



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK P01
Magisteruppsats
VT 2008

Hyperkonkurrens

- Test av D'Avenis Sju Nya S
på den svenska virtuella spelmarknaden

Handledare:
Gösta Wijk

Författare:
Mathias Liedholm
Gustav Jönsson
Adam Vajda

Sammanfattning

Titel: S i ärmen – Test av Richard D’Avenis Sju Nya S på den svenska virtuella spelmarknaden

Seminarium: 2008-06-09

Kurs: FEKP01

Författare: Mathias Liedholm, Gustav Jönsson & Adam Vajda

Handledare: Gösta Wijk

Nyckelord: Hyperkonkurrens, Richard D’Aveni, de Sju Nya S modellen, Svensk virtuell spelmarknad

Syfte: Med vår studie ville vi undersöka om teorin hur företag ska hantera hyperkonkurrens var applicerbar och användbar på den svenska virtuella spelmarknaden. Vi ville även se om modifieringar kunde göras för att öka dess användbarhet.

Metod: Först utförde vi en förstudie som bestod av en marknadsanalys på vår utvalda marknad för att undersöka ifall den karaktäriseras av hyperkonkurrens. Denna låg till grund för vår huvudstudie som är utförd med en deduktiv ansats. Genom hypoteser testade vi om Richard D’Avenis teori, om hur man hanterar och skapar fördelar i hyperkonkurrens, var applicerbar och användbar på företag verksamma på den svenska virtuella spelmarknaden. Empiriska undersökningen genomfördes främst med semistrukturerade intervjuer, men även med sekundärdata som komplement.

Resultat: Den svenska virtuella spelmarknaden kännetecknas av hyperkonkurrens. Richard D’Avenis teori var inte användbar fullt ut på denna marknad, vilket skapade utrymme för modifiering.

Abstract

Title: Aces up your sleeve- Test of Richard D’Avenis 7-S on the Swedish virtual betting industry

Seminar: 2008-06-09

Authors: Mathias Liedholm, Gustav Jönsson & Adam Vajda

Advisor: Gösta Wijk

Keywords: Hypercompetition, Richard D’Aveni, 7-S model, the Swedish virtual betting industry

Purpose: The purpose of the study was to examine if the theory on how companies shall cope with hyper competition was applicable and useful on the Swedish virtual betting industry. Further, we wanted to investigate if modification to the theory was possible in order to strengthen its usefulness.

Method: We conducted a pre-study that consisted of an analysis on our chosen market to evaluate if the market was characterised by hypercompetition. The analysis is the foundation of our dissertation which has a deductive approach. By creating hypothesis, we tested if Richard D’Avenis theory was applicable and useful on companies in the Swedish virtual betting industry. The empirical study was primarily conducted through semi-structured interviews, but secondary data was also gathered to strengthen the conclusions.

Conclusion: The Swedish virtual betting industry was characterised by hypercompetition. Richard D’Avenis theory was not completely useful on this market, which created an opportunity for modification.

Förord

Lund, juni 2008

Vi vill rikta ett stort tack till Gösta Wijk som väglett oss genom denna magisteruppsats. Dessutom vill vi även tacka Ebba Ljungerud på Betsson Malta Ltd, Torvald Brynggård på Centrebet International Ltd samt Lars Söderlund på Nordic Gaming Group, utan deras medverkan hade uppsatsen ej varit möjlig att genomföra.

Mathias Liedholm

Gustav Jönsson

Adam Vajda

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Frågeställning	9
1.4 Syfte	10
1.5 Fallföretagen	10
1.5.1 Betsson	10
1.5.2 Centrebet	10
1.5.3 Nordicbet	11
1.6 Avgränsningar	11
1.7 Disposition	12
Förstudie	
2. Marknadsanalys	14
2.1 Bakgrund	14
2.2 Metod	14
2.3 Teori	15
2.3.1 Michael E Porter – Five Forces modell	15
2.3.2 Bernard Boar – Hyperkonkurrensens kännetecken	19
2.4 Empiri	20
2.4.1 Köparnas förhandlingskraft	20
2.4.2 Hot från substitut	21
2.4.3 Leverantörernas förhandlingskraft	22
2.4.4 Etableringshinder	22
2.5 Analys	23
2.5.1 Köparnas förhandlingskraft	23
2.5.2 Hot från substitut	24
2.5.3 Leverantörernas förhandlingskraft	24
2.5.4 Etableringshinder	25
2.5.5 Konkurrensintensitet	25
2.6 Slutsats	26
Huvudstudie	
3. Metod	27
3.1 Bakgrund	27
3.2 Metodansats	27
3.3 Urval	28
3.4 Datainsamling	29
3.5 Reliabilitet och Validitet	29
3.6 Källkritik	30
4. Teori	32
4.1 Introduktion	32
4.2 Hyperkonkurrens enligt Richard A. D’Aveni	32
4.2.1 Hyperkonkurrensens natur	33

4.2.2	Konkurrensförändring	34
4.2.3	Konsekvenser av traditionella strategier i hyperkonkurrens	35
4.3	Teoridiskussion.....	35
4.4	De Sju Nya S:en	40
4.4.1	Överlägsen tillfredsställelse av intressenter – S 1.....	41
4.4.2	Strategisk spådom – S 2	41
4.4.3	Egenskaper för snabbhet – S 3.....	42
4.4.4	Egenskaper för överraskning – S 4	42
4.4.5	Ändring av konkurrensregler – S 5	42
4.4.6	Signalering av strategisk avsikt – S 6	43
4.4.7	Samtidiga och sekventiella utfall – S 7	43
4.4.8	De Sju Nya S:ens samverkan.....	44
4.5	Hypoteser	45
5.	Empiri	48
5.1	Inledning	48
5.2	Undersökningsdesign.....	48
5.3	Intervjufrågor.....	49
5.4	Intervjusvar.....	49
5.4.1	Betsson	50
5.4.2	Centrebet.....	53
5.4.3	Nordicbet	56
5.5	Kompletterande information	59
6.	Analys	62
6.1	Test av hypoteser	62
6.1.1	Hypotes 1	62
6.1.2	Hypotes 2.....	63
6.1.3	Hypotes 3.....	63
6.1.4	Hypotes 4.....	64
6.1.5	Hypotes 5.....	64
6.1.6	Hypotes 6.....	65
6.1.7	Hypotes 7.....	65
7.	Slutsats.....	67
7.1	Svar på frågeställning	67
7.2	Metodkritik.....	71
7.3	Förslag på framtida forskning	71
7.4	Praktiska implikationer	72
8.	Källförteckning.....	73
Tryckta källor.....	73	
Böcker	73	
Artiklar	74	
Elektroniska källor.....	74	
Muntliga källor.....	78	
Bilaga 1	80	

Figurförteckning

Figur 1.1 De olika spelverksamheterna, Vajda (2008).....	11
Figur 2.1 Five Forces Model, Johnson och Scholes (2002).....	16
Figur 4.1 The Value Net, Branderburger och Nalebuff (1996)	38
Figur 4.2 Störning och Sju Nya S, D'Aveni (1995)	44
Figur 7.1 Illustration av resultat, Vajda (2008).....	68
Figur 7.2 Modifiering av Störning och de Sju Nya S modellen, Vajda (2008).....	70

1. Inledning

I detta kapitel beskrivs vad uppsatsen baseras på. Vi börjar med att skildra bakgrunden till problemet och sedan redogörs för hur problemet upptäcktes och varför det är ett problem. Dessutom kommer syftet med uppsatsen att presenteras följt av information om fallföretagen, våra avgränsningar samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Handeln över Internet har ökat varje år i takt med att allt fler människor har tillgång till Internet och framförallt bredband för snabbare överföringshastigheter. Fler och fler verksamheter implementerar Internet i deras organisation genom att skapa en hemsida, erbjuda tjänster på Internet eller ta kontakt med andra företag. Detta skapar en större global marknad eftersom kommunikationen mellan företag och mellan kunder och företag förenklas.¹

I flertalet länder finns det regleringar inom vissa branscher för att värna om människorna och skapa en större trygghet i samhället. Ett argument för staten att behålla monopol och regleringar är att man skyddar samhället. Staten skall sedan förhindra att det monopolistiska företaget utnyttjar sin position som ensam aktör på marknaden². Ett exempel på ett statsägt företag är Svenska Spel som nyligen sparkade sin VD, Jesper Kärrbrink, för att han drev en alltför aggressiv marknadsföring vilket strider mot statens mål med verksamheten^{3, 4}.

Även inom spelindustrin⁵ i Sverige finns det regleringar. Staten anser att all typ av casino- och pokerspel är lotteriverksamhet eftersom det är slumpen som avgör huruvida spelaren vinner eller förlorar. Den typen av verksamhet kan vara farlig för den svenska folkhälsan varför det beslutades att staten skulle reglera all form av spel. En följd av detta var att

¹ www.internetworldstats.com

² www.svenskdagligvaruhandel.se

³ www.resume.se

⁴ www.regeringen.se

⁵ Med spelindustri menas all typ av vadslagning, casino- och pokerspel, både fysiskt i form av t.ex. ATG-ombud och virtuellt genom Internet.

Svenska Spel grundas år 1997⁶. Regleringen av denna marknad skapade ett inträdeshinder för privata företag, i form av lagstiftning, mot all annan spelverksamhet inom Sveriges gränser. Det är dock inte bara svensk lag som reglerar företag verksamma, direkt eller indirekt, i Sverige. Även lagstiftning inom EU har signifikant påverkan på företagsklimatet eftersom unionen grundats på de "fyra friheterna": fri rörelse för personer, tjänster, varor och kapital⁷. Fri konkurrens eftersträvas inom den ekonomiska politiken i EU och därför sätts det tryck på de svenska monopolen⁸. Efter en del påtryckningar från EU, spelbolagen samt politiskt håll⁹ genomfördes det en lagändring vilket numera tillåter utländska spelföretag att marknadsföra sig i Sverige. Ytterligare avregleringar kan vara på väg när fall tas upp i EU domstolen, som är mot protektionism. Framförallt gäller det nationella lagar som är inkonsekventa, oproportionerliga och diskriminerande gentemot privata aktörer.¹⁰ Dessutom har den svenska regeringen öppnat för att avreglera vissa delar av det svenska spelmonopolet¹¹. Internets utbredda användning har förändrat de fundamentala sätten att konkurrera på den svenska spelmarknaden.¹²

1.2 Problemdiskussion

De tre största aktörerna på den svenska spelmarknaden är Svenska Spel AB, ATG och Folkspel. Den största aktören Svenska Spel AB, tillhandahåller spel på allmän idrott och olika former av lotter. ATG inriktar sig endast på trav och galopp spel, Folkspel är föreningslivets egna spelbolag och erbjuder spel som Bingolotto och Sverigelotten. De har vardera ungefär 55 %, 30 % respektive 11 % i marknadsandel. Dessa tre har tillgång till fysiska ombud på grund av gällande lagstiftning.¹³

Konsekvensen av spelmonopolet är att potentiella svenska konkurrenter har registrera sig utomlands. Där införskaffar de en spellicens vilket tillåter dem att erbjuda olika former av speltjänster på Internet. Genom den virtuella marknaden kan de sedan nå de svenska kunderna trots att de inte får agera fysiskt i Sverige. De har därav endast möjlighet att konkurrera virtuellt i Sverige.¹⁴

⁶ www.svenskaspel.se

⁷ www.europa.eu

⁸ www.e24.se

⁹ www.politikerbloggen.se

¹⁰ www.rga.eu.com

¹¹ www.gp.se

¹² www.riksdagen.se

¹³ www.regeringen.se

¹⁴ www.y.lst.se

Flertal företag delar upp bolaget där moderbolaget är registrerat i det verksamma landet medan dotterbolaget är registrerat utomlands. Moderbolaget sköter då de mer övergripande frågorna som planering, marknadsföring och strategi medan dotterbolaget sköter hemsidan och den dagliga spelverksamheten.

Dagens virtuella spelmarknad kännetecknas av intensiv konkurrens, vilket kan uppfattas som hyperkonkurrens. Richard A. D'Aveni¹⁵ myntade begreppet hyperkonkurrens genom sina studier av konkurrenssituationen inom traditionell industri¹⁶ i USA¹⁷. En modell för hur företagen ska hantera en sådan situation utvecklades och går under namnet 7-S¹⁸. Bernard Boar¹⁹ vidareutvecklade därefter D'Avenis modell med en egen teori om vad som karakteriserar hyperkonkurrens. Tidigare forskning inom ämnet i Sverige har mestadels varit inriktad på tillverkningsindustrin²⁰ och relativt lite forskning har gjorts på andra marknader som t.ex. virtuella spelmarknaden. Denna marknad är tämligen ny, omsätter mycket kapital och befinner sig i förändring. Eftersom marknadens karaktär skiljer sig från den på fysiska marknader så vet vi inte om dessa teorier kan appliceras på samma sätt. Dessa faktorer tillsammans skapar utrymme för forskning och gör att vi anser ämnet som aktuellt och rätt i tiden.

1.3 Frågeställning

Ur denna diskussion har följande frågor växt fram:

- Kännetecknas den ”svenska virtuella spelmarknaden” av hyperkonkurrens?
- Är Richard D'Avenis Sju Nya S modell användbar och applicerbar på den svenska virtuella spelmarknaden?
 - Kan ändringar i modellen göras för att öka dess användbarhet på denna marknad?

¹⁵ Professor i strategisk management på Tuck School of Business, Dartmouth, USA

¹⁶ Med traditionell industri menar vi att lönsamheten på marknaden urholkas långsamt, t.ex. stålindustrin

¹⁷ D'Aveni, (1995)

¹⁸ Sju nya S modellen består av sju faktorer som i den engelska versionen alla börjar på ett ”S”

¹⁹ Director of Strategic Solutions för RCG Information Technology i Iselin, New Jersey

²⁰ www.uppsatser.se

1.4 Syfte

Med resultatet på vår undersökning vill vi visa huruvida teorin om hur företag hanterar och skapar fördelar i hyperkonkurrens kan appliceras på den svenska virtuella spelbranschen. Vi vill även undersöka om möjlighet till modifieringar finns för att öka modellens användbarhet.

1.5 Fallföretagen

Generell information om våra fallföretag presenteras nedan. Företagen introduceras genom en kort verksamhetsbeskrivning, som bland annat innefattar deras affärsidé samt företagsstruktur.

1.5.1 Betsson

Betsson AB (publ) har funnit sedan 1969 och är moderbolaget i Betssonkoncernen. Bolaget bedriver Internetspel på följande hemsidor: Betsson.com, CasinoEuro.com och CherryCasino.com. År 2006 renodlade man verksamheten, vilket innebar förutom att man bytte namn från Cherryföretagen AB till Betsson AB också övergick helt till Internet. På Betsson.com finns idag bolagets alla produkter. Betsson AB (publ) har inriktat sin verksamhet mot att äga och förvalta Internetspelbolag. Det är dotterbolaget Betsson Malta Ltd som sköter driften av Betsson.com och CasinoEuro.com. Bolaget har som affärsidé att erbjuda högkvalitativa spel på Internet med hög återbetalning till spelarna. Målet är att vara ett av Europas ledande varumärken inom spel.²¹

1.5.2 Centrebet

Företaget grundades år 1966 i Australien, fick sin första sportbookmaker licens år 1992 och lanserade sig i Skandinavien som ett nätbolag år 2000. Centrebet är internationellt verksam och erbjuder Internet- spel och vadslagning. Företaget har ett stort spelutbud anpassat för skandinaviska spelare och hemsidan finns dessutom på svenska. Centrebet International Ltd är själva moderbolaget som genom ett antal dotterbolag erbjuder olika typer av spel. Genom sitt licensierade australiensiska spelföretag, Centrebet Pty Ltd, och brittiska spelföretag, Centrebet UK Ltd, erbjuder sport- och hästkapplöpningssodds. Deras speltjänst leds av Centrebet Gaming NV som har erhållit sin licens från Holländska Antillerna. I deras speltjänst

²¹ www.betssonab.com

ingår bland annat casino och poker. Moderbolaget är listat på den australiensiska börsen, Australian Securities Exchange.²²

1.5.3 Nordicbet

Nordicbet grundades 2002 och ägs idag av det maltesiska bolaget Nordic Gaming Group. De startade sin casino- och pokerverksamhet år 2003 respektive 2004. Triobet startades genom ett samarbete med de tre baltiska fotbollsförbunden år 2006 och inriktar sig enbart på den baltiska marknaden. Nordicbet riktar sig främst mot skandinaviska spelare, med spel på poker, casino och vadslagning.²³ Deras affärsidé är att erbjuda ett konkurrenskraftigt utbud av spel, med fokus på europeisk sport som inkluderar skandinavisk idrott från lägre serier.²⁴

1.6 Avgränsningar

Spelmarknaden innefattar alla former av vadslagning som har pengar inblandade. Detta var för mycket att undersöka under den begränsade tid vi hade till vårt förfogande. Därför avgränsade vi arbetet till att endast innefatta spelbolag verksamma på Internet med hemsida på svenska. Om företagen har en hemsida på svenska, så anser vi dem verksamma på den svenska virtuella spelmarknaden.



Figur 1.1 De olika spelverksamheterna, Vajda (2008)

²² www.centrebet.com

²³ Lars Söderlund

²⁴ www.nordicbet.com

Det finns en illegal spelmarknad även på Internet²⁵, och det är vi medvetna om. Vad som är olagligt och inte, definieras på olika sätt av de verksamma företagen på marknaden. Svenska Spel anser att alla utlandsbaserade företag verksamma på den svenska virtuella spelmarknaden bryter mot lotterilagen dvs. är olagliga²⁶. Betsson, en av aktörerna på den virtuella marknaden, har en helt annan syn på detta. Enligt deras årsredovisning (2006) definieras de illegala spelföretagen som oreglerade och utan spellicens. Vi har här valt den senare definitionen eftersom den är mer internationellt erkänd av bland annat EU. Vi har på grund av bristande tillgång till pålitlig fakta, inte tagit med den illegala marknaden i vår analys.

1.7 Disposition

Vi har valt att dela upp uppsatsen i två delar. Det första kapitlet tar upp hela uppsatsen diskussion och syfte. Det andra kapitlet redogör för vår förstudie och ger svar åt den första frågeställningen, vilken var nödvändig att besvara för att kunna genomföra huvudstudien. Resterande kapitel behandlar huvudstudien och avslutas med en slutsats av våra resultat.

Genom att göra denna uppdelning kan man i förstudien, bland annat, komma närmare situationen och problemet, och därmed bestämma om undersökningen ligger inom ens område²⁷. Detta var grundtanken och anledningen till varför vi valt följande upplägg:

Kapitel 1: I detta kapitel beskrivs bakgrunden och problemdiskussionen till vår uppsats. Dessutom kommer syftet med uppsatsen att presenteras, följt av information om fallföretagen och våra avgränsningar.

Kapitel 2: Vår förstudie, som var i form av en marknadsanalys, skildras i detta kapitel. Först beskrivs vårt tillvägagångssätt, följt av den teoretiska grunden och empiriska data. Slutligen presenteras analysen samt resultatet av förstudien.

