



EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Strategisk ledning
VT - 2006

Vem tar hem spelet?

*– En analys av det intellektuella kapitalet på den svenska Internet-
spelmarknaden*

Författare: Fredrik Wannius
Louise Hasselquist

Handledare: Leif Edvinsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	6
1.5 Avgränsning	6
1.6 Målgrupp	7
1.7 Disposition	8
2. METOD	9
2.1 Val av fallföretag	9
2.2 Bakgrund till val av metod	9
2.3 Kvalitativ metod	10
2.4 Kvantitativ metod	11
2.5 Datainsamling	12
2.5.1 Insamling av primärdata	12
2.5.2 Insamling av sekundär data	12
2.6 Tillvägagångssätt vid intervjuer	13
2.7 Källkritik	14
2.7.1 Validitet	14
2.7.2 Reliabilitet	15
3. TEORI	16
3.1 Det Intellectuella kapitalets bakgrund	16
3.2 Definition	18
3.3 Värdeschema	20
3.4 Det intellektuella kapitalets innehåll	20
3.4.1 Humankapital	21
3.4.2 Strukturkapital	23
3.6 IK- Navigator	26
3.7 IK- Multiplikator	29
4. EMPIRI & ANALYS	31
4.1 Marknaden	31
4.2 Företagspresentationer	33
4.2.1 Svenska spel	33
4.2.2 Expekt.com	38
4.2.3 Unibet	42
4.3 Sammanställning av undersökning	44
4.3.1 Verklig ekonomi – finansfokus	44
4.3.2 Verkligt värde – kundfokus	47
4.3.3 Verkligt värde – processfokus	54
4.3.4 Verklig framtid – förnyelse- och utvecklingsfokus	57
4.3.5 Verklig kompetens – humanfokus	61
6. SLUTSATS	62
7. KÄLLFÖRTECKNING	66
8. BILAGOR	68
8.1 Intervju med Peder Hofman – Bang	68
8.2 Intervju med Christian Haupt, Expekt.com	69
8.3 Intervju med Jonas Elofsson, Kaupthing Bank	71
8.4 Intervju med Per Engström, Betway	72
8.5 Intervju med Petter Nylander, Unibet	73

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel kommer vi leda in läsaren på ämnet genom en kort bakgrund. Därefter beskrivs vår problemdiskussion som sedan mynnar ut i vår problemformulering samt vårt syfte. Slutligen presenteras en disposition av alla uppsatsens delar så läsaren lättare kan skaffa sig en helhetsbild av arbetets upplägg.

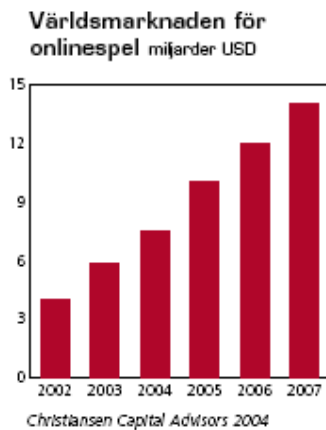
1.1 Bakgrund

Spel är ett av världens äldsta nöjen och kom till Sverige 1757 då Gustav III:s far, Adolf-Fredrik (1710-1771), hoppade på den europeiska trenden med att starta ett lotteri. Ändamålet med detta första svenska lotteri var att finansiera en staty föreställande Gustav II Adolf. Sedan dess har det spelats i Sverige under reglering av den svenska staten, som tillsammans med Folkrörelsen och hästsporten har monopol i Sverige¹.

Dagens spelmarknader ser väldigt annorlunda ut i jämförelse med tidigare årtiondens. En stor anledning till detta är Internets framfart och dess ökade inflytande på traditionella marknader. På spelmarknaden har Internet lett till helt förändrade förhållanden, vilket inneburit en explosionsartad ökning. Stater och länders spelförbud har ingen inverkan längre eftersom företag etablerar sin verksamhet i länder där privata spelaktörer tillåts. Det är svårt att få exakta siffror men man kan definitivt säga att internetmarknaden är inne i en stark tillväxtfas. År 2000 var bruttovinsten för internetspelandet på drygt 1,2 miljarder brittiska pund och 2004 låg den på 3,2 miljarder. År 2005 beräknas det ha stigit till över 3,9 miljarder pund vilket ger en ökning på 22 % senaste året². Hela världsmarknadens omsättning för onlinespel och den beräknade tillväxten ser man i nedanstående stapel.

¹ www.lotteriinspektionen.se

² <http://ads.unibet.com/unibet/images/pdfs/prospectus-en.pdf>



Källa: www.unibet.com

En bidragande faktor till den starka tillväxten för spelsidor är även pokerns framfart i Europa. Även USA har haft en enorm tillväxt men där är dock marknaden nästan mättad idag. ”Det är en skillnad som mellan natt och dag eftersom poker på nätet har funnit i cirka fem år i USA, men endast cirka ett år i Europa. USA är moget - Europa är det inte”³. Under de närmaste fem åren förutspås en årlig tillväxt på marknaden med 20 %⁴.

Partygaming, som är marknadsledare, växte under sista kvartalet 2005 exempelvis med 31 % jämfört med samma kvartal 2004. "När marknadsledaren växer så kraftigt är det riktigt bra tillväxt i poker fortfarande. Och det kommer sannolikt att smitta av sig på andra pokeroperatörer", säger Jonas Elofsson, analytiker vid Kaupthing Bank.

Detta aktuella ämne tilltalade oss och det blev därför inom denna bransch vi valde att skriva vår uppsats.

1.2 Problemdiskussion

Som det ser ut idag och förmodligen även i framtiden kommer Internet få mer och mer betydelse för vårt dagliga liv. Allt från integration på arbetsplatser, möjligheten till att beställa varor, läsa tidningar, ladda ner film etc. Det integreras allt mer med våra liv och ses för stora delar av västvärlden som något som ett nödvändigt verktyg i vardagen.

³ citat Urban Ekelund www.redeye.com

⁴ Undersökning från Christensen Capital Advisors. www.unibet.com

En av de största skillnaderna mellan traditionella verksamheter och verksamheter på Internet är inträdesbarriärer. Det behövs inte kapital i samma utsträckning som för att starta ett traditionellt bolag och detta av flera anledningar. En anledning inom spelverksamheten är att det finns så kallade nätverk man kan ansluta till och klienter att använda. Inom spelindustrin tillhandahåller nätverket den plattform som gör att det går att spela rent praktiskt. Det finns även olika klienter eller skal och dessa är själva mjukvaran som kunden laddar hem och kan spela via. De nystartade bolaget köper in sig och ansluter till ett visst nätverk med en egen klient och bestämmer en personlig design av denna. Därefter sköts alla delar som marknadsföring etc. av spelbolaget men själva spelet sköts av nätverksdistributören. Detta innebär att man inte behöver ha kunskap om själva plattformen eller hur man skapar en sådan för att starta ett spelbolag.

Effekterna av detta bli därmed att inträdesbarriärerna är lägre på Internet och detta gäller inte bara spelbranschen. Grundinvesteringen blir således inte i närheten av vad den skulle behöva vara för att starta ett traditionellt företag med traditionella marknadskanaler.

Detta gör det intressant ur flera synvinklar men det vi kommer att fokusera på är humankapitalets respektive strukturkapitalets betydelse för dessa företag.

Den teori vi kommer att utgå ifrån i denna uppsats är intellektuellt kapital. Intellektuellt kapital är indelat i strukturkapital och humankapital. Humankapitalet är personalens samlade styrka och strukturkapitalet kan beskrivas som det som finns kvar efter att personalen har gått hem. Vad vi skall undersöka är vad som är viktigast för företag inom spelindustrin, är det humankapital eller strukturkapital, eller rent av båda två? Kanske är det en kombination som ger det bästa resultatet. Är det så att mycket av strukturkapitalet i företagen kan köpas av de företag som tillhandahåller nätverken och klienterna. Hur ser det ut inom våra undersökta företag? Vad är det egentligen som styr och vad får de för konsekvenser för företagen.

1.3 Problemformulering

Hur ser det intellektuella kapitalet ut inom spelföretagen på Internet? Hur stöttar nyckelfaktorerna inom struktur- och humankapital varandra för de största aktörerna på den svenska marknaden?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka de nyckelfaktorer som är det viktigaste på denna marknad. Genom användande av IK-multiplikatorn vill vi få fram korrelationen mellan det intellektuella kapitalets delar, human- och strukturkapital. Detta för att djupare förstå spelmarknaden i Sverige men även internetmarknaden i stort för att kunna göra framtida bedömningar av liknande företag.

1.5 Avgränsning

Vi har begränsat oss till att titta på tre företag. Detta eftersom det varit väldigt svårt att hitta personer med tillräcklig befogenhet att lämna ut de uppgifter vi vill ha. Siffror om verksamheten är ett känsligt område och det är ofta bara det nödvändigaste uppgifterna som finns i årsredovisningarna. Därför har det varit något problematiskt att få vissa företag att lämna ut denna information. Detta har gjort att vi tyvärr fått avgränsa oss på detta område.

Även frågorna till våra fallföretag har vi fått begränsa eftersom många siffror kan vara för avslöjande av företagshemligheter. Konkurrenssituationen är knivskarp på marknaden och att släppa information som konkurrenter kan komma över är inte något de undersökta företagen vill. De fakta vi fått använda är från 2004 eftersom senare data är för aktuellt och dessa vill inte våra fallföretag lämna ut.

Vi har även valt att bara fokusera på Internetverksamheten inom företagen. Alla övriga verksamheter har vi försökt att bortse från i våra beräkningar.

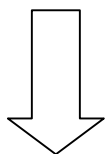
Vi har i vårt val av intervjuobjekt valt bara de med störst kunskap om marknaden. Vi har fått avgränsa dessa till fem personer eftersom dessa personer är väldigt upptagna och svåra att kontakta. Dessutom anser vi att deras kunskap täcker hela marknaden då de är bland de mest kunniga inom detta område.

1.6 Målgrupp

Vår uppsats riktar sig till handledare/examinatorer samt studenter i vårt magisterseminarium. Vi vänder oss också till våra fallföretag, alla aktörer inom spel på Internet samt analytiker inom denna marknad. Dessutom vänder vi oss till alla som verkar inom Internet där humankapitalt blir allt viktigare. ’

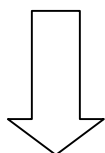
1.7 Disposition

Inledning



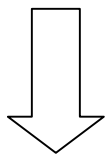
I vårt inledande kapitel presenterar vi uppsatsens bakgrund, problem och syfte. Dessutom redovisas de begränsningar vi gjort samt vilken målgrupp uppsatsen har.

Metod



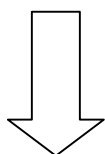
I metodkapitlet redogörs för val av fallföretag samt metod. Vidare kommer vi att redogöra för hur gått tillväga vid vår insamling och bearbetning av data för att sedan avsluta med en källkritik.

Teori



I teoriavsnittet behandlas de teorier som är relevanta för vår uppsats. Vår primära fokus ligger på det intellektuella kapitalet uppbyggnad, IK-Navigatorn samt IK-multiplikatorn.

Empiri och analys



I detta kapitel sammanställs all den information som insamlats. Det kommer i huvudsak innehålla information om företag samt de finansiella data som är intressant för uppsatsen. Här kommer även de personer vi intervjuat presenteras med intervjureultat. Detta kommer att analyseras efter varje fokus område utifrån gällande teorier. Här kommer även våra egna åsikter och resonemang att tillkomma.

Slutsats



Vad har vi lärt oss av uppsatsen? Hur väl stämmer resultatet i jämförelse med resultat och utvecklingen 2005? Vilka blir effekterna av det undersökta intellektuella kapitalet?

2. METOD

I kapitel två kommer vi att till en början motivera våra val av fallföretag. Därefter kommer vi att beskriva vårt angreppssätt på problemet samt vilka metoder vi har använt oss av. Vidare redogör vi för vår insamling och bearbetning av data samt hur vi har gått tillväga vid våra intervjuer, för att sedan avsluta med en diskussion rörande källkritik.

2.1 Val av fallföretag

Då syftet med vår uppsats är att först och främst beskriva våra tre fallföretag med det intellektuella kapitalet som ”beskrivningsram” och sedan göra en jämförelse mellan dessa (och titta på hur det eventuellt skiljer alternativt liknar varandra) har vi valt att titta på tre företag inom spelbranschen där ägarstrukturen ser ut på olika sätt. Vi tyckte detta verkade intressant då vi förmodar att chansen att hitta skillnader när det gäller det intellektuella kapitalet är större. Våra fallföretag består av följande: Svenska Spel som är ett statligt ägt företag, Expekt.com som är helt privatägt av två svenskar samt Unibet som är startat i Sverige och nu börsintroducerat på svenska börsen.

2.2 Bakgrund till val av metod

Vilken metod man använder sig av har stor betydelse för uppsatsens relevans och trovärdighet. Rätt val av metod ökar sannolikheten för att resultatet blir så tillfredställande som möjligt. Inom metodiken talar man om två olika metoder, den kvantitativa samt den kvalitativa metoden. Det kan dock tillåtas att använda sig av båda dessa då metoder kompletterar varandra bra och kan leda till att forskningen blir mer trovärdig. Man ska dock vara uppmärksam att båda metoderna passar väl in med själva problemformuleringen⁵.

⁵ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997, s. 88

Vi har valt att just använda oss av en kombination av dessa två metoder eftersom vi till en början kommer att göra en mätning av det intellektuella kapitalet (för samtliga fallföretag) som ska ligga till grund för vår vidare forskning. Våra mätvärden ska också fungera som ett slags bevismaterial när vi ska komma fram till om det är humankapitalet eller strukturkapitalet alternativt båda som har störst relevans inom dessa tre företag. Denna undersökning kommer att ske genom en kvantitativ metod. Därefter kommer vi använda oss en kvalitativ metod för att gå mer in på djupet i vår forskning.

2.3 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden karakteriseras av att gå på djupet genom att man undersöker få enheter men skaffar sig rikligt med information om dessa. I det kvalitativa metod arbetet ägnar sig forskaren åt ostrukturerade samt osystematiska observationer, djupintervjuer eller intervjumallar utan fasta frågor och letar efter något unikt eller något som avviker i sitt forskningsarbete. När man genomför denna form av undersökning är det viktigt att man har ”närhet till det levande”, dvs. att inhämtning av information görs nära den verklighet som man valt att undersöka⁶.

Fördelen med kvalitativ data och dess metoder är att de ger en helhetsbild vilket ger en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang⁷.

De kvalitativa metoderna i denna uppsats har bestått av en personlig intervju med Christian Haupt på Expekt. Vi har även haft möjlighet att kontakta honom under uppsatsens gång gällande frågor om både själva företaget och branschen. Vidare har vi varit i kontakt med Stina Ramberg på Intellectual Capital Sweden AB. Dock har vi inte träffat henne personligen men fått svar på en rad frågor via e-post. Vi har i och med dessa kontakter fått en djupare förståelse av ämnet och en bra grund att stå på inför vår forskning och analys.

⁶ Ibid, s.78

⁷ Ibid, s.79

2.4 Kvantitativ metod

Den kvantitativa metoden utgör en mycket stor del av dagens forsknings- och utredningsarbete när det gäller samhällsvetenskap⁸.

Med den kvantitativa metoden går man mer på bredden i sin undersökning, dvs. man har ett större antal enheter men betydligt mindre information om varje enhet. När man genomför en kvantitativ studie är man intresserad av att det gemensamma, det genomsnittliga eller det representativa.

Med anledning av ovanstående karakteriseras metoden av att vara strukturerad, formaliserad och har en större kontroll från forskaren. Planeringen och uppläggningsen är selektiv. Vidare är avståndet mellan forskaren och dess informationskälla längre än vad det är i den kvalitativa metoden. Detta avstånd är nödvändigt för att forskaren ska ha möjlighet att genomföra formaliserade analyser, jämförelser och undersöka om det resultat man kommit fram till stämmer in på samtliga enheter som man valt att utforska.

Då de kvantitativa observationerna är systematiska och strukturerade använder man sig ofta av enkäter med fasta svarsalternativ då man till skillnad från den kvalitativa metoden är ointresserad av följdfrågor för att gå djupare in i ämnet⁹.

Den största fördelen med den kvantitativa metodiken är den kan förklara olika företeelser och genom statistiska mätningar göra generaliseringar. Generaliseringen kan även utgöra en bra grund för eventuella kvalitativa studier då man vet vika komponenter man bör rikta in sig på¹⁰.

⁸ Ibid, s. 150

⁹ Ibid, s. 78

¹⁰ Ibid, s. 87

2.5 *Datainsamling*

2.5.1 Insamling av primärdata

När forskaren själv har samlat in data talar man om primärdata. Våra primära data består av djupintervjuer. Våra främsta djupintervjuer har varit med Christian Haupt på Expekt samt Peder Hofman-Bang på Intellectual Capital Sweden AB. De har haft två helt skilda syften, vilket ni kan läsa om senare i detta kapitel. Christian har vi mött personligen och Peder har fått svara på frågor via e-post.

Vi har även haft e-postkontakt med flera personer med stor kunskap om branschen. Dessa personer vi haft kontakt med både via e-post och kortare telefonintervjuer:

- **Petter Nylander:** Verkställande Direktör på Unibet
- **Mikael Franzen:** Divisionschef för Svenska Spels internetverksamhet.
- **Jonas Elofsson:** Expertanalytiker för Internet- och spelbranschen på Kaupthing Bank.
- **Per Engström:** Tidigare anställd på Expekt men har nu startat upp ett nytt spelbolag.

2.5.2 Insamling av sekundär data

Sekundärdata innefattar den informationen som samlats in av andra forskare, personer, institutioner och liknande¹¹.

