

SPELA SPEL OM SPEL

- en studie i möjligheter för spelbolags diversifiering på marknaden för vadslagning inom esport

Rasmus Basilier, Sanna Blomster



05:2017

Datum för godkännande: 12.05.2017
Handledare: Christer Kullman

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Rasmus Basilier, Sanna Blomster
Arbetets namn:	Spela spel om spel - en studie i möjligheter för spelbolags diversifiering på marknaden för vadslagning inom esport
Handledare:	Christer Kullman
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Syftet med avhandlingen var att uppskatta möjligheten för diversifiering samt undersöka förutsättningarna för etablering på marknaden för vadslagning inom esport för ett spelbolag. Detta gjordes genom en intern analys av ett spelbolag (paf) samt en extern analys av marknaden för vadslagning inom esport. I avhandlingen visar vi att en organisation som paf har goda förutsättningar för diversifiering till marknaden för vadslagning inom esport och att marknaden för vadslagning inom esport växer kraftigt. Detta leder till att en expansion till marknaden för vadslagning inom esport borde vara ett sunt strategiskt beslut för paf och andra spelbolag med liknande eller bättre resurser.

Nyckelord (sökord)

spel, esport, vadslagning, tippning, paf, intern analys, extern analys, diversifiering, Sverige, Finland, Åland, Estland, Spanien

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
05:2017	1458-1531	Svenska	69 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
25.04.2017	12.05.2017	12.05.2017

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Rasmus Basilier, Sanna Blomster
Title:	Playing Games About Games - A study in the possibilities for gambling companies to diversify into the esports betting market.
Academic Supervisor:	Christer Kullman
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>The purpose of this research was to discover the possibilities for diversification and the conditions for possible establishment on the market for esports betting for online gambling operators. This was done by doing an internal analysis of one gambling company (paf) and an external analysis of the market for esports betting.</p> <p>In the study we found that an organization such as paf meet almost all conditions for a good diversification to the esports betting market and that the market for esports betting is growing rapidly. This would suggest that diversification into the esports betting market would be a good strategic choice for paf and any gambling company with similar or better resources.</p>

Keywords
Gambling, esports, betting, paf, internal analysis, external analysis, diversification, Sweden, Finland, Åland, Estonia, Spain

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
05:2017	1458-1531	English	69 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
25.04.2017	12.05.2017	12.05.2017

1. INLEDNING	6
1.1. Bakgrund	6
1.2. Syfte	7
1.3. Metodik och avgränsningar	7
1.4. Frågeställningar	8
2. METOD	10
2.1. Val av empiriskt material	10
2.1.1. Val av undersökningsmetod	10
2.1.2. Datainsamlingsmetod	10
2.1.2.1. Primärdata	10
2.1.2.2. Sekundärdata	11
2.1.3. Urvalsmetod	11
2.2. Val av teori	11
2.2.1. Beskrivning av valda teorier	12
2.3. Validitet och reliabilitet	13
3. TEORETISK REFERENSRAM	15
3.1. Intern analys	15
3.1.1. Boston-matrisen	15
3.1.1.1. Kritik mot Boston-matrisen	17
3.1.2. Ansoffs produkt- och marknadsmatris	17
3.1.3. Strategisk kapacitet	19
3.1.3.1. Den strategiska betydelsen av resurser	19
3.1.3.2. Tröskelresurser	20
3.1.3.3. Unika resurser	21
3.1.3.4. Kärnkompetenser	21
3.2. Extern analys	21
3.2.1. Porters fem konkurrenskrafter	22
3.2.1.1. Kritik mot Porters fem konkurrenskrafter	24
3.2.2. PESTEL-analysen	24
3.2.2.1. Kritik mot PESTEL-analysen	25
3.2.3. Marknadshinder för etablering	25
3.3. SWOT-analys	27
3.3.1. Kritik mot SWOT-analysen	28
4. EMPIRI OCH ANALYS	29
4.1. Esport	29
4.1.1. Esportens historia	30
4.1.2. Esport idag	31

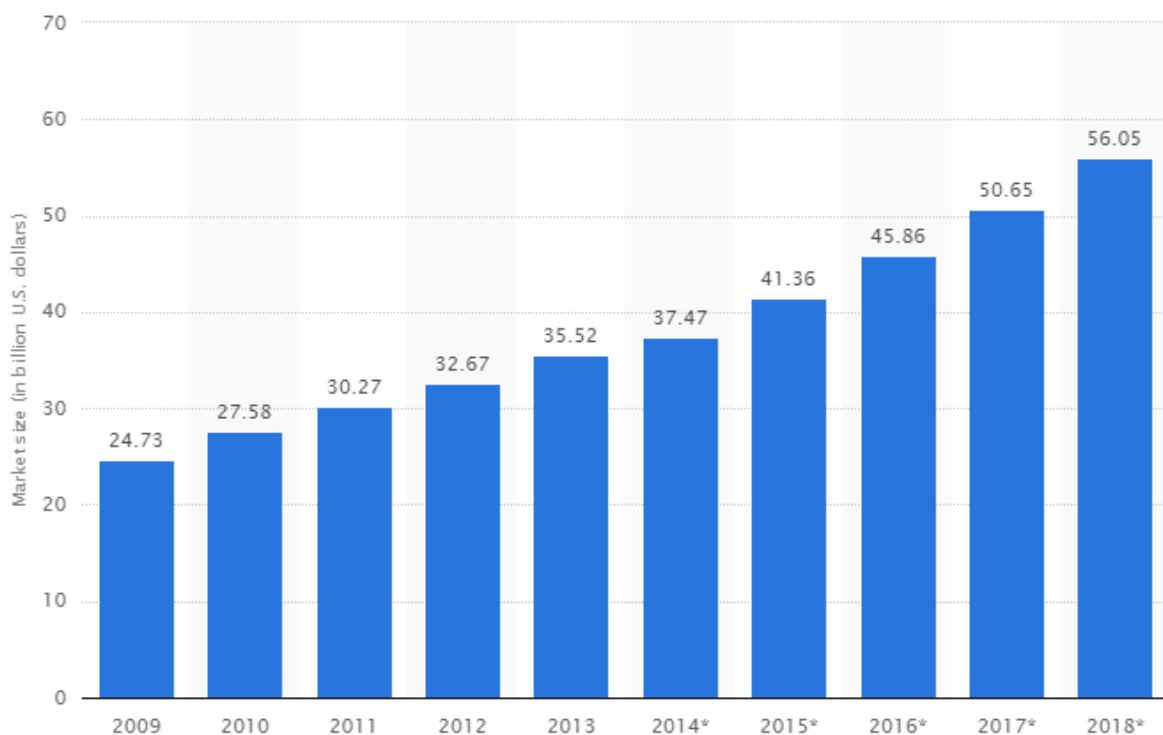
4.1.3. Vadslagning inom esport idag	33
4.2. Företagsinformation	35
4.2.1. Paf:s historia	35
4.2.2. Paf idag	36
4.3. Intern analys av paf	36
4.3.1. Boston-matrisen	36
4.3.2. Paf:s strategiska kapacitet	37
4.4. Omvärldsfaktorer i branschen	39
4.4.1. Spelbranschens utveckling i Finland och övriga Europa	39
4.5. Porters fem konkurrenskrafter	40
4.5.1. Konkurrensintensiteten bland etablerade aktörer	40
4.5.2. Hot från nya aktörer	41
4.5.3. Kundernas förhandlingsstyrka	41
4.5.4. Leverantörernas förhandlingsstyrka	42
4.6. PESTEL-analysen	42
4.6.1. Politiska och juridiska faktorer	42
4.6.2. Ekonomiska faktorer	43
4.6.3. Sociokulturella faktorer	43
4.6.4. Teknologiska faktorer	43
4.7. Marknadshinder för etablering på marknaden för vadslagning inom esport	44
4.8. SWOT-analys för paf	44
5. RESULTAT	46
6. SLUTSATS	48
6.1. Framtida studier	49
6.2. Arbetets bidrag och begränsningar	49
KÄLLOR	51
BILAGOR	55
Bilaga 1: (sid 1/1) Intervjufrågor till Kim Johansson på PAF	55
Bilaga 2: (sid 1/14) Transkribering av intervju med Kim Johansson, ansvarig för spel på PAF	56

1. INLEDNING

1.1. Bakgrund

När ett företag ser över sina möjligheter att växa finns det många olika strategier. En av strategierna är diversifiering, som innebär att företaget börjar sälja en ny produkt på en ny marknad.

Samhället ändras konstant. Människors prioriteringar, behov och intressen ändras över tiden. När detta händer gäller det för företagen att vara lyhörda och upptäcka nya affärsmöjligheter. Marknaden för onlinespel har vuxit kontinuerligt sedan dess start 1994 (Infogalactic, 2015) och omsätter idag cirka 50,7 miljarder USD vilket illustreras i figur 1 nedan.



Figur 1. Tillväxten för onlinespel (The Statistics Portal, 2017).

Samtidigt som denna utveckling skett har det uppkommit en ny nisch på marknaden - online vadslagning på datorspel. Inom klassiskt onlinespel är de traditionella formerna casino,

poker, bingo, lotterier och vadslagning på idrott, även kallad *sportsbetting*. Den här nya nischen har vuxit fram ur ett ständigt växande intresse bland befolkningen för esport. Esport har många likheter med traditionell sport såsom fotboll och tennis, med den stora skillnaden att idrottandet sker framför en dator med digitala medel i stället för fysiskt på en idrottsplan.

Paf (Ålands Penningautomatförening rf) är för ålänningar en viktig förening. Organisationens anställda år 2015 uppgick till 345 personer och årligen delar paf ut miljontals euro till det åländska samhället. År 2015 uppgick det till lite över 20 miljoner euro (Paf, 2016c).

Paf har idag en mycket utvecklad närvaro online inom onlinespelens alla genrer. Men paf har ännu inte tagit steget in och satsat på esport.

Genom att studera paf kan vi visa på möjligheterna av diversifiering inom onlinespel till den nya växande marknaden inom esport.

1.2. Syfte

Syftet med avhandlingen är att uppskatta möjligheten för diversifiering samt undersöka förutsättningarna för etablering på marknaden för vadslagning inom esport för ett spelbolag.

1.3. Metodik och avgränsningar

Syftet besvarades genom att välja en organisation att studera, i syfte att begränsa och förtydliga arbetet. Vi valde då paf p.g.a. goda möjligheter att få information om organisationen genom offentliga handlingar, deras välvillighet att ställa upp på intervjuer om sin verksamhet och därför att paf vid undersökningens startskede uppskattades vara en god potentiell kandidat till att diversifiera sin produktportfölj och etablera sig på marknaden för vadslagning inom esport.

Vi hämtade sedan information om paf:s verksamhet via årsberättelser, webbsidor samt intervju med Kim Johansson, chef för onlinespel på paf. Det inhämtades också information om marknaden för onlinespel och vadslagning, både generellt och med tanke på esport.

Denna information anpassades sedan in i sju utvalda ramverk för att utmynna i svar på de tre frågeställningarna.

Arbetet inleddes med en grundlig teoretisk litteraturstudie inom ämnesområdet för att bilda en bred uppfattning om forskningen. För att kunna få grepp om marknaden gjordes även efterforskning online genom att läsa artiklar och marknadsundersökningar. Efter marknadsgenomgången och litteraturstudien valde vi tre ramverk för intern analys av en organisation och tre för extern analys av omgivningen för en organisation och ett ramverk som sammanfattar den externa och interna analysen.

Marknaden för vadslagning inom esport är internationell och svår att greppa p.g.a. sekretess om bolagens omsättning och verksamhet. Paf har verksamhet både nationellt och internationellt. Deras marknader vid undersökningens tidpunkt var Sverige, Finland, Åland, Estland och Spanien. I denna avhandling valde vi därför att diskutera esportmarknaden generellt på ett internationellt plan, men även lokalt i viss mån med mindre analyser av spelbolag i Sverige. Vi ansåg trots brist på exakt fakta att uppskattningarna från diverse marknadsundersökningar ger en tillräckligt god fingervisning om vart marknaden är på väg generellt, vilket vi även anser gäller på paf:s marknader mer specifikt.

Undersökningen är framförallt övergripande och går inte in på djupet på någon marknad, utan ämnar att fånga en generell trend.

Det finns redan en flora av olika slag av vadslagning inom esport då denna avhandling skrevs. I avhandlingen behandlas dessa olika slag som en helhet kallat för vadslagning.

Arbetets metod beskrivs mer ingående i kapitel 2 Metod.

1.4. Frågeställningar

För att förtydliga svaren som behöver besvaras för att uppfylla syftet med studien valde vi följande tre frågeställningar att svara på i avhandlingen:

- Finns det en anledning för paf att överväga att diversifiera sin produktportfölj och satsa på vadslagning inom esport?
- Hur ser förutsättningarna ut för paf om de skulle välja att diversifiera sin verksamhet och börja satsa på vadslagning inom esport?
- Med tanke på de två föregående frågeställningarna, bör paf satsa på vadslagning inom esport?

2. METOD

2.1. Val av empiriskt material

2.1.1. Val av undersökningsmetod

Frågeställningarnas karaktär har inneburit att den kvalitativa forskningsprocessen varit den som stämt bäst överens för vår avhandling, då insamling och analys av data har sin tyngdpunkt på ord och inte kvantifiering. Teorin i avhandlingen har kretsat kring den empiri samt datainsamling som vi genomfört, för att kunna svara på frågeställningarna. Detta kan även beskrivas som ett induktivt synsätt på förhållandet mellan teori och empiri (Olsson & Sörensen, 2011).

2.1.2. Datainsamlingsmetod

För att göra den kvalitativa undersökningen som denna avhandling syftar till har empiri i form av primär- och sekundärdata samlats in utifrån problemformuleringen och syftet. Primärdata är data som forskaren själv samlar in i form av t.ex. intervjuer, observationer eller experiment. Sekundärdata är data som redan existerar men som samlats in av någon annan t.ex. i form av extern information som finns på offentliga databanker eller intern information som finns inom organisationen (Christensen, Andersson, Engdahl, & Haglund, 2001).

2.1.2.1. Primärdata

Primärdatan till denna avhandling har insamlats genom en intervju med en utvald person inom spelbranschen. Intervjun har utförts utifrån en semi-strukturerad form med en intervjuguide som bas (Christensen et al., 2001). Intervjupersonen har således haft möjlighet att associera fritt kring frågorna, vilket kan ge en bredare förståelse av branschen. Intervjuguiden presenteras i bilaga 1 och visar de frågor som ställdes under intervjun. Då den teoretiska referensramen skapades först har denna legat till grund för utformandet av intervjuguiden samt vid genomförandet av intervjun. Transkriberingen av intervjun finns i bilaga 2.

2.1.2.2. Sekundärdata

Sekundärdatan är i huvudsak insamlad genom sökningar med hjälp av sökmotorer på internet. Sökningarna har resulterat i aktuella rapporter om ämnet, tidigare skrivna forskningsrapporter, marknadsanalyser samt webbsidor med relevant information för denna avhandling. Vidare har även årsberättelsen från det undersökta företaget bidragit till sekundärdatan. Efter insamlingen av data har denna bearbetats för att sedan redovisas i empiridelen.

2.1.3. Urvalsmetod

För att få en bred förståelse i den valda branschen har intervjupersonen valts utifrån sin kunskap, befattning och branschintresse. Valet har gjorts utifrån ett icke-sannolikhetsurval eftersom vi anser att respondentens kunskap och insikter är av större vikt för vår studie än att erhålla statistisk representativitet. Vidare är urvalet strategiskt i och med att syftet med studien är att erhålla en djupare förståelse för ett fenomen framom att beskriva kvantiteter eller mängd (Christensen et al., 2001).

