

Att byta finansieringssystem i en golfklubb

Enkätundersökning om golfklubbars erfarenheter vid byte av finansieringssystem från medlemslån till spelrätter/aktier.

Hur kan en förändring av finansiering påverka golfklubbens verksamhet?

Enkätfrågor och sammanställning utarbetad av Svensk Golfutveckling AB på uppdrag av Svenska Golf förbundet, Stockholm i september 2014.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Slutsats	4
Bakgrund till utredningen	5
Historisk återblick	5
Enkätfrågorna	7
Golfklubbarnas svar på enkäten	9
1. Vilket alternativ stämmer in på er golfklubb?	9
2. Om Ni valt att <u>inte</u> ändra finansieringssystem, upplever ni att nuvarande finansieringssystem fungerar väl och kan bibehållas, eller överväger ni att en förändring kan ske inom närmaste åren? Beskriv gärna hur ni upplever dagens situation kring klubbens finansiering.	9
3. Vilket år tog er golfklubb bort bestämmelsen att ny seniormedlem måste betala medlemslån vid inträde?	10
4. Vilken alternativ lösning stämmer bäst in på er golfklubb för medlemmar som tidigare betalat in medlemslån?	10
5. Varför valde ni just det alternativet?	11
6. På vilket sätt omfattades passiva medlemmar av årsmötets beslut?	11
7. På vilket sätt genomfördes förändringen av golfklubbens finansiering?	11
8. Hur många <u>fler</u> utträden, än ett vanligt år, bedömer ni att den beslutade förändringen ledde till, det år den genomfördes?	12
9. Anser ni att antalet <u>seniormedlemmar</u> , fram till idag, har ökat eller minskat <u>med anledning av förändringen av golfklubbens finansiering</u> ?	12
10. Anser ni att klubbens medlemsintäkter, fram till idag, har ökat eller minskat <u>med anledning av förändringen av golfklubbens finansiering</u> ?	13
11. Har ni samband med förändringen av klubbens finansiering haft någon form av rekryteringspremie för medlemmar som rekryterat ny medlem?	13
- Hur många nya medlemmar bedömer ni har tillkommit tack vare rekryteringspremier?	13
12. Hur uppfattar ni medlemmarnas inställning till byte av finansieringssystem <u>före</u> genomförandet?	14
13. Vad upplever medlemmarna som positivt respektive negativt med bytet av finansieringssystem <u>efter</u> genomförandet?	14
14. Beskriv med egna ord styrelse/ klubblednings uppfattning av hela förändringsprocessen, före/ under och efter. Vad upplevde ni var bra, svårt, jobbigt, lärorikt, positivt eller negativt m.m.	15
15. Hur stor är klubbens (+ ev. driftsbolag) omsättning årligen idag jämfört med tiden <u>före</u> genomförandet?	16

-	På vilket sätt upplever ni skillnad på kassaflöde och likviditet med anledning av förändringen?	17
16.	På vilket sätt har den förändring av Balansräkningen som skedde genom förändringen av klubbens finansiering påverkat klubbens utveckling?	18
17.	Om ni infört spelrätter eller aktier. Hur har värdet förändrats i förhållande till medlemslånets storlek vid genomförandet av förändringen?	19
-	Hur upplever befintliga medlemmar den värddeförändring som skett?	19
-	Sker handel med spelrätter/ aktier fortfarande, eller är systemet avvecklat?	20
18.	Vad anser ni är största skillnaden till eventuell förändring av värde på spelrätter/ aktier?	20
19.	Upplever ni att det har skett andra förändringar i samband med eller som har koppling till att ni genomförde en förändring av klubbens finansiering?	21
20.	Finns det något ni skulle ha gjort annorlunda idag, eller valt en alternativ lösning, om ni varit i samma situation som när ni påbörjade förändringsprocessen?	21
21.	Vad skulle ni rekommendera andra golfklubbar att göra som fortfarande har kvar en betydande medlemslåneskuld?	21

Sammanfattning

Ungefär 150 golfklubbar har under de senaste 10 – 15 åren gått ifrån finansiering av verksamheten med medlemslån. Majoriteten har övergått till ett system med spelrätter, men några klubbar har även återbetalat medlemslånen. För att ge en bild av hur en förändring av klubbens finansieringssystem påverkat eller påverkar klubb och medlemmar har Svenska Golfbundet (SGF) låtit genomföra en enkätundersökning.

Enkäten gav 110 svar. 44 av klubbarna svarade att de inte har bytt finansieringssystem. 66 att de genomfört förändringar. Svaren ger en samlad bild av vad en förändring av finansieringssystemet innebär. Näst intill samtliga svarande klubbar har valt en lösning som innebär att medlemmar erhållit en eller flera spelrätter i utbyte mot av- eller nedskrivning av medlemslånet.

Vid en förändring där det innebär att medlemmar måste avskriva sig hela eller större delen av sin fordran på medlemslån faller det sig naturligt att fler utträden än normalt sker. I 50 % av klubbarna var medlemsavgången lägre än 10 % av ett normalår och i 50 % högre än 10 %. Antalet medlemmar visar sig efter förändringen däremot ha ökat eller vara relativt lika. Skälet är oftast att det anses lättare att marknadsanpassa medlemsformer med ett nytt finansieringssystem.

När medlemslånen minskar eller försvinner påverkas självklart balansräkningen positivt, när väl skulderna är återbetalade. Detta medför i de flesta fall att det är lättare att få ökad kredit vid nödvändiga investeringar, men främst en trygghet i stabilare ekonomi, även om förändringen kan ta några år innan resultat syns.

Generellt sett vidtas åtgärden att ta bort medlemslånen primärt för att minska skulden, skapa en trygghet i kapitalflödet och därmed förbättra klubbens balansräkning och soliditet. Av svaren i enkäten kan man dock utläsa att i de flesta fall har det även inneburit att medlemsintäkterna och omsättningen i klubben är minst lika stor eller högre än tidigare, trots att avgifter för nya medlemsformer oftast ligger på en lägre nivå. Likviditeten har dessutom oftast stärkts, efter det att alla utträdande medlemmars lån återbetalats samt att man får en bättre kontroll på kassaflödet.

Inför en större förändring är det alltid viktigt att göra en ordentlig analys av vilka alternativ som är möjliga. I olika frågor i enkäten är ett återkommande svar att information och transparens genom hela processen är avgörande för ett positivt resultat av förändringen. Då det är svårt att nå alla medlemmar via informationsmöten är det därför viktigt att även använda mail, brev, hemsida eller andra media för att få en förståelse för varför en förändring är nödvändig.

Medlemmar som avskriver sig sin fordran har av svaren att döma ofta ställt sig positiva och förstående till förändringen, även om spelrätter får ett lägre eller mycket lägre värde än det tidigare medlemslånet. Trots den oro som styrelser kan känna inför en förändring visar det sig att majoriteten av medlemmar är mer intresserad av att verksamheten och anläggningen kan utvecklas, att "vilkänslan" stärks samt att klubben får en stabil ekonomi.

