



**LUNDS TEKNISKA  
HÖGSKOLA**  
Lunds universitet

Institutionen för teknisk ekonomi och logistik  
Avdelningen för produktionsekonomi

# **Värdering av innehåll för mobila terminaler**

**Examensarbete  
Lund, 2004**

**Författare: Marcus Kirsebom**

**Handledare: Ola Alexanderson, LTH  
Martin Blomkvist, Sony Ericsson**



## Förord

Den här uppsatsen baseras på arbete som utfördes på uppdrag av Sony Ericsson och institutionen för teknisk ekonomi och logistik mellan november 2003 och april 2004. Syftet var att skapa förståelse för hur de olika parterna inom den mobila innehållsbranschen värderade innehåll och varför de agerade som de gjorde.

Att arbeta med det här examensarbetet har varit mycket utvecklande och intressant. Det har gett mig en mycket bättre bild av telekombranschen och den situation som råder på innehållsmarknaden för mobiltelefoner. Arbetet har varit väldigt motiverande och övertygat mig än mer om att jag vill fortsätta jobba inom telekommunikation.

Jag skulle vilja tacka min handledare på institutionen för teknisk ekonomi och logistik vid LTH, Ola Alexanderson, för det stöd jag fick då det gick lite trögt och de synpunkter jag har fått som förbättrat slutresultatet.

Jag vill också tacka Martin Blomkvist på Sony Ericsson, som har gett mig god insikt i branschen och som hjälpt till med formuleringen av examensarbetet.

Avslutningsvis vill jag tacka alla de personer som tog sig tid och ställde upp för intervjuer. Ni har varit ovärderliga för detta examensarbete.

*Lund, 3 juni, 2004*

Marcus Kirsebom



## Sammanfattning

Fokus för mobiltelefonibranschen har tidigare varit röstkommunikation. På senare tid i och med GPRS och kommande 3G så har datakommunikation och olika sorters innehållstjänster fått en ökad betydelse. Den nya teknologin har gjort det möjligt att använda telefonen på ett helt nytt sätt. Detta i kombination med ökad prispress på röstkommunikation och stora investeringar i form av 3G-licenser och nätutbyggnad har gjort innehållstjänster viktigt för operatörerna.

För att få konsumenterna att börja använda innehållstjänster krävs att det finns ett utbud av intressanta och väl fungerande tjänster. Som det ser ut idag finns det dock olika syn på värderingen mellan å ena sidan innehållsleverantören, och den andra sidan operatören. Skillnaden består i fördelningen av intäkterna från tjänsterna. Innehållsleverantörerna hävdar att de får alldeles för liten del av intäkterna, vilket begränsar deras möjligheter att utveckla bra tjänster och marknadsföra dessa. Operatörerna menar dock att de tar en skälig avgift för användningen av deras nät respektive det arbete som krävs från deras sida att hantera faktureringen av tjänsterna.

Huvudsyftet med detta examensarbete var därför att undersöka och analysera vilka variabler som är viktiga vid värdering av innehåll och orsakerna till att dessa är viktiga för de olika aktörerna. Det andra syftet var också att försöka identifiera spår av teoretiska värderingsmodeller i företagens värderingsarbete.

Data insamlades genom intervjuer av operatörer och innehållsleverantörer och genom en litteraturstudie av tidigare gjord forskning på området.

Slutsatserna vad gäller huvudsyftet blev att operatörer och innehållsleverantörer har olika utgångspunkter för sin värdering. Därför kan det vara svårt att finna så mycket gemensamt dem emellan. De som dock gick att identifiera var faktorer som varumärke, exklusivitet, kundbasen och marknadsföringsåtgärder.

Den främsta enskilda orsaken till att innehållsmarknaden och värderingen ser ut som den gör för tillfället är marknadens mognadsgrad. De olika aktörerna är osäkra på sina roller i värdenätverket vilket påverkar deras innehållsstrategier och därmed deras avtal och värderingen av dessa. Förutsättningarna med olika affärsmodeller, tekniska lösningar hos operatörerna och ett stort antal olika telefonplattformar underlättar inte utvecklandet av bra innehållstjänster.

Det gick inte att identifiera några tydliga värderingsmodeller i de företag som jag intervjuade, varken hos operatörerna eller hos innehållsleverantörerna. Däremot så kunde man se att vissa element från de värderingsmodeller jag beskrev gick att känna igen i en del av företagen. Marknadssynsättet, inkomstsynsättet och adoptions-diffusionsmodellen gick alla att se tecken på i vissa av företagens värdering.

Orsaker till att inte tydliga värderingsmodeller används är troligen viss skepsis till dem, de inte alltid passar situationen och att vissa företag tycker de saknar data som behövs till modellerna.



# Innehållsförteckning

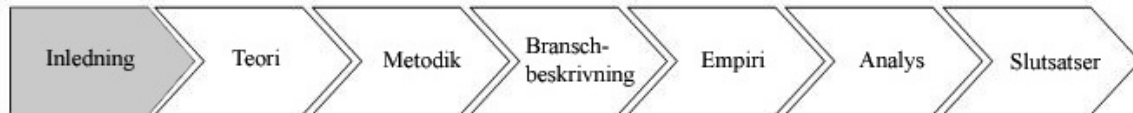
<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>9</b>
1.1	BAKGRUND	9
1.2	PROBLEMATISERING	11
1.3	SYFTE	12
1.4	AVGRÄNSNINGAR	12
1.5	MÅLGRUPP	12
1.6	LÄSANVISNINGAR	13
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>15</b>
2.1	VÄRDE OCH VÄRDESKAPANDE	15
2.2	VÄRDERINGSMODELLER	16
2.2.1	<i>DCF</i>	16
2.2.2	<i>Kostnadssynsättet</i>	17
2.2.3	<i>Marknadssynsättet</i>	17
2.2.4	<i>Inkomstsynsättet</i>	18
2.2.5	<i>Adoptions-diffusionsmodellen</i>	19
<b>3</b>	<b>METODIK</b>	<b>21</b>
3.1	PRIMÄR DATA	21
3.1.1	<i>Djupundersökning</i>	21
3.1.2	<i>Intervjuer</i>	21
3.1.3	<i>Val av intervjupersoner</i>	22
3.2	SEKUNDÄR DATA	22
3.2.1	<i>Litteraturstudier</i>	22
3.3	KVALITATIVA DATA RESPEKTIVE KVANTITATIVA DATA	23
3.4	METODKRITIK	24
3.4.1	<i>Objektivitet</i>	24
3.4.2	<i>Tillförlitlighet</i>	24
3.4.3	<i>Validitet</i>	24
<b>4</b>	<b>BRANSCHBESKRIVNING</b>	<b>25</b>
4.1	NÄTVERKS- & TERMINALRELATERADE SEKTORER	26
4.2	SERVICERELATERADE SEKTORER	27
4.3	VÄRDEKOPPLINGAR I MI-VÄRDENÄTVERKET	29
4.4	KÖPPROCESSEN	29
4.5	LICENSIERING OCH INTÄKTSDELNING	31
4.6	LICENSIERINGENS SYFTE	32
<b>5</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>35</b>
5.1	OPERATÖRERNAS AGERANDE	35
5.1.1	<i>Tele2</i>	35
5.1.2	<i>Telia</i>	37
5.1.3	<i>Vodafone</i>	39
5.1.4	<i>Tre</i>	40
5.2	INNEHÅLLSLEVERANTÖRERS AGERANDE	42
5.2.1	<i>Sony Music</i>	42
5.2.2	<i>Great Media Entertainment</i>	43
5.2.3	<i>Synergenix</i>	43
5.2.4	<i>MyMobile</i>	44
5.2.5	<i>365daze</i>	45
5.2.6	<i>Inpoc</i>	45

5.2.7	<i>Sony Ericsson</i> .....	46
<b>6</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>49</b>
6.1	INLEDNING .....	49
6.2	FAKTORER AV BETYDELSE FÖR VÄRDERING OCH ANLEDNINGAR TILL AGERANDE .....	49
6.2.1	<i>Operatörerna</i> .....	49
6.2.2	<i>Innehållsleverantörer</i> .....	52
6.2.3	<i>Likheter och olikheter mellan aktörerna</i> .....	53
6.3	ANVÄNDANDET AV VÄRDERINGSMODELLER I ARBETET .....	59
<b>7</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>61</b>
7.1	HUVUDSYFTE – FAKTORER OCH ORSAKER TILL AGERANDE .....	61
7.2	DELSYFTE – TEORETISKA VÄRDERINGSMODELLER I VÄRDERINGEN .....	62
7.3	FUNDERINGAR OM FRAMTIDEN .....	63
7.4	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	65
7.4.1	<i>Förslag 1</i> .....	65
7.4.2	<i>Förslag 2</i> .....	66
<b>8</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>67</b>
8.1	BÖCKER .....	67
8.2	ARTIKLAR OCH TIDSKRIFTER .....	67
8.3	MUNTLIGA KÄLLOR .....	68
8.4	INTERNET .....	69
<b>9</b>	<b>BILAGOR</b> .....	<b>71</b>
9.1	DEFINITIONER .....	71
9.2	INTERVJUFRÅGOR .....	73
9.3	MATRIS .....	76



# 1 Inledning

*I detta kapitel kommer jag att ge en introduktion och översikt till examensarbetet. Bakgrunden till problemformuleringen kommer att beskrivas översiktligt. Därefter formuleras målet och de avgränsningar som jag blivit tvungen att göra för att hålla arbetet på en rimlig omfattningsnivå.*



## 1.1 Bakgrund

Mobiltelefonibranschen är en bransch med en väldig tillväxtpotential. Enligt en undersökning publicerad på Post- & Telestyrelsens hemsida i november 2002 så uppgav nio av tio av de tillfrågade att de använder mobiltelefon. Även i övriga Europa och USA blir det vanligare och vanligare med mobiltelefoner, även ner i unga år. Mobila lösningar slår också stort i mindre utvecklade regioner som Asien och Sydamerika. En av anledningarna till detta är bland annat att det är billigare och snabbare att få god täckning med mobila system än att dra kabel till fast telefoni.

Mobilbranschen står just nu inför ett systemskifte. De senaste åren men troligen även en lång tid framöver har GSM<sup>1</sup> varit den dominerande tekniken för mobiltelefoni med huvudsakligen röstsamtal som inkomstkälla, även om SMS kommit att bli en betydande tjänst på senare år (GSM World). Olika typer av datatjänster har börjat lanseras, i de skandinaviska länderna främst i form av premium-SMS<sup>2</sup>.

Inom den närmaste framtiden kommer 3G<sup>3</sup> att lanseras runt om i världen, teknik som ska sätta datatjänsterna i förgrunden. Bara i Europa kommer under 2004 ett tjugotal 3G-nät att öppnas (Ny Teknik, 2004). Fördelen med 3G är främst den ökade överföringskapaciteten som gör det möjligt med långt mer avancerade tjänster än tidigare, exempelvis videosamtal (UMTS Forum, 2004).

Förhoppningen från operatörernas sida är stor vad gäller datatjänster. Det är genom konsumentens förhoppningsvis ökade användning av dessa tjänster som man skall tjäna igen de investeringar man gjort på 3G-licenser respektive nätutbyggnad. I Sverige är nu användningen av mobiltelefoner mycket hög, över 90 % av befolkningen har telefon. Detta har gjort att det nu mer är frågan om att ta kunder från konkurrenter än att locka till sig förstagångskunder. Resultatet har blivit en ökad prispress på röstsamtal vilket har lett till sjunkande ARPU-siffror<sup>4</sup> för operatörerna. Man hoppas därför att datatjänster ska kunna kompensera för detta bortfall i intäkter.

<sup>1</sup> Global System for Mobile communications. Se definitionsbilagan för mer information.

<sup>2</sup> Se bilaga för definition.

<sup>3</sup> Se bilaga för definition.

<sup>4</sup> Average Revenue Per User. Se definitionsbilagan.

Som en brygga mellan GSM och 3G finns även GPRS<sup>5</sup>, som är en påbyggnad på GSM, vilken ger ökade möjligheter för datatjänster, om än inte lika stora som med 3G. Det är aktörernas förhoppning att konsumenten skall lära sig använda datatjänster med GPRS så att de sedan står redo när 3G verkligen slår igenom (Taaffe, 2003). Kameratelefoner och MMS<sup>6</sup> är funktionaliteter som operatörerna har haft stora förhoppningar på och som nu visat sig ta fart (Arensman, 2002). Under det gångna året har försäljningen av kameratelefoner med MMS-klienter ökat kraftigt. Om man tittar på försäljningsstatistik från The Phone House för november månad 2003 så ser man att ungefär hälften av telefonerna som säljs är kameratelefoner. Det är inte bara ”high-end”-telefoner som är utrustade med kamera utan möjligheten att ta bilder finns även i billiga telefoner, vilket har gjort målgruppen så mycket större och förutsättningarna för genomslag har ökat.

För att lyckas locka konsumenterna att använda datatjänsterna kommer det att krävas att det finns ett brett utbud av högkvalitativa applikationer och tjänster att välja mellan. Just kvaliteten på tjänsterna och nätens prestanda är något som bör prioriteras. Kundens dåliga erfarenheter från exempelvis lanseringen av WAP<sup>7</sup> har gjort att många är skeptiska till kommande datatjänster redan från början. Som exempel på en lyckad lansering av datatjänster kan i-mode, den japanska motsvarigheten till WAP, nämnas. I-mode lanserades i Japan av operatören NTT Docomo och fick snabbt genomslag hos kunderna. Anledningen? Ett brett utbud av tjänster som höll en hög kvalitet och var rimligt prissatta (Secker, 2002). NTT Docomo insåg vikten av att ge en större del av intäkten tillbaka till innehållsleverantören än vad dess europeiska motsvarigheter gjorde. Resultatet blev att många innehållsleverantörer skapade material för i-mode, vilket i sin tur lockade ännu fler kunder till tjänsten, vilket har gjort att i-mode har över 30 miljoner abonnenter (Secker, 2002).

Men varför stal inte de europeiska operatörerna NTT Docomos koncept rakt av om det nu fungerade så bra? Det är tyvärr inte så enkelt anser analytiker. För det första har NTT Docomo en extremt stark ställning i värdekedjan i Japan. De har mycket större möjligheter att diktera krav på nätutrustning och specificera telefoner än motsvarigheterna i Europa. Dessutom äger NTT Docomo den trådlösa Internetstandarden cHTML som i-mode bygger på. För det andra så var förutsättningarna i Japan då i-mode lanserades annorlunda jämfört med i Europa idag. Vid introduktionen i Japan hade endast 22 % av befolkningen tillgång till Internet vilket gjorde att den nya tjänsten var den enda möjligheten för en stor del av befolkningen att nå Internet. I Europa har vi i dagsläget ett enormt mycket större genomslag av Internet vilket gör att förväntningarna här är helt skilda från vad de var i Japan då i-mode introducerades. I-mode kommer därför endast att bli ett tillägg till de möjligheter att nå Internet som finns, med väsentligt sämre upplevelse då skärmar och hastighet är sämre. Till sist så kan det bli komplicerat att implementera rent tekniskt i telefoner, i-mode över GPRS som kombinerar både cHTML och WAP.

---

<sup>5</sup> General Packet Radio Services. Se bilaga.

<sup>6</sup> Multimedia Messaging System

<sup>7</sup> Wireless Application Protocol. Se bilaga.

Som det har varit tidigare, på GSM, har de få tjänster som funnits ofta utvecklats internt hos operatörerna. Det har alltså endast funnits ett begränsat antal fristående innehållsleverantörer. En anledning till detta kan vara att de europeiska telebolagen till stor del är gamla statsmonopol där man var van vid en dominerande ställning och att göra sakerna själva. Med de nya systemen GPRS och 3G kommer detta tillvägagångssätt inte att vara hållbart då man vill ha ett brett utbud av vettiga och kvalitativa tjänster, något som operatörerna inte har kompetensen att tillhandahålla, i varje fall inte i den omfattning som kommer att behövas. Operatörerna måste alltså locka innehållsleverantörer att skapa bra applikationer och tjänster till de nya systemen.

Som det ser ut idag finns det dock olika syn på värderingen mellan å ena sidan innehållsleverantören, och den andra sidan operatören. Skillnaden består i fördelningen av intäkterna från tjänsterna. Innehållsleverantörerna hävdar att de får alldeles för liten del av intäkterna, vilket begränsar deras möjligheter att utveckla bra tjänster och marknadsföra dessa. Operatörerna menar dock att de tar en skälig avgift för användningen av deras nät respektive det arbete som krävs från deras sida att hantera faktureringen av tjänsterna. Detta påstående är intressant då man bevisligen har ett fungerande system borta i Japan med i-mode där operatören tar en väsentligt lägre del av kakan och på det sättet skapat incitament för innehållsleverantörerna att skapa bra tjänster.

Innehållsleverantörerna menar dessutom att, eftersom det till stor del är operatörerna som styr priserna mot konsument, blir det ofta svårt för dem att ta ut ”rätt” pris för produkten/tjänsten. Den del av kakan som blir över efter att operatören tagit sin avgift och skatt dragits av blir inte tillräckligt stor för att innehållsleverantörerna skall klara sig.

En vanlig lösning, speciellt i Sverige, är oberoende portaler som säljer innehåll. Exempel på sådana portaler är exempelvis Cellus, Aftonbladet och Spray. En bidragande anledning till att detta blivit utbrett i Sverige är att operatörernas egna portaler har varit bristfälliga vad gäller innehåll. Det har därmed skapats utrymme för oberoende aktörer på denna marknad. Innehållet på dessa portaler levereras oftast av så kallade innehållsaggregatorer<sup>8</sup>. Detta gör givetvis inte intäktsfördelningen lättare eftersom det blir ytterligare ett led i distributionskedjan.

I grund och botten består problemet i olika syn på värderingen av innehållet i fråga. I detta examensarbete kommer jag förhoppningsvis genom utförliga intervjuer med de olika parterna att kunna kartlägga deras agerande under förhandlingarna och visa vilka faktorer som verkligen anses viktiga av respektive parter och hur dessa påverkar avtalets utformning.

## **1.2 Problematisering**

Problemet i dagsläget består i att de båda parterna i förhandlingen om distribution av innehåll har skilda uppfattningar om vad innehåll bör värderas till och hur mycket värde deras roll i den värdeskapande processen egentligen tillför. Anledningen till att

---

<sup>8</sup> Se definitionsbilagan.

värderingen skiljer beror oftast på att de olika parterna har olika utgångspunkter och förutsättningar för sin värdering. Prissättning kan till exempel i vissa fall baseras på vad man fått i tidigare fall även om det aktuella fallet inte är jämförbart med det tidigare. Hänsyn tas helt enkelt inte alltid till rådande förhållanden.

### **1.3 Syfte**

Målet med detta examensarbete är undersöka och analysera vilka variabler som är viktiga och vilka som är mindre betydelsefulla vid värdering av innehåll och om det finns några spår av teoretiska värderingsmodeller i företagens värderingsarbete.

Målbeskrivningen består av två delmål. Huvudmålet är att identifiera de variabler som anses vara mest betydelsefulla vid värderingen av innehåll. Eventuella orsaker till detta kommer sedan att analyseras.

Det andra delmålet är att undersöka om det finns några tecken på användande av teoretiska värderingsmodeller i företagens värdering av innehåll. Förekomst och avsaknad av teoretiska modeller kommer att försöka analyseras.

### **1.4 Avgränsningar**

Då det är praktiskt svårt och resursmässigt kostsamt för mig att undersöka hur parter värdesätter en innehållstjänst i olika delar av världen så kommer jag att begränsa mig till Sverige i detta examensarbete. Sverige har förhållandevis många operatörer med tanke på befolkningens mängd. Dessutom är de operatörer jag kommer att intervjua representerade i åtskilliga andra länder vilket borde göra avgränsningen mindre betydelsefull. Det finns även en stor mängd innehållsleverantörer på nära håll som verkar inom de områden jag valt att fokusera.

De innehållsleverantörer som jag valt att fokusera intervjuerna till är företag som sysslar med förladdat innehåll i terminalerna<sup>9</sup> och sådant innehåll som går att ladda ner till telefonerna, exempelvis från operatörens eller terminaltillverkarens hemsida. Jag kommer att titta på innehållskategorier inom området mobil underhållning, såsom ringsignaler, musik, spel, bakgrundsbilder etc. Anledningen till att exempelvis spel är intressant är för att de används mycket vid lanseringen av nya handhållna enheter som medel för att locka människor att köpa just dessa telefoner (Blomkvist, Martin, Sony Ericsson, 2004-03-10). Det känns därför naturligt att fokusera på spel som tros bli en intäktsdrivare, speciellt bland unga användare. Ringsignaler och bakgrundsbilder är redan drivande typ av innehåll på den svenska marknaden och musik är något som många tror väldigt mycket på.

### **1.5 Målgrupp**

Målsättningen med detta examensarbete är att försöka komma fram till slutsatser om värdering av mobilt innehåll som kan vara till gagn för alla intervjuade parter. Därför är

---

<sup>9</sup> En terminal är i princip detsamma som en mobiltelefon.

det naturligt att examensarbetets målgrupp är personer som sysslar med partnerrelationer hos innehållsleverantörer, mobiltelefonföretagare respektive operatörer. Den akademiska målgruppen är studenter som läser till civilingenjör med inriktning industriell ekonomi och ekonomistuderande.

## **1.6 Läsanvisningar**

Alla personer som läser det här examensarbetet har kanske inte intresse av varje del av rapporten. Vissa kanske endast är intresserade av resultaten medan andra är intresserade av metodiken och hur tillvägagångssättet var under genomförandet.

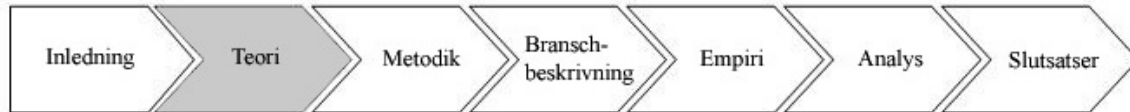
De som endast är intresserade av resultaten bör läsa inledningskapitlet med bakgrund och målformulering, empirin, analysen och slutsatserna.

För den mer akademiskt intresserade är kapitlen med teori och metodik även av intresse.



## 2 Teori

Detta kapitel behandlar vad värde och värdeskapande egentligen är. Därefter följer en beskrivning av ett antal värderingsmodeller som visar på olika synsätt på värdering.



### 2.1 Inledning

Innan man tittar på värderingen av innehåll så är det bra att börja med en översikt vad egentligen värde är och hur värdet skapas i värdekedjan inom innehållsbranschen.

