

MARKNAD I
FÖRÄNDRING

- Om den svenska spelmarknaden

Av

Gustaf Ericson

Tobias Schüttman

TACK!

Vi vill rikta vår tacksamhet till Daniel Björklund och Göran Wessman på Svenska Spel som mycket generöst delade med sig av sina kunskaper och tankar om spelmarknaden i allmänhet och Svenska Spel i synnerhet. Även ett stort tack till Niklas Borgeström som ägnat mycket tid som intervju- och inspirationskälla.

Vidare vill vi tacka de personer som ställt upp i enkätundersökningen.

Tack till Ogi Chun för handledningen samt opponenterna som hjälpt oss utveckla uppsatsen.

Trevlig läsning!

Gustaf Ericson

Tobias Schüttman

gustafericson@hotmail.com

tobbeschuttman@hotmail.com

SAMMANFATTNING

Denna uppsats behandlar hur ett företag som agerar på en föränderlig marknad skall kunna behålla eller öka sin marknadsandel. Detta då företaget ej kan erbjuda ett bra marknadspris. I denna speciella situation befinner sig Svenska Spel och undersökningen är därför riktad mot detta företag.

Det finns tidigare forskning, främst olika fallstudier, om Svenska Spel. Även har forskning berört vilken marknad som anses vara det mest effektiva ur en samhällsekonomisk vinkel. Att ställa Svenska Spel mot den konkurrens som uppstått finns det mindre forskning om. Det kan bero på att det är ett relativt nytt fenomen.

Svenska Spel besitter genom regeringen monopol att bedriva vadslagning i Sverige. De utländska aktörerna har dock kommit runt dessa regler genom Internettjänster där de kan erbjuda den svenska spelmarknaden vadslagningstjänster.

För att kunna uppfylla uppsatsens syfte har vi genomfört tre kvalitativa och en kvantitativ undersökning. Intervjuer har gjorts med två stycken anställda på Svenska Spel medan den tredje intervjun riktade sig till ett spelombud som indirekt jobbar åt företaget genom sin butik. Den kvantitativa undersökningen gjordes på spelkunder. I arbetet har vi använt oss av en form av deduktiv metod då vi byggt vår undersökning på teoretisk grund. Teorin har vi främst använt för att öka förståelsen till ämnet och för att konstruera frågor till enkäterna.

Undersökningen kom att visa att Svenska Spel står sig bra i konkurrensen mot de utländska aktörerna. Inom flera områden har de fördelar som de skall kunna utnyttja för att stärka sin marknadsandel. Vi har kommit fram till att Svenska Spel främst skall fokusera på att erbjuda kunderna mervärde för att på det sättet kunna skapa kundrelationer. Detta skall göra kunderna lojala mot företaget. Att företagets ombud kommer att få en viktig roll för att uppnå detta kan också fastslås. Undersökningen visade också att den yngre generationen måste bearbetas för att inte gå förlorad till konkurrenterna.

**NYCKELORD: VADSLAGNING, KUNDRELATION, KONKURRENS,
FÖRÄNDRAD MARKNAD, SPELMARKNAD, SVENSKA SPEL**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 SYFTE	8
1.4 FRÅGESTÄLLNING	8
1.5 AVGRÄNSNING	8
2 METOD.....	10
2.1 UNDERSÖKNINGSMETOD.....	10
2.2 KVALITATIV UNDERSÖKNING	11
2.3 INTERVJUFRÅGOR.....	11
2.4 INTERVJUPERSONER	11
2.5 KVANTITATIV UNDERSÖKNING.....	12
2.6 RELIABILITET	13
2.7 VALIDITET	13
2.8 KRITISK GRANSKNING.....	14
3 TEORI.....	15
3.1 SERVICE PROFIT CHAIN	15
3.2 KUNDLOJALITET.....	17
3.3 TEORETISK SYNTES	18
4 EMPIRI	20
4.1 ENGELSKA MARKNADEN	20
4.1.1 <i>Historik</i>	20
4.1.2 <i>Aktörerna</i>	21
4.2 DEN SVENSKA MARKNADEN	23
4.2.1 <i>Återbetalningen</i>	23
4.2.2 <i>Utbud</i>	24
4.2.3 <i>Butikerna</i>	25
4.2.4 <i>Konkurrenssituationen</i>	26
4.2.5 <i>Marknadsföring</i>	26
4.2.6 <i>Spelansvar</i>	27
4.2.7 <i>Kunder</i>	28
4.3 INTERVJU MED OMBUDET NIKLAS BORGESTRÖM.....	29
4.3.1 <i>Kundservice</i>	29
4.3.2 <i>Social mötesplats</i>	29
4.3.3 <i>Att möta konkurrensen</i>	30
4.3.4 <i>Kunder</i>	30
4.3.5 <i>Spelansvar</i>	31
4.3.6 <i>Marknadsföring</i>	31
4.4 KONKURRENTERNA.....	33
4.4.1 <i>Återbetalning</i>	33
4.4.2 <i>Utbud</i>	34
4.4.3 <i>Spelansvar</i>	34
4.5 ENKÄTUNDERSÖKNING	35
5 ANALYS	42
5.1 SERVICE PROFIT CHAIN	42
5.1.1 <i>Internmarknadsföring</i>	42
5.1.2 <i>Interaktivmarknadsföring</i>	42
5.1.3 <i>Extern marknadsföring</i>	43
5.2 THOMPSONS KUNDLOJALITET.....	43
5.2.1 <i>Pris</i>	43
5.2.2 <i>Service</i>	44
5.2.3 <i>Image</i>	45
5.2.4 <i>Kvalité</i>	45
5.3 SYNTES	46
6 SLUTSATS	48

6.1 MARKNADSFÖRING	48
6.2 KUNDLOJALITET	49
6.3 PRISPRESS ELLER BYGGA KUNDRELATIONER	50
6.4 DISKUSSION	51
7 REFLEKTIONER ÖVER UPPSATSEN	52
7.1 VIDARE FORSKNING	53
KÄLLFÖRTECKNING	54
TRYCKTA KÄLLOR	54
OTRYCKTA KÄLLOR	54
ELEKTRONISKA KÄLLOR	54
INTERVJUMALL TILL GÖRAN WESSBERG	BILAGA 1
INTERVJUMALL TILL DANIEL BJÖRKLUND	BILAGA 2
INTERVJUMALL TILL NIKLAS BORGSTRÖM	BILAGA 3
ENKÄTUNDERSÖKNING	BILAGA 4

1 INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Alla världens marknader förändras och faktorerna som påverkar dem är många. Teknologi är ett område som det alltid diskuterats och spekulerats i. Många trodde att detta århundrade skulle erbjuda teknisk innovation långt utöver hur det faktiskt ser ut idag. Istället har stora förändringar skett på annat håll som indirekt påverkat världens marknader. Ett exempel är efterfrågan hos konsumenterna som förändrats till att ställa högre krav på kvalité till lägre priser och en allmän högre levnadsstandard, åtminstone i industriländerna. Samtidigt har Internet och media öppnat marknaden för information som bidragit till att marknader påverkat varandra mellan världsdelar på mycket kort tid. Företagen måste idag anpassa sig blixtnabbt till efterfrågan och vara mycket lyhörda för hur trender förändras. Hårda krav ställs på företagen för att motsvara marknadens förväntningar. Denna turbulenta miljö har ytterligare försvårats med oroligheter som terrorism och naturkatastrofer som i större omfattning ägt rum det senaste decenniet.

Världens marknader har blivit mer tillgängliga för handel och allt från gemensam valuta till utmärkt tillgång på information har bidragit till minskade avstånd mellan länder och lättare för företag att etablera sig på en ny marknad. Idag förekommer det internationell konkurrens på nästan varje marknad i Sverige och de svenska företagen måste utveckla sig för att skapa förutsättningar att lyckas på dessa föränderliga marknader.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Ett företag som verkligen har kommit att påverkas av den förändring globidealiseringsen lett till är Svenska Spel. De har under hela sin verksamhetstid agerat på en reglerad marknad som inneburit att de inte har haft någon konkurrens från andra företag. Svenska Spel har därför kunnat arbeta in en tradition med sina kunder som alltså representeras av svenskar som finner intresse att spela på olika spel. Med Internet har andra spelföretag haft möjlighet att nu ta sig in på den svenska spelmarknaden, detta trots att regleringen mot andra spelföretag fortfarande existerar. Mer eller mindre plötsligt har en konkurrenssituation uppstått som Svenska Spel måste bemöta. Det som gör denna marknad speciell i är konkurrensen på olika villkor. De

utländska företagen besitter en fördel avseende återbetalning till kunderna som Svenska Spel, på grund av restriktioner från staten, inte kan besvara. Nu gäller det att möta denna konkurrens på bästa sätt. Vad är det man måste göra för att behålla den ställning man hade innan de utländska företagen kom in?

1.3 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att identifiera de strategier som kommer att krävas av ett företag som vill behålla eller öka sina marknadsandelar då det utsätts för ett växande konkurrens klimat. Detta då företaget av olika orsaker inte kan konkurrera med prissättning.

1.4 FRÅGESTÄLLNING

Vi har valt att bryta ner vårt syfte i en frågeställning.

- Hur ska Svenska Spel försvara eller vinna marknadsandelar på en marknad under förändring?

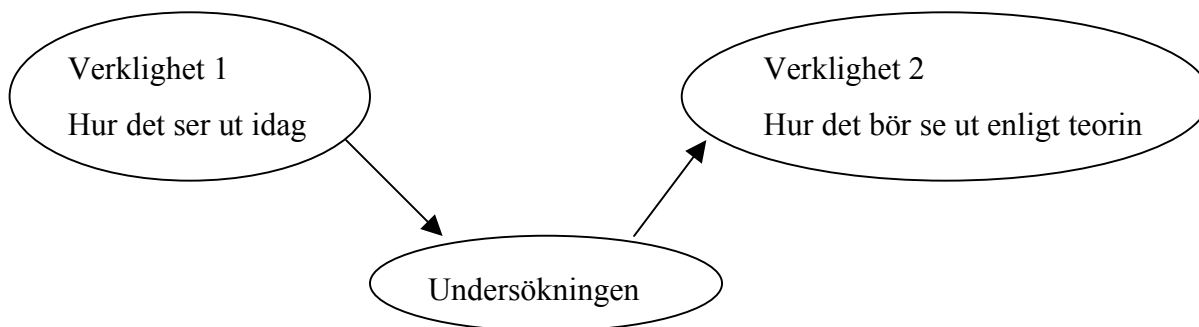
1.5 AVGRÄNSNING

Många diskussioner och forskningsrapporter har granskat olika marknadens effektivitet ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Många ekonomer hävdar bestämt att en marknad som står för fri konkurrens, där inga in eller utträdesbarriärer förekommer och ingen aktör är tillräckligt mäktig för att kunna påverka priset, är en marknad som ger den mest effektiva produktionen och ett marknadsmässigt korrekt pris på varor och tjänster. Andra förespråkar en reglerad marknad för att skydda och kontrollera konsumenter och konsumtion i olika avseenden. Vilken typ av marknad som bäst kan uppnå effektivitet ur ett samhällsekonomiskt perspektiv var inte aktuellt för författarna att diskutera i denna uppsats. Anledningen var att det väntas en rapport från EU kommissionen som planeras offentliggöras i mars år 2006 som många hävdar kommer att styra framtida utformningen för spelmarknaden (Göran Wessberg). Där planeras ett beslut om länder ska få reglera spelandet och hindra utländska aktörer från att öppna spelbutiker.

Vi intresserade oss för en marknad under förändring där yttre omständigheter lett till konkurrens på olika villkor. Därför valde vi att avgränsa oss till den svenska spelmarknaden, där endast utmanarna kunde använda låga priser som strategi. Då det främst var vadslagningstjänsterna som utsattes för konkurrens, blev det fokusering på dessa tjänster. Vi analyserade hur marknaden såg ut med nya aktörer, för att kunna hitta lämpliga marknadsstrategier som skulle vara applicerbara oavsett hur de nya besluten och lagarna om fri rörlighet kom att påverka utvecklingen av spelmarknaden. Konkurrens förekom från bolag på Internet, och om utmanarna tilläts öppna egna spelbutiker i Sverige, önskade vi fortfarande ha levererat ett koncept som var användbart för att besvara frågeställningen.

2 METOD

Utgångspunkten för denna uppsats är deduktion, vilket innebär att vi utgick från redan befintliga teorier och sedan gjorde kopplingar till den verkliga situationen. (Patel & Davidson, 1994) Detta då vi ansåg oss funnit lämpliga teorier som på ett klart och relevant sätt hjälpte oss att besvara vår problemformulering. Vidare tog vi upp olika faktorer som kan hjälpa ett företag, som inte kan konkurrera med priset, att finna andra vägar att vinna marknadsandelar på en föränderlig marknad. Utifrån detta resonerade vi kring lämpliga teorier och belyste delar ur de mest relevanta av dessa, som vi sedan skapade en egen syntes av. Vi önskade finna en ideal verklighet som sedan skulle jämföras med den befintliga verkligheten som företaget befann sig i. Utifrån detta kunde vi hjälpa företaget att behålla och förhoppningsvis erövra marknadsandelar.



Att även använda oss av den engelska spelmarknaden gav oss kunskap om vad som sker på en marknad där flera aktörer konkurrerar med vadslagningstjänster. Denna marknad är unik i Europa då tjänsten vadslagning genom åren fått husera tämligen fritt. Avståndet mellan den svenska och den engelska marknaden tenderar dessutom att krympa med det intresse media tillägnar, till viss del spelmarknaden, men framförallt idrotten. Satellitkanaler och tidningar har dessutom gjort evenemang och information mer lättillgänglig.

2.1 UNDERSÖKNINGSMETOD

Den kvalitativa analysen söker inte direkt orsak och verkan utan förståelse för ett visst fenomen. De frågor som används är öppna, beskrivningar som beaktas tar upp detaljer och ensstaka individers resultat kan få utrymme i rapporten (Andersen, H).

