

Trögrörlighet bland stora Nordiska Vadslagningsaktörer

En studie om:

“Elektronisk sport förefaller redo för vadslagning samtidigt som de stora nordiska vadslagningsaktörerna är frånvarande denna marknad. I vilken mån kan fenomenet strategisk trögrörlighet förklara företagens frånvaro i denna snabbt expanderande bransch? Vilka bakomliggande faktorer orsakar graden av trögrörlighet?”

Birger Myrberg 22623 & Oskar Fröberg 22648

Sammanfattning

Trögrörlighet förklaras ofta som ett näst intill oundvikligt tillstånd som etablerats vid en viss storlek på organisationer. Teoretiker presenterar ett flertal olika företeelser som tillsammans eller enahanda utgör grunden för trögrörlighet. Denna studie tar avstamp utifrån dessa teorier och avhandlar den ovilja som tycks förekomma bland de stora nordiska vadslagningsaktörerna gällande etablering på den elektroniska sportmarknaden (eSport), för många känt som tävlingsinriktade datorspelsmatcher. Marknaden för eSport förefaller tillräckligt mogen för vadslagning och uppsatsens genomsyrande hypotes faller i linje med detta. Analysen utformas kring hur det äldre fenomenet trögrörlighet tar fäste i unga och till synes flexibla branscher. Detta specifika område har fått begränsad täckning i befintlig teori om trögrörlighet. Analysen leder bland annat till två nya bidrag till befintlig teori. Dels en ny modell som presenterar de hinder, bakomliggande orsaker och dess samverkan som företag ställs inför gällande strategisk trögrörlighet. Dessutom introduceras ett nytt begrepp, *relativ trögrörlighet*, som beskriver trögrörlighet i förhållande till förändringstakten i branscher. Studieresultaten visar förekomst av trögrörlighet och dess bakomliggande orsaker bland studieobjekten. Förhoppningen är att bidra till forskningen genom att skapa en grund för analys av trögrörlighet i den nya generationens internetbaserade företag.

Nyckelord: trögrörlighet, strategisk trögrörlighet, strategisk förnyelse, relativ trögrörlighet, eSport (elektronisk sport), vadslagning, odds

Handledare: Mats Jutterström

Examinator: Ingrid Kollberg

Framläggning: Maj 2014

Innehållsförteckning

1. Trögrörlighet och eSportbranschen	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Frågeställning & Syfte	7
1.3 Avgränsning	7
1.4 Uppsatsens fortsatta disposition	8
1.5 Definitioner	8
2. Teoretisk Referensram	10
2.1 Trögrörlighet	10
2.1.1 Definition av trögrörlighet, strategisk trögrörlighet och strategisk förnyelse	10
2.1.2 Olika typer av trögrörlighet	11
2.1.3 Varför blir stora företag trögrörliga?	12
2.1.4 Är trögrörlighet endast negativt?	13
2.1.5 Begränsning i tidigare forskning	14
2.2 Summering	14
3. Metod	16
3.1 Forskningsansats	16
3.1.1 Deduktiv, induktiv eller abduktiv metod	16
3.2 Undersökningsmetod	16
3.3 Val av studieobjekt	17
3.4 Insamling av branschdata	18
3.5 Strukturering och analys av empirin	18
3.6 Studiens tillförlitlighet	18
4. Empiri	19
4.1 eSportmarknaden i en expansiv fas	19
4.2 Vadslagningsmarknaden och dess huvudsakliga aktörer i norden	21
4.3 Vadslagningsaktörernas verksamhet, strategi och relaterad trögrörlighet	22
4.4 Aktörer med inriktning på eSport med möjlighet för vadslagning	25
4.5 Praktisk genomförbarhet av vadslagning	26
4.6 Andra aktörer angriper vadslagning på eSport	27
5. Analys	28
5.1 Vedertagna bilden av trögrörlighet identifierad bland studieobjekten	28
5.2 Okunskap och rädsla bland aktörer	28
5.2.1 Kognitiv och emotionell trögrörlighet ligger till grund	29
5.3 Fler bakomliggande orsaker till strategisk trögrörlighet	30
5.3.1 Gränssnittet och relaterad kunskap	30
5.3.2 Påverkan av storlek och kultur	31
5.4 Tvetydigt huruvida en avvaktande strategi är gynnsam eller skadlig	32
5.5 Samverkan mellan bakomliggande orsaker till trögrörlighet	32
5.6 Relativ trögrörlighet - större påverkan i föränderliga branscher	34

6. Resultat & Diskussion.....	36
6.1 Studiens Resultat.....	36
6.1.1 Organisatorisk trögrörlighet som förklaring till studieobjektens frånvaro.....	36
6.1.2 Bakomliggande orsaker till trögrörlighet	36
6.2 Generaliserbarhet av den framtagna teoretiska modellen och relativ trögrörlighet	38
6.3 Studiens bidrag till forskning om trögrörlighet	39
7. Bilagor.....	40
7.1 Intervjulist.....	40
8. Källförteckning	41
8.1 Tryckta källor	41
8.2 Elektroniska källor	43

1. Trögrörlighet och eSportbranschen

1.1 Bakgrund

Dagens globala och högteknologiska värld har frambringat en mängd informationstekniska (IT)-företag av den nya generationen. Förutom nya typer av företag krävs en anpassning till den föränderliga IT-världen av företag verksamma i traditionella branscher. Denna utveckling har delvis gått under radarn för forskning inom ämnet trögrörlighet, mycket på grund av företagens anseende att vara unga, snabba och flexibla.

