



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

EN STUDIE I GRÖNT

– en analys av golfklubbars strategiska arbete

Stefan Jonasson
Emil Nilsson
Andreas Wahlberg

Handledare:
Carl R Hellberg
Hans Knutsson
Ola Mattisson

C-uppsats
VT 2005

Sammanfattning

Titel	En studie i grönt – en analys av golfklubbars strategiska arbete.
Ämne/kurs	SMA301 Kandidatuppsats, 10p
Författare	Stefan Jonasson, Emil Nilsson, Andreas Wahlberg
Handledare	Carl R Hellberg, Hans Knutsson, Ola Mattisson.
Problemområde	<p>Strategi är ett relativt begrepp inom golfklubbsbranschen då vissa klubbar drivs med ett tydligt vinstmaximerande syfte medan flertalet klubbar inte har tydliga mål med sin verksamhet ekonomiskt sett. Denna problematik har lett fram till följande frågeställningar som vi byggt uppsatsen kring.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Hur arbetar golfklubbar strategiskt inom branschen?2. Vad gör en golfklubb framgångsrik och hur uppnås detta?3. Påverkas golfklubbars strategiska arbete av att de inte har ett vinstmaximeringssyfte i sin verksamhet?4. Kan golfklubbsbranschen utvecklas av att arbeta med strategiska konkurrensteorier?
Syfte	Syftet med uppsatsen är att analysera det strategiska arbetet i de olika grupperingar som finns inom golfklubbsbranschen, samt att beskriva hur klubbars syn på framgång påverkar detta arbete.
Metod	För att undersöka syftet med uppsatsen har vi valt att intervjua sju golfklubbsansvariga samt en expert intervju med en konsult. För att underbygga analysen har vi valt några välkända branschanalytiska teorier.
Slutsatser	Vi finner att golfklubbarnas strategiska förhållningssätt och dess i många fall frånvaro av långsiktighet ekonomiskt sett leder till att många av golfklubbarna skadas av detta bristfälliga strategiska tänkande. Vi menar att många av klubbarnas strategiska och ekonomiska möjligheter hindras av deras inställning till vinstmaximering. Vi finner att golfklubbar skulle gynnas av att samarbeta med varandra, till exempel genom klubbkedjor.
Nyckelord	Golfklubbar, strategi, strategiska grupper, bransch, konkurrens

Innehållsförteckning

1 Inledning	3
1.1 Golfklubbsbranschens historia	3
1.2 Problem inom golfklubbsbranschen	4
1.3 Frågeställningar	5
1.4 Varför ett arbete om golfklubbsbranschen?	6
1.5 Uppsatsens avgränsning och målgrupp	6
1.6 Disposition	6
1.7 Tidigare forskning inom golfklubbsbranschen	6
2 Uppsatsens tillvägagångssätt	8
2.1 Empiri	8
2.2 Teori	9
2.3 Analys	9
2.4 Fungerade metoden?	9
3 Teoretisk referensram	11
3.1 The Five Forces Framework	11
3.2 Strategic Groups	13
3.3 Generic Strategies	14
3.4 Hur skapas strategier?	17
4 Strategiskt arbete inom golfklubbsbranschen	19
4.1 Expertintervju	19
4.2 Intervjuer med aktörer i golfklubbsbranschen	20
4.2.1 Golfklubbar i lågprisgruppen	21
4.2.2 Golfklubbar i medelprisgruppen	23
4.2.3 Golfklubbar i högprisgruppen	26
5 Analys av golfklubbsbranschen	28
5.1 Kort sammanfattning av teorierna	28
5.2 Branschanalys av golfklubbsbranschen	28
5.3 Konkurrenssituationen i branschen	31
5.4 Strategiarbete i branschen	31
5.5 Hur strategier formas i branschen	33
6 Slutsatser	35
7 Vidare tankar inom ämnet	39
Referenser	40

1 Inledning

1.1 Golfklubbsbranschens historia

Golfaren Joe Hackler, som i drygt tjugo år drev en berömd restaurang vid Myrtle Beach, fick en gång frågan vilken hans favoritanekdote om banan var:

Det var en gång när vi skulle putta på det artonde hålet och en man kom gående på fairway och slängde sin golfbag i sjön. Vi stod fortfarande kvar på green när han kommer tillbaka från parkeringsplatsen, vadar ut i vattnet och tar ut sina bilnycklar och slänger tillbaka bagen i vattnet.¹

Detta är en händelse som även Lasse Åberg återskapat i sin film Sällskapsresan. Vad är då historien bakom denna känslomässiga sport? Det sägs att golfsporten föddes redan på 400-talet före Kristus, då guden Apollo målats av med ett golfklubbliknande föremål i ena handen och en boll i andra. Den mer samtida historia om golf anses ha börjat i England och Skottland. Den kanske mest kända banan på de brittiska öarna och i resten av världen är St. Andrews, som är en så kallad linksbana. Links innebär att banan är förlagd vid havet och formad av naturen. Innebörden av ordet links är det område som länkar ihop havet med fastlandet.² Det var inte slumpen som avgjorde var dåtidens golfare anlade sina banor på utan detta hade en klar juridisk fördel. Denna mark var allmänning vilket innebar att marken kunde nyttjas av alla som ville.³ Dessa banor försöker banbyggare runt om i världen idag efterlikna på andra platser, då även på andra platser än just vid havet. Ett exempel på detta är en ny trend inom banbyggande där det byggs linksliknande banor i inlandet, så kallade inlandslinks. Golfsporten blev etablerad i England under 1600-talet, under James VI/I som var kung över båda länderna.⁴ Golfen blev accepterad i Skottland något sekel tidigare.

Golfen som sport stammar från omkring år 1900 i Sverige. Den första golfbanan i byggdes i Ryfors utanför västgötska Mullsjö, den stod spelklar år 1888.⁵ Denna bana blev dessvärre inte invald i Svenska Golfbundet först. De första klubbarna och

¹ Bodström, M. (2004). *Alla tiders golfare*. Stockholm, Lind & Co. s. 94.

² Skeppare, Å. (1997). *Hela historien om golf: ett arton kapitel långt kåseri om historien om golf från tiden före urminnestider till dagens övermorgon*. Göteborg, Zinderman. s. 22.

³ Ibid. s. 23.

⁴ Ibid. s. 31.

⁵ Ibid. s. 100.

banorna som blev det var Stockholms Golfklubb och Göteborgs Golfklubb som båda bildades år 1904.⁶

Mycket har hänt sedan dess, Sverige har idag 430 banor och 604 466 medlemmar totalt.⁷ Vi har genom bakgrundsstudier kring golf uppmärksammat en klart positiv trend gällande antal medlemmar och antal banor och klubbar som har bildats under 1980- och 1990-talet. I början av 1970-talet hade Svenska Golfbundet, som var och är huvudansvarig för golfens utvecklande och utövande i Sverige, dryga 40 000 medlemmar. Denna siffra bokstavligen exploderade under 1980- och 1990-talet, vilket medförde en överetablering av svenska golfbanor på 1980-talet, denna gav ekonomiska problem i många år för ett stort antal klubbar. De ekonomiska problemen har stabiliserats under 1990-talet och antalet medlemmar har följt antalet byggda banor. Idag kan vi konstatera att golfen står inför en ny prövning då Svenska Golfbundet ser en stagnering av antalet nya golfare i landet. Klubbarna har innan varit relativt homogena som en följd av att de har fått en jämn ström av nya medlemmar in i sina klubbar och aldrig behövt differentiera sig. Vi spår att detta kommer att förändras i framtiden och att klubbarna då går en hårdare framtid tillmötes.

1.2 Problem inom golfklubbsbranschen

Det vi menar med golfklubbsbranschen är klubbar som driver banor, det kan vara allt från en klubb med en niohålsbana till en klubb med flera artonhålsbanor. Således kan företagsformen och målen med verksamheten skilja sig åt men alla klubbar driver banor, i denna definition ingår alltså allt från privata banor⁸ till pay and play banor⁹.

Porter definierar i sina teorier att framgång är avkastning på satsat kapital, detta är erkända teorier men det finns svårigheter i att applicera dem på golfklubbsbranschen då framgång i många fall mäts i andra termer än monetära. Framgång i branschen mäts på många olika sätt. Det viktigaste för många klubbar är att skapa värde för medlemmarna. Med värde menar vi det som klubben erbjuder sina medlemmar och

⁶ <http://sgf.golf.se>

⁷ <http://ega-golf.ch>

⁸ Privata banor är klubbar där bara medlemmar och medlemmars gäster är välkomna.

⁹ Pay and play banor är banor där alla får spela.

sina greenfee gäster. Detta värde kan vara motsägelsefullt i den bemärkelsen att samtidigt som klubben vill skapa bra tillgänglighet till banan vill de samtidigt erbjuda medlemmarna låga avgifter. Då klubbens utgifter till stor del består av fasta kostnader måste dessa finansieras genom medlemsavgifter eller någon form av gästspel på banan. Det senare leder till högre beläggning på banan vilket inte gagnar medlemmarnas tillgänglighet till densamma. Antingen måste medlemmarna betala en högre avgift eller acceptera lägre tillgänglighet till banan. Ett sätt att mäta framgång i branschen kan vara en omtalad god kvalitet på banan som uppnås genom en rad faktorer såsom ekonomiska resurser, bra personal samt markens beskaffenhet som några exempel. Naturligtvis kan klubbarnas framgång mätas i dess avkastning på satsat kapital, detta är dock inte vanligt förekommande i branschen men inslag av detta har börjat förekomma.

Strategi är ett relativt begrepp inom golfklubbsbranschen då vissa klubbar drivs med ett tydligt vinstmaximerande syfte medan flertalet inte har tydliga mål med sin verksamhet ekonomiskt sett. Strategiskt arbete kan vara en mängd olika tillvägagångssätt för att angripa problem som uppstår eller sätt att forma sin egen framtid på. Strategi kan för vissa golfklubbar betyda att de har långsiktigt utarbetad strategi för att styra sin verksamhet, medan andra golfklubbar medvetet inte har en utarbetad strategi. Den senare strategin menar vi i många fall kan vara ett lika bra strategiskt initiativ som det första.

1.3 Frågeställningar

Problemen som beskrivs ovan har lett oss fram till följande frågeställningar i ämnet.

- Hur arbetar golfklubbar strategiskt inom branschen?
- Vad gör en golfklubb framgångsrik och hur uppnås detta?
- Påverkas golfklubbars strategiska arbete av att de inte har ett vinstmaximeringssyfte i sin verksamhet?
- Kan golfklubbsbranschen utvecklas av att arbeta med strategiska konkurrensteorier?