Christensen et al. (2001) beskriver några situationer då det är bra att använda sig av intervjuer vid insamlandet av data. De menar att intervjuer är bra att genomföra när avhandlingen har ett explorativt eller förklarande syfte. Detta främst p.g.a. att forskaren vid semi-strukturerade intervjuer har möjlighet att ställa följdfrågor så att respondenterna kan förtydliga sina svar. Vidare belyser Christensen et al. (2001) att det vid en intervju finns en möjlighet att skapa ett förtroende hos respondenten som i sin tur kan leda till att generera mer information. Till den kvalitativa intervjuens svagheter hör att den intervjuade kan ha andra syften än det som intervjuaren tänkt sig eller förstår. Av den orsaken bör intervjun kompletteras med andra metoder (Christensen et al., 2001).

2.2. Val av teori

Avhandlingens teoridel har fokus på intern och extern analys med syfte att utreda en organisations förutsättningar och möjligheter till diversifiering. Nedan beskrivs de olika teorierna grundligare.

2.2.1. Beskrivning av valda teorier

Teorin och modellerna i avhandlingen har valts utifrån de som vi anser vara de mest relevanta för denna studie. Inledningsvis i teorin om intern analys har vi tagit upp portföljteroi med hjälp av Boston-matrisen. Boston-matrisen är ett väl använt verktyg för analys av marknadstillväxt och marknadsandel med syfte att positionera företagets olika affärsområden och produkter. Vi vill med matrisen ge en överblick över det undersökta företagets affärsområden och produkter, samt framförallt få en överskådligare bild av var vadslagningen inom esporten placerar sig. Teorin om den interna analysen fortsätter med Ansoffs produkt- och marknadsmatris, som är ett hjälpmedel som används vid planering av marknads- och tillväxtstrategier. Vi vill med matrisen framförallt belysa och definiera diversifiering, som är tillväxtstrategin i denna avhandlings syfte. Teorin fortsätter därefter med en diskussion om företagets interna resurser, konkurrensfördelar samt kärnkompetenser med syfte att tydliggöra hur ett företags strategiska kapacitet kan identifieras.

Företag som enbart fokuserar på de interna resurserna vid den strategiska planeringen riskerar att stagnera och inte hänga med i förändringarna som sker runt omkring. Därför har vi även valt att göra en generell marknadsanalys samt tittat på vilka omvärldsfaktorer som påverkar företag. För att identifiera externa faktorer är Porters fem konkurrenskrafter ett välanvänt och känt verktyg. Modellen används för att analysera marknaden där ett företag är verksamt eller planerar att etablera sig. Porter anser att hans fem konkurrenskrafter är fullt tillräcklig för att analysera marknaden, men vi har trots det valt att även använda oss av PESTEL-analysen som komplement. PESTEL-analysen tydliggör de makroekonomiska förhållanden som påverkar de fem krafter som Porters modell beskriver. Vi ansåg det även nödvändigt att belysa teorin kring marknadshinder för etablering, för att på så vis utreda hur etableringsmöjligheterna på den aktuella marknaden ser ut.

Det teoretiska avsnittet avslutas sedan med en SWOT-analys som sammanfattar den interna och externa analysen genom att klargöra organisationens styrkor och svagheter samt möjligheter och hot på en marknad på ett överskådligt sätt.

2.3. Validitet och reliabilitet

Vid en kvalitativ undersökningsmetod är det främst validiteten som är intressant att diskutera, alltså trovärdigheten och generaliseringsbarheten i resultatet. Trovärdigheten stiger om hela undersökningsprocessen varit systematiskt genomförd och även genom att tillvägagångssättet för undersökningen redovisas öppet. Generaliserbarheten handlar om i vilken grad undersökningens resultat är överförbart till andra fall.

Reliabilitet handlar om ifall undersökningens resultat kan upprepas om studien utformas på ett identiskt eller likartat sätt. Reliabiliteten är svår att analysera vid en kvalitativ undersökning då den kvalitativa datan är insamlad genom interaktion med andra människor i ett specifikt sammanhang. Verkligheten är ständigt under förändring vilket gör det omöjligt att samla in identiska data (Christensen, Andersson, Engdahl, & Haglund, 2001).

I detta arbete har vi valt att använda oss av marknadsundersökningar gjorda av tredje part för att försöka få grepp om marknaden. Detta innebär dock problem, då undersökningarna bygger på bräckligt underlag. T.ex. saknas exakta försäljningssiffror från de flesta spelbolagen, då de har verksamhet som långt kan skyddas av sekretess. Det innebär att marknadsundersökningsföretagen och deras undersökningar baseras på uppskattningar gjorda med kringliggande information för att bygga upp en rimlig uppskattning. Marknadsundersökningsföretaget Newzoo (2017) förklarar i sin rapport hur de gör sin uppskattning av marknadsstorleken för esport generellt (deras undersökning exkluderar vadslagning):

- Nationella folkräkningsuppgifter
- Insamling av spelarantal på högsta nivån inom lokala, regionala och globala organisationer
- Information från deras främsta kundundersökning gjord i 27 länder
- Omsättning och engagemangsinformation från lag och organisatörer (esporttävlingar)
- Prispotter för lokala, regionala och globala evenemang
- Information från tittarnas engagemang i online *streaming* av esport för lagnivå, evenemangsnivå och organisationsnivå

- Information från offline-evenemang gällande antal besökare och omsättning på regional och global nivå (Newzoo, 2017).

Utöver avhandlingens problem med att marknadsundersökningarna är spekulativa så har avhandlingen generellt få källor för att beskriva marknaden inom esport eller vadslagning inom esport. Detta innebär att forskningen blir vinklad till den bilden som de källorna önskar att visa.

Vi har dock relativt god möjlighet att följa med information om utvecklingen inom branschen från andra källor, såsom tidningsartiklar, bloggar, esportorganisationernas egna sidor, sidor för vadslagning, o.s.v, vilka alla målar upp samma bild av en bransch inom tillväxt.

Tillgång till mer data skulle förtydliga bilden ytterligare, men i det här fallet har det inte varit möjligt att hitta mer ordentligt organiserad rådata eller sammanfattningar utan att betala höga avgifter för informationen.

3. TEORETISK REFERENS RAM

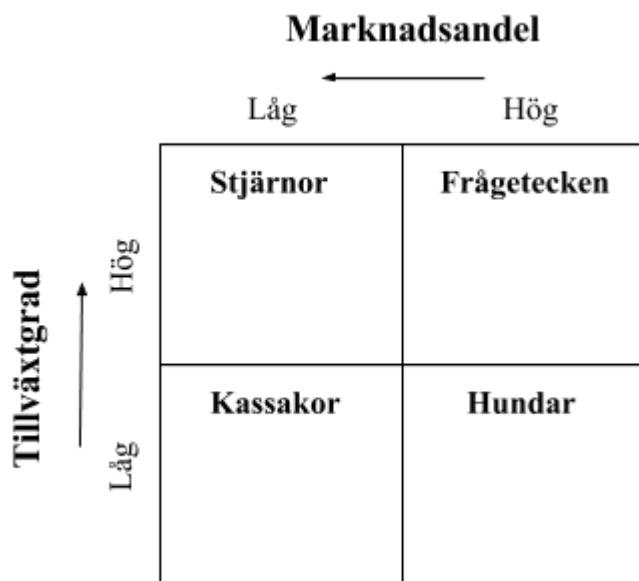
För att få svar på vilka olika faktorer som påverkar möjligheterna till diversifiering och etablering på en marknad har vi, efter en noggrann litteraturgenomgång, kommit fram till att en intern och extern analys av företaget ger en bra bild av dess förutsättningar. Vi har även valt att titta på marknadshinder för etablering generellt, för att på så vis kunna skapa oss en bild av den aktuella marknadens eventuella etableringshinder.

3.1. Intern analys

För företag med en pågående verksamhet är det ofta bra att börja med den interna analysen, alltså identifieringen av det egna företagens styrkor och svagheter samt kompetenser. Då kan man sedan genomföra den externa analysen med utgångspunkt i företagens egna kapacitet (Lekvall & Wahlbin, 2001). Vi kommer inledningsvis att redogöra för Boston-matrisen som ett verktyg för att få en överblick över vilka marknader ett företag befinner sig på, tillväxttakten på marknaderna samt företagens marknadsandel på respektive marknad. Vidare kommer vi att definiera och diskutera diversifiering för att sedan komma in på vikten av företagens strategiska kapacitet. I den delen beskriver vi kortfattat de olika grupperna av resurser samt begreppen tröskelresurser, unika resurser, konkurrensfördelar och kärnkompetenser.

3.1.1. Boston-matrisen

Boston-matrisen, eller BCG-matrisen, är en portföljteori som utvecklades av Boston Consulting Groups med syfte att analysera marknadstillväxt och marknadsandel (G. Roos, Krogh, Roos, & Jacobsen, 2004). Portföljteorin syftar även till att tillvarata affärsmöjligheter som uppkommer i omgivningen med utgångspunkt i organisationens förutsättningar. Boston-matrisen klassificerar organisationens affärsenheter utifrån marknadstillväxten och relativ marknadsandel på den aktuella marknaden och illustreras i figur 2 nedan (Philip Kotler, Gary Armstrong, & Anders Parment, 2013).



Figur 2. Boston-matrisen (Philip Kotler et al., 2013).

Marknadstillväxten visas på den vertikala axeln och ger en bild av hur attraktiv en marknad är, medan den relativa marknadsandelen visas på den horisontella axeln och ger en bild av företagets position och styrka på den aktuella marknaden. De fyra kvadraterna i matrisen representerar olika huvudområden dit produkten eller affärsområdet kan hänföras.

Stjärnorna i matrisen står för snabbväxande produkter eller affärsområden med en stor marknadsandel (Philip Kotler et al., 2013). De bästa vinst- och tillväxtområden för organisationen finns ofta här. Dock bör organisationen vara beredd på att investera för att stå emot konkurrenterna och fortsätta växa. Marknader eller produkter som placerar sig som stjärnor rekommenderas behålla eller öka marknadsandelen (Roos et al., 2004).

Kassakor i matrisen beskriver en långsamt växande marknad där organisationen har en stor marknadsandel. Kassakor är etablerade och välkända varav de kan behålla sin andel på marknaden genom små investeringar. Vidare genererar de stora vinster med vilka de stödjer behövande affärsområden och nya verksamheter (Philip Kotler et al., 2013). Marknader eller produkter som placerar sig som kassakor rekommenderas behålla marknadsandelen (Roos et al., 2004).

Frågetecknen i matrisen står för snabbväxande marknader där organisationen enbart har en liten marknadsandel. I en organisation finns ofta flera frågetecken, vilket betyder att det är viktigt att bestämma vilket frågetecken som ska prioriteras (Philip Kotler et al., 2013). De frågetecken som företaget väljer att prioritera är såna där företag bör öka marknadsandelen och skörda frukterna (Roos et al., 2004).

Hundarna i matrisen beskriver marknader med låg tillväxt och organisationer med liten marknadsandel. Även om organisationen går runt ekonomiskt kan det vara av vikt att fundera över framtidsutsikterna och överväga nedläggning (Philip Kotler et al., 2013).

3.1.1.1. Kritik mot Boston-matrisen

Boston-matrisen är kritiserad för att den bland annat anses förenkla en organisations konkurrensförmåga i och med att den bara nyttjar marknadsandel som måtenhet. Vidare kritiserar modellen för att den anses sätta för stort fokus på investeringskostnader, vilket kan leda till att andra alternativ till att nå en position på marknaden riskerar att uteslutas (Roos et al., 2004).

3.1.2. Ansoffs produkt- och marknadsmatris

Enligt Kotler et al. (2013) behöver företag tillväxt för att kunna konkurrera mer effektivt och för att behålla intressenterna nöjda. En lönsam tillväxt bör vara företagets mål samt att ständigt identifiera och utvärdera möjligheterna för företaget på marknaden (Philip Kotler et al., 2013). I detta avsnitt kommer vi att beskriva ett hjälpmedel för planering av marknads- och tillväxtstrategier för företag, Ansoffs produkt och marknadsmatris som illustreras i figur 3 nedan. Matrisen visar fyra strategier för tillväxt: marknadspenetration, produktutveckling, marknadsutveckling och diversifiering

		Produkter	
		Nuvarande	Nya
Marknader	Nuvarande	Marknadspenetrering	Produktutveckling
	Nya	Marknadsutveckling	Diversifiering

Figur 3. Ansoffs produkt- och marknadsmatris (Philip Kotler et al., 2013).

Med marknadspenetration menas att företaget vill få fler marknadsandelar genom att öka sin försäljning med en befintlig produkt på nuvarande marknad. Marknadsutveckling innebär att företaget vill öka tillväxten med hjälp av nuvarande produkter på en ny marknad. Den tredje tillväxtstrategin, produktutveckling, syftar till att med hjälp av nya produkter öka försäljningen på nuvarande marknad. Slutligen innebär diversifiering att öka tillväxten genom nya produkter på nya marknader. Diversifiering är en bra tillväxtstrategi att använda sig av när det finns goda möjligheter utanför den vanliga marknaden. Kotler et al. (2013) beskriver diversifiering som "tillväxt genom expansion till nya produkter och marknader" (Philip Kotler et al., 2013).

Det finns olika typer av diversifiering: koncentrisk, horisontell och lateral. Koncentrisk diversifiering innebär att det finns en viss likhet teknologiskt mellan de nuvarande produkterna och den nya produkten, vilket innebär att de teknologiska kunskaper som redan finns i företaget går att använda. Det underlättar arbetet. Både vid horisontell och lateral diversifiering använder sig företaget av en produkt som skiljer sig från företagets övriga produkter både tekniskt och kommersiellt. Vid horisontell diversifiering attraherar produkten

trots det redan befintliga kunder, medan vid lateral diversifiering attraherar produkten nya segment av kunder (Shaw, 2015).

3.1.3. Strategisk kapacitet

Att ha en välplanerad marknadsstrategi är viktigt för företag som vill vara konkurrenskraftiga och kunna växa. Vinnaren på marknaden är i regel den som har den bästa strategin. För att uppnå det krävs en förståelse för företagets egna resurser och en anpassning till förändringar i branschen och omgivningen (Lekvall & Wahlbin, 2001). Vi kommer i detta avsnitt beskriva vikten av ett företags strategiska kapacitet och interna resurser.

Strategisk kapacitet handlar om organisationens resurser och kompetenser. Genom att bl.a. titta på en organisations styrkor och svagheter erhålls en bild av den strategiska kapaciteten. Syftet är att bilda en uppfattning om de interna faktorerna inför strategiska beslut i framtiden. Specifika resurser som finns i organisationen fungerar i vissa fall som konkurrensfördelar medan kompetenser som ger organisationen en påtaglig fördel kallas kärnkompetenser (Johnson & Scholes, 2002).

Vidare menar Johnson och Scholes (2002) att grunden för strategisk kapacitet är kunskap. De definierar kunskap som medvetenhet och kännedom som införskaffats genom erfarenhet eller utbildning. En kunskap som är viktig att ha är kunskapen om vad kunderna värderar. Både kundernas tröskelkrav och de faktorer som av kunderna anses ha ett högt värde är av stor vikt. Viss kunskap kan också vara en unik resurs för en organisation eller till och med en kärnkompetens. Att förstå vad kunderna värderar är, som skrivet ovan, otroligt viktigt. Men det är också så att de produkttegenskaper som värderas högt av ett marknadssegment inte alla behöver värderas lika högt av ett annat segment. Det betyder att organisationer tävlar med olika resurser och kompetenser och även på olika grund (Johnson & Scholes, 2002).

