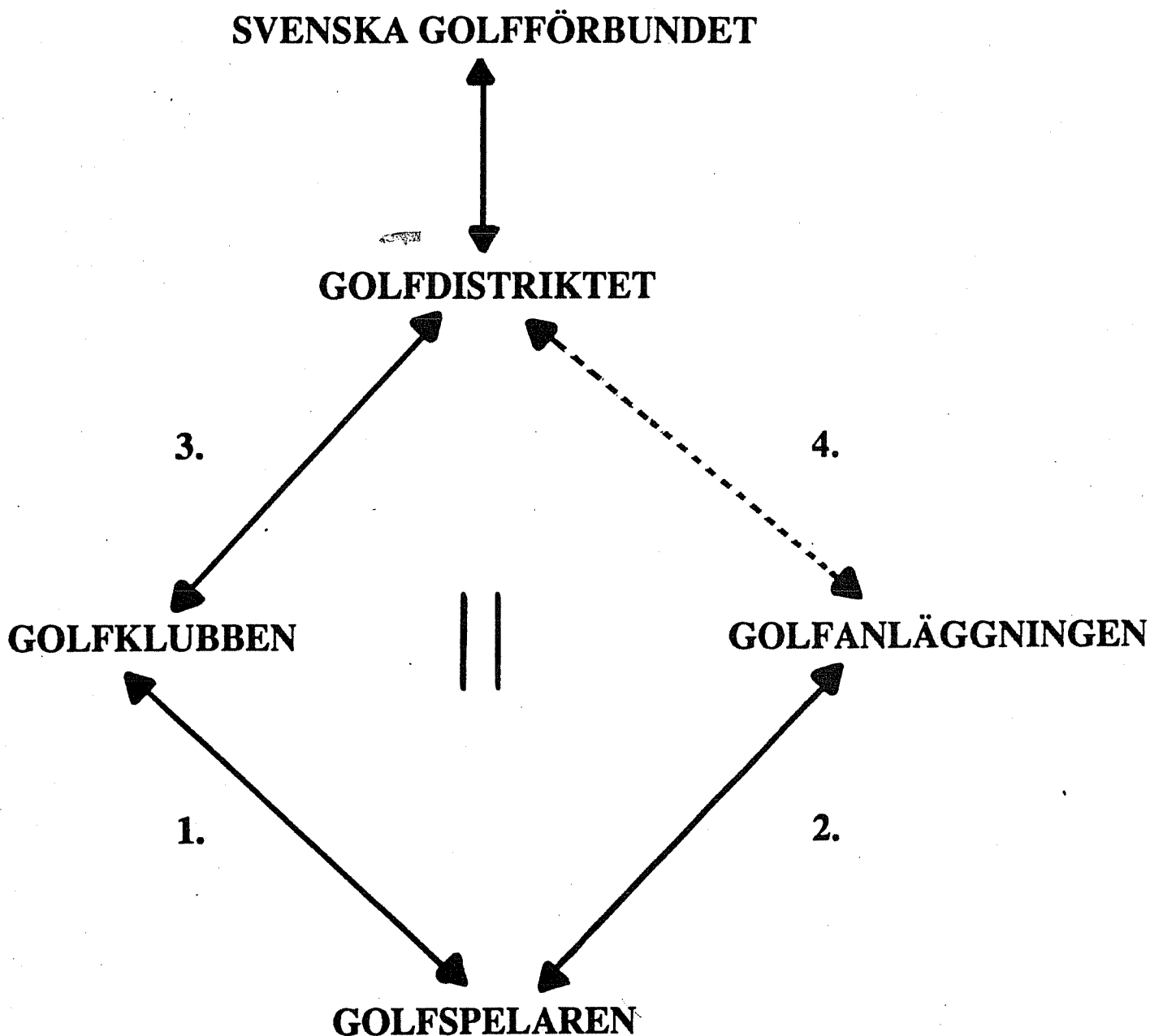




Svenska Golfbundet

# FRAMTIDSSTUDIEUTREDNINGEN



RAPPORT FRÅN SGF:S FRAMTIDSSTUDIEGRUPP JANUARI 1993

SVENSKA GOLFFÖRBUNDET, SWEDISH GOLF FEDERATION  
KEVINGE STRAND 20, BOX 84, 182 11 DANDERYD, SWEDEN. TEL 08-622 15 00, FAX 08-755 84 39. BG 422-6551, PG 4 32 32-8

HUVUDSPONSOR: TRYGG HANSA SPP





# Svenska Golfförbundet

## FRAMTIDSSTUDIEN

### INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. SAMMANFATTNING
2. INLEDNING
3. UPPDRAGET FRÅN FÖRBUNDSMÖTET (FM)
4. GRUPPENS SAMMANSÄTTNING
5. GRUPPENS ARBETSSÄTT
6. OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR
  - 6.1 Befolkningsstrukturen och dess förändringar
  - 6.2 Befolkningskoncentrationer och fritidsvanor
  - 6.3 Ekonomi
  - 6.4 Miljöfrågor
7. IDROTTEN OCH FRAMTIDEN
  - 7.1 "Morgondagens idrott" - RF:s framtidsstudie 1989
  - 7.2 Idrotten och EG
  - 7.3 Strategisk utveckling för svensk idrott
8. GOLFENS UTVECKLING I SVERIGE FRAM TILL 1992
9. DAGENS GOLFPROBLEM
10. INTERNATIONELLA UTVECKLINGSTENDENSER
  - 10.1 Enkäter till internationella förbund
  - 10.2 Golf Summit -92 i USA
11. FÖRHÅLLET PROFFS - AMATÖRER
12. GOLFSVERIGES SYN PÅ UTVECKLINGEN FRAM TILL ÅR 2000
  - 12.1 Seminarium styrelse kansli
  - 12.2 Enkät till golfdistriktsförbunden
  - 12.3 Enkät till golfklubbar
  - 12.4 Seminarium för administratörer
  - 12.5 "I huvudet på en ny golfspelare"
13. GRUPPENS ÖVERVÄGANDE
  - 13.1 Organisatorisk struktur
  - 13.2 SGF:s roll
  - 13.3 SGF:s centrala och regionala organisation
  - 13.4 SGF:s finansiering
  - 13.5 Anslutning till GK och till SGF
  - 13.6 Anläggningar
    - 13.6.1 Anläggningar - ägande
    - 13.6.2 Anläggningar - finansiering
  - 13.7 Medlems- och spelrättsavgift
  - 13.8 Greenfeeavgifter
  - 13.9 Rekrytering
  - 13.10 Golfen och amatörismen
- 14.1 Golfen i samhället
- 14.2 Golfen i skolan
15. GOLF OCH MILJÖFRÅGOR
16. SLUTORD
17. LITTERATURFÖRTECKNING
18. BILAGOR



Faint header text, possibly a title or reference number.

Faint text line, possibly a date or location.

Faint text line, possibly a subject or category.

Faint text line, possibly a name or title.

Main body of faint text, appearing to be a list or series of entries.

Faint text line, possibly a section header or separator.

Main body of faint text, continuing the list or entries.

Faint text line, possibly a section header or separator.

Main body of faint text, continuing the list or entries.

Faint text line, possibly a section header or separator.

Main body of faint text, continuing the list or entries.

Faint text line, possibly a section header or separator.

Main body of faint text, continuing the list or entries.

Faint text line, possibly a section header or separator.

Main body of faint text, continuing the list or entries.

Faint text line, possibly a section header or separator.

Main body of faint text, continuing the list or entries.



## 1. SAMMANFATTNING

Golfens utveckling i vårt land har i huvudsak skett samtidigt med en ökning av det ekonomiska välståndet, särskilt tydligt under senare delen av 80-talet. Den stora efterfrågan på golfspel har på många håll skapat "säljarens marknad". Hittillsvarande lösningar för medlemskap och anläggningar har byggt på ett statiskt system. Medlemskap har krävts för att spela golf. Avgifterna har varit byggda på en årsavgift, lika för alla.

Ären fram till 2000 kommer säkerligen att göra det nödvändigt med förändring av utbudet av "golf som den bästa av idrotter", för att tillfredställa framtidens golfare, dennes behov och möjligheter.

Framtidsstudiegruppen har försökt belysa hur golfen ser ut idag, förändringstendenser i omvärlden nationellt och internationellt.

Några exakta lösningar presenteras ej, men gruppens uppfattningar i olika frågor sammanfattas enligt följande:

- att det är viktigt att värna om "golfens två ansikten" - idrottsliga utvecklingen med elit- och tävlingsidrott samt golfen som fritidssysselsättning med friskvårdsinsatser och sociala relationer.
- att medlemskap i golfklubb skall krävas av dem som önskar tävla, dvs erhålla handicap.
- att alla föreningar som uppfyller gällande stadgar och som har golf som idrott skall tillhöra SGF.
- att medlemskap i golfklubb skiljs från spelrätt.
- att golfbaneanläggningar skapas eller kompletteras så att de anpassas till olika behov och möjligheter ur ekonomisk, spelmässig och tidsmässig synpunkt.
- att rekryteringsinsatser görs för att säkerställa den idrottsliga utvecklingen och öka antalet spelare på anläggningarna.
- att dagens uppdelning av golfspelare i amatörer och proffs skall utgå till förmån för endast en kategori - GOLFSPELARE.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records. It emphasizes that proper record-keeping is essential for ensuring the integrity and reliability of the data collected. This section also outlines the various methods used to collect and analyze the data, highlighting the challenges faced during the process.

The second part of the document focuses on the results of the study. It presents a detailed analysis of the data, showing the trends and patterns observed. The findings indicate that there is a significant correlation between the variables studied, which supports the hypothesis of the research.

The third part of the document discusses the implications of the study. It explores the potential applications of the findings and the limitations of the research. The authors suggest that further studies should be conducted to validate the results and explore the underlying mechanisms.

The fourth part of the document provides a conclusion and a summary of the key findings. It reiterates the importance of the study and the need for continued research in this field. The authors express their gratitude to the funding agencies and the participants who made the study possible.

The fifth part of the document contains the references and the list of sources used in the study. It includes a comprehensive list of books, articles, and other publications that have been consulted during the research process. The references are formatted according to the standard guidelines for academic writing.

The sixth part of the document is the appendix, which contains additional information that supports the main text. This includes raw data, detailed calculations, and other supplementary materials that are not included in the main body of the document.

The seventh part of the document is the index, which provides a quick reference to the various sections and topics covered in the document. It is designed to facilitate the reader's search for specific information and to provide a clear overview of the document's structure.

The eighth part of the document is the glossary, which defines the key terms and concepts used throughout the study. It is intended to ensure that all readers have a clear understanding of the terminology and to avoid any ambiguity.

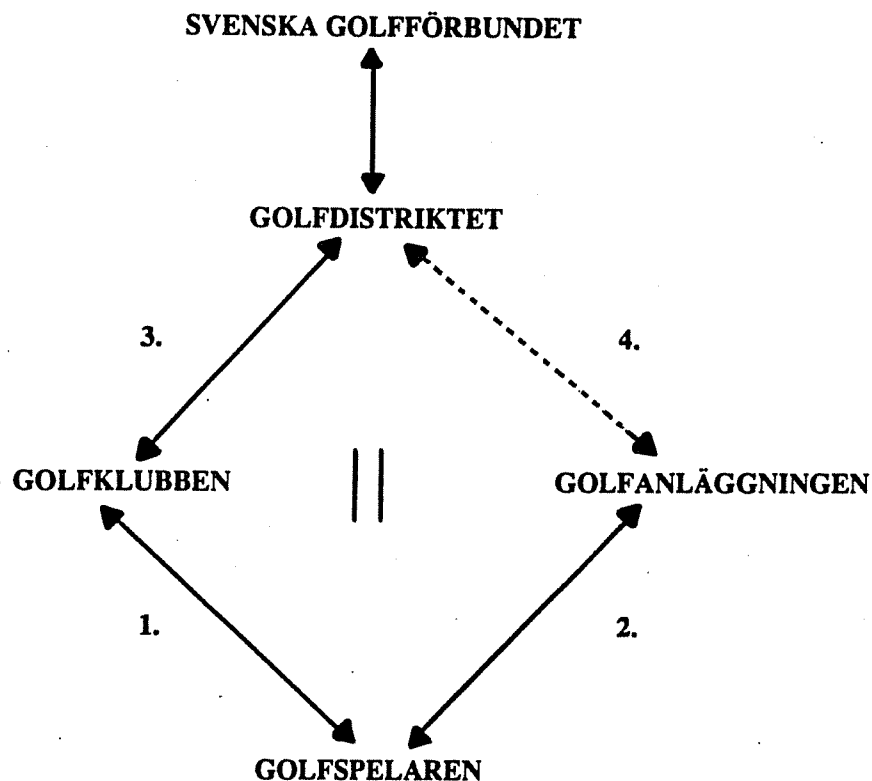
The ninth part of the document is the list of figures and tables, which provides a detailed description of each visual element. It includes the titles, captions, and the data presented in each figure and table, allowing the reader to easily locate and interpret the information.

The tenth part of the document is the list of abbreviations, which defines the shorthand terms used in the text. It is designed to make the document more concise and easier to read by providing a clear key for the abbreviations used.

The eleventh part of the document is the list of acronyms, which defines the abbreviations used for organizations, institutions, and other entities. It is intended to provide a clear and consistent way of referring to these entities throughout the document.

## GOLFENS FRAMTIDA ORGANISATION

Konsekvenserna av ovanstående framtidsförslag leder enligt gruppen fram till följande principmodell för golfporten i Sverige.



### KOMMENTARER

#### 1. Golfspelaren går med i en golfklubb för att han/hon

- vill skaffa sig hcpkort
- vill tävla
- få social samvaro
- få utnyttja golfklubbens ev egna golfbana.

#### 2. Golfspelaren vänder sig till golfanläggningen för att han/hon

- vill ta golfens körkort
- vill spela golf mot en dagavgift, månadsavgift eller årsavgift.

#### 3. En golfklubb är medlem i distrikt/SGF för att

- omfattas av handicapsystemet
- ingå i den idrottsliga gemenskapen

En golfklubb kan ha, men behöver inte ha, tillgång till en golfbana.

#### 4. En golfanläggning är ansluten till GDF/SGF för att

- banan skall SSS-sättas
- spelarna skall vara försäkrade
- kunna få utbilda/utfärda golfens körkort.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

Department of Chemistry

PHYSICAL CHEMISTRY



PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY

PHYSICAL CHEMISTRY



## 2. INLEDNING

Vid Förbundsmötet (FM) 1987 fastställde golfsverige övergripande mål för perioden 1988- 92. Dessa mål förlängdes efter smärre förändringar att gälla även 1993-94.

Under dessa år har svensk golfsport genomgått en mycket kraftig expansion, såväl vad gäller antal utövare som antalet golfbanor. Stora framgångar har uppnåtts inom såväl amatör- som proffsgolfen både på dam- och herrsidan.

Kan de övergripande målen gälla för SGF:s arbete fram till år 2000? Finns anledning att analysera vad som hänt och händer i golfens sfär, idrotten i Sverige och kan omvärldsförändringar påverka ett förbunds arbete och inriktning?