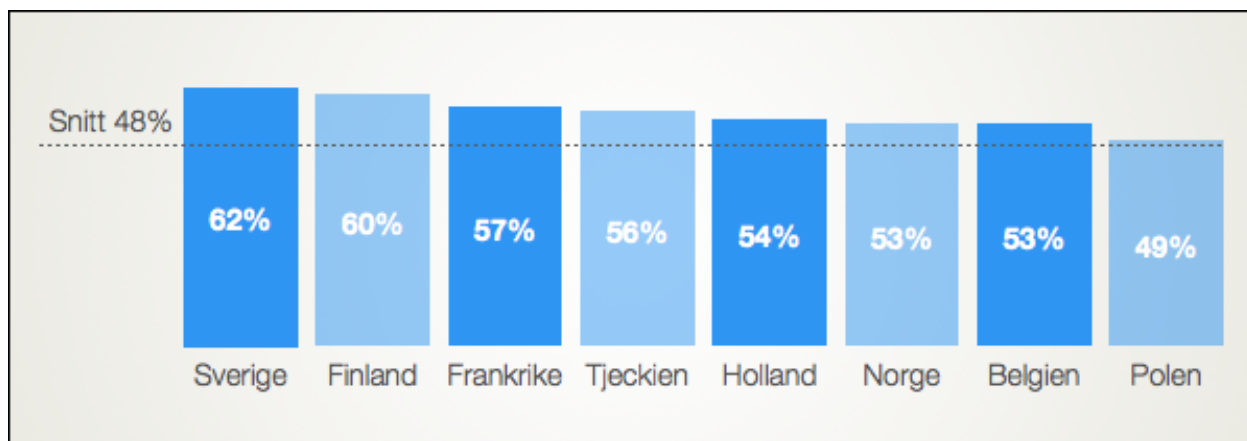
En vedertagen åsikt bland lekmän och teoretiker är att organisationer som når en viss storlek drabbas av trögrörlighet. Beslutsfattandet i större företag går förhållandevis långsamt i jämförelse med mindre företag. Detta fenomen är mer regel än undantag. Vad som kan urskönjas är den branschspecifika dimensionen av trögrörlighet är tiden det tar ett företag att respondera till förändringar i marknaden. Ju mer föränderlig bransch, desto snabbare bör företag anpassa sig till förändrad efterfrågan för att behålla sin marknadsposition. De företag som lyckas med detta anses ofta strategisk förnyelsebara. De behöver de nödvändigtvis inte vara i den allmänt vedertagna uppfattningen om vad förnyelsebart innebär. De kan helt enkelt vara snabbare i sina beslut (Hedberg & Wolff, 2003; Kieser, Beck & Tainio, 2003).

Storleken uppfattas vara den starkaste indikatorn på trögrörlighet, då det i organisationen kan föreligga en diskrepans mellan intressen vilket föranleder att gränssnittet mellan olika ledningsnivåer påverkar organisationer (Hopkins, Mallette, Hopkins, 2013). Något som även är viktigt att ta hänsyn till vid analys av trögrörlighet är den mänskliga faktorn som påverkar hur människor tänker och agerar, något som belyses i befintlig forskning om kognitiv och emotionell trögrörlighet (Bratton, Grint & Nelson, 2005). För mindre företag är beslut kring strategi och marknadsinriktning en relativt trivial process. I större organisationer är det emellertid en ansevärd och utdragen process. Bedömningen huruvida en ny marknad är tillräckligt attraktiv för etablering är ofta präglad av pretentiösa analyser och omfattande meningsutbyten. Från betraktarens synvinkel uppfattas detta gärna som trögrörlighet gällande beslut i allmänhet och strategi i synnerhet. Då förlorande marknadsandelar är symptomen, är strategisk trögrörlighet ofta diagnosen. Ett företag som vuxit sig stort och drabbats av trögrörlighet får svårt att bibehålla sin nuvarande marknadsandel då mer förnyelsebara företag vinner mark (Baum, 1990).

Elektronisk sport (eSport) har på senare år etablerat sig på en nivå likvärdig konventionella sporter. Folk följer idag datorspelslag med samma hängivenhet som folk följer fotbollslag. Precis