²⁵ www.sr.se

²⁶ Svenska Spel Årsredovisning, (2007)

²⁷ Lundahl och Skärvad, (1992)

- Kapitel 3:** I det tredje kapitlet beskrivs huvudstudiens metodik. Vi börjar med att redogöra för vårt tillvägagångssätt och uppsatsens ansats. Vidare beskriver vi urvalsprocessen och datainsamlingen. Slutligen diskuteras validiteten och reliabiliteten, följt av vår källkritik.
- Kapitel 4:** Det här kapitlet ger en överblick över de teorier vi har undersökt. Dessutom redogör vi för hur vårt urval av teorier gjordes, utifrån relevansen till hyperkonkurrens. Slutligen beskrivs Richard D'Avenis teori om hyperkonkurrens och de Sju Nya S:en, vilka vi valt att grunda vår uppsats på.
- Kapitel 5:** Det fjärde kapitlet redogör för vår empiriska undersökning. Här beskrivs undersökningsdesignen, syftet med de ställda intervjufrågorna samt en redogörelse av de erhållna svaren från respondenterna. Slutligen har vi lagt till kompletterande information för att bättre kunna svara på hypoteserna.
- Kapitel 6:** I detta kapitel redovisas resultatet av huvudstudien. De hypoteser vi framställde och redovisade under teorikapitlet kommer här att analyseras och testas.
- Kapitel 7:** I det sjunde kapitlet redovisas förstudiens och huvudstudiens slutsatser. Vi tar upp de viktigaste aspekterna som de två studierna frambringat och ger förslag till framtida forskning, metodkritik samt praktiska implikationer.

FÖRSTUDIE

2. Marknadsanalys

Detta kapitel redogör för vår förstudie, som var i form av en marknadsanalys. Här beskrivs först vårt tillvägagångssätt, följt av den teoretiska grunden och empiriska data. Slutligen presenteras analysen samt resultatet av förstudien.

2.1 Bakgrund

Under inledningen av vår uppsatsperiod kom vi, genom e-post, i kontakt med ett par företag. Företagen gav oss idéer om generella och aktuella problem på deras respektive marknader. Av svaren vi fick, var det Betssons svar som fångade vårt intresse. Ur deras svar valde vi att lyfta fram den konkurrenssituationen de beskrev. Enligt dem kännetecknas den svenska virtuella spelmarknaden av hyperkonkurrens. För att styrka deras påstående utfördes en granskning av marknaden. Denna förstudie var nödvändig då en validering av påståendet var essentiellt för vår huvudstudie.

2.2 Metod

För att validera Betssons påstående, testade vi först marknads konkurrenssituation genom Michael E Porters²⁸ Five Forces modell. Denna modell beaktar ett antal marknadskrafter som har inverkan på en marknad. Analysen av marknaden och dess krafter baserades på sekundärdata. Vidare relaterade vi den insamlade informationen till de sju faktorerna Bernard Boar menade beskriver en marknad i hyperkonkurrens. Förstudien kan ses som en deskriptiv undersökning eftersom den beskriver marknadssituationen för våra fallföretag²⁹. Den ligger till grund för testandet av teorin om de Sju Nya S:en på fallföretagen Betsson, Centrebet och Nordicbet, vilka behandlas i huvudstudien.

²⁸ Professor i strategisk management och ekonomi vid Harvard Business School

²⁹ Lundahl och Skärvad, (1992)

För att kunna analysera om marknaden karaktäriseras av hyperkonkurrens och därmed svara på vår första frågeställning samlades det in data. Informationen söktes till stor del via tryckta tidskrifter och läroböcker, men kompletterades sedan genom olika elektroniska tidskrifter och myndigheters hemsidor. Denna information bestod enbart av sekundärdata som består av information som andra forskare samlat in. Detta medför att informationen oftast är insamlad för ett annat ändamål än vårt och detta måste tas hänsyn till vid vidare analyser.³⁰ Dessa data är mestadels kvalitativ vilket innebär, inom ekonomisk forskning, att den består av text³¹.

Informationen som söktes och låg till grund för förstudieanalysen anser vi vara tillförlitlig eftersom den till stor del bygger på läroböcker av erkända författare kompletterade med lagar och erkända tidskrifter. Förstudien har därför enligt oss hög reliabilitet och validitet för att vara en kvalitativ studie. Vidare diskussion om detta samt källkritik finns beskrivet i kapitel 3.

2.3 Teori

Förstudien baseras på två erkända ekonomer, Michael E Porter och Bernard Boar. Det är två av deras modeller som vi anser vara relevanta för uppsatsen. Den första är Five Forces modellen som Porter först beskrev i Harvard Business Review år 1979. Den andra är Boars sju faktorer som karaktäriserar hyperkonkurrens. Modellen vidareutvecklade han år 2001 från Richard D'Avenis forskning inom hyperkonkurrens.

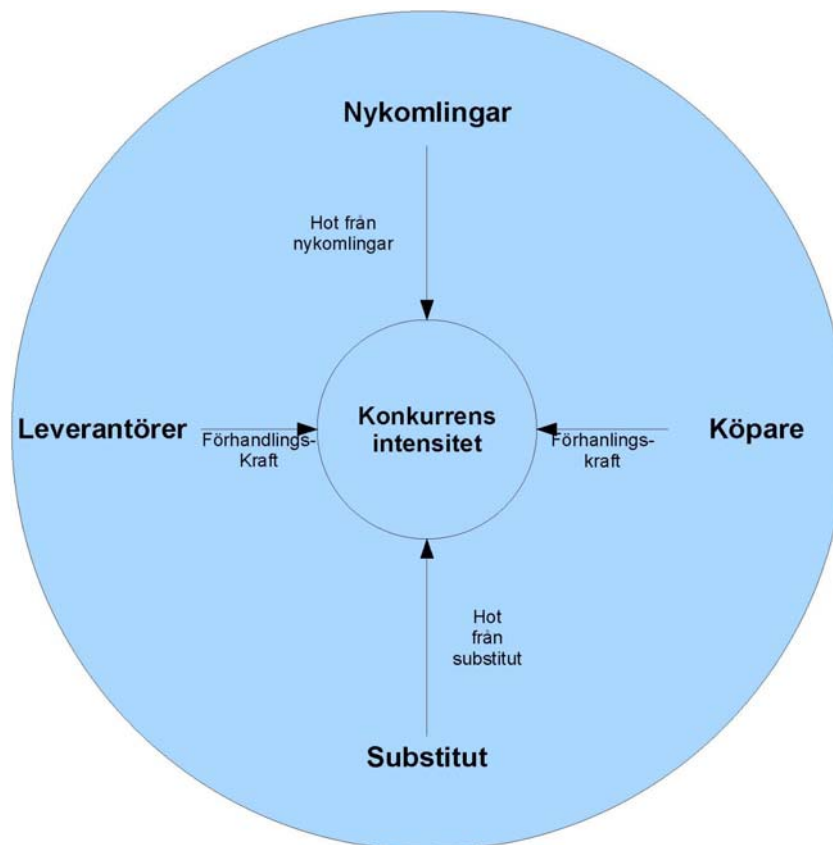
2.3.1 Michael E Porter – Five Forces modell

Porter beskriver konkurrensstrategier som vapen för att skaffa sig fördelar på marknaden gentemot sina konkurrenter. Det finns tre basstrategier; differentiering, lågkostnad och fokusering. För att ett företag ska kunna bestämma och anpassa sin strategi, måste de först analysera industrin. Denna analys kan göras med Five Forces modellen:³²

³⁰ Jacobsen, (2002)

³¹ Jacobsen, (2002)

³² Porter, (2004)



Figur 2.1 Five Forces Model, Johnson och Scholes (2002) s. 113

Ett företags primära mål är oftast att vara så lönsamt som möjligt. Det första man gör vid en expansion till en ny marknad är att undersöka hur attraktiv denna marknad är, om det är lönsamt att äntra marknaden eller inte. En konkurrensstrategi måste växa fram genom en förståelse av de faktorer som bestämmer konkurrensen och lönsamhetspotentialen på marknaden. Det slutliga målet med en strategi är att kunna handskas med dessa faktorer. Det ultimata är i slutändan att förändra reglerna inom marknaden till företagets fördel. Styrkan hos de fem krafterna; köparens förhandlingskraft, hot från substitut, leverantörens förhandlingskraft, hot från nykomlingar och konkurrensintensitet varierar mellan industrier och kan förändras i takt med utvecklingen. I industrier där det finns ett jämnt tryck från samtliga fem krafter kan flera konkurrenter vara lönsamma samtidigt. I industrier med mer tryck från en av de fem krafter är det däremot svårt för flera konkurrenter att vara lönsamma samtidigt. Porters Five Forces modell bestämmer industrins generella lönsamhet eftersom de fem faktorerna influerar priser, kostnader och nödvändiga investeringar.³³

³³ Porter, (2004)

Köparens förhandlingskraft påverkar prissättning på varorna och kan även påverka kostnader och investeringar, eftersom mäktiga köpare kräver mer service. Vid en analys av denna kraft ser man på ett antal faktorer; hur mycket information om produkten och marknaden som innehas av köparen, antalet substitut som finns på marknaden, hur svårt och tidskrävande ett produktbyte är samt antal konsumenter på marknaden. I denna kraft tar man även hänsyn till priskänsligheten hos konsumenten. Den är mer riktad mot företagets produkt. Här sätts produktens märke, kvalitet, design och speciella egenskaper i fokus, och sätts i relation till köparens förhandlingskraft.³⁴

Hot från substitut påverkar också prissättningen på varor, då för höga priser gör konsumenter mer benägna till produktbyte. Graden av hur hotfulla andra produkter är, bestäms även av kostnaden och tiden av ett byte samt kvaliteten av konkurrerande produkter och dess prissättning.³⁵

Leverantörens förhandlingskraft bestämmer kostnaderna för att kunna producera en viss vara. Inom denna faktor undersöks både leverantörens makt att kunna bestämma förutsättningarna för framtida leveranser och företagets chanser att begränsa leverantörsmakten. Underfaktorer som analyseras är bl.a. kostnaden för leverantörsbyte, antalet leverantörer, prissättningen och substitut av material.³⁶

Hot från nykomlingar gör att det sätts en gräns för priser samt att det skapar ett investeringskrav för att avskräcka nya konkurrenter. Vid analys av detta hot undersöks etableringshinder, så som behovet av skalfördelar, stark märkesidentitet, regleringar genom lagar, tillgången av distributörer samt graden av kapitalbehov.³⁷

Konkurrensintensiteten påverkar priset på en vara samt kostnaden för att konkurrera inom områden som till exempel produktutveckling och marknadsföring. Det som avgör graden av rivalitet på en marknad är samverkan av de andra fyra faktorerna. Några konkreta exempel är behovet av ett starkt varumärke, förekomsten av överkapacitet och produktskillnader.³⁸

³⁴ Porter, (2004)

³⁵ Porter, (2004)

³⁶ Porter, (2004)

³⁷ Porter, (2004)

³⁸ Porter, (2004)

Grundidén med teorin är att marknadens influenser, främst dess tillväxt och mognadstendenser, är viktiga för att avgöra konkurrensintensiteten. Ett företag som befinner sig på en tillväxtmarknad, fokuserar på att växa genom att rida på den befintliga marknadens utveckling. Denna typ av marknad kännetecknas av en ökning i antalet konkurrerande företag, svårifferentierade produkter och tjänster, samt experimenterbar produktutveckling. Det är genom dessa man kan utläsa konkurrensen samt dynamiken på marknaden.³⁹

Styrkan hos de fem faktorerna är bunden till den underliggande ekonomiska och tekniska karaktären hos en industri. Strukturen på en marknad är oftast stabil men kan förändras över tiden då industrin utvecklas. Dessa förändringar påverkar styrkan hos de fem faktorerna, vilket i sin tur påverkar en industris lönsamhet. De viktigaste industriella trenderna för utformningen av en strategi är de som påverkar den industriella strukturen mest. Företag kan genom sin strategi influera de fem faktorerna och genom detta bestämma hur attraktiv en marknad är. Det måste påpekas att varje industri är unik och att faktorerna har olika verkningsgrad beroende på strukturutformningen. Modellen fungerar som ett ramverk och är till för att hjälpa företag hitta de faktorer som är kritiska för att kunna konkurrera på just deras marknad. Genom detta ramverk ska man även kunna finna strategiskt nytänkande som över tiden skapar konkurrensfördelar och ökad lönsamhet. Allting måste noga analyseras innan man implementerar en nyskapande strategi eftersom den kan få oanade konsekvenser för hela marknaden på lång sikt. En ny produkt, genom sin enkla och lätt duplicerbara konstruktion, kan på kort sikt öka lönsamheten för företaget som lanserade den, medan det på lång sikt kan sänka trösklarna för nya företag att komma in och konkurrera. Detta leder i slutändan till lägre vinster för alla befintliga företag.⁴⁰

Porters modell behandlar och tar i anspråk de faktorer som bildar konkurrenssituationen på en marknad. Denna modell ska i det långa loppet generera en strategi som är olik konkurrenternas. Vilken strategi som ska utvecklas och leda ett företag framåt beror på vilken position företaget har på marknaden.⁴¹

³⁹ Porter, (2004)

⁴⁰ Porter, (2004)

⁴¹ Porter, (2004)

2.3.2 Bernard Boar – Hyperkonkurrensens kännetecken

Enligt Boar har många marknader idag övergått till ett konkurrenstillstånd som kallas hyperkonkurrens. På en sådan marknad råder intensiv konkurrens mellan företagen. Företag övergår från att skydda marknaden till att störa marknaden. Man försöker genom innovationer och påverkan av förutsättningar på marknaden ständigt förändra gällande konkurrensregler. Företag försöker forma strategier som ska ge dem hållbara och långvariga konkurrensfördelar, men på en marknad med hyperkonkurrens fungerar inte detta. Istället måste företag inrikta sig på att hela tiden finna nya tillfälliga konkurrensfördelar. Det finns ett antal faktorer som genom att verka tillsammans ger uppkomst till hyperkonkurrens. De faktorer som gör att en marknad kännetecknas av hyperkonkurrens är följande:⁴²

- **Mer makt till köparna** – Köparna upptäcker att det finns ett stort utbud av likartade varor på marknaden och blir vana vid att handla på olika ställen vid olika tillfälle.
- **Snabb minskning av etableringshinder** – Nykomlingar upptäcker sätt att kringgå etableringsbarriärerna för att konkurrera på marknaden.
- **Snabb teknologisk/informations förändring** – Aktuell kompetens och know-how blir snabbt föråldrat då antalet innovationer ökar. Att skaffa sig fördelar gentemot sina konkurrenter genom kunnande är svårt, då nya innovationer gör att denna fördel ständigt bryts ner. Företag måste därför ständigt utbilda sin personal för att hänga med i utvecklingen.
- **Mängden av företag med stort kapital ökar** – Det finns inte längre ett företag som kan konkurrera ut de andra genom ett stort kapitalinnehav. I hyperkonkurrens finns istället ett stort antal aktörer som har de finansiella resurserna som behövs för att konkurrera på marknaden.
- **Avreglering** – Staten och de reglerande myndigheter avvecklar de lagar som tidigare utgjort etableringshinder och som gjort det omöjligt att konkurrera på marknaden. Avregleringar minskar inte bara hindren för att komma in på marknaden utan medför även en uppmuntran till intensifierad konkurrens.

⁴² Boar, (2001)

- **Oförmåga att uppnå konkurrensfördelar** – I hyperkonkurrens minskar möjligheterna till konkurrensfördelar drastiskt. Detta beror på drastiska innovationer, förändring av teknologisk ”know-how” och omformulering av produktvärde för konsumenten. I ett sådant tillstånd försöker företag kontinuerligt finna nya tillfälliga konkurrensfördelar istället för att försvara, i deras tycke, långvarigt hållbara konkurrensfördelar.
- **Globalisering** – Tid och geografiska hinder har försvunnit tack vare globaliseringen. Geografiska marknader är numera lätta att nå och utländska företag etablerar sig därmed lättare på olika marknader.

2.4 Empiri

För att kunna undersöka och svara på våra frågeställningar analyserade vi huruvida den svenska virtuella spelmarknaden karaktäriserades av hyperkonkurrens. Sekundärdata vi fann redovisas nedan och är uppdelad efter fyra⁴³ av Porters faktorer som utgör grunden i Five Forces Modellen. Den femte faktorn⁴⁴ är här inte medräknad då den bestäms av de fyra andra faktorerna.

2.4.1 Köparnas förhandlingskraft

Den svenska virtuella spelmarknaden kännetecknas idag av tillväxt i form av ökat antal spelare samt ökning av nya konkurrenter. Enligt flera av de stora bolagens årsredovisningar och kvartalsrapporter⁴⁵ håller trenden i sig och fokus på spelaren blir allt viktigare i takt med att koncentrationen av bolag ökar. Spelarna väljer alltså Internet av fri vilja, eftersom de får ett större utbud, bättre tillgänglighet och behöver inte gå till ett ombud⁴⁶. Det faktum att man nästan kan välja att spela hur, var och när man vill, har gett Internetspel en enorm skjuts framåt. Spelarna får indirekt bättre förhandlingsposition på grund av mängden spelbolag på Internet jämfört med den fysiska spelmarknaden som idag består av Svenska Spel, Folkspel och ATG. Med bättre förhandlingsposition menas att spelbolagen på Internet använder högre

⁴³ Köparnas förhandlingskraft, Hot från substitut, Leverantörernas förhandlingskraft, Etableringshinder

⁴⁴ Konkurrensintensitet

⁴⁵ AB Svenska Spel, Unibet Group Plc, Betsson AB

⁴⁶ www.casino-spel.nu

vinst- återbetalning som ett starkt konkurrensmedel för att locka nya spelare och behålla befintliga. Detta får en indirekt effekt på spelarnas priskänslighet, vilket i detta fall kan kallas oddskänslighet; det vill säga man spelar där man får mest för pengarna. Spelbolagen blir också allt mer lyhörda för vad spelarna vill ha och till följd av det stora utbudet kan man idag nästan spela på vad som helst⁴⁷. Svenska Spels genomgående lägre odds är reglerade i Lotterilagen, vilket innebär att deras vinståterbetalning endast får uppstiga till 50 procent⁴⁸. Detta leder oss osökt in på omlägningskostnader och full information. Då allt spelande sker på Internet är spelaren bara ett klick iväg från att spela på någon annans hemsida om man inte är nöjd med aktuella erbjudanden och odds⁴⁹. Detta innebär att spelaren inte har några kostnader för att byta spelbolag och det är lätt skaffa sig full information, då den är lättillgänglig med hemsidor som jämför odds och spelprodukter mellan bolagen⁵⁰. Spelarna är alltså de som bestämmer, och påverkar direkt och indirekt produktionen och underhållet av nya och existerande spel. Detta innebär ett stort hot för integration bakåt, det vill säga bolagens egen kontroll av input och lager av spel.

2.4.2 Hot från substitut

Hotet från substitut och köparnas förhandlingsinflytande får väldigt snarlika analyser i vårt fall. På den virtuella spelmarknaden finns det mängder av substitut med likartad kvalité. Då oddsen används som konkurrensmedel kan det finnas vissa avvikelser, men de är inte så markanta. Detta gör det väldigt svårt för bolagen att ändra attityder och spelbeteende. Därför gäller det för bolagen att utöka sin variation av spel. Idag kan man till exempel på en fotbollsmatch spela både på vinst, gjorda mål, vem som gör första målet och sista målet et cetera⁵¹. Med den här typen av vidareutvecklade spel kan man positionera sig mot substituten. Det ska dock sägas att denna utveckling är i full gång med olika typer av live betting. Spelbolagen står idag inför en marknad där det inte är så stora skillnader mellan produkterna och den enda stora omlägningskostnaden är tiden. Tiden det tar att registrera sig är försumbar vilket gör att endast inlärningstiden av hur de nya hemsidorna fungerar kvarstår. Andra starka substitut är spelandet hos fysiska ombud samt andra typer av spel på Internet som lockar kunder⁵².

