



# Hopp på Täby Galopp

– Svensk hindersport ur ett strategiskt marknadsföringsperspektiv

*Amalia Thorstensson*

---

*SLU, Department of Economics  
Degree Thesis in Business Administration  
D-level, 30 ECTS credits*

*Thesis No542  
Uppsala, 2009*

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-542--SE



## *Jump at Täby Galopp*

*- Swedish Jump racing from a strategic market management perspective*

## *Hopp på Täby Galopp*

*- Svensk hindersport ur ett strategisk marknadsföringsperspektiv*

*Amalia Thorstensson*

*Supervisor: Carolina Liljenstolpe*

© Amalia Thorstensson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi

Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-542 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2009

## Förkortningar

ARK	Amatörryttarklubben
BHA	British Horseracing Authority
HBLB	Horserace Betting Levy Board
KP	Kempton Park
HNS	Nationella Stiftelsen för Hästhållnings Främjande
SHS	Skandinavisk hindersport
SG	Svensk Galopp
STC	Svenska Travsportens Centralförbund
TG	Täby Galopp

## Begrepp

Bookmaker	en person (företag) som anordnar spel på hästkapplöpningar i Storbritannien och som tar emot spel på alla hästar i en hästkapplöpning dock till förutbestämda odds
Hinderlöpning	tävlingsform inom galoppsporten där ekipagen måste hoppa över ett antal hinder innan de når mållinjen
Häcklöp	en disciplin inom hindersporten där hindren består av enhetliga häckar
Jockey	en professionell ryttare inom galoppsporten
Point-to-point	en tävlingsform inom galoppsporten som är vanligt i Storbritannien. Liknar till stor del steeplechase men i denna tävlingsform är det endast amatörer som är välkomna att delta
Slätlöpning	en galoppkapplöpning där ekipagen inte behöver hoppa över några hinder. Är den vanligaste tävlingsformen inom galoppsporten i Sverige
Steeplechase	en disciplin inom hindersporten där hindren är av olika karaktär och högre än i häcklöpen
Totalisatorspel	en spelform som används i svenska hästspel, bygger på att oddset bestäms av hur mycket som spelas på respektive häst i en löpning



## Sammanfattning

Spelet på hästar beskrivs av Hästnäringens Nationella Stiftelse (HNS) som en drivkraft för svensk hästnäring och uppdelas vanligen i två huvudgrenar: travsport och galoppsport (HNS, 2008). Hindersporten är en del av galoppsporten och den karaktäriseras av att hästarna i dessa löpningar hoppar över ett visst antal hinder innan de når mållinjen. Hindersporten har varit en del av galoppsporten i mer än hundra år, men under senare år har den varit nedläggningshotad (ATG & SG, 2008). Den svenska galoppsportens centralorganisation, Svensk Galopp, har dock bestämt sig för att satsa vidare på hindersporten. En arbetsgrupp har tillsatts för att skapa en strategi för sportens framtida utveckling i Sverige (pers. med. Otter, 2008). Alla galoppbanor som arrangerar hinderlöpningar, har på grund av detta, indirekt fått till uppgift att ta fram en strategi för hur sporten ska utvecklas på deras galoppbana. Täby Galopp är den galoppbana som arrangerar flest hinderlöpningar i Sverige och deras val av strategi är därför avgörande för hindersportens framtida utveckling. Täby Galopp har också en ekonomisk vinning i att arrangera fler hinderlöpningar, då sporten kan anses ha skalfördelar (vilket innebär att en ökning av antalet tävlingsdagar medför ekonomiska fördelar).

Syftet med denna uppsats är att undersöka hindersportens potential att bli ett konkurrenskraftigt alternativ till andra hästspel i Sverige såsom trav eller slätlöpsgalopp. För att utvärdera hindersportens potential studeras Täby Galopp i Sverige ur ett så kallat ”strategiskt marknadsföringsperspektiv”. Med denna metod studeras de fyra dimensionerna som ingår i skapandet av en affärsstrategi: *produkt-marknadsinvesteringsstrategi, kundvärdeposition, kompetenser och tillgångar* samt *funktionella strategier och program* (Aaker, 2005). För att klarlägga den svenska marknadsföringen av hindersporten och belysa dess fördelar och brister, genomförs en jämförande analys med Storbritanniens hindersport. Till detta används därför en fallstudie av Täby Galopp i Sverige och Kempton Park i Storbritannien. Det empiriska materialet har samlats in via tio kvalitativa intervjuer med personal och ledning på Täby Galopp och Kempton Park samt andra bransch-kunniga i Sverige och Storbritannien (fem i respektive land). För att ytterligare belysa bakomliggande faktorer till skillnader i marknadsföring och hindersportens storlek används även ett institutionellt perspektiv på galoppsporten och hindersporten i båda länderna.

Slutsatsen i denna studie är att det finns en potential i den svenska hindersporten och att marknadsföringen av sporten idag är i princip obefintlig. I detta sammanhang är det viktigt att belysa att Täby Galopp bör identifiera och fokusera på sina riktiga kunder – publiken och spelarna – och inte på ATG som är fallet idag.

Marknadssituationen begränsar också lönsamhetspotentialen. Det är viktigt att Täby Galopp beslutar hur de ska positionera hindersporten. Marknadssituationen kan förbättras om Täby Galopp väljer att positionera hindersporten så att den kan särskiljas från eventuella konkurrenter eller substitut. På Kempton Park positioneras slätlöp som en social aktivitet medan positioneringen av hinderlöpen fokuserar mer på tävlingen och sporten.

Vidare bör ett ömsesidigt förtroende byggas upp mellan Täby Galopp och de aktiva i sporten för att säkerställa att det finns hästar som kan delta i de hinderlöp som Täby Galopp arrangerar. Prispengarnas storlek och en hög säkerhet på hinderbanan är viktiga faktorer i skapandet av detta förtroende.

Genom att skapa en segmenteringsstrategi kan Täby Galopp även vara mer effektiva i sin marknadsföring av hindersporten. Ett dataregister med information om de befintliga kunderna

är en möjlig lösning för att få information om kundunderlaget. Utifrån en databas kan faktorer som bidrar till en efterfrågan av hindersport karaktäriseras.

Täby Galopp bör även utveckla sina tillgångar och kompetenser för att stärka hindersporten och börja tänka i ett bredare perspektiv för att eventuellt nå en bredare publik. Det är huvudsakligen kompetenser inom marknadsföring och inom att skapa underhållande evenemang som fattas i dagsläget. Genom att använda sina tillgångar och kompetenser till att arrangera hinderlöpningar på tillfälliga hinderbanor i Sverige och/eller genom att kombinera hinderlöpningar med annan form av underhållning skulle Täby Galopp kunna utveckla hästkapplöpningsbranschen.

Nyckelord: galoppsport, hindersport, strategisk marknadsföring, affärsstrategi, institutionellt perspektiv



## Summary

Horseracing is frequently referred to as the engine behind all horse activity in Sweden and it can be divided into two main branches: harness racing and thoroughbred racing (HNS, 2008). Jump racing is a part of the thoroughbred racing and the jump racing is characterised by jumps on the racing track. Jump racing has been a part of the Swedish horseracing for over hundred years, but it has in recent years suffered from low economic profitability and been threatened by discontinuance (ATG & SG, 2008). Svensk Galopp, who is governing the horseracing in Sweden, has decided to increase the importance of jump racing. A workgroup was created for this purpose, and as a result of their work a strategy for the jump racing is supposed to be delivered in April 2009 (pers. med. Otter, 2008).

All racecourses that are organising jump races have, indirectly been involved in the process with how the jump racing can be improved. Täby Galopp is the racecourse which organises a majority of the jump races in Sweden and their decision of market strategy is of big importance for the sport. Täby Galopp also benefits from a growth of the jump racing sector, as an increased size may lead to more efficient production, as the sport may exhibit economy of scales.

The aim of this thesis is therefore to investigate the potential of the jump racing in Sweden and also the jump racing as a substitute to flat racing or harness racing. To find the potential of Sweden's jump racing Täby Galopp is studied from a "Strategic Market Management perspective". This methodology implicates a use of the four dimensions that are important factors for the creating of a business strategy: *product-market investment strategy*, *consumer value position*, *competences and assets* and *functional strategies and programs* (Aaker, 2005). To illustrate the advantages and disadvantages in the Swedish marketing of jump racing, the Swedish case is compared with the Great Britain's jump racing. The empirical material for this study is collected from Täby Galopp in Sweden and Kempton Park in Great Britain. The empirical data is collected by ten qualitative interviews. As a complement to the marketing theories, an institutional perspective on the thoroughbred racing and jump racing in both countries is included.

In this thesis it is concluded that there is a potential in the Swedish jump racing as the current marketing of the sport is almost nonexistent in Sweden. It is important for Täby Galopp to realise that the spectators and the gamblers are the "real consumers", and not ATG. The market situation is also a factor that limits the Swedish jump racing's potentiality. It is of importance that Täby Galopp decides how they want to position jump racing. The market situation may be improved if Täby Galopp chooses a position in the marketing that distinguish jump racing from competitors and substitute. At Kempton Park flat racing has the chosen position "a social activity", while jump racing has a position that more focuses on the racing as a sport event.

Moreover, in order to have the potential to extend the number of races, a mutual trust must be created between Täby Galopp and the active in the sport. This is to make sure that there are enough horses to fill the jump races that Täby Galopp organizes. The size of the prize money and a high security on the jump course are other important factors in order to guarantee a mutual trust. Täby Galopp may also be more efficient in the marketing of the jump racing if they created a segmentation strategy. A database on all existing costumers could therefore be created, where the information could be used to find important factors that influence the demand for jump racing.

Finally, Täby Galopp needs to develop its assets and competences to strengthen the jump racing. Here some improvement could be made in competences in marketing and competences in arranging professional events (entertainment). By arranging jump races at temporary jump courses and by combining jump racing with other forms of entertainment Täby Galopp could use its assets and competences to strengthen the jump racing. Täby Galopp has a good opportunity to use its assets and competences of today in order to change and develop Sweden's horseracing industry, which could guarantee a survival of the jump racing activities even in the future.

Key terms: horseracing, jump racing, Strategic Market Management, business strategy, institutional perspective

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEM .....	1
1.2 SYFTE .....	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR .....	3
1.4 METOD.....	3
<b>2 BAKGRUND</b> .....	<b>5</b>
2.1 TIDIGARE UTREDNINGAR .....	5
2.1.1 <i>Galoppsportens framtid</i> .....	5
2.1.2 <i>Utredning om Hindersportens framtid</i> .....	5
2.2 HINDERSPORTEN I SVERIGE RESPEKTIVE STORBRITANNIEN .....	6
2.2.1 <i>Storlek</i> .....	7
2.3 TÄBY GALOPP.....	9
2.4 KEMPTON PARK.....	9
<b>3 INSTITUTIONELLA ASPEKTER PÅ GALOPPSPORTEN</b> .....	<b>11</b>
3.1 GALOPPSPORTENS ORGANISATIONER .....	11
3.1.1 <i>Sverige</i> .....	11
3.1.2 <i>Storbritannien</i> .....	11
3.2 KAPPLÖPNINGSSPORTENS HISTORIA .....	12
3.2.1 <i>Sverige</i> .....	12
3.2.2 <i>Storbritannien</i> .....	13
3.3 FULLBLODSAVEL .....	15
3.3.1 <i>Sverige</i> .....	15
3.3.2 <i>Storbritannien</i> .....	15
3.4 SPELET .....	16
3.4.1 <i>Sverige</i> .....	16
3.4.2 <i>Storbritannien</i> .....	18
3.5 GENUS OCH SOCIALKLASS .....	18
3.5.1 <i>Sverige</i> .....	18
3.5.2 <i>Storbritannien</i> .....	19
<b>4 TEORI</b> .....	<b>21</b>
<b>4 TEORI</b> .....	<b>21</b>
4.1 STRATEGI.....	21
4.2.1 <i>Produkt-marknadsinvesteringsstrategi</i> .....	22
4.2.2 <i>Kundvärdeposition</i> .....	25
4.2.3 <i>Tillgångar och kompetenser</i> .....	25
4.2.4 <i>Funktionella strategier och program</i> .....	27
<b>5 EMPIRI</b> .....	<b>29</b>
5.1 ORGANISATION .....	29
5.1.1 <i>Sverige</i> .....	29
5.1.2 <i>Storbritannien</i> .....	30
5.2 HINDERHÄSTAR .....	30
5.2.1 <i>Sverige</i> .....	30
5.2.2 <i>Storbritannien</i> .....	31
5.3 DE AKTIVA .....	32
5.3.1 <i>Sverige</i> .....	32
5.3.2 <i>Storbritannien</i> .....	33
5.4 SPEL, PRISPENGAR OCH SPONSRING .....	34
5.4.1 <i>Sverige</i> .....	34
5.4.2 <i>Storbritannien</i> .....	35
5.5 MASSMEDIA OCH FIXSTJÄRNOR .....	35
5.5.1 <i>Sverige</i> .....	35

5.5.2 <i>Storbritannien</i> .....	36
5.6 MARKNADSFÖRING .....	36
5.6.1 <i>Sverige</i> .....	36
5.6.2 <i>Storbritannien</i> .....	37
<b>6 ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>41</b>
6.1 PRODUKT-MARKNADINVESTERINGSSTRATEGI.....	41
6.2 KUNDVÄRDEPOSITION.....	45
6.3 TILLGÅNGAR OCH KOMPETENS .....	46
6.4 FUNKTIONELLA STRATEGIER OCH PROGRAM.....	48
6.4.1 <i>Segmenteringsstrategi</i> .....	48
6.4.2 <i>Distributionsstrategi</i> .....	49
6.5 EKONOMISKA OCH INSTITUTIONELLA ASPEKTER.....	50
<b>7 SLUTSATSER</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>55</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>B</b>

# 1 Inledning

I Sverige finns närmare 300 000 hästar och en stor del av befolkningen kommer på ett eller annat sätt i kontakt med hästar dagligen (HNS, 2008). Att spela på hästar är vanligt förekommande och trav- och galopptävlingar hålls flera gånger i veckan på olika platser i landet. Spelet på hästar beskrivs av Hästnäringens Nationella Stiftelse som drivkraften bakom svensk hästnäring (HNS, 2008 s 35).

Internationellt sett är galoppsporten betydligt större än travsporten och det är även den hästsport som genererar mest pengar. Dessutom är det den snabbaste av alla hästsporter och kan på så sätt jämföras med bilsportens Formel 1 (ATG & SG, 2008). På 1920-talet, innan totalisatorspelet återinfördes var galoppsporten helt dominerande i Sverige. Idag har galoppsporten fått ge vika för travsporten, vilken i dagens Sverige är betydligt mer utbredd (Hedenborg, 2008). Galoppsporten spelar dock en viktig roll i det svenska samhället inte minst som en givande aktivitet både för de aktiva inom galoppsporten och sportens åskådare. Galoppsporten bidrar också med arbetstillfällen och ökar inkomsterna till hästsporten i Sverige genom att en viss del av intäkterna från spelet återförs till hästsporten i stort (HNS, 2008).

Inom galoppsporten var hinderlöpningar länge den vanligast förekommande tävlingsformen (Eklund, 1989). Idag domineras galoppen i Sverige av slätlöpningar. I hinderlöpningar måste hästarna, till skillnad från i slätlöpen, hoppa över ett visst antal hinder innan de når mållinjen. Det finns två typer av hinderlöpningar: häcklöp och steeplechaser. Skillnaden mellan dessa två ligger främst i hindrens utformning (SG, 2006). I häcklöpen utgörs alla hinder av enhetliga häckar medan det i steeplechase förekommer flera olika typer av hinder, samt att hindren i denna tävlingsform är större. Trots att hinderlöpen idag är i minoritet i förhållande till slätlöpen i Sverige finns det mycket prestige och stolthet förknippad med dem. Svenskt Grand National är kanske den mest ärofyllda svenska hinderlöpningen och rids varje sommar på Strömsholms galoppbana.

Det finns i dagsläget två stora galoppbanor i Sverige; Jägersro i Malmö och Täby Galopp utanför Stockholm (SG, 2006). Jägersro är en kombinerad bana där både trav- och galoppsport bedrivs, medan Täbybanan endast huserar galopptävlingar. I övrigt finns det några mindre galoppbanor där flertalet endast har tävlingar några gånger per år. De banor som arrangerar hinderlöpningar är Täby, Göteborg, Strömsholm och Blommeröd. Av dessa har Täby Galopp överlägset flest hinderlöpningar.

## 1.1 Problem

Den svenska galoppens hindersport har under en tid varit utsatt för nedläggningshot. Efter stora ansträngningar för att generera fler aktiva till sporten, bland annat från den ideella organisationen Skandinavisk hindersport, har intresset för hindersporten under de senaste åren beskrivits som tilltagande. Efter en del övervägande har Svensk Galopps styrelse beslutat sig för att satsa vidare på hindersporten och de har därför många utmaningar framför sig (pers. med. Otter, 2008). Sporten har ansetts vara för kostsam i förhållande till de intäkter som den inbringar.

Om det kan göras troligt att det går att sänka kostnaden per startande hinderlöpningshäst under en treårs period till en acceptabel nivå bör sporten, enligt Aktiebolaget Trav och Galopp och föreningen Svensk Galopp, fortsätta att existera i Sverige (ATG & SG, 2008). En

arbetsgrupp har tillsats av Svenska Galopp för att skapa ett åtgärdsprogram som kan stärka hindersporten (pers. med. Otter, 2008). Åtgärdsprogrammet ska presenteras den första april år 2009 och förväntas innehålla tydliga och mätbara mål för hur sporten bör utvecklas. Ett exempel på ett mätbart mål är en årlig ökning av antalet startande svenska hinderhästar. I arbetet med att ta fram ett åtgärdsprogram för hindersporten kommer representanter från de svenska galoppbanor (främst Täby Galopp) som bedriver hinderlöpningar att få presentera sina förslag på åtgärder. Täby Galopp har på så sätt indirekt fått till uppgift att ta fram en strategi för hur de ska utveckla sporten.

Täby Galopp är, som tidigare nämnts, den galoppbana som arrangerar flest hinderlöpningar i Sverige och deras handlande spelar på så sätt en viktig roll i hindersportens framtid. Hindersportens potential på Täby Galopp är på många sätt outredd. Sett ur ett marknadsperspektiv behövs ett större intresse för hindersporten. Antalet hinderhästar och hinderjockeyer är lågt liksom spelet på hinderlöpningar (SG, 2002). I dagsläget finns det inte någon specifik marknadsstrategi för att öka intresset för just hindersporten på Täby, varken för spelarna och publiken eller för hästägare och tränare (pers. med. Otter, 2008). Det skulle behövas en ökning av spelet på hinderlöp och likaså en ökning av antalet hästägare och tränare som är engagerade i hindersport för att nå ekonomisk vinst. Enligt Täby Galopps banchef stiger särkostnaderna för skötseln av hinderbanan avtagande i takt med antalet tävlingsdagar med hinderlöpningar, se tabell 1.1 (pers. med. Stålborg 2008). Det vill säga om sporten ökade, och antalet tävlingsdagar med hinderlöp på Täby Galopp likaså, skulle kostnaden per startande hinderhäst sjunka i tilltagande grad. Därför kan vi dra slutsatsen att hindersporten har skalfördelar, det vill säga ju fler löp som genomförs desto lägre kostnad per löp.

*Tabell 1.1 Tabellen visar vilka särkostnader som är förknippade med Täby Galopps hinderbana och vilka särkostnader som skulle tillkomma om antalet tävlingsdagar med hinderlöp ökade (egen bearbetning pers. med. Stålborg, 2008).*

<b>Särkostnader för hinderbanan på Täby Galopp (sek per år)</b>	
Gödsling (2ggr/år)	12 000
Luftning	6 000
Dressning (1ggr/år)	15 000
Bevattning	35 000
Stöppling (grästuvor som lossat under löpningarna läggs tillbaka i de hål som uppstått)	180 000
Klippning	50 000
Hinderkostnad	84 000
(alternativt risning)	(90 000)
Rail, infångare	24 000
Diverse	15 000
<b>Totalt</b>	<b>421 000</b>
(alternativt)	427 000
<b>Särkostnader per tävlingsdag med hinderlöp som tillkommer om det sker en utökning utifrån dagens nivå (sek)</b> (benämningen tävlingsdag och inte hinderlöp har valt eftersom stöpplingen och återställandet av hinder måste genomföras oavsett hur många hinderlöpningar som avridits under en tävlingsdag)	
Stöppling (64 h*250kr)	16 000
Återställande av hinder (8h*250 kr)	1 000
<b>Totalt</b>	<b>17 000</b>

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hindersportens potential att bli ett konkurrenskraftigt alternativ till andra hästspel i Sverige såsom trav eller slätlöpsgalopp. Att stärka hindersporten i sig, kan även bidra till att öka galoppsportens omfattning totalt sett, vilket i sin tur kan bidra till ett ökat spelintresse och ökad ekonomisk omsättning inom spelindustrin. Detta kan också i förlängningen bidra till att stärka den nationella hästsektorn.

## 1.3 Avgränsningar

I denna uppsats ligger fokus på Täby Galopp och deras val av strategi för att förbättra hindersporten. Den nationella strategin är således inte i fokus även om den självklart kommer att involveras. Hindersportens djurskyddsaspekter och diskussionen om denna kommer att utelämnas och det är främst de marknadsföringsmässiga strategiska aspekterna som kommer vara i fokus. Det kommer inte göras någon särskiljning mellan hindersportens två discipliner, häcklöp och steeplechase, eftersom de i både Sverige och Storbritannien kan samlas under benämningen hindersport och eftersom de i båda länderna i stor utsträckning behandlas som en enda disciplin.

## 1.4 Metod

För att utvärdera hindersportens potential studeras Täby Galopp i Sverige ur ett så kallat ”strategiskt marknadsföringsperspektiv”. Genom att använda denna metod kan man utvärdera den marknadsföringsmetodik som bedrivs idag och om så behövs komma med förslag till lämpliga förbättringar för att utveckla hindersportens dragningskraft hos publiken. Genom att studera den strategiska marknadsföringen tillämpar man de fyra dimensionerna som ingår i skapandet av en affärsstrategi: produkt-marknadsinvesteringsstrategi, kundvärdeposition, kompetenser och tillgångar samt funktionella strategier och program enligt Aaker (2005).

För att belysa den svenska marknadsföringen av hindersportens fördelar och brister anläggs dessutom en jämförande analys med Storbritanniens hindersport. Att Storbritannien väljs som jämförelseland kan främst motiveras av att Sverige och Storbritannien skiljer sig åt såsom hästnationer i termer av organisation, historia, spelkultur, socialklass och avel. De institutionella faktorerna kan möjligen ha påverkat den typ av marknadsföring som bedrivs. Hindersporten kan anses ha en effektivare marknadsföring i Storbritannien eftersom sporten mätt i antal starter per capita är cirka 37 gånger större i Storbritannien än i Sverige (www, IFHA, 2008 1 & 2). Därför kan man möjligen förbättra marknadsföringen av svensk hindersport genom att studera den engelska hindersportens marknadsföring.

Storbritannien beskrivs dessutom ofta som hindersportens ursprungsland och sporten där är mycket utbredd (Holland, 2001). Jämförelsen görs främst genom en fallstudie av hindersportens marknadsföringsmässiga aspekter på Täby Galopp och Kempton Park. Att Täby Galopp valts som fallföretag fölls sig naturligt då det är den galoppbana som arrangerar men än hälften av alla hinderlöpningar i Sverige. Valet av Kempton föll sig även naturligt då det är den galoppbana i Storbritannien som har flest likheter med Täby Galopp, till exempel är banorna huvudstadsnära och de arrangerar både hinderlöp och slätlöp.

Det är i en fallstudie bra att använda sig av ett brett spektrum av infallsvinklar för att kunna fånga helheten (Yin, 2003). I kapitel 3 ges en presentation av galoppsporten i Sverige och Storbritannien. Här anläggs ett nationellt perspektiv och institutionella aspekter såsom galoppsportens historia, avel, spel, genus och samhällsklass presenteras. Detta kompletteras

med att det i empirin, förutom marknadsföringsmässiga aspekter, även inkluderas institutionella aspekter på hindersporten i Sverige och Storbritannien.