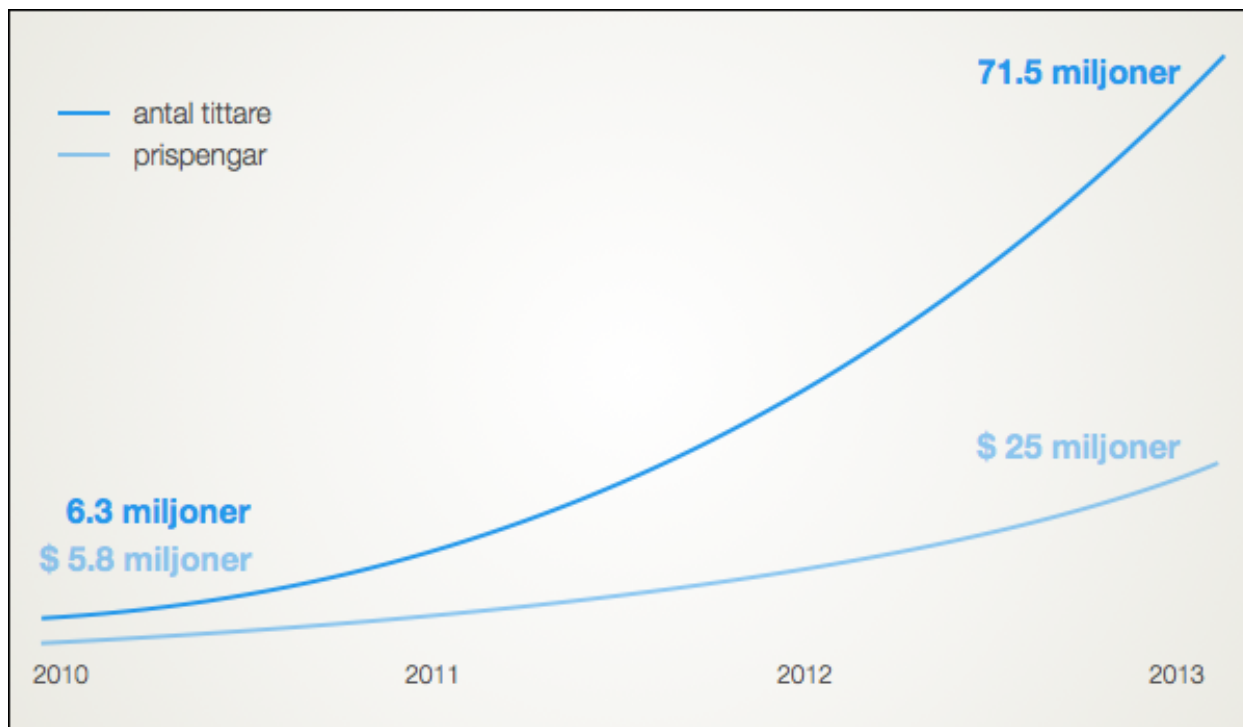
som i fotboll fylls arenor med anledning att åskåda när lagen möter varandra. Det är i synnerhet strategispelen som lockar tittarna då de erbjuds en god överblick av matcherna. Grafen nedan visar andelen datorspelande i Europas länder. Tydligt är spelandets popularitet i norden, men studien visar även att Europa har en hög snittandel spelande, närmare bestämt 48%.

Figur 1.1 - Andel av europeiska befolkningen som spelar datorspel. (Kroon, 2012).



Ålderspyramiden för personerna som regelbundet spelar datorspel växer ständigt och antalet som spelar världen över spränger årligen nya gränser. League of Legends är världen största datorspel med över 67 miljoner aktiva spelare (Tassi, 2014). Förutom framfarten av amatörspelare har tävlingsaspekten ökat lavinartat de senaste åren. I USA klassificeras League of Legends sedan nyligen som en professionell idrott med ackompanjerade visummöjligheter för spelare (Dyer, 2013). Den professionella scenens tillväxt har till stor del möjliggjorts tack vare strömningsaktörers tillkomst, som fungerar som Tv-kanaler för eSport via internet. Denna tillväxt i kombination med den betraktarvänliga inriktningen på de nya strategispelen har transformerat datorspel till att bli en mäktig publiksport. Exempelvis slogs det ett historiskt rekord i antal tittare av ett nät-event när League of Legends världsmästerskap gick av stapeln i slutet av 2013 då 8,5 miljoner tittare strömmade finalen via nätet (Jackson, 2013). Transformationen till publiksport har skapat mycket goda förutsättningar att implementera vadslagning på eSport.

Figur 1.2 - Tillväxten av tittare och prispengar inom eSport. (Arif, 2014).



Jämte denna framfart av eSport har vadslagningsmarknaden sedan millennieskiftet uppvisat en kraftig tillväxt. De större vadslagningsaktörerna tillhandahåller en mängd sporter där senaste trenden kretsar kring levande odds. Med denna tillväxt av vadslagningsmarknaden och eSportmarknaden som bakgrund, är en symbios av branscherna ett rimligt antagande. Det är emellertid mer komplicerat än att vadslagning på eSport borde vara en självklarhet. Ändock finns vadslagning på de flesta större sporter i världen och det är för involverade närmast obegripligt att det inte finns tillgängligt för eSport. Det är tydligt att det krävs en utredning huruvida det föreligger outforskade anledningar som förhindrar en storskalig satsning från de stora nordiska vadslagningsaktörerna.

Vad som saknas inom den teoretiska forskningen är djupare analys och utforskande kring de bakomliggande orsakerna till strategisk trögrörlighet. Fenomenet har inte applicerats på företag i den unga och snabbt växande IT-branschen i någon vidare utsträckning. Förutom bransch, kan marknad, kultur och kunskap ha en påtaglig inverkan på strategisk trögrörlighet, något som inte heller berörts nämnvärt inom den teoretiska forskningen. Jämförelsen mellan trögrörlighet i olika branscher har inte heller fått något betydande utrymme i forskningen. Med avstamp från befintlig forskning och förundran över att vadslagning ännu inte är etablerat på eSportens till synes mogna

marknad, sker analysen av de stora nordiska vadslagningsaktörerna med djupintervjuer som huvudsaklig empiri. Det analyseras sedan i vilken mån strategisk trögrörlighet kan förklara frånvaron denna marknad då hypotesen är att det både är genomförbart samt strategiskt attraktivt. Vidare reflekteras det kring de bakomliggande orsakerna till graden av trögrörlighet.

1.2 Frågeställning & Syfte

Frågeställningen lyder:

“Elektronisk sport förefaller redo för vadslagning samtidigt som de stora nordiska vadslagningsaktörerna är frånvarande denna marknad. I vilken mån kan fenomenet strategisk trögrörlighet förklara företagens frånvaro i denna snabbt expanderande bransch? Vilka bakomliggande faktorer orsakar graden av trögrörlighet?”