⁴⁷ www.casino-spel.nu

⁴⁸ Lotterilagen 1994:1000, §17:7

⁴⁹ www.uppsatser.se

⁵⁰ www.oddschecker.com

⁵¹ www.casino-spel.nu

⁵² www.uppsatser.se

2.4.3 Leverantörernas förhandlingskraft

För alla företag i en näringskedja finns det leverantörer, även för den virtuella spelmarknaden. Dessa består till stor del av mjukvarudesigners vilka utvecklar de program som används av företagen. Ett exempel på företag verksamt, bland annat, på den svenska marknaden är Net Entertainment som är en av marknadsledarna inom utveckling och tillhandahållning av webbläsarbaserad spelprogramvara för kasinoverksamhet på Internet. Andra ledande företag inom mjukvarudesign är till exempel Playtech, Boss Media och GTS⁵³. Net Entertainment tar betalt för sin produkt i två olika steg. Först, tar de ut en start- och leveransavgift för själva installationen av programmen. Sedan finns det en royalty varje månad som baseras på de intäkter programmet genererar för kunden.⁵⁴

Vid speciella mässor⁵⁵ visar leverantörerna upp deras produkter för intressenterna. För företag på spelmarknaden är dessa mässor högst intressanta eftersom det krävs att programvaran uppdateras kontinuerligt samtidigt som säkerheten hålls på en hög nivå. Eftersom det rör sig om programvara så är det lätt att genom Internet ta kontakt med leverantörer globalt.

2.4.4 Etableringshinder

På den svenska virtuella marknaden finns mängder av spelbolag som tillhandahåller samma slags spel. Namnen på företagens spel är i sig inga starka varumärken. Det finns dock undantag t.ex. Triss och Stryktipset, vilka är välkända. När man däremot analyserar företagen som varumärke kan man se tendenser till starka positioner bland de största aktörerna. De största aktörerna har alla skapat sig fördelar genom att tidigt exponera sig mot konsumenten. Ett exempel är Unibet som lanserade en svensk hemsida 1999⁵⁶. Inställningen till ett märke är betydelsefullt då produkterna blir allt mer generiska. Detta medför att det läggs större vikt vid vad konsumenterna associerar märkena med⁵⁷.

Att byta bransch, från en specialisering på spel till något annat, skulle vara kostsamt och innebära ytterligare satsade pengar i know-how och produktutveckling. Kostnaden för forskning och utveckling av nya produkter är stora för leverantörerna vilket påverkar

⁵³ www.online.casinocity.com/sportsbooks

⁵⁴ www.netent.com

⁵⁵ www.icei-exhibition.com

⁵⁶ www.unibetgroupplc.com

⁵⁷ Svenska Spel Årsredovisning, (2007)

inköpskostnaden av programvaran för spelbolagen, då de behöver genomgå olika steg innan de blir lanserade.⁵⁸

Svenska staten anser att spel, så som casino och poker, är en typ av lotteriverksamhet där slumpen avgör. Denna bestämmelse innebär att svenska spelmarknaden är reglerad av den svenska staten genom lotterilagen. Det är staten som kontrollerar spelmarknaden och bestämmer vilka som får vara aktiva på denna.⁵⁹ Anledningen är, enligt staten, att man måste värna om folkhälsan och de följer ett spelmissbruk kan ge⁶⁰. Svenska företag har därför registrerat sig utomlands för att undgå reglerna. Därmed konkurrerar de med Svenska Spel och utländska spelbolag om de svenska kunderna på Internet. På den svenska virtuella marknaden finns även aktörer från andra länder, då Internet möjliggjort konkurrens över landsgränserna. Lagstiftningen gör det alltså inte möjligt att konkurrera med fysiska butiker, utan de får inrikta sig på virtuella spelbutiker.

2.5 Analys

Denna analys utfördes för att avgöra huruvida den svenska virtuella spelmarknaden befann sig i hyperkonkurrens. Vi analyserar nedan, med hjälp av Bernard Boars sju faktorer, den informationen som samlades in och redovisades under empirikapitlet. Uppdelningen är återigen gjord med hjälp av Porters Five Forces modell, detta för att lättare följa våra resonemang.

2.5.1 Köparnas förhandlingskraft

Det finns starka indikatorer på att det finns hyperkonkurrens inom de olika kundsegmenten på den svenska virtuella spelmarknaden. För det första, är det lätt att få full information som leder till att det är lätt att byta bolag. Byte av bolag förenklas av att det inte finns några omlägningskostnader, bortsett för de 5-10 minuterna det tar att registrera sig hos ett annat bolag. Denna ökade rörlighet har inneburit en utveckling mot ett oddskrig som kan jämföras med ett sorts priskrig. Bolagen erbjuder allt högre odds för samma spel och utvecklingen ser inte ut till att mattas av då antalet spelare ökar, precis som antalet bolag. Det faktum att allt fler spelare väljer att spela på Internet istället för hos Svenska Spels fysiska ombud visar att

⁵⁸ Boss Media Årsredovisning, (2006)

⁵⁹ Lotterilagen 1994:1000

⁶⁰ Konkurrensverket rapportserie 2005:1, Konkurrensen i Sverige 2005

kunderna är trötta på att inte ha så mycket att säga till om, då Svenska Spel är hårt lagreglerad. På Internet kan spelarna vara medlemmar på många sidor samtidigt, jämföra olika spel och genom feedback lättare påverka utvecklingen. Vi tycker att dessa tendenser är så pass starka att de kan karaktäriseras som hyperkonkurrens, avseende kundernas förhandlingskraft.

2.5.2 Hot från substitut

Mängden av spel på marknaden visar att bolagen hela tiden måste vara på tå och utveckla nya spel och underhålla befintliga för att ligga steget före. Spelen måste, förutom att ha bra odds och kvalité, också innehålla en hög grad av enkelhet - alla ska kunna spela. Detta sätter vissa begränsningar för konkurrens med mer avancerade spelfunktioner vilket innebär att man närmar sig perfekt konkurrens eftersom alla har samma odds och inga konkurrensfördelar. Vi tycker att tendenserna är så pass starka att de karaktäriseras som hyperkonkurrens, avseende oförmåga att behålla samma fördelar på sikt.

2.5.3 Leverantörernas förhandlingskraft

De stora kända virtuella spelföretagen på marknaden är ofta mycket eftertraktade av leverantörer eftersom de kan tillhandahålla ett mervärde i form av högre ersättning, bättre villkor och säkerställande av ett långsiktigt samarbete. Företagens storlek bestämmer till stor del dess förhandlingskraft, ett företag med stor kundkrets är eftertraktad av tillverkarna eftersom det skapar högre royaltyintäkter. Leverantören får större förhandlingskraft ifall de redan har flera stora företag i sin portfölj samt har utvecklat unik programvara. För spelindustrin är detta viktigt eftersom det kan ge tillfälliga fördelar att ha "state of the art" programvara. Spelföretagen har ett stort utbud av leverantörer vilket ger dem en bättre förhandlingsposition. Som ett exempel, kan inte leverantör A erbjuda programmet företaget behöver vänder de sig till leverantör B. Omlägningskostnaderna för själva programvaran är relativt låg vilket gör det simpelt att byta leverantör.

Eftersom kombinationen av de olika faktorerna, avgör vilken part som har bäst förhandlingsposition, tar ut varandra har ingen part någon direkt fördel. Dock bör nämnas att faktorerna kan variera från företag till företag. En väletablerad leverantör med unik och revolutionerande programvara får automatiskt en stark förhandlingsposition.

2.5.4 Etableringshinder

Det finns flera faktorer inom etableringshinder som talar för att det råder hyperkonkurrens inom den svenska virtuella spelmarknaden. Regleringarna som den svenska staten utformat kringgås genom att svenska spelbolag registrerar och sköter sin verksamhet från utlandet, t.ex. Unibet på Malta. Internets globala spridning möjliggör även för utländska spelbolag att legalt konkurrera på den svenska virtuella marknaden. De har likt de svenska bolagen utmanövrerat den enda stora barriären, lagstiftningen. Detta medför att många aktörer florerar på den virtuella spelmarknaden. Detta kan ses, enligt Boar, som en snabb minskning av etableringshinder som skapar hyperkonkurrens. Avregleringar är, enligt Boar, även till grund för denna typ av konkurrens och inom Sverige förekommer fortfarande regleringar vilket medför tron på monopolistisk konkurrens istället för hyperkonkurrens. Under ytan kan man däremot se att effekten av regleringar inte påverkar ökningen av nya företag på marknaden eftersom den är virtuell och global. Produkterna är nästan generiska och på detta vis konkurrerar spelföretagen om samma spelare med likvärdiga produkter.

2.5.5 Konkurrensintensitet

Generiska produkter ökar rivaliteten på virtuella spelmarknaden eftersom företagen får mindre faktorer de kan påverka för att differentiera sig. Därför används företagens märken som den största differentieringsfaktorn. Marknaden karaktäriseras av låga fasta kostnader, jämfört med den fysiska marknaden, vilket medför att mer resurser kan investeras på varumärket. Marknadsföring av varumärken så att kunderna blir varse om företaget och vad de associerar märket med blir allt mer viktigt. Denna tendens förstärks dessutom av att ingen aktör på marknaden har något definitivt övertag. Därmed ökar intensiteten eftersom det är svårt att skapa konkurrensfördelar. Den virtuella spelmarknaden karaktäriseras av ökad kundkrets, ökat antal aktörer som slåss om marknadsandelar samt en mängd snarlika produktsortiment. Slutligen kan vi poängtera att företag kan relativt enkelt lämna marknaden, utifall lönsamheten sjunker, då avvecklingskostnaderna är låga.

2.6 Slutsats

Enligt Boar måste ett antal attribut vara uppfyllda för att marknaden ska kännetecknas av hyperkonkurrens. Efter en analys av faktorerna ovan har vi kunnat dra vissa slutsatser angående huruvida det förekommer hyperkonkurrens på marknaden eller ej.

För det första, köparen har på denna marknad makten då det är lätt att få fullständig information över produkter och bolag, samt enkelhet vid bolagsbyte. För det andra, är det lättare att hitta andra spel som uppfyller samma behov eftersom teknologin är lättillgänglig och hela tiden förnyas. För det tredje, har spelbolagen tillgång till leverantörer från hela världen eftersom Internet är globalt. Spelbolagen måste hela tiden uppdatera sin programvara för att behålla sin konkurrenskraft. Slutligen, har företagen hittat sätt att kringgå lagstiftningen och kan obehindrat konkurrera på den svenska virtuella marknaden. De nationella lagarna är ej tillämpbara på marknaden då den är Internet-baserad.

HUVUDSTUDIE

3. Metod

I detta kapitel beskrivs huvudstudiens metodik. Vi börjar med att skildra vårt tillvägagångssätt och uppsatsens ansats. Vidare redogör vi för urvalsprocessen och datainsamlingen. Slutligen diskuteras validiteten och reliabiliteten, följt av vår källkritik.

3.1 Bakgrund

Genom förstudien fick vi reda på konkurrensintensiteten på marknaden, vilket sedan låg till grund för vår huvudstudie. I huvudstudien var vårt syfte att se om D'Avenis teori, om hur företag hanterar och skapar fördelar under hyperkonkurrens, kan appliceras på den svenska virtuella spelmarknaden. För att möjliggöra detta intervjuade vi ett antal företag, på vilka vi testade teorins användbarhet. De företag vi använde oss av var Betsson, Centrebet och Nordicbet. Hur vi valde de nämnda bolagen beskrivs nedan i urvalssektionen. Vidare etablerades en kontakt med företagen och därefter bestämdes intervjutidpunkt. Vår första intervju var med Ebba Ljungerud, marknadschef för Betsson i Sverige. Denna genomfördes på plats i Stockholm. De andra intervjuerna, med Centrebet och Nordicbet, genomfördes per telefon då vår tid var begränsad. På Centrebet intervjuade vi Torvald Brynggård, marknadschef i Skandinavien och på Nordicbet intervjuade vi Lars Söderlund, marknadschef i Sverige. Intervjuerna gav oss ett underlag för att senare testa teorin med de Sju Nya S:en. Denna analyserades och testades sedan, för att bestämma applicerbarheten samt användbarheten. Slutligen var vårt mål att undersöka om ändringar i teorin kunde göras för att öka dess användbarhet.

3.2 Metodansats

Vid en studie kan man välja mellan att ha en deduktiv eller induktiv ansats. Tillämpning av en induktiv ansats innebär att man utifrån observationer eller undersökningsresultat i studien formar en teori. Man kan genom denna process dra generella slutsatser baserat på

observationerna.⁶¹ Fördelen med denna ansats är att man är mer öppen för ny information. Kritiken till ansatsen är att det inte är möjligt för forskare att vara helt öppna till all information⁶².

Att använda en deduktiv ansats innebär däremot att man utifrån ett visst specifikt område formulerar hypoteser. Dessa hypoteser kan sedan genom datainsamling bekräftas eller förkastas.⁶³ Fördelen med en deduktiv ansats är att forskarna blir tvungna att tydligt formulera i förutsättningarna vilken information som är relevant, medan nackdelen är att informationen som genereras är begränsad till vad forskaren anser vara relevant och att den om man inte är varsam får ett upplägg av att vara en självuppfyllande profetia⁶⁴.

I vår studie valdes en deduktiv ansats eftersom vi undersöker fenomenet hyperkonkurrens och testar teorin de Sju Nya S:en. Vi har med teorin som grund utvecklat ett antal hypoteser som vi i slutsatsen antingen ska bekräfta eller förkasta. Vår första uppgift var att undersöka om den virtuella spelmarknaden karaktäriserades av hyperkonkurrens. Vidare analyserades och testades konkurrensstrategin, de Sju Nya S:en, om huruvida teorin var användbar och applicerbar i praktiken.

3.3 Urval

Innan vi valde undersökningsämne, hade vi bestämt oss för att försöka hitta ett aktuellt ämne som någon bransch skulle vilja få undersökt. För att på ett så strukturerat sätt så möjligt kontakta företag, om ett potentiellt problemområde, utgick vi ifrån mid-cap och large-cap⁶⁵ företag på stockholmsbörsen. Vi kontaktade drygt 80 företag och fick 4 seriösa svar, vilket var ungefär vad vi hade väntat oss. Av de 4 var det ett som direkt fångade vårt intresse och det var från Betsson AB. Ur deras brev lyfte vi fram ämnet hyperkonkurrens. Efter samråd med vår handledare bestämde vi oss för att undersöka detta ämne genom att göra en fallstudie med ett eller flera fallföretag. Då vi börjat etablera en bra kontakt med Betsson och de visade intresse av att vara med i arbetet, blev de ett naturligt val. Dessutom kontaktade vi ytterligare

⁶¹ Bryman och Bell, (2005)

⁶² Jacobsen, (2002)

⁶³ Bryman och Bell, (2005)

⁶⁴ Jacobsen, (2002)

⁶⁵ www.investorwords.com

företag inom Betssons bransch, genom att utgå från en spelföretagslista⁶⁶, för att ge undersökningen bredd. Intresset var dock ganska svalt. Det bör påpekas att av alla företag på listan, valde vi endast att kontakta de med en svensk hemsida då detta gav oss en indikation att de var verksamma på den svenska marknaden. Av de kontaktade företagen på listan svarade Centrebet och Nordicbet att de ville medverka. Med dessa tre företag valde vi sedan att utföra vår fallstudie.

Den svenska spelmarknaden består idag av ett stort antal aktörer. Efter att ha besökt flertalet spelbolags portaler inklusive fallföretagens, såg vi att de hade likartat utbud och erbjudande. Utifrån detta valde vi att likställa dem med den svenska virtuella spelbranschen för att kunna dra slutsatser som gäller för hela branschen och inte endast för de enskilda fallföretagen.

3.4 Datainsamling

För att kunna besvara vår frågeställning så samlade vi in både primärdata och sekundärdata. Informationen var i form av ord och inte siffror, och därmed kvalitativ⁶⁷. Primärdata är upplysningar som samlats in för första gången och fås genom att använda metoder som intervju, frågeformulär eller observationer⁶⁸. Primärdata i vår uppsats samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Vi valde denna typ av intervju för att vi ansåg den vara flexibel och möjliggjorde följdfrågor om svaren låg utanför ramen för de tänkta intervjufrågorna. Sekundärdata, som beskrevs i förstudiens datainsamling, samlades främst in från studentlitteratur som berörde vårt ämne men även från årsredovisningar.

3.5 Reliabilitet och Validitet

Några av de viktigaste kriterierna för bedömning av forskning är validitet och reliabilitet⁶⁹. Val av undersökningsupplägg har stor betydelse för dess validitet. Med validitet menas huruvida vi mäter det som vi vill mäta. Man bör ställa frågan: Är upplägget lämpat för att belysa det vi vill undersöka?⁷⁰ Vi anser att vårt tillvägagångssätt med en fallstudie är bäst lämpat för att besvara vår frågeställning. Andra undersökningsmodeller hade inte gett det

⁶⁶ www.svenskbettingguide.com

⁶⁷ Bryman och Bell, (2005)

⁶⁸ Jacobsen, (2002)

⁶⁹ Bryman och Bell, (2005)

⁷⁰ Jacobsen, (2002)

djupet som vi ansåg som nödvändigt för att svara på vår frågeställning. Som ett exempel kan nämnas att en tvärsnittstudie som per definition kräver att man utför en studie vid ett visst tillfälle utan uppföljning, vilket vi ej gavs möjlighet till på grund av tidsaspekten.

Upplägget har även betydelse för studiens reliabilitet och här ska man ställa frågan: Kan upplägget som valts påverka resultatet vi kommer fram till?⁷¹ Eftersom det gjordes individuella intervjuer så gav detta två sorters effekter på intervjun. Med detta menas att närvaron av en intervjuare kan skapa en intervjuareffekt som påverkar resultatet eller så kan valet av plats för intervjun skapa en kontexteffekt vilket i sin tur också medför ett påverkat resultat.⁷² Vi utförde tre intervjuer varav en personlig intervju och två telefonintervjuer. Vi blev tvungna att intervju de två sista bolagen per telefon eftersom vi kom i kontakt med dem sent och var begränsade tidsmässigt. Detta kan ha påverkat våra svar vilket vi är väl medvetna om och försökt motverka genom att ha ett semistrukturerat frågeformulär. Telefonintervjuerna gav inte samma kontakt som den personliga intervjun, vilket medförde att svaren inte blev lika omfattande.

Vidare kritik till den empiriska faktainsamlingen är att vår sammanställning av svaren kan vara färgad, då vi gjort vår egen tolkning av vad som var relevant för att kunna svara på frågeställningarna. Intervjusvarens kvalitet varierade i omfattning och skapade därmed ett behov av tolkning om själva innebörden av svaren.

3.6 Källkritik

Under uppsatsens gång har vi använt olika typer av källor. Vi har valt att dela upp dem i tryckta, elektroniska och muntliga källor. Enligt Lundahl och Skärvad (1992) beskrivs källor enligt följande ”en förstahandskälla bygger inte på någon tidigare källa vilket däremot en andrahandskälla gör”⁷³. När man kritiskt granskar sina källor ska man ta hänsyn till ett antal olika faktorer. Till exempel bör författarens trovärdighet, källans aktualitet och förklaringskraft tas hänsyn till, samt textens förhållande till andra källor och dess status.⁷⁴

⁷¹ Jacobsen, (2002)

⁷² Jacobsen, (2002)

⁷³ Lundahl och Skärvad, (1992) s.160

⁷⁴ Rienecker och Jörgensen, (2002)

Tryckta källor kan vara antingen förstahandskällor eller andrahandskällor, så som böcker, artiklar och årsredovisningar⁷⁵. Överlag anser vi att dessa källor är tillförlitliga och har hög sanningshalt. Dock har vi vissa anmärkningar angående Bernard Boars relation till Richard A D'Aveni. Boar har grundat sin diskussion om hyperkonkurrens på D'Avenis teorier och föreläsningar, vilket kan ifrågasätta dess opartiskhet. Vidare användes årsredovisningar från de tre olika typerna av aktörer verksamma på den svenska virtuella spelmarknaden. Betsson Malta Ltd är svenskägt och registrerat utomlands, Unibet Plc är utlandsägt och även registrerat utomlands, medan AB Svenska Spel är statsägt och därmed registrerat i Sverige. Dessa användes i ett beskrivande syfte av marknaden, men eftersom de är skrivna i syfte att ge en så bra bild som möjligt av respektive företag kommer vi inte ifrån att de är partiska. För att komma så nära sanningen som möjligt tog vi därför med tre olika synvinklar på marknaden.