3.1.3.1. Den strategiska betydelsen av resurser

De resurser som finns tillgängliga i en organisation gynnar den strategiska kapaciteten eftersom de utnyttjas i organisationens verksamhet för att skapa kompetens. Organisationens resurser omfattar både de resurser som organisationen äger och de resurser som de kan införskaffa för att stödja strategin. Alla strategiskt viktiga resurser finns inte alltid internt i

organisationen utan resurserna kan även finnas externt. Vanligtvis grupperas resurserna in i fyra olika grupper: fysiska resurser, mänskliga resurser, finansiella resurser och intellektuellt kapital (Johnson & Scholes, 2002).

De fysiska resurserna är maskiner, byggnader eller produktionskapacitet. Användbarheten av dessa avgörs av bl.a. ålder, skick och placering av resursen (Johnson & Scholes, 2002).

De mänskliga resurserna inkluderar kunskap, färdigheter och förmågan att anpassa och flytta medarbetare dit de behövs mest. Till de mänskliga resurserna hör organisationens anställda, men även andra personer i organisationens nätverk (Johnson & Scholes, 2002).

Till de finansiella resurserna hör exempelvis kapital, kontanter, fordringar och skulder (Johnson & Scholes, 2002). För att kartlägga dessa bör man titta på hur organisationens kontroll av kundfordringar och leverantörsskulder ser ut, samt hur organisationens pengar används (Roos et al., 2004).

Intellektuellt kapital är organisationens immateriella resurser. Dessa förbises och undervärderas ofta. Intellektuellt kapital är exempelvis patent, märken, affärssystem, kunddatabaser och relationer med samarbetspartners (Johnson & Scholes, 2002).

3.1.3.2. Tröskelresurser

På en marknad finns det vissa resurser som en organisation bör ha för att överhuvudtaget kunna existera. Dessa resurser kallas för tröskelresurser. Ett exempel på en tröskelresurs kan vara en butiks tillgång till en betalkortsterminal. I dagens samhälle har få människor kontanter på sig, så för en butik som saknar servicen att betala med betalkort är det svårt att överleva. Alltså är det en tröskelresurs för butiken att ha en betalkortsterminal, annars kommer väldigt mycket färre kunder handla hos butiken.

Tröskeln för vad som krävs av företagen på en marknad tenderar att stiga med tiden. Således behöver resursbaserna ständigt utvecklas. Omvärldens ständiga förändringar kan alltså leda

till att företag behöver ändra resursbasen betydligt enbart för att ha möjlighet att fortsätta sin verksamhet (Johnson & Scholes, 2002).

3.1.3.3. Unika resurser

Grunden för ett företags konkurrensfördelar är dess unika resurser. Dessa har förmågan att skapa värde. Vidare är de bättre än konkurrenternas resurser och är även svåra för andra företag att imitera. Den fördel som kommer av konkurrensfördelarna brukar av ekonomer beskrivas som ekonomisk vinst. För tjänsteföretag kan en unik resurs vara exempelvis särskilt talangfulla medarbetare. Dock är det, enbart med hjälp av unika resurser, svårt att åstadkomma långsiktiga fördelar (Johnson & Scholes, 2002).

3.1.3.4. Kärnkompetenser

En organisations kärnkompetenser definieras enligt Kotler och Keller (2009) s 76) som:

- de bidrar till upplevd kundnytta, vilket gör att konkurrensfördelar skapas
- de kan appliceras inom många marknader
- de är svåra att efterlikna

En organisations kärnkompetens går att jämföra med ett unikt säljerbjudande (Unique Selling Proposition) (Entrepreneur, 2017), men i stället för att vara på produktnivå så är det på organisationsnivå. Kärnkompetensen avgör hur väl ett företag presterar i konkurrens.

Resurser går generellt sätt att kopiera och efterlikna, men ett företags kärnkompetenser är per definition mycket svåra för konkurrenter att imitera efter. Goda kärnkompetenser ligger på så vis till grund för ett företags framgång på marknaden (Kotler & Keller, 2009).

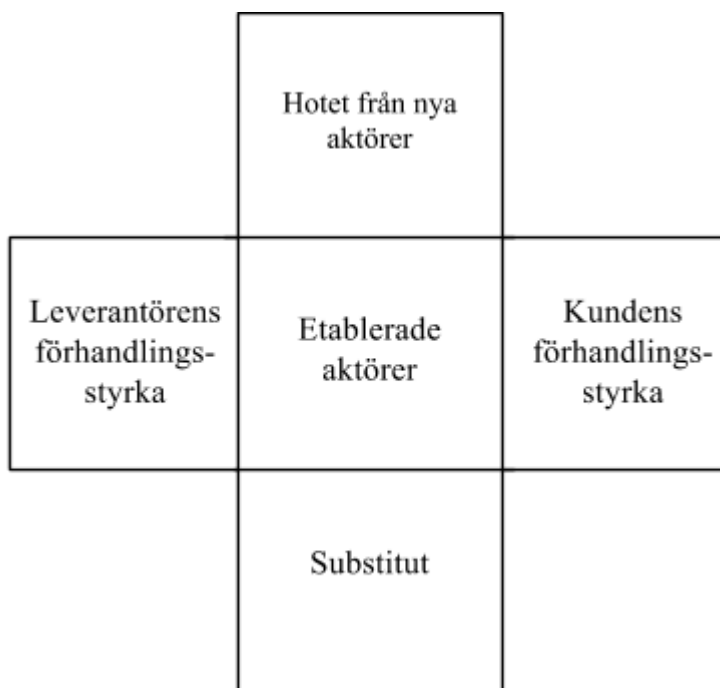
3.2. Extern analys

Då den interna analysen är klar har grunden för den externa analysen, eller omvärldsanalysen, skapats. Den externa analysen syftar till att förstå hur marknaden fungerar och hur omvärldsfaktorer kan påverka en organisation. Nedan presenteras inledningsvis Porters fem konkurrenskrafter som används för att analysera en marknad. Vidare beskrivs

PESTEL-analysen som analyserar omvärlden ur ett bredare perspektiv, och slutligen diskuteras marknadshinder för etablering.

3.2.1. Porters fem konkurrenskrafter

För att bli framgångsrik inom en marknad behöver en organisation skaffa sig konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Beroende på vilken marknad en organisation är verksam på eller planerar för att etablera sig på varierar konkurrensen. Ett bra verktyg för att analysera en marknads attraktivitet i termer av konkurrensfaktorer är Michael Porters fem konkurrenskrafter som illustreras i figur 4 (Jobber & Fahy, 2006).



Figur 4. Porters fem konkurrenskrafter (Kotler & Keller, 2009).

De fem konkurrenskrafterna är konkurrensintensitet bland etablerade aktörer, hotet från nya aktörer, kundernas förhandlingsstyrka, leverantörernas förhandlingsstyrka och hot från substitut. Dessa beskrivs närmare nedan.

Konkurrensintensitet bland etablerade aktörer: Intensiv konkurrens kan uppstå mellan konkurrenter som säljer samma produkt eller tjänst och riktar sig till samma segment på en

gemensam marknad (Johnson & Scholes, 2002). Där det redan finns många starka eller aggressiva konkurrenter är det svårt att slå sig in (Kotler & Keller, 2009).

Hotet från nya aktörer: Hur mycket nyetableringar det sker på en marknad beror till stor del på etableringshindren, d.v.s. de faktorer som organisationer måste övervinna för att kunna konkurrera på marknaden. Exempel på etableringshinder kan vara höga kostnader för etablering, stordriftsfördelar hos befintliga leverantörer och brister på kunskap och erfarenhet om marknaden och kundgruppen (Johnson & Scholes, 2002). Marknader med höga inträdesbarriärer och låga avvecklingsbarriärer är de mest attraktiva marknaderna (Kotler & Keller, 2009). Detta på grund av att få nya aktörer kan etablera sig på marknaden och redan etablerade lågpresterande företag lätt kan lämna marknaden.

Kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka påminner om varandra och kan därför enligt Johnson and Scholes (2002) beaktas tillsammans. De menar att kunderna och leverantörerna på liknande sätt kan hindra den strategiska friheten i organisationen och påverka organisationens marginaler (Johnson & Scholes, 2002). Kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka spelar en central roll på marknaden. Kunderna strävar efter att pressa priserna och samtidigt få ökad service, vilket lätt kan bidra till försämrad lönsamhet för organisationen. Leverantörernas förhandlingsstyrka kan på många sätt sägas vara en spegelbild av kundernas förhandlingsstyrka. Leverantörerna strävar efter att pressa ner överskottet på marknaden genom att hota med prishöjningar eller kvalitetssänkning på de varor och tjänster de levererar (Roos et al., 2004).

Hot från substitut: Om det finns substitut, d.v.s. liknande produkter eller tjänster på marknaden, betyder det att kunderna enkelt kan byta produkt eller tjänst. Ju fler substitut det finns på en marknad, desto mindre attraktivt för företag att etablera sig. Ett företags mest påtagliga konkurrenter är de som är mest lika företaget själv. (Kotler & Keller, 2009).

Porter tar upp inträdesbarriärer i sin teori om konkurrenskrafter ovan. En grundligare genomgång av inträdesbarriärer tas upp längre fram i teoridelen.

3.2.1.1. Kritik mot Porters fem konkurrenskrafter

Porters modell om de fem konkurrenskrafterna är kritiserad för att den inte kopplas ihop med möjliga åtgärder för företag som genomför analysen och som vill stärka någon av krafterna. Vidare kritiseras modellen för att den är fristående och inte specifikt relateras till t.ex. PESTEL-analysen eller till dynamiken i tillväxten på en viss marknad (Grundy, 2006).

3.2.2. PESTEL-analysen

Som komplement till Porters fem konkurrenskrafter är PESTEL-analysen användbar. PESTEL-analysen analyserar makroekonomiska omvärldsfaktorer ur ett större perspektiv än Porters modell. Ordet PESTEL kommer från engelskans Political, Economic, Social, Technological, Environmental och Legal. Modellen undersöker sex huvudområden: politiska, ekonomiska, sociokulturella, teknologiska, miljö och juridiska faktorer (Johnson & Scholes, 2002), (Barry J. Witcher & Vinh Sum Chau, 2010).

- Politiska faktorer handlar om i vilken mån regeringen kan inverka på ekonomin eller på en viss marknad och kan handla om t.ex. skattepolitik, politik kring social välfärd etc.
- Ekonomiska faktorer handlar om makroekonomiska faktorer i organisationens verksamhetsområde. T.ex. inflation, räntor, arbetslöshet, ekonomisk tillväxt etc.
- Vidare handlar sociokulturella faktorer om den sociala miljön på marknaden, exempelvis kulturella förhållanden, demografi, livsstilsförändringar, attityder etc.
- Teknologiska faktorer handlar om förändringar inom teknik som kan påverka verksamheten positivt eller negativt såsom t.ex. automatisering, tekniska innovationer etc.
- Miljöfaktorer handlar om klimatförändringar och energiförbrukning etc.
- Juridiska faktorer handlar om förändringar i regleringar och lagar både internt i organisation och externt

Johnson and Scholes (2002) framhäver vikten av att titta på framtida effekter av omvärldsfaktorerna och vidare att betydelsefulla faktorer i omvärlden inte är desamma för alla organisationer (Johnson & Scholes, 2002)

3.2.2.1. Kritik mot PESTEL-analysen

PESTEL-analysen kritiseras bl.a. för att förändringstakten i dagens samhälle är så hög att det blir svårt att förutse utvecklingen som kan påverka ett företag i framtiden. Kritikerna menar att analysen måste göras på regelbunden basis för att ge en effektiv och rättvisande bild.

Vidare menas att insamlandet av information med god kvalitet ofta är både tidskrävande och kostsamt (Morrison, 2015a).

3.2.3. Marknadshinder för etablering

När ett företag tar sig in på en ny marknad kan inträdet ske på olika sätt. Antingen genom att ett helt nytt företag tar sig in på en ny marknad eller genom att ett redan etablerat företag etablerar sig på flera marknader genom diversifiering. Då ett företag planerar etablering på en ny marknad är kännedom om eventuella inträdesbarriärer på den aktuella marknaden, och även eventuella hinder för avveckling, viktigt (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

Den grundläggande klassiska definitionen av inträdesbarriärer presenterades av Joe S Bain 1956 (Besanko et al., 2010). Enligt honom kan marknader karaktäriseras utifrån ifall inträdeshindren är strukturella eller strategiska. Strukturella hinder förekommer när de redan etablerade konkurrenterna har naturliga kostnads- eller marknadsföringsmässiga fördelar eller har regleringar som ger fördelar. Strategiska inträdeshinder beskrivs som hinder som skapas av de redan etablerade aktörerna i syfte att förhindra inträde av nya aktörer (Besanko et al., 2010).

Vidare indelas de strukturella marknadshindren i tre olika kategorier. Den första beskriver hur etablerade aktörers kontroll av resurser gör det svårt för nya aktörer att etablera sig. Nästa kategori beskriver skalfördelar som ett hinder genom att de etablerade aktörerna har kostnads- eller marknadsfördelar på grund av storskalig verksamhet som möjliggör lägre styckkostnader och högre vinst. Den tredje kategorin beskriver hinder relaterade till marknadsföringsfördelar hos etablerade aktörer. Nya aktörer måste vid etablering satsa mycket på marknadsföring för att kunna konkurrera med de befintliga aktörerna, vilket innebär stora kostnader.

De strategier som strategiska hinder utgörs av kan visa sig genom prisförändringar eller kapacitetsjusteringar och syftar till att försvåra eller förhindra etablering av nya aktörer (Besanko et al., 2010). De strategiska inträdeshindren delas även de in i tre olika strategier. Den första strategin handlar om att avskräcka nya aktörers inträde genom begränsad prissättning. De redan etablerade aktörerna sänker priserna på sina produkter/tjänster så lågt att det blir olönsamt för nya aktörer att etablera sig (Besanko et al., 2010). Den andra strategin kallas underprissättning. Underprissättning används för att skrämja bort befintliga konkurrenter från marknaden och även för att förhindra nya aktörer att etablera sig med syfte att minska konkurrensen eller till och med uppnå monopol.

Dessa två prisstrategier, begränsad prissättning och underprissättning, fungerar dock väldigt sällan. Detta eftersom konkurrenter och nya aktörer ganska enkelt kan förstå att prissättningen är tillfällig och därför vågar de stanna kvar på marknaden eller etablera sig ändå (Besanko et al., 2010).

Den tredje strategin handlar om överkapacitet. Företag sitter av olika anledningar ofta på överkapacitet. Det vill säga de har möjlighet att producera mer utan egentliga investeringar. Ett exempel är en maskin som bara används sex timmar om dagen. Det innebär att det skulle vara mycket enkelt att bemanna samma maskin ytterligare två timmar utan större kostnadsökningar. Detta har en avskräckande effekt för potentiella aktörer som ännu inte etablerat sig på marknaden (Besanko et al., 2010).