### 2.2 Värde och värdeskapande

Michael E. Porter (1985) definierar värde som:

*”den summa som köparen är villig att betala för vad företaget levererar. Värde mäts genom total intäkt... Ett företag är lönsamt om värdet överstiger de kostnader det innebär att skapa produkten”.*

Värdeskapande handlar alltså om att skapa värde för någon eller någonting. Den modell som oftast används för att åskådliggöra värdeskapande processer beskrivs vanligast genom Michael Porters (1985) värdekedja. Modellen tittar på värdeskapande på företagsnivå. Värdekedjeanalys identifierar aktiviteterna i företaget och de ekonomiska implikationerna av dessa aktiviteter. Grundtanken med modellen var att identifiera de värdeskapande processer som inbegreps i produktionen av en produkt eller tjänst, men har även breddats för applicering på hela branscher. Porters värdekedja har kritiserats för att främst vara applicerbar på företag som sysslar med produktion och tillverkning, och mindre användbar i servicesammanhang. Om man ser på de kopplingar mellan aktörer som finns inom den mobila innehållsbranschen (MI-branschen) så ser man att det hela antar en nätverksliknande struktur. På grund av denna struktur så anser Ollila och Kronzell (2003) det speciellt olämpligt med en sekventiell beskrivning av de värdeskapande processerna.

Enligt Normann & Ramirez (1993) så har företaget en position i värdekedjan och utmaningen är främst att finna företagets rätta position i kedjan. Nya teknologier och konkurrens gör det möjligt att finna nya vägar att skapa värde, osäkerhet och risker växer, nya företag kan ändra spelets regler. På grund av detta så är fokus enligt Normann & Ramirez inte på företaget eller ens branschen utan på den värdekonstellation som innehåller tillverkare, partners, kunder, där alla är delaktiga i den värdeskapande processen.

Utifrån dessa tankar om värdekonstellationer föreslår därför Ollila och Kronzell (2003) ett ramverk som de kallar *värdenätverk* för att beskriva värdeskapande inom MI-

branschen. Detta värdenätverk består av alla de aktiviteter som behövs för att producera, transportera, marknadsföra och sälja mobila innehållstjänster.

## **2.3 Värderingsmodeller**

Som teoribakgrund till detta arbete har jag valt att utgå ifrån ett antal olika modeller för värdering och prissättning av teknologi. Dessa modeller har alla lite olika utgångspunkt. Det rör sig om existerande DCF<sup>10</sup> till modeller som tar hänsyn till adoptionstakten hos teknologin i olika målgrupper.

Jag tänker utifrån de intervjuer jag gör med innehållsleverantörer, mobiltelefonföretagare respektive operatörer försöka kartlägga företagens värderingsarbete och se om det går att identifiera teoretiska värderingsmodeller eller i varje fall drag av dessa i deras syn på värdering.

Flera av de modeller som jag kommer att ta upp nedan rör värdering av innovationer som är tidigt i sin utveckling. Avgränsningen jag gjort i detta examensarbete är rättighetsinnehavare som sysslar med förladdat och nedladdningsbart innehåll, och rör inte alltid innovationer som är nyskapande och tidiga. Däremot skulle man kunna argumentera att användningen av detta material på den nya plattformen mobiltelefoner kan vara nyskapande och revolutionerande.

Det är vanskligt att finna modeller som på bästa sätt passar den aktuella produkttypen och samtidigt tar med så många viktiga variabler i värderingen som möjligt. Faktum är att det nog är omöjligt att finna en sådan modell. Jag har därför valt ut ett antal modeller som jag tror hör till de bättre för detta ändamål. Det är inte troligt att jag kommer identifiera en viss specifik värderingsmodell då jag är ute och intervjuar företagen. Däremot är det sannolikt att vissa moment från modellerna säkerligen används, fast kanske inte på samma sätt och form.

Generellt för alla modellerna är att de tar med långt ifrån alla variabler man kan tänkas vilja ta med då man gör en värdering. De olika modellerna väljer endast att se på värderingen ur ett visst perspektiv.

Jag kommer nedan att beskriva de olika modeller jag har valt att ta upp. Syftet med beskrivningen är att ge en uppfattning av olika utgångspunkter man kan ha då man värderar något.

### **2.3.1 DCF**

Discounted Cash Flow är det mest använda metoden för att värdera affärsmöjligheter. Den bygger på att man diskonterar alla framtida kassaflöden till nutid med hjälp av en diskonteringsränta som motsvarar den risk man vill ta och den avkastning man vill ha. Fördelen med DCF är dess enkelhet och dess utbredda användning. Det är enkelt att identifiera de belopp som skall föras in i modellen.

---

<sup>10</sup> Discounted Cash Flow.



Modellen har dock även nackdelar. Den ger en rätt så grov bild av det aktuella projektets lönsamhet. Hänsyn tas inte heller till att projektet kan vara en förutsättning för eventuella följdprojekt som i sin tur ger ett positivt nuvärde. Det kan därför vara värt att investera trots att projektets nuvärde är negativt.

### **2.3.2 Kostnadssynsättet**

Värdering med hjälp av kostnadssynsättet börjar med att försöka uppskatta kostnaden för att tillverka en egen variant av tekniken som det är tänkt att man skall licensiera, alternativt en med liknande egenskaper (Port, 1999). Från detta belopp dra man sedan av för värdeminskning genom fysiskt slitage och funktionellt åldrande. Till sist drar man av för ekonomiskt åldrande. Man har nu ett rimligt marknadsvärde för produkten i fråga.

Åtskilliga viktiga faktorer återspeglas inte i värderingen av produkten och måste därför tas hänsyn till vid sidan av kostnadsmetoden. Kostnadssynsättet tar inte hänsyn till följande i sin beräkning av värdet:

- Mängden ekonomiska fördelar som medföljer produkten. Dessa fördelar styrs främst av efterfrågan på produkten och de vinster som kan genereras.
- Det saknas information om de ekonomiska fördelarnas trend. En produkt med en ökande tillväxttakt är värd mycket mer än en med avtagande tillväxttakt.
- Hänsyn tas inte till hur länge man kan åtnjuta de ekonomiska fördelarna. Den återstående ekonomiska livslängden är av stor betydelse för värderingen.
- Risker som associeras med de ekonomiska fördelarna tas inte heller med.
- Justeringar som beror av åldrande måste beräknas separat och är ofta svåra att kvantifiera.

Denna metod tar varken med i beräkningen de ekonomiska fördelar som en licensiering av tekniken skulle kunna innebära eller hur lång tid dessa fördelar skulle kunna bestå. Den ger dock en bild av vad det skulle kosta att själv utveckla en liknande produkt. Det är inte otänkbart att säljare av innovationer använder sig av modeller av liknande typ. Det är ofta svårare för innehållsleverantören att ha en lika god bild av marknadspotentialen för produkten som operatören, den som är närmast slutkonsumenten. En värdering med hjälp av denna modell kan ses som ett minimum på vad man bör kräva då utlicensiering sker. Man måste ju åtminstone täcka sina egna utvecklingskostnader.

### **2.3.3 Marknadssynsättet**

Marknadssynsättet ger en indikation på värdet av en produkt genom att jämföra priset med en liknande teknologi som tidigare bytt ägare (Port, 1999). Det finns ett antal krav som ställs för att en jämförelse utifrån marknadssynsättet skall vara vettig att göra. Dessa är:

- Förekomsten av en existerande marknad
- Tidigare transaktioner av jämförbara produkter
- Tillgång till prisinformation

Den svåraste aspekten med marknadssynsättet då man applicerar det på en rättighet är jämförbarheten. Det är sällan som uppgifterna rörande transaktioner av enskilda patent är tillgängliga för allmänheten. Även om prisinformation hade varit tillgänglig så är det ändå troligt att priset inte hade kunnat ses som något riktmärke om inte det kunnat klargöras att patenten var definitivt jämförbara på alla punkter. Det finns ett antal viktiga faktorer att betänka då man söker efter jämförbara produkter:

- *Industrikaraktistik:* Hur konjunkturen är för tillfället kan påverka värdet på en rättighet. Det är bra om man kan finna jämförbara produkter som finns inom samma bransch då denna därmed har samma förutsättningar som produkten man vill värdera.
- *Lönsamhetshistorik:* En uppskattning av hur väl de bägge produkterna stämmer överens vad gäller lönsamhet är en väldigt viktig faktor.
- *Marknadsandelspotential:* Marknadsandel associeras starkt med lönsamhet. Har man en stor marknadsandel kan företaget utnyttja de skalfördelar som det innebär att vara stor på marknaden. Det är därför bra att finna en produkt med jämförbar marknadsandel.
- *Nya teknologier:* Uppkomsten av nya teknologier kan ha en stor påverkan på en ny tekniks värde. Man bör därför noga ta med i beräkningen den forskning som existerar som skulle kunna göra produkten i fråga föråldrad och därmed förkorta dess ekonomiska livslängd.
- *Inträdesbarriärer:* Inträdesbarriärer, hinder som försvårar för konkurrenter att ta sig in på marknaden, kan öka värdet kraftigt. Tiden det tar för konkurrenter att komma in på marknaden gör att man kan åtnjuta låg konkurrens och ökade prissättningsmöjligheter.
- *Tillväxtpotential:* Det är viktigt att jämföra med en produkt som har ungefär samma framtidsutsikter som den man vill värdera. Det ger inget att jämföra med en produkt som har en fallande tillväxtkurva med en som har en stigande. Detta skulle ge helt fel värde på produkten.

### 2.3.4 Inkomstsynsättet

Värdet på en tillgång kan uttryckas som nuvärdet av de framtida ekonomiska fördelar som tillgången innebär (Port, 1999). Detta synsätt är troligen det som ger den bästa uppskattningen av värdet, mycket beroende på de båda tidigare metodernas begränsningar och krav på information. Det finns dock fortfarande en hög grad av osäkerhet i det här synsättet. Det är precis som synsätten ovan en uppskattning av verkligheten och tar inte med alla tänkbara faktorer i värderingen. För att få en vettig värdering utifrån detta perspektiv bör man kunna ge bra svar på följande frågor:

- Vilka ekonomiska fördelar kan man förvänta sig genom att licensiera tillgången?
- Hur länge kan man förvänta sig dessa?
- Kommer fördelarna att öka i antal eller minska?
- Vilken risk innebär det att uppnå de förväntade fördelarna?
- Kan specifika ekonomiska fördelar härledas till en speciell rättighet?

De framtida ekonomiska fördelarna mäts bäst med hjälp av det nettokassaflöde som kommer från att man utnyttjar tillgången. Detta mått bör ta hänsyn till löpande kostnader såväl som ytterligare kapitalinvesteringar som kan behövas för att bibehålla dessa kassaflöden. Det är inte bara interna faktorer som påverkar kassaflödet utan man måste även ta hänsyn till variabler i företagets omvärld. Det rådande ekonomiska klimatet, tillgångens bidrag till lönsamheten, konkurrensen och kapitalbehovet är alla faktorer som påverkar kassaflödet.

### 2.3.5 Adoptions-diffusionsmodellen

Den vanligaste värderingsmodellen som existerar för tillfället är DCF. Den modellen fungerar dock dåligt då det gäller att värdera ny teknologi eller en ny applikation. Den baseras på framtida kassaflöden som är väldigt svåra att uppskatta då man ska sälja in något som är helt nytt, eventuellt till nya kunder på helt nya marknader. Knepet ligger i att förstå hur den nya teknologin påverkar kundernas verksamheter och att förutspå hur snabbt olika grupper av kunder, marknader, kommer att ta åt sig teknologin. Vissa teknologier revolutionerar en bransch och tas upp snabbt, andra innebär förbättringar av existerande teknologier och tas upp mer långsamt över längre tidsperioder. Till slut finns det innovationer som innebär ett alternativt sätt att utföra existerande operationer. Dessa tre olika innovationer har givetvis väldigt olika värde. Nyckeln är att förstå hur snabbt och hur omfattande innovationen upptas och hur mycket värde som leverantören kan tillföra genom produkten.

Adoptions-diffusionsmodellen är en beteendemodell som hjälper till att identifiera vem som kommer att ta åt sig nya teknologier och när de kommer att göra detta (Hruby & Lutz). Författarna har funnit att dessa frågor är väldigt viktiga då det gäller att värdera innovationer. Modellen delar in människor i fem olika kategorier, baserat på hur de agerar då de står inför en ny teknologi eller en ny applikation. Dessa fem kategorier är Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority och Laggards.

- *Innovators* består av människor som är bekväma med förändring. De testar gärna nya produkter och vill gärna vara först. De bryr sig inte om inte produkten är perfekt, de är medvetna om att den inte kommer vara det. Dessa personer är produktens ”testpiloter”.
- *Early Adopters* är intresserade att testa nya saker men vill inte vara absolut först. Om det kan visas att produkten använts framgångsrikt någonstans så är denna grupp redo att testa.
- *Early Majority* iakttar Early Adopters noga. De vill ligga före konkurrenterna men vill inte ta för stor risk. Man vill köpa från etablerade leverantörer och köpa produkter som är enkla att använda. När Early Majority börjar köpa så kan man se de första tecknen på stora volymer i försäljningen.
- *Late Majority* är prisedvetna köpare. Dessa människor vill ha etablerade produkter och tjänster som har funnits på marknaden en tid och därmed blivit ordentligt testade.
- *Laggards* är den sista gruppen som tar åt sig en ny produkt. De är de mest riskaversa av alla och mest rädda för förändring. De är också de absolut mest prisedvetna köparna.

För att använda modellen så måste man utveckla en variant som är anpassad för den aktuella teknologin eller branschen. När man väl har skapat en modell kan man sedan applicera den på rådande förhållanden, såsom marknadsstorlek och tidsuppskattningar. Resultatet blir förhoppningsvis intäktsuppskattningar som bättre speglar olika gruppers betalningsvilja av teknologin. Dessa uppskattningar kan sedan användas i kalkyler för mer rättvisande värdering av innovationen.

## 3 Metodik

I detta kapitel beskrivs hur jag har gått tillväga under genomförandet av detta examensarbete, vilken forskningsstrategi och metodik som använts. Avslutningsvis diskuteras tillförlitligheten hos resultaten.



### 3.1 Inledning

Denna sektion kommer att beskriva de forskningsstrategier och metoder som användes vid insamlingen av data för examensarbetet. Både primärdata och sekundärdata insamlades.

### 3.2 Primär data

Med primärdata menas sådan information som man erhåller genom till exempel intervjuer och frågeformulär.

#### 3.2.1 Djupundersökning

Den *forskningsstrategi* jag har tänkt använda för att samla in primär data är främst djupundersökningar. Definitionen på djupundersökningar är undersökningar som är detaljerade och uttömmande. Man vill kartlägga det aktuella området genom att ställa frågor till ett mindre antal människor som är ett tvärsnitt av populationen (Remenyi et al, 1998). För att få ytterligare tyngd i de slutsatser som tas så kommer jag att stödja mitt arbete på sekundär data från ett antal olika källor, bland annat forskningsrapporter på området.

#### 3.2.2 Intervjuer

Den *metod* som kommer användas för att samla in primärdata är intervjuer. De intervjuer som kommer att genomföras kommer att ske på plats hos företaget i fråga.

Denscombe (2000) nämner i sin bok tre olika intervjutyper. Den strukturerade intervjun innebär att forskaren har en stark kontroll över frågornas och svarens utformning. Frågorna är skrivna i förväg och besvaras i en viss ordning. Svartalernativ finns också redan vilket inte ger den intervjuade mycket alternativ vad gäller egen formulering av svaren. Den strukturerade intervjun passar främst för insamling av kvantitativa data vilket inte är så konstigt då den ju har fler likheter med frågeformulärsmetoder än med de andra intervjumetoderna.

Den semistrukturerade intervjun ger mycket större frihet vad gäller formulering av svar. Det finns fortfarande en färdigställd lista med frågor som skall besvaras, men flexibiliteten är större angående i vilken ordning frågorna besvaras. Den intervjuade uppmuntras att utveckla sina idéer och tankar rörande den aktuella frågan.

Den sista typen är ostrukturerade intervjuer. Denna typ går ännu längre än semistrukturerade vad gäller den intervjuades tankar. Intervjuaren skall ingripa i intervjun så lite som möjligt, endast introducera nya teman eller ämnen som den intervjuade personen sedan utvecklar sina åsikter om och tankar runt.

De intervjutyper jag kommer att använda kommer att vara semistrukturerade respektive ostrukturerade intervjuer. Anledningen till detta är att typen av frågor som kommer bli aktuella kan kräva att den intervjuade göra lite mer omfattande utläggningar. Vissa saker som kan komma att ställas frågor om kan säkerligen uppfattas som känsligt att tala om av vissa personer vilken gör att det kan bli tvunget att läsa lite mellan raderna.

Inför varje intervju skickades ett e-mail till personen så att denne skulle kunna sätta sig in i vilket ämnesområde det rörde sig om och vilka typer av frågor som kunde komma att ställas. Detta var viktigt då tiden med de intervjuade ofta var begränsad. Om de fick en uppfattning om typerna av frågor så skulle de kunna tänka efter mer innan och förbereda svaren så att dyrbar tid inte gick till spillo under intervjun.

### **3.2.3 Val av intervjupersoner**

De personer som valdes ut för intervju var tvungna att aktivt arbeta med avtalsslutande. De fyra dominerande operatörerna var naturliga att intervjuas. De utgör en viktig kugge i innehållsmaskineriet och utan dem hade examensarbetet varit ointressant.

De innehållsleverantörer och aggregatorer jag intervjuade valdes lite mer efterhand. Allt eftersom arbetet fortskred så fick jag hela tiden tips på bolag att intervjuas vilket har påverkat urvalet. Ofta fick jag på detta sätt namn och telefonnummer till lämpliga personer på företagen vilket underlättade mycket då det inte alltid var enkelt att få kontakt med bolag och tid för intervju.

Det var viktigt att få åtminstone ett företag i varje innehållskategori som jag avgränsat mig mot. Fler var givetvis bra men det fanns en kostnadsfaktor att ta hänsyn till också. Beklagligt nog så har ett antal av de företag jag försökt ta kontakt med inte återkommit vad gäller mina förfrågningar om intervju.

## **3.3 Sekundär data**

Sekundär data syftar till redan publicerat material som rör ämnesområdet. Sekundär data behöver inte innebära att data är mindre värdefull än primär data. Ofta kan forskning baserad på sekundär data vara nog så bra som forskning baserad på primär data. Det kan av resursbrister ibland vara nödvändigt att utnyttja sekundära källor. Undersökningar som riktar sig till stora populationer är ofta kostsamma att genomföra. Att undersöka om det finns eventuella tidigare publicerade undersökningar på ämnet är därför vettigt. Man kan på detta sätt spara åtskilligt med tid och resurser.

### **3.3.1 Litteraturstudier**

God forskning börjar alltid med en litteraturöversikt. Litteraturöversikten tjänar två syften. Det första är att skapa en uppfattning om vad som tidigare skrivits om inom

ämnesområdet. Det är viktigt eftersom man vill undvika forskning som redan har genomförts. Den visar att man är medveten om tidigare arbeten och identifierar vilka huvudsakliga problemområden som finns, de avgörande frågorna och uppenbara luckorna som finns i den existerande kunskapen inom området.

Skriftliga källor skall inte enbart ses som ett sätt att identifiera det rådande läget inom forskningen utan kan även få en central roll i forskningen. Skriftliga källor kan i sig ses som datakällor som kan användas som alternativ till exempelvis intervjuer och frågeformulär. Exempel på när tidigare publicerat material kan vara bra att använda är då omfattande kundundersökningar behöver göras och det inte finns resurser till detta. Man kan då förhoppningsvis ta hjälp av undersökningar som gjorts tidigare på uppdrag av andra forskare eller bolag. Det är inte säkert att de existerande undersökningarna har exakt rätt fokus som man själv skulle ha velat ha men de kan ändå innehålla information som går att tillgodogöra sig. Dessutom så sparar man en massa pengar på detta sätt.

Under detta examensarbete kommer jag att försöka ta hjälp av artiklar och forskningsrapporter inom området. Då jag endast kommer hinna med att utföra ett förhållandevis litet antal intervjuer är det viktigt att finna sekundär information som stödjer de data jag får genom intervjuerna.

### **3.4 Kvalitativa data respektive kvantitativa data**

Det finns två olika typer av data, kvantitativa respektive kvalitativa data. Kvantitativa data bygger på siffror och presenteras oftast i form av diagram och tabeller. Kvantitativa data ger ofta intryck av solid och objektiv forskning då forskarens egna åsikter inte fläckar svaren som ges i exempelvis frågeformulär till en stor mängd människor (Denscombe, 2000). Svaren man får ger oftast en god bild av populationens åsikter i frågorna som ställts. Dock har man ingen möjlighet att gå mer på djupet då det gäller insamling av kvantitativa data.

Kvalitativa data innebär att man begränsar sig till en mindre population men istället går mer på djupet när det gäller informationsinsamlandet. Kvalitativa data brukar främst associeras med *ord* till skillnad från kvantitativa som ju förknippas med siffror och statistik. När det gäller kvalitativa data är det viktigt att vara medveten om att forskarens åsikter och värderingar kan påverka produktionen och analysen av kvalitativa data (Denscombe, 2000). Denscombe (2000) tar upp två sätt att hantera *jagets* inblandning i insamlingsprocessen. Det ena sättet är att forskaren måste distansera sig från sina normala åsikter och övertygelser så länge projektet pågår. Det andra sättet är att forskaren redogör för sina personliga erfarenheter och hur dessa skulle kunna tänkas påverka resultatet av datainsamlingen och analysen.

I detta examensarbete kommer främst kvalitativa data att nyttjas. De kvalitativa data som kommer insamlas kommer att bestå av, som nämndes ovan, djuplodande intervjuer med ett antal företagsrepresentanter.

### **3.5 Metodkritik**

Det är viktigt att vara medveten om de eventuella brister de metoder och tillvägagångssätt man använder i forskning kan ha. Metodkritik delas normalt in i tre områden, giltighet, tillförlitlighet och objektivitet.

#### **3.5.1 Objektivitet**

Objektivitet står för i vilken mån olika värderingar påverkar resultatet av forskningen. Då detta arbete till stor del är baserat på intervjuer med de olika parterna så kan man inte säga att det är helt objektivt. Den information man får av intervjupersonerna är påverkad av hur denne uppfattar fakta eller situationen och hur denna tolkas. Det är givetvis svårt att helt undvika att de intervjuade personernas svar är fläckade av deras bakgrund och för vilket företag de arbetar. Även om man fick helt objektiv information så måste denna ändå tolkas och analyseras av forskaren innan han drar sina slutsatser. Detta gör också att objektiviteten kan påverkas.

#### **3.5.2 Tillförlitlighet**

Tillförlitlighet handlar om i vilken mån resultaten kommer att bli samma om någon annan utför undersökningen. När det gäller intervjuer så kan tillförlitligheten ibland vara något låg. Detta beror på flera saker. Den intervjuade kan komma ihåg olika saker från exempelvis en händelse. Svaren kan också bli olika beroende på vem som ställer frågan och hur den är formulerad. Intervjupersonen kan också tröttna på att svara på frågor och därmed ge mindre information än om intervjun skulle genomföras en annan gång. Det är därför svårt att få hög tillförlitlighet i intervjuer.