Elektroniska källor är enligt oss, hemsidor och olika typer av artiklar på Internet samt lagstiftning. Dessa källor är till sin natur mindre pålitliga än tryckta källor eftersom det är svårare att granska fakta på Internet på grund av dess storlek. Dock har vi försökt hålla oss till hemsidor som vi tror kritiskt granskar informationen på sidan. Många av artiklarna som behandlas i uppsatsen finns även som tryckt källa men vi valde Internet för tillgänglighetens skull. Lagarna som användes finns även tryckta i Sveriges rikets lag samt i EU lagstiftning, vilket gör dem till de mest pålitliga elektroniska källorna i uppsatsen.

Muntliga källor är alltid förstahandskällor och innefattar all form av intervju. För att komma marknaden så nära som möjligt intervjuade vi tre olika bolag. Enligt Lundahl och Skärvad (1992) så kan sanningshalten av en källa bestämmas genom att ju närmre händelseförloppet källan varit desto större chans finns att händelsen återskapas korrekt⁷⁶. Eftersom intervjuerna gjordes med marknadscheferna så anser vi att informationen som inhämtades är så korrekt som möjligt med tanke på ovanstående.

⁷⁵ Lundahl och Skärvad, (1992)

⁷⁶ Lundahl och Skärvad, (1992)

4. Teori

Det här kapitlet ger en överblick över de teorier vi har undersökt. Dessutom redogör vi för hur vårt urval av teorier gjordes, utifrån relevansen till hyperkonkurrens. Slutligen beskrivs den strategi som vi valt att grunda uppsatsen på.

4.1 Introduktion

Vår huvudstudie går ut på att testa en teori som säger sig kunna skapa konkurrensfördelar i hyperkonkurrens. Vi inleder med att förklara hyperkonkurrensens uppkomst samt vad den innebär. Därefter diskuterar vi olika modeller och teorier, som används för att skapa konkurrensfördelar och varför vi valt bort dem. Anledningen är att de inte går att applicera på den svenska virtuella spelmarknaden på grund av att den befinner sig i en intensiv konkurrens. Därefter lägger vi fram den strategiska modellen som vi valt att testa då den är specifikt ämnad för hårt konkurrensutsatta marknader.

4.2 Hyperkonkurrens enligt Richard A. D'Aveni

Självva konceptet om hyperkonkurrens uppstod enligt D'Aveni framförallt med inflytande från den Österrikiska skolan. De främsta ekonomiska teorierna inom denna skola har utvecklats av Joseph Schumpeter. Schumpeter, genom Robert M Grant⁷⁷, menade redan år 1934 att ett företags organisation skall formas efter hur konkurrensen på marknaden ser ut och inte tvärtom. Om marknadsstrukturen förändras snabbt så måste även företagen kunna hänga med. Dock var det inte förrän år 1992 som världen slog upp ögonen för den Österrikiska skolan då Robert Jacobson publicerade en artikel i *Academy of Management Review*⁷⁸. Anledningen till den sena uppmärksamheten var att det till dess inte var många marknader som var så pass snabbväxande så att de skulle kunna kallas för "Schumpeterian industries", företagens vinster underminerades långsamt. I dagens globala värld övergår allt fler marknader till så snabba strukturförändringar så att de kan betecknas som "Schumpeterian" och vinster undermineras snabbt. Det är just dessa marknader som Richard D'Aveni betecknar med hyperkonkurrens och som han har forskat inom.⁷⁹

⁷⁷ Professor i management vid Georgetown University

⁷⁸ www.jstor.org

⁷⁹ Grant, (2008)

4.2.1 Hyperkonkurrensens natur

Under traditionella förhållandena accepterar marknadsledare att mindre aktörer florerar på marknaden. Avtal om samarbete brukar innebära att det största företaget lovar att inte konkurrera för aggressivt, men också att de mindre aktörerna ska följa direktiv från ledaren. Denna konkurrenssituation leder till en långsam rörelse som aldrig når toppen på upptrappingsstegen⁸⁰. Enligt D'Aveni är det nästan mer regel än undantag att problem uppstår mellan aktörerna, detta genom att de mindre företagen vantrivs med sin position samt att det ledande företaget konkurrerade allt för aggressivt. Anledningen till att man bjuder in mindre aktörer på marknaden är att de inte enskilt anses utgöra något hot. En genomgående fara mot dessa stabila förhållanden är globalisering, det räcker med att ett konkurrensintensivt företag äntrar marknaden för att omgivningen ska förändras.⁸¹

Bestående fördelar är idag sällsynta. Istället har man tillfälliga fördelar som måste utnyttjas så länge det går, innan de blir imiterade. Detta nya konkurrensläge brukar benämnas hyperkonkurrens. De flesta områden har enligt D'Aveni utsatts för någon typ av hyperkonkurrens, till exempel inom områden som konsumentprodukter, flygplan, högteknologi, biltillverkning och finanstjänster. För de få branscher som ännu inte känt av hyperkonkurrens, räcker det med hotet om hyperkonkurrens för att företag ska inta en försvarsposition och spendera mer på forskning och utveckling. Denna ökade fokusering på forskning och utveckling har drivit fram utvecklingen på innovationer som troligen aldrig blivit påtänkta om det inte varit för den ökade intensiteten.⁸²

Hyperkonkurrens kan dämpas och rentav undkommas genom konsolidering och ökad kundefterfrågan. D'Aveni menar att konsolidering kan minska hyperkonkurrensen, i alla fall till en början, men vid aggressivt ökande konkurrens samt nedbrutna etableringshinder, försvinner fördelarna med konsolidering. Då samverkan på marknaden regleras genom lagstiftning brukar företag ingå tysta överenskommelser. Även dessa bryts ner över tiden av nykomlingar som inte deltar i avtalen eller genom att den ena parten börjar konkurrera mer aggressivt. Andra typer av sammangående, till exempel vid utveckling av ny teknik, leder också till intensiv konkurrens. Samma sak gäller också för ökad kundefterfrågan, då det i slutändan endast lockar nya aktörer till en växande marknad.⁸³

⁸⁰ Upptrappingsstegen beskriver vägen mot perfekt konkurrens

⁸¹ D'Aveni, (1995)

⁸² D'Aveni, (1995)

⁸³ D'Aveni, (1995)

I perfekt konkurrens finns bara total konkurrens och inga som helst fördelar. Inga företag vill befinna sig här längre än nödvändigt, vilket innebär att alla företag kämpar för att skaffa sig nya fördelar genom att till exempel återstarta förlopp inom de fyra arenorna eller hoppa från en arena till en annan för att kunna bryta detta dödläge. De fyra arenorna är indelade i pris och kvalitet, timing och know-how, affärsrevir samt kapitalstyrka. Här följer en förenklad förklaring av var arena och dess syfte. I arenan *pris och kvalitet* försöker företag överträffa varandra vad det gäller effektivitet och produktgenskaper det vill säga det gäller att erbjuda bästa kvalitén till ett marknadsmässigt pris. Inom *timing och know-how* ligger fokus på företags unika tillgångar och kunskaper och hur de kan utveckla dessa för att skapa ett mervärde för kunden. Graden av unikheter påverkar företags möjligheter att sätta ett högre pris. I arenan *affärsrevir* vill företag använda inträdeshinder, som till exempel stordrift och produktdifferentiering, för att stänga ute konkurrensen. I den sista arenan *kapitalstyrka* förutsätter ett större företag att de med en överlägsen resursbas kan krossa ett mindre med ren råstyrka. I grund och botten inspireras hyperkonkurrens av de marknadskrafter som gynnas av den. Kunderna får ett bättre förhandlingsläge inom de tre första arenorna under hyperkonkurrens, det vill säga priset sänks, kvalitén förbättras och det blir ett större produktutbud.⁸⁴

4.2.2 Konkurrensförändring

Den nya konkurrenssituationen har enligt D'Aveni inneburit ett nytänkande bland företagen, de måste beakta följande paradoxer:

- *Företag måste utnyttja sina egna fördelar så länge det går och sedan förstöra dem, för att skapa nya.* Då alla fördelar förr eller senare elimineras, är det viktigt att attackera sig själv innan konkurrenten gör det för att ligga steget före.
- *Etableringshindren är egentligen bara funktionella om andra ser dem som hinder, annars faller de direkt.* Det vill säga att konkurrenten måste själv vilja avstå från inträde.
- *I en allt mer intensiv konkurrens gäller det att vara logisk genom att vara oförutsägbar och irrationell.* Traditionellt sett har det däremot varit viktigt med klara riktlinjer och logiskt tänkande inom organisationen.
- *Företagen blir hetsade till att konkurrera för att vinna, men det är just den konkurrensen som gör det så svårt att vinna.* Det blir allt svårare att behålla en fördel.

⁸⁴ D'Aveni, (1995)

Det största misstaget företagen gör är att inte beakta detta nya sätt att tänka, vilket innebär att de försöker behålla fördelar i en miljö där de urholkas snabbt.⁸⁵

4.2.3 Konsekvenser av traditionella strategier i hyperkonkurrens

Ett vedertaget antagande är att man kan flytta sin verksamhet från marknader med intensiv konkurrens till nischer med högre marginaler och därmed göra större vinster. Problemet med antagandet är att de höga vinstmöjligheterna även attraherar nykomlingar. Samma förlegade tankesätt leder till att företag tappar marknadsandelar, genom att de fokuserar allt för mycket på vinstmaximering och höga priser. Detta leder i sin tur till att lågprisproducenter äntrar marknaden och när de fått tillräckligt med marknadsandel, så drivs priset ner ändå. Den traditionella inställningen innebär att man intar en alldeles för naiv inriktning för sin verksamhet. Man tror på godhet hos konkurrenterna, vilket kan bli ödesdigert i hyperkonkurrens. Traditionell strategi innebär att företag anpassar sig till omgivningen, till skillnad från hyperkonkurrens strategi som betyder att företag försöker anpassa omgivningen till just dem. Företag med en traditionell strategi brukar brista i kontakten med kunderna, strategiska spådomen, snabbheten, överraskningen, förmåga att ändra reglerna och signalering samt att de faller offer för samtidiga och sekventiella strategier.⁸⁶

4.3 Teoridiskussion

I denna diskussion visar vi alternativa teorier som enligt traditionell strategi kan appliceras på en konkurrensutsatt marknad. Den baseras på förstudiens resultat och D'Avenis syn på traditionell strategi i hyperkonkurrens.

För att lägga grunden till diskussionen börjar vi med att beskriva Michael E. Porters tre generiska konkurrensstrategier för företag. Dessa tre kallar han: kostnadsledare-, differentierings- och fokuseringsstrategi. De är till för att skapa och bibehålla konkurrensfördelar på en marknad. Porter menar att ett företag måste kunna besvara två fundamentala frågor innan de bestämmer sin konkurrensstrategi. Den första gäller marknaden och hur attraktiv den är på sikt. Som ett hjälpmedel för att besvara denna fråga, utvecklade

⁸⁵ D'Aveni, (1995)

⁸⁶ D'Aveni, (1995)

han Five Forces modellen som genom fem olika krafter (Se ovan i förstudien för närmare beskrivning) kan analysera hur lönsam en marknad verkar vara. Det essentiella för ett företag som vill bli marknadsledare är att kunna hantera konkurrensen samt skapa nya fördelar genom att ändra marknadsreglerna. Den andra frågan handlar om företagets position på marknaden, vilken bestämmer lönsamheten. Enligt Porter krävs en hållbar konkurrensfördel för att kunna ha en lönsamhet över medel på marknaden. Han menar vidare att det bara finns två former av fördelar, lågkostnad och differentiering. Dessa fördelar grundar sig i industrins struktur och är ett resultat av företagets förmåga att hantera de fem krafterna bättre än sina rivaler. Mängden av åtgärder som krävs för att införskaffa och upprätthålla dessa fördelar, avgör vilken av de tre generiska strategierna man bör välja.⁸⁷

Vi upptäckte tidigt i vår undersökning att kostnadsledar-, differentiering- och fokuseringsstrategierna inte är förenliga med hyperkonkurrens och därmed inte applicerbara på den svenska virtuella spelmarknaden. Detta kom vi fram till efter en analys av strategierna utifrån en hyperkonkurrerande marknad på Internet. Kostnadsledarstrategin faller på eget grepp då virtuella spelbolags största utgifter oftast är för marknadsföring, inte för produktutveckling, lager etc. Differentieringsstrategi, om något modifierad, är applicerbar på den virtuella marknaden. Problemet är bara att enligt Porters sätt att se, ska en differentierad fördel generera ett högre pris, detta är inte möjligt på den virtuella marknaden. Sist och kanske mest oförenlig är fokuseringsstrategin som menar att ett företag bör sikta in sig på en kundgrupp även om det sker på bekostnad av andra kunder. Det tankesättet kanske fungerade på stål- och bilindustrin, som var USA:s viktigaste industrier när Porter utvecklade modellen i slutet på 70-talet. Detta är idag helt oacceptabelt då virtuella spelbolag måste försöka möta alla kunder, inte bara en viss kundgrupp för att kunna överleva. Dessutom anser Porter att som marknadsledare vill man inte komma med en radikal strategi som skiftar kraften hos de underliggande faktorerna eftersom detta kan medföra risker om ändrade marknadsförhållande. Detta är enligt oss inte förenligt med hyperkonkurrens. Det faktum att strategierna inte skapar fördelar i hyperkonkurrens, försvagar kraftigt modellens användbarhet på en industri baserad på Internet.

⁸⁷ Porter, (2004)

Robert M Grant⁸⁸ har som svar på kritik riktad mot den praktiska applicerbarheten av Porters Five Forces modell, vidareutvecklat den för att öka dess användbarhet. Med Adam Brandenburgers⁸⁹ och Barry Nalebuffs⁹⁰ teorier⁹¹ som grund utvecklade Grant en sjätte kraft som han adderade till modellen. Enligt ekonomisk teori finns det inte bara substitut till en specifik produkt, utan även komplement. Skillnaden mellan dem är att substitut minskar, medan komplement ökar, värdet på produkten. Enligt Grant, är det för många produkter essentiellt att ha komplement. Speciellt viktigt är det att beakta detta i en modell som bestämmer hur attraktiv och lönsam en marknad är.⁹²

Det viktiga vid utökningen av modellen med komplement, är att avläsa hur det värdet som komplementen skapar fördelas. Enligt Grant så handlar det om att det företaget som har den starkaste marknadspositionen, på bekostnad av komplementproduktens företag, även får högst vinst. Grant klargör detta samband i följande citat:

”The key is to achieve monopolization, differentiation and shortage of supply in one’s own product, while encouraging competition, commodization, and excess capacity in the production of the complementary product”⁹³

Eftersom det på den svenska virtuella spelmarknaden finns så många aktörer, både på leverantörssidan och på spelföretagsidan, så kan ingen sida erhålla en starkare marknadsposition. Ingen leverantör kan ta ut ett högre pris för deras produkter eftersom spelföretagen har så många andra företag de kan vända sig till istället. Detsamma gäller för spelföretagen, det är väldigt svårt att ta ut en högre royalty för då kan leverantören istället vända sig till en konkurrent. Utökningen av Five Forces modellen påverkar därmed inte användbarheten på just den virtuella spelmarknaden i Sverige, vilket gör att vi har förkastat även denna modell.

⁸⁸ Professor i Management vid Georgetown University

⁸⁹ Professor i strategi vid Harvard Business School

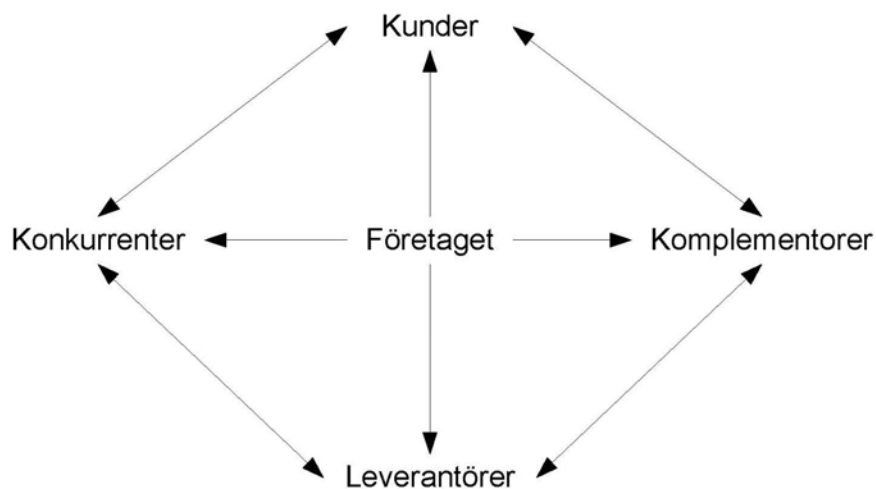
⁹⁰ Milton Steinach Professor vid Yale School of Management

⁹¹ Brandenburger och Nalebuff (1996)

⁹² Grant, (2008)

⁹³ Grant, (2008), s. 99

Adam Brandenburger och Barry Nalebuff har forskat mycket inom detta område. Förutom att de lade grunden för Grants komplement till Five Forces modell, har de även utvecklat ”Co-opetition” strategin. De menar att det är ett nytt revolutionerande tankesätt som kombinerar samarbete (cooperation) och konkurrens (competition). Det går ut på att man aktivt försöker förändra sig och utöka sin verksamhet samt hitta nya och bättre vägar att konkurrera på. Vidare menar de att alla verksamheter påverkas av fyra faktorer som sammanfattas i deras modell, the Value Net. Dessa faktorer är kunder, leverantörer, konkurrenter och komplement.⁹⁴



Figur 4.1 The Value Net, Branderburger och Nalebuff (1996) s.27

Value Net modellen (*figur 4.1*) är klart inspirerad av Porters Five Forces, vilket man tydligt kan se (*figur 3.1*). Enligt författarna finns det fördelar i att hitta lämpliga lägen för både samarbete och konkurrens. Det kan därför rentav vara mer fördelaktigt att låta konkurrenterna vara framgångsrika. De menar dock att de stora vinsterna skapas om man försöker rubba status quo och ändra spelreglerna. För att nå dessa vinster måste man analysera sin verksamhet utifrån Value Net modellen, i två steg. För det första försöker man ta reda vilken roll alla aktörer på marknaden har. Det är inte omöjligt för en aktör att ha mer än roll. För det andra försöker man identifiera de olika elementen på marknaden. Enligt Brandenburger och Nalebuff finns det fem element som brukar sammanfattas som PARTS modellen.⁹⁵

⁹⁴ Brandenburger och Nalebuff, (1996)

⁹⁵ Brandenburger och Nalebuff, (1996)

1. Players – aktörer på marknaden.
2. Added Value – värdet som ett företag bidrar med till marknaden.
3. Rules – marknadsregler på den marknad man verkar på.
4. Tactics – taktiker man använder för att verka på marknaden.
5. Scope – omfattningen av verksamheten eller länken mellan olika aktörer i Value Net, vilket kan innebär möjligheter till expansion.

Kontentan av Co-opetition strategin är att man rubbar status quo och når nya fördelar genom att ändra något i de fem elementen.⁹⁶

På ytan verkar denna strategi användbar vid skapandet av konkurrensfördelar i hyperkonkurrens. Dock, upptäckte vi att modellen, ungefär som Porters generiska strategier, var alldeles för godtrogen för att vara applicerbar på en starkt konkurrensutsatt marknad. Det är framförallt två indikatorer som avslöjar Co-opetition. För det första, tron på samarbete jämte konkurrens är en utopi i intensiv konkurrens. Alla former av sammangående, konsolideringar och utbyte av kompetens har en tidsbegränsning, eftersom en part alltid letar efter en möjlighet att få ett övertag. För det andra, tankegången att det kan vara fördelaktigt att låta konkurrenterna vara framgångsrika i hyperkonkurrens innebär att man skänker bort marknadsandelar till konkurrenterna. Tanken om att komplettera en framgångsrik konkurrents produkt med något som gör dennes produkt mer attraktiv är god, men helt oförenlig med hyperkonkurrens.