Kan vi nalkas framtiden med ryggen före? Att planera för morgondagen enbart med gårdagens erfarenheter som bas?

## 3. UPPDRAGET FRÅN FÖRBUNDSMÖTET (FM)

Förbundsstyrelsen (FS) föreslog därför FM -92 att tillsätta en framtidsgrupp bestående av representanter för FS, GDF och GK för att belysa frågor kring:

- behov av och efterfrågan på golfspel
- organisatoriska former för golfspel, klubbar och övergripande organ
- ekonomi för golfspelet
- fysisk lokalisering av golfanläggningar
- typ av golfanläggningar
- miljöaspekter mm
- folkhälsorollen

med målsättningen att ta fram underlag för nya övergripande mål för tiden fram till år 2000.

FM fastställde FS förslag. Framtidsgruppen skulle avlämna en lägesrapport till GDF-konf i sept och ett slutdokument till FM -93.

## 4. GRUPPENS SAMMANSÄTTNING

FS uppdrog i april -92 åt Bo Wickberg (FS) att leda framtidsgruppens arbete och att rekrytera gruppmedlemmar i enlighet med FM:s beslut. Arbetsgruppen fick följande sammansättning:

**STIG WERNMO** Västergötlands GDF, det fjärde största distriktet med flera gamla och nya golfklubbar, stads- resp landsbygdsklubbar

**RITA NILSSON** Romeleåsens GK, en klubb i landets största och golfbanetätaste GDF

**INGRID TORINES BRANDT** Ordförande i Klubb-servicekommitten, som handlägger många frågor, som anknyter till utredningens uppdrag

**LARS GRANBERG** Generalsekreterare SGF

**LARS TIGERBERG** Sekreterare i utredningen.

## 5. GRUPPENS ARBETSSÄTT

Utredningsgruppen har valt att arbeta med olika metoder. Förutom traditionella möten har intervjuer använts för att ge underlag för en syn på troliga omvärldsförändringar de närmaste åren. Samtal har förts med framtidsforskare, ekonomer och idrottsledare med såväl nationellt som internationellt kunnande. Dessutom har golfledare både inom Sverige, Europa och USA tillfört gruppen synpunkter på problem och möjligheter inom golfens intresseområden. Litteratur framtagen som en följd av RF:s framtidsprojekt har inhämtats.

Enkäter har utsänts till ett tiotal nationella golfsammanslutningar, alla golfdistriktsförbund (GDF) samt till 75 golfklubbar (GK) för att få en spegling av nutid och möjlig framtid.

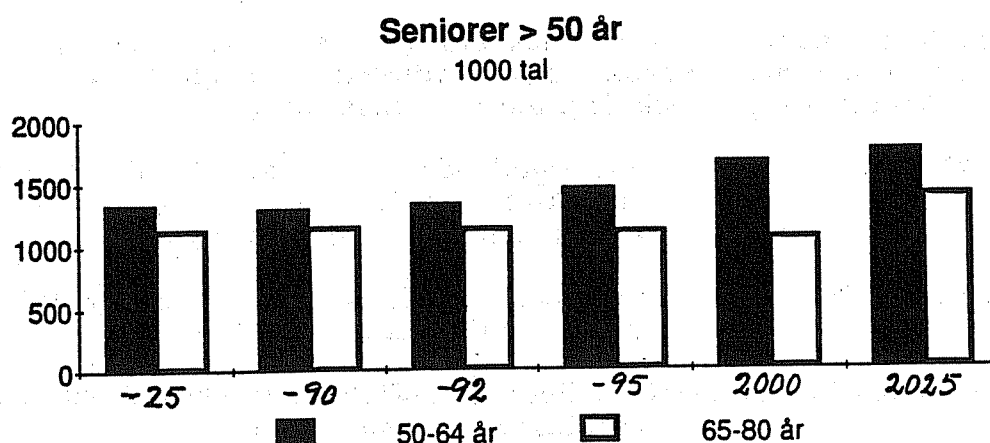
Tyvärr har gruppen inte kunnat inhämta vad den enskilde golfaren, ej heller icke-golfaren har för synpunkter på golfsporten och golfspellet. SIFO har antytt att man under 1993 kommer att genomföra en större studie av svenskarnas fritidsvanor, som tillsammans med en undersökning som Svensk Golf skall genomföra ytterligare kan ge ljus åt vad "kunden" har för önskemål på golfens utveckling de närmaste åren.

Ett seminarium som genomfördes vid planeringskonferens för SGF:s handläggare, kommitteordförande samt styrelse i april -92, har också givit gruppen en del stoff att bearbeta.

## 6. OMVÄRLDSFÖRÄNDRINGAR

### 6.1 Befolkningsstrukturen och dess förändringar

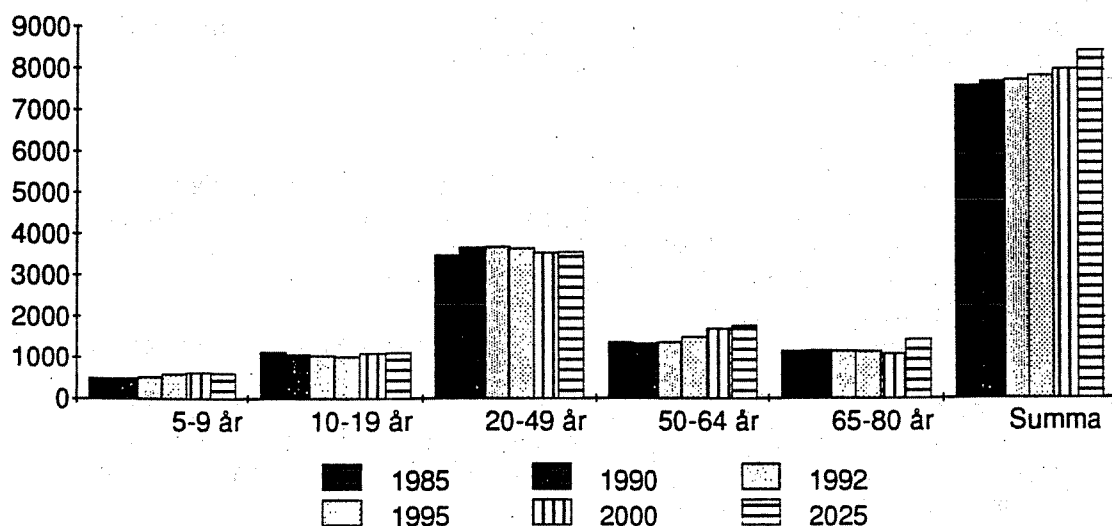
Statistiska Centralbyråns (SCB:s) prognoser för befolkningsutvecklingen framgår av tabellerna nedan.



	5-9 år	10-19 år	20-49 år	50-64 år	65-80 år	Summa
År 1985	485	1130	3470	1340	1140	7565
År 1990	490	1060	3650	1305	1155	7660
År 1992	510	1025	3670	1340	1145	7690
År 1995	575	995	3630	1460	1120	7780
År 2000	615	1075	3510	1670	1065	7935
År 2025	590	1100	3535	1755	1400	8380

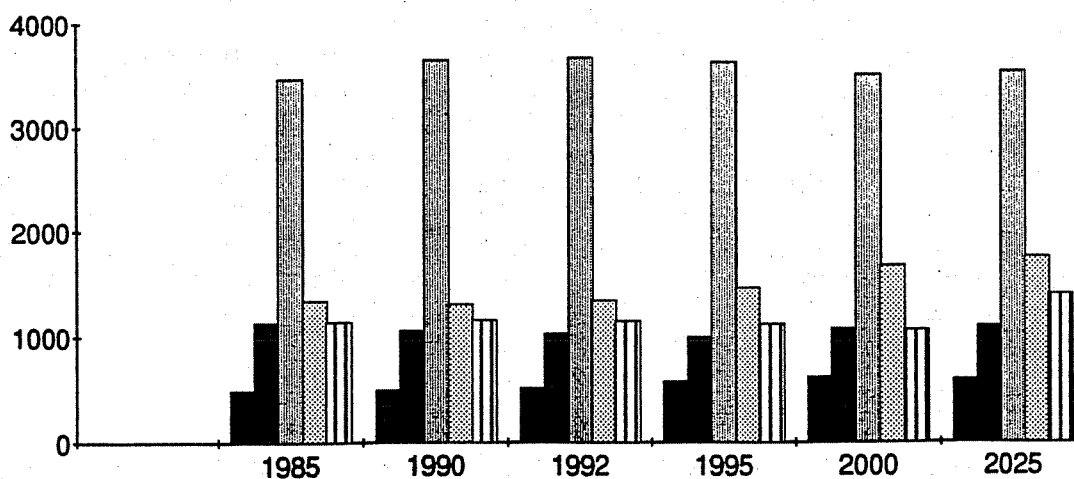
### Antal per åldersgrupp

1000-tal



### Personer per åldersgrupp

1000-tal



Den främsta förändringen ses i åldersgruppen 50-80 år, som beräknas öka med c:a 250.000. Gruppen 20-49 år, där de flesta golfarna idag finns minskar med 160.000 medan andelen juniorer, 10-19 år, står för en mindre ökning. Ur golfens perspektiv kan denna befolkningsförändring ha en viss betydelse för rekrytering, planering och utnyttjande av golfanläggningar samt ekonomi.

## 6.2 Befolkningskoncentrationer och fritidsvanor

För närvarande sker stora omvälvningar i vårt samhälle. Vi håller på att lämna industrisamhället och går mot en tjänste- och kunskaps-era, den sk nya "hjärnålder".

Ur ekonomiskt perspektiv tror man på en utveckling av centra huvudsakligen kring våra största städer och utbildningsorterna.

En stark önskan hos ungdomar är att kunna bo dels på landsbygden dels i storstäder, medan medelstora orter är mindre attraktiva.

För de enskilda individerna värderas familjen, hälsan och ett intressant och fritt arbete högt. Däremot har fritidsmöjligheterna lägre rangordning, vilket kan ses som ett hot mot idrotten. Denna har också en ökad konkurrens från andra aktiviteter som dataspel, musik och annat som inte kräver organisation utan ger möjlighet till flexibelt utnyttjande.

Golfen torde dock, med rätt koncept, kunna hävda sig väl med sin frihet, naturupplevelse och familjevänlighet.

## 6.3 Ekonomi

En intervju med en framstående nationalekonom i början av september gav en relativt ljus bild av den ekonomiska utvecklingen i Sverige fram till sekelskiftet, med en ökning av med 3% årligen liksom utrymmet för privat konsumtion, samtidigt med en minskning av den offentliga andelen av BNP.

Dock beräknades utrymmet för privat fritidskonsumtion ej att öka, eftersom privatutrymmet användas till annan konsumtion.

Tillgången på kapital ansågs kunna vara tämligen god, men ett fortsatt högt ränteläge gör det dyrt att låna pengar för investeringar. Inflationen förutspåddes bli relativt låg men ändå högre än utrymmet för privat konsumtion.

En sammanfattning ger bilden av ett något minskande utrymme för privat konsumtion, fortsatt högt ränteläge som försvårar och fördyrar investeringar samt minskande utrymme för den offentliga sektorn, med prioriteringar av kärnverksamheten som följd.

Under senare delen av 1992 uppstod en finansiell kris i landet. Kraftiga räntehöjningar och en flytande kronkurs med en 20-procentig sänkning av kronans värde, och en arbetslöshetssituation som är historisk. Kraftiga åtgärder vidtogs i syfte att nedbringa den offentliga konsumtionen men även den privata.

Situationen har hittills lett till en stor återhållsamhet i investeringar och en allmän försiktighet med ekonomiska medel såväl inom företag som privat. Den privata konsumtionen beräknas kunna öka igen först 1995-96. Ett sänkt ränteläge och en realräntesänkning anses som nödvändig för att stimulera ekonomin. EES-avtalet och ett svenskt EG-medlemskap bedöms inte påverka de ekonomiska förhållandena nämnvärt inom tidsperioden fram till år 2000.

## 6.4 Miljöfrågor

En internationell iakttagelse är att miljöfrågor, i det vidare perspektivet, med såväl markanvändning samt bruk av olika kemiska preparat och dess inverkan på naturen kommer att ha en allt större inverkan på befolkningens vardag i framtiden. Detta inbegriper också kommunikationer och därmed också transporter för människor med olika former av aktiviteter.

Här måste även golfen ta sitt ansvar, genom en ökad medvetenhet när det gäller användning av kemikalier m m.

## 7. IDROTTEN OCH FRAMTIDEN

### 7.1 Morgondagens idrott - RF:s framtidestudie 1989

#### Bakgrund

RF beslöt 1987 att delta i framtidsstudien "Framtida folkrörelser". Arbetet leddes av en projektgrupp som hade en referensgrupp till sitt förfogande. Arbetet var avslutat 1989 och redovisades i rapporten Morgondagens Idrott. Inledningsvis diskuterades varför en framtidsstudie kunde göras och man citerade: "Jag är intresserad av framtiden". Jag kommer att tillbringa resten av mitt liv där". Och konstaterade också att den centrala frågan för en framtidsstudie är "Hur vill vi ha vår framtid ordnad" - inte "Vad kommer att hända". Framtidsstudien är en del av flera RF-projekt som ett led i en ständig förändringsprocess där RF:s översynsutredning var ett steg på vägen och framtidsfrågorna skulle också diskuteras vid RIM 93. Arbetet har skett genom en bred förankring i idrottsrörelsen under några år och skall mynna ut i ett idédokument kallad Idrott år 2000.

#### Resultat

I boken diskuteras tre olika typer av framtider, dels möjliga framtider, sannolika framtider och önskvärda framtider, där kopplingen mellan de tre blir framtiden. En viktig del av en framtidsstudie blir att skapa framtidsbilder och beskriva de olika scenarier där den önskvärda framtiden naturligtvis blir den viktigaste för idrotten.

I en bok kallad "Turbulens i rörelsen - sju perspektiv på idrottens framtid" utvecklar sju olika forskare var och en på sitt sätt tankar om nuläge och framtid.

#### "Inget träd växer till himlen"

Jan Lindroth utvecklar där sin syn på framtiden och menar att de mest spektakulära grenarna och evenemangen börjar leva sitt eget liv medan intresset för breddidrotten ur föreningsperspektivet minskar. Människors intresse att på egen hand utöva hälsosam motion eller lekfullt spel och rörligt liv i naturen ökar. Han ser två huvudsakliga hotbilder. Dels att intresset för toppidrotten i den form den hittills haft minskar bland annat pga dopingproblematiken. Dels menar han också att barnidrotten under ledning av vuxna kanske kommit in i en återvändsgränd där spontaniteten har minskat och att många barn blir föredettingar i unga år.

#### "Idrotts- och friluftslivets politiska ekonomi"

Hans-Erik Olsson menar att det finns ett ömsesidigt beroende mellan tävlingsidrotten och staten och tävlingsidrotten och marknaden. Tävlingsidrotten har aldrig varit någon folkrörelse och kommer aldrig att bli det. Han menar också att staten har ett intresse av tävlingsidrotten, som ett verktyg för nationell sammanhållning. Vid sidan av själva idrotten menar han att rekreation och friluftsliv har ett bruksvärde för människan där individualiteten kommer att öka.