För att få så hög tillförlitlighet som möjligt i intervjuerna så försökte jag ställa frågorna på så lika sätt som möjligt. Det var dock inte alltid helt genomförbart då jag använde mig av en ostrukturerad intervjuform som uppmuntrade intervjupersonerna att prata runt omkring den aktuella frågan också.

#### **3.5.3 Validitet**

Intervjuer har ofta kritiserats som forskningsmetod. Giltigheten hos informationen man får anses vara för beroende av personerna man intervjuar. Man ska dock komma ihåg att individers kunskap är en mycket bra informationskälla och grunden till all ny kunskap som skapas i företaget. Då data som samlades in i detta arbete var av sådan art att den inte fanns offentligt dokumenterad så kändes därför djupintervjuer som det naturliga valet. Trots att data är påverkad av personers värderingar och bakgrund och därmed inte helt objektiv så är den ändå en del av sanningen. Genom att kombinera resultaten från de olika intervjuerna kan man skapa sig en bättre bild av situationen och därmed öka validiteten.

För att ytterligare stärka validiteten av resultaten från intervjuerna så tog jag hjälp av tidigare forskningsrapporter och artiklar på området. Resultat som jag fann där stödjer de slutsatser jag dragit till stor del.



## 4 Branschbeskrivning

*Detta kapitel beskriver hur branschen är uppbyggd. Det ger en översikt över de aktörer som finns i branschen och hur ett typiskt köp av innehåll går till. Avslutningsvis beskrivs närmare när man använder licensiering och intäktsdelning och vad olika parter kan ha för syfte med detta.*

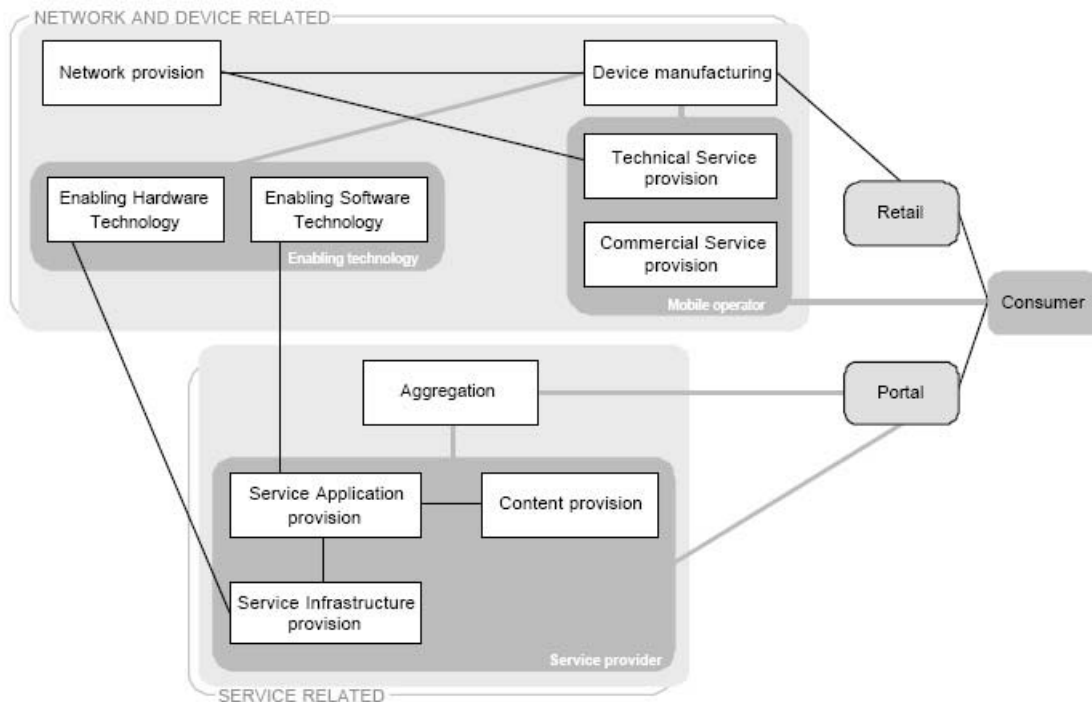


### 4.1 Inledning

Den mobila innehållsindustrin består av ett stort antal typer av aktörer. Vissa av företagen har fokuserat enbart på mobilt innehåll medan andra är etablerade företag i andra branscher som ser affärsmöjligheter på en ny marknad. Generellt sett kan man se mobilt innehållsindustrin som en integrering av värdekedjor från två industrier, den från mobil röstkommunikation och den från media- & innehållsindustrin. Exempelvis, mobiloperatörerna har uppgraderat sina nätverk så att de klarar datatjänster i större utsträckning, terminaltillverkarna tar fram mer avancerade telefoner som stödjer olika applikationer och höjer användarupplevelsen. Detta har gjort att företag inom media och innehåll har börjat bli intresserade att leverera sitt innehåll i den mobila kanalen.

För att förstå hur värde skapas i en så pass mångfacetterad och dynamisk bransch som innehållsbranschen bör man titta på vilka aktörer som är verksamma och vilka kopplingar som finns dem emellan. Som nämndes tidigare i teorikapitlet är en nätverksmodell mest lämpad för att beskriva innehållsbranschen, en sekventiell värdekedjemodell är inte särskilt passande här.

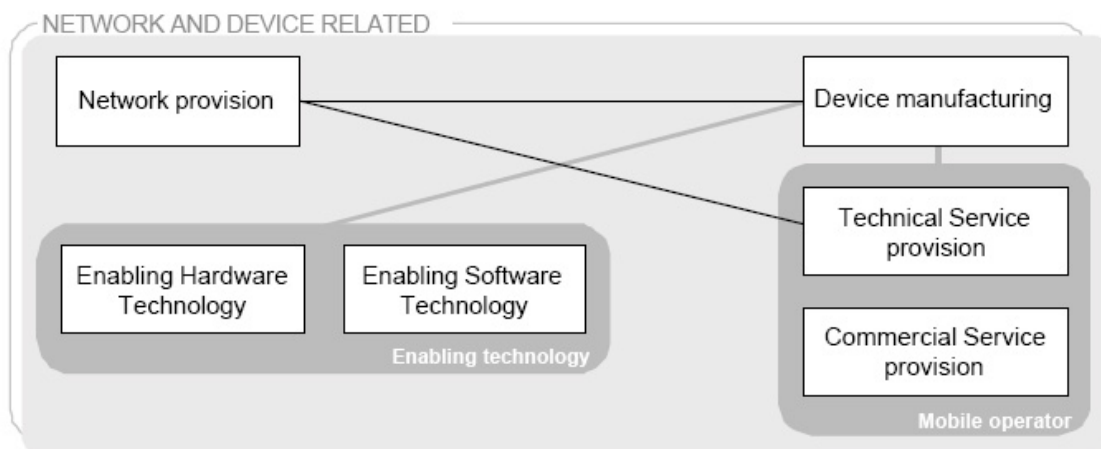
Vilka aktörer finns egentligen och vilken betydelse har de för utvecklingen? Vilka kopplingar finns? Detta är frågor som är viktiga att ställa sig innan man försöker sig på att förstå den dynamiska bransch som är innehållsbranschen.



Figur 1. Den mobila innehållsbranschen beskrivet som ett värdenätverk.

I figuren ovan ser man att det finns två stycken block i värdenätverket för den mobila innehållsbranschen. Dessa två block är det nätverks- och terminalrelaterade blocket och det servicerelaterade blocket. Dessa kopplas sedan till marknaden och slutkunden på olika sätt.

## 4.2 Nätverks- & terminalrelaterade sektorer



Figur 2. Nätverks- och terminalrelaterade sektorer inom värdenätverket.

*Network provision:* Företag inom industrisektorn Network provision sysslar med utvecklande och tillverkning av mobilnätets infrastruktur, exempelvis telemaster, routrar,

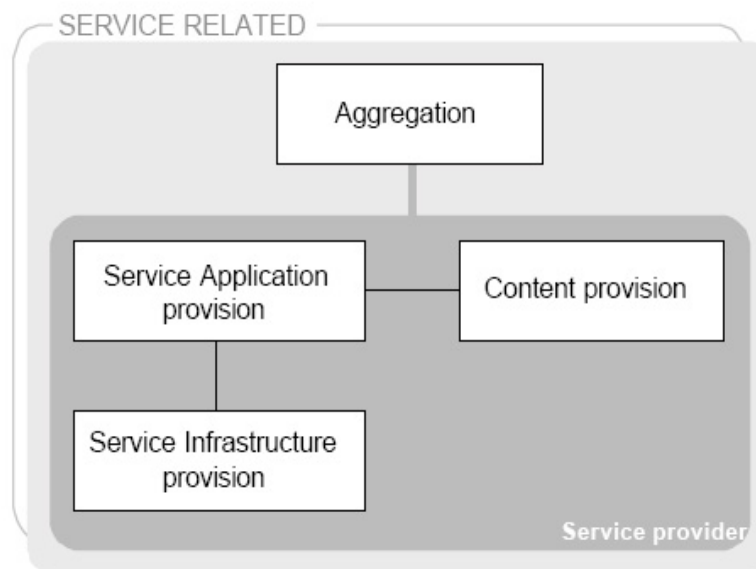
switchar, olika trådlösa nätstandarder etc. Exempel på företag inom den här industrisektorn är Ericsson, Nokia och Cisco.

*Device manufacturers* eller terminaltillverkare är en oundgänglig del i värdenätverket och består av de företag som tillverkar mobiltelefonerna som används i näten. Exempel är Nokia, Sony Ericsson, Motorola, Samsung och Siemens.

*Enabling technology*: Företagen inom denna industrisektor utvecklar den teknik, både hårdvara och mjukvara, som är nödvändig för att mobiltelefonerna ska fungera. De som sysslar med mjukvara levererar bland annat operativsystem, applikationsplattformar, etc. Hårdvarudelen levererar produkter som kameror, skärmar, batterier och dylikt. Exempel på företag som jobbar med detta är Ericsson Mobile Platforms och Teleca.

*Mobile operator* eller mobiloperatörer kan delas in i två industrisektorer, *technical service provision* och *commercial service provision*. Technical service providers investerar i de tekniska plattformar och den nätverksinfrastruktur som krävs för att driva mobilnäten. Commercial service providers sysslar mer med de marknadsrelaterade aspekterna av att erbjuda funktionalitet till konsumenten, dvs faktureringsystem och kundvård. I Sverige i dag är dessa två olika leverantörer ofta en och samma, exempelvis Telia, Tele2 och Vodafone. Det finns dock företag som enbart sysslar med den kommersiella biten, så kallade Mobile Virtual Network Operators (MVNO).

### 4.3 Servicerelaterade sektorer



Figur 3. Servicerelaterade sektorer inom värdenätverket.

*Content providers* eller innehållsleverantörer är de företag som producerar det egentliga innehållet. Det kan handla om artister som gör bakgrundsbilder eller skivbolag som

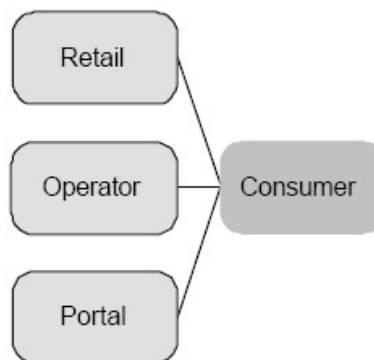
levererar musik. Detta innehåll licensieras sedan ut eller säljs till andra parter i värdenätverket för utveckling av innehållstjänster.

*Service application providers* är nära knutna till innehållsleverantören då de producerar innehållstjänsten som inkluderar innehållet och de tekniska plattformar som är nödvändiga. De förpackar alltså innehållet på ett sätt som är lämpligt för mobila innehållstjänster.

*Service infrastructure providers* tillhandahåller den nödvändiga infrastrukturen som behövs, exempelvis SMS-gateways, nätverksplattformar för spel, som krävs för att en tjänst ska kunna bli tillgänglig och användas av konsumenterna.

Den sista industrisektorn i det tjänsterelaterade blocket är *aggregators*. Dessa företag fungerar som en mellanhand mellan det stora antalet innehållsleverantörer och dem som sedan säljer tjänsterna till slutkonsumenten. En aggregator är till exempel Inpoc.

Värdenätverkets koppling till marknaden varierar lite beroende på tjänster eller produkt.



Figur 4. Olika kopplingar till slutkonsumenten.

*Mobiloperatören* har en direktkontakt med konsumenten i form av fakturering, abonnemang och kundtjänst. Genom *retail stores* eller *återförsäljningsställen* kan konsumenten köpa de olika produkter som värdenätverket erbjuder, främst mobilabonnemang och mobiltelefoner. Det förekommer dock att innehållstjänster kan köpas hos återförsäljare lagrade på fysiska minnen som laddas in i telefonen via datorn. Ett exempel på detta är spel till speltelefonen N-Gage från Nokia.

En *portal* kan ses som en affär online där företag kan erbjuda sina tjänster eller göra reklam. Det förekommer olika former av portaler. Dels portaler som drivs av oberoende företag, exempelvis Cellus och Jamba, portaler som drivs av operatörerna själva och avslutningsvis portaler som drivs av mobiltelefonstillverkare. Anledningen till att mobiltelefonstillverkare har portaler med innehåll är för att driva försäljningen av sina terminaler, man brukar kalla dem *enablers*<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Se definitionsbilagan.

#### **4.4 Värdekopplingar i MI-värdenätverket**

Nätleverantörer såsom Cisco, Ericsson och Nokia säljer sina nätverkskomponenter och komponenter till traditionella operatörer som Vodafone och Telia. De har dessutom relationer med terminaltillverkare då terminalteknologin bygger på olika nätverksstandarder som nätleverantörerna utvecklat. Vissa företag agerar som både nätleverantörer och terminaltillverkare, exempelvis Motorola, Nokia och Ericsson. Nätleverantören är längst ifrån konsumenten och har ingen direkt kontakt med denne.

Terminaltillverkaren har relationer med både den tekniska sidan och konsumentensida. Relationen med företag som sysslar med enabling technologies är viktig vid utvecklingen av terminaler och dess mjukvara. Symbians Series 60 och Sun's J2ME är exempel på viktiga mjukvaruplattformar som används i många telefoner. Det är även vanligt att företag agerar både som terminaltillverkare och plattformstillverkare. Ericsson tillverkar telefoner genom det samägda bolaget Sony Ericsson och telefonplattformar genom EMP, Ericsson Mobile Platforms. Även Nokia och Siemens arbetar på detta sätt. Det finns även en koppling mellan terminaltillverkaren och mobiloperatören. Denna består främst i att operatörerna erbjuder subventionerade telefoner vid tecknande av abonnemang men kan också innebära att operatören stödjer specifika telefonmodeller och därmed i viss mån tar del i utvecklingen av dessa. Genom att använda auktoriserade återförsäljare har terminaltillverkaren en indirekt kontakt med konsumenten. Operatören har en direkt konsumentkontakt genom faktureringen, kundvård men även frågor som rör telefonerna.

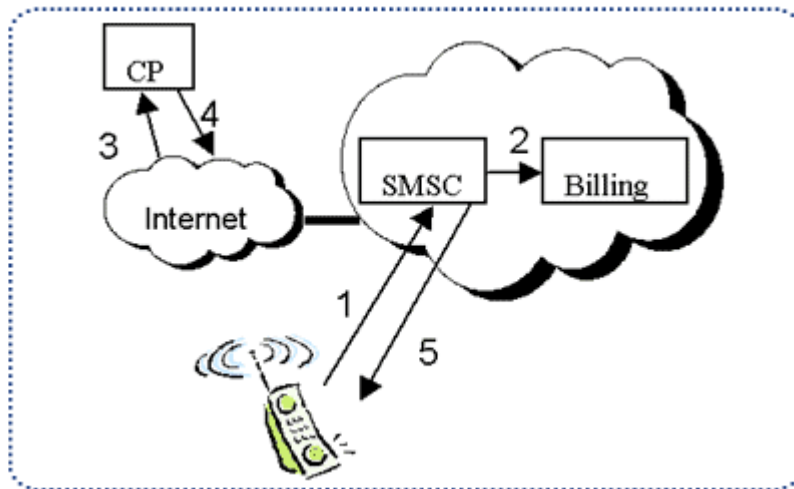
Inom det servicerelaterade blocket så är de olika aktörerna inte lika nära konsumenten som exempelvis i relationen mellan operatör och konsument eller terminaltillverkare och konsument. Den aktör som är mest synlig mot konsumenten är innehållsleverantören med sitt innehåll med starka varumärken, exempel på dessa är bolag som Disney, Atari och Sony. För att kommersialisera sitt innehåll behövs medverkan från de två andra aktörerna inom serviceblocket, de som gör tjänsteapplikationen och de som gör infrastrukturen. Det är inte ovanligt att bolag täcker in alla tre blocken. För tjänsteapplikationsleverantörer är det även bra att ha en relation med tillverkare av enabling software. Detta ger dem möjligheter att erbjuda produkter med förbättrad funktionalitet då denna är mer anpassad till den tekniska omgivningen den kommer att interagera i. En liknande värdeskapande relation har leverantören av serviceinfrastruktur, men då med tillverkare av enabling hardware.

Tjänsteleverantörer använder antingen innehållsaggregatorer eller direkta kontakter med portalen som säljer innehållet. Det är inte ovanligt att tjänsteleverantörer även själva agerar som portal mot konsumenten. Mobiltelefonstillverkare har också portaler med innehåll. Syftet för dem är som tidigare nämnts att skapa ökat värde för konsumenten och därmed driva på försäljningen av terminaler.

#### **4.5 Köpprocessen**

Aktörerna i branschen för mobilt innehåll har nu beskrivits och deras värdeskapande kopplingar sinsemellan. Det är även viktigt att ha en bild av hur köp och distribution av innehåll egentligen går till för att kunna förstå argument vid värdering och prissättning av innehåll.

En innehållsleverantör har i princip tre möjligheter att nå ut med sitt innehåll till konsumenten. Antingen marknadsför man materialet via mobiloperatörens portal, använder sig av fristående mobilportaler som exempelvis Cellus.se, Zidango.se etc eller så går man via de omfattande portaler för innehåll som terminaltillverkare tillhandahåller.



Figur 5. Exempel på hur ett köp av innehåll kan gå till.

Nedladdningen av innehållet sker i princip uteslutande via WAP. Premium-SMS som man hört talas om mycket här i Norden är inte ett sätt att ladda ner innehåll utan ett sätt för innehållsleverantören att fakturera konsumenten.

Vid användning av premium-SMS så skickar konsumenten ett SMS till ett kortnummer med information om vilken typ av innehåll det är som efterfrågas. Dessa kortnummer är speciella nummerserier som operatörerna sinsemellan kommit överens om vem som har tillgång till vilka nummer. Då SMS:t kommer fram till operatörens SMS-server skickas beställningen vidare över Internet till den innehållsleverantör som är kopplad till just det kortnumret. Innehållsleverantören skickar därefter iväg en debiteringsförfrågan till faktureringsystemet. Systemet gör en förfrågan om det är en kund som är godkänd, dvs om det är vår kund överhuvudtaget, om den har pengar på kontantkortet osv. När positivt besked kommer tillbaka till innehållsleverantören så skickas ett SMS från leverantörens dator, när operatörens SMS-server där samtidigt transaktionen registreras i faktureringsystemet innan SMS:t skickas vidare till kunden. Det SMS som kunden sedan mottar innehåller en länk som man måste trycka på för att kunna ladda ner innehållet. Detta sker då via WAP. Kostnaden för innehållet hamnar sedan på kundens telefonräkning.

En sak som är viktig att nämna här är att för att nå alla abonnenter i landet så måste innehållsleverantören ha avtal med varje operatör. Har man inget avtal med en operatör så kan man inte sälja till dess kunder. Det är en sak som är speciell på den här marknaden. En operatör kan inte "stjäla" intäkter från en annan operatör genom att locka konsumenten att handla innehåll från en portal som är ansluten till deras nät. Om inte portalen är ansluten till den operatör som konsumenten är kund hos så går det inte att

handla. Avgifterna för att ha en koppling till operatören kan vara rätt så stora, i varje fall om man är ett mindre företag. Det är lite därför innehållsaggregatorer finns. De har redan avtal med alla operatörer och genom att sälja sitt innehåll via dessa behöver inte innehållsleverantören bry sig om den biten, vilket är bekvämt för dem.

#### **4.6 Licensiering och intäktsdelning**

Vad är en licens egentligen? En licens är ett tillstånd att bedriva viss verksamhet, exempelvis återförsälja något som man inte äger rättigheterna till sedan tidigare. Inom mobiltelefonibranschen är licensiering vanligt förekommande främst i mjukvara och applikationer som är en del av mobiltelefonens funktion. Det kan vara en WAP-läsare, en kalenderfunktion, MMS-klient etc.

Innehåll som finns förladdat i telefonerna, såsom videosekvenser, bilder, ringsignaler osv används för att visa på funktionaliteten och kvaliteten hos terminalen, vad man kan göra själv med den och hur bra det då kan bli (Blomkvist, Martin, Sony Ericsson, 2004-03-10). Dessa typer av innehåll genererar inga framtida intäkter i sig till innehållsleverantören så där brukar det därför vara frågan om licensieringsavtal.

När det gäller innehåll såsom underhållning i olika former som går att ladda ner till telefonen brukar det i princip alltid slutas intäktsdelningsavtal. Ett intäktsdelningsavtal är en fördelning av intäkterna mellan de inblandade parterna. De parter som alltid är inblandade i intäktsdelningsavtal är operatören, billing providern och innehållsleverantören. Sedan förekommer det också att mobiltelefonstillverkare eller andra företag som agerar som aggregatorer av innehåll finns med som ytterligare ett mellanled mellan operatören och innehållsleverantören.

Det här är en skillnad värd att poängtera jämfört med licensieringsavtal som ju annars är rätt så lika. Vid intäktsdelning förutsätter man alltså intäkter från innehållet i sig för att det skall ge inkomster för innehållsleverantören. Vad gäller licensiering så beror inte ersättningen på försäljningen utan är oftast kopplad till antalet producerade enheter som innehållet finns i.

Den ekonomiska ersättningen vid licensiering antar olika former. Den första typen av licensavtal bygger på en fast licensavgift. Licensköparen betalar till innehållsleverantören en fast summa för rättigheten att använda leverantörens material i sina produkter eller på sin hemsida. Fördelen med denna variant är att innehållsleverantören täcker sina kostnader snabbt, men får ofta inte lika mycket betalt eftersom man inte är med och delar på risken med licensköparen.

Den andra varianten är ren royaltybaserad licensiering. Här får innehållsleverantören en viss summa per enhet som har leverantörens material förladdat. Innehållsleverantören är här med och delar risken med licensköparen genom att ligga ute med pengar en längre tid. Man har heller ingen garanterad summa i sin grundform utan det beror helt och hållet på producerad volym. Storsäljare ger mycket pengar till innehållsleverantören medan en mindre lyckad terminal ger lite pengar. Det är ett vågspel som kanske inte är alla

förunnat, men har man likviditeten för att klara av att ligga ute med pengar en tid så kan det vara värt risken.