Kvantitativ samt kvalitativ undersökningsmetod skiljer sig åt på flera områden. Den kvantitativa metoden har i sitt syfte att beskriva ett objekt och sedan jämföra det med andra.

Resultaten som arbetas fram med hjälp av en kvantitativ metod ger en bred och översiktlig bild av det undersökta området (Rosengran, K E. Arvidson P. 2002 Sociologisk metodik).

2.2 KVALITATIV UNDERSÖKNING

Vi tillämpade djupintervjuer med två anställda på Svenska Spel. Anledningen till att vi valde att göra en kvalitativ undersökning är att det passade vårt syfte att föra en dialog där det fanns möjligheter för intervjuobjektet att precisera sig. Vissa av de frågor som diskuterades var komplexa vilket gjorde att en kvantitativ undersökning med största säkerhet skulle resultera i ett, om inte felaktigt, så ett tvivelaktigt resultat. Nu fick vi istället möjlighet att verkligen ta intervjuobjektet på personens egna ord.

Dessutom genomförde vi en intervju med ett spelombud som representerar en lönsam spelbutik för att klargöra vilka strategier som varit framgångsrika för dem. Vad deras kunder prioriterar och anser vara viktigt hjälpte oss att analysera lämpliga teorier. Detta ledde till en möjlighet att analysera vilka faktorer som är primära för Svenska Spel att koncentrera sig på.

2.3 INTERVJUFRÅGOR

Vi utformade en intervjumall som vi hela tiden hade möjlighet att följa. Den var semistrukturerad, så att en dialog kunde föras som inte hela tiden avbröts. Målet var att föra en öppen konversation där det tillhandahölls viktig information om deras olika kunskaper

2.4 INTERVJUPERSONER

Alla tre arbetade inom olika områden på eller kring Svenska Spel vilket hjälpte oss undvika en ensidig bild som annars lätt kan bli fallet då intervjuer förs med människor vars arbetsuppgifter liknar varandra.

En intervju hölls med Daniel Björklund som fungerade som Business Manager Sponsorships & Event på Svenska Spel. Daniel kom att bidra med kunskaper i de områden som vi undersökte. Framförallt söktes information om kunder, utbud och konkurrens samt hur Svenska Spel planerade att agera i den nya konkurrenssituation som uppstått.

En intervju genomfördes med Göran Wessberg som har arbetat med spel inom olika områden sedan han inledde sin karriär 1980 på dåvarande Tipstjänst. Detta hjälpte oss att förstå hur spelföretag arbetat och utvecklats, vad som skett i England och hur han trodde framtiden inom spelmarknaden kom att se ut. Görans svar bidrog med mycket information om hur speciell denna marknad var.

Tredje intervjun kom att ske med spelombudet Niklas Borgström. Han hade under åtta år arbetat extra på en spelbutik i Tyresö. Denna intervju var intressant då Niklas bidrog med viktiga svar om hur verksamheten i spelbutiker fungerade. Det var angeläget för oss att undersöka hur ett ombud såg på sina uppgifter och möjligheter att bli en framgångsrik spelbutik.

2.5 KVANTITATIV UNDERSÖKNING

Den kvantitativa undersökningen riktades direkt mot spelkunder. Det gav oss möjligheter att se vilka strategier företaget bör tillämpa för att tillmötesgå kundernas efterfrågan. Avseende enkätundersökning genomfördes den på ett kvantitativt sätt då det gav oss större möjligheter att kunna dra tydliga slutsatser om vad kunderna efterfrågar och värderar.

I enkäterna ställdes det strukturerade frågor. Det innebär att samma frågor ställs i samma ordningsföljd till alla svarande (Dahmström, 1996). Vi avsåg inte att identifiera spelkundernas attityder då det krävs en mer omfattande undersökning. Istället sökte vi respondenternas inställning som kan göras på ett enklare sätt. (Patel & Davidson, 1994) Vid samanställningen av enkätfrågorna måste flera faktorer tas i åtanke. En sådan faktor är att formulera frågorna så att respondenterna uppfattar frågan som vi tänkt oss. Då utformningen av frågeformuläret anses klart bör det testas av personer som ej deltagit i utformningen. De kan även vara till fördel om försökspersonerna passar in i den tänkta målgruppen. I enkätstudien genomförde vi en urvalsundersökning som innebar att vi valde ut en undersökningsgrupp som representerade den totala populationen. (Dahmström, 1996) Datainsamlingen har gjorts genom bekvämlighetsurval. Det innebär att endast de respondenter som haft möjlighet, efter att de blivit tillfrågande, har deltagit. (Christensen et al, 1998) En fördel med bekvämlighetsurvalet är att antalet bortfall blev litet.

Enkätundersökningen gjordes i olika spelbutiker i Stockholm under torsdag till lördag första veckan i december 2005. För att göra undersökningen bred valdes att inte ta hänsyn till respondentens kön eller ålder. Inte heller tog vi hänsyn till personens ärende i butiken. Samtliga butiker sålde kringprodukter. Vår enkätundersökning bestod av sextio personer som alla vid undersökningstillfället hade spelat på en tjänst den senaste månaden.

2.6 RELIABILITET

Reliabilitet mäter tillförlitligheten av ett resultat i en undersökning och kan sägas vara frånvaron av slumpmässiga fel. Med ett kvalitativt synsätt minskar kraven på reliabilitet, då den kvalitativa undersökningen är mer exemplifierande än generaliserande. Reliabilitet menar att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en senare mätning. (Denscombe, 1998) För att reliabiliteten skall anses vara hög skall situationen i alla avseenden vara standardiserad. En kvalitativ intervju förutsätter dock låg grad av standardisering. (Patel & Davidson, 1994) Detta gjorde att det ställdes extra stora krav på oss som intervjuade, vi behövde vara lyhörda och inte enbart uppmärksamma tonfall utan även ta del av ansiktsuttryck och kroppsspråk. För att öka reliabiliteten på intervjuerna använde vi oss av två personer som registrerade svaren, vilket kallas interbedömarreliabiliteten, som betyder överensstämmelsen mellan registreringarna av svar. Detta för att undvika eventuella missförstånd eller feltolkningar. Vid enkätundersökning är möjligheten liten att kontrollera tillförlitligheten i förväg. (Patel & Davidson, 1994) Med hänsyn till detta utförde vi en test av enkätundersökningen på en grupp utomstående för att kontrollera att frågornas formulering inte gick att missuppfatta.

2.7 VALIDITET

Med validitet menas att frågan skall mäta det den är avsedd att mäta (Denscombe, 1998). Denna idé kommer ifrån kvantitativa studier. Om vi i vår attitydundersökning ställt frågor som inte alls identifierar en typisk spelkund, för att kunna ta fram framgångsrika marknadsföringsstrategier, vilket avsikten är, skulle detta leda till en felaktighet, som i sin tur kunde påverka undersökningens validitet.

Vid kvalitativa intervjuer eftersträvas vanligen att nå något, att få veta vad den intervjuade menar med, eller hur hon eller han uppfattar just ett ord eller en företeelse. Därför är det svårt

att svara på om frågan verkligen mäter det den är avsedd för eftersom det är den intervjuandes tolkning av frågan som är det viktiga (Trost 1993).

2.8 KRITISK GRANSKNING

Det skall uppmärksammas att denna undersökning baserades på tre kvalitativa studier samt en kvantitativ. Det är svårt att förhålla sig helt neutralt då man genomför intervjuer. Vi vill också nämna att vi grundat mycket av detta arbete på vad som kommit fram ur intervjuerna. Det gör att den kan vara sårbar då vi kan ha missuppfattat eller feltolkat något av informationen som senare tagit plats i denna uppsats. Dessutom är två av intervjuerna gjorda med direkt anställda inom företaget Svenska Spel, vilket kan göra resultatet partiskt eller vinklat.

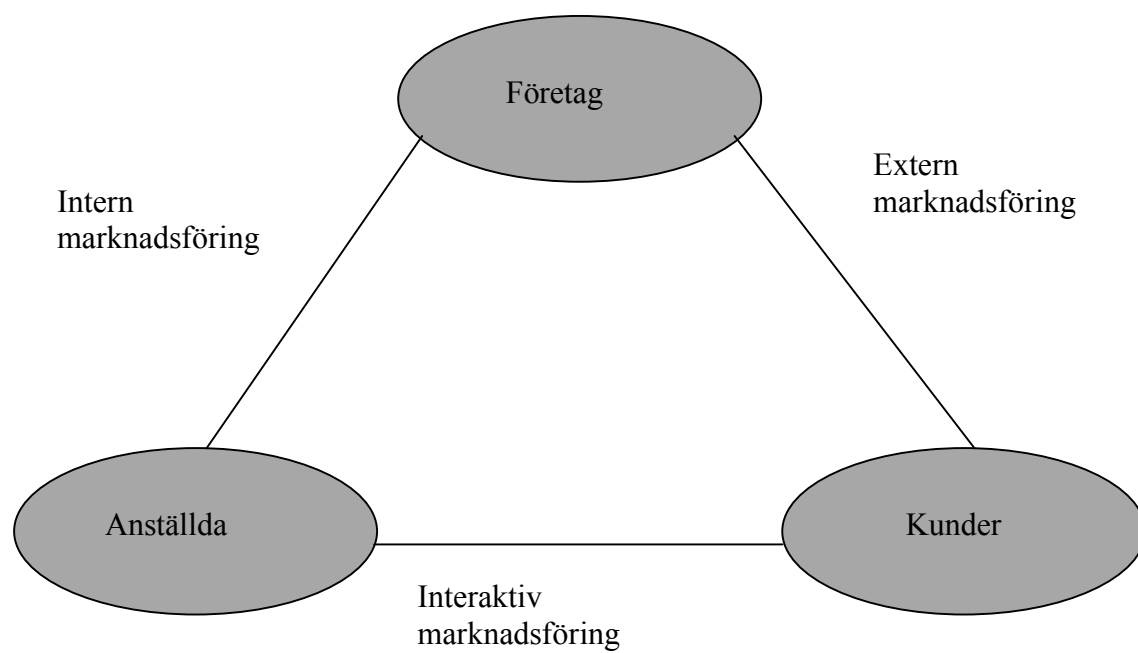
Avseende enkätundersökningen var det för få respondenter för att man skall kunna dra slutsatser som representerade en helt korrekt bild av marknaden. Dessutom är den gjord hos ett ombud som företrädde Svenska Spel vilket gjorde att de undersökta personerna kunde ge en missvisande bild av den totala spelmarknaden. Dock kan en liten urvalsgrupp vara representativ så länge den speglar den totala populationen väl (Vejde & Rydberg, 2001). Även geografiskt samt tidsmässigt kan det skilja mycket mellan vilka som representerade marknaden för vår undersökning, mot hur det kan vara på annan plats under annan tid. Vi vill ändå påpeka att denna uppsats kan ge en hänvisning till hur ett företag skall agera på en föränderlig marknad för att behålla eller öka sin marknadsandel. Detta då företaget inte kan erbjuda det bästa marknadspriset.

3 TEORI

Förutsättningarna för den speciella situationen på den svenska spelmarknaden är att Svenska Spel inte kan konkurrera om återbetalningen med de andra aktörerna, p.g.a. regeringens restriktioner. Därför måste företaget hitta andra strategier för att bevara eller öka sina marknadsandelar. Med hjälp av nedan presenterade teorier har vi funnit faktorer som är användbara för ett företag i en sådan konkurrenssituation.

3.1 SERVICE PROFIT CHAIN

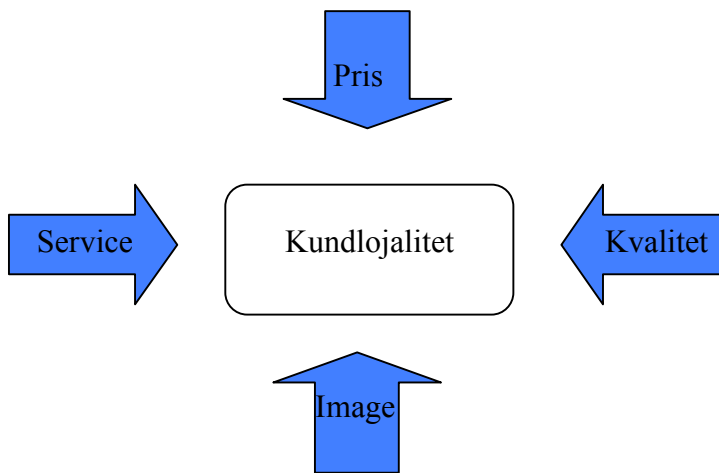
En förutsättning för att kunderna ska bli lojala är att företaget skapar mervärde för kunden. Detta kan göras på flera olika sätt ett är bland annat genom att fokusera på service. Detta leder in resonemanget på Service Profit Chain som betonar vikten av människor kring företaget där kunder, anställda och företagsledning ingår. Modellen beskriver interaktionen mellan tre grupper med målsättningen att få lojala och nöjda kunder. För att uppnå detta inleds processen med att utbilda personalen i en positiv miljö, vilket ska resultera i tillfredställda anställda, som därmed kan leverera bättre service med nöjdare kunder som resultat. Är kunden nöjd är chansen större att denne blir lojal mot företaget. Modellen är uppdelad, där kontakten mellan företag och anställd blir den interna marknadsföringen. Här ingår förmedling av företagets målsättning och vision men det primära blir att få ut verksamhetens budskap, genom de anställda till kunderna. Den externa marknadsföringen innefattar direktkontakten mellan företaget och kunden. På vilka sätt företaget väljer att kommunicera med målgruppen beror givetvis på en mängd olika faktorer. En förutsättning för att den externa marknadsföringen ska lyckas, är att den interna marknadsföringen fungerar, då de anställda måste vara beredda att leverera det företaget lovat kunderna. Den interaktiva kontakten är den mellan anställd och kund, samt är grunden för hur kunden uppfattar kvalitén på servicen. Hur kunden blir bemött involverar mer än själva kontakten mellan de två parterna. Det kan även innefatta tekniken eller utrustningen i t ex en spelbutik och blir därmed kundens helhetsintryck av besöket. (Kotler, 2002)



