



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

FEK 582 Kandidatuppsats  
Företagsekonomiska Institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN  
VID LUNDS UNIVERSITET  
Handledare Per-Hugo Skärvad  
VT 2007



## **Svenska Spel Be(s)t on Net -** Ett statligt företags möjligheter till att konkurrera på en ny marknad

Madeleine Beyer  
Christoffer Lindén  
Micaela Senator

## **Tack till**

Per-Hugo Skärvad, Handledare  
Jesper Kärrbrink, VD Svenska Spel  
Mathias Hedlund, chef Division Direkt Svenska Spel  
Cecilia Wallén, VD-assistent  
Stina Rönnholm, assistent  
Helena Bengtsson, fd VD-assistent Svenska Spel

Tack till alla Er som, på ett eller annat sätt, hjälpt oss med denna uppsats. Vi vill ge ett extra tack till Svenska Spel samt våra intervjuobjekt som trots kort tidsvarsel, tog sig tid att ställa upp och svara på våra frågor.

TACK!

Lund den 4 juni 2007

Madeleine Beyer

Christoffer Lindén

Micaela Senator

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Svenska Spel Be(s)t on Net? - Ett statligt företags möjligheter till att konkurrera på en ny marknad

**Seminariedatum:** 2007-06-04

**Ämne/Kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

<b>Författare:</b> Madeleine Beyer	831122-7469
Christoffer Lindén	830802-5157
Micaela Senator	840531-0221

**Handledare:** Per-Hugo Skärvad

**Nyckelord:** Strategisk förändring, Monopol/Konkurrens, Samhällsansvar, Svenska spel, Konkurrensfördelar

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att genom att se till en organisations konkurrensfördelar, omgivning och resurser, utreda hur statliga företag vid en ökad konkurrens med utländska aktörer, vilka verkar på en oreglerad marknad, agerar genom att utveckla och förändra sin strategi, kan behålla sina marknadsandelar.

**Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ undersökningsmetod bestående av semistrukturerade intervjuer samt enkäter. Sekundärdata består mestadels av facklitteratur, tidskrifter och artiklar från elektroniska källor.

**Teoretiska perspektiv:** Porters Five-Forces och Tichys förändringsprocess har varit de teoretiska utgångspunkterna för uppsatsen. Dessa två teorier har fördjupats med kompletterande teorier inom respektive del område.

**Empiri:** Empirin består till största del av material från intervjuer med ett antal personer med ledande befattningar på Svenska Spel. Detta har sedan kompletterats med material från tidskrifter och årsrapporter samt från Internet.

**Slutsatser:** Uppsatsen har visat att Svenska Spel genom att tillämpa en aggressiv strategi lyckats förvandla sin organisation till att, under den konkurrenssituation som idag råder, möta kundernas förändrade efterfrågan. Vi anser även att Svenska Spel har utformat sin organisation på ett sådant sätt, att organisationen är väl förberedd på de förändringar en eventuell omreglering skulle inne bära.

# Abstract

**Title:** Svenska Spel Be(s)t on Net? – A Government-owned companys ability to compete on a new market.

**Seminar date:** 04-06-2007

**Course:** FEK 582 Bachelor Thesis in Strategic Management, 10 Swedish credits (15 ECTS)

<b>Authors:</b> Madeleine Beyer	831122-7469
Christoffer Lindén	830802-5157
Micaela Senator	840531-0221

**Supervisor:** Per-Hugo Skärvad

**Key words:** Strategic change, Monopoly/Competition, Social Responsibility, Svenska Spel, Competitive Advantage

**Purpose:** The purpose of this essay is to, by looking at an organisations competitive advantage, its environment and resources, investigate how Government-owned companies when facing an increased competition from foreignbased companies, who compete on a non-controlled market, acts by transforming their strategy, can retain their marketshare.

**Methodology:** We have used a qualitative study consisting of semistructured interviews and questionnaires. The secondary data mostly consists of specialist litterature, magazines and articles from electronic sources.

**Theoretical perspectives:** Based on Porters Five-Forces and Tichys model in managing change strategically. This is further complemented with aspects of sustaining competitive advantage through the recources and compabilities of the organisation.

**Conclusion:** Our thesis has showed that Svenska Spel by applying an aggressive strategy sucessfully transformed their organisation to meet the changes in customer demand. We also think that Svenska Spel designed their organisation in a way that it is well prepared for the changes a potential re-regulation would involve.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUND .....	8
1.2 PROBLEMATISERING .....	10
1.3 SYFTE .....	11
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	11
1.5 DEFINITIONER .....	11
1.6 DISPOSITION .....	11
<b>2. METOD .....</b>	<b>13</b>
2.1. VAL AV ÄMNE OCH STUDIEOBJEKT .....	13
2.2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN .....	14
2.2.1. Val av metodansats .....	14
2.2.2. Explorativ och Extensiv ansats .....	15
2.2.3. Val av forskningsmetod .....	15
2.2.4 Metodkritik .....	16
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD .....	17
2.3.1. Primärdata .....	17
2.3.1.1. Intervjuer .....	17
2.3.1.2 Intervjumetod .....	18
2.3.1.3 Bearbetning av intervjudata .....	18
2.3.1.4 Enkäter .....	19
2.3.1.5 Urval .....	19
2.3.1.6 Utformning av enkät .....	19
2.3.1.7 Bearbetning av enkätdata .....	20
2.3.2 Kritik av primärdata .....	20
2.3.3. Sekundärdata .....	21
2.3.3.1. Datainsamling .....	21
2.3.4. Kritik av sekundärdata .....	22
2.4 TEORETISKT RAMVERK .....	22
2.4.1 Modell av teoretiskt ramverk .....	23
.....	23
<b>3. TEORI.....</b>	<b>25</b>
3.1 FÖRÄNDRING .....	25
3.1.1 Noel Tichy <i>Managing Change Strategically</i> .....	25
3.1.1.1 Det Tekniska delsystemet .....	26
3.1.1.2 Det Politiska delsystemet .....	26
3.1.1.3 Det Kulturella delsystemet .....	26
3.1.2 <i>Strategic Fit</i> .....	27
3.2 SKAPANDET AV KONKURRENSFÖRDELAR .....	27
3.2.1 <i>Länkar mellan resurser, förmågor och konkurrensfördelar</i> .....	27
3.2.1.1 Marknadens kritiska framgångsfaktorer .....	28
3.2.1.2 Klassificering av en organisations resurser .....	29
3.2.1.3 Organisatoriska förmågor .....	30
3.2.1.4 Fem generiska konkurrensstrategier .....	30
3.2.1.5 Konkurrensfördelar .....	32
3.2.2 <i>Omvärldsanalys – Five Forces</i> .....	32
3.2.2.1 Hot från nya inträden .....	33
3.2.2.2 Branschkonkurrens .....	33
3.2.2.3 Hot från substitut .....	34
3.2.2.4 Leverantörernas köpkraft .....	34
3.2.2.5 Kundernas köpkraft .....	34
3.2.3 <i>Barney – VRIO</i> .....	34
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT UTVECKLA RESURSER OCH FÖRMÅGOR .....	36
3.3.1 <i>Lärande inom organisationer</i> .....	36
3.3.2 <i>Skapandet av konkurrensfördelar</i> .....	37
3.4 TEORIKRITIK .....	38
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>39</b>

4.1	SVENSKA SPEL .....	39
4.1.1	<i>Division Direkt</i> .....	40
4.1.2	<i>Organisationsstruktur</i> .....	40
4.1.3	<i>Strategi</i> .....	42
4.1.3.1	Värdegrunder .....	43
4.1.3.2	Svenska Spels Styrmodell .....	43
4.1.3.3	Strategiarbetet inom Division Direkt .....	44
4.1.4	<i>Varumärket Svenska Spel</i> .....	45
4.1.5	<i>Kultur</i> .....	45
4.1.6	<i>Spelansvar</i> .....	46
4.2	MARKNADEN .....	47
4.2.1	<i>Om spelmarknaden</i> .....	47
4.2.1.1	Trender på Spelmarknaden .....	48
4.2.1.2	Omreglering .....	49
4.2.2	<i>Konkurrens</i> .....	51
4.2.3	<i>Kunder</i> .....	52
4.3	LAGAR OCH REGLER .....	53
4.3.1	<i>Lotterilagstiftningen</i> .....	53
4.3.2	<i>Omreglering</i> .....	54
4.4	FALLBESKRIVNING UTVECKLING PÅ DEN SVENSKA SPELMARKNADEN .....	55
<b>5.</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>57</b>
5.1	FÖRÄNDRINGSANALYS .....	57
5.1.1	<i>Tichy's förändringsprocess</i> .....	57
5.1.2	<i>Strategic Fit</i> .....	59
5.2	FÖRHÅLLET MELLAN OMVÄRLDEN, RESURSER, FÖRMÅGOR OCH KONKURENSFÖRDELAR .....	61
5.2.1	<i>Omvärldsanalys</i> .....	61
5.2.1.1	Hot från nya inträden .....	61
5.2.1.2	Branschkonkurrens .....	63
5.2.1.3	Hot från substitut .....	63
5.2.1.4	Leverantörernas köpkraft .....	64
5.2.1.5	Kundernas köpkraft .....	64
5.2.1.6	Sammanfattning av omvärldsanalysen .....	65
5.2.2	<i>Kritiska framgångsfaktorer på marknaden</i> .....	65
5.2.3	<i>Analys av Svenska Spels Resurser</i> .....	66
5.2.3.1	Gripbara resurser .....	66
5.2.3.2	Ogripbara resurser .....	67
5.2.3.3	Personella resurser .....	68
5.2.4	<i>Organisationens förmågor</i> .....	68
5.2.5	<i>Analys av Svenska Spels resursers varaktighet</i> .....	69
5.2.6	<i>Svenska Spels strategi</i> .....	73
5.2.7	<i>Konkurrensfördelar</i> .....	73
5.2.7.1	Varaktiga konkurrensfördelar .....	73
5.2.7.2	Tillfälliga konkurrensfördelar .....	74
5.2.8	<i>Svenska Spels konkurrensfördelar</i> .....	75
5.3	SVENSKA SPELS MÖJLIGHETER ATT UTVECKLA KONKURRENSFÖRDELAR .....	75
5.3.1	<i>Lärande inom Svenska Spel</i> .....	75
5.3.2	<i>Hur organisationer kan utveckla och stärka sina konkurrensfördelar</i> .....	76
<b>6.</b>	<b>SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>78</b>
6.1	SLUTDISKUSSION .....	78
6.1.1	<i>Interna och externa förändringar</i> .....	78
6.1.2	<i>Organisationens konkurrensfördelar</i> .....	78
6.1.3	<i>Svenska Spels framtidspotential</i> .....	79
6.2	SLUTSATS .....	80
6.3	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	80
<b>7.</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>81</b>
7.1	PUBLICERADE KÄLLOR .....	81
7.2	ARTIKLAR .....	81
7.3	RAPPORTER .....	82
7.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	82

7.5 MUNTliga KÄLLOR.....	83
<b>8. BILAGOR .....</b>	<b>84</b>
8.1 INTERVJUGUIDER .....	84
8.1.1 Intervju med Jesper Kärrbrink .....	84
8.1.2 Intervjuguide Mathias Hedlund.....	87
8.2 ENKÄTUNDERSÖKNING .....	90
8.2.1 Mall för enkätundersökning .....	90
8.2.2 Sammanställning av svar från enkätundersökningen.....	91
8.3.1 Svenska Spels produkter.....	92
8.3.2 Spelmarknaden.....	92

# 1. INLEDNING

---

*Detta kapitel ger en inledande beskrivning till valet av fallföretag. Mot bakgrund av beskrivningen formuleras sedan vår problematisering vilken mynnar ut i uppsatsens syfte.*

*Vidare presenteras avgränsningar, definitioner och avslutningsvis även en disposition för återstoden av arbetet.*

---

## 1.1 Bakgrund

”Sälj Vin & Sprit och Svenska Spel snarast!”, anser Karin Pilsäter, ekonomisk talesman för Folkpartiet. Uppfattningen är delad av de flesta politiker. Kan verkligen svenska staten aktivt arbeta med att driva sprit- och spelverksamheter och samtidigt bibehålla sin trovärdighet? Många är även tveksamma till ett statligt ägt Apotek.<sup>1</sup> Ökad globalisering, ny teknologi och en alltmer öppen marknad har lett till diskussioner om eventuella av- eller omregleringar av statligt ägda monopol. Tele- samt Elbranschen har redan genomgått omregleringar och verkar nu på marknader präglade av konkurrens.

”Det svenska spelmonopol som idag finns naggas i kanten av nya tekniska möjligheter att kringgå monopol! Den Svenska Spelmarknaden måste omregleras!” säger Mats Odell, ekonomisk talesman och vice ordförande i Kristdemokraterna.<sup>2</sup> Även Centerpartiet har nu ställt sig positiva till en omreglering av spelmarknaden. Alliansen är alltså överens, ”Släpp in ytterligare aktörer på marknaden och reglera de utlandsbaserade aktörerna genom särskilda licensavtal”<sup>3</sup> Detta skulle vara en lösning för att få bort en del av de oseriösa bolagen.

Då det idag är 20 procent av marknaden, utanför Svenska Spel och ATG, som är helt oreglerad och står utanför samhällets kontroll, måste politikerna inse att spelmonopolet inte är varaktigt.

---

<sup>1</sup> <http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=586815>

<sup>2</sup> <http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=574099>

<sup>3</sup> <http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=649506>



Omregleringar av spelmarknader sker för fullt runtom i Europa. I bland annat Italien har en del av de regler, som styr marknaden för spel och vadslagning i landet, inte blivit godkända av EG-domstolen. Ett beslut som mycket väl kan komma att påverka det svenska spelmonopolet.<sup>4</sup> Även i Frankrike pågår ett intensivt arbete för att lagstifta om hårdare sanktionering mot bland annat marknadsföring av spel. I samband med detta beslutar man även om huruvida franska banker i framtiden ska tillåtas genomföra transaktioner åt de spelbolag som verkar på Internet.<sup>5</sup>

Senast EU-kommissionen behandlade det svenska spelmonopolet var 2003, i det så kallade Gambellimålet, då det fastslogs att staten ej kan åberopa social skyddshänsyn samtidigt som de tillåter de svenska reglerade spelbolagen Svenska Spel och ATG att marknadsföra sig.<sup>6</sup> Sedan dess har den svenska spelbranschen befunnit sig i ett politiskt vakuum. De utlandsbaserade spelbolagen lyder inte under samma hårda restriktioner som statligt ägda Svenska Spel. I väntan på en tydlig lagstiftning har privata spelbolag som Unibet, Ladbrokes, Expect och Betson utsatt organisationen för hård konkurrens på Internet.

Svenska Spel har genom en aggressiv strategi förberett sig på en potentiell omreglering, vilket skulle innebära att statligt kontrollerade licensavtal införs på den svenska spelmarknaden.<sup>7</sup> Svenska Spel har lanserat nya produkter och tillämpat en aggressiv marknadsföringsstrategi för att exponera sitt varumärke ut mot kunderna. Trots positiva ord från alliansen angående en omreglering är dock den senaste rapporten att spelmonopolet kommer kvarstå samtidigt som Svenska Spel fråntas rätten att marknadsföra sig och agera internationellt.<sup>8</sup>

*”Att vingklippa Svenska Spel med hårdare restriktioner är visserligen ickediskriminerande. Men det skulle vara djupt ologiskt. Då är ett statligt licensförfarande med privata aktörer att föredra”, säger Jesper Kärrbrink, vd för Svenska Spel.<sup>9</sup>*

De svenskägda kanalerna TV3 och Kanal 5 sänder från Storbritannien och därför under en mer liberal reklamlagstiftning än de kanaler som sänder från Sverige. I september 2007

---

<sup>4</sup> <http://www.di.se/Artiklar/ArtikelUtskrift.aspx?ArticleId=2007\03\05\224000>

<sup>5</sup> “Avgörande dom för Unibet”, [www.di.se](http://www.di.se), 2007-03-05: Nyhetsbyrån Direkt

<sup>6</sup> “Svenska Spel får reklamförbud”, [www.ekonomimyheterna.se](http://www.ekonomimyheterna.se), 2007-05-21: Veckans affärer

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Veckans Affärer nr 20 2007 s. 21

kommer konkurrensen på marknaden hårdna då privata, utlandsbaserade spelbolag, planerar att marknadsföra sig med reklamfilmer i båda dessa kanaler.<sup>10</sup>

## 1.2 Problematisering

Svenska Spel har som Sveriges enda helstatliga spelbolag, viss monopolställning på den reglerade spelmarknaden i Sverige. Företaget möter sedan inträdet på Internetmarknaden år 2000, en allt hårdare konkurrens om sina kunder från oreglerade utlandsbaserade spelbolag. Genom kryphål i lagstiftningen kan dessa spelbolag konkurrera med Svenska Spel på den alltmer expanderade oreglerade Internetmarknaden. Svenska Spel står nu inför en stor utmaning att möta denna intensiva konkurrens. Företaget måste skapa konkurrensfördelar på denna nya marknad utan att frångå det sociala ansvar som, organisationen genom att vara ett helstatligt spelbolag, har.<sup>11</sup> Som ett resultat av det ökade informationssamhället har även andra statligt ägda svenska monopol såsom Apoteket och Posten ställts inför liknande utmaningar. Vi anser att detta fenomen är intressant att utreda då fenomenet börjar få avgörande betydelse för de statligt ägda spelföretagens strategiska arbete som berör produktutveckling, organisationsstruktur, maktstruktur, marknadsföring samt kommunikation. Det strategiska arbetet påverkas också i form av en förväntad omreglering. Denna intressanta problemdiskussion mynnar ut i vår frågeställning:

*Hur agerar statliga företag, vilka verkar på en monopolistisk eller reglerad marknad, för att för att kunna möta konkurrensen från aktörer på nya oreglerade marknader, där förutsättningarna förändrats till följd av en alltmer globaliserad omvärld samt ökad teknologi?*

Denna frågeställning ska vi försöka besvara genom att analysera vårt fallföretag Svenska Spel utifrån tre aspekter. Vi ämnar undersöka vilka förändringar Svenska Spel gjort för att anpassa sig till den nya konkurrensen, vilka anledningarna till att Svenska Spel lyckats så bra med att lansera sina produkter på den oreglerade spelmarknaden är samt hur väl de konkurrensfördelar företaget besitter kommer att stå sig gentemot konkurrenternas, vid en eventuell omreglering av den svenska spelmarknaden?

---

<sup>10</sup> Veckans Affärer nr 20 2007 s. 19

<sup>11</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s. 11

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom att se till en organisations konkurrensfördelar, omgivning och resurser, öka läsarens förståelse för hur statliga företag vid en ökad konkurrens från oreglerade utländska aktörer, agerar genom att utveckla och förändra sin strategi och genom detta behålla sina marknadsandelar.

### 1.4 Avgränsningar

Vi avgränsar oss i vår problemformulering till att som statligt ägt företag se till Svenska Spel och organisationens inträde på en den oreglerade Internetmarknaden.

Vi avgränsar oss även till att enbart se till svenska kunders preferenser då det enbart är dessa kunder organisationen konkurrerar om.

### 1.5 Definitioner

Nedan följer definitioner av ett antal uttryck vi kommer att använda oss av i uppsatsen.

*Svenska Spels monopol på den svenska spelmarknaden* – På den svenska reglerade spelmarknaden konkurrerar tre organisationer; Svenska Spel, ATG samt Folkspel. Trots att Svenska Spel ej är ensam om att agera på denna marknad har de 55 procent av marknaden och Svenska Spel sägs då inneha en monopolsituation på den svenska spelmarknaden.

*Den reglerade spelmarknaden* - den marknad lotterilagen fastsällt ramar för där Svenska Spel innehar ett så kallat monopol genom sina 55 procent marknadsandelar.

*Den ickereglerade Internetmarknaden* – den marknad där utländska spelbolag huserar utan restriktioner

*Den totala spelmarknaden* – den reglerade samt den oreglerade Internetmarknaden tillsammans – svenska eller världen

### 1.6 Disposition

Denna uppsats är uppdelad i följande kapitel

1. Inledning

Här ges en introduktion till fenomenet omreglering av monopol, vårt fallföretag Svenska Spel samt vår problematisering, frågeställning och syfte med uppsatsen.

2. Metod

Detta kapitel utreder de metodologiska överväganden vi gjort, val av undersökningsmetod, tillvägagångssätt samt källkritik och teoretiskt ramverk.

### 3. Teori

Här presenteras de teorier vi valt att tillämpa i analysen för att få svar på vår frågeställning

### 4. Empiri

Här presenteras historien bakom Svenska Spel och de strategiska beslut som tagits under årens lopp samt information om organisationens konkurrenter samt de marknader Svenska Spel konkurrerar på. Här presenteras även en fallbeskrivning vilken utreder de strategiska val som gjorts sedan Svenska Spel trädde in på den oreglerade Internetmarknaden.

### 5. Analys

Här används de teorier vi valt ut för att jämföras med de empiriska data vi insamlat för att komma fram till ett svar på vår frågeställning.

### 6. Slutsats

Här presenteras ett resultat av vår analys samt förslag till vidare forskning.

### 7. Källförteckning

### 8. Bilagor

## 2. METOD

---

*Inledningsvis redogör metodkapitlet för vårt val av ämne och studieobjekt. I kapitlet behandlas även de metodologiska överväganden vi under arbetets gång gjort samt bakgrunden och ställningstagandet till valet att genomföra en kvalitativ såväl som en kvantitativ undersökning med en abduktiv ansats. Avslutningsvis presenteras tillvägagångssättet vid valet av datainsamlingsmetod samt kritik i form av reliabilitet och validitet vilka kan riktas till valda metoder och källor.*

---

### 2.1. Val av ämne och studieobjekt

Vi har i denna uppsats valt att, utifrån den ovan givna problemformuleringen, studera spelbranschens expanderings på den oreglerade spelmarknaden på Internet och där fokusera på hur Svenska Spel agerar för att kunna konkurrera med de utlandsbaserade spelbolagen. Svenska Spel konkurrerar med de oreglerade spelbolagen dels genom ett inträde på denna marknad men även genom utveckling av gamla och nya produkter på den reglerade spelmarknaden där staten, via Svenska Spel, har monopol på spel i Sverige.

Intresset för det valda ämnet väcktes under studierna på kandidatkursen ”Strategi och Styrssystem” där vi studerade, såväl som tillämpade, flertalet teorier vilka alla behandlade organisationer som konkurrerar på föränderliga marknader och därför ständigt måste anpassa och utveckla sina strategier. Ett av de bakomliggande motiven till valet av just spelbranschen är att Svenska Spel i denna bransch står för 55 procent av den totala spelmarknaden och är därmed landets ledande spelföretag. Staten ställer därför krav på organisationen att erbjuda ett spelansvar, vilket innebär att de ska försöka kanalisera befintligt spelande till Svenska Spel genom att erbjuda spelsäkerhet i form av insats- och åldersgränser. Den konkurrenssituation som uppstått är en följd av svenska statens bestämmelser om att inte släppa in fler aktörer på den svenska spelmarknaden. Dessa har indirekt tvingat konkurrenterna att utnyttja kryphål i lagstiftningen för att på så sätt ta sig in på den svenska spelmarknaden och konkurrera med Svenska Spel.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

Vi valde att skriva om Svenska Spel då spelbranschen under en längre period i princip enbart bestått av Svenska Spel och har därför aldrig tidigare behövt konkurrera om sina kunder. Organisationen har nu däremot tvingats tänka och arbeta i nya banor då de konkurrenter de mött, på Internetmarknaden, alla är vana vid att ständigt utveckla nya strategier och tankesätt för att bättre kunna möta de förändringar och ökade krav som uppkommer vid nya konkurrenssituationer.

Trender inom spelandet pekar mot att Internetbranschen kommer få en alltmer betydande roll för Svenska Spels framtida lönsamhet. Vi anser att en undersökning av denna nya konkurrenssituation kan leda till att intressanta strategiska val redovisas. Vi anser även att den konkurrenssituation som i nuläget uppstått är av hög aktualitet men trots detta ändå relativt outforskad.

## **2.2 Metodologiska överväganden**

I detta avsnitt presenteras de beslut som tagits kring metod. Dessa beslut får en stor effekt på uppsatsens riktning då dessa påverkar hur datainsamlingen kommer att gå till samt bestämmer analysens karaktär.

### **2.2.1. Val av metodansats**

Val av metodansats ska ske med utgångspunkt från syftet och är av viktig karaktär då detta val ligger till grund för uppsatsens fortsatta arbete.