Det råder avsaknad av relevant forskning kring strategisk trögrörlighet inom IT-branschen. Marknaderna för eSport och vadslagning är förhållandevis unga. Detta gäller i synnerhet eSportmarknaden vars informationsflöde nästan uteslutande kommer från lekmän och entusiaster. De största aktörerna i respektive branscher är relativt nyetablerade om man ser till ett historiskt perspektiv.

Denna studie avser dels utröna möjligheterna till implementation av vadslagning på eSport. Från detta analyseras huruvida de stora nordiska vadslagningsaktörerna genomsyras av strategisk trögrörlighet eller om andra omständigheter hindrar etablering. Dessa syften grundas i det faktum att datorspel nu betraktas som en sport samtidigt som marknaden saknar en pålitlig plattform för vadslagning. Då vadslagningsaktörerna på marknaden tillhandhåller vadslagning på de flesta större sporter förefaller det märkligt att ett likvärdigt alternativ inte existerar för eSportens anhängare.

Förhoppningen är att analysen över de stora nordiska vadslagningsaktörernas ovilja att inträda ska kunna bidra på flera sätt. Från det teoretiska forskningsperspektivet är uppsatsens syfte att bidra till befintlig forskning kring ämnet strategisk trögrörlighet. I synnerhet berörs strategisk trögrörlighet för de relativt unga och snabbväxande IT-företagen, ett område vars utrymme är begränsat inom forskningen. Samtidigt ämnar uppsatsen bidra till en fundamental grund för forskning inom eSport samt vadslagning vilket i nuläget är att anse bristfällig.

1.3 Avgränsning

Då omfattningen av respektive branscher, vadslagning och datorspel, är ansenlig och angripsmöjligheterna otaliga, begränsas uppsatsen till två typer av studieobjekt. Främst undersöks

de stora nordiska vadslagningsaktörerna men också de stora nordiska aktörerna inom eSport och deras till synes trögrörliga beslutsfattandet beträffande inträde i nya branscher.

Den teoretiska avgränsningen tydliggörs i nästföljande stycke; *Teoretisk Referensram*.

Sammanfattningsvis är det inom teorin viktigt att skilja på huvudsak och bisak, i synnerhet när det gäller ett populärt och ständigt aktuellt ämne som trögrörlighet. Viktigt att ta i beaktning är omöjligheten att utesluta forskning och litteratur om organisatorisk förnyelse när man talar om trögrörlighet. Dessutom finns det ett flertal olika delområden inom trögrörlighet, vilka kommer presenteras längre fram i uppsatsen för att återge en tydlig helhetsbild. Därmed begränsas teorin om trögrörlighet till strategisk trögrörlighet, även känt som motstånd till strategisk förnyelse.

1.4 Uppsatsens fortsatta disposition

I uppsatsens framläggning beskrivs först hur teorin kring trögrörlighet ser ut och rapportens förhållning till den teoretiska referensramen. I denna utvärderas också resultat och bidrag från tidigare forskning inom ämnet. Därefter beskrivs tillämpade metoder och tillvägagångssätt för studiens ändamål. Vidare presenteras en utläggning av empiri som tillsammans med föregående delar ligger till grund för analysen. Empirin utgörs först av en marknadsbeskrivning från primära och sekundära källor, och därefter återges en bild av djupintervjuer med studieobjekten. Detta leder sedermera till en analys i vilken en vidare reflektion från olika fallvinklar görs. Fokus i detta ligger på de bakomliggande orsakerna till graden av trögrörlighet. Därefter slås uppsatsens resultat fast och slutligen förs även en diskussion kring studien i sin helhet och hur den förhåller sig teori samt bidrar till befintlig forskning.

1.5 Definitioner

Då både vadslagnings- och eSportbranschen är områden som omfattas av specifika målgrupper, båda med mycket stark kultur, finns det uttryck och definitioner som behöver klargöras. Vidare förklaras återkommande begrepp inom forskningen om trögrörlighet:

Bokhållare: Den aktör eller del av organisation som sköter *sportboken* åt det givna vadslagningsföretaget.

eSport (elektronisk sport): Tävlingsinriktade datorspelsmatcher som kan liknas vid fysiska sporter som fotboll eller ishockey. En publiksport där två lag eller spelare tävlar mot varandra.

IT: En förkortning för informationsteknik. Ett uttryck som beskriver industrin för bland annat dator, mobil, internet samt en stor del tillhörande utveckling.

Levande odds: *Odds* som förändras under matchens gång beroende på omständigheter och händelser.

Odds: Förhållandet mellan de pengar som satsas vid en *vadslagning* och de pengar som betalas ut, baserat på de förväntade utfallen.

Relativ trögrörlighet: Ett begrepp framtaget av studien som beskriver trögrörlighet i förhållande till förändringstakten i branschen.

Sportbok: Det som genomför *vadslagningen* och skapar möjligheten att satsa pengar på specifika utfall för olika händelser till rimliga *odds*.

Strategisk förnyelse: Motsatsen till strategisk trögrörlighet.

Strategisk trögrörlighet: Företag och organisationers tendens att bibehålla nuvarande tillstånd såtillvida inte extern kraft påverkar dem i annan riktning. Strategiska beslut blir långsamma om inte åtgärder i motsats till stillastående vidtas.

Strömning: Live-sändning av tävlings- och träningsmatcher via internet. Detta distribueras huvudsakligen av aktören Twitch.