Bild; Service Profit Chain

3.2 KUNDLOJALITET

Kundlojaliteten enligt denna modell påverkas av fyra olika faktorer. Dessa faktorer är service, pris, image och kvalitet. Hur ett företag väljer att positionera sig beror på dess förutsättningar samt vilken målgrupp de väljer att fokusera på. De fyra strategierna har olika effekt i olika branscher. Kan företaget kostnadseffektivisera verksamheten blir lågt pris en möjlig strategi. Har marknaden stagnerat och det upplevs svårt att differentiera produkten/tjänsten kan fokusering på service eller image vara en lösning. Den sista inriktningen är att företaget vill erbjuda produkter/tjänster med bättre kvalitet för att uppnå kundlojalitet. (Thompson, 2001)



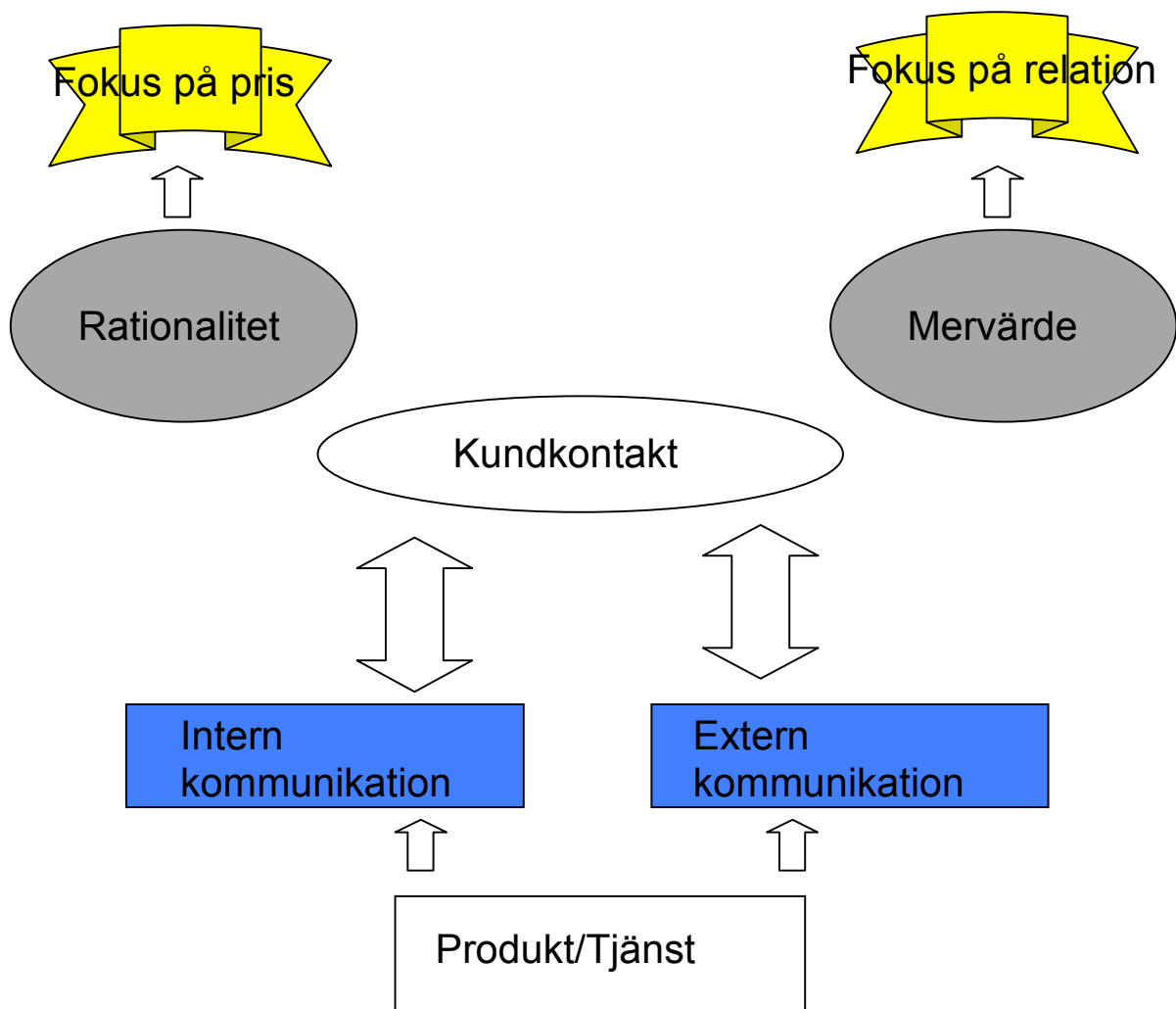
3.3 TEORETISK SYNTES

Vi har valt att fokusera på begrepp som vi anser är de viktigaste faktorerna för att ett företag skall kunna behålla eller öka sin marknadsandel, i den speciella situation undersökningen behandlar. Dessa begrepp har vi sedan fört samman till en syntes. Detta ska underlätta för oss att uppfylla syftet med uppsatsen.

Det finns två grundläggande faktorer som styr syntesen. Dessa faktorer är produkt/tjänst och kommunikation. I modellen är en bra produkt/tjänst, precis som i verkligheten, grunden för företagets verksamhet. Denna ska kunna stå sig väl i konkurrens med liknande produkter/tjänster som finns tillgängliga på marknaden.

Den interna kommunikationen ska motivera personalen att med ett sammanfallande budskap, kommunicera med företagets kunder. Den externa kommunikationen innefattar företagets marknadsföring till målgruppen. Den inkluderar även en kund som t ex besöker företagets hemsida, och i Svenska Spels situation, även ett besök hos ett spelombud som representerar företaget. En lyckad intern- samt extern kommunikation leder till en god kundkontakt. I samband med kundkontakten blir företagets produkt eller tjänst synad.

På spelmarknaden har bredden på utbudet blivit betydelsefull för att stimulera kundernas efterfrågan. Produkten eller tjänsten måste motsvara kundens förväntningar för en fortsatt relation. Ett företag kan i denna syntes inrikta verksamheten på två sätt för att uppfylla kundens behov. En av vägarna är att fokusera på rationalitet. Detta innebär att företaget effektiviserar sin verksamhet för att kunna erbjuda ett lågt pris. Den andra vägen inriktar sig på att skapa mervärde för kunden. Detta kan göras genom att erbjuda bra service och förfoga över kunnig personal. Resultatet ska leda till goda kundrelationer. Begreppen mervärde och rationalitet utesluter inte varandra, men syntesens vision är att ett företag ska välja för att kunna fokusera helt på en av vägarna med målet att bibehålla, eller vinna marknadsandelar.



4 EMPIRI

4.1 ENGELSKA MARKNADEN

Detta stycke är resultatet efter intervjun med Göran Wessberg. Syftet med denna bakgrundsbeskrivning är att ge läsaren en inblick i spelmarknaden i England. Tjänsten vadslagning har under många årtionden varit en populär syssla på denna stora marknad. Med den historiken och mängden aktörer som konkurrerar om marknadsandelarna gör att vi vill belysa de olika tjänster som finns då dessa kan bli rekommendationer till den svenska marknaden.

4.1.1 Historik

Bookmaking var en populär syssla redan på 1700-talet då hästar och hundar stod för underhållningen. Att tippa på fotboll började man med 1923 i Liverpool. Spelsystemet gick ut på att hitta åtta oavgjorda bland ett fyrtiotal matcher, därefter fick man poäng beroende av hemmavinst eller bortavinst men också hur många mål som gjordes i respektive match. Det förekom insamlare som knackade dörr och samlade in pengar inför helgens spel och man arbetade helt utan marknadsföring. Lotteri var förbjudet i landet av moraliska skäl. Spelet har länge ansetts som något felaktigt och falskt och inställningen att pengar är något man ska arbeta ihop och inte vinna, måste anses som vanligt förekommande. Det dröjde ända till 1994 innan Tony Blair godkände spel på lotto igen, under statlig kontroll givetvis.

Vadslagningsbolagen började på allvar penetrera marknaden på 70-talet. De blev fler i antal och spelandet ökade kraftigt. Källarlokalerna användes för att bedriva verksamheten och miljön var rökig och stökig. Sättet man påvisade att man fanns till var endast genom en symbol på dörren. Följande årtionden utvecklades tekniken och allt pappersarbete övergick till bearbetning av kuponger via datorer. Detta ledde även till att spelarna kunde lämna in kuponger strax innan matchstart istället för dagar innan som tidigare. Nästa steg i utvecklingen var Internet. De flesta bolag som hade spelbutiker hade på slutet av 90-talet också en hemsida där utbudet var något mer begränsat än i butik. Lokalerna har också utvecklats från dessa stökiga miljöer till mer lämpliga för allmänheten, men än är många lokaler med sin hårda interiör riktade främst till den manliga populationen. (Göran Wessberg)

4.1.2 Aktörerna

Den engelska marknaden består i dag av tre stora aktörer och ett antal betydligt mindre som alla erbjuder vadsplagnings tjänster till sina kunder. William Hill, Coral och Ladbrokes är namnet på de marknadsledande. Dessa bolag bedriver alla butiksverksamhet över ett geografiskt utspritt område. I England har jakten på bäst odds pågått längre än på marknaden i Sverige. Generellt är denna marknad mer medveten om återbetalningsprocenten och vilka bolag som står för bäst odds på respektive evenemang. Detta beror främst på marknadens långa historia av bookmakers där bäst odds gav flest kunder. (Göran Wessberg)

På senare tid har en tjänst startat på Internet som heter Oddschecker.com där spelare kan gå in och jämföra odds på alla evenemang i hela Storbritannien, mellan alla bolag, stora som små. Detta har de stora aktörerna upplevt som ett hot mot deras Internetverksamhet då Internetspelarnas jakt på bäst odds blivit än mer påtaglig. Till en början ville inte de stora aktörerna vara representerade hos tjänsten, men har nu efter tjänstens stora utveckling accepterat situationen och ställt in sig i ledet. Tjänsten har ställt stora spelbolag mot små spelbolag och gjort det enkelt för kunden att hitta bäst odds (högst återbetalning), vilket har medfört en hårdare konkurrens med kunderna som vinnare.

(www.bettingmarket.com/oddscheck.htm)

Konkurrensen kommer från flera håll på den Engelska marknaden. Telefonvadsplagnings och Internet spel har vuxit kraftigt på senare år med mindre bolag som tagit dessa marknader från de större bolagen och har valt att specialisera sig till dessa områden (www.bettingmarket.com/clientnote.htm). Generellt har vinstutvecklingen inom vadsplagnings stagnerat i branschen år 2005. De flesta aktörer visar en halvårsrapport med vikande vinstsiffror (www.bettingmarket.com/citypages.htm). I motsatt riktning går pokertjänsterna som fortsätter stiga kraftigt. I dag tycks dock många anse att det finns mycket pengar att konkurrera om. Ett bolag från Irland Paddy Power planerar att öppna butiker i England med fokus på ett speciellt utbud vadsplagnings tjänster till spelare som ingen konkurrent erbjuder (www.bettingmarket.com/clientnote.htm). Dessutom har företaget Victor Chandler öppnat en lyxbutik i London med marmorgolv, skinnfåtöljer och platta TV-apparater där det också ges möjlighet att spela på företagets hemsida via datorer. (www.bettingmarket.com/plusca.htm)

Fixed Odds Betting Terminal är ett nytt tilltag de stora aktörerna tagit till för att bredda sitt utbud och öka sina vinster. Maskinerna har inledningsvis varit en succé. Ladbrokes omsättning på dessa maskiner är hittills uppskattade till ca 11 miljoner pund i veckan. Det är en typ av spelmaskin dessa bolag tagit in i butikerna och spelet påminner om Keno. Åsikterna går isär om spelet är ett turspel eller ett skicklighetsspel. Bedömningen av detta är av avgörande betydelse då turspel/nummerspel ska vara statligt reglerat. Beslut i frågan kommer att tas i början av år 2006. (www.bettingmarket.com/clientnote.htm).

Gemensamt för de stora aktörerna på Engelska marknaden är att de byggt sig starka på en allt mindre lukrativ marknad och börjat se sig om efter nya utmaningar. Kunskap och erfarenhet finns och den hårda konkurrensen har gjort att företagen är än mer slagkraftiga internationellt. Det är inte en tillfällighet att Ladbrokes ifrågasatt EU-lagstiftningen angående fri rörlighet av tjänster. (Göran Wessberg)

4.2 DEN SVENSKA MARKNADEN

I detta stycke följer en intervju med Daniel Björklund på Svenska Spel. Vi redovisar för viktiga faktorer och begrepp som påverkar samt förklarar den svenska marknadens situation idag.

4.2.1 Återbetalningen

En av de effekterna som Internetföretagen har bidragit till är de stora återbetalningarna som skapats till kunderna. Med återbetalning menas hur högt odds man som spelare mottar då man spelar ett visst resultat på en match eller annat evenemang. Detta går att likna med priset på en vanlig vara som du vill köpa i vilken affär som helst. Denna vara är helt enkelt dyrare hos Svenska Spel än hos Internetföretagen. För Svenska Spel är det svårt att konkurrera med de nya aktörerna då Svenska Spels återbetalning styrs av regeringen. Det är dem som bestämmer hur stor den får vara. De har idag en återbetalning på cirka 80 % medan de utländska Internetföretagen ligger runt 95 %. För att Svenska Spel skall få erbjuda högre återbetalning måste de lämna in en koncession till regeringen som sedan fattar ett beslut om de skall bifalla eller avslå förfrågan. Regeringens beslut vilar på tre olika instansers intressen. Det är finansdepartementet och finansministern Per Nuder som har ett intresse av att få så mycket pengar som möjligt in till staten. Det är socialministern Morgan Johansson vars största intresse är att se till att den svenska folkhälsan fortsätter att hållas på en hög och bra nivå. Till sist är även spelminister Bo Ringholm inblandad då han har intresse att erbjuda de svenska medborgarna många olika och givande spel. Det kan ofta vara svårt att få dessa tre instanser att se likadant på de koncessioner som Svenska Spel kommer in med till regeringen. Ingen av dem kanske vill släppa på vad de anser är rätt. Med dessa variabler blir det därför svårt att vara alla till lags. Tar företaget hand om folkhälsan genom att inte locka människor med drömodds blir vissa irriterade över att det är för låg återbetalning. Att hitta en mellanväg där alla blir nöjda är nästintill omöjligt. I Danmark har man höjt återbetalningen från 80 procentenheter till 87 procentenheter för att på ett bättre sätt kunna hantera den nya konkurrenssituationen. Men att se att något liknande är på väg att hända i Sverige känns ännu inte troligt. Det är mycket som skall stämma innan en sådan förändring går att genomföra i Sverige.