Den värdeförändring som skett på spelrätter är enligt svaren mest beroende på att efterfrågan på medlemskap med krav på en "inträdespeng" blir allt mindre, då det idag ofta finns fler alternativ. Man anser vidare att tillgången är större än efterfrågan på grund av en överetablering av golfklubbar. Det finns dock undantag där man genom att lyfta kvalité, service och värdegrund eller inte är så konkurrensutsatt medfört en fortsatt positiv utveckling på spelrättsvärdet.

Slutsatser

Golfklubben

En förändring av golfklubbars finansiering bör alltid föregås av en genomarbetad analys av olika alternativ. Genom hela processen är det viktigt att man har en kontinuerlig dialog med medlemmarna och kan redovisa konsekvenser av olika vägval för bästa resultat. Detta kräver mycket arbete samt att man året efter en förändring bör ta höjd för att ekonomin blir mer påfrestande p.g.a. förändringar medför något större antal utträden än ett normalår, främst bland passiva medlemmar. Trots detta rekommenderas att så snart man ser en nödvändighet i att förändra klubbens finansiering bör man inte vänta med att agera.

Det är ingen större skillnad på utfallet av förändringen eller värde på spelrätter beroende på om klubben ligger nära en stad/ tätort eller ligger på landsbygden. Avgörande är istället hur konkurrensutsatt klubben är och val av åtgärd. Golfklubbar som tidigare haft höga medlemslån (över 10 000 kronor) får erfarenhetsmässigt en större medlemsavgång vid en förändring än när medlemslånen är lägre. Detta oberoende av var i landet klubben ligger. I dessa fall tar vanligtvis återhämtningen något längre tid eller att förändringen resulterar i en företagsrekonstruktion, när det saknas kapital för återbetalning av hela medlemslåneskulden till utträdande medlemmar.

Medlemmen

När golfen på senare år har gått från att efterfrågan varit större än tillgången till det motsatta finns en förståelse bland medlemmar att klubben måste vidta åtgärder. Förståelse finns även för att klubben inte klarar att hantera ett negativt kapitalflöde, med minskat medlemsantal, och att det påverkar driftsresultatet. Med god information ökar också förståelsen för konsekvenserna och att en övergång till ett marknadsanpassat system med spelrätter eller aktier innebär ett lägre värde, än tidigare medlemslån.

För en övervägande del av medlemmarna är det dock mer intressant att styrelsen kan visa hur kvalitet på anläggning och service kan bibehållas eller öka över tid, då man oftast vill fortsätta att spela golf och umgås på golfklubben. Detta tillsammans med att möjligheten finns för en fortsatt bra och livaktig verksamhet är viktigare än risken för att det kapital man än gång skjutit in i klubben ska ha ett lägre värde vid eventuellt utträde. Vid en förändring bör styrelsen dock inte underskatta betydelsen av eller vilseleda medlemmen att en värdeförändring kan ske, om klubben exempelvis övergår till spelrätter, men att så länge man kvarstannar i klubben så har man inte förlorat något. Tvärtom så kan förändringen innebära möjlighet till fler medlemmar och en lägre årsavgift än om inga åtgärder vidtas. Detta värde är viktigt att lyfta fram i en förändringsprocess.

Bakgrund till utredningen

Under de senaste tio åren har en mycket stor del av landets golfklubbar gått ifrån det tidigare vanligaste finansieringssystemet med medlemslån. Majoriteten av dessa eller ca 150 golfklubbar har övergått till ett system med spelrätter eller i några fall golfaktier. Svenska Golf förbundet fann det därför intressant att genomföra en bred undersökning hur förändringen av klubbens finansieringssystem påverkat golfklubbers ekonomi och utveckling.

I Sverige finns idag 473 golfklubbar och golfanläggningar anslutna till SGF. För ett medlemskap eller tillhörighet med full spelrätt på någon av dessa klubbar eller anläggningar gäller generellt följande:

Kapitalinsats/ medlemslån	ca 70 klubbar
Spelrätt/ aktie	ca 250 klubbar/anläggningar
Endast årsavgift	ca 150 klubbar/ anläggningar

Då Svensk Golfutveckling AB under åtta år arbetat med finansieringsutredningar på klubbnivå samt bistått en mängd golfklubbar i deras förändringsarbete, gavs uppdraget att bistå SGF att genomföra en enkätundersökning för att bl.a. få svar på följande:

1. Hur ser klubbens finansiella situation ut idag?
2. På vilket sätt har en förändring skett?
3. Hur har förändringen påverkat klubbens verksamhet?
4. Har förändringen medfört någon skillnad i antalet medlemmar och medlemsintäkterna?
5. Hur har medlemmarna upplevt förändringen?
6. Skulle klubben valt andra lösningar med facit i hand?

Historisk återblick

För att få en bild av hur finansiering av golfklubbar och golfanläggningar huvudsakligen skett genom åren är det intressant att först göra en återblick. Golfbanors tillkomst har normalt finansierats via kapitalinsatser från klubbens medlemmar, via banklån eller av privata finansiärer. Det är endast undantagsvis som kommuner på olika sätt bidragit ekonomiskt vid tillkomsten av en golfanläggning, och då oftast indirekt via markupplåtelse till en relativt låg arrendekostnad. Fram till tidigt 1970-tal skedde finansiering av golfbanan oftast i form av icke återbetalningsbara insatser från nya medlemmar och det var heller inte ovanligt att banorna utvecklades successivt från 9 till 18 hål. När ekonomisk möjlighet fanns byggdes sedan klubbhus och övriga faciliteter såsom bevakning och verkstad och att maskinparken utökades.

I takt med att golfintresset tilltog i landet, och initiativtagarna önskade en mer färdig anläggning från start, började fler och fler golfklubbar låna kapital från medlemmar och banker för att klara finansieringen. När en medlem sedan slutade återbetalades lånet så snart medel fanns och då oftast genom en ny medlems kapitalinsats (lån) eller banklån. Medlemslånefinansiering bygger dock i grunden på att det över tid ska finnas en balans mellan det kapital som kommer in via nya lån och det som ska återbetalas till utträdande medlemmar.

I början av 1990-talet, vid tiden för en finanskris i Sverige, skedde dock en större förändring. I takt med att golfintresset växt under 1980-talet etablerades fler och fler golfanläggningar, inte sällan påkostade och externt finansierade, eller via banklån och relativt höga medlemslån. Fler privata

aktörer och byggbolag, började också intressera sig för golfmarknaden och när anläggningarna stod färdiga fanns stora förhoppningar om att medlemmarna skulle strömma till. De privata anläggningarna uppläts oftast till en golfklubb och medlemmarna i densamma fick köpa s.k. spelrätter då ägarna inte ville stå i skuld till spelrättsinnehavarna. Tillväxten gick emellertid lite väl fort på vissa håll och ett 25-tal golfanläggningar gick därför i konkurs mellan åren 1992 – 1994. Näst intill undantagslöst bildades nya klubbar som köpte upp konkursboet med stöd av nya medlemslån från klubbmedlemmar.

