via internationell media	Finns
H2a: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända krögare	Saknas
H2b: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända juniorspelare	Saknas
H2b: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända elitspelare	Saknas
H2b: Mer kommersiella golfklubbar anser det viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända tränare	Finns
H3a: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på spelarens ålder	Saknas
H3b: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på tiden på säsongen	Saknas
H3c: Mer kommersiella golfklubbar tillämpar i större utsträckning prisdiskriminering med avseende på tiden på dygnet	Saknas
H4a: Mer kommersiella klubbar har större gemenskap	Saknas
H4b: Mer kommersiella klubbar har fler omvärldskontakter	Saknas
H4c: Mer kommersiella klubbar har bättre ekonomiskt resultat	Saknas
H5c: Mer kommersiella golfklubbar har fler medlemmar	Saknas
H5b: Mer kommersiella golfklubbar har bättre ranking på juniornivå	Finns
H5b: Mer kommersiella golfklubbar har bättre ranking på klubbnivå	Saknas

4. Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt kommer resultaten från Studie 1 och 2 att klargöras, tolkas och diskuteras utifrån studiernas syfte samt teorier och tidigare forskning. Diskussionen innefattar även slutsatser och de implikationer dessa kan få, samt vad framtida studier på området lämpligen bör utforska.

4.1 Golfklubbar är att anse som kommersiella organisationer

Som framgår av resultaten från djupintervjuerna i Studie 1 (avsnitt 2.3.1 och 2.3.2) är den svenska golfbranschen under press. Konkurrensen är ett resultat av flertalet påverkande faktorer. Faktorer som enligt studien primärt utgörs av starka substitut, kraftigt negativ tillväxt och relativt höga utträdesbarriärer. Det är också ett resultat av ett flyktigt medlemsbeteende, där medlemmar i större utsträckning värderar spel på olika banor, snarare än den hemmavarande golfklubben. Detta trots att omkring hälften av de undersökta golfklubbarna i Studie 2 tillämpar någon form av insats från medlemmarna, vilket kan anses utgöra en markant inläsningseffekt som motarbetar just detta. Den empiriska valideringen av dessa faktorer bekräftades delvis i Studie 2. Respondenterna uppgav visserligen att till golfklubbarnas fördel är inträdesbarriärerna höga och kompetens i form av banpersonal relativt lätt att rekrytera. Men även här bekräftades empiriskt att substituten är starka och att den låga beläggningsgraden är ett problem.

Så, vad innebär den ökade konkurrensen i golfbranschen? Av avsnitt 3.3.1 framgår hur respondenterna lägger stort fokus på konkurrensfördelar och lönsamhet när konkurrensen ökar. Indikationer som påvisar att konkurrensen är, åtminstone delvis, en stor förklaringsfaktor till golfklubbars kommersiella fokus. Vidare redogör Studie 2 också för hur utbredd kommersialiseringen av svenska golfklubbar är. Resultatet är tydligt, kommersialisering bland svenska golfklubbar är regel snarare än undantag, vilket fördelningen i *Figur 4* (avsnitt 3.3.2) är ett bevis på. Slacks (2004) och Peterssons (2002) teorier om hur det kommersiella intresset inom sport är stort och tilltagande, tycks således också vara uppfyllda även inom ramen för svensk golf.

Sammantaget har resultaten ovan, i enlighet med det explorativa syftet, skapat en förståelse för hur den ökade konkurrensen inom golfbranschen samverkar med kommersiella motiv. Vidare kan resultaten med goda grunder besvara den första delfrågeställningen med slutsatsen: svenska golfklubbar är att karakterisera som kommersiella organisationer.

4.2 Graden av kommersialisering samverkar med kommunikation, varumärkeskännedom och ranking på juniornivå

Som kunde konstateras i Studie 1 är kommersialiseringen inom golfbranschen utbredd, delvis på grund av en relativt hög konkurrens. Det leder oss in på den andra delfrågeställningen: Hur samverkar golfklubbars kommersiella strategier med affärsmässig respektive idrottslig framgång? Resultaten i Studie 2 visar att graden av kommersialisering samverkar med affärsmässig framgång i termer av kommunikation och varumärkeskännedom, medan prisdiskriminering inte uppvisar något signifikant samband. Rent konkret använder mer kommersiella golfklubbar kommunikationskanalerna sociala medier, branschmagasin och internationell media, i större utsträckning än de mindre kommersiella golfklubbarna. Vidare anser mer kommersiella golfklubbar att det är viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända tränare. Slutligen visar också resultaten i Studie 2 att graden av kommersialisering samverkar med idrottslig framgång i termer av ranking på juniornivå. Syftet med Studie 2, att empiriskt undersöka vilka samband kommersiella strategier på golfklubbar har med affärsmässig och idrottslig framgång, är således uppfyllt. Vidare kan detta resultat med fördel ses som en utgångspunkt för golfklubbars strategiska arbete med såväl affärsmässiga som idrottsliga målsättningar.