### "Idrottsföreningarna - mellan Mats Wilander och privatjoggarna"

Mats Hellspong uppställer tre problem för idrotten:

1. En ökad kommersialisering där han menar att stjärnorna i de spektakulära grenarna inte behöver föreningslivet.
2. Infantilisering och en byråkratisering av idrotten gör att spontanidrotten minskar och att skol- och näridrotten försvinner.
3. Föreningslivet och föreningsidrotten kommer att få svårigheter framför allt i storstäderna och att privatidrotten är ett lockande alternativ där man kan köpa idrott och idrottsmöjligheter hos institut och företag.

### "Glesbygdssföreningen"

Lars-Inge Ström menar att idrottsföreningen har en långt större betydelse i en glesbygd än att ta tillvara själva idrottsintresset. Där idrottsföreningen skapar sammanhållning i bygden som har en stark potential att utvecklas framför allt i det sociala perspektivet och folkbildningsperspektivet.

### "Idrottsledarna - i går - i dag - i morgon"

Sten Eriksson pekar på att alltför få kvinnor finns med i de styrande församlingarna. Ju högre upp i idrottshierarkin man kommer desto färre kvinnliga ledare finns det, trots att de kvinnliga medlemmarna i RF-familjen utgör ca 40 % av de aktiva.

### "Dopingen, ideologin och framtiden"

Martin Johansson menar att dopingen är en mycket stor fara för idrottens framtid. Inte enbart för det sätt att påverka människan och människans prestationer utan samtidigt också slår hål på idrottens etik och moral. Han menar också att kravkarusellen från media är en del i orsaken till dopingens framfart.

### "Elitare, motionärer, hålliformare"

Yngve Lithman diskuterar en del trender i dagens idrott som privatisering, tjejifiering och barnifiering. Han talar också om elit och professionalism och idrottens minskade förankring i grannskapslivet. Han ser en ändrad kroppsuppfattning och nya synsätt på kroppsliga prestationer och marknadens ökade inflytande samt att statens insatser har styrt idrotten i vissa riktningar. Han menar också att den kvinnliga idrotten i mångt och mycket är ett kvinnligt utövande av manliga idrotter.

### "Har kvinnorna en sportslig chans"

I slutskedet av framtidsstudien lade Eva Olofsson fram doktorsavhandlingen "Har kvinnorna en sportslig chans" där hon konstaterar att det inte finns någon kvinnlig idrott; det finns endast kvinnliga utövare i manlig idrott. Hon menar att det är alltför få kvinnor i ledande befattningar inom idrottsrörelsen. Samtidigt framhålls att kvinnorna i högre utsträckning framhäver de sociala värdena inom idrotten än vad män gör.

En norsk rapport pekar på en ökad individualism och privatisering av människors fysiska aktiviteter. Det beror nödvändigtvis inte på nya individualistiska värderingar utan på att föreningarna inte har det utbud som möter vuxnas behov och förutsättningar i vardagen.

### "Idrottsvanor i förändringarna"

Lars-Magnus Engström redovisar idrottsvanornas innehåll, utbredning och förändring och konstaterar följande:

- \* omkring hälften av alla flickor och 2/3 av alla pojkar är aktiva medlemmar i idrottsföreningar
- \* andelen aktiva medlemmar i idrottsföreningar är högst i 10-12 års åldern och sjunker under tonåren
- \* andelen medlemmar har ökat avsevärt under de senaste decennierna. Detta gäller särskilt flickor
- \* omkring hälften av alla barn som är medlemmar i idrottsföreningar har börjat i 7-års åldern eller tidigare
- \* pojkar ägnar sig oftare än flickor åt tävlingsidrott
- \* föräldrarnas sociala och ekonomiska förhållande har betydelse för om barnen blir och förblir medlemmar i idrottsföreningen
- \* andelen barn och ungdomar som ägnar sig åt idrott utanför föreningarna s k spontanidrott har sjunkit drastiskt under de senaste decennierna
- \* andelen barn och ungdomar som inte ägnar sig åt idrott under sin fritid har ökat. Var tredje flicka och var fjärde pojke är inaktiv
- \* i vuxen ålder, i 30-års åldern, är ungefär en fjärdedel av befolkningen aktiva medlemmar i förening
- \* både omfattning och inriktning av idrottsutövning är relaterat till den sociala positionen
- \* om man räknar regelbundna promenader, cykelturer och som motionsidrott så sker den övervägande delen av vuxnas idrottsliga verksamhet utanför den organiserade idrotten.

### Framtidsbilder

Framtidsgruppen indelar idrotten i tre grovskikt

1. Idrottscirkusen, där de bästa möjliga prestationerna med alla till buds stående medel är en internationell underhållningsindustri.
2. Den traditionella idrotten, där prestationsmotivet är i förgrunden och där professionalism är vanlig. Idrott på denna nivå lockar inte längre så många som förr.
3. Motionärer, som idrottar hemma eller under fritiden på särskilda motionsanläggningar. Målet är att hålla kroppen i form. Här har hälsostudius etc en stor roll.

Gemensamt för alla dessa tre är att idrottens normer inte är starkare än i samhället runt omkring. Idrottens framgång mäts i ekonomiska termer.

#### **Det kaotiska 90-talet**

Ett antal frågor som togs upp vid en idékonferens om framtidens idrott 1988 kan sammanfattas som att idrotten under 90-talet kommer att

- \* splittras i ett tävlings- och ett breddidrottsförbund
- \* konkurser, strejker, lock out och inställda matcher blir vanliga
- \* den kommunala ersättningen ändras så att bidragen premierar aktivitet och delaktighet
- \* det kommer att ske slagsmål om ungdomarna till olika idrotter pga de minskade ungdomskullarna
- \* föreningarna tar över idrottsanläggningarna.

#### **Sverige år 2015 - en alternativbild**

Som motvikt till de negativa scenarierna från 90-talet har Framtidsgruppen också gjort en bild över hur idrotten skulle kunna se ut år 2015 där man kan sammanfatta idrottens betydelse på följande sätt.

- \* Att det skapas nya föreningar i närmiljön som handlar om motion, friluftsliv och barn-och ungdomsverksamhet nära bostadsområdena
- \* Att det blir upplevelser och gemenskap mer än prestationen som kommer att vara avgörande.
- \* Att alla åldrar deltar i aktiviteterna. Vid sidan av allt detta kommer idrottsföreningar att finnas för tävlingsidrott.

#### **Sammanfattningsvis**

Sammanfattningsvis kan konstateras att verksamheten i föreningarna fortsättningsvis kommer att vara grundpelaren, men att föreningslivet måste förändras och ta tillvara de synpunkter som kommer.

#### **Förslag till åtgärder**

Rapporten ger också styrelsen en rad förslag på hur Riksidrottsförbundet bör fortsätta arbetet med framtidsfrågorna. Det blir oerhört viktigt att idrottsrörelsen slår vakt om folkrörelsekaraktären, man tror inte att idrottens framtid ligger i att få fler anställda ledare. Det ideella ledarskapet måste hållas i högsätet. Kvinnorna måste ges större möjligheter till framskjutna positioner inom idrotten.

Man ger också förslag till såväl specialförbund (SF), distriktsförbund (DF) och SISU att verka för att framtidsfrågorna får en framskjuten plats i respektive organs verksamhet.



## 7.2 Idrotten och EG

RF har haft ett seminarium om EG och svensk idrott med deltagare från bl a regeringen.

Från regeringens sida framfördes att idrottsrörelsen är en mycket viktig del i samhället och att det är angeläget att vi bibehåller den fria svenska modellen och den samverkan som finns mellan bredd och elit. Vi måste också fortsätta vår strävan om att värna om ungdomsverksamhet och behålla den ideella bas som finns i den svenska idrottsrörelsen. Vi måste också öka det internationella utbytet vad gäller de organisatoriska frågorna såväl som arrangemansfrågorna.

Den svenska EG-delegationen i Bryssel framförde att ett EG-medlemskap kan komma att medföra standardiseringar av mycket, bl a arenor, miljöfrågor, spelmarknad, TV-rättigheter, konkurrensvillkor, beskattning och utbildning.

Anställningsvillkor och arbetsmarknadsrörlighet för anställda t ex instruktörer och utbildning för personal kommer att beröra oss. Handikappidrotten ses som en viktig del i idrottsrörelsens utveckling.

RF:s mål för den svenska idrotten i EG-perspektivet är att

- bevara den svenska och skandinaviska modellen
- bevara specialidrottsförbunden
- verka för statligt stöd med respekten för den fria idrottsrörelsen

EG-kommissionen satsar på

Idrottens som marknadsföringskanal: genom stöd till elitidrotts-evenemang, idrottsutbyte för ungdomar och tränare, utbildningsprogram.

Idrotten som social faktor inom gemenskapen: genom stöd till handikappidrott genom att stimulera "idrott för alla"

Den fria rörligheten för kapital som kommer att påverka moms, punktskatter, lotterier och spel.

En viktig slutsats från seminariet var att varje SF måste påverka utvecklingen genom aktiva insatser i europeiska idrottsförbund.

## 7.3 Strategiska förutsättningar för svensk Idrott.

Professor P-O Berg, Handelshögskolan Köpenhamn

**Behandlade områden som:**

Idrotten som idé

Idrotten som marknad

Idrotten som politik

Idrotten som folkrörelse

Idrotten som organisation

**Vetenskapliga utgångspunkter**

Det är skillnad på ledningsfilosofier beroende på vilken organisationstyp det är fråga om.

Man skall inte tro att man leder idrotten i liknelse med ett företag.

Den viktigaste strategin på 90-talet är sättet att flytta tankar ner till medarbetarna dvs förståelse. detta är viktigt för att skapa förståelse och visioner.

### Organisatorisk strategisk ledning

Utgångsläget för överlevnad är socialt legitimt (dvs något vettigt att syssla med) snarare än ekonomisk effektivitet.

Det som håller ihop en folkrörelse är den genuina idén och ideal utifrån den skapats, men en uppfräschning bör till.

Viktigt att man har medlemmarna med sig för överlevnad.

### Vad vet vi om ledning inom idrotten

- Det finns glapp i kunskapen om idrottens verksamhetslogik.
- Ekonomin kommer gå direkt till utövaren utan omsvep, Ex Bingo-lotto, åter direkt till idrottsrörelsen.
- Olika idrotter utgår från olika verksamhetslogiker.

### Grupparbeten

Vad är idrott - minsta gemensamma nämnare?

Sammanfattning: Det gemensamma och kärnan är det ideella.

Framkom att det finns stora olikheter inom idrotten och individer.

Vad vill vi förknippas med inom idrotten? Behöver idrotten en mer konturstark ideologi?

Sammanfattning: Avstånd doping, Demokrati. Annars svårt att enas för de olika idrotterna.

Vilka är de viktigaste konkurrenterna på den externa marknaden?

Sammanfattning: Här var man mycket enad.

1. TV-spel, TV
2. Musiken
3. Tillgängligheten

Man diskuterade att vi kanske håller på att organisera oss till döds. Ungdomen söker mer spontana aktiviteter typ musik.

Hur öppet skall vi konkurrera inom idrotterna emellan?

Sammanfattning: Delade meningar. Kanske man kunde tyda en skillnad i tyckande mellan lagidrotter och individuella idrotter, nämligen att ind idrotten tyckte att utbud och efterfrågan skall styra. Att den idrott som ensam får hand om ungdom måste anpassa aktiviteten till breddaktivitet. Att inte underskatta ungdomen medan andra tyckte att vi skall samarbeta mellan idrotterna.

Samarbetet med den politiska makten på gott och ont.

Sammanfattning: Positivt - man kan vara med och påverka. Negativt - att man kan hamna i händerna på politikerna och då ofta på oppositionssidan.

Vad har idrotten i krisen som andra inte har?

Sammanfattning: Ideella ledare, engagemang, djupt förankrade, stor rörelse etc.

### Hur ser framtidens samhälle ut?

- Värderingsförskjutningar (individinriktad)
- Ungdomsvärderingar viktiga
- INFO samhälle
- Ny samhällsorganisation
- Ökat internationellt beroende

Vad krävs av en organisation i framtiden?

- Tydlig idé
- Flexibilitet
- Nära till de man vill fånga upp, t ex politiker, sponsorer, medlemmar, etc.
- Korta avstånd
- Effektivitet
- Professionalism
- Legitimitet

Man måste ta ansvar för sin egen verksamhet på lokal nivå.  
Resurserna finns på den lokala nivån.

## 8. GOLFENS UTVECKLING I SVERIGE FRAM TILL 1992

I mer än hundra år har man spelat golf i Sverige. Den första banan invigdes i Ryfors 1888. 1904 bildades Göteborgs och Stockholms golfklubbar och samma år bildades även Svenska Golf förbundet, som därmed är ett av de fyra äldsta idrottsförbunden i Sverige.

Samtidigt kan man notera att golfen utvecklades mycket sakta ända fram till 70-talet. Visserligen hade svensk golfidrott sportsliga framgångar på elitsidan redan innan men utbredningen av golfspelet har en kort historia. Under 80-talet fyrdubblades antalet utövare bl a genom att nya samhälls- och åldersgrupper började spela golf. Idag räknar vi med att ca 350 000 svenskar utövar golfsporten eller var 25:e invånare. Sverige är Europas golfbanetätaste land räknat per utövare (näst Island).

Tradition och golfhistoria har alltså ett ganska litet fotfäste, samtidigt som hela samhället inklusive golfen just nu är inne i en stor omdaningsprocess. Det finns därför en uppenbar risk för intressekonflikter, som kan komma att påverka våra möjligheter att föra in golfen i en ny framgångsperiod.

