

Invadörer på svenska spelmarknaden

-En statligt reglerad marknads ökade konkurrens
från webbaserade företag

Johan Mortier, CIPO -02
Högskolan Kristianstad
Institutionen för ekonomi
Kandidatuppsats, VT -06
Handledare:
Leif Holmberg
Nils-Gunnar Rudenstam

Abstract

In Sweden we have a regulated gambling market which means that there are three gambling companies who are operating under the supervision of the Swedish state. These companies have exclusive rights to the Swedish market, divided between them. AB Svenska Spel is one of them and they control all gambling concerning sporting events and the four casinos in Stockholm, Gothenburg, Malmö and Sundsvall.

However, since a few years back several Internet-based companies have entered the Swedish market and the competition has become even fiercer in the last years. Due to numerous marketing restrictions the Internet companies have been forced to find new ways to strengthen their brand. The aim of this investigation is to find differences and similarities between the companies marketing. The investigation intends to find how three companies compete and relate to each other and what is done to get advantages against their competitors.

Innehållsförteckning

Kapitel I

INLEDNING	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	4
1.5 Målformulering	4
1.6 Avgränsningar	4
1.7 Disposition	5

Kapitel II

METOD	6
2.1 Insamling av information	6
2.2 Sekundärdata	6
2.3 Primärdata	7
2.3.1 Urval.....	7
2.3.2 Fallstudie	7
2.3.3 Intervjuer	8
2.4 Källkritik	12
2.5 Metodkritik	12

Kapitel III

BAKGRUND	14
3.1 Spelmarknadens utveckling under år 2005	14
3.2 Den svenska regleringen	14
3.2.1 Lagstiftningen.....	15
3.2.2 Institutioner	16
3.3 AB Svenska Spel	16
3.4 Ladbrokes	17
3.5 Unibet	18
3.6 Spelmarknaden inom EU	18

Kapitel IV

TEORI	19
4.1 Ny infrastruktur – nya spelregler	19
4.2 Produkter och tjänster	19
4.2.1 Produktutveckling	19
4.2.2 Upplevelseorienterade tjänster	19
4.2.3 Från produkter till upplevelser	20
4.2.4 Word-of-mouth.....	20
4.2.5 Marknadsutveckling	21
4.3 Konkurrensstrategi ur två olika perspektiv	21
4.3.1 Konkurrensstrategier enligt Porter	22
4.3.2 Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar.....	24
4.4 Konkurrensåtgärder	25
4.4.1 Samarbetsinriktade eller icke hotande åtgärder	25
4.4.2 Hotande åtgärder	26
4.4.3 Defensiva åtgärder.....	27
4.5 Inträdesbarriärer	28

Kapitel V

EMPIRI	30
5.1 Svenska Spel	30
5.1.1 Produktutveckling	30
5.1.2 Upplevelseorienterade tjänster	30
5.1.3 Word-of-mouth.....	30
5.1.4 Marknadsutveckling	31
5.1.5 Konkurrensstrategier	31
5.1.6 Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar.....	32
5.1.7 Konkurrensåtgärder	32
5.1.8 Inträdesbarriärer	32
5.2 Ladbrokes	33
5.2.1 Produktutveckling	33
5.2.2 Word-of-mouth.....	33
5.2.3 Marknadsutveckling	33

5.2.4	Konkurrensstrategier	33
5.2.5	Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar.....	34
5.2.6	Konkurrensåtgärder	34
5.2.7	Inträdesbarriärer	35
5.3	Unibet	35
5.3.1	Produktutveckling	35
5.3.2	Upplevelseorienterade tjänster	36
5.3.3	Word-of-mouth.....	36
5.3.4	Marknadsutveckling	36
5.3.5	Konkurrensstrategier	37
5.3.6	Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar.....	38
5.3.7	Konkurrensåtgärder	38
5.3.8	Inträdesbarriärer	38
Kapitel VI		
ANALYS OCH SLUTSATS		39
6.1	Analys	39
6.1.1	Svenska Spels bemötande	39
6.1.2	Aktörernas strategier	40
6.2	Slutsats.....	42
6.2.1	Dagens spelmarknad	42
6.2.2	Spelmarknaden i framtiden	43

Referenser

Kapitel I

INLEDNING

1.1 Introduktion

I Sverige har vi en statligt reglering gällande den svenska spelmarknaden. Det betyder att ett företag har ensamrätt på en del eller delar av en viss marknad. I det här sammanhanget är det företagen AB Svenska Spel, ATG (AB Trav och Galopp) samt Folkspel, tidigare FSL (Folkrörelsernas spel och lotterier), som har marknaden uppdelad sinsemellan och därför är de inte heller konkurrenter med varandra. Svenska Spel har hand om marknaden för all vadslagning inom Sverige, allt från sportvadslagning till att Sveriges fyra kasinon i Malmö, Göteborg, Stockholm och Sundsvall är helägda dotterbolag till Svenska Spel. Det är endast i spel gällande trav och galopp där ATG istället verkar. Folkspel är ensam aktör på marknaden för spel såsom Bingolotto, svenska lotterier, bingo och diverse varuspel i anknytning till bingohallar.

Sedan ett antal år tillbaka har däremot ett stort antal Internetbaserade spelbolag börjat etablera sig på den svenska spelmarknaden. Genom att vara utlandsregistrerade kringgår företagen den svenska lagstiftningen och de behöver heller inte betala någon företagsskatt till den svenska staten. Genom denna etablering har plötsligt de svenska reglerade bolagen fått en konkurrens de tidigare inte behövt oroa sig för och sakta men säkert har konkurrenterna börjat plocka marknadsandelar från framför allt Svenska Spel.

De utländska spelbolagen tar nuförtiden alltmer plats och de hittar inte sällan nya vägar att marknadsföra sig på. Ladbrokes drog exempelvis för en tid sen igång en kampanj då man öppet marknadsförde sig genom att uttrycka sina åsikter i annonserna. I Regeringsrättens dom från förra året angående de utländska spelbolagens rätt att marknadsföra sig bekräftades det att det var förbjudet att "främja deltagande i utom landet anordnade" spel. Ladbrokes går genom att istället uttrycka åsikter runt reglerna eftersom detta är grundlagsskyddat, också i annonsform. Detta är något som man inom branschen tror spelbolagen kommer att ta fasta på och Unibet har också inlett en kampanj i liknande termer. ("Spelbolagen tar nya tag med åsiktsannonser", Resumé, 2005-04-14)

I dagens Sverige har ca. 75 % tillgång till Internet vilket självfallet gynnar Internetbolagen. Då de också överlag ger en högre utdelning på sina spel har svenska folket i många fall gått över och spelar numera uteslutande över Internet. Det ska dock tilläggas att Svenska Spel också har en sida över Internet tillgänglig för spel men att den inte används i samma utsträckning av de äldre spelarna som är Svenska Spel trogna. (SCB)

1.2 Problemdiskussion

Regeringen har sedan år 2002 gett lotteriinspektionen i uppgift att årligen granska utvecklingen på den svenska spelmarknaden som sedan ska återrapporteras till Finansdepartementet. Redovisningen ska beskriva utvecklingen nationellt och internationellt och omfatta även utvecklingen av lagstiftningen i andra länder. En sammanfattning av rapporterna visar att den statliga regleringen är förenligt med gällande EG-rätt och att Regeringsrättens dom från 2004 legitimerar Sveriges syn på spelmarknaden. Efter domen minskade samtidigt Internetbolagens annonsering i svenska medier väsentligt. Rapporten fastslår också att det finns behov av en bevakning av pågående trend och att rättsliga åtgärder kan komma att behöva tas för att stävja problemet. (Lotteriinspektionen, www.lotteriinsp.se)

Frågan om tillåtligheten av marknadsföring av utländska spelbolag i TV och radio beror på tillämpningen av europeiska TV-direktiv. Direktivet innebär att i den medlemsstat varifrån en sändning härrör skall se till att sändningen följer lagstiftningen i medlemsstaten. För svenskt vidkommande hanteras dessa frågor av Granskningsnämnden för radio och TV. Sedan några år tillbaka beslutades det att TV3 och Kanal 5 inte omfattas av svensk lagstiftning. Dock fortsätter debatten om att i första hand Kanal 5 borde följa Radio- och TV-lagen. (Lotteriinspektionen, www.lotteriinsp.se)

1995 tillsattes även en arbetsgrupp inom Finansdepartementet som hade till uppgift att granska den svenska spelmarknaden och finna lösningar på den ökade konkurrensen från de utländska spelbolagen. Rapporten heter "De statligt styrda spelbolagens koncessioner och organisation m.m.". Utredningsgruppen fastslog där att Sverige borde arbeta för att bibehålla den nationella regleringen av spelmarknaden samt att ha ett självbestämmande över marknaden. Utredarna menade samtidigt att staten skulle ta till nödvändiga åtgärder för att stävja fortsatta inbrytningsförsök på marknaden. ("De statligt styrda spelbolagens koncessioner och organisation m.m.", Ds 1995:61)

Debatten angående det statligt styrda Svenska Spel är ett ständigt hett ämne i dags- och kvällspress. Alla har sin egen åsikt om regleringens vara eller inte vara. Staten har som försvar att en avreglering skulle vara förödande främst för den svenska idrottsrörelsen medan spelbolagen å andra sidan tycker att det finns ekonomiska intressen i regleringen, något som i så fall är olagligt enligt EG-rätten. Faktum är att stora delar av Svenska Spels resultat tillfaller statskassan, vilket gör att gemene man lätt kan få uppfattningen att företaget är någorlunda ekonomiskt inriktat. Enligt tabellen nedan finns ett förslag från Svenska Spels revisorer på utdelningen av företagets vinster.

Till Riksidrottsförbundet utbetalas	460 000 000 SEK	(prop 2005/06 utgiftsområde 17)
Till Riksidrottsförbundet utbetalas	559 574 000 SEK	(prop 2003/04 utgiftsområde 2)
Till Ungdomsstyrelsen utbetalas	131 258 000 SEK	(prop 2003/04 utgiftsområde 2)
Till kulturändamål utbetalas	611 000 SEK	(prop 2005/06 utgiftsområde 17)
Till staten utbetalas	3 417 221 441 SEK	(prop 2003/04 utgiftsområde 2)
Balanseras i ny räkning	155 349 168 SEK	
Summa	4 724 013 609 SEK	

Källa bild: (Svenska Spels Årsredovisning, 2005)

1.3 Problemformulering

De två stora Internetspelbolagen Ladbrokes och Unibet har med andra liknande företag försökt konkurrera på den svenska spelmarknaden. Genom att erbjuda spelmöjligheter på Internet istället för det mer konventionella spelet i spelbutiker har man nu på allvar blivit ett hot mot den svenska spelregleringen. Båda företagen har också en uttalad policy att deras mål i förlängningen är att störta det svenska monopolet för en friare spelmarknad.

(”De tacklar monopolet”, Dagens Industri 2002-09-19)

Om man granskar olika vägar Internetbolagen tar kan man få en bättre uppfattning om hur samspelet och konkurrensen mellan marknadens aktörer fungerar. Detta ska göras främst inom marknadsföringsområdet då det finns flera regler och lagar som företagen måste rätta sig efter. Det finns ett antal frågor jag kommer att ställa mig under arbetets gång och som jag ska försöka finna svar på.

- Vad försöker Svenska Spel göra för att bemöta den allt hårdare konkurrensen från Internetbolagen?
- Hur konkurrerar de olika aktörerna på den svenska spelmarknaden? Skillnader och likheter i val av strategier?

- Hur framhäver Internetbolagen sina varumärke då det i Sverige finns klara regler om hur spelbolag får marknadsföra sig?
- Hur skulle en avreglerad marknad se ut? Skulle det bli få stora aktörer i något som kan liknas vid en oligopolmarknad eller expanderar marknaden i den utsträckning att det finns plats för många nya aktörer?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att man på ett lättare sätt än tidigare ska kunna se skillnader och likheter mellan spelföretagens marknadsföring. Uppsatsen ska försöka visa hur tre företag konkurrerar och förhåller sig till varandra och vad de gör för att skaffa sig fördelar gentemot sina konkurrenterna.

1.5 Målformulering

Målet med analysen av spelmarknaden är att få en bild av vilka marknadsföringsstrategier marknaden olika aktörer använder sig av för att på bästa sätt framföra sina utbud. Jag ska också försöka belysa hur de internationella Internetspelbolagen förhåller sig till det svenska regelverket.