Resultaten vad gäller hur golfklubbarna kommunicerar, är i linje med den forskning som Bovinet & Bovinet (2004) redovisar. En studie, som i korthet innebär att idrottsföreningar som på ett precist och effektivt sätt kommunicerar med sina kunder, också har en bättre förmåga att attrahera dessa, i förhållande till de idrottsföreningar som inte gör det. Studie 2 indikerar, även om resultaten i *Tabell 4* (avsnitt 3.3.2) inte är signifikanta, att mer kommersiella golfklubbar i större utsträckning har fler medlemmar och även debiterar högre årsavgifter. Något som ger en antydning att den tidigare forskningen av Bovinet & Bovinet (2004) är applicerbar även i golfsammanhang. Som också kunde konstateras ovan, anser mer kommersiella golfklubbar att det är viktigare för golfklubbens varumärke att förknippas med välkända tränare. En strategi att stärka varumärket som även den är i linje med teorin kring Sport based marketing av Fullerton & Merz (2008). Det faktum att varumärket kan anses utgöra den enskilt viktigaste tillgången för kommersiella företag (Lindemann 2004), gör att likheterna mellan dessa och mer kommersiella golfklubbar kan anses vara stor. Något som ytterligare stärker slutsatsen i Studie 1, att svenska golfklubbar är att karakterisera som kommersiella organisationer. Värt att notera är också det faktum att det inte föreligger någon signifikant skillnad mellan de två grupperingarna avseende prisdiskriminering. Som resultatet tyder på (*Tabell 8*) följer prissättningen bland svenska golfklubbar vissa normer. Att exempelvis differentiera priset baserat på spelarens ålder

och tid på säsongen är något som används i stor utsträckning, vilket delvis kan förklara likheterna mellan grupperna avseende prisdiskriminering.

Vad gäller hur graden av kommersialisering samverkar med idrottslig framgång, fann vi i Studie 2 att det förelåg signifikanta samband med ranking på juniornivå. Även ranking på klubbnivå tycks samverka, dock inte på 5 % signifikansnivå. Med andra ord kan observeras en tydlig koppling mellan kommersialisering och ranking. Den naturliga följdfrågan blir: vad beror detta på? Att besvara frågan fullt ut ligger visserligen utanför ramarna för denna uppsats. Men sett till karaktistikan för mindre respektive mer kommersiella golfklubbar i *Tabell 4*, kan det konstateras att den senare gruppen har fler juniorer, vilket åtminstone delvis kan vara en förklaringsfaktor sett till resultatet av korrelationsanalysen i *Tabell 11*. Ett resultat som tydligt påvisar att antalet juniorer korrelerar starkt med ranking på juniornivå.

Sammantaget föreligger det såväl affärsmässiga som idrottsliga samband med kommersialisering bland svenska golfklubbar. Mot den bakgrunden kan således den andra delfrågeställningen bekräftas med slutsatsen: svenska golfklubbars kommersiella strategier samverkar, om än på enskilda variabler, med såväl affärsmässig som idrottslig framgång.

4.3 Övrig forskningsfråga - Bredd är en förutsättning för topp

Slutligen syftade denna studie till att undersöka vilka strategiska vägval golfklubben bör göra om den har för avsikt att nå idrottslig framgång i termer av ranking. Det korta svaret på frågan, av resultatet i *Tabell 11* att döma, är att bredd är en förutsättning för topp. Med andra ord, om golfklubben strävar efter att ge juniorer och elitspelare bästa möjliga förutsättningar, bör den se till att ha många aktiva spelare. Antalet junior och elitspelare, budgeten för dessa spelare, samt antalet tränare och ideella ledare är nämligen det som visar sig ha den starkaste korrelationen med en golfklubbs ranking. Exakt vad som orsakar dessa faktorerers betydelse ligger inte inom ramen för denna uppsats, men en kort reflektion är motiverad. Att antalet juniorer och elitspelare har starka samband med en golfklubbs ranking är föga förvånande. Desto fler aktiva spelare, desto större är sannolikheten att några lyckas väl. Aspekter som att ett större antal spelare motiverar varandra och att det uppstår sociala anknytningar, spelar troligen också en avgörande roll. Vidare är det intressant att se hur budgeten korrelerar starkt med rankingen. Är rankingen ett resultat av en omfattande satsning på spelarna? Eller möjligtvis det omvända, att de bästa spelarna lockas, alternativt rekryteras, av golfklubbarna med störst budget? För att besvara dessa frågor krävs ytterligare studier. Men det är värt att reflektera över tanken att spelarnas budgetar i stor utsträckning utgör viktiga förutsättningar för en idrottslig satsning. Slutligen är det

heller inte speciellt förvånande att antalet tränare och ledare korrelerar starkt med rankingen. Fler tränare och ledare gör det möjligt för såväl juniorer som elitspelare att i större utsträckning få återkoppling på sin träning och tävling, samtidigt som det är grundläggande för att skapa en stark gruppkultur (Forsberg 2011). Sammantaget kan den tredje och sista delfrågeställningen besvaras med slutsatsen: antalet junior- och elitspelare, budgeten för dessa spelare, samt antalet tränare och ideella ledare, samverkar med en hög idrottslig ranking.