Det empiriska materialet har samlats in via kvalitativa djupintervjuer med personal och ledning på Täby Galopp och Kempton Park samt andra bransch-kunniga i Sverige och Storbritannien (representanter för BHA, SHS, SG samt en svensk tränare). Ett motiv till att välja kvalitativa djupintervjuer som huvudmetod är att svarsfrekvensen i det flesta fall är hög (Kvale, 1997). Metoden ger även en möjlighet att ställa följdfrågor och på så sätt ökar chansen till att fler av de bakomliggande orsakerna kan komma fram i analysen samt att osäkerhet kring svarens innebörd kan minskas. Kvalitativa djupintervjuer sägs också vara en bra metod när målet är att fånga helheten då den ger utrymme till att inkludera olika personers uppfattningar av ett problem. Intervjuerna kommer att spelas in på band samtidigt som det essentiella fångas upp via anteckningar. Alla som intervjuas är anonyma för att öka deras vilja att svara på känsliga frågor. I sammanställningen (bilaga 1) kommer det dock att framgå vilken organisation de tillhör eller vilket yrke de har. En intervjuguide utgör grunden i alla intervjuer, se bilaga 1. Intervjuguiden skapar en tydlig struktur och en jämförbarhet mellan intervjuerna. Det är inte troligt att alla kan svara på samtliga frågor. Därför kommer det av intervjuguiden framgå vilka av de intervjuade som svarat på vilken fråga. Samma frågor kommer att ställas i båda länderna men i Sverige kommer de intervjuade även att få framföra hur de tycker att hindersporten kan förbättras och öka i storlek. Det är svårt att avgöra vilket antal intervjuer som är optimal men grundregeln är att empirisk mättnad ska eftersträvas givet att olikheterna mellan respondenterna maximeras, det vill säga när samma typer av svar börjar uppträda (Kvale, 1997). Enligt Kvale (1997) brukar antalet intervjuer normalt ligga mellan fem och 25 men att det självklart ska anpassas till frågeställningen och övriga omständigheter. I denna uppsats har tio intervjuer genomförts och av dessa har fem skett i Sverige och fem i Storbritannien. Urvalet av intervjupersoner har gjorts främst genom rekommendationer via referenspersoner i England och Sverige, då det inte handlar om en statistisk undersökning utan att målet är att få en övergripande insyn i hindersporten.



## 2 Bakgrund

Detta kapitel har för avsikt att ge en överblick över de två senaste utredningar som genomförts av hindersporten i Sverige, om utvecklingsmöjligheterna i svensk galoppsport och om hindersportens framtid. Det avser även att ge en övergripande bild av hindersporten i Sverige respektive Storbritannien, samt bakgrund om de två galoppbanorna Täby Galopp och Kempton Park.

### 2.1 Tidigare utredningar

Det har genomförts relativt få utredningar av hindersporten i Sverige och ingen av de tidigare har fokuserat på att utreda potentialen i hindersporten på Täby Galopp ur ett strategiskt marknadsföringsperspektiv. Fokus har i flera fall legat i att undersöka dagsläget och den ekonomiska situationen. Men utredningarna har även i viss utsträckning sett till utvecklingsmöjligheterna i hindersporten. Nedan presenteras de två senaste utredningarna: Galoppsportens framtid (ATG & SG, 2008) och Utredningen om Hindersportens framtid (SG, 2002).

#### 2.1.1 Galoppsportens framtid

I december 2006 beslutade ATG och Svensk Galopp att en utredning av galoppsporten i Sverige skulle genomföras. Utredningen fick namnet "Galoppsportens Framtid" och målet var att utreda utvecklingsmöjligheterna i den Svenska galoppsporten genom att skapa en utvecklingsstrategi för sporten (ATG & SG, 2008).

Resultatet av utredningen presenterades i tryckt form 2008. Av denna framgick bland annat att antalet hinderlöp minskat med 27 procent mellan åren 1997 till 2007 och att antalet hinderhästar under samma år hade minskat med 15,5 procent (ATG & SG, 2008 s 64). Det framgick även att hindersporten hade sin tyngd bland amatörer då 74 starter av de totalt 131 som skedde 2007 genomfördes av amatörtränade hinderhästar. En finansiell analys av hindersporten på Täby Galopp visade att kostnaden per startande hinderhäst översteg kostnaden per startande slätlöpningshäst med 10 000 kr. Därför föreslogs att hindersporten endast skulle få finnas kvar i Sverige om det kunde göras troligt att kostnaderna per startande hinderhäst gick att reducera till en ekonomiskt försvarbar nivå (vad som är försvarbart avgörs av ATG och Svenska Galopp och kriteriet är kostnaden per startande hinderhäst i förhållandet till kostanden per startande slätlöpningshäst). Som argument till att fortsätta satsa på hindersporten framhölls följande argument (ATG & SG, 2008 s 64):

- investeringar har nyligen gjorts på Täbys galoppbana
- Strömsholms galopptävlingar bygger på hindersport (bl.a. Svenskt Grand National)
- det förekommer utbildningsaktiviteter inom hindersport på Blommeröds galoppbana
- galoppsporten bör utveckla ett samarbete med ridsporten och hindersporten har många beröringspunkter med ridsportens gren fälttävlan
- det finns ett växande intresse för hindersporten inom svensk galoppsport

#### 2.1.2 Utredning om Hindersportens framtid

Under 2002 gjordes en utredning som enbart fokuserade på hindersporten. Denna utredning tillsattes av Svensk Galopp med målet "att utreda hindersportens framtid i Sverige med närmare direktiv att göra en analys av nuläget, undersöka alternativa lösningar och lägga rekommendationer till styrelsen" (SG, 2002 s 1).

I utredningens nulägesrapport konstaterades det, liksom i Galoppsportens Framtid, att hindersporten hade ett stort stöd bland amatörer. Att amatörer har större möjligheter att vinna stora hinderlöp än stora slätlöp framhålls som en orsak till detta. Amatörernas ökade vinstchanser ankom enligt utredningen på att det inte krävdes ett lika dyrt hästmateriel för att ha chansen att vinna stora hinderlöp. Det gjordes också tydligt att det fanns en brist på svenska hinderryttare och hinderhästar. Även bland ryttare var den övervägande delen amatörer. Hästägarna antogs till minst 75 procent bestå av tränare eller anhöriga till dessa. Dessutom konstaterades att en hinderhäst i genomsnitt gör cirka tre starter i hinderlöp per år och att många hinderhästar startar både i slätlöp och hinderlöp och att det inte fanns någon medveten uppfödning av svenska hinderhästar i kombination med en låg import av färdiga hinderhästar. Många av de hästar som tävlar i hinderlöp är hästar som inte har haft kapacitet att lyckas i slätlöp eller som haft någon form av problem, till exempel med att gå in i startboxarna. Hästar som inte passade i slätlöp beskrevs kunna bli riktiga vinstmaskiner och publikfavoriter i hinderlöpningar.

Prispengarna i hinderlöp ansågs vara relativt höga medan spelomsättningen i dessa ansågs som låga. Den låga spelomsättningen förklarades till viss del av att hinderlöp ofta placerades som det första löpet på dagen och att det normalt inte ingick i riksspelen. En fördel med hindersporten ansågs enligt utredningen vara spänningen och dramatiken, att sporten skapar fixstjärnor som kan vinna många hinderlöp under många år, kopplingen till ridsportens fälttävlan och att hindersportens Grand National av många TV-tittare förknippas med galoppsport. Som negativt framhölls att hinderlöpningar ofta fick små och ojämna startfält samt att de hästar som hoppar illa gör sporten riskfylld och skapar olyckor och negativ publicitet.

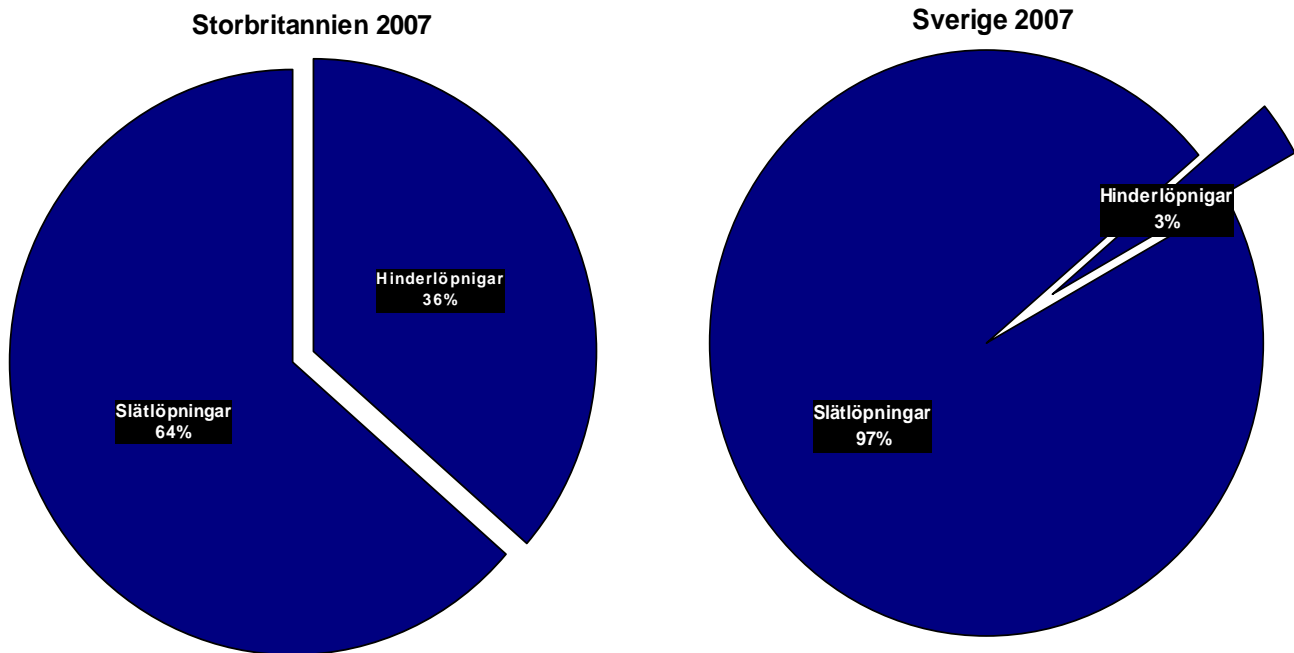
Det föreslogs därför tre olika alternativ för den fortsatta utvecklingen av hindersporten. Det första var en utökning av antalet löp och startande i de nuvarande formerna av hinderlöpningar, steeplechase och häcklöp. Det andra bestod av ett förslag om att slå samman steeplechase och häcklöp till en gemensam sport och satsa vidare på denna. Det tredje alternativet var att helt enkelt lägga ner hindersporten. Den slutgiltiga förslaget i utredningen var att det skulle ske en fortsatt satsning på hindersporten, men att det som föreslogs i alternativ två, skulle bilda en ny disciplin som utgjorde en kombination av steeplechase och häcklöp. Denna gemensamma disciplin skapades emellertid aldrig.

## *2.2 Hindersporten i Sverige respektive Storbritannien*

Hindersporten har en lång historia och har länge varit en del av galoppsporten både i Sverige och i Storbritannien (Holland, 2001). Steeplechase (som är en av hindersportens två discipliner) sägs ha skapats 1752 på Irland när två rävjaktsryttare slog vad om vem som kunde rida snabbast mellan två kyrkor. Ryttarna var tvungna att med sina hästar hoppa över de hinder som kom i deras väg. Ryktet om loppet spred sig snabbt och ledde till att fler liknande löpningar anordnades. Utifrån steeplechase skapades även häcklöp vilket är hindersportens andra disciplin. Idag har steeplechase och hindersporten blivit en världskänd sport. Många av Storbritanniens populäraste galopptävlingar är just hinderlöpningar. Den mest välkända är Grand National som varje år rids på Aintree's galoppbana. Trots att sporten är stor i Storbritannien är det i Japan som det inbringar störst prissummor att vinna en hinderlöpning. Viktiga skillnader mellan Storbritannien och Sverige är att hindersportssäsongen i Sverige är knuten till sommarhalvåret medan den i Storbritannien främst är förlagd till vinterhalvåret. I Sverige kombineras i stort sett alltid hinderlöp med slätlöp medan det i Storbritannien är vanligast att dessa två discipliner särskiljs och att de tilldelas olika tävlingsdagar. I Storbritannien är galoppbanorna också ofta specialiserade på enbart hindersport eller slätlöp.

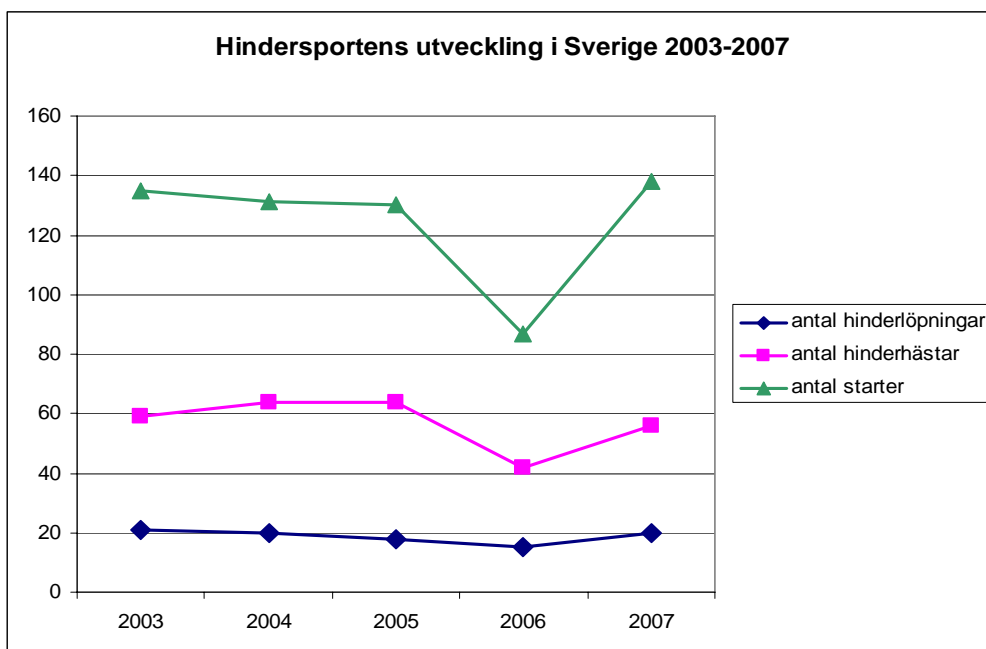
## 2.2.1 Storlek

Hindersportens storlek, i förhållande till slätlöpsgalopp, skiljer sig väsentligt åt mellan Storbritannien och Sverige, se figur 2.1 och 2.2. I Sverige är det endast tre procent av alla löp som rids över hinder medan var tredje löp i Storbritannien är ett hinderlöp (www, IFHA, 2008 1 & 2).

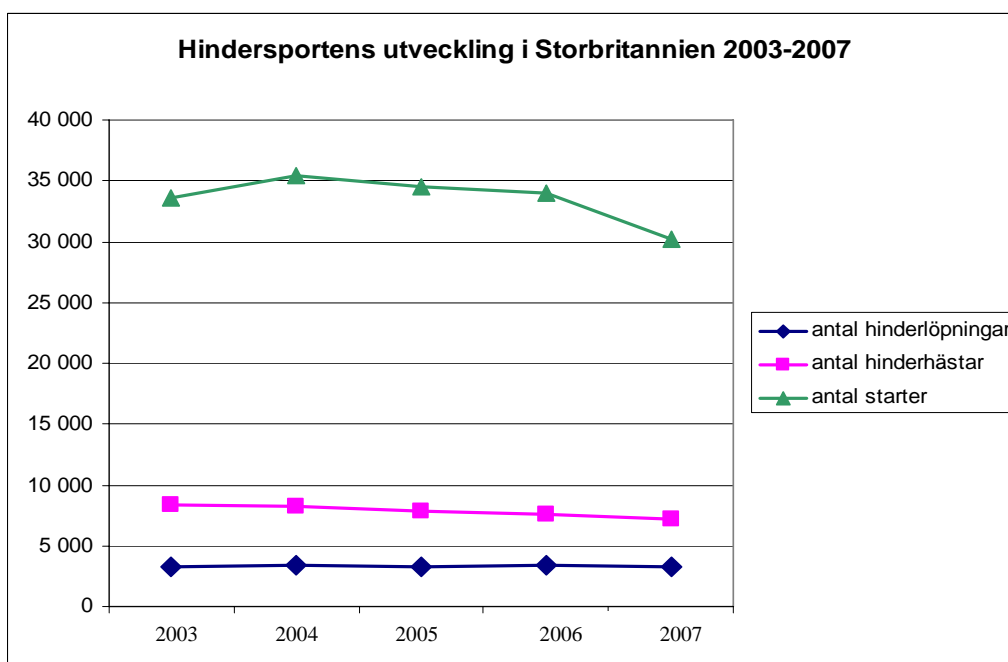


Figur 2.1 och 2.2 Hindersporten storlek i förhållande till slätlöpsgalopp skiljer sig åt mellan Sverige och jämförelselandet Storbritannien. I Sverige utgör hindersporten cirka 3 procent av den totala galoppsporten medan den i Storbritannien utgör drygt en tredjedel (www, IFHA, 2008 1 & 2).

Galoppsporten är i sin helhet större i Storbritannien. Hindersporten har i Sverige haft en mindre nedgång men trenden tycks nu ha vänt, se figur 2.3. I Storbritannien har hindersporten befunnit sig på en relativt jämn och hög nivå, antalet starter har dock sjunkit något under de senaste tre åren, se figur 2.4.

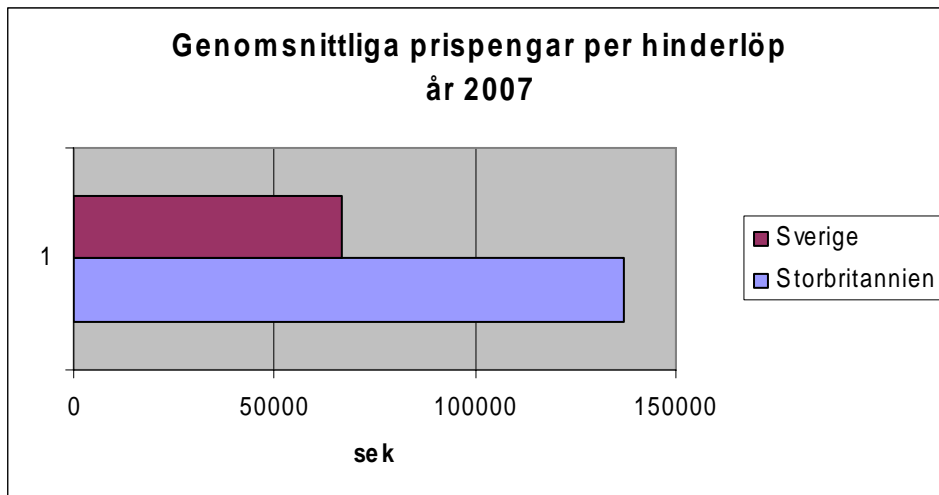


Figur 2.3 Hindersportens utveckling i Sverige under åren 2003 till och med 2007 (www, IFHA, 2008 1 & 2).



Figur 2.4 Hindersportens utveckling i Storbritannien under åren 2003 till och med 2007 (www, IFHA, 2008 1 & 2).

Den genomsnittliga nivån på prispengarna som delas ut i en hinderlöpning är ungefär dubbelt så stor i Storbritannien jämfört med Sverige, se figur 2.5. Det finns fyra galoppbanor som arrangerar hinderlöp i Sverige medan det i Storbritannien är 41 galoppbanor som arrangerar hinderlöp.



Figur 2.5 Figuren visar den genomsnittliga nivån på prispengarna i hinderlöpningar i Sverige respektive Storbritannien år 2007 (www, IFHA, 2008 1 & 2).

### 2.3 Täby Galopp

Täby Galopp är den galoppbana i Sverige som arrangerar flest hinderlöp, antalet har under de senaste åren varierat mellan 11 och 13 löpningar per år (pers. med. Otter, 2008). Galoppbanan skapades 1960 när verksamheten i Ulriksdal flyttade till den nybyggda anläggningen i Täby (Hedenborg 2008). Den nya galoppbanan hade stora kostnader och efter två år gick verksamheten i konkurs och staten fick ta över anläggningen. I detta skede skapades Täby Galopp AB, vilket är det aktiebolaget som driver galoppbanan än idag. Täby Galopp AB ägs i sin tur av Stockholms Galoppsällskap vilken är en ideell förening. På Täby Galopp arrangeras galopplöpningar året om. Det är lätt för spelare och publik att färdas från centrala Stockholm med Roslagsbanan (tågbanan) till Täby Galopps egen hållplats.

Tävlingsanläggningen består av en allvädersbana, en gräsbanan och en hinderbana (även den på gräs). Under vinterhalvåret är det endast allvädersbanan som är ridbar och hinderlöp arrangeras därför endast under sommarhalvåret. Täby Galopp lämnade under åren 2004 till 2006 ifrån sig en större del av ansvaret för hindersporten till intresseföreningen Skandinavisk hindersport. Föreningen skötte under dessa år (2004 till 2006) insamlingen av prispengar och underhåll av hinder på Täbys galoppbana. Nu har dock Täby Galopp återtagit ansvaret för hindersporten på banan.

Förutom tävlingsaktiviteter bedrivs det på galoppbanan träningsverksamhet. Flera tränare är stationerade på området och en av Täby Galopps verksamhetsgrenar är uthyrning av stallar till dessa tränare. En flisbana har skapats för att utöka träningsmöjligheterna på anläggningen. Träning på hinderbana är i stort sett endast tillåten några dagar efter att ett hinderlöp har ridits. Täby Galopp är mycket beroende av de finansiella bidrag som de får från ATG. Av Täby Galopps totala intäkter kom 2006 cirka 87 procent från ATG och Svensk Galopp (ATG & SG, 2008 s 160).

### 2.4 Kempton Park

Kempton Park är stationerad i Sunbury-on-Thames och är den av Storbritanniens galoppbanor som ligger närmast centrala London (JCR & BHA, 2008). Galoppbanan ägs av den brittiska

Jockeyklubben och grundades 1878 (Craig, 1982). Inga tränare är inhysta på banan utan den brukas endast för tävling. Galoppbanan är förlagd i ett naturskönt område och hinderbanan rundar i dess borte hörn en mindre sjö. Det enklaste sättet att ta sig till Kempton Park från centrala London är via tåg. Galoppbanan har en egen hållplats och från denna är det bara en kort promenad till entrén.

Kempton Park är en av de brittiska galoppbanorna som kombinerar både slätlöp och hinderlöp. Slätlöpen rids på den något mindre allvädersbanan som är placerad innanför hinderbanans upplopp, medan hinderlöpen rids på den stora gräsbanan. Eftersom slätlöpsbanan och hinderbanan korsar varandra två gånger kan inte de två verksamheterna dela tävlingsdagar, utan alla löp under en tävlingsdag är endera slätlöp eller hinderlöp. Under ett år har Kempton Park 13 tävlingsdagar med hinderlöp och antal löp per tävlingsdag är cirka 7. Av de inkomster som inbringas på Kempton Parks galoppbana erhöles 2007 cirka 21 procent från HBLB (pers. med. Clifford, 2008).

### 3 Institutionella aspekter på galoppsporten

Hindersporten är inte särskild från galoppsporten utan ingår som en del i helheten. Det vill säga att hinderporten påverkas av de regler, normer och sedvänjor som formar galoppsporten i stort. Detta kapitel avser att skapa en helhetsbild av galoppsporten i Sverige och hur sporten ser ut i en jämförelse med Storbritannien. Olika institutioner såsom organisationer, historik, avel, spel samt genus och socialklass presenteras för att ge en förståelse för hur spelreglerna är utformade i hinderportens omgivning. Att ta hänsyn till de institutionella aspekterna är viktigt eftersom de tillsammans skapar miljön som hinderporten befinner sig i och på så sätt formar möjligheterna för dess utveckling.

#### 3.1 Galoppsportens organisationer

##### 3.1.1 Sverige

Jockeyklubben i Sverige har långa anor och grundades 1890. Under 1800-talet skapades ett flertal galopporganisationer men Jockeyklubben är den enda av dessa som har överlevt och som fortfarande är verksam (Hedenborg, 2008). Organisationens uppgifter har dock förändrats över tiden. Initialt var den det högsta styrande instansen i Svensk Galopp, men har idag en något mindre framträdande roll. Jockeyklubben får enligt stadgarna inneha högst 200 medlemmar och nya medlemmar väljs in av de befintliga medlemmarna. Klubbens syfte är ”att främja den ädla hästaveln och galoppsporten i Sverige” (SOU, 2000 s 61).

Idag är det Svensk Galopp som är den svenska galoppens centralorganisation. Den rollen fick föreningen överta av Jockeyklubben i och med Svensk Galopps bildande 1959 (Greiff & Hedenborg, 2007). Vid starten hette organisationen Svenska Galoppsportens Centralförbund, men det namnet byttes senare ut och kortades ner till Svensk Galopp 2004 (ATG & SG, 2008 s 123). Svensk Galopps huvuduppgift är att administrera och profilera svensk galoppsport (SOU, 2000). Organisationen arbetar för att leda och utveckla sporten i den riktningen som man anser önskvärd och samtidigt vara sportens administrativa serviceorgan. Svensk Galopp sköter bland annat registreringen av galopphästar; utfärdar licenser och skapar tävlingsregler.