Efter finanskrisen och på senare delen av 1990-talet fullständigt exploderade golfmarknaden och fram till 2002/2003 etablerades golfbanor i en rasande fart, över hela Sverige. Anläggandet skedde dock mer i takt med att finansiering via medlemslån till golfklubbar eller spelrätter till golfbolag kunde säljas. Oftast gick detta snabbt när efterfrågan på golfspel överträffade tillgången på golfbanor. Strax innan och runt millennieskiftet registrerade SGF mellan 25 och 30 golfklubbar/anläggningar årligen och spelrättspriserna på eftertraktade golfbanor i storstadsområden steg hela tiden då köerna för medlemskap i en golfklubb inte sällan var flera år långa.

Etableringen av nya golfbanor under senare del av 1990-talet och i början av 2000-talet skedde vanligtvis via privata initiativ och finansierades via spelrättsförsäljning eller enbart spelrättsavgifter på de enklare anläggningarna. Den tidigare vanligaste etableringen via ett antal entusiastiska medlemmar och finansiering via medlemslån blev mer och mer ovanlig.

År 2003 – 2004 började dock balansen mellan tillgång och efterfrågan på golfspel att plana ut. Framförallt yngre golfklubbar som inte hade lyckats fylla sin medlemskvot började få problem att finansiera utträden, som medförde återbetalning av medlemslån, och ofta var man tvungen att låna upp externt kapital för att klara detta. Med tiden blev banker mer och mer restriktiva med utgivande av nya krediter. De privata aktörerna som hade sålt spelrätter klarade sig bättre. De hade ju ingen medlemslåneskuld och när en spelrättsinnehavare ville sluta så gällde marknadspris för spelrätten.

I takt med minskad efterfrågan på medlemskap började dock även spelrättspriserna att sjunka. Fler och fler golfklubbar insåg att det finansieringssystem med medlemslån som fanns skapade en otrygghet. Man visste helt enkelt inte hur mycket kapital som behövde betalas ut respektive skulle komma in varje år. Man började snegla åt det system som privata aktörer hade med spelrätter och efter en prövning och senare beslut i Regeringsrätten 2004 gavs möjlighet att även golfklubbar, som ideella föreningar, skulle kunna sälja spelrätter då rätten ansåg att det förelåg en skillnad mellan medlemskap i golfklubben och rätten att spela golf.

Perioden från 2004 till 2014 har antalet registrerade medlemmar i golfklubbarna minskat med i genomsnitt 190 personer per klubb. Under samma period har antalet anslutna klubbar och anläggningar istället ökat med cirka 10 stycken. Denna obalans och minskade efterfrågan, samtidigt som det kommit upp fler alternativa och billigare medlemskap utan insats eller spelrätt, har därför tvingat de flesta golfklubbar att hitta en långsiktig lösning på hur den uppkomna medlemslåneskulden kan hanteras eller tas bort.

Enkätfrågorna

För att få svar på hur det gått för de ca 150 golfklubbar som genomfört någon form av förändring av sin finansiering gick följande frågor ut till samtliga aktuella klubbar, där vi bad de som hade genomfört förändringar att svara.

- 1. Vilket alternativ stämmer in på er golfklubb?**
 - a. Vi har aldrig haft medlemslån. Finansiering har skett på annat sätt.
 - b. Vi har inte ändrat eller utrett frågan om byte av finansieringssystem.
 - c. Vi har efter utredning valt att inte ändra finansieringssystem.
 - d. Vi har ändrat klubbens finansieringssystem.

- 2. Om Ni valt att inte ändra finansieringssystem, upplever ni att nuvarande finansieringssystem fungerar väl och kan bibehållas, eller överväger ni att en förändring kan ske inom närmaste åren? Beskriv gärna hur ni upplever dagens situation kring klubbens finansiering.**

- 3. Vilket år tog er golfklubb bort bestämmelsen att ny seniormedlem måste betala medlemslån vid inträde?**

- 4. Vilken alternativ lösning stämmer bäst in på er golfklubb för medlemmar som tidigare betalat in medlemslån?**
 - a. Byte medlemslån, oavsett storlek, mot 1 spelrätt/aktie
 - b. Byte medlemslån, oavsett storlek, mot 1 spelrätt/aktie + delrätt/värdebevis motsvarande värde av halv spelrätt
 - c. Byte medlemslån, oavsett storlek, mot 2 spelrätter/aktier eller fler
 - d. Byte medlemslån mot spelrätt(-er)/ aktie(-r) i förhållande till medlemslånets storlek
 - e. Byte medlemslån mot 1 spelrätt/ aktie samt kvarvarande lägre medlemslån, med eventuellt erbjudande att byta mot ytterligare spelrätt/ aktie/ option.
 - f. Återbetalning av medlemslånet
 - g. Återbetalning via successiv nedskrivning av medlemslåneskuld
 - h. Återbetalning av medlemslån ändrades till att ske först när ny medlem inträder
 - i. Medlemmarna har efterskönt medlemslån till golfklubben
 - j. Annat alternativ:

- 5. Varför valde ni just det alternativet?**

- 6. På vilket sätt omfattades passiva medlemmar av årsmötets beslut?**
 - a. Samma villkor som för aktiva medlemmar med medlemslån
 - b. Avvakta med beslut till dess de aktiverade sig
 - c. Omfattades inte alls

- 7. På vilket sätt genomfördes förändringen av golfklubbens finansiering?**
 - a. Frivilligt och återbetalning till utträdande medlemmar med eget kapital
 - b. Frivilligt och återbetalning till utträdande medlemmar med hjälp av banklån

- c. Tvingande i samband med företagsrekonstruktion
- d. Konkurs och nystart via bildande av ny golfklubb

8. Hur många fler utträden, än ett vanligt år, bedömer ni att den beslutade förändringen ledde till, det år den genomfördes?

- a. 0 % - 5 %
- b. 5 % - 10 %
- c. 10 % - 15 %
- d. 15 % - 20 %
- e. 20 % - 25 %
- f. Fler än 25 %

9. Anser ni att antalet seniormedlemmar, fram till idag, har ökat eller minskat med anledning av förändringen av golfklubbens finansiering?

- a. Minskat med över 100 medlemmar
- b. Minskat med 1 - 100 medlemmar
- c. Ungefär lika många medlemmar
- d. Ökat med 1 - 100 medlemmar
- e. Ökat med över 100 medlemmar

10. Anser ni att klubbens medlemsintäkter, fram till idag, har ökat eller minskat med anledning av förändringen av golfklubbens finansiering?

- a. Minskat med mer än 20 %
- b. Minskat med mellan 10 % - 20 %
- c. Minskat med mellan 1 % - 10 %
- d. Oförändrade
- e. Ökat med mellan 1 % - 10 %
- f. Ökat med mellan 10 % - 20 %
- g. Ökat med mer än 20 %

11. Har ni samband med förändringen av klubbens finansiering haft någon form av rekryteringspremie för medlemmar som rekryterat ny medlem?

- Hur många nya medlemmar bedömer ni har tillkommit tack vare rekryteringspremier?

12. Hur uppfattar ni medlemmarnas inställning till byte av finansieringssystem före genomförandet?

13. Vad upplever medlemmarna som positivt respektive negativt med bytet av finansieringssystem efter genomförandet?

14. Beskriv med egna ord styrelse/ klubblednings uppfattning av hela förändringsprocessen, före/ under och efter. Vad upplevde ni var bra, svårt, jobbigt, lärorikt, positivt eller negativt m.m.