4.2.2 Utbud

Att kunna erbjuda ett varierat brett utbud till konsumenterna är något Svenska Spel alltid prioriterat högt. Man ser väldigt tydligt vad det är kunderna efterfrågar. Det är också just efterfrågan som styr vad Svenska Spel har i sin varuportfölj. Om ett spel inte lockar ser företaget över vad de kan göra med det eller om det inte finns någon marknad för det vilket leder till att de slutar erbjuda det. De försöker då istället att utveckla ett annat spel som förhoppningsvis ligger mer i tiden. Det är ofta så att produktlivscyklerna blir kortare och kortare. Därför finns det ingen anledning att behålla spelet och tro att det plötsligt skall komma en massa människor som efterfrågar just det spelet. Viktigt är dock att även nya spel skall gå igenom regeringen vilket kan göra att det tar en viss tid från det att spelet är utvecklat och klart fram tills konsumenterna kan nyttja och spela det.

Svenska Spel har en väldigt fin tradition av spel som står sig väl i den utländska konkurrensen. Oddset, där man satsar sina pengar på ett par matcher, introducerades 1986 vilket var väldigt tidigt. Detta är något Svenska Spel är väldigt stolta över. Dessutom finns det spel som Lotto och Stryktipset som är väldigt folkära. Att Svenska Spel under så lång tid haft förmånen att erbjuda dessa spel ger dem en speciell relation till spelarna likväl som kunderna hela tiden kan identifiera och känna sig trygga med dessa spel. Kunderna är bekanta med spelen och de vet vad de har för möjligheter då Svenska Spel inte förskönar verkligheten utan alltid är ärliga med vinstmöjligheterna.

Svenska Spel erbjuder marknaden en mängd tjänster som kan kategoriseras under begreppen poolspel som är en typ av turspel och vadslagningsspel som även benämns som skicklighetsspel. Bägge dessa varianter av spel är uppskattade. Det är ofta så att man kan se en tydlig skillnad på de kunder som spelar det ena eller det andra. De som spelar på skicklighetsspelen har ofta ett genuint sportintresse medan de som spelar poolspelen mer söker spänning och har en dröm om att få möjligheten till en betydligt större plånbok. Svenska Spels ambition har alltid varit att kunna erbjuda spel till alla sorters människor och med den tjänsteportfölj de har och har haft har de alltid gjort många kunder tillfredsställda. Det blir tydligt att Svenska Spel lyckats bra då utländska företag har plagierat vissa av de spelen som Svenska Spel erbjuder. Detta måste givetvis ses som ett gott betyg då de helt enkelt inte kunnat utveckla något eget spel med andra idéer än de Svenska Spel haft i ett antal år. Att Svenska Spel funnits på marknaden så länge ger en väldigt stor fördel gentemot

konkurrenterna som verkligen måste fokusera på att marknadsföra sina spel för att kunna få nya kunder. Av egna erfarenheter vet företaget också att en spelare ofta fortsätter att spela det spel man börjat spela. Om det är en person som spelar tre olika typer är det ofta de tre man spelar så länge som man väljer att spela. Det är inte så ofta man provar på något helt nytt spel, speciellt inte om man är nöjd med de spelen man nu använder sig av. Därför är Svenska Spels tradition väldigt viktig.

4.2.3 Butikerna

Svenska Spel har idag 6500 stycken ombud fördelade över hela Sverige. Butikerna har fortfarande, trots Internets häftiga entré, störst marknadsandel. Att spela vill företaget se som att vara social. Många vill gå ner till butiken, köpa en tidning eller andra kringprodukter, prata med de man ofta träffar i kvarteret och sedan lägga in sina spel. Denna kontakt är omöjlig att få på Internet där ingen annan än du själv ser hur du spelat. Dessutom finns den utbildade personalen på plats att serva kunden till hundra procent. Att det uppskattas mycket av kunden är Svenska Spel helt säkra på. I butikerna kan kunderna alltid få svar på sina frågor och dessutom ta del av nyheter och andra tjänster som finns hos ombuden. Visst finns denna information även på Internet men många av kunderna uppskattar möjligheten att få personlig service. Att, i den stressiga värld vi nu lever i, få en möjlighet att kunna göra flera saker på samma ställe blir viktigare och viktigare. Uttrycket att kunna göra fler saker under ett och samma tak känns väldigt aktuellt. Tillfället som uppstår då du dels handlar mat och i direkt närhet till matvaruhandlaren även kan spela dina spel underlättar för många personer i deras vardag. Svenska Spel anser att det är väldigt bra att inte ombuden bara representeras av relativt små kiosker eller lite större sådana, likt Pressbyrån, utan att de nu även nått till den stora varuhandeln. Här finns något som varje människa behöver och alltid kommer att behöva nämligen mat. Denna marknad påverkas inte så mycket av skillnader i konjunkturer och andra störande moment. Att finnas där människorna kommer att finnas är av yppersta vikt och här anser Svenska Spel att de funnit en mycket bra lösning. De kommer att exponeras till en massa människor alla dagar i veckan från tidigt på dagen till sent på kvällen.

4.2.4 Konkurrenssituationen

Sedan de utländska aktörerna har kommit in på den svenska marknaden har konkurrensen om de svenska kunderna ökat betydligt. Tidigare har Svenska Spel kunnat hantera allt i sin egen takt men nu måste de vara mer lyhörda om vad konkurrenterna och kunderna gör. Ett steg i att möta den nya situationen var att rekrytera en ny verkställande direktör vid namn Jesper Kärrbrink. Han har tidigare arbetat inom IT-sektorn och var en IT-entreprenör som nu helt bytt inriktning. Detta gör att Svenska Spel anpassar sig till den nya marknaden som håller på att utvecklas. Finns inte kompetensen inom företaget får man se till att finna vägar att komma över den. Det är många nya saker som sker nu då marknaden är under förändring.

Konkurrenterna riktar in sig mycket på att kunna ge en så hög återbetalning som möjligt vilket Svenska Spel inte kan jämföra sig med. Svenska Spel fokuserar på andra värden som framförallt har med att göra att det är ett företag som inte har något vinstintresse i sig. Vinstintresset ligger i att återge pengar till den svenska staten. Att kunna erbjuda trygga varierande spel som är tillgängliga för alla i Sverige är det som företaget fokuserar allra hårdast på. Nu när konkurrensen ökat är det ännu viktigare att inte bara följa trender utan att även i fortsättningen skapa dem. Genom att göra det anser sig företaget kunna behålla mycket av sitt försprång. Oavsett om situationen med konkurrenterna ändras ytterligare kommer inte Svenska Spel att stå oförberedda eller gripas av att ändra vad man nu anser är viktigt. Man kommer att fortsätta lita på de värderingar som man finner vara de viktigaste.

4.2.5 Marknadsföring

Att marknadsföringen blir viktigare ju mer konkurrens det blir på en marknad känns givet. Om flera aktörer slåss om samma kunder kommer det likt andra privatiserade branscher bli mycket viktigt att nå ut med sitt budskap. Här kommer Svenska Spel att behöva lägga ner mer pengar för att kunna matcha de utländska bolagen. Tidigare har företaget inte marknadsfört namnet Svenska Spel så mycket utan mer fokuserat på de olika spelen. För många av kunderna är spelen Stryktipset eller Lotto mer känt än företaget bakom spelen. Detta är något ledningen valt att göra tidigare men nu har företaget även börjat kommunicera Svenska Spel och dess logotyp med marknaden. Svenska Spel vill nu ge företagsnamnet en mer central roll. I och med den tilltagande konkurrensen känns detta viktigt. Om det skulle bli en avreglering blir det givetvis än viktigare. Man kan titta på andra marknader och fråga sig vad som skiljer vissa mycket framgångsrika företag mot de som är mindre lyckade trots att det ofta inte skiljer speciellt mycket mellan produkterna de erbjuder kunderna. Det resonemanget kommer att bli

mycket mer aktuellt nu när marknaden är i förändring. Vi skall dock komma ihåg att Svenska Spel, till skillnad från de övrig just nu existerande bolagen, bara satsar på att tillfredsställa den svenska marknaden. Marknadsföringen som Svenska Spel arbetar fram är anpassad för den svenska marknaden medan konkurrenterna ofta vill nå ut till hela Europas spelkunder. Detta gör att företaget enklare kan skraddarsy det de vill kommunicera ut till kunderna. En annan möjlighet som Svenska Spel har är marknadsföringen via sina ombud. De får en direktkontakt med kunderna och relationen däremellan är kanske den bästa marknadsföringen ett företag kan ha. Detta blir än viktigare då konkurrenterna inte har möjlighet till detta då de inte har någon möjlighet att ha butiker eller ombud i Sverige.

4.2.6 Spelansvar

Svenska Spel berättar att de sätter stort fokus på begreppet spelansvar. Företaget utbildar alla sina ombud för att de skall ha en gedigen kunskap om både spelets fördelar och nackdelar. Vinstintressen får aldrig påverka sättet att behandla spelarna. Att inte tillåta kunder att spela förrän de fyllt 18 år och därmed når åldern för myndig ser Svenska Spel som väldigt viktigt. Därför görs också kontinuerliga stickprov hos alla ombud för att se att de lagar och regler som finns efterföljs. Om det visar sig att så inte är fallet kan ombudets spellicens dras in vilket också ofta sker då fel uppdagas. Vidare ska det inte vara några spelhålor i restaurangerna runt om i Sverige. Svenska Spel kontrollerar därför hur stor del av restaurangernas inkomster som kommer från de automater som de tillhandahåller jämfört med restaurangens huvudsyfte, att servera mat och dryck. Är spelautomaterna flitigt använda utan att deras övriga utbud levererar godkända summor kan företaget fatta beslut om att flytta ut automaterna. På Internet har Svenska Spel bundit alla att inneha ett spelkort. Med hjälp av det kan företaget se hur gammal spelaren är och få annan viktig information. Här har Svenska Spel funnit en lösning för kunderna att kontrollera sitt spelande. Som kund har du möjlighet att sätta upp vissa restriktioner som gör att kunden exempelvis har en förutbestämd summa varje månad. Om kunden efter att man spenderat sin budget försöker göra en ytterliggare insats slår sidan ifrån och kunden har inte möjlighet att sätta in nya pengar. I och med detta spelkort erbjuder man kunden en säkerhet om så önskas. Det skall vara balans i allt som har med spel att göra. Här är Svenska Spel, om inte bäst i världen, så väldigt bra.

4.2.7 Kunder

Att kunderna förändras är ingen hemlighet. Vad som var populärt igår behöver inte vara det imorgon. Svenska Spel måste alltid kunna visa på att man lyssnar på kunderna för att ge dem så bra förutsättningar som möjligt. Ett spelbolag kan inte liksom Bingolotto sätta sig ner när man är nöjd med hur många man når ut till. Bingolotto har tappat massor och har dessutom det väldigt svårt att locka tillbaka kunderna. Orsaken var med största sannolikhet att de inte förnyade sig i samma takt som kunderna. Det är viktigt att hela tiden lyssna på marknaden för att kunna följa med i tiden. Svenska Spels kunder känns väldigt trogna trots att det dykt upp nya företag på Internet. Att ett gemensamt poolspel för Norden som Vikinglotto inte lockar lika mycket som vårt inhemska Lotto visar också på en stark lojalitet till landet Sverige.

Svenska Spel har dock mycket man kan och vill förbättra för att ge mer till kunderna. Företaget kommer inom en inte allt för lång framtid stå för en generationsväxling inom spel. Det är många äldre som bara har haft Svenska Spel som alternativ genom alla år. De ungdomar som nu växer upp får se att det finns en hel massa olika spelbolag att välja mellan på Internet. För att vi skall kunna locka till oss dem måste vi anpassa både marknadsföring som utbud av spel. Detta är människor som i hela sitt liv lärt sig använda sin dator och Internet som hjälpmedel att skaffa sig information. Då vi ännu inte kan konkurrera med de andra bolagen om återbetalning måste vi finna andra vägar att locka denna nya kundgrupp till oss.

4.3 INTERVJU MED OMBUDET NIKLAS BORGESTRÖM

Kopplingen mellan ett ombud och Svenska Spel är tydlig. Många av de tjänster som kunderna köper varje dag hör till Svenska Spels varuportfölj. Det är en förutsättning för butikens utveckling att man kan leverera företagets tjänster på ett så bra sätt att kunder kommer för att spela. Svenska Spel informerar hur de vill att deras tjänster skall fungera samt utvecklas och denna kunskap tar butiken gärna till sig av.

4.3.1 Kundservice

Ett av de viktigaste uppdragen ett ombud har är att se till att kunderna kan få den service de önskar. Att inte vara påträngande men ändå vara så pass öppen att kunderna känner sig trygga i att fråga om hjälp är inte alltid så lätt. Det är prioriterat att känna till nästintill allt om alla spelen för att på bästa sätt kunna hjälpa kunderna att bli tillfredsställda. Om en kund kommer med en fråga som man som ombud inte kan besvara tappar med största säkerhet kunden förtroende för såväl ombudet som butiken. Det skall dock i detta resonemang tilläggas att de flesta kunderna spelar samma spel som de gjort under en längre tid. Att de börjar spela ett annat spel beror oftast på att någon i dess vänskapskrets introducerat spelet.