ATG bildades 1974 och är den organisation som är ansvarig för totalisatorverksamheten vid trav- och galopptävlingar i Sverige (SOU, 2000). ATG står för Aktiebolaget Trav och Galopp och tio procent av aktierna i bolaget ägs av Svensk Galopp (resterande del ägs av STC som är travets motsvarighet till SG). I Sverige är inte hästspelmarknaden privat utan ATG har monopol på denna marknad. ATG beslutar därför om fördelningen av överskottet från totalisatorverksamheten och samarbetar med centralförbunden (SG och STC) för att garantera den långsiktiga utvecklingen av trav- och galoppsporten tryggas. De svenska galoppbanorna får finansiella medel från ATG. Pengarna delas dels ut som prispengar och uppfödarpremier till de aktiva inom sporten, men används även till att underhålla banor samt att administrera och arrangera tävlingar.

##### 3.1.2 Storbritannien

Den brittiska Jockeyklubben (The Jockey Club) skapades redan under 1700-talet (Vamplew & Kay, 2005). Precis som den svenska Jockeyklubben har dess uppgifter sedan starten skiftat. Från början hade den till uppgift att arrangera galopptävlingar i Newmarket och reglera spelkulder mellan dess medlemmar. Men uppgifterna ökade i omfattning och från 1800-talet och fram till 2007 var Jockeyklubben den brittiska galoppsportens reglerande myndighet. Detta ansvar har klubben dock fått lämna ifrån sig till British Horseracing Authority.

Medlemskapet i den brittiska Jockeyklubben är inte fritt utan nya medlemmar väljs in av de sittande. Klubben är idag ägare till 14 galoppbanor (Jockey Club Racecourse) och reinvesterar vinsten från denna verksamhet i galoppsporten. Klubben äger även mycket mark vid det stora galoppcentrat Newmarket.

British Horseracing Authority (BHA) är den brittiska galoppsportens centralorganisation (Vamplew & Kay, 2005). Organisationen skapades 2007 efter att det beslutats att jockeyklubben skulle lämna ifrån sig sitt ansvar som högsta reglerande organ. Jockeyklubben har successivt lämnat ifrån sig huvudansvaret för den brittiska galoppsporten. År 1993 skapades BHA:s föregångare British Horseracing Board (BHB), vilka skötte alla uppgifter som en centralorganisation har, förutom själva regleringen av sporten. Idag är BHA bland annat ansvarig för att utfärda licenser, genomföra dopningtester, utfärda tävlingsreglemente, utveckla samt marknadsföra den brittiska galoppsporten. Organisationen har även en viktig uppgift med att förhandla om hur mycket av spelbolagens monetära bidrag (levy) som ska gå tillbaka till galoppsporten. BHA ansvarar för hela den brittiska galoppsporten, både hinderlöp och slätlöp. Tidigare var hindersporten åtskild från slätlöpsgaloppen och reglerades av National Hunt Committee, men i dagsläget innefattas hela galoppsporten i BHA.

Horserace Betting Levy Board (HBLB) skapades 1961 när vadslagning på hästar i Storbritannien blev legalt även utanför galoppbanorna (Vamplew & Kay, 2005). Dess uppgift är att samla in monetära bidrag (levy) från spelbolagen och från de så kallade bookmakerna samt att fördela dessa medel. Horserace Betting Levy Boards syfte är att fördela de monetära medlen så att de kommer galoppsporten tillgodo, samt så att det sker en utveckling av hästaveln och en utveckling inom veterinärmedicinen. Nittio procent av de monetära bidragen går till räntefria lån för galoppbanorna så dessa kan förbättras och som supplement till de prispengar som ägarna, sponsorerna och galoppbanorna själva delar ut i landets galopptävlingar.

## *3.2 Kapplöpningsportens historia*

### *3.2.1 Sverige*

Ingen vet riktigt när de första hästkapplöpningarna ägde rum, men antagligen förekom sådana i ett mycket tidigt skede av den mänskliga historien (Greiff & Hedenborg, 2007). I Sverige har det dokumenterats att människor i 1500-talets agrarsamhälle samlades för att köra ikapp på isar vintertid. På landsbygden var det även vanligt att folk för nöjes skull tävlingskörde hem från kyrkan. Den första kända ridkapplöpningen i Sverige ägde rum i Göteborg 1814 och arrangerades av en engelsman för att fira ett kungligt besök (Martin, 1989). Intresset för arrangemanget beskrevs som mycket stort och det sägs att publiken bestod av så mycket som tiotusen människor (Greiff & Hedenborg, 2007). Trots att denna tillställning beskrevs som en folkfest, fanns det i Sverige under 1800-talets början en stor skepsis till dessa löpningar, både i media och i officerskretsar (försvaret ägde under 1800-talet många hästar och officerarna ansågs ofta ha stort hästkunnande) (ATG & SG, 2008). Den första kända kapplöpningen beskrivs av adjutanten och hinderryttaren Frank Martin mer som ett "löjligt jippo" än en sportlig tillställning och enligt hans mening arrangerades de första regelrätta kapplöpningarna på 1830-talet av den jämtländska provinsföreningen Patriotiska föreningen för Sveriges hästkultur (Martin, 1989).

För Sveriges del dröjde det till slutet av 1800-talet innan galoppsporten fick riktigt fäste och då främst bland landets överklass och i officerskretsar. År 1887 infördes kapplöpningsport som en särskild utbildningsgren inom Strömsholms militära utbildningsprogram



(Alexandersson, 1989). Vid denna tid var det hindersporten som dominerade. Tidigare hade slätlöp varit mer förekommande, men hinderlöpen blev dominerande då försvarsmakten insåg dess betydelse i utbildningen av beridna officerare. Från slutet av 1800-talet fram till 1920-talet är den epok i den svenska galoppsportens historia då sporten konsoliderades och stabiliserades (Greiff & Hedenborg, 2007). Det var under denna tid, år 1890, som den svenska Jockeyklubben bildades och det var även då som det i större utsträckning började anläggas permanenta tävlingsbanor. Tidigare hade Patriotiska föreningen för Sveriges hästkultur (1831 till 1838) och Allmänna svenska kapplöpningssällskapet (1867 till 1880) gjort försök att skapa en stabil och organiserad verksamhet inom galoppen, men båda föreningarna hade efter en period misslyckats med sitt uppdrag (Hedenborg, 2008). Jockeyklubben finansierade inledningsvis sin verksamhet via medlemsavgifter, liksom de tidigare föreningarna. Medlemsavgifterna användes som prispengar i de löpningar som anordnades. Att använda denna typ av finansiering ansågs inte speciellt hållbart och därför började föreningen snart att skicka propåer till statsmakten för att få tillåtelse att införa spel på hästar. Initiativet till att bilda jockeyklubbar kom från samhällets överklass. Att kronprins Gustav valdes in som ordförande i den svenska Jockeyklubben 1890 kan ses som ett tydligt tecken på detta. I övrigt bestod styrelsen i den svenska Jockeyklubbens begynnelse till stor del av personer med militära titlar.

Fram till mitten av 1900-talet skedde en ytterligare professionalisering av galoppsporten i Sverige. År 1917 reds den första löpningen med professionella ryttare (jockeyer) och andelen militära ryttare minskade (Greiff & Hedenborg, 2007). Hasigheten blev viktigare och sporten började anta en modernare form. Detta gynnade slätlöpen i vilka det var lättare att slå rekord och komma upp i högre hastigheter. Hindersporten fick stryka på foten när slätlöpen ökade kraftigt i antal, trots att denna beskrevs som ”den riktiga sporten” (Hedenborg, 2008 s 88). Att prispengarna var högre i slätlöpen var också en orsak till att jockeyerna och tränarna föredrog dessa framför hinderlöpen.

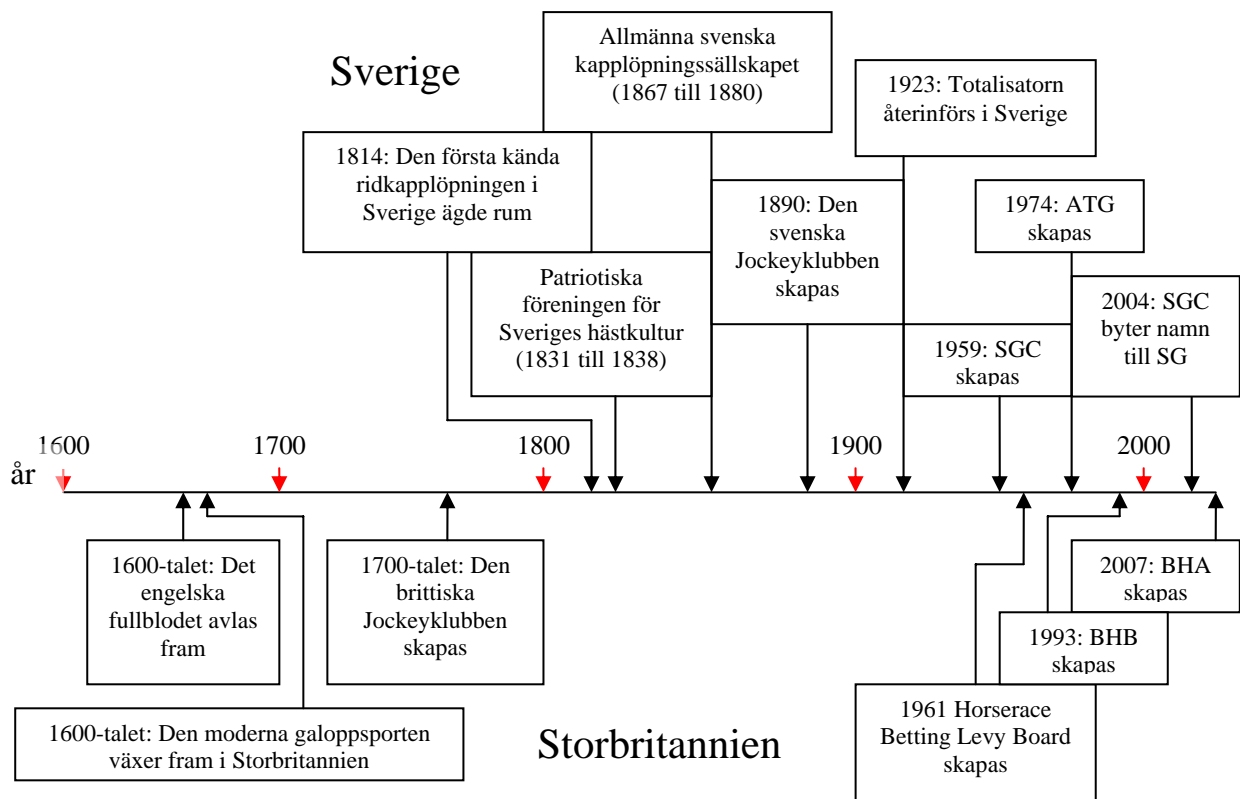
Trots tillväxten bland slätlöpen tappade galoppsporten snabbt popularitet i jämförelse med travsporten efter återinförandet av totalisatorspelet (Hedenborg, 2008). En förklaring till detta kan vara att travsporten växte fram i symbios med industrialiseringen och att travet spelmässigt vände sig till andra samhällsgrupper såsom arbetare och tjänstemän (ATG & SG, 2008). Galoppen som klarat sig betydligt bättre under den tid som totalisatorspelet var förbjudet, led nu av det faktum att den hade sina rötter i överklassen och i det militära. Under mellan- och efterkrigstiden skedde en tydlig stagnation inom den svenska galoppsporten (Greiff & Hedenborg, 2007). För att öka den folkliga förankringen ersattes galoppsportens högsta styrande organ Jockeyklubben 1959 av Svenska Galoppsportens Centralförbund. Det aktuella förbundet blev galoppsportens nya centralorganisation och framhölls som mer demokratiskt och som mindre hierarkisk än Jockeyklubben.

### 3.2.2 Storbritannien

I Storbritannien finns tecken på att ridkapplöpningar förekom i ett mycket tidigt skede av landets historia. Under 1160-talet skrev en man vid namn Fitzstephen om hur galoppkapplöpningar anordnades varje veckoslut vid West Smithfield (Craig, 1982). Galoppsporten i dess moderna form sägs ha skapats i Storbritannien under 1600-talet. Det var även under detta århundrade som avelsarbetet, vilket skulle leda fram till det Engelska fullblodet, anlades (Sidney, 2003). I Storbritannien bildades jockeyklubbar redan under 1700-talet. Dessa var inledningsvis kopplade till en specifik galoppbana men efter hand ökade deras inflytande på galoppsporten som helhet (Hedenborg, 2008). Den Engelska Jockeyklubben kontrollerade endast slätlöpen medan det var National Hunt Committee som ansvarade för

hindrsporten. Under 1800-talet blomstrade galoppsporten i Storbritannien och hästkapploppningar hade fått en bred och folklig acceptans (Sidney, 2003). Att sporten dessutom var det engelska kungahusets favoritsport ökade publikintresset ytterligare. Jockeyklubben var sportens högsta styrande organ och har förblivit så till slutet av 1900-talet och en bit in på 2000-talet.

Storbritanniens professionalisering av galoppsporten skedde mycket tidigare än Sveriges och i början av 1900-talet var professionella ryttare och tränare redan vanligt förekommande (Vamplew & Kay, 2005). Trots att Storbritannien låg före Sverige inom utvecklingen av sporten var de i Storbritannien mycket senare med att demokratisera styret, se figur 3.1. Den brittiska Jockeyklubben styrde fram till 2000-talet galoppsporten och först 2007 släppte den ifrån sig sin reglerande funktion. Den brittiska galoppsporten har också länge konkurrerat med fotbollen och kricketen om att få benämningen Storbritanniens nationalsport (Huggins, 2003). Idag är galoppsporten Storbritanniens näst största sport, räknat i antal betalande besökare och fyra av de tio mest besökta sportevenemangen i Storbritannien är galopptävlingar (Deloitt, 2006). Den brittiska galoppsporten, hindrsporten och slätlöpen, har länge varit separerade från varandra, i och med att slätlöpens högsäsong är koncentrerade till sommarhalvåret och att hindrsporten främst utövas under vinterhalvåret. Separationen uppkom även genom att de flesta galoppbanorna arrangerar endera hinderlöp eller slätlöp. Under de senaste åren har det även skett en satsning på att ytterligare öka antalet besökare till landets hästkapploppningar. Detta har kunnat åstadkommas genom till exempel: ”förenkling av terminologin i sporten, proaktiv och riktad marknadsföring, kombinerad av andra former av underhållning och galoppsport (som till exempel popkonserter efter löpningarna) och en ökning av märkningen av olika evenemang (till exempel Ladies days)” (Deloitt, 2006 s 18). Denna satsning har gett resultat och år 2006 hade antalet besökare ökat med 14 procent sedan år 2000.



Figur 3.1 Denna tidslinje sträcker sig från 1600-talet och en bit in på 2000-talet och ger en översikt över viktiga händelser i Sveriges och Storbritanniens galopphistoria.

### 3.3 Fullblodsavel

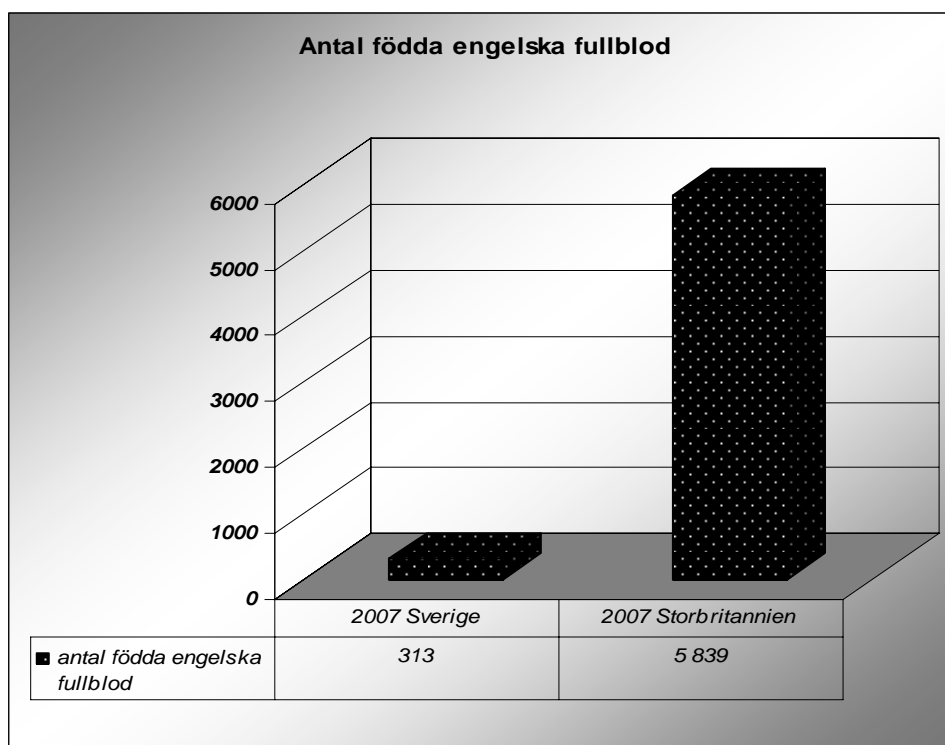
#### 3.3.1 Sverige

År 1829 fanns det inga Engelska fullblod i Sverige. I takt med att intresset för galoppsporten ökade fördes både hingstar och ston in i landet av enskilda aktörer (Martin, 1989). År 1935 fanns det i Sverige 15 fullblodshingstar, 14 fullblodsston och därtill några svenskfödda fullblodsföl. Patriotiska föreningen för Sveriges hästkultur var (år 1831 till 1838) drivande i avelsarbetet och gav vid denna tid ut en kapplöpningsskalendar som bland annat innehöll ett register över, de vid den tiden befintliga, fullblodshästarna. Det Engelska fullblodet användes främst till att få fram rörliga och uthålliga hästar till det Svenska kavalleriet. Ytterligare en förening som hade påverkan på den svenska fullblodsaveln var Allmänna svenska kapplöpningssällskapet. Föreningen var verksam under 1860- till 1880-talet och hade som mål att förbättra den svenska hästaveln och även höja intresset för hästen. Hästaveln skulle enligt dem förbättras genom ett ökat intresse för slätlöpningar och målet var att dessa löpningar på sikt skulle fyllas med svenskfödda fullblodshästar. Efter några års framgång inträffade 1886 en lågkonjunktur som gjorde att intresset för fullblodsavel sjönk i samma takt som affärsmännens inkomster. När galoppsporten började växa i Sverige efter återinförandet av totalisatorn ökade sedermera även aveln. Idag föds det årligen ett hundratal Engelska fullblod i Sverige, se figur 3.2.

#### 3.3.2 Storbritannien

Avelsarbetet som skulle leda fram till det Engelska fullblodet startade, som tidigare nämnts, i 1600-talets Storbritannien (Sidney, 2003). Genom ett kungligt initiativ importerades ädla hingstar från arabvärlden och Turkiet för att verka i den engelska aveln (Craig, 1982). Genom att hingstarna korsades med speciellt utvalda ston kunde det Engelska fullblodet utvecklas.

Dagens Engelska fullblod är alla på ett eller annat sätt släkt med de ursprungliga hingstarna. De hingstar som är verksamma inom den brittiska fullblodsaveln idag har ofta meriter från slätlöp och börjar verka i aveln efter att som unga gjort bra resultat i kända kortdistanslöp (Holland, 2003). Det är och har alltid varit förbjudet att använda artificiell insemination inom fullblodsaveln och detta gör att alla fullblodsston som betäcks med en fullblodshingst måste transporteras till den hingststation där hingsten befinner sig. Inom den brittiska fullblodsaveln finns en viss särskiljning, till skillnad från i Sverige, mellan de hästar som avlas fram för att bli slätlöpshästar och de som avlas fram för att bli hinderhästar. Inom hinderporten är det ofta de mest framgångsrika stona som används i avel, medan hingstarna ofta kastreras i unga år och därför blir odugliga för avelsändamål (Holland, 2003). I Storbritannien föds årligen runt sextusen Engelska fullblod, se figur 3.2.



Figur 3.2 Avel av Engelska fullblod är betydligt mer utbredd i Storbritannien än i Sverige. Diagrammet visar hur många Engelska fullblod som fötts i respektive land år 2007.

## 3.4 Spelet

### 3.4.1 Sverige

Det är omöjligt att avgöra hur länge vadhållning på hästar förekommit i Sverige eftersom det inte har förekommit någon tydlig dokumentation av detta (Hedenborg, 2008). Det finns dock bevis på att spelverksamhet bedrevs på 1850-talet och att det då var i form av spel på travhästar. År 1893 hölls den första kända vadhållningen på galopphästar. Den arrangerades av Skånska Fältrittklubben i Helsingborg och den spelform som introducerades var totalisatorspelet. Totalisatorspelet hade uppfunnits av fransmannen Joseph Oller och byggde på att oddset bestämdes av hur mycket som spelades på respektive häst. På detta sätt kan arrangören inte förlora pengar för att oddsen är för höga. Det finns alltid en balans mellan hur många som spelar på en häst och hur mycket de får ut i vinst om hästen vinner. Lotterier för allmänheten var under denna tid olagliga, men eftersom totalisatorspel var av en annan karaktär fick dessa förekomma. År 1898 förbjöds dock även totalisatorspelet. Detta blev ett hårt slag mot kapplöpningssporten, då prispengar åter fick finansieras med egna medel. Travet var den gren som drabbades hårdast, medan galoppen kunde fortleva relativt väl med hjälp av dess förankring i de högre samhällsklasserna. År 1923 då totalisatorspelet återinfördes, var galoppsporten helt dominerande i Sverige. Totalisatorn förbättrade galoppsportens ekonomiska villkor radikalt och var en bidragande orsak till att sporten kunde börja professionaliseras (ATG & SG, 2008). Att stärka hästaveln både i fråga om kvalitet och kvantitet var en av anledningarna till att totalisatorn legaliserades i Sverige. Eftersom överskottet av spelet med hjälp av totalisatorn kom de aktiva tillgodo sågs spelet som en finansiering som stimulerade aveln. Våren 1971 tillsatte Jordbruksverket, på begäran av Svenska Galoppsportens Centralförbund och Svensk galopptränarförening, en utredning för att undersöka hur den ekonomiska situationen inom den Svenska galoppsporten kunde förbättras ytterligare. Som ett resultat av utredningen kom ett förslag om att trav- och

galoppsporten skulle bilda en gemensam organisation, vilken ämnade att organisera totalisatorverksamheten. Förslaget antogs och Aktiebolaget Trav och Galopp (ATG) grundades 1974. Det nya bolaget ansvarade endast för totalisatorverksamheten medan de lokala sällskapen fortsatte att hålla i tävlingsarrangemangen.

Publiktillströmningen till hästkapplöpningar var i Sverige under 1900-talets första hälft stor och en förklaring till detta var att spel endast kunde ske på plats (Greiff & Hedenborg, 2007). Idag är dock banspelet i minoritet och de flesta som spelar på hästar gör det via spelombud runt om i landet eller över internet. Banspelet på galopphästar har minskat i högre takt än banspelet på travhästar. Minskningen var mellan åren 1996 till 2006 hela 64 procent (ATG & SG, 2008 s 13). Galoppen har blivit tilldelade mindre fördelaktiga dagar och tider för sina tävlingar vilket ses som en orsak till det minskade banspelet.

Det är dock en stor del av Sveriges befolkning som spelar på hästar, cirka 2,4 miljoner spelar någon gång per år på hästkapplöpningar (SOU, 2000 s 168). Spelet på hästar växte i slutet av 1900-talet i samma takt som samhällsekonomin, men har därefter stagnerat (ATG & SG, 2008 s 13). Galoppens andel av den totala hästspelmarknaden i Sverige har under senare år minskat. År 2006 uppgick den till 2,4 procent. Enligt utredningen Galoppsportens framtid (2008) har det förekommit ett tyst avtal mellan ATG och galoppsporten om att satsa mer av marknadsföringen på travsporten. Detta har lett till att galoppsporten i många hänseenden har fått stå tillbaka för travsporten och är en förklaring till dess svaga position idag. Syftet med avtalet var att öka ATG:s intäkter vilket i förlängningen skulle ge ett ökat anslag till galoppsporten. Därför får i dagsläget galoppsporten ett större anslag från ATG än vad som är motiverat av spelet.

Det finns många olika spelformer och många av dessa har utvecklats inom galoppen. V5 var exempelvis en spelform som infördes i slutet av 50-talet (Greiff & Hedenborg, 2007). Spelet gick ut på att pricka in vinnarna i fem lopp och spelarnas vinster blev betydligt större genom detta. Trots att detta spel introducerades av galoppen var det inom travet som det på allvar slog igenom. År 1974 utvecklades V5 till V65 och spelet blev rikstäckande där tävlingsbanorna varierade.