15. Hur stor är klubbens (+ ev. driftsbolag) omsättning årligen idag jämfört med tiden före genomförandet?

- På vilket sätt upplever ni skillnad på kassaflöde och likviditet med anledning av förändringen?

16. På vilket sätt har den förändring av Balansräkningen som skedde genom förändringen av klubbens finansiering påverkat klubbens utveckling?

17. Om ni infört spelrätter eller aktier. Hur har värdet förändrats i förhållande till medlemslånets storlek vid genomförandet av förändringen?

- Hur upplever befintliga medlemmar den värdeförändring som skett?
- Sker handel med spelrätter/ aktier fortfarande, eller är systemet avvecklat?

18. Vad anser ni är största skillnaden till eventuell förändring av värde på spelrätter aktier?

19. Upplever ni att det har skett andra förändringar i samband med eller som har koppling till att ni genomförde en förändring av klubbens finansiering?

20. Finns det något ni skulle ha gjort annorlunda idag, eller valt en alternativ lösning, om ni varit i samma situation som när ni påbörjade förändringsprocessen?

21. Vad skulle ni rekommendera andra golfklubbar att göra som fortfarande har kvar en betydande medlemslåneskuld?

Golfklubbarnas svar på enkäten

Då osäkerheten är stor kring hur många klubbar som tidigare finansierats via medlemslån gick enkäten ut till ca 250 klubbar varav 110 svarade. Klubbarnas svar var enligt följande:

1.	Vilket alternativ stämmer in på er golfklubb?	Antal svar
	a. Vi har aldrig haft medlemslån. Finansiering har skett på annat sätt.	20
	b. Vi har inte ändrat eller utrett frågan om byte av finansieringssystem.	15
	c. Vi har efter utredning valt att <u>inte</u> ändra finansieringssystem.	9
	d. Vi har ändrat klubbens finansieringssystem.	66
2.	Om Ni valt att <u>inte</u> ändra finansieringssystem, upplever ni att nuvarande finansieringssystem fungerar väl och kan bibehållas, eller överväger ni att en förändring kan ske inom närmaste åren? Beskriv gärna hur ni upplever dagens situation kring klubbens finansiering.	

Här inkom svar från en majoritet av de 44 klubbar som ej genomfört förändringar. Det var väldigt blandade svar, men de vanligaste svaren var i fallande ordning:

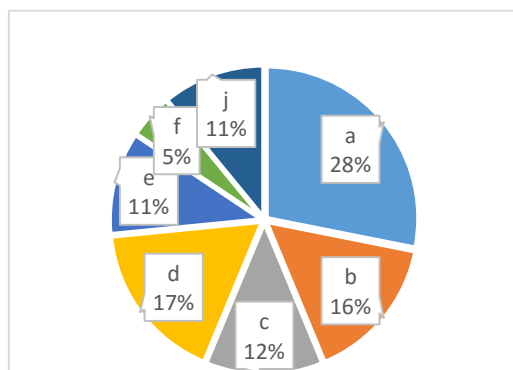
- Vi har haft spelrätter eller aktier redan från början
- Vi har utrett frågan, men beslutat oss för att ej vidta förändringar just nu
- Vårt system med lån/ inträdesavgift fungerar bra
- Vi kommer att se över nuvarande medlemslånesystem inom en snar framtid
- Vi har idag enbart årsavgifter för nya medlemmar

3. Vilket år tog er golfklubb bort bestämmelsen att ny seniormedlem måste betala medlemslån vid inträde?

Årtal	Antal klubbar
2004 eller tidigare	11
2005	1
2006	3
2007	2
2008	13
2009	8
2010	10
2011	6
2012	8
2013	4

4. Vilken alternativ lösning stämmer bäst in på er golfklubb för medlemmar som tidigare betalat in medlemslån?

- a. Byte medlemslån, oavsett storlek, mot 1 spelrätt/aktie
- b. Byte medlemslån, oavsett storlek, mot 1 spelrätt/aktie + delrätt/värdebevis motsvarande värde av halv spelrätt
- c. Byte medlemslån, oavsett storlek, mot 2 spelrätter/aktier eller fler
- d. Byte medlemslån mot spelrätt(-er)/ aktie(-r) i förhållande till medlemslånets storlek
- e. Byte medlemslån mot 1 spelrätt/ aktie samt kvarvarande lägre medlemslån, med eventuellt erbjudande att byta mot ytterligare spelrätt/ aktie/ option.
- f. Återbetalning av medlemslånet
- g. Återbetalning via successiv nedskrivning av medlemslåneskuld
- h. Återbetalning av medlemslån ändrades till att ske först när ny medlem inträder
- i. Medlemmarna har efterskönt medlemslån till golfklubben
- j. Annat alternativ:



Kommentar:

Över 90 % av klubbarna (alt. a–e samt vissa j) som förändrat sin finansiering har valt att byta till ett system med spelrätter och i några fall aktier (nedan benämns även dessa spelrätter).

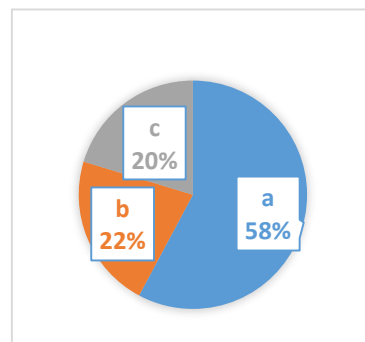
5. Varför valde ni just det alternativet?

Av de svarande hade endast några klubbar varit framsynta och återbetalat medlemslånen (f) när möjlighet funnits. I övrigt speglar svaren vilken situation eller geografiskt läge klubben befann sig i vid beslut. Begränsningar i medlemsantal och motivering till högre spelrättsvärde alternativt skapa möjlighet och incitament till fler medlemmar var ofta främsta skälet till aktuellt val.

Inga av de svarande klubbarna hade valt alternativen g, h eller i, d.v.s. att lånen återbetalas genom successiv nedskrivning, att återbetalning sker när ny medlem inträder eller att lånen efterskänkts. Andra alternativ (j) som valts var att 2 klubbar gått i konkurs, och återuppstått, samt att medlemmar kunde välja på olika alternativ i 3 klubbar.

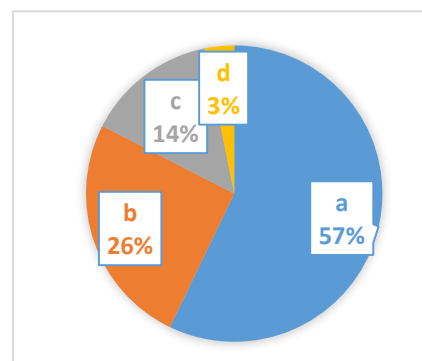
6. På vilket sätt omfattades passiva medlemmar av årsmötets beslut?

- a. Samma villkor som för aktiva medlemmar med medlemslån
- b. Avvakta med beslut till dess de aktiverade sig
- c. Omfattades inte alls



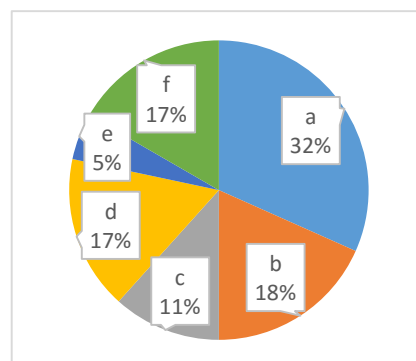
7. På vilket sätt genomfördes förändringen av golfklubbens finansiering?