1.6 Avgränsningar

Inriktningen på undersökningen kommer nästan uteslutande ligga på Svenska Spel, vilka har vadslagning på sportevenemang som produkt, eftersom det främst är där konkurrensen har hårdnat. Även hos Ladbrokes och Unibet är det just inom vadslagning på olika typer av idrottsevenemang som spelfrekvensen är störst. Jag kommer också att främst koncentrera mig på en jämförelse på marknadsföringen av aktörernas olika produkter. Detta eftersom Internet är en relativt ny företeelse och marknadsföringen av virtuella företag i många avseende ofta skiljer sig från den traditionella synen på ordet marknadsföring.

1.7 Disposition

Kap. I. Inledning –

I det inledande kapitlet vill jag presentera ämnet jag valt och visa läsaren syftet och målet med uppsatsen.

Kap. II. Metod -

I metodkapitlet ska läsaren få en djupare förståelse för hur jag gått tillväga när jag skrivit uppsatsen och arbetssättet för att realisera uppsatsen syfte. Det framgår också vilka medier jag använt mig av för att få fram användbar information till uppsatsarbetet.

Kap. III. Bakgrund -

I bakgrundskapitlet beskriver jag de olika aktörernas verksamheter samt hur den reglerade spelmarknaden fungerar i dagens Sverige och Europa.

Kap. IV. Teori -

I detta kapitel redogör jag för befintliga teorier som finns inom ämnet jag koncentrerat mig på. Det ska också ge läsaren en förståelse för problemområdet.

Kap. V. Empiri -

Här beskrivs materialet som jag kommit över och hur de olika aktörerna beter sig på den svenska spelmarknaden.

Kap. VI. Analys och slutsats -

I detta det avslutande kapitlet analyserar jag de viktigaste delarna av empirin och redovisar sen hur marknaden ser ut, både i dagsläget och ur ett möjligt framtidsperspektiv.

Kapitel II

METOD

2.1 Insamling av information

Vid datainsamling skiljer man på primär- och sekundärdata. Primärdata är tillgänglig i form av protokoll, offentlig statistik eller intervjuer. Sekundärdata däremot syftar till information som redan finns dokumenterad i form av vetenskapliga uppsatser, doktorsavhandlingar och annan litteratur. (Andersen, 1999)

Jag anser att det är viktigt att direkt kunna knyta sin valda teori till sitt empiriska material. Därför tog jag också beslutet att inte strukturera upp några frågor till intervjuerna, innan jag tagit ett beslut om vilken teori jag kom att använda. På så sätt blir det lättare att återkoppla materialet till teorin, samtidigt som läsaren får en klar uppfattning om varför intervjufrågorna är formulerade som de är.

2.2 Sekundärdata

Sekundärdata kan inkludera både kvantitativ och kvalitativ data, och kan användas i både beskrivande och förklarande forskning. Den viktigaste skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ data är hur den uppsamlade materialet analyseras och för vilket användningsområde. De kvalitativa metoderna beskriver oftast ett problem på djupet. Det ska med andra ord skapa en djupare förståelse för ett visst problemområde. En kvantitativ datainsamlingsmetod är betydligt mer strukturerad och formaliserad där materialet oftast består av siffror analyserade med statistiska metoder. Ett vanligt exempel på en kvantitativ undersökning kan vara en enkätundersökning med strikta svarsalternativ. (Andersen, 1999)

Det står klart att det finns tid att spara genom användandet av en redan existerande data samtidigt som det finns en hel del artiklar i ämnet jag valt. Detta till stor del beroende på att det är ständigt aktuellt och ett ämne som är öppet för debatt. Typer av sekundärdata jag använt för uppsatsen är dels artiklar jag funnit genom Högskolans databaser samt tillgänglig litteratur jag tyckt kan vara värdefull för uppgiften. Affärsdata har under mina artikelsök varit mycket hjälpsam för att få tillgång till lämpligt material.

Då det gäller mina sekundärdata har det nästan uteslutande handlat om kvalitativa data som jag har använt som material. Just statistiska uppgifter ger mig ingen chans att uppfylla syftet med uppsatsen och därför har jag i många avseenden bortsett från sådana data. De kvalitativa metoderna har på ett annat sätt gett mig en djupare förståelse för ämnet samtidigt som det varit till hjälp för bland annat teoribeskrivningen.

2.3 Primärdata

Jag har med hjälp av intervjuer med representanter från de olika aktörerna, Svenska Spel, Ladbrokes samt Unibet försökt få en uppfattning om hur de arbetar ur ett marknadsföringsmässigt perspektiv. För att få tillgång till användbart material har jag valt kvalitativa frågor då dessa är öppna och de anger inga fasta kategorier. På så sätt ger jag intervjupersonen lite ”fria tyglar” vilket kan ge mer uttömmande och relevanta svar.

2.3.1 Urval

När man ska göra ett urval av vem som kan vara lämplig att intervjua måste man se till vem som kan vara gynnsam för uppfyllelse av uppsatsen uppsatta mål och syfte. Man måste också göra en avvägning om vem det är önskvärt att nå och om det är möjligt att nå dem. (Lundahl & Skärvad, 1999) För min del är det t.ex. ingen mening med att intervjua aktiva spelare eftersom de omöjligen kan ge svar på de frågor jag behöver ha svar på. Istället har jag alltså valt att inrikta mig på personer arbetande i de företag som är en del av studien. De har en djupare insikt och förståelse för problemet och de har också möjlighet att på ett mer tillfredställande sätt hjälpa mig att få den information som jag behöver. Det har också varit viktigt att få en blandad bild av det insamlade materialet. Därför har det varit viktigt att få material från samtliga relevanta aktörer. Risken däri ligger i att företagen med stor sannolikhet själv försöker framhäva sina egna intressen. Därför måste jag också se till dess validitet och relevans vilket behandlas i avsnittet ”Källkritik”.

2.3.2 Fallstudie

När man gör en fallstudie riktar man främst in sig på en person, men kan också gälla en familj, en grupp eller ett samhälle. Med ett avgränsat problem belyser man på djupet bakomliggande faktorer för att skapa ett resultat. Resultatet av en fallstudie blir inte i alla fall riktigt säkert vilket får ses som en nackdel med denna metodform. Dock kan den ändå vara bra när det finns en stram tidsram som måste följas. Forskaren får genom studien en djupare förståelse för problemområdet samtidigt som det ger chansen till fortsatta studier inom

området. Det är också därför en fallstudie ofta utnyttjas vid ett förberedande forskningsstadium. (Eriksson & Wiedersheim, 2001)

Eftersom jag riktat in mig på ett fåtal aktörer på en stor marknad kändes det logiskt att välja något av de större företagen på marknaden. Målet är att få en uppfattning om hur marknaden fungerar i praktiken och det kändes som om det vore lämpligast att belysa de marknadsledande företagen.

2.3.3 Intervjuer

Som jag tidigare nämnt har jag intervjuat personer inom företaget med god insikt i områden såsom strategiskt och marknadsföringsmässigt beslutstagande. Vidare har jag valt att vara noga med anonymiteten av intervjupersonerna då vissa hade det som krav för att delta i arbetet. Befattning och namn på intervjupersonerna är i vilket fall irrelevant då det viktiga är att personerna är tillräckligt kvalificerade för att kunna svara på frågorna jag ställt.

Nedan visar jag vilka frågor som varit aktuella när jag kontaktat de olika aktörerna. Det finns också med en liten beskrivning angående varför jag tycker frågorna är viktiga.

· Intervju med Svenska Spel

1. Det finns ju alltid en debatt om spelmissbruk och liknande. Finns det därför några restriktioner för på vilka sätt ni får marknadsföra er på? På vilka sätt?

Målet med frågan var att få en uppfattning om hur Svenska Spel upplever sina möjligheter att marknadsföra företaget och om hotet av spelmissbruk på något sätt påverkar dessa marknadsföringsmöjligheter.

2. Proportionellt sett tillfaller en ganska stor del av Svenska Spels överskott staten. Hur kommer det sig att inte mer pengar tillfaller idrottsrörelsen då detta är ett argument för bibehållen reglering?

Här ville jag veta och förstå Svenska Spels inställning till varför inte mer pengar, av en mycket stor vinst, tillfaller idrottsrörelsen.

3. Hur vill ni att spelmarknaden ska se ut i framtiden eftersom konkurrensen inte ser ut att minska?

Det fanns en möjlighet att jag kunde få reda på hur Svenska Spel tror marknaden kommer se ut i framtiden och deras syn på en ideal spelmarknad.

4. Ni fick nyligen avslag att höja er vinståterbetalningsandel. Finns inte risken att alltför många kunder börjar spela konkurrenternas spel istället då deras vinståterbetalning överlag är högre än Svenska Spels? Vad kommer att göras för att förhindra detta?

Syftet med denna fråga var att få en förståelse för hur Svenska Spel ser på Internetbolagens kostnadsöverlägsenhet och dessutom hur man konkurrerar med Internetbolagen.

5. Innovationer i form av nya spelformer, är det en viktig del i er verksamhet? Vinner nya spelformer nya kundsegment och vad görs för att differentiera era spelformer från övriga konkurrenter?

Jag ville få en klarare bild av hur en nya spelform påverkar marknaden och möjligen även hur kunden reagerar på nya spelalternativ. Här kunde jag också få en uppfattning om hur viktigt Svenska Spel tycker sin differentiering är.

6. Tycker ni att word-of-mouth, d.v.s. att era kunder sprider ryktet vidare om ert företag i positiv anda, är en viktig del av er verksamhet?

Jag beslutade mig för att ställa frågan av den enkla anledningen att jag vill se hur viktigt word-of-mouth är för Svenska Spel. Word-of-mouth kommer diskuteras närmare i teorikapitlet.

7. Hur försöker ert företag förstärka upplevelsen av spel inne i spelrummet?

Denna fråga inriktade sig främst på Svenska Spel webbsida på Internet och hur man försöker få spelaren att uppskatta allt från layout till de olika spelmöjligheterna på hemsidan.

8. Kan ni ge några konkreta exempel på vad ni gör för att lyfta fram ert företag, som ett bättre alternativ jämfört med era konkurrenter? Vad gör ni för att förhindra att era konkurrenter får större genomslagkraft i Sverige?

Återigen försökte jag få en uppfattning om hur Svenska Spel arbetar för att göra det svårt för ett utomstående företag att etablera sig på den svenska spelmarknaden, samt hur man konkurrerar på marknaden.

· Intervju med Unibet och Ladbrokes

1. Hur vill ni att den svenska spelmarknaden skall se ut utan den statliga regleringen och vilka effekter tror ni detta skulle få för marknaden?

Med hjälp av denna frågan vill jag få en uppfattning om hur Internetbolagen anser att den svenska spelmarknaden borde se ut.

2. Hur gör ni för att marknadsföra er då det finns så strikta regler angående marknadsföring i den svenska lagstiftningen? Som ett exempel har jag sett att Internetbolag använt sig av åsiktsmarknadsföring vilket ligger under yttrandefriheten. Söker ni aktivt efter nya vägar att marknadsföra er på?

Syftet med denna frågan är att jag ämnar få svar på hur Internetbolagen försöker marknadsföra sig och samtidigt försöka visa om företagen arbetar för att kringgå lagstiftningen.

3. Ser ni exempelvis Ladbrokes/Unibet som en av många konkurrenter eller finns där någon form av samarbete då ni i grunden har samma mål, att få till stånd en avreglerad marknad? Möjligen finns det sammanhang då Internetbolagen finner det gynnsamt att förenas för att på så sätt bli starkare. Med hjälp av denna fråga får jag reda på om sådana sammanhang eventuellt existerar.

4. Internetbolagen har ju en möjlighet att marknadsföra sig över medier, som inte sänds från Sverige, t.ex. TV3 och Kanal 5. I vilken utsträckning använder sig företaget av denna möjlighet?

Jag tycker att frågan är intressant eftersom TV3 och Kanal 5 är det närmaste svenska marknadsföringskanaler företagen kan komma. Syftet med frågan är att se om Internetbolagen ser dessa kanaler som en viktig del i dess marknadsföring.

5. Den svenska staten hävdar att stora summor av Svenska Spels vinster tillfaller idrottsrörelsen. Trots detta är det en ganska liten del av företagets överskott, medan stora delar går till statskassan. Är detta den enda orsaken till att ni tycker att spelregleringen är olaglig? Finns det flera orsaker? Vilka kan det isåfall vara?

Här ämnar jag finna svar på om det finns fler orsaker, bortsett från argumentet att Svenska Spel är vinstinriktat, som Internetbolagen anser vara i strid med EG-rätten samt varför man isåfall tycker så.