4.3.2 Social mötesplats

Butiken ligger i Tyresö och det är mest personer i dess närhet som kommer in för att spela. Många av kunderna återkommer då de har skaffat sig en viss trygghet i att spela i samma butik. Dessutom har de under den tid de återkommit kontinuerligt till butiken skaffat sig en krets av andra personer som de har ett socialt utbyte med. Ett annat koncept, som just denna butik satsat på, är att förbättra kundrelationen. Gemensamma travresor har arrangerats till Gävle där målet varit att kunderna ska känna samhörighet och lära känna varandra. Detta har genomförts utan vinstintresse för själva resan men på längre sikt har detta lett till en sammanhållning inne i butiken bland kunderna. Denna sammanhållning är viktig då man kan anta att de därför kommer att fortsätta spela i den butiken de har vänner. Det blir en naturlig mötesplats som leder till en högre omsättning för ombudet. Dessutom förstärker det butikens vision att spelandet är och ska vara en social företeelse. Ibland kan dessa kunder komma till butiken för att köpa andra saker som de skulle kunna handla någon annanstans men med hänsyn till att de känner sig trygga i just deras spelbutik väljer de att köpa kringprodukter där.

4.3.3 Att möta konkurrensen

Det är tydligt att det är mycket som händer på spelmarknaden just nu. De olika spelbolagen försöker att hela tiden utveckla sig så att de skall kunna leverera den bästa helhetslösningen till kunderna. Svenska Spel har ett triumfkort då de är de enda som har tillgång till ombud här i Sverige. Visst finns det även nackdelar med att det är ett statligt ägt bolag som exempelvis oddssättningen som Svenska Spel inte är i närheten av att kunna erbjuda på ett lika bra sätt som Internetkonkurrenterna. Detta är dock en faktor som inte går att påverka direkt så det gäller att fokusera på att finna andra möjligheter som kan locka kunderna till företaget. Att försöka göra butiken till en mötesplats är en sådan utveckling, att erbjuda olika live spel är en annan. Detta med livespel är en relativt ny företeelse som gjort stort intryck hos spelarna. Det handlar om att kunna spela på ett lopp i taget istället för att lämna in en kupong med alla kvällens lopp. Än så länge finns bara live spel med trav men förhoppningen är att kunna utvidga utbudet så även fotboll och ishockey finns representerat. Att kunderna uppskattar detta med livespel råder det ingen tvekan om då omsättningen gällande travet nästan fördubblats sen det blev tillgängligt för kunderna. Tanken är att kunderna, i framtiden, ska kunna titta på, samt spela live på, både trav och fotboll direktsänt i butiken samtidigt som de kanske dricker kaffe med andra kunder som har samma intresse. En önskan för butiken hade varit att kunna ställa in soffor om längre sändningar som en fotbollsmatch skulle genomföras. Tyvärr finns dock inte utrymme till det i dagens läge. Genom detta skapas alltså både relationer mellan ombud och kund samt kunder sinsemellan. Det är dessa lösningar som måste arbetas fram då konkurrensen ifrån Internetbolagen ökar. Ombuden har unika möjligheter och det är viktigt att det är just dessa möjligheter som utvecklas istället för att försöka konkurrera om oddssättning som Internetbolagen redan har en stor fördel inom. Det viktiga är att detta blivit en succé vilket visar på att det finns goda möjligheter för alla ombud att utvecklas och stärkas trots den tilltagande konkurrensen.

4.3.4 Kunder

Butikens kunder representeras av bägge könen och alla åldrar. Om man granskar det lite närmare kan man säga att kvinnorna är färre och mestadels spelar olika turspel som triss och lotto. Vidare är det anmärkningsvärt att det är så få yngre kvinnor som spelar. Kvinnor mellan 18-30 år verkar sällan investera pengar på spel. Här finns en målgrupp som ännu inte är nådd. Männen i sin tur spelar på det mesta, såväl de olika turspelen som de olika skicklighetsspelen. Här finns det inte heller någon ålderskategori som inte är representerad. Dessutom spelar man

oberoende av ålder på såväl turspel som skicklighetsspel. Man kan anta att den största kundgruppen som spelar på Internet är yngre män som kan, och litar på Internet. Detta är inte bekräftat men det är känslan. Butiken har dock inte tappat speciellt mycket i denna kundgrupp vilket kan uppfattas som anmärkningsvärt. Traditionen av att du spelat i butik kan förhoppningsvis leva vidare även när andra alternativ som Internet uppstår. Den viktigaste kundgruppen för butiken är den som innefattar äldre män. Dessa är de som spelar för mest pengar. De lägger ner mycket på såväl turspelen som skicklighetsspelen. De har också sina rutiner där de spelar samma spel vid samma dagar. Dessa kunder är ofta mycket lojala till de spelen de använder sig av och är inte så intresserade av att finna andra nyare lösningar. Ofta har de spelat sina spel under många år och känner sig trygga i dem.

4.3.5 Spelansvar

Svenska Spel har stora krav om att allt spelande skall ske av myndiga personer. Då det råder tveksamheter om en spelades ålder skall alltid legitimation efterfrågas för att kunna styrka personens ålder. Uppnår personen inte 18 år är det inte aktuellt att denna kund får möjlighet att spela. Här görs inga undantag då man som ombud kan förlora licensen att tillhandahålla Svenska Spels tjänster.

Ännu har det inte blivit identifierat att någon bland kunderna skall ha problem med sitt spelande. Det är givetvis omöjligt att veta hur mycket en person spelar för då denna kan utnyttja flera olika ombud eller spelbolag. I butiken finns dock möjligheter för kunderna att fråga om olika telefonnummer och andra hjälpmedel att komma i kontakt med institutioner som behandlar spelberoendet.

4.3.6 Marknadsföring

Svenska Spel ger butikerna goda möjligheter att exponera såväl de olika tjänsterna som företagsnamnet. Det finns olika skyltar, klistermärken och plakat som visar på vad företaget kan erbjuda. Dessa fungerar även som en motivationshöjning då kunderna kan se att vissa personer vunnit stora summor pengar. Kommunikationen med kunderna gällande att det är ett bolag vars pengar går tillbaka till den svenska staten förekommer inte. En tes kan vara att detta inte har speciellt stor betydelse för den enskilda spelaren som mer fokuserar på vilka vinst- och spelmöjligheter som finns tillgängliga. Att någon kund kommenterar det faktum att

Svenska Spel sponsrar kultur, sport samt andra evenemang eller bara betalar av stadsskulden hör till ovanligheterna. Det verkar inte kunden vara speciellt intresserad av.

Kontakten mellan Svenska Spel och butiken sker på olika sätt. Vad som alltid sker då en butik skall bli ett ombud som erbjuder Svenska Spels tjänster är att butikschefen får utbildning om hur man skall sköta spelandet i affären. Allt ifrån spelkunskap till hur man hanterar den tekniska utrustningen. Efter denna kontakt är det regionchefen från Svenska Spel som besöker ombudet regelbundet. Han har då kontakt med butiken för att kontrollera att allt fungerar och finnas tillgänglig om det skulle vara några bekymmer. Dessutom kallas ombuden till informationsmöten där aktuella ämnen tas upp. Dessa är till för de olika butikscheferna, men denna kan skicka någon annan i butiken om han inte har möjlighet, eller anser, att någon annan anställd är mer lämpad att närvara på mötet.

4.4 KONKURRENTERNA

Här följer en kort redovisning om de företagen som representerar de utländska konkurrenterna. De företagen vi valt att ge mer information om är Expekt, Unibet samt Ladbrokes. Då samtliga tre har liknande sätt att arbeta kan vi generalisera en del men vid betydande skillnader kommer vi att skriva ut respektive företagsnamn. Syftet med denna redovisning är att ställa dessa aktörer mot Svenska Spel för att påvisa aktörernas förutsättningar och dess olikheter.

4.4.1 Återbetalning

Det ligger ett mycket stort fokus på återbetalning från dessa bolag. Man vill hela tiden kunna erbjuda kunderna det bästa oddset vilket går att översätta till att erbjuda kunderna det bästa priset. Uppdateringar där man påpekar att företaget har den bästa återbetalningen skall locka kunderna att investera sina pengar på just deras sida. Det är inte stora skillnader mellan dessa bolag i deras prissättning. Det varierar självklart men oftast är det väldigt små differenser mellan bolagen. Har det ena företaget bättre odds på ett evenemang är det troligt att något av de andra har ett bättre odds på något annat evenemang. Skillnaderna är också ofta marginella vilket gör att de har svårt att konkurrera ut varandra med koncentration på prissättningen. För att påvisa detta följer nedan en jämförelse mellan de aktuella spelbolagen.

2005-12-12 Klockan 12,47

Tottenham-Portsmouth Engelsk Fotboll, Premier League

Unibet erbjuder:	1. 1,38	X. 4,10	2. 9,00 (www.unibet.com)
Expekt erbjuder:	1. 1,40	X. 4,15	2. 8,15 (www.expekt.com)
Ladbrokes erbjuder:	1. 1,33	X. 4,00	2. 8,00 (www.ladbrokes.com)
Svenska Spel erbjuder	1. 1,35	X. 2,80	2. 6,60 (www.svenskaspel.se)

Detta är enbart ett av flera hundra olika spelobjekt vilket gör jämförelsen orättvis. Men den indikerar dock hur skillnaderna mellan de olika bolagen kan te sig. Hur man som kund resonerar är självklart individuellt men att många analyserar bolagens odds känns självklart. Vi vill också nämna att dessa odds skiftar och styrs av hur kunderna spelar.

4.4.2 Utbud

Detta är också något som Internetbolagen ser som en väldig styrka. De erbjuder spel på det mesta som går att spela på. Sporter från alla världens länder finns möjligheter att spela på. Kategorierna är exempelvis fotboll, ishockey, innebandy, trav, basket, amerikansk fotboll, curling mm. Även här är skillnaderna minimala mellan de tre Internetbolagen som vi skildrar. Det är tydligt att de hela tiden observerar varandra för att inte hamna efter någon av konkurrenterna.

4.4.3 Spelansvar

Du måste vara 18 år för att få möjlighet att spela. Detta är inte helt lätt för Internetföretagen att kontrollera. Lösningen är att man som kund inte har möjlighet att sätta in pengar från något annat kort än sitt egna. Här kan de kontrollera att personen är myndig. Samtliga personliga konton skyddas också av ett användarnamn och ett lösenord. För att komma åt pengarna måste man komma in på sin sida som alltså skyddas av dessa två funktioner.

Gemensamt för dessa tre Internetföretag samt Svenska Spel är att de har en rubrik på förstasidan som hänvisar till spelmissbruk. Här kan man klicka och får direkt vidare hänvisning till olika institut för behandling.

4.5 ENKÄTUNDERSÖKNING

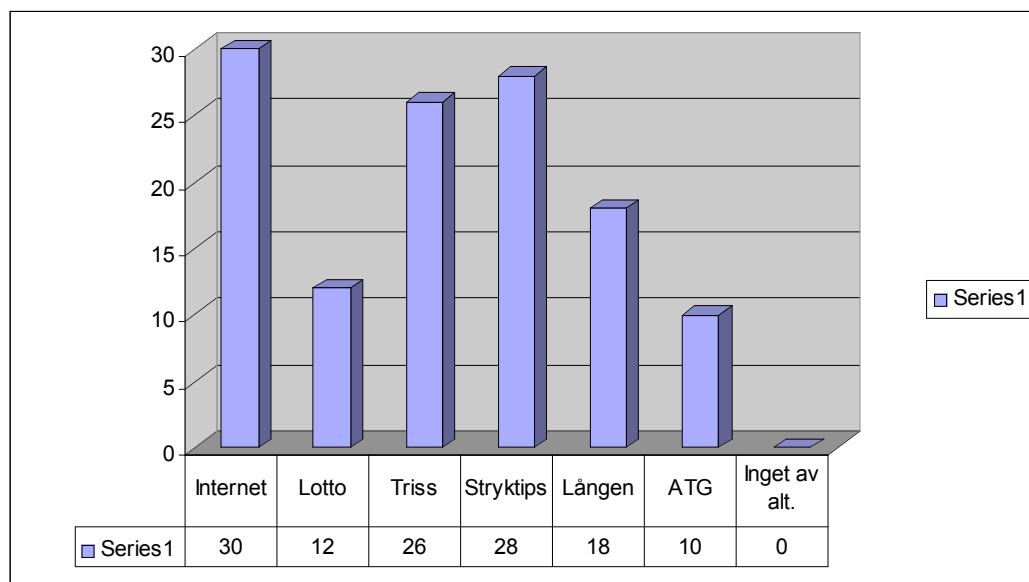
Nedan följer resultatet från vår enkätundersökning.

Resultatet är baserat på svar från sextio personer. Dessa personer är tillfrågade i en spelbutik utan att deras avsikt nödvändigtvis varit att spela. De svar vi klassificerat som bortfall har inte varit fullständiga svar. Dessa svar har vi räknat som partiellt bortfall, dvs. endast vissa variabler har besvarats (Dahmström, 1996).

De två inledande frågorna var frågor om ålder och kön. Åldern på de svarande var fördelade på följande sätt. 2 personer var mellan 0-18 år. 30 personer mellan 19-35 år, 17 respondenter mellan 36-50 år, 10 personer mellan 51-64 år och 1 person var över 65 år.

I undersökningen deltog 51 män och 9 kvinnor .

På frågan vilka tjänster personen spelat på den senaste månaden visas utfallet i diagrammet nedan.



Vadslagning på Internet var mest använda tjänst medan Triss och Stryktips var de vanligaste butiktjänsterna.

