

**NTNU**  
Norges teknisk-naturvitenskapelige  
universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen

August Rist

## Verdiskaping og verdikapring i e- sportorganisasjoner

Mai 2022





Kunnskap for en bedre verden

# Verdiskaping og verdikapring i e-sportorganisasjoner

**August Rist**

Strategi, organisasjon og ledelse

Innlevert: Mai 2022

Hovedveileder: Hilde Fjellvær

Medveileder: Hilde Fjellvær

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
NTNU Handelshøyskolen



## Forord

Det er med ydmykhet og lettelse jeg presenterer denne masteravhandlingen, som markerer slutten på mine studier ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Det har vært både utfordrende og utmattende prosess, men også veldig lærerik. Om meg selv har jeg også fått bekreftet inntrykk jeg hadde fra før i form av en begrenset evne til selvdisciplin og en unik begavelse i kunsten å prokrastinere. I lys av dette vil jeg rette en stor takk til min veileder Hilde Fjellvær, som gjennom engasjement og kompetanse har hjulpet meg i å jobbe strukturert med oppgaven. Jeg vil også takke min gode venn Mantas, som med sin tilstedeværelse har gjort arbeidsprosessen mindre ensom. Det er også på sin plass å takke min familie. De har vært støttende under hele studietiden. Jeg vil rette en spesiell takk til mine foreldre, som har brødfødd meg mang en kveld.

Til slutt vil jeg takke de organisasjonene som gjorde seg tilgjengelig for intervju. Det var ingen enkel oppgave å komme i kontakt med relevante intervjuobjekt, men de som tok seg tid til å delta i denne avhandlingen var svært hjelpelige gjennom hele prosessen. Å skrive denne avhandlingen hadde ikke vært mulig uten dem.

Det presiseres at innholdet i avhandlingen står for forfatterens regning.

X

---

August Rist

## Sammendrag

E-sportindustrien vokser raskt, men e-sportorganisasjonene strever med å oppnå grønne tall. Denne masteravhandlingen undersøker verdikaping og verdiskaping i e-sportorganisasjoner. Avhandlingen undersøker følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan skaper e-sportorganisasjoner verdi for sine interessenter?*
2. *Hvordan kaprer e-sportorganisasjoner verdi fra sine interessenter?*

E-sportorganisasjonene befinner seg i en utfordrende situasjon. Til tross for den positive veksten industrien som helhet opplever, strever e-sportorganisasjonene med å skape store nok inntekter. Industrien virker til å være i en overgangsfase, der innholdsproduksjon er i ferd med å overta sportslig suksess som den viktigste suksessfaktoren.

Funnene fra analysen viser at e-sportorganisasjonene tilbyr konsumentene flere typer produkter og tjenester. De bruker organisk markedsføring for å kommunisere til prospekter og kunder, og benytter en rekke ulike mekanismer for å kapre verdi. Likevel utgjør ekstern finansiering den viktigste inntektsposten, og organisasjonene har fortsatt til gode å utforme et verdiforslag som gjør de økonomisk uavhengige av sponsorer og samarbeidspartnere. Utviklingen virker likevel å være positiv, da organisasjonene stadig tilbyr kundene nye og mer sammensatte produkter og tjenester i søken etter å stå på egne bein.

## Abstract

The esports industry is growing at a fast pace, but esports organizations struggle to turn a profit. This master's thesis researches value creation and value capture in esports organizations. The thesis studies the following research questions:

1. How do esports organizations create value for their stakeholders?
2. How do esports organizations capture value from their stakeholders?

Esports organizations find themselves in a challenging situation. Despite the positive growth experienced by the industry as a whole, esports organizations struggle creating a sustainable amount of revenue. The industry seems to be in a transitional phase, where content creation is about to leapfrog sporting success as the number one factor for success.

The study finds that esports organizations offer the consumer several products and services. The organizations use organic marketing to communicate with prospects and customers and use several variations of mechanisms to capture value. Yet, external financing remains the most important source of revenue, and the organizations have yet to create value propositions resulting in financial independence. There are indications of positive development, with organizations continuously creating new, bundled products and services for customers in their search for financial independence.

## Table of Contents

Forord .....	1
Sammendrag .....	2
Abstract.....	3
Begrepsforklaringer .....	7
1. Innledning.....	2
1.1 Bakgrunn.....	4
1.2 Formål.....	4
1.3 Tema og forskningsspørsmål.....	4
1.4 Avhandlingens struktur .....	5
2. Teoretisk rammeverk .....	6
2.1 Forretningsmodell.....	6
2.2 Digitale forretningsmodeller .....	7
2.4 Osterwalder og Pigneurs blåkopi.....	9
2.3 Digital markedsføring.....	12
3. Metode.....	14
3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv .....	14
3.1.1 Valg av metode.....	14
3.2 Tema og problemstilling .....	15
3.3 Forskningsdesign .....	15
3.4 Utvalgsstrategi.....	17
3.4.1 Utvalgsprosessen .....	17
3.4.2 Skillet mellom respondent og informant .....	18
3.5 Datainnsamling .....	20
3.5.1 Datatriangulering .....	20
3.5.2 Semistrukturerte dybdeintervju .....	21
3.5.3 Sekundærdata .....	22



3.6 Dataanalyse.....	23
3.7 Kvalitetsvurdering av forskningen .....	24
3.7.1 Gyldighet .....	24
3.7.2 Pålitelighet .....	25
3.7.3 Generaliserbarhet .....	26
3.7.4 Etske avveininger .....	28
4. Empiri .....	29
4.1 Organisasjonenes forståelse av e-sportindustrien.....	29
4.1.1 Industrikarakteristikker.....	29
4.1.2 Innholdsproduksjon i fokus .....	31
4.2 Verdiskaping.....	32
4.3 Markedsføring .....	33
4.4 Generering av inntektsstrømmer .....	35
5.4.1 Ekstern finansiering .....	35
5.4.2 Konsumentinntekter .....	37
5.4.3 Premiepenger og inntektsandeler .....	38
5. Analyse .....	40
5.1 Første forskningsspørsmål .....	40
5.1.1 Segmentering .....	40
5.1.2 Verdiforslaget.....	40
5.1.3 Kanaler .....	41
5.1.4 Kundeforhold.....	42
5.2 Forskningsspørsmål to.....	43
5.2.1 Inntektsstrømmer .....	43
5.2.2 Nøkkelressurser .....	44
5.2.3 Nøkkelaktiviteter .....	44
5.2.4 Nøkkelpartnere og kostnadsstruktur.....	45

6. Konklusjon og avslutning .....	46
6.1 Svar på første forskningsspørsmål.....	46
6.2 Svar på andre forskningsspørsmål .....	46
6.3 Blåkopi for e-sportorganisasjoner .....	47
6.4 Praktiske implikasjoner .....	47
6.5 Teoretiske implikasjoner .....	47
Referanseliste .....	48
Vedlegg.....	51
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	51
Vedlegg 2: Samtykkeskjema (norsk versjon) .....	53
Vedlegg 3: Samtykkeskjema (engelsk versjon) .....	55

## Begrepsforklaringer

**E-sport** – konkurransespilling på et profesjonelt nivå og i et organisert format med et spesifikt mål og et klart skille mellom spillere og lag som konkurrerer mot hverandre

**E-sportorganisasjon** – organisasjoner som konkurrerer på et profesjonelt nivå i e-sport.

**Kunde** – Individ som konsumerer e-sportrelatert innhold.

**E-sportindustrien** – Økosystem bestående av aktører med interesser i e-sport.

**Eksterne investorer** – Samarbeidspartnere og sponsorer.

**Turneringsarrangører** – organisasjoner som arrangerer turneringer og seriespill hvor e-sportorganisasjoner og tilhørende utøvere konkurrerer mot hverandre.

**Utøver** – individer som konkurrerer i videospilling og er en del av en e-sportorganisasjon.

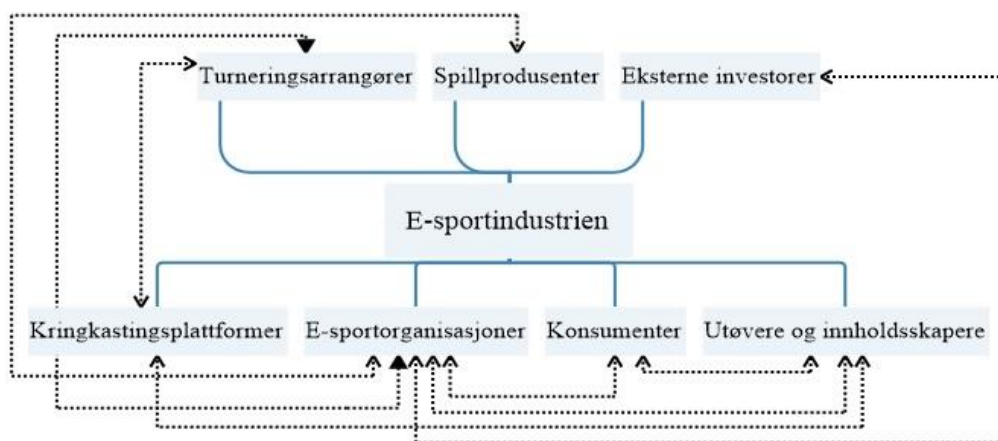
**Innholdskaper** - individer som skaper e-sportrelatert innhold, og er en del av en e-sportorganisasjon

## 1. Innledning

E-sportindustrien fortsetter å vokse. Newzoos markedsrapport (2022, s. 34) anslår at industriens totale inntekter vil stige til 1,384 milliarder amerikanske dollar i løpet av 2022. Dette er en økning på 21,8 % sammenlignet med 2021 og 39 % sammenlignet med 2020. Newzoo (ibid.) spår at den positive veksten vil fortsette de neste årene, og prognosen anslår at industriens totale inntekter stiger til 1,8662 milliarder amerikanske dollar mot slutten av 2025. Publikumstallene har også hatt markant positiv utvikling de seneste årene. Newzoo (2022, s. 31) anslår en økning fra 489,5 millioner unike seere i 2021 til 532 millioner mot slutten av 2022. Det representerer en økning på 8,7 %. Vi har sett eksempler på at den positive utviklingen har vekket interessen for e-sport i Norge. E24 rapporterte på høsten i fjor at milliardærbrødrene Roger og Kristian Adolfsen hadde investert en betydelig sum i det norske e-sportlaget SKADE (Resvoll, 2021). Vi finner også eksempler på avtaler hvor tallsummene er oppgitt eksplisitt hvis vi ser utenfor Norges landegrenser. I juni 2021 inngikk e-sportorganisasjonen TSM, nå TSM FTX, en navneavtale med kryptobørsen FTX til en verdi på 210 millioner amerikanske dollar fordelt på ti år (Browning, 2021). Som vi forstår er det altså store summer involvert i den hurtigvoksende industrien.

Til tross den positive veksten vi har vært vitne til de siste årene, er e-sport fortsatt et ukjent fenomen for mange. Vi vil derfor presentere en definisjon av e-sport. Denne definisjonen danner grunnlaget for avhandlingens forståelse av fenomenet. Det finnes ingen universell utbredt definisjon av e-sport, men en oppfatning som virker å gå igjen i de fleste definisjonene er at e-sport innebærer konkurrering i videospill i et organisert format. De ulike oppfatningene av e-sport virker å ha sammenheng med konteksten det studeres i. Hamari og Sjöbloms (2017, s. 212-213) artikkel studerer e-sport med utgangspunkt i et seerperspektiv, og argumenterer for at man i definisjonen i større grad bør vektlegge hva som skiller utøvelse av e-sport fra utøvelse av annen idrett. Vår avhandling har ikke som mål å bidra i arbeidet mot en universell akseptert definisjon av e-sport. Vi vil derfor presentere en definisjon som etter vår oppfatning gir leseren et godt utgangspunkt for å forstå avhandlingens innhold. Definisjonen er sterkt inspirert av Newzoos definisjon (2022, s. 15). Vi forstår e-sport som «konkurransespilling på et profesjonelt nivå og i et organisert format med et spesifikt mål og et klart skille mellom spillere og lag som konkurrerer mot hverandre.»

Med utgangspunkt i definisjonen vi presenterte ovenfor kan vi forstå e-sportindustrien som et økosystem bestående av aktører med en eller annen form for interesse i e-sport. Vi vil redegjøre for de aktørene vi anser som spesielt relevante for avhandlingen og vår forståelse av dem. E-sportorganisasjoner er organisasjoner som konkurrerer profesjonelt i e-sport. Spillprodusenter er bedrifter som utvikler, produserer og selger videospillene e-sport konkurreres i. Kringkastingsplattformer kringkaster e-sportrelatert innhold gjennom ulike plattformer. Eksempler på slike plattformer kan være strømmetjenester som Twitch og Youtube, eller lineær-TV. Dette innholdet konsumeres av kunder, og vi vil i denne avhandlingen variere mellom begrepene kunde og konsument. Begrepene har lik betydning i teksten, og variasjonen har den enkle hensikt å gi bedre flyt i språket. Med kunder mener vi altså individer som i en eller annen form konsumerer e-sportrelatert innhold. Sponsorer og samarbeidspartnere er virksomheter som investerer pengesummer i e-sportorganisasjoner og vil i denne avhandlingen omtales som eksterne investorer. Utøvere er individer som konkurrerer i videospilling og er en del av en e-sportorganisasjon. Innholdsskapere er individer som skaper e-sportrelatert innhold, og er en del av en e-sportorganisasjon. Til slutt har vi turneringsarrangører. Dette er organisasjoner som arrangerer turneringer og seriespill hvor e-sportorganisasjoner og tilhørende utøvere konkurrerer mot hverandre. Figur 1 gir en oversikt over de ulike aktørene i e-sportindustrien med relevans for vår avhandling. Pilene indikerer at aktørene er gjensidig avhengige.



Figur 1: Oversikt over aktører i e-sportindustrien.

## 1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen for avhandlingens tema er undertegnedes personlige interesse for e-sport og strategifaget. E-sportindustrien har opplevd en enorm vekst i både inntekter og seertall de seneste årene, men allikevel er det få e-sportorganisasjoner som viser til grønne tall. Inntrykket er heller motsatt; selv de største og mest etablerte organisasjonene rapporterer om massive underskudd. Kapitalinnskudd fra samarbeidspartnere og sponsorer fremstår for øyeblikket som en forutsetning for at e-sportorganisasjoner fortsatt har hodet over vann.

## 1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å gi en dypere innsikt i e-sportorganisasjoners strategiske tilnærminger, og beskrive organisasjonenes verdiskaping- og verdiskapingsprosesser. Det er gjort veldig lite forskning på området ved tidligere anledninger, og vi ønsker derfor å bidra med en byggestein til det som forhåpentligvis kan bli et attraktivt forskningsområde i fremtiden.

## 1.3 Tema og forskningsspørsmål

Temaet for avhandlingen ble valgt med bakgrunn i en interesse for e-sport og strategisk litteratur. Til tross for industriens raske vekst og økende interesse, ser vi eksempler på store e-sportorganisasjoner med signifikante underskudd (Simic, 2022). Med utgangspunkt i dette fant vi det interessant å se nærmere på hvordan e-sportorganisasjoner opererer i et strategisk perspektiv. Med utgangspunkt i temaet og empiriske funn utledet vi to forskningsspørsmål.

1. *Hvordan skaper e-sportorganisasjoner verdi for sine interessenter?*
2. *Hvordan kaprer e-sportorganisasjoner verdi fra sine interessenter?*

Forskingsspørsmålene analyseres i hovedsak med utgangspunkt i teori knyttet til forretningsmodeller. Markedsføringsteori er også inkludert i det teoretiske rammeverket, basert på funn i innsamlingen av empiri. Oppgaven søker ikke å avdekke kausale sammenhenger, men er heller beskrivende. Vi ønsker å gi en dypere innsikt i hvordan e-sportorganisasjoner skaper verdi for sine interessenter, og kaprer verdi fra sine interessenter.