6. Fokuserar ni er på någon speciell målgrupp eller försöker ni nå ut till hela den spelande befolkningen?

Syftet med frågan är att få svar på om företagen t.ex. fokuserar på en viss kundgrupp såsom yngre spelare utan den tradition av Svenska Spel, som möjligen äldre spelare har.

7. Varför anser ni det så viktigt att ha en högre vinståterbetalning i jämförelse med Svenska Spel?

Med hjälp av denna fråga försöker jag dels få svar på företagens syn på sin egen och Svenska Spels vinståterbetalning och dels varför den är så viktig för företagen.

8. Vad finns det för etableringshinder för er på den svenska marknaden?

Jag har valt att ställa en ganska övergripande fråga som företagen kan svara ganska fritt på. På så sätt finns också möjligheten till intressanta och kanske förvånande svar.

9. Innovationer i form av nya spelformer, är det en viktig del av er verksamhet? Vinner nya spelformer nya kundsegment och vad görs för att differentiera era spelformer från övriga konkurrenter?

10. Tycker ni att word-of-mouth, d.v.s. att era kunder sprider ryktet vidare om ert företag i positiv anda, är en viktig del av er verksamhet?

11. Hur försöker ert företag förstärka upplevelsen av spel inne i spelrummet?

12. Kan ni ge några konkreta exempel på vad ni gör för att lyfta fram ert företag, som ett bättre alternativ jämfört med era konkurrenter?

Frågorna 9-12 är lika formulerade till både Svenska Spel och Internetbolagen och då får jag också svar som lätt kan jämföras företagen emellan. Syftet med dessa frågor är detsamma för både Svenska Spel och Internetbolagen.

2.4 Källkritik

Syftet med källkritik är att bestämma om källan är valid, om den är reliabel och om den har någon relevans för frågeställningen. Med valid menas det om den mäter det den är avsedd till att mäta samt att det är reliabel betyder att den ska vara fri från systematiska felvariationer.

Insamlandet av material kan behandlas utifrån tre kategorier:

- Samtidskrav – En källas värde minskar ju längre tid som gått sedan källan framställdes.
- Tendenskritik – Ett övervägande för att värdera om källan framställts vinklad för att vinna gehör. Om så är fallet minskar källans tillförlitlighet.
- Beroendekritik – En källa bedöms om den påverkats av andra informationsgivare. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001)

Först och främst har jag varit försiktig med att använda flera år gammalt material som sedan länge kan ha blivit inaktuellt. Den risken finns alltid och om det är något jag behövt hämta har jag oftast försökt dubbelkolla informationen från mer än en internetsida eller bok. Det är samtidigt farligt att hämta information från diverse debattartiklar och dylikt då de helt eller delvis kan vara byggda på åsikter. Om så är fallet måste jag tydligt visa detta. Information från företagens hemsidor bör man också kritiskt granska eftersom det återigen kan vara skrivet utifrån företagets egna åsikter och därför minskar också relevansen.

2.5 Metodkritik

Det finns alltid en risk att det man söker inte finns tillgängligt eller att svaren på de frågor man ställt sig själv och intervjupersonerna inte blir som man själv har kunnat tänka sig. Det kan t.ex. bero på att man inte ställt frågan på ett korrekt sätt vilket kan få intervjupersonerna att missuppfatta den. Ett annat exempel kan helt enkelt vara så att intervjupersonen p.g.a. tidsbrist inte hinner svara på ett tillfredsställande sätt.

Jag har valt att främst ha e-postkontakt med de personer jag har intervjuat. Jag har resonerat som så att det finns en större chans till reflektion från intervjupersonerna om de kan sätta sig ner och i lugn och ro svara på mina frågor. Dock finns alltid risken att intervjupersonerna inte tar det riktigt på allvar och endast ger kryptiska svar på frågorna. Kom detta att inträffa hade jag för avsikt att komplettera med någon telefonintervju, men jag var lyckosam nog att resultatet av intervjuerna var tillfredsställande. Ett annat problem med e-post är att svaren inte

alltid kan bli så uttömmande som vid en besöks- eller telefonintervju. En viktig sak man går miste om är att möjligheten till direkta följdfrågor på intressanta svar eller där intervjupersonen varit otydlig.

Kapitel III

BAKGRUND

3.1 Spelmarknadens utveckling under år 2005

Under föregående år har lanseringen av spel, främst på Internet, fortsatt att accelerera. Spelmarknaden är också i en fas av förändring då nya prejudicerande fall tillkommer, politiska beslut förändrar och ny teknik förändra kundbeteende. Spelansvar ses som den mest aktuella och diskuterade frågan sedan olika samhällsorgan betonar spelandets negativa effekter. (Lotteriinspektion, www.lotterinsp.se – statistik och rapporter)

Den reglerade svenska spelmarknaden hade under 2005 en omsättning på 35,6 miljarder kronor vilket faktiskt är en liten tillbakagång jämfört med år 2004. Störst på marknaden är AB Svenska Spel tillsammans med Casino Cosmopol som har en 55 % ig marknadsandel följt av ATG med 31 % och FSL med 12 % av marknaden. Både Svenska Spel och ATG säljer numera de flesta av sina produkter över Internet och den sammanlagda försäljningen uppgick under 2005 till 2,3 miljarder kronor. (Lotteriinspektion, www.lotterisp.se) Svenska Spels årliga resultat för 2005 stannade vid 4,6 miljarder kronor, en minskning med 4,8 % jämfört med föregående år. (Svenska Spels Årsredovisning, 2005)

3.2 Den svenska regleringen

Den svenska spel- och lotterimarknaden är reglerad. Riksdagen har bestämt att endast vissa aktörer ska finnas på den svenska spel- och lotterimarknaden och dessa är folkrörelserna, hästsporten och staten. Näringslivet är i princip utestängt från den svenska spel- och lotterimarknaden med undantag för visst spel av förströelsekaraktär, dvs. spel med låga insatser och låga vinster, som får bedrivas av privata aktörer. (Lotteriinspektionen, www.lotteriinsp.se) Överskottet från spelverksamheten ska tillfalla allmännyttiga ändamål såsom barn- och ungdomsverksamhet, idrotts- och andra folkrörelser, kultur och statskassan. (Svenska Spel, www.svenskaspel.se)

Att den svenska spel- och lotterimarknaden är reglerad beror på att lotterier, dvs. spel om pengar, är en företeelse som kan medföra problem både för den enskilde och för det allmänna. Inom företeelsen lotteri finns möjlighet för oseriösa anordnare att utnyttja lotteriet i brottsliga syften, exempelvis bedrägeri eller ocker. Dessutom innebär lotterier och spel risk för sociala

och ekonomiska problem för den enskilde. Lotterier har därför, på grund av sin speciella karaktär, sedan länge varit föremål för statlig reglering i Sverige och världen i övrigt. (Lotteriinspektion, www.lotterinsp.se)

3.2.1 Lagstiftningen

Lotterier regleras i Sverige i två lagstiftningar, lotterilagen (1994:1000) och kasinolagen (1999:355). Lotterilagen innehåller den generella regleringen av all lotteriverksamhet i Sverige. Kasinolagen reglerar kasinon med internationella spelregler.

Lotterilagen är en förbudslagstiftning som under de förutsättningar som anges i lagen emellertid tillåter visst spel. Syftet med lagen är, som framgått ovan, dels att skydda det allmänna från bl.a. brottslighet, dels att skydda den enskilde från ekonomiska och sociala problem. Till lagens syften hör även att tillvarata konsumentskyddsintressen samt att styra överskottet från lotterier.

Lotterilagen bygger på principen att anordnande av lotterier i Sverige kräver tillstånd och att alla tillstånd står under statlig tillsyn. Tillstånd att anordna lotteri får endast lämnas om det kan antas att verksamheten kommer att bedrivas på ett från allmän synpunkt lämpligt sätt samt enligt meddelade föreskrifter, villkor och bestämmelser (10 § lotterilagen). Alla lotteritillstånd är sedan givna utifrån dessa förutsättningar. Lotterilagen innehåller också bestämmelser om bl.a. vinståterbetalningsandelar, åldersgränser, kreditspel, begränsning av vissa spelformer m.m. (Lotteriinspektionen, www.lotterinsp.se – spelmarknaden)

Lotterilagen är endast tillämplig på spel och lotterier som anordnas i Sverige. Utländska spelföretag som erbjuder sina spel på den svenska marknaden omfattas alltså inte. Därför tillsatte regeringen under 2004 en ny utredning, Lotteriutredningen, vars uppgift var att utarbeta förslag till hur den svenska regleringen kan stärkas mot bakgrund av den tekniska utvecklingen och internationaliseringen. Utredningen fastslog att det i dagsläget inte går att lagstifta mot konkurrens från de utländska spelbolagen. Alternativet man kom fram till är att ett licenssystem borde inrättas där både svenska och utländska spelbolag får ansöka om licens för spel inom Sverige. Vidare fastslog man att konkurrensen med denna typ av system skulle öka, men att spelandet åtminstone skulle stå under svensk kontroll. ("Spel i en föränderlig värld", SOU (2006:11), 2006-01-27)

3.2.2 Institutioner

Lotteriinspektionen är central tillsynsmyndighet för lotterier i Sverige. Myndighetens uppgift är bl.a. att utifrån de skyddssyften lotterilagen anger bedriva en effektiv tillsyn över den svenska spelmarknaden. Tillståndsgivning till lotterier sker både på kommunal, regional och riksnivå. Tillstånd ges av kommuner, länsstyrelser, Lotteriinspektionen och regeringen. Att utan tillstånd anordna lotteri i Sverige är straffbart. Det är också förbjudet att främja deltagande i utländska lotterier. Lotterier är föremål för nationella regleringar inom EU. EG-domstolen har behandlat frågan om lotterier och EG-rätten i ett antal domar och konstaterat att EG-rätten tillåter länderna att, under vissa givna förutsättningar, ha nationella särslagstiftningar på lotteriområdet. (Lotteriinspektion, www.lotterinsp.se)

3.3 AB Svenska Spel

1934 startade bolaget Tipstjänst med statens tillstånd ett företag som inriktade sig på att det svenska folket skulle få tillgång till en vadslagningsbörss som tog hand om deras spel på diverse idrottsevenemang. Företaget grundades först helt privat med subventionering från staten. Orsaken var den att den illegala vadslagningen på idrottsprestationer ökade markant i Sverige under 1920- och 30-talet. Detta var regeringens åtgärd för att stävja detta problem. Det fanns alltid risker med en svart spelmarknad och regeringen ville med företaget ge svenskarna ett tryggt alternativ. De första åren betalades allt överskott av verksamheten direkt ut till idrotten. 1943 tog emellertid staten över samtliga aktier i bolaget och skapade därmed ett helägt statligt bolag. Vinsten gick nu via statskassan som sedan fördelade pengarna.

Under 1980-talet förändrades eller las flera spel till inom Tipstjänst. 1980 lanserades Lotto vilket var det första spelet som inte hade någon koppling till idrotten. Idag är Lotto det nummerspel som omsätter mest pengar årligen. Andra spel som introducerades under 80-talet var t.ex. Måltipset, Joker och Oddset. Oddset var vid lanseringen världens första sportspel online. Det nya systemet tillät spelstoppen vara mycket närmare själva evenemanget än tidigare. Förr var man tvungna att lämna in sitt tips flera dagar innan sporthändelsen, medan man efter online-tjänstens intåg kunde spela fram tills bara några minuter innan evenemanget startade.