1.4 Varför ett arbete om golfklubbsbranschen?

Syftet med uppsatsen är att analysera det strategiska arbetet i de olika grupperingar som finns inom golfklubbsbranschen, samt att beskriva hur klubbars syn på framgång påverkar detta arbete.

1.5 Uppsatsens avgränsning och målgrupp

Vi har valt att studera golfklubbar inom en radie av 30 mil från Helsingborg. För att få en bättre bild av hur golfklubbsbranschen ser ut hade det krävts en större geografisk spridning. Tidsaspekten tvingade oss att avgränsa vårt geografiska område till närområdet där spridningen mellan de olika segmenten är stor. Denna region är den där det finns flest golfklubbar i Sverige. Detta medför även att spridningen mellan de olika grupperna inom branschen blir stor. Vi väljer även att bortse från golfshop och restaurang för att dessa i många fall drivs av utomstående och på det sättet ej påverkar golfklubbens verksamhet direkt. Målgruppen för denna uppsats är studenter och forskare vid universitetet samt golfklubbsbranschen.

1.6 Disposition

I kapitel två redogöra vi för de metoder vi har använt för att samla in material till vår undersökning. I kapitel tre redovisar vi de teorier vi använder oss av för att analysera empirin, detta för att underbygga våra analyser och slutsatser. I kapitel fyra redogör vi för vad vi fått fram då vi intervjuat ansvariga för golfklubbar samt en konsult. I kapitel fem analyserar vi teorin och empirin mot varandra. Uppsatsen avslutas med ett kort kapitel där vi sammanfattar uppsatsens essens.

1.7 Tidigare forskning inom golfklubbsbranschen

Den forskning som tidigare genomförts inom golfklubbsbranschen och som vi kommit i kontakt med är en segmenteringsanalys av golfklubbsbranschen i USA. Denna analys är genomförd med förädling av markvärdet i fokus, men intresse har även lagts på vilka individer som spelar på olika klubbar. Undersökningen som är skriven av Stephan F Fanning och publicerad i The Appraisal Journal i januari 2003 påvisar att det finns fem tydliga segment i branschen. Publika banor med daglig avgift, privata banor med medlemmar med en regional förankring, privata banor med en speciell inriktning exempelvis lyx, publika specialbanor ofta så kallade theme

course samt anläggningar som tillhör resebolag.¹⁰ Slutsatserna med denna undersökning är att lönsamheten hos en golfklubb till mycket stor del beror på vilken del av marknaden som den riktar sig till. Vi menar dock att en sådan undersökning inte går att applicera på den svenska marknaden då förutsättningarna skiljer sig åt mellan Sverige och USA. I Sverige drivs i stort sett alla golfklubbar i föreningsform medan de flesta i USA drivs som bolag. Detta leder till att segmenten ser annorlunda ut på den svenska marknaden.

¹⁰ Fanning, S F. (2003). *Segmentation of Golf Course Markets*. The Appraisal Journal, January.

2 Uppsatsens tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de metodiska val vi har gjort för att genomföra uppsatsen.

2.1 Empiri

För att få en så bra bild som möjligt av golfklubbsbranschen har vi försökt att fånga de olika typer av golfklubbar som vi uppmärksammat inom branschen. Detta gör vi genom att vi även valt två perspektiv vid den empiriska insamlingen för att få en så stor bredd som möjligt i materialet. Det första perspektivet innefattar en expertintervju av en fristående konsult inom golfklubbsbranschen. Det andra perspektivet är det vi har valt att kalla aktörsperspektivet som består av golfklubbsansvariga. I det senare perspektivet har vi valt att intervjua klubbar i olika grupper inom golfklubbsbranschen. Detta vill vi göra för att spegla hela spektrat av golfklubbar som finns inom radien för studien. Vi har identifierat tre tydliga grupperingar inom golfklubbsbranschen, dessa är lågprisgruppen, medelprisgruppen och högprisgruppen. Vi har inom medelprisgruppen intervjuat tre klubbar, detta för att täcka in olikheter inom gruppen. I de resterande två grupperingarna har vi intervjuat två klubbar i respektive grupp för att finna olikheter. Det urval vi har gjort i undersökningen kallas ofta för representativt urval.¹¹ Urvalet kan sägas utgöra en miniatyr av hela golfklubbsbranschen, då vi tagit klubbar från golfklubbsbranschens hela spektra med en starkare representation av den klubbtyp som det finns flest av. Vi har i våra intervjuer uppnått en mättnad i datainsamlingen i de olika grupperingarna. Med mättnad menar vi att vi erhållit samma resonemang på de frågor vi ställt, därför fann vi att vidare intervjuer inte hade bidragit till uppsatsens kvalitet.

Den metod vi använder oss av i denna uppsats är en surveyundersökning. Det som kännetecknar en surveyundersökning är att informationen som samlas in, genom enkäter eller en strukturerad intervju, samt att informationen rör två eller flera fall som kan analyseras genom kvantifierbara data.¹² Den information som behövs för vår undersökning har vi funnit genom så kallade strukturerade intervjuer. Vi har använt oss av samma intervjuguide både när vi intervjuat de ansvariga på klubbarna och

¹¹ Bryman, A. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber, s.101.

¹² Ibid. s. 58.

experten. Dessa intervjuer genomfördes av oss tre i uppsatsgruppen gemensamt ute hos golfklubbarna. En gruppmedlem ansvarade för genomförandet av intervjuerna för att skapa tydlighet i datainsamlingen. Vi valde att spela in alla intervjuerna på band, däremot nekade en respondent till att bli inspelad, då förde vi anteckningar under intervjutillfället.

2.2 Teori

För att skapa en teoretisk referensram i uppsatsen har vi valt några teorier att fokusera på. Dessa har vi valt då de är etablerade teorier inom det strategiska forskningsområdet. För att få en överblick över branschen har vi valt Michael E Porters five forces modell, dels för att den är den mest erkända teorin inom fältet och dels för att den ger en bra bild över konkurrenssituationen inom branschen. För att ytterligare nyansera golfklubbsbranschen har vi valt att använda oss av teorier om strategiska grupper. Detta för att analysera hur konkurrensen i de grupperingar som finns inom branschen fungerar. Vi använder oss även av generic strategies för att se hur golfklubbar väljer att positionera sig inom branschen. Flera av dessa teorier är utarbetade av Michael E Porter, därför har vi lagt stor vikt vid att komplettera dessa för att på detta sätt öka trovärdigheten i uppsatsen. Avslutningsvis behandlar vi hur strategier skapas, dessa teorier är hämtade ur Mintzberg et al.

2.3 Analys

I vår analys jämför vi den empiri som vi samlat in mot de teorier vi redogör för i kapitel tre. Denna analys genomförde vi genom att vi delade upp våra teorier i olika block för att sedan applicera dessa teoretiska block på den empiri som vi samlat in. Detta har vi gjort för att kunna identifiera vilka kritiska faktorer som påverkar branschen. Dessa kritiska faktorer ligger till grund för svaren på våra frågeställningar samt övriga slutsatser.

2.4 Fungerade metoden?

Vi anser att den valda metoden har fungerat tillfredställande, då vi har kunnat svara på våra frågeställningar, men vi är medvetna om att allt alltid kan förbättras. Styrkor i den valda metoden är att vi intervjuat många olika klubbar i branschen samt en fristående konsult, detta ger oss en bred bild av golfklubbsbranschen. Vi har fokuserat

på att intervjua många klubbar vilket medför att den insamlade information kan bli ytlig i den meningen att vi inte djupt analyserar klubbens verksamhet. En styrka med vår intervjumetod är att vi fick utförliga svar på de ställda frågorna samt intervjuobjektet fick tala fritt utifrån dessa frågor, samt att vi kunde ställa följdfrågor utifrån dessa resonemang. Det negativa med denna metod är att den är tidskrävande vilket begränsar antalet intervjuer.

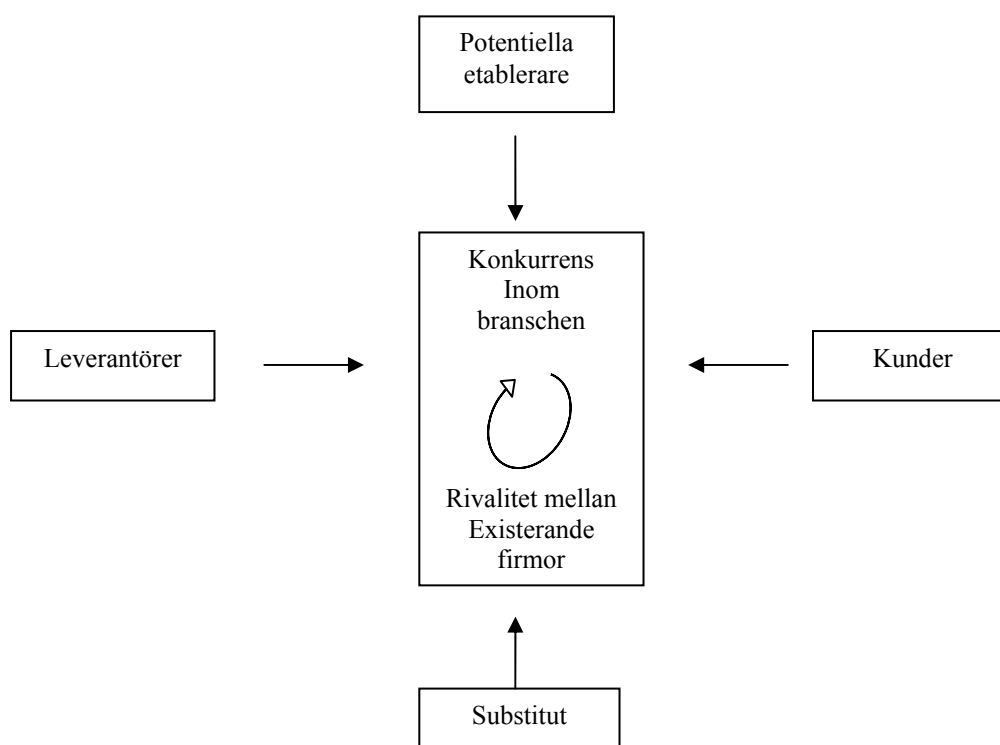
De kriterier vi använt oss av då vi gjort urvalet är vår egen förförståelse för hur branschen ser ut. Sanningshalten i detta är något som naturligtvis kan diskuteras. Vi menar dock att detta urval är representativt för branschen men att det kunnat förbättras genom att vi använt oss av fler strategiska grupper än de tre vi har använt. Detta problem gäller främst den grupp som vi kallar för medelprisgruppen då spridningen inom denna är stor. För att få en tydligare illustration av denna grupp skulle vi kanske ha delat upp den i flera grupper vilket hade inneburit att vi exempelvis hade haft fem olika grupper istället för tre. För att nå en mättnad inom de olika grupperna hade vi behövt genomföra flera intervjuer vilket inte tidsramen tillät.