## 1.4 Avhandlingens struktur

I kapittel to presenterer vi det teoretiske rammeverket for avhandlingen. Kapittel tre redegjør for de metodologiske valgene som er gjort, etterfulgt av en presentasjon av det empiriske grunnlaget i kapittel fire. I kapittel fem knytter vi empirien opp mot det teoretiske rammeverket i form av en analyse, før vi i kapittel seks presenterer konklusjoner ut fra analysen. Deretter gjøres det rede for praktiske og teoretiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenterer vi det teoretiske rammeverket for denne avhandlingen. Studien er skrevet med utgangspunkt i teori knyttet til litteratur om forretningsmodeller. I tillegg redegjøres det for en digital markedsføringsstrategi i form av *inbound marketing*. Det er vår oppfatning at det teoretiske rammeverket er godt egnet til å belyse forskningsspørsmålene. Vi innleder kapittelet med en presentasjon av forretningsmodell. Deretter tar vi for oss teori om *inbound marketing*. avslutter kapittelet med en kort redegjørelse for sammenhengen mellom de tre teoretiske perspektivene.

### 2.1 Forretningsmodell

Begrepet forretningsmodell har vært gjenstand for mye diskusjon. Mye av diskusjonen har vært en konsekvens av ulike forståelser av forretningsmodell som konsept, som DaSilva og Trkman (2014, s. 379-381) beskriver som et resultat av konseptets historie. De siste årene har det har vært observert en utvikling mot en mer utbredt forståelse av begrepet forretningsmodell (Foss & Saebi, 2017, s. 201). Denne avhandlingen forstår begrepet forretningsmodell med utgangspunkt i Teece (2010, s. 172) sin definisjon. Teece (ibid.)

[...] describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms [a firm] deploys. The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profits.

Enkelt forklart forteller en forretningsmodell hvordan en virksomhet skaper og leverer verdi til kunder, og hvordan dette skaper profitt for virksomheten selv. (Teece, 2010, s. 172). En forretningsmodell beskriver implisitt antagelser virksomheten har om kundene og industri- og brukeratferd (ibid.). Forretningsmodeller bør derfor ikke fungere som en erstatning for virksomhetens strategiske tilnærminger, men heller som en refleksjon av en realisert strategi. Kjennskap til kunder, segment og industri krever et strategisk forarbeid. Litteratur om forretningsmodeller kan skilles i to ulike forståelser av konseptet (Demil og Lecocq, 2010, s. 227). Den første forståelsen beskrives av Demil og Lecocq (ibid.) som en statisk tilnærming, hvor forretningsmodellen ofte oppfattes som en blåkopi bestående av viktige organisasjonsfunksjoner. Den andre forståelsen av konseptet er av transformativ natur, og forretningsmodellen oppfattes som et verktøy for innovasjon (Demil & Lecocq, 2010, s. 228). Teece (2010, s. 182) beskriver fire steg en virksomhet bør ta for at forretningsmodellen skal være levedyktig. Det første steget handler om å segmentere markedet (ibid.). Dette innebærer



at virksomheten undersøker potensielle markeder, bestemmer seg for hvilke segment de skal posisjonere seg i, og opparbeider kjennskap til kundebehovene og konkurrentenes atferd. Steg to omhandler verdiforslaget, hvor virksomheten forklarer hvordan de skal skape verdi for kundene (ibid.). I steg tre må virksomheten utforme og deretter implementere mekanismer for å kapre verdi fra kundene. Et eksempel på en slik mekanisme kan illustreres gjennom det Halbheer et al. (2014, s. 193) beskriver som *freemium*. Her tilbys deler av en tjeneste gratis, imens den fulle opplevelsen er bak en betalingsmur. Mekanismene som kaprer verdi kan for eksempel være reklameinntekter forbundet med gratisversjonen, og kundeinntekt forbundet med abonnementskjøp eller reklameinntekter. Steg fire handler om å konstruere og implementere det Teece (2010, s. 182) beskriver som isoleringsmekanismer. Disse skal hindre konkurrenter fra å imitere forretningsmodellen, samt hindre vertikal integrasjon fra kunder og leverandører (ibid.).

Som vi nevnte i forrige avsnitt, skiller man ofte mellom en statisk og transformativ tilnærming til forretningsmodell (Demil & Lecocq, 2010, s. 228). Vi vil i vår avhandling ta utgangspunkt i en kombinasjon. Analysedelen vil struktureres med utgangspunkt i Osterwalder og Pigneurs (2010, s. 20-41) ni komponenter. Begrunnelsen for dette er at det gir en oversiktlig presentasjon og at de ni komponentene (ibid.) kan fordeles jevnt på våre to forskningsspørsmål. I tillegg gir Osterwalder og Pigneurs (2010, s. 44) blåkopi oss en mulighet til å oppsummere funnene på en visuell oversiktlig måte. Vi vil også basere oppgaven på en transformativ tilnærming (Demil & Lecocq, 2010, s. 229). Komponentene i forretningsmodellen påvirker hverandre, og vi anser det derfor som hensiktsmessig å ta hensyn til dette.

## 2.2 Digitale forretningsmodeller

Introduksjon av internett har brakt med seg nye utfordringer for virksomheter. Wirtz et al. (2010, s. 273) beskriver internett som et høyhastighetsmiljø, hvor endringer i form av nye teknologier og markeder stadig finner sted. Dette innebærer at forretningsmodeller stadig må tilpasses (ibid.). Ifølge Oestreicher-Singer og Zalmanson (2013, s. 592) har konsumenter i stor grad byttet til å konsumere innhold gjennom internett. Introduksjon av sosial databehandling har resultert i nye former for interaksjon og samskaping mellom brukere (ibid.). Wirtz et al. (2010, s. 274-275) presenterer fire forretningsmodell-arketyper med utgangspunkt i typiske forretningsaktiviteter i internettbaserte markeder.

Wirtz et al. (ibid.) sine fire modell-arketyper er som følger: innholdsorientert modell, handelsorientert (*commerce oriented*) modell, kontekstorientert modell, og tilkoblingsorientert modell. Den innholdsorienterte modellens (Wirtz et al., 2010, s. 274) verdiforslag er å tilby brukervennlig og beleilig tilgang til nettbasert innhold. Inntektsstrømmene er i nettbaserte reklameinntekter, abonnementsinntekter og pay-per-view (Wirtz et al., 2010, s. 275). Den handelsorienterte modellens verdiforslag er å tilby en kostnadseffektiv transaksjonslokasjon (ibid.). Den kontekstorientert modell tilbyr enklere navigering av informasjon og transparens, og tilkoblingsmodellen tilbyr forutsetninger for informasjonstransaksjon (ibid.). Videre beskriver Wirtz et al. (2010, s. 276-278) fire overordnede faktorer som kjennetegner Web 2.0: sosiale nettverk, interaksjonsorientering, personlig tilpasning, og brukerskap verdi. Disse fire faktorene har egne underfaktorer. Vi beskriver ikke alle, men tar for oss de vi mener er relevante. Sosial identitet er en av underkategoriene til sosiale nettverk (Wirtz et al., 2010, s. 276). Sosial identitet beskriver internettbrukeres søken etter en opplevelse av tilhørighet, og er en nøkkelmotivator for deltakelse i sosiale nettverk.

Oestreicher-Singer og Zalmanson (2013, s. 595) presenterer ulike tilnærminger for innholdsnettsteder på bakgrunn av i hvilken grad de har implementert informasjonsteknologier i virksomheten sin. Innholdsnettsteder som befinner seg i tilkoblingsfasen utformer et verdiforslag som skaper verdi for konsumentene gjennom konsum av innhold levert av virksomheten (ibid.). Nettsteder som er i det som betegnes som nedsenket-fasen (*immersion phase*) tilbyr et verdiforslag hvor kundene kaprer verdi gjennom innhold og samspill med andre kunder. Nettsteder som er i den siste fasen, som Oestreicher og Zalmanson (2013, s. 595) beskriver som fusjonsfasen (*fusion fase*), utformer et verdiforslag der brukerne opplever verdi gjennom kontinuerlige innholdsbaserte sosiale opplevelser. Disse nettstedene gis betegnelsen sosiale innholdsnettsteder (ibid.). Slike nettsteder skaper verdi for både konsument og virksomhet, og kaprer verdi gjennom reklameinntekter og freemium-ordninger. Kundernes konsum er basert på ulike deltakelsesnivå, og segmenteres deretter (ibid.)

Det finnes ingen utbredt enighet om de eksakte komponentene en forretningsmodell skal inneholde. Som vi nevnte tidligere, dekomponerte Teece (2010, s. 182) forretningsmodellen til fire steg. Schön (2012, s. 75) illustrerer en forretningsmodell bestående av tre overordnede kategorier, og ni underordnede. Osterwalder og Pigneur (2010, s. 44) presenterer på sin side en form for blåkopi på hva en forretningsmodell kan inneholde, bestående av ni komponenter. Følgende ni listes opp av Osterwalder og Pigneur (2010, s. 20-41): kundesegmenter,

verdiforslag, kanaler, kundeforhold, innteksstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkel partnere, og kostnadsstruktur. Osterwalder og Pigneurs (ibid.) ni komponenter er ikke alle like relevante for enhver bedrift. Karakteristikkene ved industrien og bedriftens strategi vil legge føringer på hva som er relevant å fokusere på. Det som er en god forretningsmodell for en klesbutikk trenger på ingen måte å være en god modell for et arkitekturfirma. Vi har valgt å legge ved en figur inspirert av Osterwalder og Pigneurs (2010, s. 44) blåkopi, og vi vil benytte den som en oversiktlig oppsummering i analysen. Vi redegjør kort for de ulike komponentene i neste avsnitt.



Figur 2: Blåkopi for forretningsmodell. Inspirert av Osterwalder og Pigneur (2010, s. 44).

## 2.4 Osterwalder og Pigneurs blåkopi

Delkapittelet tar utgangspunkt i Osterwalder og Pigneurs (2010, s. 20-41) beskrivelser av de ulike komponentene.

### *Kundesegmenter*

Kundene utgjør kjernen i hvilken som helst bedrift. Med den hensikt å dekke kundenes behov på best mulig måte, kan virksomheten gruppere de i ulike segment. De ulike grupperingene er basert på felles kjennetegn hos kundene, blant annet felles behov eller felles atferd. En virksomhet er ikke begrenset til én forretningsmodell; det er mulig å benytte forretningsmodeller tilpasset det enkelte segment. Et eksempel på kundesegment kan være nisjemarked eller det Osterwalder og Pigneur (2010, s. 21) beskriver som *segmentert*. Med nisjemarked mener vi ett enkelt segment innenfor en industri. Forretningsmodeller som

utformes for nisjemarkeder kjennetegnes ved skreddersydde verdiforslag, distribusjonskanaler, og kundeforhold (ibid.). Segmentert innebærer at de ulike markedene har små variasjoner i karakteristikker, og tilbyr litt ulike verdiforslag til hver enkelt.

### *Verdiforslag*

Verdiforslaget beskriver produktene og tjenestene som skaper verdi for et spesifikt segment, enten alene eller i kombinasjon. Verdiforslaget skal også fortelle oss hvilket behov eller problem produkt og/eller tjeneste søker å dekke. Ettersom verdiforslaget er det som skaper verdi for virksomheten, er det svært viktig at det er tilpasset karakteristikker ved det segmentet det er rettet mot. Osterwalder og Pigneur (2010, s. 22-25) beskriver det som grunnen til at kundene velger én bedrift over andre. Elementer i verdiforslaget som bidrar til å skape verdi for kunder kan for eksempel være merkevarebasert eller prestasjonsbasert (ibid.).

### *Kanaler*

Kanaler beskriver hvordan virksomheten kommuniserer med kundesegmentene sine. Kommunikasjon er viktig av flere grunner, blant annet fordi det hjelper virksomheten i å vekke oppmerksomhet rundt verdiforslaget. Kommunikasjonen kan skje gjennom egne kanaler, for eksempel gjennom nettbutikk, eller gjennom eksterne kanaler hos partnere eller leverandører. Vi kan skille mellom ulike kanalfaser; fra den innledende fasen hvor vi skaper bevissthet rundt verdiforslaget, til den avsluttende fasen hvor vi følger opp kundene etter kjøpet (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 26-27).

### *Kundeforhold*

Kundeforhold forteller hvilken type relasjon virksomheten danner med et spesifikt segment. Det kan for eksempel være med utgangspunkt i kostnader forbundet med kundeforholdet, eller hvilke deler av forretningsmodellen de er godt integrerte i ellers. Hensikten bak kundeforholdet kan være å beholde kunden eller øke salgstallene. Osterwalder og Pigneur (2010, s. 28-29) beskriver flere kategorier av kundeforhold. Vi vil beskrive de vi anser som mest relevant for vår avhandling. Samfunn (*community*) brukes av virksomheter for å involvere seg mer i kunder og kundeprospekter, og legge til rette for tilkoblinger mellom kunde til kunde (ibid.). En annen positiv effekt kan være en skapt følelse av tilhørighet mellom virksomheten og kundene. Samskaping (*co-creation*) er et annet eksempel på et kundeforhold. Her skaper virksomheten verdi sammen med kundene, gjennom å inkludere de i designprosesser eller gi tilbakemelding på eksisterende produkter (ibid.).

### *Inntektsstrømmer*

Inntektsstrømmer handler om inntektene virksomheten genererer gjennom kundene. Ulike segmenter vil ha ulik betalingsvillighet. Noen segmenter er være prissensitive, mens andre er opptatt av kvalitet. Virksomheter må derfor spørre seg hvilken kvalitet segmentet krever for å være villige til å betale. Osterwalder og Pigneur (2010, s. 30-33) beskriver en rekke ulike inntektsstrømmer. Vi nevner de vi mener er mest relevante for avhandlingen.

Abonnementsavgifter er inntekter virksomheten genererer gjennom å kontinuerlig tilby et produkt eller en tjeneste til et segment. Salg av eiendeler er kanskje den vi forbinder som mest typisk for «salg», og omhandler eierskapsrettigheter til et produkt eller en tjeneste. Det kan være alt fra en genser til programvarelisens. Reklameinntekter er også en form for inntektsstrøm. Vi kan for eksempel få betalt gjennom at andre bedrifter betaler for å reklamere for sitt produkt på våre sosiale medier-kanaler (ibid.).

### *Nøkkelressurser*

Nøkkelressurser kan beskrives som de ressursene som er viktigst for virksomhetens levedyktighet. Disse ressursene gir virksomheten mulighet til å skape verdi for kundesegmentene og kapre verdi til seg selv i form av profitt. Vi skiller mellom fysiske, finansielle, intellektuelle, og menneskelige ressurser. Finansielle ressurser kan være lån fra banker eller investeringer fra partnere. Merkevarer eller samarbeidspartnere er eksempler på intellektuelle ressurser. Slike ressurser er ofte vanskelig å skape, men genererer mye verdi hvis man først lykkes. Vi kan se for oss at merkevare kan skape verdi på flere måter, for eksempel økte sponsorinntekter eller økte markedsandeler (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 34-35).

### *Nøkkelaktiviteter*

Nøkkelaktiviteter er de aktivitetene som virksomheten må gjennomføre for å være levedyktig. Aktivitetene er viktige for virksomhetens muligheter til å utforme og levere verdiforslag, nå ut til segmentene, og skape inntektsstrømmer. Aktivitetene kan være relatert til produksjon, problemløsning, eller nettverk. På lik linje med de andre komponentene vil hvilke aktiviteter som er relevante for en spesifikk bedrift, avhenge av forretningsmodellen og segmentene den retter seg mot (Osterwalder og Pigneur, s. 36-37).

### *Nøkkelpartnere*

Nøkkelpartnere beskriver et nettverk av leverandører og samarbeidspartnere som får virksomheten til å gå rundt. Partnerne kan være essensielle med utgangspunkt i optimering av forretningsmodellen, risikoreduering, eller anskaffelse av ressurser. Ressursene kan være av

ulik art, blant annet finansielle ressurser eller intellektuelle ressurser (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 38-39) Samarbeid motivert av ulik natur for partnerne finner vi mange eksempler på i sportsverdenen. Merkevarer som Nike eller Adidas sponser en fotballklubb som har et ønske om flere og større inntektsstrømmer, imens merkevarene får merkevareeksponering og tilkobling til klubbens fanskare.

### *Kostnadsstruktur*

Den siste komponenten Osterwalder og Pigneur (2010, s. 41-41) presenterer er kostnadsstruktur. Kostnadsstrukturen omfatter de viktigste kostnadspostene forbundet med forretningsmodellen. Kostnadene kan kategoriseres i enten faste kostnader eller variable kostnader. Et eksempel på en fast kostnad kan være eiendomsskatt, og et eksempel på en variabel kostnad kan være lønnskostnader. Hvilke typer kostnader en organisasjon har vil være avhengig av kjennetegn ved industrien de opererer i. Virksomheter som i stor grad selger digitale produkter vil for eksempel ha lave leverandørkostnader. Kostnadene vil også avhenge av virksomhetens strategi. Virksomheter som utformer driften sin basert på kostnadsledelse vil gjerne ha lavere produksjonskostnader enn en virksomhet med differensiering.