Trögrörlighet: En engelsk definition av uttrycket är: "Inertia is the tendency of a body to maintain its state of rest or uniform motion unless acted upon by an external force" (Bratton, Grint & Nelson 2005).

Vadslagning: Handlingen att satsa pengar på ett utfall inom en sport, match eller annan oförutsägbart händelse.

2. Teoretisk Referensram

2.1 Trögrörlighet

2.1.1 Definition av trögrörlighet, strategisk trögrörlighet och strategisk förnyelse

Trögrörlighet är ett vedertaget uttryck inom management, som har sitt ursprung inom fysiken. Där förklaras att kroppar av massa erfordrar en extern kraft för att sättas i rörelse eller ändra riktning. Bratton, Grint & Nelson definierar trögrörlighet som följer: "Inertia is the tendency of a body to maintain its state of rest or uniform motion unless acted upon by an external force" (Bratton, Grint & Nelson, 2005). Inom management dras liknelsen mellan den fysiska kroppen av massa och organisationen. Likt att massan obönhörligen följer fysikens lagar är det vanligt att stora organisationer präglas av inbitenhet gentemot kärnverksamheten, vilket kan orsaka hämningar kring förnyelsemöjligheter.

Trögrörlighet i befintlig managementlitteratur är vida behandlat och diskuterat i diverse sammanhang. Då uppsatsen skildrar de stora nordiska vadslagningsaktörerna och deras organisatoriska förnyelse, är det befogat att beröra strategi och trögrörlighet i allmänhet och strategisk trögrörlighet i synnerhet. Strategisk trögrörlighet hör till beslutfattande som ofta sker högt upp i organisationen, närmre bestämt beslut gällande planläggningen och tillvägagångssättet för organisationen som helhet. Vidare innefattar detta hur organisationer förhåller sig till sin nuvarande marknadsmässiga position och hur de ställer sig till möjligheter att äntra nya marknader. I denna uppsats definieras konceptet strategisk trögrörlighet i enlighet med Huff, Huff & Thomas (1992), som menar att det hos organisationer finns en tendens att kvarstå med status quo och att motsätta sig strategisk förnyelse som ligger utanför ramen av den aktuella strategin.

Utforskande av litteraturen föranleder diskussioner kring strategisk trögrörlighet och strategisk förnyelse, två begrepp bäst förklarade som varandras motsatser. Hopkins, Mallette & Hopkins, (2013) styrker detta genom påvisandet att strategisk trögrörlighet är synonymt med motstånd till strategisk förnyelse i ledarskaps- och organisationslitteratur. Uppsatsens förhållning till begreppet strategisk förnyelse faller i enlighet med konceptet som presenterats av Floyd & Lane, (2000) "an evolutionary process associated with promoting, accommodating, and utilizing new knowledge and innovative behavior in order to bring about change in an organization's core competencies and/or change in its product market domain". Strategisk förnyelse inom organisationer är således starkt förknippad med en förekomst av dessa företeelser.

2.1.2 Olika typer av trögrörlighet

Det finns olika typer av trögrörlighet, vilka har en påtaglig koppling till varandra. Detta är en viktig faktor i förståelsen kring det teoretiska landskapet. De olika typerna av trögrörlighet, som förklaras nedan, är nämligen inte ömsesidigt uteslutande utan snarare kollektivt uttömmande vid beaktning av den teoretiska helhetsbilden för trögrörlighet.

Kognitiv trögrörlighet ligger i tät anslutning och potentiellt till grund för den strategiska trögrörligheten. Den kognitiva trögrörligheten syftar till tendensen för en trosföreställning eller en uppsättning av värderingar att bestå när de formats (Huff, Huff & Thomas, 1992). Vidare söker kognitiv trögrörlighet beskriva den mänskliga benägenheten att förlita sig på den familjära trosföreställningen. Dessutom menar teorin att människan väljer ådagalägga olust och har en oförmåga att revidera sin trosföreställning, även om det saknas bevis eller stöd för den. Det finns även en mänsklig benägenhet att motsätta sig förändring även om förändringen bevisligen vore att föredra. Fenomenet är även känt som en mänsklig psykologisk barriär för organisatorisk förändring, som hotar företag då ledningen kan misslyckas med hanteringen av förändringar i omgivningen (Bratton, Grint & Nelson, 2005).

Emotionell trögrörlighet beskriver hur en individs nuvarande emotionella tillstånd tydligt påverkas av det föregående emotionella tillståndet och hur det nuvarande tillståndet troligen kommer bestämma det framtida (Martinez, 2012). Detta samband kan förklara varför så kallat emotionellt momentum, må det vara negativt eller positivt, förblir konstant och utövar motstånd till förändring såtillvida inte en lika stark eller starkare kraft ändrar mönstret. Med andra ord kan trögrörlighet förklaras som något mer än bara en ovilja eller rädsla för att ändra strategi. Det är mer kopplat till människan och det emotionella än vad som framgår vid första anblick.

Trögrörlighetskomplexet gör tydligt att den trogna följaren blott behöver vara passiv för att undergräva ledarskapet. Det innebär att följarna aktivt kan välja huruvida de vill låta ledaren göra misstag, alternativt nyttja passiviteten i avsikt att förhindra det. Trögrörlighetskomplexet betraktas inte anbelanga det organisatoriska misslyckandet av strategisk förnyelse, utan förklarar snarare hur trögrörlighet hos medföljare kan resultera i en misslyckad implementation. Ledare kan värdera konsekvensen att bli underminerad vid komplicerade förändringsprocesser och den ackompanjerade försvagningen av anseende. Ledaren kan av den anledningen själv bli motvillig den strategiska förnyelsen på grund av den potentiella makten som finns hos medföljarna. Fenomenet passiva medföljares makt är även känt som **negativ trögrörlighet** (Bratton, Grint & Nelson, 2005).