3 Teoretisk referensram

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för de teorier som vi valt att utgå från i vår undersökning.

3.1 The Five Forces Framework¹³

För att analysera hur en bransch ser ut och hur konkurrensen inom den fungerar har Michael E Porter utvecklat en modell som han kallar för the five forces framework. Utifrån denna modell kan en intressent utläsa hur konkurrensen i branschen påverkas utifrån några grundläggande faktorer. Genom att analysera dessa faktorer kan en intressent se hur lönsamhetspotentialen är i den specifika branschen. Detta då lönsamhetspotentialen enligt Porter kraftigt varierar mellan olika branscher. Modellen nedan visar schematiskt vilka faktorer som påverkar en bransch.



Figur 3.1 Porters Five Forces Framework.

Det som påverkar lönsamhetspotentialen i en bransch är de styrkeförhållanden som finns mellan dessa fem faktorer. Exempelvis om en leverantör är stark i förhållande till sina kunder är det troligt att leverantören erhåller en större del av

¹³ Porter, M E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. kapitel 1.

lönsamhetspotentialen än dess kunder. Dessa förhållanden gäller även för de andra faktorerna i modellen.

Alla aktörer i en bransch konkurrerar inte bara med andra aktörer inom branschen utan även med andra aktörer som producerar produkter som kan ses som substitut. Substituten kan även variera inom branschens olika segment, i ett högt prissegment kan annan form av lyxkonsumtion vara ett substitut. Det finns dock flera andra forskare som menar att branschanalysen istället för substitut ska innehålla kompletterande produkter istället. Med kompletterande produkter menas att *”en spelare är din komplementör om kunderna värderar din vara eller tjänst högre när de har tillgång till spelarens tjänst, än när de har tillgång till din vara eller tjänst”*.¹⁴ Detta är ett fenomen som är vanligt förekommande i servicebranscher, alltså att en produkt eller tjänst värderas högre av kunden om den kompletterande produkten eller tjänsten finns i anslutning till den första produkten eller tjänsten.

Hot från nya etablerare består främst av att de medför att branschen erhåller en högre kapacitet vilket ofta leder till att konkurrensen om kunderna höjs inom branschen. Detta resulterar många gånger i lägre avkastning för aktörerna. Hur stort hotet från nya etablerare är för branschen beror främst på hur barriärerna för att etablera sig i branschen ser ut. Enligt Porter finns det flera stora barriärer för att etablera sig, en viktig barriär för den bransch som vi valt att studera är kapitalbehovet. Det krävs relativt mycket kapital för att etablera sig i branschen och detta fungerar som en barriär för nya etablerare. En annan viktig barriär för branschen är den som Porter kallar för statliga och lagliga barriärer. Den kan exempelvis innehålla föreskrifter angående hur miljön i ett område får förändras och påverkas. Detta ger nya etablerare en nackdel gentemot etablerade firmor, då dessa lagar tenderar att bli hårdare med tiden. En aktör kan i en bransch identifiera vilka barriärer som är av stor vikt för branschen och samtidigt identifiera vilka faktorer som är viktiga för att skapa konkurrensfördelar. Detta genom att vända på de problem som nya etablerare stöter på till att bli key success factors för den egna organisationen.¹⁵

¹⁴ Brandenburger A. & Nalebuff B. (1996). *Co-opetition*. New York: ISL Förlag AB. s. 28.

¹⁵ Oster, S M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases*. New York, Oxford University Press. s. 42.

Konkurrensen inom branschen är också mycket viktig för hur lönsamhetspotentialen inom branschen ser ut. Finns det få aktörer i branschen erhåller dessa aktörer sannolikt en högre avkastning än om det motsatta förhållandet råder, alltså att det är låg koncentration i branschen och många aktörer konkurrerar om kunderna erhåller företagen troligtvis en lägre avkastning. Inom en bransch där det främsta målet med verksamheten inte alltid är maximerad avkastning kan dock förhållanden inom branschen skilja sig från de ovan beskrivna. Sharon Oster skriver i sin bok *Strategic Management for Nonprofit Organizations* om att det inom branschen inte endast finns konkurrens utan även samarbete mellan olika aktörer inom branschen. Ett sådant samarbete leder ofta även till att aktörens förmåga att överleva stärks, samt att det i vissa fall kan leda till konkurrensfördelar.¹⁶

Resultatet av att en intressent genomför en analys på ovan beskrivna sätt är att ett företag genom denna analys erhåller viktig information om hur lönsamheten i branschen ser ut. Företaget får därmed viktig information om vilken position i branschen som den ska söka för att erhålla maximal avkastning. Det finns dock en del kritik mot denna modell, en av dessa är att modellen är statisk och bara visar upp hur en bransch ser ut vid ett specifikt tillfälle, modellen behandlar inte om och hur branschen utvecklas.¹⁷ Detta är även något som tas upp i en artikel av Olson och Slater, de menar också att the five forces framework kan kompletteras av faktorer såsom marknadstillväxt och marknadsturbulens för att skapa en rättvisare bild av hur branschen ser ut.¹⁸

3.2 Strategic Groups¹⁹

För att förfina analysen av golfbranschen ytterligare kommer vi att använda oss av begreppet strategiska grupper. Detta begrepp innebär att five forces teorin appliceras på specifika grupper inom branschen. Aktörerna inom golfbranschen har olika strategier för sina verksamheter vilket gör att de konkurrerar mot varandra på olika sätt. En klubb kan exempelvis konkurrera genom att differentiera sig genom ett starkt varumärke, och andra kan konkurrera med låga priser. Det finns en mängd parametrar

¹⁶ Ibid. s. 31.

¹⁷ McGahan, A M. (2000). *How Industries Evolve*. Business Strategy Review, Volume 11, Issue 3.

¹⁸ Olson, E M & Slater, S F. (2002). *A fresh look at industry and market analysis*. Business Horizons, January-February.

¹⁹ Porter. (1980). Kapitel 7

som en golfklubb kan konkurrera med, exempel på det kan vara att erbjuda bra service, god kvalitet eller produktspecialisering. Alla golfklubbar har mer eller mindre av dessa egenskaper och detta gör att två klubbar inte kan konkurrera på exakt samma villkor. Alla klubbar har därmed olika strategiska utgångspunkter för sina verksamheter, och genom att undersöka dessa utgångspunkter kan en bild över hur golfklubbsbranschen ser ut erhållas. Genom att dela in golfklubbar med liknande strategier i grupper kan klubbarnas lönsamhets- eller framgångspotential lättare tydliggöras. Därmed kan olika strategiska grupper ha olika förutsättningar inom den givna branschen.

För att förtydliga en golfklubbs potentiella förutsättningar för framgång inom branschen menar Porter att det finns olika faktorer som avgör framgångspotentialen för en aktör. Dessa faktorer är branschens efterfrågan, potentiell produktdifferentiering och hur leverantörsstrukturen ser ut. En ytterligare nyansering av ett företags potential bestäms av den strategiska grupp den tillhör. Den enskilda gruppens potential bestäms av gruppens grad av inträdesbarriärer, gruppens förhandlingskraft mot kunder och leverantörer, gruppens sårbarhet mot substitut och gruppens motståndskraft mot andra strategiska grupper inom branschen. En ytterligare nivå för att förtydliga framgångspotentialen för ett företag är konkurrensen inom den strategiska gruppen den befinner sig i. Denna bestäms av hur hård konkurrensen är inom gruppen, hur stort företaget är jämfört med andra inom gruppen, hur stora inträdesbarriärerna är för den strategiska gruppen samt företaget förmåga att implementera den valda strategin.

3.3 Generic Strategies²⁰

För att vara konkurrenskraftiga inom den givna branschen är det viktigt att företaget väljer hur de vill konkurrera i branschen, företagets generic strategies. Michael E Porter har för att tydliggöra denna analys utvecklat den modell som finns på nästa sida.

²⁰ Porter. (1980). Kapitel 2.

KÄLLA TILL KONKURRENSFÖRDEL

		<i>Låg kostnad</i>	<i>Differentiering</i>
<i>KONKURRENS- OMRÅDE</i>	<i>Hela branschen</i>	Kostnads- ledarskap	Differentiering
	<i>Ett segment av branschen</i>	Fokus	

Figur 3.4 Porters Generic Strategies.

Porter menar med denna modell att företaget måste göra aktiva val om hur de vill konkurrera i branschen. Som modellen ovan visar finns det enligt Porter tre tydliga sätt att konkurrera.

Ett sätt för ett företag att konkurrera är att skapa kostnadsledarskap i branschen. Detta kräver att företaget har stora marknadsandelar och att de kan utnyttja stordriftsfördelar samt att organisationen har noggrann kostnadskontroll. Kan ett företag erhålla dessa egenskaper får företaget en stark position på marknaden och blir starkt både i förhållande till konkurrenter men även gentemot kunder. Porter menar att endast ett företag kan vara kostnadsledare i branschen, detta är dock något som har diskuterats av olika forskare. Det kan finnas flera kostnadsledare i samma bransch samtidigt, kostnadsledarskapet behöver inte heller leda till några konkurrensfördelar då det är ett osynligt konkurrensverktyg som kan vara svårt att använda för att locka kunder.²¹ I golfklubbsbranschen kan det exempelvis finnas flera kostnadsledare, detta tror vi beror på att golfklubbsbranschen är indelad i regioner som inte konkurrerar med varandra till stor del. På detta sätt kan det finnas flera som är kostnadsledare.

Ett annat sätt att konkurrera är enligt Porter att företaget differentierar sig gentemot den övriga branschen, några vanliga differentieringsparametrar är varumärke, tillhör, service samt kvalitet. Ska ett företag lyckas med sin differentieringsstrategi bör de använda sig av en kombination av några sådana parametrar. Lyckas ett företag med en sådan strategi skapar de sig en stark position på marknaden som konkurrenter

²¹ Partridge M. & Perren L. (1994). *Developing strategic direction: Can generic strategic help?* Management Accounting, Volume 72, Issue 5.

har svårt att konkurrera med. Det finns dock problem även med denna strategi, ska ett företag starkt differentiera sig kan det vara mycket kostsamt vilket kan leda till sämre lönsamhet.²² Vi har uppmärksammat att golfklubbsbranschen använder sig av en mängd olika differentieringsstrategier, dessa innefattas exempelvis av god kvalitet på banan, specialisering på ungdomsverksamhet, god tillgänglighet till banan och att golfklubben har ett starkt varumärke.