Det varierar mycket mellan terminaltillverkare hur villiga de är att sluta royaltybaserade avtal. Anledningarna är olika. Vissa vill inte avslöja sina volymer för utomstående parter, vissa tror att volymerna kommer att bli så stora så att det missgynnar dem själva (Sander, Göran, Synergenix, 2004-03-03). Andra tillverkare kanske har ett mer komplicerat kassaflöde vilket gör att de gärna delar risken med innehållsleverantören.

Kombinationer av dessa två varianter är också vanliga. En viss avgift i början kompletterat med en avgift per såld enhet. Det är även vanligt att innehållsleverantörer förhandlar fram ett minimibelopp som exempelvis betalas ut kvartalsvis, bara för att vara säkra på någon form av kassaflöde. Precis som innehållsleverantörer vill ha minimibelopp så vill terminaltillverkare ha maximibelopp. Man brukar ofta skriva in tak i royaltyavtalen för att gardera sig om det skulle bli en storsäljare. Man vill inte betala absurda summor i royalty för något som egentligen inte har ett så stort värde.

Något som också förekommer, mer och mer på senare tid, är att innehållsleverantörer erbjuder terminaltillverkare innehåll gratis. Detta kan tyckas vara en underlig strategi från innehållsleverantörens sida men har faktiskt ett antal anledningar. En av anledningarna är att det innehåll som laddas gratis i telefonen ofta är kopplat till ett "extended offering" som kostar pengar i sin tur. Exempelvis kan två nivåer av ett spel vara förladdade i telefonen, vill man ha de övriga får man köpa dem från tillverkarens portal eller dylikt. En annan anledning är att innehållsleverantörerna har börjat inse vilken oerhörd marknadskanal det är att ha sina produkter förladdade i telefonen. Värdet för dem att direkt hamna i händerna på kanske miljontals användare är oerhört stort, vilket kan göra det attraktivt för dem att därmed ge bort sitt innehåll gratis (Blomkvist, Martin, Sony Ericsson, 2004-03-10).

#### **4.7 Licensieringens syfte**

De olika parterna har olika syfte med att antingen inlicensiera eller utlicensiera. En djupare förståelse för varför parterna valt att agera som de gör är viktig för att förstå hur de värderar olika variabler och varför de eventuellt värderar dessa olika.

Om man börjar med att se det ur innehållsleverantörens perspektiv så är det ju främst ett sätt för dem att nå ut till en större marknad. Genom att exempelvis licensiera ut sina produkter till en mobiltelefon-tillverkare som förladdar sina telefoner med innehållet får man en väldigt direkt marknadsföringskanal som når ut till många människor. Detta innehåll kan sedan i sin tur vara kopplat till ett "extended offering" som kostar pengar. För vissa mindre aktörer är syftet med licensieringen väldigt triviellt. Man måste helt enkelt licensiera ut eller skriva distributionsavtal för sina produkter för att verksamheten ska gå runt. Exempel på sådana företag är sådana som gör ringsignaler, bakgrundsteman etc.

Vad gäller mobiltelefon-tillverkare så finns det ett antal anledningar att inlicensiera innehåll. Först och främst så måste de ju ha ett applikationsutbud som står sig i



konkurrensen med de övriga tillverkarna. Det finns ett antal standardkomponenter som kräver att man förhandlar till sig rättigheterna att använda tekniken i sin produkt, exempelvis olika codecs, Javastöd, etc. En annan anledning är man vill differentiera sig gentemot konkurrenterna och erbjuda innehåll som ingen annan har och därmed locka konsumenten till sitt eget varumärke. Det är alltså frågan om att licensiera något för att driva försäljningen av terminaler. Detta är exempelvis Sony Ericssons strategi, att syssla med innehåll för att driva försäljningen av handenheter, dock utan något vinstintresse, förutom på terminalsidan förstås. Ytterligare en anledning att skriva ett licensavtal kan vara att man vill ha något som brukar kallas "brand awareness". Exempel på vad detta innebär är en kampanj som Ericsson gjorde för ett antal år sedan med Bond-filmen Tomorrow Never Dies. Syftet med den kampanjen var att befästa varumärket Ericsson på mobilmarknaden, att få varumärkeskännedom och att förknippas med rätt saker (Söderström, Per, Arbos Affärsutveckling, 2004-03-02). Anledningen till att man valde Bond var att Bond stod för värderingar såsom: alltid aktuell, manlig, innovativ osv. Detta var värderingar som stämde väl överens med vad Ericsson ville förknippas med och därmed förvärvades rättigheten att marknadsföra sina produkter i samband med filmen.

Som operatör måste du ha ett stort tjänsteutbud för att kunna locka konsumenter att använda företagets nät. Det räcker inte med egenutvecklade tjänster utan för att få bredd och kvalitet så måste man inlicensiera eller skriva distributionsavtal med andra aktörer som specialiserat sig på vissa områden. Operatörernas önskan är att andelen av ARPU som konsumenten lägger på datatjänster i förhållande till röstkommunikation ska öka. Det beror på att priserna på samtalspriserna den senaste tiden fallit vilket har gjort att man har behövt söka sig andra vägar för att bibehålla lönsamheten. Ytterligare en anledning är de höga kostnaderna som det inneburit att anskaffa licenser för tredje generationens mobiltelefoni och att bygga ut näten för detta. Det spekuleras om att det kommer krävas att den genomsnittliga ARPU:n per konsument ökar rätt mycket för att det hela ska gå runt.





deras ställningstagande som datatransportör och inte innehållsleverantör. Deras affärsmodell byggs upp kring deras billinglösning som de kallar Content Billing Gateway (CBG). CBG är en accessberoende billinglösning vilket innebär att innehåll exempelvis kan beställas via SMS men levereras via MMS. Tele2 håller just nu på att implementera CBG i flera andra Tele2-länder vilket gör att innehållsleverantörer inte behöver göra något rent tekniskt för att börja sälja innehåll i andra Tele2-länder så länge de har ett kommersiellt avtal för det landet (Kansbod, Anneli, Tele2, 2004-03-29).

Det är en fördel att slippa göra rent tekniska anpassningar till varje land. Kanske är det så att en anledning till att Tele2 har så pass tydliga och enkla avtal är att innehåll ska kunna nå ut till konsumenter i andra länder på ett snabbt och smidigt sätt genom att standardisera avtalen och därmed underlätta för en expansion. Kombinationen samma tekniska lösning och standardavtal förenklar.

Det är helt upp till innehållsleverantören vilka priser som ska sättas på innehållet de vill sälja, dock inom vissa ramar som satts upp för CBG. Begränsningarna är mellan 1,50 kronor och 30 kronor per innehåll. För att åskådliggöra modellen Tele2 använder så kan man ta ett räkneexempel. Låt oss säga att en ringsignal säljs för 10 kronor. Av dessa tio kronor så går 20 %, d v s 2 kronor i moms till staten. Tele2 tar också en avgift för att täcka sina kostnader i samband med distribution av kontantkort på 16,25 %, d v s 1,3 kronor i det här fallet. Sedan dras det av en trafikavgift beroende på hur innehållet levereras till konsumenten, med WAP 0 kronor, med SMS 45 öre och för MMS 1,55 kronor. Låt oss i detta fall använda WAP så det blir inget extra avdrag där. Netto är nu 6,70 kronor. Av dessa 6,70 så går 85 % till innehållsleverantören och 15 % till Tele2. Intäkten för leverantören blir då 5,70 kronor.

Detta är grundavtalet. Tele2 har sedan en bonus för de fem innehållsleverantörer som säljer bäst varje månad. De får ytterligare några procent av nettot, där är fördelningen istället 91 % till leverantören och 9 % till operatören. Om det är så att en innehållsleverantör väljer att distribuera sitt innehåll via Tele2's portal så ändras intäktsdelningen en del. Förutom de 15 % som Tele2 tar av nettot så delar man lika på de resterande 85 %. Intäkten för leverantören blir i detta fall 2,85 kronor.

Tele2 skiljer på tredjepartsinnehåll och egendistribuerat innehåll. Tredjepartsinnehåll är innehåll som säljs via oberoende portaler och som använder kanaler som t ex tidningar och TV som marknadsföringskanal. Egendistribuerat innehåll säljs och marknadsförs i deras egna kanaler, den mobila portalen, SIM-kortet etc. Av den totala omsättningen idag så står egendistribuerat innehåll endast för 10 %, medan tredjepartsinnehåll står för hela 90 % (Kansbod, Anneli, Tele2, 2004-03-29). En väldig skillnad men som i fallet Tele2 inte är så konstig med tanke på deras uttryckliga fokus som datatransportör.

Tele2 producerar heller inget innehåll själva och strävar inte heller efter några exklusivitetsavtal vad gäller innehåll. Avsaknaden av exklusivitetsavtal är ju en naturlig följd av att de inte har något eget innehåll själva. Oavsett om innehållet säljs via oberoende portaler eller om det marknadsförs via deras egen portal så är det i grund och botten inte deras innehåll utan samarbetspartners. Enligt bolaget så främjar inte

exklusivitet utvecklingen på marknaden. I och med att man som operatör endast kan fakturera sina egna kunder så kommer man alltid ha samma andel av marknaden förutsatt att man lyckas behålla kunderna (Kansbod, Anneli, Tele2, 2004-03-29). Man tjänar därmed på en växande innehållsmarknad genom en bibehållen marknadsandel. Genom att undvika exklusivitetsavtal så främjar man utvecklingen på innehållsmarknaden genom att fler kunder får tillgång till tjänster och lär sig använda dem.

Det är en subjektiv bedömning vilka leverantörer som får plats på Tele2's portal. De ska passa in, komplettera eller i viss mån konkurrera med något som redan finns på portalen.

### **5.1.2 Telia**

Telias strategi är att innehållstjänsterna stöttar accessaffären, alltså försäljningen av abonnemang och drivande av trafiken i nätet (Delore, Fredrik, TeliaSonera, 2004-04-02). Så innehållstjänsterna är hos Telia ingen egen affär, som det till exempel är hos Vodafone och Tre. Det finns en del likheter med Tele2 men man är inte lika renodlade i sitt tänkande. Exempelvis så har inte Telia öppet gått ut och redovisat sin affärsmodell utan det handlar här om en bedömning av partnern från tillfälle till tillfälle. Man gör helt enkelt en värdering av sina partners, något som inte förekom hos Tele2.

Precis som Tele2 så har man egentligen inget eget innehåll på sin portal. Telia Go's innehåll består av till större delen kända varumärken inom respektive innehållskategori. Exempelvis har man Cellus produkter på sin portal, nyhetstjänster från TT och Aftonbladet etc. Så fort en kund går in på t ex Cellus innehåll så länkas man i själva verket till deras dator, dock ser det fortfarande ut som om man är på Telia Go.

Telia använder sig nästan uteslutande av intäktsdelning som affärsmodell. Licensavtal är ovanliga hos Telia. Den enda gången de kan tänka sig att betala licensavgifter är då det kommer en helt ny innehållsbärare, t ex MMS eller video. Då kan de tänka sig licensavtal under en period. Detta görs för att visa Telia erbjuder en viss typ av innehållstjänster och för att driva marknaden (Delore, Fredrik, TeliaSonera, 2004-04-02). Så det är endast i uppstartsfasen sådant kan bli aktuellt.

Likaså exklusivitet är ovanligt. Det hör till Telias huvudstrategi att inte använda sig av exklusivt innehåll, av anledningen att de vill driva innehållsmarknaden så mycket som möjligt (Delore, Fredrik, TeliaSonera, 2004-04-02). Det handlar om att kunderna ska lära sig surfa med mobiltelefonen, läsa nyheterna mobilt, helt enkelt skapa nya vanor med telefonen. Det finns dock vissa gånger då exklusivitet kan bli aktuellt, exempelvis under kortare kampanjperioder. Ett exempel på detta är Melodifestivalen som Telia hade ensamrätt till.

Procentsatserna i intäktsdelningsavtalen hos Telia varierar mycket. Det finns åtskilliga faktorer som vägs in innan man fastställer en viss procentsats. Saker som påverkar det hela är exempelvis:

- Har partnern en egen billinglösning?
- Är det ett starkt varumärke?

- Hur är deras tekniska lösning? Hur mycket måste Telia hjälpa till med att och anpassa den?
- Vill man sälja under eget varumärke på Telia Go?
- Hur vill de jobba med Telia?
- Marknadsföringsåtgärder?
- Telias egen marknadsföring
- Kundbasen är värd en del.
- För vilka terminaler passar innehållet? Hur stor är den potentiella målgruppen?

Ungefär som med Tele2 så dras givetvis moms av innan man intäktsdelar. Likaså en avgift för utskicket av innehållet dras av, 48 öre för SMS och 1,20 för MMS. Däremot tar inte Telia någon "retailer's margin" som Tele2 gör, som de påstod hade med de omfattande kostnaderna för distributionen av kontantkort att göra. Därefter sker intäktsdelningen. Grundfördelningen är 80 % till leverantören och 20 % till Telia om partnern inte har eget billingsystem. Sedan så läggs det på några procent beroende på om man behöver teknisk hjälp med portalsidorna, marknadsföring och sådana saker. Telias del kan max stiga till 50 % av nettot.

Det innehåll som Telia tror kommer driva utvecklingen på innehållsmarknaden är både gamla beprövade typer som ringsignaler och bilder, men man ser även att spel kommer starkt nu. Musikområdet kommer också att bli stort ju mer minne telefonerna får och i och med att ringsignaltypen MasterTones kommer snart. MasterTones innebär att det nu är frågan om riktiga låtar som fungerar som ringsignaler, det är inte längre "covers" som ju de monofoniska och polyfoniska varianterna är. Detta kommer att innebära nya rättighetsfrågor då det inte längre räcker för innehållsleverantören att betala till STIM vid en försäljning, utan nu även måste betala rättighetspengar till skivbolagen.

Fredrik Delore konstaterar att innehållsleverantörer kan jobba väldigt olika beroende på vilken bransch de kommer ifrån. Företag som har sin kärnverksamhet inom mobilbranschen har inga som helst problem med en affärsmodell byggd på intäktsdelning, de är vana vid att arbeta på det sättet och har accepterat att de bidrar i risktagandet. Däremot partners som inte har sin kärnverksamhet i mobilbranschen, de för ofta helt andra resonemang. Där kommer man ofta in på helt andra rättighetsfrågor, det hela blir mer svårdiskuterat hur affären skall se ut. De är vana vid en helt annan typ av affärsmodell än vad som finns inom telekom och innehållsbranschen. Exempel på detta är bolag inom musikbranschen, men även företag som sysslar med nyheter. Inom nyheter är det inte ovanligt att en operatör kan få betala några hundratusen i månaden för rätten att sälja nyheter i mobilen. Det innebär att det blir exempelvis Telias affär att sälja nyheter, något som inte passar i deras strategi. Det är även de som tar risken då de ligger ute med en massa pengar. Dessa bolag börjar visserligen anpassa sig, men det är en bit kvar att gå.

De variabler som Fredrik Delore anser är viktigast då en affär värderas är varumärket, om partnern tar ett helhetsgrepp vad gäller rättighetsfrågor, anpassning, klar systemlösning. Sedan så är det ju faktorer som nämndes tidigare också, bland annat kundbasen, marknadsföring, billingfunktionalitet, teknisk hjälp etc. Det är de absolut viktigaste

variablerna enligt Fredrik Delore. Däremot så är det svårt att göra en inbördes rangordning dem emellan.

### 5.1.3 Vodafone

Vodafone är placerad ytterligare lite längre till höger längs den värdetillförande axeln. Genom sin portal Vodafone Live så styr man användarupplevelsen mer än vad de två tidigare operatörerna gör. Man tar en mer aktiv del i innehållet. Vodafone kan tänka sig att köpa in rättigheter till innehåll och sedan göra utformningen själva, exempel på detta är material som de köpte in från Svenska Fans och sedan använde för att designa bakgrundsbilder och dylikt för respektive allsvenskt fotbollslag.

Vodafone jobbar både med stora och små partners, lite beroende på vilken typ av innehåll det handlar om. På nyhetssidan jobbar de med stora varumärken som DI och Göteborgsposten medan man till exempel på spelsidan kan tänka sig jobba med både stora och små aktörer. Precis som hos Telia så fungerar Vodafones portal som ett slags "varuhus" med små butiker i det, ungefär som NK i Stockholm (Johansson, Jim, Vodafone, 2004-04-07).

Vodafone har ett lite annorlunda angreppssätt då de ska köpa in innehåll. De börjar med att ta fram en plan för innehållsåret. Vilken typ av innehåll behövs? Vilka är Vodafones styrkor och svagheter vad gäller innehåll? Utifrån denna plan så inventerar man sedan marknaden och ser vilken partner som är lämplig och vad de har att erbjuda (Johansson, Jim, Vodafone, 2004-04-07). I vissa fall erbjuder de sig att köpa innehåll av partnern, i andra fall rör det sig om rent standardmässiga avtal. Standardmässiga avtal är det frågan om då en partner vill lägga upp innehåll på Vodafone Live under eget varumärke. Utifrån detta standardavtal har partners väldigt små möjligheter att förhandla. Enligt Jim Johansson så är en av anledningarna till att man har ett standardavtal rakt över att man vill ha enkelhet. Vodafone är också ett multinationellt företag och med standardavtalet blir det lättare att få ut partnern på den internationella marknaden om den anses som attraktiv där. Vodafone ställer en del krav på partners som vill vara med på Vodafone Live-portalen. Det främsta kravet är att de ska integreras med ett språk som heter Partner Markup Language, PML, och är Vodafones eget. Används detta så får Vodafone ökade faktureringsmöjligheter mot konsument och möjligheterna att paketera ett erbjudande ökar. Man säkerställer också en bra och enhetlig användarupplevelse för de terminaler som lanseras i samband med Live. Krav ställs också på uppdateringen av innehåll. Det ska hela tiden komma till nytt, fräscht innehåll, hur ofta beror givetvis på vad det är för typ av innehåll. Nyheter ska uppdateras dagligen medan för ringsignaler och spel så är det kanske rimligt med en gång i veckan eller månaden.

Affärsmodellen som Vodafone använder sig av är intäktsdelning. Jim Johansson vill inte gå in detaljerat på hur fördelningen ser ut mellan innehållsleverantör och operatör men konstaterar att innehållsleverantören får en större del än vad Vodafone får. Även hos Vodafone dras givetvis moms och trafikavgifter av innan intäktsdelningen sker.

En intressant sak vad gäller affärsmodellen hos Vodafone är att avtalstypen inte skiljer sig beroende på vad det är för typ av innehåll. En ringsignal ger samma intäktsdelning

som ett spel. Man kan förstå att Vodafone vill göra det hela så okomplicerat som möjligt men faktum kvarstår att ett spel har mångfalt större utvecklingskostnader vilket gör att möjligheterna att täcka sina kostnader blir mindre om man tillverkar spel än ringsignaler. Ett spel kostar mer att köpa för konsument än vad en ringsignal gör, men inte så mycket mer. Sättet att resonera vad gäller olika typer av innehåll är de dock inte ensamma om. Även Tele2 gör på detta sätt, möjligen även de andra två operatörerna.

När det gäller att köpa rättigheterna till innehåll så gör Vodafone en värdering. Först och främst är det givetvis om man kan räkna hem affären. Baserat på ett tänkt slutkundspris, antalet potentiella kunder och vad partnern vill ha, går affären ihop? Sen är det ett antal andra faktorer som spelar in förutom de rent affärsmässiga. Varumärket är mycket viktigt. Jim Johansson är övertygad om att konsumenten mycket hellre väljer en produkt med ett välkänt varumärke än ett mindre känt och att de kan tänka sig betala mycket mer för det. Kundbehovet finns naturligtvis med. Detta undersöks ständigt av Vodafones moderbolag Vodafone Global. Dessa resultat ligger även till grund för den lokala marknaden. Hur mogen partnern är vad gäller interaktionsdesign är också viktigt. Just i mobilvärlden är det extra viktigt att gränssnittet fungerar beroende på det begränsade utrymmet i telefonen.

Exklusivitet sysslar Vodafone en del med, bland annat på spelsidan. Ett exempel är spelet Splinter Cell som Vodafone har exklusivitet på i tre månader. Den mobila versionen släpptes samtidigt som konsolversionen vilket visar lite på att tillverkarna tycker det börjar bli viktigt att gå ut i den mobila kanalen också. De flesta exklusivitetsavtal som sluts är på global nivå. Man har starka varumärken som David Beckham, Manchester United och Ferrari knutna till sig, både i marknadsföringssyfte och som innehåll. Värderingen av varumärken är svårt. Vodafone har en del folk som jobbar med dels sitt eget varumärke och även får ta del av varumärkesundersökningar som görs generellt. Då ser man vilka varumärken som är uppskattade och högt värderade. Sedan så är de som jobbar i teamet unga, runt trettio, och därmed själva i målgruppen och har en känsla för sådana saker. Så bedömningen baseras både på personlig känsla och marknadsundersökningar.

#### **5.1.4 Tre**

Tre är den av operatörerna som mest försöker styra kundens användarupplevelse och vilket innehåll som ska finnas tillgängligt. Tre har haft ambitionen att det är attraktiva tjänster som ska locka abonnenter, något som man har sett i deras marknadsföringskampanjer. Detta är något som man sett ändrats på senare tid genom attraktiva erbjudanden vad gäller röstsamtal.

Tres portal är uppbyggd på så sätt att det inte kostar något i trafikavgifter att surfa på den utan det är endast då du ska ladda ner något, exempelvis ett videoklipp eller spel som det börjar kosta pengar. Detta är ett strategiskt ställningstagande som skiljer sig från de andra operatörerna som ju har trafikavgiften i botten. Man satsar helt enkelt på enhetsprissättning då kunden är på portalen. Så fort man väljer att röra sig utanför Tre-portalen så börjar dock trafikavgiften att ticka på.



Tres sätt att köpa in innehåll har förändrats en del över tiden. I början så fanns det incitament hos Tre att få igång innehållsleverantörerna och väcka dem. Då kunde det ofta bli frågan om licensiering. Nu är det ett annat läge och licensiering är inte lika intressant längre. Tre strävar som alla andra operatörer efter intäktsdelning. I takt med att man gått från licensiering till intäktsdelning så har också värderingen inte blivit lika intressant längre.

Då Tre värderar en partner och dess innehåll så bygger de upp det hela utifrån ett business case. De tar hänsyn inte bara till innehållet i sig och tjänsten som sådan, utan de tittar väldigt mycket på marknadsföringsvärdet och hur de kan utnyttja partnern i andra sammanhang. En partners kunder och dess kanaler är viktiga att titta på, även profilen på dess kunder. Kan partnerns kunder även bli Tres kunder? Hur bra stämmer de överens med Tres målgrupp? Vilka kanaler har partnern som Tre kan utnyttja? Exempelvis om partnern är Dagens Industri så kan Tre få annonsplatser i tidningen och på hemsidan, det har ett värde för dem.