- a. Frivilligt och återbetalning till utträdande medlemmar med eget kapital
- b. Frivilligt och återbetalning till utträdande medlemmar med hjälp av banklån
- c. Tvingande i samband med företagsrekonstruktion
- d. Konkurs och nystart via bildande av ny golfklubb



8. Hur många fler utträden, än ett vanligt år, bedömer ni att den beslutade förändringen ledde till, det år den genomfördes?

- a. 0 % - 5 %
- b. 5 % - 10 %
- c. 10 % - 15 %
- d. 15 % - 20 %
- e. 20 % - 25 %
- f. Fler än 25 %

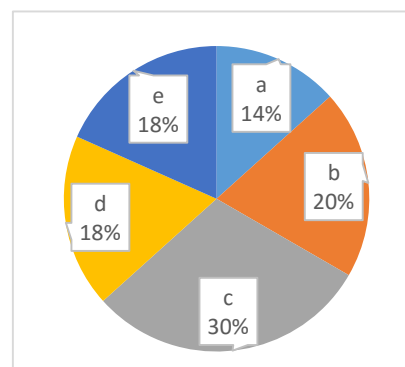


Kommentar:

När en förändring av finansieringssystem skett har det ofta lett till att medlemmar som spelar mer sällan väljer att utträda. Man kan säga att man påskyndar processen med utträden, som troligtvis ändå skett inom ett par år, för just denna kategori. Ibland har det funnits alternativa klubbar i geografisk närhet att byta till eller att medlemmen valt att återfå sitt lån för att väja en enklare och billigare medlemsform i annan klubb. I hälften av fallen har antalet fler utträden dock legat på en relativt begränsad nivå, i samband med förändringen. Oftast ligger dessa klubbar geografiskt sett utan allt för stor konkurrens, har ett starkt varumärke eller att förändringen anses relativt riskfritt.

9. Anser ni att antalet seniormedlemmar, fram till idag, har ökat eller minskat med anledning av förändringen av golfklubbens finansiering?

- a. Minskat med över 100 medlemmar
- b. Minskat med 1 - 100 medlemmar
- c. Ungefär lika många medlemmar
- d. Ökat med 1 - 100 medlemmar
- e. Ökat med över 100 medlemmar

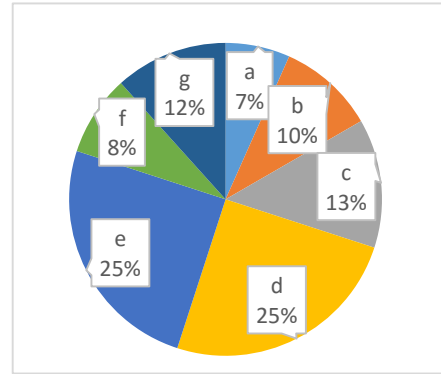


Kommentar:

Enligt svaren finns ingen direkt korrelation mellan vald alternativ finansieringslösning och medlemsförändringar. Det är ofta andra faktorer som påverkar denna, som större möjlighet att marknadsanpassa medlemsformer när man tagit bort medlemslånen.

10. Anser ni att klubbens medlemsintäkter, fram till idag, har ökat eller minskat med anledning av förändringen av golfklubbens finansiering?

- a. Minskat med mer än 20 %
- b. Minskat med 10 % - 20 %
- c. Minskat med 1 % - 10 %
- d. Oförändrade
- e. Ökat med 1 % - 10 %
- f. Ökat med 10 % - 20 %
- g. Ökat med mer än 20 %



Kommentar:

Svaren visar på ett tydligt samband mellan genomförande av en förändring och möjligheter att bibehålla eller öka intäkterna (70 %). Detta beror på att möjligheterna att förändra och marknadsanpassa medlemsformer ökar betydligt när man inte längre måste ta hänsyn till den risk för utträden och kapitalutflöde som annars kan ske vid kategoriförändringar.

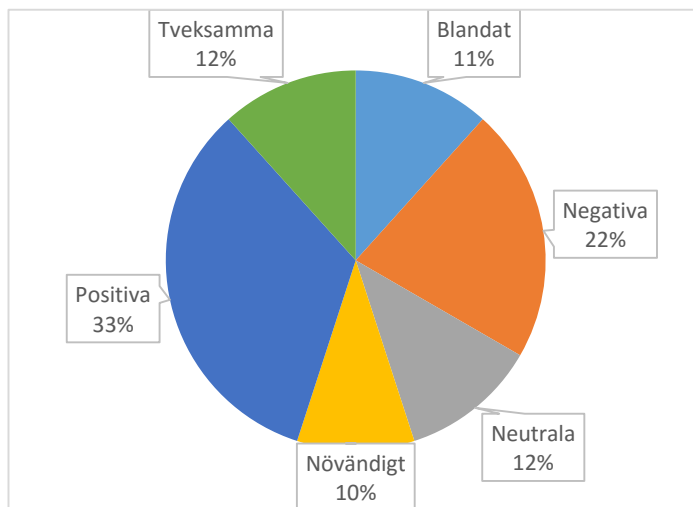
11. Har ni samband med förändringen av klubbens finansiering haft någon form av rekryteringspremie för medlemmar som rekryterat ny medlem?

I ca 30 % av fallen har man erbjudit någon form av rekryteringspremie till medlem som rekryterat ny medlem. Det kan röra sig om rabatt på årsavgift, greenfeebiljetter m.m.

- **Hur många nya medlemmar bedömer ni har tillkommit tack vare rekryteringspremier?**

Med några få undantag har dock inte dessa premier bidragit till någon kraftig ökning av antalet medlemmar. Det finns dock några exempel där klubbar ökat med upp mot 300 medlemmar tack vare värvarpremier.

12. Hur uppfattar ni medlemmarnas inställning till byte av finansieringssystem före genomförandet?

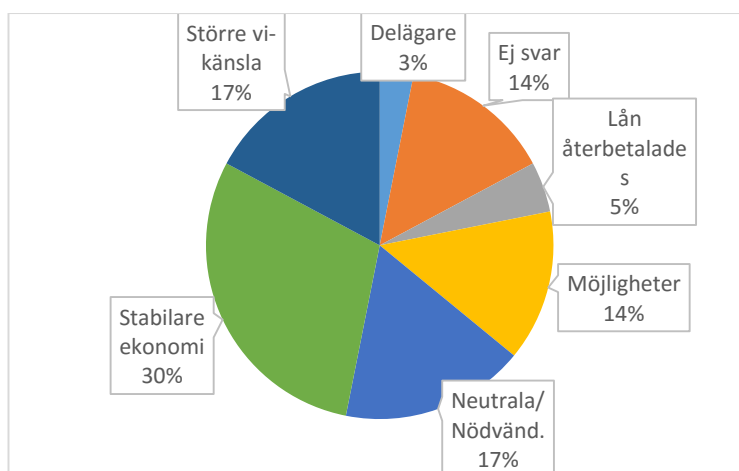


Kommentar:

Svaren speglar att medlemmar ofta har en större förståelse för klubbens finansiella situation än styrelsen tror, innan förslag om en förändring presenteras. Enbart 22 % upplevde en negativ inställning och över 50 % är positiva eller förstår nödvändigheten. Trots en ökad risk för lågt värde på spelrätter har ändå acceptansen till en sådan lösning ökat under åren, då medlemmar blir allt mer medvetna om den förändring som skett på andra golfklubbar.