Det finns två typer av ansatser inom forskning. Deduktiv ansats innebär att man utgår från befintliga teorier vilka därefter testas mot verkligheten genom empiriska undersökningar.<sup>13</sup> En induktiv ansats innebär att man utgår från verklighet och empiri för att utifrån dessa skapa en generaliserande teori. Teorin är alltså ett resultat av forskningsansatsen.<sup>14</sup> Vi har använt oss av en kombination av dessa ansatser, en så kallad abduktiv ansats, då vi under arbetets gång kontinuerligt arbetat fram och tillbaka mellan teori och empiri.<sup>15</sup> Vi började uppsatsprocessen med att samla in och läsa igenom relevant information om den totala spelmarknaden och vårt studieobjekt för att nå en djupare kunskap i ämnet. Detta gjordes för att på så sätt så

---

<sup>13</sup> Bryman, A. & Bell, E. ”Företagsekonomiska forskningsmetoder”, s. 23ff

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Holme, I.H. Solvang, B.K ”Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder”, s. 51

småningom kunna välja ut ett antal lämpliga teorier att grunda vår analys på. Dessa teorier reviderades sedan ett par gånger under denna fas i arbetets gång, då vi blev alltmer insatta i studieobjektet och den bransch denna organisation konkurrerar på, och vi kunde då finna mer relevanta angreppssätt och perspektiv. Denna teoretiska ram använde vi sedan som ett verktyg för att undersöka verkligheten. Genom att använda oss av en abduktiv ansats anser vi oss kunna få till stånd en mer intressant och djupgående analys.

### **2.2.2. Explorativ och Extensiv ansats**

Vi har använt oss av en explorativ problemställning då vi vill undersöka problemet på djupet och skapa en nyanserad bild av företaget. Detta för att kunna förklara hur spelbranschen ser ut och på så sätt möjliggöra en djupgående analys av de strategiska val Svenska Spel gjort för att anpassa sin organisation efter de ändrade kundpreferenser samt marknadskrav de nu möter. En explorativ metod gör det möjligt att förklara historiska samt nutida förhållanden, såväl internt som externt, och på detta sätt enklare och tydligare urskilja de strategiska förändringar som skett. Detta för att sedan analysera vilken påverkan den allt starkare internationella konkurrensen haft på Svenska Spel. En sådan här metod lämpar sig för att samla in kvalitativ data.<sup>16</sup> Dock kommer kvantitativ data samlas in som ett komplement till den kvalitativa för att ge en övergripande bild av den svenska kundkretsen för att på så sätt se hur konkurrenskraftiga Svenska Spel egentliga är. Vi är alltså ej ute efter att tillämpa en extensiv tillämpning, vilken ofta har syftet att finna omfånget, frekvensen eller utsträckningen av ett fenomen.<sup>17</sup>

### **2.2.3. Val av forskningsmetod**

Kvalitativ och kvantitativ forskning handlar om hur informationen analyseras, bearbetas och samlas in. En kvantitativ undersökningsmetod fokuserar på statistiska tester medan en kvalitativ metod möjliggör en djupare studie av artiklar och primärdata där tonvikten vid insamling av data ligger vid ord och inte vid kvantifiering.<sup>18</sup> Vi har valt att använda oss av både kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder för att på detta sätt uppnå både bredd och djup i vår undersökning.

---

<sup>16</sup> Jacobsson, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 56f

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Jacobsson, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 42

Vi valde en kvalitativ forskningsmetod då flertalet av de källor vi använt oss av på många sätt är subjektiva och denna forskningsmetod hjälper oss att avgöra källans trovärdighet. Denna metod är även mer flexibel än en kvantitativ metod då problemformuleringen kan utvecklas och revideras under arbetet med datainsamling och analys.<sup>19</sup> Kvalitativ forskning betonar huvudsakligen ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och forskning och tar avstånd från den naturvetenskapliga modellens normer och tillvägagångssätt.<sup>20</sup> Vi har valt att genomföra kvalitativa intervjuer med individer som har en personlig relation till Svenska Spel. Intervjuaren kan därigenom leda resonemanget mer fritt efter behov och få en tydligare uppfattning om organisationens strategiska tänkande.

I kombination med den kvalitativa forskningsmetoden ska vi även genomföra kvantitativa enkätundersökningar för att bredda vår bild och kunskap om Svenska Spels kunder och dess preferenser. Då kvantitativa metoder i stor utsträckning måste vara deduktiva, på så vis att de bygger på att forskaren kategoriserar informationen innan den samlas in, är frågorna fasta och svarsalternativen givna. Detta kallas för en sluten ansats då starka begränsningar läggs på vilken information som är relevant att samla in.<sup>21</sup>

#### **2.2.4 Metodkritik**

Kritik mot den kvalitativa datainsamlingsmetoden är att den information som samlas in riskerar att bli nyanserad av både respondenten samt intervjuaren då denna typ av metod lämnar stort utrymme åt egen tolkning. Metoden är även resurs- och tidskrävande och undersökningen kan, vid försök att minimera dessa faktorer, stöta på generaliseringsproblem. Även en känsla av att jobba i en ond cirkel kan uppstå då metodens flexibilitet bidrar till att ny information ständigt uppdagas och problemställningen ständigt förändras.<sup>22</sup> Målet med denna undersökningsmetod har dock ej varit att generalisera fallföretaget Svenska Spel utan snarare att skapa större klarhet i ämnet och få fram en nyanserad beskrivning av organisationen för att kunna förstå dess nya konkurrenssituation.

---

<sup>19</sup> Jacobssen, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 65

<sup>20</sup> Bryman, A. & Bell, E. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", s. 40f

<sup>21</sup> Jacobssen, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 43

<sup>22</sup> Jacobssen, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 144



Nackdelar med en kvantitativ undersökningsmetod är att forskaren i för tid definierar vad som är relevanta aspekter på ämnet.<sup>23</sup> Även ytligheten i en kvantitativ undersökning kan vara ett problem. Vi undviker detta problem genom att kombinera denna med den information vi erhållit från våra kvalitativa intervjuer, då dessa är till för att skapa djup och nyans i undersökningen.

## **2.3 Datainsamlingsmetod**

I detta kapitel presenteras syftet med datainsamlingen. Syftet är att finna relevant information vilken bidrar till att vi kan belysa och resonera kring vår problemformulering. De metoder som använts för att samla in det empiriska materialet verkar som en bidragande faktor till utredningens relevans, tillförlitlighet samt trovärdighet. Vi ska därför kombinera primär- med sekundärdata för att försöka få en så bred, rättvisande och objektiv bild som möjligt av organisationen och branschen.

### **2.3.1. Primärdata**

Primärdata hämtas direkt från ursprungskällan.<sup>24</sup> Vi har valt att använda primärdata i form av kvalitativa intervjuer med två anställda på Svenska Spel samt kvantitativa enkätundersökningar. Vi har även använt oss av information från Svenska Spels årsredovisningar för åren 2000-2006 vilka finns att inhämta på organisationens hemsida. Vi valde att genomföra intervjuer och enkätundersökningar då vi inte ansåg oss erhålla tillräckligt tydlig och rättvisande information vid användning av endast sekundärkällor.

#### **2.3.1.1. Intervjuer**

Val av respondenter skedde ej slumpmässigt utan vi valde medvetet att genomföra intervjuer med två nyckelpersoner på Svenska Spel, nämligen VD Jesper Kärrbrink samt Chefen för Division Direkt Mathias Hedlund. Dessa respondenter besitter en sådan position inom organisationen att de har god insikt om organisationens strategiutveckling samt en maktposition och därigenom beslutsbefogenhet inom organisationen. Genom att intervjua dessa personer ges vi en möjlighet att ta del av intern information om organisationens strategi och strategiförändringar. Vi måste dock vara medvetna om att dessa respondenter har starka

---

<sup>23</sup> Jacobssen, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 147

<sup>24</sup> Holme, I.H. Solvang, B.K "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder", s. 132

personliga band till organisationen och deras åsikter kan därigenom ej alltid anses vara objektiva.

### **2.3.1.2 Intervjumetod**

Insamling av kvalitativ data skedde genom semistrukturerade intervjuer. Denna sorts intervju präglas av att intervjuaren följer en relativt specificerad lista över teman vilka ska behandlas under intervjun, en så kallad intervjuguide.<sup>25</sup> Inom ramen av dessa teman har dock intervjuaren stor frihet att själv formulera frågor.<sup>26</sup> Semistrukturerade intervjuer innebär en flexibilitet vilken leder till att intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor och på detta sätt göra en rättvis tolkning av respondentens svar. Denna flexibilitet leder även till att den insamlade data kan korsanalyseras och preciseras mer än vid en ostrukturerad intervjuteknik. En ostrukturerad intervju ger alldeles för oprecisa svar, vilket kan leda till att analysen ej ger en rättvisande bild av den information som presenterats vid intervjutillfället.

Intervjuerna med Jesper Kärrbrink och Mathias Hedlund ägde rum på Svenska Spels kontor i Stockholm och vi gavs vid båda intervjutillfällena en timme per intervju. Då det är av vikt att möjlighet ges att gå tillbaka till intervjun för att kontrollera svar och frågor, samt att under intervjun behålla ögonkontakt, valde vi att vid båda tillfällena använda oss av en bandspelare och spela in intervjun.<sup>27</sup> Under båda intervjutillfällena agerade en person som intervjuare och denna fick i sin tur sedan hjälp av ytterligare en gruppmedlem med att ställa följdfrågor samt se till att alla punkter i intervjuguiden berördes. En tredje medlem närvarade passivt vid intervjun för att ur en objektiv synvinkel se till att missförstånd ej uppstod mellan intervjuare och respondent samt för att föra anteckningar. Då ingen av oss är vana intervjuare gjordes förstudier av olika intervjutekniker i Jacobsens "Vad, Hur och Varför?" samt i Bryman & Bells "Företagsekonomiska Forskningsmetoder" där Kvale presenterar en lista på tio kriterier för en framgångsrik intervjuare.<sup>28</sup>

### **2.3.1.3 Bearbetning av intervjudata**

Efter varje intervjutillfälle sammanställde och förtydligade den gruppmedlem som varit passiv under intervjun de anteckningar denna under intervjutillfället gjort. Dessa anteckningar

---

<sup>25</sup> Se bilaga 8.1.1 samt 8.1.2

<sup>26</sup> Bryman, A. & Bell, E. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", s. 363

<sup>27</sup> Jacobsson, D.I. "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 164

<sup>28</sup> Bryman, A. & Bell, E. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", s. 370

kompletterades sedan med övriga gruppmedlemmars intryck. Inspelningarna fungerade som ett verktyg för att fylla i de luckor som uppstod vid genomgång av respondentens svar samt vid oklarheter i samband med tolkning av dessa svar. En nackdel med att bearbeta intervjudata kan vara att intervjuaren och intervjuobjektet uppfattat saker och ting olika.<sup>29</sup>

#### **2.3.1.4 Enkäter**

Vi har i vår uppsats bestämt oss för att komplettera de kvalitativa intervjuerna med en kvantitativ enkätundersökning. Syftet med denna är dels att skapa en större relevans och tillförlitlighet i vårt arbete samt att erhålla en så bred kunskap som möjligt om den oreglerade spelmarknaden på Internet och de kundpreferenser som där råder. Anledningen till att vi valt att använda oss av en enkätundersökning framför andra metoder är att denna typ av undersökning ofta är en effektiv metod då man vill samla in en stor mängd information. En förutsättning för detta är dock att respondenterna förstår frågorna och lätt kan besvara dem. Vi har personligen närvarat vid utlämnandet, under ifyllnadsprocessen samt vid insamlingen av enkäterna. Detta har medfört att vi anser oss ha en anledning att tro att svarsbortfallet är lågt, om man ej tar hänsyn till felsvar. Svartsbortfall är något man måste ta hänsyn till och jobba för att motverka för att de kvantitativa enkätundersökningarna ska vara tillräckligt rättvisande för att vara av relevans.<sup>30</sup>

#### **2.3.1.5 Urval**

De personer vi valde att undersöka kallas för den teoretiska populationen.<sup>31</sup> På grund av brist på resurser och tid var vi tvungna att göra ett urval av de personer vi ville undersöka. Vårt urval omfattade 90 slumpvis utvalda boende på Malmö Nation, Östra Vallgatan 51-53 i Lund mellan åldrarna 20-26, män och kvinnor, som den 21 maj 2007 frivilligt fick fylla i en, av oss utformad, enkät angående sina preferenser vad gäller spel på Internet.

#### **2.3.1.6 Utformning av enkät**

Då det är av största vikt att respondenterna förstår de frågor vi utformat, har arbetsgången vid utformningen och framställandet av enkätundersökningen karakteriserats av att vi först ställt oss själva frågan vad det är vi vill ha reda på. Enkätfrågorna är utformade på ett

---

<sup>29</sup> Jacobssen, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 218

<sup>30</sup> Bryman, A. & Bell, E. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", s. 164

<sup>31</sup> Jacobssen, D.I, "Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", s. 331

välstrukturerat sätt med en tydlig och logisk ordningsföljd, allt för att undvika missförstånd, leda in respondenten på en specifik väg eller verka värderande. Även svarsalternativen är utformade på så sätt att de ej är förvirrande eller oklara på något sätt.<sup>32</sup>

### **2.3.1.7 Bearbetning av enkätdata**

Då samtliga svar samlats in sammanställde vi det data vi erhållit för att försöka skapa oss en helhetsuppfattning om Svenska Spels konkurrenssituation.<sup>33</sup> Utifrån detta försökte vi sedan dra slutsatser att använda i vår analys.

Vi är medvetna om att vi kunde erhållit en större generaliserbarhet genom att undersöka fler grupper under ett fler antal dagar på ett större antal geografiska platser. Dock, som tidigare nämnts, jobbade vi under en snäv tidsplan med begränsade resurser vilket förhindrade detta.<sup>34</sup>

### **2.3.2 Kritik av primärdata**

Kriterierna för forskning inom företagsekonomi är att dessa ska ha en hög reliabilitet, replikerbarhet samt validitet. Dessa kriterier tillämpas huvudsakligen vid kvantitativa undersökningar. Vi väljer att tillhöra de som anser att kriterierna även går att tillämpa på kvalitativa metoder, dock med vissa begränsningar. Dessa begränsningar är bland annat att intern reliabilitet för kvalitativa metoder inte är detsamma som för kvantitativa, utan blir här ekvivalenta med det kvantitativa kriteriet internbedömarreliabilitet, det vill säga alla tolkar på samma sätt.<sup>35</sup>

Reliabilitet är ett mått på hur tillförlitligt insamlandet av material av primärdata är, i vårt fall kvalitativa intervjuer samt kvantitativa enkätundersökningar.<sup>36</sup> Vi har valde att höja denna reliabilitet genom att spela in samtliga intervjuer för att undvika tolkningsfel av den information vi delgavs. Vi har även kombinerat denna information med sekundärdata i form av olika teorier, vilket borde ge våra primärdata en högre reliabilitet. Validitet är ett mått på hur trovärdiga de slutsatser som dras är. Vi undviker svag validitet genom ej dra för grova generaliseringar samt undersöka trovärdigheten i den information vi samlat in. En negativ aspekt med kvalitativa semistrukturerade intervjuer är den så kallade intervjuareffekten.

---

<sup>32</sup> Se bilaga 8.2.1

<sup>33</sup> Se bilaga 8.2.2

<sup>34</sup> Bell, J. "Introduktion till forskningsmetodik", kap 2.3 Metoddiskussion.

<sup>35</sup> Bryman, A. & Bell, E. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", s. 95

<sup>36</sup> Bryman, A. & Bell, E. "Företagsekonomiska forskningsmetoder", s. 93

Denna innebär att intervjuaren på något sätt påverkar respondenten genom sättet denne ställer sina frågor på, kön, etnicitet eller socioekonomisk status.<sup>37</sup> Respondentens svar kan även vara vinklade till hur denne ställer sig till organisationen. Vi anser att validiteten inte påverkas av att vi intervjuat få personer. De data vi tagit del av har vi därför varit särskilt kritiska till, då det är viktigt att dessa data inte är subjektiv för analysens relevans. Vid enkätundersökningar är det viktigt att försöka hålla svarsbortfallet så lågt som möjligt då detta påverkar möjligheten att dra korrekta slutsatser av undersökningen.

### **2.3.3. Sekundärdata**

Information vilken andra forskare samlat in benämns sekundärdata.<sup>38</sup> Dessa data måste tolkas och behandlas för att sedan kunna tillämpas i uppsatsens analyskapitel.

För att få bredare kunskap om Svenska Spel är det av relevans att vi använder oss av sekundärdata, då detta ger oss en utomstående och möjligtvis mer objektiv syn på företaget. Sekundärdata är ofta data som samlats in och sammanställts vid ett tidigare tillfälle, och då med ett annat syfte, och vi har därför försökt att kritiskt granska den sekundärdata vi samlat in. Eftersökningar om organisations- och strategiutvecklingar inom denna sorts marknad har främst gjorts i ett flertal dags- och branschriktade tidningar. Övriga sekundära källor kommer från media, ett flertal hemsidor på Internet samt i viss mån publicerad facklitteratur. Vi har alltså använt oss av sekundärkällor för att få kunskap om tidigare forskning, teorier och modeller.

#### **2.3.3.1. Databesamling**

Insamling av sekundärdata har skett på ett flertal olika sätt. Genom Lunds Universitets sökmotor LOVISA har vi kunnat hitta facklitteratur som behandlar relevanta teorier och metoder, vilken sedan lånats på något av Lunds Universitets bibliotek. Vi har även använt oss av sökningar i ELIN för att hitta artiklar om Svenska Spel och verksamheten de bedriver. Vi har även använt oss av sökmotorn Google, Svenska Dagbladets, Dagens Nyheters samt Dagens Industris arkiv på Internet.

---

<sup>37</sup> Bryman, A. & Bell, E. ”Företagsekonomiska forskningsmetoder”, s. 157

<sup>38</sup> Bryman, A. & Bell, E. ”Företagsekonomiska forskningsmetoder”, s.

### **2.3.4. Kritik av sekundärdata**

En nackdel med att använda sekundärkällor är att de kan vara alltför subjektiva. Vissa artiklar kan vara vinklade åt författarens håll och det har då varit upp till oss att bestämma om denna subjektivitet påverkar källans trovärdighet negativt eller positivt. En annan negativ aspekt med sekundärkällor är att dessa kan vara inaktuella med ett föråldrat innehåll. Vi har därför valt att hämta majoriteten av våra källor från Internet. Vi har dock varit medvetna om den brist på tillförlitlighet som här kan uppstå. Alla källor har kritiskt granskats och jämförts med andra källor, författare och teorier för att på detta sätt försöka utröna dess tillförlitlighet. Detta har varit nödvändigt för att få en så rättvisande och objektiv information som möjligt, för att sedan genomföra en relevant analys.

## **2.4 Teoretiskt ramverk**

Vi har valt att använda oss av ett antal olika modeller för att finna ett svar på vår frågeställning.

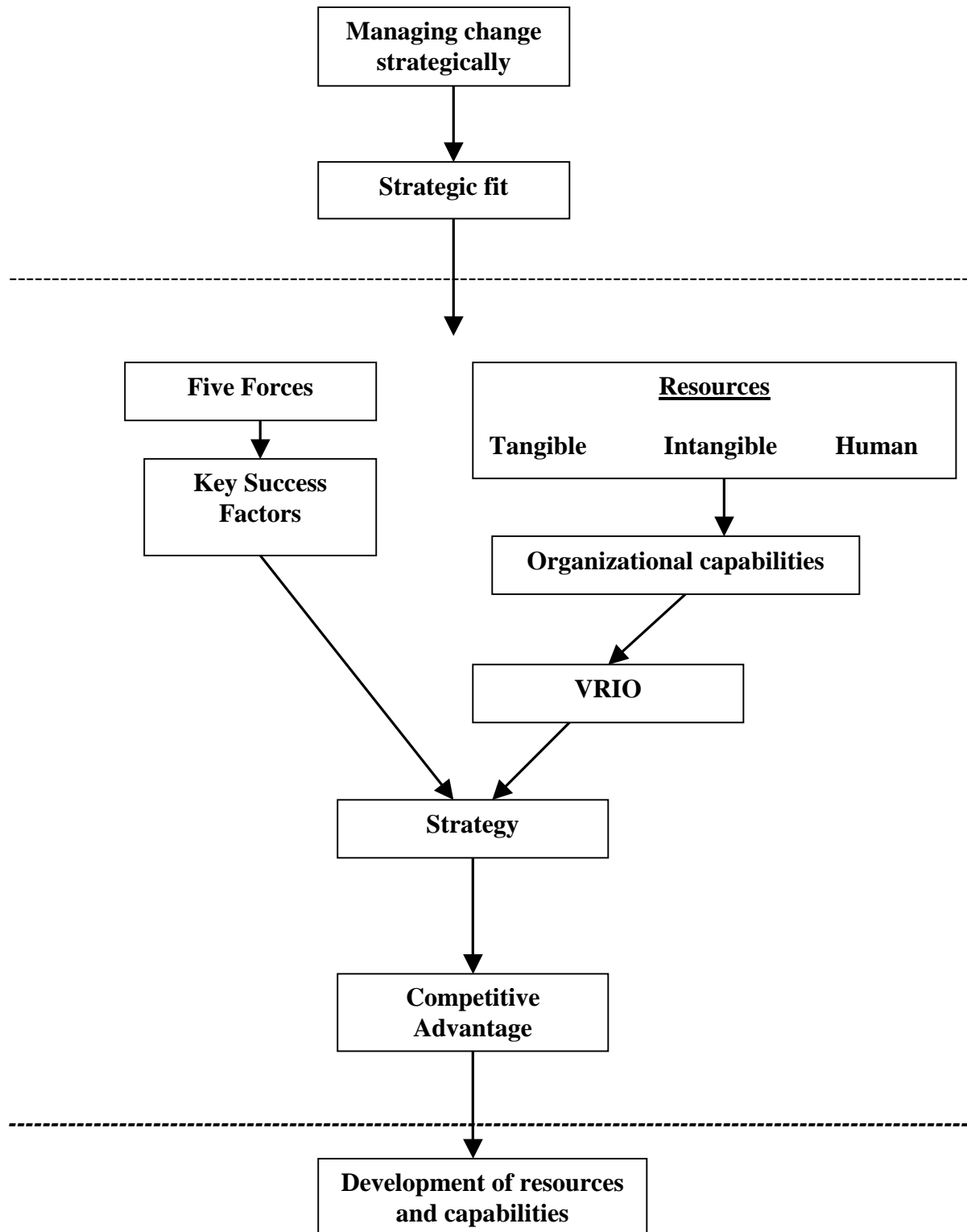
För att undersöka de förändringar som skett inom organisationen har vi valt att använda oss av Noel Tichys modell ”Managing Change Strategically”. Med hjälp av denna modell kan vi kartlägga de interna förändringar som skett inom organisationen. Genom att därefter tillämpa teorin Strategic Fit ämnar vi förklara varför organisationen vidtagit de åtgärder de gjort för att anpassa organisationen efter de externa förändringar som skett.

Därefter använder vi oss av Grants modell ”The links among resources, capabilities and competitive advantage”, vilken åskådliggör sambandet mellan dessa olika faktorer. Genom att göra en omvärldsanalys av den nya marknaden, vilket med våra avgränsningar innebär den icke-reglerade Internetmarknaden, med hjälp av en Five Forces kan vi analysera marknadens kritiska framgångsfaktorer. Därefter ska vi med hjälp av Grants resursdefinitioner, ta fram vilka resurser Svenska Spel har och sedan redovisa de förmågor dessa resurser leder till.

Därefter definieras och analyseras, med hjälp av Barneys VRIO-modell, huruvida dessa förmågor och kritiska framgångsfaktorer, genom Svenska Spels strategi, leder till att företaget skapar sig konkurrensfördelar.

Slutligen utreds Svenska Spels möjligheter att utveckla nya resurser för att på så vis ytterligare förbättra sin ställning på den icke-reglerade Internetmarknaden.

### 2.4.1 Modell av teoretiskt ramverk







## 3. Teori

---

*I detta kapitel ämnar vi att presentera de modeller och teorier vilka omfattas av vår teoretiska referensram samt stödjer uppsatsens syfte. Teorierna är till största delen presenterade i den ordning de i analysen kommer tillämpas och samtliga föregås med en motivering av relevans för uppsatsen.*

---

### 3.1 Förändring

I följande avsnitt presenteras två teorier vilka har som syfte av främst utreda och kartlägga de förändringar som skett, interna såväl som externa. Dessa teorier har även som ändamål att finna länkar mellan dessa förändringar och företagets strategi.

#### 3.1.1 Noel Tichy Managing Change Strategically

*Vi har valt ut Noel Tichys modell som ett verktyg för att kartlägga de förändringar som skett inom organisationen samt för att se om dessa förändringar skett på samtliga delar i organisationen.*

Tichy har utformat ett ramverk för hur företag strategiskt ska leda ett förändringsarbete. Detta ramverk delar in organisationen i tre delsystem; Det Tekniska, Det Politiska och Det Kulturella.<sup>39</sup> Förändringar inom organisationen sker med hjälp av tre olika förändringsverktyg; Affärsidé och strategi, organisationsform samt personalpolitik, vilka illustreras i figur 3.1. Tichy vill med sin modell visa att om en förändring sker i ett av delsystem, måste även en förändring ske i organisationens övriga delsystem. Detta så att de olika delsystemen alltid är koordinerade och stödjer varandra. Om en förändring exempelvis sker i det tekniska delsystemet genom att organisationsstrukturen förändras måste detta följas av att makten inom företaget omfördelas, samtidigt som även kulturen måste ändras så att denna stödjer den nya organisations- och maktstrukturen. De olika delarna av modellen kräver ständig uppmärksamhet, och eftersom de påverkar varandra måste problemlösningen för de tre delsystemen vara samordnade.