Positiv trögrörlighet beskriver den situation där följarna inom en organisation är på väg i en riktning, som emellertid är fel riktning. Deras positiva trögrörlighet kommer då urholka ledarens förmågor att skapa förändring om de inte själva väljer att stanna och byta riktning.

2.1.3 Varför blir stora företag trögrörliga?

Vanligt förekommande i teorin kring trögrörlighet är idén om företags indelning i två separata kategorier. Antingen talas det om företag som lyckas anpassa sig till nya förhållanden och möjligheter, alltså de som framgångsrikt engagerar sig i strategisk förnyelse, eller de som uppvisar strategisk trögrörlighet. Med hänsyn till detta kan parallellen dras att organisationens högsta ledning och dess samspel med den externa konkurrensartade miljön antingen ses som en grundläggande faktor för strategisk trögrörlighet eller en kraft för att möjliggöra strategisk förnyelse (Burgelman, 1996; Floyd & Wooldridge, 2000). Många författare och forskare har genom åren menat på att strategisk trögrörlighet främst kan kopplas till den högsta ledningen och därmed beslutsfattare i organisationerna. Däremot har det nyligen argumenterats att mellanchefer faktiskt har stor inverkan på den strategiska förnyelsen. Forskarna Hopkins, Mallette & Hopkins, (2013) beskriver hur den högsta ledningen borde se till att främja och möjliggöra för mellanchefer att ha en strategisk inverkan.

Vanligt är att skuldbelägga den högsta ledningen för strategisk trögrörlighet. I litteraturen har det framtagits teorier kring varför företag vanligtvis upplever denna problematik då de vuxit till en viss storlek. Exempelvis har det föreslagits att organisationernas obalans i sin anpassning till förändringar i det konkurrensartade landskapet är ett resultat av den högsta ledningens misslyckande på två olika punkter. Det första är ledningens misslyckande att tolka och ta in ledtrådar från omgivningen som indikerar att förändring är nödvändig. Den andra orsaken vidrör misslyckandet att besvara en identifierad efterfrågan tillräckligt snabbt (Hedberg & Wolff, 2003; Kieser, Beck & Tainio, 2003). Stora organisationer omfattar många olika enheter och individer som kräver koordinering för att kunna uppfylla nya och föränderliga behov och krav från omgivningen.

Vidare har det mer konkret föreslagits att strategisk trögrörlighet föreligger då den organisatoriska graden av förändring och anpassning är lägre än förändringsgraden för marknaden (Hannan & Freeman, 1977/1984). Då obalansen växer krävs större förbrukning av resurser, en längre tidshorisont, samt en större avvikelse från status quo för att organisationen ska komma ur ett tillstånd av strategisk trögrörlighet. Med andra ord ökar behovet av strategisk förnyelse i proportion till skillnaden i förändringsgrad (Dutton & Duncan, 1987).

Mellanchefer kan ha en stor inverkan på den strategiska trögrörligheten och förnyelsen, även om de inte huvudsakligen är orsak till den. Hopkins, Mallette & Hopkins, (2013) beskriver i sin artikel att gränssnittet mellan den högsta ledningen och mellanchefer har en stor inverkan på graden av trögrörlighet. Exempelvis visar de på att mellanchefer i större utsträckning är i direkt kontakt med den senaste teknologin och med utvecklingen av marknaden. Därmed argumenteras att mellanchefer är av central betydelse när organisationen har för avsikt att uppnå strategisk förnyelse (Floyd & Lane, 2000). Om de inte är hängivna till den föreslagna förändringen och förnyelsen och inte lierar sig med målsättningar besitter de makten att direkt orsaka strategisk trögrörlighet. Det finns således en risk att de aktivt kan stödja strategisk trögrörlighet (Fenton-O'Creevy, 2000). Detta typ av handlande hos mellancheferna kan kopplas till den tidigare beskrivna teorin om negativ eller positiv trögrörlighet hos efterföljare vid förändring. Trots att högsta ledningen står till svars för den strategiska trögrörligheten och förnyelsen, kan de följaktligen inte enhänt se till att undvika trögrörlighet. Det är samspelet mellan ledningen och mellancheferna, och gränssnittet för kommunikationen, som antingen fördärvar eller möjliggör strategisk förnyelse (Hopkins, Mallette & Hopkins, 2013).

2.1.4 Är trögrörlighet endast negativt?

Den vedertagna åsikten bland organisationer och forskare är att strategisk trögrörlighet ses som någonting negativt. Organisationer som misslyckas med anpassningen till förändringar i omgivningen anses tappa marknadsandelar och sedermera konkurreras ut. Vid första anblick ter sig trögrörlighet icke önskvärt. Dock har flera forskare argumenterat för potentiella fördelar med strategisk trögrörlighet. Detta innefattar artiklar från Amburgey & Miner, (1992), Hannan & Freeman, (1984) samt Nelson & Winter, (1982). Exempelvis menas på fördelarna med att låta en annan aktör angripa och testa en marknad först, då den kan tänkas vara omogen med brist på lönsamhet.