Den sekundär data som vi använt har utgjorts av böcker, artiklar samt årsredovisningar. De litterära källorna har tillhandshållits från Universitetsbiblioteket och vi framför allt använts till vårt metod- samt teorikapitel. Vidare har vi använt oss av Internet för att finna information gällande våra fallföretag. Vi har också hittat en rad artiklar som diskuterar det intellektuella kapitalet. Samtliga är tagna ur "Journal of Intellectual Capital" och har fungerat som ett bra komplement till våra litterära källor om det intellektuella kapitalet. De har även hjälpt oss att få en större förståelse av ämnet och bidragit till att vi som författare fått nya åsikter, aspekter och idéer.

¹¹ Ibid, s. 150

Årsredovisningarna från samtliga av våra fallföretag kommer från år 2004 och har använts vid våra mätningar av det intellektuella kapitalet, vilka sedan legat som grund för vår analys av dessa tre företag.

2.6 Tillvägagångssätt vid intervjuer

Intervjuerna vi utfört har haft en kvalitativ karaktär, vilket innebär att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Forskaren utövar en mycket liten styrning av själva samtalet men måste fortfarande se till att han/hon får svar på sina frågor¹².

Den första intervjupersonen var Christian Haupt, ägare av Expekt. Vi hade innan vårt möte varit i kontakt med honom via e-post och telefon där vi hade förklarat vad syftet med vår uppsats var samt ungefär vad vi hade tänkt att intervjun skulle gå ut på. Vi skickade även ett enkelt intervjudokument ett par dagar innan intervjun skulle äga rum för att underlätta för Christian. Detta hittar ni längst bak i uppsatsen under appendix 8.2.

Intervjun ägde rum i Helsingborg. Vi hade ett mycket givande samtal med Christian Haupt där han svarade på frågor om såväl Expekt som själva onlinebranschen. Denna information har varit ett mycket bra komplement till övriga källor. Vi har också haft möjlighet att kontakta Christian Haupt under uppsatsarbetets gång.

Christian gav ett mycket sympatiskt och kompetent intryck och samtalet var avslappnat samt innehållsrikt. Vi fick svar på de flesta av våra frågor samt att vi fick en god bild av hur branschen resonerar, fungerar, vilka som är de viktigaste nyckelfaktorerna, problem som kan uppstå etc.

Vidare har vi varit i kontakt med Peder Hofman-Bang som arbetar på Intellectual Capital Sweden AB. Vi träffade dock inte Peder personligen utan skickade de frågor vi hade formulerat via e-post.

¹² Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997, s.99

Dessa frågor var inriktade på det intellektuella kapitalets betydelse inom spelbranschen och vilka kapitalbaser som hade störst relevans. Samtliga frågor finns i appendix 8.1

Svaren gav oss en större förståelse till det intellektuella kapitalets relevans på spelmarknaden och hjälpte oss inför vår analys. De har också fungerat som en del av vårt bevismaterial inför våra resonemang kring vilket av det intellektuella kapitalets två delar som har störst betydelse inom vår bransch.

2.7 Källkritik

Under arbetets gång har vi använt oss av informationskällor, bestående av böcker, artiklar, årsredovisningar, intervjuer, Internet sidor etc. Då författarna till dessa källor ofta har personliga aspekter och teorier är det viktigt som läsare att man förhåller sig kritisk till dessa och ständigt ifrågasätter sig om dessa data verkar stämma. Vissa källor är dock mer pålitliga än andra. De böcker och artiklar som vi arbetat med har gett ett reliabelt intryck och används i vissa fall som studentlitteratur. Vidare har artiklarna tagits ur "Journal of Intellectual Capital" som ger ett mycket kunnande och seriöst intryck. Dessa har varit lätta och intressanta att arbeta med. Om man istället tittar på de kvalitativa källorna som framför allt har bestått av intervjuer finns det alltid en risk att källorna är påverkade då personliga resonemang och aspekter alltid finns med och lätt kan färga intervjuledaren. Här är det extra viktigt att man har ett kritiskt tänkande och kanske stället följdfrågor om man tycker att något inte verkar stämma. När det gäller informationen hämtad från Internet har vi bara använt oss av våra fallföretags hemsidor och årsredovisningar och även här varit noga med att lägga märke till data som verkar märklig.

Vad man däremot skulle kunna ifrågasätta är de få personer vi har i urvalet. Detta kan givetvis påverka resultatet men vårt val är av de personer som är de mest insatta i ämnet och därför rimligtvis har mest kunskap.

2.7.1 Validitet

Det räcker inte med att informationen har en reliabel karaktär, den måste också ha en definitionsmässig validitet. Validitet innebär att man mäter det som man avser att mäta¹³. För att eftersträva en så hög validitet som möjligt i det man ska mäta gäller det att man har en klar definition samt avgränsning och att sambandet mellan variablerna i teorin och det man kan mäta är belyst¹⁴.

För att uppnå detta har vi gjort klara avgränsningar genom att förklara vårt syfte och formulerat en frågeställning som ska visa ytterligare på uppsatsens djup. Vi har även varit noggranna med urval av såväl metoder som teorier för att vara säkra på att dessa är nära sammankopplade med vårt ämne och i det långa loppet kan bidra med intressanta aspekter inför vår analys och slutsats.

2.7.2 Reliabilitet

Målet med alla former av undersökningar är att ha en så reliabel eller pålitlig information som möjligt. En hög reliabilitet förekommer om olika och oberoende mätningar av ett och samma företeelse resulterar i samma eller ungefär samma produkt. Vidare bestäms reliabiliteten av hur man genomför mätningarna och hur noggrann man sedan är vid bearbetning av den information man fått¹⁵.

Under uppsatsens gång har vi hela tiden arbetat efter ett mönster för att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt. Vi har också varit uppmärksamma på att den informationen vi samlat in och de siffror vi har fått fram verkat vara rimliga stämna och stämt överens med verkligheten. Då vi använt oss av årsredovisningar vid våra mätningar har vi kunnat arbeta med pålitlig data och eftersom undersökningen innefattar tre fallföretag har man hela tiden kunnat jämföra siffrorna mellan dessa om man stött på något som verkat orimligt.

¹³ Wallén, Vetenskapsteori och Forskningsmetodik, 1996, s. 65

¹⁴ Ibid, s.66

3. TEORI

I detta kapitel kommer vi att göra en utförlig redogörelse av det intellektuella kapitalets definition samt uppbyggnad då detta kommer att ligga till grund för vår forskningsutredning. Vidare kommer vi även att beskriva IK-Navigatorn då vår undersökning samt analys grundar sig på denna modell. Vi kommer även att gå in på andra områden inom det intellektuella kapitalet som vi tycker är relevant för vårt arbete.

3.1 Det Intellektuella kapitalets bakgrund

I princip alla verksamheter, organisationer, företag och branscher har blivit mer informationsintensiva, vilket innebär att de blivit allt mer beroende av kunskap för att locka till sig kunder, och av informationsteknologi för att kunna driva verksamheten¹⁶.

Värdeskapandet inom dagens företag handlar om att hitta de aktiviteter där kunderna inte är nöjda, med andra ord utgår man från kundens önskemål på ett helt annat sätt idag än man gjorde tidigare då det fokuserades samt konkurrerades kring produktivitet. Enligt Prahalad & Ramaswamy innebär innovationsskapande om att skapa upplevelser, vilket ställer krav på såväl komplementärer som kunder som konkurrenter. Detta tyder ännu mer på det intellektuella kapitalets relevans som konkurrensfördel inom samtliga organisationer och företag¹⁷.

I och med denna förändring inom de flesta företagen visar sig företagens årsredovisningar, företagspresentationer etc var för siffermässiga och begränsade, vilket är en för knapphändig beskrivning av dessa företag som ständigt måste följa med i det allt mer kunskapsintensiva företagsklimatet som kännetecknas av en mer flytande struktur, statistiska partnerskap,

¹⁵ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997, s.163

¹⁶ Stewart, Det intellektuella kapitalet, s.45

¹⁷ Prahalad & Ramaswamy, "The new frontier of experience innovation", s. 16

personal som kan påverka, markandsföring via t. ex Internet samt stora resurser av mänsklig intelligens¹⁸.

Edvinsson påpekar också faran med endast den traditionella redovisningen, då han menar att balans- och resultaträkningen kan liknas med ”ögonblicksbilder” över var företaget har befunnit sig. Vidare betonar han att denna form av redovisning inte innehåller någon information rörande företagens kunskap, traditioner och filosofi, vilket innebär att man som intressent inte har en aning om vad detta är värt för företaget¹⁹. (Ibid. s. 26)

Som sagt, då det intellektuella kapitalet är det som gör ett företag attraktivt och stödande i dess värdeskapande är det av oerhörd vikt att lägga fram det intellektuella kapitalet på dagordningen och presentera/redovisa precis som man gör med de materiella tillgångarna.

En viktig ansträngning kring det intellektuella kapitalet kom 1994, då en grupp representanter från industrin, den akademiska världen och den politiska forskningen, möttes i Mill Valley i närheten av San Francisco för att inleda diskussionen att hitta den ”rätta balansen”. På mötet ställdes en rad frågor upp som man resonerade kring, dessa handlade bl.a. om hur man skulle värdera och mäta det intellektuella kapitalet, vilka faktorer är de mest relevanta för ett företags välstånd, värdering av ledningen och personalens kunskap som resurs för att skapa rikedom och värde för själva företaget etc. huvudtanken med denna sammankomst var att identifiera, mäta och besluta om den lämpligaste framställningsformen för de rätta empiriska indikationerna. (Ibid, s. 34).

Efter detta möte kunde man identifiera allt fler situationer som visade på att allmänheten hade fått upp ögonen för dessa ”osynliga tillgångars” betydelse. Det riktiga genombrottet kring det intellektuella kapitalets forskning kom dock 1995, när Skandia gav ut världens första offentliga årsredovisning kring det intellektuella kapitalet efter att företaget sedan 1991 hade utforskat det intellektuella kapitalet under ledning av Leif Edvinsson (direktör för det intellektuella kapitalet). (Ibid,s. 35).

Skandias IK-modell var den första organisationsstrukturen för intellektuellt kapital och till grund låg idén att det verkliga värdet hos ett företags prestationer ligger i dess kunnande att generera långsiktiga värden med hjälp av dess vision samt strategi. Utifrån strategin kan man

¹⁸ Edvinsson. L, Det intellektuella kapitalet, s.18

sen utreda vilka framgångsfaktorer som företaget ska maximera samt minimera. Framgångsfaktorena kan vidare delas in i fyra olika grupper, nämligen, finansiellt, kund, process, förnyelse och utveckling samt ett gemensamt femte kärnområde, human. Vidare kan man inom varje fokusområde identifiera flera nyckelfaktorer för att mäta prestationsförmågan. I kombination bildar dessa fem faktorer en rapporteringsmodell som Leif Edvinsson döpte till IK-navigatorn.

Detta är en kort resumé om det intellektuella kapitalets historia och väg från tanke till realisation.

I dagens läge har en del företag börjat arbeta mer med sitt intellektuella kapital men det är fortfarande många som inte förstår dess relevans, eller helt enkelt vad man menar med det intellektuella kapitalet samt hur man ska arbeta med det för att uppnå maximal effektivitet.

3.2 Definition

Begreppet intellektuellt kapital beskriver skillnaden mellan företagets marknadsvärde och dess bokförda värde. Till det bokförda värdet hör materiella tillgångar som fabriker, maskiner, andra byggnader etc. Dessa får alltså bokföras som ett värde i balansräkningen. Marknadsvärdet består dock inte enbart av dessa tillgångar utan hit räknas även de ”osynliga” tillgångarna, vilka man brukar kalla det intellektuella kapitalet²⁰.

Edvinsson har vidare beskrivit det intellektuella kapitalet genom att göra en jämförelse med ett träd där rotsystemet symboliserar det intellektuella kapitalet. Precis som rotsystemet ligger det intellektuella kapitalet dolt och är en vital del för att bidra med utveckling, välmående samt framgång till det resterande företaget. Själva stammen kan liknas med kundrelationer och arbetsprocesser som till slut leder fram till företagets kronverk där de synliga frukterna symboliserar de tillgångar som finns med i balans- och resultaträkningen. I dagens samhälle

¹⁹ Ibid, s.36

²⁰ Edvinsson. L & Malone, Det intellektuella kapitalet, 1997, s.39

då affärsklimatets förändring har ett annat utseende samt en snabbare förändringstakt kan en av de viktigaste uppgifterna vara att åskådliggöra vad som händer i trädets rotsystem²¹.



Källa: Trädet som illustration av navigatorn, www.unic.net

Vidare beskriver författaren det intellektuella kapitalet som summan av humankapital och strukturkapital. Humankapitalet består av ett företags anställda och kan därmed inte ägas av företaget utan består av de anställdas kunskap, skicklighet, förmåga att utöva sina uppgifter samt komma med nya idéer och förslag. Humankapitalet innefattar också delar av företagets kultur, värderingar samt filosofi. Strukturkapitalet definieras som ”vad som finns kvar på arbetsplatsen när de anställda gått hem”. Hit hör alltså organisationskapacitet som till exempel, databaser, varumärken, mjukvara, hårdvara, patent och organisationsstruktur som ligger till grund för de anställdas produktivitet. Strukturkapitalet är alltså den stödjande infrastrukturen hos humankapitalet.

För att företaget i fråga ska få ut så mycket som möjligt av sitt intellektuella kapital är det av stor relevans att företaget har ett välfungerande system för att omvandla humankapitalet till strukturkapital och den kunna lagra detta på ett genomtänkt och effektivt sätt. Humankapitalet bygger upp strukturkapitalet och på så sätt kan de anställdas kunskap, idéer, förmåga etc. spridas till samtliga inom organisationen.

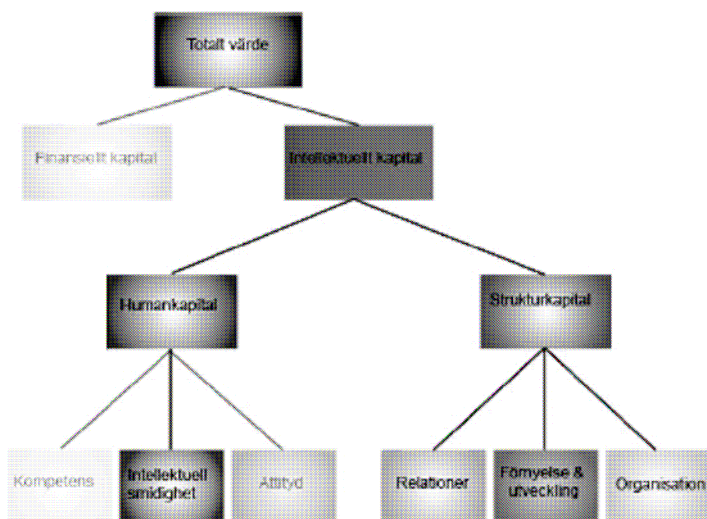
”Kunskap som finns i en organisation och som kan användas för att skapa fördelar genom att särskilja företaget från dess konkurrenter”, dvs. de kunskaper hos medarbetare som ger

²¹ Edvinsson. L, Välkomna till Värdeevolutionen, 1998, s.29

företaget en konkurrensfördel. Detta är Hugh McDonald's definition av det intellektuella kapitalet. Denna definition förklarar mer vad det intellektuella kapitalet kan göra än vad det är²².

3.3 Värdeschema

För att förklara begreppet intellektuellt kapital och underlätta förståelsen av dess uppbyggnad och hur de olika kapitalbaserna är sammankopplade kan man använda sig av ett värdeschema. Vi kommer i nästa avsnitt att beskriva dessa kapitalbaser mer ingående och det kan därför vara bra att ha detta värdeschema att lita sig på som ett hjälpmedel²³.



Källa: Det intellektuella kapitalets värdeschema, Roos et al, intellectual capital, navigating in the new business, 1998, s 57

3.4 Det intellektuella kapitalets innehåll

Som vi tidigare nämnt delas det intellektuella kapitalet in i två huvuddelar, humankapital samt strukturkapital, som vidare förgrenar sig i ett antal kapitalbaser. Vi kommer här att beskriva dessa delar mer grundligt för att få en djupare förståelse av teorin intellektuellt kapital, samt för att längre fram i denna uppsats kunna applicera modellen på vårt ämne och därmed svara på vår analysfråga.

²² Stewart.T.A, Intellektuellt kapital, 1999, s.99

²³ Edvinsson. L, föreläsning: ledarskap och organisation i kunskapsföretag, 4/5-2005

3.4.1 Humankapital

”All individuell förmåga, kunskap skicklighet och erfarenhet hos företagets personal och ledning”, så beskriver Edvinsson humankapitalet i sin bok Det intellektuella kapitalet. Författaren påpekar dock att denna del av det intellektuella kapitalet måste innehålla mer än bara dessa kvaliteter. Han menar att humankapitalet ”måste fånga dynamiken och kunskapsflödet hos en intelligent organisation i en föränderlig och konkurrenspräglad omgivning”.

Humankapitalet kan vidare delas in i tre underkapital vilka är kompetens, attityd samt intellektuell rörlighet.

3.4.1.1 Kompetens

Värdet på kompetens genereras genom att man mäter den kunskap, färdighet, talang och know-how som de anställda använder. De viktigaste delarna är de två förstnämnda, kunskap samt färdighet.