---

<sup>39</sup> Tichy, N. "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys", s.59

<b>Förändringsverktyg</b> <b>Delsystem</b>	<b>Affärsidé och strategi</b>	<b>Organisationsform</b>	<b>Personalpolitik</b>
<b>Tekniska</b>	Bedöma och definiera organisationens affärsidé och strategi	Omfördela resurser genom omorganisation och nya styrsystem som motsvarar delsystemets krav	Omplacera, utbilda, utveckla, rekrytera respektive avveckla i enlighet med det tekniska delsystemets krav
<b>Politiska</b>	Fastställa vem som skall ges rätt och möjlighet att påverka och utveckla affärsidé och strategi	Omfördela makt såväl horisontellt som vertikalt mellan centrum och periferi	Utveckla karriärvägar, möjligheter till självutveckling samt former för belöning och bestraffning
<b>Kulturella</b>	Utveckla organisationens kultur så att den stödjer genomförandet av affärsidé och strategi	Utveckla ledarstil och värderingar som överensstämmer med omfördelningen av resurser och makt	Rekrytera, utveckla och belöna medarbetare som stödjer organisationens värderingar.

Figur 3.1. Strategiskt förändringsarbete

Källa: Tichy, N. "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys", s. 68

### 3.1.1.1 Det Tekniska delsystemet

I de flesta organisationer uppkommer problem vid produktionen då det gäller att bestämma hur företagets resurser bäst ska användas för att skapa en så stor output som möjligt. För att lösa dessa problem sätter ledningen mål, formulerar visioner och strategier.

### 3.1.1.2 Det Politiska delsystemet

Organisationer måste välja hur resursallokering och fördelning av makt ska se ut. Val beträffande kompensation, befordran, budgetering och intern maktstruktur är alla beslut ett företag måste ta ställning till. Till skillnad från det tekniska delsystemet är besluten inom det politiska mer informella och inte likna öppna för hela organisationen. Dock tas det även här beslut som rör företagets strategi såsom till exempel anställning av ny chef. Beslut som tas i detta delsystem måste, vilket tidigare nämnts, stödja de beslut som fattats i det tekniska delsystemet.

### 3.1.1.3 Det Kulturella delsystemet

Organisationer hålls ihop genom gemensamma värderingar. Företag måste därför välja vilka normer och värderingar de anställda ska ha gemensamt. Samtliga delar i en organisation behöver inte, och bör oftast inte, ha samma värderingar. De som arbetar i produktionen bör

exempelvis vara kostnadsmedvetna medan de som arbetar inom kundtjänst bör vara serviceinriktade. Detta delsystem ska enligt Tichy stärka och stödja de övriga två delsystemen.

### **3.1.2 Strategic Fit**

*Vi halt valt använda Strategic Fit för visa hur Svenska Spel anpassat sin organisation efter de externa förändringar som skett, för att på så vis undvika strategic drift.*

Strategic Fit är en teori vilken behandlar strategin som en länk mellan organisationen och dess externa miljö. För att ett företag ska vara framgångsrikt måste dess strategi överensstämma med företagets externa miljö och de förändringar som där pågår, samtidigt som den även måste överensstämma med företagets interna miljö<sup>40</sup>. När ett företag och dess strategi inte utvecklas i samma takt och riktning som omgivningen uppstår ett fenomen som kallas ”strategic drift”.<sup>41</sup> Ett företag som tidigare haft en framgångsrik strategi men inte utvecklats i samma takt och riktning som sin omgivning kommer då följa en strategi som påverkar företaget negativt. Om åtgärder ej vidtas kommer företaget ha svårt att överleva på marknaden. Strategic drift uppkommer ofta i företag som under en längre tid varit framgångsrika och därför inte sett ett behov av att ständigt utvecklas och stärka sin position på marknaden. Då strategic drift uppstår måste företaget genomgå en radikal organisationsförändring för att återigen komma i fas med omvärldens utveckling.<sup>42</sup>

## **3.2 Skapandet av konkurrensfördelar**

Nedan presenteras ett antal modeller och teorier med syftet att analysera omgivning, marknad samt den egna organisationens resurser och strategi med målet att slutligen kunna belysa ett antal konkurrensfördelar.

### **3.2.1 Länkar mellan resurser, förmågor och konkurrensfördelar<sup>43</sup>**

*Denna modell ska användas som vårt övergripande verktyg för att analysera fram Svenska Spels konkurrensfördelar på denna nya marknad.*

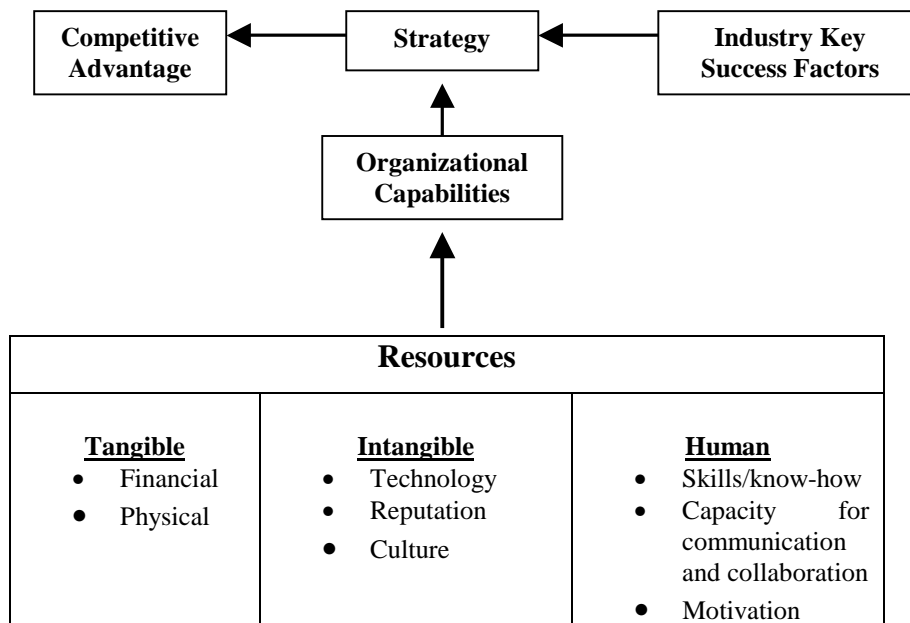
---

<sup>40</sup> Grant, M.R. “Contemporary Strategy Analysis”, s. 14

<sup>41</sup> Heracleous, L.” Strategy and Organization”, s. 75

<sup>42</sup> Johnson, G. & Scholes, K “Exploring Corporate Strategy”, s. 78

<sup>43</sup> Grant, M.R. ”Contemporary Strategy Analysis”, s. 139



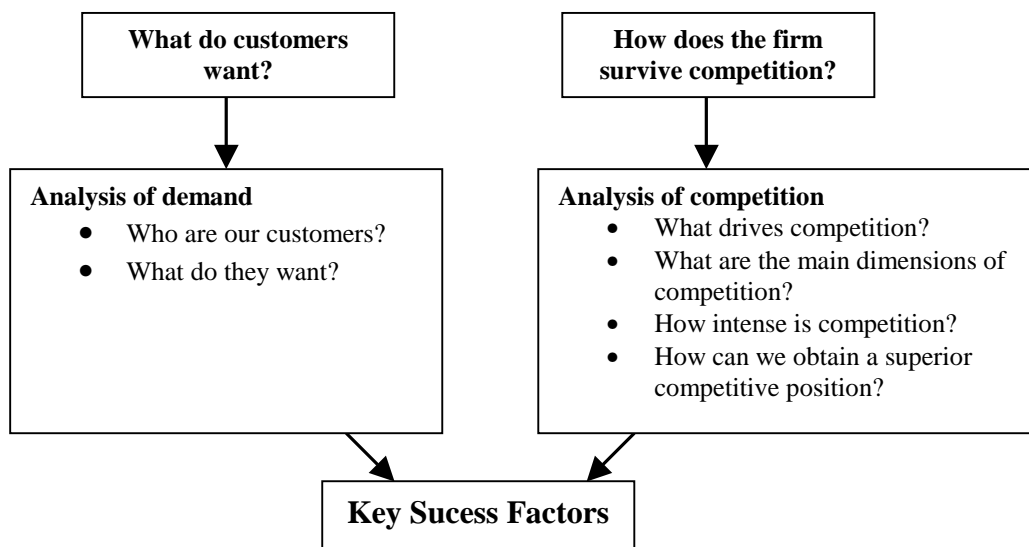
Figur 3.2 The Links Among Resources, Capabilities, and Competitive Advantage  
 Källa: Grant, M.R. "Contemporary Strategy Analysis", s.139

### 3.2.1.1 Marknadens kritiska framgångsfaktorer<sup>44</sup>

Genom att analysera kundernas efterfrågan och konkurrensen på marknaden kan man identifiera så kallade kritiska framgångsfaktorer för marknaden.

Kundernas efterfrågan analyseras utifrån vilka kunderna är och vilken typ av produkt de efterfrågar. Konkurrensen analyseras genom att se till vad det är som driver konkurrensen, hur intensiv den är, på vilket sätt företagen på marknaden konkurrerar samt hur företaget ifråga kan skaffa sig en ledande konkurrensposition. När en organisation funnit kritiska framgångsfaktorer för marknaden kan de utifrån dessa formulera en strategi vilken i sin tur ska bygga på att säkerställa och utveckla de kritiska framgångsfaktorerna.

<sup>44</sup> Grant, M.R. "Contemporary Strategy Analysis", s. 93



Figur 3.3. Identifiera Kritiskframgångsfaktorer

Källa: Grant, M. Robert. *Contemporary Strategy Analysis* (2005), s.93

### 3.2.1.2 Klassificering av en organisations resurser<sup>45</sup>

En organisations resurser är de produktiva tillgångar vilka ägs av organisationen. Dessa organisationsresurser kan delas in i tre kategorier; gripbara, ogripbara och humankapital.<sup>46</sup> De gripbara resurserna består av finansiella och fysiska tillgångar och är de resurser som lättast kan identifieras och värderas. Många företags finansiella och fysiska tillgångars storlek är ofta missvisande i balansräkningen då de av olika anledningar ofta över- eller undervärderas. Det är dock inte värdet på tillgångarna som är av störst vikt för organisationen utan deras potential för att skapa konkurrensfördelar. När ett företag har skapat sig en fullständig överblick av sina gripbara resurser bör de undersöka hur dessa på bästa sätt ska användas för att skapa mervärde för företaget.

De ogripbara resurserna såsom teknologi, kultur, rykte och varumärke är oftast viktigare för organisationen än de gripbara, då dessa i högre grad bidrar till värdeskapande. Värdet av dessa resurser syns därmed inte i balansräkningen. Varumärket är en värdefull, ogripbar för en organisation och dess värde syns i det överpris kunden är villig att betala för att få just det aktuella märket framför ett annat okänt märke. Patent och upphovsrätt är även de värdefulla då dessa används för att skydda organisationens övriga resurser.

<sup>45</sup> Grant, M.R, "Contemporary Strategy Analysis", s. 138 ff

Humankapitalet består av de kunskaper och förmågor de anställda bidrar med till organisationen. Att värdera humankapitalet inom en organisation är därför svårt. Medlemmarna utvärderas vanligtvis vid anställningstillfälle samt vid prestationsutvärderingar, men att sätta en siffra på detta värde är inte lätt. Under senare år har utvärderingarna av anställda utvecklats och företag tittar idag på hur flexibla, samarbetsvilliga och kunskapsstörstande de anställda är. Man har även börjat lägga större vikt vid emotionell intelligens.

### ***3.2.1.3 Organisatoriska förmågor***

Grants tre grupper av resurser, bildar tillsammans eller vad för sig, organisatoriska förmågor. Dessa förmågor ska sedan användas av organisationen på ett sådant sätt att man erhåller konkurrensfördelar.<sup>47</sup>

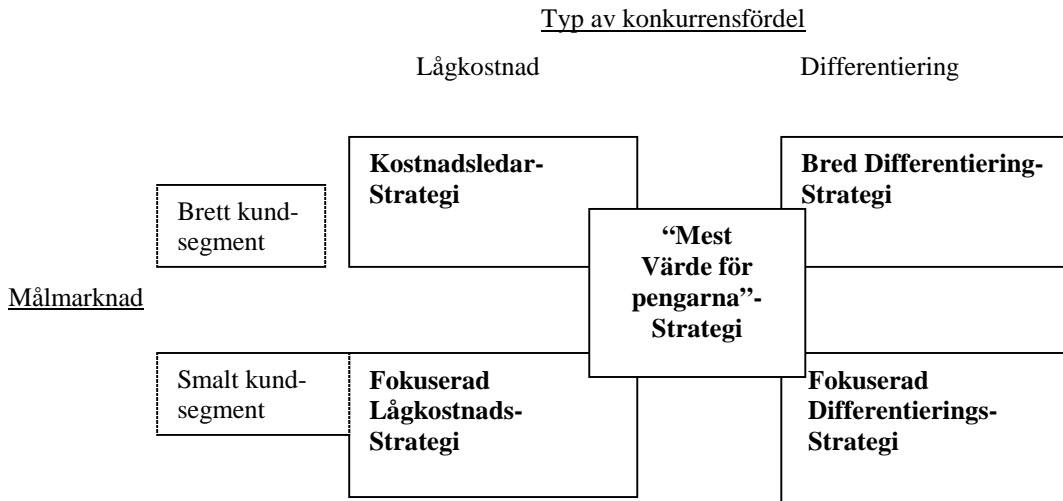
### ***3.2.1.4 Fem generiska konkurrensstrategier***

Innan ett företag kan utveckla sina förmågor till konkurrensfördelar måste de först formulera en strategi. Företaget kan antingen rikta sig mot en bred kundbas eller mot ett smalare kundsegment och måste även ta ställning till huruvida de ska välja att antingen vara kostnadsledande eller differentierade. Företag kan också välja ett mellanläge där man riktar sig mot ett brett segment med produkter som erbjuder mest för pengarna. Enligt detta har alltså företag fem grundläggande konkurrensstrategier att välja på.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Grant, M.R, "Contemporary Strategy Analysis", s.144

<sup>48</sup> Thompson, A & Strickland, A.J. "Crafting and Executing Strategy", s. 150



Figur 3.4 Fem generiska konkurrensstrategier

Källa: Thompson, A & Strickland, A.J. "Crafting and Executing Strategy", s. 151

Väljer ett företag att vara kostnadsledande mot ett brett segment är den viktigaste konkurrensfördelen att man ha lägre kostnader än sina konkurrenter. Detta kan företag uppnå genom kontroll av overheadkostnader, processinnovation, stordriftsfördelar samt outsourcing. Till detta behöver företaget resurser och organisatoriska krav såsom tillgång av kapital, frekvent rapportering, incitament kopplade till kvantitativa mål samt tight kostnadskontroll.

Väljer företag istället att differentiera sig mot ett brett segment gäller det för organisationen att erbjuda kunderna något annat än vad konkurrenterna gör. De viktiga faktorerna i strategin är då marknadsföring av varumärket, design, service, kvalitet och utveckling av nya produkter. För att uppnå detta behövs kreativitet, incitament kopplade till kvalitativa prestationsmätt, marknadsförings möjligheter samt förmågan att utveckla nya produkter.<sup>49</sup>

Som tidigare nämnts kan man även satsa på lågkostnads- eller differentieringsstrategi mot ett smalt segment. Kraven på resurser och organisationen är då detsamma som när organisationen riktar sig mot ett brett segment. Däremot måste företagen vid differentiering anpassa produkterna så att de tilltalar kunderna inom det valda segmentet. Vid en lågkostnadsstrategi behöver organisationen enbart vara billigast inom det valda segmentet, inte på hela marknaden.

<sup>49</sup> Grant, M.R, "Contemporary Strategy Analysis", s.243

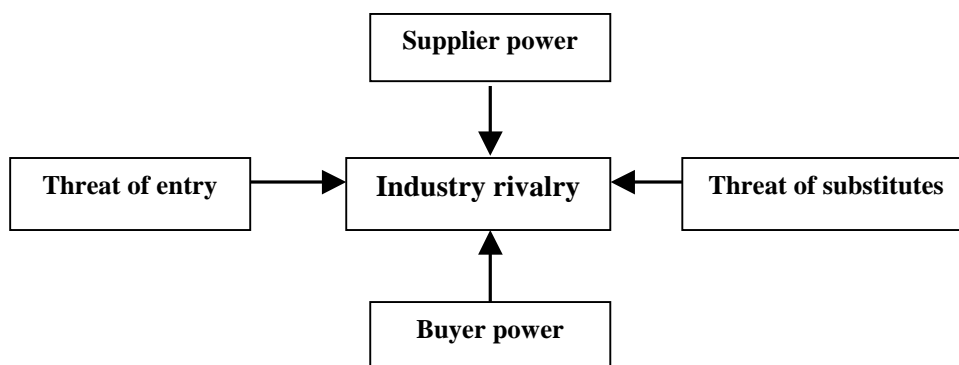
Det femte strategialternativet är bäst kostnadsleverantör. Vid en sådan strategi riktar sig organisationer mot kunder som är kostnadsmedvetna och efterfrågar produkter av hög kvalitet till ett lågt pris.<sup>50</sup> En risk med denna strategi är att företaget kan bli ”stuck in the middle” och inte når ut till kunden då de väljer att köpa antingen den billigaste eller mest högkvalitativa produkten.<sup>51</sup>

### 3.2.1.5 Konkurrensfördelar

En organisation skapar konkurrensfördelar genom att utveckla en strategi som framhåller företagets förmågor. Det finns flera olika metoder för att undersöka hur en organisation kan skaffa sig konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar uppstår dock alltid ur någon sorts förändring. Denna förändring kan ske antingen internt inom företaget eller externt i företagets omvärld. Om förändringen sker i omvärlden kan företaget skaffa sig konkurrensfördelar antingen genom att förändringen påverkar det egna företaget mer positivt än övriga företag eller genom att man exploaterar förändringen på ett bättre sätt än sina konkurrenter. Konkurrensfördelar som kommer från interna förändringar är oftast sådana som kommer från att företag är innovativa och skapar nya produkter eller tjänster.<sup>52</sup>

### 3.2.2 Omvärldsanalys – Five Forces<sup>53</sup>

Michael Porter skapade Five Forces som en modell för att analysera hur fördelaktig en specifik bransch är. Modellen består av fem olika krafter vilka alla påverkar en marknad. Dessa fem krafter är; Hot från nya inträden, Branschkonkurrens, Hot från substitut, Leverantörernas köpkraft samt kundernas köpkraft.



Figur 3.5. Five Forces

Källa: Grant, M.R. "Contemporary Strategy Analysis", s. 74

<sup>50</sup> Thompson, A & Strickland, A.J, "Crafting and Executing Strategy", s. 152

<sup>51</sup> Grant, M.R, "Contemporary Strategy Analysis", s. 242

<sup>52</sup> Grant, M.R, "Contemporary Strategy Analysis", s. 242

<sup>53</sup> Grant, M.R, "Contemporary Strategy Analysis", s. 75 ff



### **3.2.2.1 Hot från nya inträden**

När räntan på eget kapital inom en bransch är större än kapitalkostnaden kommer marknaden att locka till sig nya aktörer. En ökad mängd företag inom samma bransch kommer att driva ner enskilda företagsvinster då konkurrensen ökar. Hur stort hotet från nya inträden är beror på en rad olika faktorer. En av dessa faktorer är kapitalbehovet för att komma in i branschen. Detta varierar starkt mellan olika branscher och ju större kapitalbehovet är desto mindre blir hotet från nya inträden.

Differentieringsgraden av produkterna är även detta en faktor som påverkar nya inträden. Om branschen präglas av hög differentiering där några få etablerade företag har fördelar av kund- och märkeslojalitet kommer det att för nya företag vara kostsamt att träda in på denna marknad då organisationen tvingas lägga stora pengar på marknadsföring för att skapa sig ett namn på marknaden.

Andra faktorer som påverkar hot från nya inträden är kostnads- och skalfördelar. Båda dessa faktorer påverkar kostnadsförhållandena mellan etablerade och nya företag. Etablerade företag, kan tack vare tidigt inträde, producera i större skala än övriga samtidigt som de kommit längre på inlärningskurvan. Dessa företag kan därför hålla sina kostnader nere och erbjuda kunden lägre priser, i större utsträckning än vad nya företag kan.

Även lagar och politiska beslut kan påverka hot från nya inträden. Inom ett antal branscher krävs det olika slags licenser för att få tillträde på marknaden. Övriga barriärer kan vara patentskydd samt copyrights vilka båda kan hindra inträde i kunskapsintensiva branscher.

### **3.2.2.2 Branschkonkurrens**

Konkurrensen på en marknad är oftast den avgörande faktorn för hur vinstgivande denna marknad är, och antalet företag på marknaden är avgörande för hur företagen konkurrerar. På en marknad där ett företag innehar en dominerande ställning är konkurrensen låg och det ledande företaget har stor makt vad gäller prissättning. Finns det istället två ledande företag på en marknad tenderar priserna att vara lika och konkurrensen sker då främst genom marknadsföring och produktutveckling.

Genom att diversifiera sig kan företag undvika att konkurrera genom prissättning och slipper då pressa sina priser vilket i sin tur leder till en minskad marginal för organisationen.

### ***3.2.2.3 Hot från substitut***

Det pris kunderna är villiga att betala för en produkt beror delvis på vilka substitut denna produkt har. Har en produkt nära substitut kommer kunderna vid prisökningar välja att istället köpa substitutet. Hotet från substitut avgörs också av hur kunder värderar två produkter som är varandras substitut.

### ***3.2.2.4 Leverantörernas köpkraft***

Leverantörer påverkar marknader främst beroende på hur många dessa är till antalet samt om det finns en kostnad för att byta leverantör. Finns det många leverantörer, som företagen på marknaden lätt kan byta mellan, har dessa inte någon makt inom branschen utan makten ligger här hos leverantörernas kunder.

### ***3.2.2.5 Kundernas köpkraft***

Kunderna påverkar marknaden på ett liknande sätt. Finns det få stora kundgrupper, vilka lätt kan byta mellan de olika aktörerna på marknaden, har dessa stor makt gentemot marknadens olika aktörer. Kundernas priskänslighet spelar även in och denna priskänslighet beror på tre faktorer; hur differentierade produkterna är, hur viktig produkten är för kunden samt hur god information kunden har om leverantörernas priser och kostnader.

## **3.2.3 Barney – VRIO<sup>54</sup>**

*Nedan presenteras en modell med syftet att klassificera de resurser en organisation har för att sedan se om dessa är av varaktig karaktär.*

Barneys VRIO-modell används för att utvärdera resurser och förmågor samt för att se till vilken grad dessa kan användas vid skapandet av varaktiga konkurrens fördelar. En konkurrens fördel anses som varaktig först när resursen eller förmågan enligt denna modell uppfyller följande fyra kriterier; den ska vara värdefull, ovanlig, svår att imitera och effektivt organiserad.

Resurser och förmågor anses värdefulla när de används för att ta till vara på möjligheter som antingen sänker företagets kostnader eller ökar deras intäkter med mer än vad företaget hade kunnat göra utan dessa resurser och förmågor.

---

<sup>54</sup> Barney, J. "Bringing Managers Back In", s 1 ff

Hur ovanlig dessa resurser och förmågor är bland konkurrenterna är avgörande för om dessa kommer bidra till att skapa konkurrensfördelar eller inte. Om alla konkurrerande företag på marknaden besitter en viss resurs eller förmåga kommer denna inte att ligga till grund för konkurrensfördelar för någon av aktörerna. När resurser och förmågor är värdefulla men även vanliga kommer dessa enbart att öka jämlikheten bland företagen på marknaden. Dock är det viktigt att äga dessa resurser även om de inte är ovanliga. Ett företag inom en given marknad som är ensam om att sakna resursen och förmågan kommer ha sämre konkurrensförmåga än de övriga företagen.

Hur svårimiterbar en resurs eller förmåga är beror på två faktorer; kostnaden för att imitera eller byta till sig resursen samt dess komplexitet. Kostnaden beror främst på tre faktorer; historia, social komplexitet samt de faktorer som lett fram till skapandet av resursen.

En sista avgörande faktor för att se om resurser och förmågor kan skapa varaktiga konkurrensfördelar är företagets organisation. Medlemmarna inom organisationen måste ha vetskap om att det går att utnyttja resurserna till att skapa konkurrensfördelar och företaget måste vara organiserat på ett sådant sätt att de kan utnyttja resurserna.

En organisation anses ha en varaktig konkurrensfördel när denna uppfyller samtliga av de fyra kriterier som presenteras ovan.

När ett företag har resurser och förmågor som är värdefulla och ovanliga besitter de konkurrensfördelar, men dessa måste även vara svåra för konkurrerande företag att anskaffa, annars är bara konkurrensfördelen tillfällig. Anses en resurs endast vara värdefull skapar det en konkurrensjämvikt gentemot företagets konkurrenter.

Om organisationen inte kan ta tillvara på de värdefulla, sällsynta och svårimiterade resurserna kommer denna inte kunna skapa några konkurrensfördelar.