### *2.3 Digital markedsføring*

Dette delkapittelet vil redegjøre for markedsføringstilnæringer vi oppfatter som relevante for avhandlingen. Innledende beskrives digital markedsføring, før det redegjøres for *inbound marketing*.

Digital markedsføring handler kort forklart om å skape et forhold mellom en virksomhet og kunde basert på lojalitet og tillitt (Patruti-Baltes, 2016, s. 61). Den raske veksten av nettbaserte plattformer som legger til rette for sosiale medier har påvirket menneskets natur (Tiago & Verissimo, 2014, s. 703). De digitale plattformene gir individer mulighet å blant annet dele kunnskap og skape underholdning for hverandre (ibid.). Digital markedsføring er ikke begrenset til sosiale medier-plattformer, men kan også være i form av digital visningsannonsering og søkemotormarkedsføring (Yasmin et al., 2015, s. 69). Ifølge Tiago og Verissimo (2014, s. 704) bør virksomheter strebe etter samskaping av innhold basert på digitale forhold til kundene. *Inbound marketing* blir ifølge Patruti-Baltes (2016, s. 61) hovedaspektet for digital markedsføring. *Inbound marketing*, eller *inbound markedsføring* i mangel på norsk uttrykk, beskrives av Opreana og Vinerean (2015, s. 30) som en tilnærming for å nå ut til kvalifiserte konsumenter og konvertere de til kunder. Denne prosessen foregår gjennom organisk skapte taktikker og utfolder seg på internett (ibid.).

Ifølge Patrutiu-Baltes (2016, s. 62) gir inbound markedsføring virksomheten mulighet til å kommunisere med (potensielle) kunder på en smart og åpen måte, der kundene har viet virksomheten oppmerksomhet på bakgrunn av dens produkter og tjenester. Inbound markedsføring innebærer at det er konsumenten som er initiativtaker; det markedsføres ikke direkte til kundene. Som følge av dette kan virksomheten skape personlige og forhold til kundene (ibid.). En av fordelene med inbound markedsføring er at det gir muligheten til å skape innhold som svarer på konsumentenes ønsker og behov. Det er en forutsetning at innholdet er av høy kvalitet og at virksomheten har en klar oppfatning av hvem man ønsker å nå ut til (Patrutiu-Baltes, 2016, s. 63). En annen fordel er at virksomhetene kan tilpasse innholdet etter segmentets ønsker og behov gjennom tilbakemeldingen virksomheten mottar. Sosiale medier er et eksempel på en plattform som er godt egnet for inbound markedsføring, ettersom det gir anledning til identifisere prospekter, det vil si potensielle kunder (ibid.).

## 3. Metode

I dette kapittelet presenterer vi de metodiske valgene som er gjort i forbindelse med forskningsprosjektet. Innledende redegjøres det for det vitenskapelige perspektivet avhandlingen er skrevet med utgangspunkt i, samt avhandlingens empiriske kontekst. Deretter vil valg av tema og problemstilling forklares og begrunnes. I påfølgende steg redegjør vi for forskningsdesignet som ligger til grunn for prosjektet, før vi presenterer tilnærmingen til utvalg, datainnsamling og tilhørende dataanalyse. Til slutt drøfter vi forskningsprosjektets kvalitet og fremstilling og hvordan vi vurderer dette, med spesielt fokus på avhandlingens pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og etiske aspekter.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Det vitenskapsteoretiske perspektivet legger føringer for hvordan vi tilnærmer oss forskningsarbeidet. Vårt forskningsprosjekt har som hensikt å bidra til en dypere innsikt i et fenomen, sett i lys av topledernes forståelse av fenomenet. Et hermeneutisk syn på vitenskap vil ifølge Nyeng (2017, s. 192) innebære en tolkning av menneskelig aktivitet og mennesket selv. Vi søker ikke å avdekke kausale sammenhenger slik man forbinder med en positivistisk tilnærming, men heller topledernes intersubjektive forståelse av fenomenet. Avhandlingen vil derfor ta utgangspunkt i et hermeneutisk syn på vitenskap.

#### 3.1.1 Valg av metode

I hermeneutikken forstår man kunnskapsutvikling som en kontinuerlig fortolkningsprosess der innsamlet empiri settes inn i et større rammeverk (Jacobsen, 2015, s. 28). Forskeren har en induktiv tilnærming; vi går fra empiri til teori. Kvalitativ metode kjennetegnes ved en induktiv tilnærming og en ontologisk intersubjektiv forståelse av sosiale konstruksjoner (Bell et al., 2017, s. 356). Der den kvalitative metodens forståelse av den sosiale verden har fellestrekk med hermeneutikken.

Denne avhandlingen er basert på en induktiv tilnærming. Det teoretiske rammeverket er utformet med utgangspunkt i funn i datamaterialet. Idealtilfellet for en induktiv tilnærming er en forsker som med helt åpent sinn som samler inn all relevant informasjon og danner teori på bakgrunn av denne informasjonen. I den virkelige verden vil vi som forskere alltid ha en viss grad av forkunnskaper og forutinntatte meninger. Bakgrunnen for avhandlingens tema var forfatterens personlige interesse for e-sport, og vi kan ikke utelukke at dette i en eller annen form har påvirket avhandlingen. Vi gjorde også en avgrensning i startfasen av forskningsprosjektet. Arbeidet med utvalg og datainnsamling ble gjennomført på bakgrunn av



et ønske om å belyse e-sportorganisasjoners handlinger vurdert ut fra et strategiperspektiv. Vi vil allikevel argumentere for at vår tilnærming er induktiv i større grad enn abduktiv eller deduktiv. I motsetning til abduktive eller deduktive tilnærminger har empirien en klar forrang i denne avhandlingen (Jacobsen, s. 35). Med utgangspunkt i oppgavens hermeneutiske forståelse av vitenskap og induktive tilnærming falt valget på kvalitativ metode.

### 3.2 Tema og problemstilling

Utgangspunktet for valg av tema er forfatterens personlige interesse for e-sport og strategifaget. Temaet for avhandlingen er *verdiskaping og verdikapring i e-sportsorganisasjoner*. Problemstilling og forskningsspørsmål danner grunnlaget for valg av både undersøkelsesopplegg og metodologisk tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 78).

Forskningsspørsmålene bør derfor ikke formuleres på en vims. Det er gjort noe forskning på e-sport ved tidligere anledninger, men det er i liten grad forsket på hvordan organisasjonene skaper og kaprer verdi. I utgangspunktet hadde vi én overordnet problemstilling med hensikt å forklare hvordan e-sportsorganisasjoner går frem for å oppnå levedyktighet. Etter innsamling og analyse av datamaterialet, gikk vi bort fra problemstillingen og formulerte to forskningsspørsmål hvor vi retter et større fokus mot verdiskaping- og kapring. Forskningsspørsmålene avhandlingen har som hensikt å belyse er som følger:

1. *Hvordan skaper e-sportsorganisasjoner verdi for sine interessenter?*
2. *Hvordan kaprer e-sportsorganisasjoner verdi fra sine interessenter?*

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet bør tilpasses problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 89). Valg av forskningsdesign vil ha konsekvenser for avhandlingens gyldighet og bør derfor være egnet til å belyse forskningsspørsmålene. Ifølge Jacobsen (2015, s. 90-91) skiller vi gjerne mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg. Intensive opplegg går i dybden på et fenomen, og søker en detaljert og grundig forståelse av virkeligheten og tings sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 91). Vår avhandling har som mål å presentere en helhetlig forståelse av fenomenet verdiskaping og -kapring i e-sportsorganisasjoner i den konteksten det befinner seg i, og kan derfor beskrives som et intensivt opplegg.

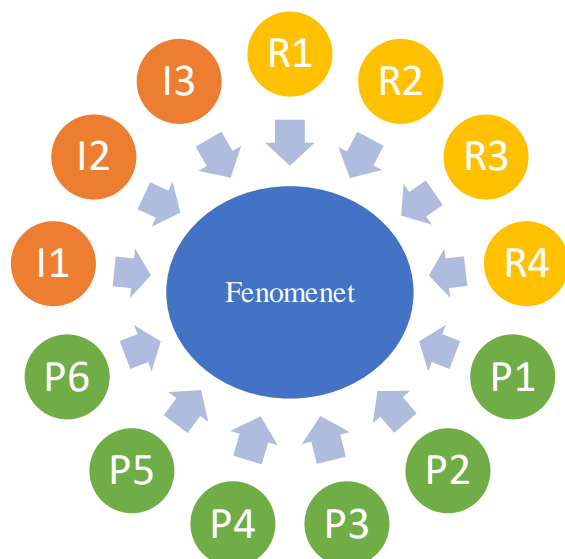
Definisjonen på hva et case er, er ifølge Jacobsen (2015, s. 97) et omdiskutert tema. Han skriver allikevel at det virker å være en felles oppfatning av case som et inngående studie hvor

det forskes på én eller noen få enheter. Vår avhandling studerer det Jacobsen (ibid.) beskriver som en kollektiv enhet, det vil si en samling av absolutte enheter. Avhandlingen søker å gi en dypere forståelse av verdiskapning og -kapring i e-sportorganisasjoner gjennom topplederens beskrivelse og forståelse av fenomenet. Jacobsen (2015, s. 98) skriver at det alle casestudier har til felles er en avgrensning i tid og rom. Den avgrensede konteksten i vår forskning er e-sportorganisasjoner, ettersom det er på organisasjonsnivå vi studerer fenomenet.

Avhandlingen er også begrenset i tid.

Det er vanlig å skille mellom enkelt-casestudier og sammenlignende casestudier (Jacobsen, 2015, s. 99). Enkelt-casestudier kjennetegnes ved en tydelig avgrensning i både tid og rom og at forskeren gjør et dypdykk i en organisasjon eller situasjon. Det ønskede resultatet er virkelighetsnære beskrivelser som gir forskeren en helhetlig forståelse av fenomenet som undersøkes. Sammenlignende casestudier innebærer at man undersøker to eller flere case. Jacobsen (2015, s. 102-104) redegjør for flere hensikter med sammenlignbare casestudier, blant annet mål om statistisk generalisering og hypotesetesting. Denne avhandlingen er ikke skrevet med et mål om statistisk generalisering og har heller ikke som hensikt å teste hypoteser. Med utgangspunkt i Jacobsens (2015) beskrivelser virker enkelt-casestudie som den mest passende betegnelsen av casetyperne vi har gjort rede for.

Vi sitter allikevel igjen med en følelse av at hverken enkelt-casestudie eller sammenlignbare casestudier beskriver denne avhandlingen forskningsdesign på en god måte. Hensikten med vår forskning er i tråd med det Jacobsen (2015, s. 99) skriver om enkelt-casestudiers hensikter. Samtidig minner avhandlingens forskningsdesign et design man finner i komparative casestudier, ettersom utvalget vårt består av individer fra flere organisasjoner. Avhandlingens forskningsdesign kan bedre forstås som det Jacobsen (2015, s. 106) beskriver som små-N-studier. I et slikt design kan utvalget bestå av enheter, sjeldent mer enn ti, fra ulike kontekster. Hensikten med små-N-studier er å gi en rik beskrivelse av et fenomen gjennom ulike perspektiver. Vår avhandling forsøker å belyse et fenomen gjennom oppfatninger fra tolv enheter. Antall enheter i vår studie er litt større enn det Jacobsen (2015, s. 106) anslår som typisk for små-N-studier. Vi vil allikevel argumentere for at denne avhandlingen kan forstås best som en små-N-studie. Vi avslutter delkapitlet med en figur som illustrerer forskningsdesignet.



Figur 3: Illustrasjon av forskningsdesignet. R1-R4 representerer respondentene, P1-P6 er informanter fra podkaster og I1-I3 er informanter fra intervjuer. Inspirert av Jacobsen (2015, s. 107).

### 3.4 Utvalgsstrategi

I dette delkapitlet redegjør vi for hvordan vår tilnærming til utvalg av enheter, med utgangspunkt i Jacobsens (2015) forståelse av utvalgsprosessen. Vi diskuterer også utfordringer knyttet til prosessen og hvilke konsekvenser disse har fått for avhandlingen. Vi avslutter med å forklare hvordan skillet mellom primær- og sekundærkilder praktiseres i vår avhandling.

#### 3.4.1 Utvalgsprosessen

Utvalgsprosessen kan ifølge Jacobsen (2015, s. 179) deles opp i tre steg. I steg én skal forskeren skaffe seg en oversikt over individene han eller hun ønsker å undersøke gitt en situasjon med ubegrensede ressurser og tid. I vårt tilfelle ville vi gjennomført semistrukturerte dybdeintervju med personer i lederstillinger i samtlige e-sportsorganisasjoner verden over. Det ville også vært interessant å inkludere personer som ved en tidligere anledning har innehatt en lederstilling i en e-sportsorganisasjon, men da får vi en utfordring med å definere tidsperspektivet vi skal velge. Vi risikerer også at vi ender opp med informasjon som ikke er relevant for vår problemstilling, ettersom bransjen er i stadig utvikling. Vi begrenser derfor tidsperspektivet til å gjelde personer som på nåværende tidspunkt innehar lederstillinger i e-sportsorganisasjoner. I steg to tar vi utgangspunkt i populasjonen og tidsperspektivet vi definerte i steg én, for så å videre definere trekk ved individene bør ha for at vi skal kunne belyse problemstillingen på best mulig måte. I steg tre skriver Jacobsen (2015, s. 180) at forskeren skal velge de kriteriene som skal ligge til grunn for utvelgelsen av respondenter.

Utvalgskriteriet for våre respondenter kan forstås som det Jacobsen (2015, s. 181) beskriver som informasjonskriteriet; vårt utvalg er basert på de respondentene vi mener kan gi oss mye og god informasjon om fenomenet vi undersøker.

Avhandlingens problemstilling har endret seg etter hvert som vi har fått tilgang på mer data. Utgangspunktet for utvalgsprosessen er et ønske om å undersøke hvordan e-sportsorganisasjoner opererer for å oppnå levedyktighet, i lys av et strategiperspektiv. Vi ønsket altså å forske på hvilke strategiske valg e-sportsorganisasjoner tar og hvilke vurderinger som ligger til grunn for disse for å oppnå levedyktighet. Basert på dette begrenset vi utvalget av respondenter til de vi vurderte til å ha nærhet til disse prosessene. Resultatet ble individer i topplederstillinger, fortrinnsvis administrerende direktører og daglige ledere.

Vi vurderer utvalgsprosessen som det mest utfordrende aspektet ved vårt forskningsarbeid. Det har vært svært utfordrende å komme i kontakt med lederskikkelser i e-sportsorganisasjoner. Å lokalisere kontaktinfo i form av e-postadresser eller telefonnummer var i seg selv ingen enkel oppgave, da flere av organisasjonene kun hadde e-postadresse for kundeservice eller generelle henvendelser tilgjengelig på sine nettsteder og diverse sosiale medier. Vi prøvde allikevel lykken og sendte forespørsler om deltakelse til disse adressene, uten å få svar tilbake. Av de som hadde e-postadresser til lederskikkelser i organisasjonen tilgjengelig, var det bare en brøkdel som ga respons. Det ble også forsøkt innledet kontakt på diverse sosiale plattformer, blant annet LinkedIn, uten at det bar frukter for oss. Konsekvensen av dette er at vår primærdata består av fire semistrukturerte dybdeintervju.

Valget av sekundærkilder er gjennomført med utgangspunkt i de samme kriteriene vi definerte for primærkildene. Begrunnelsen for dette er at vi ønsker at informantene skal ha nærhet til fenomenet vi forsker på. Det er heller ikke gjort mye forskning på samme fenomen tidligere. Fordelen med å benytte podkaster og intervju er at vi selv kan vurdere kvaliteten på dataen. Vi får blant annet innsikt i hvilke spørsmål som er stilt og hvordan spørsmålene er stilt. Podkastene er transkribert i sin helhet, noe som gir oss muligheten til å benytte direkte sitater om vi skulle ønske det.