Inom travet utvecklades på 1990-talet ytterligare en spelform V75, som bygger på samma koncept som V5 (www, ATG, 2008 1). Även om travets V75 är störst, så är V65 vanligare då den tävlingsformen används fem dagar i veckan året runt. V65-dagarna fördelas mellan travet och galoppen och alla löpningar som ingår i V65 klassas som riksspel (www, ATG, 2008 2). Galoppsporten får inte någon större plats i riksspelen. Detta påvisas tydlig i och med att galoppen 2008 endast fick 12 av cirka 250 V65 dagar (pers. med. Otter, 2008). Skillnaden mellan löpningar som klassas som riksspel och vanliga löpningar ligger främst i hur mycket de marknadsförs. Riksspelen marknadsförs tydligt med hjälp av ATG. Bland annat skickas reklam i form av väggtidningar ut till alla spelombud i Sverige. Löp som klassas som riksspel får dessutom mycket större utrymme i massmedia. Tidigare låg skillnaden även i speltillgängligheten, men i och med att internet spelet introducerades försvann denna skillnad. En spelform som är specifik för galoppen är Komban, där man ska pricka in ettan och tvåan i en löpning samt att få dem i rätt ordningsföljd. På Täbys tävlingsdagar är alltid en Komb ett så kallat riksspel. Hinderlöp ingår i dagsläget inte i något riksspel.

### 3.4.2 Storbritannien

I Storbritannien fick totalisatorn aldrig fäste utan där ägde spelen rum främst via privata bookmakers (spelarrangörer) som själva bestämde oddsen och därigenom själva fick behålla överskottet av spelet (Sidney, 2003). En viss del av spelarna spelade via totalisator (även kallad the Tote) men den stora massan spelade via bookmakers. Galoppbanorna i Storbritannien kunde dock få del av vinsterna genom att kräva hyra från bookmakers för att de fick bedriva sin verksamhet vid deras bana. Denna typ av återföring av pengar från spelet till sporten var endast möjlig då spel på hästar utanför galoppbanorna var olagligt. När den brittiska staten släppte detta förbud 1960 blev en ny lösning för att kompensera galoppsporten nödvändig. Som ett resultat bildades 1961 Horserace Betting Levy Board. Den nya myndigheten hade till uppgift att samla in monetära bidrag från spelbolagen samt bookmakers och fördela dem inom hästsporten. I dag har hästspelet flera olika alternativ och på galoppbanorna finns både lokala bookmakers, samt de större spelbolagen och den statliga totalisatorn på plats. Spel utanför galoppbanorna sker hos spelombud och via internet. Att spela på hästar är dessutom vanligt förekommande och landet platsar i dagsläget på listan över de tio största hästspelmarknaderna i världen (Gren, 2006). Galoppsporten har också helt andra förutsättningar då travsporten är obefintlig. Det finns helt enkelt ingen konkurrent som i Sverige.

## 3.5 Genus och socialklass

### 3.5.1 Sverige

Sveriges organiserade hästverksamhet styrdes för hundra år sedan av män och utövades också av dessa (Greiff & Hedenborg, 2007). Den anses även ha sitt ursprung i tre manliga miljöer; armén, jord- och skogsbruk samt skjutsväsendet. För galoppsporten var ursprunget först och främst det militära. På slutet av 1800-talet var det ett ideal att kunna styra och tukta naturen. Detta i kombination med att manlighet i många hänseenden handlade om makt, gjorde att det ansågs manligt att kunna kontrollera ett kraftfullt fullblod. Det var också endast militärer och män med speciellt tillstånd som fick tävla som amatörryttare eller så kallade gentlemannaryttare. Gentlemannaryttare var män med militär titel, medlemmar i Jockeyklubben eller män som av Jockeyklubben getts tillåtelse att delta i ridkapplöpningar. I och med galoppsportens professionalisering, under den första hälften av 1900-talet, ändrades idealen till att eftersträva små, lätta och vältränade ryttare (Hedenborg, 2008). De professionella jockeyerna klev in på arenan och övertog militärernas och gentlemannaryttarnas roll.

Det fanns fortfarande möjlighet att som amatör rida i galopplöpningar men andelen yrkesryttare (jockeyer) ökade kraftigt. Trots att kvinnor ofta var lättare än män tilläts de först 1972 bli professionella jockeyer. Att kvinnorna under så lång tid hölls borta från den yrkesmässiga ryttarrollen inom galoppsporten anser Hedenborg (2008) beror på att maskuliniteten inom sporten var starkt knuten till två maktbaser: idrottsidealet och försörjningsidealet. Att kvinnor till slut fick börja rida kan, enligt Hedenborg, bero på att sambandet mellan jockeyidealet och försörjningsidealet försvagades i takt med att totalisatoromsättningen inom galoppsporten minskade. Den svenska galoppsportens anknytning till det militära och samhällets högre klasser var en förklaring till att sporten överlevde under den tid då spel på hästar var förbjudet. Efter legaliseringen av spel på hästar har emellertid sporten tappat popularitet i förhållande till travspelet, som tidigt fick stöd av arbetarklassen.

### 3.5.2 Storbritannien

I Storbritannien har galoppsporten alltid haft en stark anknytning till de högre samhällsklasserna och Cassidy (2002) beskriver i sin bok "The Sport of Kings" att det inom galoppsporten är viktigt med blodslinjer både hos hästar och människor (Cassidy, 2002). Namnet på boken tar även upp en ytterligare aspekt av den brittiska galoppsporten: nämligen den starka koppling som sporten har haft och även har idag till kungahuset. Det brittiska folket har alltid haft en stor kärlek till sitt kungahus och galopptävlingar sågs som ett tillfälle då olika samhällsklasser kunde mötas och enas i en aktivitet. Trots att sporten styrdes av överklassen var den mycket populär bland arbetare (Huggins, 2003). Under stora delar av 1900-talet stängdes kvinnor på olika sätt ute från galoppsporten (Vamplew & Kay, 2005). Det finns idag få kvinnliga tränare och jockeyer och det är inte ovanligt att de kvinnor som arbetar inom sporten gör det som hästskötare (Cassidy, 2002). Det är till exempel endast sju procent av slätlöpsjockeyerna och fem procent av hinderlöpsjockeyerna i Storbritannien som är kvinnor (Hedenborg, 2008). Hindersporten anses länge ha haft ett starkt stöd och anknytning till den lantliga delen av Storbritanniens befolkning.





## 4 Teori

I denna uppsats behandlas ekonomiska teorier rörande strategi. Nedan följer en genomgång av de teorier som används i arbetet. Här introduceras vad som menas med strategi och hur strategi framställs ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Utöver detta presenteras hur olika företagsekonomiska strategiperspektiv tillkommit under 1900-talet samt strategisk marknadsföring som tillämpas i denna uppsats. Vidare beskrivs hur en affärsstrategi kan skapas utifrån ett strategiperspektiv.

### 4.1 Strategi

Begreppet strategi har sitt ursprung i militära kretsar och ordet kommer från början från grekiskans *strategos* vilket betyder "generalkonst" eller "krigsföring i stort". Strategi framställs som "konsten att utnyttja slag för att vinna krig" (Bengtsson & Skärvad, 2001 s 11). Inom företagsekonomi beskrivs ofta strategi som "konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål" (Bengtsson & Skärvad, 2001 s 11).

Även om strategi länge förekommit inom det militära, har strategi inom det företagsekonomiska området en relativt kort historia. Det första tydliga steget inom strategiska metoder kan urskiljas i början av 1900-talet då den finansiella planeringen (så som budgetering) introducerades (Aakers, 2005). Den finansiella planeringen bygger på antagandet om att det förflutna kommer att upprepa sig och processen skapades för att kunna kontrollera avvikelser och klara av komplexitet.

Den finansiella planeringen följdes i mitten av 1900-talet upp av långtidsplaneringen vilken byggde på antaganden om att tidigare trender kommer att fortsätta. Målet med långtidsplaneringen var att förutse tillväxt och hantera komplexitet.

Långtidsplaneringen utvecklades till strategisk planering. Den strategiska planeringen var en metod som växte fram under 60-, 70- och 80-talet och den skiljde sig från de tidigare strategimetoderna med avseende på att den såg företagets omvärld som mer föränderlig och svårförutsägbar. Fokus låg i stor grad på att studera marknaden och i första hand konsumenter och konkurrenter. Målet var både att få insikt i företagets nuvarande situation samtidigt som man ville förutse förändringar med strategisk innebörd.

Strategisk planering utvecklades under 1990-talet vidare till strategisk marknadsföring (Strategic Market Management). Skillnaden mellan de två strategimetoderna ligger främst i att man i den strategiska marknadsföringen ansåg att den strategiska planeringen var otillräcklig när det skedde snabba förändringar i företagets omvärld. Alla de tidigare strategimetoderna byggde i stor utsträckning på periodisk och historisk data. Inom strategisk marknadsföring ville man komplettera den strategiska planeringen med informationssystem som fångade nutiden och om det är möjligt även framtiden. Målet med strategisk marknadsföring är att vara proaktiv istället för reaktiv, det vill säga att leda utvecklingen istället för att bara följa den. Strategisk marknadsföring har även ett bredare fokus då den i större utsträckning kompletterar den externa analysen med en intern analys.

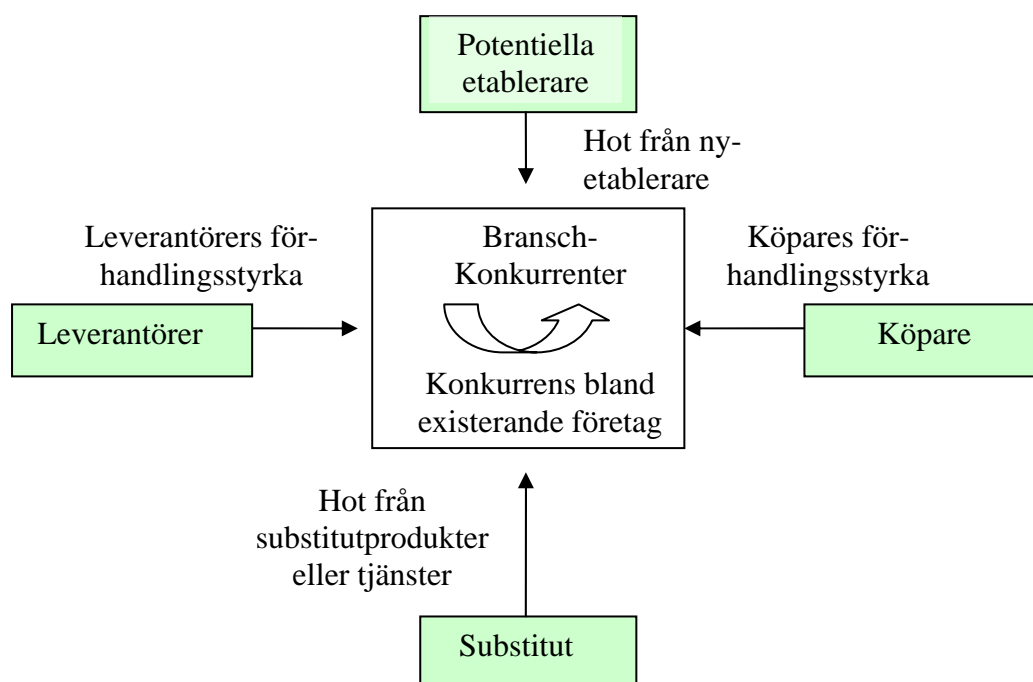
Vid skapandet av en affärsstrategi (business strategy) med strategisk marknadsföring anser Aaker (2005) att det i huvudsak är två frågor som ska besvaras: På vilken marknad ska företaget konkurrera och hur ska företaget konkurrera? Vidare menar Aaker att en affärsstrategi består av fyra dimensioner (Aaker, 2005 s 5):

- Produkt-marknadsinvesteringsstrategi: I produkt-marknadsinvesteringsstrategin måste företaget bestämma vilka produkter de ska konkurrera med på vilka marknader, men också vilka marknader som företaget ska undvika att konkurrera på. Det ingår även beslut om hur stor vertikal integration som ska tillämpas och om företaget ska investera på marknaden för att växa, behålla sin position, skörda de vinster som går innan man drar sig ur marknaden eller snabbt dra sig ur marknaden.
- Kundvärdeposition: Kundvärdepositionen syftar till att ge företaget konkurrensfördelar. Enligt Kotler (1999) kan ett företag på tre olika sätt leverera mervärde till kunderna. Endera kan företaget erbjuda lägre priser än konkurrenterna, minska andra kostnader för kunden (t.ex. driftkostnaderna genom driftsäkra produkter) eller erbjuda attraktiva förmåner (t.ex. extra snabb service, upplevelser m.m.) (Kotler, 1999). För att få en stark position på marknaden bör företaget erbjuda olika mervärden som särskiljer sig från konkurrenternas erbjudande och på så sätt placerar företagets produkter på en med kundernas mått mätt attraktiv position.
- Tillgångar och kompetens: Denna dimension innefattar företagets ”kärna”. Om fokus endast ligger i att skapa kundvärde och följa kundernas behov kan företag förvillas in på marknader där de har en underlägsen kompetens (Bengtsson & Skärvad, 2001). Genom att se till företagets inre styrkor såsom tillgångar och kompetens vid framtagande av affärsstrategi, kan misstag undvikas. Forskning har även visat att det förekommer större skillnader i lönsamhet inom branscher än mellan olika branscher (Bengtsson & Skärvad, 2001).
- Funktionella strategier och program: Denna dimension handlar om att översätta tankarna kring kundvärdeposition samt tillgångar och kompetenser till verkliga funktionella strategier och program som kan hjälpa företaget att nå sitt mål. Produktionsstrategi, segmenteringsstrategi, distributionsstrategi och kundrelationsprogram är exempel på sådana.

De olika dimensionerna skiljer sig åt, men har en gemensam nämnare genom de två grundläggande affärsstrategifrågorna (Aaker, 2005). Den första dimensionen svarar på frågan om *var* företaget ska konkurrera, medan de andra tre dimensionerna svarar på frågan *hur* företaget ska konkurrera.

#### 4.2.1 Produkt-marknadsinvesteringsstrategi

En metod för att välja produkt-marknadsinvesteringsstrategi är att genomföra utvärdering av marknadsstrukturen och därmed avgöra hur företaget ska agera på marknaden, det vill säga om de ska satsa på en marknad eller dra sig bort från denna. För att få en insikt i hur attraktiv en specifik marknad är kan Porters modell ”Five-Forces” användas, se figur 4.1 (Porter, 1983). Modellens syfte är att fungera mera som ett ramverk än som en fast modell och på så sätt fånga upp komplexiteten och dynamiken på en marknad. Det huvudsakliga målet är att skapa konkurrensfördelar via analys av marknadsstrukturen (branschstrukturen). Som framgår av namnet studeras i modellen fem olika komponenter eller så kallade konkurrenskrafter: ”konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter”, ”leverantörernas förhandlingsstyrka”, ”kundernas förhandlingsstyrka”, ”hot från substitut och tjänster” samt ”hot från potentiella etablerare” (Bengtsson & Skärvad, 2001 s 167).



Figur 4.1 Modellen "Five-Forces" visar branschkonkurrensens drivkrafter (Porter, 1983 s 26).

Konkurrenskrafterna används för att bedöma lönsamhetspotentialen på marknaden och kan beskrivas som "villkor, förutsättningar och begränsningar för företagets möjligheter att inom branschen uppnå tillräcklig avkastning på investerat kapital" (Bengtsson & Skärvad, 2001 s 167).

Inom kraften "konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter" studeras faktorer som påverkar rivaliteten på marknaden (Porter, 1983). Det kan till exempel handla om marknadstillväxt, övergångskostnader och utgångskostnader. Konkurrensen mellan de befintliga företagen på en marknad ökar om någon eller några av företagen får en ekonomiskt pressad situation eller om någon eller några av företagen vill avancera och öka sin marknadsandel. Företagens handlande påverkar ofta hela marknaden, men påverkan kan vara olika beroende på vilken konkurrensform som används. Om ett företag försöker förbättra sin position och få en större marknadsandel genom prissänkningar leder detta ofta till att samtliga företag på marknaden får en mindre lönsam position. Om ett företag istället genomför en annonskampanj kan det resultera i att den totala efterfrågan på marknaden ökar och att samtliga företag får en bättre situation. Marknadens strukturella faktorer påverkar konkurrensen på en marknad och de beskrivs ha en växelverkande inverkan. Följande sju strukturella faktorer bidrar till att öka konkurrensen (Porter, 1983 s 38-41):

- Många eller jämbördiga konkurrenter
- Långsam branschtillväxt
- Ingen differentiering eller inga omställningskostnader
- Språngvis kapacitetsökning
- Olikartade konkurrenter
- Högt strategiskt värde
- Höga nedläggningskostnader

Med *"hot från potentiella etablerare"* avses villkor, förutsättningar och begränsningar som berör möjligheterna för nya aktörer att komma in på marknaden och öka konkurrensen. Om nya etablerare kommer in på marknaden kan detta ofta leda till att priserna sjunker eller att företagens kostnader ökar vilket i förlängningen leder till minskade möjligheter till vinst. De hinder som beskrivs som mest betydande för att förhindra nyetablering är (Porter, 1983 s 29-34):

- Stordriftsfördelar
- Produktdifferentiering
- Kapitalbehov
- Omställningskostnader
- Tillgång till distributionskanaler
- Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift
- Statlig politik

Även *"hot från substitut"* berör villkor, förutsättningar och begränsningar vilka påverkar möjligheterna för nya aktörer att komma in på marknaden och öka konkurrensen (Porter, 1983). De substitut som påverkar en marknad är samtliga produkter eller tjänster som kan utgöra samma funktion som branschens produkt. Ett substitut kan ha en stor påverkan på marknaden och i många fall begränsas lönsamhetspotentialen på en marknad av just substitutens prisnivå. För att skydda en marknad mot substitut kan de företag som är verksamma inom branschen göra gemensamma försvarsåtgärder i form av till exempel förbättringar av produktkvalité, marknadsföringskampanjer eller tillgänglighetsförbättring. För att lyckas med denna typ av åtgärd är det viktigt att dessa genomförs gemensamt av branschen. Ett enskilt företags försök är ofta inte tillräckligt. De substitut som är av störst intresse i en marknadsanalys är de som *"uppvisar tendenser till förbättrad pris/nyttorelation till branschens produkt eller produceras av branscher som tar hem höga vinster"* (Porter, 1983 s 43).

Kraften *"leverantörernas förhandlingsstyrka"* berör bland annat aspekter som kostnadsrivalitet, vikten av volym för leverantören, leverantörernas integrationsmöjlighet på marknaden och antalet leverantörer. Leverantörerna kan utöva sin förhandlingsstyrka genom att hota med att höja priserna eller minska kvalitén på de varor eller tjänster som de säljer till branschen. Leverantörernas förhandlingsstyrka anses vara betydelsefull om (Porter, 1983 s 46-47):

- leverantörernas marknad domineras av några få företag
- leverantörernas marknad inte hotas av substitut
- branschen inte utgör en avgörande stor kundgrupp för leverantörerna
- leverantörens produkt är viktig för branschen
- leverantörernas produkter är differentierade
- leverantörerna kan förväntas vilja integrera framåt och ge sig in i företagets bransch

I kraften ”*kundernas förhandlingsstyrka*” bedöms till exempel priskänslighet, tillgången till information och inköpsvolym. Branschens lönsamhet påverkas till stor del av kundernas beteende. Kunderna kan utöva sin förhandlingsstyrka genom att förhandla om pris och/eller kvalité samt genom att spela ut konkurrenter mot varandra. De faktorer som ökar köparnas förhandlingsstyrka liknar till stor del de som ökar leverantörernas förhandlingsstyrka. Köparna har en fördelaktig förhandlingsposition om (Porter, 1983 s 44-45):

- marknaden domineras av några få köpare som köper stora volymer
- branschens produkt eller tjänst utgör en viktig del av köparnas inköp
- branschens produkt är standardiserad eller odifferentierad
- kunderna får små omställningskostnader om de byter ut branschens produkt/tjänst
- kunderna genererar låga vinster
- branschens produkt/tjänst inte har stor påverkan på kundernas produkters kvalité
- det är troligt att kunderna kan integrera bakåt och ge sig in i företagets bransch
- köparen besitter all information om branschen

Om alla dessa fem konkurrensskapande aspekter studeras samtidigt, skapas en helhetsbild av hur marknaden är uppbyggd samt hur attraktivt det är för ett specifikt företag att verka på denna marknad. Företaget i fråga får även en vägledning i hur de på marknaden kan skapa sig konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna.

#### 4.2.2 Kundvärdeposition

I framtagandet av en affärsstrategi ingår, som tidigare nämnts, en dimension som berör företagets val av kundvärdeposition (Aaker, 2005). Kundvärdepositionen kan kopplas samman med företagets övergripande val av positionering. Den övergripande positioneringen (strategisk position) har två sidor, dels en extern och dels en intern. Kundvärdeposition är detsamma som extern positionering. Den externa positioneringen ämnar att vara företagets ansikte utåt, särskilja företaget från konkurrenterna och anknyta till kunderna. Den interna positioneringen handlar mera om att kommunicera värderingar och kultur inom företaget samt att påverka den interna kommunikationen. Även om de två olika dimensionerna syftar till att åstadkomma olika saker så handlar det om en och samma positionering. Positioneringen är även mycket nära sammankopplad med valet av strategi och den ska kunna ge svar på samma frågor, det vill säga var och hur företaget vill konkurrera (Jobber, 2004).

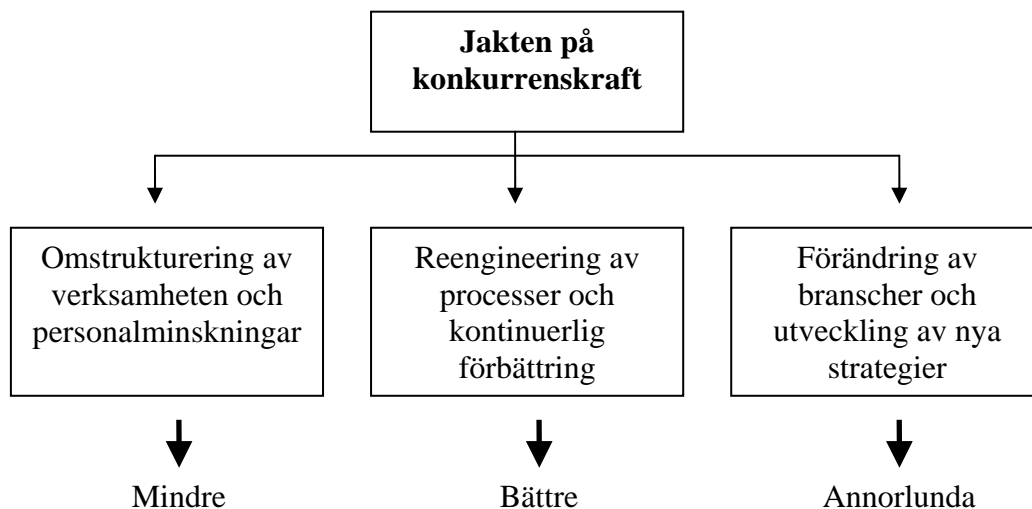
Med den så kallade positioneringsmodellen kan företaget placera sig och sina produkter i förhållande till de övriga konkurrenterna och deras produkter (Söderlund, 1998). Vid användandet av positioneringsmodellen har marknadsföraren tre uppgifter framför sig. Dels måste jämförelseobjekt väljas, det vill säga de konkurrenter som ska studeras i kombination med det egna företaget. Sedan ska en marknadsundersökning genomföras där kunderna får placera marknadsförarens företag i förhållande till de valda konkurrenterna. Till slut måste marknadsföraren besluta om den position som företaget placerats på är önskvärd eller om den bör förändras.

#### 4.2.3 Tillgångar och kompetenser

Under 1990-talet började man studera företagets resurser och kompetenser vid framtagande av strategi (Bengtsson & Skärvad, 2001). Detta kunde ses som en reaktion på det frekventa användandet av marknads- och konkurrensanalyser under 1980-talet. Forskare så som bland andra Barney (1991), Hamel och Prahalad (1995) ansåg att om endast företags omvärld studerades, förbisågs kompetens och de resurser som var företagets ”kärna”. Att endast beakta

de externa faktorerna och att låta kundernas behov ta över ansåg de som riskfyllt. Om fokus vid framtagande av strategi istället låg i att beakta företagets "kärna" kunde de undvika att ledas in på marknader där de hade sämre konkurrenskraft. Kort sagt förespråkades att företag skulle styras av vad de var bra på och se till att utveckla dessa kompetenser och tillgångar. Värdet i ett företags kompetenser och tillgångar kan bedömas med hjälp av deras uthållighet. Med uthållighet menas hur lätt det är för konkurrenter att förvärva eller imitera dem (Hamel & Prahalad, 1995). En svårimiterad kompetens kan ge företaget en unik position inom branschen. Det finns ytterligare två aspekter som anger värdet på tillgångarna och kompetenserna: Kundvärdet som kompetenserna och tillgångarna genererar samt om kompetenserna och tillgångarna kan ge tillträde till nya marknader.