### 3.3 Tillvägagångssätt för att utveckla resurser och förmågor

*Nedan presenteras ett antal alternativ till hur en organisation kan agera för att utveckla sina resurser.*

#### 3.3.1 Lärande inom organisationer

En av anledningarna till att vissa företag presterar bättre än andra beror på att de använder sig av överlägsen kunskap.

När man talar om lärandet inom organisationer talar man ofta om singel-loop learning, double-loop learning och deutore learning.<sup>55</sup>

Singel-loop learning innebär att medlemmarna inom en organisation enbart lär sig att utföra en viss uppgift snabbare och bättre, men på samma sätt som de alltid gjort. Vid double-loop learning testas istället medlemmarna sig fram och utvecklar nya sätt att utföra en uppgift på.<sup>56</sup> Deutore learning innebär att individer inom en organisation lär sig att lära. Exempelvis får chefer genomgå utbildningar inom områden som behandlar hur ledare kan lära sin organisation att lära.

I en organisation som tillämpar double-loop learning uppkommer således mer ny kunskap och nya lösningar än i en organisation som tillämpar single-loop learning. Det är därför viktigt att en organisation tillämpar båda dessa sätt för att kunna utveckla nya resurser och förmågor samtidigt som de förbättrar de som redan existerar. Självklart är det även viktigt att ha deutore learning så att organisationen kan utveckla och förbättra sina inlärningsprocesser.

För att det organisatoriska lärandet skall vara effektivt krävs ett antal förutsättningar. Dels behövs ledarskap för att ”bryta isen” och få de anställda att ifrågasätta gamla rutiner och gamla tänkesätt. Chefer behöver även försöka motivera personalen till att vilja utvecklas och lära för att sedan implementera detta i företagets kultur. Kunskap, ny som gammal måste också spridas inom organisationen så att den kommer alla till användning. Kommunikationen, dels inom olika företagsdelar, mellan dessa delar samt mellan företaget och dess omvärld, blir därför viktig. Även relationen mellan kontroll och handlingsfrihet är en faktor för hur väl anpassade företag är för kreativt lärande. De anställda måste ha frihet att pröva nya idéer men

---

<sup>55</sup> Child, J. “*Organisation – Contemporary Principles and Practice*”, s 313

<sup>56</sup> Hatch, J.M. “*Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*”, s. 406

även utsätts för en viss grad av kontroll från ledningen så att utvecklingen sker inom rätt områden. Företaget och dess medlemmar måste även ha kompetens att tillvarata de nya resurser och den nya kunskap som krävs för att utveckla företaget.<sup>57</sup>

### **3.3.2 Skapandet av konkurrensfördelar**

Grant lyfter fram fem tillvägagångssätt för företag att skapa nya resurser och förmågor på. Ett sätt är genom förvärv och uppköp, då organisationen genom att köpa upp ett annat företag får tillgång till dess resurser och förmågor och behöver då inte behöva utveckla dessa på egen hand.

Företag kan även välja att ingå strategiska allianser. Detta är ett billigare alternativ än förvärv och uppköp, och fungerar på så sätt att två eller fler företag delar sina resurser för att uppnå gemensamma mål.<sup>58</sup>

Som ett tredje alternativ kan företag välja att låta en separat del av organisationen arbeta med att utveckla nya resurser och förmågor. Denna del ska då vara helt fristående från resten av organisationen för att kunna uppnå den autonomi som krävs för att utvecklas men samtidigt kunna använda hela organisationens resurser.

Om ett företag inte fullständigt förstår sig på strukturen av organisationens förmågor är det svårt att utveckla dessa. Företag kan då, om de vet vilka förmågor de behöver utveckla, istället för att utveckla nya förmågor från start, trycka på utvecklingen av specifika produkter för att sedan ”pusha” utvecklingen av de förmågor som dessa produkter behöver. För att detta ska lyckas krävs en sekvensering av produkterna där varje steg i sekvensen har specifika utvecklingsmål för förmågorna.

Som ett sista alternativ kan ett företag utveckla nya resurser och förmågor genom att se till processerna inom sin organisation. Genom att sätta höga mål kan man öka motivationen hos de anställda och på så sätt utveckla företaget och dess resurser och förmågor.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Child, J. *“Organisation – Contemporary Principles and Practice”*, s 315 ff

<sup>58</sup> Grant, M.R. *“Contemporary Strategy Analysis”*, s. 168

<sup>59</sup> Ibid

### **3.4 Teorikritik**

Vi anser att de teorier vi valt att använda i vår analys är de som ger oss störst möjlighet att besvara vår frågeställning. Dock är vi medvetna om några av modellernas begränsningar.

Vi riktar kritik mot Tichys modell då användandet av denna modell enbart tillåter oss att kartlägga större förändringar som skett inom organisationen och förbise de inkrementella förändringarna. Som förändringsteori behandlar den inte heller på vilket sätt förändringarna skett.

Kritik kan även riktas mot VRIO-analysens begränsningar då vi inser att det finns fler faktorer än de fyra som presenteras vilka spelar in vid avgörandet om en resurs möjlighet att skapa konkurrensfördelar.

Vi inser att vårt teoretiska ramverk har sina brister och begränsningar men anser ändå att dessa teorier och modeller är de som på bästa sätt tillåter oss att fylla uppsatsens syfte.

## 4. Empiri

---

*I följande kapitel presenteras allt verklighetsbaserat material. Kapitlet är uppdelat i tre delar vilka behandlar information om Bolaget Svenska Spel, marknaden samt de regler och lagar som Svenska Spel lyder under. Avslutningsvis ges en fallbeskrivning med syftet att ge en övergripande bild av den information vi tidigare presenterat i kapitlet.*

---

### 4.1 Svenska Spel

Svenska Spel bildades 1997 genom en fusion av Penninglotteriet och Tipstjänst.

Penninglotteriet grundades 1897 och var Sveriges första lotteribolag. Organisationen bildades med syfte att verka som ett ändamålslotteri vilket innebar att lotteriets överskott alltid gick till ändamål bestämda av regeringen. Under 1920- och 30-talet ökade den olagliga vadslagningen på idrottsprestationer i Sverige och för att motverka denna ökning fick det privata bolaget Tipstjänst statens tillstånd att starta sin verksamhet. Tipstjänst blev 1934 ett statligt bolag då staten övertog samtliga aktier i företaget för att på så sätt, via statskassan, kunna fördela vinsten.<sup>60</sup>

Svenska Spel agerar i dagsläget från en monopolposition på den reglerade spelmarknaden i Sverige och erbjuder sina kunder ett brett och intressant spelsortiment med allt från Stryktips till pokerspel på nätet.<sup>61</sup> Svenska Spel sponsrar även de idrotter, som kan kopplas till företagets produkter. Förra året gick 1,4 miljarder kronor av bolagets totala vinst till folk- och idrottsrörelserna.<sup>62</sup>

Under år 2000 gjordes en mätning av SCB att ca 3 procent av svenskarnas disponibla inkomst används på spel. Svenska Spel kunde samtidigt räkna ut att vinnarna fått 52,5 procent i vinst. Under samma år hade ATG en tredjedel av spelmarknaden och Svenska Spel hade 43 procent. Inträdet på Internetmarknaden år 2000 skapade en såkallad direktkanal mellan kunderna och företaget. Totalt hade svenskaspel.se ca 25000 spelare under 2000, dessa spelade för 40 miljoner kronor, vilket stod för 0.3 procent av hela försäljningen.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> <http://www.svenskaspel.se/pl.aspx?PageID=3696&menuid=8&parentid=4314>, 2007-04-25

<sup>61</sup> Se Bilaga 8.3.1

<sup>62</sup> "Spelmonopolets baneman - Regeringens utredare sågar lotterilagen och vill släppa in utländska bolag via nätet", Svenska Dagbladet, 2006-01-28

<sup>63</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2000, s. 11

Organisationen har fem kontor utplacerade i Stockholm, Göteborg, Malmö, Sundsvall samt ett huvudkontor i Visby.<sup>64</sup> Till följd av ett VD byte år 2004 arbetar Svenska Spel nu mer än någonsin för att anpassa sin organisation till att möta den ökade konkurrensen från aktörer på den oreglerade Internetmarknaden och uppnådde 2006 en rekordstor vinst på 4.8 miljarder kronor.<sup>65</sup>

#### **4.1.1 Division Direkt**

Division Direkt ansvarar för de spelformer där Svenska Spel har direktkontakt med kunderna. Divisionen täcker tre affärsområden: Bingohallar, Kasinon samt Internet & Telefon.<sup>66</sup> Under 2006 ökade direktspelandet med 32 procent vilket stod för 13 procent av Svenska Spels bruttoomsättning, där affärsområdena Internet & Telefon samt Kasino stod för divisionens och hela Svenska Spels tillväxt under 2006.<sup>67</sup> År 2006 lanserades pokerspel på organisationens hemsida, svenskaspel.se, och Svenska Spel tog snabbt en marknadsandel på 30 procent av spelmarknaden på Internet.<sup>68</sup> Till följd av detta lyckades bolaget bli marknadsledande, trots hård konkurrens från oreglerade spelbolag med tidigare erfarenhet.

#### **4.1.2 Organisationsstruktur**

*”Svenska Spels organisation är uppbyggt utifrån mötet med kunden.”*

*Jesper Kärrbrink, vd Svenska Spel<sup>69</sup>*

Svenska Spel är ett aktiebolag och har därmed ägare som sätter ramar för organisationens verksamhet. Då Svenska Spel är ett statligt ägt företag erhåller Svenska Spel sina verksamhetsramar från staten i form av ett uppdrag vilket sträcker sig över en tio års period. Utifrån detta uppdrag formulerar sedan ledningen, tillsammans med styrelsen, strategier med hjälp av en rad analyser såsom SWOT och Five Forces. Utifrån dessa strategier formulerar ledningen sedan kortare uppgifter genom att bryta ner tio års planen till sju, fem och tre års planer vilka sedan kommuniceras ner i organisationen. Ju längre ner i organisationens hierarki desto kortare uppgiftsperiod arbetar de anställda efter. Organisationsstrukturen bygger på att de olika affärsområdena sköter den operationella verksamheten. Först när de olika

---

<sup>64</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.38

<sup>65</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.3

<sup>66</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.25

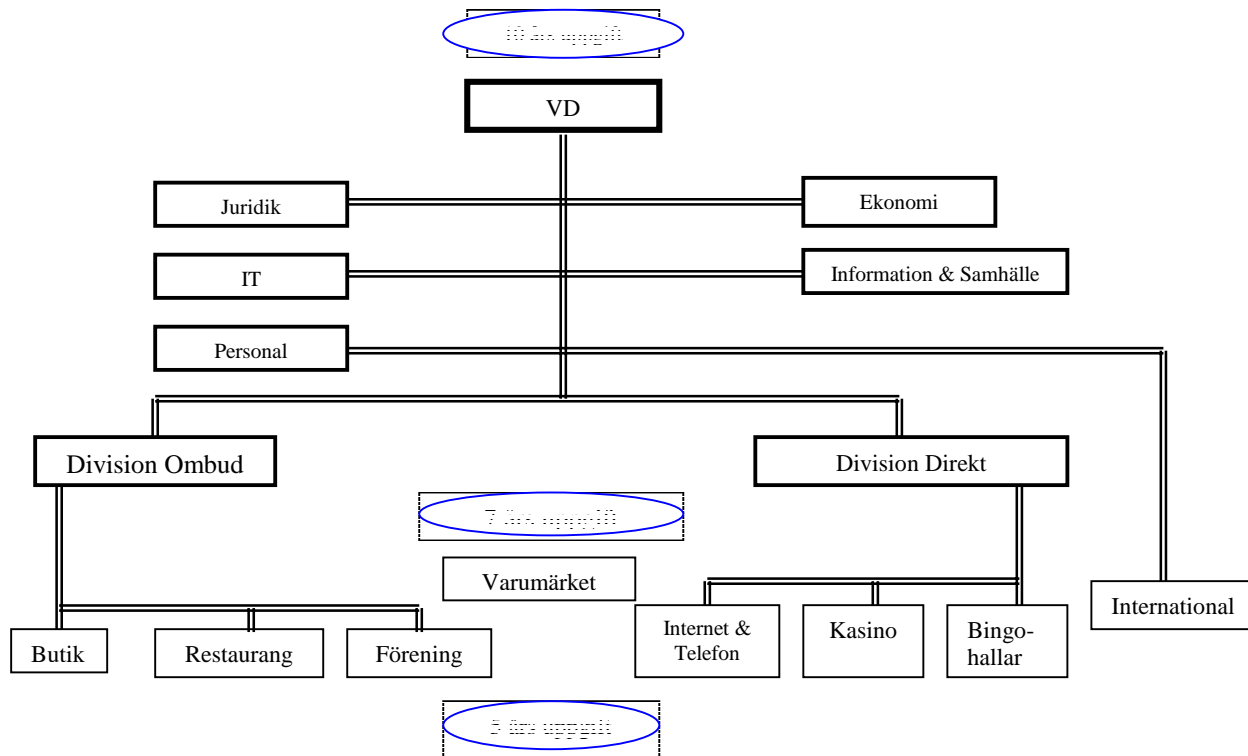
<sup>67</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006 s.25

<sup>68</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.3

<sup>69</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink



affärsområdena löst sitt kortsiktiga uppdrag kan divisionscheferna, följt av Svenska Spels VD, i sin tur lösa sina mer långsiktiga uppdrag.<sup>70</sup> Organisationen använder även det Balanserade Styrkortet som ett verktyg för att definiera, prioritera och försäkra att samtliga anställda arbetar mot gemensamma fastställda mål.



Figur 4.1: Svenska Spels Organisationsstruktur

Källa: Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.15

Organisationen har medvetet byggt upp en så kallad ”nivå 6-organisation”.<sup>71</sup> För att denna organisationsstruktur ska verka framgångsrikt delegeras allt operativt ansvar till ett antal olika decentraliserade affärsområden medan företaget centraliserar allt strategiskt ansvar och långsiktig planering till VD - och divisionsnivå. Detta innebär att Svenska Spels VD ägnar mycket lite tid åt operativa frågor. Organisationen är därigenom uppdelad på ett antal koncernstaber samt två divisioner med underliggande affärsområden: Division Ombud och Division Direkt. Divisions- och stabschefer rapporterar direkt till VD.<sup>72</sup>

De olika affärsområdena är organiserade utifrån var företaget möter kunden. Mötet kan ske i butik, restaurang, på Kasino eller via Internet och inom denna operativa verksamhet äger

<sup>70</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.15

företaget kundbesöket.<sup>73</sup> De olika affärsområdena fungerar som egna mindre företag, vilka alla konkurrerar med varandra och har full frihet att fatta både strategiska samt operationella beslut inom ramen för den långsiktiga strategi ledningen utformat. Organisationen arbetar dock kontinuerligt med ett antal projekt för att höja integrationen mellan de olika organisationsnivåerna för att på detta sätt ytterligare förbättra organisationens möjlighet att fatta snabba beslut.<sup>74</sup>

### 4.1.3 Strategi

*Svenska spels affärsidé innebär att organisationen ska erbjuda sina kunder ett varierat utbud av spännande och underhållande spel med penningvinster på ett lättillgängligt, ansvarsfullt och säkert sätt.*<sup>75</sup>

Enligt det tio åriga uppdrag Svenska Spel nu arbetar efter ska organisationen vid uppdragets slut vara "Sveriges mest ansvarsfulla, största och mest lönsamma spel- och lotteriföretag".<sup>76</sup> Svenska Spel arbetar under ett antal restriktioner från staten i form av vilka spel de får erbjuda, vilken återbetalningsgrad de tillåts sätta samt hur mycket kapital de får investera i marknadsföring. Svenska Spel kallar en del av sin strategi för "öka för att behålla" vilket innebär att man hela tiden måste öka produktutbudet för att behålla sin position på marknaden.<sup>77</sup>

Svenska Spel har med hjälp av stora investeringar arbetat fram en ny teknisk plattform, då det tekniska system Svenska Spel eftersökte inte fanns att köpa hos någon leverantör.<sup>78</sup> Den nya tekniska plattformen innebar att 3000 nya terminaler placerades ut hos Svenska Spels ombud. Detta ledde till att företaget själva utvecklade ett egendesignat tekniskt system. Den nya tekniska plattformen är tydligt ett exempel på hur organisationen arbetar med tekniska innovationer för att kunna utveckla nya och snabbare produkter.<sup>79</sup> Då organisationen, till skillnad från sina konkurrenter, inte får öka antalet spelare har man därför under 2007 som mål att gå in i spelformer som redan finn.<sup>80</sup> Produktutveckling är av stor betydelse för

---

<sup>73</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>74</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>75</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.16

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>78</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.37

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

organisationen då Svenska Spel idag har 50 procent av kundens spelplånbok. För att säkerställa att bolaget får behålla denna andel kunder ingår det i sjuårsuppgiften att bredda affärsområdena. Svenska Spel tappar varje år 2 procent i intäkter på gamla spel vilket leder till att företaget går miste om avsevärda summor i spelintäkter. Det är därför viktigt för organisationen att hela tiden utveckla nya produkter, vilket Svenska Spel visar vikten av genom att som delmål fastställa att 9 procent av vinsten inom Division Direkt och 2 procent av vinsten inom Division Ombud ska komma från nyskapade produkter.<sup>81</sup>

En stor del av Svenska Spels strategiarbete innebär att starta nya affärsområden med syfte att kanalisera spelandet till Sverige. Rakeavgiften på svenskaspel.se ligger exempelvis på 2,5 procent jämfört med konkurrenternas 5 procent och denna rabatt möjliggör att Svenska Spel kan kanalisera spelandet ytterligare. Därigenom försöker organisationen säkerställa att en så stor del som möjligt av spelandet sker under kontrollerade former i en miljö där Svenska Spel erbjuder det största spelansvaret.<sup>82</sup>

#### **4.1.3.1 Värdegrunder**

Svenska Spel har utformat fyra värdegrunder som verksamheten ska bygga på. Dessa fyra värdegrunder är: Engagemang, Affärsmässighet, Lyhördhet och Ansvar.

Värdegrunderna utgör de långsiktiga mål företaget strävar efter att uppnå.

Svenska Spel förväntar sig uppnå dessa långsiktiga mål med hjälp av följande strategier:

- Aktiv utveckling av befintliga och nya produkter samt nya affärsområden
- Ökad tillgänglighet och nya distributionsformer
- Världsledande spelansvar
- Starkare kundrelationer
- Laddning av varumärket: Svenska Spel i framkant, spelansvar, koppling till idrotten
- Stärkt intellektuellt kapital: ökad verkningsgrad, högre förnyelsegrad, balanserad risk<sup>83</sup>

#### **4.1.3.2 Svenska Spels Styrmodell**

För att kunna förverkliga och följa upp den långsiktiga målsättning samt strategi, använder sig Svenska Spel av en egenutformad styrmodell. Denna styrmodell bygger på att de olika

---

<sup>81</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>82</sup> Intervju med Mathias Hedlund

<sup>83</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.16

strategierna mäts med hjälp av ett antal mätpunkter inom mätområdena marknad, kund, spelansvar, process och medarbetare.<sup>84</sup>

	<b>Marknad</b>	<b>Kund</b>	<b>Spelansvar</b>	<b>Process</b>	<b>Medarbetare</b>
<b>Strategier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktutveckling</li> <li>• Internationellt samarbete</li> <li>• Nya distributionsformer</li> <li>• Ökad tillgänglighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärka varumärket</li> <li>• Utveckling av Spelkortet</li> <li>• Starkare kundrelationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Världsledande på spelansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT del av affärsprocess</li> <li>• Kundnära och effektiv organisation</li> <li>• Stärkt intellektuellt kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starkt arbetsgivarmärke</li> <li>• Långsiktig chefs- och kompetensförsörjning</li> </ul>
<b>Mätområden</b>	Resultat	Kund	Spelansvar	Process	Medarbetare
<b>Mätpunkter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spelintäkter netto</li> <li>• Rörelseresultat</li> <li>• Andel nya produkter</li> <li>• Internationella affärer</li> <li>• Marknadsandelar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kännedom varumärke</li> <li>• Besöksfrekvens</li> <li>• Kundtillväxt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal diplomerade</li> <li>• Ålderskontroller</li> <li>• Antal avstängningar i relation till antal provköp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkningsgrad</li> <li>• Förnyelsegrad</li> <li>• Balanserad risk</li> <li>• Operativ effektivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetarindex</li> <li>• Ledarskapsindex</li> <li>• Kompetensutveckling</li> <li>• Hälsoindex</li> </ul>

Figur: 4.1 Svenska Spels styrmodell

Källa: Svenska Spels Årsredovisning 2006, s. 51

#### 4.1.3.3 Strategiarbetet inom Division Direkt

Till följd av restriktioner från staten att ej utveckla fler spel som kan leda till ökat spelberoende, då detta inte är i linje med Svenska Spels spelansvar, är det för organisationen viktigt att hitta andra sätt att skapa samt behålla konkurrensfördelar på. Sedan hösten 2006 har Division Direkt arbetat med att utveckla sin hemsida för att göra denna mer användarvänlig. Division genomför stora satsningar för att förändra spelupplevelsen för kunden genom att skapa Community- och livespel. Communityspel innebär att spelare kan kommunicera med varandra via hemsidan genom att exempelvis lägga upp profiler med personlig information. På communitysidan kommer det finnas möjlighet att chatta, skriva meddelanden och starta grupper, dock kommer Svenska Spel ha tillgång till all den information som passerar hemsidan. Livespel innebär att kunden kan satsa pengar på olika idrottsevenemang. Kunden tillåts att under exempelvis en fotbollsmatch satsa pengar på vilket lag som gör nästa mål.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.51

<sup>85</sup> Intervju med Mathias Hedlund

#### 4.1.4 Varumärket Svenska Spel

*”Varumärket ska genomsyra hela kundbesöket”, Jesper Kärrbrink VD Svenska Spel<sup>86</sup>*

Svenska Spel lägger stort fokus på att stärka varumärket Svenska Spel. Varumärkesarbetet är en ständigt pågående del av strategiarbetet och då bolaget anser att kännedomen om varumärket Svenska Spel redan är hög är det nu viktigt att ”fylla” denna kännedom med ett tydligare innehåll. Organisationen vill att varumärket ska stå för framkant, spelansvar och socialt engagemang. Framkant innebär att man vill uppfattas som ett modernt bolag, spelansvar syftar till att ta hand om sina kunder och engagemang visas genom att organisationen bland annat skänker pengar till idrotten.<sup>87</sup> Inom organisationen är det av största vikt att ingen nivå, trots en decentraliserad organisation, avviker från varumärkesstrategin för att kunna lösa sin uppgift.<sup>88</sup>

#### 4.1.5 Kultur

Svenska Spel har som mål att genom arbetsglädje skapa en kultur för spelglädje. Kundperspektivet är det som format kulturen och inom företaget välkomnas idéer och kreativitet samtidigt som de anställda ges utrymme att testa nya förslag.<sup>89</sup> På Svenska Spels kontor i Stockholm arbetar de anställda i ett öppet kontorslandskap vilket möjliggör ett snabbare beslutfattande och underlättar kommunikationen mellan de olika avdelningscheferna.<sup>90</sup>

Under 2005 införde Svenska Spel en så kallad koncerngemensam utbildning i praktiskt ledarskap. Syftet med utbildningen var att höja kompetensen bland de anställda och samtidigt skapa en gemensam företagskultur med ett gott ledarskap inom organisationen.<sup>91</sup> Under 2006 påbörjades även ett chefsförsörjningsprogram med syfte att matcha kompetenser med arbetsuppgifter. Detta program hjälper företaget att anställa och placera ”rätt man på rätt plats” vilket är av stor vikt vid rekryteringsarbetet.<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>87</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.16

<sup>88</sup> Intervju med Mathias Hedlund

<sup>89</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.39

<sup>90</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>91</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.38

<sup>92</sup> Ibid

#### 4.1.6 Spelansvar

*”Med spelansvar menar Svenska Spel det ansvar som företaget, samhället och spelaren gemensamt tar för att spelandet ska vara glädjefyllt och rimligt samt inte leda till överdrifter eller missbruk.”*<sup>93</sup>

Svenska Spel har ifrågasatts på två punkter: Varför skall statens kassa fyllas med pengar från en verksamhet som kan göra människor beroende, fattiga och djupt olyckliga? samt Varför skall privata aktörer stängas ute från denna marknad?<sup>94</sup> Svenska Spels Vd, Jesper Kärrbrink svarar på dessa frågor genom att poängtera att marknaden är reglerad för att skydda den del av spelarna som inte klarar av att spela i måttliga mängder samt att när svenskarna väl förlorar pengar på spel bör pengarna gå till välgörande ändamål och inte till privata aktörer.<sup>95</sup> Det svenska spelmonopolet har motiverats med att Svenska Spel värnar om folkhälsan. Staten försvarar spelmonopolet genom följande argument:

*”Regeringen tycker att spel ska vara en statligt kontrollerad verksamhet utan privata vinstintressen, eftersom de som spelar riskerar att spela bort hus och hem och dras in i spelberoende. Den sociala aspekten kan liknas vid den som ligger till grund för Systembolagets alkoholmonopol.”*<sup>96</sup>