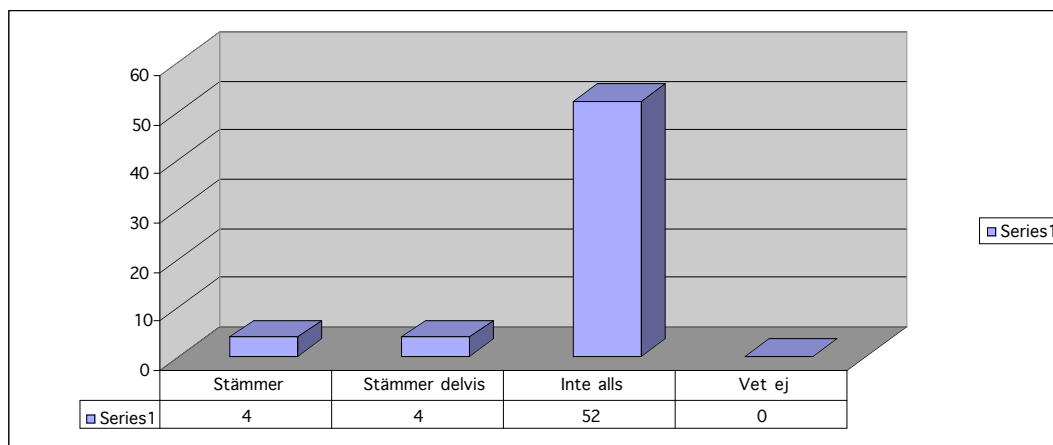
På frågan hur ofta respondenten spelar fördelades svaren på följande vis.

1-5 ggr/år	4 personer
Ca 1 ggr/mån	10 personer
1 ggr/vecka	30 personer
Mer regelbundet	14 personer

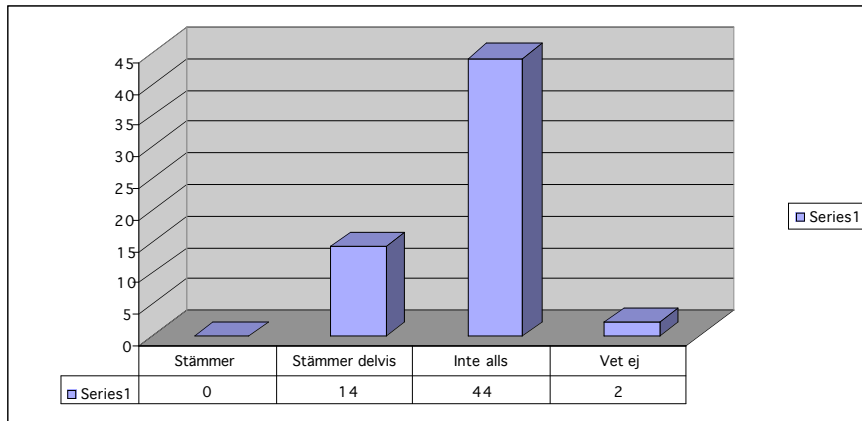
2 bortfall p.g.a. ofullständigt svar

Nedan visar diagrammen av vilken anledning den svarande spelar i butik om så görs. Frågan besvarades genom att markera hur väl påståendet stämmer in. En stor majoritet svarar att anledningen inte är avsaknad av Internet eller dator, inte heller anses det vara krångligt eller osäkert då endast ca 30 procent delvis instämmer samt ingen instämmer helt med påståendet.

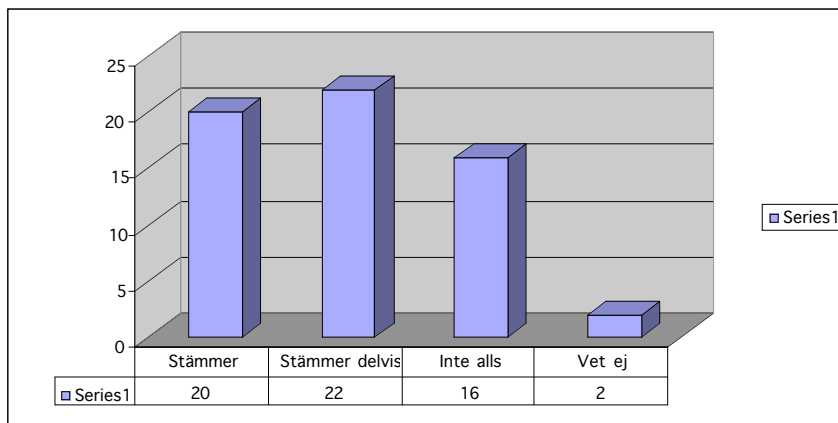
Jag spelar i butik för att jag saknar tillgång till dator eller Internet



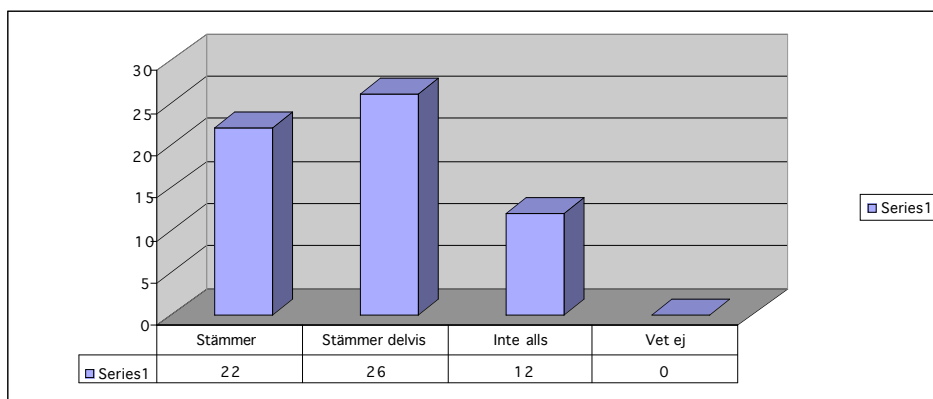
Jag spelar i butik för att det är krångligt/osäkert att spela på Internet



Jag spelar i butik av gammal vana



Jag besöker spelbutiken för att ta del av information. T ex speltips på väggar och Tv



Följande frågor är ställda för att få insikt i vad en spelare prioriterar, i valet av var man väljer att spela.

På frågan hur väl det instämmer på svarande: Att det är väldigt viktigt med servicen i butiken dvs. från personal, Tv-apparater, terminaler etc. fick vi följande utslag.

Instämmer 12 personer (20 %)

Instämmer till stor del 28 personer (46.7 %)

Instämmer till viss del 20 personer (33.4 %)

Instämmer inte alls 0

Vet ej 0

Nästan två av tre svarade att de instämmer eller till stor del att service i butiken är mycket viktigt.

Hur viktigt oddset eller återbetalningen anses vara när man spelar fick följande resultat.

Påståendet löd: Jag tycker det är avgörande hur bra odds företaget ger mig i valet var jag ska spela.

Instämmer 14 personer (23 %)

Instämmer till stor del 12 personer (20 %)

Instämmer till viss del 18 personer (30 %)

Instämmer inte alls 14 personer (23 %)

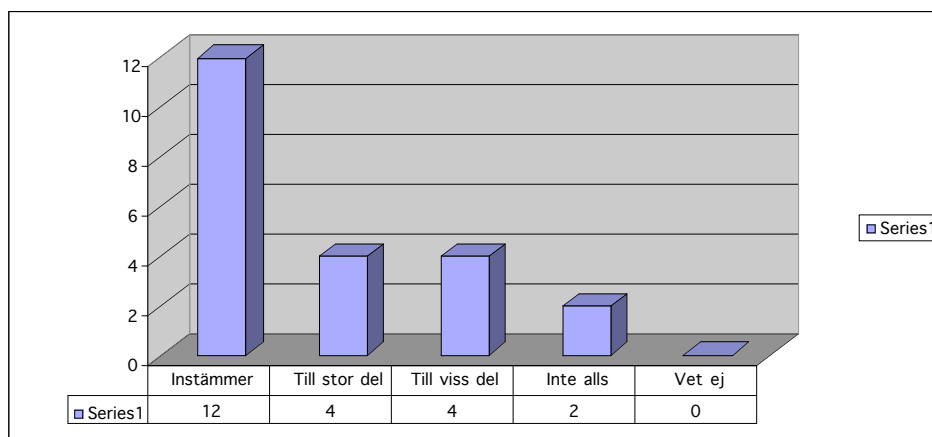
Vet ej 2 personer (3 %)

Ett tämligen jämt fördelat resultat. De som svarat att de inte instämmer med påståendet har alla medgivit att de spelar på något eller alla av alternativen ATG, Stryktipset och/eller Triss vilket kan förklaras med, i de två förstnämnda fallen, att något odds inte ges av spelbolaget utan styrs av hur många det är som spelar på olika hästar/matcher. Vad det gäller Triss finns en förbestämd vinstplan.

Delar vi upp och jämför ovanstående utfall med frågan "Föredrar du att spela i butik eller på Internet", kan vi utläsa följande.

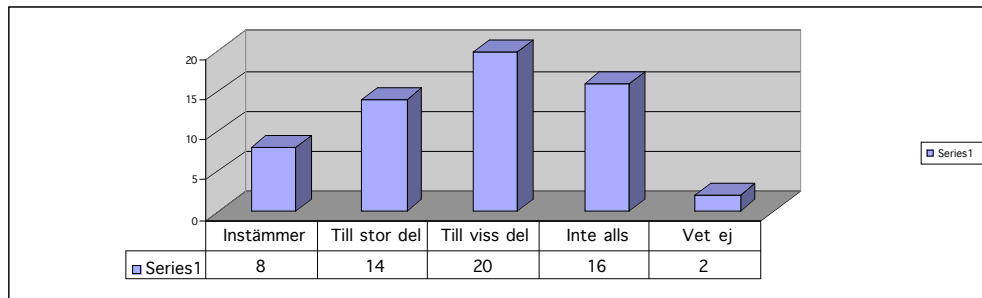
Jag tycker det är avgörande hur bra odds företaget ger mig i valet var jag ska spela.

De 22 personer av hela undersökningen (60 personer) som svarat att de föredrar att spela på Internet framför i butik ger följande resultat.

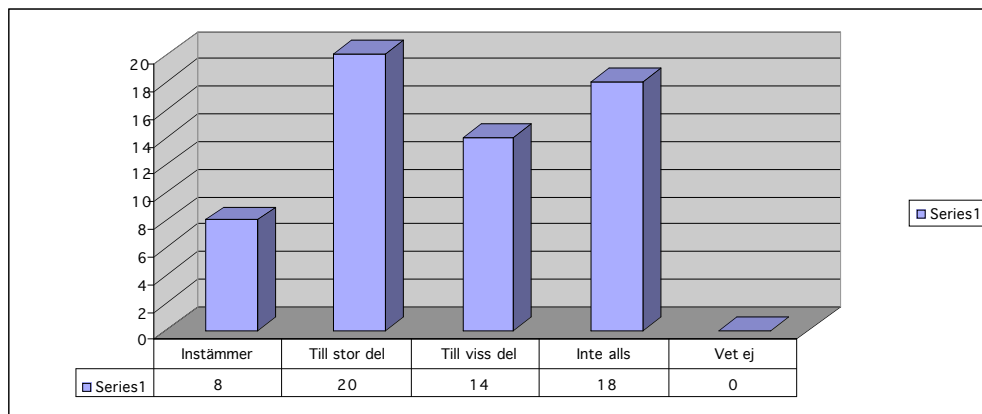


54 procent av dem som föredrar att spela på Internet instämmer med att oddset är avgörande. 18.2 procent instämmer till stor del. Detta gör att totalt 72.2 procent av dem som spelar på Internet tycker att oddset är av stor betydelse (instämmer helt samt till stor del). Jämför det resultatet med 29.4 procent av de svarande som föredrar att spela i butik på samma fråga.

På påståendet att spelaren anser det viktigt att företaget man spelar hos tar ansvar för personer som är spelberoende, kan vi utläsa följande resultat.



Vid påståendet att spelaren hellre skulle besöka en butik som satsat mycket på inredning och teknik. (T ex soffor och fler Tv-apparater) blev utfallet följande.



När vi frågade om spelkunden tycker det är av stor betydelse att man kan köpa annat än bara spel i butiken,(t ex tidningar, tobak) blev resultatet.

Instämmer : 28 personer (46.6 %)

Instämmer till stor del: 18 personer (30 %)

Instämmer till viss del: 12 personer (20 %)

Instämmer inte alls: 2 personer (3 %)

Vet ej: 0 personer

Slutligen påstod vi att det är viktigt att en del av överskottet som spelbolaget får, finansierar välgörande ändamål (t ex ungdomsidrotten). Då kunde vi utläsa följande.

Instämmer: 18 personer (30 %)

Instämmer till stor del: 12 personer (20 %)

Instämmer till viss del: 24 personer (40 %)

Instämmer inte alls: 4 personer (6 %)

Vet ej: 1 person (1,6 %)

5 ANALYS

I detta avsnitt kommer vi att analysera resultatet tillhörande empirin med hjälp av den utvalda teoretiska referensramen.

5.1 SERVICE PROFIT CHAIN

I den kvalitativa undersökningen med Svenska Spel redovisades det att de butiker som säljer företagets tjänster inte är anställda utan fungerar som ombud. Detta överensstämmer inte direkt med modellen där begreppet anställda används, men denna skillnad är i sammanhanget obetydlig. Vi väljer att benämna ombuden som anställda då de representerar företaget gentemot kunderna.

5.1.1 Internmarknadsföring

Interaktionen mellan företag och anställda är av avgörande betydelse för att skaffa lojala kunder och ur undersökningen har vi kunnat se viss interaktion mellan Svenska Spel och ombuden. I intervjuerna berättas att Svenska Spel arrangerar en introduktionskurs där ombuden lär sig hantera teknisk utrustning och informeras om etik och moral. Ett ombud ska kunna svara på kundernas frågor om utbudet och alltid kunna bidra med den service som Svenska Spel har som norm. Vidare har regionalchefer för Svenska Spel personlig kontakt med ombudschefer i sitt geografiska område, för att kunna bistå med hjälp och kunnande. Det anordnas även informationsmöten där en representant från butikerna kan närvara. Mycket av utbildningen och informationsutbytet sker därför internt inom spelbutiken då de ofta är flera anställda i respektive butik, som skall kunna behärska speltjänsterna.