1997 slås Tipstjänst och Penninglotteriet ihop och därmed skapas också AB Svenska Spel. Att fusionen genomfördes berodde på att det framkommit rapporter om ökad konkurrens

samtidigt som allt fler blev spelberoende. Med hjälp av denna fusionen ville man försöka minska konkurrenstrycket samtidigt som det större inflytandet på marknaden skulle göra arbetet med spelansvar lättare. (Svenska Spel, www.svenskaspel.se)

3.4 Ladbrokes

Ladbrokes är Storbritanniens och världens största spelföretag och har mer än 14 000 anställda i deras internationella butiks-, telefon och Internetverksamhet. Företaget grundades redan 1896 av en galopptränare i byn Ladbroke, därav namnet. Efter några års verksamhet flyttade man till London där det snabbt blev Storbritanniens ledande kreditgivande spelföretag. Under år 2005 hade Ladbrokes en omsättning på 155 miljarder kronor. Företaget har mer än 2 500 spelbutiker i Storbritannien, Irland och Belgien samt deras Internetsida ladbrokes.com som lanserades år 2000. Antalet Internetkunder ökar kraftigt årligen och under år 2005 fanns det 2 500 000 kunder registrerade över Internet. Av dessa kommer ca. 250 000 från Norden. Ladbrokes satsar till stor del på en kraftig variation i spelmöjligheter. Spelaren erbjuds både poker och vanligt casinospel utöver den vanligaste sportvadslagningen. (Ladbrokes, www.ladbrokes.se)

Under 2004 lanserades spelet Games, ett turspel, som har tilluppgift att konkurrera med svenska motsvarigheter som Triss och Lotto. Den senast lanserade produkten är en interaktiv skraplott, Ladbrokes Trippel, vilken har hela 91 % i vinståterbetalningsandel. Detta att jämföra med Triss som betalar tillbaka 49 %. (Ladbrokes, www.ladbrokes.se) Med vinståterbetalningsandel menas den summa som återbetalas, i form av vinster, till spelaren, som ett procenttal som delas med företagets totala intäkter från spelet.

Sedan fem år tillbaka arbetar Ladbrokes med sin etablering i Norden. De menar att det enbart är en tidsfråga till spelregleringen kommer att tas ur bruk och då ämnar företaget att i traditionell anda öppna ”vanliga” spelbutiker även i Sverige. Det ska dock tilläggas att EG-domstolen ännu inte finner några klara stridigheter i den svenska regleringen vilket leder till att spelmarknaden kommer se ut som den gör idag, åtminstone en tid framöver. (Ladbrokes, www.ladbrokes.se)

3.5 Unibet

Unibet är en av Nordens största arrangörer av online-spel med ungefär 350 000 registrerade kunder. Företaget grundades 1997 som ett Storbritannienbaserat bolag med inriktning på Norden. År 2000 bildades moderbolaget Unibet Group Plc. vilket fick sin licens utfärdad i Malta. Sedermera ligger även företagets huvudkontor där. Kundbasen täcker vid dagsläget över 100 länder men 75 % av omsättningen kommer från kundbasen i Norden. Unibets omsättning uppgick under 2005 till 2,7 miljarder SEK med en vinst på 0,14 miljarder. Unibet har sedan starten varit ett synnerligen expansivt företag då omsättning och vinst stadigt ökat över åren. Både omsättning och vinst har i vissa fall dubblats flertalet gånger för varje år verksamheten har växt. (Unibet, www.unibet.com)

3.6 Spelmarknaden inom EU

I dagsläget finns ingen gemensam reglering av spel på EU-nivå utan det är en angelägenhet för de enskilda medlemsländerna. Däremot är de grundläggande bestämmelserna i EU-fördraget om frihet att tillhandahålla tjänster och etableringsrätt tillämpliga även på spelområdet. Inskränkningar i dessa friheter kan dock ske med hänvisning till allmän ordning, säkerhet och hälsa, vilket också visats av ett antal så kallade förhandsutlåtanden från EG-domstolen. Denna tillämpning har på senare tid ifrågasatts från framför allt privata spelaktörer. Flera klagomål har framförts till kommissionen och en rad rättsprocesser pågår på olika håll.

I januari 2004 lade EU-kommissionen fram ett förslag till nytt direktiv på tjänsteområdet. Syftet är att på allvar öppna upp den inre marknaden även för tjänster. Enligt förslaget ska direktivet också omfatta speltjänster. Kommissionen har också påbörjat en särskild utredning av den europeiska spelmarknaden som ska läggas till grund för kommissionens fortsatta initiativ på spelområdet. Bland annat väntas ett särskilt direktiv som ska tydliggöra vilka delar av spelområdet som ska harmoniseras och vilka som varje medlemsstat själv får reglera. (Svenska Spel, www.svenskaspel.se)

Kapitel IV

TEORI

4.1 Ny infrastruktur – nya spelregler

Många företag utnyttjar endast Internet för att lägga ut information om företaget och sina produkter samt i vissa fall även till att sälja hela eller delar av utbudet. På den elektroniska marknaden finns det inga traditionella kundsegment. En elektronisk butik kan se till att nå en kundvolym i världen som helhet. Det är också en ny spelplan med nya spelregler. Många upplevelser förutsätter att kunden är på plats geografiskt för konsumtionen men med Internet kan detta förändras.

(Mossberg, 2003, 45f)

4.2 Produkter och tjänster

4.2.1 Produktutveckling

Produktutveckling kan i många fall vara en viktig del av ett företags överlevande. Att komma med nya innovationer för att stärka sin ställning på en marknad kan i vissa fall vara avgörande för att kunna locka nya kunder. Det ska dock tilläggas att produktutveckling kan vara mycket dyrt och i vissa situationer klart olämpligt. För ett företag med stark ställning på en marknad är det oftast till vinning att utveckla både befintliga och nya produkter. Produktutveckling kräver ofta stor avsättning till forskning och utveckling vilket ibland kan bli förödande för små företag med små resurser. Ofta har de helt enkelt inte råd att hålla samma takt med ett stort företag vilket också ofta leder till att storföretagen tar större marknadsandelar.

(Johnson & Scholes, 1999, 318ff)

4.2.2 Upplevelseorienterade tjänster

Kunden köper varor och tjänster på grund av att de besitter vissa egenskaper, som deras användbara funktion och om varan eller tjänsten är värd sitt pris. Att beskriva kännetecknen och den funktionella nyttan av upplevelser innebär ofta svårigheter. En spelmöjlighet är till exempel svår att värdera utifrån funktionell nytta. Istället är det mer relevant att tala om en emotionell nytta, till exempel känslan av glädje, välbehag eller spänning.

Inom marknadsföring av tjänster kan vi således inte dra alla över en kam utan behöver skilja på funktionella och upplevelseorienterade tjänster för att kunna utforma lämpliga effektiva

strategier. Upplevelser är att gå ett steg längre än att tala om tjänster. Att gå på en fotbollsmatch är till exempel en upplevelse medan buss- eller tågresan på vägen dit inte är en upplevelse utan en funktionell tjänst.

Att lära sig om kundens beteende och önskemål under själva konsumtionen är således en grundpelare för marknadsföring av upplevelseorienterade tjänster. Företagen utvecklar olika strategier för att engagera kunden för att differentiera sig gentemot konkurrenterna. (Mossberg, 2003, 13f)

4.2.3 Från produkter till upplevelser

För att vara konkurrenskraftig på konsumtionsmarknaden idag måste företaget ofta kunna ge skraddarsyddna lösningar som ska bli berikande upplevelser för kunden. Det handlar allt mindre om massproduktion och standardprodukter och alltmer om erbjudanden riktade till enskilda individer på ett personligt sätt. Denna attityd med specialbehandling kommer att bli mer och mer tydlig i våra liv.

Vissa tycker att det endast handlar om att knyta upplevelser till redan befintliga varor och tjänster. Andra anser att det är mer än ett tillägg och istället ett nytt sätt att tänka. Författaren beskriver att när en kund "köper" en upplevelse betalar han för att spendera tid att njuta av en serie minnesrika händelser, som ett företag iscensätter. Företaget som erbjuder denna möjlighet är inte att betrakta som en tillverkare eller leverantör utan snarare som en regissör. (Mossberg, 2003, 183ff)

4.2.4 Word-of-mouth

Samtalsämnen i bekantskapskretsar rör sig ofta om upplevelser, som resor, restaurangbesök och nya teateruppsättningar. Dessa samtal människor emellan omnämns i marknadsföringslitteraturen som word-of-mouth. En anledning till att begreppets betydelse i sammanhanget hänger samman med att vi söker olika konsumtionsvärden, och vid upplevelser är de emotionella värdena av stor betydelse. Forskning pekar också på att det framförallt är tjänsteföretag, vilka genom sina tjänster skapar känslomässiga upplevelser åt sina kunder, som genererar flest samtal människor emellan. En person, som rekommenderar och som berättar inlevelsefullt om sina upplevelser vid ett visst köp, kan ofta vara avgörande för valet, då hans ord väger tyngre än annan form av kommunikation, som företagets annonser i dagspress. (Mossberg, 2003, 148ff)

4.2.5 Marknadsutveckling

De flesta företag har utvecklat sig så att man endast rör sig på en viss del av marknaden med sina produkter. Därför är det också viktigt att noga tänka igenom i vilken riktning som företagen ska positionera sig, vilket oundvikligen resulterar i att man endast täcker en del av marknaden. Dock är det ofta naturligt för dagens företag att numera försöka etablera sig på nya marknadsområden med sina befintliga produkter. Det finns huvudsakligen tre sätt att göra detta på.

1. *Utvidgning* till nya marknadssegment som för tillfället inte används. Dock brukar det ofta krävas förändringar av de befintliga produkterna för att de ska kunna användas i de nya marknadssegmenten.
2. *Utveckling av nya användningsområden* för de befintliga produkterna. Det ska dock tilläggas att denna punkt inte är speciellt aktuell för denna uppsats.
3. *Geografisk spridning*, antingen nationellt eller internationellt till nya marknader. Även här kan det krävas vissa förändringar i företagets produkter då försäljningsvolymen till en början kan bli låg. (Johnson & Scholes, 1999, 321f)

4.3 Konkurrensstrategi ur två olika perspektiv

För företag finns det enligt Porter tre olika basstrategier för att ett företag ska lyckas konkurrera på en marknad. Dessa tre är 1) Kostnadsöverlägsenhet, 2) Differentiering och 3) Fokusering. I vissa fall kan det vara framgångsrikt att välja mer än en ansats som huvudlinje, även om det oftast är väldigt svårt. För att lyckas krävs det att man lägger ner mycket arbete och finns det mer än en huvudlinje blir kontentan ofta att inget av dem fungerar. Detta p.g.a. delat engagemang. Basstrategierna är olika sätt att lyckas bättre än sina konkurrenter och därför också få högre avkastning på satsat kapital. (Porter, 1983, 53f),

Mossberg ser dagens konkurrensstrategier på ett annorlunda sätt när det handlar om att marknadsföra och sälja upplevelsebaserade tjänster och produkter. Under 1980-talet talades mycket om att det var service som differentierade en produkt eller tjänst från en annan. I dag är service och servicekvalitet för de flesta företag en förutsättning för att överleva om man försöker, förutom att hålla en hög servicenivå, att finna ytterligare mervärden för kunden. För företag som erbjuder en upplevelsemöjlighet, kan det i slutändan göra att man kan ta mer betalt för sina produkter. I vissa fall kan målsättningen också vara att bygga upp nya eller

befintliga relationer med kunderna. Kunden får en ”wow”-upplevelse och vill gärna berätta för vänner och bekanta om det som har hänt och önskar göra återköp. Det kan också vara ett sätt att engagera och involvera kunderna i verksamheten, då kunden ofta i hög grad är med och producerar sin egen upplevelse. (Mossberg, 2003, 39f)

Nedan redovisas först Porters syn på traditionella konkurrensstrategier, medan jag sen går in på att beskriva hur Mossberg ser på dagens olika strategier för att skapa sig konkurrensfördelar.

4.3.1 Konkurrensstrategier enligt Porter

1) Kostnadsöverlägsenhet

Den första strategin är att nå en överlägsen kostnadsstruktur i en bransch genom åtgärder riktade mot detta mål. Kostnadsöverlägsenhet kräver en sträng kontroll av driftskostnader och allmänna omkostnader, kostnadsminimering av forskning och utveckling, service, reklam o.s.v. Låga kostnader i förhållande till konkurrenterna blir det huvudsakliga intresset inom denna strategi även om man inte kan bortse från områden såsom kvalitet och service. En lågkostnadsposition ger ett företag ett resultat över genomsnittet i branschen, trots att konkurrensen kan vara hård.

Genomförandet av en lågkostnadsstrategi kan i vissa fall kräva stora basinvesteringar i form av bl.a. toppmodern utrustning och initialförluster för att få grepp om marknaden och åstadkomma en marknadsandel.

En kostnadsöverlägsenhetsstrategi kan ibland revolutionera en bransch där konkurrensen sedan tidigare varit annorlunda uppbyggd och företagen därför är illa förberedda för nya strategiska vägar.

2) Differentiering

Den andra basstrategin innebär en differentiering av den produkt eller tjänst som företaget erbjuder och därmed skapa något som är till fördel för företaget gentemot konkurrenterna. Det kan röra sig i allt från design och märkesprofilering till teknologi och service. Bäst är det om ett företag differentierar sig längs fler dimensioner.