Svenska Spel arbetar med att utveckla sitt spelansvar inom en rad olika områden såsom produktutveckling, utbildning och information, marknadsföring samt genom branschsamverkan.<sup>97</sup>

Företagen på den reglerade spelmarknaden måste arbeta utefter de av lotterilagen fastställda ramarna samt i linje med sitt spelansvar. Detta anser organisationen vara av stor vikt då cirka 84 procent av den svenska befolkningen någon gång under året spelar varav 75 procent av dessa är kunder hos Svenska Spel.<sup>98</sup> Detta motsvarar ca 5 miljoner personer per år. Trots flertalet restriktioner från staten bestämmer däremot företaget själva hur utformandet av marknadsföringen ser ut samt vilka den ska rikta sig mot. Svenska Spels spelansvar leder

---

<sup>93</sup> <http://www.svenskaspel.se/pl.aspx?PageID=3650&menuid=6&parentid=4312>, 2007-05-29

<sup>94</sup> Spelet om miljarderna blir en rysare, Svenska Dagbladet, 2005-12-29

<sup>95</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>96</sup> *”Spelmonopolets baneman - Regeringens utredare sågar lotterilagen och vill släppa in utländska bolag via nätet”*, Svenska Dagbladet, 2006-01-28

<sup>97</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>98</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.10

därför till att marknadsföring enbart sker för de spel vilka anses vara minst beroendeframkallande som exempelvis Stryktipset, Triss och Lotto.<sup>99</sup>

Svenska Spel anser sig kunna erbjuda sina kunder spelformer som är mindre riskfyllda än konkurrenternas då organisationen infört inbyggda begränsningar i samtliga spel och där eliminerar sådan information eller reklam som kan uppmuntra till ett överdrivet spelande. På svenskaspel.se finns det självbegränsande åtgärder såsom insatsbegränsningar, frivillig avstängning, personlig spelbudget och åldersgräns för att motverka ohälsosamt spelande. Det inbyggda spelansvaret på svenskaspel.se innebär att spelaren, innan spelet kan påbörjas, måste specificera beloppsgränser och tidsbegränsningar för sitt spelande. Svenska Spel är det enda spelbolag som erbjuder den här typen av självreglerande restriktioner.<sup>100</sup> I samband med spelansvaret utbildar även Svenska Spel sina ombud och ger dem en interaktiv utbildning som leder till diplomer i spelansvar.<sup>101</sup>

## 4.2 Marknaden

De aktörer som agerar på den svenska reglerade spelmarknaden består av Svenska Spel, ATG och Folkspel. Svenska Spel har länge innehaft en monopolställning på den reglerade spelmarknaden, vilken kraftigt ökat och i dagsläget omsätter omkring 40 miljarder kronor per år. Dock urholkas Svenska Spels monopolposition allt mer då flertalet utlandsbaserade aktörer genom Internets genombrott kan konkurrera om de svenska kunderna utan att bryta mot några lagar.<sup>102</sup>

### 4.2.1 Om spelmarknaden

Spelmarknaden på Internet består av två olika marknader; den statligt reglerade spelmarknaden samt den oreglerade spelmarknaden med utlandsbaserade nätbolag. Den framtida utformningen av marknaden är i dagsläget oviss. Beslutet vilar för tillfället i politikernas händer då samtliga spelbolag nu inväntar svar om en eventuell omreglering, i form av ett licenssystem, vilket antas förändra marknaden avsevärt.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.40

<sup>100</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.25

<sup>101</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.36

<sup>102</sup> "Spelet om spelet - Många utländska bolag vill in på den svenska marknaden", Göteborgs-Posten 2005-02-

22

<sup>103</sup> Intervju med Jesper Kärbrink

Under 2006 nådde den reglerade spelmarknaden en omsättning på 36,6 miljarder kronor. Svenska Spel är landets ledande spelföretag då organisationens marknadsandelar på den totala spelmarknaden uppgår till 55 procent. ATG står för 31 procent av den reglerade spelmarknaden och är därmed en av Svenska Spels största konkurrenter.<sup>104</sup>

På Internet uppgår Svenska Spels marknadsandelar till 30 procent. Bland de utländska nätbolagen är Expekt, Unibet och Ladbrokes bland de största. På Internetmarknaden för spel konkurrerar Svenska Spel mot de utländska nätbolagen inom främst sportspel och poker.<sup>105</sup>

På den reglerade svenska spelmarknaden får endast Svenska Spel, ATG och folkrörelsespel marknadsföra sig i Sverige. Under 2004 köpte exempelvis Svenska Spel reklam för 371 miljoner kronor.<sup>106</sup>

#### ***4.2.1.1 Trender på Spelmarknaden***

Det har visat sig att teknisk utveckling ger organisationen en större möjlighet att tillfredsställa sina kunders behov då denna leder till att användarna snabbt och enkelt kan spela oberoende av var de befinner sig.<sup>107</sup>

En annan trend på marknaden har visat sig vara så kallade ”snabba spel”. Snabba Spel innebär spel där tiden mellan inlämning och resultat och vinstutdelning är kort. Detta gäller exempelvis vid spel som Oddset, pick’n’click och Internetpoker. Dessvärre är det just denna kategori av spel som forskare anser leder till ett spelberoende.

Det är för spelbolagen viktigt att kunna erbjuda sina kunder en hög återbetalning, framförallt inom affärsområdet Sportspel där Internetkonkurrensen är som mest intensiv och informationen är som bäst. Företag vilka kommer från reglerade spelmarknader har oftast en lägre återbetalningsgrad och måste därför istället erbjuda sina kunder attraktiva mervärden i form av säkerhet, mångfald, god service samt lägre Rake-avgift.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Se bilaga 8.3.2

<sup>105</sup> <http://www.svenskaspel.se/pl.aspx?PageID=602&menuid=8&parentid=4313>, 2007-04-27

<sup>106</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.40

<sup>107</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.13

<sup>108</sup> Ibid



Genom massmedia har människors medvetenhet om miljö och orättvisor i världen ökat och företagens etiska ställningstaganden har därför blivit ett allt viktigare konkurrensmedel. Svenska Spels ökade marknadsandel visar tydligt på att kunderna uppskattar det spelansvar bolaget kan erbjuda.<sup>109</sup>

Ytterligare en uppåtgående trend är att högre krav ställs på spelupplevelsen. Detta märks på de alltmer populära kasinon som finns runtom i landet där kunderna finner mervärden såsom atmosfär, socialt umgänge samt spelglädje.

En förklaring till de utländska spelbolagens framgång hos svenska kunder är erbjudanden om bättre villkor i form av högre odds samt högre återbetalningsgrad än de svenska spelbolagen. Svenska Spels återbetalningsgrad är 70 procent i jämförelse med de utländska bolagen vars återbetalningsgrad är 90 procent. En återbetalningsgrad på 90 procent innebär att Internetbolagen betalar tillbaka nio av tio satsade kronor i vinst.<sup>110</sup>

Den 24 november 2005 fick Svenska Spel tillstånd att utöka sitt spelutbud med pokerspel på Internet. Organisationen anser att nätpoker är en ”instegsprodukt” för unga spelare och produktanseringen är av stor vikt för Svenska Spel i deras kamp att försöka möta den unga generationens efterfrågan.<sup>111</sup> Avslutningsvis kommer självklart höga vinster alltid vara en genomgående trend på marknaden.<sup>112</sup>

Den tydligaste trenden som kan utläsas är att både de statligt reglerade såväl som de oreglerade utlandsbaserade nätbolagen visar på en stor handlingskraft och uppfinningsrikedom i konkurrensen om att vinna de svenska spelkunderna.<sup>113</sup>

#### **4.2.1.2 Omreglering**

Svenska Spels VD Jesper Kärrbrink anser att den reglering som i dagsläget råder på den reglerade spelmarknaden principiellt sätt är korrekt, dock är han missnöjd med villkoren. Ur en konkurrensnärlig synpunkt leder den nuvarande regleringen till att Svenska Spel arbetar i motvind. Organisationen tvingas följa de, av staten fastställda, lagar och regler samtidigt som

---

<sup>109</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s. 13

<sup>110</sup> ”Utmanarna ökar insatsen - hoppas på avreglering”, Dagens Nyheter, 2004-07-12

<sup>111</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>112</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.13

<sup>113</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.9

de utlandsbaserade oreglerade konkurrenterna enbart agerar efter organisationens bästa för att maximera sin vinst.<sup>114</sup>

Forskare och flertalet politiker anser att en lösning på detta problem vore att införa ett licenssystem. De anser att ett begränsat antal spelbolag skulle få chansen att erhålla dessa licenser och därigenom tillåtas verka på den reglerade spelmarknaden. Dessa spelbolag skulle då stå under lotteriinspektionens tillsyn och tvingas anpassa efter deras regler. Genom detta skulle lotteriinspektionen kunna upprätthålla spelarens säkerhet. Många utländska spelbolag är positivt inställda till ett licenssystem då detta förslag medför konkurrens på samma villkor, oavsett internationellt eller nationellt spelbolag. Även Svenska Spel anser detta vara en lämplig lösning då de pengar oreglerade spelbolagen nu tjänar skulle stanna i Sverige. I nuläget kritiserar de reglerade svenska spelbolagen de utländska aktörerna för att dessa inte bidrar med pengar till spelberoende, inte sponsrar idrotten och ej eller betalar någon skatt i Sverige.<sup>115</sup> Poängteras bör att eftersom rätten till spellicenser i dagsläget ej finns motverkar de nuvarande lagarna de utländska bolagens möjlighet att fördela sina vinster på samma sätt som Svenska Spel gör. Så länge detta förslag ej lagstiftas kommer de utlandsbaserade spelbolagens ovilja att betala stora summor för denna licens leda till att de avstår och fortsätter att driva sin verksamhet på den oreglerade marknaden.<sup>116</sup> EU ställer sig dock positiv till fri rörlighet av varor och tjänster och de anser därmed att den svenska spelmarknaden bör öppnas och dess aktörer tillåtas att marknadsföra sig.<sup>117</sup>

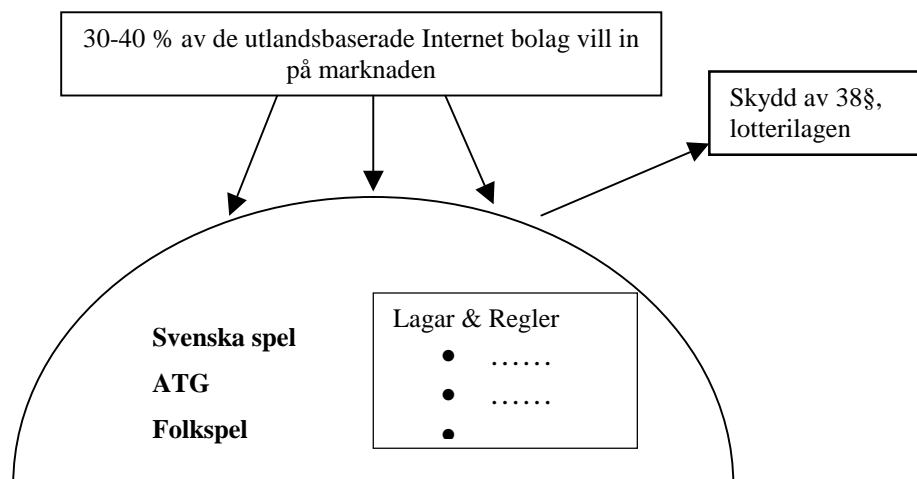
---

<sup>114</sup> "Utmanarna ökar insatsen - hoppas på avreglering", Dagens Nyheter, 2004-07-12

<sup>115</sup> "Spelet om spelet - Många utländska bolag vill in på den svenska marknaden", Göteborgs-Posten 2007-04-23

<sup>116</sup> "Spelet om spelet - Många utländska bolag vill in på den svenska marknaden", Göteborgs-Posten, 2005-02-22

<sup>117</sup> "Spelmonopolets baneman - Regeringens utredare sågar lotterilagen och vill släppa in utländska bolag via nätet", Svenska Dagbladet, 2006-01-28



Figur 4.2: Överblick av marknaden vid en monopolsituation

Källa: Jesper Kärrbrink

#### 4.2.2 Konkurrens

Den oreglerade spelmarknaden, det vill säga de utlandsbaserade spelbolagen på Internet som etablerat sig i Sverige, har markant förändrat konkurrenssituationen för Svenska Spel och tvingat organisationen att förändra sig på samtliga plan.<sup>118</sup> Svenskägda Unibet var en av de aktörer som 1999 var först in på Internetmarknaden för spel. Ett år senare öppnade Ladbrokes och Svenska Spel sina Internetsidor, och därmed hade konkurrensen på en ny marknad inletts.

I frånvaro av en gemensamt utformad EU-lag för reglering av spel över gränser samt på Internet, regleras spelandet i dagsläget på nationell nivå. Sedan år 2000, vilket även var det år Svenska Spel lanserade sin första produkt på Internet, har konkurrensen på marknaden vuxit sig alltmer intensiv, vilket har lett till att regelverket inte längre fyller sin funktion.<sup>119</sup>

På Internetmarknaden agerar ett flertal utländska samt svenska aktörer däribland Unibet, Expekt och Ladbrokes. Det engelska spelbolaget Ladbrokes som idag ägs av hotellkedjan Hilton, lanserade 2001 en spelsajt på svenska och började därmed utmana det svenska spelmonopolet. Ladbrokes vill bli ett privat alternativ till Svenska Spel, följa svenska lagar och öppna spelbutiker i hela landet. Enligt Jesper Kärrbrink är dock Svenska Spels största utlandsbaserade konkurrent på Internet svenskägda Unibet som i slutet av 2006 uppnådde

<sup>118</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.9

<sup>119</sup> Ibid

marknadsandel på 14 procent. Anledningen till att Svenska Spel ser Unibet som det största hotet är på grund av att företaget driver organisationen på ett strategiskt sätt och är tydligt inriktade på expansion.<sup>120</sup> Unibet angriper monopolet utifrån sin licens på Malta och har inga större önskemål om att bli aktörer på en svensk reglerad marknad.<sup>121</sup>

De svenska organisationer som agerar på den reglerade spelmarknaden innehar på Internet tillsammans marknadsandelar på ca 50 procent varav Svenska Spel har ca 30 procent av dessa och ATG de resterande 20 procenten. Svenska Spels största konkurrent, som arbetar under liknande villkor som Svenska Spel, är därför utan tvekan ATG.<sup>122</sup> De utlandsbaserade oreglerade konkurrenterna är likvärdiga och relativt små i jämförelse med Svenska Spel.<sup>123</sup>

### 4.2.3 Kunder

Svenska Spels viktigaste intressenter är kunder, affärspartners, medarbetare, ägare, politiker, samhälle och intresseorganisationer.<sup>124</sup> Svenskaspel.se har idag 280 000 så kallade aktiva kunder, vilket innebär kunder som någon gång under de senaste tre månaderna spelat. I början av 2006 genomfördes en undersökning vilken visade att 180 000 svenskar spelade hos de utlandsbaserade företagen på Internet.<sup>125</sup>

Kunderna efterfrågar idag alltmer så kallade snabba spel såsom odds, Triss och poker. Rapporter visar på att denna trend i framtiden kommer att fortsätta prägla kundernas efterfrågan. Ungdomar föredrar exempelvis främst poker på Internet och Svenska Spels värdeautomatspel. En stagnerande trend har däremot skett bland de spel med motsatt egenskap, exempelvis Stryktipset och ATG:s V75.<sup>126</sup> Ännu en tydligt framträdande trend är att de som spelar på Internet letar efter ett attraktivt helhetserbjudande i kombination med trygghet, säkerhet samt spelansvar.<sup>127</sup>

---

<sup>120</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>121</sup> ”Utmanarna ökar insatsen - hoppas på avreglering”, Dagens Nyheter (DN, 2004-07-12)

<sup>122</sup> Se bilaga 8.3.2

<sup>123</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>124</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.20

<sup>125</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.26

<sup>126</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s. 13

<sup>127</sup> Ibid

## 4.3 Lagar och regler

Som statligt bolag regleras Svenska Spel, till skillnad från sina konkurrenter, av ett antal restriktioner vilka bland annat begränsar organisationens återbetalningsgrad och spelutbud. Företaget får exempelvis inte öka spelmarknaden, i den bemärkelse att de inte aktivt får locka icke-spelare till att börja spela, utan måste utifrån de medel de har behålla sin position på marknaden.<sup>128</sup>

### 4.3.1 Lotterilagstiftningen

Lotterilagstiftningen innebär, i sin nuvarande form, att utländska bolag inte får bedriva spelverksamhet eller marknadsföra i Sverige.<sup>129</sup> Lotterilagstiftningen är dock under ständig utveckling och förändring, och Svenska Spel arbetar parallellt med denna för att på bästa sätt kunna konkurrera på Internetmarknaden samt för att förbereda organisationen inför en eventuell omreglering.

Till följd av att Svenska Spel år 2005 fick tillstånd att lansera Pokerspel på Internet ökade trycket på regeringen att arbeta fram en moderniserad Lotterilag. Regeringens förslag innebär i dagsläget att staten ska behålla den nuvarande Lotterilagen, dock med några förändringar. Dessa förändringar skulle innebära att utländska och privata bolag skulle ges en möjlighet att söka licens för att tillåtas driva sin verksamhet på den svenska marknaden. Ett licenssystem skulle för Sverige idag leda till en rad fördelar. Staten skulle, från de utlandsbaserade spelbolagen, erhålla skatteintäkter och därigenom förhindra att vinsterna lämnar landet. Ett licenssystem skulle även medföra möjligheten att kontrollera dessa spelbolag och se till att samtliga prioriterade ett spelansvar.<sup>130</sup> Vid en omreglering skulle ett sådant förslag på lång sikt leda till en alternativ svensk spelmarknad vilket skulle medföljas av ett privat vinstintresse bland nya aktörer.<sup>131</sup>

Trots att Lotterilagen förbjuder utländska spelbolag att marknadsföra sig i Sverige, hindrar detta inte vissa av företagen från att genomföra omfattande reklam för sina produkter i form av sponsring av TV-program riktade mot svenska kunder via svenska medier.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>129</sup> "Spelmonopolets baneman - Regeringens utredare sågar lotterilagen och vill släppa in utländska bolag via nätet", Svenska Dagbladet 2006-01-28, Erik Bergin, Näringsliv Sida: 52

<sup>130</sup> Ibid

<sup>131</sup> Ibid

<sup>132</sup> Svenska Spels Årsredovisning 2006, s. 9

Regeringen arbetar i dagsläget med att anpassa den 38 § i Lotterilagstiftningen efter dagens förutsättningar. Vid en eventuell omreglering kommer möjligheter skapas att utestänga oseriösa aktörer från marknaden då de företag som inte har en spellicens kommer anses bedriva olaglig verksamhet. Vid en ny lagstiftning om spellicenser kommer regeringen att tillåta blockering av ip-adresser och stoppa betalningstransaktioner från banker mellan kunder och spelbolag som inte innehar licenser.<sup>133</sup>

### 4.3.2 Omreglering

För att en omreglering av den svenska spelmarknaden ska godkännas krävs det att denna är gynnsam för alla parter: EU, Folkhälsan, ATG, Budgeten, Spelare och Utländska bolag.

Det finns två alternativ på hur den framtida spelmarknaden kommer att se ut. Antingen minskar staten Svenska Spels och ATG:s produktutbud, vilket innebär att staten inför en maxgräns för de antal spel dessa organisationer får sälja. Detta innebär dock att monopollet kvarstår. Staten måste även vara medveten om att detta alternativ kan leda till ett ökat illegalt spelande. Alternativ två innebär att staten inför ett licenssystem och detta är i dagsläget det alternativ som anses leda till den bästa lösningen på problemet. Ett licenssystem innebär att man tillåter utlandsbaserade spelbolag att agera på den svenska marknaden, men att samtliga företag då agerar under samma regler och restriktioner som de svenska. Bolagen konkurrerar då på lika villkor och staten kan utöva en mer tight kontroll av spelansvar, säkerhet och samhällsansvar.<sup>134</sup> Svenska Spel anser att detta alternativ är positivt för organisationen då de tror sig kunna ”äta dessa mindre företag till frukost”.<sup>135</sup> De utländska företagen skulle i framtiden även möta problem i form av olika licenser i olika länder och då vara tvungna att skapa individuella hemsidor och servrar för varje land.<sup>136</sup>

De utlandsbaserade spelbolagen är mestadels positiva till förslaget att låta utländska aktörer söka spellicenser för att kunna agera på den svenska marknaden. I dagsläget kan dessa bolag konkurrera om de svenska kunderna via Internet utan licens men trots detta vill flera av de utlandsbaserade spelbolagen, exempelvis Ladbrokes, ha en möjligheten att söka licens på den

---

<sup>133</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>134</sup> Ibid

<sup>135</sup> Ibid

<sup>136</sup> Ibid

svenska marknaden. De oreglerade spelbolagen tror sig genom en licens få en chans att öka sina marknadsandelar som ett ”svenskt företag”.<sup>137</sup>

Svenska Spel har arbetat fram en rad olika förebyggande strategier för företagets framtid beroende på vilken typ av framtida reglering det blir på den svenska spelmarknaden. Oavsett reglering planerar man för en ökad konkurrens på den svenska spelmarknaden.<sup>138</sup> Det viktigaste för Svenska staten och Svenska Spel är att skydda den svenska marknaden och inte organisationen Svenska Spel.

#### **4.4 Fallbeskrivning Utveckling på den svenska spelmarknaden**

Som en följd av Internetrevolutionen började många privata utlandsbaserade spelföretag på 90-talet konkurrera om den reglerade spelmarknadens kunder. Genom att skapa spelsajter på Internet kunde dessa aktörer erbjuda de svenska konsumenterna ett större utbud.

Mätningar visade att den svenska spelmarknaden tappade ungefär en miljard kronor till bolag som inte omfattades av en nationell lagstiftning.<sup>139</sup> De oklara politiska spelreglerna har bidragit till att Svenska Spel i större utsträckning än sina konkurrenter behövt satsa på förbättrad service, avancerad teknologi och spetskompetens i företaget. För att bibehålla den ledande positionen på marknaden och möjligheten att hela tiden förnya sig, krävs en mycket kompetent och flexibel medarbetarstab.<sup>140</sup>

Tanken med den omorganisationen som 2005 genomfördes var att öka handlingskraften på samtliga nivåer inom organisationen och därigenom skapa möjligheten att öka konkurrenskraften. Jesper Kärrbrink menar att de strukturella förändringarna har lett till att organisationen på ett tydligare sätt kunnat förmedla företagets strategier samt lyckats nå sina uppsatta mål.

---

<sup>137</sup> ”Utmanarna ökar insatsen - hoppas på avreglering”, Dagens Nyheter, 2004-07-12

<sup>138</sup> Ibid

<sup>139</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2000, s.11

<sup>140</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2000, s. 12

Till följd av en alltmer intensifierad konkurrens på spelmarknaden krävs det att Bolaget fokuserar på att lyssna till vad kunderna efterfrågar för att kunna ta ytterligare marknadsandelar.<sup>141</sup>

Under 2005 genomförde även Svenska Spel en investering av stor strategisk betydelse för framtiden i form av en ny gemensam teknisk plattform, GEM. Denna nya tekniska plattform kan utveckla nya och snabbare spel och lansera dem parallellt i alla kanaler. Plattformen stärker företagets konkurrenskraft och ger dem möjligheten att kunna erbjuda de spel som kunderna efterfrågar.<sup>142</sup> Efter påtryckningar från EU har svenska staten insett att den svenska Lotterilagsstiftningen måste anpassas till dagens marknadssituation.

---

<sup>141</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<sup>142</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.37



## 5. Analys

---

*I detta kapitel redogörs för vår analys. Inledningsvis analyseras de förändringar som skett internt för att sedan gå vidare för att undersöka hur dessa förändringar har anpassats till att matcha de externa förändringar som skett på marknaden. Vi analyserar sedan hur dessa förändringar har påverkat Svenska Spels konkurrenskraft genom att se till organisationens omgivning, strategi samt förmågor. Avslutningsvis analyseras vilka möjligheter organisationen har att i framtiden utveckla nya konkurrensfördelar.*

---

### 5.1 Förändringsanalys

I detta avsnitt kommer vi inledningsvis analysera och kartlägga de förändringar som skett inom Svenska Spel enligt en modell av Noel Tichy. Genom att använda oss av denna teori vill vi se till hur väl genomförda de förändringar som genomförts är samt hur dessa står sig i förhållande till varandra. Vi kommer sedan att analysera hur väl dessa gjorda förändringarna har påverkat Svenska Spels så kallade Strategic Fit.