Joe S Bains teori från 1956 (Besanko et al., 2010) beskriver även tre olika tillstånd som bör beaktas och som kan finnas på marknaden vid inträde av nya aktörer. Blockerat inträde är ett tillstånd på marknaden där de strukturella hindren är så höga att de etablerade företagen inte behöver agera strategiskt för att avskräcka nya aktörer från att etablera sig. Hindren kan i det här fallet bero på höga produktionskostnader eller kapitalkrav som omöjliggör lönsamhet. Obehindrat inträde är ett tillstånd på marknaden där strukturella inträdesbarriärer är låga, vilket innebär att marknaden varken hindrar nyetablering eller gör det särskilt lönsamt att använda strategiska barriärer. Det kan exempelvis bero på en snabbt stigande

efterfrågan på marknaden. Förhindrat inträde är ett tillstånd på marknaden där det lönar sig för de etablerade aktörerna att använda sig av strategiska barriärer för att förhindra nyetableringar (Besanko et al., 2010).

3.3. SWOT-analys

Ett sätt att sammanfatta den interna och den externa analysen är att identifiera företagets interna styrkor och svagheter utifrån den interna analysen. Dessa ställs sedan mot de externa möjligheter och hot som finns i branschen och omvärlden och som identifierats i den externa analysen. Ett välanvänt verktyg för detta är SWOT-analysen som illustreras i figur 5 nedan (Lekvall & Wahlbin, 2001). Förkortningen SWOT står för engelskans Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats (Forslund, 2013).

	Fördelar	Nackdelar
Internt	Styrkor	Svagheter
Extern	Möjligheter	Hot

Figur 5 : SWOT-analysen (Philip Kotler et al., 2013).

Interna styrkor handlar om faktorer som för organisationen framåt mot sina mål medan interna svagheter handlar om motsatsen, alltså faktorer som hindrar eller påverkar organisationens strävan mot målet negativt. Vidare beskriver möjligheter faktorer i organisationens omgivning som stimulerar organisationen och ger organisationen fördelar, medan hot beskriver faktorer i omgivningen som kan innebära nackdelar för organisationen (Philip Kotler et al., 2013).

3.3.1. Kritik mot SWOT-analysen

Den kritik som är riktad mot SWOT-analysen tar upp problemet med att analysen saknar en tydlig struktur och att viktiga faktorer således lätt kan förbises. Vidare, i likhet med kritiken mot PESTEL-analysen, anses förändringstakten i dagens samhälle vara så hög att det blir svårt att förutse utvecklingen som kan påverka ett företag i framtiden samt att analysen måste göras på regelbunden basis för att ge en effektiv och rättvisande bild (Morrison, 2015b).

4. EMPIRI OCH ANALYS

I detta kapitel beskrivs den information och de intryck vi fått efter att ha följt vår metod. Historik för både esport och företaget paf inkluderas för att skapa en bredare förståelse för marknaden och organisationen idag. Vi applicerar även de modeller vi valt i teoridelen på empirin i detta kapitel för att sedan dra slutsatser i kapitel fem.

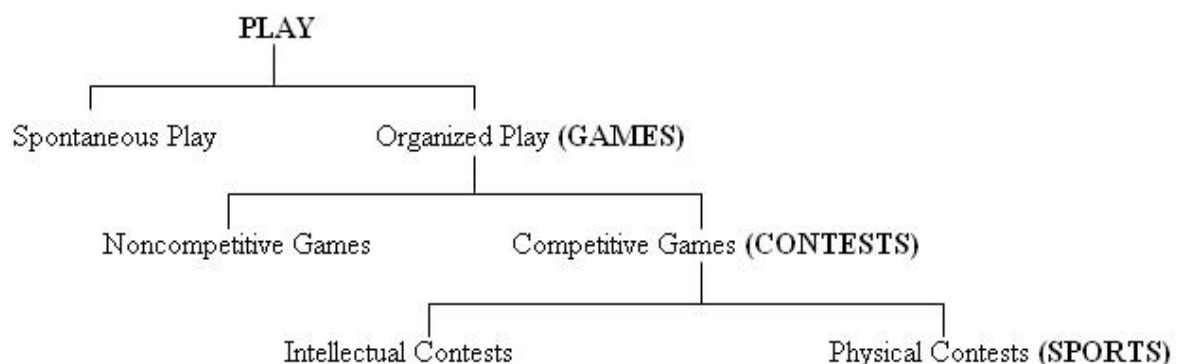
4.1. Esport

Esport definieras av Hamari och Sjöblom (2016):

Esport är en form av idrott där de grundläggande aspekterna av idrotten möjliggörs genom elektroniska system; där input från spelare och lag samt output från esportsystemet förmedlas av människa-datorgränssnitt. Mer praktiskt sett är esport allmänt känt som tävlingsinriktad (professionellt och amatör) form av videospel som oftast koordineras av olika ligor, tabeller och turneringar där spelare oftast tillhör lag eller andra 'idrottsorganisationer' som är sponsrade av olika företag (Hamari & Sjöblom, 2016).

Mer enkelt beskrivet går det att definiera esport som traditionellt fysiskt idrottande, både i lag (som t.ex. volleyboll) eller ensam (som t.ex. friidrott), men att mediet för själva tävlingen inte utgörs i den fysiska världen utan i den digitala världen genom en persondator eller videospelsmaskin.

Det går att avskilja esport från traditionell sport genom att se på den uppdelning som Allen Guttman gjort i "From ritual to record" 1978 och som illustreras i figur 6 nedan (Borowy, 2012). Esport passar in i kategorin intellektuella tävlingar, precis som t.ex. schack.



Figur 6. Definition av lekar, spel och sport (Borowy, 2012).

4.1.1. Esportens historia

Esport som fenomen har vuxit till sig ordentligt och har blivit mer och mer populärt den senaste tiden. Marknaden har vuxit från 194 miljoner USD 2014 till 493 miljoner USD 2016 och uppskattningen för 2017 är 696 miljoner USD. Tillväxten förväntas vara fortsättningsvis stark. Det är viktigt att observera att denna siffra exkluderar marknaden för vadslagning (Newzoo, 2017).

Grunderna för tävling inom den digitala arenan lades redan på det tidiga 1980-talet i arkadhallar runt om i världen.

År 1982 fanns det i USA 1,5 miljoner arkadmaskiner i ca 24'000 arkadhallar och 400'000 mindre lokaler. En starkt påverkande faktor i den växande populariteten av arkadspel var det att spelare försökte slå nya rekord och hamna högst upp på topplistan på maskinen och på så vis slå alla de andra spelarnas rekord på samma maskin. Detta resulterade i en robust tävlingsinriktad gemenskap, där varje arkadhall hade sin sina egna stjärnspelare som fick ett rykte i gemenskapen, men blev samtidigt måltavlor för aspiranter (Borowy, 2012).

För att uppmuntra spelande började arkadhallarna ordna turneringar med sponsorer, titlar, publik och till och med viss medial täckning. År 1981 grundades Twin Galaxies vars uppdrag är att samla rankingar, poäng och statistik exklusivt till digitala spel. Detta lade ytterligare en grundsten i att standardisera regler och uppmuntrandet till fortsatt tävlande.

Guinness rekordbok inkluderade rekord från videospel från tidigt 1980-tal vilket ledde till att ytterligare legitimisera videospel som en tävlingsgren (Borowy, 2012).

Arkadhallarnas glanstid var redan på väg att ta slut och från 1982 så började allt fler hallar att stänga. Orsakerna kan kopplas till den moralpanik i samhället där arkadhallar sågs som en orsak till ungdomens förfall, kombinerat med tillväxten av hemmaskiner som kopplades in till tv:n. Men räddningen för arkadhallarna kom 1990 med arkadspelet Street Fighter (och senare Street Fighter 2 1991, se figur 7 nedan). Den stora skillnaden mot tidigare spel var det att innan Street Fighter så handlade tävlandet om en indirekt konflikt om vem som ville hamna högst på high-score listan. Men Street Fighter gav en ny aspekt till spelandet - spelet utgår istället ifrån en direkt konfrontation mellan två spelare. Detta flyttade fokus från *“jag är högst på listan”* till *“jag slog dig”* och gav ett nytt element till arkadspelen. Det orsakade

en andra guldperiod inom arkadhallens historia. Det gick till och med så långt att det i Japan uppstod lärare som tog betalt för att lära ut hur man bättre kunde spela dessa fightingspel så att man kunde slå sina vänner och bekanta (Borowy, 2012).



Figur 7. Street Fighter II (Fightersgeneration, 2017).

4.1.2. Esport idag

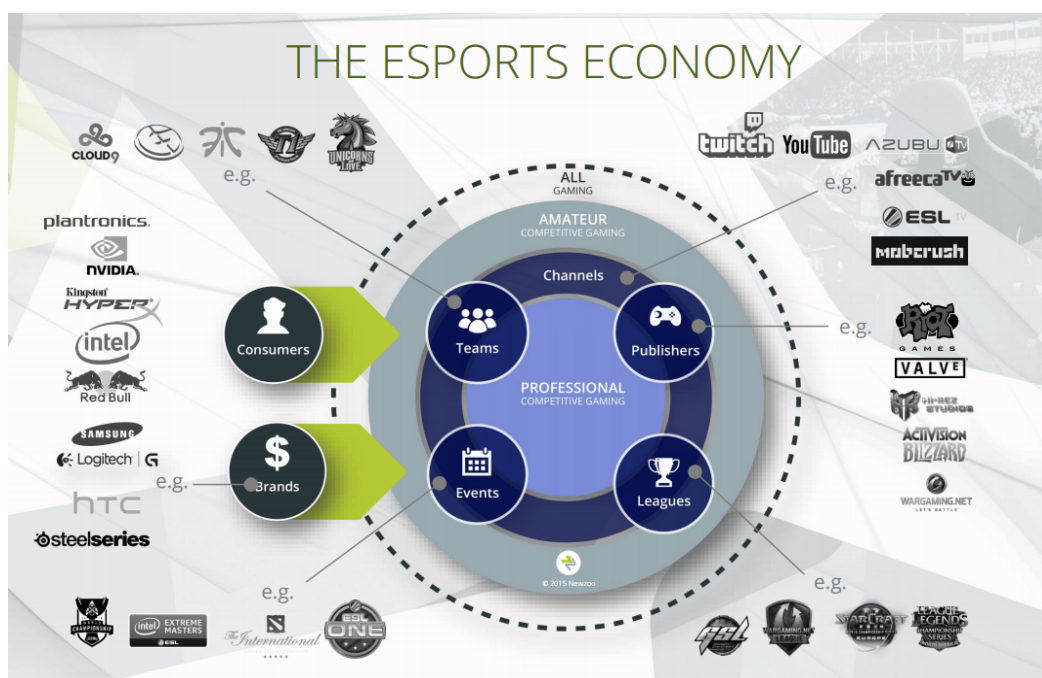
Marknaden för esport är stor och växande. Den delar många likheter med andra traditionella sporter men har också vissa egenheter.

Marknaden beskrivs av Warman (2015), illustrerat i figur 8 nedan, som en cirkel, där den yttre cirkeln med den absolut största mängden spelare finns, är den som täcker alla sorters videospel. Där finnes amatörerna, vilka är de som bidrar med köpkraft och lockar till sponsorer till esportscenen.

Nästa cirkel är mindre och täcker amatörspelare som spelar tävlingsinriktade spel, spel där spelaren på ett eller annat sätt tävlar med och/eller mot andra spelare.

Följande cirkel är de kanaler där spelande kan konsumeras genom att tittas på. För traditionell idrott har tittande länge dominerats av tv, satellit-tv, kabel-tv och nu på senare tid av betaltjänster online. För esport är kanalerna framförallt online, där tjänster som YouTube och Twitch dominerar. I den minsta, innersta, cirkeln har vi professionella spelare.

Inuti cirkeln finns fyra mindre cirklar som beskriver vilka som bidrar och förtjänar på esport, nämligen evenemang (events), lag (teams), spelföretag (publishers) och ligor (leagues) (Warman, 2015).



Figur 8. Marknaden för esport enligt Warman (2015).

Omsättningen för esport var år 2015 252 miljoner USD, en 30 % ökning från 2014. Antalet regelbundna tittare, som tittade på esport minst en gång i månaden, var 113 miljoner 2016. Även prispotterna i turneringarna har vuxit från 36 miljoner USD till 71 miljoner USD från 2014 till 2015. Vidare visar statistiken att 40 % av de som tittar på esport inte spelar själva, utan istället är endast åskådare. Marknaden förväntas även växa ytterligare (Warman, 2015), (Newzoo, 2017).

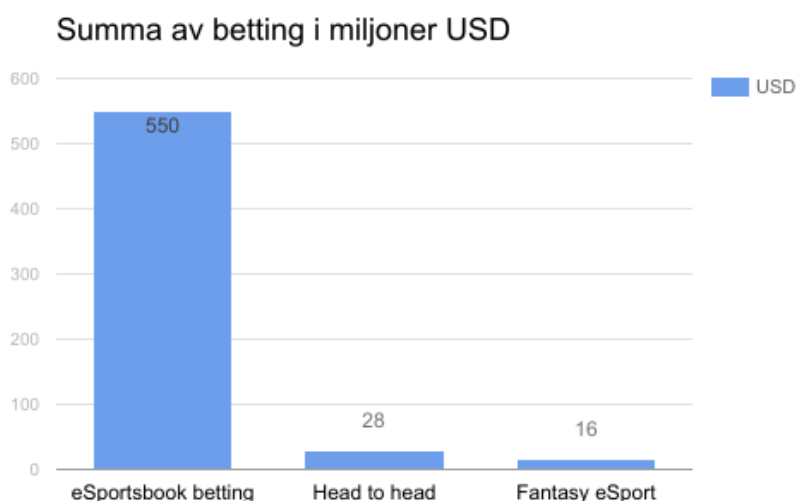
4.1.3. Vadslagning inom esport idag

Vadslagning inom esport har många likheter med traditionell vadslagning på sport, men en sak skiljer den åt. Det finns nämligen två stora typer av saker att slå vad om: klassiska pengar, som USD, eller varor som bara går att använda i spelet, vanligtvis något som kallas för *skins* (Grove, 2016). När du vinner ett nytt *skin* så behåller ditt vapen i spelet sin tidigare funktion, men din visuella representation av vapnet i spelet kommer kunna ändras till ditt nya *skin* och dina medspelare kan se att du har det. Exempel på *skins* ses i figur 9 (LegalSportsReport, 2016).



Figur 9. Exempel på skins (LegalSportsReport, 2016).

Under 2015 var det uppskattat av geekwire.com att marknaden för vadslagning inom esport var 315 miljoner USD (Duryee, 2015). Enligt The Statistics Portal (2016) var vadslagning på esport värd 550 miljoner USD 2016, se figur 10 nedan. Det är en tillväxt på 57 %.



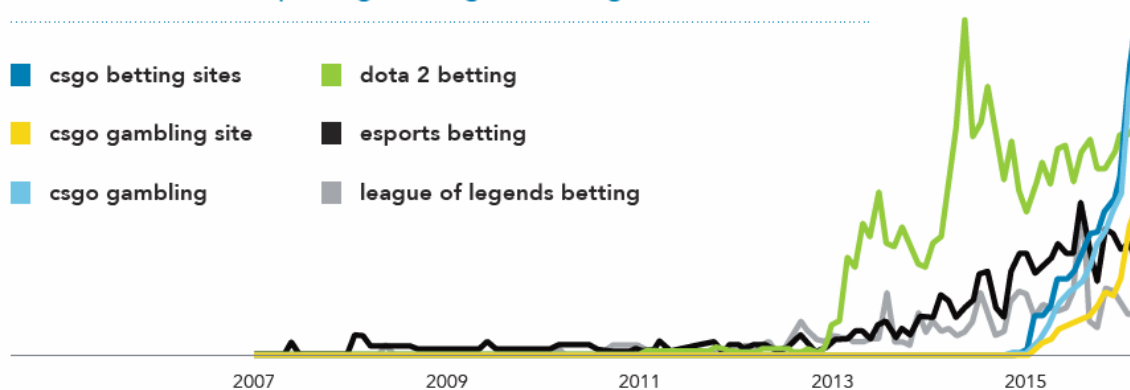
Figur 10. Summan av vadslagning i miljoner USD (The Statistics Portal, 2016).