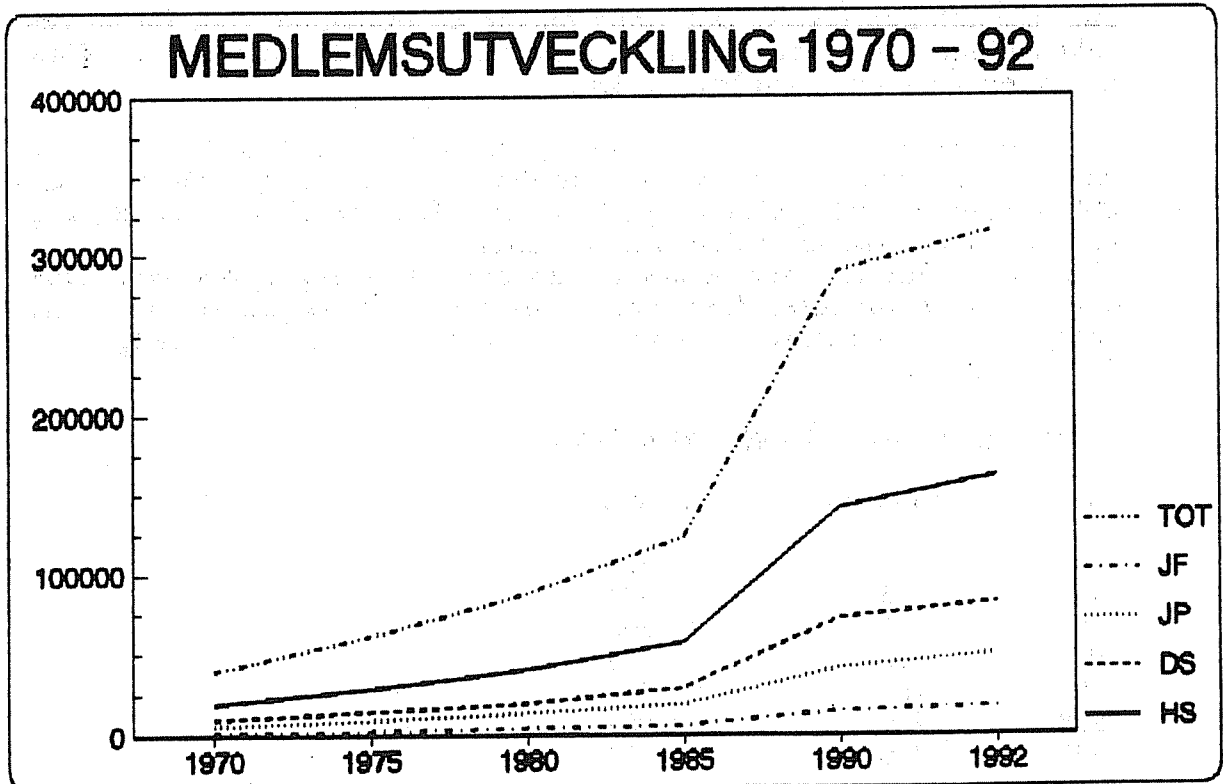
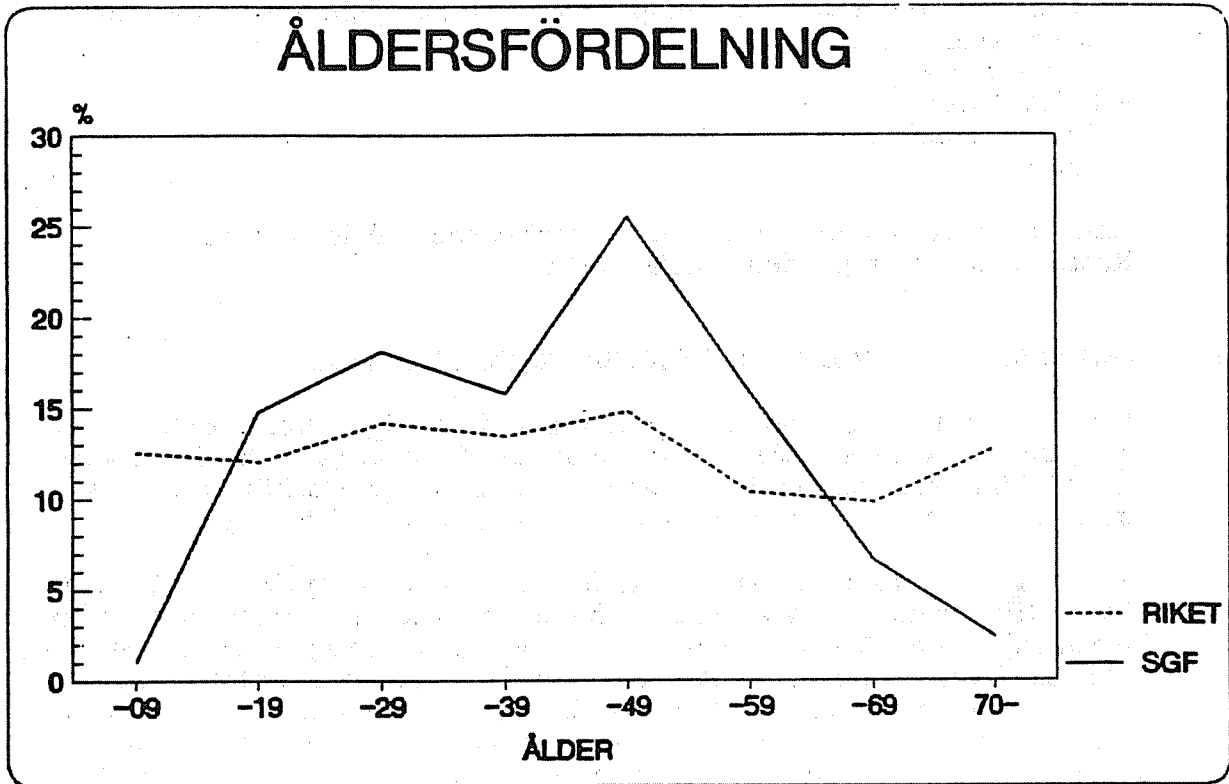
"Traditionalisterna", som kanske spelat golf i trettio år och som lärt sig att spela golf av sina föräldrar, ser många gånger med oblida ögon på trängseln på golfbanorna, fuskets ökande omfattning och andra företeelser i den nutida golfen.

"De nya golfarna", som kommer från alla samhällsgrupper och kanske med ett förflutet från andra idrotter har samtidigt svårt att acceptera konservativa inslag i amatörregler, medlemstvang och "körkortskrav".

**Svensk golfs utveckling genom åren:**

År	Klubbar	Aktiva
1904	2	100
1950	35	5.500
1960	57	12.600
1970	110	40.200
1982	160	101.000
1988	229	207.000
1992	350	335.000

Åldersmässigt fördelar sig golfarna enligt följande 1992:



## 9. DAGENS GOLFPROBLEM

Idag finns det c:a 350 golfklubbar fördelade på landets 274 kommuner. Det stora flertalet av golfbanorna ägs direkt av golfklubbarna. Under de senaste fem åren har det dock byggts ett antal golfbanor av privata intressenter varefter det bildats golfklubbar med någon form av arrendeavtal på dessa anläggningar.

I samband med konjunkturedgång och fastighetskris har nybyggnationen bromsats upp rejält. Samtidigt har en återgång skett till traditionell nyetablering, där en golfklubb bildas och som allt efter egen förmåga och ekonomi bygger och utvecklar sin golfanläggning.

Konjunkturedgången inom golfsporten har också inneburit att ett drygt 100-tal golfklubbar/golfanläggningar dras med för låga medlemsantal och därmed dålig ekonomi. Ett fåtal anläggningar har dock hittills gått i konkurs och medlemmarna har därvid klarat sig någorlunda helskinnade ur dessa problem.

Hittillsvarande problem har varit störst huvudsakligen i storstadsregionerna, där också utbyggnaden varit explosionsartad och efterfrågan störst. Det har dock kunnat konstateras att de köande inte varit intresserade av medlemskap i "vilken GK som helst". Man har inte varit villig till för långa transporter som helst eller att binda sig för stora belopp för att kunna spela golf. Krasst uttryckt kan sägas att produktionen av golfbanor inte anpassats till den reella efterfrågan.

Många anläggningar (ofta nyckelfärdiga) har överskattat möjligheterna att rekrytera medlemmar till exklusiva projekt med lyxiga klubbhus, bostäder, konferensanläggningar och andra fritidsaktiviteter. Tyvärr har också traditionella, relativt enkla anläggningar uppbyggda kring ideella föreningar drabbats av obeståndsproblem. I de allra flesta fall beror medlemsrekryteringssvårigheterna på att man producerat en anläggning till "FEL PRIS och på FEL PLATS".

På senare tid har också gamla traditionella klubbar med hygglig ekonomi drabbats av att medlemmar går ur klubben för att säkra sina ekonomiska insatser. Detta beror säkerligen på en bristande tilltro på "marknaden" och till samhällsekonomin. Ett sådant beteende ytterligare förvärra en redan tidigare svår situation. man hade önskat sig ett större engagemang genom att hjälpa till att lösa ett problem.

Fler konkurser eller ombildningar och ägarförändringar är att vänta de närmaste åren. En positiv effekt av den försämrade ekonomin är dock att priserna pressas ner när det nu blivit "köparens" marknad och golspelaren kan välja var han/hon vill börja spela golf.

Från förbundets sida har vidare stor energi lagts ner på att stimulera tillkomsten av alternativa golfanläggningar. Idag finns det mer än ett hundratal av dessa enkla och välbelägna anläggningar att användas bland annat som en inkörsport till ett medlemskap i en traditionell golfklubb med egen bana.

Ett annat fenomen, som dock funnits en längre tid, är de lågpris-klubbar, som lockar till sig en stor mängd människor, som på detta sätt får en låg "entrebiljett" till golfens värld men huvudsakligen spelar som gäster på andra banor. Attraktionen till sådana klubbar beror nog på huvudsakligen tre skäl:

- svårigheter att bli medlem i närliggande klubb
- ekonomiska skäl, man kan inte betala vad det kostar att vara med i närliggande klubb
- man spelar så få gånger att man inte kan/vill betala "fullt medlemskap" Här har golfen inte lyckats hitta former för att tillfredsställa dessa golfares behov.

## 10. INTERNATIONELLA UTVECKLINGSTENDENSER

Golf är en av världens största idrotter med minst 35 miljoner utövare.

Som tidigare nämnts har golfen i vårt land haft en exempellös utveckling och fångat människor från många olika samhällsgrupper. I de flesta andra länder, utom på de brittiska öarna och möjligen också USA, är golfen ännu relativt exklusiv, även om man i flera europeiska länder går i svenska fotspår. Medlemskap i golfklubbar är ofta kopplat till betydande ekonomiska insatser och anläggningarna är exklusiva. Man har som regel inte heller klubbar eller anläggningar som är uppbyggda på ideell bas som i Sverige.

I många länder krävs inte heller medlemskap i en golfklubb för att få möjlighet att spela mot dagsavgift.

Vid en av de mest exklusiva anläggningarna i Skottland har man börjat inse att utbudet för den presumtive golfgästen måste breddas, olika svårighetsgrader måste finnas, banor med olika längd måste finnas. Man har t o m gjort en mästerskapsbana med sex olika tees, för att familjer med olika förmåga skall kunna spela tillsammans.

På flera håll byggs såväl mästerskapsbana som par 60-banor exvis Dalmahoy.

**Bilaga: Medlemsutvecklingen i Europa.**

### 10.1 Enkäter internationella förbund

Enkäter har sänts till 11 golfförbund i Europa för att få en uppfattning hur man ser på ett antal frågor. Sex förbund har svarat på enkäten och svaren kan sammanfattas på följande sätt:

I tre länder har man försökt göra en framtidsstudie. Resultaten bifogas dock ej. Alla länder tror på en ökning av antalet golfare, särskilt i åldersgruppen 20-50 år. Beträffande anläggningar försöker man i Norge och Finland att hitta alternativ till traditionella anläggningar. Endast i två länder befarar man att ekonomin kommer att ha negativ betydelse för golfens utveckling.

Den centrala golforganisationen har som regel begränsade arbetsuppgifter och en relativt liten bemanning. Uppgifterna är främst att anordna tävlingar, men det förekommer även ett visst klubbstöd.

Förbundens ekonomi bygger i allt väsentligt på avgifter från spelarna. Sponsoring har viss betydelse i Norge, som också får en fjärdedel av intäkterna som direkt stöd från det allmänna. I Finland är 40 % av intäkterna från försäljning av golftidning. På frågan om viktiga framgångsfaktorer nämner flera friskvårdsaspekten i golfen, liksom golf för handikappade.

## 10.2 Golf Summit -92 i USA

I oktober -92 avhölls den 4:e konferensen kallad Golf Summit som återkommer vartannat år i regi av National Golf Foundation. Alla intressenter som har anknytning till golfsporten var inbjudna och konferensen lockade 400 deltagare.

Målsättningen var att gemensamt komma fram till vilka frågor som är problem i golfen i USA och vilka frågor man aktivt skall arbeta med de närmaste åren.

Frågor som upplevdes som problem var snarlika dem vi har i vårt land, nämligen:

- ökad aktivitet från miljöorganisationer
- liten utbredning bland damer, juniorer och handikappade (samt etniska minoriteter)
- långsamt spel vilket gör att det tar för mycket tid att spela
- kostnadsproblematiken
- svåra banor, som inte tillfredsställer de önskemål som de nya spelarna har

Dessa frågor tillsammans gör att 2/3 av dem som börjat med golf slutar efter det första året.

Man har och kommer att arbeta med att skapa en större variation av golfbaneanläggningar.

**Bilaga:** Resultat från seminarier vid Golf Summit -92

Kenneth Blanchard, professor i management, och författare till böckerna "Enminutschefen.....", och en hängiven golfare sedan 40 år, höll en medryckande betraktelse över golfen och dess möjligheter i framtiden från USA "Golf är fantastiskt, man bryr sig inte om vem den andre är eller vad han/hon gör, så länge vederbörande är en god golfpartner"!

Golfens framgångsnycklar sammanfattar han i fem punkter:

- kundanpassning och kundintresse ( för dem som ej spelar än eller har slutat). "Lyssna och lär" är rådet från Blanchard
- golfen måste vara kostnadsanpassad och kostnadseffektiv
- flexibilitet och förändringsvilja måste känneteckna golfens organisationer och dess aktörer
- en tro på framgång bör bestjäla alla som arbetar med och för golfen
- tillgänglighet i dess vidaste bemärkelse bör vara ett signum för det som golfen står för.

## 11. FÖRHÅLLANDET PROFFS - AMATÖRER

I världen utanför Sverige är, och har alltid varit, proffs och amatörer åtskilda som spelare och som organisationer. Starka krafter finns för att bibehålla strikta gränser mellan proffs- och amatörgolf.

Den svenska modellen med sk B-licensspelare, som ett sätt att närma de olika sfärerna har på vissa håll mötts av misstro och ogillande. Beslutet under hösten -92 att avskaffa B-licensen i Sverige kommer att ses positivt och våra åsikter om ett närmande mellan proffs och amatörer kan därmed få ett bättre gehör.

Den olympiska rörelsen, som tidigare var strikt amatörfixerad, kommer inom kort att uppta golf på programmet vid OS. Man uppdrar åt WAGC, golfens amatörvärldsförbund att ta ut de bästa spelarna på SONY World Ranking att representera sitt land. Detta innebär att merparten - men ej alla - av de deltagande spelarna kommer att vara proffs.

Den svenska modellen med öppen golf i tävlingar har man nu accepterat internationellt. På samma sätt är man mycket nyfiken på och beundrar den svenska modellen för spelarutveckling som växt fram under det senaste decenniet. Den gemensamma uppfattningen mellan SGF och PGA att man måste samverka i utvecklingen och lära och stötta varandra röner internationell nyfikenhet och beundran. Trots detta finns en del detaljer kvar som kommer i fokus vid internationella arrangemang, och ger eftersmak.

På grund av att det ideella ledarskapet internationellt, utom i resten av Skandinavien, är så dåligt utvecklat, har tränaren en mycket stark ställning på resp golfklubb. Det är oftast denne som ansvarar för all utbildning och spelarutveckling dvs huvuddelen av den idrottsliga delen på en golfklubb.