Kunskap kan beskrivas som det man vet och är i många fall relaterad till den anställdas utbildningsnivå. Kunskapen behöver dock inte vara akademisk präglad för att vara relevant. Kunskap är något som man förmedlar till andra genom utläring men behöver som sagt var inte vara kopplad till skola eller universitet. Till skillnad från kunskapen står färdigheten för den praktiska delen och är i många fall precis lika viktig som den teoretiska samt att den teoretiska delen kan vara helt meningslös om man inte kan utnyttja den praktiskt. Boken relaterar till ett exempel som handlar om dataanvändning för att peka på separationen av kunskap och färdighet. Här menar man att själva hanteringen av en dator (vilket de flesta är kapabla till att göra i dagens samhälle) står för färdigheten medan kunskapen i detta fall handlar om att kunna bygga upp en dator eller förklara hur den fungerar. Detta har dock de flesta inte tillräckligt med kunskap för att göra. Alltså kan man säga att dagens samhälle besitter stora färdigheter inom datorer snarare än kunskap.

3.4.1.2 Attityd

Attityden innefattar det värde som generas av de anställdas beteende på arbetsplatsen. Denna kapitalbas består av tre faktorer, motivation, beteende och uppförande. Attityden hos de anställda kan ha mycket stor betydelse hos många företag och innefattar allt från att uppnå sina mål till att visa att man faktiskt kan göra det omöjliga möjligt. Ytterligare en faktor i attityden är beteende och detta omfattar allt som kommer från de anställda på den omgivande arbetsplatsen. En arbetsmiljö där personalen har en positiv inställning, framåtanda, gemenskap samt öppenhet för nya förslag och idéer skapar automatiskt en mer produktiv arbetsplats som i sig motiverar och för organisationen i fråga framåt.

Uppförandet inom verksamheten indikerar värde ur ett etiskt perspektiv. Detta kapital regleras utifrån externa variabler och företaget kan därför påverka detta relativt lite.

3.4.1.3 Intellectuell rörlighet

Den intellektuella rörligheten handlar om förmågan att kunna applicera kunskap i alla typer av situationer och sammanhang, att finna information från en mängd kanaler, sortera denna och sammankoppla samt förmågan att, genom anpassning och innovation, förbättra kunskap och företagsavkastning.

Intellectuell rörlighet är förknippat med kompetens då rörligheten kan definieras som förmågan att omvandla kompetensen till innovation, imitation, emballering och anpassning. Innovation innebär skicklighet för att bygga vidare på redan befintlig kunskap samt utveckla ny sådan. Detta är en grundläggande förmåga för att ett företag, organisation eller verksamhet ska uppnå framgång, inte hamna i skuggan av sina konkurrenter samt följa med i världsutvecklingen. Innovationskapitalet innehåller den individuella talangen att dra till sig kunskap och kontinuerligt öka denna. Innovationen är inte alltid sammankopplad till forskning och utveckling trots att resultatrik forskning och utveckling leder fram till innovation.

Imitationen handlar istället om att genom iakttagelse av företag, branscher samt aktiviteter kunna använda dessa på ett effektivt sätt inom den egna organisationen. Imitation kan i många sammanhang framställas som något negativt men även denna kan generera innovation och behöver inte (som många tror) vara av sämre kvalitet, snarare tvärs om då det företag som

imiterar kanske haft möjlighet att uppmärksamma svagheter hos den aktuella aktören som imiteras.

Nästa förmåga som ingår i den intellektuella rörligheten är emballering som går ut på att omvandla en idé till en produkt eller tjänst.

Till sist tar litteraturen upp förmågan för företaget att genom anpassning applicera sina tidigare erfarenheter på nya situationer eller sammanhang som dyker upp.

3.4.2 Strukturkapital

I boken "Det intellektuella Kapitalet" definierar Leif Edvinsson strukturkapitalet som "organisationens förmåga, inklusive de fysiska system som används för att överleva och lagra intellektuellt material". Vidare kan detta kapital beskrivas som "förkroppsligandet, möjliggörandet och den stödjande infrastrukturen hos humankapitalet". Exempel på strukturkapital är databaser, organisationsstruktur, processmanualer, instruktioner, image etc. Ytterligare en definition av strukturkapitalet är Skandias. Detta är en kort och mycket enkel sådan men ger en bra beskrivning, speciellt för läsare som inte studerat detta ämne tidigare. Definitionen lyder enligt följande, "de intellektuella värden som finns kvar på arbetsplatsen när alla anställda gått hem".

Som vi tidigare visat genom värdeschemat består strukturkapitalet av tre delar, relationer, organisation samt förnyelse och utveckling.

3.4.2.1 Relationer

Relationernas relevans har blivit allt större i och med den ökade internationaliseringen av dagens affärsverksamheter. Det är till exempel av stor betydelse för företagen att ha en god kommunikation med sina kunder så de får den information som kan vara av intresse för dem. Även utkontraktering, som blivit allt mer vanligt hos de flesta företagen för att maximera effektivitet inom organisationen är ytterligare ett exempel på nutidens starka

relationsberoende. Under relationskapitalet hittar vi aktörer som kunder, leverantörer, aktieägare, myndigheter, partners etc.

Ur ett långsiktigt perspektiv är det relationen med den förstnämnda aktören, kunden som är viktigast för att nå framgång. En av anledningarna till att man vill underhålla de befintliga kunderna är att kostnaden att skaffa sig en ny kund är mycket stora. Genom att skaffa sig lojala samt nöjda kunder ökar livslängden på relationen, kunden blir inte lika priskänslig då de vet att ett byte av leverantör skulle innebära eventuella byteskostnader samtidigt som man kanske inte skulle få samma service som tidigare. Ytterligare en fördel med dessa kunder är att verksamhetens rykte förbättras då kunderna sprider sin belåtenhet vidare genom ”mun till mun” metoden, vilken är ett av det mest effektiva marknadsförings konst och kostar inte verksamheten något extra. Genom att bygga upp starka kundrelationer kan företagen också ”skräddarsy” sina produkter och tjänster på ett helt annat sätt, vilket är positivt för kunden.

Vidare är aktieägarna en viktig grupp att ta hänsyn till eftersom det i slutändan är dem som bestämmer, vilket man kanske inte alltid tänker på då man saknar den direkta kontakten med dessa som man har med kunderna.

De övriga intressenterna har också stor inverkan på företaget då det till exempel gäller att ha en god relation till de myndigheter, kommuner samt andra institutioner som företaget har kontakt med när det gäller ansökningar etc.

3.4.2.2 Organisation

Värdet av själva organisationen är en form av kapital som till största delen är ägt av själva verksamheten, därav kan det inte utvecklas något nytt av sig själv, vilket är möjligt hos relationerna, utan det krävs insatser från organisationen. Dock är det lättare att granska samt styra denna form av kapital då det är mer knutet till verksamheten.

Det organisatoriska värdet innefattar alla fysiska och icke-fysiska manifestationer av intellektuellt kapital som är kopplade till den interna strukturen som till exempel rutiner, kultur, verksamhetsfilosofi, styrsystem och databaser. Organisationsvärdet inkluderar tre typer av kapital, infrastruktur, processer och kultur.

Infrastrukturen omfattar alla värden från den strukturella organisationen till den intellektuella egendomen som företaget äger. Hit räknas alla hårdvaror som finns inom organisationen, dvs. alla former av system, verktyg och andra hjälpmedel som används i det dagliga arbetet. Den intellektuella egendomen anses vara en mycket viktig del av organisationen och inkluderar följande enheter, varumärke, specialdesignat material, patent, e-post listor, kunddatabaser m.fl.

Enligt Edvinsson är processkapitalet ”arbetsprocesser, tekniker och personalprogram som stärker och ökar effektiviteten i produktionen och tjänsteleveransen”. Vidare menar Edvinsson att processkapitalet är ”den typ av praktisk kunskap som används i det fortlöpande värdeskapandet”.

Det kulturella kapitalet består av de normer, riter och symboler som definierar organisationen. Kulturen uppstår genom samspelet mellan de anställda i företaget. Det är väldigt viktigt att företagskulturen god och stämmer överens med företagets aktiviteter då de anställda kan påverkas väldigt av denna. Framför allt kan en passande kultur bidra till ökad motivation för att nå företagets mål, idéer, förnyelse och utveckling skapas lättare. En stark kultur gynnar även gemenskapen då man genom samma normer och riter känner sig som en enhet.

3.4.2.3 Förnyelse och utveckling

Den sista delen inom strukturkapitalet är förnyelse och utveckling. Denna kapitalbas omfattar alla immateriella tillgångar som i framtiden kan skapa värden genom en förbättring av finansiellt och intellektuellt kapital. Därmed räknas investeringar till denna bas när de är på planeringsstadiet för att sedan övergå till det finansiella kapitalet när de har realiserats. Ett exempel på detta är satsningar på utbildning som till en början redovisas under förnyelse och utveckling för att sedan övergå till ett flöde mellan finansiellt kapital och human kapital. Ytterligare aktiviteter kan vara, produktutveckling, planer för omstrukturering, re-engineering samt skapandet av nya tränings-/utbildningsprogram.

Stewart nämner dock tre grundläggande principer vid mätning av intellektuellt kapital.

- Håll det enkelt
- Mät det som är strategiskt viktigt för organisationen

- Mät de delar av verksamheten som påverkar utvecklingen av företagets intellektuella tillgångar eller värden.

3.6 IK- Navigator

Det ökande användandet av datorer, Internet samt snabba digitala telekommunikationer i affärsverksamheter har lett till att dessa verksamheter har blivit mer rörliga, snabba samt anpassningsbara. De har helt enkelt blivit så pass ”organiska” i sitt agerande att traditionella statistiska instrument för att mäta värde snabbt blir omoderna²⁴.

Skandia var det ”banbrytande” företaget som byggde upp ett sådant instrument. De kallade detta för Skandianavigatorn. Denna har modifierats under årens lopp men har samtidigt visat sig vara så pass effektiv att den förmodligen kommer användas som en grundmodell för framtida navigationssystem för intellektuellt kapital.

Skandianavigatorn är uppbyggd utav fem fokusområden, vilka är, finansfokus, kundfokus, processfokus, förnyelse- och utvecklingsfokus samt humanfokus²⁵.



Källa: skandianavigatorn, www.skandia.com

Navigatorns utformning kan liknas med ett hus. ”Vinden” utgörs av finansfokus som inkluderar företagets förflutna. Indikatorerna inom detta fokus är oftast väl etablerade.

²⁴ Edvinsson & Malone, 1997, s.95

²⁵ Ibid, s. 91

Fokuset ger dock möjlighet för ytterligare mått och särskilt förhållande som kan tyda på prestation, snabbhet och kvalitet.

När man förflyttar sig längre ner i det intellektuella kapitalets husväggar kommer man ner i företagets nutid. Här hittar man kund samt processfokuset som i dagsläget är relevant för företaget. Kundfokuset mäter en distinkt typ av intellektuellt kapital medan processfokuset är en del av det större strukturkapitalet.

Den nedersta delen, husets grund, innefattar företagets framtidsfokus dvs. förnyelse- och utvecklingsfokuset. Indextalen inom detta område mäter inte bara hur pass väl företaget förbereder sig inför framtiden genom t.ex. produktutveckling, personalutbildning etc. utan lägger stort fokus kring företagets förmåga att överge det förflutna genom omsättning av produkter, övergivande av krympande marknader samt andra strategiska åtgärder. Detta framtidsfokus riktar sig också till den arbetsomgivning som man tror organisationen kommer att verka i framöver²⁶.

Navigatorns sista fokus, humanfokus, är placerat i husets centrum då det symboliserar företagets hjärta, själ och intelligens. Detta fokus är organisationens enda aktiva kraft och berör därmed alla andra IK-områden. Humanfokuset är den ena delen av den generella IK-modellen och brukar benämnas som ”den del av företaget som går hem varje kväll”. Här inkluderas personalens kompetens och förmåga, företagets engagemang när för att se till att färdigheterna stämmer överens med varandra och är aktuella. Det är även viktigt att stödja dem med expertkunskap utifrån. Slutligen handlar det om sammansättningen av den erfarenhet och innovation som finns hos personalen och företagets strategi för att eventuellt förändra eller vidmakthålla denna sammansättning.

IK-Navigatorn har i uppgift att fullfölja tre saker:

1. Se inåt och granska måtten. Detta innebär att navigatorn ska fungera som ett guidande instrument när det gäller att hitta de relevanta måtten och koppla samman dessa i kategorier. Vidare ska kategorierna sedan knytas samman till en sammanhängande helhet. Uppgiften går alltså ut på att klargöra organisationens position, riktning och hastighet.

²⁶ Ibid, s 92

2. Se uppåt mot metamåten. Det räcker inte med att navigatorinstrumentet har en ledande funktion. Den måste också se till att samtliga data behandlas så att de hamnar på en högre abstraktionsnivå för att få perspektiv. Med andra ord måste en välutformad Navigator rikta in alla kategoriers data för att skapa en handfull övergripande siffror så kallade meta-index. Dessa kan man jämföra med den traditionella redovisningens vinst och förlust som man finner i resultaträkningen, alternativt, tillgångar och skulder i en balansräkning. Meta-indexet ska användas för att man snabbt ska kunna bilda sig en uppfattning av företagets styrka vad gäller det intellektuella kapitalet och för att kunna jämföra dessa siffror med andra organisationer.

3. Se utåt mot användaren. Denna uppgift kan verka självklar men det har visat sig att begriplighet samt pedagogik är lättare att tillämpa i teorin än i praktiken. Om man tittar på det moderna redovisningssystemet finner man många oklarheter, vilket leder till att det kan vara svårt att som användare bilda sig översiktlig bild. Poster kan till exempel sakna intuition eller var oprecisa. Vidare kan företagets värdeskapande aktiviteter saknas. Det är just detta som navigatören måste förebygga och därmed byggas upp på ett sådant sätt att den kan utnyttja framtidens prestationsteknologi.

Det ska dock poängteras att en IK-navigator inte på något sätt ska ersätta den traditionella redovisningen, då denna har varit ett kraftfullt verktyg i århundraden och är även idag. Användandet av en navigator ska istället göra det möjligt för företag att ta fram, granska och utnyttja den relevanta information och kunskap samt utnyttja denna maximalt. Då det visat sig att denna form av tillgångar har tendens att hamna i skuggan av företagets övriga resurser²⁷.

Skandias modell började användas 1995. Trots att den inte uppfyller navigatorns tre uppgifter helt och hållet och därmed inte är det perfekta verktyget är det en bra grund för vidare utveckling och användande²⁸.

²⁷ Ibid, s 94

²⁸ Ibid, s 35

3.7 IK- Multiplikator

Som vi redogjort för tidigare i detta kapitel består det intellektuella kapitalet av de två huvudkomponenterna, human- och strukturkapital. Det är först när dessa två integreras med varandra som värde inom företaget/organisationen skapas. En modell som är av intresse för att titta på samverkan mellan dessa är IK-multiplikatorn. Denna förklarar hur pass väl humankapitalet utnyttjar strukturkapitalet för att häva sig själv.

Multiplikatorn ser ut på följande sätt: **IK-multiplikatorn= SK/HK**. För att humankapitalet ska kunna utvecklas och accelerera gäller det att korrelationen mellan SK/HK > 1. Om denna korrelation istället skulle bli < 1 riskerar humankapitalet att erodera. För att undvika att humankapitalet eroderar och istället se till att det ständigt utvecklas är det viktigt att omvandla humankapitalet till strukturkapital. Med andra ord handlar det om att knyta den personalberoende kunskapen till organisationen genom att exempelvis dokumentera personalens arbetsprocesser. Målet är alltså att den personalberoende kunskapen ska bli lättillgänglig för hela organisationen. Om samtliga anställda inom organisationen bidrar med sina special kompetenser och visualiserar dessa kommer kunskapsflödet att bli större och de personella kompetenserna kommer ”automatiskt” att omformas till en del av organisationskulturen, vilket bidrar till att ge turbo till humankapitalet²⁹.

Multiplikatorn kan förklaras i fyra steg som Edvinsson beskriver i sin artikel ”Some perspectives on intagibles and intellectual capital” från 2000.

Den första fasen går ut på att visualisera de ”osynliga” tillgångarna och det intellektuella kapitalet. Man ska alltså lyfta fram det intellektuella kapitalet på dagordningen genom att mäta det. För att kunna genomföra detta har Intellectual Capital Sweden AB utvecklat ett verktyg som heter IC rating. Ett annat alternativ är att använda det Balanserade styrkortet.

Nästa fas handlar om att injicera humankapitalet. Förbättringarna kan uppnås genom att man söker efter talanger som fattas inom organisationen, även jämförelser med framgångsrika företag görs. Personalen får också möjlighet till utbildningsprogram som ska berika dess kunskap.

²⁹ L.Edvinsson, Föreläsning i Strategic Management, 4/10-2005

Fas nummer tre är själva transformationen från humankapital till strukturkapital. Det är nu som multiplikatorn börjar verka. Transformationen kan bland annat bestå av att bygga informationssystem som paketerar informationen och gör den global samt lättförståeligt för samtliga inom organisationen.

Den fjärde och sista fasen går ut på att injicera strukturkapitalet, med andra ord försöker man här få en turboeffekt på multiplikatorn genom tillskott av strukturkapital. Detta kan ske genom t. ex förvärv.

4. EMPIRI & ANALYS

Av praktiska skäl har vi valt att föra samman våra empiri- och analyskapitel. Här kommer vi att redovisa det empiriska material som vi samlat in under arbetets gång. Till att börja med kommer vi att presentera marknaden och de företag som vi varit i kontakt med och redogöra för de fakta de har gett oss. Vidare kommer vi att sammanställa de mätningar som undersökningen består av och de intervjuer vi utfört. Våra analyser kommer ni att hitta efter varje empiriskt avsnitt för att ni ska få en mer sammanhängande läsning. Det vi fokuserat på är att följa IK-navigatorn för att sedan i slutsatserna diskutera med generella slutsatser av teorierna.