Det synsätt som beskrivits ovan fokuserar mycket på framtiden och hur företag kan skaffa sig konkurrenskraft vilket i sin tur ger en förmånlig position. Enligt Hamels och Prahalads (1995) finns det tre olika sätt som används i jakten på konkurrenskraft: *mindre*, *bättre* och *annorlunda*, se figur 4.2. *Mindre* representerar nedskärningar och omstruktureringar som kan göra företaget konkurrenskraftigare. *Bättre* fokuserar på reengineering (omarbetning) av processer och förbättringar som kan göra företaget starkare. Medan *annorlunda* fokuserar långt in i framtiden och syftar till företagets förmåga att förändra branscher och utveckla nya tänkesätt för att vinna konkurrenskraft. Författarna menar att det endast är genom att fokusera på *annorlunda* som företag kan påverka om de kommer att ha en god konkurrenssituation på lång sikt. Företag bör använda sina kompetenser och tillgångar samt utveckla och komplettera dem, så att de i framtiden får en annorlunda position på marknaden, en position som innovatörer och inte som imitatörer.



Figur 4.2 I jakten på konkurrenskraft kan företag använda sig av tre olika sätt för att stärka sin position på marknaden (Hamel & Prahalad, 1995 s 29)

För att kunna utnyttja och utveckla företagets "kärna" kan en så kallad strategisk arkitektur skapas. I en strategisk arkitektur visas hur företagets kompetenser och tillgångar är länkade samt hur de stödjer varandra. Genom att studera den strategiska arkitekturen kan idéer skapas om hur dessa tillgångar och kompetenser i framtiden ska kunna skapa nya konkurrensfördelar för företaget. Den strategiska arkitekturen syftar inte till att vara lika exakt som en detaljkarta utan snarare mera schematisk som en översiktskarta. Det är även meningen att företaget via att skapa en strategisk arkitektur över sina tillgångar och kompetenser ska kunna härleda vilka kompetenser som de bör skaffa sig för att nå sina mål.

#### 4.2.4 Funktionella strategier och program

När de tre olika dimensionerna diskuterats är det lämpligt att presentera den sista dimensionen; nämligen framtagandet av en affärsstrategi enligt den strategiska marknadsföringsmetoden. I denna dimension ligger fokus på att överföra de idéer som väckts i de tidigare dimensionerna till funktionella strategier och program.

##### **Segmenteringsstrategi**

Genom segmentering kan företag bättre anpassa sina produkter till kunderna, samt välja vilka kunder som ska bearbetas och hur kunderna ska bearbetas (Jobber, 2004). Beslutet kring segmenteringsstrategi innehåller tre olika komponenter: *klassificering av kunder*, *val av kunder* och *bearbetning av kunder* (Söderlund, 1998). De tre komponenterna kan ses som segmentering, men bildar tillsammans grunden för valet av segmenteringsstrategi:

- *Klassificering av kunder* innebär att man hittar kunder med stora likheter och vars likheter kan kopplas samman med konsumtionen av (behovet av) företagets produkt eller tjänst. Likheterna bör vara så stora att kunderna av praktiska skäl kan ses som homogena och att de därmed kan anses tillhöra ett segment. Klassificeringen av kunder kan även ses som ett mellanting mellan "alla kunder är lika" och "alla kunder är olika".
- *Valet av kunder* utgör det andra steget i segmenteringsprocessen och här avgörs vilka kunder som uppmuntras till att konsumera företagets produkter och tjänster, samt vilka som nekas. Till exempel kan en krog bestämma sig för att endast släppa in personer som är trettio år eller äldre eller ett resebolag kan välja att endast sälja resor till personer under fyrtio år. I vissa fall görs valet av kunder inte av företaget själv utan av myndigheter. Ett cigarettillverkande företag får exempelvis inte sälja sina cigaretter till minderåriga. Men i de flesta fall handlar det om att företaget gör ett aktivt val om vilka kunder de vill inrikta sin försäljning på.
- *Bearbetning av kunder* är det sista steget i valet av segmenteringsstrategi. Här avgörs hur företaget ska marknadsföra sig till de olika segment som de valt ut. Ska alla segment behandlas lika eller ska alla segment behandlas individuellt? Företaget måste här göra ännu ett val.

Enligt Söderlund (1998) finns det i många företag en skillnad mellan vad som görs och vad som skulle kunna göras när det gäller segmentering. Söderlund uttrycker som följer: "Att ta fasta på variation hos kunderna, och att anpassa sig till den, kan innebära en mycket stark konkurrensfördel" (Söderlund, 1998 s 18). Vid klassificeringen av kunder använder företag i många fall allt för stora segment vilket gör att olikheterna mellan kunderna är större än likheterna och att utfallet av segmenteringen därför inte får lika stor genomslagskraft. Många företag klassificerar även kunderna genom antagna segment istället för att utgå från verkliga observationer. Potentialen i segmenteringen begränsas även av att företag i vissa fall utgår från "fel" parametrar, till exempel demografiska istället för behov. Vid valet av kunder kan begränsningen utgöras av att företaget endast väljer segment efter den produkt som de har idag istället för att anpassa produkten till framtida produktion och därmed tillgodose flera kundgruppers behov. Avslutningsvis konstaterar Söderlund att noggrannhet i alla tre dimensionerna, klassificering, val och bearbetning ger den bästa effekten.

Målet med klassificering av kunder är att hitta grupper av kunder som har samma behov, behov som företagets produkter kan fylla eller kommer att kunna fylla (Jobber, 2004). Det går dock inte att avläsa kunden på vilka behov den har och detta komplicerar situationen. Marknadsföraren har i princip två olika val (Söderlund, 1998). Endera gissa sig fram till vilka

behov som kunden har eller helt enkelt fråga kunden om dessa. Förutom dessa två alternativ finns en medelväg. Denna består av att marknadsföraren gissar vilka indikationer/variabler som hör ihop med olika behov och frågar sedan kunden om dessa. Indikationerna/variablerna kan delas in i beteendevariabler, psykografiska variabler och profilvariabler.

### **Distributionsstrategi**

Distributionsstrategi berör val kring hur, var, när och i vilken form som en vara eller tjänst ska överföras från producenten till konsumenten (Söderlund, 1998). Även kunskapsaspekten är viktig då det är av betydelse att kunden får veta hur de ska använda varan eller tjänsten. Distributionsstrategin är nära sammankopplad med segmenteringsstrategin, då valet av segment kan ge många ledtrådar till hur producenten bör distribuera sin produkt eller tjänst. Vid en analys av distributionssystem är det främst dessa frågor som bör ställas (Aaker, 2005 s 89):

- Vilka är de alternativa distributionskanalerna?
- Vilka är trenderna? Vilka kanaler tycks bli viktigare? Vilka nya kanaler har framträtt och vilka tros kunna framträda?
- Vem har makten över kanalen och hur är det troligt att detta förhållande kommer att ändra sig?

Det kan det ibland vara fördelaktigt för ett företag att skapa en ny distributionskanal (Aaker, 2005). Den nya kanalen kan ge företaget konkurrensfördelar.



## 5 Empiri

I detta kapitel presenteras den genomförda intervjuundersökningen. Information om respektive lands galoppbanor har insamlats med hjälp av kvalitativa intervjuer. Fem av intervjuerna har gjorts i Sverige och fem har gjorts i Storbritannien. De som har intervjuats har haft kunskap om hindersporten i respektive land. Här beskrivs institutionella aspekter på hindersporten i Sverige och Storbritannien. Vidare beskrivs hur marknadsföringen av hindersporten bedrivs i respektive land och på respektive galoppbana. I marknadsföringen inkluderas information om dess positionering, segmentering och kärnkompetenser. I den information som berör Sveriges hindersport framgår även de intervjuades förslag på hur hindersporten skulle kunna förbättras och öka i storlek.

### 5.1 Organisation

#### 5.1.2 Sverige

Av intervjuerna framgick att de organisationer som har störst inverkan på hindersportens utvecklingsmöjligheter i Sverige är Svensk Galopp, galoppbanorna (i första hand Täby Galopp), Skandinavisk hindersport och Amatörryttarklubben.

Hindersporten är en del av Svensk Galopp och centralorganisationen bestämmer tävlingsregler och är de som fastställer tävlingsprogrammet för alla galopplöpningar i Sverige. Vad det gäller banorna beskrivs Täby Galopp som den bana som är mest betydelsefull för hindersporten. De övriga banornas påverkan är marginell, då det bedrivs få tävlingar på dessa. Strömsholmstävlingarna med Svenskt Grand National är dock en mycket viktig tävling för hindersporten eftersom den drar till sig stor publicitet. Att vinna Svenskt Grand National är därför en morot för många som är aktiva inom sporten. I intervjuerna får dock Täby Galopp en viss kritik för att ha lyft ut hindersporten som en egen del, istället för att se den som en självklar komponent inom galoppsporten. Täby Galopp anses även ha ett stort ansvar för säkerheten i hinderlöpen eftersom banorna ska skötas och hindren ska vara säkert utformade och välskötta. En av de intervjuade beskriver kraven på säkerhet som hindersportens akilleshäl. Att detta framställs som hindersportens ömma punkt beror på att en hög säkerhet genererar aktiva till sporten och ger den positiv publicitet medan en låg säkerhet kan göra att sporten förbjuds i Sverige. Täby anses till och med vara arrogant vad det gäller säkerhetsaspekten och anses inte ha prioriterat och genomfört en god skötsel av hinderbanorna.

Skandinavisk hindersport (SHS) är en intresseförening som har skapats för att värna om hindersporten och då först och främst steeplechasen (men i förlängningen även häcklöpen). Föreningen har tagit ett stort ansvar för hindersporten. Under åren 2004 till 2006 skötte SHS arbetet med att generera prispengar till hinderlöpen samt underhållet av banan på Täby Galopp. Nu har dock Täby åter fått tillbaka det ansvaret och organisationens uppgift har härmed gått tillbaka till den ursprungliga. En av de intervjuade anser att föreningens ursprungliga uppgift är att fungera som en remissinstans, komma med idéer och bedriva lobbying för hindersporten.

Amatörryttarklubben anordnar Strömsholmstävlingarna (hindertävlingar) och har därigenom en stor inverkan på sporten. Klubben jobbar även aktivt med att etablera internationella kontakter.

En av de intervjuade anser att organisationen kring hindersporten kan utvecklas genom att det inom Svensk Galopp tillsätts en hindersportansvarig som är dedikerad till sporten och som är involverad i allt inom Svensk Galopp som berör hindersporten. Ytterligare ett förslag till förbättring av organisationen kring hindersporten framfördes av en annan av de intervjuade. Det som föreslogs av denne var en omorganisering av galoppsporten i stort (vilket även togs upp i utredningen Galoppsportens Framtid 2008). Genom att skapa en centralorganisation, som övertar en del av banornas verksamhet vad det gäller att fördela medlen från ATG och att göra upp tävlingsprogram för galoppsporten, skulle hindersporten också kunna gynnas. Ett bättre samordnat tävlingsprogram skulle kunna vara en positiv effekt av detta förslag.

### 5.1.2 Storbritannien

Av de intervjuer som genomfördes i Storbritannien framgick det att de organisationer som har störst inverkan på hindersporten är: British Horseracing Authority, den brittiska hästägareföreningen, den brittiska Jockeyklubben och den brittiska galopptränarföreningen. British Horseracing Authority's inflytande beskrevs som stort och organisationen framställdes som en instans som planerade och godkänner tävlingsprogrammet för hela Storbritanniens hindersport. Även den brittiska Jockeyklubben beskrevs ha en stor påverkan på landets hindersport då den är ägare till ett stort antal galoppbanor. Den brittiska hästägareföreningen och den brittiska galopptränarföreningen påverkade hindersporten genom att de representerar hästägarna och uppfödare. En av de intervjuade ansåg att djurrättsorganisationer utövade ett visst inflytande över hindersporten och att detta kunde ses som negativt.

## 5.2 Hinderhästar

### 5.2.1 Sverige

De hästar som får tävla i hinderlöp i Sverige är först och främst Engelska fullblod. Det har förekommit hinderlöpningar för Arabiska fullblod men detta förekommer inte idag. Hästarna måste ha uppnått en ålder av minst tre år och blivit godkända av en hinderkommitté för att få starta i hinderlöp. Godkännandet ges av personer som indirekt utsetts av Svensk Galopp genom delegering till banorna. För att få tillstånd att delta i hinderlöp måste hästarna kunna genomföra ett träningspass över hinder i tävlingstempo tillsammans med andra hästar. Vissa tränare behöver inte få ett godkännande för att få starta sina hästar i hinderlöpningar eftersom de anses vara så erfarna att de själva kan avgöra om hästen är lämplig. I övrigt är det tävlingspropositionerna som avgör vilka hästar som är berättigade att starta i de olika hinderlöpen. En viss oenighet rådde emellertid angående hinderkommitténs vara eller inte vara. En av de intervjuade ansåg att godkännandet av hinderkommittén mycket väl kunde tas bort, medan en annan tyckte att systemet borde styras upp och att det skulle skapas en databas för vilka tränare som inte behövde ett godkännande innan första start.

Uppfattningen bland de intervjuade var att det är en blandad kvalitet av hästar som tävlar i hinderlöpen i Sverige. Några av de intervjuade påpekade dock, att det tidigare och till viss del även idag, är en övervägande andel hästar som tidigare tävlat slätlöp. Att hästarna inte är tillräckligt snabba eller att de har en ovilja att gå in i startboxen beskrivs vara några orsaker till att de skolas om till hinderhästar. Vissa hästar anses ha "rätt modell" för att tävla i hinderlöp och därför väljer man att träna upp dem och starta i sådana. En nackdel med att en stor del av rekryteringen av hinderhästar sker från tidigare slätlöpshästar, är enligt de intervjuade skaderisken. Många hästar som tävlar i hinderlöp gör det ofta för att de tidigare varit skadade, vilket i vissa fall kan medföra att de är svagare/klenare och mer skadebenägna. Det uttrycks även finnas en större vilja hos vissa tränare att skola om slätlöpshästar till hinderhästar än hos andra. En hinderhäst gör emellertid inte speciellt många hinderlöp per år och det är därför

relativt vanligt att de även tävlar i slätlöp. En av de intervjuade framhåller att det är positivt för de aktiva inom slätlöpsgaloppen, att en del hästar säljs och skolas om till hinderhästar, då detta frigör kapital som sedan kan återinvesteras i nya, unga potentiella slätlöpshästar. Att hästarna får starta i hinderlöp först vid tre års ålder bidrar enligt en av de intervjuade till att slätlöpshästarna redan hunnit tävlat ett år och därmed hunnit utvärderas.

Importen av fullblod som köps in för att tävla i hinderlöp beskrivs av samtliga av de intervjuade som begränsad. Några enstaka hästar importeras och de som tas in är i stort sett alltid färdiga hinderhästar, det vill säga hästar som redan tävlat i hinderlöp i utlandet. Det är dock många av de importerade hinderhästarna som från början förutspåtts en karriär som slätlöpshästar. I Sverige finns inte heller någon avel av Engelska fullblodshästar som är specifikt inriktad på just hinderhästar. En av de intervjuade berättade om en uppfödare som tidigare bedrivit avel med målet att ta fram framgångsrika hinderhästar, men att denne inte lyckats och att detta delvis berodde på att det i Sverige inte finns något tävlingssystem för dessa hästar att följa. Med tävlingssystem menas en sammansättning av löp i varje års tävlingsprogram som är anpassat för unga hinderhästar. Hästarna som var avlade på framgångsrika hinderhästblodslinjer beskrevs vara för långsamma i utvecklingen för att kunna starta lika tidigt som slätlöpshästarna (som oftast startar redan vid två års ålder). Den uppfödare som föder upp en häst som senare blir framgångsrik i hinderlöp, får precis som i slätlöpen en andel av prispengarna, en så kallad uppfödarpremie.

De intervjuade tror att det vore möjligt att öka antalet hinderhästar om möjligheterna till ekonomisk förtjänst ökade. En av de intervjuade uppger att olycksrisken är större i hinderlöp än i slätlöp och att prispengarna därför bör vara högre för att kompensera för denna risk. Säkerheten ses även som en viktig faktor för att utöka antalet hinderhästar. Om säkerheten är hög kan möjligen intresset för att äga och träna hinderhästar öka. Det uppges i intervjuerna att det har diskuterats ett införande av ett så kallat stimulansbidrag, som betalas ut när en häst för första gången blir placerad i ett hinderlöp.

### 5.2.2 Storbritannien

I Storbritannien är antalet hinderhästar stort och de intervjuade anser snarare att det finns ett överskott på hinderhästar. För att få tävla i hinderlöp måste hästarna, liksom i Sverige, vara av rasen Engelskt fullblod, men de behöver inte godkännas av någon kommitté innan start. På senare år har ett undantag från regeln om Engelska fullblods hästar gjorts då även franska hästar, som är framavlade till hinderlöp, fått tillstånd att delta i tävlingar. Åldersgränsen på hästarna är tre år, men det är främst hästar som är fyra år eller äldre, som deltar i steeplechaselöp. I Storbritannien finns det speciella slätlöp för hinderhästar, vilket gör det lätt för uppfödare att satsa på att föda upp hinderhästar eftersom hästarna tillåts vara sena i utvecklingen och inte behöver starta lika tidigt i hinderlöp som i slätlöp. De intervjuade beskriver att det finns ett system för hinderhästarna och att planeringen av vilka löp som ska hållas tar hänsyn till hinderhästarnas sena utveckling. De flesta hinderhästarna har därmed tävlat i slätlöp innan de går över till hinderlöp. Nya hästar rekryteras enligt de intervjuade till hindersporten via avel och import. En hel del av hinderhästarna är även före detta slätlöpshästar, som på grund av att de har fallenhet eller är av "rätt modell", övergått till hinderlöp. De intervjuade beskriver att en mindre andel hästar rekryteras från de lokala point-to-point-löpen men att den typ av rekrytering är vanligare i Irland. De intervjuade anser att hästmaterialet i point-to-point-löpen till stor del består av gamla hinderlöpshästar. De påpekar att det finns en välutvecklad avel av hinderhästar (eller National Hunts som de kallar dem) och att de upplever kvalitén på hinderhästarna i dagsläget som mycket hög. En av de

intervjuade framhåller att det också har satsats mycket pengar på att importera hinderhästar i landet, främst från Frankrike och Irland.

## 5.3 De aktiva

### 5.3.1 Sverige

#### **Hinderryttare**

För att få rida i hinderlöp i Sverige måste ryttaren ha licens (amatör, lärling eller jockey) samt vara godkänd av en hinderkommitté. Många ryttare intresserar sig för hindersporten för att de gillar spänningen. En annan viktig orsak till att de vänder sig till hindersporten är vikten. I hinderlöpen får ryttarna nämligen väga mer än i slätlöpen. Det finns ingen utbildning av hinderryttare i Sverige, men det finns möjlighet för intresserade att söka stipendier för att åka utomlands och delta i utbildning. Denna verksamhet är dock inte särskilt utbredd och de ekonomiska medlen är ofta små. Rekryteringen och utbildningen av de svenska hinderryttarna sker först och främst i stallarna hos tränare som har hinderhästar. I dagsläget deltar ryttare med amatörlicens i hinderlöp, men det finns även en del proffsryttare (hinderjockeyer). Fördelningen mellan kvinnor och män är relativt jämn, ca 40 procent kvinnor och 60 procent män. Att de manliga ryttarna är något fler, anser de intervjuade bero delvis på viktbestämmelserna (män är ofta tyngre och har därför lite svårare än kvinnorna att hålla vikten som krävs för start i slätlöp). Inför hinderlöp kan det hända att professionella jockeyer flyger från England eller Irland för att rida de svenska hästarna. Detta beskrivs både som positivt och negativt. Det positiva är att antalet duktig ryttare i hinderlöpen ökar, men det kan även ge en negativ effekt, då de internationella ryttarna reducerar möjligheterna för de unga orutinerade svenska ryttarna att få rida. Antalet ryttare i den svenska hindersporten anses kunna ökas genom att sporten expanderade i Sverige. Desto fler löpningar med fler hästar, desto större blir möjligheten för intresserade ryttare att utvecklas och få chansen att rida många hinderlöp och på så sätt skaffa sig rutin. En utökad utbildning beskrivs även vara ett sätt att få fler ryttare. Detta kräver dock tillgång till bra och rutinerade hästar som kan verka såsom läromästare.

#### **Hinderhästägare**

Det är möjligt för vem som helst att bli ägare till en hinderhäst. I dagsläget finns det också många olika typer av hinderhästägare. Vissa vill äga hinderhästar av tradition och för att de har ett stort engagemang i sporten, medan andra är hinderhästägare mera av slump. Det slumpmässiga ägandet sker ofta genom att den häst de köpt för slätlöp, av någon orsak inte passar för detta, eller att den har en ”modell” som tränare tror passar för hinderlöp. I vissa fall har hästar, som beskrivits som bra slätlöpshästar, tappat suget till slätlöpning och därför hoppats på banan för att få tillbaka gnistan att vilja löpa igen. Av intervjuerna framgår att det är relativt få ägare som satsar på hindersporten, men att några av dem som på senare år gjort det lyckats bra. Andelen hinderhästar, som ägs och tränas av samma person, beskrivs vara stor. Det framgår även att det är vanligt med gemensamma ägandeformer i så kallade konsortier.

Rekryteringen av nya hästägare i galoppsporten i stort sker främst genom tränarna. Om fler tränare vore intresserade av att träna hinderhästar skulle antalet hinderhästägare, enligt de intervjuade, kunna ökas. En av de intervjuade anser att intresset för hindersporten kan öka om prispengarna ökar. Den relativt höga risken samt kostnaderna, som är förknippade med hindersporten, måste kompenseras genom större förtjänstmöjligheter. En ökning av antalet hästägare anses kunna ske genom ökad information om fördelarna med att vara hinderhästägare. En av de intervjuade föreslår att informationen skulle kunna ges i samband

med möten med företag bundna till galoppbanorna i Sverige. Ökad säkerhet framhålls som en annan viktig faktor för att öka antalet hästägare. En ökad säkerhet genom skonsammare underlag på galoppbanorna och säkrare hinder tros kunna attrahera fler slätlöpshästägare att våga ta steget och bli hinderhästägare. Avslutningsvis framkom även att internationella samarbeten, som förlänger säsongen möjligen är en stimulerande åtgärd för att öka antalet hinderhästägare. Vidare bör man genom samarbete närma sig andra discipliner inom hästsporten, först och främst ridsporten.

### **Hinderhästtränare**

För att få träna en hinderhäst i Sverige måste man både som amatör eller professionell ha tränarlicens. Många av de som är hinderhästtränare idag, beskrivs i intervjuerna ha blivit det på grund av tradition och via arv (de har nära släktingar som varit engagerade i hindersporten). Antal amatörtränare beskrivs även vara högt. En av de intervjuade säger att det i slutet av hindersäsongen 2008 skedde en viss ökning av andelen professionella tränare som tränar hinderhästar. Vikten av de professionella tränarna påpekades även i en annan av intervjuerna då de sägs ge en större kontinuitet i hindersporten. Många av de framgångsrika slätlöpningstränarna beskrivs ha stor kunskap om hur man tränar hinderhästar då åtskilliga tidigare verkat som hinderjockeyer. Det lättaste sättet att öka antalet hinderhästtränare beskrivs därför vara att få dessa och andra professionella slätlöpstränare att börja träna hinderhästar. Prispengarna och antalet hinderlöp beskrivs också vara avgörande faktorer för att få fler tränare intresserade av hindersporten. En av de intervjuade påpekar att det inte finns någon brist på tränare som kan träna hinderhästar, utan att det handlar om att motivera dessa till att börja träna hinderhästar genom att se till att prispengarna är tillräckligt stora för att kompensera det extra arbete som krävs.

## **5.3.2 Storbritannien**

### **Hinderryttare**

Hinderryttarna i Storbritannien måste genomgå utbildning för att få tillåtelse att rida i hinderlöp. Rekryteringen av ryttare sker från den nationella Racing School och i stallarna. En del av hinderryttarna är även irländare, som kommer till Storbritannien för att fortsätta sin karriär. En annan grund för rekrytering av nya hinderryttare är de populära ponnylöpen samt point-to-point-löpen. Dessa tävlingar bidrar, enligt de intervjuade, till att skapa intresse för hindersporten bland både ungdomar och äldre. Bland de hinderryttare som tävlar i dagsläget, är en övervägande del professionella och hindersporten i Storbritannien domineras av manliga ryttare (ca 5 % kvinnor). En av de intervjuade anser att den manliga dominansen beror på att män är bättre på att inte slå sig när de ramlar av samt att de i grunden är tuffare vilket är en viktig egenskap hos en hinderryttare.

### **Hinderhästägare**

Precis som i Sverige, är det i Storbritannien möjligt för vem som helst att äga en hinderhäst. De intervjuade beskriver även att det finns många olika typer av hinderhästägare, men att den vanligast förekommande ägarformen är konsortier. Att den formen är så populär tror de intervjuade beror på att kostnaderna för varje enskild medlem i konsortierna inte är så stor, men att de ändå kan ha en stor delaktighet i hästen och fortfarande stoltsera med att vara hinderhästägare. Rekryteringen av nya hästägare har tidigare stimulerats av marknadsföringskampanjer genomförda av BHA, som årligen satsat cirka 250 000 pund på denna verksamhet. I dagsläget finns dock inte denna verksamhet kvar och de som bedriver arbete med rekrytering av nya ägare är hästägareföreningarna och tränarna. Intresset för hästägande framställs även som mycket konjunkturkänsligt och de intervjuade förutspår att

det den närmaste tiden kommer vara lite svårare att få nya hinderhästägare. En annan aspekt som nämns i intervjuerna är att investerare från mellanöstern, som annars är stora hästägare i Storbritannien, inte tycks ha satsat på hinderhästar. Det är vanligare att hinderhästägare har en lantlig, engelsk, bakgrund. Många ägare beskrivs ha ett personligt intresse av hindersport och att detta intresse ofta skapats genom de lantliga point-to-point-löpen.