Viktigt att notera är att dessa siffror innehåller många osäkerheter då få företag går ut med sina exakta siffror. Trots detta så visar vadslagning inom esport på en enorm tillväxt som inte har några tendenser att stanna av, då antalet spelare ökar, antalet professionella spelare ökar, antalet turneringar ökar, storleken på de professionella tävlingarna ökar, prispengarna ökar och antalet fans som ser på dessa turneringar och konsumerar esport ökar (Newzoo, 2017). Samtidigt ökar också marknaden för spel om pengar generellt (Johansson 2017, bilaga 2).

Det finns ytterligare starka orsaker att tro att marknaden för vadslagning inom esport kommer fortsätta att växa de närmaste åren. Som med all gissning om framtiden så finns det en osäkerhet, men flera faktorer spelar in som tyder på en växande marknad enligt Grove (2016):

- Fler och fler människor spelar spel där vadslagning är möjligt
- Pinnacle uppskattar att deras egen omsättning av vadslagning inom esport ökar med 300 % från 2015 till 2016
- Unikrn har sett snittsumman på en vadslagning öka med 500 % år 2015
- Antalet spelbolag som tillåter vadslagning inom esport dubblas under 2016
- Bwin uppskattar att vadslagning på spelet League of Legends (LoL) ökar med 150 % under 2016 mot 2015.
- Sökningar på esport kopplat till vadslagning ökar, vilket illustreras i figur 11.

Search interest in esports gambling increasing



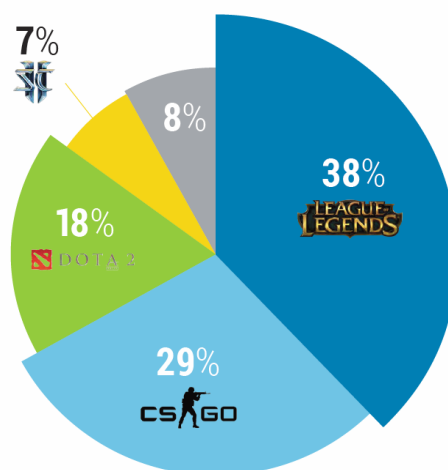
Figur 11. Sökningar på esport ökar. (Grove, 2016).

De stora företagen inom vadslagning inom esport är idag enligt Grove (2016)

- Pinnacle (uppskattat vara marknadsledande)
- Bet365
- SkySports
- Betway
- Unikrn
- Ladbrokes
- Dafabet

I denna avhandling behandlas endast online vadslagning inom esport generellt, men gäller de facto till 92 % dessa spel som illustreras i figur 12 :

- League of Legends (LoL) 38 %
- Counter-Strike:Global Offensive (CS:GO) 29 %
- Dota2 18 %
- StarCraft II (SC) 7 %



Figur 12. Fördelning av esportmarknaden (Grove, 2016).

4.2. Företagsinformation

4.2.1. Paf:s historia

Ålands penningautomatförening rf, paf, grundades 1966 med uppdrag att generera och distribuera överskottet till samhällsnyttiga ändamål. Sedan 1967 har paf bedrivit sin spelverksamhet ombord på kryssningsfartyg och passagerarfärjor, inledningsvis med den klassiska spelautomaten Pajazzo, men snart även med flera spelautomater, lotterier, bingospel, kasino och poker. År 1999 lanserades sajten paf.fi och på bara fem år översteg intäkterna från internetverksamheten intäkterna från fartygsverksamheten. Under de senaste åren har paf, från att vara ett monopolbolag, gått till att verka i full konkurrens. Internetverksamheten står i hård konkurrens med många internationella aktörer. Även paf:s fysiska verksamhet, land-och fartygsverksamheten, genererar idag största delen av intäkterna i konkurrens med andra spelbolag (Paf, 2016b), (Paf, 2016).

4.2.2. Paf idag

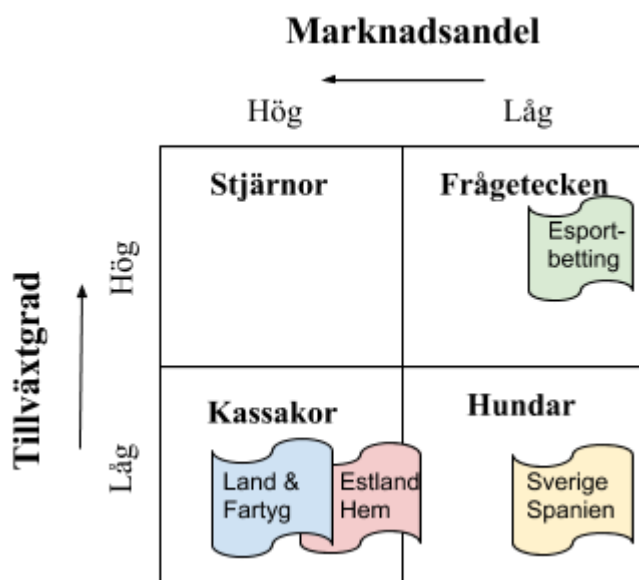
Paf.com, som idag är en internationell speloperatör, har över 200 spel på internet inom spelkategorierna kasino, poker, odds, slots, bingo och lotteri. paf har också en betydande fysisk spelverksamhet med cirka 1500 spelautomater och 55 spelbord i paf Casino på Åland, Casino Sunborn i Gibraltar och ombord på omkring 30 fartyg på Östersjön.

paf har än idag samma mål som de hade vid uppstarten 1966, "att på ett ansvarsfullt sätt samla pengar till goda ändamål och dessutom ha kul på vägen" (Paf, 2016), (Paf, 2016b).

4.3. Intern analys av paf

4.3.1. Boston-matrisen

Enligt Kim Johansson (2017), ansvarig för spel på paf, består de olika produkterna som paf erbjuder framförallt av Land & Fartyg som består av spelautomater, spelbord och bingo i land och ombord på fartyg och onlinetjänster i form av vadslagning, kasino, poker, bingo och lotteri. Paf är aktiva på flera marknader, förutom på hemmamarknaden som består av Åland och Finland är de även aktiva i Sverige, Spanien och Estland (Johansson, 2017, bilaga 2). För att få en tydligare överblick över paf:s marknader och produkter har vi i matrisen i figur 13, utöver länderna, lagt till produkterna Land & Fartyg och vadslagning inom esport.



Figur 13. Boston-matrisen (Philip Kotler et al., 2013).

Johansson (2017) har inte exakta siffror gällande paf:s marknadsandel på de olika marknaderna, men han ger oss uppskattningar. Enligt Johansson (2017) har

hemmamarknaden och Estland 10-20 % av marknaden och marknadstillväxten på spel generellt i Europa är 10 % (Johansson, 2017, bilaga 2). Enligt lotteriinspektionens undersökning över svenskarnas spelvanor 2016 framkommer att den svenska spelmarknadens totala omsättning ökade med 5 % jämfört med 2015 (Junros-Kitti, 2017). Utifrån detta antar vi att spelmarknaden är under tillväxt med mellan 5-10 %. Vidare anser vi, utifrån den information vi samlat in, att hemmamarknaden och Estland är kassakor, d.v.s. paf har en relativt stor marknadsandel men tillväxten är förhållandevis låg. Johansson (2017) uppskattar marknadsandelen i Sverige och Spanien till högst 1 %, det vill säga låg tillväxt (Johansson, 2017, bilaga 2). Vi anser av den orsaken att Spanien och Sverige är hundar, d.v.s. paf:s marknadsandel är låg och så även tillväxtgraden.

Paf:s spelomsättning för Land & fartygsverksamheten ökade under 2015 med 2 % (Paf, 2016). På de fartyg som paf är verksamma kan de anses ha monopol men inte generera någon stor tillväxt. Vi definierar därför den verksamheten som en kassako.

Slutligen, området som avhandlingen särskilt intresserar sig för: vadslagning inom esport. Marknaden för vadslagning inom esport växer enormt och anses växa med närmare 43 % från 2016 till år 2020 (Grove, 2016). vadslagningen inom esporten hos paf placerar sig därför enligt oss som ett frågetecken, d.v.s. en marknad där paf enbart har en liten marknadsandel (Johansson 2017, bilaga 2) men där marknadstillväxten är stor.

4.3.2. Paf:s strategiska kapacitet

Paf är idag en högfungerande leverantör av diverse speltjänster online. Det som krävs för att driva onlinespel är att klara kapaciteten som belastar webbsidan och personal att hantera kundernas omhändertagande och service som upprätthåller belastningskapaciteten. Paf har idag mer serverkapacitet än vad som används. Skulle det mot förmodan behövas mer är det lätt att uppdatera utan större problem. Paf har alltså de fysiska resurser som krävs för en satsning på vadslagning inom esport (Johansson 2017, bilaga 2).

Paf har goda mänskliga resurser. Då paf redan arbetar med online vadslagning och till viss mån redan har vadslagning inom esport (dock på en minimal nivå) så besitter paf redan den kunskap som behövs för att tekniskt sett bedriva online vadslagning för esport. Detta innebär

att diversifieringen, enligt teorin om tillväxtstrategier, skulle vara koncentrisk. Koncentrisk diversifiering syftar på att det finns en viss likhet teknologiskt mellan den nya produkten och de befintliga, vilket medför att den teknologiska kunskapen redan finns hos personalen inom företaget och därav underlättas arbetet (Shaw, 2015). Däremot saknas spetskompetensen för marknadsföring av esport, vilket skulle behöva införskaffas. Ett första steg i implementeringen av en satsning på esport skulle vara anlita en person som har insikt i esportmarknaden (Johansson 2017, bilaga 2).

Finansiellt står sig Paf väl. Trots sina magra marknadsandelar på de flesta av sina marknader (Johansson 2017, bilaga 2) har bolaget mycket god lönsamhet (20 %) och soliditet (86,6 %). Bolaget hade 31.12.2015 43 miljoner euro i kassan och ytterligare 20 miljoner i värdepapper (Paf, 2016).

Paf sitter inte på särskilt stort intellektuellt kapital i form av patent. Däremot äger Paf sina egna utvecklade spel som de använder framförallt i sitt online-casino. De har även varumärkesskyddat deras egna spel (Johansson 2017, bilaga 2).

Paf når upp till tröskelresurserna för online vadslagning generellt. Idag är nivån så hög att det krävs att ha en mobil- och läsplatthanpassad webbsida, mycket god användarvänlighet och en tydlig design. Annars går det inte att konkurrera på marknaden (Paf, 2016), (Johansson 2017, bilaga 2).

Däremot når inte Paf upp till de tröskelkrav som finns för en rimligt effektiv vadslagning inom esport idag. Detta är framförallt då deras esportsektion är bortgömd på deras webbsidor. För att nå till tröskelnivån skulle det krävas att esporten får ett eget område, precis som sportvadslagning och casino (Johansson 2017, bilaga 2).

De unika resurser som Paf sitter på är framförallt deras organisationsform och verksamhetsbredd. Som nämnts tidigare har Paf verksamhet online, men de har också spelmaskiner i land och på fartyg. De har till och med verklig personal som har hand om deras casino- och bingoverksamhet i land och på fartygen.

Utöver detta har paf många likheter med de statliga bolagen i Sverige och Finland i och med att de har ett lagligt stöd för sin verksamhet och kan jämföras med dem. Det är något som ingen annan konkurrent kan få utanför de statliga bolagen.

Paf har också egen produktutveckling inom onlinespel, vilket också skiljer dem mot konkurrenterna. De flesta konkurrenter köper in sina spel från underleverantörer. Men det gör att alla olika konkurrenter har precis samma spel. Paf kan då erbjuda sina egna spel, vilket skiljer dem åt. Till sist har paf ett väldigt tydligt fokus på deras "club paf" som har som uppgift att hålla kunderna lojala till dem (Johansson 2017, bilaga 2).

Alla dessa faktorer sammantaget gör paf unikt. Inga andra bolag har en sådan bredd som paf, vilket gör att paf har kontaktytor med kunderna på så många olika sätt och platser.

Paf:s kärnkompetens ligger enligt Johansson (2017) i deras automater, casino och bingo hos deras land- och fartygsavdelning. Vi anser dock i stället att Club paf är organisationens kärnkompetens. I Finland får paf inte marknadsföra sig aktivt enligt Finlands lag (läs mer i kapitel 4.4.1), men genom Club paf lyckas paf ha en bestämd marknadsposition med god kundnöjdhet och återkommande kunder, förbuden till trots.

4.4. Omvärldsfaktorer i branschen

4.4.1. Spelbranschens utveckling i Finland och övriga Europa

Den 1 januari 2017 fusionerades de tre finländska spelbolagen Veikkaus, Fintoto och Penningautomatföreningen (RAY) till ett nytt penningspelbolag under namnet Veikkaus (Kirjavainen, 2016). Veikkaus ägs av den finska staten och har i enlighet med den finska lotterilagen ensamrätt att bedriva penningspel på det finska fastlandet (Finlex, 2001). På Åland hör lotterilagstiftningen enligt självstyrelselagen för Åland till landskapets lagstiftningsbehörighet. På Åland har paf beviljats ensamrätt att tillhandahålla penningautomater för användning, bedriva kasinoverksamhet och ordna vadhållningsspel. Ålands landskapsregering ansvarar för tillsynen över paf:s verksamhet (Finlex, 2016). Enligt den lagstiftning som idag råder i Finland får paf inte marknadsföra sig i riket (Finlex, 2001).

En trend i Europa är att spelbolag ansöker om en licens i varje land där de vill bedriva sin verksamhet. Flera länder, däribland Portugal och Litauen, har gjort ändringar i sin spellagstiftning och övergått till licenssystem. Syftet med licenssystemen är att styra så stor del av det inhemska spelandet till det reglerade spelet. Samtidigt som fler länder öppnar sina marknader har Finland och Norge valt att förstärka sina monopol (Lotteriinspektionen, 2017).

4.5. Porters fem konkurrenskrafter

4.5.1. Konkurrensintensiteten bland etablerade aktörer

Det finns en uppsjö av leverantörer av vadslagning inom esport i världen. För att försöka få grepp om den nordiska marknaden användes esportbets.se för deras genomgång av bolag för vadslagning inom esport. De har enligt egen utsago gått igenom alla de bolag som erbjuder vadslagning inom esport idag och plockat ut de bästa alternativen (Esportbets.se, 2017). Notera att detta endast är en källa och det finns anledning att tro att de sidor som nämns betalar för synlighet på sidan. Enligt esportbets.se (2017) är de främsta alternativen:

- betway esports
- bet365
- unibet
- betsafe.com
- william hill
- betsson
- expekt
- nordic bet

En annan genomgång gjord av Grove (2016) uppskattar de stora företagen inom vadslagning inom esport internationellt till:

- Pinnacle (uppskattat vara marknadsledande)
- Bet365
- SkySports
- Betway
- Unikrn
- Ladbrokes

- Dafabet

4.5.2. Hot från nya aktörer

Enligt Grove (2016) fördubblades antalet aktörer på marknaden för vadslagning inom esport under 2016. Med tanke på den starka ekonomiska utvecklingen är det rimligt att tro att många fler konkurrenter kommer söka sig att etablera sig på marknaden för vadslagning inom esport.