#### 5.1.1 Tichy's förändringsprocess

Inom det tekniska delsystemet har Svenska spel har sedan 1997 genomfört stora förändringar i sin organisationsstruktur. Man har infört två divisioner, Division Direkt och Division Ombud, inom vilka de olika affärsområdena nu är indelade efter. Tidigare rapporterade varje affärsområdeschef direkt till VD medan dessa chefer nu istället rapporterar till divisionschefen. Denna förändring genomfördes för att underlätta styrningen av företaget samt för att få en bättre kontroll över de olika affärsområdena. Företags affärsidé och strategi har på grund av det av staten fastställda tio års uppdrag inte ändrats nämnvärt. Däremot har ett stort antal strategiska beslut tagits. Svenska Spel har bland annat lanserat ett flertal av sina redan etablerade produkter på Internetmarknaden såsom Sportspel, Lotto samt Skrapspel. Utöver detta har Svenska Spel även lanserat Pokerspel på Internet vilket är helt nytt för organisationen. Vi anser dock inte detta vara en förändring av organisationens huvudstrategi utan beslutet anser vi snarare ligga i linje med denna. Vi skulle snarare vilja definiera denna förändring som en utveckling av strategin. Svenska Spel har även genomfört förändringar

genom att utveckla sin personalpolitik. Företaget har bland annat infört koncerngemensamma utbildningar i praktiskt ledarskap vilket innebär att ledarskapsutbildningar sker på samtliga nivåer inom koncernen. Ny VD sedan 2004, Jesper Kärrbrink kan beskrivas som en mycket auktoritär person som lägger stort fokus på att öka företagets konkurrenskraft. Vi anser att Jesper Kärrbrink har en så kallad utvecklande ledarskapsstil vilken innebär att han är ett föredöme, präglas av personlig omtanke och därigenom skapar inspiration och motivation bland de anställda. En sådan ledarskapsstil ökar den individuella utvecklingen samtidigt som den ökar organisationens resultat. Några av de effekter ett byte av VD inneburit är att Jesper Kärrbrink, till skillnad från tidigare VD Meg Tivéus, lägger stor vikt vid nyanställningar och tillsättningar av nya chefsposter. Han anser det elementärt för företaget att anställa rätt person på rätt plats vilket tydligt kan ses vid rekryteringsarbetet.

Det har även inom det Politiska delsystemet skett förändringar. Då Svenska Spel ändrade sin organisationsstruktur förändrades även maktstrukturen inom företaget. Anställda som tidigare inte hade möjlighet att ta beslut fick nu större frihet. Utvecklingen av strategin samt utvecklingen av långsiktiga mål centraliserades till högsta ledningen, samtidigt som övriga affärsområdeschefer med personal fick större handlingsfrihet och handlingsmöjlighet och full beslutsmyndighet över den operativa verksamheten. ”Det har nu helt plötsligt blivit väldigt kul att vara områdeschef då de får göra nästan vad de vill, förutsatt att det ligger i linje med den huvudstrategi vi utformat”<sup>143</sup> säger Svenska Spels VD Jesper Kärrbrink om den nya maktstrukturen.

Inom det kulturella delsystemet är det svårare att klassificera de förändringar som skett. En förändring vi anser oss kunna tyda är att företagskulturen ändrats från att tidigare ha präglats av koordination, information och kommunikation till att nu vara mer inriktad på konkurrens. Kulturen är idag likvärdig för samtliga medlemmar i organisationen, vilket beror mycket på de återkommande utbildningar samtliga anställda får genomgå. Man kan även se hur detta återspeglas i den nya organisationsstrukturen då denna är anpassad till att bättre kunna fatta snabba beslut. Vi anser att det därför är viktigt för Svenska Spel att cheferna, framförallt inom de olika affärsområdena men även divisionscheferna, är personer som kan ta snabba beslut då företaget agerar på en ständigt föränderlig marknad. Vi kan även se detta återspeglas i nye VDn Jesper Kärrbrinks fokus på rekrytering av sin personal.

---

<sup>143</sup> Intervju med Jesper Kärrbrink

<b>Förändringsverktyg</b>	<b>Affärsidé och strategi</b>	<b>Organisationsform</b>	<b>Personalpolitik</b>
<b>Delsystem</b>			
<b>Tekniska</b>	Ingen större förändring Strategin är tydlig för alla i företaget	Införande av nya organisations struktur, med Division Ombud och Division Direkt, och deras underliggande affärsområden	Lagt större vikt vid utbildning av sin personal genom ledarskapsutbildningar
<b>Politiska</b>	Affärsområdescheferna och Divisionscheferna är mer delaktiga i det strategiska arbetet, dock endast indirekt.	Personalen längre ner i organisationen har fått större makt och handlingsfrihet	Personalen kan utvecklas inom företag, stora möjligheter till befördran
<b>Kulturella</b>	Kulturen framhåller vikten av att konkurrera och öka konkurrenskraften	Konkurrens har medvetet mellan de olika affärsområdena	Rekrytering av personal som kan ta snabba beslut och stort ansvar

Då Svenska Spel har genomfört stora förändringar inom organisationen är det viktigt att alla dessa varit framgångsrika och samordnade. Vi anser att organisationen lyckats förändra sig på ett sådant sätt att de tekniska och politiska delsystemen nu ligger linje med varandra. När organisationsstrukturen ändrades i det tekniska delsystemet ändrade organisationen även maktstrukturen i det politiska delsystemet. I samband med att organisationsstrukturen förändrades, som effekt av en ny tillsatt VD, ändrades även företagskulturen. Den nya kulturen bidrog till ökad motivation och kommunikation bland de anställda. Om organisationen enbart genomfört en av dessa förändringar hade slutresultatet, enligt Tichy, inte blivit lika tillfredsställande.

### **5.1.2 Strategic Fit**

I början av 90-talet anser vi att Svenska Spel hade en Strategic fit då kundernas efterfrågan tillfredsställdes av det spelutbud som ombuden tillhandahöll. Utvecklingen inom den moderna tekniken har sedan slutet av 90-talet ökat kundernas krav och efterfrågan på lättillgängliga och snabba spel.

Vi anser att Svenska Spel uppnår god strategic fit genom att tillhandahålla ett brett produktutbud, vara lättillgängliga, erhålla ett säkert betalningssystem samt ha en låg Rake-avgift vilken kompenserar den något lägre återbetalningsgrad organisationen erbjuder. För att uppnå strategic fit måste även företagets organisationstruktur passa den valda strategin.

Svenska Spel var år 2000, på grund av en ökad konkurrens, nu tvungna att anpassa sin strategi efter nya externa förändringar. Tidigare hade företaget inte märkt den strategiska driftorganisationen nu plötsligt befann sig i. Svenska Spel hade tidigare inte behövt ta någon speciell hänsyn till kundernas efterfrågan på grund av de få aktörer på den reglerade spelmarknaden. De oreglerade konkurrenternas utbud med bland annat lättillgängliga spel tillgodosåg därmed den förändrade efterfrågan. Företagets strategi stämde inte längre överens med dess externa miljö och Svenska Spel fann sig då plötsligt i strategisk drift. Organisationen har sedan dess genomfört radikala förändringar för att återigen nå strategisk fit.

Under 2005 tappade de reglerade spelbolagen, däribland Svenska Spel några procentenheters marknadsandelar, medan de oreglerade nätbolagen tog andelar eftersom de var ensamma om att erbjuda Pokerspel på Internet. Efter godkännandet från regeringen att under 2005 lansera pokerspel på svenskaspel.se lyckades Svenska Spel under lanseringsåret 2006 att ta tillbaka de marknadsandelar de tidigare tappat.<sup>144</sup> Tillståndet att lansera nätpoker ledde till att Svenska Spel närmade sig en Strategisk fit i den mån att de nu kunde tillfredsställa kundens önskemål.

Inom företaget har personalen, sedan Jesper Kärrbrink tillsattes, arbetat mycket med strukturuomvandlingar. Införandet av divisioner, med sina underliggande decentraliserade affärsområden, har lett till ett mer flexibelt och snabbare beslutsfattande. Vi anser att det är viktigt att affärsområdena besitter dessa två egenskaperna då man på denna nivå i organisationen är i direktkontakt med kunden och därigenom kan bedöma kundernas efterfrågan och förkorta beslutsprocessen vid uppkomsten av snabba omvärldsförändringar. Omorganiseringen skapade även möjligheten att närma sig en Strategisk fit. Svenska Spel agerar kraftfullt för att konkurrera om de svenska spelkunderna genom att aktivt utveckla befintliga, och i den mån de tillåts utveckla nya produkter, samt nya affärsområden. Denna förändring var en av de bakomliggande orsakerna till en lyckad lansering av pokerspel på svenskaspel.se.

Dagens spelande på Internetmarknaden, där de oreglerade utländska aktörerna kan agera fritt, har lett till att samhället är på väg att fullständigt tappa kontrollen över spelandet på Internet. Vid en omreglering av marknaden kommer kraven på konkurrenterna att hårdna. Om en

---

<sup>144</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2006, s.10

omreglering i form av spellicenser införs för de oreglerade spelbolagen ger detta Svenska Spel möjligheten att bättre kunna anpassa sig till den externa miljön då de tidigare alltid agerat på en reglerad marknad. Företagets utvecklade spelansvar kommer vara en fördel för Svenska Spel då vi misstänker att framtida forskning om spelberoende kommer tala för att en reglerad marknad är av högsta prioritet.

Vi anser att det för Svenska Spel är viktigt att ha närmat sig strategic fit då organisationen nu, i och med ett maktskifte i Sverige och alltfler krav från EU, står inför stora potentiella förändringar. Vi anser dock att Svenska Spel lyckats anpassa sin organisation på ett sådant sätt att de tagit sig ur en tidigare strategic drift och i dagsläget skapat en organisation med flexibel organisationsstruktur och konkurrensinriktad företagskultur. Detta anser vi leder till att Svenska Spel är väl rustade för att tackla framtida förändringar.

## **5.2 Förhållandet mellan omvärlden, resurser, förmågor och konkurrensfördelar**

För att komma fram till vilka konkurrensfördelar Svenska Spel har, ska vi först analysera branschen med hjälp av en Five Forces-analys. Med utgångspunkt ur denna analys kan vi belysa ett antal kritiska framgångsfaktorer för branschen. Sedan analyseras Svenska Spels resurser och förmågor för att, i kombination med deras strategi, utreda vilka konkurrensfördelar dessa kan skapa. Avslutningsvis genomförs en VRIO-analys av dessa resurser och förmågor för att klargöra vilka av dessa som skulle vara hållbara vid en omreglering av marknaden.

### **5.2.1 Omvärldsanalys**

#### ***5.2.1.1 Hot från nya inträden***

Hot från nya inträden är en faktor som starkt påverkar marknaden. En del marknader är svårare att ta sig in på än andra, det vill säga inträdesbarriärerna är på dessa marknader högre. Vi analyserar i denna omvärldsanalys den oreglerade Internetmarknaden där vi anser att inträdesbarriärerna är relativt låga. Argument för att stödja detta är att företag som agerar på spelmarknaden på Internet inte har någon nytta av skalfördelar, vid skapandet av inträdesbarriärer, då denna bransch enligt oss inte kan betraktas som kapitalintensiv.

Produkterna på spelmarknaden på Internet är differentierade vilket leder till att image och varumärke är något som bildar en inträdesbarriär. Dock anser vi att detta ej leder till en tydlig inträdesbarriär då företag på denna marknad inte erbjuder sina kunder samtliga produkter och nya företag kan snabbt skapa sig ett nytt namn på marknaden då kunderna enligt oss ej kan klassificeras som så kallade lojala kunder.

Då samtliga bolag arbetar under någon sorts reglering eller lagverk på nationell nivå uppstår ett problem då dessa olika företag möts på den oreglerade Internetmarknaden på internationell nivå. Eftersom det ej finns någon ”lag om spel på Internet på internationell nivå” uppstår det ej heller här en inträdesbarriär i form av lagar och regler. Barriärer uppstår då i sådant fall enbart på grund av att organisationen är begränsad genom nationella restriktioner.

Denna marknad präglas inte i dagsläget av licenser eller patent vilka alla kan hindra ett inträde i kunskapsintensiva branscher.

Vi vill dock understryka att marknaden ej är helt fri från inträdesbarriärer. Vi anser att den mest tydliga inträdesbarriären på denna marknad är att företag som tidigare ej konkurrerat på Internet måste ha ett humankapital och tekniskt kunnande för att ha möjligheten att sätta upp en helt ny server samt utbilda personal. Det är även viktigt med humankapital i form av goda marknadsföringskunskaper, då vi anser det viktigt för ett företag att differentiera sig från de redan etablerade företagen. För organisationer som vill in på denna marknad är det av stor vikt att skapa sig ett varumärke och en stark image då detta är säkra sätt att locka till sig kunder. Det är även svårt för organisationer med brist på kapital att konkurrera med de etablerade aktörerna på marknaden, då dessa genom så kallad retaliation lätt kan konkurrera ut de nya mindre aktörerna. På denna marknad innebär retaliation exempelvis att de väletablerade spelbolagen under en viss tid kan höja sina odds och dela ut en väldigt stor del av de pengar som satsas, alternativt sänka spelavgifter. Dessa handlingar skulle leda till att bolagen enbart går Brake-Even eller med förlust under en kort tidsperiod. På detta sätt kan de väletablerade spelbolagen sakta men säkert konkurrera ut de nya aktörerna då dessa troligen inte skulle ha tillräckligt med kapital för att konkurrera med de etablerade bolagens höga odds eller låga spelavgifter. Vi grundar vårt argument på svårigheten för nya bolag att, samtidigt som de försöker skapa sig ett varumärke, sänka sina priser till Brake-even och fortfarande överleva. Vi anser att det ej finns utrymme för detta om de inte besitter ett stort startkapital.

### **5.2.1.2 Branschkonkurrens**

Konkurrensen på en marknad är det som är den avgörande faktorn för huruvida en marknad är vinstgivande eller ej. Konkurrensen bestäms som tidigare nämnts av antalet konkurrenter och vilken makt och inflytande dessa konkurrenter har på marknaden.

Vi anser att de olika aktörerna på spelmarknaden på Internet på många punkter är lika, det vill säga att de är relativt homogena företag. Produkterna är differentierade, mycket kapital satsas på marknadsföring och kunden står i fokus. Dock har aktörerna försökt diversifiera sig från varandra genom att antingen vara innovativa och skapa nya produkter, nya spelformer eller genom att profilera sig att till enbart satsa på en viss typ av spel. Detta har resulterat i att marknaden idag präglas av ett begränsat antal relativt stora, likartade företag. Vid en sådan konkurrenssituation är marknadsföring, rykte och varumärke det som företagen bör satsa på för att kunna särskilja sig från sina konkurrenter.

Ytterligare en faktor som även den påverkar en marknads konkurrensintensitet är förekomsten av starka utträdesbarriärer. Vi anser att det på denna marknad finns ett antal faktorer vilka bidrar till att företag ej gärna lämnar marknaden. Åsikten om att det här existerar utträdesbarriärer motiverar vi med att, då ett företag har gjort en investering i samband med ett inträde på den oreglerade Internetmarknaden, har mycket tid och kapital lagts ner på denna investering. Organisationer som en gång gått in på marknaden anser vi därför tänker över sitt beslut en extra gång innan de lämnar marknaden på grund av det relativt stora kapital som satsats vid ett inträde. En förlustpräglad organisation som agerar på Internetmarknaden för spel kan antingen försöka diversifiera sig ytterligare eller försöka sälja företaget till ett redan existerande moget företag i branschen.

### **5.2.1.3 Hot från substitut**

Vi anser att substituten till spel på Internetmarknaden är relativt få. Då utbudet på Internet är väl differentierat och kunden genom detta har direkt tillgång till en mängd olika spel på en och samma hemsida, samt kan byta spelsida utan att ens flytta sig från datorn, är hotet från substitut inom denna kategori i det närmaste obefintligt. De enda substitut vi anser oss finna är de traditionella spel vilka antingen spelas eller köps i en spelbutik samt på kasinon på den nationella hemmamarknaden.

#### **5.2.1.4 Leverantörernas köpkraft**

Vi anser att leverantörer på denna marknad är de företag som tillverkar och levererar servrar, datorer samt mjukvara. Vi saknar kunskap om huruvida samtliga spelbolag på denna marknad köper sina varor och tjänster från leverantörer eller om dessa resurser vanligtvis finns inom organisationen. Vår generella uppfattning är varor och tjänster köps in. Leverantörer för dessa varor och tjänster är många till antalet och majoriteten av spelbolagen är stora inflytelserika företag och kan därför utöva makt över sina leverantörer.

De produkter leverantörerna tillhandahåller är ej speciellt differentierade och spelbolagen har därför tillgång till samma utbud hos flertalet leverantörer. Det kan dock vara dyrt för ett spelbolag att byta leverantör vilket leder till att ett gott samarbete här gynnar båda parter.

Vi anser trots detta att spelbolagen måste hålla sig uppdaterade på den tekniska utveckling som sker för att inte bli utspelade av sina leverantörer och deras överlägsna kunskap om dessa produkter.

#### **5.2.1.5 Kundernas köpkraft**

Kunderna påverkar, liksom leverantörerna, konkurrensen på marknaden på två olika sätt; genom sin priskänslighet samt genom sin förhandlingskraft.

Vi anser att kunderna på den icke-reglerade Internetmarknaden är priskänsliga, då de söker sig till de Internetsajter där de kan tjäna mest pengar eller där insatserna för att spela är lägst. Organisationer som konkurrerar på denna marknad bör därför på något sätt komplettera sina spel med något ytterligare. Exempelvis en låg utdelningsgrad med lägre spelaravgifter eller med ett ickemonetärt mervärde i form säkerhet, ett mer komplett tjänsteerbjudande såsom service och kundtjänst eller möjligtvis erbjuda kunden en personlig relation, genom exempelvis medlemskap, och på detta sätt skapa emotionella band mellan företaget och kunden.

Kunderna har liten makt gentemot spelbolagen då dessa är färre än kunderna. Vi anser, trots denna ojämna koncentration, att kunderna har en stor förhandlingskraft. Som tidigare nämnts kan kunderna enbart genom en knapptryckning byta spelsajt och även vara illojala genom att vara medlemmar på flera sajter samtidigt. Kostnaden för att vara medlem på en spelsajt eller



att byta sajt är nästintill minimal och existerar nästan enbart i form av en engångsmedlemsavgift samt tiden det tar för kunden att registrera sig.

#### **5.2.1.6 Sammanfattning av omvärldsanalysen**

Efter genomförandet av denna omvärldsanalys har vi kommit fram till att det på denna marknad råder en intensiv konkurrens med differentierade varor och organisationer vilka konkurrerar genom att diversifiera sig samt genomföra omfattande marknadsföringskampanjer. Spelbolagen är de som innehar makten gentemot leverantörer då dessa ofta är större vid en jämförelse. Kunderna kan aldrig bli ”vinnare” i denna bransch då spelbolagen ej skulle existerat om kunderna vunnit mer än de spelat bort. Dock är en ökad konkurrens till fördel för kunderna då vinster skulle trissas upp, alternativt att mer kompletta tjänstepaket skulle erbjudas. Egentliga substitut anser vi ej oss finna, i alla fall inte sådan som är tillräckligt likvärdiga de produkter spelmarknaden erbjuder, för att nämnas som hotfulla.

### **5.2.2 Kritiska framgångsfaktorer på marknaden**

För att analysera fram marknads kritiska framgångsfaktorer måste vi undersöka både vad kunderna vill ha och hur företag på marknaden överlever. Kunderna på den svenska spelmarknaden är, enligt vår ovan genomförda branschanalys, många till antalet och det är även svårt att generalisera deras efterfrågan. Vi fann dock en rad trender vilka visar att kundernas efterfrågan de senaste åren har förändrats, vilket även bekräftas av vår enkätundersökning. Vi har även observerat att denna marknad präglas av en intensiv konkurrens som kräver kapital, dock anser vi, som tidigare nämnts, att denna marknad ej är kapitalintensiv.

Med detta som bakgrund har vi kommit fram till ett antal kritiska framgångsfaktorer för spelmarknaden på Internet. Den första faktorn är tillgängligheten av spel då företagets kunder efterfrågar möjligheten att spela dygnet runt och inte vill begränsas av butikens öppettider. Utöver detta är det även viktigt att hemsidan är utformad på en tydligt och trendigt sätt, anpassat efter vilken målgrupp organisationen riktar sig mot, för att på så sätt underlätta samt göra spelandet till ett nöje för kunden.

Kundernas kännedom om varumärken är viktigt då många företag på marknaden ej skiljer sig nämnvärt från varandra. I och med att företagen är homogena lägger dessa stort fokus på att skapa en medvetenhet hos kunden om företagets existens, produktutbud och image.

Vi anser även att säkerhet är en kritisk framgångsfaktor. På senare tid har det i tidningar gått att läsa om kontouppgifter som läckt ut via olika hemsidor samt hur kortnummer kopierats och används för att köpa varor på Internet. Detta har gjort människor mer uppmärksamma på de säkerhetsrisker och problem som uppstår till följd av att allt fler handlar på Internet. Att ett spelbolag tar på sig ett spelansvar då det gäller kunders spelmissbruk anser vi även vara en kritisk framgångsfaktor. Dock gör de kritiska framgångsfaktorer vi tidigare nämnt denna faktor lite motsägelsefull. Det är just på grund av ökad marknadsföring och spelens tillgänglighet många människor bli spelberoende. För att uppfylla sitt sociala ansvar är det viktigt att spelbolagen fokuserar på att förhindra missbruk vilket ger organisationen en bra image och kunden en känsla av säkerhet.

Den sista kritiska framgångsfaktorn vi har kommit fram till är erbjudandet av hög återbetalningsgrad. Ju högre återbetalningsgrad ett företag har desto mer pengar går tillbaka till spelarna i form av vinster. Eftersom grunden för spelet är att vinna pengar anser vi det viktigt att kunna erbjuda så hög vinst som möjligt. I händelse av att ej kunna hålla en hög återbetalningsgrad är det viktigt att hålla nere spelavgifter som exempelvis rake-avgiften.

## **5.2.3 Analys av Svenska Spels Resurser**

### ***5.2.3.1 Gripbara resurser***

Svenska Spel uppnådde 2006 en rekordvinst vilket gav företaget en möjlighet att investera i ytterligare teknisk utrustning, utveckla nya produkter samt tillfälle att satsa på en omfattande marknadsföring av sina produkter och sitt varumärke. Vi anser att tillgång till likvida medel är en viktig resurs för Svenska Spel då spelmarknaden på Internet, enligt vår Five Forces-analys, präglas av en intensiv konkurrens med differentierade produkter.

Organisationen har sitt huvudkontor på Gotland, vilket markerar bolagets ursprungliga härkomst, ett stort kontor i utkanten av Stockholm samt kontor i ytterligare tre väderstreck. En fysisk gripbar resurs för Svenska Spel anser vi därför vara lokaliseringen av deras kontor. Detta ger företaget en möjlighet att övervaka spelmarknaden och dess kunder på en mer lokal

nivå. Lokaliseringen innebär även att organisationen blir mer flexibel och då kan agera snabbare på förändringar i omvärlden eftersom de kan komma i kontakt med flertalet kunder runtom i hela landet.

Den nya tekniska plattform som Svenska Spel arbetat fram är en resurs för företaget då denna möjliggör en fokusering på utveckling och förbättring av den moderna tekniken. Genom att få en snabb feedback från sina ombud kan organisationen vilket bidrar till utvecklingen av nya och snabbare spel på Internet.

### **5.2.3.2 Ogripbara resurser**

Svenska Spel har, i jämförelse med de oreglerade utlandsbaserade nätbolagen, lyckats kommunicera en filosofi om Spelansvar och säkerhet ut till sina kunder. Detta är för organisationen en resurs då spelarna känner förtroende för organisationen Svenska Spel. Opinionsundersökningar, samt till viss grad även vår egen enkätundersökning, visar att spelarna uppskattar det trygga och ansvarsfulla spelande som Svenska Spel faktiskt erbjuder sina kunder.<sup>145</sup> Med detta som grund anser vi att Svenska Spel på lång sikt vinner kunder genom sina satsningar på att bli världsledande inom spelansvar.

Svenska Spel arbetar ständigt med att skapa och utveckla en kultur för spelglädje vilken ska förmedlas genom arbetsglädje till följd av en attraktiv arbetsplats.<sup>146</sup> Vi anser att kreativiteten och motivationen bland de anställda skapar resurser för Svenska Spel då företaget genom medarbetarnas positiva inställning till förändringar leder till snabba lösningar på de problem som uppstår och de förändringar som måste genomföras för att kunna möta konkurrensen på bästa sätt.

Vi anser att organisationen till viss del lyckats marknadsföra och förmedla de egenskaper Svenska Spel vill att företaget ska stå för. Detta leder till att varumärket blir till en stor resurs för företaget.

Trots restriktioner från staten om att ej utveckla nya produkter, vilka leder till att fler individer börjar spela, arbetar Svenska Spel ständigt med att utveckla nya produkter för att behålla de nuvarande kunderna samt för att förbättra de redan existerande produkterna. Denna

---

<sup>145</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.12

<sup>146</sup> Svenska Spels årsredovisning, 2005, s.38

kontinuerliga produktutveckling och innovativa inställning till att ständigt utvecklas anser vi vara en resurs för företaget.

Svenska Spel är det enda företag som har tillstånd att marknadsföra sina Internetspel på den svenska hemmamarknaden vilket är en resurs för organisationen då detta ger företaget ett försprång gentemot de konkurrenter som inte har tillåtelse att marknadsföra sig i lika stor utsträckning.