På centralt håll finns heller inte motsvarigheten till det fina samarbetet mellan PGA och den centrala golforganisationen, som i Sverige.

## 12. GOLFSVERIGES SYN PÅ UTVECKLINGEN FRAM TILL ÅR 2000

För att få reda på svenska golfklubbar och distrikt tror om utveckling fram till år 2000 skickade gruppen ut en enkät till 75 klubbar. Klubbarna var utvalda enligt kriterierna gammal klubb, ny klubb, landsortsklubb, storstadsklubb och står i relation till distriktens röster på Förbundsmötet.

Av de 75 klubbar som fått enkäten har 42 klubbar skickat in svar till framtidsstudiegruppen. Distriktsenkäten skickades till samtliga 21 distrikt varav 20 st har svarat.

### 12.1 Seminarium styrelse kansli

I samband med förbundets årliga planeringskonferens genomfördes ett spel i framtidsperspektiv. Avsikten med spelet var att måla upp ett scenarie där förbundets inkomster skulle minska vesäntligt jämfört med dagens nivå. Deltagarna delades in i fyra olika grupper, med uppgiften att minska utgifterna med 10%.



Man kan inte av redovisade grupparbeten få fram en tydlig linje för hur besparingarna skulle kunna ske men några delar kan vara viktiga att redovisa enligt nedan.

- ta betalt för alla tjänster vad de kostar
- förbättra befintlig budgetanalys
- översyn av kansli och kommittéorganisation
- sammanslagning av viss enheter inom kansliet
- neddragning av utvecklingsarbetet inom förbundet.

## 12.2 Enkät till golfdistriktsförbunden

Beträffande våra distrikt idag så finns mycket stor skillnader varför det i vissa delar kan vara svårt att dra klara slutsatser. Distriktens storlek varierar idag från 3 upp till 51 klubbar. Medeldistriktet har idag 16 klubbar vilket motsvarar Dalarna, Södermanland och Värmland i storlek.

114 av klubbarna har idag medlemskö och 134 klubbar har brist på medlemmar, resterande 70 klubbar har balans. Slår vi ut detta på medeldistriktet så har 6 st medlemskö, 7 st brist på medlemmar och 3 st har balans. Av de tillfrågade distrikten har 40% behov av nyetablering inom sitt distrikt och den bör göras som klubb på gammeldags vis eller som kommunal bana, vilket torde vara svårt i det ekonomiska klimat som råder idag.

Det anmärkningsvärda är att endast två distrikt anser att Pay and Play bana kan vara ett alternativ för deras distrikt.

På frågan vilken anläggning man tror kommer att byggas i det egna distriktet svarar alla att kommer att vara korthålsbanor och enkla klubbbanor. Hur man ska kunna öka antalet medlemmar i klubbar som idag har medlemsstopp, finns det inget entydigt svar på. De alternativ som finns i enkätsvaren är genom utbyggnad, genom andra medlemsformer eller genom att acceptera svårighet att få speltid vid vissa attraktiva tider. Alla svaren finns representerade med 30% på varje.

Av våra distrikt har hälften en utarbetad strategisk plan för nyetablering inom det egna distriktet. Övriga distrikt ger råd och information vid ev nyetablering.

80% anser att det viktigaste kring servicen vid en golfbana är drivgrängen därefter bör det finnas en enkel servering, instruktör och shop.

100% av distrikten anser att det ideella ledarskapet är mycket viktigt för klubbarnas överlevnad. Utan det ideella ledarskapet kommer klubbarna ha svårt att fungera, då deras arbetsinsats skall värderas till många mantimmar under ett år.

På frågan om GDF och SGF skall försöka styra utvecklingen i någon speciell riktning har distrikten följande uppfattning:

- Lyssna på rörelsen innan beslut fattas
- Upplysning istället för styrning
- Enklare anläggningar
- Tillämpning av GDF utredningen
- Stimulera till debatt
- Skilj på kommersiell verksamhet och ideell verksamhet
- Anpassa till internationella regler och seder
- Enklare anläggningar där alla ska ha råd att vara medlemmar
- Alla ska få spela golf
- Mer utbildning
- Förhindra överetablering

På frågan hur styrningen bäst sker är svaren följande:

- Debatt
- Information
- Propaganda

Enkäten är genomförd under hösten 1992.

### 12.3 Enkät till golfklubbar

Beträffande klubbarnas medlemstal, uppgår det idag till 956 medlemmar per klubb, år 2000 tror klubbarna att de har ökat något. Den enda förändringen sker på fördelningen mellan män kvinnor, där andelen män minskar med två procent till förmån för flickjuniorer.

Tittar man på skillnaden mellan storstads- och landsbyggdsklubb, kommer andelen män i landsbyggdsklubben att minska med 4% till förmån för seniordamer 3% och flickor 1%.

Storstadsklubbens fördelning kommer att vara oförändrad. Om tittar på hur klubbarna vill att det ska se ut år 2000, så är den vanligaste önskan fler damer och framförallt fler flickor. Fakta kvarstår dock att flesta klubbar är nöjda med den situation som är idag.

#### Medelklubben:

	Idag	2000
Herrar	53%	51%
Damer	26%	26%
Pojkar	15%	16%
Flickor	6%	7%

#### Landsbygd:

	Idag	2000
Herrar	51%	47%
Damer	27%	30%
Pojkar	16%	16%
Flickor	6%	7%

#### Storstad:

	Idag	2000
Herrar	53%	53%
Damer	27%	27%
Pojkar	14%	14%
Flickor	6%	6%

På frågan vilka åtgärder man vidtagit för att öka andelen juniorer på klubben svarade 53% att de inte har eller har behov av att göra några speciella åtgärder. Resterande klubbar säger att de har gjort gör eller kommer att göra speciella åtgärder för att rekrytera juniorer till klubben.

68% av landets golfer har officiellt hcp, resterande 32% har grönt kort eller saknar handicap. Skillnaden mellan män och kvinnor är stor när det gäller fördelningen mellan Hcp och GK. 87% av männen har Hcp men endast 54% av kvinnorna. Mellan pojkar och flickor är motsvarande siffror 73 resp 31%.

När det gäller tävlingsverksamhet på klubbarna så kan man konstatera att den fortfarande är mycket hög. Inte mindre än 78% av klubbarna anger att verksamheten är oförändrad eller har ökat under senare år.

Skillnaden mellan storstad och landsbygd är mycket liten, dock har en liten ökning av antalet tävlingar skett i storstadsklubbarna.

Beträffande andelen damer som är med och tävlar procentuellt sett mot andelen herrar i klubben så är det 70% av klubbarna som anger att den är mindre medan 8% anger att den är större dock anger många av klubbarna att de gör eller planerar åtgärder för att locka fler damer till tävlingarna. Bl a så anordnas speciella propaganda dagar dit herrarna bjuds in till mixed foursome.

På de flesta klubbarna finns det speciell damkommitté samt damdagar där det blandas träning och tävling. Däremot är det mycket ovanligt att det finns särskild dam- eller flickklass vid klubbens ordinarie tävlingsdagar.

Drygt 60% av de tillfrågade klubbarna har något tävlingssamarbete med grannklubbar, vanligaste formen är oldboystävlingar eller klubbmatcher.

87% av de tillfrågade klubbarna har greenfee utbyte med grannklubbar eller något samarbete inom distriktet. Det finns här ingen skillnad mellan storstad och landsbygd. 46% av klubbarna har under de senaste åren ökat greenfeeantalet.

Man kan konstatera att det är stor skillnad mellan landsortsklubbar och storstadsklubbar.

Hela 52% på landsbygden har ökat sin greenfee, medan endast 38% i storstäderna har ökat sin greenfee, detta kan tyda på att en viss balans har uppnåtts inom dessa områden. 30% av klubbarna har under motsvarande period minskat sin greenfee.

På frågan om klubbarna idag har svårt att rekrytera ledare kan man konstatera att det inte finns någon allmängiltig tendens. 50% uppger att de har problem med rekrytering medan lika många svara att de inte har det. Det finns ingen skillnad mellan olika områden i landet. I 40% av klubbarna finns det funktionärer som har mer än ett uppdrag, det vanligast är då att någon eller några styrelseledamöter har uppdrag i någon kommitté. I övriga klubbar tillämpas metoden en person ett uppdrag.

Hur många totalt av våra ledare som har fler än ett uppdrag går inte att hitta ut i frågorna. Av de tillfrågade klubbarna har c:a 60 mindre damer representerade i styrelse och kommittéer än vad som är i proportion mot antalet medlemmar.

De angelägnaste frågorna för klubbarna fram till år 2000 är följande:

- Ekonomi att orka utvecklas
- Bibehålla en hög kvalitet på anläggningen
- Nå ut med information till medlemmarna
- Kunna bibehålla en låg årsavgift
- Ökat antal damer
- Klubbens sportsliga satsning skall prioriteras
- Fortbildning av medlemmarna i regler och golfvett
- Förstärka föreningskänslan
- En vettig åldersstruktur på medlemmarna
- Ungdomsverksamheten
- Stärka det ideella ledarskapet
- En god och stabil ekonomi
- Snabbare spel
- Öka sponsor intäkterna.

#### 12.4 Seminarium för administratörer

Vid ett seminarium för administratörer på golfklubbar i KK:s och SGDF:s regi i juni -92 ställdes frågan om vad deltagarna ansåg vara de mest angelägna frågorna inom golfen fram till år 2000. Deltagarna, som i flera fall har en relativt kort kontakt med golf-sporten, angav ett antal frågor som viktiga.

Dessa redovisas här utan rangordning:

- Bättre balans tillgång-efterfrågan vid etablering av golfbanor
- Skapa kommunala banor så att kostnaden för spelet kan hållas låg
- Medverka till snabbare rundor genom kortare banor, bättre golfvett
- Värna om ideella krafterna, den sociala funktionen i golfen och sist men inte minst golfens etik och moral måste stärkas
- Var noga med en jämn åldersfördelning i golfklubbarna
- Utbildning för spelare, ledare och alla anställda är nyckeln till en bättre framtid.
- Värna om kvalitet i allt. Kvalitet kostar inte, men bristen på kvalitet kostar

#### 12.5 "I huvudet på en ny golfspelare"

En person som är inne på sitt tredje golfår och boende i Stockholm träffade en av gruppens medlemmar helt apropå och gav sin spontana syn på de erfarenheter som han skaffat under sin korta kontakt med golfen. Innehållet presenteras med smärre språkliga korr- och redigeringar.

Allmänt kommer vi att gå mot ett mer individualiserat samhälle där individens behov sätts i främsta rummet. Vi kommer därför att bejaka våra olika lustar på ett tydligare sätt och kommer att skifta snabbare mellan olika roller och identiteter, ena stunden prydlig VD, andra hopkrupen på en MC i skinnjacka.

För golfen innebär det ett radikalt nytänkande med en mer ödmjuk syn på omvärldsförändringarna.

#### **Förslag/idéer**

Golfen måste bli snabbare. Allt färre vare sig kan eller vill ägna 6-7 tim på en aktivitet en söndag. det måste skapas anläggningar som ger möjlighet till ronder på runt 2 timmar. Framtidens individer kommer att kräva mer av sin fritid. De vill spela golf när andan faller på och inte när caddiemastern råkar ha en ledig starttid. - Passar det inte mina planer, får golfen vara!

Släpp in andra aktörer, kommuner, sponsorer och privata intressen, för att skapa anläggningar i parker, grönområden mm så att såväl golfare som andra friluftsmänniskor kan samnyttja markområden närmare städernas stadskärnor.

Golfen måste bli mer tillgänglig geografiskt och tidsmässigt för att attrahera människorna!

Uppmuntra allianser mellan klubbarna, och marknadsför klubbarna på ett bättre sätt. Som det nu är har klubbarna för ensidigt golfutbud för att tillfredsställa den moderna människan. Det borde inte vara absolut nödvändigt att tillhöra en golfklubb och betala de höga summor som idag för att kunna spela ett fåtal ronder på ett år. Anläggningen bör också ha ett bredare utbud för att tillfredsställa människors olika ålder, kön och spelskicklighet.

Avskaffa prylhysterin och tona ner behovet av att alltid spela med 14 klubbor. Det blir mer spännande, går snabbare, kräver inga stora bagar och vagnar samt blir mer spännande med färre klubbor. Hur många spelar inte lika bra med tre klubbor som med 14?

Anpassa golfen till marknadens behov och inte tvärtom. Som jag upplever det idag måste man köpa vad golfen erbjuder annars får man vackert vara utan. Jag är van att produkten anpassas till kunden!

### **13. GRUPPENS ÖVERVÄGANDE**

Gruppen övervägande i olika frågor som rör golf och dess organisation, ekonomi och framtida förutsättningar och ev förändringsbehov grundar sig på den troliga framtidsbild som speglats i tidigare avsnitt.

Några färdiga lösningar inom de områden som berörts har ej legat i gruppens uppdrag.

Däremot föreslås ett antal aktiviteter som kan lägga grunden för fortsatt arbete såväl centralt, regionalt som lokalt.

Gruppen har valt att presentera idéerna under de rubriker som finns i underlaget till beslutet på Förbundsmötet (FM) 1992.

### 13.1 Organisatorisk struktur

Inom golfen finns tre organisatoriska nivåer. Svenska Golfförbundet, SGF, som bildades 1904, golfdistriktsförbunden, GDF, som är en relativt ung organisationsform, och som från 1985 utövar den demokratiska representationen vid golfens högsta beslutande forum Förbundsmötet, samt golfklubbar. Dessa har alltsedan golfen introducerades i Sverige en stark ställning lokalt, främst i kraft av att de flesta klubbar äger och driver sina egna golfanläggningar.

Ansvarsfördelningen för de olika nivåerna beskrivs i den sk GDF-utredningen som antogs av FM 1992, där grundidén är att de olika uppgifterna skall lösas så nära den nivå som berörs

Under det senaste årtiondet har många frågor av olika slag och skäl lyfts upp till en till en övre nivå, vilket har lett till en likformighet i valet av lösningar som kan vara på gott och ont. Samtidigt har hörts röster om att avståndet mellan den lokala golfklubben och den centrala organisationen inom SGF har blivit för stor. Trots den stora möjlighet som finns för bestämmande om förutsättningar för spel och medlemsformer på den enskilda golfklubben önskas i många fall direktiv "uppifrån".

Det är gruppens bestämda uppfattning att den enskilda klubbens rättigheter och skyldigheter, inom ramen för idrottens regler, bör stärkas och att olikheter på skilda områden skall accepteras och uppmuntras.

Förenings- och klubbiv på lokal nivå är viktig för bygden, verksamheten och de enskilda medlemmarna, inte minst för att tillvarata och utveckla det ideella ledarskapet.

Av och till diskuteras om den genomförda distriktsrepresentationen vid FM i alla stycken varit till fördel. Bl a saknas en direkt dialog mellan de olika nivåerna inom golfgemenskapen. Att återgå till klubbrepresentation vid FM är nog ett steg tillbaka och för med sig såväl praktiska som andra problem. Däremot är det tänkbart att man i samband med FM, vartannat eller vart tredje år kan anordna en sk GOLFRIKSDAG för diskussion och information om olika angelägna frågor.