4.5.3. Kundernas förhandlingsstyrka

För att ta reda på kundernas förhandlingsstyrka i spelbranschen online har vi analyserat fyra spelsidor för att ta reda på hur lätt eller svårt det är att byta spelsida. Är det lätt att hoppa från en sida till en annan anser vi att det betyder det att kunderna har en stark förhandlingsstyrka, eftersom de då så fort de får ett bättre erbjudande på en annan spelsida eller blir missnöjda med något på den nuvarande sidorna lätt kan byta sida. Spelsidorna vi har tittat närmare på är paf, Betsson, Unibet och Bet365. Vi har ställt oss följande frågor:

- Vad kostar det att bli medlem och registrera ett konto?
- Hur lätt är det och hur snabbt går det att ta ut sina pengar från spelsajten?
- Har spelsajten några bonussystem?

Analysen visar att på samtliga spelsidor är gratis att bli medlem och registrera ett konto. Villkoren för att skapa ett konto är liknande på alla sidor: kunden ska vara minst 18 år, ha rättshandlingsförmåga, inte vara spelberoende och spela spelen själv, inte för någon annans räkning o.s.v. Vidare visar analysen att det på samtliga spelsidor är relativt enkelt att ta ut sina pengar och att det inte tar längre än max några dagar att få ut pengarna. Vid stora uttag, och ibland även vid mindre uttag, kan kunden behöva bevisa sin identitet genom att spelbolaget begär kopior på pass eller ID-kort eller genom någon typ av verifiering. Spelsidorna tar i regel ut en liten serviceavgift som dras av vid utbetalning av medel till kunden. I dagens samhälle är detta processer som inte tar särskilt lång tid och upplevs inte som energikrävande av kunden, anser vi. Analysen kring bonussystem visar att alla fyra spelsidor har någon typ av bonussystem. Nya kunder som registrerar sig erbjuds vanligen en välkomstbonus och samtliga sidor har regelbundna bonuskampanjer för de olika spelprodukterna. För bonusen som kunden samlar på sig kan kunden alltså spela. Detta anser vi att delvis leder till att hålla

kvar kunderna på en spelsida, men samtidigt, om någon annan sida lockar med bättre bonusar eller bonussystem, bidrar det till att kunden lockas att byta speciellt om det är lätt och problemfritt att byta sida. Sammanfattningsvis visar analysen av spelsidorna att kundernas förhandlingsstyrka inom spelbranschen online är väldigt stor samt att konkurrensen bolagen emellan är stark (Paf, 2016a), (Betsson, 2016), (bet365, 2017), (Unibet, 2017).

4.5.4. Leverantörernas förhandlingsstyrka

Det finns idag flertalet leverantörer av onlinespel och odds för sport, däri även esport, till exempel Kambi (Kambi Group, 2017) och Sporting Solutions (del av Sporting Index) (Sporting Solutions, 2017). Då oddsen som säljs är digitala går det att dela till nya kunder utan nämnvärd kostnad. Detta gör att det är lätt för kunden (till exempel paf) att välja leverantör efter önskemål. Leverantörerna har därför en relativt svag förhandlingsstyrka rent strukturellt. Leverantörerna får i stället konkurrera med mer effektiv uppdatering av odds, bättre kalkylerade odds, större täckning av esportmatcher, eller andra möjligheter.

4.6. PESTEL-analysen

Genom PESTEL-analysen kan företag identifiera vilka faktorer som har störst relevans för den strategiska planeringen och utifrån det lägga störst resurser på att förstå sig på dessa. De faktorer som vi anser applicerbara på vår studie är politiska, juridiska, ekonomiska, sociokulturella samt teknologiska faktorer. Vi har vidare valt att analysera de politiska och juridiska faktorerna tillsammans då de är starkt sammankopplade.

4.6.1. Politiska och juridiska faktorer

Spelbolagen påverkas i hög grad av politiska och juridiska faktorer. Som redan nämnts är finska penningspelbolaget Veikkaus ägt av finska staten och har enligt den finska lotterilagen ensamrätt på penningspel på det finska fastlandet och att det i lotterilagen finns beslutat att Ålands penningautomatförening, paf, inte får marknadsföra sig på det finska fastlandet (Finlex, 2001). Paf har dock i sin tur har ensamrätt för penningspel på Åland, är landskapsägt och står under tillsyn av Ålands landskapsregering (Finlex, 2016). Paf är således hårt styrt av den finska lotterilagen samt den åländska landskapslagen. Beslut som fattas av finska och åländska politiker har en direkt påverkan på paf:s verksamhet. Enligt den svenska lotteriinspektionen (2017) sker en utveckling mot införande av licenssystem i Europa.

Finland ser i dagsläget dock inte ut att ta steget ut ur sin monopol, men om trenden fortsätter kanske licenssystem även blir verklighet här. Det skulle innebära en chans för paf att ta marknadsandelar på företagets hemmamarknad.

4.6.2. Ekonomiska faktorer

Paf har verksamhet i Sverige, Finland, Estland, Spanien och på Åland. Rent makroekonomiskt så växer alla dessa länder med mellan 0,5-1,5 % i BNP per capita från 2015 till 2016 (StatisticsTimes, 2017), vilket anses svagt, om än positivt. Trenden har dock vänt från en negativ utveckling under 2014. Generellt sett är alla marknader som paf har verksamhet makroekonomiskt svaga. Däremot är spelkulturen stark i samtliga länder, se följande stycke.

4.6.3. Sociokulturella faktorer

I intervjun med Kim Johansson (2017) på paf sade Johansson att finländare och svenskar är spelande folk (Johansson, 2017, bilaga 2). Det svenska hushållen lägger i genomsnitt 2,4 % av sin disponabla inkomst på reglerat spel. Det motsvarar 5900 kr i året per person över 18 år. Utöver detta spenderar de svenska hushållen ytterligare cirka 640 kr på oreglerat spel. Reglerat och oreglerat spel sammanslaget och omräknat till euro blir cirka 650 € per person per år. En trend som råder visar på att färre personer spelar för mer pengar (Junros-Kitti, 2017). I Finland har spelandet med pengar som insats ökat under de senaste åren. I genomsnitt spenderade de som spelade 11 € per vecka på spel 2015, vilket omräknat till per år motsvarar 572 € per person per år (Salonen & Raisamo, 2015). På Åland spenderade de personer som spelar med pengar som insats i genomsnitt 23 € i månaden under 2016, vilket omräknat till år motsvarar 1196 € per person per år (Roos, 2016). Spanjorerna är också ett spelande folk. Enligt Hampshire (2009) satsar spanjorerna en större andel av sin inkomst än nästan något annat land. Det uppskattas att spanjorerna satsar 1,9 miljarder € per år på spel, i genomsnitt 480 € per person. Det motsvarar ungefär 15 % av hushållsinkomsten (Hampshire, 2009).

4.6.4. Teknologiska faktorer

Teknologisk utveckling är i sig väldigt svår att förutspå. Lotteriinspektionen i Sverige (2017) har i sin analys lyft fram att den teknologiska anpassningen till datorer, mobiltelefoner och paddor är mer eller mindre helt genomförd. I rapporten lyfter de fram möjligheterna med

virtuell verklighet (VR). De lyfter fram att det de uppskattar att de är nästa plattform som spelbolagen kommer försöka etablera sig på. Just nu anser de dock att VR inte finns i människors hem i tillräckligt stor utsträckning och att utrustningen i sig är för dyr, vilket hindrar både människor från att köpa utrustningen och det hämmar utvecklingsintresse från spelbolagen då det finns så få potentiella kunder (Lotteriinspektionen, 2017).

4.7. Marknadshinder för etablering på marknaden för vadslagning inom esport

Det finns idag väldigt få hinder för expansion inom spel online. Som nämnt tidigare i avhandlingen rapporterar lotteriinspektionen i Sverige (2017) att den rådande trenden att spelplanordnare söker om en licens i de länder där de vill erbjuda spel. Systemen skiljer sig åt länderna emellan, men alla länders myndigheter strävar efter att dirigera det inhemska spelandet till den reglerade delen av marknaden (Lotteriinspektionen, 2017).

Utöver detta är det väldigt sällan spelplanordnaren själv som står för produktion eller utveckling av de spelen som erbjuds. I stället köper spelbolaget sina spel och odds från underleverantörer (Johansson 2017, bilaga 2). Det innebär att det inte krävs mycket mer än en fungerande webbsida med betalningslösningar och ett fungerande användargränssnitt för att vara igång som spelföretag.

4.8. SWOT-analys för paf

Utifrån den interna och externa analysen har vi valt att sammanfatta de relevanta faktorerna till en SWOT-analys.

Styrkor

- Erfaren leverantör av tjänster för vadslagning online
- Har redan etablerad teknologisk infrastruktur
- Har redan etablerad intern struktur
- Goda finanser
- Bra koncept för kundlojalitet (återkommande kunder)

- Skiljer sig från konkurrenterna med sin bredd av både online och offlineverksamhet samt egen spelutveckling

Svagheter

- Saknar expertis inom esportbranschen
- Får inte marknadsföra sig aktivt i Finland
- De flesta av företagets onlinetjänster är samma som konkurrenterna

Möjligheter

- Kraftigt växande marknad inom esport och vadslagning inom esport
- Många faktorer pekar på en tillväxt även i framtiden
- Spel om pengar och vadslagning är stort på bolagets alla marknader och spelmarknaden växer mer än ekonomin överlag.
- Snabba tekniska utvecklingen i branschen

Hot

- Ytterligare konkurrenter på marknaden
- Ändringar i lagstiftningen som försvårar vadslagningsverksamhet
- Negativa finansiella fluktuationer som vänder den svaga positiva trenden nedåt
- Snabba tekniska utvecklingen i branschen

Med denna SWOT-analys är det lätt att se att paf:s styrkor överstiger deras svagheter och att möjligheterna är lovande. Det är dock viktigt att notera det som kritiker mot SWOT-modellen ofta uttrycker: att externa faktorer som möjligheter och hot ändras fort vilket leder till att SWOT-analysens relevans avtar med tiden.

5. RESULTAT

Vi har i avhandlingen analyserat den nuvarande och framtida marknaden för spel om pengar, esport och vadslagning inom esport. Vi har även analyserat företaget paf och dess befintliga situation. Genom att sammanslå analyserna från alla områden så kan vi lyfta fram de faktorer vi anser talar för en satsning på esportmarknaden samt de problem som vi anser bör beaktas vid ett beslut.

Överlag anser vi att paf har goda möjligheter till etablering på marknaden för vadslagning inom esport. Först och främst är de interna förutsättningarna goda. Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) är vinnaren på marknaden det företag som har de resurser som stödjer företagets strategi på bästa sätt. Paf har:

- goda fysiska resurser med sina lokaler, servrar och annan IT-infrastruktur. Deras redan befintliga minimala esportdel är redan idag operativ och fungerar rent tekniskt på deras webbsida.
- god kompetens. Paf är idag en organisation i miljonklassen med god vinstmarginal år efter år. De har den personalen som krävs för att driva ett välfungerande bolag. Den personal som behövs för en esportsatsning finns för det mesta redan i organisationen då de redan behövs för befintlig verksamhet.
- starka finanser. Paf har ackumulerat pengar över tiden och har en god likviditet och soliditet. Utöver detta genererar paf god vinst och har en god vinstmarginal. Det gör att en satsning på esport inte skulle äventyra paf:s finansiella situation negativt i någon större bemärkelse och skulle även kunna få det ekonomiska stöd som behövs för att satsningen ska bära frukt.
- redan esport idag i liten skala och deras hinder att introducera det i större skala på sina befintliga marknader är obefintlig. Det finns helt enkelt inga etableringshinder för paf idag, vilket är mycket positivt. Etableringshinder är annars något som kan hindra diversifiering betydligt.
- inte bara onlineverksamhet utan även verksamhet på land och på fartyg. Detta rimmar bra med framtida marknadsföring för esport, då esporttävlingar i högsta division

vanligtvis utförs med idrottarna på samma fysiska plats i samband med ett evenemang. Paf har erfarenhet av diverse evenemang och att ha verksamhet som existerar fysiskt.

- stabil intern struktur av stödfunktioner. IT-support, HR-avdelning, ekonomi o.s.v. finns i företaget och ser till att paf kan verka på så hög växel som möjligt, även vid nya satsningar.

Utöver de goda interna faktorerna är även de externa faktorerna lovande.

- Marknadstillväxten för esport är mycket stor, år efter år.
- Marknadstillväxten för vadslagning inom esport är ännu större.
- Marknadstillväxten förutspås fortsätta växa de närmaste åren.

Marknadstillväxt är en god indikation på en lukrativ marknad då det innebär att efterfrågan ständigt ökar. Med hög efterfråga går det att sälja till ett högt pris och det finns rum att sälja sin produkt då kunderna ständigt efterfrågar mer.

Det är svårt att hitta en marknad som växer så mycket som vadslagning inom esport.

Framförallt för paf, vars verksamhet är inom spel, är det svårt att se att det skulle finnas många andra marknader med liknande potential.

De problemen som vår forskning visar är att den ekonomiska tillväxten är positiv men mycket svag på samtliga marknader. Det är samtidigt alltid ett svårt beslut om vad man ska satsa på inom ett företag. Vilken satsning som än görs kommer det att kräva tid och energi, även om mycket av det redan finns färdigt hos paf för en satsning på vadslagning inom esport.

6. SLUTSATS

Vi hade tre frågeställningar som låg till grund för avhandlingen. Vi ämnar här svara på frågorna och komma till en slutsats.

- Finns det en anledning för paf att överväga att diversifiera sin produktportfölj och satsa på vadslagning inom esport?
 - Med tanke på marknadens tillväxt finns det goda möjligheter för paf att öka sin omsättning på den nya marknaden.
- Hur ser förutsättningarna ut för paf om de skulle välja att diversifiera sin verksamhet och börja satsa på vadslagning inom esport?
 - Förutsättningarna är mycket goda. Paf har överlag den interna kompetens som behövs och kan införskaffa den nya kompetens för esportmarknaden som kan tänkas behövas.
- Med tanke på de två föregående frågeställningarna, bör paf satsa på vadslagning inom esport?
 - Vi anser att paf absolut bör diversifiera sin portfölj och satsa på vadslagning inom esport. Vi tror att det finns enorma möjligheter och lågt hängande frukter för paf bara de gör en helhjärtad satsning.

Syftet med avhandlingen var att uppskatta möjligheten för diversifiering samt undersöka förutsättningarna för etablering på marknaden för vadslagning inom esport för ett spelbolag genom att analysera Ålands penningautomatförening (paf).

Vår slutsats är att möjligheterna för diversifiering på marknaden för vadslagning inom esport för ett redan befintligt spelbolag borde vara tämligen goda med tanke på ett spelföretags tidigare verksamhet inom vadslagning och esportmarknadens kraftiga tillväxt. Att diversifiera sig på vadslagning inom esport innebär inget stort steg varken tekniskt eller kunskapsmässigt. Däremot kan ny kompetens behövas för att kunna marknadsföra sig effektivt mot den nya

marknaden, då kundgruppen misstänks skilja sig från den befintliga inom klassisk sportvadslagning.