### 3.4.2 Skillet mellom respondent og informant

Jacobsen (2015, s. 178) beskriver et skille mellom begrepene respondent og informant. Individer med direkte kjennskap til fenomenet vi ønsker å undersøke vil som oftest bli betegnet som respondenter, imens en informant betegner et individ som har god kjennskap til fenomenet til tross for at de ikke utgjør en del av gruppen vi forsker på. Vi benytter oss av

begrepene respondent og informant i vår avhandling, men grunnlaget for skillet er et litt annet. Individene som betegnes som respondenter er de som utgjør primærdataen i vår avhandling, det vil si personene vi selv har intervjuet. I analysekapitlet vil vi referere til respondentene med kode R1, R2, R3 og R4. Individene som utgjør sekundærdataen betegnes som informanter, og refereres til med kode P1, P $n$ ...P6 for informanter fra podkaster og I1, I2 og I3 for informanter fra publiserte intervju. Vi vurderer ikke informantene i denne avhandlingen til å falle utenfor gruppen vi ønsker å undersøke. Samtlige informanter innehar stillinger som oppfyller kriteriene vi la til grunn for vårt utvalg av respondenter, og vurderes til å ha den samme nærheten til fenomenet som primærkildene. Skillet mellom respondent og informant i denne avhandlingen eksisterer med den hensikt å gjøre empiri- og analysedelen mer oversiktlig og gjøre det enklere for leseren å vurdere avhandlingens kvalitet.

Vi definerer et skille mellom primærdatakildene og sekundærdatakildene da vi mener at leseren skal kunne skille mellom hvilken data som er generert med den hensikt å besvare avhandlingens problemstilling og hvilken data som er generert med et annet utgangspunkt. Ifølge Tjora (2017, s. 248) er transparens et av de viktigste kravene til presentasjon av forskning. Bruk av koder slik vi beskrev i avsnittet ovenfor vil blant annet gi leseren anledning til å vurdere hvilke datakilder vi benytter i ulike deler av analysen, og hvor hyppig vi benytter det enkelte individs uttalelser. Det er også viktig for forskningsprosjektets kvalitet at vi reflekterer over sekundærkildenes kvalitet (Jacobsen, 2015, s. 190). En grundig redegjørelse for våre vurderinger knyttet til kildenes kvalitet, og hvordan vi implementerer kildene i avhandlingens empiri- og analysedel presenteres i neste delkapittel. Vi avslutter avsnittet med en tabellarisk oppsummering av de ulike datakildene som utgjør avhandlingens datamateriale.

<b>Datakilde</b>	<b>Hva</b>	<b>Hvordan</b>	<b>Kode</b>
<b>Primærkilde</b>	Fire semistrukturerte dybdeintervju	Det er gjennomført fire semistrukturerte intervju, som senere er transkribert og kodet i NVivo 20.	R1, R2, R3 og R4.
<b>Sekundærkilde</b>	Fire podkaster med til sammen seks informanter hvor personer i lederstillinger i e-sportsorganisasjoner deltar.	Fire podkaster har blitt transkribert i sin helhet og senere kodet i NVivo 20.	P1, P2, P3, P4, P5 og P6.
<b>Sekundærkilde</b>	Tre intervju av personer i lederstillinger i e-sportsorganisasjoner, tilgjengelig fra internett.	Tre intervju har blitt importert til NVivo 20, og deretter blitt kodet og analysert.	I1, I2, og I3.

Tabell 1: Kortfattet oppsummering av de ulike datakildene.

### 3.5 Datainnsamling

Det finnes ulike tilnærminger til datainnsamling i kvalitative forskningsprosjekter. Vi benytter oss av det kvalitative forskningsintervjuet med den hensikt å (noe om detaljert, om fenomen, egen mening etc.) utfordringer med å komme i kontakt med personer som passer utvalgskriteriene vi hadde definert gjorde at vi måtte tilpasse tilnærmingen vår. Resultatet ble det Flick et al. (2004, s. 178) beskriver som triangulering av data. Vi vil se nærmere på datatriangulering i neste avsnitt.

#### 3.5.1 Datatriangulering

Som nevnt i avsnittet ovenfor, har vi benyttet oss av datatriangulering i datainnsamlingsprosessen i dette forskningsprosjektet. Dette må ikke forveksles med metodetriangulering, også kjent som det Miles et al. (2020, s. 568) beskriver som *mixed-methods research*, som ofte beskrives som en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Ifølge Flick et al. (2004, s. 178) er datatriangulering en kombinasjon av data hentet fra ulike kilder, tidspunkt, steder og/eller personer. I denne avhandlingen kombinerer vi data fra ulike kilder. Datakildene som utgjør datamaterialet er primærdata i

form av semistrukturerte dybdeintervju og sekundærdata i form av podkaster og publiserte intervju tilgjengelig på internett.

Begrunnelsen for valget av datatriangulering som tilnærming for datainnsamlingen er todelt. I datainnsamlingsprosessen støtte vi på utfordringer med å få kontakt med og avtale intervjuer med personer i lederstillinger i e-sportsorganisasjoner. Til tross for iherdig innsats og gjentatte forsøk, endte vi til slutt opp med å gjennomføre fire semistrukturerte dybdeintervju med informanter som til sammen representerer tre ulike e-sportsorganisasjoner. Alle informantene befant seg i lederstillinger på tidspunktene intervjuene ble gjennomført. Ifølge Bell et al. (2017, s. 398) er det ingen fasit på hvor mange informanter det bør være. Jacobsen (2015, s. 178) nevner heller ingen minstekrav, men anbefaler en øvrig grense på 20. Vi følte at fire semi-strukturerte dybdeintervju kunne resultere i at vi ble stående igjen med en nyansefattig beskrivelse og forståelse av fenomenet vi utforsker. Vi valgte derfor å se til andre datakilder i kombinasjon med dybdeintervjuene. Datatriangulering benyttes ergo med den hensikt å få en mer nyansert beskrivelse og forståelse av fenomenet vi forsker på, samt støtte opp under avhandlingens generaliserbarhet og gyldighet (Tjora, 2017, s. 245).

### 3.5.2 Semistrukturerte dybdeintervju

I det kvalitative intervjuet er vi i mye større grad interessert i intervjuobjektets personlige syn og mening, enn vi til sammenligning er i det strukturerte intervjuet i kvantitativ metode (Bell et al., 2017, s. 435). I det Jacobsen (2015, s. 146) beskriver som det åpne individuelle intervjuet, egner denne typen intervju seg når man har en interesse i hva det enkelte individ sier og hvordan individet forstår et fenomen, og når man skal undersøke relativt få enheter. Denne avhandlingen har som hensikt å gi en dypere forståelse av fenomenet verdiskaping og -kaping i e-sportorganisasjoner med utgangspunkt i topplederens fortolkning av fenomenet. I det semistrukturerte dybdeintervjuet har man en liste bestående av spørsmål om spesifikke temaer som man ønsker å undersøke nærmere (Bell et al., 2017, s. 436). Disse spørsmålene utgjør det vi kjenner som en intervjuguide.

Intervjuguiden består gjerne av spørsmål knyttet til de ulike temaene man ønsker å forske på, hvor spørsmålene er åpne for å gi intervjuobjektet manøvreringsrom hva det gjelder svar (Bell et al., 2019, s. 436). Flexibiliteten til det semistrukturerte dybdeintervjuet er et av dets styrker. Det har en viss grad av struktur som gir forskeren mulighet til å undersøke de temaene han eller hun ønsker, samtidig som det gjør det enklere å sammenligne intervjuene man gjennomfører. Vi gjennomførte intervjuene med utgangspunkt i Jacobsens tips til gjennomføring av intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 154-159). Vi innledet intervjuet med å gi en

kortfattet beskrivelse av intervjuets hensikt. Vi ønsket å redusere eventuell usikkerhet hos intervjuobjektet og gjøre begge parter klar for intervjuet. Intervjuguiden består i hovedsak av åpne spørsmål. Bruk av åpne spørsmål gir intervjuobjektet muligheten til å ytre sin egen mening og gi beskrivelser av fenomenet slik han/hun oppfatter det (Jacobsen, 2015, s. 156). Etter en rask redegjørelse for intervjuets hensikt, innledet vi intervjuet med å stille spørsmål om vedkommende sin bakgrunn. Idéen var å skape en følelse av nærhet mellom partene og la begge akklimatisere til intervjukonteksten. Videre ønsket vi å få innsikt i beskrivelse og forståelse av konteksten fenomenet skjer i. Vi stilte derfor spørsmål knyttet til e-sportindustrien. I neste del av intervjuet ønsket vi å bedre vår forståelse av fenomenet gjennom spørsmål om den enkelte organisasjons tilnærminger til verdiskaping og -kapring. Vi avslutter intervjuet med å takke intervjuobjektet for deltakelse og om det er noe han/hun ønsker å legge til. Hvis intervjuobjektet mener at det er noe viktig vi ikke har tatt stilling til i intervjuet, kan vi bruke det første intervjuet som pilotintervju og tilpasse intervjuguiden før vi gjennomfører resten av datainnsamlingen.

### 3.5.3 Sekundærdata

Avhandlingen vår består av både primær- og sekundærdata. Sekundærdataen er podkaster, og intervjuer publisert på nettsteder. Ifølge Jacobsen (2015, s. 188) er det en rekke forhold man som forsker burde ta stilling til ved bruk av sekundærkilder. Vi må blant annet vurdere hvorvidt datakilden er en første- eller andrehåndskilde. Uttalelser i både podkaster og intervju vi har benyttet oss av kan regnes som informasjon fra en person med nærhet til fenomenet vi ønsker å undersøke. Informantene i podkaster og intervju var alle toppledere i en e-sportsorganisasjon på tidspunktet innholdet ble publisert. Videre presenterer Jacobsen (2015, s. 189) flere aspekter vi burde ta stilling til. Samtlige sekundærdatakilder kan beskrives som offentlige kilder. Dette innebærer at kildene var tiltenkt publisering for offentligheten (ibid.). Datakildene er institusjonelle kilder. Det vil si at det er en kollektiv enhet som er avsenderen av informasjonen, og vi vurderer samtlige til å være organisasjoner (Jacobsen, 2015, s. 190). Både podkaster og intervjuer hentet fra internett er publisert på engelsk. I de tilfeller vi siterer direkte fra sekundærkildene er sitatene oversatt fra engelsk til norsk av avhandlingens forfatter. Vi risikerer da at litt av informantens mening forsvinner i oversettelsen. Vi vil derfor forsøke å begrense bruken av direkte sitater fra sekundærkilder i den grad det er hensiktsmessig. I de tilfellene vi skildrer et narrativ eller siterer direkte fra informantene vil dette presiseres gjennom bruk av merkelappene vi presenterte i delkapittel 4.5.



### 3.6 Dataanalyse

Vi innledet analysen av datamaterialet ved å transkribere de semistrukturerte dybdeintervjuene vi gjennomførte. Intervjuene ble transkribert i VLC media player med 50 % avspillingshastighet. Vi begrunner dette med et ønske om å gjengi intervjuene så presist som mulig og slik styrke avhandlingens kvalitet. Transkribering gjør det også mulig å bruke direkte sitater i presentasjonen av empiri, og i analysedelen. Dette gir leseren anledning til å komme tettere på intervjuobjektene (Tjora, 2017, s. 249). Vi transkriberte også podkastene i sin helhet. Slik fikk vi muligheten til å sette oss inn i situasjonene til tross at vi ikke var tilstede selv. Etter endt transkriberingsprosess importerte vi tekstene og intervjuene vi hentet fra internett til analyseprogrammet NVivo 20 med den hensikt å analysere datamaterialet.

Forskningsdesignet vi har setter noen restriksjoner for hvordan vi angriper analyseprosessen. En induktiv tilnærming danner derfor grunnlaget for analysen. Dette innebærer at vi har en åpen tilnærming til analyseprosessen, og at det teoretiske rammeverket til oppgaven har utspring i empiriske funn. Første runde med koding resulterte i 28 kategorier. Vi gjennomførte en ny runde koding, også kjent som aksial koding, hvor vi samlet de 28 kategoriene fra første runde i åtte overordnede kategorier (Jacobsen, 2015, s. 207). Etter en tredje og siste runde med koding reduserte vi antall kategorier til fire, og med utgangspunkt i funn i analyseprosessen, formulerte vi en ny problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. De fire kategoriene vi endte opp med presenteres i empirikapittelet. I tråd med en induktiv tilnærming sammenfattet vi til slutt et teoretisk rammeverk med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi avslutter delkapittelet med en tabellarisk presentasjon av de ulike stegene i analyseprosessen.

Steg	Hensikt	Hvordan	Datakilde	Resultat
1	Sammenstille datamaterialet for å gjøre klart til koding.	Transkribering og påfølgende import av tekster til NVivo 20.	Semistrukturerte dybdeintervju, podkaster og intervju fra internett.	Datamaterialet i sin helhet er samlet i NVivo 20.
2	Skaffe en overordnet forståelse av datamaterialet.	Kode datamaterialet i kategorier	Transkriberinger og utdrag fra intervju (sekundærkilde)	28 kategorier.
3	Skaffe en dypere forståelse av datamaterialet.	Aksial koding. Vi samler underkategorier i overordnede.	Koder fra fase to, samt fortsatt analyse av tekstene.	Reduksjon fra 28 kategorier til åtte.
4	Sammenligne respondentene og informantenes opplevelse og forståelse av fenomenet.	Tredje runde med koding. Datamaterialet samles i koder med utgangspunkt i tema.	Koder fra fase tre, samt fortsatt analyse av tekstene.	Reduksjon fra åtte kategorier til fire. Ny problemstilling utformes basert på funnene.
5	Utlede et teoretisk rammeverk.	Innsamling og gjennomgang av teori, med utgangspunkt i problemstillingen og kategoriene.	Problemstilling, tilhørende forskningsspørsmål og kategorier fra fase fire.	Teoretisk rammeverk med utgangspunkt i forretningsmodeller.

Tabell 2: Tabellarisk presentasjon av analyseprosessen.

### 3.7 Kvalitetsvurdering av forskningen

I dette delkapitlet vurderer vi forskningsprosjektets kvalitet. Kvalitetsvurderingen gjennomføres med utgangspunkt i litteratur av Tjora (2017) og Jacobsen (2015). Vi deler kvalitetsvurderingen i tre, og drøfter på bakgrunn av følgende kriterier: *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* (Tjora, 2017, s. 231).

#### 3.7.1 Gyldighet

Tjora (2017, s. 232) skriver at gyldighet knyttes til i hvilken grad de svarene vi finner i forskningen vår, faktisk svarer på de spørsmålene vi stiller. Dette kan forstås på to måter, og vår oppfatning er at Tjora (2017) og Jacobsen (2015) dekker hver sin del i sine litterære verk. Slik vi forstår Tjora (2017, s. 232) om gyldighet handler kvalitetskriteriet om hvorvidt

avhandlingens funn og resultater svarer på valgt(e) problemstilling og forskningsspørsmål. Vi tolker Jacobsens (2015, s. 228) forståelse av gyldighetskriteriet litt annerledes. Vi må vurdere hvorvidt studieobjektene gir en faktisk beskrivelse av virkeligheten og om vi som forsker gir en sann representasjon av data. En kombinasjon av de ovennevnte forståelsene bør gi en tilstrekkelig vurdering av avhandlingens gyldighet. Vi har gjennomført fire dybdeintervju. Alle informantene jobbet i lederstillinger i organisasjonene på intervjuetidspunktene, og vi betegner samtlige som førstehåndskilder. Det vil derfor være rimelig å anta at de gjennom opplevelser og erfaringer har opparbeidet seg god kunnskap om fenomenet vi forsker på (Jacobsen, 2015, s. 230).

For å styrke avhandlingens gyldighet, kan vi ifølge Jacobsen (2015, s. 231) innhente informasjon fra ulike datakilder. Vår avhandling benytter datatriangulering som tilnærming til innsamling av datamateriale. Vi bruker triangulering med den hensikt å styrke det empiriske grunnlaget for oppgaven, og reduserer med det mulighetene for at datagrunnlaget er basert på usannheter. En tilnærming vi kan benytte oss av for å redusere sjansen for usannheter, er å samle inn informasjon fra flere uavhengige kilder (ibid.) To av de fire informantene som utgjør vår primærdata, jobber i samme organisasjon. Selv om vi anser det som usannsynlig, vil det være mulig at de avhengige informantene har konspirert sammen og gitt usann informasjon. I lys av dette er det derfor spesielt viktig at vi benytter oss av sekundærkilder som vi vurderer som uavhengige, både av hverandre og av primærdataen.