5.1.2 Interaktivmarknadsföring

Interaktivmarknadsföringen berör kontakten mellan ombuden och kunderna. Svenska Spel har vissa rekommendationer på hur ett ombud tillika anställd skall agera mot kunderna. Vissa måste alltid följas, ett sådant exempel är kontrollen av ålder. Annars styr ombuden själva i vilken utsträckning de vill utföra god service. Misslyckas en butik med sin kontakt med spelkunderna förlorar de intäkter i form av provision. I empirin har den framgångsrika spelbutiken i Tyresö klargjort att kundkontakten är mycket viktig då god samanhållning kombinerat med nya spellösningar nästan fördubblat omsättningen på travspelandet. Detta

överensstämmer väl med åsikten, att spelandet är en social syssla, som intervjupersonerna på Svenska Spel redovisat för.

I enkätundersökningen visade resultatet på påståendet: Att det är väldigt viktigt med servicen i butiken, att 66.7 procent instämmer medan resterande instämmer till viss del. Ingen svarade att servicen saknar betydelse.

5.1.3 Extern marknadsföring

Denna kontakt sker mellan företaget och kunden. Svenska Spel har klargjort några visioner som företaget försöker eftersträva. De vill stå för spelansvar och att överskott återbetalas till välgörande ändamål. Detta är dock inget som företaget valt att fokusera på i sin marknadsföring. I intervjuerna berättas att trots den ökande konkurrensen har företaget på regeringens krav tvingats skära ner på marknadsföringen (Svenska Spel, årsredovisning, 2004). Tidigare har de enskilda spelen marknadsförts mer än företaget som tillhandahåller dem. Den kommunikation företaget nu fokuserat på är att ge företagsnamnet Svenska Spel samt dess logotyp en mer central roll.

5.2 THOMPSONS KUNDLOJALITET

I denna teori beskrivs vikten av att bygga kundlojalitet tillsammans med kunderna. Det fyra centrala begrepp som används är service, pris, image och kvalitet.

5.2.1 Pris

Empirin visar att ett företag som inte kan erbjuda lika lågt pris som konkurrenterna måste fokusera på de övriga strategierna. I intervjun med Daniel Björklund bekräftar han att Svenska Spel inte kan erbjuda liknande återbetalning som övriga aktörer då statens ägande hindrar. Regeringens inverkan på återbetalningsprocenten baseras på tre instansers olika intressen. Där ingår att erbjuda marknaden intressanta spel, värna om folkhälsan samtidigt som man vill maximera intäkterna till staten. Detta utesluter lågt pris som strategi då det motsätter värnandet om folkhälsan, och lämnar därför kvar strategierna service, image samt kvalitet.

I empirin om den engelska marknaden visar faktorer på att utvecklingen stagnerat. Vinsterna från vadslagningstjänsterna krymper när den hårda konkurrensen tvingat aktörerna till hög

återbetalning. Det som motsäger påståendet om stagnation är att nyetableringar fortfarande sker. Den irländska aktör som öppnat butiker i England har valt att differentiera sitt utbud för att kunna erbjuda unika speltjänster.

Den kvantitativa undersökningen bekräftar de kvarvarande strategierna företaget bör satsa på. Påståendet att oddset är avgörande i valet var kunden skall spela, visar i undersökningen att 72.2 procent av de kunder som föredrar att spela på Internet, instämmer eller till stor del instämmer med påståendet. Detta leder till att när dessa 72.2 procent ska spela på tjänster där oddset påverkar den möjliga vinsten, dvs. vadslagningstjänster, väljer de att spela hos de utländska aktörerna på Internet där de erbjuds bättre odds. Detta påvisar att en stor del av de kunder som spelar för Svenska Spels konkurrenter anser oddset, tillika återbetalningen, vara av avgörande betydelse i valet var man spelar.

En intressant iakttagelse är att de personer som svarat att de föredrar att spela på Internet, istället för i butik, hör alla till de yngre åldersgrupperna i enkäten.

5.2.2 Service

Svenska Spels fokusering på service innefattar att vara tillgänglig för hela den svenska marknaden med de 6500 ombud som representerar företaget. Att en spelkund ska kunna köpa kringprodukter tror företaget är viktigt. Vidare är utbudet något man fokuserar på då kundernas efterfrågan styr vilka tjänster som skall finnas tillgängliga. Många spel har funnits en lång tid och därmed blivit en vana för kunder att spela på. Att kunna erbjuda ett brett utbud ser Svenska Spel som god service. Till butikerna erbjuder man sig att förmedla information om alla tjänster, för att de mer ovana spelarna ska veta förutsättningarna för respektive spel innan man spelar.

Service genom direktkontakt till kunderna är något Svenska Spel har möjlighet till via ombuden, till skillnad från konkurrenterna. Hur ombudet väljer att leverera god service är mycket individuellt. Spelbutiken i Tyresö valde att lägga stor fokusering på servicen genom att erbjuda gemensamma resor och möjlighet till direktsända evenemang i butiken, med mycket positivt resultat.

När vi ställde påståendet att det är av stor betydelse att man kan köpa annat än spel i butiken

(t ex tidningar, tobak), visade utfallet i enkätundersökningen att 76.6 procent av de svarande instämde med påståendet. Detta stärker Svenska Spels strategi som omnämns i empirin där det berättas att kunderna vill ha möjligheten att uträtta flera ärenden på samma ställe. Även under begreppet service kan vi återigen sammanföra resultatet från påståendet gällande vikten av service i butiken där vi kunde utläsa att 66.7 procent instämmer eller instämmer till stor del. Ingen svarade att servicen saknar betydelse.

Vidare svarade 80 procent att de instämmer samt instämmer delvis på påståendet att de besöker en spelbutik för att ta del av spelinformation på väggar och TV-apparater.

5.2.3 Image

Svenska Spel har under många år sponsrat den svenska ekonomin, idrotten och olika kulturevenemang. Många av speltjänsterna är mer kända än företaget som står bakom dem. Svenska Spel har minskat sin marknadsföring det senaste året men fokuserat den kvarvarande delen mer på företagsnamnet. I den kvalitativa undersökningen berättas det att Svenska Spel fokuserar på spelansvar. Denna image innefattar att utbilda ombuden om såväl spelandets positiva som negativa sidor. Ett ombud kan bli fråntagen sin ombudslicens om en omyndig person tillåts spela. För att förhindra omyndiga att spela på företagets hemsida måste spelaren inneha ett spelkort. Med detta spelkort kan även kunden sätta upp en personlig budget för att inte spela för mycket.

Enkätundersökningen visar att respondenterna anser det mindre viktigt att ett spelföretag tar ansvar för spelberoende. 60 procent ansåg det mindre eller inte alls viktigt att spelbolaget tar ansvar. Angående vikten av att överskottet går till välgörande ändamål ansåg hälften av de svarande att det helt eller till stor del var viktigt.

5.2.4 Kvalité

Det är tydligt att Svenska Spel med sin erfarenhet ligger långt fram i utveckling kring de flesta tjänster inom spelbranschen. Detta resulterar i att man redan nu har en hög kvalitetsnivå och skapat ett förtroende vilket gör det enklare att bygga på sin verksamhet utan att tappa i kvalitet.

Mycket av de utländska aktörernas marknadsföring handlar om att det är enklare för kunderna att vinna mer pengar på deras Internetsidor. Definitionen kvalitet, när det gäller speltjänster, kan t ex innefatta att motsvara kundens förväntningar gällande utbetalning av vinst, distribution av tjänsten utan tekniska problem samt en väl fungerande och lättillgänglig kundtjänst. Att kunna erbjuda kunden en upplevelse vid spelet kan även det innebära kvalitet. Återigen visar spelombudet på Tyresö, där kunden har möjlighet att sitta ned och förtära kaffe samtidigt som de spelar, på ett framgångsrikt koncept.

I empirin om engelska marknaden förklaras att utvecklingen inom butiksmiljön har förändrats. Med den tilltagande konkurrenssituationen har aktörer tvingats hitta nya vägar och målgrupper. På senare år har spelbutiker gått från ett rökigt och hårt klimat, till en miljö mer anpassad för allmänheten.

Enkätundersökningen visar att 70 procent av respondenterna, i olika grader, instämmer med påståendet att de hellre skulle besöka en butik som satsat på inredning (t ex soffor och Tv apparater)

5.3 SYNTES

Syntesen menar att produkten/tjänsten är själva grunden till företagets framgång. Att dessa kan stå sig väl med konkurrenternas är ett krav för framgång. I empirin kan vi fastslå att Svenska Spels portfölj innehåller flera tjänster som är mycket populära. Att Svenska Spel kan leverera ett bra utbud till sina kunder låter empirin berätta då man besitter såväl kompetent kunskap som nödvändig erfarenhet inom marknaden

Kommunikationen ifrån företaget externt och internt sköts enligt empirin på följande sätt. Externt har kommunikationen till kunderna minskats då regeringen inte prioriterat detta. Internt till ombuden sköts den genom regelbunden kontakt mellan en regionchef och till dennes tillhörande regions alla ombud. Dessutom anordnas informationsmöten. Att kommunikationen fungerar såväl internt som externt ser syntesen som ett krav för en god kundkontakt. Modellen Service Profit Chain, framhåller vikten av denna interaktion.

Empirin påvisar att företaget försöker uppnå kundkontakt genom att erbjuda lösningar med olika informationsaspekter till sina ombud. Spelbutikerna har möjlighet att alltid kunna

presentera olika statistik samt informationsblad, angående de olika speltjänsterna. Butikerna styr i stor utsträckning själva över hur kundkontakten ska skötas.

Det som styr kunden i valet av leverantör är enligt syntesen rationalitet eller mervärde. De förutsättningar samt egenskaper en aktör besitter, bör styra valet av inriktning. Empirin har tydligt påvisat att Svenska Spel inte har förutsättningar att locka de kunder som jagar det lägsta priset. Däremot har de goda utsikter att erbjuda mervärde genom ombuden och personlig kontakt. De utländska aktörerna bedriver en verksamhet som ger dem möjlighet att erbjuda låga priser, men saknar den personliga servicen.

Mervärdet leder till skapandet av relationer. I empirin är det tydligt att initiativet med att arrangera resor tillsammans med kunderna samt Live spel, genererat högre omsättning.

6 SLUTSATS

I detta avslutande kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till. Vi inleder med att i punktform besvara frågeställningen, hur Svenska Spel ska behålla eller vinna marknadsandelar på en föränderlig marknad. Avslutningsvis kommer vi med förslag till vidare forskning.

- Förbättra kommunikationen med spelombuden med hjälp av en mall.
- Marknadsföra det mervärde kunderna anser viktigt, ekonomiskt stöd till idrotten.
- Fokusera verksamheten på service, image samt kvalité

Dessa åtgärder ska hjälpa företaget att bygga kundrelationer

Att en aktör på en marknad inte har möjlighet att konkurrera med priset är inte så ovanligt vid närmare eftertanke. En aktör kan av flera orsaker tvingas till en högre prissättning. Ett exempel kan vara att ha oförmånliga avtal med leverantörer ett annat att bedriva ineffektiv produktion, som inte går att förbättra. Situationen på den Svenska spelmarknaden måste dock anses speciell då statens bestämmelser hindrar Svenska Spel från att ha liknade prissättning som konkurrenterna. Dock leder de olika orsakerna till samma problem vilket kan lösas på samma sätt.

6.1 MARKNADSFÖRING

För att lyckas med den interna marknadsföringen måste Svenska Spel utveckla ett bättre samarbete med sina ombud. Att knyta dessa närmare företaget är viktigt då det är ombuden som står för direktkontakten med kunderna. Här kan Svenska Spel arbeta fram en mall för hur ett ombud blir framgångsrikt, likt det i Tyresö. Denna mall kan företaget sedan erbjuda de ombud som vill öka sin omsättning gällande företagets tjänster. Den engelska marknaden påvisar en utveckling där butiksmiljön inlett en förändring vilket resulterat i en förbättrad samt mer anpassad inredning till den stora allmänheten. Detta tror vi är rätt koncept för att locka fler spelkunder till butikerna. En väl framtagen mall kommer leda till en mer attraktiv miljö i spelbutikerna och därmed skapa mervärde och kundlojalitet. Intervjuerna med Svenska Spel redogör för visionen om att gärna se spelandet som en social syssla, vilket vi instämmer med. Detta anser vi styrka förslaget.

Genom att företaget och samtliga ombud förbättrar den interna kommunikationen och marknadsföringen hjälper det organisationen att kommunicera samma budskap till kunderna. Gällande den externa marknadsföringen anser vi det negativt att företaget inte har möjlighet att exponera sig på samma sätt som tidigare. När nu konkurrensen ökar är det än viktigare att kommunicera med kunderna. Därför anser vi att regeringens beslut att minska marknadsföringen, noggrant bör övervägas. De vill värna om folkhälsan, samtidigt som Svenska Spel ska försvara sina marknadsandelar under en växande konkurrenssituation. Detta ser vi som motsägelsefullt. Konsekvenserna kan bli att man förlorar kunder och därmed kontrollen över spelet.

6.2 KUNDLOJALITET

Det är fyra begrepp som enligt Thompson kan leda till kundlojalitet. Ett av dessa begrepp var pris. Undersökningen har tydligt visat att Svenska Spel ej har möjlighet att konkurrera om att erbjuda det bästa marknadspriset vilket gör att man inte skall lägga någon fokus på detta.