4.4 Implikationer

Denna uppsats har bidragit med empiriska resultat och insikter kring hur kommersialisering har tagit sig uttryck inom svensk golf. Uppsatsen har också påvisat vad som, åtminstone delvis, ligger till grund för den kommersiella utvecklingen - ökad konkurrens. Implikationerna av det skapar, i enlighet med uppsatsens inledande och explorativa syfte, en förståelse för det forskningsmässiga tomrum som funnits kring svensk golfs utveckling i termer av kommersialisering. Vidare påvisar uppsatsens resultat vad som kan tolkas som motiv till denna kommersialisering i termer av affärsmässig och idrottslig framgång. Implikationerna av det visar att den kommersiella utvecklingen inte uteslutande kan kopplas till enbart affärsmässiga eller idrottsliga motiv, utan de båda i kombination. En viktig ståndpunkt i samhällsdebatten kring kommersialiseringens påverkan inom specifikt svensk golf, men kanske även övriga idrotter.

Bortsett från kommersialisering påvisar resultatet hur golfklubbar idag utformar sina strategier. Implikationerna av det utmynnar, i enlighet med uppsatsens andra syfte, i en god utgångspunkt för klubbchefer och andra ledande befattningshavare när dessa ämnar sätta nya strategiska riktlinjer. Resultatet skapar också underlag för golfklubbar att positionera sig mot övriga marknaden. Samtidigt som det kan ge tydliga indikationer på om en enskild golfklubb har en särskiljande strategi i förhållande till övriga golfklubbar. Med ett marknadsföringsperspektiv ger således resultatet implikationer i termer av en strategisk utgångspunkt, och golfklubbar kan med fördel relatera sina egna strategier till övriga golfklubbars. Bör exempelvis golfklubben i större utsträckning kommunicera med sina kunder genom sociala medier? Hur kan golfklubbens stärka sin varumärkeskännedom? Och används prisdiskriminering i tillräckligt stor omfattning för att maximera intäkterna?

Slutligen framlägger uppsatsen bevis för vad som i störst utsträckning samverkar med hög idrottslig ranking. Implikationerna av det är att golfklubbar som avser satsa på junior- och elitverksamhet, på ett mer kostnadseffektivt sätt kan fördela resurser. Resurser som enligt uppsatsens resultat bör riktas mot rekrytering av spelare samt att ge dessa bättre ekonomiska förutsättningar i termer av budget. Och för

de golfklubbar som av någon anledning trodde att närheten till lokaltrafik var av stor betydelse för ranking, tänk om.

4.5 Begränsningar och kritik

I likhet med annan akademisk forskning, har även denna uppsats begränsningar som gör att resultatet kan betraktas som missvisande. Inledningsvis ger uppsatsen endast en statisk ögonblicksbild av situationen, och tar således inte några kausala samband i beaktan. Alternativet hade varit att samla in data från golfklubbar i två tidsperioder för jämförelse. En möjlighet som inte fanns på grund av begränsad historisk data, samt en avgränsad tid för uppsatsens framställning. Således hade det heller inte varit till hjälp om sekundärdata i termer av ranking hade insamlats från tidigare tidsperioder än ett år. Vad gäller tidsperspektivet är det också av vikt att ta hänsyn till att en golfklubbs affärsmässiga och idrottsliga framgång idag, troligen avspeglas av golfklubbens verksamhet för 5-10 år sedan. Även på det området skapar den statiska ögonblicksbilden svårigheter. Det finns också en problematik i att definitionen av kommersialisering inte är tillräckligt precis för att utmärka skillnader mellan klubbar. Risken med definitionen är också att resultatet inte blir tillräckligt generaliserbart, då kommersialisering i golfsammanhang inte nödvändigtvis avspeglar kommersialisering i andra idrottsliga sammanhang. Vidare finns en problematik i att subjektiva bedömningar från respondenterna snedvrider bilden av en golfklubbs faktiska förhållanden, och således inte blir generaliserbara i ett större sammanhang. Samtidigt som svarsfrekvensen om 26,5 % kan anses uppnå en acceptabel nivå, vore det likväl önskvärt att nå en ännu högre svarsfrekvens för ökad generaliserbarhet. Slutligen kan urvalet av fem klubbchefer/ordföranden anses otillräckligt trots att avsikten i Studie 1 endast var att explorativt skapa förståelse.