4.1 Marknaden

Spelmarknaden kan delas in i två delar, interaktivt spelande och traditionellt spelande. Det interaktiva är i första hand spel på Internet men även via mobiltelefoner och digital-tv. Det traditionella spelandet är spelande på en fysisk plats som spelaffärer eller casinon. Spelmarknaden kan även delas in i skicklighetsspel och chansspel. Skicklighetsspel är exempelvis sportsvadslagning, trav och poker medan chansspel är spel som lotto, bingo och roulette.

Sportsvadslagning är den största delen av Internetspelandet med cirka 40 % av marknaden³⁰. Detta håller dock på att ändras då en stor expansion sker för tillfället inom casino, lotteri och poker på Internet.

Drivare på marknaden är en kombination av stark spelkultur, teknologisk förändring och underhållningsvärden. I länder med monopol finns ofta en stark spelkultur vilket kan vara motsägelsefullt eftersom monopol är till för att reglera spelandet. Den andra drivaren som är teknologisk förändring gör att företag registrerade utomlands kan vara med och konkurrera på monopolmarknader. Dessutom gör den nya teknologin att man kan distribuera via nya kanaler och på så sätt nå nya segment av kunder. Högre penetration av bredband gör även att

³⁰ www.lotteriinspektionen.se

underhållningsvärdet ökar för kunden med bättre och snabbare grafik. Även mer televiserad sport och pokerturningar ger högre underhållningsvärde och större efterfrågan på spel. Den allt mer kommersiella europeiska fotbollen gör också att spelare kan hitta och följa sina favoritlag i England, Spanien, Italien etcetera.

Spel- och lotterimarknaden i Sverige är idag reglerad. Sveriges riksdag har beslutat att bara vissa aktörer får verka på marknaden vilka är folkrörelserna, hästsporten och staten. Meningen är att överskottet skall i princip tillfalla allmänna och allmännyttiga ändamål. Den svenska spelmarknaden omsatte 2003 cirka 36 miljarder kronor och de största spelformerna är vadhållning, lotterier, automatspel och bingospel³¹.

I norden ser marknaden ganska snarlik ut med monopol i samtliga länder. För övrigt så ser marknaden väldigt olik ut i Europa och kan inte ses som en homogen marknad.

I Sverige har vi en central tillsynsmyndighet som heter lotteriinspektionen och deras uppgift är att se till att lotterilagen efterföljs på den Svenska spelmarknaden.

Idag är svenska spel den största aktören på marknaden med 54 % av den totala. Konkurrensen ökar dock kraftigt på marknaden med spelbolag registrerade utomlands som nu vill ha en del av den svenska kakan. Problemet för Svenska spel ligger i deras lägre återbetalning än deras utländska konkurrenter. Detta på grund av de skatter och vinstprocent de har.

Internetspelandet har skapat en helt ny marknad för spelandet med nya former och ökad anpassningsbarhet inom nästan alla sektorer av spelande. Det som är problemet för Svenska Spel är att många yngre söker sig till Internet, där Svenska spel är förhållandevis små, vilket innebär potentiella problem.

En ny gren av spelbolag har även kommit fram på senaste vilket är spelbörser. Detta innebär att man spelar mot andra spelare istället för mot bolaget. Detta gör att det mer liknar en vadsplagningsbörs och man spelar på ett vad som någon annan har lagt upp förutsättningarna för. Detta gör att oddsen blir högre. Den vinst som spelbolagen erhåller är en procent av varje satsad krona.

³¹ Ibid

4.2 Företagspresentationer

4.2.1 Svenska spel

Svenska spel bildades genom sammanslagningen av Tipstjänst och Penninglotteriet, som båda var statliga företag, den 1 januari 1997 och är idag Sveriges ledande spelföretag med en marknadsandel på 54 %.

År 1934 fick det privata bolaget Tipstjänst tillstånd av staten att börja sin verksamhet. Anledningen till detta var att den olagliga vadslagningen på idrottsprestationer hade ökat under 1920- och 30-talet och regeringen ville få bukt med detta problem och såg därför Tipstjänst som en bra lösning. Redan från början satsade man på att organisera ett säkert och tryggt sätt för det svenska folket att spela på idrottsprestationer.

Här följer några viktiga årtal i Tipstjänstens historia:

1934: Stryktipset, Siffertipset samt Pooltipset introduceras den 20-21 oktober

1962: Pooltipset ersätts av Poängtipset

1980: Lotto lanseras på marknaden och var det första spelet som inte var kopplat till idrotten. Samma år tas Sifferspelet bort.

1983: Måltipset lanseras och Poängtipset läggs ned.

1984: Joker tillkommer som tilläggsspel på Tipset samt Lotto.

1986: Världens största sportspel online, nämligen Oddset, har premiär.

1989: Introduktion av Flax som är en form av lottospel med dragning i TV.

1992: Eurotips lanseras.

1993: Premiär för det italienska stryktipset, samma år ersätts även Flax av Viking Lotto.

1994: Tipsbongo, (vilket är ett bingospel online), etableras.

1995: Lotto-Express, med dragning var femte minut, har premiär, dock på prov.

1996: Lotto-Express lanseras i hela landet samtidigt som Jack Vegas (ett värdeautomatspel för restauranger) introduceras i Sverige

1997: Tipstjänst går ihop med Penninglotteriet och bildar tillsammans AB Svenska Spel.

Penninglotteriet kom till för att få ihop pengar till den stora Stockholmsutställningen år 1897 och var alltså det första lotteribolaget i Sverige. Det var en grupp kända svenskar som gick samman för att sköta finansieringen av denna utställning och lyckades övertyga regeringen att ett lotteri kunde vara en lösning. Dock hade staten tidigare varit med och arrangerat lotterier i många år. Under dessa år var bolaget privatägt men lotteritillståndet var utformat så att det enda som bolaget tjänade pengar på var själva försäljningen av dragningslistor. Därmed gick lotteriets överskott alltid till ändamål som bestämdes av regeringen, vilka bland annat var Nordiska Museet, Stockholms Stadion till OS, uppbyggandet av fastigheter kring Götaplatsen i Göteborg m.fl.

År 1939 tog staten över penninglotteriet som helägt lotteribolag och man fortsatte under en period framöver med rena ändamålslotterier. Detta gick med tiden över till att överskottet hamnade i statskassan, vilket det gör även idag. Men det händer att avkastningen från vissa dragningar eller från något särskilt ordnat lotteri går till speciella ändamål. Två exempel på detta är Barncancerfonden samt Hjärnfonden.

Några milstolpar i Penninglotteriets historia:

1897: Den första penninglotten släpps

1954: Dramatenlotteriet introduceras och byter sedan namn till Kulturlotteriet, vilket används än idag när lotterier till förmån för kulturella ändamål arrangeras.

1970: Nummerlotteriet har premiär.

1971: Bellmanslotteriet startar till minne av de första Nummerlotteriet som kom till 1771, alltså för 200 år sedan.

1986: Den första skraplotten, Triss, introduceras på marknaden.

1990: Keno har premiär.

1996: Tianlotten släpps på marknaden samtidigt som Bellmanslotten tas bort.

1997: Svenska Penninglotteriet går samman med Tipstjänst och bildar AB Svenska Spel.

Svenska Spels affärsidé går ut på att sälja ett varierat utbud av spännande och underhållande spel med penningvinster på ett lättillgängligt, ansvarsfullt och säkert sätt. Vidare lyder deras vision enligt följande: "Vi ska på ett ansvarsfullt sätt skapa se mest attraktiva spelen, till glädje för spelarna och till nytta för samhället." Dessa två leder senare fram till deras mål som är av långsiktig karaktär och låter på detta sätt: "På tio års sikt ska Svenska Spel, oaktat

regeringsform, fortsätta att vara Sveriges största och mest lönsamma spel- och lotteriföretag och som sådant årligen dela ut minst lika stora vinster till samhällsnyttiga ändamål som under 2004”.

För att följa sin affärsidé och vision samt att nå upp till sina mål har Svenska Spel fyra värdegrunder som genomsyrar och ligger till grund för hela verksamheten. Dessa är:

- 1) Affärsmässighet, vilket innebär att företaget alltid har stort fokus på lönsamheten och ständigt leverera ett överskott till sina uppdragsgivare, vilka är staten och folkrörelser inom kultur och idrott.
- 2) Lyhördhet, vilket är av stor relevans eftersom ett företag som Svenska Spel ständigt måste titta på vad deras intressenter, dvs. spelare, affärspartners samt det omgivande samhället efterfrågar, så att företaget kan erbjuda attraktiva produkter till dessa. Men det handlar lika mycket om att var lyhörd för hur uppdragsgivarna samt den svenska allmänheten uppfattar verksamheten samt det interna arbetet inom organisationen. Företaget lägger stor vikt vid att alla medarbetare känner sig delaktiga, vilket förutsätter en öppen, tydlig och uppriktig kommunikation samt respekt för varandra och varandras olikheter.
- 3) Engagemang, handlar om att visa att man bryr sig om sina spelare, affärspartners samt organisationens anställda. Spelarna ska erbjudas en ansvarsfull underhållning och spelglädje. Företagets partners ska känna att de är av stor prioritet och att företaget anstränger sig för att underlätta deras verksamhet. Genom att involvera personalen blir dessa mer intresserade av företaget och man bygger i och med detta upp en företagskultur, vilket gör det lättare för de anställda att känna sig trygga, utforma tydliga mål samt utveckla samt känna att deras insats är värdefull.
- 4) Ansvar går som en röd tråd genom hela företaget och dess produktutbud. Eftersom Svenska Spel är den största aktören på marknaden tar den även ett visst ansvar för hela branschen. Svenska Spel vill genom denna värdegrund förstärka ytterligare för sina spelare att deras spel och distributionskanaler är trygga, säkra och har en hög tillgänglighet. Däremot innefattar deras ansvar inte att ta hand samt behandla personer som utvecklat ett spelmissbruk.

Svenska Spel erbjuder sina kunder tre typer av nöjesspelskategorier. Den första är Sportspel där företaget har samlat alla sina sportbaserade spel som idag är sex stycken. Oddset introducerades 1986 och är det största Sporspelet och hade en omsättning på nästan två miljarder kronor 2004. Detta spel är också världens första vadhållningsspel online och blev direkt otroligt populärt och många andra länder tog därför efter denna idé. Oddset erbjuder spelarna en stor variation av idrotter och omfattar både löpande och fasta odds. Inom Oddset ingår speltyperna Matchen, Bomben, Lången och Mixen, vilka alla är spelbara via ombud. På Internet kan alla spelas utom Matchen.

Stryktipset är ett av de äldsta spelen, då det kom in på marknaden 1934. Dock skedde det en stor förändring 1969, då de ursprungliga 12 matcherna byttes ut till 13 stycken istället. De mest efterfrågade tipsobjekten är svenska samt engelsk fotboll. Detta spelas hos såväl ombud som hos Svenska Spels hemsida.

Nästa spel som ingår i Svenska Spels sportspel är Europatipset som är en variant av Stryktipset. Europatipset avgörs på söndagar med toppmatcher från England, Spanien och Italien på en och samma kupong. Det kan ibland förekomma att det arrangeras extra insatta omgångar av Europatipset, vilket ger på onsdagar. Även detta kan spelas både hos ombud och via svenskaspel.se.

Vidare inom denna kategori hade Måltipset premiär 1983 och är en blandning av både skicklighet och tur. Spelet är en svensk uppfinning som karaktäriseras av höga vinster och ofta förekommande Jackpotter.

Det sista Sportspelet är Greyhound racing och är också det spelet som tillkom sist (2000). Namnet Greyhound racing är ett samlingsnamn för de dagliga spelen, Enkel 3, Vinn 3 samt Vinn 8. Samtliga av dessa spel är endast spelbara hos ombud.

Den andra kategorin är Turspel, vilket kan delas in i två produktkategorierna nummerspel samt lotter. Nummerspel består av Lotto, Keno, Joker, Viking Lotto, Bingo och Pick'n'Click. Till Turspelen räknas Triss, Tia, Penning, Skrap-Bingo, Skrap-Pyramid och Skrap-Labyrint.

Rent internationellt kan man konstatera att den gamla skraplotten är en ovanlighet i spelvärlden. Dock finns det uppgifter som visar på att Triss som introducerades 1986 fortsätter att öka i popularitet. Anledningen till detta är den produktutveckling och förnyelse som hela tiden sker vilket leder till att intresset ständigt hålls uppe. Några exempel på Trissens nyheter är Dubbel-Triss som tillät spelaren att lägga samma symboler på två Trisslotter. År 2003 blev Triss också Sveriges största digitala skraplott och blev omedelbart en succé. Skraplotterna utökades vidare med Pyramiden samt Labyrinten som båda räknas som skraplotter med lång livslängd samt hög underhållningsgrad, vilka har efterfrågats av Svenska Spels kunder.

Om man går över och tittar på nummerspelen den stora huvudgrenen och har fortfarande en positiv utveckling tack vare införandet av Joker på onsdagar. Kopplingen mellan dessa två är idag mycket stark. Till exempel ger sju rätt på Lotto tillsammans med någon vinst på Joker automatiskt 50 miljoner extra på vinsterna. Vidare inom denna produktkategori har Keno vuxit sig fast i många människors ögon med sin gotländska prägel och hade 2003 en omsättning på ungefär en miljard.

I samband med att de digitala skraplotterna lanserades bingospel på Internet. Detta har lockat många kunder.

Den sista stora kategorin inom Svenska Spel är Restaurangspelen som existerar på restauranger runt om hela landet. Denna kategori är den som Svenska Spel arbetar mest med utvecklingsmässigt. Värdeautomaterna Jack – och Miss Vegas har sedan sin etablering 1996 bidragit med ca fyra miljarder till barn- och ungdomsverksamheter. Trots detta känner Svenska Spel att de behöver skapa något nytt, något som inspirerar spelarna och utvecklar deras glädje till nöjesspelen. Därav har företaget börjat skräddarsy en ny generation av värdeautomater för den svenska marknaden. Automaterna ska ha en mer egenutvecklad design för att bättre smälta in i de restaurangmiljöer där de redan existerar samt nya potentiella platser. Men det är inte bara designen som ska utvecklas. Ett stort fokus ligger på själva spelen där målet är att utveckla spel som gör det möjligt att spela tillsammans och därmed komma ifrån ensamspelet.

Svenska Spel har också blivit mer restriktiva i sitt urval av restauranger i takt med den ökade populariteten. Företaget menar på att spelen ska utgöra ett komplement till den övriga

restaurangverksamheten. Konsekvensen av detta har varit att Svenska Spel avvecklat 200 värdeautomater vid årsskiftet 2004/2005 från restauranger där man ansåg att spelen utgjorde ett alltför dominerande inslag i förhållande till den övriga verksamheten.

En viktig enhet inom Svenska Spels verksamhet är alla ombud som fungerar som en länk mellan företaget och dess kunder för att dessa ska kunna få bästa möjliga service. Hos ombuden kan du få hjälp med de allra simplaste sakerna som hur man fyller i spelens kuponger till att diskutera helgens matcher med personalen. Ombuden finns i tobaksbutiker, trafikbutiker, livsmedelsaffärer och på stormarknader. Sammanlagt finns det ca 6300 ombud varav hälften av dessa är spelombud vilket innebär att de tillhandahåller samtliga produkter av företagets sortiment, förutom Jack Vegas. Övriga ombud är så kallade lottoombud.

För att på bästa möjliga sätt möta kundernas behov och därmed skapa en trivsam samt framgångsrik spelbutik arbetar ombuden hårt och har ett stort personligt engagemang samt ett genuint spelintresse. Förutom detta kvävs stora kunskaper om planering, marknadsföring, redovisning och försäljning. Men viktigast av allt är att skapa trivsam miljö där spelkänslan sitter i väggarna. Butiken ska också fungera som en mötesplats för likasinnade där de kan umgås, diskutera spelteorier och resultat³².

4.2.2 Expekt.com

Expekt grundades 1999 i London av Christian Haupt och Conny Gesar. Verksamheten med spel på sport sköttes från London fram till november 2000, då kontoret på Malta öppnades och det är idag Expekts huvudkontor. Samma år ökade tillväxten både när det gäller kundbas som omsättning samt Europeisk marknadsnärvaro. Vidare under året fortsatte omsättningen att öka månad för månad med 40 till 70 procent medan tillväxttakten höll i sig under 2001 och 2002. Expekt utvecklades snabbt till Skandinavians ledande online bookmakern som erbjöd ett attraktivt och konkurrenskraftigt alternativ till de statligt ägda monopolföretagen. År 2002 expanderade verksamheten utanför Europa in i Asien. Samma år introducerades även finesser som partner- och lojalitetsprogram samt en live-betting tjänst, vilket var ytterligare ett bevis på Expekts position som marknadsledande. Året därpå (2003) var Expekt bland de första bettingföretagen i Europa med att lansera poker och casino som ett komplement till den

³² www.svenskaspel.se

geografiska expansionen. Vidare köpte företaget upp tyska bookmakern die Wette vilket ledde till att Expekt fick en Österrikisk spellicens. Ytterligare lanseringar skedde i Kroatien och Ryssland efter en lyckad marknadsutveckling i Polen. Tillväxten var enorm för de nya produkterna under 2004 mycket på grund att man var först in på marknaden i Skandinavien samt att man kunde erbjuda sina kunder en attraktiv och pålitlig casino- och pokertjänst. Expekt.com anordnade även det första Mästerskapet i onlinepoker i alla de Nordiska länderna samt Nordiska Mästerskapen, vilket förstärkte deras position och bidrog till en fortsatt stabil tillväxt.