13. Vad upplever medlemmarna som positivt respektive negativt med bytet av finansieringssystem efter genomförandet?

Positivt:

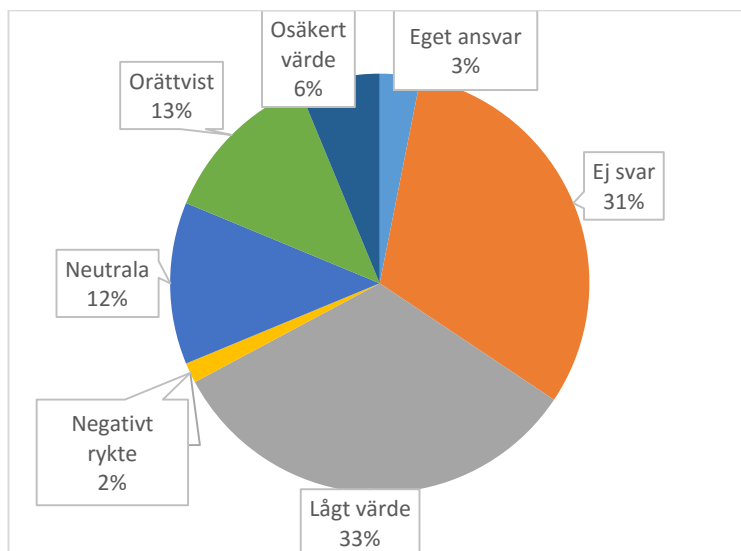


Kommentar:

En övervägande del av svaren pekar mot en positiv inställning. Detta är fullt naturligt då förändringen som regel medför större möjligheter och en stabilare ekonomisk situation, vilket gynnar kvarvarande

medlemmar. Om klubben övergått till ett spelrättssystem är det ju först vid ett utträde eventuell kapitalförlust uppstår för medlemmen. Flera klubbar pekar också mot att förändringen skapat en större "vi-känsla" och engagemang för klubben.

Negativt:



Kommentar:

Risken för ett lågt värde på spelrätter är den enskilt upplevda största risken. Många klubbar har valt att inte avge svar, vilket kan tolkas som att klubben inte upplever så många negativa åsikter. På flera klubbar har den lösning som klubben valt upplevts som orättvis, d.v.s. medlemmar har beroende på insats/ inträdesår m.m. behandlats på olika sätt eller att en valmöjlighet funnits att avskriva sig sin fordran eller ej.

14. Beskriv med egna ord styrelse/ klubblednings uppfattning av hela förändringsprocessen, före/ under och efter. Vad upplevde ni var bra, svårt, jobbigt, lärorikt, positivt eller negativt m.m.

Majoriteten av svaren handlade om vikten med information och transparens genom hela processen. Medlemmarna måste förstå varför en förändring är nödvändig och känna sig delaktiga. Bra förberedda medlemsmöten måste kompletteras med brev eller mejl. Några hade här påpekat vikten av att speciellt hålla "informella ledare" väl informerade för att sprida en positiv uppfattning och möjligheterna för klubben genom en förändring.

Flera svar handlar även om att det kräver mycket arbete, såväl ideellt som av anställda.

Vägledande för ett flertal klubbar var de möjligheter man såg genom att bli skuldfria mot medlemmarna för klubbens fortsatta utveckling.

Ett flertal svar handlade om vikten av att genomföra en noggrann analys innan en förändring genomförs. Ungefär lika många hade här även lyft fram vikten av att anlita extern experthjälp med erfarenhet för att hitta rätt förslag utifrån aktuell klubb och situation.

Relativt många hade också lyft fram det positiva tonläge man upplevde efter förändringen.

Trots att det innebär mycket arbete hade några svarat att det gick lättare än man trodde från början.

Några klubbar kände dock av att det varit mycket likviditetspåfrestande samt att man ska vara försiktig med för generösa erbjudanden vid ett byte. De som vill stanna i klubben stannar ändå.

Här följer några citat:

”Mer positivt nu. Styrelse mm fick ta ett helhetsgrepp på hela verksamheten vilket gjort att vi nu fått medlemmar som ”drar åt samma håll”. Vi behöll de aktiva medlemmarna i klubben och andan har blivit bättre eftersom varje medlem själv är ansvarig för spelrättens värde.

Året vid genomförandet och året därpå blir ganska tufft ekonomiskt samtidigt som vi vill utveckla klubben. För vår del blev det investeringsstopp i två år.”

Fredrik Melchersson, klubbchef S:t Arild GK

”Jag tror att alla upplevde det som en positiv process om än lite jobbig. Vi i styrelsen enades ganska snabbt och därefter handlade det om att påverka inflytelserika medlemmar och planera nödvändigheten av att agera i tid. Eftersom klubben var i stadd kassa var det en stor utmaning att skapa förståelse för behovet att förändra finansieringen av klubben. Dessutom var det och är alltså en utmaning att skapa förståelse för att utveckla anläggningen för äldre medlemmar som är nöjda med det som det är.”

Erik Hantoft, ordförande Laholms GK

”Det viktiga är att ha en ordentlig och genomarbetad kommunikationsplan. Se också till att skapa möten informellt med personer som har stark påverkan och är informella ledare.”

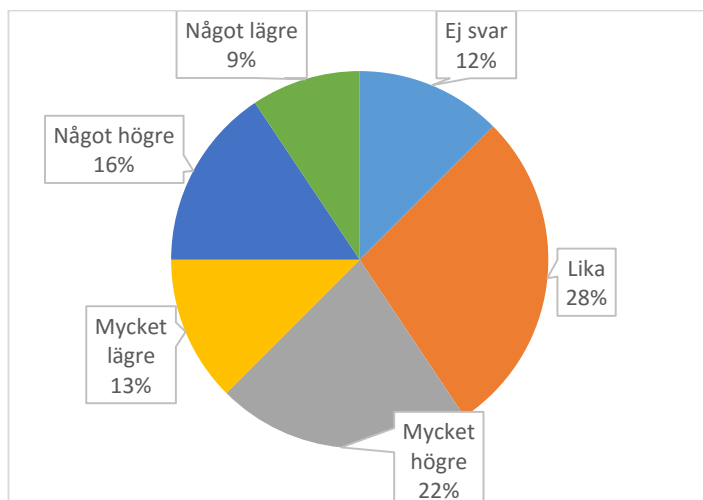
Björn Sturehed, klubbdirektör, Landeryds GK

15. Hur stor är klubbens (+ ev. driftsbolag) omsättning årligen idag jämfört med tiden före genomförandet?

Vissa klubbar har redovisat förändringen i siffror, men då många klubbar svarat i procentuell förändring kan redovisning inte ske i numerära tal. Gränserna mellan ”Något lägre” och ”Betydligt lägre” respektive ”Något högre” och ”Betydligt högre” har därför satts vid 10 % skillnad åt respektive håll.