4.6 Framtida forskning

Som presenterades i uppsatsens introduktion, finns tidigare forskning kring kommersialisering av idrott i allmänhet. Vad gäller kommersialisering inom golf i synnerhet, är forskningen däremot mer begränsad. Med hänsyn till de begränsningar som denna uppsats har haft, de resultat och den kritik som presenterats, lyfts nedan fram aspekter för framtida forskare.

Inledningsvis bedöms det lämpligt att genomföra en studie med ett longitudinellt perspektiv, och därmed samla empiri från två skilda tidsperioder. Detta för att undersöka eventuella kausala samband mellan kommersialisering och affärsmässig samt idrottslig framgång. På motsvarande sätt vore det även av intresse att kausalt undersöka vilka framgångsfaktorer och framgångsindikatorer som visar sig avgörande för en golfklubbs idrottsliga framgång. I det sammanhanget hade det varit fördelaktigt att

återkoppla på denna uppsats, med samma definition av kommersialisering, för att smidigare undersöka kausaliteten. Motsatsvis hade det varit tänkvärt att undersöka andra definitioner av kommersialisering. Det må hända att definitionen inte är lämplig i sammanhanget och således att resultatet inte avspeglar verkligheten på ett rättvisande sätt.

Slutligen rekommenderas framtida forskare att undersöka golfbolag specifikt, som enbart sett till associationsformen kan anses vara synnerligen kommersiella. Förslagsvis jämförs dessa med motsatsen - golfklubbar som inte bedriver, hela eller delar av sin verksamhet, i aktiebolagsform. Detta är särskilt tillämpligt då "SGF är ensamt i den svenska idrottsfamiljen om att ha öppnat upp för idrott i verklig bolagsform, och inte enbart som 51 % - bolag" (Bengtsson 2015). Anledningen till att inte det var utgångspunkten i denna uppsats, hade sin förklaring i att golfbolagen är få till antalet, och att en kvantitativ metod därmed med stor sannolikhet inte hade gett något signifikant resultat. I takt med att golfbolagen blir allt fler, skapar det däremot framtida möjligheter att även kvantitativt undersöka hur dessa särskiljer sig.

6. Referenser

Tryckta källor:

- Ahrne, G. & Svensson, P. 2011, in *Handbok i kvalitativa metoder* Liber, Malmö, pp. 36.
- Bryman, A. & Bell, E. 2007, *Busniess research methods*, 2nd edn, Oxford univeristy Press Inc., New York.
- Chandler, A. in Chemawat, P. 2004, "The Origins of Strategy", *Strategy and the Business Landscape*, 2nd edn, Pearson edition, New Jersey.
- Cohen, J. 1988, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sucess*, 2nd edn, Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Dahlgren, L.E., Gillström K. & Hasting, P. 1992, *Outsourcing - att hitta rätt partner*, Studentlitteratur, Lund.
- Goolsbee, A., Levit, S. & Syverson, C. 2013, "Markets and Prices" in *Microeconomics*, 1st edn, Worth Publishers, New York, pp. 395.
- Johansson, S. 2014, *Associationsrätten, En introduktion*, 5th edn, Svante Johansson och Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 2nd edn, Studentlitteratur AB, Lund.
- Malhotra, N.K. 2004, *Marketing Research: An applied Orientation*, 4th edn, Prentice Hall, Saddle River.
- Norberg, J. & Redelius, K. 2012, "Idrotten och kommersen. Marknaden som hot eller möjlighet?" in *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel.*, ed. Wijkström, F. European civil society press, Stockholm, pp. 175.
- Peterson, T. 2002, "En allt allvarigare lek. Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering 1967-2002" in *Ett idrottssekel - Riksidrottsförbundet 1903-2003*, Informationsförlaget, Stockholm, pp. 397.
- Shmanske, S. 2004, *Golfonomics*, 1st edn, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.
- Söderlund, M. 2005, *Mätningar och mått - i marknadsundersökarens värld*, Liber AB, Malmö.
- Trost, J. 2003, *Kvalitativa Intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.
- Wijkström, F. 2012, "Hybrider i civilsamhället", *Civilsamhället i samhällskontraktet – En antologi om vad som står på spel*, European Civil Society Press, Stockholm
- Wijkström, F. & Lundström, T. 2002, *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*, Sober Förlag, Stockholm, pp. 1-16.

Digitala källor:

Andrews, D.L. 2004, "Sport in the late capitalist moment", in *The Commercialisation of Sport*, ed. Slack, T. Routledge, New York.