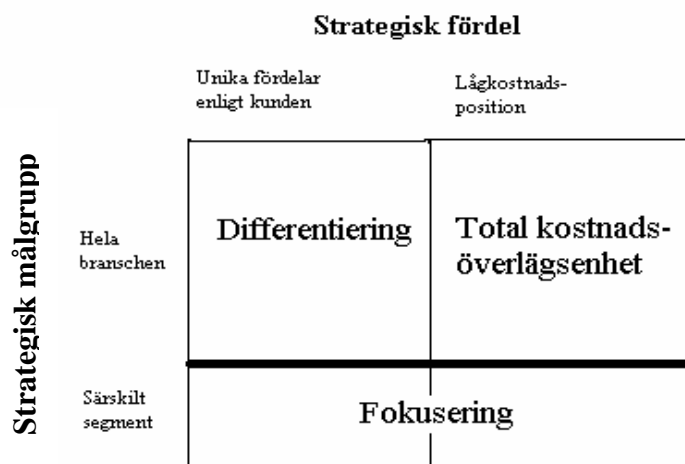
Differentiering erbjuder framför allt skydd mot konkurrens på grund av märkestrohet från kunderna och därav minskad känslighet för priset. Den höjer också marginalerna vilket minskar behovet av en lågkostnadsposition. Den kundlojalitet som uppstår tvingar konkurrenter att överträffa differentieringen, och därför uppstår också etableringshinder. I vissa fall kan en differentiering göra det omöjligt att nå en hög marknadsandel. Det kan t.ex. gälla ett företag som erbjuder exklusiva varor vilket inte är förenligt med hög marknadsandel. Oftast är det dock snarare så att företaget inte klarar hålla en lågkostnadsposition eftersom det förmodligen skulle bli alldeles för dyrt. Även om kunderna ser ett företags överlägsenhet i branschen, är inte alla kunder villiga att betala det högre priset som företaget har.

3) Fokusering

Den sista basstrategin innebär fokusering på en viss köpargrupp, ett segment av sortimentet eller en geografisk marknad. När kostnadsöverlägsenhet och differentiering syftar till att nå mål för hela branschen inriktar sig fokuseringsstrategin snarare på att tillgodose en viss målgrupp. Strategin bygger alltså på antagandet att företaget kan betjäna sin målgrupp på ett bättre sätt än konkurrenterna. Resultatet blir att företaget åstadkommer antingen differentiering genom att bättre tillgodose en viss målgrupps behov eller kostnadsöverlägsenhet vid betjäandet av målgruppen. Ibland kan t.o.m. båda sakerna uppfyllas.

Fokuseringsstrategin innebär alltså vissa begränsningar av den totala marknadsandel, som är möjlig att nå. Fokusering innebär alltså med nödvändighet en avvägning mellan lönsamhet och försäljningsvolym.

(Porter, 1983, 53ff), (Bild: Porter, 1983, 56)



4.3.2 Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar

Tre inriktningar

Många konkurrensstrategier är uppbyggda kring att ge kunden mervärden. Mycket handlar om att öka aktiviteterna i upplevelserummet vid besök. Dessutom bidrar Internet till ökad tillgänglighet och att information snabbt och bekvämt kan spridas till olika aktörer – allt för att öka kundens tillfredsställelse och ge denne olika nyttor eller mervärden. Ofta kombineras olika strategier med varandra.

De tre inriktningarna, som samtliga berör aktiviteter och handlar om att ge kunden upplevelser, är följande:

- Nöjesinslaget förstärks och olika tjänster och produkter ämnas bli en gemensam helhet.
- Både nytta och nöje ska samverka vid olika inköpsituationer och/eller kundens lediga tid täcks med aktiviteter.
- Kunden ges något extra, som inte konkurrenterna erbjuder.

Att förstärka nöjesinslaget

Förstärkning av nöjesinslaget kan förekomma på en mängd olika sätt och på olika nivåer – allt från en specifik produkt eller tjänst, som marknadsförs med hjälp av olika aktiviteter, till destinationer där olika evenemang är ett sätt att öka platsens eller områdets attraktionskraft. Den specifika produkten kan ses som ett paket. I likhet med förpackning av en produkt kan olika typer av tjänster förpackas eller paketeras för att skapa en image. Personer som inte tidigare varit kunder på företaget har en begränsad kunskap. Därför är också denna ”förpackning” viktig i kundens beslutsprocess vid val mellan olika alternativ.

Att ge samtidighet av nytta och nöje

Företag börjar i allt större utsträckning koppla samman nytta med nöje när de ska sälja sina produkter eller tjänster. Det är t.ex. inte ovanligt att det finns ett kafé i anknytning till en bokhandel eller hos frisören. Vissa företag arbetar utifrån koncept som berör intresse, nöje och betydelsen av andra kunder. Företagsledningen måste se upplevelserummet inte bara som en plats för ekonomiska transaktioner utan även som en plats för sociala ritualer. Detta kan i sin tur leda till ekonomisk framgång för företaget, då människor söker efter sådana platser.

Att ge kunden något extra

Det handlar inte bara om att överträffa kundens förväntningar utan också om att ge kunden något som han/hon inte ens tänkt på. När kunden stiger in har han/hon vissa förväntningar på allt från utbud till service. Att överraska kunden och tillföra något extra som kunden inte är medveten om eller tror är möjligt, är däremot svårare.

(Mossberg, 2003, 39ff)

4.4 Konkurrensåtgärder

När Porter talar om konkurrensåtgärder inriktar han sig främst på en oligopolmarknad. Däremot anser jag att denna teori kan vara brukbar även när det gäller den svenska spelmarknaden. Inför valet av en konkurrensåtgärd är det viktigt att man hittar en som tydligt visar ett resultat av åtgärden, samt att den i möjligaste mån inriktas på företagets egna intressen. Med detta menar Porter att företagets mål är att undvika instabilitet och dyrbar krigsföring, vilket kan ge upphov till dåliga resultat.

Att som företag ha styrkeförhållande såsom stor marknadsandel eller överlägsna resurser är alltid positivt när det gäller konkurrensåtgärder. Dock måste även dessa företag vara mycket uppmärksamma på hur konkurrenterna ger respons på insatta konkurrensåtgärder. En långsiktig krigsföring är inte positivt, varken för segraren eller den besegrade och detta bör helst undvikas. Detta till stor del beroende på att det kan bli oerhört dyrt. Konkurrensåtgärder är ett spel. Spelet kan läggas upp och åtgärder väljas och genomföras för att maximera resultatet, oavsett vilka resurser som står till buds för företaget. Det bästa är om vedergällningskrig aldrig börjar.

4.4.1 Samarbetsinriktade eller icke hotande åtgärder

Åtgärder, som inte hotar konkurrenternas mål, är lämpliga att börja med, då man letar efter vägar att förbättra sitt läge. Efter en grundlig analys av konkurrenternas mål, kan åtgärder tas fram, som företaget kan vidta för att öka sin vinst och marknadsandel, vilka inte begränsar konkurrenternas verksamheter eller hotar deras mål. De tre kategorierna som finns är följande:

- Åtgärder, som förbättrar företagets ställning och *förbättrar* konkurrenternas ställning, *även om* de inte bemöter dem;
- Åtgärder, som förbättrar företagets ställning och *förbättrar* konkurrenternas ställning, *endast om* betydande antal besvarar dem;

- Åtgärder, som förbättrar företagets ställning, därför konkurrenterna *inte kommer* att genomdriva dem.

Det första scenariet innebär minst risk för företaget, men är samtidigt ganska ovanligt. En möjlig metod kan vara att företaget inte bara minskar dess verksamhet, utan också konkurrenternas, genom t.ex. en olämplig reklamkampanj för branschen.

Det andra är då något vanligare. I det här sammanhanget finns det situationer där alla företag på marknaden skulle gynnas, förutsatt att alla följde samma spår. Ett exempel kan vara att alla företag minskade sina garantiåtgärder från två år till ett. Företagens kostnader skulle minska och därigenom skulle man få ökad lönsamheten. Det skulle dock krävas att efterfrågan inte påverkades av garantivillkor. Det kan dock vara riskfyllt om inte alla företagen följer samma spår. Ett företag som fortsätter med två års garanti bör kunna samla på sig fler kunder gentemot konkurrenterna.

Den tredje kategorin handlar om åtgärder som konkurrenterna inte känner behov av att följa. Det kan röra sig om inbrytningar på nya marknadssegment som konkurrenterna inte är intresserade av och därför väljer att inte följa med. Vet man hur en konkurrent ska handla genom en god förståelse för deras mål kan man göra denna typen av icke hotande åtgärder.

4.4.2 Hotande åtgärder

Många åtgärder, som påtagligt skulle förbättra ett företags ställning, hotar konkurrenten. En nyckel till att lyckas med sådana åtgärder ligger alltså i att förutsäga och påverka svarsåtgärderna. Om vedergällningen kommer snabbt och effektivt, kan utspelet för den som vidtagit det, göra varken till eller från. Om den däremot är mycket fientlig, kan den part som började hamna i ett mycket sämre läge än de hade ursprungligen. När man överväger en åtgärd, som utgör hot, måste man också se till hur man tror konkurrenterna kommer att besvara.

En vedergällning som är försenad kan bli ödesdigert. Den kan då helt enkelt sakna effekten den var avsedd till att göra. Samtidigt måste man noga planera en vedergällning eftersom en dåligt målinriktad vedergällning också kan tappa i effekt vilket endast kostar pengar för företaget. Att finna strategiska åtgärder, som kommer att gynnas av en fördröjd vedergällning är grundläggande. En sen men hård motoffensiv kan i vissa fall vara mycket mer effektiv än

en snabb men med mindre effekt. Företaget måste i detta avseende noga överväga vad som är mest gynnsamt för företaget.

4.4.3 Defensiva åtgärder

De defensiva åtgärderna är lika viktiga som de offensiva och handlar om hur företag förhindrar och försvarar sig mot konkurrensåtgärder. Att ha ett bra försvar innebär att ett företag skapar en situation där konkurrenter inser att det är oklokt att sätta in en åtgärd. I det här sammanhanget är det absolut bästa försvaret att förhindra strid helt och hållet. För att förhindra detta är det viktigt att konkurrenterna ska inse att det kommer att komma en vedergällning och att den dessutom kommer att vara effektiv.

Bestraffning som en form av försvar

Om en konkurrent vidtar en åtgärd och företaget omedelbart och effektivt besvarar den, så kan denna bestraffningsåtgärd få angriparen att förvänta sig att vedergällning alltid kommer att komma. Ju tydligare bestraffningen är mot just initiativtagaren ju mer det klargör att målet med vedergällningen gäller just initiativtagaren, desto effektivare kommer också bestraffningen att vara. Om svaret på en åtgärd blir mer generell över marknaden och inte direkt riktat mot en initiativtagare desto större är också risken att det startar en kedjereaktion med flera företag inblandade. Detta gör i förlängningen att en sådan bestraffning kan bli kostsam med en rad svarsåtgärder.

Förhindra fotfäste

När en konkurrent vidtagit en åtgärd, kan en motåtgärd vara att företaget försöker försvåra för konkurrenten att tillgodose sina mål, samt att en förväntan att detta läge kommer att bestå. I de flesta fall kan detta få konkurrenten att dra sig tillbaka. Det är inte sällan att denna situation uppstår när någon ny försöker etablera sig på en marknad. En nyetablerare har ofta vissa mål för tillväxt, marknadsandel och avkastningsgrad. Om ett redan etablerat företag lyckas få den nya konkurrenten att inte uppnå sina mål, och bli övertygad om att det kan dröja innan de lyckas, kan konkurrenten i många fall tvingas dra sig tillbaka eller trappa ner sin verksamhet.

Att attackera nya produkter i testmarknadsfasen kan vara ett effektivt sätt att förutsäga ett företags benägenhet att slåss och kan bli mindre dyrt än att vänta till introduktionen. En annan taktik kan vara att använda sig av specialerbjudanden för att på så sätt minska konkurrenternas försäljning, och därför också öka kostnaderna för en etablering. Det kan vara

vårt att betala ett betydande engångsbelopp för att förhindra uppbyggnaden av en bas, om företagets marknadsposition är hotad. (Porter, 1983, 104ff)

4.5 Inträdesbarriärer

Det finns vissa hinder som måste övervinnas för att ett nytt företag ska kunna etablera sig och sedan kunna konkurrera på en ny marknad. Dessa kallas enligt Johnson & Scholes för *barriers to entry* eller översatt på svenska inträdesbarriärer. Det finns sju stycken olika inträdesbarriärer som företaget måste överväga innan man beträder den nya marknaden. Dessa barriärer är följande; Skalfördelar, Kapitalkrav, Distributionskanaler, Erfarenhet, Förväntad hämnd, Legalisering eller statlig handling och Differentiering.