Ifølge Tjora (2017) kan vi styrke avhandlingens gyldighet «[...] ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen ut fra spørsmålene vi stiller, og hvordan disse spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer vi vil utforske og etablert kunnskap om disse i relevant forskning» (s. 234). For at en avhandling skal kunne vurderes til å ha høy grad av gyldighet bør sammenhengen mellom forskningsspørsmål og metodologiske valg og teoretisk rammeverk framkomme tydelig. Det bør altså være en rød tråd gjennom hele avhandlingen. Etter vår mening kommer det tydelig frem i kapittel fire hvordan forskningsspørsmålene har dannet grunnlaget for de metodologiske valgene som er gjort, og at sammenhengen mellom forskningsspørsmålene og valg av teoretisk rammeverk framkommer tydelig i kapittel tre. Vi oppmuntrer allikevel leseren til å gjøre opp sin egen mening.

### 3.7.2 Pålitelighet

Tjora (2017, s. 235) hevder at det innenfor alle former for samfunnsforskning alltid vil eksistere ett eller annet engasjement i temaet det forskes på hos forskeren. Det innebærer at vi, gjennom vår posisjon som forsker, kan prege forskningsarbeidet og dets tilhørende resultater.

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i den fortolkende tradisjon, hvor vi er innforstått med at fullstendig nøytralitet ikke eksisteres. Tjora (ibid.) presiserer at vi ikke kan ignorere støyen av den grunn. Det er nødvendig å redegjøre vår posisjon og engasjement. Da gir vi leseren mulighet til å forstå hvordan vi som forsker potensielt har påvirket forskningsarbeidet. Det er mulig at vår forkunnskap om organisasjonene og industrien som vi forsker på, har satt sine spor i avhandlingen. Det kan for eksempel ha påvirket utformingen av intervjuguiden eller dataanalysen.

Ifølge Jacobsen (2015, s. 241) kan trekk ved selve forskningsprosjektet også påvirke resultatene. Vi må blant annet ta stilling til hvordan kontekst kan ha påvirket informanten under intervjuet. Vi har gjennomført fire semi-strukturerte dybdeintervju til bruk i denne avhandlingen. Tre av intervjuene ble gjennomført digitalt gjennom Teams, der to av informantene brukte både video og lyd og én av informantene kun lyd. Ett av intervjuene ble gjennomført fysisk. Alle intervjuene ble gjort i det vi kan forstå som vanlig arbeidstid, det vil si mellom 08.00-16.00, og det er forfatters oppfatning at samtlige informanter befant seg på sin arbeidsplass. Vi ser derfor ingen grunn til å anta at karakteristikker ved intervjuenes kontekster skal ha påvirket intervju. Jacobsen (2015, s. 242) påpeker også at intervjueren kan påvirke intervjuobjektet. I et forsøk på å skape et komfortabelt klima for intervjuobjektene og med det stimulere god samtale, var vi bevisste på å opptre avslappet og imøtekommende, samt uformell påkledning.

Intervjuene vi gjennomført digitalt ble tatt opp ved bruk av innspillingsprogramvaren som er integrert i Teams, hvorav to med video og lyd og ett med kun lyd, og det fysiske intervjuet ble tatt opp ved bruk av programvare på mobiltelefon. Tjora (2017, s. 237) skriver at lydopptak styrker forskningsprosjektets pålitelighet, ettersom det gir mulighet til å benytte direkte sitater i avhandlingen. Lydopptak ga oss også muligheten til å transkribere intervjuene til videre bruk i dataanalysen, og med det redusere sannsynligheten for unøyaktig registrering av data, noe Jacobsen (2015, s. 245) beskriver som en trussel mot avhandlingens troverdighet. Videre ble innspillingene avspilt i 0.5x hastighet i VLC media player under transkriberingsprosessen, og transkriberingene ble feilsjekket ved en senere anledning ved avspilling i normal hastighet. I lys av dette er vi av den oppfatning at vi har gjort et godt arbeid for å redusere risikoen for unøyaktig registrering av data, og derfor styrket avhandlingens pålitelighet.

### 3.7.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om i hvilken grad forskningen vi har gjort er relevant utover de enhetene vi har undersøkt (Tjora, 2017). Ifølge Jacobsen (2015) kan vi skille mellom to typer

generalisering: generalisering til andre enheter i samme case og generalisering til andre case. Tjora (2017, s. 239) skriver at generalisering kan deles opp i tre former: naturalistisk generalisering, moderat generalisering og konseptuell generalisering. Naturalistisk generalisering handler om hvorvidt detaljene om det som er forsket på er redegjort på en så måte at leseren kan vurdere generaliseringsevnen selv (ibid.). Moderat generalisering omhandler en form for generalisering hvor det er forskerens ansvar å beskrive situasjoner hvor funnene kan være av relevans (Tjora, 2017, s. 239). Den tredje formen Tjora (ibid.) beskriver er konseptuell generalisering, og kan forstås som utvikling av konsepter som har relevans utover de enhetene som er studert i forskningsprosjektet.

Målet med kvalitativ forskning er å utvikle innsikten i et fenomen, hvor så denne innsikten kan prøves ut gjennom ved en form for konsept- eller teoriutvikling (Tjora, 2017, s. 240). Vårt forskningsprosjekt er basert på kvalitativ metode, og målet med denne avhandlingen er å utvikle en dypere innsikt i et fenomen. Datamaterialet vårt består av 13 enheter, og forskningsprosjektet har som hensikt å en økt innsikt i e-sportsorganisasjoners verdiskapning og -kappingsprosesser. Utvalget på 12 informanter og respondenter representerer ni ulike organisasjoner, og vår innsikt i organisasjonenes prosesser er basert på informantene og respondentenes opplevelse og forståelse av dem. Vi anser derfor konseptuell generalisering som mest passende avhandlingen med utgangspunkt i Tjoras (ibid.) forståelse av kvalitativ forsknings mål og vår avhandlings natur. Avhandlingen kan potensielt bidra til videreutvikling av teori eller modeller om for eksempel forretningsmodeller. Samtidig kan vi ikke la oss rive med, og som konsekvens unnlate å drøfte kritikkverdige aspekter ved avhandlingen. Ifølge Jacobsen (2015, s. 238) vil det være naturlig å reflektere over antall enheter som undersøkes og utvalgskriteriene som ligger til grunn for dem.

Vi vil finne det vanskelig å argumentere for at vi har oppnådd det som Jacobsen (ibid.) beskriver som metning; vi har neppe funnet det som er å finne. Primærdataen består av fire dybdeintervjuer hvor tre organisasjoner er representert. Å argumentere for generalisering basert på disse intervjuene ville indikert en begrenset forståelse av kvalitetskriteriet. For å styrke avhandlingens kvalitet benytter vi også sekundærdata. Til sammen utgjør primær- og sekundærdataen tretten informanter fordelt på ni organisasjoner. Vi vil fortsatt ikke legge ned noen påstand om metning, men det er vår mening at avhandlingens generaliserbarhet er styrket. Vi begrunner denne påstanden med at vi gjennom triangulering av data har fått dypere innsikt i fenomenet vi studerer (Tjora, 2017, s. 245). Det vil også være på sin plass å drøfte

utvalgskriteriene som er lagt til grunn. En mer grundig refleksjon over utvalget finnes i delkapitlene som tar for seg utvalget og utvalgsstrategien.

#### 3.7.4 Etske avveininger

Vi avslutter metodekapittelet med å vurdere relevante etiske aspekter ved avhandlingen. Ifølge Jacobsen (2015, s. 45) har vi som forsker en plikt i å nøye vurdere hvordan forskningen vår kan påvirke de vi forsker på, samt ta stilling til hvordan forskningen kan bli oppfattet og brukt. Allerede ved innledende kontakt redegjorde vi for hensikten

Samtlige informanter fikk tilsendt samtykkeskjema signert av forskeren. Samtykkeskjemaet presiserer at det å delta i forskningsprosjektet er frivillig, og at informantene på hvilket som helst tidspunkt kan trekke seg uten at det medfører negative konsekvenser. Dette er i tråd med Jacobsens (2015, s.47) oppfatning om frivillighet som krav. Samtykkeskjemaet inneholder også informasjon om forskningsprosjektets hensikt, retningslinjer for databehandling og informantenes rettigheter. Vi er av den oppfatning at vi har presentert tilstrekkelig informasjon i samtykkeskjemaet på bakgrunn av slik Jacobsen (2015, s. 48) beskriver kravet om full informasjon. Vi vil understreke at informantene ga både skriftlig og muntlig samtykke til å delta i prosjektet før intervjuene ble gjennomført.

Det er også relevant å gjøre etiske avveininger knyttet informantenes krav på privatliv (ibid.) Informantene og de organisasjonene de representerer er anonyme gjennom hele avhandlingen, og sitater har blitt anonymisert hvor nødvendig. Vi vurderte dette som hensiktsmessig ettersom karakteristikker ved organisasjonene informantene representerer potensielt kunne gjort det mulig å identifisere enkeltpersoner. Til slutt vil vi presisere at informantenes personopplysninger har blitt behandlet i tråd med NSDs regler og retningslinjer og prosjektet er meldt inn til samme institusjon.

## 4. Empiri

I dette kapittelet redegjøres det for empiriske funn som har kommet frem i datainnsamlingen. Datagrunnlaget består av en primærdata i form av fire dybdeintervju og sekundærdata i form av fire podkaster og tre intervju. Kapittelet er delt inn i fire deler for å gjøre empiridelen mest mulig oversiktlig, og delene er som følger: *Industrikarakteristikker, verdiskaping, markedsføring og generering av inntektsstrømmer.*

### 4.1 Organisasjonenes forståelse av e-sportindustrien

I dette avsnittet vil vi se på hvordan informantene forstår e-sportindustrien. Vi begynner med å se på hvordan utvalget beskriver e-sportsindustrien, hvilke andre industrier de sammenligner e-sportsindustrien med, og hvor.

#### 4.1.1 Industrikarakteristikker

Funn i datamaterialet antyder at informantene ser på e-sportsindustrien som mer enn en arena for konkurrering i e-sport. Industrien betegnes av R1 som et underholdningsunivers, og sosiale medier trekkes frem av R2 som en viktig del av organisasjonenes hverdag.

*«For noen som ikke kjenner til det, sånn som vi begynner å betegne esportsindustrien hos oss nå, er det nesten at det er et underholdningsunivers mer enn at det er på en måte bare prestasjoner innenfor spill, som esport kanskje er mest betegnet som.»*

*«Så, i bunn og grunn så er vi en digital bransje som er i kontinuerlig utvikling, som jobber innenfor sosiale medier og konkurrerer på toppnivå av spill [...]»*

Utvalget beskriver e-sportsindustrien som en industri i en veldig tidlig fase av sin levetid og med mangel på reguleringer. Uttrykk som cowboyvirksomhet blir brukt av R1 og industrien virker til å være preget av sin enn så lenge korte levetid og uprofesjonell oppførsel blant aktører og spillere. E-sportsindustrien beskrives også som en industri i voldsom vekst av R1.

*«Det er jo noe positivt og noe negativt, jeg kan starte med noe negativt. Det er definitivt uprofesjonelt og en del cowboyvirksomhet.»*

*«[...] at det er fortsatt veldig uregulert, uetablert, veldig tidlig fase, men absolutt i astronomisk vekst på mange fronter.»*

Funnene tyder på at tidligere erfaring innenfor industrien er viktig for å lykkes. R2 beskriver det som svært viktig. Mange organisasjoner har prøvd lykken i e-sportindustrien uten helt å få det til, og R2 forklarer dette med en mangel på kompetanse og engasjement.

*«Ja absolutt, jeg tror nesten det er en forutsetning. Vi har mye prosjekter som har kommet inn i e-sport som har kommet med veldig store ambisjoner og mye kapital bak, men med manglende ledelse som har kompetanse og personlig engasjement innenfor gaming og e-sport [...]»*

R3 og R4 gir også inntrykk av at det er en fordel at organisasjonen består av noen individer med kunnskap til industrien. Utvalget har ulike oppfatninger om konkurransesituasjonen. R1 forteller at det ikke er spesielt stor konkurranse i Norge, men at konkurranse internasjonalt er veldig stor. R2 forklarer at de ikke ser på andre e-sportorganisasjoner som konkurrenter, men heller som andre aktører innenfor samme bransje.

*«Internasjonalt og globalt er det veldig, veldig bra, og der er vi en miniputt i forhold, og det er vel kanskje en av tingene som kjennetegner det mest da, at vi ser på oss selv som ganske alene i Norge[...]»*

*«Jeg skal være helt brutalt ærlig, og vi ser egentlig ikke på noen andre lag som konkurranse.»*

Inngangsbarrierene i e-sportsindustrien beskrives som lave av R3 og R1. Det kreves ikke så mye for å opprette en e-sportsorganisasjon, ettersom markedet er ungt og at det ikke kryr av seriøse aktører.

*«Vel, heldigvis, og det er fordi markedet er så ungt, så er det egentlig ikke mange barrierer. Akkurat nå er det et åpent marked, du kan få tilgang til det så enkelt du vil.»*

*«Egentlig så er det fryktelig lett, i den forstand at det er ikke så mye motstand for å få opp en klubb fordi det kreves veldig lite da, det er ikke liksom en million andre klubber som tilbyr så spesielt mye, så hvis du kommer inn som en seriøs aktør nå, det er veldig lett å få opp en klubb [...]»*

Til tross for at det beskrives som veldig enkelt å entre markedet, vil det ifølge utvalget avhenge av hvilke spilltitler du ønsker å investere i. Enkelte titler har åpne konkurransemiljø uten inngangspriser, samtidig som andre titler krever investering og kjøp av en franchiseplass. Behovet for kapital og påfølgende inngangsbarriere vil derfor avhenge av hvilke titler man ønsker å konkurrere i. R2 illustrerer dette med eksempler.

*«Og samme med Rocket League, det er ingen inngangspris, du trenger ikke kjøpe lag, kjøpe spillere, sånne ting som det. Du kan gå ut å bare signere spillere og bare starte å konkurrere i morgen hvis du ønsker. Så har du andre spill som er mye mer lukket miljø, mer vanskelig helt opp til franchise-modeller. Sånn som Riot sine som, nå begynner også ESL har jo CS Pro*



*League som kommer, hvor Heroic blant annet, fra Norge/Danmark, har kjøpt spot, så det er veldig varierende fra spill til spill.»*

E-sportsindustrien er en ung industri, preget av en ung populasjon og utspiller seg i hovedsak i den digitale verden. Dette medfører at e-sport ikke nødvendigvis er et kjent fenomen for mannen i gata. Når R4 og R2 skal forsøke å forklare e-sport til noen som ikke har kjennskap til det, sammenligner de det gjerne med fotball.

*«[...] og jeg sammenligner e-sport med fotball. Hvis du ser på hvordan et e-sportlag er bygd opp, er det egentlig helt lik struktur som det er i RBK. Du har sportslig leder, du har daglig leder, du har støtteapparat rundt, du har de springer ute på banen, og det er de fem-seks som spiller også.»*

*«[...] og på den biten så pleier jeg alltid å beskrive, jeg prøver å forklare fotball med tanke på struktur, liga, dommere, kommentatorer, turneringer og sånne ting, prøver egentlig å bare bruke så mye sammenligninger der når jeg skal prøve å forklare e-sport.»*

Vi må allikevel være forsiktig med å forstå e-sportindustrien som en kopi av fotballindustrien. P1 forteller at den profesjonelle idretten kan lære av e-sportorganisasjoner. Der toppidretten har mestret inntektsgenerering gjennom billettsalg og diverse andre inntektsstrømmer, kan de ta lærdom om den digitale verdenen av e-sportorganisasjoner. Det er altså noen forskjeller mellom profesjonell fotball eller basket og e-sport.

#### 4.1.2 Innholdsproduksjon i fokus

Funn i datamaterialet antyder et skifte i oppfatningen av hva som er viktig for økonomisk vekst for e-sportsorganisasjonene. R1 forteller at deres opprinnelige oppfatning av at sportslig suksess på sikt kunne konverteres til økonomisk vekst, viste seg å ikke stemme.