Omsättning:

2001- 50 Miljoner Euro

2002- 80 Miljoner Euro

2003- 330 Miljoner Euro

2004- 1370 Miljoner Euro

Antal kunder:

2002 (slutet)- 100.000

2003 (slutet)- 161.000

2004 (slutet)- 383.000

2005 (juni)- 500.000

Produktutbud

Expekt är från början uppbyggt för Internetspel, vilket betyder att företaget är skapat för att kunna erbjuda sina kunder bästa möjliga service via Internet. Målet är att tillhandahålla den smidigaste och bästa onlinetjänsten för spel på sportevenemang via Internet. Företagets starka fokusering på Internet innebär också att det är hos Expekt som kunderna har möjlighet att komma i kontakt med de senaste tjänsterna och teknikerna för spel via Internet.

I framtiden ligger fokus på att skapa interaktivitet genom nya kommunikationskanaler som till exempel digital-TV och GPRS-tjänster. De kvalitativa målen går ut på att erbjuda hög

tillgänglighet, ett brett produktutbud, attraktiva produkter samt att prioritera kunden som nummer ett i alla avseenden.

Expekt produktutbud innefattar fyra typer av spelmöjligheter, vilka är följande: sport-betting, casino, poker samt games. Här följer en kort beskrivning av dem.

Sportvadslagning. Expekt har ett av världens bredaste utbud av spelalternativ. Tack vare deras existens på den internationella marknaden samt stora avdelningen inom bookmaking har de möjlighet att erbjuda sport på nationell nivå till sina kunder globalt. Spelarna kan välja mellan odds på allt från de stora ligorna och internationella matcherna till klart mer lokala angelägenheter på lägre sportsliga nivåer.

Utöver oddsen kan kunderna välja bland specialodds som är en form av undernivå där kunderna istället för att spela på ett resultat av en match, exempelvis kan satsa på vem som gör det första målet, vilket som blir matchens halvtidresultat med mera.

Expekt ligger även långt fram när det gäller live-betting som idag är en av de snabbast växande spelformerna. Genom denna tjänst har kunderna möjlighet att spela med de till exempel tittar på matchen på TV. Denna spelform är mycket populär då den ökar spänningen för spelaren eftersom denna ständigt uppdateras med ny information och nya spelmöjligheter. Företaget satsar stora resurser för att vidareutveckla denna tjänst.

För att höja kundernas spelupplevelse får man på Expekt tillgång till en hel del verktyg och tjänster. Detta kan vara kupongresultat via e-post och SMS, live resultat och systemspel. Företaget erbjuder även poolspel genom Supertoto som är den största och mest spännande spelkupongen online i Europa. Det finns två Supertoto varje vecka. Kupongerna innehåller tio eller fjorton matcher från de största ligorna i Europa. I vissa fall finns det även kuponger som innehåller tennis och golf.

Casino. Expekt erbjuder Casinovärldens mest kända och populära spel som Black Jack, Roulette och enarmade banditer. En av fördelarna med att spela på Internet är att kunderna erbjuds spela med låtsaspengar för att framför allt lära sig själva spelet men också för att värma upp inför ett riktigt spel.

Många tror att Casinospel bara handlar om tur, men så är inte fallet då det finns ett tydligt tecken på att skicklighet är inblandat. Det är alltså ingen lögn att övning ger färdighet även inom casinospel. Just därför är Expekt övningstjänst en populär del inom casinoverksamheten.

Casinot är lätt och pålitligt. Den genomsnittliga återbetalningen är 97 % är reglerad och övervakad av Malta Gambling Board. För övrigt är casinospelen Javabaserade och därmed lättillgängliga och bara ett klick iväg.

Poker. Expekt har ett av världens mest besökta pokerrum, då mer än 50 000 spelare världen om dagligen möts här. Pokerrummet introducerades 2003, vilket gör det till ett av de äldsta och mest etablerade Europabaserade pokerrummet online.

Inom Poker erbjuder Expekt flera freerolls (gratistuneringar med riktiga prispengar) dagligen för att spelarna ska ha möjlighet att förbereda sig inför de riktiga turneringarna. Andra träningsmöjligheter är spelning på några av Expekt bord där kunderna kan spela med låtsaspengar.

Ytterligare spelmöjligheter är chansen att boka privata spelrum om man är ett slutet sällskap som önskar spela tillsammans. Spelarna väljer sedan själva om vad för slags spel de vill spela. För att uppmuntra och underhålla sina kunder belönas ett stort antal duktiga och flitiga spelare med att vara med i stora landbaserade pokerturneringar runt om i världen som till exempel WSOP, WPT och EPT. Den här gruppen av spelare hos Expekt inkluderar även Expekt Poker Team, som består av vinnarna i en turnering med de högst rankade när det gäller totalt spelade händer.

Företaget erbjuder de största formerna av poker som Texas hold em, Omaha, 5 och 7 card stud och utbudet växer ständigt för att locka till sig nya kunder och behålla sina befintliga och skapa en större spelglädje för samtliga besökare³³.

³³ www.expekt.com

4.2.3 Unibet

Det första företaget inom Unibetkoncernen grundades 1997. Året därpå fick Unibet licens i Storbritannien och öppnade kontor i London. De startade också verksamheten som speloperatör via telefon.

År 1999 släpptes den första versionen av det egna mjukvaruprogrammet för Internetspel på engelska och svenska. Omsättningen var detta år 30 miljoner kronor till skillnad från 2 miljoner kronor som uppmättes 1998.

Utvecklingen fortsatte mer ett rasande tempo. Företaget genomgick en omstrukturering år 2000 och blev därmed en internationell koncern och flyttade spelverksamheten till Malta. Detta år hade omsättningen ökat till 330 miljoner kronor.

Åren framöver karaktäriserades av etablering i nya länder och spelsidan översattes därmed i fler språk, ytterligare arbete när det gällde den egna mjukvaran gjordes vilket resulterade i en andra version och omsättningen ökade stadigt för varje år som gick.

År 2004 noterades Unibet på Stockholmsbörsen och hade då en kundbas som bestod av mer än 350 000 kunder i över 150 länder.

Så här sammanfattar Unibets vd Petter Nylander år 2004. ”Rekordomsättning, rekordvinst, nya produkter och nya marknader. Lägg till en väl genomförd börsnotering och ett ännu starkare varumärke så är 2004 sammanfattat. Siffrorna talar sitt tydliga språk. Spelöverskottet, som är det viktigaste resultatmåttet, steg med 90 procent till nära 25 MGBP under 2004. Vi kan också glädja oss åt att det inte är en enskild produkt eller marknad som gör resultatet. Vi har gjort framsteg över hela linjen. Hela laget är med och ingen är offside!”

Av denna korta historik kan man tydligt konstatera att Unibet har haft stor framgång inom spelbranschen. Tillgångarna av kapital samt starka kassaflöden har hjälpt företagets möjligheter när det gäller att gå in på nya marknader samt utveckla nya spelformer.

I Unibets årsredovisning från år 2004 redovisar företaget sin affärsidé, mål samt strategier de använder sig av för att komma dit de önskar. Vidare presenterar företaget sina styrkor och de risker som finns inom onlinespel.

Företagets affärsidé går ut på att vara en pålitlig anordnare av onlinespel samt att erbjuda sina kunder mervärde genom att tillhandahålla underhållande spelprodukter och förstklassig service.

Det affärsmässiga målet som eftersträvas är att bli en av de större aktörerna på den europeiska marknaden för onlinespel, medan det finansiella målet är att spelöverskottet ska öka minst i samma takt som marknadstillväxten på onlinespel.

I nuläget har Unibet en ledande position på den nordiska marknaden. Men Polen samt Italien hör också till två viktiga marknader. För vidare expansion har man på företaget utarbetat en rad strategier för att lyckas uppnå sina mål på framtida marknader. Några av dessa strategier är följande:

- Utvidga verksamheten till länder inom Europa som dominerats av ett spelmonopol och som har en välutvecklad spelkultur samt en hög andel Internetanslutna hushåll.
- Skapa en stark position på marknaden för sportspel genom att erbjuda bättre odds på ett flertal större evenemang, särskilt inom inhemska sporter.
- Utveckla nya distributionsformer t. ex mobilapplikationer samt nya spelprodukter.
- Prioritera organisk tillväxt.

En anledning till företagets stora och snabba framgång är de styrkor som de skaffat sig genom åren. Ett starkt varumärke är värdefullt för alla typer av företag. I detta fall är det väldigt viktigt att vara en etablerad arrangör då kunderna känner sig tryggare i sitt spelande om de använder ett väletablerat och pålitligt onlineföretag.

Unibets ledande position bland de privatägda arrangörerna i Norden gör det möjligt att investera i nya produkter och ett bredare utbud av evenemang för att behålla sina gamla kunder samtidigt som man försöker attrahera nya sådana. Vidare har Unibet en konkurrensfördel på marknaden då de har en stor kundbas, omsättning och spelöverskott. Detta leder till att företaget kan sprida de fasta kostnaderna över ett större antal kunder och

erbjuda konkurrenskraftiga odds på spelevenemang, vilket i sin tur leder till att kunderna erbjuds en mer underhållande spelupplevelse.

För att Unibet ska kunna bemöta kunderna på bästa möjliga sätt har de en kundservice som är öppen tjugofyra timmar om dygnet, sju dagar i veckan. Eftersom kunderna finns i många olika länder är personalen inom kundtjänst flerspråkig för att kunna bemöta kunden på dennes eget språk.

Som onlineföretag är det otroligt viktigt att all form av IT-infrastruktur alltid fungerar som den ska. Unibet har vidtagit en mängd åtgärder för att förhindra och hantera avbrott om ett sådant skulle uppstå. Om man tittar på andra företag inom online-branschen som just haft problem med detta har många av deras kunder gått över till konkurrenter då de tröttnat på allt strul kring inträde vid portaler etc.

Då Unibet besitter den position som de gör blir kostnaderna per transaktion lägre. Detta är ytterligare en styrka då koncernen har möjlighet att erbjuda konkurrenskraftiga odds och erbjudande så att kunden får en förstklassig spelupplevelse³⁴.

4.3 Sammanställning av undersökning

Nedan har vi gjort en rad beräkningar som ska ligga till grund för vår analys och våra slutsatser. Samtliga tal är hämtade från årsredovisningar från Expekt, Svenska Spel och Unibet för 2004.

4.3.1 Verklig ekonomi – finansfokus

4.3.1.1 Empiri

För att få en uppfattning om företagen är det bra att börja titta på de finansiella talen. Hur står de sig jämte varandra? Det vi kommer att undersöka är:

- 1) totala tillgångar
- 2) Årets omsättning
- 3) Årets resultat

³⁴ Årsredovisning 2004, Unibet

4) Årets omsättning/anställda

5) Årets resultat/anställda

1. Totala tillgångar

Expekt	219 931 249
Svenska spel	6 698 000 000
Unibet	409 708 500

2. Årets omsättning (Svenska Spel 1,7 milj Internet)

Expekt	12 261 500 000
	20 596 000 000
Svenska spel	
Unibet	2 703 000 000

3. Årets bruttoreultat

Expekt	227 356 026
Svenska spel	7 237 000 000
Unibet	306 765 000

4. Årets omsättning/anställda

Expekt	645 342 105
Svenska spel	33 708 674
Unibet	27 581 632

5. Årets resultat/anställda

Expekt	11 966 106
Svenska spel	11 844 517
Unibet	3 130 255

4.3.1.2 Analys

Denna del beskriver de förflutna hos företagen. Värdena ovan är tagna direkt ur årsredovisningarna och är rent finansiella. Till att börja med har vi tittat på de totala tillgångarna och ganska givet har Svenska spel de överlägset största tillgångarna. Detta eftersom de är ett företag som funnits i väldigt många år och är marknadsledande på den svenska marknaden. Detta leder till en stor fördel för Svenska spel. De har ett enormt kapital i ryggen och behöver inte oroa sig för tillfälliga fluktuationer på marknaden eller att man skulle

göra en ogynnsam investering. Expekt och Unibet har även tillgångar i bolaget men inte i närheten av Svenska spel.

Nästa område är omsättningen där Expekt har en betydligt högre än sina konkurrenter. Givetvis är det viktigt med höga intäkter men relativt är det nog inte det viktigaste. Det finns en stor spridning i åsikten om höga intäkter i våra intervjuer. Petter Nylander menar att relativt en hög kundökning, låga interna kostnader och stark marknadsföring så ligger höga intäkter lägst i rangordningen. Jonas Elofsson menar dock att det är av allra högsta vikt att ha höga intäkter. Per Engström däremot ligger någonstans emellan dessa.

Däremot blir det mer intressant när man tittar på omsättningen per anställd. Detta bör ge en fingervisning om humankapitalet. Svenska spel och Unibet ligger ungefär på samma nivå medan Expekt ligger cirka 20 gånger högre. Detta är enorma siffror och man frågar sig hur detta kan vara möjligt. Expekt hade endast 19 anställda jämfört med Unibets 98 och samtidigt har de ungefär samma bruttoresultat. Detta kan indikera att Expekts verkningsgrad på humankapitalet är högre än Unibets.

Om vi däremot ser till resultatet per anställd så ser det helt annorlunda ut. Här ligger Svenska spel och Expekt ungefär på samma nivå medan Unibet ligger på en fjärdedel av dessa. Vad kan man då dra för slutsatser av detta? Expekt har 20 gånger högre omsättning per anställd än Unibet medan de bara har 4 gånger högre bruttovinst. Det har säkerligen sin förklaring i att trots att de har en högre omsättning så har de fortfarande lika stora fasta kostnader för återbetalning till kunderna, administrativa kostnader, marknadsföring etc. Vad man dock kan utläsa är att för att producera lika mycket vinst behöver Expekt bara en fjärdedel av personalen och således genererar deras personal mer pengar.

Slutsatsen vi drar av detta är att Expekts och Svenska Spels personal ger ett högre resultat än Unibet per anställd och inom det finansiella perspektivet. Detta ter sig ganska givet eftersom dessa bolag har funnits ungefär lika länge och de har liknande förutsättningar. Därtill kan man påpeka att Svenska Spel även har väldigt höga tillgångar. Detta ger Svenska spel dock en stor styrka inom finansfokus eftersom man inte blir lika berörda av konjunkturer och ekonomiska fluktuationer.

<u>Företag</u>	<u>styrka</u>
Expekt	↑
Svenska Spel	↑
Unibet	→

4.3.2 Verkligt värde – kundfokus

4.3.2.1 Empiri

Inom spelindustrin finns i stort sett inga byteskostnader och därför är kundfokuset väldigt viktigt. Byteskostnaderna är den premie som kunder får betala för byte av leverantör och i detta fall är dessa noll. Man kan säga att det är tvärtom eftersom kunderna erhåller en bonus då de startar ett spelkonto hos spelbolagen. Dessutom skiljer sig bara spelsidorna marginellt vilket leder till att det måste finnas god support för kunderna. Det vi ska titta på inom denna fokusgren är följande:

1) Hur knyter varje företag till sig kunder?

1. Det finns många olika sätt att knyta till sig kunder inom spelmarknaden. Till att börja med finns det hos alla spelbolag någon form av bonus om man registrerar sig på deras sida. Dessa bonusar skiftar i utformning men är i grunden att man får en viss summa om man sätter in en viss summa. Denna kan ibland vara möjlig att hämta ut direkt eller måste omsättas ett visst antal gånger på spelsidan. Det finns även varianter på pokersidorna där man måste spela ett visst antal pokerhänder eller en viss tid för att kunna uthämta sin bonus.

Ett annat sätt att binda till sig kunder är något som heter rakeback. Rakeback fungerar som en återbetalning till frekventa spelare. I varje pokerpott spelad på borden tar företaget en viss procent, eller som det kallas rake, vilket även är deras vinst på pokersidan. Denna rake brukar ligga runt 1-2 procent. För att storspelare skall lockas till spelsidan erbjuds således en rakeback som innebär att han kanske får tillbaka 30 % av den uttagna raken i slutet av varje månad. Detta kan handla om mycket pengar i slutändan även för en storspelare vilket resulterar i att det är ett bra sätt att knyta kunder till sig och väl använt i branschen.

Ett sista sätt är att använda sig av poäng som de frekventa spelarna får beroende på hur mycket de spelar. Dessa poäng kan växlas in mot exempelvis inträde i pokerturneringar. Detta

gör dock att det i slutändan fungerar nästan precis som rakeback dock garanteras bättre att pengarna fortsätts spelas med på sidan än vid utbetalning i rena kontanter.

Svenska spel som inte har poker i utbudet än har ett ganska snålt öppningserbjudande. Deras erbjudande är att om du spelar en tipsrad på 64 kronor så behöver du bara betala 32 vid första tillfället. Det är möjligt att det kommer ett bättre erbjudande när väl pokersidan öppnar.

Expekts system fungerar enligt följande. Det man sätter in får man lika mycket av efter ett visst antal spelade händer. Detta erbjudande gäller vid insättning av max 100 dollar. Expekt har ett system som heter "frekvent player points" och om du sätter in exempelvis 20 dollar måste du uppnå ett antal poäng för att få ut din 20 dollar i bonus. Detsamma gäller om du sätter in 100 dollar men du måst då få ihop fler poäng för att utkräva bonusen. Expekt har även rakebacksystem för sina frekventa spelare.

Unibet har ett annat erbjudande som bara gäller på vadslagningssidan. I deras erbjudande får man 50 % av det som man sätter in första gången. Denna summa får man direkt men dessa pengar måste omsättas 3 gånger innan de kan hämtas ut. Unibet har även rakebacksystem för sina frekventa spelare.