Den tredje strategin som Porter behandlar för att konkurrera är att ett företag enbart inriktar sig på att tillfredsställa en utvald kundgrupp i branschen. Innebörden av denna strategi är att ett företag enbart koncentrerar sig på en kundgrupp. Företaget kan på detta sätt leverera bättre produkter till kunderna än sina konkurrenter. I denna strategi kan företaget tillämpa kostnadsledarskap och differentiering eller båda två, detta leder till att det finns förutsättningar för företaget att vara lönsammare än genomsnittet i branschen. Samtidigt blir företaget känsligt för externa faktorer då marknaden är mindre än branschens totala marknad. Denna strategi riktar sig främst till små och medelstora företag som inte har de resurser som krävs för att kunna konkurrera med de andra två strategierna. Stora företag kan dock även konkurrera med denna strategi genom att någon del av företaget inriktar sig på en fokusstrategi.²³

Det största misstaget ett företag kan göra enligt Porter är att det försöker konkurrera genom flera av dessa strategier samtidigt, företaget löper därmed en stor risk att bli stuck in the middle. Ett exempel på detta kan vara att ett företag försöker vara kostnadsledare utan att ha tillräcklig marknadsandel. Andra forskare menar dock att det inte behöver ligga någon motsättning i att konkurrera med flera strategier, ett företag kan vara både billigare och bättre. Genom att kombinera flera strategier sprids även riskerna på flera parametrar och företaget minimerar risken att bli överspecialiserade och kan istället utnyttja synergieffekter som uppstår genom att arbeta med flera strategier.²⁴

²² Partridge M. & Perren L. (1994).

²³ Wright P. (1987), *A refinement of Porter's Strategies*. Strategic Management Journal, Volume 8, Issue 1.

²⁴ Partridge M. & Perren L. (1994).

3.4 Hur skapas strategier?

Henry Mintzberg har i sin analys av strategiskt arbete funnit fem olika definitioner på begreppet. Han menar att strategi kan vara en plan, en manöver, ett mönster, en position och ett perspektiv. Mintzberg menar att strategi är en utarbetad plan för att kunna hantera specifika situationer.

Som plan kan strategi vara generellt anpassad eller så kan den vara specifik. Han menar att en plan kan gälla exempelvis för hela golfklubben i de flesta situationer eller att planen är anpassad för en specifik aktivitet inom densamma. Strategi kan definieras som en specifik manöver, detta för att vilseleda en motståndare eller konkurrent. Ett golfklubb kan exempelvis hota med bygga ut sin bana för att avskräcka konkurrenterna från att bygga ut. Här är strategin ett hot men inte utbyggnaden i sig, därför blir det en manöver. För att ytterligare definiera begreppet plan kan det strategiska arbetet kännetecknas av ett mönster av handlingar. Mintzberg menar att de aktiviteter som utförs av människor vid genomförandet av en plan bildar ett mönster. Strategi kan även ses som en position, där exempelvis en golfklubb lokaliserar en annan golfklubb i dess omvärld. För att parterna ska kunna kommunicera blir strategin det som sammanför golfklubben med omvärlden. Denna definition av strategi kan kompletteras med en eller flera av de tidigare definitionerna av strategi. En position kan väljas i förväg såsom en plan eller så kan den implementeras genom ett mönster av handlingar. Den sista definitionen av strategi är att exempelvis golfklubben karaktäriseras av en specifik personlighet. Definitionen avser strategin som ett perspektiv vilket innebär att den innehåller en vald position och ett inbitet sätt att urskilja omvärlden på.²⁵

Mintzberg menar att det finns olika relationer mellan de nämnda definitionerna. I vissa fall kan definitionerna vara substitut till varandra och på sätt kan det finnas en viss konkurrens mellan dem men kanske viktigare att de är komplement till varandra. Varje definition bidrar med viktiga komponenter kring förståelsen för strategi.²⁶

Strategierna som Mintzberg definierat är olika sätt för organisationer att hantera kommande händelser på. För att en organisation ska kunna välja rätt strategi har

²⁵ Mintzberg H et al. (2003) *The strategy process*. Essex. Pearson Education Limited. s. 3-8.

²⁶ Ibid. s. 9.

James Brian Quinn beskriver i Henry Mintzberg et al vilka kriterier som definierar en bra strategi. Han har utformat en utvärdering för organisationer att testa sina strategier på vilken består av bland annat följande kriterier. Ett kriterium är att en organisation bör ha klara, avgörande mål. Är alla krafter riktade mot klart förstådda, avgörande, och uppnåbara mål? Ett annat är nivån av koncentration av organisationens strategi, har strategin angivet vad som kommer att göra organisationen överlägsen gentemot sina konkurrenter? Det tredje kriteriet handlar om hur flexibla en organisation är i sin strategi. Har strategin medvetet byggt upp buffertresurser som gör organisationen flexibel och förenklar oförutsedda utgifter.

När en organisation vet vilken strategi som är rätt för dem är det viktigt att den formuleras på rätt sätt. Kenneth R Andrews menar att en organisations strategi är mönstren av beslut vilka leder till olika mål. Företagsstrategi är en process som på många sätt inte går att separera från den struktur, beteende, och kultur som finns inom företaget. Det finns däremot två undantag vilka är, formulering och implementering. De huvudsakliga aktiviteterna vid strategiformulering är att identifiera möjligheter och hot inom verksamhetens miljö och bedöma risken för olika strategiska alternativ. Innan ett val kan göras, bör företagets styrkor och svagheter uppskattas tillsammans med de resurser som finns. Det strategiska alternativet som resulterar i en matchning mellan möjligheter och företagets tillgångar vid en acceptabel risknivå en strategi. På så sätt blir arbetet med att utforma en strategi som går att implementera i verksamheten lika viktigt som själva förandet av strategin.²⁷

²⁷ Mintzberg . (2003) s. 72-74.

4 Strategiskt arbete inom golfklubbsbranschen

I det här kapitlet kommer vi att presentera vad en expert samt åtta aktörer anser om branschen och hur strategiarbetet ser ut i branschen.

4.1 Expertintervju

Konsulten kommer i följande stycke att redogöra för sin syn på branschen. Denne kommer att göra vissa generaliseringar för att förenkla sitt resonemang. Konsulten kommer att ta upp hur det har sett ut i Sverige och hur denne tror att det kommer att se ut i framtiden.

Experten anser att golfklubbar generellt har sett likadana ut fram till idag. Alltså att det har varit lite skillnad på de enklare klubbarna till de mer exklusiva. Han ser att detta håller på att ändras genom att det bildas nya och tydligare segment inom branschen. Han menar att konkurrensen har förfinats till att klubbar börjar konkurrera inom det egna segmentet och inte bara med den geografiska omgivningen. Konsulten konstaterar att medlemsantal har ökat de senaste tio åren. Detta har medfört att nya golfbanor har byggts för att möta den ökade efterfrågan. Han spår att ökningen av golfare i landet kommer att minska de kommande åren, vilket kommer att medföra svårigheter för landets klubbar. Han anser att de måste kunna erbjuda kunden något mer utöver golfspel för att klara sig i konkurrensen. Konsulten anser att det finns svårigheter vid nyetablering av golfbanor, då det alltid är en fråga om mark och ekonomi. Han menar att kommunen ska tillåta att klubben bygger en golfbana på ett område och att den måste finansieras antingen via medlemmar, finansiärer eller lån. Den första aspekten blir allt svårare för nya etablerare då branschen för tillfället inte berikas med många nya golfare. Han anser att golfsporten blir utsatt för hot från substitut då utövandet blir för invecklat. Då menar han faktorer som att det tar mycket tid att spela en rond golf och att det för tillfället är mycket kö för att bli medlem i golfklubbar. Han menar att klubbarna måste börja förstå dessa faktorer bättre. Experten tror att om dessa aspekter inte kommer att tas i beaktande kommer sporten att förlora mycket av den återväxt som behövs inom sporten till andra idrotter.

Konsulten anser att golfklubbar har haft strategier för sina verksamheter genom åren. De har på olika sätt försökt att skapa värde för sina medlemmar. Han tycker däremot

att golfklubbar i framtiden på något sätt måste börja arbeta fram affärsmässiga planer för sina verksamheter. Han tycker även att dessa måste erbjuda något som särskiljer dem från övriga branschen.

4.2 Intervjuer med aktörer i golfklubbsbranschen

Vi har uppmärksammat att det finns ett antal olika typer av golfklubbar som skiljer sig åt strategimässigt. Golfklubbsbranschen består därför av olika strategiska grupper som konkurrerar på olika sätt inbördes. Vi har uppmärksammat att det finns tre generella grupper inom branschen, vilka är lågprisgruppen, medelprisgruppen och högprisgruppen. Dessa grupper har vi identifierat genom vår undersökning i branschen och med hjälp av teorin om strategiska grupper har vi kunnat dela in branschen enligt nedan:

Prisnivån	Hög		Högprisgruppen
		Medelprisgruppen	
	Låg	Lågprisgruppen	
		Högt antal	Lågt antal
Antal medlemmar			

Figur 4.2 Strategiska grupper i branschen.

Vi är medvetna om detta är en grov generalisering av de olika grupperingarna, det kan vara stora skiftningar inom varje grupp, men en uppdelning i strategiska grupper kan se ut så här i golfklubbsbranschen. Det går att byta ut de olika axlarna till andra parametrar såsom bankkvalitet på ena axeln och varumärkesbyggande på andra axeln. Vi vill med denna tabell visa hur branschen ser ut och att inte alla golfklubbar konkurrerar mot varandra. För att de olika grupperna effektivt ska kunna arbeta strategiskt bör de först identifiera vilken strategisk grupp de tillhör. Detta för att sedan uppmärksamma framgångsfaktorer inom sin grupp. Vi menar att det finns helt olika framgångsfaktorer inom de olika grupperingarna.

Lågprisgruppen är den grupp som oftast är förknippat med lågpris och därmed lite sämre kvalitet. Gruppen satsar på att hålla nere sina kostnader för att på detta sätt locka golfare med hjälp av priset. Framgångsfaktorer för denna grupp är att erbjuda sin kund ett bra pris

Medelprisgruppen karakteriseras enligt oss av att de riktar sig till huvuddelen av Sveriges golfare. Medlemmarna i dessa klubbar är oftast från närområdet, därför är konkurrenssituationen i denna grupp begränsad till den regionen där klubben är lokaliserad. I denna grupp är spridningen mellan klubbar mycket stor och framgångsfaktorerna skiljer sig åt inom gruppen. Ett exempel på framgång kan vara att golfklubbens bana håller hög kvalitet.