Blomkvist, F. och Blomkvist, P. 2014, *Idrottsföreningars finansiella prestation*, Södertörns Högskola.

Bovinet, J. & Bovinet, J. 2004, "Customer communication in professional sport (MLB, NFL, NHL, NBA): Looking for improvement five years later", *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 9.

Business Dictionary 2015, Available:

<http://www.businessdictionary.com/definition/substitute-goods.html#ixzz3a7jGJpkr> [2015, 03/27]

Christiansen, T., Elofsson, J., Pagels, J. & Sundgren, F. 2007, *Från förening till företag - sportslig kontra ekonomisk framgång*, Lunds Universitet.

Dobbs, M.E. 2014, "Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates ", vol. 24, pp. 37.

Einarsson, T. 2012, *Den framgångsrika idrottsföreningen – reflektioner från fokusgruppssamtal om framgång*, Riksidrottsförbundet.

Enjolras, B. 2002, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", vol. 31, pp. 352-376.

Forsberg, M. 2011, *Klubbmiljöns betydelse för att fostra elitpelare i golf*, Gymnastik- och idrottshögskolan, Available: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:528202/FULLTEXT01.pdf> [2015, 4/27].

Fullerton, S. & Merz, G.R. 2008, "The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework", vol. 17, pp. 90.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 1967, *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, New York.

Håkansson, G. 2015 a, *Lönsamhet sökes*. Available: <http://www.golf.se/SGF/Media/Golf-Affarer1/Ledare/Lonsamhet-sokes/> [2015, 1/27].

Håkansson, G. 2015 b, *Outsourcing med risker*. Available: <http://www.golf.se/SGF/Media/Golf-Affarer1/Ledare/Outsourcing-med-risker/> [2015, 1/27].

Houlihan, B. 2003, "The impact of Commersilaisation" in *Sport and Society: A student introduction*, 1st edn, SAGE Publications Ltd, London, pp. 163.

IEG 2014, *MLB Sponsorship Revenue Totalt \$695 Million in 2014*, Available: [http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/MLB-Sponsorship-Revenue-Totals-\\$695-Million-In-201.aspx](http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/MLB-Sponsorship-Revenue-Totals-$695-Million-In-201.aspx) [2015, 4/21].

Investopedia 2015, *Six Forces Model*, Available:

<http://www.investopedia.com/terms/s/six-forces-model.asp> [2015, 4/2].

- Johnson, M.J. & Summers, J. 2005, "Sports Marketing", pp. 28.
- Kimes, S.E. & Cross, R.G. 1997, "Revenue Management", pp. 348.
- Kimes, S.E. 2000, "Revenue Management on the Links", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, no. 1, pp. 120.
- Lange, F., Selander, S & Aberg, C. 2003, "When weaker brands prevail", *The Journal of Product and Brand Management*, vol. 12, no. 1, pp. 6-19.
- Lindemann J. 2004, "Brand Valuation - A Chapter from Brands and Branding", *An Economist Book*, Profile Books Ltd, London, e-bok.
- MacQueen, J.B. 1967, "Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations", *Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability*, Vol. 1, pp. 281-297.
- Masteralexis, L., Barr, C. och Hums, M. 2012, *Principles and practise of sports management*, 4th edn, Higher Education, e-bok.
- Porter, M.E. 1979, "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E. 2008, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*.
- RF 2012, *IdrottsAB-utredningen: Utredningen om ägandet i IdrottsAB*.
- RF 2014, *RF och svensk idrott*. Available: <http://www.rf.se/Undermeny/RFochsvenskidrott/> [2015, 1/10].
- Sax, L., Gilmartin, S.K. & Bryant, A.N. 2003, "Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys", vol. 44, pp. 409.
- SGF a, *Golfens IT-system (GIT)*. Available: <http://www.golf.se/SGF/GIT/> [2015, 2/5].
- SGF b, *SGF Golf Ranking 2015*. Available: http://golf2.episerverhotell.net/Global/Tavla/Ranking/15_Manual_SGF_Golf_Ranking.pdf [2015, 3/11].
- SGF c, *Svenska Golfförbundet*. Available: <http://www.golf.se/sgf/om-sgf/> [2015, 2/11].
- SGF d, *Medlemsstatistik 2014*. Available: http://www.golf.se/Global/SGF/Om%20SGF/Statistik/SGF_Officell_medlemsstatistik_2014.pdf [2015, 1/27].
- SGF e, *Invalsår*. Available: <http://www.golf.se/Global/SGF/Om%20SGF/Statistik/Invalsar.pdf> [2015, 1/27].
- SGF f, *Medlemsstatistik*. Available: <http://www.golf.se/SGF/Om-SGF/Statistik1/Medlemsstatistik/> [2015, 1/26].