Nedan, om ”något högre” och ”mkt högre” osv. redovisas intill varandra är det lättare att läsa, tror jag. Det gäller en del andra figurer som redovisar resultatet nedan också. Ja, jag

vet, men jag kan inte ändra ordningsföljden i diagrammen, Excel sorterar på namn, eller värde.

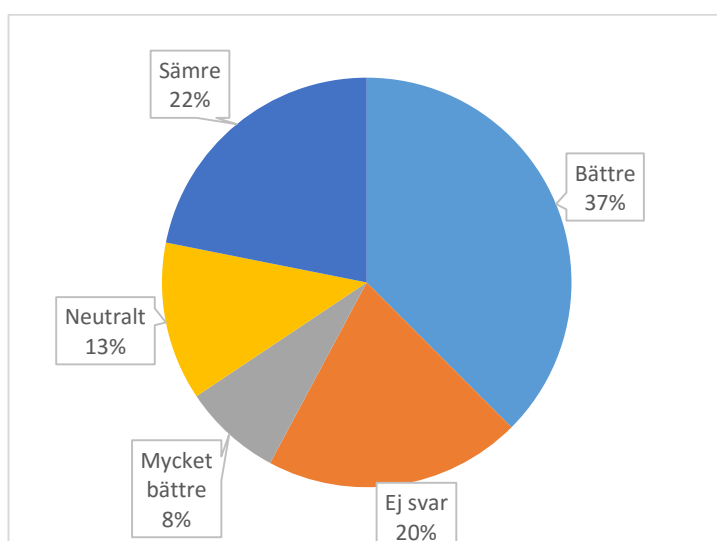


Kommentar:

I 38 % av klubbarna har omsättningen ökat, medan endast 22 % redovisar en minskad omsättning efter förändringen. Möjligheterna till en minst lika stor eller större omsättning (60 %) kan därför anses som trolig efter en förändring.

12 % har inte angett något svar. Skälen som uppgivits är att förändringen gjordes för så pass länge sedan att en jämförelse inte är relevant eller att förändringen skett nyligen varför det är för tidigt för en jämförelse.

- På vilket sätt upplever ni skillnad på kassaflöde och likviditet med anledning av förändringen?

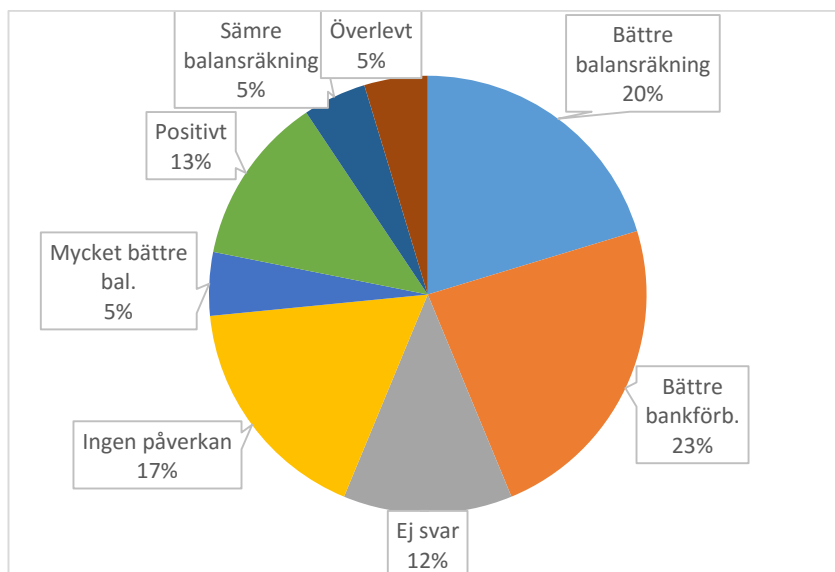


Kommentar:

Flera av de klubbar som svarat att man har en sämre eller ansträngd likviditet har fortfarande skulder till utträdande medlemmar som inte kunnat regleras eller att medlemsavgången var så stor att medlemsintäkterna inte kunnat återställas helt.

I de flesta fall (58 %) är dock likviditeten lika bra eller bättre än före förändringen.

16. På vilket sätt har den förändring av Balansräkningen som skedde genom förändringen av klubbens finansiering påverkat klubbens utveckling?

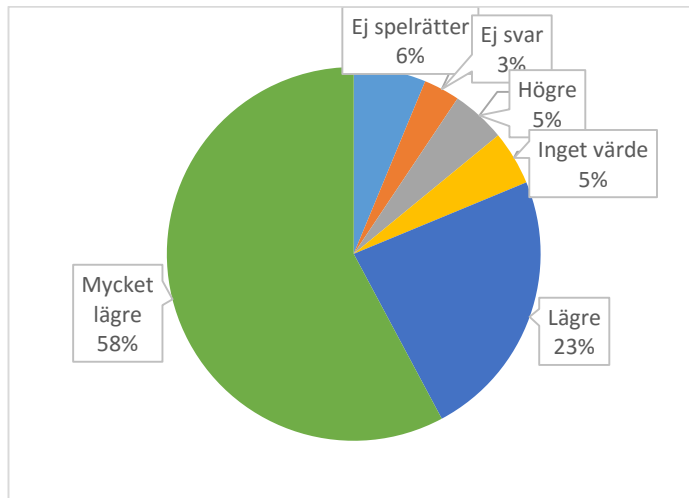


Kommentar:

Med tanke på att åtgärden resulterat i att medlemslåneskulderna minskat eller förvunnit är det naturligt att balansräkningen påverkats positivt. Flera klubbar har speciellt pekat på att bankförbindelserna förbättrats och möjliggjort utökad kredit för investeringar m.m.

Trots åtgärden har några klubbar redovisat att det inte resulterat i bättre balansräkning, troligtvis beroende på att hela medlemslåneskulden ännu inte kunnat regleras. Några klubbar har svarat att om ingen förändring skett hade klubben inte överlevt.

17. Om ni infört spelrätter eller aktier. Hur har värdet förändrats i förhållande till medlemslånets storlek vid genomförandet av förändringen?