Högprisgruppen karaktäriseras enligt oss av mer kända varumärken än de övriga grupperingarna. Detta har de fått genom att de har kunnat erbjuda bättre kvalitet på banan än i de övriga grupper. Priset är därmed högre än i de övriga grupperna och spelar därmed en viktig roll för högprisklubbarnas verksamheter. Denna strategiska grupp kan vi konstatera är den med högst inträdesbarriärer på grund av dess stora kostnader gällande varumärkesbyggande.²⁸ Ett välkänt varumärke kräver att klubben har en oftast spektakulär bana, bra service till sina medlemmar och gäster och att de har en organisation som klarar av att anordna större tävlingar. Dessa ovan nämnda faktorer är framgångsfaktorer för denna strategiska grupp.

För att sammanfatta varje intervju med golfklubbar samt att lyfta fram viktiga faktorer för dem avslutar vi varje intervjusammanställning med en sammanfattande tabell. De parametrar vi behandlar i tabellen anser vi vara av stor vikt för golfklubbens potential.

4.2.1 Golfklubbar i lågprisgruppen

Klubb ett

Klubben anser att de konkurrerar med andra klubbar i de olika grupperna. De själva anser att deras konkurrensfördelar är priset och deras anrika bana. Klubbens kunder kommer från ett brett spektra av samhällsklasser, där det inte går att generalisera medlemmarna till en specifik samhällsklass. Klubben äger själva marken där banan är

²⁸ Porter. (1980) s. 144.

lokaliserad och klubbhuset. De köper in vissa tjänster, exempelvis banskötsel. Klubben har identifierat att konkurrens finns inom branschen men ser även att nya etablerare kan vara ett hot för golfklubben i framtiden. Eftersom klubben arbetar efter devisen att främst bevara sin unika bana ser de inte på omvärlden i första hand. Detta medför att klubben ej identifierat hot från substitut.

Klubbens strategi är som tidigare nämnt att bevara deras unika bana och fina kulturarv. Denna strategi har under deras gedigna historia växt fram och blivit tongivande inom klubben. Strategin genomsyrar banan men även klubbhus som andas historia från tidigt 1900-tal. De har inget uttalat lönsamhetsmål utan deras mål är att verksamheten ska vara ekonomiskt hållbar.

	Har golfklubben identifierat dessa krafter?	Har golfklubben tydliga mål mot dessa krafter?	Har golfklubben en stark koncentration gentemot dessa krafter?
Konkurrens inom branschen	Ja	Nej	Nej
Substitut	Nej	Nej	Nej
Potentiella etablerare	Ja	Nej	Nej
Leverantörer	Ja	Nej	Nej
Kunder	Ja	Ja	Ja

Klubb två

Klubben anser sig ha konkurrenter inom branschen. De främsta konkurrenterna tycker de befinner sig i samma strategiska grupp som de själva. De konkurrerande klubbarna ligger geografiskt nära, golfklubbens kunder är enligt dem främst resande i jobbet eller barnfamiljer som vill spela lite billigare. De anser att kunden har fått mer förhandlingsutrymme gällande golfklubbar de senaste tio åren. De anser att utbudet i regionen har tredubblats under den tiden. Golfklubbens leverantörer är de som äger mark och hus på golfbanan. De arrenderar golfshop och range, medan ett aktiebolag äger banan. Golfklubben känner sig inte hotade av nya etablerare i golfklubbsbranschen då de anser att marknaden börjar bli mättad och att klubbar nu enbart försöker att få sina verksamheter att vara ekonomiskt hållbara. Detta gör att det inte finns kundunderlag för nya klubbar enligt dem. Klubben tycker att substitut kan förhandla bort vinst, dessa substitut tycker de främst är olika lagidrotter. De anser att de blir särskilt utsatta för dessa substitut då de är en inkörsport till golfporten.

Denna golfklubb har en uttalad strategi att bli regionens bästa träningsanläggning. De har däremot inget monetärt uttalat mål med sin verksamhet, utan bara att verksamheten ska vara ekonomiskt hållbar.

	Har golfklubben identifierat dessa krafter?	Har golfklubben tydliga mål mot dessa krafter?	Har golfklubben en stark koncentration gentemot dessa krafter?
Konkurrens inom branschen	Ja	Ja	Ja
Substitut	Ja	Ja	Nej
Potentiella etablerare	Ja	Nej	Nej
Leverantörer	Ja	Nej	Nej
Kunder	Ja	Ja	Ja

4.2.2 Golfklubbar i medelprisgruppen

Klubb tre

Golfklubben anser sig ha konkurrens på flera olika nivåer. En konkurrenssituation är om medlemmarna, då de konkurrerar med klubbarna i den geografiska närheten. Men de ser även konkurrenterna som samarbetspartners genom att skapa värde för de egna medlemmarna då de har ett greenfeesamarbete med andra klubbar. På en annan nivå konkurrerar de med klubbarna i omgivningen, då om greenfeegäster som kommer från klubbar utanför greenfeesamarbetet. Klubben anser att deras typiska medlem är från närområdet. De har även greenfeegäster som en viktig inkomstkälla i klubben. De anser sig ha ett bra förhandlingsläge gentemot dessa kunder på försäsongen då trycket är högt, eftersom de ligger utmed en motorväg. Klubben har inga leverantörer då klubben äger marken och maskiner. Golfklubben har uppmärksammat ett hot från en ny etablerare i branschen och spår att de kommer att tappa medlemmar till den nya etablerarens fördel.

Klubben har inget uttalat lönsamhetsmål med sin verksamhet, de pengar som klubben erhåller genom medlemsavgifter och greenfee återgår till banan via exempelvis nya maskiner. De fokuserar på att göra sin bana attraktiv för medlemmen och gästen. De vill även skapa en bra klubbkänsla för sina medlemmar.

	Har golfklubben identifierat dessa krafter?	Har golfklubben tydliga mål mot dessa krafter?	Har golfklubben en stark koncentration gentemot dessa krafter?
Konkurrens inom branschen	Ja	Ja	Nej
Substitut	Nej	Nej	Nej
Potentiella etablerare	Ja	Nej	Nej
Leverantörer	Nej	Nej	Nej
Kunder	Ja	Ja	Ja

Klubb fyra

Denna klubb ser inte att det finns en konkurrenssituation inom branschen, i varje fall inte gällande medlemmar. Finns det en konkurrenssituation så gäller den greenfeegäster, där har dock klubben ett samarbete med flera andra klubbar vilket enligt klubben snarare leder till ökat kundvärde än till ökad konkurrens. Kunderna hos klubben är främst medlemmar som är geografiskt förankrade till regionen. Klubben ser även sponsorer som en viktig kund. Golfklubbens leverantörer är många gällande utrustning etc., klubben äger dock alla fastigheter, maskiner samt marken själva. Klubben känner inget hot från nya etablerare då de anser att de har ett regionalt upptagningsområde som räcker för dem. Samtidigt tror de att intresset för golf kommer att hålla i sig därav känner de ingen oro för framtiden. Klubben menar också att det finns stora barriärer för nya etablerare att övervinna för att kunna komma in i branschen, klubben ser inget hot från substitut.

Klubben anser sig ha en väl utvecklad strategi för sin verksamhet som de reviderar årligen för att följa upp om verksamheten går planenligt. Verksamheten har inget uttalat lönsamhetskrav förutom att den ska vara ekonomiskt hållbar. Samtidigt som klubben inte har ett lönsamhetskrav funderar de på hur mycket de ska amortera på sina lån årligen. Detta för att skapa rättvisa bland nuvarande och kommande medlemmar, detta för att inte nuvarande medlemmar subventionerar framtida medlemmars golfspel. Den plan som verksamheten har utvecklat innehåller allt från antal medlemmar till vilken typ av bana de ska ha samt hur klubben ska arbeta mot sina sponsorer.

	Har golfklubben identifierat dessa krafter?	Har golfklubben tydliga mål mot dessa krafter?	Har golfklubben en stark koncentration gentemot dessa krafter?
Konkurrens inom branschen	Ja	Nej	Nej
Substitut	Nej	Nej	Nej
Potentiella etablerare	Ja	Nej	Nej
Leverantörer	Ja	Nej	Nej
Kunder	Ja	Ja	Ja

Klubb fem

Klubben anser sig inte ha några konkurrenter, men de anser att det finns en viss konkurrens om medlemmar. De tycker att de främst konkurrerar med klubbens kvalitet, då de anser att den är viktig del för att få medlemmarna att stanna i klubben. Klubben tycker att deras typiske kund är en medelålders man, detta är något som oroar klubben då de ser att de får allt fler äldre medlemmar på de yngre medlemmarnas bekostnad. Golfklubben har uppmärksammat en ökad efterfrågan inom golfen de senaste fyra till fem åren och att de fortfarande har ett stort intresse för medlemskap i deras klubb men de ser att denna trend kommer att avta. Golfklubben äger marken där golfbanan befinner sig, alla fastigheter och maskinpark. Golfklubben ser inget hot från nya etablerare, men som tidigare nämnts tycker de att det är viktigt att behålla kvaliteten på banan för att inte tappa medlemmar till nya etablerare. De anser att hot från substitut i juniorverksamheten är stor, då främst från andra idrotter men även att ungdomar väljer att sysselsätta sig med datorer. Ur en annan vinkel ser de att det är svårt att få ungdomar att börja och fortsätta att spela golf är de regler som finns inom golfen.

Klubben tycker att de befinner sig i en turbulent situation beroende på stora förändringar för klubbens medlemmar men även verksamhetens framtida strategi ska formas om och anpassas till målen de vill uppnå. Målen är att bankvaliteten ska vara hög och att det ska vara en bra tillgänglighet till banan för medlemmarna. Således kommer de att minska tillgängligheten för greenfeegäster och företag som vill hyra banan. De tycker att det skapar en strategi som är tydlig för medlemmar och kunder. Golfklubben ser att det finns utvecklingsmöjligheter att skapa en bättre klubbkänsla, klubbmiljö och att stärka tillhörigheten till klubben. De vill erbjuda andra tjänster utöver golf för att på detta sätt skapa värde för medlemmen.