SGF g, *Spelrätter i golfklubb*, Available:
<https://golf.se/Global/SGF/Klubb/Medlemskap/SpelrattPM051026.pdf> [2015, 3/29].

Slack, T. 2004, *The Commercialisation of Sport*, Routledge, New York, e-bok.

Youde, K. 2014, *Rough times for golf as Britain's amateurs turn their backs on the sport*. Available:
<http://www.independent.co.uk/sport/golf/rough-times-for-golf-as-britains-amateurs-turn-their-backs-on-the-sport-9687900.html> [2015, 05/02].

Mejlkonversation:

Bengtsson, B. 2015, *Mejlkonversation med Bo Bengtsson, vd SGF Golfsystem, bitr Generalsekreterare SGF*.

Presentationsmaterial:

Bergman, T. & Bengtsson, B. 2014, *Klubbchefsutbildningen 2014-2016, Golfjuridik. SGF - Klubb- och Anläggningsutveckling*.

7. Bilagor

7.1 Enkät

Default Question Block

Svensk juniorgolf och framtida utmaningar

- Var med och utveckla svensk juniorgolf i rätt riktning!

Svarar du på enkäten deltar din golfklubb i en utlottning av 5000 kr som går oavkortat till er juniorverksamhet eller motsvarande. Dessutom lottar vi ut trisslotter till ett antal av deltagarna. Alla deltagande i enkäten får även tillgång till uppsatsen när denna färdigställs i maj.

Hur påverkas svensk juniorgolf av att allt fler golfklubbar bedrivs som kommersiella företag? Den typen av frågeställning undersöks i en examensuppsats vid Handelshögskolan i Stockholm. I korthet syftar uppsatsen till att kartlägga vad de nya marknadsvillkoren innebär för svensk golf och hur de påverkar svensk juniorgolf. Uppsatsen ingår också i ett projekt som genomförs av forskare vid Handelshögskolan inom ramen för Riksidrottsförbundets forskningsprogram "Idrottslyftet".

Bakom examensuppsatsen står studenterna Jakob Nordström, f.d. professionell golfspelare med meriter från golflandslaget, samt Carl Lundborg, tidigare aktiv som juniorgolfare.

Tack för att du bidrar till golfens fortsatta utveckling!

Med vänliga hälsningar,
Jakob Nordström & Carl Lundborg

Om din golfklubbs tränings- och tävlingsverksamhet

Hur viktigt är det för din golfklubb att...

	Absolut inte viktigt	I stort sett inte viktigt	Troligen inte viktigt	Troligen viktigt	I stort sett viktigt	Absolut viktigt
... erbjuda träning för juniorer 7-15 år?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... erbjuda träning för juniorer 15-21 år?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... erbjuda elitträning?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... erbjuda dam/herr-träning?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Uppskattningsvis, hur många är aktiva i träningsverksamheten på din golfklubb under en säsong?
(Med aktiv avses träning minst en gång per vecka under säsong)

Junior, 7-15 år	0
Junior, 15-21 år	0
Elit	0
Dam/herr	0
Total	0

Hur ofta anordnas träning med tränare för följande grupper under en säsong?

Junior, 7-15 år	0 gånger per månad
Junior, 15-21 år	0 gånger per månad
Elit	0 gånger per månad
Dam/herr	0 gånger per månad
Total	0 gånger per månad

Har din golfklubb någon plan för hur era juniorer ska utvecklas?

☐ Ja
 ☐ Nej
 ☐ Har ej juniorträning

Hur viktigt är följande delar i din golfklubbs utvecklingsplan för juniorer?

	Absolut inte viktigt	I stort sett inte viktigt	Troligen inte viktigt	Troligen viktigt	I stort sett viktigt	Absolut viktigt
Ålder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Närvaro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prestation	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Betalar din golfklubb ut ersättning till juniorer då de representerar golfklubben vid tävlingar?

Ja

☐

Nej

☐

Har ej juniorverksamhet

☐

Vad påverkar ersättningen till respektive junior?

	Inte alls	I mycket liten grad	I ganska liten grad	Varken i hög eller i låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad
Ålder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Antal tävlingar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prestation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kostnaden för tävlingar (resa, startavgift, boende)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hur många är engagerade i juniorträningen under en säsong?