Ett starkt varumärke har också stor betydelse. Kvalitetskänslan och trovärdigheten blir så pass mycket större om konsumenten känner igen leverantören av tjänsten. Utöver detta så gör Tre ytterligare undersökningar av partnern innan de beslutar sig för ett samarbete. Det är viktigt att se hur finansiellt stabila de är. Det är skillnad på ett stort, stabilt Investorknutet bolag och ett litet tremannabolag. Men i slutändan handlar det dock om en maggropskänsla, hur intresserade känns de? Får man en känsla av att de är svåra att jobba med så går man inte vidare.

Som med de andra operatörerna finns det ett antal variabler som Tre styr över som påverkar värderingen och hur mycket Tre tycker att man med rätt kan ta i en intäktsdelning. Tre ser sin portal som ett enormt marknadsfönster för partnern. Avsaknaden av trafikavgifter på portalen tror Tre är en stor konkurrensfördel som kommer att stimulera användandet bland kunderna och därmed är värt en hel del. Dessutom så går de ju miste om en del intäkter om man jämför med de andra operatörerna på detta sätt. Tre jobbar också aktivt, enligt Anette Bohman, med att trycka ut innehållet mot kunden, göra det synligt. Att ta del av det utrymmet är värdefullt. Partnern utnyttjar Tres betalningsplattform för att kunna ta betalt för sitt innehåll, och sist men inte minst så äger ju Tre kundrelationen. Det är baserat på dessa faktorer som Tre tycker att intäktsdelningen 50-50 är rimlig.

Affärsmodellen med 50-50 intäktsdelning är inte generell. Anette Bohman påpekar att det varierar lite beroende på vilken partner man jobbar med. Skillnaden kan vara markant beroende på vilken bransch partnern kommer ifrån. Exemplet med musikbolag och spelutvecklare kommer igen. Med musikbolag är det tämligen vanligt att de kräver förskottsbetalning. Vad gäller spelutvecklare så kan det skilja beroende på om det handlar om nyutvecklande eller en redan existerande titel. Om det rör nyutveckling är det inte ovanligt att företaget försöker täcka sina utvecklingskostnader hos en partner och ser därmed hellre en stor förskottsbetalning än intäktsdelning. Handlar det om en existerande speltitel så är ofta partnern mer villig att acceptera ett intäktsdelningsavtal (Bohman, Anette, Tre, 2004-03-04).

Anette Bohman vill inte försöka sig på en rangordning av variabler utifrån betydelse för priset på innehåll utan hävdar att det varierar beroende på vad det är för partner och vad man vill ha ut av samarbetet. Det är olika saker som är viktiga om man vill sälja innehåll, locka kunder eller få brand awareness.

Exklusivitet är något som Tre sysslade med en hel del tidigare, exempelvis Allsvenskan och Elitserien som de hade exklusivt. Man har dock börjat röra sig från det på senare tid på grund av att det ofta är för dyrt. Partners är också mer öppna för intäktsdelningsavtal om det inte ställs krav på exklusivitet. Det innebär ju en risk för partnern att bara distribuera sitt innehåll via Tre, då man på det sättet missar en stor mängd kunder knutna till andra operatörer. Detta resulterar ofta i att partnern kräver väldigt höga andelar av intäkten eller stora förskottsbetalningar. Generellt sett ser dock Anette Bohman att ju mer man går över på intäktsdelning desto mindre relevant är exklusivitet. Exklusivitet har främst varit aktuellt då det gäller licensiering. Hon menar också att värdet på en licens går mot noll om man inte kan få den exklusiv.

## **5.2 Innehållsleverantörers agerande**

Innehållsleverantörerna har en tuff förhandlingsposition. De måste ha en koppling till operatörerna för att kunna sälja sitt material. Oavsett vilken operatör man pratar om och vilken partnerstrategi de har så är det fortfarande de som har sista ordet i en avtalsförhandling. Det går helt enkelt inte att komma åt operatörens kunder på något annat smidigt sätt än genom dem.

De innehållsleverantörer som jag talade med resonerar väldigt olika då de värderar det innehåll som de skall försöka sälja in. Nedan kommer en redogörelse för aktörernas olika innehållsstrategier.

### **5.2.1 Sony Music**

Sony förhandlar i princip inte alls. De har en fastlagd intäktsdelning och ett förskott som gäller. Antingen så accepterar operatören det eller så tar någon annan det. Detta är intressant kontrast till vad som skrevs precis ovan. Faktum är dock att Sony Music har en speciell situation jämfört med de leverantörer jag pratat med. Den musik de äger rättigheterna till går nämligen inte att få någon annanstans. Så vill man ha ringsignaler av exempelvis Bruce Springsteen så har man inget val. Grunden för den fastlagda intäktsdelningen baseras dock på något, bland annat de investeringar som Sony Music har varit tvungna att göra för att kunna sälja sitt innehåll digitalt. Det handlar om investeringar i databaser, digitalisering av allt material som de har i sina arkiv, vilket handlar om hundratusentals musikspår, anpassa royaltysystemen så de passar den nya distributionen och nya avräkningstider. Materialet som kunden får är också redan marknadsfört genom tidigare skivförsäljning. Detta och vilka avtal man har givit till exempelvis musiktjänsten iTunes styr prissättningen, enligt Birgitta Bokström på Sony Music. Hon tror inte att man kan lägga sig lägre i pris än vad iTunes får för då kommer de vilja omförhandla.

Det enda som en kund egentligen kan påverka är förskottet. Då Sony Music bestämmer förskottet tittar de på några variabler hos kunden. Hur stor är operatören, hur många abonnenter har de? I hur många länder finns de? Hur mycket tänker de satsa på det här i form av marknadsföringsåtgärder? Vad är det för typ av tjänst? Dessa faktorer är saker som kan inverka på förskottet, men inte på intäktsdelningen. En stor kund kommer att få mindre förskott eftersom det är mer troligt med stora inkomster från denne.

Den enda gången som det kan bli frågan om lite lägre prislapp på innehåll är om kunden väljer att köpa en massa nedladdningar i förskott. Då kan man förhandla till sig ett lite lägre pris per nedladdning än normalt.

Sony Music arbetar i dagsläget i princip endast mot operatörer. Man har ingen kontakt med aggregatorer eftersom man har rättighetskonflikter med dem. Aggregatorerna betalar inte royalties till Sony Music för de polyfoniska ringsignaler som de säljer, därför jobbar inte Sony Music mot dem. Detta kommer troligen ändras då MasterTones, dvs ringsignaler i form av riktiga låtar lanseras. Aggregatorerna måste då betala royalties till skivbolagen då det verkligen är artisten som framför låten och inte en "cover".

### **5.2.2 Great Media Entertainment**

Great Media Entertainment producerar bilder, filmer och spel. Fokus ligger på modellbilder, både kvinnliga och manliga. Ett av GME:s största argument då de värderar sitt innehåll är kvaliteten. Man har valt att satsa på mycket högkvalitativt material vilket deras kunder har uppskattat efter vad man kan se av försäljningen. Andra faktorer som spelar in är vad det är för typ av produkt, vilket land, hur stor kunden är alternativt hur stor kundbas om det gäller operatörer och hur mycket marknadsföringsåtgärder som utlovas från kunden. Priset som går att ta ut skiljer väldigt mycket, med en faktor 1 till 7 ungefär. En liten kund tar man ut väsentligt högre pris för eller en högre fast avgift i månaden eftersom man inte är säker på vilka volymer denne kan komma upp i. Land har också väldig betydelse. I flera länder i Europa kan man ta ut mycket mer för materialet än vad man kan i Sverige. GME får ofta förfrågningar om exklusivitet men det blir sällan aktuellt eftersom det skulle bli för dyrt för kunden.

Endast 20-25 % av GME:s försäljning går till operatörer. Detta beror på att flera operatörer fortfarande inte har tagit ställning till om de ur moraliskt hänseende kan acceptera material som GME producerar. Övrig försäljning går via innehållsaggregatorer.

### **5.2.3 Synergenix**

Synergenix är ett företag som utvecklar en spelplattform som kallas Mophon. Styrkan med Mophon är att den kräver lite av hårdvaran i telefonen vilket gör det möjligt att spela bra spel på en enkel telefon. Ett spel som utvecklas för Mophon behöver heller inte anpassas efter varje telefon utan den biten sköter Mophon själv, vilket är en stor konkurrensfördel.

Synergenix har tre affärer. Den första är att sälja sin spelmotor till terminaltillverkare, den andra är att stödja spelutvecklare med SDK<sup>12</sup>-paket och den tredje är att agera som publisher av spel mot operatörer och andra återförsäljare. Verksamheten mot spelutvecklare är ingen vinstdrivande verksamhet. Synergenix försöker få så många utvecklare att göra spel för Mophunmotorn så att man får bättre förhandlingsposition i affären mot operatörerna. I affären mot terminaltillverkare så är det licensiering som gäller. Synergenix använder inte någon formell värderingsmodell då de värderar motorn vid försäljning till terminaltillverkarna. Det enda man tittar på är vad andra applikationer i telefonen ungefär kostar, vad konkurrerande speltekniker kostar. Eftersom Mophun är en uppstickare till Java så har man ingen möjlighet att ta ett prispremium på grund av att man är tekniskt överlägsen. Synergenix känner att de inte klarar av att ta ut ett högre pris än konkurrenterna. Faktum är att i vissa fall så kan Synergenix tänka sig att inte ta ut något alls för tekniken. Detta beror på den speciella situation de är i som både leverantör av tekniken och som förläggare av spelen. Man har möjlighet att tjäna pengar i båda ändar. Kan de få in Mophun i tillräckligt många telefoner så kommer de att kunna tjäna sina pengar enbart på inkomsterna från spelförsäljningen. Varje Mophunspel måste nämligen DRM<sup>13</sup>-certifieras av Synergenix för att kunna spelas. För detta tar man 10-15 % av priset på spelet. Mophuns starka DRM-stöd ser Synergenix som en stor konkurrensfördel.

#### 5.2.4 MyMobile

MyMobile sysslar med mobil underhållning, bland annat bilder, rättigheter och en del applikationer. Bolaget har valt att uteslutande jobba med innehållsaggregatorer och inga operatörer alls. Christian Rudolf på MyMobile anser att operatörerna är för krävande och att det ger för dålig utdelning att samarbeta med dem. Han menar också att så väldigt liten del av innehållsköpen idag går via operatörernas egna portaler.

MyMobile har en väldigt okomplicerad inställning till innehåll. Antingen så sluter de distributionsavtal med tillverkaren av innehållet och sedan delar på intäkterna eller så köper de innehållet om de tycker det har stor potential. Christian Rudolf gör i princip aldrig någon värdering av det innehåll som ska köpas in. Hans filosofi är att det hela handlar om "mänsklig rättvisa". Man delar helt enkelt 50-50 på allt. Några procent hit och dit har inte så stor betydelse. Är det en lyckad tjänst så tjänar man pengar i slutändan ändå även om man inte fick de där två-tre extra procenten man egentligen hade kunnat få. Att dela lika på intäkterna är helt enkelt psykologiskt lämpligt. Han menar att de partners han jobbar med inser att säljande är svårt och accepterar hans del av intäkten.

Mot aggregatorerna är det heller inte frågan om någon direkt värdering av sitt eget innehåll. MyMobile har slutit ramavtal med flera av aggregatorerna så att båda parterna vet vad som gäller. Christian Rudolf tycker inte det är värt besväret att sitta och förhandla om någon enstaka procent hit eller dit. Beroende på tjänst, kund och valuta så brukar intäktsdelningen mellan MyMobile och aggregatorerna ligga mellan 10-25 % av nettot, som då går till MyMobile.

---

<sup>12</sup> Software Development Kit.

<sup>13</sup> Digital Rights Management. Se definitionsbilaga.

Christian Rudolf menar att hans kunder uppskattar att arbeta med honom eftersom problem oftast kan lösas över ett telefonsamtal. Relationen är okomplicerad.

### **5.2.5 365daze**

365daze är ett tämligen nystartat bolag som tar fram innehåll från främst actionsporter som snowboard, skateboard, inline, motor cross, men även en del från vanligare sporter som fotboll. Det handlar om bakgrundsbilder, videos och även en del spel. Hela grundtanken är att innehållet skall vara häftigt och tilltala yngre människor.

365daze har valt en lösning som försöker minimera operatörens inblandning. Exempelvis försöker man ta betalt via kreditkort för att slippa operatörens avgift för användande av deras billinglösning. Enligt Paul Steele på 365daze kan det skilja väldigt mycket beroende på om man väljer att använda operatörens billinglösning eller om man använder betalning via kreditkort. En operatör kan ta ända upp till 40 % medan det endast är frågan om 5 % med kreditkort. De har även slutit avtal med MMS-portalen Zidango som de levererar sitt MMS-innehåll genom.

Intäktsdelningen hos 365daze är 35 % av nettot till dem själva om det är aggregerat innehåll och 50 % om de har gjort innehållet själva. Innan dess är det givetvis avdrag för moms, avgift för skickat MMS och dylikt. Det varierar lite om de skickar ut innehållet via exempelvis Zidango eller om man blir tvungen att gå via operatör direkt.

365daze har valt en lite annorlunda strategi för att marknadsföra sitt material. I dagsläget så marknadsför inte 365daze sitt material via några WAP-portaler utan man säljer sitt material endast via hemsidor på Internet.

Då man säljer in material till en portal så tar man givetvis hänsyn till partners situation då man sätter pris. Man undersöker hur många kunder hemsidan har varje månad och hur många som verkligen köper något. Utifrån de siffrorna gör man en uppskattning ungefär hur mycket man skulle kunna tänkas sälja via den partnern. Denna uppskattning ligger till grund för priset man sätter.

365daze är väldigt flexibla i förhandlingarna. Vill en kund ha exklusivitet så kan de få det men måste vara beredda att betala en extra premie för det. Exempelvis så har de slutit ett exklusivitetsavtal rörande bilder med en större Internetportal i Sverige.

### **5.2.6 Inpoc**

Inpoc ägs av Schibsted och är en av de största innehållsaggregatorerna i Sverige. De finns även i Norge, Danmark och i Baltikum. Inpoc marknadsför i princip inte alls via operatörernas portaler. De har en egen portal och så säljer de sin portfölj med innehåll till andra bolag som vill sätta upp portaler. Inpoc driver till exempel Aftonbladets mobilportal.

Inpoc använder intäktsdelning som affärsmodell i princip alltid. Då de förhandlar fram ett distributionsavtal med partners så finns det några få faktorer som de tittar på. De använder ingen uttalad värderingsmodell vid värderingen utan förlitar sig på sin

erfarenhet av branschen. Först gör de en uppskattning av hur mycket de tror de kan sälja av det aktuella innehållet, baserat på tidigare erfarenheter. Varumärket spelar också stor roll, speciellt då det gäller spel. Då branschen är väldigt snabb så är det för Inpoc viktigt hur lång tid det tar att anpassa produkten för olika telefonmodeller och deras distributionsmodell. Är innehållet värt den extra tiden? Till sist har ju Inpoc också en del distributionskostnader som tas med i beräkningen.

Inpoc är öppna för att testa mycket nytt. Eftersom branschen är så snabbt föränderlig så har man inte möjlighet att gör omfattande marknadsundersökningar om vad man bör satsa på. Istället resonerar man som så att det kostar inte så mycket att testa eftersom man delar risken med innehållsleverantören.

### **5.2.7 Sony Ericsson**

Sony Ericsson är ju egentligen en terminaltillverkare men sysslar med innehåll också för att driva försäljningen av sina telefoner. Man kan se Sony Ericsson som en innehållsaggregator eller enabler. Man har inget vinstsyfte med innehållsverksamheten utan man ämnar endast täcka sina kostnader. Som affärsmodell använder man antingen licensiering eller intäktsdelning. Licensiering används då man förladdar telefoner med innehåll och vid tillfällen då man gör marknadsföringsaktiviteter tillsammans med någon rättighetsägare. Antingen betalar man en fast licensavgift eller så betalar man en liten avgift per såld terminal. Innehållets syfte är att visa en viss funktionalitet eller viss kvalitetsnivå. Intäktsdelning används för nedladdningsbart innehåll som Sony Ericsson säljer via sin portal Fun & Downloads.

Sony Ericsson tittar på ett antal variabler då de värderar innehåll. Först och främst är det hur brett över portföljen kan man dra innehållet, dvs för vilka terminaler kommer det att fungera. Innehållet kan ju kräva funktionalitet som inte alla telefoner har. En annan sak som har stor betydelse är varumärket. Man tittar på hur mycket marknadsföringsstöd innehållet har haft och hur mycket det kommer att ha under perioden som aktiviteten utförs. Kvaliteten på innehållet har stor betydelse, rent upplevelsemässigt, inte bara att det är en bra titel på exempelvis spelet. Är det så att de kommer gå någon annanstans om vi inte köper, och hur många nedladdningar kommer det att generera då? Man tittar alltså på alternativkostnaden mot att höja budet för att få det framför någon annan. Territoriet är väldigt viktigt. Över hur stort område vill man göra den här specifika aktiviteten. Tidsperioden, hur lång tid man vill ha rättigheten att använda grejorna, spelar också in.

Sammantaget ger detta en bild av hur mycket Sony Ericsson kan tänka sig att ge innehållsleverantören i intäktsdelning eller betala i licensavgifter.

Sony Ericssons sätt att hantera innehållsaffärer har ändrats en del sedan man startade med dessa aktiviteter för drygt ett år sedan. För det första så fungerar branscherna olika, filmbranschen på ett sätt, musikbranschen på ett och spelbranschen på ett annat sätt. En annan aspekt är storleken på bolaget. Det är väldigt skillnad att jobba med ett stort skivbolag och ett litet lokalt bolag. Med stora bolag så jobbar Sony Ericsson oftast på licensbasis. Det är väldigt sällan frågan om att köpa ut de totala rättigheterna till något då detta kan föregås av väldigt omfattande diskussioner och förhandlingar. Att jobba med ett

litet bolag gör förhandlingarna mycket mindre komplicerade då det oftast inte finns så många aktörer med bakom huvudrättigheten. Med mindre bolag så är det också vanligare att köpa loss rättigheten helt och hållet.

Man har på senare tid sett en positiv utveckling vad gäller licensavgifter då man ska förladda något, exempelvis ett spel. Detta är givetvis väldigt titelberoende och volymberoende men för drygt 1-1,5 år sedan så låg en licens på miljonbelopp i euro. Under förra årets mitt och slut så sjönk detta belopp ner till ett par hundratusen euro medan det egentligen i år är frågan om marginella belopp. Bolagen har börjat förstå att med de volymer som det är frågan om i mobilbranschen så är det en väldigt bra marknadsföringsaktivitet att vara förladdad i telefonen. Man lägger då ofta två-tre nivåer av ett spel på telefonen och erbjuder sedan fler nivåer för nedladdning mot betalning.





## 6 Analys

I detta kapitel utförs en analys på det material som samlats in genom intervjuer och litteraturstudier.



### 6.1 Inledning

Huvudsyftet med detta examensarbete är att undersöka vilka faktorer som spelar in vid en värdering av mobilt innehåll och orsakerna till denna syn på värdering. Jag har i analysen valt att först titta på operatörerna för sig och deras innehållsstrategier. Därefter tittar jag på innehållsleverantörerna och deras strategier. Sedan kommer jag att analysera skillnader och likheter mellan dessa två grupper utifrån en matris som jag ställde upp.

Jag har valt att placera Inpoc och Sony Ericsson i gruppen innehållsleverantörer för enkelhetens skull. De har ju en lite speciell position i sammanhanget, då de är innehållsaggregator respektive enabler av innehåll.

Efter detta kommer jag att analysera de eventuella tecken på teoretiska värderingsmodeller som jag upptäckt i företagens värderingsarbete.

### 6.2 Faktorer av betydelse för värdering och anledningar till agerande

#### 6.2.1 Operatörerna

Det är anmärkningsvärt hur olika operatörernas strategier är. Att jämföra de två motpolerna Tele2 och Tre är som att jämföra äpplen med päron. Tele2 har en strategi som gör dem till rena datatransportörer medan Tre mer ser sig själva som en mediaportal som tillför stort värde till konsumenten.

Tele2 och Telia har en strategi som innebär att innehåll i sig inte är någon egen affär utan endast är ämnat att driva datatrafiken. Man skulle kunna tycka att de båda skulle vara mer lika genom denna syn på innehållstjänster. Värderingen av innehåll skiljer sig dock åt rätt markant. Tele2 har tydliga affärsmodeller upplagda på hemsidan som tydligt redogör för vad som gäller. Man lämnar inget utrymme för förhandlingar vad gäller avtalen. Telia har inget sådant utan utför istället en individuell värdering av varje partner.

Tele2 har också i princip samma avtal för en partner som ligger på Tele2s egen portal och de som har fristående portaler. Det enda som skiljer är att av de 85 procent som innehållsleverantören normalt får i intäktsdelningen så tar Tele2 nu hälften, vilket gör att endast 42,5 % av nettot går till innehållsleverantören.

Det finns två läger, Tele2 och Telia som inte ser innehåll som någon egen affär, och Vodafone och Tre som gör det. Man tycker ju då att inom dessa läger borde man ha en

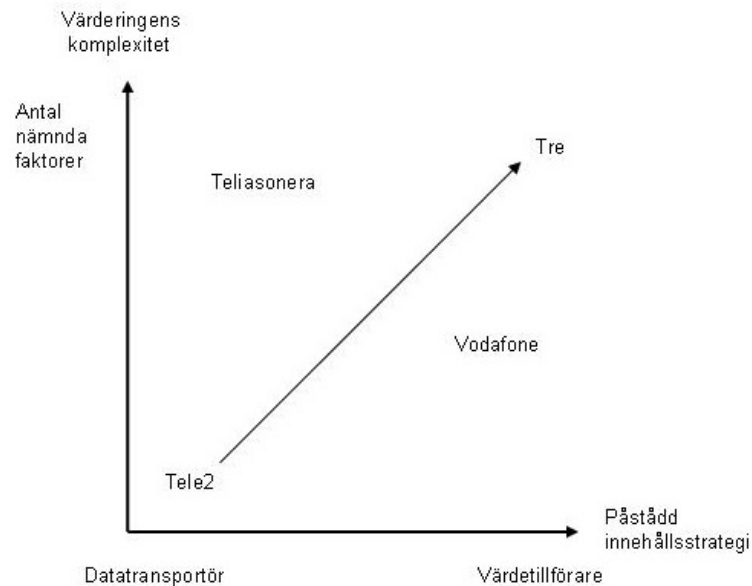
rätt så lika syn på partnerskap och hur man värderar innehåll, men så är inte fallet, vilket är anmärkningsvärt. Eftersom varken Tele2 eller Telia ser innehåll som en affär i sig utan bara stöttar accessaffären så borde man rimligen fokusera på enkelhet och tydlighet i relationen till innehållsleverantörer för att locka till sig så många partners som möjligt och därmed driva trafik som ju är målet. Tele2 är de som går längst med detta med sin öppenhet och tydlighet vad gäller affärsmodellen och sin tekniska lösning. Man har ett avtal som gäller och gör ingen skillnad på partners, något som kanske inte alltid är rättvist för alla men i varje fall tydligt. Telia å andra sidan är inte öppna vad gäller sin affärsmodell och fördelningen av intäkter. Detta beror till stor del på att de gör en värdering av varje partner och därför så har man inga givna avtal.