2) Antal kunder?

Antal kunder:

Expekt	383 000
Svenska spel	285 000
Unibet	350 000

I slutet av 2004 hade svenska spel 285 000 kunder registrerade för internetspel. Vi har valt att titta på enbart internetspelandet eftersom det är mest relevant i sammanhanget. Detta var en ökning med nästan 100 % då de startade sin verksamhet på Internet 2003. Det är svårt att få fram siffror eller göra en uppskattning på det totala antalet spelande på Svenska Spel då de har väldigt många försäljningsställen och produkter.

Expekt hade vid samma tidpunkt 383 000 registrerade spelare vilket är mest av de tre företagen. De hade också en tillväxt på över 100 % då de hade 161 000 kunder året innan.

Unibet hade något mindre registrerade kunder i slutet av 2004 med 350 000. Deras tillväxt under året var inte heller lika hög. I slutet av 2003 hade de 256 000 vilket gör att kundtillväxten var på ungefär 37 %.

3) Hur väl fungerar supporten?

Supporten är en viktig del av företagets kundvård. Det är väldigt viktigt att supporten fungerar bra och smidigt eftersom kunderna lätt kan byta sida till konkurrenterna utan några kostnader. Supporten är även med spelsidan ansiktet utåt för företaget och är viktig för bilden. För att få en inblick hur supporten fungerar började vi med att titta på deras hemsidor. Därefter har vi själva skickat e-post för att undersöka hur lång tid det tar för supporten att svara.

Svenska Spel har en bemannad support mellan 09.00 och 20.00 på vardagar och mellan 09.00 och 18.00 på helger. I övrigt kan man på sidan enkelt söka bland ungefär 200 frågor som är de mest frekventa frågorna. Denna support har ganska dåliga öppettider och eftersom de flesta matcher spelas på helgen så tycker man att de borde vara bemannade längre då. Anledningen till den svaga supporten i jämförelse med övriga kan vara att de saknar poker och därför inte behöver mer support. När vi undersökte via e-post fick vi fram att genomsnittlig svarstid för en fråga var 28 minuter vilket är mycket bra.

Expekt har en hög tillgänglighet på sin support. Deras öppettider för vadslagning och casino är 08.00 till 24.00 och supporten för poker är dygnet runt. Detta måste finnas eftersom de har kunder världen över och alla måste ha tillgång till support. På sidan finns även självhjälp där man enkelt kan klicka sig fram till den information man önskar. Att få svar på en fråga via supporten tog betydligt längre tid hos Expekt än övriga. Det tog från det att frågan skickades till att svaret erhöles i snitt 1 timme och 56 minuter. Det bör dock tilläggas att detta test utfördes under en tid då Expekt hade stora problem med sin sida och man kan tänka sig att supporten blev överbelastad.

Unibet har även en väl utvecklad support. Deras öppettider är 10.00 till 22.00 alla dagar för support på svenska. Övrig tid finns support endast på engelska. I övrigt så finns det frågor där man kan söka sig fram. Dessa är dock inte så omfattande. Det tog 22 minuter för Unibet att svara på vår e-post, vilket man får säga var bra.

4) Vilken kundtyp har företaget?

De olika företagen skiljer sig åt när det gäller kundtyper. Mest markant skillnad är det mellan å ena sidan Expekt och Unibet och å andra sidan Svenska spel. De internationella spelföretagen har kunder inom den yngre generationen. Inom denna finns olika speltyper att urskilja. Den kundtyp som ökar mest är pokerspelaren och detta är vanligt vis en man i 20- till 30-års åldern. Dessa spelare nyttjar även spelbolaget vadslagningsida eftersom de redan använder pokersidan och dessa har gemensamma konton. Av dessa pokerspelare går att urskilja en rad olika segment, allt från småspelaren som spelar för nöjes skull till fullblodade pokerproffs. De kan spela om allt mellan 0,1 dollar till tio tusentals dollar per giv.

I vadslagningsdelen av sidorna varierar även kunderna stort men majoriteten av spelare ligger inom samma grupp som pokern, d.v.s. män i åldern 20-30 år. Detta troligen eftersom de dagligen använder Internet och lätt kan komma åt sidorna samt det stora sportintresset som finns. Dessutom är tilliten för internettransaktioner större för den yngre generationen.

5) Hur stor omsättning har varje kund?

Årets omsättning/kund (ca)

Expekt	32 000
Svenska spel	6 000
Unibet	7 700

Som man kan se är skillnaden stor mellan Expekt och de övriga två bolagen. Anledningen till detta kan vara många. Det troligaste är att de som är registrerade på Expekt helt enkelt spelar mer och är mer frekventa. Detta kan tyda på att kunderna är nöjda och ständigt återvänder till denna sida. En annan anledning kan vara att man spelar på många olika och kan gå fram och tillbaka mellan sidorna. En ytterligare sannolik orsak till resultatet kan vara så enkelt som Expekts odds på sporterna. Expekt har nämligen den högsta återbetalningsfrekvensen bland bolagen.

6) Hur många kunder per anställd?

Årets kunder/anställd

Expekt	20 200
--------	--------

Svenska spel	9 500**
Unibet	4 000

Expekt är även här överlägsna sina konkurrenter. Unibet har lägst värde med sina 4000 och Svenska spel har 9 500 kunder per anställd. Dock bör det påpekas att Svenska Spels anställda inom internetverksamheten inte lämnades ut av Svenska Spel och därför har vi räknat på 5 % av de totala anställda eftersom internetverksamheten har 5 % av den totala omsättningen som hypotes. Man kan tänka sig att Svenska Spels sida bör ha ett högt värde eftersom många funktioner samordnas med moderbolaget.

4.3.2.2 *Analys*

Inom kundfokus får vi en uppfattning om det intellektuella kapitalet. Här kommer de anställdas förmåga att bearbeta och behålla kunder fram. Även långvariga strategier för företaget arbetas fram. För att analysera detta närmare och jämföra företagen använder vi oss av 3 olika huvuddelar.

1. **Kundtyp:** Den kundtyp som är starkast på marknaden är män i åldern 20 till 35 år. Det är viktigt att ”odla” kunder som kommer att vara framtida konsumenter av företagets tjänster³⁵. Detta är precis vad både Expekt och Unibet gör. Deras produkter vänder sig till den kundgrupp som är den mest expansiva och även den som i framtiden kommer att generera inkomster. Detta eftersom de tidigare än Svenska Spel inriktade sig på Internet då detta är deras ända möjliga marknad. Skillnaden i kundtyp ligger hos Svenska Spel. Eftersom monopolet varit mer påtagligt tidigare har många generationer växt upp med Svenska Spel som det ända alternativet. Detta gör att fokuset av kunder ligger bland de äldre. Lotter däremot säljs oavsett ålder eftersom de fortfarande är de enda alternativet som finns att köpa. Svenska Spels system är väldigt inarbetat i Sverige och det finns en tradition och nostalgi i spelandet via Svenska Spel. Spelstället kan vara en social knutpunkt för vänner att varje söndag exempelvis gå och ”tippa på stryktipset”. Man kan dock säga att detta även är Svenska Spels stora problem med denna typ av kunder. Detta kommer på sikt att leda till stora problem för Svenska spel och VD Jesper Kärrbrink säger ”Framförallt handlar det om yngre män, och på tio års sikt är det bekymmersamt om stora delar av förnyringen inom spelarkollektivet går till konkurrenterna”. Vad som är en nyckelfaktor på marknaden är även enligt Petter Nylander förtroende för att utföra transaktioner på Internet. Detta

³⁵ Edvinsson. L & Malone. M, Det intellektuella kapitalet, 1997, s.120

är vanligare bland yngre och därför blir det svårare att omvända Svenska Spels kunder till Internetanvändande.

Om man istället ser till antalet kunder så ligger de väldigt jämnt. Jonas Elofsson påpekar hur viktigt det är med en stor kundbas för att företaget skall fungera. Detta eftersom man kan dra nytta av de skalfördelar som uppstår. Här har inget av företagen någon direkt fördel eftersom kundantalet är väldigt lika. Vad som däremot är intressant är omsättningen per kund. Expekt har här ungefär 5 gånger så hög omsättning per kund jämfört med Unibet och Svenska spel. Detta är en mycket viktig faktor eftersom företagen har procent i vinst per omsatt krona. En anledning skulle kunna vara att många storspelare vänder sig till Expekt då de tillhandahåller de bästa oddsen på marknaden. Dock ligger vinsten hos Expekt och Unibet på samma nivå vilket stöder resonemanget om att Expekt har de bästa oddsen för spelaren d.v.s. ger mest tillbaka till spelaren i form av vinster. Slutsatsen man kan dra är att Expekts kunder torde vara trognare och mer kunniga än de andra bolagen kunder. Detta i sin tur skulle man kunna härleda till Expekts humankapital. Detta kan man säga eftersom det är Expekts anställda som sätter oddsen på matcherna och de sätter dem på ett sätt som genererar kunder med stor omsättning men samtidigt ger det företaget ett starkt resultat. För att stödja detta ytterligare kan man se till antalet kunder per anställd där Expekt har ungefär dubbelt så många som Svenska Spel och 5 gånger så mycket som Unibet.

2. **Kundvarighet:** Det vi ovan diskuterar går ihop med kundvarigheten. Eftersom varje kund omsätter mer i snitt hos Expekt än hos de andra företagen borde kunderna vara mer lojala här. Skälen till detta kan vara många. En anledning är att de storspelande kunderna i mindre mån byter företag eftersom de får förmånliga erbjudande hos företaget. Småspelare kan lättare byta bolag för att få del av bra öppningserbjudande hos konkurrerande företag. Därför gäller det för företagen att ordentligt knyta kunderna till sig. Hur de olika företagen gör finns beskrivet ovan. Vad man kan se här är att Expekt har de absolut bästa erbjudandet följt av Unibet. Svenska Spels erbjudande håller inte alls samma mått vilket är en stor nackdel. Detta är Svenska Spel medvetna om och kommer att utveckla mer konkurrenskraftiga erbjudande i framtiden³⁶. Man kan därför säga att Expekt genom sitt humankapital både kan

³⁶ Årsredovisning, Svenska spel, 2004

generera kunder och ha bra erbjudanden som gör att kunderna stannar. Även strukturkapitalet, i form av spelsidan, är starkt eftersom storkunderna behålls. Vad som är viktigt efter att erbjudandet har använts av kunden är att de stannar kvar hos företaget. De har defacto betalt kunden för att komma till deras sida och vill givetvis ha dessa pengar tillbaka i form utav spelande. Detta för oss in på nästa del nämligen Kundstödet.

- 3. Kundstöd:** För att få en hög kundtillfredställelse krävs en bra support. Per Engström påpekar i vår intervju betydelsen av en bra support som en av nyckelfaktorerna på marknaden. Edvinsson påpekar att självständiga program, hjälpmedel och teknologier för högsta tillfredställelse hos kunden är viktigt³⁷. Tittar man till självhjälpen på hemsidorna så är de väldigt likvärdiga. Däremot har Unibet och Expekt bättre öppettider och blir således mer kundvänliga. Svarstiden i vår undersökning visar att Svenska Spel och Unibet var snabbast att svara och Unibet tog ganska lång tid på sig. Detta dock eftersom supporten var övertrafikerad på grund av problem med pokerklienten.

Sammanfattningsvis menar vi att Expekt har det bästa kundfokuset. Bra kundtyp tillsammans med en hög omsättning per kund är viktiga nyckelfaktorer. Detta leder till en hög varaktighet hos kunderna som bibehålls med en bra support. Ett litet minus är den långa svarstiden för e-posten. Svenska Spel däremot har för närvarande en äldre kundgrupp vilket skapar oro framtiden. Detta leder till att omsättningen per kund är lägre än de övriga. Varaktigheten blir inte lika lång således hos deras kunder. Supporten är medelmåttig med dåliga öppettider. Unibet har liksom Expekt en bra kundtyp men inte hög omsättning per kund. Varaktigheten borde därför inte vara lika stark som Expekt. Supporten håller hög standard dock.

Styrkan i kundfokuset ligger mycket i företagen bestämda strategi för kundtyp, styrkan och vad varumärket står för. Detta blir i sig en styrka i strukturkapitalet då processerna är inarbetade i företagen och förmedlas ut till kunderna via spelsidan.

<u>Företag</u>	<u>styrka</u>
Expekt	↑
Svenska Spel	→
Unibet	→

kapitalet, 1997, s 121

4.3.3 Verkligt värde – processfokus

4.3.3.1 Empiri

Hur viktig är tekniken för värdeskapandet i företaget? Spelar det någon roll för kunden eller är alla stöpta i samma form.

1. Hur ser den tekniska plattformen ut?

Börjar man titta på plattformerna inom vadslagning så ser de ganska lika ut och skiljer sig inte mycket på några plan. Däremot pokerplattformerna ser olika ut och har betydelse för kunden. Plattformen inom poker är den mjukvara som laddas hem till datorn och som man spelar på. Det är viktigt att denna är användarvänlig och enkel att lära sig. Dessutom bör man enkelt kunna förstå all som sker och några missuppfattningar får inte förekomma. Vidare är den visuella designen samt ljudeffekterna viktiga.

Expekt har idag en plattform som heter Tain och denna har de varit med själva och byggt upp. Tidigare var Expekt med i ett nätverk som heter Prima Poker och hade 55 % av detta nätverk. Expekt tyckte att eftersom de var det största nätverket borde de få ha lite inflytande på nätverket angående funktioner och liknande. Detta gick dock inte Prima med på vilket ledde till att Expekt lämnade nätverket efter flera försök till en lösning. Expekt lanserade sin nya sida med den nya mjukvaran Tain vilket blev ett vitalt misstag för Expekt. Tain hade stora tekniska problem i början vilket ledde till att sidan kraschade emellanåt och kunde ligga nere i flera dagar. Kunderna blev givetvis väldigt upprörda och många lämnade Expekt eftersom några byteskostnader för kunden inte föreligger. Kundernas agerande berodde inte bara på att de var upprörda utan att de ville spela. När Expekt fick ordning på sin sida hade många av spelarna redan rotat sig på nya sidor och var svåra att vinna tillbaka. Kunderna ville ha det gamla nätverket och bytte till konkurrenter som använde sig av detta. Expekts val av byte var för att kunna påverka mjukvaran för att kunderna skulle få det bättre men slutade i ett stort misstag. Expekt har dock börjat vinna tillbaka kunder eftersom deras mjukvara är bra och populär bland spelarna.

Unibet startade ett samarbetsprojekt med 24hpoker 2001 i syfte att skapa sin egen plattform. Detta ledde till det gemensamt ägda b2b-poker som tillhandahåll mjukvaran. På detta vis har Unibet kontroll över spelsidan på ett sätt som nu även Expekt har. Unibet har dock sålt sin andel i b2b-poker för att fokusera på sin kärnverksamhet men har inga planer på att lämna plattformen. Deras band är fortfarande starka och samarbetet nära vilket är viktigt för att vara flexibel.

Svenska Spels sida ligger i skrivandets stund i startgroparna för en lansering. Den plattform de kommer att ansluta till är Boss Medias. Boss Media finns på stockholmsbörsen och är för närvarande inte väldigt stora på marknaden.

2. administrativa kostnader/totala intäkter

Expekt	0,008193611
Svenska spel	
Unibet	0,057174528

Här har vi valt att enbart redovisa Expekts och Unibets resultat. Detta av den anledningen att det var svårt att hitta rätt siffror för Svenska Spel och dessutom kunna relatera dessa rätt. Eftersom Svenska spel inte har någon redovisning för internetspelet så kan det bli missvisande med en uppskattning av de administrativa kostnaderna.

Som man kan se så har Expekt mindre andel av omsättningen i administrativa kostnader än Unibet. Dessa siffror kan dock diskuteras då de faktiska siffrorna för de två bolagen är cirka 100 miljoner kr för Expekt och 150 miljoner kr för Unibet. Så den skillnad som visas i tabellen är i verkligheten inte så stor.

4.3.3.2 Analys

Ett företags processfokus visar till stor del på företagets strukturkapital. Detta till skillnad från kundfokus där värdena tenderar att vara mer inriktade på humankapitalet. Fokusområdet behandlar teknologins roll som ett instrument för att stödja det övergripande värdeskapandet i företaget³⁸. För spelindustrin på Internet är den mest grundläggande och viktigaste delen att ha en väl fungerande teknologi. Enligt Per Engström är nyckelfaktorn på marknaden en väl fungerande site, framförallt tekniskt, samt en enkel navigering. Vi har valt att inte titta närmre på sportspelsidorna då de är förhållandevis lika.

Vi har börjat med att analysera den plattform som företagen använder sig av. Det som Expekt råkat ut för är att de tillämpat felaktig teknologi. Inför man en ny teknologi är det alltid en chansning och risken finns att den inte blir standard och då kan man hamna bakom sina mer konservativa konkurrenter. Detta var precis vad som hände med Expekt. Vad Expekt ville göra med sin storlek var att bygga ett eget nätverk där stora delar av kunder på Primanätverket nu skulle hamna. Eftersom dessa bytte skulle de övriga på Primanätverket vara tvungna att byta för att hålla spelarantalet upp. Nu skedde dock det som inte fick ske, nämligen att det inte fungerade ordentligt på flera veckor och detta blev ett hårt slag för Expekt. Att välja fel teknologi är varje företagsledares mardröm och det va precis vad som hände Expekt³⁹. Hade det däremot fungerat väl från börja så hade kanske Expekt med sin plattform kunnat konkurrera ut den de tidigare använt sig av. Jonas Elofsson förklarar fenomenet på följande sätt "Egenutvecklat kontra externa produkter är en strategisk fråga. Unibet väljer att köpa allt externt vs andra operatörer som vill ha utvecklingen internt (för att nå högre lönsamhet, kontroll etc. men också en risk att i ett längre perspektiv inte ha en konkurrenskraftig produkt.)". Detta vill säga att det kan bli problem i framtiden om inte många ansluter sig till Expekts nätverk eftersom kunder föredrar nätverk med många användare.