Tränare

Ideella ledare

Om golfbranschen

Hur väl stämmer följande påståenden in med din uppfattning:

	Stämmer absolut inte	Stämmer i stort sett inte	Stämmer troligen inte	Stämmer troligen	Stämmer i stort sett	Stämmer absolut
Det är svårt för golfklubbar att rekrytera meriterade tränare	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Golfbranschen har problem med låg beläggningsgrad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrens från andra aktiviteter (ex. jakt, gym, löpning, e-sport) är ett stort problem för golfbranschen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurrensen från andra idrotter är ett stort problem för golfbranschen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det är svårt för nya golfklubbar att etablera sig på golfmarknaden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Med en större anläggning (ex. banor och range) åtnjuter golfklubbar stordriftsfördelar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Det är svårt för golfklubbar att rekrytera meriterad banpersonal	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tillväxten i golfbranschen kommer att öka de kommande fem åren	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hur väl stämmer följande påståenden in med din uppfattning:

	Stämmer absolut inte	Stämmer i stort sett inte	Stämmer troligen inte	Stämmer troligen	Stämmer i stort sett	Stämmer absolut
Ökad konkurrens i golfbranschen leder till att golfklubbar försöker locka greenfeegäster istället för nya medlemmar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ökad konkurrens i golfbranschen leder till sökande efter nya konkurrensfördelar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ökad konkurrens i golfbranschen leder till ökat fokus på lönsamhet	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Om din golfklubb

Golfklubbens namn

Uppskattningsvis, hur stort är ert upptagningsområde för aktiva medlemmar? (Avstånd i kilometer från klubben)

Hur viktigt är det för din golfklubbs varumärke att...

	Absolut inte viktigt	I stort sett inte viktigt	Troligen inte viktigt	Troligen viktigt	I stort sett viktigt	Absolut viktigt
... ha välkända krögare?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... erbjuda en golfbana av hög kvalitet?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... ha juniorspelare som är välkända inom golfkretsar?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... ha elitspelare som är välkända inom golfkretsar?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... erbjuda goda träningsmöjligheter (korthålsbana, övn. fält)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... ha tränare som är välkända inom golfkretsar?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
... erbjuda övernattningsmöjlighet vid golfklubben?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Arrenderar eller äger golfklubben marken som banan är belägen på?

Arrenderar

☐

Äger

☐

Vad av följande är en del av golfklubbens erbjudande till medlemmar och gäster?

	Saknas	Ja, genom egna anställda	Ja, genom extern leverantör
Shop	☐	☐	☐
Restaurang	☐	☐	☐
Kansli/Reception	☐	☐	☐
Golfbanan	☐	☐	☐
Boende på golfklubben	☐	☐	☐
Tränare	☐	☐	☐

Hur många arbetar **ideellt** i din golfklubb under högsäsong?

I vilken utsträckning använder din golfklubb följande kommunikationskanaler för att rekrytera medlemmar?

	Inte alls	I mycket liten grad	I ganska liten grad	Varken i hög eller i låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad
Sociala medier	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dagstidningar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Radio och TV	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Branschmagasin	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hemsida/Webbplats	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internationell media	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Har din golfklubb samarbete och/eller utbyte med någon av följande aktörer?

- | | |
|--|---|
| ☐ Skolor | ☐ Svenska golfklubbar |
| ☐ Utländska golfklubbar | ☐ Transportföretag (Ex. SJ/SAS) |
| ☐ Resebyråer | ☐ Lokala idrottsklubbar (Ex. fotboll/skidåkning/ridning) |
| ☐ Hotell | ☐ Fastighetsmäklare |

Ekonomi

Drivs delar av er verksamhet i ett aktiebolag?

Ja

☐

Nej

☐

Hur ställer du dig till följande påståenden:

	Instämmer inte alls	Instämmer i mycket liten grad	Instämmer i ganska liten grad	Instämmer i ganska hög grad	Instämmer i mycket hög grad	Instämmer helt
Om golfklubben får ekonomiska problem ökas greenfeeavgifterna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Om golfklubben får ekonomiska problem görs besparingar på driften av banan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Om golfklubben får ekonomiska problem ökas medlemsavgifterna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vår golfklubb kännetecknas av hög effektivitet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vi ser våra medlemmar som kunder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vår golfklubb kännetecknas av stor gemenskap	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Om golfklubben får ekonomiska problem görs besparingar på juniorverksamheten	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vilken omsättning/försäljning hade din golfklubb under 2014?

(Total omsättning i alla bolag knutna till verksamheten. Ange 2013 års omsättning om 2014 inte är fastställt. Svara i tkr)

Uppskattningsvis, hur stor var din golfklubbs försäljning fördelad på följande intäktskällor:

Medlemsavgifter	0	tkr
Greenfeegäster	0	tkr
Företagsgolf	0	tkr
Sponsring (från t.ex. privata företag och andra organisationer)	0	tkr
Övrigt	0	tkr
Total	0	tkr

Vilket resultat efter skatt hade din golfklubb 2014?
(Ange 2013 års resultat om 2014 inte är fastställt. Svara i tkr)

Erhåller din golfklubb någon form av bidrag från kommun, staten eller motsvarande för att finansiera er verksamhet?

Ja

☐

Nej

☐

Vilka bidrag erhåller ni?