Detta för oss till Kathleen M. Eisenhardt⁹⁷ och Shona L. Brown⁹⁸, som tillsammans har utvecklat strategin ”Competing on the Edge”. Den går ut på att hantera och skaffa konkurrensfördelar på en marknad som ständigt är i förändring. De menar att det är viktigt att företagsledningen kan reagera snabbt samt kunna förutse, och eventuellt göra, förändringar om möjlighet till detta finns. Grunden i deras strategi är att företag ska följa marknadsrytmen och lägga vikt på dåtid och nutid på bekostnad av framtid.⁹⁹

⁹⁶ Brandenburger och Nalebuff, (1996)

⁹⁷ Professor i strategy och organization vid Stanford University

⁹⁸ Divisional Senior VP på Google, Incorporated Shares- A, Mountain View, California

⁹⁹ Eisenhardt och Brown, (1998)

Deras strategi är klart applicerbar på en hårt konkurrensutsatt marknad, men fokuserar väldigt mycket på marknadens rytm. Den svenska virtuella spelmarknaden visar tydliga tecken på att företagen hela tiden måste ligga i framkant och kunna förutse trender samt vara snabb inför förändringar istället för att följa en speciell rytm. Vi anser därför att "Competing on the Edge" strategin inte går att applicera på vår marknad.

Det leder oss in på den strategiska modellen, de Sju Nya S:en, som Richard A. D'Aveni utvecklat eftersom dess fokus ligger just på resonemanget ovan. Vi anser därför att det är hans strategi som är bäst lämpad för att hantera hyperkonkurrens, och har därför valt att basera vår utredning på den.

4.4 De Sju Nya S:en

D'Avenis Nya 7-S har sitt ursprung från James O McKinseys¹⁰⁰ 7-S¹⁰¹. De 7-S:en som McKinsey myntade används för att organisera ett företag på ett så effektivt sätt som möjligt, där alla faktorerna måste beaktas för att framgångsrikt implementera en strategi.¹⁰² Denna typ av teori har sin bas i traditionell konkurrens, där rörelsen uppför upptrappingsstegen är långsam. Företag med detta synsätt har oftast en lång planeringshorisont för sin organisation. Detta ger intrycket att miljön man verkar i är relativt stabil. Ibland är rörelsen uppför stegen så långsam att man inte märker en förskjutning och detta medför tron om att en fördel kan behållas för evigt. Den långsamma utvecklingen gör att företag anpassar sin organisation efter miljön, dvs. intern anpassning. Denna anpassning skapar en mindre rörlig struktur.¹⁰³

Det övergripande målet för ett företag som lever i hyperkonkurrens är att genom störningar skapa tillfälliga fördelar, gripa initiativet och behålla övertaget. Det finns två typer av störningar. Den första kommer utifrån och innebär störningar från omgivningen samt att företag måste störa sig självt för att behålla initiativet. Den andra kommer inifrån företaget och innebär att företag stör sig självt för att distrahera omgivningen. Det är här Richard A. D'Avenis teori om de Sju Nya S:en kommer in som hjälpmedel för att skapa störningar, gripa initiativ och åstadkomma en serie tillfälliga fördelar.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Professor i redovisning vid University of Chicago Graduate School of Business

¹⁰¹ D'Aveni, (1995)

¹⁰² www.12manage.com

¹⁰³ D'Aveni, (1995)

¹⁰⁴ D'Aveni, (1995)

4.4.1 Överlägsen tillfredsställelse av intressenter – S 1

Det första S:et är *överlägsen tillfredsställelse av intressenter*¹⁰⁵ och här ligger fokus på att antingen hitta nya sätt att satisfiera befintliga kunder eller att tillfredsställa nya kunder bättre genom att äntra en ny marknad. Traditionellt sett rangordnas företagets intressenter så här: aktieägare, toppchefer, arbetare och kunder. I dessa statiska miljöer är kunderna till för företaget och inte tvärtom. Henry Ford fångade detta i ett nötskal när han sa att kunderna kunde få vilken färg de ville på bilen, så länge de valde svart. I intensiv konkurrens är rangordningen en annan: kunder, arbetare, aktieägare och toppchefer. I denna miljö försöker företag först och främst tillfredsställa kunderna. Det gäller att hålla kunderna nöjda för att få tillgång till tillfälliga fördelar. Ett bevis på att detta nya sätt att se på intressenterna slagit igenom, är den minskade betydelse av märkeslojalitet de senaste åren. I ett led att hålla kunderna nöjda, måste även de anställda trivas på jobbet, då de står i företagets frontlinje. Överlägsen tillfredsställelse av intressenter försvagar kundernas lojalitet till konkurrenternas.¹⁰⁶

4.4.2 Strategisk spådom – S 2

Det andra S:et, *strategisk spådom*¹⁰⁷, innebär att man måste identifiera framtida kundbehov innan kunderna själv utformat dem. D'Aveni menar att det inte räcker att bara förutse framtiden, man måste styra den. Det innebär att företag måste styra viktig teknisk utveckling och know-how för att forma sin egen framtid. Det är livsviktigt att företag inte lever i det förgångna och slösar resurser på att försvara en fördel istället för att hitta nya. Vid användning av strategisk spådom kan företag störa marknaden genom att bryta aktuella åsikter eller paradigmer. De lär sig också mycket mer om marknaden än konkurrenterna, vilket ger dem mer flexibilitet när det uppstår en förändring. Man kan säga att användning av strategisk spådom ger företag möjlighet till en "first-mover" fördel.¹⁰⁸

¹⁰⁵ eng. Stakeholder satisfaction

¹⁰⁶ D'Aveni, (1995)

¹⁰⁷ eng. Strategic soothsaying

¹⁰⁸ D'Aveni, (1995)

4.4.3 Egenskaper för snabbhet – S 3

Det tredje S:et namnges som *egenskaper för snabbhet*¹⁰⁹. I traditionell mening, då fördelar försvagas mycket långsamt, innebär snabbhet att företag vill stärka befintliga fördelar. Detta traditionella tankesätt fungerar inte i hyperkonkurrens. Det handlar mer om att ha snabbare operationer än snabbhet i fråga om organisatorisk och strategisk förändring. Inom hyperkonkurrens gäller det att få in snabbhet i organisationens beteende och processer, vilket innebär att man skrotar gamla hierarkier och inför platta strukturer med kortare kommunikationslinjer. Målet med det tredje S:et är att bli en föregångare, att alltid ligga steget före.¹¹⁰

4.4.4 Egenskaper för överraskning – S 4

Det fjärde S:et benämns som *egenskaper för överraskning*¹¹¹. I en hyperkonkurrerande miljö används överraskningsmoment för att fördröja, förvirra eller manövrera ut konkurrenterna. Möjligheten till överraskning skapas genom att man rubbar status quo. De fördelar som har störst överraskningsvärde gynnas när företag bygger upp en serie tillfälliga fördelar. Det viktigaste är att de bygger på hemlighetsmakeri, flexibilitet och kreativitet. Om konkurrenten inte vet vad som kommer närmast är han alltid störd oavsett om en attack utförts eller inte. Detta anser D'Aveni vara en ovärderlig fördel för hyperkonkurrerande företag.¹¹²

4.4.5 Ändring av konkurrensregler – S 5

Det femte S:et kallas för *ändring av konkurrensregler*¹¹³ och är ytterligare ett sätt att störa marknaden. Dessa regler är bräckliga, eftersom de bara är giltiga så länge ingen ifrågasätter dem. Denna aktion försvagar konkurrenternas fördelar och tvingar dem att följa efter om de inte vill tappa marknadsandelar. Därför är det av yttersta vikt att störa befintliga konkurrensregler, även dem som gynnar en själv. För företag i hyperkonkurrens, är det bättre att attackera reglerna själv först innan konkurrenterna gör det och griper initiativ.¹¹⁴

¹⁰⁹eng. Speed

¹¹⁰D'Aveni, (1995)

¹¹¹eng. Surprise

¹¹²D'Aveni, (1995)

¹¹³eng. Shifting the rules

¹¹⁴D'Aveni, (1995)

4.4.6 Signalering av strategisk avsikt – S 6

Det sjätte S:et, *signalering av strategisk avsikt*¹¹⁵, går ut på att företaget vill visa konkurrenter vilken inriktning de har och varna dem för att inte komma för nära. Detta tar ofta uttryck i klara, ibland offentliga, uttalande där man avslöjar sin avsikt om att vinna och att man inte är beredd att samarbeta i fråga om priset. Sådana uttalanden gör att konkurrenterna är på sin vakt, då de vet att de kommer att bli angripna men inte var, när och hur.¹¹⁶

4.4.7 Samtidiga och sekventiella utfall – S 7

Det sista S:et är *samtidiga och sekventiella utfall*¹¹⁷ och behandlar två typer av dynamiska och mindre förutsägbara utfallsstrategier. Den första, *samtidiga utfall*, innebär att två eller flera strategiska utfall görs på en och samma gång. Den andra, *sekventiella utfall*, innebär att man attackerar konkurrenter genom en planerad serie strategiska utfall. Allt som oftast utnyttjas en kombination av dem två. Likt ett schackspel handlar det om drag och motdrag, det vill säga när motståndaren gjort sitt drag, har man redan funderat ut sitt nästa. På så vis hålls motståndaren ständigt i mörker, vilket skapar osäkerhet och störningar. En annan effektiv anfallsstrategi är att försöka attackera från olika fronter, detta försvagar konkurrenten.¹¹⁸

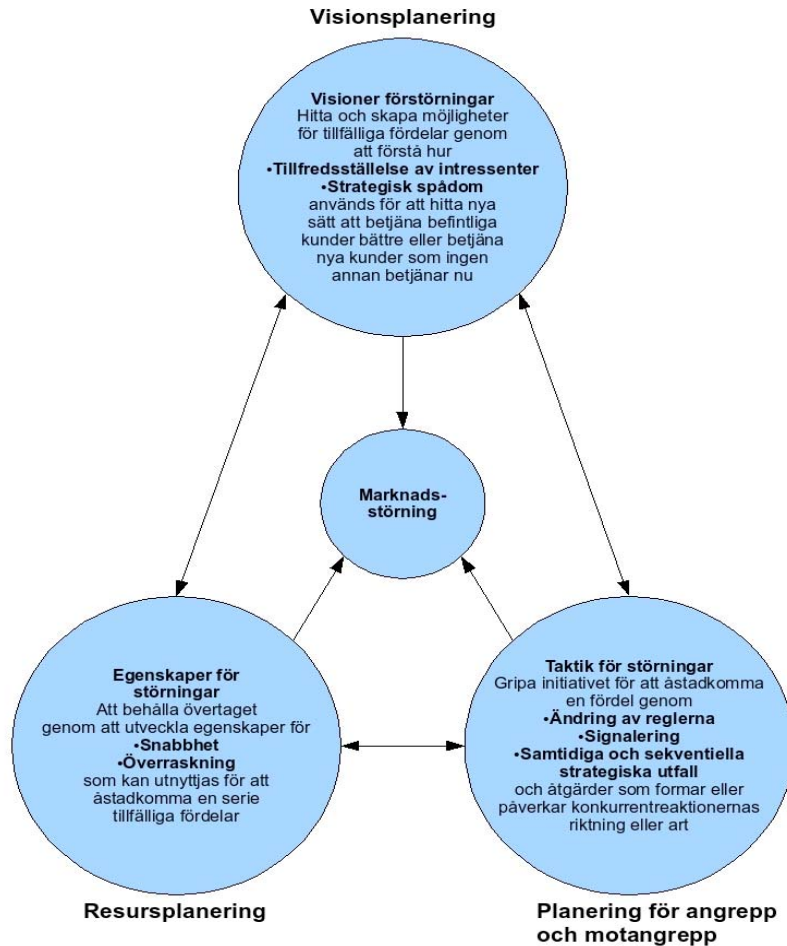
¹¹⁵ eng. Signals

¹¹⁶ D'Aveni, (1995)

¹¹⁷ eng. Simultaneous or sequential strategic thrusts.

¹¹⁸ D'Aveni, (1995)

4.4.8 De Sju Nya S:ens samverkan



Figur 4.2 Störning och Sju Nya S, D'Aveni (1995) s.327

Modellen ovan illustrerar en sammansättning av sju olika tillvägagångssätt som bildar de Sju Nya S:en och som tar avstånd från de traditionella och statiska strategierna. Företag behöver inte röra sig i någon speciell följd i modellen. Det viktigaste är att störa marknaden där det behövs, samt att ta initiativ och nya fördelar. De traditionella strategierna menar att vinster kan skapas genom minskad rivalitet. Detta kan göras genom etableringshinder, uppdelning av marknader, användning av signaler (tysta överenskommelser), bildande av strategiska allianser och reträtt till skyddade nischer. Enligt D'Aveni är detta dödsdomda strategier i hyperkonkurrens.¹¹⁹

¹¹⁹ D'Aveni, (1995)

De Sju Nya S:en framhåller förändring, flexibilitet, inkonsekvens, oförutsägbarhet och aggressivitet som nyckelfaktorer. Som marknadsledare måste man kunna förutse framtiden, gripa initiativet och attackera nya marknader aggressivt för att lyckas. Man kan alltså inte vinna genom samarbete eller undvikande av konkurrens, utan man måste konkurrera hårdare än andra. Som man kan se i modellen används den också för att bedöma tre nivåer av planering.¹²⁰

1. Visionsplanering – företagets vision om kommande åtgärder bestäms utifrån första och andra S:et. De lägger grunden för de Sju Nya S:ens störning av marknaden genom användning av befintliga eller nya konkurrensmetoder.
2. Resursplanering – planering för framtiden baseras på tredje och fjärde S:et. När man vet vilka man ska betjäna och hur, är nästa steg att kunna utföra åtgärder snabbt och överraskande. Till skillnad ifrån traditionell resursplanering då företaget binder upp sig i vissa åtgärder, medför utveckling av snabbhet och överraskning att företaget istället behåller handlingsfriheten.
3. Planering för angrepp och motangrepp – när ett företag anskaffa sig fördelar för att gripa initiativ är det viktigt att planera sina åtgärder och vara beredda på motåtgärder. Taktiken bygger på det femte, sjätte och sjunde S:et. De hjälper företaget genom att skapa olika taktiker som det kan använda i konkurrensplanerandet.

4.5 Hypoteser

Vi har utvecklat följande sju hypoteser från Richard D’Avenis Sju Nya S och de har som syfte att avgöra ifall fallföretaget använder sig av modellen.

- ❖ Hypotes 1: *Bolag på den svenska virtuella spelmarknaden fokuserar främst på att tillfredställa kundernas behov.*

D’Aveni menar att av alla möjliga intressenter ett företag har, är kunden den viktigaste. Det är genom tillfredsställelse av kunden man når nya fördelar. Vi vill testa ifall kunden är högsta prioritet hos företag även i praktiken.

¹²⁰ D’Aveni, (1995)

- ❖ Hypotes 2: *Bolag på den svenska virtuella spelmarknaden använder teknisk utveckling och know-how för att styra sin egen framtid.*

För att överleva i hyperkonkurrens gäller det att kunna se behov och trender innan någon annan gör det. Genom att ligga framkant kan företag själva styra sin utveckling. Vi vill testa ifall detta påstående stämmer.

- ❖ Hypotes 3: *För att öka sin flexibilitet och minska sin responstid har bolag på den svenska virtuella spelmarknaden infört platta hierarkier med kortare kommunikationslinjer.*

Då händelser på en hårt konkurrensutsatt marknad sker väldigt ofta och löpande är det viktigt att företag snabbt kan ställa om och agera. Vi vill testa ifall företag, genom snabbare processer, alltid strävar efter att ligga steget före.

- ❖ Hypotes 4: *Överraskning, som ett strategiskt verktyg, är väldigt viktigt för bolag på den svenska virtuella spelmarknaden.*

Fördelar som bygger på hemlighetsmakeri, flexibilitet och kreativitet är mycket värdefulla för hyperkonkurrerande företag. Därför menar D'Aveni att fördelar som överraskar konkurrenterna är ovärderliga. Vi vill testa ifall detta påstående stämmer.

- ❖ Hypotes 5: *Bolag på den svenska virtuella spelmarknaden söker ständigt möjligheter att störa och ändra gällande konkurrensregler.*

Genom att störa och ändra befintliga konkurrensregler kan företag behålla och utöka marknadsandelar samt gripa initiativ på en marknad. Vi vill testa ifall företag fokuserar på detta i praktiken.

- ❖ Hypotes 6: *Spelbolag visar för sina konkurrenter vart man står på marknaden och vilken avsikt man har, genom uttalande och allmänna utspel.*

Genom att tydligt signalera för konkurrenterna vilka intentioner man har på marknaden, kan företag skapa sig fördelar. Till exempel när en konkurrent vet att han kommer bli attackerad men inte när och hur, måste han ständigt vara på sin vakt. Vi vill se ifall signalering är vedertaget i praxis.

- ❖ Hypotes 7: *För bolag på den svenska virtuella spelmarknaden är det viktigt att ständigt attackera och motattackera för att hålla konkurrenterna i mörker.*

Enligt D'Aveni finns det två former av utfall, samtidiga och sekventiella. Det innebär att företag för att störa konkurrenterna, antingen gör ett par attacker på en och samma gång eller attackerar genom en serie olika attacker över tiden. Vi vill se ifall dessa utfallsstrategier används i praktiken.

5. Empiri

Detta kapitel börjar med att redogöra för undersökningens design. Vidare beskrivs syftet med de ställda intervjufrågorna, följt av de erhållna svaren från företagen. Indelning av intervjusvaren har gjorts i två steg, först företagsvis och sedan ämnesvis. Slutligen har vi lagt till kompletterande information för att bättre kunna svara på hypoteserna.

5.1 Inledning

I huvudstudien var vi till stor del beroende av insamling och analys av primärdata, vilket vidare skulle forma svaren på vår frågeställning. Därför utformades semistrukturerade intervjufrågor som skulle ligga till grund för vår insamling. Frågorna var standardiserade men ställdes till företagen med en chans till följdfrågor. Vissa frågor hoppades över då intervjupersonen redan berört frågan i ett annat svar. Anledningen till varför vi ställde frågorna och i vilken följd de ställdes berättas nedan. Vidare redogörs för svaren på intervjufrågorna som de tre företagen gav.

5.2 Undersökningsdesign

Att välja undersökningsdesign är viktigt, då den utgör ramen för generering av empirisk data som både ska passa forskarnas frågeställningar och kriterier. I vår huvudstudie valde vi att använda oss utav en fallstudiedesign. Bryman och Bell menar att ”*grundläggande formen för en fallstudie rymmer ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall*”¹²¹. En fallstudie var nödvändig med tanke på teorin vi ville testa och det djup på studien vi ville ta. Vill man göra en ingående granskning av ett specifikt fall passar kvalitativa metoder för datainsamling bra ihop med en fallstudiedesign.¹²²

¹²¹ Bryman och Bell, (2005) s.71

¹²² Bryman och Bell, (2005)

5.3 Intervjufrågor

Vi delade upp intervjun i tre delar eftersom frågorna då kom i en mer naturlig följd under själva intervjun. Vi kunde därmed lättare ställa uppföljningsfrågor och anpassa intervjun på bästa sätt. De tre områdena var konkurrenssituation, strategi och organisation. Utformningen på frågorna kan ses i Bilaga 1.