- Skalfördelar I vissa industrier såsom producerande företag är skalfördelar väldigt viktigt i t.ex. distribution, produktion och marknadsföring. Skalfördelar handlar i stort om att man på olika sätt kan skaffa sig konkurrensfördelar gentemot konkurrenter. Som ett exempel finns det företag som köper upp konkurrenter för att på så sätt stärka sin ställning på marknaden.
- Kapitalkrav Stora ekonomiska resurser vid ett marknadsinträde är till stor fördel för ett företag. Med mycket kapital finns möjligheten till investeringar som gör det lättare för företaget att etablera sig. På en marknad med stora aktörer med lojala kunder är det ofta svårt att få fäste. Genom ett stort kapital är det ofta lättare att bygga upp sitt varumärke för att sedan börja plocka marknadsandelar. Hur stora resurser som krävs vid ett inträde är självklart beroende på i vilken bransch företaget verkar på.
- Distributionskanaler En risk vid ett inträde kan vara att redan etablerade företag på marknaden kan ha slutit avtal så att befintliga distributionskanaler garanterar exploatering av enbart det företags produkter. Tillgången till distributionskanaler är viktigt för ett företag och detta gör det betydligt svårare att etablera sig på marknaden.
- Erfarenhet Företag som under en längre tid varit ensamma eller få på en marknad har en betydlig fördel gentemot nya konkurrenter då de känner marknaden och dess kunder väl. Globaliseringen av marknader har dock gjort det betydligt lättare då nya företag

kanske har skaffat sig nödvändig erfarenhet på sin hemmamarknad. Detta gör det i sin tur lättare att beträda en annan.

- Förväntad hämnd

När ett nytt företag ska inträda på en marknad finns alltid risken att det redan etablerade och dominerande företaget sätter in hinder för att förhindra etableringen. Ett ledande företag kan exempelvis sänka sina priser radikalt vilket gör att det mindre företaget inte har råd att bli kvar på marknaden.

- Legalisering eller statlig handling

I detta fall kan det t.ex. röra sig om en monopolmarknad där det finns en statligt reglering vilken kontrollerar marknaden. Staten kan med hjälp av lagar ha etableringsförbud eller särskilda tillstånd för etablering.

- Differentiering

Med differentiering menas att företagets produkter skiljer sig från konkurrenternas samtidigt som det ger ett mervärde för kunden. Ett nytt företag tjänar mycket på att ha differentierade produkter när de beträder en marknad eftersom det annars kan vara svårt att etablera en kundkrets. Är kundlojaliteten stor till det redan befintliga företaget kan stora förluster bli följden för den nya konkurrenten. (Johnson & Scholes, 1999, 115ff)

Kapitel V

EMPIRI

5.1 Svenska Spel

5.1.1 Produktutveckling

Svenska Spel ser innovationer och utveckling av nya spelformer som ett mycket viktigt inslag i deras strategi, dels för att behålla sina trogna kunder och dels för att locka nya på en expanderande marknad. Nuförtiden har Svenska Spels internethemsida blivit allt viktigare och detta har i sin tur gjort att den tekniska utvecklingen har tagit allt större utrymme i Svenska Spels forskning och utveckling. En annan viktig sak när det gäller utveckling av företagets produkter är Svenska Spels redan nu stora marknadsandel. Ett företag med stor marknadsandel och stor kundkrets har ofta större förutsättningar för att avsätta mer pengar till forskning och utveckling. Mindre företag har helt enkelt inte råd att följa marknadsledarens vilket gör att företaget kan tjäna ytterligare marknadsandelar.

5.1.2 Upplevelseorienterade tjänster

Svenska Spel är väl medvetna om att syftet med spelet är att skapa en viss spänning vid speltillfället. I detta avseendet är innovationer också extra viktigt. Att försöka differentiera sig gentemot konkurrenterna är oerhört viktigt för att på så sätt engagera kunden och samtidigt få dem att se Svenska Spel som det enda rätta spelalternativet. På senare tid har det blivit allt viktigare att göra saker och ting så enkelt som möjligt för kunden. Genom Svenska Spels öppnande av deras webbplats har man försökt komma tillrätta med två problem. Dels insåg man att man behövde besvara den ökande konkurrensen från Internetbolagen samtidigt som man förenklar själva spelet för kunden. Nu behöver man inte längre gå till spelbutiken för att tippa utan detta kan göras direkt från hemmet via datorn.

5.1.3 Word-of-mouth

Svenska Spel förlitar sig inte på s.k. Word-of-mouth i samma utsträckning som sina konkurrenter. Istället ser företaget sig som det traditionella och säkra spelalternativet. Mer eller mindre alla vet redan vad varumärket Svenska Spel är för något. Det är snarare traditionen och det starka varumärket som ska locka kunderna. Ser man på ren vinståterbetalningsandel så kan inte Svenska Spel konkurrera eftersom det skiljer sig avsevärt mot Internetbolagen.

5.1.4 Marknadsutveckling

När det gäller marknadsutveckling får man återigen se på produktutveckling och innovationer. För varje nytt spelalternativ som kommer utökas marknaden och nya potentiella kunder finns att konkurrera om. Genom Svenska Spels lansering av sin webbplats har man utökat sina möjligheter att nå fler kunder och på så sätt också på ett nytt sätt kunnat konkurrera med Internetbolagen.

5.1.5 Konkurrensstrategier

1) Kostnadsöverlägsenhet

Svenska Spel kan inte enligt svensk lag hålla samma vinståterbetalningsandel som sina konkurrenter. Ganska nyligen gjorde också Svenska Spel ett försök att höja återbetalningen. Detta fick dock avslag eftersom man ansåg att risken för spelberoende i så fall skulle bli för hög. Företaget är medvetet om att det finns en betydlig risk att man tappar kunder till konkurrenterna och kommer även fortsättningsvis arbeta för att få till stånd en högre återbetalning. Man påpekar samtidigt att man i dagsläget inte konkurrerar med återbetalningen utan snarare med överlägsen distribution och tillgänglighet i förhållande till konkurrenterna.

2) Differentiering

Svenska Spel försöker aktivt arbeta för att differentiera sina produkter från Internetbolagen. Det finns dock vissa svårigheter med detta då Internetbolagen inte sällan kopierar framgångsrika spel med viss modifiering. Företaget menar att man löpande genomför marknadsundersökningar för att på ett lättare sätt upptäcka trender som kan gynna företaget när man arbetar med sin tekniska utveckling. Svenska Spel är som jag tidigare nämnt ett väldigt känt varumärke och just det gör också att märkestroheten blir stor för de reglerade bolagen. Just därför blir också kunderna mindre priskänsliga vilket gynnar spelregleringen.

3) Fokusering

Svenska Spel har på senare tid försökt vidga sig inom den totala spelmarknaden. Senast fick man också klartecken att starta Internetpoker, dock med väldigt klara och strikta restriktioner. Genom öppnandet av de statliga kasinona har man också byggt upp möjligheter att nå en större kundkrets samtidigt som man konkurrerar om marknadsandelar med Internetbolagen.

Alltså har man i viss mån lämnat fokuseringen på en specifik målgrupp man haft sedan tidigare och försökt reglera fler marknadssegment.

5.1.6 Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar

I ren marknadsföring spelar Svenska Spel mycket på känslor och spänningen i att spela och i förlängningen möjligheten att vinna pengar. Dock är det även här viktigt att företaget följer spelbranschens etiska regler för marknadsföring. På samtliga lotter, spelkuponger och spelkvitton finns information om Folkhälsoinstitutets stödlinje. Samtidigt som Svenska Spel har tillåtelse att stärka sitt eget varumärke så får man enligt regleringen inte främja spelande. Detta är en av grundbultarna för bibehållen spelreglering. På så sätt blir det också svårare för företaget att marknadsföra sig hur man vill. Det ska dock sägas att friheten är mycket större för de reglerade företagen än för deras konkurrenter.

5.1.7 Konkurrensåtgärder

Det är ganska lätt att förstå att Svenska Spel inte på något sätt försöker främja spelandet för dess konkurrenter. Istället anser man det viktigare att minimera utomstående spel eftersom Internetbolagen i dagsläget inte har något ansvar gentemot staten eller sina kunder. Svenska Spel menar att spelmarknaden, på ett eller annat sätt, behöver vara reglerad och därför är det också viktigt att regleringen stöds av effektiva lagar och regelverk. Man menar vidare att det är positivt att regeringen tillsatt en utredning vars uppdrag är att skapa förutsättningar för en reglerad marknad där de lagliga aktörerna tillåts kanalisera det spelintresse som finns.

Svenska Spel har ett tydligt övertag gentemot konkurrenterna då man har riksdag och regering i ryggen vilka beslutar om lagliga aktörer på marknaden. Svenska Spel och staten försöker inte sällan förhindra Internetbolagen att få fotfäste på den svenska spelmarknaden. Man tillåter t.ex. inte bolagen att öppna egna spelbutiker på svensk mark, de har inte tillåtelse att marknadsföra spel varken på nationell TV eller på vanliga reklampelare.

5.1.8 Inträdesbarriärer

Svenska Spel har betydande fördelar gentemot ett företag som vill etablera sig på den svenska marknaden. Svenska Spel har redan de viktigast distributionskanalerna och den erfarenheten av Sveriges spelintresse vilket Internetbolagen i viss mån saknar. Det ska också tilläggas att Svenska Spel under flera decennier skaffat sig en mycket stor och lojal kundkrets. Ett nytt företag skulle alltså tvingas sänka sin vinståterbetalning betydande innan man fått en acceptabel kundkrets inom Sverige, samtidigt som man behöver differentierade produkter.

5.2 Ladbrokes

5.2.1 Produktutveckling

Eftersom Ladbrokes är ett av världens största spelföretag finns också resurserna att satsa mycket på produktutveckling och innovationer i form av nya spelalternativ. Ladbrokes tillåter även spel inom politik, underhållning och flera olika typer av turspel med vilka tanken är att man ska kunna konkurrera med Svenska Spels motsvarigheter Triss och Lotto. Ladbrokes måste ses som en av de största konkurrenterna mot de statliga reglerade företagen. Dels för deras enorma ekonomiska resurser och dels för traditionen av spel som finns inom företaget. Ladbrokes är betydligt äldre än de svenska bolagen och deras marknad sträcker sig över stora områden inom Europa.

5.2.2 Word-of-mouth

På den svenska marknaden förlitar sig Ladbrokes en hel del på word-of mouth samtidigt som man gärna belyser sin höga utdelning gentemot marknadsledaren Svenska Spel. Man har för avsikt att få igång en debatt bland folket angående spelregleringens vara eller inte vara. Genom att påtala fördelarna med en avreglerad marknad försöker man få till stånd en stark och stabil kundkrets med liknande värderingar som Internetbolagen. Företaget menar att en allmän debatt är det första steget mot en avreglering av marknaden.

5.2.3 Marknadsutveckling

Ladbrokes är ett expanderande företag som ständigt söker nya marknader att exploatera. Den svenska spelmarknaden är inget undantag. Dessutom ser man det som ett tillfälle att göra EU uppmärksam på, vad man själv tycker, ett olagligt monopol. Skulle antingen EU eller den svenska regeringen någon gång i framtiden besluta att förändra regleringen har Ladbrokes avsikten att öppna egna spelbutiker inom Sveriges gränser. Faktum är att man redan gjort detta vid ett tillfälle men redan första dagen blev man av ett regeringsbeslut tvungna att stänga.

5.2.4 Konkurrensstrategier

1) Kostnadsöverlägsenhet

Som tidigare tydligt framgått är det just kostnadsöverlägsenheten som Internetbolagen fokuserar på som konkurrensstrategi. Det är svårt för ett nytt företag att slå sig in på helt ny reglerad marknad och detta har gjort att företagen måste erbjuda kunderna betydligt bättre spelvillkor för att ens kunna konkurrera mot marknadsledaren. Ladbrokes är ett så pass stort

företag i grunden att man har råd att ge kunden högre vinståterbetalning eftersom den svenska spelmarknaden är en väldigt liten del av det område Ladbrokes rör sig över.