### **Hinderhästränare**

I Storbritannien krävs, på samma sätt som i Sverige, en tränarlicens för att få träna hinderhästar. Denna licens är dock inte allmän utan speciellt inriktad på hindersport. Utbildningen av nya tränare sker till stor del på de inhemska skolorna. För att få en licens är det även viktigt för de potentiella tränarna att kunna visa att de har den erfarenhet och de faciliteter (stallar, banor och hinder) som krävs för att kunna träna hinderhästar. En av de intervjuade beskriver att det inte finns någon riktad rekrytering av nya tränare utan att det sköter sig själv. Det är relativt vanligt att ”tränare föder tränare”, det vill säga att det går i arv mellan generationer, eller att före detta professionella ryttare (jockeyer) blir tränare.

## **5.4 Spel, prispengar och sponsring**

### **5.4.1 Sverige**

Samtliga intervjuade beskriver att spelet på hinderlöp i Sverige är mindre omfattande än spelet på slätlöp. Detta framställs dock som en naturlig effekt av att hinderlöpen systematiskt placerats på sämre tider, ofta som första löp under en tävlingsdag. Andra förklaringar till att spelet inte är lika stort som i slätlöpen är att hinderlöpen inte ges tillfälle att ingå i riksspelet, att de får mindre TV-exponering och att det ofta är ganska få hästar i hinderlöpen, vilket gör dem mindre spelintressanta. En av de intervjuade berättar att spelomsättningen varit likvärdig med slätlöpens, de gånger då hinderlöpen inträffat vid samma tidpunkt och fått samma exponering som slätlöpen. En ytterligare förklaring till den låga spelomsättningen på hinderlöp beskrivs vara att informationen som ges till spelarna är bristfällig, då det är relativt få löp per år. Spelet på hinderlöp antas, av de intervjuade, kunna ökas genom att sporten ökar i stort, det vill säga fler löp med fler hästar. En ökning kan möjligen förväntas om TV-exponeringen ökar och om det satsas mer på information om hinderlöp bland spelarna.

Vad det gäller prispengars storlek skiljer sig de intervjuades åsikter åt. Några av de intervjuade tycker att prispengarna i svenska hinderlöp i stort sett är likvärdiga med prispengarna i svenska slätlöp, men att det inte finns lika många hinderlöp som slätlöp med riktigt stora prispengar. Andra tycker att prispengarna i hinderlöp är lägre och att de måste bli större för att ge samma förtjänstmöjligheter som i slätlöpen.

Sponsringen av hinderlöpen i Sverige beskrivs av de intervjuade som mycket begränsad. Den största sponsringen anses ske under Strömsholms galopptävlingar när Svensk Grand National går av stapeln. På Täby Galopp beskrivs sponsringen främst ske genom att företag bidrar med hederspriser. En av de intervjuade uppfattar dock att företag ofta är positiva till att sponsra hinderlöp. En annan nämner att även hästägare gått in och sponsrat vissa löpningar. Möjligheterna att utöka sponsringen upplevs som stor men på många sätt avhängd av hindersportens storlek. Om hindersporten ökar i omfattning anses även intresset för att sponsra hinderlöp öka. Även en ökad TV-bevakning anses vara en avgörande faktor för att öka efterfrågan på att få sponsra hinderlöp.

## 5.4.2 Storbritannien

De intervjuade har svårt att uppskatta om spelet på hinderlöp är mindre omfattande än spelet på slätlöp. Prispengarna i Storbritanniens hinderlöp anser de intervjuade vara ungefär lika stora som prispengarna i landets slätlöp. På Kempton Parks galoppbana är dock prispengarna per löp högre i hinderlöpen än i slätlöpen. Detta förklarar en av de intervjuade med att Kempton Park relativt nyligen investerade i en slätlöpsbana och att slätlöpen, på grund av detta, inte är så etablerade ännu.

I Storbritannien upplevs intresset för att sponsra hinderlöp som mycket stort. I princip alla hinderlöp är sponsrade och sponsringen sker i stor utsträckning via monetära tillskott. På Kempton Park är sponsringen uppdelad i olika nivåer för att kunna passa olika sponsorer. De har till exempel två huvudsponsorer som är bundna till en period på fem år vilket de betalar två miljoner pund vardera för. De intervjuade beskriver även att sponsringen kan avse enskilda tävlingsdagar eller enstaka löp. Såväl företag, privatpersoner och föreningar är välkomna att gå in och sponsra. I sin marknadsföring av sponsringsmöjligheterna framställs sponsringen som en möjlighet att göra något speciellt och de beskriver hur en födelsedag kan förgyllas av att de nära och kära sponsrar ett hinderlöp och på så sätt får möjlighet att döpa löpet i jubileans namn. Det förekommer även att välgörenhetsorganisationer köper hela tävlingsdagar och att de sedan själva säljer de enskilda löpen till olika sponsorer och därvid genererar pengar till sin verksamhet.

## 5.5 Massmedia och fixstjärnor

Med fixstjärnor menas hästar, ryttare, tränare eller liknande som blir kända och uppskattade ibland en större del av åskådarna och spelarna.

### 5.5.1 Sverige

Hindersportens utrymme i svensk massmedia framställs som mycket begränsad. Strömsholms galopptävling ”Svensk Grand National” beskrivs dock vara ett undantag från detta. Detta löp drar till sig massmedia och bevakas årligen av TV. Några av de intervjuade påpekar att hindersporten även fått uppmärksamhet när det skett någon olycka och att denna exponering av sporten är negativ. För galoppsporten i stort sker störst mediebevakning av de löp som ingår i ATG:s riksspel och i övrigt bedöms mediebevakningen även här vara liten. Att hindersporten inte fått vara med i riksspelen förklaras av några av de intervjuade bero på att olycksrisken i hinderlöpen anses vara högre och av att det i dessa löp finns en högre risk för förseningar vilket inte uppskattas vid TV-bevakning. En av de intervjuade tycker att det är viktigt att vidta alla möjliga säkerhetsåtgärder för att påvisa att hindersporten gör insatser för att minimera antalet olyckor. Att aktivt arbeta med säkerhet anses kunna ge positiv publicitet. Mediebevakningen anses även kunna ökas om hindersporten ökade i stort.

Samtliga intervjuade anser att det inom hindersporten finns en stor möjlighet att få fram så kallade ”fixstjärnor” (hästar, ryttare, tränare eller liknande), som blir kända och uppskattade ibland en större del av åskådarna och spelarna. I dagsläget har de intervjuade dock olika uppfattning om vi idag har några fixstjärnor i den svenska hindersporten eller inte. De profiler som nämnts är Nicklas Lovén (hinderjockey), Lights Out (hinderhäst) samt Lavirdan (hinderhäst). Att hinderhästar ofta tävlar under många år och att de (om de är bra) har möjlighet att under perioder dominera sporten, beskrivs som förklaringar till att de har möjlighet att nå stjärnstatus. Fixstjärnorna beskrivs som viktiga när det gäller att få utrymme i massmedia och chansen till att få fram nya fixstjärnor beror enligt de intervjuade mycket på hur många utövare hindersporten har och hur många hinderlöp som arrangeras.

## 5.5.2 Storbritannien

Till skillnad från i Sverige anser de intervjuade i Storbritannien att mediebevakningen av hindersporten i landet är mycket stor. De största tidningarna bevakar dagligen hindersporten och det finns TV-kanaler som endast visar galoppsport, samt att hindersporten i flera TV-kanaler får stort utrymme. Hindersporten i landet är dock begränsad till vinterhalvåret vilket gör att det främst är under denna säsong som sporten syns i media.

Antalet fixstjärnor i Storbritanniens hindersport anses vara mycket stort. Detta förklaras, liksom i Sverige, av att hinderhästarna ofta har en längre karriär och att om de är framgångsrika har möjlighet att hålla en hög status under många år.

## 5.6 Marknadsföring

### 5.6.1 Sverige

Marknadsföringen av hindersporten i Sverige beskrivs av de intervjuade som nästintill obefintlig. Den marknadsföring som görs är främst inom slätlöpen, vilket beskrivs som naturligt, då hinderlöpen i princip alltid hålls i anslutning till slätlöp (de delar tävlingsdagar och slätlöpen är i princip alltid fler i antal per dag). Några av de intervjuade påtalar att Amatörryttarklubben gör vissa marknadsföringsinsatser inför tävlingen på Strömsholm.

Att marknadsföringen är så begränsad anses bero på att hindersporten är för liten. En ökning av antalet hinderlöp kan leda till att den marknadsförs mer. En av de intervjuade anser att Täby Galopp gör vad de kan men att det krävs mer för att utöka sporten. Det finns mycket att göra lokalt, till exempel familjedagar och det skulle behövas mer av sådana evenemang. En annan person anser att marknadsföringen främst skulle kunna förbättras genom notiser om hinderlöpen i redaktionell text i lokaltidningar. TV-exponeringen beskrivs också vara en viktig faktor i marknadsföringen av hindersporten. Om denna skulle öka fick hindersporten en naturlig marknadsföring som inte behövde kosta något för sporten. Ett sätt att tillfälligt öka mediebevakningen, skulle enligt en av de intervjuade, kunna vara att erbjuda stora prispengar i ett hinderlöp eller att någon utländsk hindersportsstjärna skulle bjudas in att tävla i Sverige.

Att banspelet har minskat och att det idag finns andra snabbare sätt att spela på hästar, beskrivs vara en orsak till att publiksiffrorna inom galoppsporten i stort minskat. En av de intervjuade framhåller att hindersporten måste marknadsföras mot publik och spelare, samt mot de aktiva (tränare, ryttare och hästägare), men även i en större utsträckning mot myndigheter.

En av de intervjuade beskriver att det finns problem i marknadsföring av hindersporten. Denna problematik handlar om *vem* som ska marknadsföra sporten. Ska det ske centralt; av till exempel Svensk Galopp eller lokalt av de enskilda galoppbanorna? Det framhålls att detta är en fråga, som måste diskuteras. Den intervjuades uppfattning är dock att det borde ske centralt.

Spänningen, den speciella upplevelsen, längre löpförlopp, faran, samspelet mellan häst och ryttare, den historiska kopplingen och traditionen, beskrivs vara några av hindersportens största konkurrensfördelar. När det handlar om hur sporten borde positioneras i förhållande till slätlöpen är det i princip samma attribut som nämns. I dagsläget tror inte de intervjuade att det är några åskådare som kommer endast för att titta på hinderlöpen och det blir därför svårt att se om det finns någon specifik kundgrupp som besöker tävlingarna på grund av hindersporten. Det beskrivs dock vara många som gärna kommer tidigt för att få se



hinderlöpen och att andra hellre kommer en tävlingsdag då hinderlöp ingår i programmet. De kundgrupper som de intervjuade nämner som potentiella hindersportsfantaster är:

- Den unga generationen som vill efterlikna den engelska landsbygdsstilen
- De äldre som minns historien och hindersportens forna roll
- Både aktiva och publik inom ridsporten

Det framhålls även att det är viktigt att kunna erbjuda upplevelser till de som besöker hinderlöp. Ett förslag är att det ska skapas en bar på innerplanen på Täby Galopp så att åskådarna kan komma närmare hästarna under själva hinderlöpen och att de i efterhand ska få möjlighet att träffa hästägarna, tränarna och hinderryttarna. Det beskrivs även som viktigt att upplevelsen anpassas till besökaren och att det finns olika alternativ. Det framkom också ett förslag om att hinderbanan i samförstånd med fälttävlansbanan (som finns på innerplanen på Täby Galopp) skulle kunna utvecklas och att man i framtiden skulle kunna anordna hinderlöp som innehåller mer spektakulära hinder såsom till exempel vattenhinder. På så sätt skulle hindersporten kunna efterlikna ”cross country”, det vill säga hinderlöpningar i naturlig terräng.

Några av de intervjuade anser att slätlöpen är hindersportens största konkurrent. En annan av de intervjuade anser att det finns obegränsat med konkurrenter men att det inte är ett primärt hinder för sporten utveckling utan att utvecklingen av sporten beror mer på faktorer som berör de aktiva i sporten. Täby Galopps största tillgångar och kompetenser anses vara anläggningen på Täby Galopp samt personalens kunnande och förmåga att arrangera tävlingar.

## 5.6.2 Storbritannien

Marknadsföring av hindersporten i Storbritannien görs både av BHA och de individuella galoppbanorna. Att sporten har en hög mediebevaktning bidrar, enligt de intervjuade, även till att marknadsföra den till konsumenten. Marknadsföring av de specifika hinderlöpen görs främst av galoppbanorna själva, medan BHA inriktar sig på att marknadsföra helheten. I dagarna öppnade till exempel BHA en hemsida vid namn GoJumpRacing som fokuserar på att sammanställa alla Storbritanniens hinderlöp på en hemsida istället för att konsumenterna ska behöva gå in på galoppbanornas egna hemsidor (www, BHA, 2009). På hemsidan finns det möjlighet för intresserade att köpa biljetter och konsumenten kan få all den information som behövs för att sätta sig in i hindersporten. Annonser om den nya hemsidan har placerats i de kända dagstidningarna för att väcka ett intresse. BHA har även på senare år fokuserat på att skapa en serie av hinderlöp som knyts samman via ett poängsystem (Order of Merit). Placeringar i de olika löpen ger poäng som sedan summeras och utifrån vilket säsongens tre bästa hinderhästar koras. Prispengarna som tillfaller de tre bästa hinderhästarna är relativt stora och målet med denna satsning är att se till att skapa intressanta hinderlöp där de bästa hästarna möts. Konceptet har marknadsförts både mot ägare och tränare men även mot publiken. Före varje hinderlöp, som ingår i serien, spelas samma melodi i högtalarna för att få publiken att komma ihåg att löpet ingår i serien.

De intervjuade beskriver att marknadsföringen av hindersporten på Kempton Parks galoppbana är mycket omfattande och att den skiljer sig från marknadsföringen av banans slätlöp. Vid marknadsföring av hinderlöpen ligger fokus på att framhäva sporten och tävlingen. Det är så hinderlöpen positioneras i förhållande till slätlöpen, som i sin tur positioneras mer som sociala tillställningar. En av de intervjuade beskrev att de som är intresserade av hinderlöp kan uppfatta det som oseriöst om de marknadsför det sociala med att gå på kapplöpningar. Hon uttryckte sig på följande sätt ”De skulle tro att det vara något fel på

kvalitén på våra hinderlöp om vi försökte framhäva något annat än just sporten”. Genom att studera de broschyrer och de flygblad som distribuerats inför årets hindersäsong syns tydligt att det är sporten och hästarna som är i centrum. De intervjuade påpekar även att det är svårt att fokusera på det sociala med hinderlöpen eftersom de hålls under vinterhalvåret när vädret ofta är ganska kyligt och ruggigt. ”Det är bara de som är seriöst intresserade av sporten som kommer på vintern” säger en av de intervjuade. Till skillnad från hinderlöpen arrangeras ofta tävlingsdagar (kvällar) med slätlöp ihop med olika teman, vilka bygger på att kapplöpningar samkörs med sociala aktiviteter. Till exempel har olika kulturevenemang anordnats och då ofta med musikinslag, speciellt de irländska evenemangen har varit populära. I övrigt har det bland annat arrangerats familjedagar, indisk afton, kvällslöpningar som avslutas med konsert och fyrverkerier, kamellöpningar, åsnetrav och tjejkvällar. En av de intervjuade nämner även att det på en annan av Storbritanniens galoppbanor anordnats en Grand National för maskotar (ett hinderlöp där mänskliga maskotar tävlar) vilken har blivit oerhört populär bland publiken.

På Kempton Parks galoppbana har en kunddatabas skapats. I denna finns kontaktuppgifter om kunder och även information om vad kunderna köpt. De intervjuade förklarar att kunddatabasen är positiv eftersom galoppbanan kan skicka ut specifika erbjudanden till kunder i förväg. Hindersporten ses av de intervjuade som en sport som tilltalar främst den del av befolkningen som har lantlig anknytning. Många av besökarna antas även rida själva och/eller vara intresserade av jakt och fiske. De point-to-point-tävlingar som hålls på landsbygden beskrivs fungera som en katalysator som hjälper till att stärka intresset för hindersporten. En av de intervjuade berättar att fler åskådare besöker hinderlöp och att de som går på dessa är mer intresserade av själva löpet. Förutom dessa besökare anses det finnas en kundgrupp som mestadels är intresserade av att spela och dessa intresserar sig för hinderlöp i och med att det alltid finns en risk att favoriten faller och att en högoddsare tar hand om vinsten. Kempton Park har dock valt att i första hand rikta sin marknadsföring till de kunder som tidigare besökt hinderlöpen på banan och den befolkning som bor i närområdet (inte hela London utan den del av London som angränsar till galoppbanan). Marknadsföringen sker dels genom att broschyrer och flygblad placeras på bibliotek, pubar, restauranger och andra offentliga platser, men även genom att skräddarsyda erbjudanden som skickas ut via post till kunderna i databasen och till lokalbefolkningen.

För att få publiken att boka biljetter i förväg erbjuds mervärden, till exempel i form av ett gratis program, gratis drink och gratis tidning. För att stimulera större sällskap att komma på löpningarna erbjuds även grupprabatter och barn går alltid gratis. Till de sociala evenemangen som arrangeras i samband med slätlöpen väljs teman delvis utifrån den kultur eller etniska grupper som finns i närområdet.

Den höga kvalitén på hinderhästarna och de spännande löpningarna som skapas på grund av detta, ses som hindersportens största konkurrensfördel i dagsläget. De intervjuade beskriver även att Kempton Parks största tillgångar och kompetenser är anläggningen, samt arrangörernas kunnande och professionalism i att arrangera tävlingar och roliga evenemang. De intervjuade är också överens om att hinderlöpen positioneras som mera traditionella och seriösa än slätlöpen (som ses mer som roliga och sociala). De största konkurrenterna till hindersporten i Storbritannien är enligt en av de intervjuade alla större sporter, men främst rugby och cricket. Samma person nämner att fotbollen är större, men att det är rugby och cricket som konkurrerar om samma kunder. En annan person beskriver att de största konkurrenterna till just Kempton Parks galoppbana är andra typer av lokal underhållning, som till exempel bowlinghallar eller nöjesparker. Det påpekades även att prissättningen är en viktig del i hur Kempton Park positionerar sig i förhållande till sina kunder. En av de

intervjuade uttryckte sig på följande sätt ”Priset måste ses som respektabelt och erbjudandet måste kunna slå konkurrenternas”.

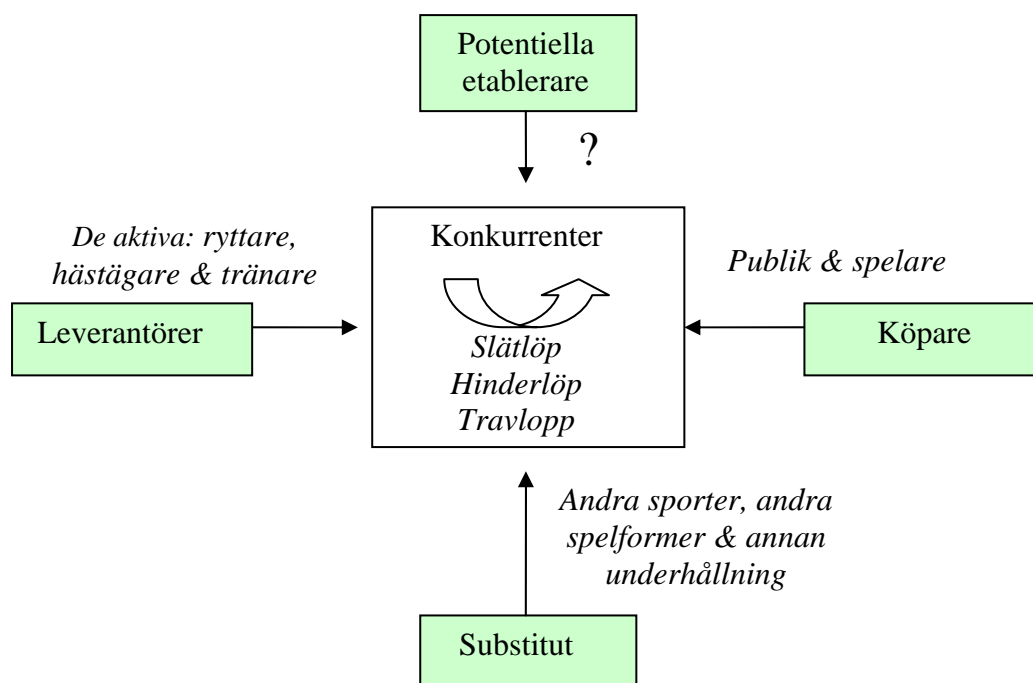


## 6 Analys och diskussion

Som nämndes i teoriavsnittet studeras vid skapandet av en affärsstrategi enligt det strategisk marknadsföringsperspektivet fyra olika dimensioner: *produkt-marknadsinvesteringsstrategi, kundvärdeposition, tillgångar och kompetens* samt *funktionella strategier och program*. I detta avsnitt analyseras hindersporten på Täby Galopp utifrån dessa fyra dimensioner och varje dimension jämförs med den affärsstrategi som Kempton Parks valt för sin hindersport.

### 6.1 Produkt-marknadsinvesteringsstrategi

För att analysera produkt-marknadsinvesteringsstrategin har Porters modell "Five Forces" använts. Denna modell hjälper till att beskriva marknadsstrukturen och ger även en uppfattning om lönsamhetspotentialen inom branschen. Figur 6.1 visar vilka aktörer som återfinns i de olika krafterna i hindersportens bransch (hästkapplöpningensmarknaden) i Sverige och Storbritannien.



Figur 6.1 Hästspelsmarknaden i Sverige och Storbritannien påverkas främst av fyra krafter: leverantörer, substitut, konkurrenser, köpare. Kraften potentiella etablerare är på marknaden svag. I figuren synliggörs vilka aktörer som återfinns inom de olika krafterna.

Marknadsstrukturen skiljer sig till stor grad mellan hindersporten i Sverige och i Storbritannien. Den viktigaste skillnaden återfinns inom konkurrenskraften "konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenser". I Sverige måste hindersporten konkurrera både med slätlöpen och med travsporten medan hindersporten i Storbritannien endast har slätlöpen som konkurrent. Att travsporten i Sverige är mycket mer utbredd än galoppsporten gör att hindersporten, som endast är en liten del av galoppsporten, får en mycket undanskymd position. Ytterligare en fördel för hindersporten i Storbritannien är att slätlöpen där i stort sett endast hålls på sommaren och att hinderlöpens högsäsong är under vinterhalvåret och därmed är (i princip) vintern tillägnad hindersporten. I Sverige måste hindersporten ständigt konkurrera med slätlöpen. Detta är även något som framhålls som negativt av flera av de intervjuade i Sverige.

Om man bortser från att Täby Galopps hindersport måste konkurrera med slätlöpen och travsporten, kan galoppbanan anses ha en monopolliknande position på den svenska hindersportsmarknaden. Även om ensamrätt i många branscher kan ses som fördelaktigt, får det i Täby Galopps fall en delvis motsatt effekt. Om Täby Galopp var omgiven av fler konkurrenter, som också arrangerade hinderlöp, skulle detta troligtvis leda till att hindersporten växte och att kännedomen om sporten skulle kunna spridas. I England finns det ett stort antal galoppbanor som anordnar hinderlöp, vilket gör att sporten är känd bland de flesta. Att det även arrangeras många point-to-point-löpningar på Storbritanniens landsbygd bidrar ytterligare till att rekrytera publik och aktiva till hindersporten. Man kan jämföra hindersporten med den svenska fotbollen, som i dagsläget är mycket utbredd, och där de intresserade kan komma i kontakt med sporten i sin lokala omgivning utan att behöva resa över hela landet. Om det istället endast skulle finnas ett mycket begränsat antal fotbollsplaner skulle endast de som verkligen var intresserade av fotboll och de som bodde i närheten utöva sporten. Detta skulle kunna leda till att även denna sport skulle få en undanskymd roll i massmedia. Som framgår av exemplet antas *tillgängligheten* vara en viktig komponent för att väcka intresse. När intresset väl finns tycks publik och aktiva vara villiga att resa långa avstånd för att ta del av sporten.