*«I utgangspunktet så trodde vi i oppstarten at sportslig suksess over tid kom til å bygge oss som klubb, i den forstand at vi trodde sportslig suksess kommer vi til å kunne konvertere til sponsorater og samarbeidspartnere som kunne gi klubben god økonomisk vekst [...] og den økonomiske veksten som et resultat av det er praktisk talt ingenting, som jo var det vi virkelig ikke trodde kom til å være tilfelle.»*

E-sportsorganisasjoner ser ikke på seg selv som institusjoner der sportslig suksess er den avgjørende faktoren for levedyktighet. Noen informanter beskriver organisasjonene som mediehus og underholdningsunivers. Ifølge R2 informantene virker de største lagene til å ha kommet frem til en konklusjon om at innholdsproduksjon er veien å gå fremover.

*«[...] grunnen til at jeg også har troen på innholdsproduksjon, er at jeg ser at majoriteten av de største lagene som finnes der ute har kommet til samme konklusjon, bare på forskjellige sider av bordet. Alle har liksom gjort sin egen greie, men alle har liksom kommet til samme konklusjon. Da er det noe som sier til meg at dette kanskje er en av veiene å gå fremover, ikke sant. Når plutselig alle begynner å fokusere på innhold og skal bli mediehus.»*

Til tross for at innholdsproduksjon har blitt en viktig del av e-sportsorganisasjonenes hverdag, betyr det ikke nødvendigvis at sportslig suksess har blitt en irrelevant faktor. P1 legger fortsatt stor vekt på sportslig suksess og indikerer at de prøver å finne en balanse mellom fokus på innholdsproduksjon og suksess i konkurranse. P1 forklarer at de graviterer mer mot et fokus på å etterstrebe dyktighet. Videre skildrer P1 et fokus på konkurranseaspektet og beskriver utøverne som atleter som skal vinne mesterskap. Det er dyktighet og konkurranseaspektet som kjennetegner deres identitet.

P2 forklarer at de prøver å håndplukke mellom strategier forbundet med innholdsproduksjon og sportslig suksess. Vedkommende trekker frem at de har hatt stor sportslig suksess i flere segmenter, men at de samtidig føler en forpliktelse til å gi fans innhold av høy kvalitet som de kan engasjere med. Funnene i datamaterialet kan tyde på at det er ulike tilnærminger til det å drifte en e-sportsorganisasjon. Enkelte organisasjoner legger mest vekt på innholdsproduksjon og identifiserer seg som mediehus, imens andre prøver å finne en balanse mellom konkurranse- og underholdningsaspektet.

## 4.2 Verdiskaping

E-sportsorganisasjoner må, som de fleste andre bedrifter, skape verdi for sine interessenter. Som vi har nevnt tidligere, ser vi en antydning til et skifte av fokus i e-sportsindustrien. Sportslige resultater alene er ikke lenger nok for organisasjonene om de ønsker å hevde seg, og fokuset har skiftet mer mot innholdsproduksjon. R3 forteller at de produserer innhold med konkurranseaspektet som kjerne.

*«Idéen de hadde som utgangspunkt var å skape et sterkt merke som kunne skape en arv over tid, og som jeg sa, være konsekvent over flere år, som så kunne bli et livsstilmerke for generasjon Z. Og alt dette gjennom innhold som har konkurranseaspektet som sin kjerne.»*

P3 gir oss et liknende inntrykk. De ønsker å bruke sine stjerneutøvere som utgangspunkt for innholdet de produserer, samt supporterartiklene de selger. Dette begrunnes med at en slik tilnærming kan skape en følelse av tilkobling mellom utøvere og fans. Organisasjonene forsøker også å skape verdi for fansen gjennom produkter og tjenester som knytter de to

partene nærmere hverandre. Produksjon av supportereffekter, også kjent som «*merch*», gir fans muligheter til å vise omverdenen at de støtter den spesifikke organisasjonen. Å skape en sterkere tilknytning mellom fans og organisasjon er en måte å skape verdi for konsumentene på. R2 nevner historiefortelling som et virkemiddel for å skape verdi.

«[...] *men jeg tror det viktigste for aktørene er å gå litt tilbake til basics og tenke på mange av de stegene som mange har hoppet over, det er historiefortelling, det å bygge opp en fanbase [...]*»

Bruk av sosiale medier blir også nevnt som en viktig faktor for å skape et tettere forhold mellom organisasjon og tilhenger. P3 forteller at de til tross for dårlige prestasjoner i en turnering, fikk rekordstor oppmerksomhet på plattformer i sosiale medier. De kompenserte for den dårlige prestasjonen med å skape innhold i sosiale medier som tilhengerne kunne engasjere seg i. Gjennom plattformer som Twitter og Discord gir organisasjonene fans muligheten til å komme tettere inn på både spillere og lederskikkelser. R1 beskriver en av tilnærmingene de har tatt for å styrke relasjonene til fans.

«*En av de største endringene vi har gjort nylig, er at vi har fått opp en Discord-kanal hvor vi begynner å arrangere turneringer og gjør litt forskjellige ting, og prøver å ha interaksjon, blant annet gjennom at hovedlaget vårt så har vi noe sånn der «chat with us» på Discord etter kamper, der vi prøver å skape tilgjengelighet til profilene rett etter kampslutt [...]*»

Det er flere måter for e-sportsorganisasjonene å skape verdi for konsumentene på. Innholdsproduksjon, salg av organisasjonsrelaterte produkter og tilstedeværelse på sosiale medier er noen av disse. Funn i datasamlingen indikerer at de gjerne kombinerer flere av tilnærmingene. Vi ser også en antydning til et fokus på å danne tettere relasjoner mellom fans og organisasjoner, og med det skape en følelse av tilhørighet.

### 4.3 Markedsføring

I dette avsnittet vil vi se på e-sportorganisasjonenes syn på markedsføring. Innledningsvis ser vi på hvor viktig organisasjonene vurderer markedsføring til å være for å lykkes i e-sportsindustrien. Videre tar vi for oss de ulike tilnærmingene organisasjonene har til markedsføring. Markedsføring anses som en viktig del av organisasjonenes hverdag i arbeidet for å lykkes i e-sportsindustrien. R2 og R3 er samstemte i at markedsføring er viktig, og R3 skildrer en organisk tilnærming.

«*Det er utrolig viktig. Det er det vi jobber med akkurat nå, egentlig mest av alt.*»

*«Jeg mener det er åpenbart veldig viktig, jeg vil si at organisk markedsføring er det aller beste. Det er mye bedre enn ekstern markedsføring, eller markedsføring som egentlig ikke er relatert til merkevaren direkte.»*

Markedsføring er viktig for organisasjonenes suksess av flere grunner. Premiepengene og øvrige inntekter relatert til det å konkurrere i e-sport er ikke av en slik størrelse at organisasjonene kan nøye seg med det for å oppnå levedyktighet. E-sportorganisasjonene er derfor nødt til å generere andre inntektsstrømmer. R2 og R4 gir oss et inntrykk av at markedsføring spiller en viktig rolle i arbeidet med å tiltrekke ekstern finansiering i form av sponsorer og samarbeidspartnere.

*«Så jeg tror markedsføring er utrolig viktig for branding, for livsstilbiten, for å skape kommersiell verdi for våre sponsorer også [...]»*

*«Du må være synlig fordi at hvis du klarer å vise hva organisasjonen driver med ut i sosiale kanaler og sånn at bedriftene får øyene opp, så kommer de til deg.»*

Funnene tyder på at e-sportorganisasjonene er veldig bevisste på hvordan de markedsfører organisasjonen. Utvalget forklarer at de i hovedsak markedsfører organisasjonen gjennom egne spillere, eget innhold, og sammen med sponsorer og samarbeidspartnere. Funnene antyder også en tilnærmet felles oppfatning om at markedsføringen burde være organisk og i tråd med de verdiene organisasjonen representerer. R2 beskriver hvilken tilnærming de har til markedsføring.

*«For vår del så handler egentlig markedsføring mest om prøve å ha det så autentisk og organisk som mulig, så vi bruker som oftest våre egne spillere og våre egne umiddelbare nettverk for å markedsføre oss selv.»*

R2 forklarer et skille mellom følgere og fans.

*«[...] en av de tingene som vi jobber veldig mye med internt og prøver å få spillerne til å forstå er at det er en stor forskjell på følgere og fans, og det er det som jeg tror nå hele e-sportbransjen prøver å takle, hvordan skal vi konvertere følgere til å bli faktiske fans av klubben[...].»*

P1 forklarer at de ikke ønsker å markedsføre en annen merkevare til sitt publikum. Pengejaget oppfattes som falskt, og P1 er av den oppfatning at tilhengerne ser gjennom markedsføring som ikke er autentisk. Funnene viser et fokus på en organisk tilnærming til markedsføring blant utvalget. Organisasjonene ønsker ikke å konvertere hvem som helst til fans av laget,

men individer som deler samme visjon, verdier og som kan relatere til merkevaren.

Innholdsproduksjon er en fellesnevner for mye av markedsføringen, og innholdet distribueres ofte gjennom sosiale kanaler som Twitter, Instagram og TikTok, eller mediekanaler som Youtube og Twitch.

#### 4.4 Generering av inntektsstrømmer

I dette delkapittelet vil vi se på de viktigste inntektsstrømmene for e-sportsorganisasjoner. Vi tar for oss én inntektsstrøm ad gangen og redegjør for organisasjonenes tilnærming til denne. Inntektsstrømmene vi fokuserer på er som følger: *ekstern finansiering, konsumentinntekter og premiepenger og inntektsandeler*. Med ekstern finansiering mener vi inntekter som genereres gjennom eksterne investorer i form av sponsorer og samarbeidspartnere. Konsumentinntekter forstås som inntekter generert gjennom at konsumenter betaler for varer og/eller innhold distribuert av organisasjonen. Med premiepenger og inntektsandeler mener vi de inntektene organisasjonen genererer gjennom å konkurrere i e-sport og gjennom samarbeidsavtaler med spillutviklere. Fokusområdene er valgt ut på grunnlag av funn i datamaterialet.

##### 5.4.1 Ekstern finansiering

Ekstern finansiering er en svært viktig del av e-sportsorganisasjonenes økonomiske situasjon. Enkelte spilltitler krever tresifrede million-investeringer for å konkurrere i profesjonelt. I tillegg kommer andre utgiftsposter som blant annet spillerlønninger og reisekostnader. Det er også utfordrende å generere alternative inntektsstrømmer, især i oppstartsfasen. Det å ha med sponsorer og samarbeidspartnere som investerer penger i organisasjonen er derfor essensielt. R1 og R4 beskriver tilgang på ekstern finansiering som livsviktig.

*«Jeg tror, dessverre, det er bokstavelig talt livsviktig. [...] Ja, som jeg sa, det er livsviktig ettersom du egentlig ikke kan gjøre noe uten støtte, ekstern støtte [...]»*

*«Ja, det er jo, det er forskjellen på å ha redningsvest midt uti Stillehavet eller ikke. Du klarer deg ikke uten det, fordi du klarer ikke å generere dine egne inntektskilder gjennom stream og merch, fordi du har ikke den store følgerbasen.»*

P4 forklarer at en stor del av det som får e-sportsorganisasjoner til å gå rundt, er syv-sifrede sponsoravtaler. Vi forstår altså at ekstern investering anses som en svært viktig inntektsstrøm av informantene. R2 forklarer at inntekter fra sponsorer og samarbeidspartnere utgjør den største andelen av inntekter for e-sportsorganisasjoner ifølge to av informantene.

Premiepenger er ifølge R1 ikke i nærheten av like relevant.

«[...] nå blir det jo et dumt ord å bruke spesielt med tanke på at 55-60 % av inntektene til de fleste lag er sponsorer i dag, men det er litt sånn vi ønsker ikke å være et lag som er «sellouts» da, man kan si det sånn.»

«Men per nå utgjør den posisjonen den største posisjonen inntekter, og premiepengene osv. er ikke i nærheten av like relevante.»

Å innhente ekstern finansiering virker til å være forskjellen på liv og død for e-sportorganisasjoner. Arbeidet som inngår i å skaffe sponsorer og samarbeidspartnere vil derfor naturligvis også være viktig. R4 beskriver det som vanskelig å innhente ekstern finansiering hvis du ikke har kontakter. R1 forteller at man må være kreativ i jakten på ekstern finansiering. Organisasjonene må se utenfor det sportslige aspektet, og heller se på seg selv som et underholdningsunivers.

«Jeg vil nok tro at det er vanskelig hvis du ikke kjenner folk. Du har liksom to umiddelbare ting i hodet mitt. Det ene er at enten så kjenner du folk som kjenner folk, du har et nettverk, eller nummer to at du har gjort en fantastisk god jobb.»

«Være kreativ i hva du tilbyr, og det er hva jeg mener med at vi ikke kan se på oss selv som bare en esportsklubb med bare sportslige ting, vi må se på oss selv som et underholdningsunivers [...]»

R3 er av den oppfatning at det viktigste i arbeidet med å innhente ekstern finansiering, er å vise de potensielle investorene at du kan skape verdi og inntekt med pengene de investerer. R3 skildrer også flere eksempler på måter e-sportorganisasjoner kan skape verdi med den hensikt å generere inntekter.

«Og for oss, jeg tror det som er mest viktig er å vise at du kan skape din egen inntekt etter hvert. Så, med pengene investorene gir deg, [...] så må du skape din egen verdi av det og din egen inntekt, så det vil være for eksempel å skape verdi av Youtube eller innhold, skaffe sponsorer, selge supporter-effekter, alt det vil bevise til sponsorene at du med deres penger kan generere mere penger, og derfor øke merkevareverdien.»

R1 forteller at det er viktig å stå på sine verdier i jakten på ekstern finansiering. Hvis potensielle samarbeidspartnere ser at du har vært inkonsekvent i tilnærmingen din, blir det mye vanskeligere.

«Finne ut hvilke kjerneverdier du som klubb skal ha, og stå beinhardt på dem. Der kan det ikke vikles, fordi når, i dialog med en samarbeidspartner så kommer de til å gå etter

*historien, og det er viktig at du har vært konsekvent med sånn du vil opptre som klubb over hele linja [...]*»

Ekstern finansiering er på nåværende tidspunkt en kritisk del av e-sportorganisasjoners økonomiske tilstand. Det kan virke som at arbeidet for å innhente sponsorer og samarbeidspartnere er utfordrende, og at man nesten er avhengig av å ha kontakter eller et nettverk å se til. Utvalget beskriver allikevel faktorer de mener er viktige for å skaffe ekstern investering. Autentisitet i form av ærlighet og lojalitet mot organisasjonens kjerneverdier er blant faktorene som utvalget nevner. Det å kunne vise til evnen å skape egen verdi og inntekt med investeringene som gjøres nevnes også.

#### 5.4.2 Konsumentinntekter

Konsumentinntekter er de inntektene organisasjonene tjener på sine fans gjennom produkter og innhold distribuert av organisasjonene. Det å kapre verdi fra tilhengere er en utfordring for e-sportorganisasjonene. Organisasjonene må derfor komme opp med løsninger for å tjene penger på supporterne sine. R2 gir inntrykk av at selv om det er likhetstrekk mellom toppfotball og e-sport, er det store forskjeller på hvordan kundene konsumerer produktet.

*«[...] for hvis du tenker hvor mye penger en e-sportsentusiast bruker sammenlignet med en sportsentusiast på favorittlaget sitt, så er det fortsatt veldig, veldig lite kontra en fotballfan, og det er det vi har å jobbe med de neste årene.»*

Funnene antyder at e-sportorganisasjonene har litt ulike tilnærminger til verdikapringsproblemet. Deler av utvalget forteller at de planlegger å utvikle produktporteføljen sin gjennom produksjon og salg av det de kaller «merch». Merch kan forstås som supportereffekter, og kan for eksempel være klesplagg eller utstyr til bruk i spill. Andre skildrer noe som minner om medlemskapsstrukturer, der fans kan betale for å få eksklusiv tilgang til innhold og en indre sirkel i organisasjonen. Et fokus på innholdsproduksjon nevnes også av flere i utvalget. Inntekter gjennom innholdsproduksjon kan for eksempel være i form av reklameinntekter. R3 forteller at det neste steget i utviklingen av deres produktportefølje er supportereffekter. R1 beskriver at de vurderer en medlemsstruktur for å generere inntekt.