Under konkurrenssituation hade vi en del generella frågor angående marknadens utformning samt trender i nutid, dåtid och framtid. Även frågor beträffande vilka hot och möjligheter som företaget har idag ställdes. Dessa frågor ställde vi för att öka vår förståelse i hur bolaget ser på deras marknad och åt vilket håll den var på väg att utvecklas.

Intervjufrågorna med anknytning till strategi berörde hur företaget agerade på marknaden de beskrev ovan. Dessa frågor ger oss en bild av hur företaget resonerar inför nya och befintliga kunder och konkurrenter. Det vill säga den externa strategin. Här formulerades frågorna för att mäta huruvida bolagets strategi sammanfaller med den D'Aveni förespråkar.

Organisationsområdet behandlade hur företaget rent organisatoriskt fungerar, det vill säga den interna strategin. Även här formulerades frågorna som under strategi för att mäta huruvida bolagets organisation sammanfaller med den D'Aveni förespråkar. Hur anpassar sig företaget till den speciella marknaden de agerar inom när det gäller planeringshorisont, kommunikationslinjer, produktutveckling med mera.

Svårigheten med intervjuerna var främst att få svar på huruvida intervjuföretaget använder sig av en modell de inte avsiktligt har applicerat i deras organisation. Modellens grunder var därför viktiga att översätta till rätt typer av frågor så vi kunde få så utförliga svar som möjligt.

5.4 Intervjusvar

Nedan följer svaren på intervjuerna som gjordes med de tre företagen. Vi har gjort en sammanställning av de erhållna svaren då vi endast vill redovisa fakta som har relevans för vår undersökning. Det måste även poängteras att denna sammanställning är en tolkning vi själva har gjort av respondenternas svar.

5.4.1 Betsson

Konkurrenssituation

Betsson svarade att de ser marknaden som väldigt konkurrensutsatt och som hyfsat etablerad i Sverige. De karaktäriserade hyperkonkurrens som ett enormt överflöd av produkter till kunden, vilket enligt dem innebar stort fokus på varumärkes-marknadsföring. Betoning ligger på Tv- och Internet-reklam, samtidigt som de valt bort tryckt reklam i deras marknadsföring. Anledningen till att deras största kostnader ligger på marknadsföring beror på konkurrenssituationer i andra länder, samt att konkurrensen från amerikanska bolag tilltar. I Sverige anser de sig hittat en balans i marknadsföringen. Enligt dem är många av de nya amerikanska aktörerna väldigt fokuserade på poker. Samtidigt har de märkt en trend att marknaden är mättad i Norden, så enligt dem handlar det bara om att locka kunder från konkurrenterna. Vidare anser de att konkurrensen utvidgats då nästan alla bolag har blivit globala, till skillnad från när de äntrade marknaden. Marknaden har också förändrats genom att tekniken blivit mycket bättre med snabbare datorer och bättre grafik. Detta har, enligt dem, gjort det mycket roligare och mer tilltalande för kunderna. Betsson tyckte att det var relativt enkelt att äntra den svenska marknaden, trots det statliga monopolet, då Internet är öppet för alla och det inte krävdes mycket kapital. Däremot är det inte bara till att öppna en spelportal och tro att vinsterna kommer automatiskt, utan det är essentiellt att bygga ett varumärke. När Betsson idag äntrar en marknad sker detta genom fyra steg; översättning av befintlig sida, lanseringskoll, tillsätta landschef och slutligen investera i marknadsföring. Detta tillvägagångssätt har de i princip använt i alla länder de befinner sig i. I framtiden tror de däremot att företagets tillväxt kommer ske genom uppköp och konsolidering som ett svar på den allt hårdare konkurrensen.

Fördelen med att bara vara verksam på Internet är att de endast har en butik att kontrollera vilket medför att de kan hålla ihop konceptet och enklare styra kunderna. Nackdelen är däremot att de aldrig träffar kunderna vilket innebär att de har svårt att skapa en lokal förankring och en känsla av trygghet. Det är en stor prioritet för Betsson att kunderna skall känna sig trygga när de spelar hos dem.

De anser att det statliga monopolet bör avskaffas men ser avskedandet av Svenska Spels VD som en signal att Sverige inte kommer avveckla spelmonopolet den närmaste tiden. Trots att EU är starkt emot monopolet menar de att det kommer att ta långt tid innan detta avskaffas eftersom Svenska Spel drar in väldigt mycket pengar till statskassan varje år.

Strategi

För att bemöta konkurrensen så fokuserar Betsson speciellt på säkerhetsfrågor. Detta för att kunderna ska känna sig trygga på Internet, både vad det gäller att skydda sin identitet och göra säkra penningtransaktioner. I grunden anser de att rätt teknik är nödvändig för att möta kraven från bankerna och licensutgivarna. Benchmarking inom säkerhet anser de vara extra viktigt då de vill vara den säkraste leverantören av Internetspel. För att ha koll på sitt eget märke i förhållande till konkurrenterna tycker Betsson att benchmarking av varumärket är av stor vikt.

Betsson har inte ändrat sitt kundfokus sedan starten och tycker att den alltid har varit hög. Målgrupperna har inte heller ändrats, men givetvis har kundkommunikationen förändrats och förbättrats genom åren. Det gäller, enligt dem, att kunna möta kundernas behov med en bra produkt. De menar att behoven ofta skiljer sig åt från produkt till produkt. Ett exempel är poker där grunderna är relativt enkla men om man ska bli skicklig är det ganska svårt. För att möta nya kunder, erbjuds en pokerskola för att på detta sätt lära ut sin produkt till kunden. De anser att det är viktigt att kunna blicka framåt och att se vilket som kommer att bli nästa stora händelse, och på så sätt skapa nya behov.

Betsson anser sig vara duktiga på snabba beslut och insatser, och det är egentligen bara tekniken som sätter gränserna. Då konkurrensen är intensiv, ser de det som ett måste att vara unika. Som ett exempel anges att de var först med ett erbjudande om 25 kronor gratis på sportsbook¹²³, men det tog inte lång tid innan andra bolag svarade med liknande erbjudande. De har en kort planeringshorisont för att vara så flexibla och snabbrikliga som möjligt. Börsnoteringen innebär att de är kvartalsstyrda vilket medför att även marknadsföringsbudgeten är kvartalsstyrd. Detta i sin tur gör att de inte kan planera för ett år framöver. Men det är inget de strävar efter då de inte vill hamna i den situationen att de sitter och gissar för det kommande året i januari, eftersom det händer så väldigt mycket inom branschen.

¹²³ Samlingsord för vadslagning på sport

Organisation

Betsson anser sig ha varit tidiga med lansering av poker och casino. De flesta av deras produkter köps in av externa leverantörer, det är bara sportsbooken som är deras egen kreation. Enligt dem kan utvecklingen av en helt ny produkt ta ganska långt tid, men det får helst inte ta längre än 4-5 månader med risken för att produkten då redan kan vara för gammal. Då kan en redan etablerad produkt vara att föredra eftersom den är lättare att ta i drift. Vidare menar de att det kan vara en fördel att vara en efterföljare i denna bransch. Leverantörerna har rätt att sälja till vem som helst och det ser de som en fördel i den här branschen. De menar att om fler konkurrenter har samma typ av produkt så tillförsäkrar det att produkten är driftsäker. Vad det gäller pokern menar de att det kan vara bättre att köpa in sig i andras nätverk, om man inte har så stor kundbas själv. Detta för att kunna erbjuda så många olika typer av spel och bord som möjligt. Betsson vill dock poängtera att det är lika viktigt att utveckla befintliga produkter som att köpa in nya. Betsson säger att det är tufft att ligga i framkant, men att det är något som driver dem och som de tycker är kul. Men de menar också att man måste satsa framåt med eftertanke, mer eller mindre alla bolag storsatsade inför fotbolls-VM 2006, utan att lyckas få de fördelar de hoppats på. Inför årets fotbolls-EM sägs att satsningar inom branschen troligen kommer bli lite sparsammare och smartare för att det inte ska kosta mer än det smakar. Vidare understryks att det viktiga inte är en kund som bara spelar under ett mästerskap utan en kund som spelar under hela året, därför försöker de erbjuda mervärden i form av säkra spel med hög återbetalning. Som exempel på Betssons kundvård är att de har lagt mycket energi på att kunderna själva ska kunna bestämma när de vill få ut sina vinster samt att de aktivt uppmanar kunderna att själva komma med förslag till förbättring, nya produkter med mera. Dock menar Betsson att det är mycket svårt att behålla och skapa lojala kunder då utbudet är så enormt.

Planeringshorisonten beskriva som kort och organisationen som extremt platt då nästan alla rapporterar direkt till VD:n som sitter på Malta. De menar att de aktivt valt den här typen av organisation för att uppnå en så snabbriktig och flexibel verksamhet så möjligt. Kontakten med moderbolaget Betsson AB, som inte är inblandade i den dagliga driften, är relativt tät då de sitter i samma byggnad i Stockholm.

Slutligen, på frågan om varför man just ska välja deras bolag, svarar Betsson att om man är ute efter säkra spel, ett brett utbud och bra erbjudanden är de det naturliga valet.

5.4.2 Centrebet

Konkurrenssituationen

Centrebet anser att dagens marknad är hårt konkurrensutsatt, men trenden med att nya bolag kommer in på marknaden har stagnerat. De anser även att marknaden har varit och är i en konsolideringsfas. Det är ett antal större bolag som tagit de flesta marknadsandelarna och de säger även att lyckasökarnas tid är förbi. Fokuseringen från deras sida ligger inte på enskilda länder utan de ser till stora områden, så som Skandinavien.

Faktorer de ser som viktiga på marknaden är trovärdighet, pålitlighet och säkerhet. Kunderna ska, enligt dem, känna att företaget har god hand om deras pengar och att det inte finns risk för att de går förlorade. Marknaden har förändrats radikalt sedan Centrebet anträdde den. De menar att det var väldigt enkelt att komma in på marknaden samtidigt som de fick gratis reklam på grund av att de var bland de första på marknaden. Att vara kapitalstark ser de som en förutsättning för att lyckas på marknaden, då kunden måste känna förtroende och veta att de får ut pengarna oavsett hur mycket de spelar för. Förr var det bara storspelare som hade konto men nu är vadslagning på Internet allmänt känt och konkurrensen om kunderna har därmed ökat.

Fördelen med att endast vara verksamma på Internet anser Centrebet vara låga omkostnader och att de hela tiden har koll på kunderna. Den senare underlättar kommunikationen mellan företag och kund. De anser dessutom att närheten till kunden är en stor fördel då kontakt mellan dem kan ske dygnet runt. Vidare anser de att det inte finns någon större nackdel, då de ser att kunderna inte är i behov av någon fysisk närvaro från deras sida.

Centrebet anser att bolag utan EU-licens inte borde få konkurrera på samma villkor som dem. Dock är det inget som spelarna efterfrågar, de vill främst ha bra erbjudande. Vidare säger de att när bolag utan EU-licens inte betalar ut vinster, skadar det branschens rykte. Därför tycker de att intern kontroll krävs i alla bolag, inte bara statliga, för att kunderna ska känna sig trygga och säkra branschens rykte.

Om monopolet avregleras skulle fysiska butiker kräva en organisatorisk omstrukturering. Men samtidigt tror Centrebet inte att det blir aktuellt med en avreglering inom en snar framtid. Den första regleringen skulle troligen bli att man fick någon form av licens i Sverige och att man då tilläts göra reklam här.

Strategi

Centrebet menar att det är upp till varje företag på marknaden att själva avgöra vilken strategi de vill använda för att närma sig till exempel en monopolsituation och utsätta sig för konkurrens. Vissa väljer att satsa på marknadsföring, andra väljer att locka med erbjudanden om sina produkter. De säger sig ha valt en linje där de varken bråkar med konkurrenterna eller staten, utan följer spelreglerna. Deras fokus ligger på produkterna och tjänsterna. Man har specialiserat sig och lagt tonvikt på sportbetting, där man inte har en gräns för vad man får satsa. Poker- och casino- delen har därför inte marknadsförts på samma sätt.

Vidare tycker de att det är väldigt mycket benchmarking i branschen och eftersom produkterna är likartade försöker de skilja sig från mängden. De ser detta som en möjlighet, där man med hjälp av benchmarking försöker positionera sig. Det finns en konstant marknadsutveckling i företaget, där man försöker förutse trender och vad som ska komma närmast. Varje år arrangeras även mässor där det sker ett informationsutbyte vilket gör att trender kan förutses. Kundfokus har inte ändrats till följd av den intensivare konkurrensen, utan de har samma fokus på kunderna nu som när de startade. Vidare resonerar de att de inte försöker lära kunden om produkten utan istället visa dem vilka spel de borde spela. Enligt dem är det därför viktigt att skapa ett medvetande hos kunderna. Den kundkretsen de vänder sig till är erfarna spelare som spelat i många år.

Strategiskt sätt följer de sina befintliga planer och försöker inte svara på erbjudande som konkurrenterna lanserar. Det finns enligt dem inte tid i denna bransch att vänta och se vad andra ska göra inför olika arrangemang. De försöker ha som policy att framstå som "the good guys" på marknaden och inte slåss mot monopolet. Centrebet poängterar dock att de är emot monopolet.

Organisation

Kommunikationslinjerna inom företaget, säger Centrebet, varken är långa eller korta. De säger att de har daglig kontakt med deras huvudkontor. Planering sker årsvis, vilket innebär att de redan vet vad som ska lanseras till OS.

Centrebet försöker skapa mervärde hos kunden genom deras produkter. Kundens vinster ska vara lätta att ta ut, då de har en maximum tidsgräns för hur lång tid det ska ta. Att företaget ska ha ett anseende av att vara pålitligt är för dem viktigt, då de är statligt reglerade. Detta gör att kunden är försäkrad om att de får ut sina pengar om de vinner.

De tycker att kundkontakt är viktigt och säger sig vara öppna för kundernas förslag till förbättring av produkterna och hemsidan. Denna dialog sker kontinuerligt och genom till exempel enkäter som skickas till kunderna. På detta sätt ser Centrebet om det är någonting kunderna vill ha. Det är viktigt med kundernas synpunkter då det finns ytterst få kunder som är trogna ett bolag. Enligt dem så förflyttar sig kunden mellan bolagen på marknaden och väljer att spela hos dem som erbjuder bäst spel.

Centrebet anser att både utveckling av nya och befintliga produkter är av stor vikt för dem. Det gäller att bolaget hittar och bestämmer vilka produkter man vill fokusera på och välja bort de andra. När de tar fram och utvecklar en produkt jobbar de med ett annat bolag som står för plattformen av spelet. Det tar ganska lång tid, 6 till 12 månader, för dem att utveckla ett spel fullt ut och det är sällan de kan arbeta fram en produkt helt själv. De vill helst lansera och utveckla produkter i egen regi för att undvika samarbete med företag som använder, eller redan har utvecklat, produkten. De anser även att produkterna de arbetar fram inte blir förlegade så snabbt då de fokuserar på att utveckla unika produkter.

Slutligen, på frågan om varför man just ska välja deras bolag, svarar Centrebet att om man är ute efter en bra produkt samt tryggheten hos ett statligt reglerat bolag är de det naturliga valet.

5.4.3 Nordicbet

Konkurrenssituationen

Enligt Nordicbet är marknaden hårt konkurrensutsatt. Dock menar de att möjligheten att ta sig in på marknaden har försvårats med tiden, eftersom det idag krävs en mycket större marknadsföringsbudget än när de själva äntrade marknaden. Detta beror på att kostnaden för att marknadsföra sig långsiktigt på ett klokt och bra sätt har ökat, samtidigt som det blivit näst intill omöjligt att hitta något unikt att fokusera på idag. Det är en stark anledning till varför en klar marknadstrend är att de små aktörerna är på väg bort, samtidigt som konsolideringen av marknaden har börjat. När det gäller viktiga framgångsfaktorer på marknaden, säger Nordicbet att bredbandsuppkoppling inte är en av dem. Alla kan spela, även med ett telefonmodem kan man spela på deras hemsida. Däremot verkar fokus mot mer interaktivitet i spelen på Internet vara nästa stora trend enligt dem.

Sedan Nordicbets inträde på marknaden har en hel del hänt. De menar att branschutvecklingen är tvådelad. Det ena är kundantalet som ökat lavinartat eftersom det blivit allmänt accepterat att spela på nätet. Det andra är antalet konkurrenter som ständigt dyker upp och vill vara med och dela på kakan i en bransch som växer snabbt. Idag finns det ett par bolag, inklusive dem själva, som hunnit vara verksamma ett par år och därmed byggt upp ett kapital. På så sätt kan de till skillnad från andra bolag bygga nya produkter och hitta andra vägar att nå nya produktgrupper och målgrupper. Det faktum att det brukar kosta mer än det smakar de första åren har börjat hämma nya konkurrenter.

Att vara verksam på Internet har både sina för- och nackdelar menar de. Framförallt når man lättare en större mängd människor över nätet. Problemet är att man aldrig når de eventuella fördelar som kan uppstå genom social kontakt och det är inte att negligera inom affärer säger Nordicbet. De tycker att kapitalstyrkan inte spelade så stor roll vid deras etablering, det gällde främst att kunna täcka kundernas vinster och de anställdas löner. Men det räcker inte idag och det är ett tydligt etableringshinder för nykomlingar.

Nordicbet menar att globaliseringen är ett måste för deras existens bland statliga monopol. Dock finns alltid ett hot om att oseriösa aktörer dyker upp och skadar branschens rykte. I dagsläget är de inte intresserade av fysiska butiker ifall den möjligheten skulle uppstå. Man menar det är mest det "gamla gardet" som använder sig av butiker och att deras fokus istället

ligger på Internetkunderna. En annan anledning är att det blir för svårt att kontrollera butikerna och tar för mycket tid.

Strategi

Vidare karaktäriserar de inte marknaden som fientlig utan mer som en vanlig snabbt växande bransch. Det innebär att mycket energi läggs ner i marknadsföringen som till viss del kan ses som ett krig där det hela tiden gäller vara först. Vidare säger de att de inte slåss med olika typer av bonussystem utan fokus ligger på utbudet. Nordicbet anser sig differentierat sitt utbud från konkurrenterna och tycker att det är unikt. Istället för att plöja ner miljoner i märkesmarknadsföring, satsar de på målgruppsmarknadsföring. De fokuserar på att synas i tv 3-4 gånger per år. För att maximera sin exponering kör de en tv-reklam 1-2 veckor åt gången. Benchmarking är en stor del av branschen idag, man tittar inte bara på marknadsföring utan även det organisatoriska. Det har inneburit att servicenivån som alltid varit viktig, nu har blivit ännu viktigare. De upplever att vissa bolag har som strategi att använda benchmarking av odds eller rent av att stjäla odds och att det är något de har råkat ut för. Nordicbet tror även att det är vanligare på den virtuella marknaden än i traditionell industri.

För att bemöta konkurrensen arbetas det idag med tre olika grupper av produkter. I sportsbooken satsar de på att ha det bredaste utbudet på nordisk idrott. Inom pokern har de märkt att priset har gått ner successivt och där försöker de fokusera på vad den mindre och medelstora spelaren är intresserad av som till exempel fler turneringar. Sen har de även en casinoverksamhet som tillsammans med sportsbooken kan rangordnas som snabba spel. Men rent allmänt krävs god service, flexibilitet och snabba in- och utbetalningar för att möta konkurrensen på bästa sätt. Det har inneburit att man lagt fokus på befintliga kunder istället för att ständigt locka in nya, även om det också behövs ibland. Nordicbet jobbar mycket med att förutse trender, och en tydlig trend för norden är att pokerspelandet minskar medan casinospelandet ökar. Att överraska med produkter är väldigt svårt, då de anser att det mesta redan finns. Nordicbet jobbar istället mer med marknadsföring, genom att antingen försöka göra något nytt eller modifiera det som redan finns.