De strukturella faktorer som ökar konkurrensen mellan aktörerna inom svensk hindersport präglas av långsam branschtillväxt, språngvis kapacitetsökning och höga nedläggningskostnader, se figur 6.2. Hästspelsmarknaden har på senare år växt långsammare än samhällsekonomin i stort, vilket har medfört att konkurrensen på marknaden har ökat. För att ett företag ska kunna vinna större marknadsandelar måste ett annat förlora dem. Den marknad som hindersporten befinner sig på präglas även av språngvis kapacitetsökning då en utökning av branschen ofta sker genom att en ny bana tillkommer. Att en nedläggning dessutom förknippas med höga nedläggningskostnader gör konkurrensen ännu tätare. Vid en nedläggning av en galoppbana krävs mycket återställningsarbete och nedläggningen skulle troligen försöka förhindras av de aktiva som är beroende av den. I Storbritannien föreligger samma strukturella faktorer men hindersporten är inte lika trängd eftersom travet där är obefintligt.

- Många eller jämbördiga konkurrenter
- Långsam branschtillväxt
- Ingen differentiering eller inga omställningskostnader
- Språngvis kapacitetsökning
- Olikartade konkurrenter
- Högt strategiskt värde
- Höga nedläggningskostnader

Figur 6.2 Följande strukturella faktorer bidrar till att öka konkurrensen mellan befintliga konkurrenter på hästkapplöpningsmarknaden i Sverige.

Kraften ”hot från nyetablerare” är både i Sverige och Storbritannien begränsad. I Sverige hindras främst nya aktörer från att komma in på marknaden och öka konkurrensen av statens agerande. Hästspelsmarknaden är starkt reglerad av ATG. Att ATG ägs av trav- och galoppsporten hjälper till att uppehålla skyddet. Att det dessutom finns stordriftsfördelar och att nyetablering är förknippat med ett stort kapitalbehov, gör marknaden ännu mer svåråtkomlig för nyetablerare, se figur 6.3.

- Stordriftsfördelar
- Produktdifferentiering
- Kapitalbehov
- Omställningskostnader
- Tillgång till distributionskanaler
- Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift
- Statlig politik

Figur 6.3 Följande strukturella faktorer bidrar till att hindra nya etablerare från att komma in på hästkapplöpningsmarknaden i Sverige

Hindersportens marknad är både i Sverige och Storbritannien utsatt för ett starkt ”hot från substitut”. Det finns många olika produkter eller tjänster som kan utgöra samma funktion som branschens produkt. Som nämdes i intervjuerna från Storbritannien ses cricket och rugby som stora konkurrenter. Men det framgår även att de största konkurrenterna till Kempton Park är andra typer av lokal underhållning. Det handlar alltså om olika typer av konkurrens, cricketen och rugbyn konkurrerar om de sport- och spelintresserade kunderna medan lokalunderhållningen konkurrerar om de kunder som efterfrågar underhållning. Av intervjuerna framgår det även att det på Kempton Park finns en stor medvetenhet om att konkurrensen påverkar prissättningen. Prissättningen används som ett instrument att positionera sig med. Denna medvetenhet framgår tydligt i denna kommentar: ”Priset måste ses som respektabelt och erbjudandet måste kunna slå konkurrenternas.”

I Sverige nämner endast en av de intervjuade att det finns obegränsat med konkurrenter. I övrigt är det främst den interna konkurrensen med slätlöpen som påtalas. Att inte fler kommenterar den externa konkurrensen från substitut kan möjligen bero på att sporten anses vara för liten för att självständigt kunna konkurrera med substituten. Som nämdes i teorikapitlet kan en marknad skyddas mot substitut genom att branschen går samman och satsar på gemensamma försvarsåtgärder. I Storbritannien kan BHA seriesystem (Order of Merit) ses som en sådan åtgärd. De försöker härmed marknadsföra hindersporten samtidigt som den görs mer tillgänglig genom ett gemensamt bokningssystem, förköp av biljetter och kunskapsförmedling om hindersporten via hemsidan GoJumpRacing.

”Leverantörernas förhandlingsstyrka” är i hindersporten annorlunda från det som annars förknippas med denna kraft. Komplexitet i hindersporten ligger i att leverantörerna är sportens aktiva, det vill säga tränare, ryttare och hinderhästägare. De aktiva ser till att det finns hästar som kan tävla i de löpningar som galoppbanorna (travbanorna) arrangerar. Galoppbanornas beroende av de aktiva inom sporten är därför mycket stor. Men förhållandet är också detsamma i den andra riktningen eftersom de aktiva inte kan tävla med sina hästar om det inte finns någon som arrangerar löpningar. Detta förhållande återfinns både i Sverige och Storbritannien, men blir mer framträdande i Sverige eftersom antalet galoppbanor som

arrangera hinderlöp, liksom antalet aktiva, är betydligt mindre. Leverantörernas marknad i Sverige och Storbritannien hotas inte av substitut och deras produkt är viktig för marknaden, se figur 6.4.

- leverantörernas marknad domineras av några få företag
- leverantörernas marknad inte hotas av substitut
- branschen inte utgör en avgörande stor kundgrupp för leverantörerna
- leverantörens produkt är viktig för branschen
- leverantörernas produkter är differentierade
- leverantörerna kan förväntas vilja integrera framåt och ge sig in i företagets bransch

Figur 6.4 Följande strukturella faktorer bidrar till att stärka leverantörernas påverkan på hästkapplöpningsmarknaden i Sverige.

Om Täby Galopp ska kunna arrangera fler hinderlöp måste de vara säkra på att det finns hästar som kan starta i dessa löp, annars riskerar de att få ett dåligt arrangemang som inte är uppskattat av publik eller spelare. Det kan konstateras att leverantörerna är mycket viktiga för branschen men att deras förhandlingsstyrka försvagas av att beroendet är ömsesidigt. I de intervjuer som genomfördes i Sverige, framgår att sportens tillväxt i stor utsträckning påverkas av hur Täby Galopp agerar. Det vill säga om det satsas medel på att arrangera fler hinderlöp, ökar prispengarna i löpen och en god säkerhetsnivå kan hållas på hinderbanan.

Även kraften ”kundernas förhandlingsstyrka” bör beskrivas som mycket komplex. Potentiella kunder till hindersporten finns bland både spelare och banpublik. När spelet sker på banan sammanfaller dessa, men eftersom en stor del av spelet sker via andra kanaler och en del av publiken endast kommer för att agera åskådare måste de särskiljas. Den strukturella faktor som gör att kundernas förhandlingsstyrka är stor både i Sverige och Storbritannien är att kunderna inte drabbas av några omställningskostnader då de väljer att byta ut branschens produkt, se figur 6.5. En spelare kan utan problem välja att spela på traditionellt lotteri istället för att spela på hinderlöp och det samma gäller publiken som istället kan välja att gå på en annan typ av underhållning.

- marknad domineras av några få köpare som köper stora volymer
- branschens produkt eller tjänst utgör en viktig del av köparnas inköp
- branschens produkt är standardiserad eller odifferentierad
- kunderna får små omställningskostnader om de byter ut branschens produkt/tjänst
- kunderna genererar låga vinster
- branschens produkt/tjänst inte har stor påverkan på kundernas produkters kvalitet
- det är troligt att kunderna kan integrera bakåt och ge sig in i företagets bransch
- köparen besitter all information om branschen

Figur 6.5 Det är främst en strukturell faktor som bidrar till att öka kundernas konkurrenskraft på hästkapplöpningsmarknaden i Sverige.

Det som gör kunddimensionen mycket komplicerad, framför allt i Sveriges fall, är hur galoppbanorna genererar sina intäkter. Som nämntes i kapitel 2 kommer Täby Galopps största intäkter i form av de bidrag som de blir tilldelade av ATG. På Kempton Park kan detta jämföras med det bidrag (leavy) som de får från Leavyboard (HBLB). Som framgick i kapitel



3, får den svenska galoppsporten ett större finansiellt bidrag än vad som är motiverat av sportens spelomsättning. Detta gör att länken mellan spelande och intäkt försvagas och de egentliga kunderna (spelarna och publiken) inte framträder lika tydligt. Det kan antas att denna effekt är större på Täby Galopp än på Kempton Park, eftersom bidragen i Sverige utgör en betydligt större del av banornas intäkter. I intervjuerna på Kempton Park framgick det att de satsade mycket på att generera publik genom marknadsföring. I Sverige är denna typ av satsning på marknadsföring mycket begränsad. Möjligen kan det bero på att kundgruppen ”publik” inte utgör en så stor inkomstkälla på Täby Galopp och att den inkomst som är mest framträdande kommer från ATG.

Om alla de fem konkurrenskrafternas aspekter studeras samtidigt framgår det att Kempton Parks hindersport befinner sig på en mer attraktiv marknad än hindersporten på Täby Galopp. Konkurrenssituationen mellan de befintliga aktörerna är hårdare i Sverige, eftersom hindersporten såsom sport är liten och att den ständigt måste konkurrera med både slätlöp och trav. För att förbättra situationen och öka lönsamheten måste Täby Galopp positionera hindersporten tydligare så att de undviker en del av konkurrensen. Ett långsiktigt förtroende måste även byggas upp mellan de aktiva i hindersporten och Täby Galopp så att antalet hinderlöp och hindersporten växer i samma takt. Viktiga faktorer i uppbyggandet av detta förtroende är att Täby Galopp ser till att prispengarna är tillräckligt höga för att möjliggöra förtjänstmöjligheter för de aktiva och att säkerheten, genom god skötsel av hinderbanan, garanteras. Det är även viktigt att de ”riktiga” kunderna identifieras och att det i större utsträckning sker en satsning på att generera mer publik och fler spelare. Detta kan sedan i förlängningen leda till en bättre förhandlingsposition i förhållande till ATG.

## *6.2 Kundvärdeposition*

Nästa steg i analysen berör valet av kundvärdeposition. Kundvärdepositionen utgör företagets ansikte utåt. Denna särskiljer företaget från konkurrenterna och är ett viktigt instrument i företagets relation till kunderna. På Täby Galopp och Kempton Park ingår både slätlöp och hinderlöp i galoppbanornas tävlingskoncept.

Det är därför viktigt att veta om banorna har flera olika nivåer av positionering. Dels bör de positionera sig i förhållande till andra galoppbanor (och travbanor) och dels bör de positionera hindersporten och slätlöpen var för sig. Den sistnämnda nivån är den som har varit i fokus i denna uppsats då det är hindersporten som studerats.

I dagsläget tycks inte Täby Galopp arbeta med positioneringen av hinderlöpen i förhållande till slätlöpen men det finns tydliga förslag på hur denna positionering skulle kunna se ut. Av intervjuerna framgår att spänningen, den speciella upplevelsen, längre löpförlopp, faran, samspelet mellan häst och ryttare, den historiska kopplingen och traditionen är några av hindersportens största konkurrensfördelar. Med detta i åtanke kan man studera hur Kempton Park har valt att göra i sin positionering av hindersporten i förhållande till slätlöpen. I deras fall ligger fokus på att framhäva sporten och tävlingen och med detta bygga på traditionen och det lantliga ursprunget i sporten. Denna positionering skiljer sig nämnvärt från den sociala positionering som slätlöpen i Kempton Park har fått. Valet förklaras delvis av påståendet: ”De skulle tro att det vara något fel på kvalitén på våra hinderlöpningar om vi försökte framhäva något annat än just sporten.” En annan förklaring som betonas är att hindersportens högsäsong ligger under vinterhalvåret när det inte är så fördelaktigt väder för mer sociala utomhusaktiviteter.

Av det som beskrivit ovan kan det tyckas självklart att Täby Galopp borde arbeta mer med sin positionering av hindersporten och att de borde följa Kempton Parks exempel i större utsträckning. Det vill säga att fokusera på sporten och tävlingen i sin positionering av hindersporten. Svårigheten ligger dock i att hinderlöpen och slätlöpen på Täby Galopp delar tävlingsdagar och säsong, samt att hinderlöpen är i minoritet i förhållande till slätlöpen under en tävlingsdag. Det finns därför två alternativ att välja på: antingen satsar Täby Galopp på att inte så tydligt positionera hinderlöpen utan försöker göra dem till en naturlig del av en tävlingsdag på Täby Galopp (ger den utrymme och hanterar den som en viktig del i den totala positioneringen av Täby Galopp) eller också satsar de på att särskilja hindersporten från slätlöpen och ser till att intresset för just den delen av galoppsporten väcks. Storleken på sporten påverkar även detta beslut eftersom det skulle vara lättare att särskilja hindersporten från slätlöpen om det skulle arrangeras tävlingsdagar med endast hinderlöp (vilket i dagsläget är svårt då antalet hinderhästar är lågt).

Ett ytterligare frågetecken ligger i hur hinderlöpen såsom sport skulle kunna positioneras. Är det bäst att lyfta fram sporten och tävlingen eller borde det sociala framhävas mer. Det som talar för det sistnämnda är att hinderlöp rids på sommarhalvåret och därför lämpar sig väl för sociala evenemang. Strömholmstävlingarna kan redan idag ses som ett socialt arrangemang där hindersporten är i fokus (trots att det arrangeras slätlöp samtidigt). En ytterligare faktor som stödjer att hindersporten borde positioneras mer, som slätlöpen görs på Kempton Park, är att det i Sverige inte finns samma engagemang och kunskap om hindersporten som det gör i Storbritannien. Hindersporten befinner sig inte på den gästrotsnivå i Sverige som den gör i Storbritannien, där många kommer i kontakt med hindersporten via point-to-point-löpningar. För att ytterligare belysa skillnader med fotbollen, kan man hävda att hindersporten i Storbritannien på ett sätt liknar den svenska fotbollen där det finns många olika divisioner och där korpfbollen är mycket utbredd (vilken skulle kunna likställas med point-to-point-löpningarna i Storbritannien). Denna spridning gör att många känner anknytning till sporten och har kunskap om den. Om det i Sverige skulle ske en satsning på att skapa denna typ av struktur för hindersporten och att öka möjligheterna för människor att komma i kontakt med sporten, till exempel genom att anordna fler point-to-point-löp, kunde Kempton Parks val av positionering även vara en lämplig position för hindersporten på Täby Galopp.

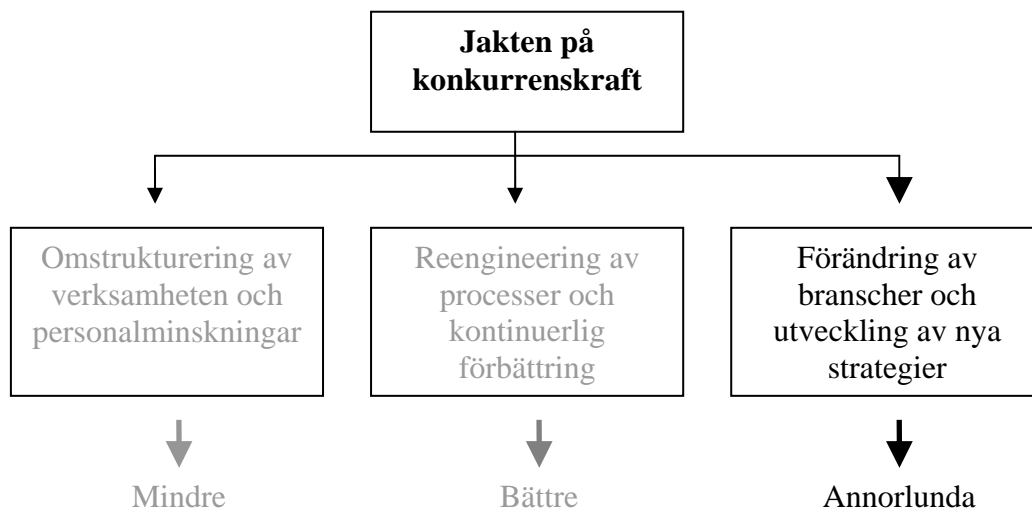
### *6.3 Tillgångar och kompetens*

I denna dimension är Täby Galopps och Kempton Parks interna tillgångar och kompetenser i fokus. Att även fokusera på dessa i valet av strategi gör att företag hindras från att komma in på marknader där de har en svagare konkurrenskraft. Det kan även vara viktigt att se vilka kompetenser som måste utvecklas för att företaget ska kunna nå sina mål. De intervjuade i Storbritannien beskriver att Kempton Parks största tillgångar och kompetenser är anläggningen, samt dess personals kunnande och professionalism i att marknadsföra och arrangera tävlingar och roliga evenemang. Av intervjuerna som gjorts i Sverige framgår det att Täby Galopps största tillgångar och kompetenser är anläggningen i Täby, samt dess personals kompetens i att arrangera tävlingar. Det är tydligt att Kempton Park anses ha tillgångar och kompetenser inom områden, som ej nämnts i Täby Galopps fall såsom till exempel dess personals kunnande och professionalism i att marknadsföra och arrangera tävlingar och roliga evenemang. Detta kan ses som en potential som Täby Galopp kan utveckla om de vill följa i Kempton Parks spår.

Det val som Täby Galopp gör påverkas mycket av hur de väljer att göra i den föregående dimensionen, det vill säga om de vill positionera hindersporten som något socialt eller om de vill fokusera på sporten och tävlingen. Övergripande skulle de behöva utveckla sina

kompetenser inom marknadsföring så att de bättre kunde marknadsföra sig och hindersporten. Detta skulle kunna bidra till att öka antalet sponsorer, besökare och spelare. Om de även väljer att satsa på att arrangera mer sociala hinderlöp med mycket kringaktiviteter borde det satsas mer på att stärka kompetensen om hur denna typ av arrangemang bäst anordnas. Även anläggningen skulle som tillgång kunna utvecklas ytterligare, kanske på något av de sätt som föreslagits i intervjuerna (bar på innerplan och spektakulära hinder). Det är uppenbart att det finns utvecklingsmöjligheter på Täby Galopp, men agendan bör bestämmas då det beslutats om vilken positioneringsstrategi som Täby Galopp ska satsa på. Anläggningen och kunnandet om att arrangera bra tävlingar är företagets kärnkompetenser idag. När beslutet om positionering är taget bör en ytterlig genomgång av kärnkompetenserna göras för att kunna lokalisera om Täby Galopp behöver komplettera med några fler kompetenser än de som nämnts ovan.

Som framgick i teoriavsnittet kan företag generellt skaffa sig konkurrenskrafter på tre olika sätt: *mindre*, *bättre* eller *annorlunda*. Att utveckla sina kompetenser och tillgångar på detta sätt som beskrivits ovan kan ses som *annorlunda* och inte som någon av de andra grundstrategierna, se figur 6.6. Kanske är det, i den svenska hindersportens fall, den enda strategin som kommer att göra att sporten överlever i längden. Det är betydelsefullt att kostnaderna hålls nere och att processer bedrivs på det effektivaste sättet. Det är emellertid viktigt att se till att dessa mål inte får stå i vägen för utvecklingen av de kompetenser och tillgångar som kan leda till en långsiktig tillväxt av sporten och ökad lönsamhet. Att ha framförsikt och kunna påverka branschens i "rätt" riktning är ett sätt att säkra hindersportens framtid. Täby Galopp har möjlighet att följa i Storbritanniens exempel och utveckla hindersporten genom att sprida information om sporten, förenkla terminologin och kombinera hindersport med former av underhållning. Denna utveckling förutsätter dock att hindersporten positioneras som något socialt och därmed kan särskiljas från slätlöpen. Täby Galopp kan också använda sin kompetens till att arrangera hinderlöp på tillfälliga banor liknande Storbritanniens point-to-point-löpningar.



Figur 6.6 För att stärka den svenska hindersportens konkurrenskraft bör Täby Galopp främst satsa på grundstrategin *annorlunda*.

## 6.4 Funktionella strategier och program

Denna dimension i skapandet av en affärsstrategi kan ses som den mest praktiska. Här handlar det om att omsätta de tankar som skapats i de tidigare dimensionerna till funktionella strategier och program. I den här uppsatsen har fokus legat på att analysera galoppbanornas segmenteringsstrategi och distributionsstrategi.

### 6.4.1 Segmenteringsstrategi

Genom att dela in kunderna i olika segment kan företag erbjuda bättre anpassade produkter till kunderna. Företag kan även se till att resurser satsas på de kunder som företaget vill locka till sig eller behålla. Att kunderna delas in i segment gör det också möjligt för företag att erbjuda olika erbjudanden till olika kundgrupper. Beslutet kring segmenteringsstrategin innehåller alltså tre olika komponenter: klassificering av kunder, val av kunder och bearbetning av kunder.

På Täby Galopp finns det ingen segmenteringsstrategi för att locka spelare och publik till hinderlöpningarna. Liksom i de tidigare dimensionerna ligger problematiken delvis i att hindersporten delar tävlingsdagar och säsong med slätlöpen. De intervjuade i Sverige har dock några förslag på vilka de anser vara potentiella kunder till Täby Galopps hinderlöp. De kundgrupper som nämns är följande: den unga generationen som vill efterlikna den engelska landsbygdsstilen, de äldre som minns historien och hindersportens forna roll samt både aktiva och publik inom ridsporten.

Kempton Park jobbar aktivt med segmentering av kunder. Deras metod för att dela in kunderna i olika segment bygger på en databas där kundernas tidigare köp och kontaktuppgifter registreras. Genom skapandet av denna databas kan Kempton Park regelbundet erbjuda de kunder som redan besökt galoppbanan de erbjudanden som de tror att de är intresserade av. De gör ständigt val om vilka erbjudanden som ska skickas ut till vilka kunder. Användandet av databasen kan ses som en tydlig segmenteringsstrategi. I övrigt beskriver en av de intervjuade på Kempton Park att de riktar sin marknadsföring främst till den lokala befolkningen. Detta är ytterligare en segmentering men till skillnad från den segmentering som görs via databasen bygger denna segmentering på geografiska grunder och inte på beteendevariabler. Segmenteringen via databasen har främst en svaghet, det är endast tidigare kunder som kan registreras. Om informationen i databasen skulle utökas skulle Kempton Park kunna dra lite fler slutsatser om vilken typ av kunder som besökte vilka evenemang. Eftersom det i dagsläget endast är kontaktuppgifter och tidigare köp som registreras så kan endast geografiska och genusrelaterade slutsatser dras. Om databasen utökades skulle Kempton Park kunna uttyda vilka indikatorer som är sammankopplade till kundernas köp och på så sätt även kunna knyta dessa till olika behov. Denna typ av arbete skulle kunna leda till att marknadsföringen kunde riktas också till de kunder som inte besökt galoppbanan men som tros ha liknande behov som de kunder som besöker Kempton Parks olika löpningar och evenemang. Det skulle vara fördelaktigt om en liknande databas kunde skapas på Täby Galopp och detta är något som skulle kunna gynna hindersporten och hjälpa Täby Galopp att arbeta mer med segmenterade kundgrupper och riktade kampanjer. Desto fler uppgifter som samlas in desto mer specifik kunde segmenteringen vara.

Rent allmänt anser de intervjuade i Storbritannien att hindersporten är en sport som främst tilltalar den lantliga delen av befolkningen och att de som är intresserade av hindersporten ofta själva deltar i lantliga aktiviteter såsom ridning, jakt och fiske. Om detta stämmer skulle dessa fritidsintressen kunna tolkas som en indikator för ett intresse av hindersporten. Om det

samma gäller i Sverige skulle Täby Galopp i sin segmentering av kunderna, kunna fokusera bland annat på detta segment. Reklam i tidningar som vänder sig till denna kundgrupp skulle kunna vara ett sätt att nå ut med erbjudanden. En annan metod att nå potentiella kunder kan vara att se till att hindersporten kommer geografiskt närmare kundgruppen. Det skulle kunna anordnas tillfälliga tävlingsbanor i anknäytning till aktiviteter så som tävlingar, mässor och marknader för ridning, jakt och fiske. På detta sätt skulle de potentiella kunderna kunna komma i kontakt med hindersporten utan att behöva åka till Täby. Detta kan vara ett sätt att väcka intresset som sedan kan leda till att de på sikt är beredda att åka till Täby Galopps anläggning för att njuta av hindersporten. Det är viktigt att Täby Galopp tar ett beslut om hur de vill utveckla sporten och här är det främst positioneringen det handlar om. En effektiv segmenteringsstrategi utgår inte bara från de behov som dagens produkter täcker utan ser även till vilka behov som Täby Galopp skulle kunna täcka i framtiden med modifierade produkter eller kanske helt nya koncept. Om Täby Galopp väljer att positionera hindersporten som något socialt och kombinerar den med underhållande sidoaktiviteter skulle det innebära en förändring från dagens koncept. I detta fall måste segmenteringen utgå från den framtida hindersportens förmåga att täcka olika kunders behov.

#### 6.4.2 Distributionsstrategi

Företag gör ständigt val som påverkar deras distributionsstrategi. Det kan handla om när, var, hur och i vilken form som företagets tjänst eller vara ska överföras från producent till konsument. Distributionsstrategi och segmenteringsstrategi har ofta flera beröringspunkter. Detta beror helt enkelt på att olika kundgrupper föredrar olika distributionskanaler.

I Storbritannien har det gjorts ansträngningar att skapa nya distributionskanaler för galoppsporten. Galoppbanorna har bland annat satsat på att förenkla terminologin och kombinerar numera ofta galoppsport med annan typ av underhållning. Meningen med dessa ansträngningar är att underlätta kunskapsöverföringen så att fler kan ta del av sporten och att via kombinerade arrangemang kunna skapa en ny form av underhållning. På Kempton Park är det främst slätlöpen som distribuerats via denna nya typ av kanal. Att BHA byggt upp hemsidan GoJumpRacing är också ett nytt sätt att sprida kunskap om hindersporten och sälja biljetter till de olika galoppbanornas tävlingsdagar.