Unibet däremot har lämnat sitt ägarskap i nätverket vilket kan leda till tappad kontroll och lönsamhet. De har dock varit tidigare ägare så man kan tänka sig att banden är starka mellan de två aktörerna. B2B Poker som företaget heter har dock många bolag i sitt nätverk vilket tyder på en stark kundbas.

Slutligen så har Svenska Spel med sitt nätverk Boss Media potentiella problem. Boss Media är stora inom casinospel på Internet men deras pokerkunder är varken många eller stora. Detta kan leda till i slutänden att detta nätverk helt konkurreras ut. Värt att påpeka är däremot att Svenska Spel enbart verkar på den svenska marknaden och så länge man kan hålla upp kunderna här finns potential. Detta är även deras stora problem, nämligen att kunderna bara finns på den svenska marknaden. De övriga bolagen verkar i många länder och försöker hela tiden finna nya marknader.

Så strukturkapitalet inom dessa bolag ser lite olika ut för nätverken som är det absolut viktigaste. Jonas Elofsson påpekar att likviditet i nätverket är något av det viktigaste för

³⁸ Ibid, s127

överlevnad i branschen. Därför kan det finnas problem både för Expekt med tain-nätverket och Svenska Spel med Boss Media nätverket. Man kan dock säga att Svenska Spel behåller sin styrka genom sin integritet och fokus på den svenska marknaden. De företag som har mest spelar inom de nätverk de är anslutna till är Unibet, vilket kan vara en stor konkurrensfördel för dem.

Slutligen kan man säga att kombination av humankapital, som arbetar fram idéer, och som sedan befästs i strukturkapitalet i det viktigaste för processerna. Av humankapitalet tre underdelar ter sig kompetensen hos arbetskraften de viktigaste inom processerna, detta givet att rutiner finns för att omvandla detta till strukturen.

Företag	styrka
Expekt	↓
Svenska Spel	→
Unibet	↑

4.3.4 Verklig framtid – förnyelse- och utvecklingsfokus

4.3.4.1 Empiri

Hur stakas företagets framtid ut? Vad finns i planerna för företagen? Följande kommer att studeras:

1. Antal kunder slutet av 2004 och 2005?

Antal kunder	2 004	2005	Ökning
Expekt	383 000	800 000	108,8%
Svenska spel	285 000	445 000	56,1%
Unibet	350 000	919 000	162,6%

Starkast ökning har Unibet som ökat med hela 162,6 %. Expekt har även en stark ökning med 108.8 %. Den relativt sämsta ökningen står Svenska spel för med 56,1 %.

2. Marknadsföringskostnad

³⁹ Ibid, s129

Marknadsföringskostnader är ett intressant och viktigt mått för spelbolagen. De företag som öppet visar sina kostnader för detta är Unibet som lägger cirka 54 miljoner kronor. Svenska spel har en total budget på 200 miljoner men det omfattar hela koncernen och det blir därför svårt att göra rätta jämförelser och vi vill inte göra antaganden i detta fall. Expekt redovisar administrativa kostnader på cirka 100 miljoner kronor och av dessa ligger mycket av pengarna för marknadsföring.

3. Personalstruktur

Strukturen inom Expekt och Unibet liknar varandra med mycket personal inom åldern 25-35 år. Svenska Spel har ett något äldre genomsnitt men en förnygring pågår.

4. Möjlighet att påverka plattform i framtiden?

Som tidigare nämnts har företag olika möjlighet att påverka den plattform de använder sig av. Ser man till Expekt så har de mest påverkningsgrad eftersom de själva äger nätverket. Även Unibet har stor påverkningsgrad som före detta delägare av nätverket. Däremot har de valt att lämna ägarskapet eftersom de vill rikta in sig på sin kärnverksamhet d.v.s. spelandet. Svenska spel ligger på nätverket Boss Media som är ett svenskt börsnoterat bolag. Deras påverkningsgrad tordes vara stor eftersom de är en stor aktör på nätverket.

4.3.4.2 Analys

Detta är ett viktigt område för alla företag. Marknaden är inne i en fas där man ständigt behöver förnyas och utvecklas för att kunna konkurrera. Det första talet vi tittat på är antalet kunder i slutet av 2003 och i slutet av 2005. Detta bör ge oss en uppfattning hur det gått för företagen och ger oss information om vilka faktorer som kan ha varit de viktigaste på marknaden för en bra tillväxt. Detta kommer vi att återkomma till i slutsatserna. Vad man kan se så har Unibet den högsta procentuella kundtillströmningen bland de tre fallföretagen. Deras tillväxt ligger på ungefär 160 % vilket är mycket bra. Man bör dock påpeka att detta endast är registrerade kunder och inte aktiva kunder. Aktiva kunder har varit svårt att få fram hos fallföretagen. Till en aktiv kund räknas en kund som använt sig av sidan någon gång de tre senaste månaderna. Det ger däremot en fingervisning om var de är på väg. Skillnaden mellan en registrerad och en aktiv kund är följande, en registrerad kund har bara öppnat ett konto på sidan och behöver inte fortfarande spela där medan en aktiv har använt företaget minst en gång den senaste månaden. Detta innebär att måtten kan vara missvisande.

Expekts kundtillströmning har varit drygt 110 %. Det måste påpekas dock att Expekt lämnade Primanätverket den 30 augusti 2005 och innan dess har tillströmningen varit enorm. Det senaste året har kunder lämnat Expekt i stor skala på grund av tekniska problem i nätverket. Detta leder till att de registrerade kunderna i Expekts nätverk borde vara betydligt mindre än det verkliga värdet. Antalet aktiva kunder är därför mindre men detta påverkar inte antalet registrerade.

Svenska Spel har en tillväxt med 56 % vilket är mycket lägre än konkurrenterna men dock tillfredställande. De har ju tidigare inte haft poker och när denna sida öppnar räknar de med en större tillströmning av kunder.

Ser man vidare på marknadsföringskostnaderna så har Unibets varit mest lönsam sett till investerade pengar. Expekt har alltid varit starka i sin marknadsföring och Christian Haupt säger att den absolut viktigaste nyckelfaktorn (KSF) för att behålla sig ställning på marknaden och vara framgångsrik är att marknadsföra sig på ett bra sätt. Det gäller att nå fram till kunderna först. Svenska Spels marknadsföring av Internettjänster ser ut att vara den som lyckats sämst. Det skall påpekas att Svenska Spel marknadsför sig endast i Sverige och därför har kundtillströmningen varit lägre. Om detta kan man säga att Unibet och Expekt har ett starkt humankapital i form av marknadsföringspersonal men även de strukturkapital i form av spelsidan har varit starkt, då de tilltalat kunderna.

Ser man till personalstrukturen i företagen så är det liksom kundåldern viktigt. Expekt och Unibet som har yngre kunder har även yngre medarbetare vilket är en stor fördel då de har samma värderingar. Svenska Spel har en svaghet här men i samband med sina försök till förnyring bland kunderna sker även en förnyring av personalen. Svenska Spels äldre personal har dock stor kunnsighet om marknaden vilket kan vara bra för mentorskap till nya yngre medarbetare. En blandning mellan äldre rutin och ung framåtanda kan vara en bra lösning.

Slutligen är påverkningsgraden av plattformen viktig för framtiden. Utsikterna för dessa olika diskuteras i ovanstående kapitel men påverkningsgraden är även den viktig. Expekt som har ägarskap i Tain har väldigt hög påverkningsgrad. Likaså har Svenska Spel det med stora möjligheter att få igenom krav på ändringar. Unibet som lämnat ägarskapet har stor

påverkningsgrad eftersom det är stora på nätverket men samtidigt finns det många andra bolag att ta hänsyn till.

De slutsatser man kan komma fram till är att utsikterna för Unibet ser bäst ut. Kundökningen har varit hög vilket tyder på en stark marknadsföring. Personalen har rätt ålder för den kundkrets man möter. Den enda lilla svagheten är att påverkningsgraden på nätverket har minskat då man gått ur ägandeskapet. Humankapitalets generering av kunder har man kunnat utnyttja i spelsidan. Detta ger upphov till en potentiell multiplikatoreffekt då nya kunder genererar inkomster för företaget.

Expekt har en hög kundökning men det är tveksamt om dessa kunder är aktiva idag. Man har dock en stark marknadsföring eftersom man lyckats locka till sig kunderna. Att de däremot inte stannat beror på tekniska problem. Således har inte strukturkapitalet lyckats ta hand om humankapitalets insatser. Man har inte kunnat överföra detta humankapital till strukturkapitalet. Medarbetarnas goda insatser har inte företaget kunnat ta tillvara på. Detta leder till en negativ multiplikatoreffekt vilket i slutändan kan leda till att humankapitalet eroderas⁴⁰. Eftersom detta sker blir det heller ingen turboeffekt när humankapitalet tillsätts strukturkapitalet. Expekt är dock på god väg tillbaka och har framtiden för sig. Utvecklingen av nya marknader och stor kundfokus tyder på att man är på väg att vända den neråtgående trend som varit i företaget

Svenska Spel har en medelmåttig kundökning vilket tyder på en medelmåttig marknadsföring. Personalen behöver förnygras för en kombination av äldre och yngre medarbetare. Påverkningsgraden för framtiden är dock hög inom nätverket.

<u>Företag</u>	<u>styrka</u>
Expekt	→
Svenska Spel	→
Unibet	↑

⁴⁰ Edvinsson, L, "Some perspectives of intangibles and Intellectual Capital", 2000

4.3.5 Verklig kompetens – humanfokus

4.3.5.1 Empiri

Humankapitalet är alltid svårt att mäta och så är det även för oss. Några siffror finner vi inte intressanta att plocka fram. Detta eftersom vårt syfte är att just undersöka om det är humankapitalet eller strukturkapitalet som styr. Således har vi med hjälp av all ovanstående empiri och analys försökt att förstå vad som är det viktiga.

4.3.5.2 Analys

Att mäta detta på ett relevant sätt är väldigt svårt. Dessutom har det inte funnits tillgänglig information om detta i vårt material. När vi frågade Jonas Elofsson om humankapitalet svarade han följande ”I grunden måste man självklart ha ett starkt humankapital men det är generellt ganska svårt att få någon detaljkänedom om detta, endast på grov nivå (erfarenhet, utbildningsnivå, ålder etc.)”. Det ligger mycket i detta och detta är kanske den stora frågan hur man kan analysera fram detta. Det som vi har valt att göra är att använda oss utav de fyra andra fokusområdena för att på något vis kunna spegla humankapitalet. Det är när man granskar allt som helhet som man bättre kan hitta mönster på hur starkt humankapitalet är. Det går att urskilja både strukturella styrkor och svagheter inom respektive fokusområde men även humankapitalets styrkor och svagheter.

Det är i helheten vi kan finna betydelsefulla delar. Därför har vi satt frågetecken på deras styrka av humankapitalet men skall i slutsatserna försöka komma fram till skillnader av företagen.

<u>Företag</u>	<u>styrka</u>
Expekt	?
Svenska Spel	?
Unibet	?

6. SLUTSATS

De omvälvande förändringarna i och med Internet har gjort spelmarknaden till en väldigt annorlunda marknad än för 10 år sedan. Det som vi i vår uppsats försökt att fokusera på är de nyckelfaktorer som är det viktigaste på denna marknad samt se till balansen mellan struktur- och humankapital. Det viktigaste resultatet hos våra tre fallföretag är följande:

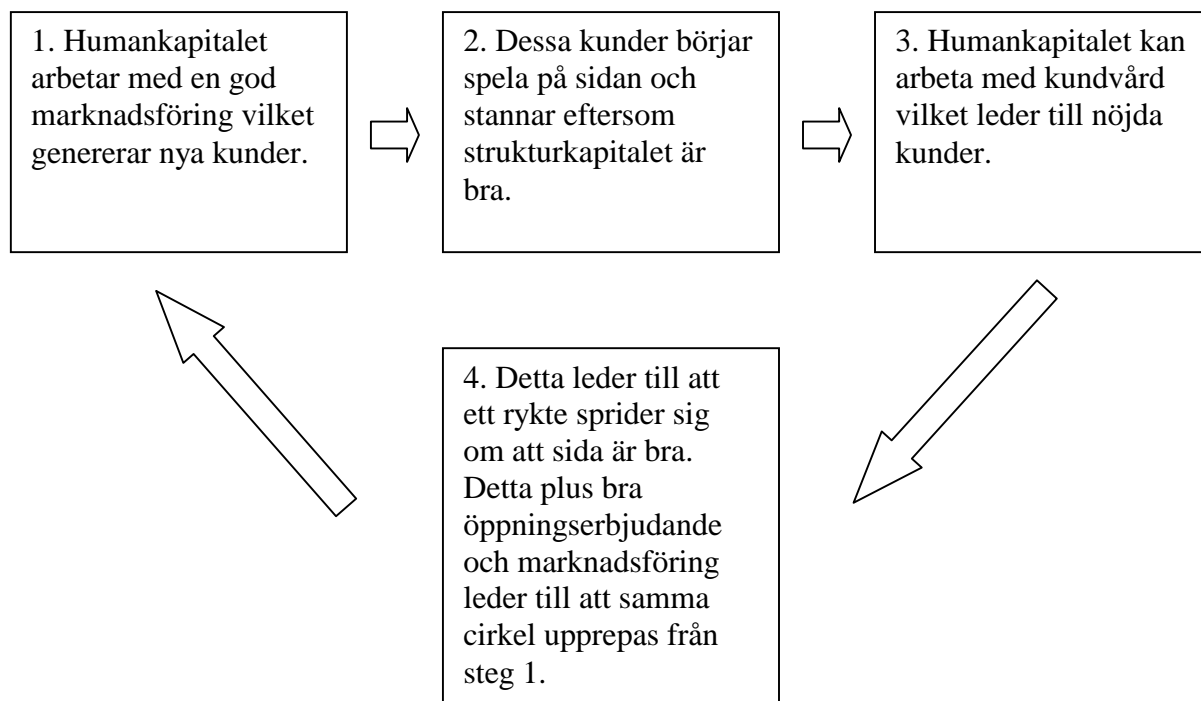
Företag	Finans	Kund	Process	utveckl.	Human	Totalt
Expekt	↑	↑	↓	→	?	→
Svenska Spel	↑	→	→	→	?	↗
Unibet	→	→	↑	↑	?	↑

- **Svenska Spel:** Svenska Spel har ett enormt kapital i ryggen samt en stor kunskap om den svenska marknaden. De har länge varit ensamma på marknaden vilket har lett till att de inte har haft lika stora incitament för utveckling som företag på en konkurrensutsatt marknad. Detta har i sin tur lett till en stor förändring för Svenska Spel och det är nu som de måste göra förändringar vilket också görs. Hur framtiden ser ut är svårt att sja om men nya utvecklingsblock inom företaget tar vid. Ett av deras stora problem att lösa är förnyringen av kunder
- **Expekt: Expekt:** Av företagen i vår undersökning är Expekt det som har haft den starkaste utvecklingen. Detta kan dock vara grovt missvisande eftersom många kunder lämnat Expekt efter den 30 augusti 2005. Siffrorna i vår undersökning bygger på likviditeten i deras tidigare nätverk Prima men de som lämnat Expekt är många. Deras kundökning var mellan slutet av 2003 och 2005 drygt 110 % men detta var i det gamla nätverket. De har således inte lyckats med att ta tillvara på humankapitalets styrka i sitt strukturkapital. Det starka kundfokus som vår undersökning visat gav inte effekter eftersom processerna inte fungerade som de skulle. Chansningen med ett eget nätverk gick inte enligt planerat vilket blev ett hårt slag för Expekt.

- **Unibet:** De har haft den starkaste utvecklingen med cirka 160 %. De har även lyckats behålla sina kunder eftersom de haft en bra spelsida. Ser man var Unibet är som starkast är det inom process- och utvecklingsfokuset och det kan vara här som nyckelfaktorerna ligger. Det har sålt delen i nätverket för att kunna fokusera på kärnverksamheten vilket är en nyckelfaktor. På så sätt kan de helt lägga fokus på det som de är bäst på och utkontraktera sidoaktiviteterna. De har även en andra nyckelfaktor inom processerna som är likviditet i nätverket. Med detta vill sägas många spelar på sidan vilket är nödvändigt så att spelaren när som helst och snabbt kan hitta ett bord med andra spelare på. Nätverkets pålitlighet är också stor vilket är viktigt. Driftstörningar kan som i Expekts fall leda till förlust av kunder.

Inom utveckling ligger även viktiga nyckelfaktorer. Den höga kundströmningen som en effektiv marknadsföring har gett, har kunnat behållas med hjälp av styrkan i processerna.

Man skulle kunna se det som tre steg för deras framgång med hjälp av intellektuellt kapital.



Vad som blir intressant är hur de olika företagen valt att strategiskt planera framtiden och den största skillnaden är mellan Expekt och Unibet. Expekt har genom sitt humankapital valt att

försöka förankra dess styrka till strukturkapitalet genom att utveckla ett eget nätverk. Skillnaden som Unibet har är att de har utkontrakterat denna del. På så sätt får de ett större fokus på kärnverksamheten och behöver inte bry sig om den tekniska delen. Deras överföring mellan humankapital till strukturkapital blir således inom företagets interna processer. Fokus ligger på kundvård och utveckling av processer. Stabil likviditet i nätverket finns redan och man behöver inte fokusera på detta.