Vad är storleken på tränings- och tävlingsbudgeten för respektive grupp?

Junior	0	tkr
Elit	0	tkr
Dam/Herr	0	tkr
Total	0	tkr

Vad är storleken på tränings- och tävlingsbudgeten för respektive grupp?

Junior	0	tkr
Elit	0	tkr
Dam/Herr	0	tkr
Total	0	tkr

Hur stor är medlemsavgiften per år för att spela golf på heltid?

(Om flera avgifts-alternativ finns inom respektive kategori, ange det vanligaste. Svara i kr)

0	Junior
0	Elit
0	Dam/Herr

Erbjuder din golfklubb möjligheten att spela mot greenfee?

Ja	Nej
☐	☐

Vad påverkar storleken på greenfee-avgiften?

	Inte alls	I mycket liten grad	I ganska liten grad	Varken i hög eller i låg grad	I ganska hög grad	I mycket hög grad
Spelarens ålder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tid på säsongen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tid på dagen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Har din golfklubb gratis medlemskap för juniorer upp till en viss ålder?

Ja	Nej
☐	☐

Till vilken ålder har din golfklubb gratis medlemskap för juniorer?

För fullvärdiga medlemmar, kräver din golfklubb spelrätt/insats/deposition eller liknande för medlemsskap?

Ja

☐

Nej

☐

Hur stor är denna spelrätt/insats/deposition?
(Svara i kronor.)

Om dig som svarar på enkäten

Kön

Man

☐

Kvinna

☐

Ålder

Din roll i golfklubben

Klubbchef/VD

☐

Banchef

☐

Kansli

☐

Reception

☐

Shop

☐

Vad är ditt omdöme om enkäten:

	Instämmer inte alls	Instämmer i mycket liten grad	Instämmer i ganska liten grad	Instämmer i ganska hög grad	Instämmer i mycket hög grad	Instämmer helt
Frågorna var klart formulerade	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Svarsalternativen var klart formulerade	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hur många års erfarenhet har du av golfbranschen?

För att komma i kontakt med dig vid en eventuell vinst av 5000 kr eller trisslotter, ange e-postadress:

7.2 Intervjumanus

Intervjuperson:

Datum:

1. Hur ser du på utvecklingen i golfbranschen (Sverige vs. utlandet) de senaste 10 åren (trender, attraktionskraft)?
2. Hur ser du på utvecklingen i golfklubben de senaste 10 åren (trender, attraktionskraft)?
3. Vilka ser du som de största utmaningarna i golfbranschen de kommande 10 åren?
4. Hur jobbar ni för att möta konkurrensen från andra idrotter och aktiviteter?
5. Hur skulle du säga att ni försöker positionera er mot övriga/närliggande golfklubbar?
6. Hur upplever du att media skildrar golfen? Har det blivit ett ökat tryck att synas i media?
7. Jobbar ni aktivt med media, på vilket sätt? Riks/lokal nivå?
8. Använder ni sociala medier, på vilket sätt?
9. Sverige har genomgått en friskvårdstrend över de senaste åren, hur har det påverkat er klubb?
10. Sponsring från företag, hur har det utvecklats?
11. Hur ser ni på ert upptagningsområde, är det tillräckligt för att driva den verksamhet ni eftersträvar, eller bedömer du att ni kommer behöva utöka det?
12. Hur attraherar ni nyinflyttade potentiella medlemmar, genom utskick med information från exempelvis mäklare eller liknande?
13. I hur stor utsträckning har ni utländska greenfeegäster?
14. I hur stor utsträckning har ni annonsering i utländsk media?
15. Har ni någon juniorverksamhet?
16. Finns det någon strategi som syftar i att man ska utvecklas som junior, ambition att prestera?
17. Har ni någon rekrytering av juniorer?
18. Har ni någon elitverksamhet?
19. Har ni någon rekrytering av elitspelare?
20. Prioriterar ni klubbmedlemmar högre än greenfeegäster? Finns det någon strategi för hur prioriteringen ska ske framöver?
21. Äger ni marken själva? Hur är relationen till era markägare?
22. Har ni några internationella samarbeten, med andra golfklubbar eller liknande?
23. Visar ni internationell golf på tv i klubbhuset?
24. Hur upplever du att svensk golf påverkas av internationell golf?
25. Hur stor del av resurserna går till ungdomsverksamheten, hur stor del av detta går i sin tur till bredd- respektive elitgrupper?
26. Berätta kort om din bakgrund?
27. Hur många anställda är det på klubben och hur ser den roll-fördelningen ut?
28. Hur är tränarens ställning, anställd eller outsourcad?
29. Hur är restaurangens och hotellets ställning, egen regi eller externa ägare?
30. Enligt din bedömning, hur är de ekonomiska utsikterna för klubben?