Då begreppet service synades blev det tydligt att Svenska Spel har möjligheter som deras konkurrenter ej besitter. Direktkontakten med kunderna som företaget kan bedriva genom sina ombud ger potentialer att kunna tillfredsställa kunderna genom ett tydligt och klart koncept. Denna kontakt kan inte ske över Internet vilket leder till att företaget kan erbjuda bättre service i jämförelse med konkurrenterna. Då många kunder även vill kunna göra flera saker i samband med att man spelar på vadslagning är Svenska Spels satsning på att finnas tillgängliga helt rätt. På den engelska marknaden visade undersökningen att konkurrensen lett till högre återbetalningar och därmed lägre vinster. Kunderna har fått möjlighet att, via Oddschecker.com, snabbt och enkelt jämföra spelbolagens återbetalningar. Fortsätter denna utveckling med stigande återbetalningar kommer den maximala återbetalningsprocenten som är möjlig, för att en aktör fortfarande ska göra vinst, att vara nådd. Med liknade återbetalning kommer andra faktorer än priset spela in i kundens beslut var man spelar. Fokusering på tillgänglighet och service kan då bli helt avgörande för en aktörs överlevnad. Om denna utveckling når den svenska marknaden inom en snar framtid kan man bara spekulera i. Dock påvisar resonemanget att ett företag kan skapa sig konkurrensfördelar och ligga steget före, genom att satsa på andra faktorer än priset.

Det tredje begreppet är image. Inom detta bör nämnas att Svenska Spel fungerar som sponsor åt den svenska ekonomin men även till olika idrottsverksamheter. Detta ansåg hälften av de tillfrågade vara helt, eller till stor del, viktigt. Därför bör det vara intressant för företaget att kommunicera ut det budskapet på ett tydligare sätt. Speciellt då konkurrenterna inte alls satsar på att ge tillbaks något av intäkterna till liknande välgörenhet. Gällande Svenska Spels stora fokus på spelansvaret ansåg många att det var mindre viktigt att ett spelföretag tar ansvar för spelberoende. Vi anser att man skall fortsätta prioritera denna fråga då den berör ett väsentligt ämne som ofta diskuteras, utan att man behöver prioritera frågan i marknadsföringen.

Det sista begreppet är kvalité och även detta kan Svenska Spel använda sig av för att skaffa kundlojalitet. Man besitter, med hänsyn till sin långa historia, stora kunskaper inom utvecklandet samt framtagandet av nya speltjänster. Vidare kan kvalitet inom detta ämne innefatta att ombuden erbjuder kunderna, likt butiken i Tyresö, att sitta ner och dricka kaffe samtidigt som kunden kan spela alternativt förebereda ett spel. Vidare kan Svenska Spel dra nytta av att de som ensam aktör får leverera sina tjänster via ombud. Man kan använda spelbutikerna ännu mer för att nå spelkunderna. 70 procent av de svarande menade i undersökningen att de hellre besöker en spelbutik som fokuserat på inredningen gällande möbler och tv-apparater. Detta visar att Svenska Spel har goda möjligheter att göra sina ombud mer välbesökta. Företaget har därför, tack vare sina ombud, de bästa förutsättningarna att uppnå den bästa kvalitén.

6.3 PRISPRESS ELLER BYGGA KUNDRELATIONER

Från den syntes vi konstruerat är förutsättningarna att företagen inriktar sig på antingen lågt pris eller att bygga relationer. De övriga begreppen som syntesen tar upp för att nå någon av dessa inriktningar är tidigare, genom de andra teorierna, presenterade. Syntesen skall kunna tillämpas av ett företag som befinner sig situationen där konkurrens har tilltagit och man har svårigheter att fokusera på lågt pris. Syntesen visar tydligt att man då måste fokusera på att bygga kundrelationer för att behålla eller öka sin marknadsandel. Vi anser att undersökningen stärkt syntesens trovärdighet.

6.4 DISKUSSION

En slutsats som denna undersökning kommit fram till är att de yngre spelkunderna tenderar att spela vadslagningstjänsterna på Internet istället för hos Svenska Spels ombud eller Internetsida. Tillika visar detta på att de som spelar på vadslagningstjänsterna hos ombuden idag, generellt tillhör den äldre generationen. På längre sikt kommer Svenska Spel att förlora marknadsandelar i och med den kommande generationsväxlingen. Den yngre kundgruppen prioriterar att spela hos det företaget som erbjuder den bästa återbetalningen. Detta kommer i framtiden, under förutsättning att inte regering tillåter Svenska Spel att höja återbetalningsprocenten, få stor inverkan på företagets möjligheter att behålla eller öka sin marknadsandel. Vi anser att Svenska Spel måste prioritera att attrahera denna målgrupp. Det gör man enklast, tror vi, genom att modernisera ombuden och fortsätta utveckla speltjänsterna som exempelvis livespel på idrottsevenemang direktsänt i butiken.

7 REFLEKTIONER ÖVER UPPSATSEN

På ett tidigt stadium insåg vi vikten av att styrka informationen vi insamlat från Svenska Spel. Inte för att källorna på något sätt var opålitliga, tvärtom, snarare för att de kom från ett och samma företag. Vi ville undvika att få en vinklad bild av spelmarknaden som vi skulle undersöka. Då Svenska spel har varit den svenska marknaden blev det en självklarhet att använda företaget som utgångspunkt. Betydelsen av intervjun med ombudet Niklas, men framförallt enkätundersökningen blev av större vikt än vi föreställt oss. Resultatet gav oss dels värdefull information men också en källa som styrkte informationen från Svenska Spel. Vi hade önska att göra enkätundersökningen i större omfattning och gärna inkluderat de som inte besöker ombuden i en större utsträckning. Nu anser vi denna undersökning reliabel, då inga missförstånd eller oklarheter uppdagades. Endast två personer blev bortfallet på en av frågorna. Gällande intervjupersonerna på Svenska Spel blev vi imponerade hur mycket information och kunskaper de besitter. Göran Wessberg är en man som vet allt om spel och dess marknader i världen. Vi hade gärna ägnat mer tid med honom och fått en värdefull inspirationskälla.

Vi fick klart för oss under uppsatsen gång, betydelsen av den turbulens som råder på Europas spelmarknader. Den avhandling som kommer att offentliggöras i mars 2006 kommer avgöra hur aktörer får konkurrera på dessa marknader. Spel är en tjänst och inom EU ska det råda fri rörlighet av tjänster (www.sweden.gov.se). Om regleringar fortfarande får råda är den stora frågan. Problematiken för oss var tidpunkten som denna uppsats skrevs. Det bästa vore om uppsatsen gjorts efter de nya bestämmelserna. Nu önskade vi leverera en lösning som fortfarande är aktuell oavsett vilka beslut som fattas om spelmarknadens framtid. Dessutom ska de kunna anammas av aktörer på marknader utanför spelindustrin. Vi anser oss ha lyckats med detta då de marknadsstrategier som presenteras är av stor vikt, oavsett i vilken utsträckning konkurrens kommer råda på en framtida svensk marknad.

7.1 VIDARE FORSKNING

Vi rekommenderar att studera spelmarknaden på Internet. Att jämföra olika aktörers tjänster för att kunna särskilja olika framgångsfaktorer. Att det enbart är fokusering på återbetalning verkar inte troligt då några aktörer lyckats bättre än andra.

Den speciella situationen som vi studerat då konkurrens uppstår, och en aktör har små möjligheter att konkurrera med priset, tenderar att uppstå då en reglerad marknad avregleras. Vi skulle finna det intressant att studera svenska systembolaget och deras framtida situation om en avreglering blir aktuell. Även läkemedelsbranschen, där utländska aktörer byggt kontor utan att bedriva verksamhet p.g.a. restriktionerna, skulle vara intressant att forska om.

KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

Patel, R & Davidson, B 1994, Forskningsmetodikens grunder
Rosengran, K E. Arvidson P. 2002, Sociologisk metodik
Andersen, H. 1994 Vetenskapsteori och metodlära. En introduktion
Dahmström, K 1996 Från datainsamling till rapport, 3:e uppl.
Trost, J 2001, Enkätboken, 2:a uppl.
Kotler, P m fl 2002, Principles of marketing
Thompson, J L 2001, Strategic management
Denscombe, M 1998, Forskningshandboken

OTRYCKTA KÄLLOR

Daniel Björklund, Business Manager Sponsorships & Event, Svenska Spel, nov 2005
Göran Wessberg, Project Manager, Svenska Spel, nov 2005
Niklas Borgeström, Ombud, nov 2005

ELEKTRONISKA KÄLLOR

www.bettingmarket.com/oddscheck.htm, 2005-11-30
www.bettingmarket.com/clientnote.htm, 2005-11-22
www.bettingmarket.com/citypages.htm, 2005-12-02
www.bettingmarket.com/plusca.htm, 2005-11-15
www.svenskaspel.se, 2005-12-01, 2005-12-15
www.unibet.com, 2005-12-15
www.expekt.com, 2005-12-15
www.ladbrokes.se 2005-12-01
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/2812/a/15755;jsessionid=aVbGohESKSec>, 2006-01-05

INTERVJUMALL TILL GÖRAN WESSBERG

- En presentation vem han är, vad han arbetar med, vad han tidigare arbetat med mm?

- Berätta om den Engelska spelmarknaden, historia mm.

- Spelbutikerna i England? Plats, storlek, inredning mm?

- Aktörerna i England? Vilka är de, vilka är de största?

- Vad har de framgångsrika aktörerna gjort speciellt?

- Skiljer sig spelkulturen mellan svenskar och engelsmän?

- Är utbudet detsamma i de Engelska spelbutikerna gällande speltjänster och kringprodukter?

- Hur skall Svenska Spel agera på den nya situation som nu uppstått?

INTERVJUMALL TILL DANIEL BJÖRKLUND

- En presentation vem han är, vad han arbetar med, vad han tidigare arbetat med mm?
- Hur har de nya aktörerna påverkat den Svenska marknaden?
- Varför kan inte Svenska Spel erbjuda lika hög återbetalning som konkurrenterna?
- Hur ser ni själva på folkhälsan och spelberoendet?
- Hur står Svenska Spel sig i konkurrensen med de utländska aktörerna gällande utbudet?
- Vad är skillnaden på poolspel och skicklighetsspel?
- Hur ser ni på ombuden och deras betydelse?
- Har ni planer på utveckling av butikerna?
- Finns det möjlighet att öppna egna butiker?
- Hur har ni tänkt besvara hoten från Internetföretagen?
- På vilket sätt marknadsför ni er idag?
- Hur kontrollerar ni det som sker hos era ombud?
- Vilken är den typiska kunden som spelar för Svenska Spel?

INTERVJUMALL TILL NIKLAS BORGESTRÖM

- En presentation vem han är, vad han arbetar med, vad han tidigare arbetat med mm?

- Hur har de nya aktörerna påverkat den Svenska marknaden?

- Hur gör du för att ge kunderna bra service?

- Vilka är era kunder, kön, ålder mm?

- Hur har ni kontakt med Svenska Spel från det att ni blir ett ombud osv?

- Hur marknadsför ni Svenska Spels tjänster?

- I vilken grad känner du dig delaktig i Svenska Spel som företag?

- Vilka strategier har varit lyckade i er butik?

ENKÄTUNDERSÖKNING

Bilaga 4

Hej och tack för att du tagit dig tid!

Enkäten svarar man på anonymt och inget personligt dokumenteras

Vi kommer från Södertörns högskola och arbetar med en kandidatuppsats som handlar om spelmarknaden i Sverige och vi skulle uppskatta din hjälp för undersöka vad en spelkund har för krav och önskemål på ett bra spelbolag i framtiden.

Sätt ett kryss eller bocka av den ruta som stämmer överens med dig

Kön: Man Kvinna

Ålder: 0-18 19- 35 36- 50 51- 64 65+

Vilken/vilka tjänster har du använt den senaste månaden?

Vadslagning på Internet

Lotto

Triss(eller annan skraplott)

Stryktips

Lången/matchen

ATG

Ingen av ovanstående

Hur ofta spelar du på ditt/dina val ovan

1-5ggr/ år Ca 1ggr/mån någon gång i veckan mer regelbundet

När jag spelar, spelar jag oftast på: Internet I butik

Följande påståenden kryssar du i hur mycket du håller med påståendet, de handlar om varför just Du spelar i butik.

När jag spelar i butik istället för på Internet är det för att :

Jag saknar Internet/dator hemma.

Stämmer Stämmer delvis Stämmer inte Vet ej

Det är krångligt/osäkert att spela på Internet.

Stämmer Stämmer delvis Stämmer inte Vet ej

Jag spelar i butik av gammal vana

Stämmer Stämmer delvis Stämmer inte Vet ej

**Jag vill ha informationen som finns i butiken
T ex speltips på väggar och TV**

Stämmer	Stämmer delvis	Stämmer inte	Vet ej
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annan anledning
(vilken?) _____

Nu är det bara några korta frågor kvar. Dessa besvaras genom att gradvis svara hur mycket man håller med påståendet.

Ringa in den siffra som stämmer överens med din uppfattning

Jag anser att det är väldigt viktigt med servicen i spelbutiken, dvs från personal, Tv-apparater, terminal etc,

Instämmer	Till stor del	Till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
5	4	3	2	1

Jag tycker det är avgörande hur bra odds företaget ger mig i valet var jag ska spela.

Instämmer	Till stor del	Till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
5	4	3	2	1

Jag tycker det är viktigt att företaget jag spelar för tar ansvar och tar hand om personer som är spelberoende.

Instämmer	Till stor del	Till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
5	4	3	2	1

Jag skulle hellre besöka en butik som satsat mycket på inredning och teknik(T ex soffor och Fler Tv-apparater)

Instämmer	Till stor del	Till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
5	4	3	2	1

Jag tycker det är av stor betydelse att jag kan köpa annat än bara spel i butiken (T ex tidning, tobak)

Instämmer	Till stor del	Till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
5	4	3	2	1

Jag anser det viktigt att en del av överskottet spelbolaget får gå till välgörande ändamål(Tex. ungdomsidrotten) .

Instämmer	Till stor del	Till viss del	Stämmer inte alls	Vet ej
5	4	3	2	1

Tack för din hjälp!