Om vi vänder blickarna mot Sverige kan det konstateras att det helt klart finns en potential i att ändra distributionen av hinderlöpen på Täby Galopp. Täby Galopp har här flera val att göra. I intervjuerna beskrevs det vara viktigt att Täby Galopp kan erbjuda upplevelser till dem som besöker hinderlöp. Detta kan ses som en viktig komponent och i Storbritannien har ett ökat antal besökare kommit då galoppsporten kombinerats med någon annan typ av underhållning. Täby Galopp har även förutsättningar, liksom i Storbritannien att förenkla terminologin och på andra sätt underlätta informationsspridning till publik och spelare. Det finns även flera alternativ att välja mellan vad det gäller hur och när Täby Galopp ska anordna hinderlöp. Att utöka den befintliga hinderbanan med mer spektakulära hinder (t.ex. vattenhinder) var ett förslag som framkom under intervjuerna. Ett annat alternativ är att Täby Galopp använder sitt kunnande om att arrangera hinderlöp även utanför den egna anläggningen. Detta skulle kunna knyta nya kunder till hindersporten.

En begränsande faktor i valet av distribution är ATG, eftersom det är de som bestämmer vilka löpningar som ska vara riksspel. En löpning som klassas som riksspel får mycket mer mediebevaktning och marknadsföring.

## 6.5 Ekonomiska och institutionella aspekter

För att fånga helheten måste även den ekonomiska aspekten av en utveckling av hindersporten beaktas liksom de institutionella aspekterna som formar den miljö som sporten befinner sig i.

I Storbritannien tycks hindersporten marknadsföras av tre olika aktörer, BHA, galoppbanorna och spelbolagen. BHA marknadsför sporten för att generera fler aktiva samt mot allmänheten. Galoppbanorna marknadsför sina egna evenemang främst mot publik men även till viss del mot de aktiva. Spelbolagen marknadsför spelet. En liknande uppdelning av marknadsföringen skulle vara möjlig också i Sverige. Svensk Galopp kan möjligen inrikta sig på att i första hand marknadsföra hindersporten mot de aktiva och allmänheten, Täby Galopp bör satsa på att marknadsföra sina hinderlöp mot publik och ATG bör marknadsföra spelet. Detta förutsätter dock att alla parter är villiga att satsa ekonomiska medel på hindersporten.

Det kan vara kostsamt att skapa en effektivare marknadsföring av hindersporten och utveckla Täby Galopps anläggning. Svensk Galopp och ATG måste därför vara villiga att investera i marknadsåtgärder som kan stärka hindersporten. För Täby Galopp gäller detsamma. Täby Galopp måste effektivisera sin verksamhet där det är möjligt för att frigöra ekonomiska medel. Kostnaderna för personalen som sköter hinderbanan tycks vara hög (250 kronor i timmen, se tabell 1 s 2). En möjlighet är att lägga ut en del av arbetet på entreprenad för att effektivisera. De pengar som sparas kan läggas på att utveckla evenemangen. Det behöver även avsättas resurser utöver de som kan sparas in genom effektivisering och dessa bör ses som en investering för att öka banans framtida intäkter. Särkostnaden per startande hinderhäst kommer naturligt att sänkas på grund av skalfördelarna, om antalet löp och starter ökar. Om spelet och publiken ökar med antalet hinderlöp, samtidigt som särkostnaderna per tävlingsdag med hinderlöp minskar, ger satsningen Täby Galopp en ekonomiskt positiv utveckling.

De institutionella aspekterna påverkar givetvis också den miljö som den svenska hindersporten befinner sig i. Att galoppsporten har en kortare historia i Sverige än i Storbritannien, samt att den under industrialiseringen inte lyckades knyta till sig arbetarklassen, kan vara en förklaring till dess begränsade utbredning. För den svenska hindersportens del kan det konstateras att dess koppling till det militära gjort att den inte fått samma acceptans som hindersporten i Storbritannien, där den alltid har haft en stark anknytning till den lantliga delen av landets befolkning. ATG påverkar i stor utsträckning galoppsporten i Sverige. Det kan ses som ett misstag att galoppsporten inte lagt de intäkter från ATG som erhållits som en kompensation för att de blir tilldelade mindre riksspel, på att marknadsföra sporten mer offensivt. Vidare är spelstrukturen annorlunda i Storbritannien och makten över spelet är fördelad mellan olika aktörer. Detta kan tänkas ha gynnat hindersporten i Storbritannien eftersom dessa aktörer självständigt har fått marknadsföra spelet och därmed kunnat öka intresset för spel på Storbritanniens hinderlöpningar. Att det inte finns löpningar som är anpassat för unga hästar som avlats fram för att bli hinderhästar, gör rimligen att uppfödare i Sverige undviker att inrikta sin avel på hinderhästar. Trots att demokratiseringen av galoppsporten skett mycket senare i Storbritannien än i Sverige har säkert det faktum att hindersporten i Storbritannien haft en egen styrning genom National Hunt Committee gjort att den blivit prioriterad. Till sist bör nämnas att det i Storbritannien anordnas point-to-point-löpningar för amatörer, vilket ger hindersporten en gräsrotsnivå och vilket i sin tur hjälper till att väcka intresset för sporten. ·

## 7 Slutsatser

Det kan inledningsvis konstateras att det finns en potential i hindersporten som bedrivs i Sverige. Detta kan Täby Galopp utnyttja för att stärka sporten och öka intresset för den hos allmänheten. Sett ur Täby Galopps perspektiv finns det en ekonomisk fördel i att ha fler tävlingsdagar med hinderlöp då särkostnaderna per startande hinderhäst sjunker i takt med att antalet hinderlöp ökar. En förutsättning för detta är dock ett ökat intresse för och spel på hinderlöp samt ett ökat antal hinderhästar och aktiva inom hindersporten. I dagsläget är marknadsföringen av den svenska hindersporten i princip obefintlig och det tycks inte finnas någon klar strategi för hur intresset för sporten ska ökas. Det är viktigt att Täby Galopp inser vilka de "riktiga kunderna" är och att det i större utsträckning sker en satsning på marknadsföring för att generera mer publik och fler spelare. Även om den största delen av Täby Galopps intäkter kommer från ATG och Svensk Galopp är det spelarna och publiken som är företagets kunder. Att satsa på dessa kommer i förlängningen ge Täby Galopp en bättre förhandlingsposition i förhållande till ATG. Det är även essentiellt att Täby Galopp kan knyta till sig sponsorer som kan sponsra hinderlöpen med prispengar. Om publiken ökar blir det också mer intressant för företag att sponsra hinderlöp. En ökad bevakning av massmedia kan möjligen ha en positiv inverkan på sponsorers vilja att stödja hindersporten.

Det som talar emot hindersporten i Sverige är dess marknadssituation. Lönsamhetspotentialen är lägre i Sverige än i Storbritannien. Detta beror främst på att konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter är större i Sverige eftersom hindersporten måste konkurrera både med övrig galoppsport och med travet. Täby Galopp bör snarast ta ett strategiskt beslut om vilken kundvärdeposition som de vill ge hindersporten. Genom att i marknadsföringen positionera hindersporten så att den särskiljs från konkurrenter och substitut, kan sportens marknadssituation förbättras. Det bör här göras ett ställningstagande om hindersporten ska positioneras enskilt eller om Täby Galopp ska satsa på en gemensam positionering av all galoppsport på banan. För hindersportens del skulle det vara bättre om den kunde särskiljas från slätlöpen. På Kempton Park positioneras slätlöpen som något socialt och de kombineras ofta med underhållande sidoaktiviteter, medan hinderlöpens positionering är mer inriktad på sport och tävling samt anknyter till traditionen inom sporten. Det som talar emot en positionering av hindersporten på Täby Galopp som liknar Kempton Parks positionering av hindersport är att det i Sverige inte finns ett utbrett intresse för hindersport och att det därför kan antas att ett fåtal av de potentiella kunderna har kunskap om sporten.

Emellertid hålls hinderlöpen i Sverige på sommarhalvåret, vilket gör att de lämpar sig mycket bra för en social positionering. Det faktum att publiktillströmningen ökade när det i Storbritannien satsades på att distribuera galoppsport tillsammans med annan form av underhållning, talar också för att Täby Galopp bör välja att socialt positionera hindersporten. Oavsett vilken positionering som Täby Galopp väljer är det viktigt att sprida information om den valda positioneringen, både till publiken och de anställda på Täby Galopp.

För att säkerställa att det finns hinderhästar som kan tävla i de hinderlöp som Täby Galopp anordnar måste ett långsiktigt förtroende byggas upp mellan de aktiva i hindersporten och Täby Galopp. Viktiga faktorer i detta förtroende är att Täby Galopp ser till att prispengarna är tillräckligt stora för att möjliggöra konkurrenskraftiga förtjänstmöjligheter för de aktiva. Vidare bör säkerheten för hästar och ryttare garanteras genom god skötsel av hinderbanan. Det är även viktigt att ökningen av antalet svenska hinderlöp synkroniseras med tillväxten av startbara hinderhästar och antalet aktiva i sporten. För Täby Galopp är det essentiellt att hinderlöpen är spelmåls och underhållande och därför får inte antalet startande hästar per

hinderlöp bli för lågt. Om startfälten är välfyllda torde även hinderlöpen bli mer intressant för ATG, vilket i sin tur kan leda till att hindersporten får möjlighet att vara med som riksspel. Riksspel betyder i sin tur större mediebevakning och ATG marknadsför av tradition dessa löp mer.

Fixstjärnor är ett annat sätt att locka massmedial bevakning till hindersporten. Ett ökat antal hinderhästar och ett ökat antal aktiva kan ses som en viktig förutsättning för att skapa fixstjärnor. Massmedia kan därmed göra hindersporten mer tillgänglig för spelare. Det är dock viktigt att hålla en hög nivå på säkerheten för att minska antalet olyckor och undvika att ge sporten negativ reklam.

För att effektivisera marknadsföringen av hindersporten bör Täby Galopp satsa på en mer riktad marknadsföring. Genom att exempelvis skapa ett dataregister och se till att all publik som besöker Täby Galopp registreras i detta, kan en segmenteringsstrategi utvecklas. Med databasen som redskap är det möjligt att identifiera kundunderlaget som besöker tävlingsdagar med hinderlöp och sedan rikta marknadsföringen av hindersporten till dessa. Ju mer information om besökare som kan registreras desto bättre. Utifrån databasens information kan olika indikatorer identifieras som påverkar intresset för hindersport. Denna information kan sedan användas för att rikta marknadsföringen mot potentiella kunder.

Täby Galopp har en stor tillgång i sin anläggning. Kunskap om hur professionella tävlingar organiseras beskrivs även av de intervjuade som Täby Galopps kärnkompetens. Denna kärnkompetens skulle behöva kompletteras med kompetenser i marknadsföring och förmåga i att arrangera underhållande evenemang. Hindersporten skulle kunna stärkas genom att anläggningen utvecklades till exempel via skapande av mer spektakulära hinder, såsom till exempel vattenhinder. En sådan satsning kan i sin tur ge publiken en mer spektakulär upplevelse.

Ett annat sätt att stärka hindersporten och öka intresset för denna är att se till att sporten även tilltalar den del av Sveriges befolkning som inte bor i Stockholmsområde. Det är svårt att marknadsföra något som kunderna inte vet att de har ett behov av. Om hindersporten kom närmare kunderna kunde ett intresse för sporten väckas. Täby Galopp kan genom att arrangera tävlingar på tillfälliga banor föra hindersporten närmare potentiella hindersportsfantaster. De tillfälliga tävlingsbanorna skulle kunna skapas i samband med evenemang där det anses finnas potentiella kunder, till exempel i samband med andra ridsportsevenemang.

Genom att arrangera hinderlöp på tillfälliga hinderbanor och/eller genom att kombinera hindersport med annan typ av underhållning skulle Täby Galopp kunna utnyttja sina tillgångar och kompetenser till att förändra hästkapplöpningsbranschen. Att förändra branscher och leda utvecklingen är ett sätt att säkra hindersportens fortlevnad och framtid.

För att hindersporten ska kunna utvecklas är det viktigt att ATG, Svensk Galopp och Täby Galopp är villiga att satsa ekonomiska medel på marknadsåtgärder som kan stärka sporten. Det kan vara kostsamt att skapa en effektivare marknadsföring av hindersporten och utveckla Täby Galopps anläggning. Täby Galopp måste effektivisera sin verksamhet där det är möjligt för att frigöra ekonomiska medel. Det behöver även avsättas resurser utöver detta och dessa bör ses som en investering för att öka banans framtida intäkter.

De institutionella aspekterna påverkar givetvis också den svenska hindersportens utvecklingsmöjligheter då de skapar den miljö som sporten befinner sig i. Några förklaringar



till den totala galoppsportens begränsade utbredning i Sverige kan ligga i att den svenska galoppsporten har en relativt kort historia (jämfört med Storbritannien) och att den under industrialiseringen inte lyckades knyta till sig arbetarklassen. För den svenska hindersportens del kan det konstateras att dess koppling till det militära gjort att den inte fått samma acceptans som hindersporten i Storbritannien, där den alltid har haft en stark anknytning till den lantliga delen av landets befolkning. Den lantliga anknytningen hör även ihop med att det i Storbritannien anordnas point-to-point-löpningar för amatörer, vilket ger hindersporten en gräsrotsnivå och vilket i sin tur hjälper till att väcka intresset för sporten. ·

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hindersportens potential att bli ett konkurrenskraftigt alternativ till andra hästspel i Sverige såsom trav eller slätlöpsgalopp. Genom att studera Täby Galopp i Sverige och Kempton Park i Storbritannien har det framkommit att det finns en potential i hindersporten på Täby Galopp. Med tanke på Täby Galopps är den galoppbana som arrangerar flest hinderlöpningar i Sverige kan många av de slutsatser som dragits i studien även anses vara applicerbara på hela den svenska hindersporten. Till exempel är det viktigt för svensk hindersport att välja en positionering som särskiljer sporten från konkurrenter och substitut. Att skapa konkurrenskraft genom att satsa på att utveckla och utnyttja hindersportens tillgångar och kompetenser är ännu ett exempel på slutsatsernas applicerbarhet på Sveriges totala hindersport. Avslutningsvis bör det också poängteras att de institutionella aspekterna i högsta grad berör hela den svenska hindersporten och att en successiv förändring av dessa, genom att öka kunskapen om sporten och skapa en gräsrotsnivå, kan anses nödvändig för att möjliggöra en positiv utveckling.



## Referenser

### Litteratur

- Aaker, D. A. 2005. *Strategic Market Management (sjunde upplagan)*. John Wiley & Sons, USA.
- Aktiebolaget Trav och Galopp (ATG) & Svensk Galopp (SG). 2008. *Galoppsportens framtid*, Aktiebolaget Trav och Galopp och Svensk Galopp, Stockholm.
- Alexandersson, m. 1989. Reflektioner kring kapplöpningssporten på Strömsholm i *Kapplöpningar hundra år på Strömsholm (andra upplagan)*. (Zachrisson, B. & Amatörryttarklubben). Scandinavian Racing Bureau AB, Djursholm.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 1991:17, no 1, pp. 99-120.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P.H. 2001. *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.
- Cassidy, R. 2002. *The Sport of King: Kinship, Class and Thoroughbred Breeding in Newmarket*. Cambridge University Press, Storbritannien.
- Craig, D. 1982. *Horse-Racing – The breeding of thoroughbreds and a short history of the English turf*. J. A. Allen & Co, Storbritannien.
- Deloitte. 2006. *Economic Impact of British Racing*. Deloitte & Touche LLP, Storbritannien.
- Eklund, B. 1989. Hindersporten grunden för svensk galoppsport i *Kapplöpningar hundra år på Strömsholm, andra upplagan* (Zachrisson, B. & Amatörryttarklubben). Scandinavian Racing Bureau AB, Djursholm.
- Greiff, M. & Hedenborg, S. 2007. *I sulky och sadel: Trav- och galoppsportens 1900-talshistoria*. Carlsson bokförlag, Stockholm.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1995. *Att konkurrera för framtiden*. ISL Förlag AB, Göteborg.
- Hedenborg, S. 2008. *Arbete på stallbacken: Nittonhundratalets svenska galoppsport ur genus- och generationsperspektiv*. Idrottsforum, Malmö.
- Holland, A. 2001. *Steeplechasing- A Celebration of 250 Years*. Time Warner Books, Storbritannien.
- Huggins, M. 2003. *Horseracing and the British 1919-1939*. Manchester University Press, Storbritannien.
- Hästnäringens Nationella Stiftelse (HNS). 2008. *Hästen i kommunen – betyder mer än du tror*. Nationella Stiftelsen för Hästhållnings Främjande, Stockholm.
- Jobber, D. 2004. *Principles and Practice of Marketing, fourth edition*. McGraw-Hill International, Storbritannien.

- JCR & BHA. 2007. *Jump Racing Focus –Essentials of the sport for investors*. Jockey Club Racecourses & British Horseracing Authority, Storbritannien.
- Kotler, P. 1999. *Kotler on marketing, How to create, win and dominate markets*. The Free Press, USA.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Martin, F. 1989. Galoppsportens utveckling i Sverige i *Kapplöpningar hundra år på Strömsholm (andra upplagan)*. (Zachrisson, B. & Amatörryttarklubben). Scandinavian Racing Bureau AB, Djursholm.
- Porter, M. E. 1983. *Konkurrensstrategi- Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. ISL Förlag, Göteborg.
- Sidney, C. 2003. *The Art of Legging – The history theory and practice of bookmaking on the english turf*. Rotex, Storbritannien.
- SOU 2000. *En svensk hästpolitik- Betänkande från Hästpolitiska utredningen*. Statens offentliga utredningar serie SOU 2000:109. 2000, Stockholm.
- Svensk Galopp (SG), Jägersro trav och galopp & Täby Galopp, 2006. *En enkel handledning för alla som vill sätta sig in i galoppens värld*, 12 upplagan, SRA AB, Stockholm.
- Söderlund, M. 1998. *Strategic Segmentering- Om marknadsföring på fragmenterade marknader*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Vamplew, W. & Kay, J. 2005. *Enceyclopedia of british horseracing*. Routledge, Storbritannien.
- Yin, R. 2003. *Case study research*. SAGE Publications, California.

### *Ej utgivna*

- Svensk Galopp (SG). 2002. *Utredning om Hindersportens framtid*. Svensk Galopp, Stockholm.
- Gren, I. 2006. *Översyn av hästspelsmarkanden i Europa*. Aktiebolaget Trav och Galopp och Nationella Stiftelsen för Hästhållnings Främjande, Stockholm.

## *Internet*

Aktiebolaget Trav och Galopp (ATG), [www.atg.se](http://www.atg.se)

1. Information om V75, 2008-11-07  
<http://www.atg.se/grunderna/attspelapahastar.jsp?sida=lordag>
2. Information om V65, 2008-11-07  
<http://www.atg.se/grunderna/attspelapahastar.jsp?sida=v65>

International Federation of Horseracing Authorities (IFHA), [www.horseracingintfed.com](http://www.horseracingintfed.com)

1. *Statistik för Sveriges hästkapplöpningar*, 2008-12-04,  
<http://www.horseracingintfed.com/wageringDisplay.asp?section=4&country=50>
2. *Statistik för Storbritanniens hästkapplöpningar*, 2008-12-04  
<http://www.horseracingintfed.com/wageringDisplay.asp?section=4&country=14>

British Horseracing Authority (BHA), [www.gojumpracing.com](http://www.gojumpracing.com)

*Hemsida GoJumpRacing*, 2009-01-16, <http://www.gojumpracing.com/>

## *Personliga meddelanden*

Clifford, Brian. Director of Racing Kempton Park. Personligt möte 2008-11-25

Otter, Fredrik. sportchef Täby Galopp. Personligt möte 2008-09-11

Stålborg, Ulf. banchef Täby Galopp. Personligt möte 2008-10-01



## Bilaga 1: Intervjuguide

I intervjuguiden framgår vilka frågor som ställts i intervjuerna. I kolumnerna längs till höger framgår vilken organisation som de intervjuade tillhör (TG, KP, SG, BHA, SHS och svensk tränare). Dessa kolumner har skapats för att tydliggöra vilka av de intervjuade som svarat på vilka frågor. Om ett X placerat i kolumnen vid en fråga betyder det att den intervjuade/de intervjuade har svarat på frågan.

		TG	KP	SG	BHA	SHS	Svensk tränare
Inledning	Berätta lite om dig själv och ditt förhållande till hindersporten?	X	X	X	X	X	X
Organisation och struktur	Vilka organisationer har en inverkan på hindersporten? Hur påverkar dessa organisationer hindersporten? Skulle den organisatoriska strukturen kring hindersporten kunna förbättras? Om ja hur?	X	X	X	X	X	X
Hinderhästar	Vilka hästar får tävla i hinderlöpningar? Hur rekryteras nya hinderhästar? Vilka typer av hästar tävlar i hinderlöpningar i dagsläget? Hur kan antalet hinderhästar ökas?	X	X	X	X	X	X
Avel	Hur upplever du hästmaterialet (när det gäller hinderhästarna i Sverige)? Avlas det specifikt på hinderhästar? Hur stor del av hinderhästarna är importerade? Hur skulle hästmaterialet kunna förbättras?	X	X	X	X	X	X

De aktiva	<p>Vilka ryttare får rida hinderlöpningar?  Hur rekryteras nya hinderjockeyer?  Vilka ryttare rider hinderlöpningar i dagsläget? Varför är det så?</p> <p>Hur stor del av hinderjockeyerna som rider i svenska hinderlöpningar har inhemsk licens? Varför?  Hur kan antalet svenska hinderjockeyer ökas?</p> <p>Vem får äga en hinderhäst?  Hur rekryteras nya hinderhästägare?  Vilka är hinderhästägare i dagsläget?  Varför är just de hinderhästägare?  Hur kan antalet hinderhästägare ökas?</p> <p>Vem får träna hinderhästar?  Hur rekryteras nya hinderhästränare?  Vilka är hinderhästränare i dagsläget? Varför är de det?  Hur kan antalet hinderhästränare ökas?</p>	X	X	X	X	X	X
Spelet och sponsorer	<p>Hur stort är spelet på hinderlöpningar i förhållande till slätlöpningar?  Varför är det större/mindre?  Hur tror du att spelet på hinderlöpningar skulle kunna ökas?  Hur stora är prispengarna i hinderlöpningar i förhållande till slätlöpningar?  Varför är de större/mindre?  Finns det uppfödarpremier eller andra stimulanspaket?</p> <p>Sponsras hinderlöpningar?  Vem sponsrar hinderlöpningar?  Hur sker sponsringen?  Hur skulle sponsringen kunna ökas?</p>	X	X	X	X	X	X



Massmedia och fixstjärnor	Hur stort utrymme får hindersporten i massmedia? Varför får den detta utrymme? Hur många "fixstjärnor" finns inom hindersporten idag? Hur skulle antalet "fixstjärnor" kunna ökas?	X	X	X	X	X	X
Marknadsföring och marknadsstrategi	Vem marknadsför hindersporten? Hur marknadsförs hindersporten? Hur skulle marknadsföringen kunna förbättras och utvecklas? Hur positioneras hindersporten i förhållande till slätlöpningarna och trav? Vilka besöker hinderlöpningar/spelar spelar på hinderlöpningar? Varför besöker publiken hinderlöpningar/spelar spelarna på hinderlöpningar? Sker någon typ av riktad marknadsföring? Till vilka riktas marknadsföringen/hur segmenteras kunderna? Vad erbjuds till de olika kunderna inom den riktade marknadsföringen? Finns det något/några segment av kunder som hindersporten borde marknadsföras mot? Varför?	X	X	X	X	X	X
Produktionsekonomi	Vilka särkostnader och särintäkter är förknippade med hindersporten på bannivå? Hur skulle täckningsbidraget (1) kunna förbättras? Hur många hinderhästar kan tävla i samma löpning? Vad är i dagsläget den begränsande faktorn och anledningen till att det inte rids fler hinderlöpningar i Sverige?	X					
Konkurrens på marknaden	Vilka är hindersportens konkurrenter? På vilket sätt konkurrerar de med hindersporten? Vilka substitut hotar hindersporten?	X	X	X	X	X	X
Kärnkompetens	Vad är kärnan i hinderlöpningarna? Vad gör den speciell? Vad är hindersporten "bra på"? Vad skulle du vilja lyfta fram som hindersportens största konkurrensfördel jämfört med slätlöpningar?	X	X	X	X	X	X

	Vad anser du är Täby Galopps största tillgångar och kompetenser? Hur skulle de kunna utnyttja dessa till att stärka hindersporten?						
Övriga kommentarer	Är det något som du vill tillägga eller tydliggöra avslutningsvis?			X			



Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2008.

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 673502