Behovet att ha FM varje år har också diskuterats. Inom flera idrottsorganisationer hålls förbundsmöte vartannat år. Mot bakgrund av de senaste årens erfarenheter inom SGF skulle det vara fullt möjligt att förlänga tiden mellan FM till vartannat år under förutsättning att verksamhetsmål och resurser för att genomföra dessa knyts mer intimt samman samt att valperioderna för styrelseuppdrag ändras. GDF-konferenserna utnyttjas som hittills som rådgivande organ i verksamhetsplaneringen.

Gruppen anser det fullt möjligt att förlänga tiden mellan förbundsmöten till vartannat år och att det är önskvärt att någon typ av golfing/-riksdag genomförs däremellan eller i anslutning till FM.

### 13.2 SGF:s roll

SGF:s roll som ett specialidrottsförbund (SF) inom Riksidrottsförbundet (RF) bestäms av de regler som detta medlemskap bestämmer, och innebär att Svenska Golfbundet har det övergripande ansvaret för golfsporten i Sverige.

Då och då aktualiseras frågan om SGF skall vara med i RF. Detta främst beroende på att det anses att de stadgar som finns för medlemsföreningar inte passar för golfsporten.

Det är främst frågan om tillgängligheten till anläggningen, där golfen är unik i så motto att den enskilda klubben äger sin anläggning och därmed också fordrar finansierings-insatser från sina medlemmar. Rösträtten i ekonomiska frågor beroende på detta anläggningsägande har också diskuterats liksom, på senare tid, bestraffningsmöjligheterna för "icke tävlande" föreningsmedlemmar.

Under de senaste åren pågår en översyn av RF:s normalstadgar som syfter till att ge varje SF, i detta fallet SGF, att anpassa sina och sina föreningars stadgar till den enskilda idrottens speciella förutsättningar.

Mot bakgrund av detta förändringsarbete faller argumenten för ett eventuellt utträde ur RF. Dessutom erhåller SGF årligen drygt 2 Mkr från RF, ett belopp som kan komma att öka om aviserade regler för SF-stöd ändras.

**Gruppen anser att SGF skall kvarstå i RF och aktivt verka för att normalstadgar anpassas till resp idrotts specifika verksamhet och att RF-stödet ökas.**

### 13.3 SGF:s centrala och regionala organisation

SGF:s centrala uppgifter och samspel med regionala och lokala nivåer beskrivs i GDF-utredningen. Huvuduppgiften är att tillvarata och utveckla nationella och internationella intressen för golfsporten, vara stöd åt GDF och GK, i förekommande fall. SGF:s centrala organisation har sin grund i det förslag som organisationsutredningen, "Golf tjugohundra" lade fram. Basverksamheten organiserades kring ett antal baskommittéer och några specialistkommittéer svarar för stöd inom olika ämnesområden.

Kansliet organiserades som en spegel av den ideella organisationen. Vid denna tidpunkt var de flesta GDF relativt utvecklade och arbetsuppgifterna oklara. Samtidigt inleddes den största expansionen i golfens historia.

Erfarenheterna av den genomförda organisationsförändringarna har i huvudsak varit positiva, dock har en del förutsättningar förändrats och vissa brister uppdagats. Det finns därför anledning att förstärka organisationen genom en profilering av huvuduppgifterna, fortfarande i enlighet med intentionerna i "Golf 2000". Idrotts- resp serviceverksamhet är huvuduppgifterna för SGF på central nivå.

Idrottsverksamheten omfattar landslagsverksamhet, tävlingar, regler och andra bestämmelser för spelet, utveckling av idrotten golf i olika ålderskategorier. Denna verksamhet är gemensam för hela idrotten och bör finansieras solidariskt.

Serviceverksamheten omfattar anläggnings- och föreningsstöd, utbildning mm och kan vara finansierad solidariskt eller på uppdrag eller en kombination av dessa, exempelvis genom uppdrag från Golfsverige genom beslut på FM.

Rollfördelningen mellan SGF centralt, GDF och GK är som tidigare nämnts beskriven i GDF-utredningen. På grund av att distrikten är så olika stora är förutsättningarna att åta sig olika arbetsuppgifter mycket varierande. Detta innebär i sin tur att SGF centralt har olika arbetssätt beroende av var i landet en aktivitet är nödvändig. I olika frågor samverkar distrikten regionvis, detta sker på ban-, utbildnings-, junior-, tävlings- och elitsidan. Regionsamarbetet varierar geografiskt beroende på vilket ämnesområde som avses. Olika framtidsforskare anser att den geografiska organisationen som vi haft med län, landsting m m, har spelat ut sin roll. Andra former behövs och kommer att skapas för regionala aktiviteter. Sådana "kraftfält" bygger på andra förutsättningar än tidigare. Man talar om infrastruktur, utbildningscentra, kapitalbindning m m som viktiga. Sådana förändringar kommer alldeles säkert att påverka idrottens och golfens samarbetsrelationer.

**Gruppen anser att nuvarande distriktsindelning måste förändras i ett långsiktigt perspektiv.**

#### 13.4 SGF:s finansiering

Finansieringen av den centrala verksamheten har sedan mycket lång tid tillbaka skett genom en av FM beslutat avgift från varje GK, baserad på antalet aktiva medlemmar i respektive golfklubb (Samma typ av finansiering sker också beträffande de flesta GDF).

För den enskilde golfaren innebär detta att han/hon erhåller för spelet nödvändiga regler och bestämmelser, handicapkort m m samt information om verksamheten och om golf på olika nivåer via förbundstidningen "Svensk Golf". Denna utges som ett obligatorium i ett exemplar till varje golffamilj. Avgiften för tidningen är numera separerad från förbundsavgiften.

Nuvarande finansieringsmodell är positiv i så måtto att alla medlemmar erhåller samma information om golfsporten och om spelets förutsättningar. Flera andra idrottsförbund önskar införa liknande finansieringsmodell.

Medlemskap i GK är grunden för att denna modell skall fungera. En nackdel med detta system är att dubbelanslutning till GK ej tas hänsyn till.

Inom andra idrotter finansieras verksamheten huvudsakligen via tävlingslicenser. Detta framför allt i idrotter som kan utövas utan egentlig anläggning, eller av samhället finansierad anläggning som exvis skidåkning, orientering, simning, badminton, m m.

Handicapkortet, vars syfte är att vara ett bevis för den enskildes spelstyrka, är skapat för att kunna användas i tävlingssammanhang med golfens unika handicapsystem. Detta kort skulle kunna fungera som golfens tävlingslicens och ersätta nuvarande system, men i så fall skulle endast hälften av dagens golfare bli anslutna till SGF, med vad därav följer framför allt i form av bristande information.

**Gruppen anser att SGF:s verksamhet skall finansieras huvudsakligen genom att klubbarna debiteras med avseende på medlemsantal.**



### 13.5 Anslutning till GK och till SGF

I vårt land har det varit och är tradition att man skall vara medlem i GK för att kunna spela golf. Det har varit naturligt att alla skall vara medlemmar bl a för att solidariskt bära de kostnader som det innebär att bygga och driva en golfanläggning.

Det finns även en mängd andra fördelar med ett sådant system så som ex. den sociala samvaron i klubben, den svenska idrottsdemokratiska modellen, utveckling av människors kompetenser vid sidan av yrkeslivet och ett positivt utvecklande av det ideella ledarskapet.

Utomlands, framför allt i USA och på de brittiska öarna, är det mycket vanligt att golfaren är "klubblös" beroende på att där finns ett stort utbud av kommunala golfanläggningar som inte fordrar medlemskap och frånvaron av föreningstradition enligt skandinaviska mått. Samtidigt är klubbtraditionen i dessa länder så stark att man har sk privata klubbar som i många fall är helt stängda för utomstående.

Varför finns det intresse för den enskilde golfaren ur spelmässigt hänseende att tillhöra en golfklubb? Som det idag är, för möjligheten att få sin handicap och att få tävla, samt möjligheten att spela på andra anläggningar anslutna till SGF.

Definitionsmässigt ansluts idag GK med en anläggning med SSS med minst SSS 54 till SGF. Dock tillåts inte sådan GK att utfärda officiell handicap för sina medlemmar. Detta kan bara ske på en GK med bana där SSS är 60 och högre. Detta faktum borde därför innebära att golf i tävlingsidrottslig mening, endast kan ske på anläggningar av det senare slaget. Av samma skäl finns det egentligen inte heller anledning att en anläggning med SSS 54-60 måste vara ansluten till SGF. En sådan anläggning skulle därför kunna vara öppen för alla, kunna erbjuda spel utan klubbtilhörighet och till en avgift som erläggs för varje speltillfälle. Jämför tennisanläggning, skidbacke mm.

Säkerhetsfrågor, utbildning i golfvett, och försäkringsfrågor måste i ett sådant system säkerställas på ett tillfredsställande sätt.

Möjligheten till spel på annan anläggning än den egna är idag knuten till att spelaren är ansluten till en svensk golfklubb och att det finns en ömsesidighet mellan klubbarna att upplåta sina anläggningar för gästspel.

Denna sk greenfeeöverenskommelse bygger från grunden på att varje GK har skapat en anläggning för spel för sina egna medlemmar, oftast boende i närområdet. Detta system har fungerat på ett bra sätt hittills, men det har på senare tid upplevts som ett bekymmer, eftersom den grundläggande idén inte följts.

Utredningen om anslutningsformer till SGF, Golf 2000, tar upp frågan om greenfeeöverenskommelsen, och slår fast att det snarare är spelarens kompetens än dess ev klubb-tilhörighet som bör avgöra om den enskilda klubben skall medge gästspel eller ej.

Gruppen anser att det ur idrottslig synpunkt borde vara rimligt att de föreningar som uppfyller stadgarna för idrottslig verksamhet, i golfens perspektiv utfärdar handicap, ansluts till SGF, och att kopplingen till anläggningen ges mindre vikt.

Av samma skäl skulle det vara möjligt att endast de som vill spela golf och erhålla handicap måste tillhöra en golfklubb.

## 13.6 Anläggningar

Från början skapades golfbanor i vårt land av ett antal entusiaster vars gemensamma intresse var att spela golf. Man bildade en GK och byggde en bana för att tillfredsställa de egna behoven av golfspel. Anläggningen skapades efter läge och börjades ofta som en enkel 6-hålsbana, som succesivt byggdes ut efter behov och möjligheter. Så sent som i början på 60-talet var huvuddelen av de svenska golfbanorna 9-hålsbanor.

På senare tid, under 80-talet i golfboomens kölvatten, har tendensen varit att bygga nyckelfärdiga anläggningar, många gånger med ambitionen att bli sk mästerskapsbanor. Svårighetsgraden på banorna har ökat.

Är detta rätt modell, då vi går mot en framtid där fler och fler golfspelare är äldre och när synpunkterna från presumtiva golfare, såväl i Sverige som utomlands, är att banor skall tillåta kortare spelronder, vara mer flexibla efter olika spelares möjligheter och inte vara för svåra.

Samtidigt uttrycks önskemålet att golfbanorna ur geografisk synvinkel borde lokaliseras närmare befolkningscentra.

I skriften "Golf för alla" ges utmärkta exempel på olika anläggningar som kan tillfredsställa olika behov av att kunna utöva golfspel på olika nivåer.

Här beskrivs allt från rena träningsanläggningar till fullt utvecklade golfbanor. Ett önskemål vore att åtminstone träningsanläggningar skulle finnas i nära anslutning till tätorten och gärna anlagd och driven av kommunen. På grund av rådande ekonomiska tider och troliga reduktionen av den offentliga sektorn kan en sådan lösning knappast te sig som realistisk. Eftersom de flesta nuvarande golfbanor ofta är belägna en bit från tätorten kan det vara svårt för en klubb att driva verksamhet på flera ställen, dock inte omöjligt.

En självständigt driven träningsanläggning utan krav på föreningsanslutning har visat sig vara en mycket bra plantskola för nya golfare. Dessa anläggningar skulle kunna utveckla samarbete med en eller flera golfklubbar på olika sätt.

I USA finns ett par mycket framgångsrika, kompletta träningsanläggningar med allt från puttinggreen till en 18-håls par 60-bana.

Denna kan spelas av alla kategorier spelare och har en speltid på i genomsnitt 2,5 tim.

Befintliga golfanläggningar skulle kunna utvecklas till att erbjuda en golfbaneprodukt som mer än idag tar hänsyn till framtidens krav på mer varierat utbud av golfmöjligheter.

Alt 1. Skapa flera utslagsplatser, tees, på befintlig bana så att olika kategorier spelare kan utnyttja banan utan att den upplevs för svår efter vars och ens förmåga, eller tar för lång tid att spela. På Gleneagles i Skottland skapas en bana ritad av Jack Nicklaus där man bygger sex olika tees för att förkorta banan.

Alt 2. En 9-håls par 30-bana skapas som träningsbana (självklart av hög kvalitet) för i första hand de utan officiell handicap, men även för dem som vill spela sin rond på kortare tid än en normal 9-hålsrond.

En sådan par 60-bana skulle t o m kunna vara öppen för klublösa mot särskild avgift, och skulle kunna vara ett alternativ till traditionell utbyggnad av anläggningen. Klubbarna förutsätts själva ha övningsområde med putting- och pitchinggreen och med i flera fall en liten korthålsbana.

Av tradition brukar övningsanläggningarna stå till allmänhetens förfogande kostnadsfritt. För hyra av klubbor, bollar och utnyttjande av drivingrange (golfrange) erläggs oftast en avgift till klubbens tränare(pro). Varje annan idrottsanläggning, träningsanläggning brukar kunna erhålla intäkter för nyttjandet.

För att behålla många av dem som provar på golf men som av olika skäl slutar och för att göra det lättare att rekrytera nya spelare och därmed underlätta de ekonomiska betingelserna för golfanläggningar anser Gruppens att SGF tillsammans med alla intressenter skall verka för att det skapas

- träningsanläggningar i anslutning till tätorten
- korta golfbanor i anslutning till tätort eller befintlig golfanläggning, som prioriterar detta vid ev utbyggnad
- alternativa utslagsplatser på befintliga banor, som förkortar bana för spelare.

#### 13.6.1 Anläggningar - ägande

Av tradition ägs och drivs golfbanor av den enskilda klubben, en ideell förening. Under 80-talet, i golfboomens spår, uppstod ett antal anläggningar med annat ägarskap. I flera fall lantbrukare, som i rådande jordbrukspolitisk situation fann annat utnyttjande av sin mark lönsam. I andra fall har nyckelfärdiga anläggningar skapats med visst kommersiellt intresse. Några erfarenheter av detta har dragits, där det framkommer att en golfklubb borde ha ett betydande ägarintresse i golfbaneanläggningen.

Kommunala golfbanor existerar nästan inte. Det är dock inte ovanligt att kommunen är ägare till den mark där golfbanor byggts.