	Har golfklubben identifierat dessa krafter?	Har golfklubben tydliga mål mot dessa krafter?	Har golfklubben en stark koncentration gentemot dessa krafter?
Konkurrens inom branschen	Ja	Ja	Ja
Substitut	Ja	Ja	Nej
Potentiella etablerare	Ja	Nej	Nej
Leverantörer	Ja	Ja	Ja
Kunder	Ja	Ja	Ja

4.2.3 Golfklubbar i högprisgruppen

Klubb sex

Denna golfklubb ska öppna sin bana hösten 2005 och deras huvudsysselsättning är i skrivande stund är att knyta nya medlemmar till klubben. Golfklubben anser sig inte ha några konkurrenter i den region de befinner sig i, detta beroende på att det inte finns golfklubbar som kan erbjuda samma koncept som de. Klubben koncept är att erbjuda en högkvalitativ bana exklusivt för sina medlemmar. De tycker däremot att det finns nya etablerare som de i framtiden kommer att konkurrera med. Denna konkurrens har gjort att potentiella medlemmar blivit försiktigare gällande tecknande av medlemskap i deras klubb. De anser sig dock till skillnad från andra klubbar ha fördelen av att de har starka investerare vid byggandet av deras bana, de slipper därmed att finansiera banan med medlemsavgifter. Detta gör att de kan erbjuda ett färdigt koncept till deras framtida medlemmar. Golfklubben anser att barriärer för nya etablerare främst är byråkratin. Klubben tycker att deras fåtal nuvarande medlemmar är de som är seriösa med sin golf. Golfklubben äger marken där golfbanan byggs och kan därmed undvika hot från leverantörer på den nivån. Eftersom klubben är i ett byggnadsskede av banan har de en mängd leverantörer av exempelvis gräs och sand. Klubben menar att substitut till golfen är bilar, motorcyklar och båtar. De anser att de som spelar golf oftast är aktiva människor, men de ser att deras medlemmar väljer golf framför andra aktiviteter.

Klubbens strategi är att erbjuda en bana med hög tillgänglighet och att den ska hålla högsta kvalitet. Klubben har även en ambition att hålla en högre servicenivå än den på en vanlig golfklubb. Samtidigt som klubben har höga serviceambitioner till sina medlemmar anser de att det är viktigt att de går med vinst. Golfklubben har höga ambitioner för sin framtida verksamhet, de vill att deras bana ska bli en bland de 100

finaste banorna i världen. De anser att det då krävs att de anordnar större tävlingar vilket kan leda till att statusen på banan höjs.

	Har golfklubben identifierat dessa krafter?	Har golfklubben tydliga mål mot dessa krafter?	Har golfklubben en stark koncentration gentemot dessa krafter?
Konkurrens inom branschen	Ja	Ja	Ja
Substitut	Ja	Ja	Nej
Potentiella etablerare	Ja	Ja	Nej
Leverantörer	Ja	Nej	Nej
Kunder	Ja	Ja	Ja

Klubb sju

Denna klubb ser inte att de har några konkurrenter på den svenska golfklubbsmarknaden. Klubben anser själva att det är varumärket som är deras starkaste konkurrensfördel. Klubbens medlemmar sprider enligt de själva över ett brett spektra både vad gäller inkomster och regional spridning. Klubben anser att greenfeegäster är en viktig del av verksamheten, då de ofta har fullbokade banor. Leverantörer till klubben är förutom alla vanliga leverantörer till en golfklubb, gräs, gödsel, maskinservice, även det bolag som äger anläggningen. Klubbens medlemmar betalar en årlig spelrättsavgift till bolaget för att få tillträde till banan. Klubben känner inget hot från potentiella etablerare då de har en stor tilltro till sitt eget varumärke. De substitut klubben har identifierat gäller främst att juniorer väljer andra idrotter, men de ser inget stort hot från substituten.

Golfklubbens strategi är att uppvisa en god lönsamhet, men det finns inget uttalat lönsamhetskrav. Golfklubben dock menar att den vinst klubben presterar återinvesteras i anläggningen. Klubbens strategi är även att ägna sig åt idrotten golf och skapa bra golfare. De menar att detta skapar goda förutsättningar att vidareutvecklas.

	Har golfklubben identifierat dessa krafter?	Har golfklubben tydliga mål mot dessa krafter?	Har golfklubben en stark koncentration gentemot dessa krafter?
Konkurrens inom branschen	Nej	Nej	Nej
Substitut	Ja	Nej	Nej
Potentiella etablerare	Nej	Nej	Nej
Leverantörer	Ja	Ja	Ja
Kunder	Ja	Ja	Ja

5 Analys av golfklubbsbranschen

I det här kapitlet kommer vi att analysera den insamlade empirin och ställa den i relation till den valda teorin. Detta för att besvara de frågeställningar som vi ställde i början av arbetet. Vi börjar kapitlet med en kort sammanfattning av de teorier vi redogjorde för i kapitel tre.

5.1 Kort sammanfattning av teorierna

- Five forces är en modell som används för att analysera potentialen i en specifik bransch och vilka faktorer som påverkar denna potential.
- Strategiska grupper är en teori som beskriver hur konkurrens inom en specifik bransch fungerar. En förenkling av teorin är att företag med liknande strategier bildar en egen bransch inom branschen där five forces teorin gäller.
- Generic strategies är en teori som används för att se hur företag inom en bransch väljer att konkurrera, det finns tre generiska strategier, kostnadsledarskap, differentiering samt fokusstrategier.
- Strategi är ett komplext begrepp, Henry Mintzberg har beskrivit detta begrepp med hjälp av fem olika definitioner. Dessa är som en plan, en manöver, ett mönster, en position och som ett perspektiv. För att granska om en strategi är effektiv har James Brian Quinn skapat en guide med olika faktorer som bör granskas inom strategin. När man formar en strategi bör den effektivt kunna implementeras i verksamheten.

5.2 Branschanalys av golfklubbsbranschen

Här kommer vi att genomföra en branschanalys på golfklubbsbranschen utifrån den information som vi redogjorde för i kapitel fyra. Vi kommer även att diskutera vilka konsekvenser den rådande situationen får för branschen. Analysen avslutas med en schematisk bild över de viktigaste krafterna i branschen.

Som vi ser det finns det ett antal substitut till golfen som innefattar aktiviteter såsom, båt och skidor. Med detta menar vi att man kanske prioriterar en skidsemester i stället för att spela golf. För de yngre finns det andra substitut till golfen, det kan till exempel vara olika lagsporter.

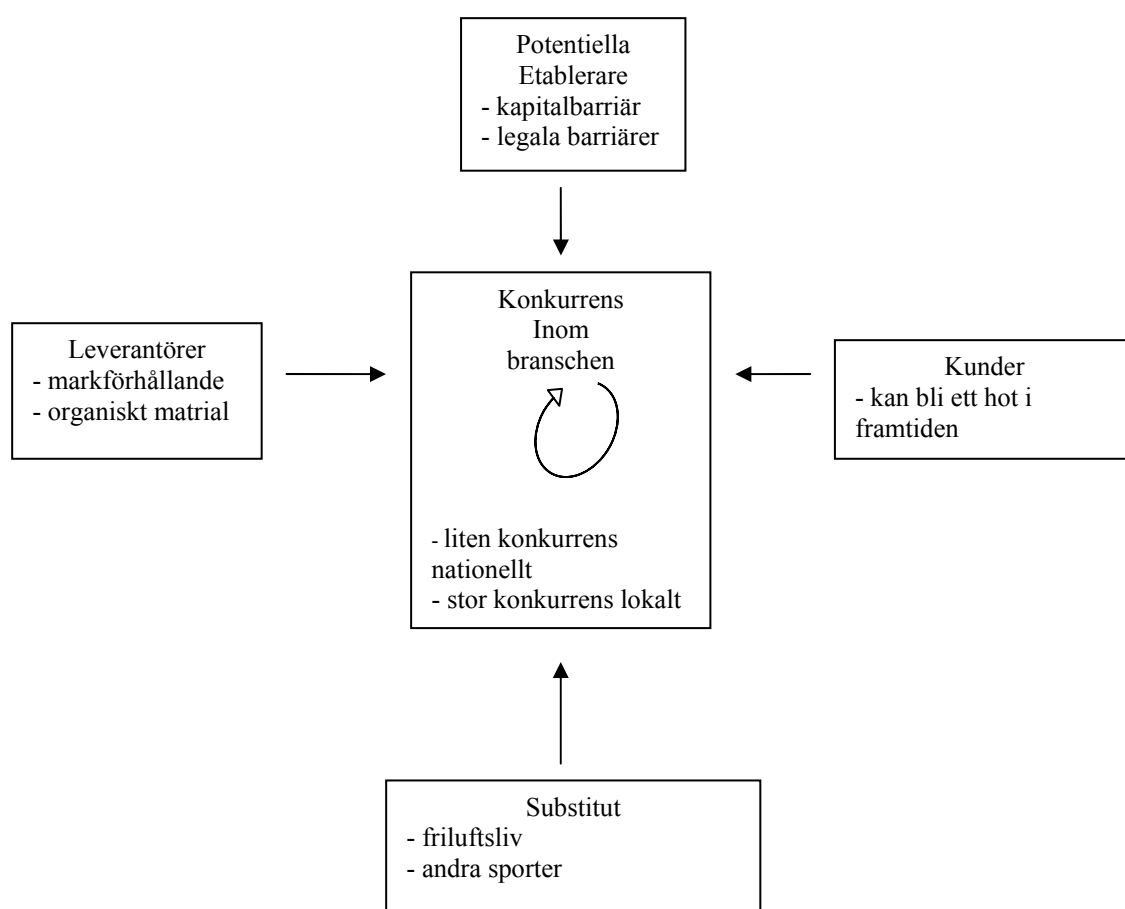
Vi har uppmärksammat att det finns ett antal leverantörer inom golfklubsbranschen. På bansidan finns det leverantörer av maskiner som klipper greener och fairways på banorna. När en bana byggs finns det en rad leverantörer av exempelvis gräs, sand, gödsel och dräneringssystem. Det finns många olika leverantörer som kan förhandla bort vinst från golfklubbarna. Vi menar dock att dessa leverantörer erbjuder relativt standardiserade produkter och därmed inte har en stark förhandlingskraft gentemot sina kunder. Andra leverantörer kan vara om exempelvis golfklubben finns på en bana som ägs av ett annat företag. Detta företag har då en stor fördel mot klubben då klubben har ett stort behov av banan och har inget att förhandla med. Här ser vi att golfklubbars vinst kan förhandlas bort. I en liknande beroendesituation kan golfklubben arrendera marken och står för driften av banan. Här kan liknande beroende som ovan skapas, då golfklubben har liten makt vid förhandlingar med leverantören.

Hot från nya etablerare är enligt oss inte en stark kraft för potentialen i branschen. Detta på grund av att barriärerna till branschen är stora. Dessa barriärer består främst av de regler som berör miljön vid nybyggnation eller ombyggnation av en golfbana. Miljölagstiftningen tenderar att bli strängare med tiden, detta gäller främst områden som bevattning och gödsling, men även hur och var en golfbana får lokaliseras. Golfklubbar som bygger banor utanför detaljplanerat område har därför lättare att få tillstånd för sina byggnationer än de klubbar som ligger inom detaljplanerat område. En annan barriär som finns för nya etablerare är att det krävs mycket kapital för att starta en golfklubb. Det finns många olika sätt för klubbarna att få fram detta kapital på, dels genom att medlemmarna lånar ut pengar till klubben, ett så kallat medlemslån, och dels genom att klubben ger ut aktier som medlemmarna får köpa. Även privata investerare kan gå in med kapital till verksamheten, detta är dock ovanligt i Sverige i dagsläget. Fördelen med aktier jämfört med ett medlemslån är att medlemmarna kan handla med aktierna, och på det sättet se medlemskapet som en investering då värdet på aktien antagligen stiger.