2) Differentiering

Ladbrokes har stora möjligheter att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Återigen är det kapitalet som styr och produktutvecklingen är således omfattande. Företaget är också stolta över den kundservice man har att erbjuda. Ladbrokes anser det viktigt att kunderna har tillgång till ordentliga hjälpprogram och manualer till företagets spel och Ladbrokes eftersträvar även en väl utvecklad kundkontakt. En kund i behov av hjälp behöver enligt Ladbrokes endast vänta ett fåtal timmar innan man får professionellt handledande via e-post.

3) Fokusering

Ladbrokes försöker bredda sig till flera olika spelmarknader snarare än att reservera sig på ett nationellt plan. Som jag tidigare nämnt har företaget butiker i flera olika länder och en webbsida med många kunder. Ännu är den svenska spelmarknaden relativt liten för Ladbrokes om man ser det ur ett internationellt perspektiv eftersom man i Norden har 250 000 registrerade användare i jämförelse med 2 500 000 i hela Europa. Dock anses den skandinaviska spelmarknaden som expansiv och det är också därför man i dagsläget satsar just här.

5.2.5 Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar

Nyckeln till Ladbrokes framgångsrika historia är deras mångsidighet. Detta breda utbud gör samtidigt att företaget skaffar sig en mycket varierande kundkrets. Ladbrokes menar att en person kan vara totalt ointresserad av sport och ändå uppskatta spelandet inom företaget. Det är också därför Ladbrokes satsar mycket på spel inom t.ex. politik och underhållning. Företaget menar att man är väl medveten om att kundens uppfattning av spelrummet måste vara positivt eftersom det då är större chans att kunden återkommer till företaget.

5.2.6 Konkurrensåtgärder

I likhet med Unibet ser Ladbrokes det som viktigt att i viss mån kopiera spel från marknadsledaren. Vid en nyetablering av en spelmöjlighet från marknadsledaren sida är det inte sällan Ladbrokes efter bara en kort tid lanserar något liknande, med bättre utbetalningsandel. På detta sätt försvårar man Svenska Spels lansering av den nya spelmöjligheten eftersom kunden i många fall väljer det billigare alternativet. Dessutom blir

utvecklandet och lanseringen betydligt billigare för Ladbrokes med tanke på att man slipper många dyra marknadsundersökningar och forskningsprojekt. Nyligen har Svenska Spel haft samma ansats då man fått tillstånd att starta poker över Internet som ett led i att öka konkurrensen med Internetbolagen. Ladbrokes är inte oroade över detta utan ser det snarare som en möjlighet att tjäna marknadsandelar. Det finns klara regler om hur Svenska Spels nätpoker ska fungera, vilka enligt Ladbrokes i längden kommer bli dyrare för kunden. Ladbrokes tror att alltfler kommer börja spela poker hos Svenska Spel efter lanseringen men ganska snart byta till något av Internetbolagen då deras avgifter inte är lika höga som hos Svenska Spel.

En annan sak som är viktigt är Ladbrokes kontroversiella sätt att marknadsföra sig på. Ladbrokes har nämligen den senaste tiden mest inriktat sig på åsiktsmarknadsföring på den svenska marknaden eftersom man då får chansen att på laglig väg stärka företagets varumärke. Åsiktsreklam har stöd från yttrandefrihetslagen. Svenska Spel och staten gör vad man kan för att få detta att upphöra men i enlighet med ett domstolbeslut så finns det inte mycket de statliga företagen kan göra för att förhindra denna utveckling.

5.2.7 Inträdesbarriärer

Ladbrokes har både kapital och erfarenhet för att kunna slå sig in på den svenska spelmarknaden. Vid en eventuell avreglering är det förmodligen Ladbrokes som skulle vara en av de största konkurrenterna mot Svenska Spel och ATG, mycket p.g.a. deras finansiella styrka utomlands. En annan viktig punkt är att Ladbrokes redan i dagsläget arbetar för att differentiera sina produkter och att ha ett väldigt brett utbud. Vid ett tillfälle menade man att det som inte går att spela på hos Ladbrokes är inte värt att spela på.

5.3 Unibet

5.3.1 Produktutveckling

Unibet har insett att en stor variation av spelformer också lockar en stor variation av kunder. Från början anordnade Unibet främst spel såsom vadslagning på idrottsevenemang och liknande. Nuförtiden har detta expanderat avsevärt. Unibet erbjuder numera även online-casino, poker och turspel. Inte sällan kopierar man även spelformer från marknadsledaren, detta betyder i förlängningen att man slipper lägga ner lika mycket pengar på forskning och utveckling. Detta leder i sin tur att företaget har större möjligheter att överlag ha en högre vinståterbetalning på sina spel vilket slutligen kan ge en dem en större kundkrets. Företaget

understryker dock att man måste vara unika i sin utveckling och sitt utbud för att attrahera sina kunder.

5.3.2 Upplevelseorienterade tjänster

Spänningen och möjligheten att vinna är viktiga inslag i Unibets produkter och tjänster. Det är också därför man velat skapa sig ett så brett utbud som möjligt. För att ytterligare locka kunder använder man sig ganska ofta av diverse bonusar. Det kan röra sig om allt från vadslagningsbonus till pokerbonus som i grunden handlar om att kunden får en summa pengar efter att ha uppfyllt diverse krav. När det gäller poker brukar det t.ex. handla om att man måste spela ett visst antal händer innan man får, låt säga, 100 kr extra på sitt konto. Marknadsledaren använder sig inte lika ofta av denna strategin så därför anses detta också vara en viktig del att skapa goda kundkontakter med hög lojalitet.

5.3.3 Word-of-mouth

Word-of-mouth är ett mycket viktigt koncept för Unibet. Eftersom man inte har tillåtelse att marknadsföra hur som helst måste man ofta förlita sig på att kunderna är nöjda och att de också sprider ryktet av gott samarbete mellan kund och företag. Redan när en kund registrerar sig på företagets hemsida får han/hon svara på frågor om hur kunden kommit i kontakt med Unibet. På ett enkelt och smidigt sätt gör företaget på så sätt en liten undersökning av vilken man sedan kan jobba vidare med. Den högre vinståterbetalningen är ofta i detta fall avgörande för om kunden väljer marknadsledaren eller något av de webbaserade bolagen.

5.3.4 Marknadsutveckling

Internetbolagen har i dagens läge inte några alternativ utan har blivit tvungna att positionera sig på delar av den svenska spelmarknaden. Eftersom det enligt lag inte är tillåtet att öppna spelbutiker inom Sveriges gränser är det också omöjligt att nå ut till alla potentiella kunder. Det ska dock sägas att Internet är väldigt expansivt med nya anslutna användare dagligen. På så sätt får även Internetbolagen tillgång till en allt större del av marknaden. Företaget pekar på att deras marknadsandel också stadigt ökat sen Svenska Spel tog beslut om att öppna en egen webbplats. Man menar vidare att kunderna på ett annat sätt än tidigare sett skillnaderna mellan Internetbolagens och Svenska Spels spelalternativ och då också Internetbolagens fördelaktiga utdelningar.

I dagens Sverige är det inte tillåtet med reklam som främjar spelande. Likaså får inte de webbaserade företagen sponsra vare sig idrottsmän, lag eller turneringar. Däremot är det som tidigare nämnts tillåtet för företagen att främja sitt varumärke och att ägna sig åt åsiktsmarknadsföring. I dagsläget är det så Internetbolagen får arbeta. Internetbolagen söker ständigt nya vägar att utveckla sina marknadsföringsmöjligheter. På Internet finns inte samma lagstiftning som i verkliga livet samtidigt som man aktivt arbetar för att göra sitt virtuella bolag mer fysiskt.

5.3.5 Konkurrensstrategier

1) Kostnadsöverlägsenhet

I likhet med Ladbrokes måste Unibet satsa på en högre vinsteråterbetalning för att kunna konkurrera med Svenska Spel. Det största skillnaden är att Unibet gör det för sitt företags överlevande till skillnad från Ladbrokes. Eftersom Unibet har Norden som sin huvudmarknad måste företaget helt enkelt lägga sig på ett lägre pris för att överhuvudtaget få några kunder. Ladbrokes å andra sidan har sitt huvudcentra i Storbritannien med mängder av framgångsrika spelbutiker.

2) Differentiering

Unibets differentiering handlar främst om enkelheten. Man kämpar för att företaget ska vara lätt att tillämpa och att webbplatsen ska vara lättmanövrerad. Som Internetbolag är det viktigt att t.ex. layouten på webbplatsen är snygg och klart strukturerad. Ännu viktigare är layouten på en pokersida. Layout och enkelhet kan vara helt avgörande för vilket företag kunderna väljer, vilket Unibet är medvetna om.

3) Fokusering

Unibet har blivit tvungna att fokusera på en viss typ av målgrupp, spelare på Internet. Överlag har man dock ett större utbud än marknadsledaren då det gäller spel på Internet och därför har man också på senare tid lyckats skaffa sig en ganska stor och relativt lojal kundkrets.

Vadslagningen på idrottsevenemang har fortfarande störst spelfrekvens men samtidigt har Internetpokern ökat explosionsartat de senaste åren och det är också här det är lättast att locka nya kunder. Dock har det visat sig att pokerspelare inte är lika lojala kunder som rena vadslagningsspelare utan de rör sig snarare över flera olika företag. Därför arbetar också företaget med ständiga förbättringar inom detta området för att på så sätt få en högre lojalitet och bättre grund för att behålla sina kunder.

5.3.6 Konkurrensstrategier med upplevelser som centrala inriktningar

Man måste egentligen se spelande som en ren nöjesindustri för majoriteten av det spelande folket. Nuförtiden finns det dock även professionella spelare vilka kan livnära sig på sin hobby. Detta har också gjort att allt fler samlas på specifika internetsidor för att diskutera och ge med sig av sina erfarenheter av sitt spelande. Internetbolagen har också förstått att detta är en viktig del av spelandekulturen. Nästan samtliga bolag har i anknytning till sina webbplatser nu också forum och mötesplatser för sina kunder. Detta är viktigt rent marknadsföringsmässigt då man får kunderna att stanna längre inne i spelrummet vilket i sin tur leder till mer spelande.

5.3.7 Konkurrensåtgärder

Mer eller mindre samtliga Internetbolag arbetar för en avreglering. Man menar att monopolet är olagligt enligt EU och man försöker ständigt med hjälp av domstol få till en avreglering. Huvudargumentet för bibehållen reglering är att man ska skydda konsumenterna mot spelmissbruk med en väl övervakad statligt reglering. Unibet menar att så inte är fallet och att de lagliga spelbolagen snarare lyckats uppfostra svenskarna att bli ett spelande folk, vilket de också gjort bra eftersom svensken i genomsnitt spelar ganska mycket ur ett internationellt perspektiv. Unibet säger också att man i vissa fall måste samarbeta med övriga Internetbolag, rent industriellt, eftersom man är så mycket mindre än Svenska Spel. Återigen är det mycket svårare för de webbaserade bolagen att få ett ordenligt fäste på den svenska marknaden eftersom Svenska Spel alltid har svensk lag att luta sig mot.

5.3.8 Inträdesbarriärer

Unibet, i likhet med Ladbrokes ställs inför inträdesbarriärer när man försöker ta sig in på den svenska spelmarknaden. Det ska samtidigt sägas att de har goda förutsättningar för att lyckas. Kostnadsöverlägsenheten gör att Internetbolagen kan konkurrera på samma villkor som Svenska Spels webbsida. Skulle marknaden avregleras och aktörerna få möjligheten att öppna egna spelbutiker i landet saknar dock Unibet den erfarenheten som Svenska Spel besitter. Som ett virtuellt företag är det betydligt svårare att känna av kundbeteendet hos de svenska spelarna och detta kan ta långt tid att utveckla. Däremot har man många och differentierade produkter. Unibet har ett betydligt större utbud av produkter som t.o.m. sträcker sig över vadslagning utanför idrottens värld, något som Svenska Spel saknar.

Kapitel VI

ANALYS OCH SLUTSATS

Vid arbetets början fanns det några frågor som uppsatsen skulle försöka finna svar på. Med hjälp av den empiri som jag erhållit från intervjuerna, ska jag nu försöka besvara frågorna nedan i avsnitten analys och slutsats.

- Vad försöker Svenska Spel göra för att bemöta den allt hårdare konkurrensen från Internetbolagen?
- Hur konkurrerar de olika aktörerna på den svenska spelmarknaden? Skillnader och likheter i val av strategier?
- Hur framhäver Internetbolagen sina varumärke då det i Sverige finns klara regler om hur spelbolag får marknadsföra sig?
- Hur skulle en avreglerad marknad se ut? Skulle det bli få stora aktörer i något som kan liknas vid en oligopolmarknad eller expanderar marknaden i den utsträckning att det finns plats för många nya aktörer?