Vodafone och Tre är de som ligger längst till höger på den värdeskapande axeln. För båda är innehåll en affär i sig till skillnad från Tele2 och Telia. Man har omfattande portaler där man försöker styra användarupplevelsen för konsumenten. Vodafone och Tre agerar inte heller lika trots att de har liknande syn på innehållsaffären. De avtal som Vodafone skriver är ofta väldigt standardiserade medan Tre mer lämnar utrymme för värdering. En av anledningarna till att Vodafone har möjlighet att göra så här är deras storlek. De är ett globalt bolag med oerhörd styrka och många vill jobba med dem. Detta sätter dem i en bra sits vilket gör att de kan lägga fram mer standardiserade avtal eftersom alla vill jobba med dem och är beredda att acceptera dessa. Tre är en mindre operatör, speciellt i Sverige, vilket gör deras sits till en helt annan. Man har väldigt få abonnenter, mycket beroende på att man endast har 3G-licens och inget existerande GSM-nät. Det är inte helt orimligt att anta att Tre nog måste betala mer förskottsbetalningar på grund av deras storlek.

Man tycker ju att Vodafone och Tre borde vara de som värderar varje partner noga då det är viktigt för dem att styra användarupplevelsen på sina respektive portaler. Tre gör detta i mycket större utsträckning än Vodafone men strävar även de efter en mer standardiserad avtalsform. Värdering är något som Vodafone inte gör förutom i de fall då man köper loss innehållet. Nu är Vodafone i en speciell situation. Det skulle vara ohållbart om de skulle göra en grundlig värdering av varje partner som vill samarbeta med dem, de är helt enkelt för många som vill samarbeta. Syftet med de standardiserade avtalen är ju också att enkelt kunna ta ut innehållsleverantören internationellt om det skulle vara intressant.

En intressant aspekt att titta på när det gäller operatörernas strategi är hur den påstådda strategin överensstämmer med den observerade. Jag baserade denna analys på hur många faktorer som operatörerna nämnde kunde inverka på värderingen av innehåll och på den roll de sagt sig ta i värdenätverket. Det borde vara så att en operatör som anser sig ha en mer värdeskapande roll i värdenätverket tar med fler variabler i värderingen av innehåll. De styr användarupplevelsen på ett helt annat sätt vilket borde ställa större krav på innehållsleverantören att de passar in i det övriga utbudet vad gäller exempelvis form, funktion och kvalitet. Därför bör det vara intressant att titta på fler faktorer. Operatörer som ser sig som rena datatransportörer, där innehållsaffären inte en egen affär i sig utan endast ett stöd, borde då rimligen ha en omvänd syn på värderande. Man borde som nämnts ovan satsa mer på enkelhet och tydlighet för att underlätta för

innehållsleverantörerna så mycket som möjligt. Nedan har jag illustrerat denna överensstämmelse.



Figur 7. Operatörernas påstådda och observerade innehållsstrategi.

Vad man kan se är att både Tele2 och Tre verkar följa den strategi de lagt fram tämligen bra. Tele2 nämner i särklass minst antal faktorer medan Tre ligger i topp vad gäller detta. De som avviker är Teliasonera och Vodafone. Trots att Teliasonera anger en roll som mer ligger åt datatransportör så nämner de många fler variabler än Vodafone, som har en mer värdeadderande strategi. Om man bara skulle titta på det här så borde Teliasonera och Vodafone byta roller. En anledning till denna avvikelse skulle kunna vara marknadens omognad. Företagen är osäkra på vad deras roller är och agerar motsägelsefullt mot vad de satt upp som strategi.

Inlicensiering hos operatörerna är inte så vanligt. Det är i dagsläget egentligen mest Vodafone som verkar göra det. Tre har också gjort det och gör det väl en del fortfarande men strävar efter att röra sig från den avtalsformen. För Tele2 och Teliasonera är det naturligt att inte licensiera något på grund av deras strategi att innehåll inte är någon egen affär i sig. Det verkar mest vara frågan om brand awareness då operatörer förhandlar till sig rättigheterna att använda ett visst namn eller varumärke. Vodafone till exempel har ju avtal med Ferrari, Manchester United, Robbie Williams och David Beckham. Detta är varumärken som säkerligen valts för att de tilltalar Vodafones målgrupp mycket och lockar nya kunder.

Anledningen till att Tre licensierade tidigare var att de ville ha exklusivitet på attraktivt innehåll för att locka kunder till sig. De har ju en tuff uppgift framför sig eftersom de är helt nya på den svenska mobilmarknaden och inte har någon GSM-licens att luta sig mot, utan måste stjäla kunder från de andra operatörerna till sitt nät. Avsaknaden av

abonnenter har nog också gjort att bolag som slutit partnerskap med Tre hellre sett ett licensavtal än intäktsdelning eftersom intäktsströmmarna varit så osäkra.

En sak som jag tycker operatörerna bör ta hänsyn till i framtiden är vad det är för typ av innehåll och till viss mån anpassa antingen intäktsdelningen eller priserna efter detta. Flera av operatörerna verkar ha identisk intäktsdelning oavsett om det är frågan om en enkel ringsignal eller om det är ett spel. Skillnaden i utvecklingstid och utvecklingskostnad är väldigt stor här. Visserligen så kostar ett spel oftast mer än en ringsignal för konsumenten, men i dagsläget knappast så mycket mer att man kan motivera lika intäktsdelning som för ringsignaler.

Å andra sidan så kan man också resonera som så att eftersom ringsignaler är det som är mest efterfrågat så bör det betinga ett högre pris, allt enligt teorin om utbud och efterfrågan. Detta skulle dock i dagsläget favorisera enklare innehåll med låga utvecklingskostnader och skulle kunna hämma en breddning av innehållsutbudet vilket inte kan anses vara i operatörernas intresse.

### **6.2.2 Innehållsleverantörer**

I grund och botten är syftet samma för alla innehållsleverantörer respektive aggregatorer, att sälja innehåll. Men som man kan se från empirin så skiljer sig deras strategier vad gäller värdering åt en hel del. Det är svårt att finna något gemensamt dem emellan.

Synen på partnerskap och avtal skiljer sig mycket beroende på vilken bransch innehållsleverantören kommer ifrån. Det som främst har betydelse är om leverantörens huvudsakliga verksamhet är inom mobilt innehåll eller om de kommer från en annan bransch. De bolag som från första början arbetat i innehållsbranschen hade generellt sett inga problem med den affärsmodell som finns där nu, intäktsdelningen.

Bland de intervjuade finns skivbolag, speltillverkare, tillverkare av bakgrundsbilder och filmsekvenser, aggregatorer o s v. Sony är den innehållsleverantör som står ut från de övriga genom att i princip inte göra någon värdering alls då de fastställer intäktsdelningen. De har ett fast avtal som gäller för alla. Det enda som går att påverka är förskottet. De kan göra på detta sätt eftersom de är ett så pass stort bolag med exklusiva rättigheter som inte går att få någon annanstans. De har en marknadsstrategi som innebär att de inte säljer in sitt material i nämnvärd utsträckning utan kunderna får komma till dem. Sonys huvudsakliga verksamhet är inte heller mobilt innehåll. Detta påverkar deras syn på värderingen. De är vana vid andra affärsmodeller och har säkerligen till viss del tagit med sig det tankesättet in på den nya marknaden. Detta är något som operatörerna berättar från sina erfarenheter av förhandlingar med skivbolag. Det stämmer också bra överens med de svar Sony Music ger på sin syn på värderingen.

Great Media Entertainment, 365daze och MyMobile är alla företag som från första början jobbat inom den mobila innehållsbranschen. De sysslar även med liknande saker. Utifrån intervju svaren kan man se att de värderar liknande faktorer som exempelvis marknadsåtgärder, exklusivitet, varumärke och produkttyp, och att därmed deras värderingsstrategier överensstämmer rätt bra.

Inpoc är också ett företag med sitt ursprung i branschen för mobilt innehåll. Deras affärsmodell bygger uteslutande på intäktsdelning vilket verkar vettigt då de är en innehållsaggregator som köpt in innehåll från många olika innehållsleverantörer. Man slipper ta så stora risker på det här sättet, eftersom leverantören av innehållet och aggregatorn delar på den. Vilket innehåll Inpoc har i sin portfölj bygger mycket på erfarenhet av vad som säljer. De gör inga större undersökningar av behovet på marknaden. De resonerar som så att det inte kostar dem så mycket att prova innehållet eftersom risken delas. Dessutom är marknaden så snabbväxande att undersökningar av behov oftast inte hinns med.

Synergenix har en lite speciell innehållsstrategi. Genom att få in sin spelmotor Mophun i många telefoner som möjligt så ökar de kundmassan som skulle kunna köpa Mophunspel och som de också tjänar pengar på. Det gör deras värdering mot terminaltillverkare väldigt flexibel. Så till den grad att de kan tänka sig att skänka bort tekniken om den hamnar i tillräckligt många telefoner. Faktum är att det är deras långsiktiga mål att kunna ge bort teknologin och tjäna pengar på spelförsäljningen.

Sony Ericsson är den enda mobiltelefon-tillverkaren i intervjun men man skulle också kunna kalla dem innehållsaggregator då de har en stor portal som heter Fun & Downloads. För Sony Ericsson är som tidigare nämnts inte innehåll en affär i sig utan är endast till för att driva försäljningen av telefonerna. Detta påverkar alldeles säkert värderingsstrategin. Av de innehållsleverantörer och aggregatorer som intervjuades var det Sony Ericsson som tog hänsyn till flest variabler.

I princip alla innehållsleverantörer jag pratat med använder intäktsdelning uteslutande som affärsmodell. Undantaget är Sony Ericsson som även sysslar med licensiering. Detta gör de endast då det är frågan om förladdat innehåll i telefonerna eller om de vill göra en marknadsföringsaktivitet tillsammans med något starkt varumärke. Beroende på att marknaden i dagsläget är rätt osäker så är det ingen annan som vill lägga ut en massa pengar på att licensiera in saker. Licensiering är den modell som är vanligast vad gäller förladdat material i telefoner. Intäktsdelning skulle fungera dåligt här då rättighetsägarna oftast vill ha betalt för de telefoner som laddas med innehållet, inte de som verkligen säljs. Ett sådant avtal skulle vara allt för osäkert för dem.

### **6.2.3 Likheter och olikheter mellan aktörerna**

För att upptäcka mönster, analysera likheter och olikheter i de olika parternas värdering så sattes en matris<sup>14</sup> upp. De båda axlarna bestod av de faktorer som skulle kunna påverka värderingen och de intervjuade företagen.

För att lättare kunna se mönster grupperades de olika variablerna. De grupper som jag valde att använda var:

- Relationsvariabler
- Tekniska variabler

---

<sup>14</sup> Se bilaga.

- Marknadsrelaterade faktorer
- Kundbas/målgrupp
- Finansiella faktorer
- Produktrelaterade faktorer
- Benchmarking
- Diverse

Efter att ha grupperat variablerna så kunde man göra ett antal observationer.

### **Tekniska faktorer**

Den första var att operatörerna tar mer hänsyn till tekniska faktorer än vad innehållsleverantörer gör. Billinglösning, hur intuitivt gränssnitt har tjänsten, vilka terminaler passar innehållet för, hur mycket anpassning måste göras för att smälta in i operatörens tekniska lösning. Detta är ett urval av de tekniska variablerna. Hos de operatörer jag pratade med var det övervägande ett krav från deras sida att leverantörer av innehåll skulle anpassa sitt innehåll efter olika telefonmodeller och operatörens tekniska lösningar. Det var enligt dem ingen faktor som kunde påverka värderingen utan helt enkelt ett måste om leverantören ville vara med överhuvudtaget. Undantaget bland operatörerna var dock Telia som nämnde att de hjälpte till med anpassningen till deras tekniska modell. Beroende på hur mycket teknisk hjälp de var tvungna att ge så tog de lite mer i intäktsdelningen.

Något som skiljer sig åt hos alla fyra operatörer är gränssnittet som innehållsleverantören jobbar mot i samarbetet med operatören, både affärsmässigt och tekniskt. Man har alla sina egna lösningar vad gäller detta vilket ställer ökade krav på anpassning på innehållsleverantörerna. Detta kan ses som ett hinder i utvecklandet av innehållstjänster. Det innebär ökade kostnader för leverantören och kräver extra tid för anpassning vilket inte främjar utvecklingen på innehållsmarknaden. Enligt Ollila & Kronzell är bristen på standardisering karakteristisk för nya industrier. Den mobila innehållsindustrin får man räkna som en omogen marknad som inte riktigt tagit fart ännu. Just mognadsgraden på marknaden kan vara en tänkbar anledning till varför affärsmodeller och tekniska modeller skiljer sig. Det råder skilda uppfattningar om vad operatörens roll i värdenätverket skall vara. Skall man vara enbart en datatransportör eller en mer värdeskapande aktör? Som man kan se på den värdetillförande axeln så skiljer det sig åt en del i hur operatörerna resonerar. I dagsläget har operatörerna valt att ta på sig flera roller i värdenätverket, med varierande omfattning. Förutom rollen som mobiloperatör så kan de agera återförsäljare, ha egna portaler, de kan skapa innehåll själva o s v. Det är möjligt att ju mer mogen marknaden blir desto mer tydlig blir operatörens roll i värdenätverket vilket kan leda till enklare och tydligare modeller, både tekniska och affärsmässiga, då företagen mer fokuserar på sin kärnverksamhet.

Osäkerhet på rollen i nätverket finner man även hos innehållsleverantörer. Tecken på detta är en tendens till vertikal integrering, precis som hos operatörerna. Innehållsleverantörer gör inte bara innehållet utan även själva innehållstjänsten och den infrastruktur som behövs. Det händer också att de aggregerar andras innehåll för att komplettera sitt eget. Exempel på detta är företaget 365daze som kompletterar sitt

egenproducerade innehåll med material som andra tillverkar. Innehållsleverantörer och aggregatorer startar även egna portaler för att kunna säkerställa distributionen av sitt innehåll. Både Cellus och Inpoc har egna portaler där de säljer sitt material.

Billingslösningen är en annan viktig teknisk variabel då operatörerna värderar en innehållspartner. Har partnern redan en egen billingslösning eller behöver de använda operatörens lösning? Detta är en faktor som kan inverka en del på intäktsdelningen.

### **Relationsvariabler**

När man tittar på relationsvariablerna som innefattar saker som exklusivitet, syftet med partnerskap, intäktsdelning eller licensiering, hur utnyttja partnern i andra sammanhang, så fanns det även där några intressanta observationer att göra. Om man i gruppen bortsåg från variabeln exklusivitet så var det även där större hänsynstagande från operatörernas sida. Intresset för exklusiva avtal minskar bland operatörerna mer och mer vilket gör att man kan bortse från variabeln tillfälligt då det ändå sällan blir aktuellt med exklusivitet. Den enda typen av exklusivitet som verkar förekomma är tidsbegränsad exklusivitet. Kostnaden blir för stor om rättigheten köps upp helt och hållet.

Bland innehållsleverantörerna finns det en mer splittrad uppfattning om exklusivitet. Flera kan tänka sig erbjuda sina kunder det men det blir oftast för kostsamt för kunden. Sony Music sluter aldrig exklusivitetsavtal med anledningen att marknaden är så ung och omogen och att det därför är dumt att binda upp sig på något sätt innan man vet åt vilket håll utvecklingen går. En aggregator som Sony Ericsson har också börjat röra sig ifrån exklusivitetsavtal. Eftersom deras produkter lanseras globalt skulle de behöva sluta globala exklusivitetsavtal vilket kostar enorma pengar.

En anledning till att operatörerna tar mer hänsyn till relationsvariabler än vad innehållsleverantörerna gör skulle kunna vara att de på sina portaler har relationer med så många partners. Det är då viktigt att tänka efter hur man vill samarbeta med varje innan man sluter avtal och eventuellt vikta typen av samarbete i värderingen. Att sluta avtal med en partner för att skapa dragningskraft till portalen kan till exempel vara mer värt en ett avtal som enbart rör försäljning via portalen.

### **Marknadsrelaterade faktorer**

De marknadsrelaterade variablerna har stor betydelse för alla parter, både operatörer och innehållsleverantörer. De variabler som finns i denna kategori är till exempel varumärke, distribution via operatörs portal, marknadsföringsåtgärder, vilket land, etc. Operatörerna värderar sin portal högt som marknadskanal och innehållsleverantörerna värderar marknadsföringsåtgärder från sina partners högt. Den faktor som alla var överens om är väldigt viktig, både nu och i framtiden, är varumärket. Ett starkt varumärke kommer driva försäljningen mycket, speciellt då marknaden mognar mer och konsumenter med andra krav än vad visionärer och innovatörer har kommer in.

Något som var intressant var att ingen av de intervjuade innehållsleverantörerna såg operatörernas portaler som en bra marknadskanal, de värderade den inte alls. Givetvis tyckte operatörerna tvärtom. En anledning till innehållsleverantörernas tveksamhet till

operatörernas portaler kan vara bristen på marknadsföring i traditionella medier såsom tidningar och TV. Det är väldigt sällsynt med innehållsspecifik reklam från operatörer, det är i princip bara Tre som har gjort detta. Flera av de innehållsleverantörer som jag pratade med hävdade att det i Sverige var väldigt liten del av innehållstjänster som såldes via operatörernas portaler. Oberoende aggregatorer som Cellus och Jamba är tydligen bättre vad gäller att marknadsföra sitt innehåll. Dessa bolag ser man ofta ha annonser i tidningar, TV och på text-TV.

En intressant aspekt var också betydelsen av vilket land man sålde till. Exempelvis GME menade att det ofta gick att ta dubbelt så mycket betalt i vissa andra europeiska länder än vad man kunde ta i Sverige. Vad beror detta på? Enligt Mikael Gustavsson på Northstream så ligger Sverige rätt mycket efter vad gäller det verkliga utnyttjandet av innehållstjänster. Det skulle kunna vara så att användarna i dessa länder har börjat uppskatta tjänsterna mer än vad de gör i Sverige vilket även har gjort dem mer betalningsvilliga.

### **Kundbas & målgrupp**

Då det gällde variabler som rörde kundbas och målgrupp så var det lika. Variabler i denna grupp var operatörens kundbas, potentiell målgrupp/försäljning, kundens storlek etc. Alla parter som utförde värdering utgick främst från det potentiella kundunderlaget då de värderade innehåll och partnerskap. Detta är väl ett ganska grundläggande angreppssätt vid värdering, oavsett vilken bransch man tittar på så är kundunderlaget en viktig komponent vid värdering.

Vad gäller operatörerna så värderar de sin kundbas mycket och det faktum att det är de som äger relationen till konsumenten. Det är inte orimligt att påstå att just deras kundbas är väldigt värdefull då det i dagsläget inte finns något smidigt sätt att nå ut till konsumenten på än genom operatören. Oavsett om man marknadsför sitt material på operatörens portal eller någon annanstans så levereras ändå tjänsten via deras nät. Visserligen levereras en del större speltitlar på CD-skivor via återförsäljare men förhållandevis lite ändå. De flesta tycker också faktureringen via telefonräkningen är bra i brist på annan lösning. Hade det funnits något smidigt sätt att betala med kreditkort hade nog många kunnat tänka sig använda den lösningen då det är en relativt sett låg avgift för betalningar med kreditkort. 365daze försöker med kreditkortslösningen för att minimera operatörens inblandning så mycket som möjligt.

Innehållsleverantörerna i sin tur tittar mycket på kundens storlek då pris skall sättas. En stor aggregator kan få bättre pris på innehåll på grund av att sannolikheten att tjäna pengar blir större där för innehållsleverantören. På detta sätt resonerar exempelvis Sony Music, GME och Synergenix. Vad gäller Sony Music så påverkar den faktorn dock endast det förskott som de tar ut för varje kund. Intäktsdelningen ligger fast.

### **Finansiella faktorer**

Vad gäller de finansiella faktorerna så var det faktiskt bara Tre som nämnde att de gjorde en finansiell undersökning av partnern innan de beslutade sig för att sluta ett distributionsavtal om innehåll. Det är lite förvånande att inte fler operatörer nämnde



detta, då det för tillfället finns en hel del mindre aktörer i innehållsbranschen och det är väl främst hos dessa som det är intressant att säkerställa den finansiella ställningen. Om partnern plötsligt går i konkurs och slutar leverera material eller har problem med likviditet och betalar sent så innebär detta problem för operatören. För innehållsleverantören kan det också vara intressant att undersöka den finansiella ställningen hos partnern så man inte går miste om inkomster på grund av att denne går i konkurs eller dylikt. Detta är speciellt viktigt då det handlar om exklusivitet eftersom distributionsrättigheterna i värsta fall kan bli låsta hos bolaget som gått i konkurs.

Det är tydligt från operatörer och aggregatorer att partners branschtillhörighet kan påverka avtalet en del, främst vilken typ av avtal de vill sluta. Det är inte alla innehållsleverantörer som är vana vid intäktsdelning och vill istället sälja innehållet för en fast summa eller licensiera ut det med stora förskottsbetalningar. Speciellt nämns musik, spel och nyheter som branscher där det funnits och finns problem av denna typ. Dessa bolags relativa oerfarenhet av innehållsbranschen kan också alldeles säkert visa sig i värderingen. Exempelvis Tre menar att spelutvecklare ofta försöker täcka sina utvecklingskostnader hos en kund, Telia säger att nyhetsbolag vill ha stora förskott på sina nyhetstjänster o s v. Vad gäller spelbolag så märktes, enligt Tre, en tydlig skillnad om titeln var nyutvecklad eller om den funnits på marknaden en tid. Hade den funnits på marknaden en tid var villigheten att acceptera intäktsdelningsavtal mycket större än om det var en nyutvecklad titel. Bolagens oerfarenhet i kombination med att marknaden fortfarande är omogen kan vara en av förklaringarna till deras agerande. Det finns ännu ingen tydlig, etablerad affärsmodell som standard vilket kan vara orsaken till detta beteende.