*«Vi ser i hovedsak på supportereffekter. Jeg tror det er det neste steget for oss.»*

*«[...] men vi er definitivt fremoverlent i den forstand at vi ser på hvilke nye ting vi kan tilby til miljøet og fansene våre som ikke har vært gjort enda. Om det vil si noe à la Team Liquid som*

*har noe som heter Liquid +, som er en medlemsstruktur eller hva man skal kalle det, hvor du betaler et årlig beløp og får noen ting, du blir på en måte et Liquid-medlem da, og så får du en del goder på grunn av det.»*

R2 forteller at de planlegger å utvide produktporteføljen sin med produkter som ikke er direkte relaterte til industrien de opererer i. Produktporteføljen skal utvides med klesplagg som ikke nødvendigvis er forbundet med e-sport, ettersom de har et ønske om å bevege seg bort fra betegnelsen e-sportorganisasjon.

*«[...] vi ønsker å bli et livsstilbrand som bygger opp en egen apparel-avdeling som vi jobber med akkurat nå. Den skal lanseres om noen uker, og vi har jobbet med det vanvittig lenge.»*

Funnene viser at e-sportsorganisasjonene jobber med å skape nye måter å tjene penger på sine fans. Innholdsproduksjon, produksjon og salg av supportereffekter, og medlemskapsstrukturer er eksempler på tilnærminger.

#### 5.4.3 Premiepenger og inntektsandeler

Som vi har vært inne på tidligere, er ikke premiepenger en stor inntektskilde for e-sportsorganisasjonene. Ifølge I1 er dette en stor misoppfattelse. Spillerne skal ha sin andel og noe går tilbake til ligaen/turneringen. Premiepotten er ikke en driver for inntekt. I tillegg er det kostnader for organisasjonen å delta i turneringer i form av reisekostnader og det som i e-sportverdenen betegnes som «bootcamp.» Bootcamping kan forstås som at laget bor og trener sammen i oppkjøringen til en turnering eller seriespill.

Franchising innebærer at e-sportorganisasjoner har mulighet til å kjøpe en franchiseplass i en turnering eller ligasystem, mot at de til gjengjeld for inntektsandeler. Å eie en franchiseplass vil medføre mer forutsigbarhet og stabilitet i organisasjonens inntektsstrømmer, men vil også medføre en betydelig investering. Generering av inntektsstrømmer gjennom franchising vil derfor ikke være et alternativ for alle organisasjonene. I1 beskriver franchising som interessant for deres organisasjon, ettersom det genererer kringkastingsinntekter, sponsorinntekter. I tillegg gir det i følge I1 organisasjonen mulighet til å selge egne sponsoravtaler mot det.

Funn i datamaterialet indikerer også muligheter for inntektsandeler generert gjennom avtaler med spillutvikler. Noen spilltitler produserer innhold i spill i samarbeid med organisasjonene. Dette innholdet kan kjøpes av fans av de organisasjonene det gjelder. Incentivet for konsumentene er at de på denne måten kan vise hvilken organisasjon de støtter, og styrke



tilknytningen mellom konsument og organisasjon. E-sportorganisasjonene som har inngått et slik samarbeid med spillutvikleren vil på sin side få inntektsandeler, samt immaterielle goder i form av blant annet markedsføring. P2 forklarer at dette er noe de fokuserer på, og beskriver det som en stor potensiell inntektskilde. R2 gir oss et inntrykk av at dette varierer fra segment til segment. Noen utviklere legger til rette for at organisasjonene kan generere inntekter gjennom andelsordninger, imens andre ikke gjør det.

*«[...] hva slags kommersielle muligheter har vi sammen med disse utviklerne, siden i Fortnite så har vi ingenting, kanskje med andre har vi, er det skins in-game, er det noe revenue-sharing-incentiver.»*

Det er muligheter for økt inntekt i fremtiden for e-sportsorganisasjoner i form av inntektsandeler gjennom franchiseavtaler og avtaler med spillutviklere. Inntrykket vi får fra utvalget er at det vil variere fra segment til segment hvor gjeldende slike ordninger er. Å kunne høste frukter av disse mulighetene er kanskje ikke realistiske for alle e-sportsorganisasjoner, ettersom franchiseavtaler krever signifikante økonomiske investeringer, som igjen gjør organisasjonene enda mer avhengig av ekstern finansiering.

## 5. Analyse

I dette kapittelet søker vi å besvare forskningsspørsmålene ved en analyse av empirien ut fra det teoretiske rammeverket.

### 5.1 Første forskningsspørsmål

«Hvordan skaper e-sportorganisasjoner verdi for sine interessenter?»

For å best mulig belyse det første forskningsspørsmålet vil vi dele diskusjonen i fire deler. De ulike delene tar utgangspunkt i de fire første komponentene i Osterwalder og Pigneur (2010, s. 20-41) sin blåkopi.

#### 5.1.1 Segmentering

De ulike spilltitlene e-sportorganisasjoner er involvert i kan forstås som forskjellige segmenter. De ulike segmentene kjennetegnes ved ulike karakteristikk, og krever derfor tilpassede verdiforslag som appellerer til det enkelte segment. Innholdet som produserer og produkter og tjenester som tilbys vil avhenge av hvilke behov de har. Funnene våre tyder på at organisasjonene har tilnærminger til hvilke og hvor mange segmenter de ønsker å nå ut til. E-sportorganisasjoner som fokuserer på ett enkelt segment vil skreddersy verdiforslag, distribusjonskanaler og kundeforhold til segmentet. Vi betegner gjerne slike segmenter som nisjemarked. Enkelte organisasjoner er involvert i to-sifrede segmenter, og vil i større grad forsøke å gjøre mindre tilpasninger til ethvert segment. Funnene gir oss et eksempel på en e-sportorganisasjon som planlegger å posisjonere seg i et segment som ikke er direkte relatert til industrien. Dette medfører at organisasjonen må utforme to ulike verdiforslag, kommunisere gjennom ulike kanaler, og håndtere ulike kundeforhold (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20-21).

#### 5.1.2 Verdiforslaget

Verdiskaping for konsumentene er en sentral del av verdiforslaget. Funnene tyder på at e-sportorganisasjonene søker å skape verdi for konsumentene gjennom flere produkter og tjenester. En av produkttypene organisasjonene tilbyr konsumenter er innholdsprodukter. Dette er immaterielle produkter da de konsumeres gjennom internett. De fleste organisasjonene produserer innhold som gjøres tilgjengelig for konsumentene på sosiale plattformer som Youtube, Twitch eller TikTok. Mye av innholdet kan konsumeres uten at kundene må betale for det, og den opplevde verdien for kundene er i hovedsak i form av underholdning. Å tilby produkter til samme eller lavere pris enn konkurrentene er en faktor for å skape opplevd verdi hos konsumentene (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 23).

Innholdet produseres gjerne med utgangspunkt i utøvere eller innholdsskapere som er en del av e-sportorganisasjonene. Det er også svært vanlig at kilden til opplevd verdi for konsumentene er utøveren eller innholdsskaperen selv. Denne typen innholdsproduksjon kan utspille seg igjennom direktestrømminger eller videoopplastninger på sosiale plattformer. I tilfellene hvor utøverne og innholdsskaperne er den direkte kilden til innholdet, kan det også skape opplevd verdi i form av tilhørighet (Wirtz et al., 2010, s. 276). E-sportorganisasjonene produserer også fysiske varer som kan skape verdi for konsumentene. Produktene er ofte relatert til segmentet de opererer i, gjerne i form av spillertrøyer eller produkter relatert til aktiviteten gaming. Produkter som er utformet med utgangspunkt i et spesifikt segment, vil kunne skape verdi for kunden ettersom de er tilpasset kundens behov og ønsker (Oestreicher & Zalmanson, 2010, s. 193). I tillegg til å være utformet med utgangspunkt i segmentet, er produktene ofte sterkt knyttet opp mot organisasjonenes merkevare. Hvis merkevaren er forbundet med noe konsumentene verdsetter, vil produktet skape verdi (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 23).

Noen organisasjoner tilbyr produkter/tjenester med medlemskapsstruktur. Slike løsninger gir konsumentene tilgang til eksklusivt innhold. Produkter og tjenester som er utformet på denne måten kan skape verdi for kundene på flere måter. Gjennom medlemskap får konsumentene tilgang på tjenester som reduserer avstanden mellom konsument og utøver. Det skaper også ulike deltakernivå. Da kan konsumenten oppleve verdi knyttet til sterke tilknytning til organisasjonen; de knytter et følelsesmessig bånd til virksomheten og individene den består av (Wirtz et al., 2010, s. 276). Produktet kan betegnes som det vi kjenner som *freemium* (Oestreicher & Zalmanson, 2013, s. 595; Halbheer et al., 2014, s.193). Tanken bak freemium-produkter er at en del av produktene er tilgjengelige for allmennheten, men at eksklusivt innhold krever betaling fra konsumenten (Halbheer et al., 2014, s. 193).

E-sportorganisasjonene skaper også verdi for samarbeidspartnere og sponsorer. De tilbyr ikke investorene produkter eller tjenester, men verdi i form av merkevare. Funnene tyder på at organisasjonene er nøye på hvem de samarbeider med, og gjennom

### 5.1.3 Kanaler

Organisasjonene forsøker i hovedsak å nå konsumentene gjennom digitale plattformer. E-sportsorganisasjoner benytter diverse sosiale medier for å komme i kontakt med potensielle kunder. Kundene kan gjøres bevisste på verdiforslaget til organisasjonene gjennom innhold de oppdager på plattformene. Funnene våre tyder på at organisasjonene ønsker å markedsføre seg selv på en autentisk og organisk måte. Det innebærer at de ikke betaler for innholdsplassering,

men heller prøver å nå ut til konsumentene gjennom egne kanaler. Organisasjonene henvender seg ikke direkte til konsumentene, tanken er at de skal oppdage innholdet selv. Effektene av dette kan være innhold som i stor grad dekker kundenes behov og ønsker.

Et bedre verdiforslag fører til mer opplevd verdi for kunden, som igjen kan lede til mer kapret verdi for virksomheten (Patruti-Baltes, 2016, s. 63). Det å tiltrekke de rette kundene framstår som et fokus hos e-sportsorganisasjonene; kundenes verdier skal være de samme som organisasjonens. Å betale for innholdsplassering hos andre aktører er derfor ikke veldig relevant for e-sportorganisasjoner, da de ikke er interessert i å tiltrekke kunder som ikke kan relatere til hva de står for. Verdiforslaget leveres gjerne indirekte, gjennom at utøvere eller innholdsskapere bruker produktene de ønsker å markedsføre. På denne måten framstår det hele som veldig autentisk; produktet blir ikke påtvunget noen (ibid.).

Hvis organisasjonene markedsfører utenfor egne kanaler, gjør de det gjennom samarbeidspartnere og sponsorer. Det å ha felles oppfatninger om kjerneverdier virker til å være en viktig faktor for e-sportorganisasjoner, og hvis samarbeidspartnerne deler samme verdisyn som organisasjonene, vil de gjennom å markedsføre hos partnerne mest sannsynlig nå ut til individer med samme verdisyn. Tilbakemelding på produkter og tjenester, samt oppfølging etter kjøp, gjøres mest sannsynlig gjennom sosiale medier. Her kan konsumentene ytre sine meninger om innholdsproduktene, de fysiske produktene og andre tjenester e-sportorganisasjoner leverer (Oestreicher-Singer & Zalmanson, 2013, s. 595)

#### 5.1.4 Kundeforhold

Kundeforholdene vil variere avhengig av hvilken grad de er tilkoblet hverandre. Gjennom bruk av organiske markedsføringsteknikker kan organisasjonene danne personlige forhold til konsumentene. Dette kan medføre positive ringvirkninger helt ned til segmenteringskomponenten (Patruti-Baltes, 2016, s. 61). E-sportorganisasjoner kan ha store følgerbaser på diverse sosiale medier, men det betyr ikke nødvendigvis at de er tilhengere av organisasjonen. Organisasjonene ønsker i hovedsak å skape et samfunn for sine kunder. Dette kan skape verdi for e-sportsorganisasjoner ettersom de får bedre kjennskap til kundenes behov og ønsker (Osterwalder og Pigneur, s. 29). Gjennom bedre kunnskap om segmentet kan de utforme bedre tilpassede verdiforslag, og slik skape mer verdi for konsumentene.

Mye tyder på at de ulike komponentene påvirker hverandre. Vi ser at blant annet at organisk markedsføring i kanaler, for eksempel i form av inbound markedsføring (Patruti-Baltes, 2016, s. 61), kan lede til mer effektiv og god segmentering, som igjen kan lede til et bedre

utformet verdiforslag. Dette vil igjen påvirke de andre komponentene. Dette støtter Demil og Lecocq (2010, s. 229) sin oppfatning om at forretningsmodellen ikke er statisk av natur, men heller dynamisk.

## 5.2 Forskningsspørsmål to

I følgende delkapittel vil vi analysere vårt andre forskningsspørsmål.

«Hvordan kaprer e-sportorganisasjoner verdi fra sine interessenter?»

Strukturen til analysen tar utgangspunkt i de fem siste komponentene i Osterwalders og Pigneurs (2010, s. 44) blåkopi.

### 5.2.1 Inntektsstrømmer

Funnene våre tyder på at e-sportsorganisasjoner genererer inntekter gjennom flere inntektsstrømmer. Én av inntektsstrømmene til organisasjonene er inntekter fra konsumentene gjennom medlemskapsstrukturer. Denne formen for inntekt kan beskrives som en abonnementsinntekt, der kundene betaler for tilgangen til verdier de ikke ville hatt tilgang til uten. Abonnementsinntekter er et kjennetegn for innholdsprodusenter på internett (Wirtz et al., 2010, s. 295). Hensikten med en slik mekanisme er å kapre verdi fra konsumentene, som igjen bidrar til at organisasjonen kan gå i profitt. Medlemskapsstrukturer som grupperer kundene på ulike deltakernivå skaper verdi for både kunde og virksomhet. Utvalget beskriver også inntekter som relateres til eiendelssalg (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 31). E-sportsorganisasjonene produserer supporterartikler som konsumentene betaler for. Hvor mye verdi organisasjonene er i stand til å kapre fra en slik transaksjon er avhengig av hvorvidt de har lyktes i å implementere isoleringsmekanismer (Teece, 2010, s. 182). Det vil også avhenge av utformingen av produktet. Hvis verdiforslaget ikke er utformet på en god nok måte, vil ikke kundene finne det appellerende. Da risikerer organisasjonene at inntektsstrømmene reduseres, og kapret verdi minker.

Organisasjonene genererer også indirekte inntekt gjennom sine produkter og tjenester, og sitt innhold. Organisasjoner som deltar i franchiseligaer og -turneringer får inntektsandeler fra turneringsarrangører for sin deltakelse. Slike inntekter kan kategoriseres som variable inntekter, ettersom andelen vil avhenge av den sportslige suksessen de opplever.

Inntektsstrømmen som framstår som den viktigste for e-sportorganisasjoner er ekstern finansiering. Samarbeidspartnere eller sponsorer investerer store summer i e-sportorganisasjoner, og funnene tyder på at organisasjonene ikke kan leve foruten. E-sportindustrien er i rask vekst, men organisasjonene har enda ikke lyktes med å generere store

nok inntektsstrømmer til å oppnå levedyktighet på egenhånd. Eksterne investeringer kan beskrives som et resultat av dynamisk prissetting, da avtaler forhandles frem mellom partnerne (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 33).

### 5.2.2 Nøkkelressurser

E-sportorganisasjonene skaper i hovedsak verdi gjennom sine utøvere og innholdsskapere. Uten dem, ville ikke organisasjonene eksistert. De kan heller ikke erstattes sånn helt uten videre, ettersom de innehar spesiell kompetanse i form av ekstreme ferdigheter og unik formidlingsevne. Disse individene kan betegnes som humankapital, som er et kjennetegn for kreative industrier (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 35). Det er viktig for organisasjonene å være klar over betydningen av disse, så deres behov ikke forsømmes. Markedsføring er et aspekt som blir nevnt av flere i utvalget som sentralt. Det å markedsføre organisasjonen på en autentisk måte, og slik bygge opp en merkevare kundene har tillit til, framstår som viktig for organisasjonene. Organisk markedsføring kan ha positive effekter på de andre komponentene i forretningsmodellen, ettersom det har en direkte virkning på segmenteringen og verdiforslaget (Patruti-Baltes, 2016, s. 61). Merkevare kan beskrives som en intellektuell ressurs, da den er immateriell i sin natur. Intellektuelle ressurser er vanskelig å utvikle, men kan gi stor verdi for organisasjonene (ibid.). Merkevare nevnes blant annet som en faktor for å tiltrekke ekstern finansiering, som vi har sett er livsviktig for e-sportorganisasjoner.