Kunder är även en faktor som påverkar potentialen i branschen. Med kunder menar vi de som spelar golf, dessa är medlemmar i golfklubbar och greenfeegäster. Det har varit en period av kraftig tillströmning av nya medlemmar i landets golfklubbar, men den utvecklingen har stagnerat på senare år. De golfklubbar som vi har besökt har

uppmärksammat samma problematik, att det minskade intresset lett till att medlemskvoterna har blivit svårare att fylla. Denna situation har gynnat kunderna till den grad att de har fått ett större utbud av klubbar att välja emellan och att kötiderna på dessa har minskat eller inte existerar överhuvudtaget. Situationen har även gjort att vissa klubbar har varit tvungna att jobba hårt för att behålla nuvarande medlemsavgifter när de egentligen har behövt höja dem.

I vår undersökning har klubbar hävdat att konkurrensen inom branschen inte är hård. Golfklubbar har till skillnad från andra branscher inte en konkurrenssituation på nationell nivå utan kan begränsa den till en regional kontext. Detta gör att konkurrensen begränsas och påverkar de olika klubbarnas strategiska arbete till bli mindre betydande för golfklubbarnas verksamheter. Det är även viktigt att poängtera att det inom branschen även finns ett stort samarbete. Detta gäller främst att många klubbar har ett utvecklat greenfeesamarbete med andra klubbar. Det innebär att klubbens gäster får spela på samarbetsklubbarnas banor till en reducerad greenfee och tvärtom.



Figur 5.2 Five Forces Framework på golfklubbsbranschen

5.3 Konkurrenssituationen i branschen

Vi har uppmärksammat en klar gruppindelning av golfbranschen vilken även bekräftades i vår undersökning av densamma. Dessa grupperingar förändras ständigt och en golfklubb som redan är etablerad i en grupp får därför fördelar gentemot de som vill etablera sig inom gruppen. Detta på grund av att det finns skiftande barriärer för de olika grupperna.²⁹ I golfklubbsbranschen kan exempel på dessa skiftande barriärer vara olika lagstiftningar, då främst gällande miljöfrågor. Andra barriärer som golfklubbar lättare kan påverka är att exempelvis högprisgruppen förändras då hela tiden nivån på bana, service och pris ökar blir nivån på inträdesbarriärerna högre. En annan kan vara att det krävs av klubbar i medelprisgruppen att erbjuda en hög grad av tillgänglighet till banan trots förhållandevis låga avgifter. Det här är något som kräver att klubben har en solid ekonomi med låga driftskostnader. Lågprisgruppen anser vi är den grupp som har lägst inträdesbarriärer då de oftast konkurrerar med priset. Den enda barriär vi ser är tillgången till mark att anlägga sin golfbana på.

När vi ser till branschens potential har vi ett antal faktorer som vi vill beröra. Det första är branschens trend gällande efterfrågan. Enligt vår undersökning ser de flesta klubbar att efterfrågan kommer att plana ut de kommande åren vilket kommer att leda till ökad konkurrens inom de olika grupperingarna. Vi menar därför att det krävs att klubbarna tydligare differentierar sig för att överleva i denna konkurrens. Eftersom branschen hittills har varit relativt homogen ser vi att det finns en stor potential till att differentiera produkten golf. Vi menar också att framgång kan förhandlas bort i relationen mellan leverantörer och klubbar. Då främst för att leverantörerna är större i relation till klubbarna. Vi ser därför att konkurrensen inom branschen kommer att stärkas, detta främst på grund av den avtagande efterfrågan.

5.4 Strategiarbete i branschen

Vi har i vår empiriska studie upptäckt att de flesta golfklubbars strategi är vad Porter kallar för fokusstrategi. Detta då konkurrensen inom branschen är tuffare regionalt än nationellt. Därför blir det viktigt för golfklubbarna att välja ut en liten fokusgrupp av marknaden och leverera bra produkter till den. De flesta klubbarna är dock medvetna om detta och gör ingen hemlighet av att deras strategi är begränsad till den region där

²⁹ Porter. (1980) s. 132-133.

golfklubben finns. Många klubbar väljer i sin fokusstrategi att kombinera dels en kostnadsstrategi och dels en differentieringsstrategi. Porter menar här att klubbarna riskerar att bli stuck in the middle, då de försöker att arbeta med flera strategier samtidigt. Vi tror dock att det är viktigt för den typiska golfklubben att försöka kombinera exempelvis hög bankvalitet med konkurrenskraftiga priser då konkurrensen inom branschen stiger. Vi vill med detta betona att det är viktigt att golfklubben främst fokuserar på en aspekt samtidigt som de är tvungna att göra flera andra aspekter bra.

I högprisgruppen har vi sett att klubbarna valt mer renodlade differentieringsstrategier, då dessa högprisklubbar riktar sig till medlemmar och gäster från ett större geografiskt område än den lokala regionen. Dessa golfklubbar har en mycket stark ställning i branschen och andra klubbar har svårt att konkurrera mot dessa. Även om dessa klubbar är framgångsrika menar vi att det finns risker med denna strategi då de blir väldigt beroende av sitt varumärke. Detta varumärke är väldigt dyrt att upprätthålla samtidigt som det kan bli katastrof för klubben om varumärket raseras, exempelvis om banan håller en undermålig kvalitet en säsong.

Vi har i vår underökning inte funnit att någon klubb arbetar med en strategi som leder till kostnadsledarskap i hela branschen. Det finns klubbar som försöker att vara kostnadsledare men då bara på en regional nivå.

Eftersom vi inte har kunnat identifiera några klubbar som strategiskt arbetar med att vara kostnadsledare i hela branschen tycker vi att det är en del av branschen som är attraktiv att söka sig till. För att lyckas med denna strategi är det dock viktigt att klubben erhåller tillräckligt stor marknadsandel. Något som i denna bransch kräver att klubben har flera banor spridda över Sverige. Vi tror att det skulle finnas stora möjligheter för en klubbkedja att etablera sig med denna strategi som utgångspunkt. Precis som Partridge och Perren skriver i sin artikel kan ett företag erbjuda både billigare och bättre produkter än andra i branschen.³⁰ Detta genom att golfklubben då kan dra nytta av stordriftsfördelar.

³⁰ Partridge M. & Perren L. (1994).

5.5 Hur strategier formas i branschen

För att generalisera har de flesta golfklubbar vi talat med sett strategin som en plan. En plan kan skapas på olika sätt, antingen genom att samspela med medlemmarna i klubben. Ett annat sätt är att initiativtagaren eller ordföranden har idéer om vilken strategi som ska implementeras. Det är inte självklart att klubben kallar sin plan för strategi utan den kan även gå under namnet affärsidé, men den är uppgjord i förväg för att nå klubbens mål. Enligt Mintzberg kan definitionen att strategi är en plan stå i relation till andra definitioner av strategi. Detta ser vi tydligt då klubbarna har identifierat de segment som de är verksamma inom och vilka konkurrenter och faktorer som krävs för att bli framgångsrik. Vi menar alltså att det finns en relation mellan begreppen plan och position i golfklubbsbranschen. Det strategiska arbetet inom vissa klubbar är mer ett mönster av beteenden än en plan. Dessa klubbar driver sin verksamhet utan ett utarbetat mål och visioner. Vi har i undersökningen sett att de klubbar som inte ser några större utvecklingsmöjligheter för klubben inte heller arbetar aktivt med sin strategi, det bör ändå sägas att detta är en strategi i sig. Många golfklubbar använder sig medvetet av den sistnämnda strategin.

För att få en givande bild av hur golfklubbsbranschens strategier är skapade, använder vi oss av Quinns kriterier för vad som utmärker en god strategi. Det vi i denna analys sett är att klubbarna i de olika grupperna har två olika mål. Vissa klubbar har mjuka mål, med detta menar vi att de till exempel vill skapa en god klubbkänsla. Andra klubbar har hårda mål, till exempel att de ska bli en av Skånes bästa träningsanläggning eller att vi ska bli en toppbana i världen. Golfklubbarna i vår undersökning uppfattar inte vi som flexibla i sitt strategiska arbete. Med detta menar vi att golfklubbarna i många fall blir tvungna att ta hänsyn till sina medlemmar vilket leder till att beslutsfattandet ofta tar lång tid. Medlemmarna är också ganska priskänsliga, detta gör att det är svårt att helt plötsligt höja avgiften i klubben för att på så sätt ändra sin strategi.

I en golfklubb är det viktigt att formulera en strategi som både har effektiva mål och som enkelt kan implementeras i verksamheten. Detta är viktigt eftersom de flesta klubbar är föreningar med ett stort antal medlemmar som har en makt över hur

klubben styrs. Det spelar ingen roll hur bra en strategi är om den inte effektivt kan implementeras i klubben. Att ha en strategi som enkelt kan tillämpas är dock inte bara av vikt i de klubbar som drivs i föreningsform, utan även i de verksamheter som drivs som ett fristående företag.

6 Slutsatser

Vi har i undersökningen funnit att strategiskt arbete inom branschen spänner över ett brett spektrum, då målen för verksamheterna skiljer sig åt. Golfklubbarna arbetar ofta ideellt vilket gör att målen för verksamheterna ofta inte är tydligt uppsatta. Vi har även uppmärksammat att golfklubbarna ofta arbetar med kortsiktiga mål vilket gör att verksamheternas långsiktighet blir åsidosatt. Den höjda konkurrensen inom golfklubsbranschen gör att klubbarna kommer att få det svårare rent ekonomiskt sett i framtiden. Vad vi tycker är viktigt då, och som många klubbar idag bortser ifrån, är att se till den egna gruppen och komma fram till vad de kan göra.