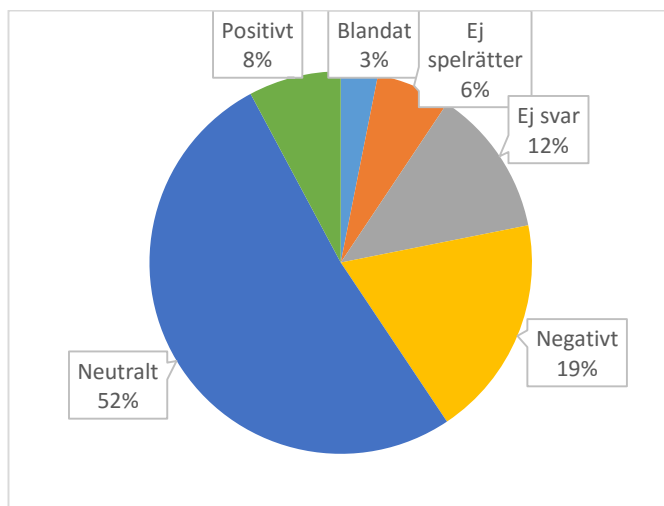


Kommentar:

I hela 88 % av klubbarna har värdet på spelrätter minskat eller att de har ett ringa värde. Att det i 58 % av fallen har ett mycket lägre värde kan delvis förklaras av att i 45 % av klubbarna (fråga 4) fick medlemmarna mer än en spelrätt vid förändringen. Det är heller inte konstigt att värdet idag är lägre då antalet medlemmar dels har minskat, dels att åtgärden vidtogs för att man inte fick in nya medlemmar med den tidigare nivån på medlemslån, d.v.s. tröskeln in i klubben var för hög. I flera fall har klubbar idag alternativa medlemskap utan krav på spelrättsinnehav, varvid självklart värdet minskar eller försvinner helt.

I några fall har dock värdet ökat efter förändringen. Dessa klubbar har ofta ett läge utan större konkurrens eller lyckats hålla en hög kvalitet och attraktionskraft och arbetat aktivt med mervärdet vid ett spelrättsinnehav.

- Hur upplever befintliga medlemmar den värdetförändring som skett?



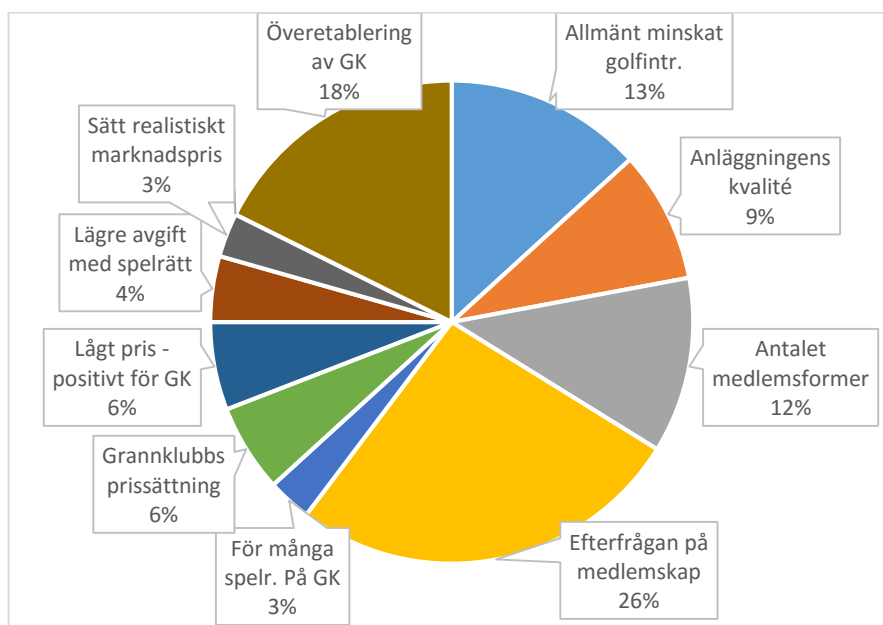
Kommentar:

Då medlemmar som är kvar i klubben inte påverkas av eventuell förändring av spelrättsvärde ställer de sig oftast neutrala eller accepterande till värdet. Andelen negativa (19 %) speglar inte den faktiska värdeminskning som skett. I några fall, oftast då värdet ökat eller är relativt konstant, är dock uppfattningen positiv.

- **Sker handel med spelrätter/ aktier fortfarande, eller är systemet avvecklat?**

Handel med spelrätter sker i nästan samtliga klubbar. Endast i 3 klubbar har handel med spelrätter avskaffats helt, då de ej betingar något värde idag. I några fall är det en marginell försäljning. Några klubbar har angivit att de överväger att avskaffa handel med spelrätter då de idag snarare utgör ett hinder för medlemsutvecklingen, då de endast ett ringa värde på marknaden.

18. Vad anser ni är största skillnaden till eventuell förändring av värde på spelrätter/ aktier?



Kommentar:

Som svaren visar finns det många anledningar till att en eventuell värdeförändring sker. En större del av svaren pekar dock mot efterfrågan på medlemskap med krav på erläggande av en "inträdespeng" i form av spelrätt/ kapitalinsats är mindre intressant idag än när efterfrågan på golf och medlemskap var större. Det hänger också ihop med synpunkter som att det finns en överetablering av golfbanor, ett allmänt minskat golfintresse och ett upplevt "priskrig" mellan närliggande klubbar.

Anläggningens kvalitet och antalet medlemsformer och att sätta en lägre årsavgift för spelrättsinnehavare spelar också in liksom antalet spelrätter som finns tillgängliga. Man bör också vara öppen med vad som kan anses som ett realistiskt värde, redan från start.

Några intressanta svar är att ett lågt värde på spelrätten tvärtom är positivt för klubben då man har enklare att få fler medlemmar. Detta kan kopplas till fråga 17 ovan, att värdet för en spelrätt anses relativt ointressant för medlemmar som är kvar i klubben. Ett lågt värde kan således ha en positiv inverkan för att kunna locka fler medlemmar och därmed hålla lägre årsavgifter.

19. Upplever ni att det har skett andra förändringar i samband med eller som har koppling till att ni genomförde en förändring av klubbens finansiering?

Drygt 50 % svarade att man hade sett förändringar som man kunde hänföra till en ändring av klubbens finansiering. De vanligaste svaren i fallande ordning:

- Positivare stämning bland medlemmar
- Ökat intresse för klubbens ekonomi
- Lättare att rekrytera nya medlemmar
- Ökad möjlighet till fler medlemsformer
- Bättre insikt i att golfmarknaden förändrats

20. Finns det något ni skulle ha gjort annorlunda idag, eller valt en alternativ lösning, om ni varit i samma situation som när ni påbörjade förändringsprocessen?

Drygt 50 % av klubbarna svarade att man inte skulle gjort något annorlunda idag. strax under 50 % svarade dock enligt följande, även det i fallande ordning:

- Förändringen skulle genomförts ett par år tidigare
- Information kring genomförandet kunde varit bättre för ökad förståelse
- Mindre kompensationer vid övergången. Medfört lägre intäkter efter förändringen.
- Genomfört rekonstruktion direkt eller valt annat alternativ som inneburit lägre återbetalning till utträdande medlemmar.
- Tvinga alla medlemmar att avskriva sig sin fordran på klubben.

21. Vad skulle ni rekommendera andra golfklubbar att göra som fortfarande har kvar en betydande medlemslåneskuld?

Drygt 60 % av klubbarna rekommenderade att ta bort medlemslånen direkt. Förr eller senare kommer man troligtvis att behöva ta bort dem i alla fall och då är det bättre att göra det i tid. I övrigt svarade man enligt följande, i fallande ordning:

- Genomföra en analys av vad som bör göras, helst med externt stöd och dialog med sin bank.
- Fondera pengar och återbetala lånen successivt.
- Överväg rekonstruktion, om möjlighet finns.
- Informera medlemmarna för att öka förståelsen inför en eventuell förändring.