### **5.2.3.3 Personella resurser**

En personell resurs för Svenska Spel anser vi är organisationens fokus på att alltid anställa rätt man på rätt plats. Detta kan vi se genom att företaget satsar på utbildning och utvärdering av sin personal vilket i sin tur leder till kompetensutveckling och därmed ett ökat humankapital. Dessa satsningar hjälper även bolaget att hitta och ta vara på människor vilka besitter en talang, vilja och förmåga att utvecklas samt att motivera medarbetarna i form av organisation, ledarskap, ersättning, stimulans, kultur och utveckling att uppfylla bolagets affärsidé.

Vi anser att ytterligare en av organisationens resurser är att de har en lång historia och som ett resultat av denna, en lång erfarenhet av svenska kunder. Svenska Spel har enligt oss skapat en emotionell relation till sina svenska kunder. Trots att denna erfarenhet ej leder till en marknadskompetens leder den till att företaget har en produktkompetens som överensstämmer med svenska kunders preferenser som de övriga företagen omöjligt kan ha.

### **5.2.4 Organisationens förmågor**

Vi anser att en stor anledning till Svenska Spels framgång beror på företagets förmåga att lyssna till kundernas behov. Detta möjliggörs och underlättas av den nya organisationsstrukturen och kompetenta medarbetare vilka har skapat en förmåga för företaget att fullgöra det uppdrag de av staten delgivits.

Den strategiska investering Svenska Spel gjorde i den nya tekniska plattformen under 2005 har medfört en förmåga för företaget att maximalt kunna utnyttja sin organisationsstruktur. Detta innebär att Svenska Spel kan agera snabbare, utveckla nya spel och lansera dem parallellt i alla kanaler. Förmågan att utveckla nya produkter kräver även viss integration av

R&D, marknadsföring, tillverkning, finansiering och strategisk planering vilken den nya organisationsstrukturen tillåter och förordar.

Trots restriktioner från staten ligger Svenska Spel långt fram då det gäller tekniska innovationer. Även detta är en förmåga vilken bildas genom en kombination av utnyttjande av organisationsstruktur, likvida medel samt en lång erfarenhet av svenska kunder.

En orolig omvärld leder till att människor lägger större vikt vid etiska frågor och prefererar ett tryggt spelande. Vi anser att Svenska Spels varumärke och image stärker deras konkurrenskraft och ger företaget unika möjligheter att erbjuda sina kunder attraktiva spel som förenar spelglädje med högt ställda krav på säkerhet och spelansvar.

Det chefsförsörjningsprogram som påbörjades under 2006 har utvecklats till att matcha flera av de anställdas kompetens med betydande chefsposter. Genom detta program lyckas företaget placera rätt man på rätt plats vilket är en god förmåga i rekryteringsarbetet. Vi anser att desto mer kompetent personal som matchas med rätt arbetsuppgifter desto mer bidrar dessa till att skapa flexibilitet, snabbhet och bättre samarbetsförmåga inom organisationen. Detta är viktigt i den föränderliga omvärld som påverkar Svenska Spels strategiska arbete. Företaget har alltså med hjälp av detta program skapat en organisatorisk förmåga att behålla och utveckla den kompetens som finns inom företaget.

Genomgående anser vi att Svenska Spel har skapat sig förmågor som alla på ett sätt eller annat bidrar till att organisationen besitter en särskild kompetens i att kunna tillfredsställa de svenska kundernas behov, i en högre grad än sina konkurrenter, trots att Svenska Spel är en relativt ny aktör på Internetmarknaden. Vi anser att Svenska Spel med sina resurser ges en förmåga att kontinuerligt kunna arbeta med att utveckla sitt totala tjänstepaket för att på detta sätt ständigt kunna leverera en attraktiv helhetsbild av organisationen.

### **5.2.5 Analys av Svenska Spels resursers varaktighet**

Ett ytterligare steg på vår väg att finna anledningen till att det för Svenska Spel gått så pass bra att lansera sina produkter på Internet, är att undersöka huruvida de resurser vi fått fram leder till konkurrensfördelar av varaktig art.

Vi anser att de finansiella resurser Svenska Spel har är värdefulla då de bidrar till förmågan att satsa på teknisk utveckling samt produktutveckling. De är också värdefulla i den bemärkelsen att det skapar möjligheter för organisationen att vara flexibel i fördelningen av resurser. Detta är viktigt då investeringsprioriteringen hela tiden förändras i takt med de förändringar som sker på spelmarknaden. Majoriteten av Svenska Spels konkurrenter har goda finansiella resurser och dessa kan därför inte anses vara oimiterbara eller sällsynta. Svenska Spel är dock organiserade på ett sådant sätt att de finansiella resurserna kan utnyttjas effektivt. Slutligen anser vi därför att de finansiella resurserna genom att vara värdefulla men vanliga, skapar en konkurrensjämvikt bland företagen på marknaden.

Lokaliseringen av Svenska Spel anser vi dock både vara värdefull och sällsynt. Denna gör det möjligt för företaget att komma närmare kunden då de genom sin lokalisering kan övervaka spelmarknaden och sina konkurrenter på lokal nivå. Har företaget de finansiella möjligheter som krävs för att bli mer geografiskt tillgängliga brukar de utnyttja dessa utan större svårigheter. Vi anser att lokaliseringen av Svenska Spels kontor är enkel att imitera vilket leder till att organisationens genom sin geografiska lokalisering kan leda till en tillfällig konkurrensfördel.

Den tekniska plattformen Svenska Spel utvecklat anser vi vara en viktig konkurrensfördel för Svenska Spel. Den är värdefull då den förenklar och effektiviserar framtagandet av tekniska innovationer. Det tekniska systemet är designat och anpassat speciellt för Svenska Spel vilket vi anser gör det oimiterbart och sällsynt. Den nya tekniska plattformen har lett till ökad integration mellan företagets olika avdelningar. Systemet underlättar för IT-avdelningen att hjälpa till i utvecklingen av nya produkter. Vi anser sammanfattningsvis att den tekniska plattformen möjliggör skapandet av en varaktig konkurrensfördel för Svenska Spel.

Det spelansvar Svenska Spel har utvecklat på grund av sina restriktioner är sällsynt på spelmarknaden. Resursen är värdefull för bolaget då de är ensamma om att kunna erbjuda sina kunder den trygghet som medföljer spelen. I samband med att spelansvaret är oimiterbart då Svenska Spel lagt ner mycket finansiella resurser på forskning och utveckling på detta ansvar anser vi att även denna resurs kan utnyttjas till skapandet av en varaktig konkurrensfördel för bolaget.

Svenska Spels företagskultur, som genom arbetsglädje ska leda till att förmedla spelglädje, är värdefull för företaget. Den är dock oimiterbar då den är formad av Svenska Spels historik och den reglering företaget styrs av. Vi anser däremot att företaget inte har skapat en så pass stark företagskultur att den är sällsynt i jämförelse med konkurrenternas. Det blir därmed en konkurrensjämvikt vad beträffar Svenska Spels företagskultur i jämförelse med övriga företag på spelmarknaden.

De värden som följer med varumärkesstrategin genomsyrar det dagliga arbetet och är därmed en värdefull resurs för företaget. Vi anser att varumärket är svårimiterbart och sällsynt då det har en nationell anknytning till Sverige. Ingen nivå tillåts kliva ur varumärkesstrategin för att genomföra sitt uppdrag och vi anser därför att varumärket är effektivt organiserat. När vi binder ihop dessa egenskaper finner vi att varumärket som resurs kan användas vid skapandet en varaktig konkurrensfördel för företaget.

Produktutvecklingen inom Svenska Spel hämmas på grund av de lagar och regler som företaget måste rätta sig efter. De får bland annat inte öka spelmarknaden vilket leder till att Svenska Spel är followers i förhållande till sina konkurrenter. Därav anser vi att företagets produktutveckling varken är sällsynt eller oimiterbar. Denna resurs är trots detta värdefull för organisationen och leder därmed till en konkurrensjämvikt för Svenska Spel

Vi anser att marknadsföringen är värdefull i form av det gensvar den ger Svenska Spel. Företaget marknadsför endast de produkter man anser bidra minst till spelberoendet och organisationen marknadsför sig även enbart nationellt mot svenska kunder. Därav anser vi att Svenska Spel har en sällsynt marknadsföringmöjlighet då de oreglerade aktörerna idag inte är tillåtna att marknadsföra sig i Sverige. Vid en eventuell omreglering anser vi att marknadsföringen inte är svår att imitera. Därför anser vi att marknadsföringen enbart kan utnyttjas som en tillfällig konkurrensfördel.

Svenska Spels rekryteringsprocess anser vi vara värdefull för företaget. Med rätt man på rätt plats kan uppgifterna utföras på ett mer effektivt och önskvärt sätt. Det nya chefsförsörjningsprogrammet bidrar till att resursen är mer sällsynt då den utvecklats speciellt för Svenska Spel. Rekryteringsprocessen och internutbildningarna är inte oimiterbara utan kan enkelt kopieras av konkurrenterna. På grund av bristfällig kunskap om hur välorganiserad

Svenska Spels rekryteringsprocess egentligen är leder detta till en uppfattning om att resursen till konkurrensjämvikt på spelmarknaden.

Sedan Svenska Spel grundades har företaget alltid haft en viss monopolställning på marknaden. Under denna period har organisationen därmed skaffat sig goda kunderfarenheter. Denna resurs anser vi vara värdefull då Svenska Spel utvecklar sina produkter efter kundens önskemål. Svenska Spels konkurrenter kan besitta en produktkompetens men på grund av brist på kunderfarenhet överensstämmer inte produkterna med vad svenska kunder efterfrågar. Vi anser att detta bidrar till att resursen är sällsynt och svårimiterbar. Organisationen är uppbyggd utifrån mötet med kunden vilket leder till att resursen är effektivt organiserad. Vi anser att Svenska spel kan skapa en varaktig konkurrensfördel utifrån denna resurs.

## VRIO

	Värdefull	Sällsynt	Oimiterbar	Effektivt organiserad	Innebörder för konkurrens
Finansiella	Ja	Nej	Nej	Ja	Konkurrensjämvikt
Lokalisering	Ja	Ja	Nej	Ja	Tillfällig konkurrensfördel
Teknik	Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktig konkurrensfördel
Spelansvar	Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktig konkurrensfördel
Kultur	Ja	Nej	Ja	Ja	Konkurrensjämvikt
Varumärke	Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktig konkurrensfördel
Produktutv	Ja	Nej	Nej	Ja	Konkurrensjämvikt
Marknadsf	Ja	Ja	Nej	Ja	Tillfällig konkurrensfördel
Rekryter	Ja	Ja	Nej	Ja	Konkurrensjämvikt
Kunderf	Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktig konkurrensfördel

Figur 5.2: Sammanställning av vår VRIO-analys

Som ett resultat av denna analys har vi kommit fram till att av de resurser vi analyserat fram var fyra av dem enligt oss varaktiga och två var tillfälliga. För att gå vidare i vår analys med att försöka definiera Svenska Spels konkurrensfördelar måste organisationens strategi vara formulerad så att dessa resurser utnyttjas maximalt, vilket nedan kommer att utredas.



## **5.2.6 Svenska Spels strategi**

Svenska Spels strategi är, vilken tidigare nämnts i empirin, att genom försäljning av ett varierat utbud av spännande och underhållande spel på ett lättillgängligt, ansvarsfullt och säkert sätt vara Sveriges största, mest ansvarsfulla och mest lönsamma lotteri- och spelföretag. Då företaget inte har den bästa återbetalningsgraden, vilket hade krävts för att kunna använda sig av en lågkostnadsstrategi, och inte heller tillämpar en differentieringsstrategi, då organisationen riktar sig mot samtliga svenskar över 18 år, anser vi att den passar bäst in under ”mest värde för pengarna”. Svenska Spel har även högre kostnader än sina konkurrenter då de enligt Mathias Hedlund har en sämre total kostnadsstruktur på grund av att företaget enbart är verksamma på den svenska marknaden. Dock vill vi poängtera att vissa produkter är inriktade mot enbart ett eller ett begränsat antal segment men organisationen i sig har inte intagit en sådan ståndpunkt.

## **5.2.7 Konkurrensfördelar**

Vi har nu både definierat och klassificerat Svenska Spels strategi samt resurser. Nedan presenteras vår utredning och slutliga analys av vilka varaktiga konkurrensfördelar organisationen har genom sin nuvarande strategi.

### ***5.2.7.1 Varaktiga konkurrensfördelar***

Då denna strategi Svenska Spel valt innebär att organisationen, då de varken erbjuder det bästa priset i form av höga odds men ej heller differentierat sina produkter bort från konkurrenterna, måste erbjuda något sorts mervärde för att på så sätt erhålla varaktiga konkurrensfördelar.

Efter en genomförd VRIO-analys kom vi alltså fram till att Svenska Spel, utifrån de resurser vi tidigare belyst, besitter fyra varaktiga konkurrensfördelar.

Svenska Spel har på egen hand inom företaget utarbetat en teknisk plattform vilken är skräddarsydd för just Svenska Spels organisation. Detta anser vi bidra till skapandet av en varaktig konkurrensfördel då denna teknologiska plattform tar tillvara på flera av organisationens resurser och använder dessa för att kunna ligga i framkant då det kommer till innovativa teknik- och produktlösningar, vilket ger ett mervärde till kunden.

Svenska Spel arbetar intensivt med att sprida sin filosofi om organisationens spelansvar och säkerhet. Vi anser, med utgångspunkt från bland annat vår enkätundersökning, att organisationen lyckats med detta då kunder här finner ett mervärde hos Svenska Spel, trots en lägre återbetalningsgrad. Kunderna väljer att spela på Svenska Spels hemsida just på grund av dessa två faktorer. Spelansvar och säkerhet anser vi därför vara en varaktig konkurrensfördel för Svenska Spel.

Organisationen har, till viss del genom hjälp av ovan nämnda konkurrensfördel, lyckats skapa sig ett mervärde hos kunden genom ett starkt varumärke och en image vilken lockar svenska kunder att spela hos dem i stället för hos konkurrenterna. Vi anser att detta leder till en varaktig konkurrensfördel då konkurrenter får stora svårigheter att imitera och skapa en liknande image i sina kunders medvetande.

I och med att Svenska Spel, fram till och med Internets revolution, varit den enda spelbolagsaktören svenska spelare haft kännedom om har organisationen skapat sig erfarenhet av den svenske spelarens preferenser och önskemål. Till följd av att konkurrenterna först för sju år sedan började kunna erbjuda sina tjänster till svenska kunder har Svenska Spel ett försprång vilket vi anser leda till en varaktig konkurrensfördel. Denna relation, vilken bygger på en lång historia, anser vi innebära att företaget lättare kan förutspå förändringar i kundpreferenser, har större skicklighet då det kommer till att utveckla "rätt" produkter samt att anpassa sin marknadsföring efter kunderna.

#### ***5.2.7.2 Tillfälliga konkurrensfördelar***

I vår VRIO-analys kom vi även fram till två resurser vilka vi ansåg bidra till, enligt Barneys definition, tillfälliga konkurrensfördelar.

Lokaliseringen av Svenska Spels kontor anser vi vara av stort värde för organisationen då detta medför att de är närmare kunderna än någon av sina konkurrenter. Därför bidrar Svenska Spels lokalisering till möjligheten att därigenom skapa ett mervärde för kunden då företaget kan erbjuda kunden de produkter de efterfrågar. Däremot anser vi ej att denna är svårimiterbar vid en potentiell omreglering i framtiden. Då en omreglering ej är omöjlig anser vi att lokalisering av kontor enbart är en konkurrensfördel som är varaktig så länge de Svenska Spelmonopolet bevaras.

Svenska Spel innehar en unik möjlighet att marknadsföra sina Internetspel på den svenska hemmamarknaden i form av reklam på reklampelare, TV-reklam samt annonser i tidningar. Vi anser att detta ger organisationen ett försprång gentemot konkurrenterna då denna resurs innebär en möjlighet till marknadsföring vilken ingen av deras konkurrenter för tillfället kan imitera. Dock beror detta försprång enbart på lagar och regler. Skulle marknaden omregleras eller staten dra ner på Svenska Spels marknadsföringsbudget, vilket vi ej anser vara en omöjlighet, skulle denna konkurrensfördel ej längre stå sig mot konkurrenterna. Vi anser därför att denna resurs, enligt samma definition som ovan, enbart leder till en tillfällig konkurrensfördel.

### **5.2.8 Svenska Spels konkurrensfördelar**

Sammanfattningsvis presenterades här sex resurser, varav fyra enligt oss skulle stå sig vid en omreglering av marknaden eller förändrade direktionsfrågor från staten, vilka vi anser skulle leda till att Svenska Spel uppnår varaktiga konkurrensfördelar.

Som en följd av denna analys kan vi då urskilja hur de förändringar organisationen vidtagit påverkat företaget till att anpassa sin strategi och organisationsstruktur för att genom detta skapa varaktiga resurser. Dessa resurser anser vi, trots en eventuell omreglering, skulle leda till att organisationen bibehållit flertalet varaktiga konkurrensfördelar.

## **5.3 Svenska Spels möjligheter att utveckla konkurrensfördelar**

### **5.3.1 Lärande inom Svenska Spel**

Lärandet inom en organisation är av stor vikt då man analyserar en organisations förmåga att förändra sig.

Vilka typer av inlärning som finns i Svenska Spels organisation, var de finns och hur de fungerar är inte helt lätt att analysera. Ofta existerar åtminstone singel- och double-loop learning i ett företag, medan det är något ovanligare med deutore learning. Vi anser att Svenska Spel har en hög grad av double-loop learning, mycket på grund av den stora frihet de anställda har inom olika divisioner och affärsområden. De anställda kan tack vare denna frihet prova nya tillvägagångssätt för att lösa problem eller förbättra tidigare rutiner. Genom att på

detta sätt använda sig av en form av "trial and error" kan man utveckla och förbättra företagets resurser och förmågor. Även chefernas vilja att skapa lärande inom organisationen och de anställdas kompetens påverkar graden av lärande. Vi anser att Jespers utvecklande ledarskapsstil samt Svenska Spel sina internutbildningar skapar denna miljö. Även Svenska Spels organisationsstruktur och företagskultur leder till att kunskap sprids mellan avdelningarna, vilket positivt påverkar organisationens inlärningsförmåga.

Vi anser att Svenska Spels förmågor att lära ger organisationen en god grund att stå på då de vill utveckla sina förmågor och resurser.

### **5.3.2 Hur organisationer kan utveckla och stärka sina konkurrensfördelar**

Förutom att arbeta internt med utvecklingen av resurserna har Svenska Spel andra alternativ. Att organisationen kommer att använda sig av uppköp för att tillförskansa sig nya resurser anser vi inte som troligt. Dels får inte Svenska Spel enligt lag öka sina marknadsandelar utan endast behålla de man har och skulle de då skulle genomföra uppköp av en konkurrent får organisationen även deras kunder och då större marknadsandelar. Både Jesper Kärrbrink och Mathias Hedlund sa även i våra intervjuer att uppköp inte var aktuellt i dagsläget och att det inte heller var något som diskuterades internt. Vi tror däremot att det i framtiden skulle kunna bli aktuellt, speciellt om systemet med licenser införs. Vid ett förvärv av ett annat företag skulle Svenska Spel kunna utnyttja möjligheten att förbättra sin lokalisering samt produktutveckling genom att tillvarata det uppköpta företagets tekniska kunskap som även omfattar det nya bolagets avdelning för forskning och utveckling, samt möjliga internationella placering av kontor.

Däremot tror vi att Svenska Spel skulle kunna utvecklas mycket genom strategiska allianser. Möjligheterna att till exempel utveckla sitt samarbete med idrottsförbund och föreningar skulle kunna bidra med flera nya viktiga resurser och förmågor. Svenska Spel skulle exempelvis kunna ha spelbutiker i ishockeyhallar och på fotbollsarenor. Företaget skulle även kunna erbjudas via de olika föreningarnas hemsidor. Genom dessa kanaler kan Svenska Spel även tillvarata marknadsföringsmöjligheter vilka kan skyddas genom exklusiva avtal. Genom att ingå strategiska allianser med företag och föreningar skulle Svenska Spel kunna skapa sig ett vidare distributionsnät och därigenom utveckla detta till att bli en varaktig

konkurrensfördel. Möjligheterna för Svenska Spel att genomföra detta är dock tveksamma med tanke på deras lagliga restriktioner.

Det tredje alternativet, att utveckla resurser i separata delar av företaget, finns till viss del inom Svenska Spel. De olika affärsområdena har stor frihet men kan när det krävs utnyttja hela företagets resurser. Varje del av organisationen kan därför koncentrera sig på utvecklingen av just sina resurser och förmågor för att sedan dela med sig av dessa till övriga organisationen. Vi anser med bakgrund av detta att Svenska Spel alltså skulle kunna isolera enskilda avdelningar, antingen inom en division eller inom ett affärsområde för att utveckla just deras speciella resurser och förmågor. Företaget skulle även kunna se över sina mål för de olika avdelningarna för att se hur väl de motiverar medlemmarna till att utvecklas. Poängteras bör även att genom att besitta en stor förmåga att rekrytera rätt person på rätt plats anser vi att Svenska Spel bör ha det humankapital som krävs för att ta till sig de resurser som är relevanta för företaget.

## 6. Slutdiskussion

---

*I detta kapitel presenteras de slutsatser vi genom vår analys kommit fram till.*

---

### 6.1 Slutdiskussion

De metodologiska val vi gjort bidrog till att vi kunde finna ett svar på vår frågeställning. Vårt val av primärdata i kombination med vår sekundärdata gav oss en bred och nyanserad bild av Svenska Spel, spelmarknaden och dess omgivning. Genom att kritiskt granska dessa källor anser vi att detta har skapat en validitet och reliabilitet i vår slutsats.

#### 6.1.1 Interna och externa förändringar

Efter Svenska Spels inträde på Internetmarknaden år 2000 upptäckte företaget genom det ökade antal aktörer man där mötte, att de var långt ifrån en Strategic fit. Den långsiktiga strategi företaget hade utformat behövde nu anpassas efter den nya föränderliga marknad Svenska Spel nu agerade på. Genom att lansera nätpoker på svenskaspel.se under 2006 lyckades företaget bli mer tillgängligt för kunden samt ta tillbaka de förlorade marknadsandelar organisationen under tidigare år förlorat. I samband med utvecklandet av en ny teknisk plattform har man kunnat utveckla fler spel med snabbare funktioner. Den marknad som Svenska Spel agerar på kräver att de anställda inom företaget kan fatta snabba beslut vilket numer möjliggörs utav en väl utvecklad organisationsstruktur där den operativa verksamheten är utformad på så sätt att man lätt kan möta snabba omvärldsförändringar.

Idag fungerar företagets strategi mer som en länk mellan organisationen och dess externa miljö än vad den gjorde 2000. Enligt Tichys modell har de förändringar som skett inom organisationen följt varandra vilket lett till att företaget är anpassade till dagens konkurrenssituation.

#### 6.1.2 Organisationens konkurrensfördelar

Vi kom med hjälp utav vår omvärldsanalys fram till ett antal kritiska framgångsfaktorer för att lyckas på spelmarknaden på Internet. För att kunna konkurrera på denna marknad krävs enligt vår tidigare analys tillgänglighet, snabbhet, säkerhet samt ett socialt ansvar vilket innefattar det spelansvar Svenska Spel som statligt ägt företag framhåller att de har.

För att det ska vara möjligt att undersöka hur det kommer sig att Svenska Spel lyckats med sin lansering på Internetmarknaden krävs det att vi kan analysera de konkurrens fördelar organisationen besitter. I vår analys fann vi att organisationen besitter fyra resurser vilka kan leda till varaktiga konkurrens fördelar och två resurser som i sin tur kan leda till tillfälliga konkurrens fördelar. De sistnämnda resurserna ansåg vi endast leda till tillfälliga konkurrens fördelar då dessa ej skulle vara varken svårimiterbara eller sällsynta vid en omreglering av marknaden.

För att konkurrens fördelen ska vara användbar krävs det även att dessa passar ihop med den strategi organisationen formulerat. Vi kom i vår analys fram till, att Svenska Spel tillämpar en så kallad ”mest värde för pengarna ”-strategi. Då denna strategi för Svenska Spel innebär att organisationen, då de varken erbjuder det bästa priset i form av höga odds men ej heller differentierat sina produkter bort från konkurrenterna, måste erbjuda något sorts mervärde för kunderna. De konkurrens fördelar vi ansåg vara varaktiga bidrar alla till att ge organisationen en möjlighet att skapa detta mervärde för kunderna så organisationen ej blir ”stuck-in-the-middle”. Denna del av analysen hjälpte oss att utreda och förstå, genom att analysera de olika faktorer en konkurrens fördel är uppbyggd av, anledningen till att Svenska Spel lyckats med sin Internetlansering, trots statliga restriktioner.

### **6.1.3 Svenska Spels framtidspotential**

Svenska Spel har enligt oss en hög grad av lärande inom sin organisation. De borde därför i framtiden kunna följa den snabba tekniska utveckling som sker inom branschen. Företaget har skapat detta lärande genom sina medvetna satsningar på utbildning av personal. Eftersom Svenska Spel dessutom är ett företag med gott rykte och anses vara en attraktiv arbetsplats, bör de i framtiden kunna säkerställa sitt humankapital. Störst möjlighet till att skapa nya konkurrens fördelar tror vi ligger i ett större utnyttjande av strategiska allianser. I framtiden ser vi även möjligheten till att Svenska Spel kommer att genomföra uppköp av konkurrerande företag vilket är en stor möjlighet för organisationen att på så sätt vidare stärka och finna nya konkurrens fördelar. En privatisering av Svenska Spel skulle kunna öka trycket på att skapa vinst åt ägarna, vilket i sin tur leder till att företagets alla delar måste bli allt effektivare. Viljan att effektivisera skulle då kunna pressa fram nya resurser och förmågor.