Organisation

De anser sig ha en mix av både kort och långsiktig planering när det gäller marknadsföringen. Nordicbet svarade att de tidigt lägger upp en långsiktig strategi vilken de sedan bygger vidare på, med betoning på flexibilitet. Dock anser de sig haft för mycket fokus på kortsiktig

planering och vill i framtiden ha mer långsiktig planering som är årsbaserad. De anser sig ha en mycket platt organisation vilket de anser som väldigt viktigt i branschen. Vidare svarade Nordicbet att det är viktigare att ta snabba än helt korrekta beslut.

För att skapa ett mervärde för kunden svarade Nordicbet att de fokuserar på ett stort utbud, användarvänlig hemsida samt nyskapande med till exempel mobilt spelande. Kundinformation är något de lägger extra vikt vid då de har live matchrapportering ända ner till division 3. Vidare underströk de att de profilerar sig som ett lokalt och tillförlitligt spelföretag.

När det gäller feedback från kunderna läggs extra fokus på sportsbooken. För att vidare utveckla hemsidan använder de sig av referensgrupper. De anser att det är svårare att kunna genomföra den feedback de får in till casino- samt pokerverksamheten, då det är en tredje part som tjänsterna är inköpta ifrån. Nordicbet anser att kundgruppen för deras sportsbook är mer lojal än de som spelar på casino- samt pokerverksamheterna. Detta gör att mer fokus, inom marknadsföringen, måste läggas på casino och poker genom lojalitetsökande åtgärder.

De tycker det är viktigt att hela tiden utveckla sina produkter och timing är en viktig del. De anser att det viktiga är att hoppa på trenden vid rätt tillfälle istället för att implementera produkten direkt. Vid tidpunkten för lanseringen måste produkten ha ett större värde för målgruppen än de redan befintliga produkterna. Trenden anses vara att utvecklingen kommer att fortsätta i samma takt som innan, med mer interaktiva och snabba spel. Det rör sig inte om nya produkter utan mer modifieringar av befintliga. Nordicbet tycker att det skulle vara spännande ifall någon kom med en ny EM produkt. Dock tror de inte att detta kommer ske då de flesta tänkbara produkter redan finns. De menar att det finns en risk att kreativiteten på marknaden hämmas av den ständiga kontrollen bolagen har på varandra.

Tidsramen för att utveckla en produkt är väldigt olika beroende på vad det är för sorts produkt. Vissa produkter utvecklas av en tredje part, andra av dem själva. Handlar det om en någorlunda komplex produkt så rör det sig om en planeringstid på ett par månader och en integreringstid på 6-8 veckor. Företaget säger att om de skulle utveckla en produkt helt själv, som till exempel en skraplott, hade det tagit ungefär 4 månader.

Slutligen, på frågan om varför man just ska välja deras bolag, svarar Nordicbet att de har ett brett utbud av roliga spel på en trygg, säker och lättanvänd hemsida.

5.5 Kompletterande information

För att ytterligare styrka vår analys, har vi valt att bearbeta fallföretagens årsredovisningar utifrån de Sju Nya S:en. Eftersom våra fallföretag har olika inställning till media var utbudet av relevanta artiklar varierande. Vidare är Nordicbet ett privat bolag och tillåter därmed inte insyn av den karaktären som börsnoterade bolag gör, det vill säga de har inga offentliga handlingar såsom årsredovisningar. I och med detta har vi fått tillförlita oss på den muntliga intervjun, deras hemsida samt artiklar.

Vi tror att kompletteringen ger analysen mer substans och ökar våra slutsatserns korrekthet. Årsredovisningarna ger en, om än vinklad, mer rättvis bild av företagen.

Betsson

Betsson anger tydligt i sin årsredovisning att de är emot det statliga monopolet och arbetar aktivt för att driva fram någon form av avreglering. Moderbolagets VD, Pontus Lindwall, menar att anledningen till att monopolet finns kvar än idag beror på att staten skulle förlora alldeles för mycket intäkter vid en avreglering. Men han säger också att det bara är en tidsfråga innan något måste ske eftersom EU är klart emot det. Betssons fokus är tvådelat, då de vill erbjuda en överlägsen produkt till kunden samtidigt som de har som mål *”att dotterbolagen ska generera långsiktig tillväxt och lönsamhet på ett ansvarsfullt sätt för att möjliggöra så hög avkastning som möjligt till aktieägarna”*¹²⁴. För att möta dessa två huvudintressenter försöker företaget växa såväl organiskt som via förvärv.¹²⁵

Det är enligt Betsson väldigt viktigt att ständigt förbättra och utveckla företagets tjänster för att kunna erbjuda så förstklassiga och moderna spel som möjligt. Förutom fokus på själva produkten, lägger de ner mycket tid på säkerhetsfrågor. Samtidigt som de försöker tillfredsställa befintliga behov, så jobbar de aktivt med att förutse vad som kan komma närmast, för att alltid ligga i framkant. I ett led att försöka behålla allt flyktigare kunder, har Betsson utvecklat ett lojalitetsprogram. Det går ut på att man som spelare samlar poäng som sedan kan

¹²⁴ Betsson Årsredovisning, (2007) s.3

¹²⁵ Betsson Årsredovisning, (2007)

omsättas i pengar eller användas för spel. När det gäller spelen, fokuserar de väldigt mycket på användarvänligheten och upplevelsen. Ett ytterligare mervärde för kunden är företagets höga vinståterbetalning, som även används som ett starkt konkurrensmedel. För att nå nya kunder och ta marknadsandelar lanserade Betsson tre nya spel under 2007. De nya spelen heter Trader, Bingo och Games och försöker alla möta nya kundintressen.¹²⁶

Den reviderade brittiska lag som reglerar reklam för spel, lotterier med mera trädde i kraft den 1 september 2007. Lagens nya form ger utländska spelbolag rätt att göra mer renodlade reklamfilmer, vilket innebär att de kan marknadsföra sig hårdare i Sverige. Betssons VD menar att detta är ett gyllene tillfälle att presentera bolaget och dess utbud för allmänheten samt stärka dess position på den svenska marknaden.¹²⁷

VD:n menar att de bara skrapat på ytan av de möjligheter som finns. I och med en allt bättre infrastruktur, inom framför allt EU, kan företaget erbjuda sina produkter till fler kunder. Deras avsikt i slutet av år 2007 är att växa snabbare än marknaden år 2008, vilket även innebär att de fortsätter med sin expanderings genom förvärv till nya marknader.¹²⁸ Betssons förvärvsstrategi går ut på att man antingen köper ett bolag på en marknad man vill in på, eller ett bolag med produkter man själv inte har. VD:n säger att i en perfekt värld hade man gärna gjort båda samtidigt.¹²⁹

Betsson öppnade en spelbutik i Stockholm den 30 maj 2008. Enligt deras VD är detta ett sätt att utmana spelmonopolet då det kompletterar Betssons utbud på nätet samt skapar större valfrihet för deras spelare. Öppnandet stöds, enligt Betsson, av EU-rätten. De vill inte vänta på den tröga politiska processen och menar att det är spelarna som tjänar på en ökad konkurrens.¹³⁰

Centrebet

Centrebet är ett statligt reglerat företag i Australien. I sin årsredovisning säger de att deras strategi med vadslagning som huvudprodukt och korsförsäljning av övriga spelprodukter till icke australiensiska kunder har fallit mycket väl ut. För att utöka sin marknadsandel och locka

¹²⁶ Betsson Årsredovisning, (2007)

¹²⁷ www.svd.se

¹²⁸ Betsson Årsredovisning, (2007)

¹²⁹ www.di.se

¹³⁰ www.betssonab.com

nya kunder kommer de lansera en sport och racing applikation för vadslagning i mobilen. I praktiken innebär det att man som spelare ska kunna ladda hem ett program till mobilen genom sms och sedan börja spela.¹³¹

Under 2008 kommer man, förutom att lansera mobil-produkten och utveckla nya produkter, att fortsätta arbeta med kundlojalitet och med sina affiliate program. Affiliate går ut på att Centrebet ingår ett business-to-business kontrakt med ett företag vars främsta uppgift är att marknadsföra dem på Internet. Deras arvode avspeglas sedan i antalet nya spelare de lockat till Centrebet. Under det här året kommer de även att fortsätta konsolidera genom förvärv.¹³²

Nordicbet

Nordicbet kan genom sitt medlemskap i Prima Poker Network erbjuda sina spelare pålitliga och trygga pokerspel. Styrkan hos Nordicbet ligger i kundvänligheten och seriositeten. Det faktum att Svenska pokerförbundet utsåg dem till värdar för det första sanktionerade Poker-SM Online 2006 är ett bevis på detta.¹³³ Nordicbet utförde en innovativ marknadsföringskampanj runt den 10 maj 2007. De gick ut och satte odds på en fotbollsmatch mellan Filipstad och Nykroppa i division 6. Men det hela var en PR kupp som gick hem, de fick framsida och en helsida i sportdelen av Filipstads tidning. Då utländska bolag inte får göra reklam i Sverige försöker de ta till alla knep.¹³⁴

¹³¹ Centrebet Annual Report, (2007)

¹³² Centrebet Annual Report, (2007)

¹³³ www.expressen.se

¹³⁴ <http://filipstad.ifolkmun.se>

6. Analys

I detta kapitel kommer resultatet av huvudstudien att redovisas. De hypoteser vi framställde och redovisade under teorikapitlet kommer här att analyseras och testas.

6.1 Test av hypoteser

Sju hypoteser byggdes utifrån Richard A D'Avenis Sju Nya S. Vi kommer att föra en diskussion baserad på insamlad data. Informationen består främst av primär data insamlad genom intervjuer, men även av sekundär data i form av årsredovisningar och artiklar. Diskussionen avslutas med att hypoteserna antingen bekräftas eller förkastas.

6.1.1 Hypotes 1

Bolag på den svenska virtuella spelmarknaden fokuserar främst på att tillfredställa kundernas behov.

Betsson underströk säkerhet, brett utbud och bra erbjudanden. Vidare visar de att de satsar på att tillfredställa kunden genom bland annat ett lojalitetsprogram samt öppnandet av en fysisk butik. Centrebet hade sitt fokus på en bra produkt samt trygghet, bland annat i form av återbetalningsgaranti. Deras nya applikation för vadslagning i mobilen skapar mervärde för deras kunder eftersom den ökar tillgängligheten. Nordicbet betonade målgruppsmarknadsföring och hög servicenivå med lokal förankring. Alla tre företagen hade ett tydligt fokus på kunden i intervjuerna, årsredovisningarna samt de artiklar vi hittade. Detta anser vi tyder på att de värderar denna intressent högst. Vår analys visar att alla de intervjuade företagen hade kunden som främsta intressent och försökte tillfredställa denna på bästa möjliga vis – *Hypotes 1 är bekräftad.*

6.1.2 Hypotes 2

Bolag på den svenska virtuella spelmarknaden använder teknisk utveckling och know-how för att styra sin egen framtid.

För att styra sin framtid måste företagen kontinuerligt uppdatera sin know-how som vi anser innebär kunskap om hur de tillfredställer deras kunder bäst. Det primära sättet att tillfredställa sina kunder är att erbjuda en hemsida som på bästa sätt tillfredställer de krav kunden har på den. De intervjuade företagen hade vissa skillnader i sättet de samlade in kundens preferenser. Betsson fokuserar på sin kundtjänst, Centrebet satsar på enkäter och Nordicbet använder främst referensgrupper, för att samla in information om deras kunder. När de sedan har analyserat informationen kan företagen själva skapa nya eller tillgodose befintliga behov hos kunden genom teknisk utveckling. Centrebet använder bland annat mässor för att komplettera befintlig information med leverantörernas synsätt. Nordicbet fokuserar på att identifiera vilka befintliga, istället för nya, produkter som deras kunder är mest intresserade av. Då de menar att utveckla nya produkter är svårt, eftersom det mesta redan finns. Betsson utvecklar befintliga produkter, men köper även in nya. De anser sig ligga i framkant och det är något som driver dem. Ett tydligt tecken är deras nyligen öppnade fysiska spelbutik. Vi anser att den insamlade datan tyder på att våra intervjuföretag lägger ner mycket tid och kapital för att kunna påverka framtiden. Vår analys visar att alla de intervjuade företagen använde teknisk utveckling och know-how för att styra sin egen framtid - *Hypotes 2 är bekräftad.*

6.1.3 Hypotes 3

För att öka sin flexibilitet och minska sin responstid har bolag på den svenska virtuella spelmarknaden infört platta hierarkier med kortare kommunikationslinjer.

Betsson förklarade att de använder sig av en kort planeringshorisont med en platt organisation eftersom de vill vara så flexibla och snabbrikliga som möjligt. Nordicbet anser sig också ha en platt organisation med betoning på flexibilitet. Centrebet svarade att de hade daglig kontakt med huvudkontoret. Uppsatsens empiriska resultat visar att alla tre intervjuföretag ansåg att korta kommunikationslinjer var viktiga för att snabbt och enkelt kunna svara på utvecklingen av marknaden. Vår analys visade att alla de intervjuade företagen har platta hierarkier för att öka sin flexibilitet – *Hypotes 3 är bekräftad.*

6.1.4 Hypotes 4

Överraskning, som ett strategiskt verktyg, är väldigt viktigt för bolag på den svenska virtuella spelmarknaden.

Betsson har inte medvetet haft överraskning som ett strategiskt verktyg i sin verksamhet. De var dock tidigt ute med pokern samt vissa sorters erbjudande vilka de upplevde överraskade konkurrenterna vid lanseringen. Dessutom har de nyligen öppnat en fysisk butik som vi tycker var en överraskning för branschen. Centrebet var väldigt tidigt inne på den skandinaviska marknaden, vilket då slog marknaden med häpnad. Nordicbet använder sin marknadsföring som främsta verktyg för att överraska. Vi anser att de två sistnämnda företagen har en annan inställning till elementet överraskning. De fokuserar främst på att utveckla idéer för en unik produkt respektive marknadsföring. Denna idé behöver inte vara en överraskning för branschen utan ses mer som en bonus för företaget. En unik produkt eller marknadsföring behöver i sig inte överraska konkurrenterna för att vara en konkurrensfördel. Vi tycker att våra empiriska resultat visar att företagen har överraskat deras konkurrenter men att detta inte skett kontinuerligt. Vår analys visar därför att ingen av de intervjuade företagen arbetar aktivt med att överraska sina konkurrenter - *Hypotes 4 är förkastad.*

6.1.5 Hypotes 5

Bolag på den svenska virtuella spelmarknaden söker ständigt möjligheter att störa och ändra gällande konkurrensregler.

Betsson försöker blicka framåt och på detta sätt skapa nya behov för kunden. De var tidiga med lansering av vissa produkter och erbjudanden som till viss del ändrade spelreglerna. Det är något vi anser att de fortfarande eftersträvar då de, till exempel, nyligen öppnade en fysisk spelbutik. Centrebet har däremot valt en annan linje, som innebär att de inte bråkar med konkurrenterna och staten utan försöker följa spelreglerna. Detta betyder inte att de är passiva utan att de har en policy att vara ”good guys”. Vidare anser vi att Nordicbet inte ständigt söker efter möjligheter att störa marknaden. De försöker likt Centrebet följa spelreglerna, men kan ibland göra avstickare. Detta innebär att de hoppar på trender eller skapar något nytt, när de anser att tiden är rätt. Som ett exempel har både Centrebet och Nordicbet satsat på spelapplikationer till mobiltelefoni och betonar dessutom sitt unika utbud. Centrebet och Nordicbet ser Skandinavien respektive Norden som en enda marknad. Detta leder till att en

förändring av konkurrensreglerna blir mer organisatoriskt omfattande och därmed svårare att genomföra kontinuerligt. Vår analys visade därför att endast Betsson arbetar aktivt med att försöka störa den svenska virtuella marknaden - *Hypotes 5 är förkastad.*

6.1.6 Hypotes 6

Spelbolag visar för sina konkurrenter vart man står på marknaden och vilken avsikt man har, genom uttalande och allmänna utspel.

Betsson ABs VD, Pontus Lindwall, är ofta ute i finanspress och pratar om vinstmöjligheter och mål för företaget. De signalerar deras intentioner på marknaden till deras konkurrenter när de till exempel, som första utländska aktör, öppnar en fysisk spelbutik i Sverige. Efter omfattande informationssökande i svensk press fann vi inga uttalande från Centrebet och endast ett fåtal från Nordicbet. Detta anser vi tyder på att dessa två aktörer inte använder sig av signalering via uttalande och allmänna utspel i svensk press. Vår analys visade därför att endast Betsson arbetar aktivt med att signalera på marknaden - *Hypotes 6 är förkastad.*

6.1.7 Hypotes 7

För bolag på den svenska virtuella spelmarknaden är det viktigt att ständigt attackera och motattackera för att hålla konkurrenterna i mörker.

Alla företagen använder sig av någon form av utfall i sin dagliga verksamhet genom marknadsföring enligt våra empiriska resultat. De tre intervjuade bolagen betonar alla vikten av att göra strategiska drag. Betsson och Nordicbet tycker att marknadsföring är ett viktigt verktyg för att ligga i framkant. Nordicbet upplever situationen som ett sorts marknadsföringskrig, där de anser att det viktigaste är att ständigt vara först med något nytt. Betsson anser att det är ett måste att vara unik som företag. Denna unika ställning måste hela tiden försvaras från konkurrenter genom olika motdrag. Till skillnad från de två tidigare nämnda företagen menar Centrebet att de går efter en förutbestämd plan och har valt att inte ständigt lägga vikt vid att aggressivt svara på konkurrenternas drag. De anser att det inte finns tid till att vänta på konkurrenternas drag för att sedan bestämma ett motdrag. Vi anser att hålla konkurrenterna i mörker handlar om att ge ut vilseledande information. Detta tycker vi inte att företagen strategiskt gör kontinuerligt, då det mer handlar om generella marknadsförings-

åtgärder. Vår analys visar att det därför inte är nödvändigt att hålla konkurrenterna i mörker för att kunna konkurrera på marknaden – *Hypotes 7 är förkastad.*

7. Slutsats

Detta kapitel svarar på problemfrågeställningarna. Därefter redogörs för vår metodkritik och förslag på framtida forskning. Slutligen presenteras uppsatsens praktiska implikationer.

7.1 Svar på frågeställning

- *Kännetecknas den ”svenska virtuella spelmarknaden” av hyperkonkurrens?*

Enligt vår förstudie så karaktäriseras den svenska virtuella spelmarknaden av hyperkonkurrens. I vår marknadsanalys kom vi fram till ett antal faktorer som styrker denna slutsats. För det första, köparen har på denna marknad makten då det är lätt att få fullständig information över produkter och bolag, samt enkelhet vid bolagsbyte. För det andra, är det lättare att hitta andra spel som uppfyller samma behov eftersom teknologin är lättillgänglig och hela tiden förnyas. För det tredje, har spelbolagen tillgång till leverantörer från hela världen eftersom Internet är globalt. Spelbolagen måste hela tiden uppdatera sin programvara för att behålla sin konkurrenskraft. Slutligen, har företagen hittat sätt att kringgå lagstiftningen och kan obehindrat konkurrera på den svenska virtuella marknaden. De nationella lagarna är ej tillämpbara på marknaden då den är Internet-baserad.

- *Är Richard D’Avenis Sju Nya S modell användbar och applicerbar på den svenska virtuella spelmarknaden?*

Enligt vår huvudstudie är Richard D’Avenis Sju Nya S modell varken applicerbar eller användbar på den svenska virtuella marknaden, vilket framgår av resonemanget nedan. Vi har byggt hypoteserna utifrån de Sju Nya S:en, och kommer därför i detta resonemang att hänvisa varje hypotes till respektive S.