### **Produktspecifika faktorer**

De produktspecifika faktorerna som nämndes var rätt så få. Den som nämndes av flest var kvaliteten på materialet. Vad gäller kvaliteten så fanns det dock en intressant skillnad. De operatörer som nämnde kvalitet under intervjuerna fick det mer att framstå som en kvalificerare än som en faktor som påverkade värderingen i någon större grad. Däremot de innehållsleverantörer som nämnde kvaliteten såg den som en faktor som påverkade värderingen. Bolag som ansåg detta var till exempel Great Media Entertainment och Sony Ericsson. Vad beror skillnaden i syn på kvalitet på? GME:s strategi är att producera bilder och videosekvenser av väldigt hög kvalitet anpassade för det mobila mediet. För dem är kvalitetsfaktorn naturlig och en central del i deras strategi. För Sony Ericsson är det väsentligt att det material som ligger förladdat i telefonerna håller en hög kvalitet då syftet är att visa på funktionalitet och vilken kvalitetsnivå som går att uppnå med funktionen. Material av bristande kvalitet skulle därför kunna påverka konsumentens uppfattning av produkten.

För operatörerna som har till uppgift att få folk att öka sitt användande av mobila innehållstjänster är det också viktigt med god kvalitet av i princip samma anledning som Sony Ericsson. Man behöver innehåll som ger folk en anledning att använda de nya tjänsterna. Därför är hög kvalitet en förutsättning snarare än en värdefaktor för dem.

## Övrigt

Om man bara tittar på innehållsleverantörerna så ser man snabbt att Sony Ericsson är det företag som tar med flest faktorer vid värderingen. Sony Ericssons telefoner och portal Fun & Downloads finns överallt i världen. Detta ställer lite större krav på noggrannhet vid värderingen av innehåll som antingen skall förladdas i telefonen eller som ska erbjudas på deras portal. Det är lite olika aspekter beroende på om det är förladdat eller nedladdningsbart eftersom det oftast blir frågan om licensiering vid förladdning och intäktsdelning för portalinnehåll. Förtjänstmarginalen på mobiltelefoner är låg vilket gör att värderingen av det innehåll som skall ligga förladdat i telefonen blir extra viktigt. Man vill ogärna ge för stor licensavgift per telefon då det kan bli väldigt stora summor om det är en volymtelefon. Det går att se en trend, enligt Sony Ericsson, att andra företag mer och mer börjar uppskatta exponeringen som det innebär att ligga förladdad i en terminal. Detta har lett till en bättre förhandlingsposition för mobiltillverkarna. Som nämnts tidigare händer det mobiltillverkare erbjuds material gratis som ett resultat av ovan nämnda trend.

Vid analys av Sony Music, som var det enda bolag av de intervjuade som hade riktigt starka varumärken, så kan man se ett tänkbart scenario på hur det kan komma fungera då marknaden mognar och fler större innehållsleverantörer med starka varumärken kommer in på marknaden. Exklusiva rättigheter som inte går att få någon annanstans kommer få stor betydelse och stärka innehållsleverantörers ställning vid intäktsdelning. Argumentet att starka varumärken kommer få stor betydelse understöds ytterligare av att i princip alla bolag jag pratade med ansåg att det har eller kommer få stor betydelse. Dessutom så hävdar Ollila & Kronzell liknande, att när stora globala mediabolag kommer in på marknaden så kommer fokuset att förskjutas från terminaler och nät till innehållsvarumärken.

En faktor som Tele2 nämnde var att de gav mer i intäktsdelning till de innehållsleverantörer som sålde mest varje månad. Detta ger incitament för innehållsleverantörerna att hela tiden förbättra sitt material och uppdatera det så det är aktuellt.

Något som tydligen skiljer Sverige en del från övriga Europa är operatörernas ställning på innehållsmarknaden. Enligt Mikael Gustavsson och forskningsrapporter jag tagit del av så är operatörernas portaler i andra europeiska länder mycket mer dominerande och drivande vad gäller innehåll. Detta har gjort att motsvarigheter till Cellus och Inpoc inte har blivit riktigt lika stora där. Frågan är vad det beror på? En teori är att konkurrenssituationen i Sverige inte har varit lika stark som i övriga länder och därmed gjort det möjligt för dessa oberoende portaler att slå sig in. Enligt Mikael Gustavsson har operatörer i andra länder också varit mycket mer innovativa och starka med att ta fram tjänster. En orsak till skillnaden i drivkraft skulle möjligen kunna vara kommande 3G-nätet. I flera länder har operatörerna betalat enorma summor för 3G-licenser vilket kan vara drivande för dem att skapa intressanta och attraktiva tjänster som konsumenten vill börja använda.

### **6.3 Användandet av värderingsmodeller i arbetet**

Vad man generellt sett kan säga om hur värderingen av licensavtal respektive intäktsdelningsavtal går till inom mobilbranschen är att det inte följer några tydliga modeller. Inte ett enda företag verkade använda sig av någon form av modell som stöd för sin värdering av affärsmöjligheten. Inte ens någon form av mall för hur tillvägagångssättet ska vara existerade hos någon av de intervjuade. Det verkar vara upp till var och en att värdera på det sätt man finner lämpligt.

Även om man inte kan identifiera några tydliga värderingsmodeller i bolagens värderingsprocesser så kan man ändå känna igen vissa drag från vissa av modellerna i deras arbete. Marknadssynsättet används till exempel en del av Synergenix då de värderar sin spelmotor Mophun. De försöker titta på vad liknande mjukvara och applikationer har kunnat ta betalt och lagt sig på den nivån.

Great Media Entertainment tittar väldigt mycket på kunden och vilket land den är i. Baserat på detta gör de en uppskattning av tänkbara intäkter. Här kan man se vissa drag an inkomstsynsättet. Flera av de andra företagen nämnde också den potentiella försäljningen som en faktor vid värderingen. Tänkbara intäktsflöden är en väldigt vanlig faktor att titta på generellt.

En annan av intervjupersonerna tittade på hur snabbt konsumenter tar åt sig nya produkter. Här ser man tydliga tecken på adoptions-diffusionsmodellen.

Vad beror då detta på? Varför utnyttjas inte värderingsmodeller som verktyg vid värderingen? Eller används de kanske ändå, men i annan skepnad och form än vad man är van vid från den akademiska världen? Kanske är det så att tron på modeller utvecklade i den akademiska världen inte har någon större trovärdighet ute bland företagen? Ett exempel på detta är ett citat från en av intervjupersonerna som sade så här:

*”Jag tror det är så att skolan visar att man är lärbar, inte lärd.”*

Det är nog inte otänkbart att det är så att teoretiska värderingsmodeller möts med viss skepsis hos en del företag. Det hävdas att verkligheten inte är så enkel som modeller vill göra gällande vilket visserligen är sant men det hindrar ändå inte att man använder modeller för approximationer och som beslutsunderlag. Det kan ju ändå ge en fingervisning ungefär vilka volymer och summor det är frågan om då man värderar potentialen i ett visst innehåll.

Ytterligare en av anledningarna till att värderingsmodeller inte används verkar vara tidsbrist. Flera personer som jag pratade med hänvisar till att branschen är så snabbväxande att de inte har möjlighet att göra grundligare värderingar av sitt innehåll. Man försöker gå på gamla erfarenheter och gör uppskattningar. Situationen har betydelse för värderingen. Det är inte alltid det är rimligt eller lämpligt att göra en mer omfattande och strukturerad värdering. Affären kanske inte är tillräckligt stor för att motivera arbetsinsatsen eller så tycker man kanske inte det finns någon bra modell som speglar komplexiteten i den aktuella situationen. Aggregatorn Inpoc menar att eftersom det är relativt billigt för dem

att testa olika tjänster så lägger man hellre ut dem snabbt och ser hur de funkar än att göra grundligare värderingar av dem. Man tar ju inte hela risken själv i och med intäktsdelningen med leverantören.

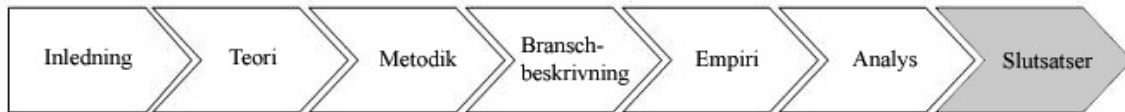
En sak som är värd att nämna när det gäller de värderingsmodeller jag tagit upp i teorikapitlet är att de ju givetvis i sig inte är speciellt intressanta att titta på om beslutsunderlaget är bristfälligt. Ingen modell i världen tillför något vettigt om inte siffrorna och bedömningarna som den bygger på är trovärdiga. Det rådde delade meningar om beslutsunderlaget. Ett av bolagen jag intervjuade ansåg att det var alldeles för många faktorer som man inte kunde få några bra siffror på och att de därför valde att inte använda sig av värderingsmodeller. En av operatörerna menade däremot att de flesta av variablerna de tittade på gick det att få fram underlag för någorlunda bra. Generellt så tror jag att det är lättare för operatörerna än för innehållsleverantörerna att få underlag då de är närmast slutkonsumenten och det är försäljningen till denne som i slutändan är det viktiga. De känner bäst vad konsumenten efterfrågar och vad som säljer bäst. Genom sin storlek har de ju bättre möjligheter att göra mer omfattande marknadsundersökningar rörande vad som efterfrågas och därmed bättre beslutsunderlag.

Ytterligare en sak som framstod som mer och mer tydligt under arbetets gång var att speciellt mindre bolag använde sig av vad jag skulle vilja kalla ”mellan tummen och pekfingeret”-värdering. Man värderade helt enkelt sina produkter mer på känsla än genom att använda olika ekonomiska verktyg och situationsanalys. Vad har man fått tidigare? Vad kan vara rimligt i detta fall? En anledning som jag hörde då jag var ute och intervjuade företag var att eftersom så många av de variabler som är intressanta vid värderingen är utom räckhåll för oss så bryr vi oss inte om att använda värderingsmodeller. Det måste väl ändå finnas åtskilliga variabler som man har fakta om eller kan göra kvalificerade uppskattningar om?

Bolagens storlek hade också betydelse för värderingen. Desto större bolagen blev desto mer strukturerade blev de också i sin värdering, då det fanns någon sådan. Exempel på företag som verkar utföra en rätt så grundlig värdering av varje affär är Sony Ericsson, Teliasonera och Tre. Sannolikheten att finna drag av teoretiska värderingsmodeller borde därmed också vara större bland de stora bolagen.

## 7 Slutsatser

*Nedan följer de slutsatser jag kommit fram till. Först behandlas värderingen av innehåll och orsakerna till agerandet, sedan kopplingen mellan värderingsmodeller och verklighet. Till slut ges förslag på fortsatt forskning.*



### 7.1 Huvudsyfte – Faktorer och orsaker till agerande

Operatörer och innehållsleverantörer har olika utgångspunkter för sin värdering. Därför kan det vara svårt att finna så mycket gemensamt dem emellan. De som dock gick att identifiera var faktorer som varumärke, exklusivitet, kundbasen och marknadsföringsåtgärder.

Starka varumärken är redan viktigt och kommer att bli än viktigare ju mer marknaden utvecklas. Ju större marknaden blir desto mer ökar kraven på att konsumenten skall känna igen sig. Det räcker inte längre med nya och avancerad teknologi för att locka kunder. Därför kommer starka varumärken få ökad betydelse.

Exklusivitet kommer alltid att ha stor betydelse vid värderingen av innehåll. Dock så kommer förekomsten av exklusivitet att minska, något man kunde konstatera av intervjupersonernas svar. Det blir helt enkelt för dyrt att skaffa sig exklusivitet på innehåll. Där det förekommer så kommer det främst att vara frågan om mer tidsbegränsade exklusiviteter för att locka kunder till portaler och liknande. Det kommer också endast vara riktigt stora bolag som har råd med det.

Kundbasen är en rätt så grundläggande faktor. I princip alla företag i alla branscher tar med den potentiella försäljningen i värderingen av en affär.

Till sist så har marknadsföringen en väldig betydelse. Oavsett hur bra en tjänst är så kommer det behövas marknadsföring för att få sålt den. Det var väldigt tydligt att hos både operatörer och innehållsleverantörer så var det en faktor som inverkar på värderingen.

En intressant aspekt tycker jag är att ingen som helst hänsyn verkar tas från operatörernas sida vad gäller tjänstetyp. Operatörerna bör fundera på att anpassa sin affärsmodell lite efter vad det är för typ av innehåll. Möjlighet att ta ut högre priser för tjänster som är dyra att utveckla eller att ge en större procent av intäkterna till leverantören skulle gynna bredden på marknaden.

Generella saker som att operatörerna värderade mer än innehållsleverantörerna var också tydligt. En av de mer intressanta observationerna var att både Teliasonera och Vodafone avvek en del från sin påstådda innehållsstrategi.

Även om det finns ett par gemensamma faktorer som de olika aktörerna nämner så anser jag inte man kan dra några direkta slutsatser av det baserat på det material jag har samlat in. De faktorer som nämns, exklusivitet, marknadsföringsåtgärder, varumärke och kundbas, är knappast något som är utmärkande för denna bransch utan förekommer som viktiga faktorer i de flesta andra branscher.

Dessutom så anser jag att även om alla aktörer nämner faktorerna så har de i dagsläget olika syn på deras betydelse. Jag hävdar att flera aktörer inte riktigt har funnit sin plats i värdenätverket ännu och att de därför har en lite sned bild av sitt eget värde och hur fördelningen av intäkter skall ske. Aktörerna kommer från olika branscher som har olika traditioner för hur man vill arbeta och sluta avtal. Detta påverkar värderingen och är karakteristiskt för det stadie som marknaden är i just nu.

Den enskilt största orsaken till att det fungerar så här för tillfället anser jag därför är marknadens mognadsgrad. Man har inte hunnit arbeta fram några tydliga modeller för hur man skall arbeta, varken tekniskt och affärsmässigt. Aktörerna försöker applicera arbetssätt som de är vana att använda från tidigare situationer på den nya branschen. Mer homogena arbetsformer skulle gynna utvecklingen på marknaden. Om aktörerna fick fokusera på att utveckla bra tjänster och inte behöva bry sig om olika affärsmodeller och tekniska plattformar så skulle detta resultera i bättre tjänster för operatörerna och lägre utvecklingskostnader för innehållsleverantörerna. Detta skulle med största sannolikhet skapa större efterfrågan hos konsumenterna och ge ökade intäkter för båda parter. För innehållsleverantören både genom minskade utvecklingskostnader och genom en ökad kundmassa som är villig att köpa tjänsterna.

Enkelhet och tydlighet vad gäller affärsmodellerna skulle underlätta för innehållsleverantörerna att räkna på affärerna och skulle minska det beteende som man kan se hos vissa att vilja ha stora förskott eller få utvecklingskostnaderna betalda hos en part.

## **7.2 Delsyfte – Teoretiska värderingsmodeller i värderingen**

Det går inte att identifiera några tydliga värderingsmodeller i de företag som jag har intervjuat, varken hos operatörerna eller hos innehållsleverantörerna. Däremot så kan man se att vissa element från de värderingsmodeller jag beskrivit går att känna igen i en del av företagen. Marknadssynsättet, inkomstsynsättet och adoptions-diffusionsmodellen gick alla att se tecken på i vissa av företagens värdering.

Jag anser att en av anledningarna till att teoretiska värderingsmodeller inte används i så stor utsträckning är en viss skepsis mot dessa modeller. Man tycker att de ger en för enkel bild av verkligheten som inte skulle tillföra så mycket. Jag menar dock att även om värderingsmodeller givetvis inte är en exakt avbildning av verkligheten så kan de approximationerna ge en tillräckligt god bild i flera fall och verka som ytterligare bakgrundsmaterial till beslutet.

Tidsbrist och avsaknad av data anges också som orsaker till att man inte använder värderingsmodeller. Jag tycker inte att detta är några bra anledningar. För det första så tror jag att data går att få tag på om man bara anstränger sig lite. Visserligen kan det vara så att operatörerna som ju är närmast konsumenten har bäst förutsättningar att skaffa ett gott beslutsunderlag då det ju är försäljningen mot konsument allt hänger på. För det andra så menar jag att tiden som läggs ner på att få ett gott beslutsunderlag kan vara värd besväret om det innebär att man kan undvika vissa grova felbedömningar.

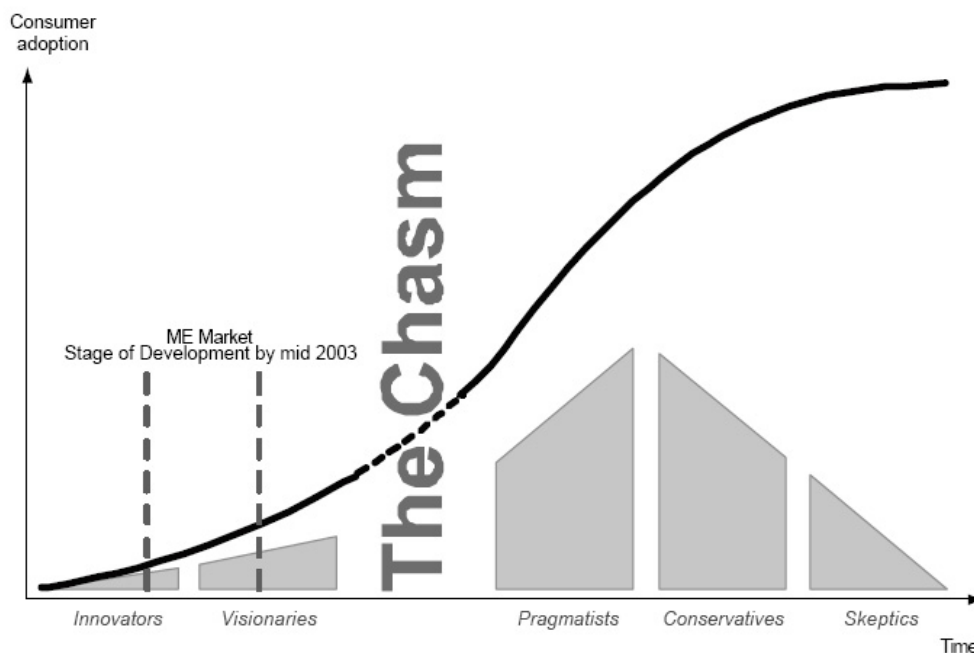
Även om värderingsmodeller inte används rakt av så går det ändå att se vissa saker i företagen. Ju större ett bolag är desto fler faktorer tar de med i sitt värderingsarbete, de verkar arbeta lite mer strukturerat. Vissa av de mindre bolagen som intervjuades var väldigt ostrukturerade i sin värdering av innehåll. Det är givetvis inte alltid som ett strukturerat sätt att värdera vinner över mångårig erfarenhet inom branschen, men man kan nog ändå lugnt påstå att mer strukturerat agerande kommer att vinna i längden. Dessutom kommer det vara mycket enklare att få vägledning i en värdering om man enkelt kan följa resonemang och vilka faktorer som var viktiga när man värderade i tidigare fall.

### **7.3 Funderingar om framtiden**

Jag tror att värdering och avtal kommer att se ut som de gör tills marknaden blir mer mogen och större innehållsbolag och rättighetsägare kommer in i leken. Alla anser att starka varumärken kommer driva försäljningen då innehållsmarknaden blir en massmarknad. Det innehållet som till största delen har sålts fram tills nu har varit ”obrandade”<sup>15</sup> saker som flera aktörer kan göra, vilket har givit operatörerna och de övriga portalerna alternativ. Men när man i marknadsutvecklingen tagit sig över klyftan som finns mellan de som är visionärer och pragmatiker i konsumentadoptionsmodellen så räcker det inte längre att det är ny teknik för att locka kunder.

---

<sup>15</sup> Innebär att en produkt inte har ett starkt varumärke. Produkten kan vara lätt för andra leverantörer att göra.



Figur 8. Konsumentadoptionsmodellen och var marknaden är i utvecklingen.

Kunderna vill inte vara testpiloter till dåligt fungerande produkter, de vill ha problemfria saker som de vet fungerar och finns användning för, saker som de känner igen. Pragmatikerna med flera vill ha så lite avvikande från "det gamla vanliga" som möjligt. Man vill ha kända artister som ringsignaler, man vill ha kända spel, man vill ha nyheter från erkända källor, bakgrundsbilder från Disney, etc. Detta är varumärken som man inte kan få någon annanstans än hos ett visst bolag vilket kommer att stärka innehållsleverantörernas position på marknaden. Det kommer inte att bli frågan om så mycket mer förhandlingar men grundavtal med mer rättvis fördelning av intäkterna kommer nog att bli resultatet.

Inledningsvis så har innehållsleverantörerna varit mindre bolag och innehållet obrändat till stor del. Det har funnits många bolag som har gjort liknande saker vilket har gjort deras förhandlingsposition mot operatören dålig. Trenden kommer att vara mer mot konsolidering av marknaden med färre större aktörer som har mer inflytande. Man kan se liknande tendenser på exempelvis spelmarknaden för konsoler och PC. Ett antal större företag har börjat köpa upp mindre eller agerar som distributörer av deras produkter.

I och med att bolag med unika rättigheter kommer in på marknaden så kommer de sannolikt börja kräva förskott, precis som skivbolagen gör nu. Jag är dock övertygad om att när marknaden växer så kommer dessa att minska då man snabbt ser att önskade volymer kommer att uppfyllas. Man kan ju se sådana tendenser redan nu. GME till exempel kräver endast förskott då det är en liten aktör de gör affär med, då de inte är säkra på att få tillräckliga intäkter. Annars så är det endast frågan om ren intäktsdelning.

Bra DRM-lösningar kommer att vara viktiga för att stora rättighetsägare skall våga ta steget in på marknaden. De vill inte råka ut för lika omfattande piratkopiering som finns



både inom musik- och spelindustrin. Förutsättningarna för att lyckas skydda rättigheterna anses dock väsentligt bättre inom mobilbranschen. Det finns inom mobilbranschen också en annan tradition att betala för saker än vad som finns på exempelvis Internet. På Internet var allt fritt i början vilket gjorde det lite svårare när man ville börja ta betalt. Inom mobiltelefoni kommer folk ha lättare för att betala för saker då de alltid har gjort det i den kanalen. Det är dock viktigt att lösningen inte går ut över kundupplevelsen. Det får inte bli för dyrt eller krångligt att köpa innehållet. Inskränkning av användandet efter köp kan också påverka kunden negativt. Det har talats om begränsat antal uppspelningar, mer begränsat antal enheter materialet kan spelas upp på.

I takt med att marknaden utvecklas till en massmarknad och fler aktörer kommer in på marknaden så kommer det också att ställa ökade krav på enklare och tydligare affärsmodeller och tekniska gränssnitt. Det är inte hållbart i längden att värdera och förhandla med varje partner. Det tekniska gränssnittet hos operatörer har också varit en barriär för innehållsleverantörer, enligt de företag jag intervjuat. Skillnaderna dem emellan har gjort det mer kostsamt att utveckla innehållstjänster till alla operatörers nät. En homogenisering där kommer också att gynna marknaden mycket. Båda parter kommer att uppskatta en enkel och tydlig affärsmodell och ett enkelt tekniskt gränssnitt. En enklare affärsmodell mellan innehållsleverantör och operatör tror jag också kommer att gynna slutkonsumenten då det som en följd även kommer att bli tydligare och enklare i det ledet med en mer homogen prisbild och större utbud av kvalitativa mobila tjänster som resultat.