Vad har vi då lärt oss under uppsatsens gång?

Vid uppsatsens början förmodade vi att ett företag kunde överleva med endast ett starkt humankapital. Ju längre fram vi kom i vårt forskningsarbete förstod vi att så inte var fallet och började samtidigt förstå korrelationen mellan det intellektuella kapitalets huvuddelar, human- och strukturkapital.

IK-multiplikatorn visar på ett tydligt sätt hur detta sammanhang fungerar och man inser vid studier av denna vikten av att ständigt omvandla humankapitalet till strukturkapital för att skapa en turboeffekt till humankapitalet och därmed generera ett starkare strukturkapital. Processen leder till att organisationen kan ta vara på en mängd samlade kunskaper vilket bidrar till ett effektivt arbete samt en gynnsammare arbetskultur.

Detta är i högsta grad något som många företag och organisationer bör lyfta fram på dagordningen för att klara den hårda konkurrensen samt samhällets förändring. Inte minst för spelföretagen på Internet där inträdesbarriärerna är låga på grund av att det inte existerar några byteskostnader för kunderna.

Våra övergripande kvantitativa beräkningar har fungerat som identifikation för att komma fram till human- och strukturkapitalets väsentliga samspel. Expekts misstag när det gäller byte av nätverk är ett bra exempel på att ett svagt strukturkapital leder till nedgång för det intellektuella kapitalet då det svaga strukturkapitalet bidrar till att humankapitalet eroderar.

Multiplikatorns funktion är egentligen väldigt lättförstålig och skulle förmodligen hjälpa många företag som inte tänker i dessa banor. Många vet inte ens vad man menar med strukturkapital, eller hur det skapas och bara detta skulle förmodligen bidra till ett bättre resultat hos många företag.

Slutligen lite kommentarer på IK- multiplikatorn och möjligheter till att utveckla den. Enligt vår mening fungerar den bra i de skick den är i idag. Det finns dock ett problem och det är att företagen ändras vilket bör leda till att även multiplikatorn borde ändras.

De första förslaget är att sätta in ytterligare ett fokusområde som är varumärke/ image. Detta eftersom dagens företag, framförallt på internet, liknar varandra allt mer. Skillnaderna är små och därför sätts mycket fokus på hur man ska positionera sig jämfört andra. Tjänsterna är i sig ganska lika och då blir det just varumärket som styr. Varumärket speglar ju även allt inom företaget vilket är viktigt för att attrahera den personal man vill ha. Man kan tänka sig området som ett eget eller som en del inom Process-, kund- och utvecklingsfokus.

Det jag även saknar är en mer framåtblickande syn inom process- och kundfokus. Det fokuserar på nutid, vilket givetvis inte är fel. Det vi saknar dock är lite mer framtid i fokusområdena som inte täcks upp av process- och utvecklingsfokus. Detta skulle kunna i modellen visas med pilar ner från dessa 2 fokusgrenar till 2 nya som läggs bredvid kund- och utvecklingsfokus. På så sätt får man ett mer renodlat resultat på framtida kund- och processfokus.

Ett annat alternativ är att man kan dela upp alla fokusområden i två. På så vis kan man få en uppdelning inom varje område mellan renodlade humankapitalsdelar och strukturkapitalsdelar. Detta för att man klart och tydligt skall kunna se vad som blivit omvandlat från human- till strukturkapital och vilket som inte än blivit förankrat. Detta ger en bra överblick på företagets grundpelare och vad som arbetas in för att bli en del av strukturen.

Tittar man på metaindexen så bör man göra en mätning innan av vilket som bör prioriteras mest. Eftersom företag är olika så bör även indexen mätas olika. I vissa företag är kundfokus allt medan i vissa kan det vara processerna. Därför bör dessa balanseras innan en mätning görs.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Andersen. I, Den uppenbara verkligheten, 1998, Studentlitteratur, Lund
Edvinsson. L & Malone. M, Det Intellectuella kapitalet, 1997, Malmö
Edvinsson. L, "Some perspectives of intangibles and Intellectual Capital", 2000
Fjellner. C, "Statens spelmonopol", 30 augusti 2005
Grafström. G & Edvinsson. L, Välkomna till värdeevolutionen, 1998, Nacka
Granath. C, "Svenskt spelmonopol hotat", 13 november 2003
Halvarsson. R, "Spelmonopolet vittrar sönder", Arbetarn, 2005
Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997, Studentlitteratur, Lund
Prahalad & Ramaswamy, "The new frontier of experience innovation", 2003,
Pettersson. G, Kompendium, "Att skriva rapporter", Studentlitteratur, 1997, Lund
Wallén. G, Vetenskapsteori och forskningsmetodik, 1996, Studentlitteratur, Lund
Kritiska EU-fakta nr 93 Oktober 2004
Juridik Idag/TT, mål nr C-243/01, dom 2003-11-06
Årsredovisning, Expect.com, 2004
Årsredovisning, Svenska Spel, 2004
Årsredovisning, Unibet, 2004

Elektroniska källor

www.expekt.com
www.di.se
www.pokerforum.nu
www.aftonbladet.se
www.privataffarer.se/bors/showpress.asp?intpressid=28641
www.knutsson.se/index.php?menu=002&newsID=271
www.svenskaspel.se
www.unibet.com
www.n24.se/dynamiskt/ovrigindustri/did_11658011.asp
www.lotteriinspektionen.se
www.unic.net

Personliga källor

Haupt. Christian, ägare, Expekt.com

Peder Hofman-Bang, Intellectual Capital Sweden AB

Petter Nylander: Verkställande Direktör på Unibet

Mikael Franzen: Divisionschef för Svenska Spels internetverksamhet.

Jonas Elofsson: Expertanalytiker för Internet- och spelbranschen på Kaupthing Bank.

Per Engström: Tidigare anställd på Expekt men har nu startat upp ett nytt spelbolag.

Pelle Kotschack: Anställd på Bet24.

8. BILAGOR

8.1 Intervju med Peder Hofman – Bang

1) Har du några förslag på hur man bäst mäter strukturkapitalet?

Det är svårt att göra som extern betraktare av ett företag. Det handlar om att förstå funktionalitet för det interna strukturkapitalet och lära känna kundernas preferenser när det gäller det externa strukturkapitalet.

2) Vad tror du är viktigast inom branschen, humankapitalet eller strukturkapitalet och vilka kapitalbaser inom dessa två tror är mest relevanta?

Precis som i de allra flesta branscher har egentligen strukturkapitale större betydelse för långsiktig framgång. Och om man ska välja vilka delar som har störst vikt, så är det förmodligen Ledningen i Humankapitalet och Varumärket i strukturkapitalet. Det gäller att differentiera sitt varumärke så att tjänsterna upplevs som lättillgängliga, att det finns pengar att tjäna och självklart också att det finns en hipfaktor - det är på just den siten man ska vara. Precis som ni indikerar i fråga 5 så är det interna strukturkapitalet så som själva onlinesystemen mer eller mindre hygienfaktorer.

3) Vilka tycker du är de viktigaste nyckeltalen inom varje fokusområde enl. Skandianavigatorn för vår bransch?

Vi jobbar inte med Skandianavigatorn över huvud taget och heller inte speciellt ofta med nyckeltal.

4) Kan ett företag överleva (långsiktigt) med endast ett starkt humankapital och ett relativt svagt strukturkapital?

Nej och absolut inte i denna bransch.

5) Vi har fått uppfattningen om att strukturkapitalet ser ut ungefär på samma sätt inom alla onlineföretag och därmed kanske inte är lika viktigt som humankapitalet. Tror du detta stämmer?

Se ovan.

8.2 Intervju med Christian Haupt, Expekt.com

Frågor:

Marknaden:

1. Vilka anser du vara de främsta nyckelfaktorerna på marknaden?
2. Hur tror du att marknaden ser ut om 5 respektive 10 år?
3. Hur länge tror du det finns tillväxtpotential på de olika marknaderna?
4. Vad händer när marknaden mätas i Europa?
5. Hur många bolag kommer att överleva?
6. Vilken är nästa stora marknad?
7. vilket är nästa stora produktområde?

Nätverk och klienter

1. Hur fungerar det egentligen. Tillhör klienten ett nätverk eller är dessa två samma sak?
2. Sköter klienten allt spelande?
3. Hur fungerar det med sportbetting? Är det också klienter eller egna uppbyggda system?
4. Är skillnaden bara design och funktionsmässiga?

Interna faktorer

1. Vilka är det viktigaste interna faktorerna för ett företag på spelmarknaden?
2. Enligt din uppfattning, handlar det mycket om personerna som arbetar på företaget eller tillfälligheter?
3. Hur viktig är den finansiella fokusen? Handlar det bara om höga intäkter? Räcker det med att ha en hög omsättning för att hålla i längden?
4. Hur viktigt är kundfokus för företaget? Är kundregistrering ett intressant mått?
5. Vilken roll spelar processfokus, t.ex administration etc. Spelar dessa någon roll i slutändan?
6. Hur viktigt är fokus på förnyelse- och utveckling? (Nya idéer, ny marknadsföring etc.)
Hur viktig är egentligen marknadsföringen inom företaget?

Svar:

Marknaden

Den absolut viktigaste nyckelfaktorn (KSF) för att behålla sig ställning på marknaden och vara framgångsrik är att marknadsföra sig på ett bra sätt. Det gäller att nå fram till kunderna först! Vidare har kundhygien en viktig del då det finns många konkurrenter och byteskostnaderna är små. Därför är det viktigt att Internettjänsterna alltid fungerar och att kunderna känner tilltro, bekvämlighet och spelglädje i företagets utbud.

Om fem år är förmodligen den svenska marknaden mättad. I Europa och resten av världen är dock onlinespelet endast 5%, vilket leder till att detta kommer bli en viktig marknad att expandera på. I många europeiska städer har man inte haft samma tillgång till Internet som man haft i t. ex Sverige. Tyskland har precis utvecklat ett bra nät och onlinespelet där kan därför vara en potentiell marknad. Ett annat exempel är Grekland som har den största

spelprocenten i hela Europa men endast 10% spelar via Internet, vilket innebär att onlinespelet skulle förmodligen kunna bli stort här när Internet tillgången blir större.

När vi frågar Christian Haupt om nästa produktområde svarar han att det inte finns några direkt nya produkter på gång. Istället fokuserar man på nya kanaler t. ex mobiltelefoner och digitala kanaler.

Expekt.com har varit verksam på Asien marknaden i ca 5 år. Där har företaget en del väldigt förmögna kunder. Expekt.com är dock ute efter att istället ha många ”vanliga” kunder. Det är också svårare att arbeta där, då de har andra regler och risken för kreditkorts förfalskning är mycket stort. Allt detta leder till att Expekt.com framför allt kommer att expandera i Europa.

Nätverk och Klienter

Ett nätverk inom denna bransch innebär en samlingsplats där ett antal skal/klienter ansluter sig.

Interna faktorer

De viktigaste interna faktorerna är, nummer ett, marknadsföringen, som vi tidigare i intervjun fick klart för oss var extremt relevant inom onlinebranschen. Vidare spelar ”bookmarkers” en viktig roll internt. Dessa fungerar som mäklarna på börserna.

Inom det finansiella fokuset handlar allt nästan bara om höga intäkter. Återigen utgörs en stor post av marknadsföringskostnader. Vidare har även Expekt.com en egen budget för denna aktivitet. När företaget arbetar med finansiella frågor försöker de ständigt att titta långt fram i kedjan för att se vad som ger stora intäkter.

När det gäller kundfokus är det aktiviteten hos kunden som är intressant samt vilken typ av kund det handlar om t. ex lönsamma kunder som motsvarar bokklubbkunder. Antalet registrerade kunder är för Expekt.com ointressant eftersom företaget satsar en viss summa per kund för att man senare ska tjäna in en viss summa från varje kund. De som endast är registrerade tjänar man inga pengar på.....

Företaget är flexibelt i sina processer, dock är processerna kring kunder och bedrägeri strikta. Flexibiliteten inom företaget är ett måste då de arbetar i flera länder där rättigheter, lagar och regler skiljer sig från varandra. Vidare är processerna kring skapande och utvecklande av idéer med strukturerade.

Det krävs också en viss flexibilitet eftersom på många platser där Expekt.com har kontor har man endast en anställd. Denna måste vara oerhört stark då den inte har några medarbetare att bolla idéer med. Kristian berättar att byte av dessa personer sker ofta.

När vi frågar Kristian vad han anser vara viktigt inom det fjärde fokuset, utveckling och förnyelse, återkommer han till marknadsföringen och poängterar att denna betyder allt för att överleva.

Företagets stora och snabba tillväxt har lett till att vissa inom företaget har blivit ”rädda” då man t. ex talar om ofantligt stora summor pengar etc. Expekt.com:s lösning på detta problem är att de inom talar så mycket budget över året utan att ta några månader i taget, för att få en klarare struktur i arbetet och för att siffrorna ska bli lättare att ta till sig.

8.3 Intervju med Jonas Elofsson, Kaupthing Bank

1) Vad är enligt dig viktigast för företag inom spelbranschen, humankapitalet (de anställdas skicklighet, kunskap, förmåga att utöva sina uppgifter samt att komma med nya idéer och förslag) eller strukturkapitalet (ex. databaser, varumärken, mjukvara, hårdvara, patent och organisationsstruktur som ligger till grund för de anställdas produktivitet)? Varför?

I grunden måste självklart ha ett starkt humankapital men det är generellt ganska svårt att få någon detaljkännedom om detta, endast på en grov nivå (erfarenhet, utbildningsnivå, ålder etc). Så fokus ligger på "hårda faktorer" - det man faktiskt kan se. För spelbolag är en stor kundbas viktigt (likviditet i nätverk samt skalfördelar) liksom varumärket (hur konkurrera med likadana produkter?). Egenutvecklat kontra externa produkter är en strategisk fråga. Unibet väljer att köpa allt externt vs andra operatörer som vill ha utvecklingen internt (för att nå högre lönsamhet, kontroll etc men också en risk att i ett längre perspektiv inte ha en konkurrenskraftig produkt.)

2) Vad anser du vara de främsta nyckelfaktorerna på marknaden?

Scale, product differentiation och geographic reach

3) Vilka är de viktigaste interna faktorerna

Effektiv organisation dvs låga kostnadsökningar i takt med att bolagets intäkter växer. Det mest intressanta är hur mycket det kostar att få in en kund och att behålla dem. Churn.

4) Gradera följande, i förhållande till varandra, mellan 1 och 6 hur viktiga de är (1=inte alls viktigt 6=väldigt viktigt):

höga intäkter	6
hög kundökning	6
låga interna kostnader	4
stark marknadsföring	6

5) Hur mycket kan företagets anställda påverka resultatet och företagets framgång

I slutändan är det ju de som kan påverka genom att ha bäst produkter och bäst marknadsföring/varumärke. Men i vissa perioder är det externa faktorer som avgör, t. ex nu när spelhype är så stor och kundtillströmning sker ganska enkelt.

8.4 Intervju med Per Engström, Betway

1) Vad är enligt dig viktigast för företag inom spelbranschen, humankapitalet (de anställdas skicklighet, kunskap, förmåga att utöva sina uppgifter samt att komma med nya idéer och förslag) eller strukturkapitalet (ex. databaser, varumärken, mjukvara, hårdvara, patent och organisationsstruktur som ligger till grund för de anställdas produktivitet)? Varför?

Jag tror att det är strukturkapitalet som är grunden till framgång, ser krävs det självklart ett bra humankapital för att driva företaget framåt.

2) Vad anser du vara de främsta nyckelfaktorerna på marknaden?

Ha en väl fungerande site, framförallt teknisk, enkel navigering samt självklart konkurrenskraftiga erbjudanden.

3) Vilka är de viktigaste interna faktorerna?

Bra ledning i en sån expansiv bransch, kunna styra men ändå låta organisationen vara kreativa o beslutsmässiga.

4) Gradera följande, i förhållande till varandra, mellan 1 och 6 hur viktiga de är (1=inte alls viktigt 6=väldigt viktigt):

3höga intäkter

6.hög kundökning

4låga interna kostnader

5stark marknadsföring

5) Hur mycket kan företagets anställda påverka resultatet och företagets framgång?

Man kan påverka med marknadsföring /försäljning, bra support. Teknikdelen ligger oftast utanför din påverkan.

8.5 Intervju med Petter Nylander, Unibet

1) Vad är enligt dig viktigast för företag inom spelbranschen, humankapitalet (de anställdas skicklighet, kunskap, förmåga att utöva sina uppgifter samt att komma med nya idéer och förslag) eller strukturkapitalet (ex. databaser, varumärken, mjukvara, hårdvara, patent och organisationsstruktur som ligger till grund för de anställdas produktivitet)? Varför?

Allt hänger ihop enligt nedan. Men den enskilt viktigaste komponenten är motiverade anställda.

1. People
2. Products
2. Promotion
3. Process
4. Cost control

2) Vad anser du vara de främsta nyckelfaktorerna på marknaden?

Internetpenetration, stark spelkultur, förtroende för att utföra finansiella transaktioner över internt. Mediaägares attityd till branschen.

3) Vilka är de viktigaste interna faktorerna?

Se 1) ovan

4) Gradera följande, i förhållande till varandra, mellan 1 och 6 hur viktiga de är (1=inte alls viktigt 6=väldigt viktigt):

1. höga intäkter
2. hög kundökning
4. låga interna kostnader
3. stark marknadsföring

5) Hur mycket kan företagets anställda påverka resultatet och företagets framgång?

100%