### 5.2.3 Nøkkelaktiviteter

Produksjonen av innhold skinner igjennom i funnene våre som en essensiell del av e-sportorganisasjoners aktiviteter. Det er gjennom innholdet organisasjonen produserer at markedsføringen av de andre produktene og tjenestene finner sted, det er en inntektskilde i form av reklameinntekter og det er i hovedsak slik de skaper verdi for konsumentene. Å legge til rette for innholdsproduksjon er derfor en sentral del av e-sportorganisasjoners aktiviteter. Utvalgets beretninger indikerer også at konkurrering er en viktig del av organisasjonenes aktiviteter. Selv om inntektsstrømmene ikke nødvendigvis er så store, er utøverne en viktig del av innholdet organisasjonene produserer. Mye av innholdet produseres med bakgrunn i dem, og enkelte e-sportorganisasjoner bruker de aktivt i sine strategiske tilnærminger. I lys av dette vil også talentspeiding og -anskaffelse vurderes til å være nøkkelaktiviteter, ettersom de legger opp til suksess i mange aspekter av organisasjonenes drift (Osterwalder og Pigneur, s. 37).

#### 5.2.4 Nøkkelpartnere og kostnadsstruktur

Samarbeidspartnere er av essensiell natur for e-sportorganisasjoner. De er nødvendige for organisasjonenes ressursanskaffelser, og har ringvirkninger gjennom alle operasjonsaspektene. Samarbeidspartnere kan beskrives som strategiske allianser mellom ikke-konkurrerende organisasjoner, ettersom de opererer i ulike segmenter (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 39).

Funnene våre gir inntrykk av at det er kostbart å drifte en e-sportorganisasjon. Det er ikke så store kostnader forbundet med å starte en organisasjon; det vil avhenge av hvilke segmenter man ønsker å posisjonere seg i. Inntrykkene vi får fra utvalget er allikevel at idet du begynner å etablere deg i e-sportindustrien, er det større utgifter relatert. Spillerlønninger er høye, og i enkelte segment har mangel på reguleringer gjort at kapitalsterke organisasjoner har presset spillerlønnene opp og gjort det lite lønnsomt å forsøke å konkurrere. I andre segmenter er det høye inngangsbarrierer i form av franchiseinvesteringer som må gjøres for å kunne konkurrere. Her kan kostnadene komme opp i tresifrede antall millioner kroner, og krever store kapitalinvesteringer fra eksterne investorer.

## 6. Konklusjon og avslutning

Denne avhandlingen har som hensikt å undersøke strategiske tilnærminger i e-sportorganisasjoner. Analysen har tatt for seg de to forskningsspørsmålene vi utformet relatert til temaet, og analysert de opp mot det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene vi har gjort. I dette kapittelet vil vi svare på forskningsspørsmålene med utgangspunkt i analysekapittelet. Deretter vil vi presentere begrensninger ved studiet, før vi redegjør for praktiske og teoretiske implikasjoner samt forslag til videre forskning på området.

### 6.1 Svar på første forskningsspørsmål

«Hvordan skaper e-sportorganisasjoner verdi for sine interessenter?»

Utgangspunktet for verdiskapingen starter allerede i segmenteringen. Dette danner grunnlaget for et godt verdiforslag. E-sportorganisasjonene verdiforslag består av flere produkter og tjenester. Innholdsproduksjon som leveres til konsumentene på sosiale plattformer er et viktig aspekt ved verdiskapingen hos e-sportorganisasjoner. Organisasjonene tilbyr også fysiske produkter i form av supporterartikler, og enkelte tilbyr også medlemskapsstrukturer. E-sportorganisasjonenes markedsføring er en viktig del av verdiskapingen, hvor inbound markedsføring benyttes for å markedsføre organisasjonen og de tilhørende produktene i egne kanaler. Organisasjonene skaper også verdi for samarbeidspartnere og sponsorer. Denne verdien skapes ikke gjennom produkter eller tjenester, men gjennom merkevaren forbundet med e-sportorganisasjonen. Inbound marketing spiller en sentral rolle her også.

### 6.2 Svar på andre forskningsspørsmål

«Hvordan kaprer e-sportorganisasjoner verdi fra sine interessenter?»

Verdikapningsprosessen starter i grunn allerede i segmenteringen. Dette danner utgangspunktet for et godt verdiforslag, hvor mye av grunnlaget for den potensielle verdien e-sportorganisasjoner kan kapre. Organisasjonene legger stor vekt på markedsføring som et ledd i å kapre verdier. Inbound markedsføring benyttes som et ledd i merkevarebygging for å tiltrekke eksterne investorer, som utgjør den største inntektskilden for e-sportorganisasjoner for øyeblikket. Organisasjonene har fortsatt en vei å gå i forbindelse med å kapre verdier som ikke er kapitalinnskudd. Enn så lenge er e-sportorganisasjonene avhengige av sponsorer og samarbeidspartnere for å holde hodet over vann, og arbeidet med å kapre verdier fra konsumenter er i en begynnende fase.



### 6.3 Blåkopi for e-sportorganisasjoner

<b>Nøkkelpartnere</b>  - Samarbeidspartnere  - Sponsorer	<b>Nøkkelaktiviteter</b>  - Innholdsproduksjon  - Sportslig suksess  <b>Nøkkelressurser</b>  Topic	<b>Verdiforslag</b>  - Supporterartikler  - Medlemsstrukturer  - Innholdsproduksjon	<b>Kunderelasjoner</b>  - Organisk markedsføring  <b>Kanaler</b>  - Egne kanaler	<b>Kundesegmenter</b>  - Segmentert  - Nisjemarkeder
<b>Kostnadsstruktur</b>  - Lønninger til utøvere og innholdsskaperne  - Franchise-kostnader			<b>Inntektskilder</b>  - Eksterne investorer  - Medlemsstrukturer  - Produkter og tjenester	

Figur 4: Blåkopi av forretningsmodell for e-sportorganisasjoner.

### 6.4 Praktiske implikasjoner

Denne avhandlingen kan først og fremst være relevant for ledere i e-sportorganisasjoner. Oppgaven gir et innblikk i sentrale elementer i e-sportorganisasjoners forretningsmodell, og kan være et verktøy for refleksjon over egen virksomhet. Avhandlingen kan også være av interesse for personer med lite kjennskap til e-sport som industri. Vi gir beskrivelser av sentrale elementer ved e-sportorganisasjoner som kan gi god innsikt for individer som ikke er kjent med e-sport.

### 6.5 Teoretiske implikasjoner

Denne avhandlingen vil først og fremst fungere som en byggestein for videre forskning på området. Det finnes tilnærmet ingen forskning på e-sportorganisasjoners strategiske tilnærminger, og vi håper denne oppgaven kan bidra til at flere tar utfordringen med å etablere et teoretisk rammeverk for industrien. Funnene indikerer at e-sportorganisasjonene har en vei å gå før de kan klare seg uten investeringer fra eksterne aktører og vi håper videre forskning kan bidra til å hjelpe organisasjonene på veien mot grønne tall.

## Referanseliste

- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Browning, K. (2021, 4. juni). A Pro E-Sports Team Is Getting \$210 Million to Change Its Name. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/06/04/sports/esports-name-change-tsm-ftx.html>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- DaSilva, C.M. & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6). 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Demil, Benoît & Lecocq, Xavier. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43(2-3), 227-246. <https://doi:10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Flick, U., Kardorff, E.V. & Steinke, I. (Red). (2004). *A Companion to Qualitative Research*, (1. utg.). SAGE Publications.
- Foss, N. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, And Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1). 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Halbheer, Daniel., Stahl, Florian., Koenigsberg, Oded. & Lehmann, Donald. (2013). Choosing a Digital Content Strategy: How Much Should be Free? *International Journal of Research in Marketing*. 31(2). <https://doi:10.1016/j.ijresmar.2013.10.004>
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode*, (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Massa, L., Tucci, C. & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1). 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>
- McNamara, P., Peck, S.I. & Sasson, Amir. (2013). Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football. *Long Range Planning*, 46(6). 475-487. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.10.002>
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4. utg.). SAGE Publications.

- Newzoo (2022). *Global Esports & Live Streaming Market Report (Free Version)*.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? – en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget.
- Oestreicher-Singer, G. & Zalmanson, L. (2013). Content or Community? A Digital Business Strategy for Content Providers in the Social Age. *MIS Quarterly*, 37(2), 591-616.  
<http://www.jstor.org/stable/43825924>
- Opreana, A. & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1). 29-34.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (1. utg.). John Wiley & Sons.
- Patrutiu-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing – the most important digital marketing strategy. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9(58).
- Resvoll, A. (2021, 23. oktober). Milliardærbrødre investerer i norsk e-sport. *E24*.  
<https://e24.no/naeringsliv/i/47RgAG/milliardaerbroedre-investerer-i-norsk-e-sport>
- Shafer, S.M., Smith, H.J. & Linder, J.C. (2005) The Power of Business Models. *Business Horizons*, 48(3). <https://doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Schön, O. (2012). Business Model Modularity –A Way to Gain Strategic Flexibility? *Controlling and Management*, 56(2). 73–78. <https://doi.org/10.1365/s12176-012-0388-4>
- Simic, I. (2022, 1. februar). Guild Esports publishes 2021 financial results. *Esports Insider*.  
<https://esportsinsider.com/2022/02/guild-esports-2021-financial-results/>
- Tiago, M.T.P.M.B. & Verissimo, J.M.C. (2014) Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6). 703-708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Teece, D.J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3). 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Wirtz, B.W., Schilke, O. & Ullrich, S. (2010) Strategic Development of Business Models: Implications of The Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long Range Planning*, 43(2-3). 272-290. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.005>

Yasmin, A., Tasneem, S. & Fatema, K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5). 69-80.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Innledende:

- Kan du si litt om din bakgrunn og din rolle i denne organisasjonen?
- Har du jobbet innenfor esportsindustrien før du begynte i nåværende organisasjon?
  - o Hvis ja/nei: Mener du det er en fordel å ha tidligere erfaring innenfor industrien?
- Hva er din motivasjon for å jobbe innenfor esportsindustrien?

### Esportsindustrien:

- Som noen som jobber i esportsindustrien, hvordan ville du beskrevet esportsindustrien til noen utad?
  - o Evt. oppfølging: Er det noe du mener kjennetegner esportsindustrien?
  - o Evt. oppfølging: Er det noe du mener skiller esportsindustrien fra andre lignende industrier (f.eks. toppfotball)?
- Hvordan er inngangsbarrierene i esportsindustrien?
  - o Evt. oppfølgingsspørsmål kan være om det avhenger av hvilke sportsgrener man ønsker å investere i (dvs. ulike spill).
- Interessen for esport har økt de siste årene, hva mener du aktørene bør gjøre for å best mulig sikre fortsatt vekst?
  - o Evt. følge opp med spørsmål om hvor intervjuobjektet mener industrien har størst forbedringspotensial.
- Hvordan tror du utviklingen i industrien vil være?
  - o Evt. oppfølging: Er det noe du mener kan legge til rette for god utvikling?
  - o Evt. oppfølging: Er det noe du mener kan hindre god utvikling?

### Spørsmål rettet mer mot organisasjonen spesifikt:

- Hva slags strategi hadde dere ved oppstart?
  - o Evt. oppfølging: Skjedde det noe som gjorde at dere endret kurs, og i så fall hva?
  - o Evt. oppfølging: Er det noe dere ville gjort annerledes med utgangspunkt i erfaringer dere har gjort dere i etterkant?
- Hva mener du er viktige faktorer for å skape en levedyktig organisasjon?

- Med din erfaring i esportsindustrien som utgangspunkt, er det noen feil du mener går igjen hos organisasjoner som ikke lykkes?
- Hvilken rolle spiller ekstern finansiering for å skape en levedyktig organisasjon?
  - Hvordan kan man tiltrekke seg støtte og finansiering fra eksterne?
- Hvilken rolle spiller det å markedsføre organisasjonen på en god måte?
  - Hvis ansett som viktig: Hvordan går dere frem for å markedsføre organisasjonen på best mulig måte?
  - Hvordan vurderer dere markedsføringsevnen til spiller eller spill før dere investerer i de/det?
- Hvordan ser dere på konkurransesituasjonen?
  - Hvordan forholder dere til den?
- Hvordan planlegger dere videre utvikling av produktporteføljen?
- Hvordan kommuniserer dere til tilhengerne deres?
  - Hvordan går dere frem for å tiltrekke nye tilhengere?

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema (norsk versjon)

### **Vil du delta i forskningsprosjektet?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan esportsorganisasjoner opererer for å oppnå levedyktighet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan esportsorganisasjoner opererer for å oppnå levedyktighet i en raskt voksende industri. Avhandlingen er en masteroppgave i økonomi og administrasjon.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er spurt om å delta på grunn av organisasjonens posisjon i den norske esportsindustrien og din stilling i nevnte organisasjon.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i et intervju som blir tatt opp for å senere transkriberes.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju med varighet mellom 30-60 minutter.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Student (August Rist), prosjektansvarlig (Hilde Fjellvær) og Microsoft (leverandør av OneDrive, har avtale med NTNU).
- Opptak av intervju og påfølgende transkribering vil lagres på NTNUs OneDrive-tjeneste, og ikke lokalt på privat PC.

## Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.september 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU ved Hilde Fjellvær, [hilde.fjellvar@ntnu.no](mailto:hilde.fjellvar@ntnu.no) (veileder) eller August Rist, [augusr@ntnu.no](mailto:augusr@ntnu.no) (student).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no) (personvernombud).

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen.  
August Rist (student)

X

---

August Rist  
Student

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

X

---

U tva l g



### Vedlegg 3: Samtykkeskjema (engelsk versjon)

## **Are you interested in taking part in the research project?**

This is an inquiry about participation in a research project where the main purpose is to research how esports organizations operate to achieve viability. In this letter we will give you information about the purpose of the project and what your participation will involve.

### **Purpose of the project**

The purpose of the project is to research how esports organizations operate to achieve viability. The project is a master's thesis in business administration and economics.

### **Who is responsible for the research project?**

Norwegian University of Science and Technology (NTNU) is the institution responsible for the project.

### **Why are you being asked to participate?**

You have been asked to participate on the background of the organizations position in the Norwegian esports scene, and your role in the abovementioned organization.

### **What does participation involve for you?**

Participating in a digital interview that will be transcribed at a later stage.

- If you chose to take part in the project, this will involve that you take part in a digital interview. It will take approx. 30 to 60 minutes. The interview will be recorded for the purpose of being transcribed at a later stage.

### **Participation is voluntary**

Participation in the project is voluntary. If you chose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be made anonymous. There will be no negative consequences for you if you chose not to participate or later decide to withdraw.

### **Your personal privacy – how we will store and use your personal data**

We will only use your personal data for the purpose(s) specified in this information letter. We will process your personal data confidentially and in accordance with data protection legislation (the General Data Protection Regulation and Personal Data Act).

- Hilde Fjellvær (Supervisor), August Rist (Student) and Microsoft (NTNU's OneDrive services).
- The data will be stored in NTNU's OneDrive services, and not on my personal computer.

## What will happen to your personal data at the end of the research project?

The project is scheduled to end 1<sup>st</sup> of September. The digital recordings will be deleted at the end of the project.

### Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:

- access the personal data that is being processed about you
- request that your personal data is deleted
- request that incorrect personal data about you is corrected/rectified
- receive a copy of your personal data (data portability), and
- send a complaint to the Data Protection Officer or The Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

### What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent. Based on an agreement with Norwegian University of Technology and Science, Data Protection Services has assessed that the processing of personal data in this project is in accordance with data protection legislation.

### Where can I find out more?

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:

- Norwegian University of Science and Technology (NTNU) via Hilde Fjellvær ([hilde.fjellvar@ntnu.no](mailto:hilde.fjellvar@ntnu.no)) and August Rist ([augusr@ntnu.no](mailto:augusr@ntnu.no)).
- Our Data Protection Officer: Thomas Helgesen ([Thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:Thomas.helgesen@ntnu.no)).
- Data Protection Services, by email: ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) or by telephone: +47 53 21 15 00.

Yours sincerely,  
August Rist (Student)

X

---

August Rist (student)

## Consent form

I have received and understood information about the project, and have been given the opportunity to ask questions. I give consent:

- to participate in *a* digital interview

I give consent for my personal data to be processed until the end date of the project, approx. 1<sup>st</sup> of September

X

---

interviewee