Även terminaltillverkare behöver göra insatser för att underlätta för innehållstjänster. Så som det ser ut idag så finns det väldigt många telefonplattformar vilket innebär att innehåll måste anpassas till varje sådan plattform och ofta även till de specifika telefonerna inom varje plattform också. Det skulle behövas ett mer standardiserat sätt att arbeta här, precis som det tekniska gränssnittet hos operatören. Ett enklare gränssnitt i telefonen skulle förenkla utvecklingsarbetet väldigt mycket för innehållsleverantörerna och spara mycket pengar. Detta skulle i sin tur ytterligare driva på innehållsmarknaden. Ett steg i rätt riktning är de branschorganisationer som skapats, bl a Open Mobile Alliance (OMA) och Mobile Entertainment Forum (MEF), där aktörer i branschen försöker enas om standarder och utvecklingen på marknaden.

## **7.4 Förslag till vidare forskning**

Den mobila innehållsbranschen är fortfarande i sin uppstartsfas och många av företagen agerar trevande. Marknaden är helt ny för de flesta och man är osäker på hur den ska utvecklas. Det finns flera intressanta förslag som skulle vara spännande att jobba vidare med.

### **7.4.1 Förslag 1**

En mer kvantitativ undersökning bland slutkonsumenter skulle vara intressant för att se hur väl de faktorer som innehållsleverantörer och operatörer värderar stämmer överens med vad konsumenten tycker är viktigt.

### **7.4.2 Förslag 2**

En undersökning skulle kunna göras där man i några lämpliga företag gör en jämförelse mellan värdering av innehåll på deras normala sätt och genom att använda olika värderingsmodeller. Skulle vara intressant att se hur stora skillnaderna blir och därmed hur användbara modellerna är i verkligheten.

## 8 Källförteckning

### 8.1 Böcker

Damodaran, Aswath, 2002. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*, John Wiley & Sons, Inc.

Denscombe, Martyn, 2000. *Forskningshandboken*, Studentlitteratur.

Port, Kenneth L., 1999. *Licensing Intellectual Property in the digital age*, Carolina Academic Press

Porter, Michael E, 1985. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.

Razgaitis, Richard, 1999. *Early-stage technologies: Valuation and pricing*, John Wiley & Sons, Inc.

Remenyi, Dan et al, 1998. *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*, Sage Publications.

Yin, Robert K, 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

### 8.2 Artiklar och tidskrifter

Anonymous, 2004. "Current State of Affairs in Mobile Entertainment – February 2004", Weerwolf.

Arensman, Russ, 2002. "Point, shoot and beam", *Electronic Business*, vol. 28 no. 9, sid 29-30.

Bose, Sanjoy & Oh, Kok-Boon, 2003. "An empirical evaluation of option pricing in intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4 no. 3, sid 382-395.

Bryant, Murray, 1990. "Timing the adoption of new technology", *Journal of Small Business*,

Kymäläinen, Pasi et al, 2004. "Mobile Entertainment Industry and Culture", mGain.

Mard, Michael J., 2001. "Intellectual Property Valuation Challenges", *The Licensing Journal*, maj 2001, sid 26-30.

Ollila, Mark & Kronzell, Mikael et al, 2003. "Mobile Entertainment Industry and Culture: Mobile Entertainment Business", mGain.

Secker, Matthew, 2002. "I-mode plays away from home", *Telecommunications International*, vol 36 no 11, sid 43-47.

Taaffe, Ouida, 2003. "Steering a course for data?", *Telecommunications International*, vol 37 no 6, sid 16-19.

### **8.3 Muntliga källor**

Anette Bohman, Content Manager, Tre, 2004-03-04.

Anneli Kansbod, Project Manager, Market Communication, Tele2, 2004-03-29.

Birgitta Bokström, Business Affairs Director, Nordic, Sony Music Nordic, 2004-03-30.

Bo Bengtsson, Attorney-at-Law, Ström & Gulliksson.

Charlotta Berg, CEO, GM Entertainment, 2004-03-31.

Christian Rudolf, CEO, My Mobile, 2004-03-29.

Dag Eklund, CEO, Zidango, 2004-03-23.

Fredrik Delore, Content Manager Consumer Segment, TeliaSonera, 2004-04-02.

Göran Sander, Business Area Director – Handsets, Synergenix, 2004-03-03.

Hampus Jakobsson, Marketing Director, The Astonishing Tribe, 2004-02-19.

Hans-Anders Od, Attorney-at-Law, Ström & Gulliksson.

Jim Johansson, Manager of Category Management, Content Services/Consumer Marketing, Vodafone Sverige, 2004-04-07.

Jørgen Eng, Product Development, Inpoc, 2004-03-24.

Louise Ernmark, Corporate Legal Counsel IPR, Sony Ericsson, 2004-03-15.

Ludvig Linge, CEO, The Astonishing Tribe, 2004-02-19.

Magnus Ingelsten, Head of Enterprise Solutions, Scalado, 2004-02-18.

Martin Blomkvist, Head of Content Alliances, Sony Ericsson, 2004-03-10.

Mats Georgson, Brand & Research Director, OMD, 2004-03-05.

Mikael Gustavsson, Strategy Advisory Services, Northstream, 2004-04-01.

Paul Steele, 365daze, 2004-02-20.

Per Söderström, Business Consultant, Arbos Affärsutveckling, 2004-03-02.

Staffan Alexius, Teleca Mobile Technologies, 2003-11-27.

Tomas Fiedler, EVP Sales & Marketing, Tactel, 2003-11-26.

## **8.4 Internet**

Ahlbom, Helen, 2004. "Nya löften om 3G",  
[http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art\\_id=32428](http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=32428)

GSM Association, 2004, "Today's GSM Platform",  
<http://www.gsmworld.com/technology/gsm.shtml>

Hruby, Mike & Lutz, Mark, XXXX. "Valuing technology in new applications",  
<http://www.technology-marketing.com/pages/Publications/les.html>

The Phone House, 2003. Pressmeddelande December 2003,  
<http://www.phonehouse.se/filer/tioitopnov.doc>

UMTS Forum, 2004. "3G – Mobile Evolution",  
[http://www.umts-forum.org/servlet/dycon/ztumts/umts/Live/en/umts/3G\\_index](http://www.umts-forum.org/servlet/dycon/ztumts/umts/Live/en/umts/3G_index)

UMTS Forum, 2004. "What is UMTS?", [http://www.umts-forum.org/servlet/dycon/ztumts/umts/Live/en/umts/What+is+UMTS\\_index](http://www.umts-forum.org/servlet/dycon/ztumts/umts/Live/en/umts/What+is+UMTS_index)

Åkerman, Christer, 2004. "Underhållningsimperiet slår tillbaka",  
[http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art\\_id=34488](http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=34488)



## **9 Bilagor**

### **9.1 Definitioner**

För att det inte skall råda några tvivel vad som menas med diverse förkortningar och branschuttryck som kan komma att användas frekvent under arbetets gång så kommer jag här nedan att kort förklara vad de olika beteckningarna står för.

#### **3G**

3G är ett samlingsnamn man använder för tredje generationens mobilsystem. Det har utvecklats flera olika lösningar för tredje generationens mobilsystem exempelvis CDMA2000 och W-CDMA.

#### **ARPU**

ARPU står för Average Revenue Per User. Det är ett viktigt mått för operatörerna och säger hur mycket varje abonnent ringer och använder datatjänster för.

#### **DRM**

Står för Digital Rights Management. Man skulle kunna säga att det är ett tekniskt innehållsskydd. I praktiken handlar det om att innehållet krypteras och att systemet ser till att nyckeln når rätt mottagare och att rätt villkor följs.

#### **EDGE**

EDGE brukar populärt kallas 2.5G. EDGE står för Enhanced Data rates for GSM Evolution. EDGE erbjuder högre datahastigheter än GPRS, ända upp till 384 kbps. EDGE innebär dock mer kostsamma uppgraderingar än GPRS då det kräver vissa ingrepp i basstationerna.

#### **Enabler**

En enabler sitter precis som en innehållsaggregator på en stor portfölj med innehåll som de säljer. Syftet skiljer sig dock. För en innehållsaggregator så är innehållet i sig affären. En enabler säljer innehåll för att driva en annan affär, exempelvis mobiltelefonförsäljning.

#### **GSM**

GSM står för Global System for Mobile communications och är andra generationens mobilsystem. GSM, som ursprungligen utvecklades för marknaden i Europa, är i dag det enskilt största mobilsystemet med en global marknadsandel på över 70 %.

#### **GPRS**

GPRS, General Packet Radio Services, är ett paketbaserat system som bygger vidare på GSM. Att systemet är paketbaserat innebär att data delas upp i små ”paket” som sedan skickas iväg. Fördelen med detta system är att nätets bandbredd bara utnyttjas då det verkligen sker dataöverföring och inte reserverar bandbredd så länge kommunikationen mellan två parter pågår vilket är fallet i äldre system. GPRS ger möjlighet till högre datahastigheter, upp till 114 kbps, kontinuerlig nätverkskontakt och är dessutom en billig

expansion till GSM då det ej kräver några hårdvaruuppgraderingar i televäxlarna. GPRS brukar även kallas 2.5G, som är samlingsnamnet för tekniker utvecklade från GSM men som inte har samma höga prestanda som 3G.

### **Innehållsaggregator**

En innehållsaggregator är en aktör som köper in olika sorters innehåll av innehållsleverantörer vilket gör att man kan erbjuda ett brett utbud av tjänster till sina kunder. Denna portfölj med innehåll erbjuds sedan till operatörer eller oberoende portaler. Fördelen för en innehållsleverantör att sluta ett avtal med en innehållsaggregator gentemot att sluta avtal med en operatör direkt är att aggregatorn redan har avtal med alla operatörer på marknaden. Man slipper därmed de stora fasta kostnader det innebär att koppla upp sig mot alla operatörer.

### **Innehållsleverantör**

En innehållsleverantör är den som producerar innehåll till telefonerna, exempelvis ringsignaler, bakgrundsbilder, olika former av nyheter, underhållning etc. Innehållsleverantören måste sedan ha ett samarbete med en tjänsteleverantör och företag som skapar infrastruktur för innehållstjänster för att kunna nå ut med sitt innehåll. Det är inte ovanligt med vertikal integration här, d v s att ett företag står för flera delar i värdenätverket.

### **Premium-SMS**

Premium-SMS är ett textmeddelande som koster en viss summa, ofta väsentligt högre än kostnaden för att skicka ett vanligt SMS. Tjänsten fungerar på det viset att kunden skickar ett SMS med ett visst innehåll till det angivna numret och får sedan det man beställt skickat direkt till telefonen, exempelvis en ringsignal eller en bakgrundsbild. Premium-SMS är en väl fungerande affärsmetod som många företag har börjat använda. Kostnaden för SMS:t delas mellan operatören som förmedlar trafiken och innehållsleverantören, ofta i förhållandet 50 – 50 men större andel till operatören förekommer också.

Användningsområdena för premium-SMS har kommit att breddas på senare tid och omfattar inte längre enbart ringsignaler och bakgrundsbilder. Nuförtiden går det att få exempelvis spel, väderinformation, nyheter o dyl skickat till telefonen i form av premium-SMS.

### **UMTS**

UMTS står för Universal Mobile Telecommunications System. UMTS är en utveckling från dagens andragenerationssystem GSM. UMTS har valt den tekniska lösningen W-CDMA för implementationen av tredje generationens mobilsystem. Det finns konkurrerande lösningar, bland annat CDMA2000 som är lösningen för de som sedan tidigare använt cdmaOne.



## **WAP**

WAP står för Wireless Application Protocol och är ett protokoll för att överföra datatrafik. Används till att surfa på nätet och att ladda ner innehållstjänster. Var det första teknologiska steget som togs i Europa för att möjliggöra innehållstjänster.

## **9.2 Intervjufrågor**

Nedan följer de frågor som jag ställde till de personer jag intervjuade:

### **Frågor:**

1. Berätta lite kort om vad ert företag sysslar med.
2. Använder ni någon väl definierad modell då ni värdesätter en produkt/tjänst som ni ska licensiera?
3. Vilka variabler tar ni hänsyn till där?
4. Vilka variabler anser ni påverkar priset på en licens mest?
5. Finns det några variabler ni tycker är svåra att värdera och kvantifiera?
6. Hur brukar ni gå tillväga med sådana variabler? Hur tar ni med dem i beräkningen?
7. Hur värderas ett varumärke i samband med licensiering/intäktsdelningsavtal?
8. På mobilspelsmarknaden, hur viktigt tror ni det är med kända varumärken kontra mindre kända? Ex Tony Hawk Pro mot ett likvärdigt spel men inget känt namn.
9. Är kunderna beredda att betala mycket mer för en känd produkt inom denna bransch?
10. Gör ni marknadsundersökningar innan ni lanserar en produkt/tjänst eller endast egna bedömningar av vad slutkonsumenten kan tänkas efterfråga?
11. Vad är vanligast, fast licensavgift, royalty, intäktsdelning eller kombinationer? Andra lösningar?
12. Är anpassning av produkten/tjänsten till olika telefonmodeller ett stort problem? Portning av kod etc. Standardiserat gränssnitt för innehåll?
13. Är det vanligt med exklusivitet vid licensiering? Hur påverkar detta licenspriset?
14. Har ni ändrat er metodik vid värdering utifrån erfarenheter?
15. När kommer det stora genombrottet för datatjänster?
16. Varför kommer just dessa tjänster att bli framgångsrika?
17. Vad tror ni om konsumentens villighet att betala för nya datatjänster?
18. Vilket betalningssätt tror ni kommer att bli mest använt? Kr/byte, fasta månadsabonnemang, upplevelsebaserad betalning etc.
19. Hur tror ni valet av betalningssätt kommer att påverka mottagandet av tjänsterna?

### **Specifika frågor till operatörer:**

1. Finns det något tydligt mönster att vissa bolag vill ha en viss sorts licensieringslösning, viss form av betalning?
2. Om det är så, vad beror detta på, tror ni?
3. Skiljer sig sättet man värderar mycket åt beroende på vad det är man värderar?
4. Hur många abonnenter har ni i dagsläget?

5. Hur stor del av intäkterna kommer i dagsläget från datatjänster?
6. Hur ser trenden vad gäller mobiltelefonförsäljning ut? Köper konsumenten mer eller mindre avancerade modeller?
7. Vad anser ni är en rimlig intäktsfördelning mellan operatör och innehållsleverantör? Procentsatser.

**Specifika frågor till mobiltelefonstillverkare:**

1. Finns det något tydligt mönster att vissa bolag vill ha en viss sorts licensieringslösning, viss form av betalning?
2. Om det är så, vad beror detta på, tror ni?
3. Tar ni med i beräkningen då ni värderar en licens att det kan innebära merförsäljning av handenheter?
4. Hur ser trenden vad gäller mobiltelefonförsäljning ut? Köper konsumenten mer eller mindre avancerade modeller?
5. Kan ni se er som en innehållsleverantör även i framtiden eller är det endast ett sätt att få igång försäljningen av mer avancerade handenheter? Tänk ej bara på förladdat innehåll utan även saker som säljs via er hemsida.

**Specifika frågor till innehållsleverantörer:**

1. Vad anser ni är en rimlig intäktsfördelning mellan operatör och innehållsleverantör? Procentsatser.
2. ARPU – är det viktigt att kunna visa på hur mycket tjänsten bidrar till att öka ARPU för att få den såld?

**Specifika frågor ställda till personer som inte hade direkt koppling till ovanstående:**

1. Berätta om ett fall där ni värderat en licens, gärna inom mobilbranschen.
2. Vad är viktigast att tänka på då man skall licensiera något?
3. Vilka juridiska aspekter är mest komplexa?
4. Vad är vanligast, fast licensavgift, royalty eller kombination av båda?
5. Är det vanligt med exklusivitet vid licensiering?
6. Kan ni beskriva licensieringsförfarandet lite? Vilka punkter tar man upp? Vad är absolut viktigast att inte glömma då man skriver licensavtalet?
7. Vilka kontrollmetoder är egentligen vanligast för att se så intäktsfördelningen verkligen blir rätt?
8. Vilken typ av avtal är vanligast?
9. Vilken löptid är vanligast?
10. Vem är det som har bevisbördan om man misstänker att ett företag använder teknik som inte är licensierad eller där licensen har gått ut?
11. Är det stor skillnad på avtalstyperna från bransch till bransch? Vad som krävs, omfattningen etc.
12. Använder ni någon form av standardavtal?
13. Om, är inte det väldigt riskabelt?
14. På vilket sätt skiljer sig intäktsdelningsavtal och licensieringsavtal ur en juridisk synvinkel?
15. Vilken roll spelar det rent juridiska i ett avtalsförfarande?

16. Händer det att t ex mindre bolag vill skriva lite mer förenklade avtal för att undslippa stora advokatkostnader?
17. Vilka risker ser du med detta?

## 9.3 Matris

Faktorer som påverkar värderingen		Tele2	Telia	Vodafone	Tre	Sum
	Vad är bolagets innehållsstrategi?	X	X	X	X	4
R	Syftet med partnerskap? Sälja/Locka kunder/Brand awareness				X	1
R	Frågan om rev-share/licensiering eller köpa?			X	X	2
R	Hur vill providern jobba med operatör?		X			1
R	Exklusivitet		X	X	X	3
R	Hur kan partnern utnyttjas i andra sammanh?				X	1
R	Liten spelare. Kan ej ta prispremie för bättre teknik					0
R	Okomplicerad relation med partners. Uppskattas.					0
R	Enkelheten och tydligheten	X		X		2
T	Har kunden egen billinglösning?	X	X		X	3
T	Hur intuitivt är gränssnittet på tjänsten?			X		1
T	För vilka terminaler passar innehållet?		X			1
T	Tekniska lösningen hos provider? Anpassningshjälp?		X			1
T	Tid för anpassning till distributionsmodell och tfn:er					0
T	Publisher för spel/Fixar DRM-cert					0
M	Vilka marknadsföringsåtgärder bidras med?		X			1
M	Marknadsföringsvärdet av tjänsten				X	1
M	Marknadsfört material					0
M	Marknadsföring, operatörens egen		X		X	2
M	Distribution via operatörens portal?	X		X	X	3
M	Kundbehov?			X		1
M	Territoriet - vilka länder?					0
M	Vilket land?					0
M	Stor potential - köp innehållet.					0
M	Tidsperioden					0
M	Varumärket		X	X	X	3
M	Sälja under eget varumärke på operatörens portal?		X	X		2
K	Operatörens kundbas		X		X	2
K	Hur stor är den potentiella målgruppen/försäljningen?		X	X	X	3
K	Kundens storlek					0
K	Kan partners kunder bli operatörens kunder?				X	1
K	Stor/liten spelare					0
F	Egna distributionskostnader					0
F	Finansiell undersökning av partnern				X	1
F	Investeringar i databaser, digitalisering av material etc					0
F	Anpassning av royaltysystem, nya avräkningstider					0
P	Typ av produkt					0
P	Kvaliteten på innehållet		X		X	2
P	Eget eller aggregerat innehåll?					0
B	Är man bland de bäst säljande partners?	X				1
B	Avsaknaden av trafikavgifter på portalen				X	1
B	Pris på övrig teknik i telefonen?					0
	Värdering handlar om mänslig rättvisa. 50-50					0
	Psykologiskt lämpligt dela lika					0
	Ramavtal. Ingen värdering.					0
	Branschtilhörighet		X		X	2
	Erfarenhet av branschen					0
	Rättighetsfrågor		X			1
	Förköp av innehåll					0
	Partners situation?					0
	Alternativkostnaden mot att höja budet					0
		5	15	10	17	47

<b>Faktorer som påverkar värderingen</b>	<b>Sony</b>	<b>GME</b>	<b>Synergenix</b>	<b>MyMobile</b>	<b>365daze</b>	<b>Inpoc</b>	<b>SonyE</b>	<b>Sum</b>	<b>Tot</b>
Vad är bolagets innehållsstrategi?	X	X	X	X	X	X	X	7	11
Syftet med partnerskap? Sälja/Locka kunder/Brand awareness								0	1
Frågan om rev-share/licensiering eller köpa?							X	1	3
Hur vill providern jobba med operatör?								0	1
Exklusivitet		X	X		X	X	X	5	8
Hur kan partnern utnyttjas i andra sammanh?								0	1
Liten spelare. Kan ej ta prispremie för bättre teknik			X					1	1
Okomplicerad relation med partners. Uppskattas.				X				1	1
Enkelheten och tydligheten								0	2
Har kunden egen billinglösning?								0	3
Hur intuitivt är gränssnittet på tjänsten?								0	1
För vilka terminaler passar innehållet?							X	1	2
Tekniska lösningen hos provider?								0	1
Anpassningshjälp?								0	1
Tid för anpassning till distributionsmodell och tfn:er						X		1	1
Publisher för spel/Fixar DRM-cert			X					1	1
Vilka marknadsföringsåtgärder bidras med?	X	X			X		X	4	5
Marknadsföringsvärdet av tjänsten						X		1	2
Marknadsfört material	X							1	1
Marknadsföring, operatörens egen								0	2
Distribution via operatörens portal?								0	3
Kundbehov?								0	1
Territoriet - vilka länder?	X						X	2	2
Vilket land?		X						1	1
Stor potential - köp innehållet.				X				1	1
Tidsperioden							X	1	1
Varumärket		X	X	X		X	X	5	8
Sälja under eget varumärke på operatörens portal?								0	2
Operatörens kundbas								0	2
Hur stor är den potentiella målgruppen/försäljningen?					X	X		2	5
Kundens storlek	X	X	X					3	3
Kan partnerns kunder bli operatörens kunder?								0	1
Stor/liten spelare							X	1	1
Egna distributionskostnader						X		1	1
Finansiell undersökning av partnern								0	1
Investeringar i databaser, digitalisering av material etc	X							1	1
Anpassning av royaltysystem, nya avräkningstider	X							1	1
Typ av produkt		X						1	1
Kvaliteten på innehållet		X					X	2	4
Eget eller aggregerat innehåll?					X			1	1
Är man bland de bäst säljande partners?								0	1
Avsaknaden av trafikavgifter på portalen								0	1
Pris på övrig teknik i telefonen?			X					1	1
Värdering handlar om mänsklig rättvisa. 50-50				X				1	1
Psykologiskt lämpligt dela lika				X				1	1
Ramavtal. Ingen värdering.				X				1	1
Branschtilhörighet							X	1	3
Erfarenhet av branschen						X		1	1
Rättighetsfrågor								0	1
Förköp av innehåll	X							1	1
Partnerns situation?					X			1	1
Alternativkostnaden mot att höja budet							X	1	1
	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>56</b>	<b>103</b>