Golfklubben tycker vi bör identifiera de möjligheter som finns inom gruppen och arbeta mot dessa. Vi tycker att detta är viktigt för golfklubbarna att utveckla sina verksamheter strategiskt. En del av klubbarna vi kommit i kontakt med arbetar i liten skala med att försöka utveckla sina verksamheter i någon form, men vi har uppfattat dessa initiativ som relativt uddlösa. Vi finner att alla tre grupperna har möjligheter att utveckla sina strategier. Vi tycker att klubbarna bör integrera de mjuka mål de ofta har med sin verksamhet med ekonomiska mål. Exempel på detta är att många klubbar oftast har planer på ombyggnationer av sin bana, för att tillfredsställa medlemmarnas krav på densamma. Här tycker vi det finns potential att långsiktigt utveckla både klubbens kundnöjdhet, dess varumärke och i förlängningen klubbens ekonomiska förhållanden. Vi tycker att de bör välja att arbeta mot ett fåtal mål istället för att ha många små. De kan på detta sätt bli mycket bra eller bäst på en specifik sak. Detta gör att klubbarnas ekonomiska resurser koncentreras till att skapa varaktiga konkurrensfördelar för dem. Vi finner att många klubbar idag måste skilja ut sig från mängden för att klara sig långsiktigt. Detta grundar vi i att många av golfklubbarna i den region vi har undersökt är sekundärt lokaliserade, vilket gör att de missgynnas gentemot de klubbar som har ett bättre läge. När golfklubbarna i enligt oss idealfallet har uppnått en konkurrensfördel är de mindre känsliga för sin lokalisering. Då klubben uppnått detta mervärde tror vi att det sekundära läget kompenseras för kunderna.

Vi finner att golfklubbarnas strategiska förhållningssätt och dess i många fall frånvaro av långsiktighet ekonomiskt sett leder till att många av golfklubbarna skadas av detta.

Vi menar att många av klubbarnas strategiska och ekonomiska möjligheter hindras av deras inställning till vinstmaximering. Vi finner att ett vinstmaximeringssyfte i många fall inte behöver leda till något negativt för medlemmen. Vi finner att om golfklubbsbranschen hade sett annorlunda ut hade kunderna gynnats. Med annorlunda menar vi att det skulle vara mer marknadsekonomisk inriktning på branschen hade detta medfört att medlemmen och greenfeegästen hade fått en större valfrihet eller makt i förhållande till golfklubbarna. Med detta menar vi inte att golfklubbarnas förhållande försämras utan tvärtom att den förbättras. Självklart kommer en del klubbar att försvinna på grund av detta men de som klarar sig kommer att kunna skapa goda förutsättningar för fortsatt god utveckling. Vi ser att om detta förhållande hade dominerat skulle den upplevda kvaliteten för medlemmen höjas och överlag skulle alla parter påverkas positivt av detta. Genom detta resonemang skulle golfklubbarnas fokus flyttas från ett enbart internt perspektiv till att även innefatta ett externt perspektiv. Ett externt perspektiv skulle medföra att klubben skulle bli mer utsatt för mer konkurrens men vi tror att de klubbarna som överlever skulle gynnas av detta då de blir tvingade till omfattande rationaliseringar inom organisationen. Vi ser stora utvecklingsmöjligheter för de olika strategiska grupperna om de tar hjälp av de konkurrensteorier vi har redogjort för. Nedan följer en redogörelse för de olika strategiska gruppernas potential.

Det som främst skiljer högpris gruppen från de andra är att de drivs på ett mer affärsmässigt sätt samt att de har tydliga mål med sin verksamhet. De klubbar vi har mött i denna grupp har ett tydligt monetärt mål, detta leder enligt oss till att dessa klubbars strategiska arbete fungerar bättre än i de andra grupperna, då de arbetar mer långsiktigt. Det strategiska arbetet i denna grupp underlättas även av att konkurrensen inom den är låg, då det endast finns ett fåtal aktörer i den i Sverige.

Den strategiska grupp som vi kallar medelpris gruppen tycker vi har ett problem då golfklubbarna inom den strategiska gruppen är relativt homogena. Det vi tycker att dessa golfklubbar ska göra är att välja ut några parametrar som de kan använda sig av för att differentiera sig inom gruppen, då vi menar att konkurrensen inom den kommer att bli tuffare. Dessa klubbar bör arbeta mer med att utveckla och utvärdera sina strategier för att kunna nyttja konkurrens fördelar. Denna strategiska grupp präglas i dagsläget av att det inom gruppen finns många parametrar som en klubb måste

uppfylla för att kunna konkurrera, men samtidigt finns det få klubbar inom denna grupp som har några tydliga konkurrensfördelar. Vi menar att det är bra att klubbarna i denna grupp samarbetar men att de måste inse att det även finns en konkurrenssituation inom densamma.

Denna strategiska grupp är idag en lågprisvariant i dagens golfklubbsutbud. Vi tycker att de bör fortsätta fokusera på det för att locka golfspelare. De klubbar vi har undersökt har haft en medlemskvot som har legat under de övriga strategiska gruppernas. Vi menar att ett stort problem för dessa klubbar är att de vill konkurrera med priset samtidigt som de saknar den marknadsandel som krävs för att göra denna strategi hållbar. Därför ser vi att dessa klubbars primära mål bör vara att öka sina marknadsandelar då detta är viktigt för att erhålla kostnadsledarskap i en bransch enligt Porters generic strategies. Enligt oss finns det två vägar att gå för att uppnå detta, det första är att klubbens medlemskvot är stor nog att bära klubbens kostnader. Denna storlek på klubbar finns idag men vi anser att dessa klubbar har nackdelar i att tillgängligheten till banan begränsas både för medlemmar och för greenfeegäster. Detta kan leda till att klubbens varumärke kan skadas på sikt. Den andra vägen är enligt oss att bilda en golfklubbkedja, inom andra branscher har sådana kedjor funnits länge och vi ser ingen anledning till att det inte skulle vara genomförbart i golfklubbsbranschen. Fördelarna med en golfklubbkedja är bland annat att de får en starkare position gentemot leverantörerna då de kan samordna inköpen samt att de kan använda en del specialutrustning gemensamt. En annan fördel är att de kan samordna administrativa uppgifter vilket också reducerar kostnaderna. Detta leder till att en klubbkedja får lägre kostnader per klubb än de fristående klubbarna vilket ger kedjan konkurrensfördelar. Vi menar dock att en sådan kedja skulle erhålla andra konkurrensfördelar än de rent kostnadsmissiga då de även skapar ett mervärde för klubbkedjans medlemmar då medlemmarna får möjlighet att spela på flera olika banor. Detta leder till att klubbkedjan inte enbart behöver konkurrera med priset, vilket ger kedjan goda möjligheter till att vara mer lönsam än genomsnittet i branschen.

Vi tycker att det skulle vara mycket intressant om golfklubbar inom de olika segmenten samarbetar med varandra. Antingen genom fristående klubbar eller genom klubbkedjor. Detta samarbete skulle ge synergieffekter för alla klubbar då en

nybörjare kan börja i en lågprisklubb och fortsätta hela vägen till en högprisklubb. På detta sätt tror vi att branschens klubbar skulle bli bättre anpassade till dess kunder. Vi vill till sist säga att det finns goda förutsättningar för de golfklubbar som arbetar aktivt med sin strategi och identifierar sina konkurrenter. Då de på detta sätt kan finna hållbara konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter.

7 Vidare tankar inom ämnet

Efter att vi nu genomfört vår analys av golfklubbsbranschen och hur golfklubbar arbetar med strategier har vi funnit några områden som vi skulle vilja gå vidare med och fördjupa oss i. Vi tycker att det skulle vara intressant att studera golfklubbar även ur ett kundperspektiv. Detta för att se vad kunderna till golfklubbarna ser som kritiska faktorer då de väljer klubb att gästspela på eller att vara medlem i. På detta sätt skulle även en jämförelse mellan vad klubbar och kunder ser som kritiska faktorer kunna genomföras. En annan inriktning som vi skulle vilja gå vidare med är att undersöka hur olika medlemskapsformer påverkar golfklubbars strategier. Samt hur golfklubbar skulle kunna utveckla dessa medlemskapsformer. Avslutningsvis tycker vi att det vore intressant att djupare analysera hur viktigt en golfklubbs varumärke är för klubbens eventuella framgång, samt vilka parametrar som påverkar detta varumärke.

Referenser

Tryckta källor:

- Bodström, M. (2004). *Alla tiders golfare*. Stockholm, Lind & Co
- Brandenburger A. & Nalebuff B. (1996). *Co-opetition*. New York: ISL Förlag AB.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber.
- Mintzberg, H, et al. (2003) *The strategy process*. Essex. Pearson Education Limited.
- Oster, S M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases*. New York, Oxford University Press.
- Porter, M E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
- Skeppare, Å. (1997). *Hela historien om golf: ett arton kapitel långt kåseri om historien om golf från tiden före urminnestider till dagens övermorgon*. Göteborg, Zinderman.

Artiklar:

- Fanning, S F. (2003). *Segmentation of Golf Course Markets*. The Appraisal Journal, January.
- McGahan, A M. (2000). *How Industries Evolve*. Business Strategy Review, Volume 11, Issue 3
- Olson, E M & Slater, S F. (2002). *A fresh look at industry and market analysis*. Business Horizons, January-February.
- Partridge M. & Perren L. (1994). *Developing strategic direction: Can generic strategic help?* Management Accounting, Volume 72, Issue 5.
- Wright P. (1987), *A refinement of Porter's Strategies*. Strategic Management Journal, Volume 8, Issue 1.

Webb källor:

- <http://ega-golf.ch> (2005-04-12)
- <http://sgf.golf.se> (2005-04-13)

Bilaga 1, Intervjuguide

Vem är du/ni?

- Namn?
- Bakgrund?
- Position?
- Hur hamnade du här?

Historian bakom golfklubben?

- Hur startade ni?

Hur tycker du att branschen ser ut?

- Vilka olika segment ser du?
- Vad tycker du kännetecknar dessa segment?
- Vad tror du är viktigt i varje segment?

Vilka är er främsta konkurrenter?

- Vad anser ni ha för konkurrensfördelar?
- Är de starka?
- Samarbetspartners?

Vilka är era kunder/medlemmar?

- Deras förhandlingsstyrka?
- Priskänsliga?
- Kostsamt att byta klubb?
- Finns det mycket kunder eller mycket banor?

Vilka är era leverantörer?

- Är de en stor kraft?

Känner ni hot från nya etablera?

- Varför finns det inga ”klubbkedjor”?
- Stordriftsfördelar?
- Finns det barriärer för eventuella nya etablerare?

Ser ni att ni har hot från några substitut?

- Vilka är substituten enligt dig?

Hur skulle du beskriva er strategi?

- Varför denna strategi?
- Hur kom de fram till denna?
- Differentiering? Low-cost?
- Hur ser ni på lönsamhet?
- Lönsamhetskrav?
- Medlemsform?
- Insats?
- Årsavgift?
- Kö?
- Greenfee?

Trender för branschen?

Utvecklingsmöjligheter för klubben?

- Problemområden?