Hypotes 1-3 bekräftades eftersom alla intervjuföretag hade applicerat S1 till S3. Det första S:et, tillfredsställelse av intressenter, används på den svenska virtuella marknaden. Det är självklart för företagen att fokusera på kunden då det är de som genererar vinst. Det andra S:et, strategisk spådom, används på den svenska virtuella marknaden. För att tillfredsställa

kunderna måste man kunna avläsa deras befintliga och framtida preferenser, både när det gäller produkt och marknadsföring. Det tredje S:et, snabbhet, används på den svenska virtuella marknaden. För att kunna ta tillvara på möjligheten som en spådom kan ge måste företagen vara flexibla och kunna agera snabbt. Med vår analys som bakgrund anser vi att dessa S är kritiska faktorer som tillsammans ger synergieffekter som på den svenska virtuella spelmarknaden skapar fördelar.

Hypotes 4-7 förkastades eftersom ett eller flera intervjuföretag inte hade applicerat S4 till S7 fullt ut. Det fjärde S:et, överraskning, används ej på den svenska virtuella marknaden. Företagen arbetar inte aktivt med att överraska konkurrenterna, utan detta kan ses mer som en bieffekt av innovation och företagsutveckling. Det femte S:et, ändring av konkurrensregler, används enbart kontinuerligt av ett av de tillfrågade företaget. Det är svårt att hitta nya metoder som ändrar marknads regler, och det är inget som de övriga bolagen medvetet koncentrerar sig på. Anledningen kan vara att monopolet uppfattas som svårubbat, men kan även bero på deras strategiska fokus. Det sjätte S:et, signalering, används ej av alla företag. Signalering, på det sätt vi har mätt det, visar att det bara var ett av de tillfrågade bolagen som aktivt använder det. Det sjunde S:et, samtidiga eller sekventiella utfall, används ej av företagen. Bolagen använder utfall i den dagliga verksamheten och inte som strategiskt verktyg för att vilseleda konkurrenterna. Med vår analys som bakgrund kom vi fram till att avvikelserna mellan de tillfrågade bolagen var för stora för att vi skulle kunna dra slutsatsen att S4 till S7 kan appliceras på hela spelbranschen.

Sju Nya S	Betsson	Centrebet	Nordicbet
S1 - Tillfredsställelse	x	x	x
S2 - Spådom	x	x	x
S3 - Snabbhet	x	x	x
S4 - Överraskning			
S5 - Konkurrensregler	x		
S6 - Signalering	x		
S7 - Utfall			

Figur 7.1, Illustration av resultat, Vajda (2008)

Som vi kan se i tabellen och resonemanget ovan så fungerar inte Richard D'Avenis Sju Nya S fullt ut på den svenska virtuella spelmarknaden. Vi har därför valt att göra modifieringar av modellen för att öka dess användbarhet på denna marknad.

- *Kan ändringar i modellen göras för att öka dess användbarhet på denna marknad?*

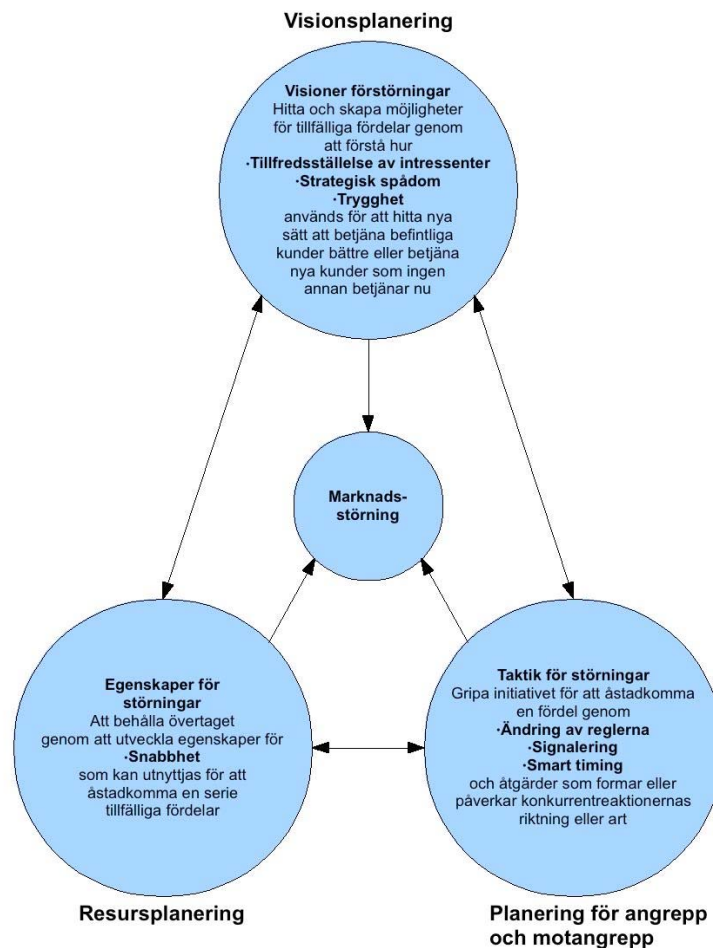
I vår studie har vi sett att vissa S inte kan användas på hela branschen. S1 till S3 låter vi vara oförändrade eftersom de används av alla tillfrågade företag. Detta skapar utrymme för modifiering av resterande S.

Vi har bytt ut S4, överraskning, till att bestå av trygghet. Tillägget av trygghet baserar vi på de empiriska resultaten som tydligt visar att det är något som både företag och konsument anser viktigt. Trygghet innefattar allt ifrån bolagens likvida säkerhet, tillförlitliga leverantörer till att kunden ska känna sig trygg vid varje kontakt med företaget. Spelbolaget skall bland annat kunna garantera att risken för att bli av med pengarna ska vara obefintlig. Med bolagets likvida säkerhet menar vi att man som företag ska kunna täcka kundernas vinster samt vara kapitalstarka nog att erbjuda ett konkurrenskraftigt utbud. Tillförlitliga leverantörer innebär att de kontinuerligt levererar säker och uppdaterad programvara, samt öppnar för en långsiktig relation. Ämnet långsiktig relation tas även upp av Brandenburger och Nalebuff då de poängterar vikten av ett starkt samarbete, både horisontellt och vertikalt, för att skapa sig fördelar.

Vi har modifierat S5, ändring av konkurrensregler, eftersom vi anser att den ej är användbar fullt ut i dess nuvarande form. Den nuvarande förutsättningen, att man ständigt måste söka och förstöra konkurrensregler, är för tidskrävande och genererar inga direkta fördelar på den virtuella spelmarknaden i Sverige. Vi föreslår istället genomtänkta handlingar vid rätt tidpunkt för att ändra konkurrensreglerna. Detta anser vi eftersom det är svårare för konkurrenterna att hänga med i en stor förändring än i många små hela tiden. Likt Eisenhardt och Browns teori, *Competing on the edge*, måste företag finna en rytm på marknaden som gör att konkurrensfördelar skapas. Det vill säga att vara först med en unik och väl genomtänkt idé tror vi kan ge signifikanta fördelar under en längre tid.

Vi har modifierat S6, signalering, eftersom vi anser att även denna ej är användbar fullt ut i dess nuvarande form. Den nuvarande förutsättningen att signalering endast sker genom uttalanden överensstämmer ej med uppsatsens resultat. Vi tycker att den även bör innefatta signalering genom handling. Med detta menar vi marknadsföringsåtgärder riktade mot såväl kunder som leverantörer och framförallt konkurrenter. Signalering genom uttalande och handling skapar tillsammans konkurrensfördelar.

Vi har även bytt ut S7, samtida eller sekventiella utfall, till att bestå av smart timing. Det har vi gjort därför att det är viktigt att rida på marknadens trender och agera när tillfälle ges. Det är svårt att komma med något nytt och unikt, eftersom det är resurskrävande samt att marknaden består av så många generiska produkter vilket gör att det är av yttersta vikt att ha rätt timing. Kontentan är att du måste agera vid rätt tidpunkt för att skaffa konkurrensfördelar.



Figur 7.2 Modifiering av Störning och de Sju Nya S modellen, Vajda (2008)

Vi tror att vår modifierade modell kan uppnå bättre synergieffekter än D’Avenis ursprungliga Sju Nya S modell på den svenska virtuella spelmarknaden. Genom att S:en interageras med varandra samt används i rätt tid anser vi att konkurrensfördelar kan uppnås. Slutligen anser vi att denna modifiering av Sju Nya S modellen är främst användbar som riktlinje för vad nya aktörer på marknaden bör tänka på.

7.2 Metodkritik

Datainsamlingen till förstudien kan vara snedvriden då den direkt avgjorde om huvudstudien kunde genomföras. Därför finns det en risk att vi vinklat förstudierresultatet till vår favör. Vi anser att vår urvalsprocess inte var fullt strukturerad eftersom vår intention i början av undersökningen var att fokusera på ett fallföretag. Men under arbetets gång insåg vi att fler företag krävdes för att stärka undersökningens validitet. Vidare så hade vi i huvudstudien tänkt intervjua alla respondenter på plats, vilket vi senare endast kunde göra med Betsson. Det som satte stop för våra planer var tidsbegränsningar. Istället utfördes de andra intervjuerna, med Centrebet och Nordicbet, på telefon. En kritik till våra semistrukturerade intervjuer är att frågorna inte blir identiskt ställda till alla respondenter eftersom som följdfrågor kan variera beroende på svar. Resultatet av att vi ändrade intervjuteknik är att intervjusvaren varierar i både djup och omfattning. Vi är väl medvetna om att det påverkar analysens validitet. Det ska också sägas att våra intervjufrågor troligen är färgade av vad vi vill få ut av uppsatsen. Men det bekräftar egentligen bara den deduktiva ansatsens akilleshäll, den självuppfyllande profetian.

7.3 Förslag på framtida forskning

Den svenska virtuella spelmarknaden är hårt konkurrensutsatt och konkurrenterna har, genom bland annat benchmarking, full koll på varandra. Detta innebär att produktutbudet blir allt mer generisk och marknadsföringen allt viktigare. Därför tycker vi att ytterliggare forskning inom hyperkonkurrensmarknader och hur man skaffar sig fördelar på sådana marknader hade behövts. Dels för att antingen, bekräfta eller förkasta våra slutsatser, men även för att utveckla vårt resonemang.

Ytterliggare intressant forskning på det här området hade kunnat vara att:

- Göra om testet av D'Avenis Sju Nya S med fler deltagande respondenter.
- Testa marknaden utifrån Brandenburger och Nalebuffs "Co-opetition" teori, eftersom den verkar gå mot konsolidering.
- Undersöka ifall Betssons fysiska etablering tillsammans med hemsidan gav den synergieffekt företaget hade hoppats på?

Slutligen anser vi att man vidare bör undersöka ifall våra modifieringar av Richard D'Avenis Sju Nya S modell är långsiktigt hållbara på den svenska virtuella marknaden.

7.4 Praktiska implikationer

Vi vill vara försiktiga och inte dra alldeles för generella slutsatser, eftersom vi inte tror att det är allmänna problemlösningar som kan appliceras på alla. Vi vill istället hävda att vår utredning lett fram till en sammanställning av riktlinjer som visar var nya aktörer bör lägga sin energi på för att lyckas på marknaden. Storlek på bolag och intentioner på marknaden spelar stor roll på riktlinjernas användbarhet, vilket innebär att deras applicerbarhet måste analyseras från fall till fall.

8. Källförteckning

Tryckta källor

Böcker

Boar B, (2001) *The art of strategic planning for information technology* (2nd edn), Wiley, New York

Brandenburger A och Nalebuff B, (1996) *Co-opetition*, ISL Förlag AB, Göteborg

Bryman A och Bell E, (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö

D'Aveni R A, (1995) *Hyperkonkurrens: Sju Nya Ess - Strategiska Principer För Dynamisk Marknadsmiljö*, Studentlitteratur, Lund

D'Aveni R A, (1995) *Hypercompetitive rivalries: competing in highly dynamic environments*, The Free Press, New York

Eisenhardt K M och Brown S L, (1998) *Competing on the edge: strategy as structured chaos*, Harvard Business School, Boston

Grant R M, (2008), *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford

Jacobsen D I, (2002) *Var, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Johnson G och Scholes K, (2002) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (7th edn), Financial Times/ Prentice Hall, Harlow

Lundahl U och Skärvad P-H, (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Porter M E, (2004) *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York

Rienecker L och Stray Jörgensen P, (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö

Saunders M, Lewis P och Thornhill A, (2003) *Research Methods for Business Students* (3rd edn), Financial Times/ Prentice Hall, Harlow

Betsson AB, Årsredovisning (2006)

Boss Media AB, Årsredovisning (2006)

Centrebet International Ltd, Annual Report (2007)

Svenska Spel AB, Årsredovisning (2007)

Unibet Group Plc, Annual Report (2007)

Artiklar

Konkurrensverket Rapportserie (2005) *Konkurrensen I Sverige (2005:1)*

Regeringens Proposition (2002) *Lotteri Över Internet m.m.* (Prop 2001/02:153 kap. 4.4)

Elektroniska källor

12manage – The executive fast track

http://www.12manage.com/methods_7S.html

2008-05-02

Betsson AB

<http://www.betssonab.com>

2008-05-27

Casino City

<http://online.casinocity.com/sportsbooks/>

2008-04-10

Casino & spel

<http://www.casino-spel.nu/spelbolag-och-casino-om-spelmarknadens-intag-pa-internet/>

2008-04-11

Centrebet International Ltd

<http://centrebet.com/cust?action=GoAdmin&content=About>

2008-05-09

Dagens Industri

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3FArticleID%3D2008/02/15/270640>

2008-05-25

E24 Näringsliv

http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_375367.e24

2008-04-18

EU:s webbportal

http://europa.eu/scadplus/treaties/eec_sv.htm

2008-04-24

Expressen

<http://www.expressen.se/1.299394>

2008-05-27

Filipstad i folkmun

<http://filipstad.ifolkmun.se/2007/05/10/filipstads-tidning-ger-gratis-pr-at-utlandsk-spelbolag/>

2008-05-27

Göteborgsposten

<http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=114&a=421994>

2008-05-22

ICEi – The Dedicated Remote Gaming Show

<http://www.icei-exhibition.com/104/543/index.php?>

2008-04-21

Internet World Stats

<http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>

2008-04-16

Investorwords

http://www.investorwords.com/2722/large_cap.html

2008-06-13

Jstor: Trusted Archives for Scholarship

<http://www.jstor.org/stable/258808?seq=1>

2008-05-01

Länsstyrelsen i Västernorrland

<http://www.y.lst.se/download/18.bb3f7110c1069fc8b8000810/2006-06-27+Betänkandet+-+Spel+i+en+föränderlig+värld.pdf>

2008-04-16

Net Entertainment

<http://www.netent.com/>

2008-04-10

Nordic Gaming Group

www.nordicbet.com/se/home_page/about.html

2008-05-27

Notisum AB

<http://www.notisum.se/rnp/SLS/LAG/19941000.HTM>

2008-04-21

Oddschecker

<http://www.oddschecker.com>

2008-04-12

Politikerbloggen.se

<http://www.politikerbloggen.se/2007/08/30/6201/>

2008-04-18

Regeringskansliet

<http://www.regeringen.se/sb/d/5820/a/48779>

2008-04-22

RGA – Remote Gambling Association

<http://www.rga.eu.com/shopping/images/RGA%20-%20Placanica%20-%20%20FINAL.pdf>

2008-04-22

Resume

<http://www.resume.se/nyheter/2008/04/21/jesper-karrbrink-lamnar-sv/index.xml>

2008-05-14

Svensk bettingguide

<http://www.svenskbettingguide.com/sports-betting-online.php>

2008-05-10

Svenska Dagbladet

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_8643.svd

2008-05-25

Svensk dagligvaruhandel

<http://www.svenskdagligvaruhandel.se/documents/MuntligpladeringiEGdomstolen.pdf>

2008-04-17

Sveriges Radio

<http://www.sr.se/cgi-bin/P1/program/artikel.asp?ProgramID=1316&Artikel=607194>

2008-05-14

Sveriges Riksdag

http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=410&dok_id=GV02Kr297

2008-04-28

Svenska Spel

<http://www.svenskaspel.se/pl.aspx?PageID=3696&menuid=8&parentid=4314>

2008-04-14

Unibet Group plc

<http://www.unibetgroupplc.com/corporate/templates/InformationPage.aspx?id=150>

2008-04-13

Uppsatser.se

[http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/326e78653207269bc12571d20053f8a7/\\$file/Hyperkonkurrensitillverkningsindustri.pdf](http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/326e78653207269bc12571d20053f8a7/$file/Hyperkonkurrensitillverkningsindustri.pdf)

2008-04-12

Muntliga källor

Ebba Ljungerud

Betsson Malta Ltd

2008-05-07

Torvald Brynggård

Centrebet International Ltd

2008-05-23

Lars Söderlund
Nordic Gaming Group
2008-05-26

Bilaga 1

Intervjufrågor

Konkurrenssituation

- Hur ser Ni på dagens marknad?
- Ser Ni några trender på marknaden?
- Finns det några underliggande faktorer som Ni anser är viktiga?
- Hur ser Ni på er nuvarande marknadssituation?
- Har marknaden förändrats sedan Ni gick över till att enbart vara verksamma på Internet (2006) och hur ser Ni på framtiden?
- Var det enkelt att komma in denna marknad? Fanns det några hinder?
- Vilka är de största fördelarna/nackdelarna med att endast vara verksamma på Internet?
- Var kapitalstyrkan viktig, när Ni äntrade marknaden?
- Har globaliseringen påverkat Er?
 - Genom Internet så har Ni lyckats komma åt den svenska marknaden, men detta har även medfört att konkurrensen ökat, då andra gjort likadant. Hur ser Ni på detta dilemma?
 - Ser Ni några andra hot som Ni vill lyfta fram?
- Hur ser Ni på gällande lagstiftning och regleringar?

Strategi

- Anser Ni att det är en fientlig bransch med många drag och motdrag?
- För att bemöta konkurrensen, finns det något särskilt område som Ni anser vara extra betydelsefullt?
- Hur påtagligt är benchmarking?
 - Är det något Ni använder eller skyddar er emot?
 - Är det något Ni lägger stor vikt vid?
 - Tror Ni att det är vanligare i en bransch som karakteriseras av intensiv konkurrens?
- Enligt nutida litteratur har kundorientering blivit allt viktigare. Har Ni förändrat Ert

kundfokus som följd av konkurrensen?

- ICA:s reklamfilmer vill inte bara få kunden att handla där utan försöker även lära kunden hur dem ska handla. Resonerar Ni likadant i er framtidsplanering?
 - Försöker Ni förutse trender i framtiden och i så fall hur?
- Tänk Er ett scenario där konkurrensen om kunderna är hård och där andra bolag plötsligt erbjuder något helt oväntat. Hur agerar Ni?
 - Följer Ni efter och försöker matcha deras erbjudande eller fullföljer ni er befintliga plan?
- Arbetar Ni kontinuerligt med beredskapsplaner för olika scenarier?
- Har Ni historiskt sätt överraskat era konkurrenter med någon ny produkt/tjänst?
 - Är det något Ni eftersträvar?
 - Har era konkurrenter överraskat Er?

Organisation

- Beskriv Er planeringshorisont
 - Vilket av långsiktig eller kortsiktig planering är att föredra i Er bransch?
- Hur ser kommunikationen ut inom och mellan moderbolag och dotterbolag?
 - Är kommunikationslinjerna långa eller korta?
- Hur försöker Ni skapa mervärde för kunderna?
- Hur stor del har kunderna i Er utveckling?
- Ser Ni några generella trender när det gäller märkeslojalitet hos kunden?
- Ser Ni några generella trender inom produktutveckling?
 - Har det till exempel blivit viktigare att kontinuerligt utveckla nya produkter?
- Hur är tidsramen från produktidé till färdig produkt?