Korthålsbanor kombinerat med träningsanläggningar drivs oftast i privat regi. Traditionellt finns en GK per anläggning, vilket på senare tid har lett till svårigheter att få ekonomi på anläggningen genom medlemsbrist. Ett alternativ kunde vara att flera klubbar utnyttjar samma bana eller att två klubbar slår sig samman och finansierar och driver flera anläggningar, som ligger nära varandra.

Gruppen anser att eftersom det är föga sannolikt att kommunerna inom den närmaste tiden kommer att kunna engagera sig i ägandet av golfbanor, är den bästa lösningen att golfklubbar helt eller delvis själva står som ägare av golfbaneanläggningen.

Organisationsformen kan diskuteras: ideell förening som ägare eller aktiebolag.

Separata träningsanläggningar med kortare banor kan även fortsättningsvis drivas i privat regi.

#### 13.6.2 Anläggningar - finansiering

På 60- och 70-talet var det vanligt att golfklubben för sin kapitaluppbyggnad begärde en icke återbetalningsbar inträdesavgift från varje medlem. För ytterligare kapitalbehov lånade GK därefter pengar, om behov fanns.

Från 70-talet blev det allt vanligare att en annan metod valdes för finansiering av investeringar, nämligen kapitalinsatser, reverslån el motsv. På den tiden var det betydligt förmånligare för den enskilde golfaren, än för GK, att stå för lånekostnaderna, pga förmånliga skatteregler för lån.

Under 80-talet bildades ett antal AB som byggde och drev en golfbaneanläggning, som hyrdes ut till GK. Aktier utbjöds till försäljning i kombination med medlemskap i GK. Denna konstruktion skapade konflikter med de stadgar som gäller för idrottsförening och ledde till att nya associationsformer till SGF skapades. Erfarenheterna av dessa former är i många fall mindre goda. Flera har gått i konkurs och ombildats till traditionella klubbar med kapitalinsatser.

Med hänsyn till försämrade skattereglerna avseende lån, och de hinder för rekrytering som höga kapitalinsatser är, vore det vore det intressant att åter studera om inträdesavgifter som inte återbetalas är ett alternativ. GK skulle i ett sådant exempel låna pengar utöver detta.

En annan lösning presenteras från Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet där en inflationsskyddad kapitalinsats föreslås. Detta förslag är förmånligt för den enskilde men mindre bra för klubben i olika avseenden.

Gruppen anser att det av flera skäl vore en fördel om finansieringen av golfbaneanläggningen kunde skiljas från medlemskapet i föreningen, golfklubben.

### 13.7

#### Medlems- och spelrättsavgift

Traditionellt finns två typer av medlemskap i svenska golfklubbar. Aktivt medlemskap för dem som spelar, passivt för dem som varit aktiva, men som av olika skäl vill göra ett speluppehåll på ett eller flera år.

Avgiften för de aktiva är oftast densamma oavsett hur mycket den enskilde spelar. På senare år har en viss differentiering skett genom införande av medlemskap med begränsad spelrätt, vanligen sk vardagsmedlemskap eller säsongmedlemskap.

Vissa rabatter förekommer för heltidsstuderande, pensionärer m fl, som förväntas kunna utnyttja banan på icke frekventa tider.

Juniorer har i princip samma årsavgiftssystem men betalar väsentligt lägre avgifter.

Inom ramen för detta årsavgiftssystem finns också en begränsning av antalet medlemmar som är fullbetalande, vardagsmedlemmar och juniorer.

Vare sig avgiftssystemet eller antalet medlemmar speglar dock den spelfrekvens som finns eller kan finnas på banan. Personer som spelar mycket erlägger samma avgifter som en som spelar ett fåtal ronder per år. Det finns små möjligheter för dem som spelar få gånger att vara medlem utan att betala den traditionella avgiften. Antingen erlägga avgift eller stå utanför systemet. I USA spelar hälften av alla golfare (17 milj) färre än åtta gånger per år. Någon motsvarande studie om spelfrekvens finns ej i Sverige.

Det vore angeläget att skilja på medlemskapet i föreningen och avgifterna för spel. Föreningsmedlemskapet skulle då gälla lika för alla, och passiv-begreppet kan avskaffas.

Spelavgifter som på ett bättre sätt tar hänsyn till spelfrekvensen skulle kunna införas på olika sätt och även ge möjligheter för klubblösa att spela. Självklart blir ett sådant system administrativt svårare, men de flesta klubbar har idag anställd personal som skulle klara det.

Ur ekonomisk synvinkel, för såväl klubb som spelare, kan det bli angeläget att öka antalet spelare på våra anläggningar. Därför måste klubbarna finna avgiftssystem som är flexibla och ger olika möjligheter och rättigheter i förhållande till anläggningens nyttjande. Ett tänkbart system skulle kunna ha följande utseende där alla är medlemmar (ej aktiv-passiv) och betalar en grundavgift för föreningens admin drift mm.

Medlemskap + avgift för spel < 5 ggr/år = 5 greenfeekuponger på den egna banan  
 + avgift för spel lågfrekvent tid  
 + avgift för spel obegränsat antal gånger

Ett alternativ kunde vara att alla är medlemmar, som ovan. Att spelaren innan säsongen startar köper det antal spelrätter han/hon tror sig vilja utnuttja under året (kuponger i häften av 10). Eftersom en normalsvensk bana utnyttjas c:a 25 000 ronder/år går det förhållandevis lätt att beräkna kostnaden för detta och bedöma hur eventuella kvarvarande ronder skall användas, för gästspel, ytterligare rekrytering mm.

Gruppen anser att medlemskapet och spelrätten i GK särskiljes. Att begreppen aktiv och passiv medlem avskaffas och ersätts med att alla har samma medlemsform: medlem i förening.

Att alternativa spelrättsformer föreslås och provas för att bättre ta hänsyn till spelfrekvensen och därmed göra det möjligt att möta önskemålet om ett flexiblere avgiftssystem.

## 13.8

## Greenfeeavgifter

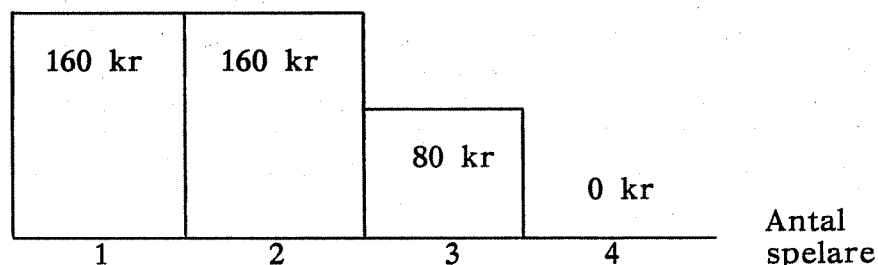
Greenfeeavgifterna idag uppgår i genomsnitt till 7-10% av en ordinarie årsavgift, exklusive kostnader för kapitalinsats. Avgiften motsvarar vad en "hemmedlem" betalar för 10-12 ronders spel.

Avgiften debiteras per spelare.

I utredningen Golf 2000 föreslås att avgiftens storlek inte skall användas för att begränsa antalet gästspelare, utan snarare bestämmas av vad den genomsnittliga hemmedlemmen får betala för sina golffronder, exklusive kostnaden för klubbens egna aktiviteter, som administration, elitsatsning mm.

Greenfeeavgiften debiteras per person, vilket ibland kan vara till nackdel bl a för familjer som vill spela tillsammans. Ett förslag kunde vara att, som på vissa håll utomlands, debitera en avgift per boll med en fastställd minimiavgift per person. Se exempel nedan:

Greenfee  
160 kr



Avgiften för klubblösa skulle kunna vara ordinarie gästspelsavgift med ett tillägg för att vederbörande ej bidrar till golfbanefinansiering.

Gruppen anser att greenfeeavgifterna dimensioneras efter kostnad per rond på den egna anläggningen och att de ej används i spelbegränsande syfte.

## 13.9

**Rekrytering**

Golfspellet betraktades allmänt under lång tid som en gubbsport och dessutom som en sysselsättning för de mest välbärgade i samhället. Tiderna har förändrats, fr a beträffande de ekonomiska förhållandena för golfspel. Bortsett från kapitalinsatserna är kostnader för golfspel inte högre än många andra idrotter med bred förankring i samhället.

Att golf har betraktats som en idrott för "gubbar" är samtidigt en av golfens positiva sidor. Den passar för ung som gammal, kvinna som man, fysiskt starka likväl som svaga och även för handikappade. Golfen har visat sig ha stor friskvårdsbetydelse för fr a mäniskor över medelåldern, och attraherar många som avslutat en aktiv karriär i andra idrotter.

Golf ger en unik möjlighet att vara tillsammans och utöva idrott i kretsen av familjen. Ett faktum som i många GK prioriteras vid rekrytering av medlemmar.

Allmänt sägs att de fritidssysselsättningar, som kan utövas familjevis kommer att ha givna konkurrensfördelar i framtiden, presumtiva idrottsutövare kommer att vara mer ombytliga, gå ut och in i olika aktiviteter, prova på mycket och ställa krav på flexibilitet och mångfald i utbudet.

I dagens svenska golfklubber finns i genomsnitt c:a 20% juniorer, 30% damer och en ökande andel seniorer (> 50 år). På många håll finns medlemstak för olika kategorier, grundat på antalet personer och inte på det antal ronder dessa kan tänkas spela. Vid en undersökning i Stockholm, 1990, visade det sig att hälften av juniorerna ej spelade alls. Motsvarande undersökning bland vuxna är veterligen ej gjord.

Nuvarande system med medlemstak beräknat på antalet personer, spärrar ut många, som gärna skulle vilja spela golf. Flera GK ser också med oro på "senioriseringen" av medlemskåden och försöker finna former för en föryngring. Genom profileringen av golf som en familjeidrott kanske det av framtida elitidrottslig synvinkel, sker ett begränsat urval av juniorer till golfen.

Juniorer bör därför, för golfsportens framtid, rekryteras även utanför familjekretsen. Avgifterna bör även fortsättningsvis subventioneras. (Aktivitetsstöd och andra juniorstöd kompenserar delvis intäktsbortfallet jämfört med en seniormedlem). Träningen bör anpassas till resp åldersgrupps förutsättningar och bör exvis inriktas på att ha roligt. Golfkul och en mängd andra träningsprogram finns. Inträdet i golfen och möjligheterna att spela på banan bör vara anpassat till åldersförutsättningarna, med ett modifierat Grönt Kort, ett "Blått kort". Samma krav för spel bör inte ställas på en 10-åring som på en senior.

Varje enskild golfklubb borde kunna vara liberalare för sina egna juniorer och deras möjligheter till spel på banan. Vid gästspel ansvarar föräldrar el motsv för golfvett och regler.

Många människor som idag står utanför golfgemenskapen, har provat på spelet, men av olika skäl lämnat det, mer eller mindre mot sin vilja. I USA har 2/3 av de som provat på golf slutat efter en tvåårsperiod. Är det likadant i vårt land, och vet vi varför man inte stannar i golfsporten?

Gruppen anser att rekryteringsinsatserna måste rikta sig såväl inåt golfen själv, som utåt mot den presumtive golfaren.

Är den "produkt" golfen försöker sälja, anpassad efter den framtida marknadens behov och önskemål eller "möter vi framtiden med ryggen före"?

Om golfen skall ha möjlighet att behålla och rekrytera spelare, måste golfens system för spel bli mer flexibelt, anläggningar finnas som tar hänsyn till olika behov och förutsättningar hos spelarna, och därmed gör spelet lättare för många, samt göra spelet mindre tidskrävande att utöva.

Ett flexiblere system i olika avseenden förutsätter samtidigt olikheter i de rättigheter som kan finnas hos olika kategorier.

### 13.10 Golfen och amatörismen

Beslutet vid Förbundsmötet 1983 om reformen - öppen golf - har haft en avgörande betydelse för den idrottsliga utvecklingen inom golfen i Sverige.

Genom beslutet kom bl a alla golftävlingar att bli öppna för såväl amatörer som proffs och Förbundet centralt fick också utrymme och resurser att tillsammans med PGA även satsa på den professionella golfens utveckling.

Resultatet av dessa satsningar ser vi idag i resultatlistor, i en unik tillströmning av golfspelare, företagens intresse av sponsor-engagemang och på många andra sätt.

Sett i ett långsiktigt perspektiv måste dock den kvardröjande uppdelningen av golfspelarna i professionella och amatörer kännas verklighetsfrämmande även om dagens internationella situation kräver denna uppdelning.

I en framtid bör man inom golfsporten som inom de flesta andra idrotter sudda ut denna i vissa fall konstruerade gräns och endast ha ett begrepp - golfspelare.

Gruppen anser att SGF skall fortsätta sitt internationella arbete att liberalisera amatörreglerna och att ett långsiktigt mål skall vara att det endast finns en kategori - GOLFSPELARE - oavsett om man spelar för "husbehov" eller har det som yrke för sin försörjning.

### 14.1 Golfen i samhället

I Sverige har av tradition golfbanor byggts och golfklubbar drivits utan samhällets stöd. Skillnaden mot våra vanliga arenaidrotter är i det avseendet slående.

Under golfbommen på 80-talet drev förbundet och distrikten en medveten kampanj för att det i Sverige skulle byggas även kommunala golfanläggningar efter bl a brittiska mönster. Kampanjen mötte relativt svalt intresse då och i dagens ekonomiska läge torde en sådan utveckling vara otänkbar inom det tidsperspektiv som utredningen överblickar.

Rapporter utifrån landet tyder tvärtom på att även traditionellt kommunalt drivna anläggningar överlåtes på föreningarna att själva ta ansvar för.

Golf har hittills i huvudsak utövats som en individuell aktivitet. Lagtävlingar och organiserad gruppträning är inte framträdande inslag i golfen, varför golfklubbar i allmänhet inte utnyttjat samhällets aktivitets- och verksamhetsstöd i någon större omfattning. Först på senare år har den möjligheten utnyttjats för "Grönakort"-kurser i samverkan med SISU.

På samma sätt som ifråga om stöd till anläggningar föreligger det flera exempel på att kommuner och landsting håller på att ompröva hittills ganska generösa och framförallt schablonmässiga stödformer. På ett helt annat sätt än tidigare kommer man att pröva behovet av och kvalitén på verksamheter som önskar samhällets stöd samt urvärdera resultatet. Detta kräver att klubbar och distrikt har en medveten och välorganiserad verksamhet inriktad på barn- och ungdomsgrupperna, om man vill få del av samhällsstödet till verksamheten i konkurrens med andra idrottsorganisationer.

Skulle det å andra sidan visa sig att samhällets resurser blir kraftigt begränsade eller att golfens verksamhetsformer inte passar in i bidragsmönstret bör det inte innebära någon katastrof - det man inte är van vid behöver man inte heller sakna.

#### 14.2 Golfens i skolan

Många idrottsgrenar introduceras hos barn och ungdom genom skolidrotten. Golf hör inte till den kategorin, även om det på senare år tagits en del initiativ tack vare intresserade idrottslärare.

Golfklubbarna har som regel inte ansett sig behöva eller kunna rekrytera ungdomar utan golfande föräldrar den vägen med hänvisning till "köerna". Tvärtom har på senare år många klubbar prioriterat fullbetalande seniormedlemmar.