Emellertid har senare forskning visat på att minskad strategisk trögrörlighet, och därmed lyckad strategisk förnyelse, främjar organisationen. (jfr. Ahmandian, Ma'atoofi, Shirzadi, & Noruzi, 2011; Rusetski & Lim, 2011; Yokota & Mitsuhashi, 2008) Det är bevisat att organisationer i allmänhet anpassar sina mål i enlighet med strategisk förnyelse, särskilt de företag som värnar om att behålla en entreprenöriell kultur (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Härvid kan fastslås att organisationer i allmänhet och större företag i synnerhet, har nytta av en målsättning inriktad på strategisk förnyelse, trots vissa fördelar förenade med strategisk trögrörlighet.

2.1.5 Begränsning i tidigare forskning

I den nya generationens internetbaserade företag är det högst sannolikt att trögrörlighet lik den i andra branscher förekommer. Dessutom ter det sig att internetbaserade verksamheter är mer sårbara av trögrörlighet på grund av den föränderliga världen inom informationstekning. Detta till trots har forskningen i ämnet inte berört detta i någon vidare utsträckning. En tänkbar anledningen till detta kan vara synen på internetbaserade verksamheter som relativt nya, trots att mångåriga verksamheter är vanligt förekommande. Forskare tillhör inte sällan den äldre generationen som möjligtvis betraktar IT-branschen som ung och därmed inte ämne för trögrörlighet eller motiv för forskning i den vedertagna bemärkelsen. Det begränsade utbudet av teoretisk forskning kring detta är en lucka som bör fyllas.

Vidare berör studien branscherna vadslagning och eSport, två områden som inte heller erhållit märkbart utrymme i den befintliga forskningen. Marknaderna i fråga är båda unga och expansiva. Detta till trots, finns det god anledning att misstänka samma trögrörlighetsfenomen i dessa branscher som äldre, stora bolag i traditionella branscher uppvisar. Att jämföra trögrörlighet branscher emellan är också en intressant synvinkel att beakta. Det bör således undersökas huruvida den vedertagna bilden av trögrörlighet är applicerbart på dessa branscher, samt i vilken mån det kan förklara studieobjektens frånvaro.

Tidigare forskning har identifierat ett flertal olika trögrörlighetsfenomen och vad de innebär. En begränsning finns emellertid i den bristande analysen kring de bakomliggande faktorerna. Ofta söker teorierna förklara olika fenomen med en specifik trögrörlighet, exempelvis kognitiv trögrörlighet som en psykologisk barriär som enahanda förklarar generell trögrörlighet. Det finns dock stark anledning att djupare begrunda fler bakomliggande orsaker och dess samverkan för att utröna i vilken mån de bidrar och förklarar trögrörlighet. Genom att belysa denna samverkan och trögrörligheten bland den nya generationens informationstekniska företag, är förhoppningen att skapa en bredare grund för trögrörlighetsforskningen att förhålla sig till.

2.2 Summering

Förändringar i företagens omgivningar är den främsta orsaken till varför forskningen inom området strategisk trögrörlighet växt fram. Vid förändringar i efterfrågan hos utomstående parter står organisationer inför en utmaning. Antingen anammar de strategisk förnyelse alternativt misslyckas de och förblir strategiskt trögrörliga. Olika faktorer spelar in vid genomförandet av förändring, vilket avskräcker många ledare både medvetet och omedvetet. En enda person eller enhets motsträvighet gentemot förändring kan stjälpa en organisations försök till förnyelse.

Teorierna kring trögrörlighet visar på ett utbud av olika förklaringar till fenomenet. Dels kan olika former av trögrörlighet förklara samma symptom för företagen, dock med något skilda diagnoser. Vidare beskrivs hur gränssnittet mellan olika delar av organisationer har inverkan på strategisk trögrörlighet. Detta gör sig framförallt tydligt då man ser till relationen mellan högsta ledning och mellanchefer.

Det förekommer även åsikter bland teoretiker att trögrörlighet inte nödvändigtvis är negativt i den bemärkelsen att det kan förhindra fel beslut. Icke desto mindre är det allmänt erkänt att strategisk förnyelse är att eftersträva. Den befintliga teorin avsaknar ett utforskande av trögrörlighet bland unga informationstekniska företag. Dessa har sitt anseende som flexibla och unga till trots, vuxit sig stora och är sålunda troliga att åsamka samma trögrörlighet som företag i traditionella branscher.

Att engagera sig i strategisk förnyelse och att aktivt motverka den strategiska trögrörligheten blir allt viktigare då företag växer sig större. Det har argumenterats att företag som misslyckas med att anpassa sig till förändringar i omgivningen hotas existentiellt (Baum, 1990; Hannan & Freeman, 1989). Då alla organisationer måste ta trögrörlighet i beaktning, gör forskningen kring ämnet essentiell och ständigt aktuell. Därför är det också viktigt att ständigt utveckla teorier och forskning i ämnet, och applicera samt testa teorierna på den nya generationens företag.

För att uppnå en teoretisk specifikation av forskningsfrågan kan den tidigare angivna frågeställningen förklaras med hjälp av den presenterade teorin. Det empiriska underlaget ligger till grund för prövningen huruvida de nordiska vadslagningsaktörernas frånvaro från eSportmarknaden kan förklaras av tidigare definierade typer av trögrörlighet. Här reflekteras kring samverkan av olika fenomen som kognitiv och emotionell trögrörlighet samt trögrörlighetskomplexet. Vidare prövas även hur teoretikernas olika förklaringar gällande gränssnitt samt beskyllandet av högsta ledningen i stora organisationer står sig i beaktandet av vadslagningsbolagen. Slutligen analyseras och utvidgas tänkbara grundläggande faktorer till den funna graden av trögrörlighet, med förhoppningen att fungera som komplement till nuvarande forskningsgrund.