6.1 Analys

6.1.1 Svenska Spels bemötande

Den senaste tiden har spelregleringen fått utstå oerhört hård kritik från både allmänhet och deras konkurrenter på Internet. Efter Svenska Spels öppnande av deras webbpokersida har kritiker pekat på att detta är ett led i Svenska Spels begär av ökade intäkter snarare än beskydd av svenska spelare. Svenska Spel å andra sidan menar ju självfallet att det är Internetbolagen som inte har ett socialt ansvar för sina kunder och att pokern är ett led förbättrat ansvarstagande för svenska pokerspelare. Att Svenska Spel rent ekonomiskt går bättre än någonsin är dock en källa för oro när det gäller en bibehållen reglering. Det blir allt svårare för dem att skydda sig då företaget ur en rent ekonomisk synvinkel ser ut att arbeta som ett förtjänstinriktat företag snarare än ett som ska skydda konsumenten. Med Svenska Spels nya spelalternativ och deras avsikt att inom närmaste framtiden höja vinstandelarna kan alltså vara början till slutet för regleringen. Man måste vara väldigt noga med att lotterilagstiftningen inte står i strid med EG-rätten. I förlängningen kan både pokersidan och höjd vinståterbetning göra

att fler börjar spela vilket i sin tur leder till att EG-domstolen kanske inte tycker den svenska argumentationen håller längre.

Porter talar i detta sammanhang om konkurrensåtgärder och hur man kan skydda sig mot utomstående konkurrens. Svenska Spel arbetar för att förhindra fotfäste för Internetbolagen på den svenska spelmarknaden. Genom att göra det svårt för konkurrenterna att tillgodose sina mål för verksamheten finns också chansen att en ny konkurrent förr eller senare väljer att dra sig tillbaka. I detta fall har Svenska Spel haft svårt att hitta effektiva åtgärder som fått Internetbolagen att retirera. Orsaken till detta är att det finns många regler, både etiska och genom lagstiftningen, som även Svenska Spel måste följa. För lanseringen av pokern t.ex. var Svenska Spel tvungna att få klartecken från staten. Detsamma gäller i flera andra sammanhang då Svenska Spel vill lansera spel, vars syfte är att konkurrera med Internetbolagens motsvarigheter.

6.1.2 Aktörernas strategier

Föga överraskande spelar Internetbolagen främst på deras kostnadsöverlägsenhet gentemot Svenska Spel. Dessutom har man i många avseende varit tidigare än Svenska Spel med revolutionerande spelmöjligheter såsom poker och casino. Internetbolagen påpekar samtidigt att man egentligen inte har något emot att Svenska Spel startar motsvarigheter till dessa spelalternativ eftersom det bara för marknaden mot en avreglering. I takt med Svenska Spels ökade utbud måste företaget, som tidigare nämnts, också ha konsumentens beskydd i åtanke. Detta gör ju att företaget i viss mån har högre restriktioner än Internetbolagen, vilket Svenska Spel i längden bör förlora på.

Porter menar att en kostnadsöverlägsenhetstrategi kan vara ett första steg mot att åstadkomma en hög marknadsandel. Han påpekar vidare att företag som använder sig av denna strategi ofta måste ha sträng kontroll över driftskostnader och kostnadsminimera forskning och utveckling. För Unibets del är denna strategi mycket väl integrerad i verksamheten. Företaget har insett att detta är en förutsättning för överlevnaden på en marknad med hård konkurrens. När det gäller Ladbrokes är det något annorlunda. Företaget har förvisso en lågkostnadsposition på sin vadslagning men samtidigt har man kapital att satsa på forskning och utveckling. Eftersom företaget redan var ett framgångsrikt företag utomlands kan man satsa över flera olika dimensioner och i vissa avseende minska sina marginaler, för att på så sätt få en större marknadsandel.

På en spelmarknad är det väldigt svårt att differentiera sina olika spel gentemot konkurrenterna eftersom det är relativt enkelt att kopiera varandras spelmöjligheter utan att bryta någon patentlagstiftning. I dagsläget har aktörerna på marknaden snarlika utbud och det finns inga tecken på att detta skulle förändras av en avreglering. Det bör också tilläggas att det i dagens läge är ganska osannolikt med en avreglering då Svenska Spel och de andra reglerade företagen har en väldigt stabil grund att stå på. Det finns för dagen givetvis inte några planer på en avreglerad marknad utan det skulle snarare vara ett beslut i EG-rätten skulle kunna förändra detta.

Porters syn på differentiering är den att de flesta företag i viss mån försöker ha ett unikt eller ett mer mångsidigt utbud för att på så sätt skaffa sig fördelar gentemot konkurrenterna. En väl utvecklad differentiering gör också kunderna mindre känsliga för priset samtidigt som märkestroheten ökar. I förlängningen bidrar detta till etableringshinder för nya företag. Svenska Spel försöker differentiera sina produkter för att på så sätt minska priskänsligheten hos kunderna. Efter beslutet att Svenska Spel inte får höja sin vinståterbetalning, har företagets differentiering blivit allt viktigare som konkurrensstrategi. Det ska samtidigt sägas att Svenska Spels kunders märkestrohet snarare beror på traditionen av det svenska spelbolaget än att företaget differentierar sig bättre än sina konkurrenter. Internetbolagen, och Unibet i synnerhet, behöver inte i samma utsträckning differentiera sig eftersom man har lågkostnadsposition och då också främst konkurrerar med den strategin. Ladbrokes arbetar något annorlunda. Företaget försöker differentiera sig från konkurrenterna och återigen är det Ladbrokes starka kapital som tillåter detta. Med den svenska spelmarknaden som utgångspunkt är inte en begränsad marknadsandel en produkt av en väl fungerande differentiering, vilket Porter gör gällande i sin teori. I vårt sammanhang är det snarare tvärtom där en bra differentiering, i form av ett brett utbud, skapar förutsättningar för en hög marknadsandel.

Porters diskussion angående fokusering handlar om att företag ibland väljer att rikta in sig på en viss köpargrupp eller ett marknadssegment. Fokuseringsstrategin innebär alltså vissa begränsningar av den totala marknadsandel, som är möjlig att nå. På den svenska spelmarknaden arbetar inte aktörerna efter denna strategin. Dock har marknaden utvecklats som så att Internetbolagen har tvingats ha en ofrivillig fokusering på en köpargrupp, nämligen Internetanvändare. Samtliga aktörer vill, eftersom konkurrensen är så hård, säkra de olika

marknadssegmenten. Detta sköter företagen genom att lansera nya spelmöjligheter, till synes, på löpande band.

6.2 Slutsats

6.2.1 Dagens spelmarknad

Marknadsföringsmöjligheterna för Internetbolagen är i dagsläget väldigt få men här kommer det förmodligen att ske förändringar inom närmaste framtiden då kraven på en marknadsreglering blir allt högre. Idag finns det som sagt väldigt starka restriktioner för hur Internetbolagen får marknadsföra sig i svenska medier såsom TV och tidningar. De senaste åren har dock gränserna i viss mån suddats ut då Internetbolagen får marknadsföra sitt varumärke i bl.a. betalkanaler och kanaler som inte sänds från Sverige såsom Kanal 5 och TV3.

De webbaserade företagen satsar också i allt större utsträckning på åsiktsmarknadsföring med vilken man kan kringgå den svenska lagstiftningen. Man får på detta sätt en större medvetenhet hos svenska spelare om vad som erbjuds av de olika företagen. Internet är också det en viktig kanal för Internetbolagens utveckling. I takt med att Internet blir allt större och allt fler blir registrerade Internetanvändare blir också Internet en allt viktigare virtuell reklampelare. Lagstiftningen för Internetbaserad marknadsföring är också i dagsläget avsevärt mycket mer diffus jämfört med traditionella marknadsföringsmetoder. Därför har också Internetbolagen i allt större utsträckning fått inrikta sig på de potentiella kunderna som redan finns i den virtuella världen.

I dag finns det för tillfället inte plats för alltför många spelföretag av den enkla anledningen att den svenska spelmarknaden är relativt liten. Det ska dock sägas att samtidigt som Sverige är ett litet land rent befolkningsmässigt är vi också ett spelande folk. Speltraditionen i Sverige är stor och vi lägger årligen mer pengar på spelande än de flesta andra europeiska länder. I det avseendet måste man säga att Internetbolagen har delvis rätt då de reglerade bolagen också har stor del i skapandet av denna tradition. Samtidigt är det ju denna tradition som Internetbolagen spelar på. Sverige är en attraktiv marknad eftersom stor del av svenska folket i viss mån spelar, vare sig det gäller Lotto eller vadslagning på sportevenemang. Internetbolagen har inte, under några omständigheter, för avsikt att minska svenska folkets

spelande. Detta är givetvis också ett av Svenska Spels argument för en bibehållen reglerad marknad.

6.2.2 Spelmarknaden i framtiden

Skulle en eventuell avreglering komma till stånd i framtiden är det störst sannolikhet att ett fåtal större aktörer kommer dela på den svenska marknaden på vad som kan liknas en oligopolmarknad. Svenska Spel skulle i detta scenario bli tvungna att höja sin återbetalningsandel då de annars skulle tappa stora marknadsandelar. Förmodligen skulle dock Svenska Spel fortfarande vara den största aktören då man under ett sekel kunnat skaffa sig en väldigt stor och lojal kundkrets och detta skulle givetvis vara en enorm fördel gentemot konkurrenterna.

Den största risken med en avreglerad marknad är att det totala spelandet skulle öka, vilket staten inte skulle acceptera med hänsyn till spelberoende och den svenska folkhälsan. Att det totala spelandet trots allt skulle öka på en öppen marknad är ganska osannolikt med tanke på att de aktörer som redan finns har väldigt liknande spelmöjligheter.

I den närmaste framtiden är det sannolikt att regleringen kommer bestå och att kriget om marknadsandelar kommer att fortsätta. Samtidigt är regleringen betydligt svagare idag än det var bara för tio år sedan. Den ökade konkurrensen har tvingat Svenska Spel att vidta alltmer drastiska åtgärder för att tvinga tillbaka konkurrensen och därmed också i viss mån tvingats tänka på regelverkens gränser. För den enskilde spelaren är detta bra då denne dels får fler spelmöjligheter och samtidigt ett bättre pris. Den evigt återkommande frågan är då om spelberoendet ökar med en större spelmarknad. Så är givetvis fallet men det finns inget enskilt företag som kan beskyllas för det utan det får snarare ses som baksidan av en konkurrensutsatt spelmarknad. En helt avreglerad marknad i Sverige är inte hälsosamt för svensken utan ansvaret för spelare och den svenska folkhälsan är viktig även i framtiden. Det är också därför det i dagsläget är osannolikt att en avreglering kommer till stånd innan Internetbolagen också måste ta ett socialt ansvar för sina kunder.

Referenser

Litteratur

- Andersen, Ib (1999). *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber ekonomi
- Ivarsson, Johan, Olsson, Joakim & Stupár, Bojan (2003). *Att inträda ett monopol – En studie av den svenska alkoholmarknaden*.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999). *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed. Prentice Hall Europe, London
- Mossberg, Lena (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Studentlitteratur, Lund
- Porter, Michael E. (1983). *Konkurrensstrategi*. Göteborg: ISL Förlag
- Finansdepartementet. (1995). *De statligt styrda spelbolagens koncessioner och organisation m.m.*, (Ds 1995:61)
- Finansdepartementet. (2006) *Spel i en föränderlig värld*, (SOU 2006:11)
- Lotterilagen (1994:1000)
- Svenska Spels årsredovisning 2005

Intervjuer

- E-post kontakt med representanter för:
 - Svenska Spel
 - Ladbrokes
 - Unibet

Elektroniska källor

- Lotteriinspektion. www.lotteriinsp.se
- Rapport 2005: *Spelmarknadens utveckling i Sverige och internationellt*.
<http://www.lotteriinsp.se/upload/laddahem/Rapporter/Utvecklingen%20på%20spelmarknaden%202005.pdf>
- Svenska Spel
www.svenskaspel.se
- Ladbrokes
www.ladbrokes.se
- Unibet
www.unibet.com

· Den svenska spelmarknaden
www.spelmarknaden.com

· Sundling, J. *Spelbolagen tar nya tag med åsiktsannonser*. Resumé, 2005-04-14

· Lundell, S. *De tacklar monopolet*. Dagens Industri, 2002-09-19