Det går inte att bortse från vissa problem som kan förklara att inte golf är en stor skolidrott. Det är oftast praktiskt svårt att regelbundet förflytta skolklasser till en golfbana, och "en gång" är ofta detsamma som "ingen gång".

Dessutom kostar det pengar både för skolan och för den enskilde. I det tidsperspektiv utredningen arbetar finns det tyvärr inga tecken som tyder på att golf skulle bli en vanlig skolidrott.

Skolans ekonomiska resurser försämras generellt och idrottens obligatoriska utrymme i timplanerna föreslås minskas i ett aktuellt läroplansförslag.

Det är i det perspektivet svårt att tro att skolidrotten kan bli en väsentlig och naturlig reguljär rekryteringsbas.



## 15. GOLF OCH MILJÖFRÅGOR

De flesta som arbetar med framtidsfrågor, såväl i Sverige som utomlands, anser att miljöfrågorna i vid bemärkelse kommer att prioriteras högt såväl lokalt, nationellt som globalt. Viktiga miljöfrågor som i framtiden måste beaktas gäller inte bara nedsmutsningen i naturen utan även frågor som hushållning med användning av mark och naturtillgångar och nyttjande av växtskydds- och bekämpningsmedel. För att beakta ett samband med historien är det angeläget att i framtiden bibehålla och vårda viktiga natur- och kulturmiljöområden. Framtidens samhälle måste innehålla generöst tilltagna områden för allmänt friluftsliv.

Golfbanan är en till ytan ovanligt stor idrottsanläggning. Därför krävs speciell hänsyn till miljön vid tillkomsten av en golfbana. Planeringen måste vara sådan att miljöhänsyn även kan infrias vid skötseln av golfanläggningen. Under slutet av 1980-talet tillkom en stor mängd golfbanor. Bristande kunskaper om lagar och bestämmelser vid byggande medförde att många intressekonflikter uppstod mellan myndigheter och golfbaneprojektörer under dessa år. Svenska Golf förbundet har bl a med hänsyn till ovanstående låtit utarbeta ett miljöprogram "Golfbanan - en tillgång i naturen", som föreslås antas av golfsverige 1993 och utgöra en samlad syn på golfidrottens förhållande till miljön.

SGF:s målsättning med miljöprogrammet är bl a att sprida kunskap om olika ställningstaganden i miljöfrågor. Programmet redovisar även mycket klart golfidrottens krav att få nyttja rätt skötselmetoder för att kunna tillhandahålla golfbanor där relevant golfidrott kan utövas.

Dessutom vill SGF:

- med programmet skapa förutsättningar för en bättre förståelse hos myndigheter, media och allmänhet för SGF:s strävan att golfbanor, såväl vid anläggning som skötsel, alltid skall beakta miljöfrågor,
- med redovisning av resultat från egen försöksverksamhet bl a visa golfbanornas minimala miljöpåverkan avseende utlakning från användningen av handelsgödsel och växtskyddsmedel.

Det är SGF:s strävan att arbeta tillsammans med myndigheter och olika intressenter för att skapa "miljöanpassade golfbanor" - en anläggning som utgår från områdets natur- och kulturvärden, i olika avseenden.

Miljöprogrammet ger råd och anvisningar om golfens förhållande till miljön, ur ett brett perspektiv.

## 16. SLUTORD

Mot bakgrund av de förändringar som förväntas ske i samhället beträffande befolkningsstruktur, ekonomi och människors behov, möjlighet och önskan om olika fritidssysselsättningar samt om utvecklingen av golf som idrott anser Framtidsstudiegruppen att alla de som arbetar för golfidrotten under den närmaste tiden, fram till år 2.000, måste beakta ett antal frågor för att golfidrotten skall vara framgångsrik.

- Ett bredare ålderspanorama kommer att finnas inom golfen och framför allt jämnare antal i de olika åldersgrupperna, som var och en kommer att ställa krav på i olika sätt.
- För en bredare rekryteringsbas för elitidrott krävs att juniorer utan golfande föräldrar ges större möjlighet att spela.
- Nya grupper behöver rekryteras för att få en bredare ekonomisk bas för anläggningars finansiering. Detta ställer krav på flexibla avgiftssystem och även på mer varierande svårighetsgrader på anläggningar och att spelet kan bedrivas på kortare tid.
- Golfare och deras klubbar måste lägga större vikt vid att behålla de som börjar spela genom att anpassa "golf-produkten" till spelarens-intressentens behov.
- Fler anläggningar eller kompletteringar av befintliga banor behövs för att ge möjlighet till alternativ för spel jämfört med hittillsvarande banor.
- Spelarutveckling ur ett mer långsiktigt perspektiv skapas, för att skapa en stabilare grund för spelare och klubbar och för att kunna vidmakthålla den etik och moral som är utmärkande drag i golfidrotten.

För att ovan nämnda exempel skall kunna förverkligas, är det gruppens bestämda uppfattning att centrala lösningar inte är nyckeln till framgång. Däremot bör de enskilda klubbarnas roll stärkas, med iakttagande av den respekt och moral, som finns i den gemenskap som ett idrottsförbund är. Olika lösningar hos olika klubbar måste accepteras liksom olika rättigheter och skyldigheter hos olika utövare.

Devisen: "Ett öppnare golfsverige, är nyckeln till framgång", är gruppens sammanfattande bedömning.

## 17. LITTERATURFÖRTECKNING

- "Morgondagens idrott" - Framtidsstudien, 1989, RF
- "Turbulens i rörelsen" - Sju perspektiv på idrottens framtid, 1991, SISU/RF
- "Nya golfklubbar saknar medlemmar" - 1992  
H Johansson/P Johnsson, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet
- "Golf för alla" - 1990, SGF
- "GDF - Uppgifts- och ansvarsfördelning mellan SGF och GDF", 1991, SGF
- "Golf tjugohundra" - utredning om dagens och framtidens arbetsformer inom SGF:s styrelse, kommittéer och kansli, Febr 1987
- "Golf Sverige år 2000", 1990, SGF
- Miljöprogram för SGF 1993

1940

1941

1942

1943

1944

1945

1946

(

(

(

(

Fri översättning av "Summary of Leading Action Recommendations" från Golf Summit okt -92

Förslag till åtgärder

Kommentarer

**1. Uppmuntra fler att prova golf**

A. Kampanj med huvudvikt vid att golf är "roligt, friskvårdande, familjeinriktat" och att golf är ett spel för alla.

**2. Öka vår förmåga att underlätta för nybörjarens inträde i golfen**

A. Vara bättre på att behålla nybörjare och att utveckla dem till hängivna golfare.

1. Spelet - utbildningsprogram för nybörjare speciellt, som är roliga och ämnade att minska hinder och hot

2. Swingen  
Utbildningsprogram och modeller mer anpassade till nybörjarens behov och önskemål

B. Utveckla fler anläggningar, som passar för nybörjare och koppla dessa till spelutvecklingsprogram

1. Alt till normala anläggningar

2. Utveckla kompletta anläggningar med olika spelalternativ

3. Skapa "Välkomst-centra"

Etikett, regler, etik mer välkomnande atmosfär utvecklingsprogram

Bättre utbildningsmetoder bättre känslighet och kommunikation hos tränarna visavi nybörjare

Golf-ranges, par 3-banor, "executive"-banor

**3. Göra golf mer njutbar för alla**

A. Främja en bredare accept för att skapa och använda fler tees

B. Bättre kundanpassning hos alla som arbetar med golf

Enklare och snabbare spel

1941  
The following information was obtained from the records of the  
Department of the Interior, Bureau of Land Management, Washington, D.C.

On the 15th day of August, 1941, the following land was  
acquired by the United States Government:

Section 1, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 2, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 3, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 4, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 5, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 6, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 7, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 8, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 9, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

Section 10, Township 10N, Range 10E, T10N, R10E, S10W, 10th  
Principal Meridian, State of California, containing 360 acres, more or less,  
situate in the County of San Diego, State of California.

C. Effektivare handläggning av långsamt spel

1. Proffsen som föregångare
2. Värderingssystem för banor och användning av 8-minutersintervaller
3. Främja spel-tempo system

Spelare och anläggningar

Jfr slope-system

Tävlingsformer, kortare rundor, lokala regler för snabbare spel

4. Fortsätta utveckla nästa generation golfare

- A. Bättre utnyttjande av skolor och andra ungdomsorganisationer och program
- B. Bättre koordination av alla försök

Målet att låta så många som möjligt i unga år få prova golf som roligt spel - ej tävling  
Skapa ett forum för ide-utbyte

5. Reagera på frågor som hotar spelets tillväxt och vitalitet

- A. Miljöfrågor
- B. Spelaravgång/bevarande
- C. Anläggningsfinansiering  
Öka intresset för golf som business med tonvikt på skillnad mellan golf och anläggning
- D. Tillgänglighet  
Ändra attityder hos dem som anser golf för elitinriktad, i flera avseenden, mot en sport för alla
- E. Kostnader för spelet  
Utveckla kostnadskontroll för anläggning, drift och för spelare

Ta reda på varför så många slutar.

Särskilt för minoriteter av olika slag

För spelaren: timkostnad, lågfrekvent tid  
Modeller och riktlinjer för finansiering

6. Utveckla en större känsla av enhet och gemenskap mellan alla golforganisationer.

1. The first part of the document

is a general introduction to the

document.

The second part of the document

describes the objectives of the

document.

The third part of the document

describes the methodology used in

the study.

The fourth part of the document

describes the results of the

study.

The fifth part of the document

describes the conclusions of the

study.

The sixth part of the document

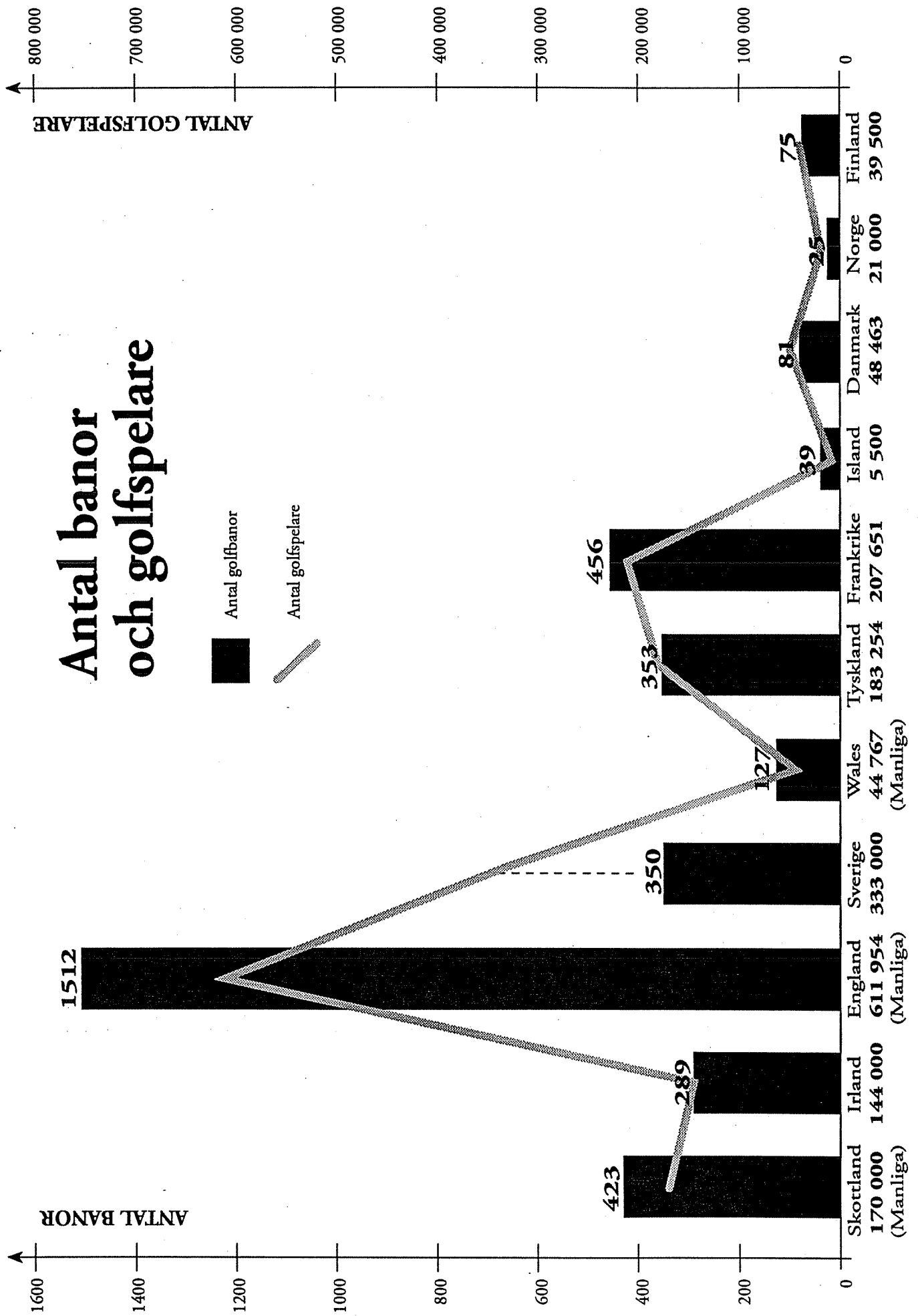
describes the limitations of the

study.

The seventh part of the document



# Antal banor och golfspelare



1998

(

(

(

(



# Svenska Golfförbundet

## Förslag till arbetsområden för GDF-cirklar hösten 1993

### Huvudområden:

### Aktivitetsområden:

#### Organisationsfrågor

- SGF:s förhållande till RF
- GDF-gränser, regioner
- Geografiska samarbetsområden
- Obligatoriskt GK-medlemskap

Alla, vilka, vilka krav, varför?

#### Ekonomi

- SGF:s finansiering
- Anläggningsfinansiering
- Medlemsavgifter, olika spelrätter
- Gästspelsavgifter

#### Anläggningar

- Mästerskapsbanor
- Vanliga banor
- Par 60-banor
- Korthålsbanor
- Golf-range

Var och hur många  
Svårighetsgrad,  
spelrättsmöjlighet

#### Rekrytering (år 1-5)

- Kundtillfredsställelse
- Utbildning
- Särskilda grupper
- Ledarutveckling

Vad? Hur?  
Grönt kort och sen?  
Hur gå vidare år 2-5  
Elit, junior, senior  
Ideella, önskemål krav  
och samspel m pro och  
andra anställda

#### Attityder

- Värderingar
- Kultur - etik - moral
- Öppen golf



1950

THE UNIVERSITY OF MICHIGAN LIBRARY

ANN ARBOR, MICHIGAN

1950

LIBRARY OF THE UNIVERSITY OF MICHIGAN  
ANN ARBOR, MICHIGAN

ANN ARBOR, MICHIGAN

1950

ANN ARBOR, MICHIGAN

1950

1950

ANN ARBOR, MICHIGAN

1950

ANN ARBOR, MICHIGAN

1950

ANN ARBOR, MICHIGAN

1950