6.1. Framtida studier

Esportmarknaden och marknaden för vadslagning inom esport är under kraftig tillväxt. Detta är dock inte bekräftat i forskningssammanhang utan endast av marknadsundersökningsbolag. Detta gör att informationen väl kan vara partisk och innehålla delar som inte är tillräckligt vetenskapligt gjorda. Ett ämne för framtida studier skulle vara att studera marknaden för vadslagning inom esport specifikt på djupet, förstå de mekanismer som driver tillväxten och en kartläggning av de aktörer som finns på marknaden.

6.2. Arbetets bidrag och begränsningar

Vi har undersökt paf:s möjligheter inom vadslagning inom esport på en relativt ytlig nivå. Det finns aspekter som skulle vara viktiga för paf att ta reda på innan de tar ett beslut om att gå in på marknaden eller inte, och information de behöver ha för att kunna besluta sig om sin strategi för sin möjliga satsning. Dessa är till exempel en noggrannare konkurrentanalys i de tilltänkta länderna för expansion, prissättning och lönsamhet, marknadsföringsplan och en mer noggrann marknadsundersökning gällande önskad kundgrupp.

Avhandlingen använder marknadsundersökningar som är globala. Stor vikt läggs vid marknaderna i USA och Asien, vilket sedan blandas med information om Europa i sammanställningarna vi använt i avhandlingen. Paf skulle kunna betala och sedan använda sig av den rådata som finns och göra sig en klarare bild om situationen på sina egna marknader.

En annan aspekt som tangerar avhandlingen men som inte behandlas är frågeställningen: när bör paf gå in på marknaden för vadslagning inom esport? Det finns många interna faktorer som avgör den frågan och kommer vara viktigt för paf då de tar sitt beslut.

En sista del som är nära arbetets kärna är det strategiska beslutet att gå in på marknaden för vadslagning inom esport. Vi har diskuterat beslutet mer eller mindre i ett vakuum, utan större

hänsyn till andra intressanta satsningar för paf. Detta är självklart något som tas i beaktande vid ett beslut, men inte heller har behandlats i avhandlingen.

KÄLLOR

References

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *Economics of strategy* (5. ed., International student version ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

bet365. (2017). Regler och villkor. Retrieved from

<https://help.bet365.com/sv/terms-and-conditions>

Betsson. (2016). Villkor. Retrieved from <https://customer-service.betsson.com/sv/terms>

Borowy, M. (2012). *Public gaming: eSport and event marketing in the experience economy*

Available from Dissertations & Theses @ Library and Archives Canada. Retrieved from

<http://search.proquest.com/docview/1515751220>

Christensen, L., Andersson, N., Engdahl, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning*

(2:7 ed.) Författarna och Studentlitteratur. Retrieved from

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-21304>

Duryee, T. (2015). ESports wagering estimated to hit \$23.5B by 2020, generating revenues of \$1.81B worldwide. Retrieved from

<http://www.geekwire.com/2015/esports-wagering-estimated-to-hit-23-5b-by-2020-generating-revenues-of-1-81b-worldwide/>

Entrepreneur. (2017). Unique selling proposition. Retrieved from

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp>

Esportbets.se. (2017). Bästa sajterna som erbjuder esportbetting 2017. Retrieved from

<http://esportbets.se/sportsbook/>

Fightersgeneration. (2017). Street fighter Retrieved from

<http://www.fightersgeneration.com/np5/gm/sf2-s3.jpg>

- Finlex. (2001). FINLEX ® - uppdaterad lagstiftning: Lotterilag 1047/2001. Retrieved from <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20011047?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=lotterilag>
- Finlex. (2016). FINLEX ® - regeringspropositioner: HE 132/2016. Retrieved from <http://www.finlex.fi/sv/esitykset/he/2016/20160132?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=132%2F2016>
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning* (2. [uppdaterade] uppl. ed.). Malmö: Liber. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/13614987>
- Grove, C. (2016). Esports & gambling: Where's the action. Retrieved from <http://naruscope.com/wp-content/uploads/2016/11/Esports-White-Paper-v3.pdf>
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing michael porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229. doi:10.1002/jsc.764
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2016). *What is eSports and why do people watch it?*
- Hampshire, D. (2009). *Living and working in spain* (8th ed. ed.). London: Survival Books.
- Infogalactic. (2015). Online gambling. Retrieved from https://infogalactic.com/info/Online_gambling
- Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Foundations of marketing* (2nd ed.). UK: McGraw- Hill Education.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy* (6. ed. ed.). Harlow [u.a.]: Financial Times, Prentice Hall.
- Junros-Kitti, J. (2017). *Fortsatt stark tillväxt på spelmarknaden*
- Kambi Group. (2017). Kambi. Retrieved from <https://www.kambi.com/>
- Kirjavainen, M. (2016). Kundmeddelande - december 2016 | ray.fi. Retrieved from <https://www.ray.fi/sv/kundmeddelande-december2016>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13. ed., global ed. ed.). Boston, Mass. ; Munich [u.a.]: Pearson.
- LegalSportsReport. (2016). Esports betting – overview of the esports gambling vertical. Retrieved from <http://www.legalsportsreport.com/esports-betting/>
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut* (4., [omarb.] uppl. ed.). Göteborg: IHM förl. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/7758253>
- Lotteriinspektionen. (2017). Spelmarknadens utveckling i sverige och internationellt 2016. Retrieved from <https://www.lotteriinspektionen.se/globalassets/dokument/informationsdokument/spelmarknadens-utveckling-i-sverige-och-internationellt-2016-trycksak.pdf>
- Morrison, M. (2015a). PESTLE analysis - explores the PESTLE model and process, its advantages and disadvantages. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet>
- Morrison, M. (2015b). SWOT analysis - A guide to the SWOT model, process, advantages and disadvantages. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/swot-analysis-factsheet>
- Newzoo. (2017). Global esports market report 2017. Retrieved from <http://resources.newzoo.com/2017-newzoo-global-esports-market-report-light>
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen* (3. uppl. ed.). Stockholm: Liber. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12233128>
- Paf. (2016a). Användarvillkor. Retrieved from <https://www.paf.com/terms-of-use/terms-and-conditions/index.html>

- Paf. (2016b). Information om företaget. Retrieved from <https://www.paf.com/company-information/>
- Paf. (2016c). *Paf årsberättelse 2015*
- Philip Kotler, Gary Armstrong, & Anders Parment. (2013). *Marknadsföring: Teori, strategi och praktik* (1 ed. ed.). GB: Pearson Education M.U.A.
- Roos. (2016). *Ålämningars alkohol-, narkotika-, och tobaksbruk samt spelvanor 2016*. ÅSUB.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Jacobsen, K. (2004). *Strategi* (2., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/9351988>
- Salonen, A., & Raisamo, S. (2015). *Rahapelaaminen, rahapeliongelmat ja rahapelaamiseen liittyvät asenteet ja mielipiteet 15–74-vuotiailla*. Tampere: Juvenes Print.
- Shaw, T. (2015). *Marknadsföring: Grundläggande modeller*
- Sporting Solutions. (2017). Sporting solutions. Retrieved from <http://www.sportingsolutions.com/>
- StatisticsTimes. (2017). List of european countries by GDP per capita. Retrieved from <http://statisticstimes.com/economy/european-countries-by-gdp-per-capita.php>
- The Statistics Portal. (2017). Size of the online gambling market from 2009 to 2018 (in billion U.S. dollars). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/270728/market-volume-of-online-gaming-worldwide/>
- Unibet. (2017). Regler och villkor. Retrieved from <https://se.unibet.com/general-info/terms#section-3>
- Warman, P. (2015). The global games market: Trends, market data and opportunities. Retrieved from https://newzoo.com/wp-content/uploads/2011/06/Newzoo_T11_Beijing_FINAL_Public.pdf

BILAGOR

Bilaga 1: (sid 1/1) Intervjufrågor till Kim Johansson på PAF

1. Vilka produkter har PAF idag, generellt. Business areas?
2. Utifrån produkten, hur stark är produkt x på marknaden?
 - a. Marknadsandel?
 - b. Marknadsposition?
3. Hur ser marknadstillväxten ut på marknad x?
4. Vad har ni för maskiner, byggnader och produktionskapacitet (hur mycket kunder kan ni hantera)?
5. Vilket intellektuellt kapital sitter PAF på?
 - a. Har ni några patent?
 - b. märken
 - c. affärssystem
 - d. kunddatabaser
 - e. relationer med samarbetspartners
6. Vad är, enligt dig, PAFs unique selling proposition?
 - a. varför köpa av PAF när det finns massa andra, vad skiljer er från dom?
7. Vad gör ni i PAF som stödjer att ni har den här USP:n?
8. Vad gör ni i PAF som gör er riktigt bra?
9. Vad har ni för faktorer som gör er riktigt bra?
 - a. framförallt med inriktning på interna processer och system
10. Vad anser du att är PAFs kärnkompetens?

Bilaga 2: (sid 1/14) Transkribering av intervju med Kim Johansson, ansvarig för spel på PAF

9 Mars 2017

- Första frågan: Vilka produkter har PAF idag generellt. Vi vill placera ut vad för olika produkter som finns

Det är också en hel paf-fråga då. För eftersom jag snör ju in på online ganska direkt. Och online så har vi ju betting, casino, poker, bingo och lotteri. Och så håller vi på att lägga till Daily fantasy sports. Det är så jättestort i USA. Det är enormt. Men det kommer nog mer och mera här. Så det är den nyaste kategorin vi har på väg in.

- Lyssnade på en intervju från USA. Han pratade om att det är inte en bettingservice, det är något annat. För att i USA får man inte hålla på med betting. Han pratade runt det där något fruktansvärt

Vi tycker att det är betting. men i USA tycker dom inte att det är det, för dom får inte ha någon betting. Så det kör på den vinkeln då, de kallar det för en tävling. Det är ju lite skicklighetsbaserat och sådär. Vi tycker att det är betting lika mycket som vanlig betting. Det kan vara något för framtiden

Offline som inte är min expertis så är det traditionella spelet som vi har. Automaterna och fysiska bordsspel, roulette, black jack. Och bingo. Som vi kör på färjorna och ibland någon bingo final här i land.

- Så har ni casinot här också

Jo exakt. Vårt lilla show case casino. Så det är de produkterna vi har.

- så då är vi lite mer intresserade av onlinesidan då. Produkt X på marknaden. Så om vi tittar på framförallt på er onlineverksamhet. Hur skulle ni placera er liksom i jämförelse med konkurrenterna. Det är väl det som är intressant här. Hur ni anser att starka ni är på marknaden.

Det här är nog den svåraste frågan av alla. För marknadsandel och marknadsposition, det beror ju på marknaden det. Och vi är aktiva på home market (Åland Finland) och så har vi Sverige och Estland och Spanien.

- det är dom ni har nu?

Vi sålde ju vår italien, italienska bolag Vinga för några veckor sedan, så vi har ingen italien-närvaro längre. Det är de marknaderna och det varierar hur stora vi är på dem där. Vi är rätt så stora. Jag har inga exakta siffror här.

- kan du gissa, ni kan ju veta att ni inte har 0,1 % osv

Pratar vi sverige har vi 1 % högst. Inte ens det.

- det är ju pengar det ändå

Jo det är det, men det är ganska små pengar. Samma med Spanien. Det inte stor andel alls. I Estland är det lite mera, där kanske vi kan komma upp i, jag undrar om vi inte till och med hade 20 % något år, för något år sedan. Det har sjunkit lite. 10-20 %.

- Det är ganska bra

Det är ganska bra. Estland är en ganska liten marknad. Jag skulle säga närmare 10 än 20. Home Market Finland och Åland så jag måste säga att jag är osäker också på den siffran. Men kanske den är 10, den också.

- Man måste ju uppskatta på något sätt. Jag har förstått att det är jättesvårt för utländska firmor inte släpper sin data. Hade de gjort det hade jag kunna gjort det här själv. Men de gör inte det så då kan jag inte det.

Nej, och våra statliga bolag, Veikkaus, de är ju förstås rätt stora. Samma sak i Sverige. Men i kombination med alla de där andra små bolagen så jag vet faktiskt inte. Vad det summerar till.

- Det här med marknadsposition har vi funderat lite på. Ni har som.. Om ni skulle se er själva som hittar ni på nya grejer först eller tar ni efter vad andra gör, eller vilken typ av beteende har ni där?

Vi har försökt göra lite både och där. I vissa gånger har vi varit. När vi började var vi först. Vi kom online 1999. På 1900-talet, haha. Hösten 99 då fanns det inte många konkurrent online då. Så då var vi ju först, nästan i stort sätt.

- Ni har varit det ganska länge

Några år i alla fall. Dom började ploppa upp. 200-2001 började det finnas flera sådär. Det fanns några download casino rooms. Men som sagt, då var vi tidigt ute. Sen har vi ju varit rätt tidigt ute med poker till exempel. Då när den boomen kom 2005 öppnade vi pokern och boomen hade precis var på uppgång. Alla skulle spela poker. Man hade pokerset hemma. Det ena och det andra. Det där var ju en puckel som försvann. Men då var vi rätt tidigare. Sen har vi ju lagt till efterhand våra kasinoprodukter allt eftersom det lanseras nya från nya partners osv. Sen har vi gjort några projekt med Skill Games ett tag till exempel. Skillbaserade, typ tetris. Och det var några andra, 10-12 olika spel som man spelade där tanken var att man spelade mot varandra och du satsar 1 euro och jag satsar 1 och vinner du får du 1,80 så får paf 20 cent. Det var liksom tanken i den där. Det hade vi ett tag. men vi var förstås jättetidiga med det, så gick det inte heller. så vi plockade bort det sen.

- Så ni har testat på lite

Nu är vi rätt tidiga med daily fantasy sport, här alltså, på de här marknaderna. UniBet har öppnat en betaversion helt här i veckorna

- kul att inte vara sist, att vara först med ett annat bolag

Vi är tidiga i den i all fall.

- Äger ni den själv eller köper ni den?

Vi köper den av en partner

- har ni egen utveckling?

Ja, vi utvecklar 5-6 egna casinospel per år ungefär. Vi har en liten PAF game studio som vi kallar den för som har 20-25 personer som jobbar med spelutveckling. och det har vi haft ända sen början. Eftersom vi var så tidiga 1999. Då fanns det inga någon leverantör att bara ringa upp och köpa något spel. Så då fick vi utveckla det själva. Så det har vi haft kvar genom åren. Dels ger det oss en unikit. Och andra operatörer skriker efter egna spel.

- Vad är skillnaden mellan de olika leverantörerna annars? Jag ser många reklamer för kasinon hela tiden. Jag tror att jag ser 4-5 olika annonser efter varje program och det är helt nya varje år. Det byter hela tiden.

Det kommer nya såna brands hela tiden men alla har samma spel. Går du in på dem så har de samma spelutbud. Där har vi något unikt tillgång, tycker vi, i vår studio. Vi har lite egna spel som du inte hittar någon annanstans helt enkelt. Så ja, vad var frågan?

- vi pratade runt lite. Vi kan hoppa vidare till trean
- Hur marknadstillväxten ser ut på de olika marknaderna?
- Vi kan framförallt prata om online

Där är det samma sak, jag har egentligen inga bra siffror. Men det jag fick tag på var den europeiska spelmarknaden växer med ungefär 10 % per år. Fick jag härifrån.

- alla spel?

Alla spel generellt.

- Är inte det intressant att vårt samhälle fått för sig att nu ska vi spela bort våra pengar?

Spel har ju alltid funnits

- Kanske att det blir mer lagligt? Men alltså vissa länder typ australien har en stor kultur att spela på saker och man tycker det är kul. Här är det mer och mer vanligt att man någon gång har satsat pengar på något.