Svenska Spel har alltså ett stort antal alternativ att välja på vid utveckling av nya resurser och förmågor, oavsett vad som händer med företaget och marknaden i framtiden.

## **6.2 Slutsats**

De radikala förändringar Svenska Spel har genomfört, har lett till att organisationen blivit mer konkurrenskraftig på den oreglerade Internetmarknaden. Företaget har lyckats skapa sig flertalet konkurrensfördelar, vilka passar in på den valda strategin. Framtidsförutsikterna för företaget anser vi vara goda då de är väl anpassade för den marknad Svenska Spel konkurrerar på idag. Vi anser att organisationen även är väl förberedd att tackla de förändringar en eventuell omreglering skulle innebära.

## **6.3 Förslag till fortsatt forskning**

Vi anser att det skulle vara intressant att se om de strategier Svenska Spel arbetat efter går att applicera på liknande organisationer i Sverige. Det hade även varit intressant att jämföra Svenska Spels tillvägagångssätt med hur statliga företag i andra länder agerat i liknande situationer. Genom att göra kvantitativa studier av detta slag vore det intressant att skapa en generell bild av hur statliga företag bör agera då de möter den här typen av konkurrens som Svenska Spel nu står inför.



## 7. Källförteckning

---

### 7.1 Publicerade Källor

Grant, R.M, "*Contemporary Strategic Analysis*", Blackwell Publishing Ltd, 5<sup>th</sup> Edition, United Kingdom, 2005

Jacobssen, D.I, "*Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*", Studentlitteratur, Lund 2002

Holme, I.H. Solvang, B.K "*Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*", Studentlitteratur, Lund 1997

Bell, J. "*Introduktion till forskningsmetodik*", Studentlitteratur, Lund 2000

Bryman, A. & Bell, E. "*Företagsekonomiska forskningsmetoder*", Liber AB, Lund 2003.

Hatch, M.J, "Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv", Studentlitteratur, Lund 2002

Thompson, A.A & Strickland, A.J, "Crafting and Executing Strategy - Text and Readings", McGraw-Hill International Edition, 12<sup>th</sup> Edition, New York, 2001

Heracleous, L. "Strategy and Organisation – Realizing Strategic Management", Cambridge University Press, Cambridge, 2003

Child, J. "Organization – Contemporary Principles and Practice", Blackwell Publishing Ltd 2<sup>nd</sup> Edition, United Kingdom, 2006

Johnson, G. & Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy", Pearson Education Ltd, 6<sup>th</sup> Edition, United Kingdom, 2002

### 7.2 Artiklar

Barney, J. "Bringing Managers Back In" 1994

Bergin, E. "*Spelmonopolets baneman - Regeringens utredare sågar lotterilagen och vill släppa in utländska bolag via nätet*", Svenska Dagbladet, 2006-01-28,

Malmberg, J. "*Spelmonopolet får vara kvar*". Veckans Affärer nr 20, 2007-05-16.

Tichy, N. "Managing Change Strategically – The Technical, Political and Cultural Keys", Organisational Dynamics volym 11, upplaga 2, 1982

”Spelet om miljarderna blir en rysare”, Svenska Dagbladet, 2005-12-29

”Utmanarna ökar insatsen - hoppas på avreglering”, Dagens Nyheter, 2004-07-12

”Spelet om spelet - Många utländska bolag vill in på den svenska marknaden”, Göteborgs-Posten, 2005-02-22

### **7.3 Rapporter**

Svenska Spels årsredovisning år 2000

Svenska Spels årsredovisning år 2001

Svenska Spels årsredovisning år 2002

Svenska Spels årsredovisning år 2003

Svenska Spels årsredovisning år 2004

Svenska Spels årsredovisning år 2005

Svenska Spels årsredovisning år 2006

### **7.4 Elektroniska Källor**

#### **Dagens Industri**

<http://www.di.se/Artiklar/ArtikelUtskrift.aspx?ArticleId=2007\03\05\224000> (senast besöt 2007-05-13)

<http://www.di.se/Artiklar/ArtikelUtskrift.aspx?ArticleId=2007\03\05\224157> (senast besökt 2007-05-13)

#### **Dagens Nyheter**

<http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=574099> (senast besökt 2007-05-13)

<http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=586815> (senast besökt 2007-05-13)

<http://www.dn.se/Dnet/road/Classic/article/0/jsp/print.jsp?&a=649506> (senast besökt 2007-05-13)

#### **Svenska Spel**

<http://www.svenskaspel.se/pl.aspx?PageID=602&menuid=8&parentid=4313>, (senast besökt 2007-04-27)

<http://www.svenskaspel.se/pl.aspx?PageID=3650&menuid=6&parentid=4312>, (senast besökt 2007-05-29)

<http://www.svenskospel.se/pl.aspx?PageID=3696&menuid=8&parentid=4314>, ( senast besökt 2007-04-25)

## **7.5 Muntliga Källor**

*Hedlund, Mathias.* Chef för Division Direkt Svenska Spel, 2007-05-15 Stockholm

*Kärrebrink, Jesper.* VD Svenska Spel, 2007-05-14 Stockholm

## 8. Bilagor

---

*I detta kapitel bifogas det material vi använt oss av vid insamling och analys av primärdata samt information för att tydliggöra viss empirisk fakta.*

---

### 8.1 Intervjuguider

#### 8.1.1 Intervju med Jesper Kärrbrink

*Intervjun med Svenska Spels VD Jesper Kärrbrink ägde rum på Bolagets kontor i Stockholm måndagen den 14 maj 2007 kl 13.00-14.00.*

Vi inledde intervju med att presentera oss själva, syftet med uppsatsen, vad vi förväntas få ut av intervjun samt anledningen till att just valt honom som respondent.

##### ***Tema: Organisationen***

- Då ni är ett statligt företag, hur mycket påverkar politikerna Ert arbete och hur fria är ni att agera inom det ramverk staten bestämt?  
→ Påverkas de anställdas motivation mycket av detta?
- Hur ser maktstrukturen ut inom organisationen? (ledning/styrelse och division Direkt/division Ombud.)  
→ Vem rapporterar till vem?  
→ Var fattas besluten?  
→ Präglas organisationen av självständighet och en hög grad av decentraliserat ansvar?
- Hur skulle Ni beskriva Svenska Spels Kultur?  
→ Arbetar Ni aktivt med att utveckla och stärka Er kultur?  
→ Använder ni Er kultur som ett verktyg i Ert förändringsarbete?

##### ***Tema: Lagar och regler***

- Hur ser lotterilagstiftningen ut idag?  
→ Vad anser Ni om denna och på vilket sätt och till vilken grad påverkar den Svenska Spel?

→ Vad är trenden för Lotterilagens utveckling? Går denna hand i hand med EU-kommisionens?

### ***Tema: Kunder***

- Vilka segment riktar ni främst in Er på?
- Har ni märkt om Era kunder på senare tid ställer högre krav på spelansvar hos de spelbolag de använder och i så fall hur arbetar Ni för att utveckla Ert spelansvar exempelvis genom ökad säkerhet, spelgränser etc?
- Hur arbetar Ni för att möte Era kunders önskemål?

### ***Tema: Konkurrens***

- Vilka anser Ni är Era starkaste konkurrensfördelar?  
→ Är det faktum att Ni har tillgång till en större marknadsföringsbudget än Era konkurrenter en stor konkurrensfördel?
- Vilka ser Ni som Svenska Spels största konkurrenter på den oreglerade spelmarknaden och varför?
- Vad skiljer konkurrenterna från Er, vad har de för konkurrensfördelar som Ni saknar?
- Anser Ni att det viktigt att alla spelbolag konkurrerar på lika villkor?
- Då Ni är ett statligt bolag, vad har Ni för möjligheter att konkurrera med de ickestatliga företag som agerar på den oreglerade marknaden?  
→ Är det positivt och negativt att vara statligt ägda?

### ***Tema: Strategi***

- Hur skulle Ni kortfattat beskriva Er huvudstrategi som den ser ut idag?
- Hur arbetar Ni med den strategiska utvecklingen i det dagliga arbetet?  
→ Vilka arbetar med det strategiska arbetet?  
→ Hur samverkar dessa personer med de olika divisionerna?

→ Vem tar huvudbeslutet om vad divisionerna ska göra? Gör divisionerna saker som i sin tur påverkar strategin?

- Hur viktig är marknadsföringen för att Ni ska gå kunna uppnå era långsiktiga mål?

→ Hur påverkar mängden marknadsföring genomförandet av Era strategier?

- Hur förmedlar Ni Er strategi och företagets mål till de anställda?

- På vilka sätt har Ni behövt anpassa Er strategi allteftersom konkurrensen har ökat från spelbolagen på Internetmarknaden? Vilka strategiska anpassningar har Ni gjort? Hur mycket arbete kvarstår?

- Vad står Svenska Spels varumärke för? Vad vill Ni att Svenska Spels varumärke ska stå för?

→ Vad tror Ni att kunderna anser att Svenska Spel står för?

### ***Tema: Etik***

- Många anser att Er organisation sysslar med en motsägelsefull verksamhet. Hur ställer Ni Er till detta?

→ Vilka åtgärder vidtar Ni för att se till att organisationen agerar i spelarens bästa?

### ***Tema: Framtid***

- Vilken är den största långsiktiga framtida satsningen Ni arbetar med just nu?

- Vilka är Era möjligheter respektive hot om spelmonopolet försvinner? Eventuellt en omreglering?

→ Hur har Ni förberett Er hittills för en omreglering?

- På vilket sätt tror Ni marknaden kommer att förändras de närmsta fem åren? Tror Ni att spelmonopolet kommer att falla? Hur ser Era framtidsplaner ut om spelmonopolet faller?

## 8.1.2 Intervjuguide Mathias Hedlund

*Intervjun med Mathias Hedlund, chef för Division Direkt, ägde rum på Svenska Spel kontor i Stockholm tisdagen den 15 maj 2007 klockan 15.30-16.30.*

Vi inledde intervjun med att presentera oss själva, syftet med uppsatsen, vad vi förväntas få ut av intervjun samt anledningen till att valt just honom som respondent. Mathias Hedlund kontrollerar styrningen av chefer för fem olika affärsområden vilka alla representerar ett spel. Då intervjun med Jesper Kärrbrink gav oss en övergripande bild av organisationen Svenska Spel ville vi med denna intervju få mer detaljerade svar på frågor inom området strategiutveckling och använde oss därför ej av tydligt avgränsade teman.

- Vilka trender ser Ni inom sport och pokerspel på nätet? Hur jobbar Ni med Er strategi för att möta dessa förändringar/ökade krav?
  - Vem arbetar med strategiutveckling? En hel avdelning eller en person?:
  - Vilka riktlinjer jobbar dessa efter?
  - Hur ofta ser Ni över Era strategiska mål och när görs förändringar?
  - Hur kommuniceras strategin ner i organisationen?.
  
- Hur ser marknaden ut för sportspel och poker på Internet?
  - Vilka konkurrenter anser Ni vara Era största?
  - På vilket sätt är just dessa det största hotet mot Er? (Ex konkurrenter som ej är lika begränsade av staten eller når ut till ett för Er svåråtkomligt kundsegment etc)
  
- Hur jobbar Ni med utvecklingen av Era konkurrensfördelar?
  - Hur varaktiga och svårimiterade anser Ni att dessa konkurrensfördelar är?
  - Hur stor nackdel tror Nu det är för Svenska Spel att enbart ha en återbetalningsgrad på 70 procent?
  - Vilka konkreta konkurrensfördelar har svenska spel genom att vara ett ”gammalt” etablerat företag?
  - Tror Ni att det även kan vara negativt att Svenska Spel är ett ”gammalt företag”, kanske inte lika spännande att spela hos svenska spel? Vad gör Ni i sådana fall för att motverka detta?
  - Vilka kriterier ska ett bra spel möta för att passa Svenska Spel och Ert varumärke? (bortsett från spelansvar)

→ Har Svenska Spels kostnadsfördelar i form av stordrift, kommit långt på inlärningskurvan?

- Jesper berättade att ni ständigt utvecklar nya produkter. Inom det område vi avgränsat oss till vilka produkter utvecklas just nu?

→ Hur ser Ni på möjligheten att erbjuda spelande via mobiltelefoner? Är detta tillåtet, håller detta på att utvecklas?

→ Satsar Ni på att vara innovativa i skapandet av nya spel och spelformer eller är Ni så kallade "followers"?

→ Finns det något sätt Ni kan öka Er konkurrenskraft på genom att jobba med Ert serviceutbud? Exempelvis erbjuda experthjälp med stryktipset? Tävlingar mellan vänner? Kompisturneringar i Poker?

→ Vilken extra service har tillkommit de senaste åren och hur har detta påverkat/förbättrat Er konkurrenskraft?

- Vad vill Ni huvudsakligen uppnå med Er marknadsföring? Ex till att skapa intresse, Förmedla nyheter?

→ Hur viktigt är den stora marknadsföringsbudgeten för Svenska Spels fortsatta lönsamhet?

→ Använder Ni Er av direktreklam till privatpersoner? Ex individuella startsidor på svenska spel.se?

→ Hur arbetade Svenska Spel innan Ni hade tillstånd att marknadsföra Er? Hur lockade Ni till Er kunder?

- På vilket sätt har kulturen förändrats i företaget sedan 2000? Ser den annorlunda ut i division direkt jämfört med division ombud?

→ Hur jobbar ledningen för att motivera sin personal?

→ Hur ser Svenska Spels belöningssystem ut?

→ Vad skulle Ni säga att det råder för stämning på Svenska Spel? Vår uppfattning är att den är väldigt avslappnad och att det förekommer en rak kommunikation mellan chefer och underordnade, verkar ej som en byråkratisk organisation.

→ Hur har strategiska förändringar lett till förändringar i kulturen och maktstrukturen?



- Hur ser Ni på att alternativet att göra uppköp av andra företag? Kanske mest i framtiden om det införs spellicenser men är detta något som diskuteras internt?

→ Kan Ni höja inträdesbarriärerna till marknaden som den ser ut idag?

- Vilken påverkan tror Ni EU kommer ha på Svenska Spel då det gäller regleringar? (även på lotterilagstiftningen?)

→ Hur mycket jobbar Ni mot lotterilagstiftningen och det arbete som ständigt sker med att utveckla denna?

→ Nu i dagarna sade centerpartiet JA till en möjlig omreglering av den svenska spelmarknaden. Anser Ni att detta kommer att innebära en stor förändring för Er och i så fall när kommer denna förändring att påverka Er?

- Hur förbereder Ni Er inför det stundade nya uppdraget från staten som presenteras nästa månad?

→ Vad väntar Ni Er för förändringar?

## 8.2 Enkätundersökning

### 8.2.1 Mall för enkätundersökning

#### Enkätundersökning: Spel på Internet.

Hej! Vi är tre studenter som studerar vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet och skriver nu vår kandidatuppsats om den alltmer ökade konkurrensen på Spelmarknaden på Internet. Vi skulle därför uppskatta om Du ville ta Dig tid att fylla i nedanstående enkätundersökning. Det är på samtliga frågor enbart tillåtet att kryssa i ett alternativ. **Enkäten är anonym.**

**1. Hur ofta spelar Du spel på Internet?** (Vid svar "aldrig, gå vidare till fråga 5)

Aldrig ( ) En gång i månaden ( ) En gång i veckan ( ) Varje dag ( )

**2. Hos vilket spelbolag spelar Du oftast?**

Unibet ( ) Ladbrokes ( ) Svenska spel ( ) PartyPoker ( ) Annat ( )

**3. Vilka spel spelar Du då Du spelar på Internet?**

Sportspel såsom stryktips, bomben, måltipset etc. ( ) Poker ( ) Bingo ( )  
Triss ( ) Annat ( )

**4. Varför ser Du för fördelar med att spela på Internet framför spel hos ombud?**

Mer Lättåtkomligt ( ) Fler Spel Alternativ ( ) Bättre Service ( ) Kortare tid från spel till resultat ( ) Annat ( )

**5. Tror Du att spelberoendet kommer öka om det blir tillåtet för utländska aktörer att agera på den svenska spelmarknaden?**

Ja ( ) Nej ( ) Vet ej ( )

**6. Vad förknippar Du Svenska Spels varumärke med?**

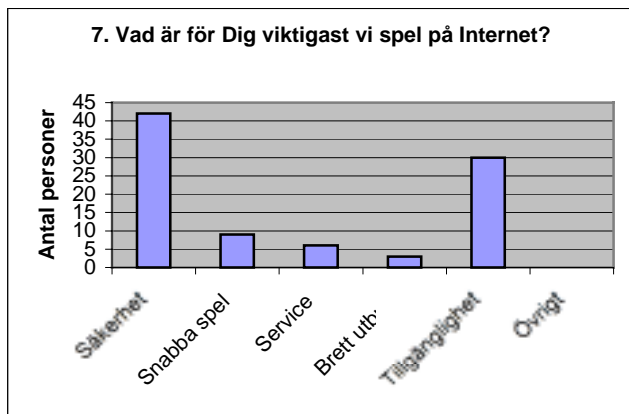
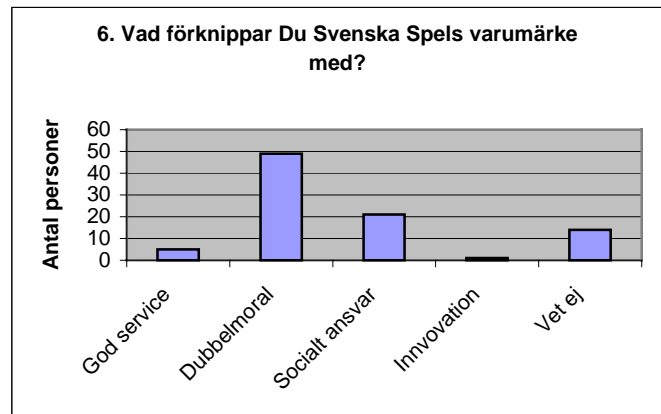
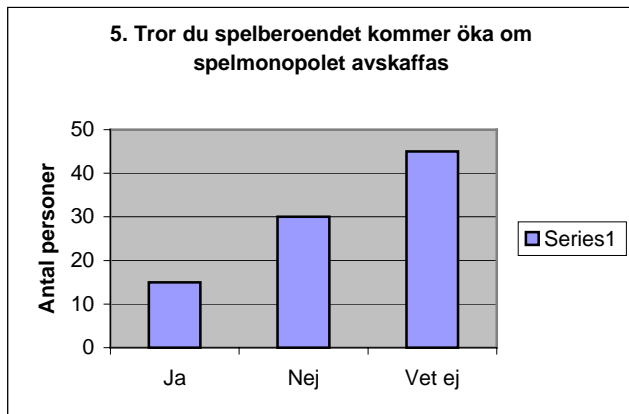
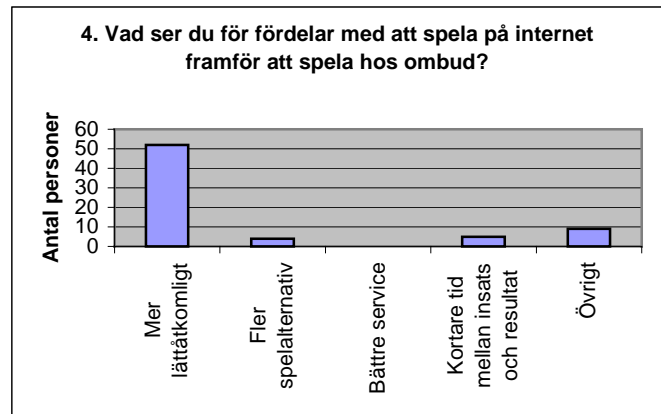
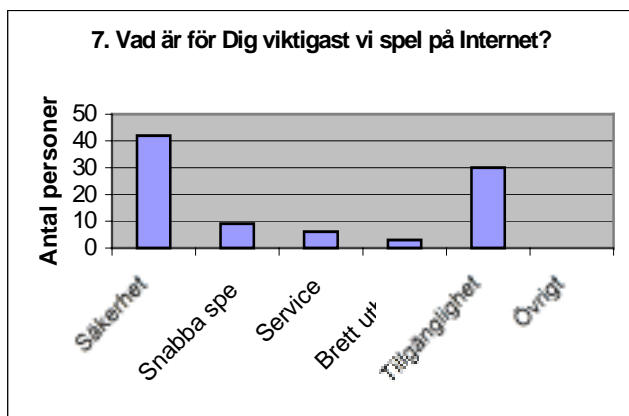
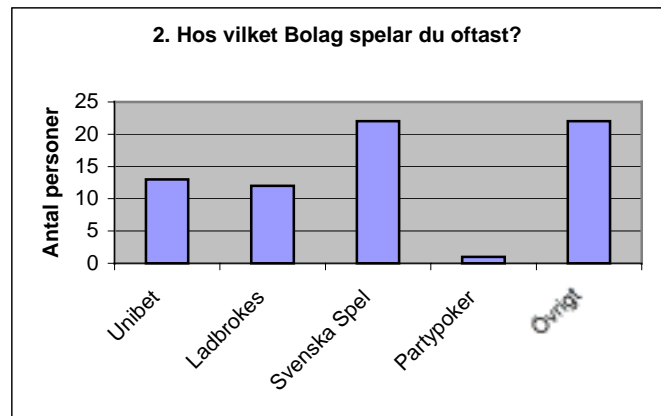
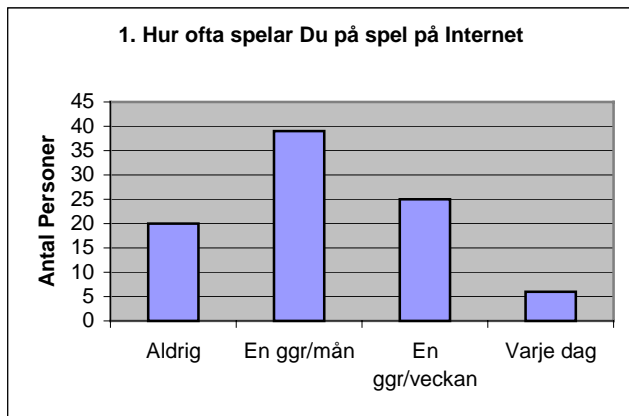
God Service ( ) Dubbelmoral ( ) Socialt ansvar ( ) Innovation ( ) Vet ej ( )

**7. Vad är för Dig viktigast vid spel på Internet?**

Säkerhet ( ) Snabba spel ( ) Service ( ) Brett utbud ( ) Tillgänglighet ( ) Övrigt ( )

**Tack på förhand!**

## 8.2.2 Sammanställning av svar från enkätundersökningen



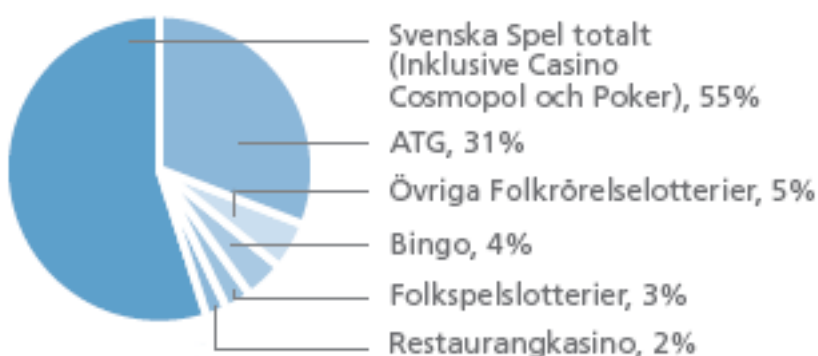
## 8.3 Komplement till empirin

### 8.3.1 Svenska Spels produkter

- **Sportspel.** Denna produktlinje inkluderar spel såsom Oddset, Stryktipset, Europatipset samt Måltipset.
- **Lotter.** Inom denna kategori finner man allt från Triss, Tia och Skrap-Spel till Föreningslotter.
- **Nummerspel.** Här finnes bland andra Lotto, Viking Lotto, Joker och Keno. Bland dessa spel är kundens önskemål om höga vinster viktigare än att snabbt få reda på resultatet.
- **Kasinospel och spel exklusivt för Internet.** Här kan man spela Bingo på svenskaspel.se, poker på svenskaspel.se, Pick'n'click på svenskaspel.se samt kasinospel. Kasinospelen vilka består av både bord och slots är lokaliserade i Stockholm, Göteborg, Malmö och Sundsvall.
- **Värdeautomatspel.** Dessa utomater är de som finns stationerade på restauranger runtom i landet.

### 8.3.2 Spelmarknaden

#### Den svenska reglerade spelmarknaden 2006



Figur: Den svenska reglerade spelmarknaden

Källa: <http://www.svenskaspel.se/pl.aspx?PageID=421&menuid=8&parentid=4520>