Finnar och svenskar är spelande folk. Så är det. Absolut. För det går ju så bra för de statliga bolagen också. De betting produkter och deras lottoproducter absolut. De här 10 % fick jag av en kille internt som letade reda på det i alla fall. Jag har inte det nu hur mycket växer finland, sverige, estland osv.

- Du känner inte till att det skulle minska på någon av de marknaderna

De växer garanterat, och frågan är hur mycket. 10% är då en bra gissning om det gäller europa.

- Då går jag till en, jag funderade på det, generellt växande marknader. Då är det en bra marknad att vara på. Vi har en matris, som vi använder oss av. Det är en boston group matrix.
- Boston-matrisen
- Den förklarar att du har olika typer av produkter och vi kan använda den för att placera ut var PAF ligger med sina olika produkter när man jämför marknadsandelar

med marknadstillväxt. Så kan vi med till exempel esport titta på att marknadsandelen är låg men tillväxtgraden är väldigt hög. Den växer med 30-70 %. Kommer inte ihåg. Den växer otroligt mycket per år. Då hamnar man på ett frågetecken, marknaden växer men har vi produkter att leverera. Betting generellt ligger bra till, tillväxtgraden på 10 % är ju bra. Det finns ju marknader som inte växer allt.

Pratar vi esport räcker det inte med 10 %.

- Precis, men det har vi från andra källor. Sen förresten kan jag skicka allt det där så kan jag visa hur vi resonerat. Det är ju det som är tanken med det här att ni kan använda det till något. Vi hoppar vidare
- Fysiska resurser. Det är lite för att förstå varifrån potentialen är här. Om ni skulle ge er in i esportbranschen, har ni det som krävs. Och rent spontant tänker jag att ni har det men det skulle vara bra att höra det av er. Har ni produktionskapacitet. Om ni bestämmer, nu ska vi satsa på esport. har ni det som krävs redan nu för att göra det?
- Behöver ni nya serverhaller eller något sånt?

Det behöver vi inte. Men vi har ju inte heller. Vi har ju det vi behöver nu. Och kanske lite till kapacitet. Men det är klart, ska vi lägga till mycke nya produkter så skalar vi kanske upp kapaciteten för att hänga med. Men det är inget vi gör i förväg. För det är dyra grejer det här. Man köper in dem när man faktiskt behöver dem. Men det finns precis alla möjligheter att skala upp. Vi har ju intern vår serverhall här och så.

- Hur stor ansträngning är det att man säger så, att göra en sådan.

Det är ingen ansträngning alls

- Det behöver bara göras?

Det behöver göras. Det behöver köpa in hårdvaran, om det ens behövs. Och sen behöver allt installeras förstås och att starta upp en ny produkt är ju då ett projekt som ska göras. och det

innefattar olika delar där då kapacitet och hårdvara är en del. Men ofta är det ju också så att när man köper tredje parts lösningar så snurrar de produkterna hos tredje parten. Och inte nödvändigtvis hos oss. Så när det gäller, så är det i alla fall för casinospelen

- Är det för att ni inte ska läsa koden?

Nej, sån är affärsmodellen. De vill inte installera deras grejer hos 300 kunder.

- De kan ändra grejer enkelt centralt

Det sköts enkelt centralt hos dem. Det lättar på deras maitnence börda. Det blir otroligt komplext om de ska installera 300 system hos 300 kunder

- Det där har ju ändrat 1999 skulle det vara självklart att installera allt på egen server. idag är det tvärt om

Vi har mycket på våra egna servrar. Hela siten snurrar där. Vårt underliggande spelsystem snurrar här. Men sen när du går till till exempel och öppnar ett spel från netentertainment. Samtidigt som du öppnar det så transporteras du till deras server och spelet sker sedan därifrån. Och på samma sätt skulle jag föreställa mig att en esport-lösning skulle vara då. Att man hittade en partner som kan leverera den här tjänsten och inklusive alla odds och allting sånt. Till saken hör att vi redan har en del esport från vårt spelutbud från Kambi. så jag ser inte att man behöver liksom börja köpa in några servrar och grejer för en epsorttest.

- Då kan vi gå till nästa fråga. Det här med mänskliga resurser. Det är i samma anda. Säger att ni bestämmer er för det, skulle du säga att hur mycket extra kunskap som inte finns i huset skulle ni behöva anställa? Behövs det? Om ni skulle satsa helhjärtat på esport.

Skulle man satsa helhjärtat på esport behöver man en person som är produktexpert på den produkten och kan den och vet vad det handlar om. Kanske är gamer själv. Eller kan den här

världen. Det är en helt annan värld. Så att det skulle jag börja med. Jag skulle se till att vi hittar en partner som kan leverera tjänsten och så skulle vi ha en intern gubbe eller gumma som skulle sköta som skulle ha kunskapen att kunna sälja den också till kunden.

- Det låter som ni har precis allt annat. Ni har servrar, ni har IT tekniker, ni har liksom allt

Allt sånt finns ju.

- Det kan låta som dumma frågor men vi behöver, jag kan inte säga att jag tycker osv

Det har vi, det är ingen stor investering att testa en sån här produkt. Investeringen består i att vi behöver lägga tid i det. Våra integrationsteam och våra tekniker att syssla med det här i stället för någonting annat. Då uppstår det en alternativkostnad förstås. Men bestämmer man sig för att göra det där så gör man det. Då gör man integrationen på några månader, så har man det så kör man.

- Vi har en generell fråga om generella finansiella resurser. Finns det ett bokslut?

Vi har senaste bokslutet här, ni kan få en kopia. Det finns på siten i elektroniskt format också.

- Nästa är intellektuellt kapital. Vad sitter ni på. Har ni några patent eller så?

Det här är också en av de som jag var lite osäker på. Som jag kanske inte är rätt person. Jag tror inte att vi har några patent. Jag tror inte det. Vi har några copyright. Vad heter det, det några speltitlar som vi varumärkesskyddat. Till exempel våra top spel. Som du hittar på siten, så som cash and carry, dubble joker poker och några till som det står en sån "TM" efter namnet. Så det har vi. Sen har vi affärssystem, kunddatabasen och samarbetsavtal med partners. Vi har alla dem. Vi har ju kunddatabasen är väl den största tillgången. Vi har en stor kunddatabas. Som vi har möjligheten att testa nya produkter på. Så det är ju en viktig tillgång då. Och relationerna med samarbetspartners har vi ju ett flertal. Vi har ju många leverantörer.

Både online och offline. Och även andra samarbetspartners. vi har ju betalningslösningar från tredje part och så har vi den här typ av produkterna.

- Ni måste ju nå ut till nya kunder med esport?

Det har du helt rätt i. Förmodligen har vi fel kunder idag för det där produkten. Och så är det säkert. Så vi måste hitta sätt att nå ut med det här till dem.. Det är det man behöver experten till, som i så fall som vi skulle vilja anställa om vi gör det här. Då vill man ju ha någon som vet var man hittar det här gänget. Som är 18 år och äldre. Det finns en sådan grej i esporten också. Det finns mycket kids, yngre.

- Jag läste i en rapport, det börjas tidigt. Så är det med alla missbruk. De börjar tidigt. De har kort och elektroniska pengar. De börjar tidigt de är 12 år

I den här världen så spelas det om skins och sånt som de spelar om. Så att det där kan ju vara lite, det är inte riktigt optimalt. Så vi behöver ju hitta kunderna 18 år och äldre och ja de har de inte nödvändigtvis i vår kunddatabas.

- Kanske det finns?

Lite spel har vi ju. Nu har jag inte kollat på det men hur mycket det spelas på vår nuvarande esport. Lite spelas det ju där också. Så lite intresse för det finns det.

- Jag tror att förväntningarna på marknadens tillväxt verkar bygga mycket på dem som spelar nu har en vana för ebetting och esport. Men de är för små och har inga pengar. Därför ser man tillväxten har varit så stark. Det är en så stor grupp spelare ökar exponentiellt sedan hem PCn kom ungefär och sedan har det bara växt och växt. Vi har ju upplevt att det är gammalt men vi har haft IT länge. När de här blir äldre så lägger de pengar på sin hobby. Hur de gjort analysen är hur många de är, hur många som spelar och procenterna på det och deras gissningar har stämt flera år nu.

Det får mer och mer uppmärksamhet nu också På mästarnas mästare så är det en esportare med

- Var det Heaton som var med?

Jo, det var han

- Jag har sett heaton på riktigt, han köpte korv med sin hund

Det skapar ju ett intresse också. Ju mer utrymme esporten får. Så absolut. Jag brukar säga att esporten som vanlig sportsbetting var någon gång när vi började 1999. Så att den är i sin.. Det är på gång.

- Nu kom vi till något intressant tycker jag. Av alla sajter man kan välja mellan ,var för välja PAF? Vad är PAFs USP? Hur står PAF ut? varför välja PAF mot bet365?

Ebetting generellt. Varför ska jag som ebetting välja PAF?

Ja det är en bra fråga. Jag har inget vettigt svar på det. Men PAF ska du välja för att vi är ett ansvarsfullt bolag som jobbar med goda ändamål. Det är inte någon krösus som sitter högst upp och håvar in stålarna. De går till goda ändamål. På Åland, men i alla fall. Och det är liksom de två, tycker jag, de viktigaste.

- Om jag vet att det inte är någon vinstaffär att spela online. Så om någon ska få mina pengar när jag går på förlust kan det lika väl vara PAF

Jo att det går till något vettigt i stället för någon krösus som redan har för mycket pengar

- Det finns mycket pengar i branschen

Det finns många privata bolag också som har privata ägare. Det är såna du ser när du ser på pausen mellan programmen. Det är ingen där som jobbar med goda ändamål där inte. Så det tycker jag är kanske den största.

- Hur är det med användarvänlighet på hemsidan osv?

Det kommer som ett lager till sen. Men det börjar vara en sån här hygienfaktor. Det måste du bara ha. Du måste ha en site som fungerar i mobilen, i paddor och i alla typer av miljöer. Så men det är liksom

- men finns det ett problem att man börjar bli väldigt lika varandra. Det är svårt för kunden att urskilja. Vad är skillnaden på bettson och bet 365?

Alla försöker ta sin position att vara bäst på en grej. Leovegas försöker att bli bäst på mobilen. Någon ska vara bäst på betting. Någon är bäst på jackpottar. Men alla har i grunden samma produkter. Och köper dem till och med från samma leverantör. Där har vi ju dels så har vi vår ansvarsfullhet och goda ändamål vinkel på det hela men sen har vi ju också våra egna spel och våra egna unika som vi har då. Sen har vi dessutom vår club PAF som vi ju gärna nämner. För vi är ju jättebra på att hålla våra kunder. Retention som man pratar om, finns tror jag inget bolag som är så bra som vi på det

- Där har vi det, en tydlig USP.

Club PAF är ju vår ganska unik företeelse där vi tar hand om våra kunder. Vi åker på resor

- Vad måste man göra för att komma med?

Alla som, det enda du behöver göra så är du kund så är du med i Club PAF. Det är inget VIP av något slag, utan det är ett sätt att ta hand om alla kunder. Och alla kunder har haft samma möjlighet att vinna en lasvegasresa eller what ever så har vi ofta haft att man kan spela det här spelet under den här dagen så är man med i utlottningen. Så att såna.

- Jäklar jag blir hur det verkligen förstärker. Man känner igen lite folk, det är lite gemensamt. Varför inte vara med igen. PAF resan var skitkul, var med i club paf, kom med

Det ena kommer ju också för att vi har ju ett marknadsförbud i Finland, vi får inte marknadsföra oss där. Men det känner ni väl till. Så då är det klart att vi får jobba med de kunder vi har. Få dem att prata om oss. Prata gott om oss gärna.

Nackdelen är att vi inte når ut till så många kunder på en gång. Vi kan inte fara med 7000 pers på safari. Det är 50 kunder eller 25 kunder med sina kompisar. Vi har alltid haft att man kan ta med en vän som inte är kund. eller nödvändigtvis inte kund. Så vinner du får du en resa för dig och en vän.

- Jag ser direkt hur det här funkar med epsort direkt. Man vinkar lite. Man har esportresa. Köln som är jättestor i CS till exempel att komma dit man drömmer ju att få gå dit och kolla någon gång. Man får inte till det bara, man gör inte det. Man har aldrig varit i Köln, man har aldrig varit i tyskland det är konstigt. Skulle man vinna en sån här grej så skulle man nog göra det, då skulle man nog åka. Jättebra grejer, utmärkt. jättebra svar.
- Sjuan då. Vad gör ni för att stöda den här USPn, Vi har ju pratat om det sjuan och åttan också.
- vi pratade hygienfaktorer. du skulle säga att det är bra fungerande hemsida, driftsäkerhet?

jo, det måste man bara ha, om man inte har det så är det bara kört. ja.

- Så du skulle inte säga. Du anser att ni håller er på minst samma bra nivå som konkurrenterna med tanke på infrastruktur?

Ja det tycker jag. Sen kan det vara att en bra site, jo såklart måste man ha en bra site och den måste funka, den måste vara snabb och användarvänlig. Men just med esport så måste du ju ha en egen, tror jag, för att lyckas en sektion på siten för det första där esportarna håller till. Som är deras hörna, som är mer relevant information och jag tror inte att räcker som jag gör nu. Att vi har esporten i något hörn i bettingklientelet. Det kommer inte att funka. Du behöver ha en egen esportsvärld för dem.

- Det finns väl typ för fotboll och casino. De är ju helt skilt. Är man på Casio får man inte samtidigt upp nu ska du betta fotboll.

Nej det får du inte. Ibland har man en banner med cross-sellande men det är ju också olika kunder, till stor del.

- Så samma idé gäller esport?

Samma idé gäller där. Den måste också vara de kategorier som vi har idag är ganska lika varandra ändå. Om vi tittar på hur det ser ut. Men jag tror det att esport är något helt annat.

- jag tro till och med att man kan gå så långt att man blir avskräckt av vanlig betting, det är inte vad jag är ute efter

Jo det måste vara relevant för dem. Det måste kännas för dem att vi vet vad vi håller på med.

- Att hitta någon som idrottar fysiskt och håller på med dator är ganska ovanligt.
- Sista frågan. Kärnkompetens, vilken tycker du att den är?

Jo det kan vara flera saker och vi har lite process på gång och prata om det faktiskt intern. Vad är vår core? Och vi för det första casino och slots någonstans där. Det är de spelen vi kan, det är därifrån vi kommer. Land and ship-delen i synnerhet. Därifrån har vi kommit ifrån och det är kärnan i vår verksamhet. Att vi har en fysisk närvaro på fartygen och sen finns vi

dessutom online på de marknaderna där de här fartygen finns. Men kärnan är ändå land and ship

- det ger ytterligare en USP. Ni är inte bara offline utan ni är i fysiska världen också.
Det ger förtroende

Konstigt att jag inte pratade om tidigare. Det har vi pratat massa om tidigare. Det är också unikt också. Vi finns, vi kan träffa folk.

- ni är inte bara maskiner, ni är människor också. Svenska spel har ett casino. Annars är det maskiner, ingen människa där

Vi försöker vara vanligt folk för vanligt folk. Lite grann. Och så är vi är lite statliga på sätt och vis, eftersom vi då är Ålands svenska spel eller om man säger så. Men vi försöker ändå vara lite roligare än det, på något sätt. Lite av båda där. Vi är statliga och pålitliga men också lite skojjiga. Kärnkompetensen är land and ship, casino slots. Thats it.