3. Metod

3.1 Forskningsansats

Studien ämnar undersöka de stora nordiska vadslagningsaktörerna samt aktörer inriktade på eSport. Vadslagningsbranschen utforskas jämte marknaden för eSport för att kunna utvärdera en eventuell symbios. Resultaten från undersökningen analyseras utifrån den teoretiska referensramen om strategisk trögrörlighet. Studiens undersökta områden klassificeras som unga och relativt utforskade. Då den befintliga forskningen inom trögrörlighet främst riktar sig till stora bolag i allmänhet och inte till expensionsmöjligheter i den elektroniska världen, måste teorin i stor utsträckning kompletteras med empiri. Utgångspunkten sker därmed från insamlad kvalitativ empiri och med hjälp av den kan befintlig teori utvecklas och berikas.

3.1.1 Deduktiv, induktiv eller abduktiv metod

Kombinationen att komplettera teori med empiri ger upphov till både en *deduktiv* och *induktiv* ansats. Denna typ av metod är känd som *abduktiv*. Det innebär att befintliga teorier och egna hypoteser finns med i resonemangen, som sedan kompletteras med observationer eller empiri. Följaktligen är det den *abduktiva* metoden som genomgående kommer att följas.

3.2 Undersökningsmetod

I uppsatsen tillämpas kvalitativa djupintervjuer med utvalda vadslagnings- samt eSportaktörer etablerade på den nordiska marknaden. Intervjutekniken som används är inspirerad från den allmänna modellen *Tratten*. Anmärkningsvärt är att intervjutekniken för uppsatsen ligger i tätare anslutning till en vanlig Tratt än en Sågtandad Tratt. Detta för att olika områden inte ska särskiljas utan målsättningen är en genuin uppfattning kring tankegångarna bland de involverade aktörerna (Kylén & Vestlund, 1994).

Gällande frågetekniken under intervjuerna har fokus legat på en kombination av observationer och det som benämns tolka fakta - återföring. Syftet är att belysa situationen vid beslutsfattande inom organisationerna samt hur diskussionen kring strategisk trögrörlighet och förnyelse har tagit form. Genom att följa tekniken tolka fakta - återföring presenterades studieobjekten med fakta och material som anses vara styrkande underlag för äntring i nya marknader. Riktningen med detta var att förstå värderingar, attityder och sätt att resonera hos respondenterna.

Uppsatsens frågeställning och den teoretiska referensramen har lagt grund för valen av metoder. De tillämpade metoderna syftar till att belysa viktiga faktorer i analysen kring studieobjektens

frånvaro från eSportmarknaden. Detta skapar sedermera en grund för analys kring de bakomliggande orsakerna och i vilken mån fenomenet strategisk trögrörlighet kan förklara företagens frånvaro från denna expansiva bransch. Givet de empiriska resultaten som metoden efterföljer, kan således en analys göras med koppling till den befintliga forskningen. Genom en mer explorativ analys av samverkan mellan bakomliggande orsaker till strategisk trögrörlighet och fokus på den nya generationens företag kan de insikter studien renderat i bidra till dagens forskning.

3.3 Val av studieobjekt

Valen av intervjuade företag har skett med bakgrund till marknaderna eSport och vadslagning. Möjligheter att implementera vadslagning på eSport i kombination med nödvändiga resurserna, har varit grundkriterier för val av studieobjekt. Potentialen att äntra eSportmarknaden har härletts till framför allt i tre kriterier, vilka innefattar en kundbas inom eSport, sändningsresurser samt en befintlig vadslagningsverksamhet. Valen av företag har skett för att åstadkomma en spridning bland dessa.

Figur 3.1 - Kriterier för val av studieobjekt

	Vadslagning	Kundbas	Sändning
Unibet Group	✓	✓	
PAF	✓	✓	
Kambi Sports Solutions	✓		
MTGx		✓	✓
Schibstedt		✓	✓
✓ = Upfyller kriteriet ✓ = Upfyller kriteriet partiellt			

Sju olika intervjuer har ägt rum med de fem ovan presenterade företagen. Personerna bland studieobjekten har haft positioner i spektrat högsta ledning till mellanchefer. Detta med anledning av teorin kring strategisk trögrörlighet, som ofta inriktar sig på företagens ledning. Forskningen fokuserar främst på ledningen då den är ytterst ansvarig för valda strategier. Studien tar fasta vid

reflektionen över bakomliggande orsaker till en begränsad strategisk förnyelse, något som genomsyrat intervjuerna.

3.4 Insamling av branschdata

Då de berörda branscherna är förhållandevis unga är utbudet av tidigare branschspecifik forskning tämligen begränsat. Teoretiker har inte ännu hunnit analysera och producera litteratur kring de specifika branscherna som ligger till grund för uppsatsen. Till följd av detta har branschdata till stor del insamlats av sekundära källor.

3.5 Strukturering och analys av empirin

För att åstadkomma tillförlitlighet i analysen tillämpas en kombination av sekundära källor och intervjuer. Sedan har det empiriska utfallet jämförts med tidigare hypoteser och frågeställningar. En kontinuerlig jämförelse mellan svar från studieobjekten och hypoteser har skapat grogrund för vidare reflektion kring resultaten. Slutligen har en härledning av denna informationen gjorts med hänsyn till befintlig forskning vilket har transformerat den till akademiskt användbar information.

3.6 Studiens tillförlitlighet

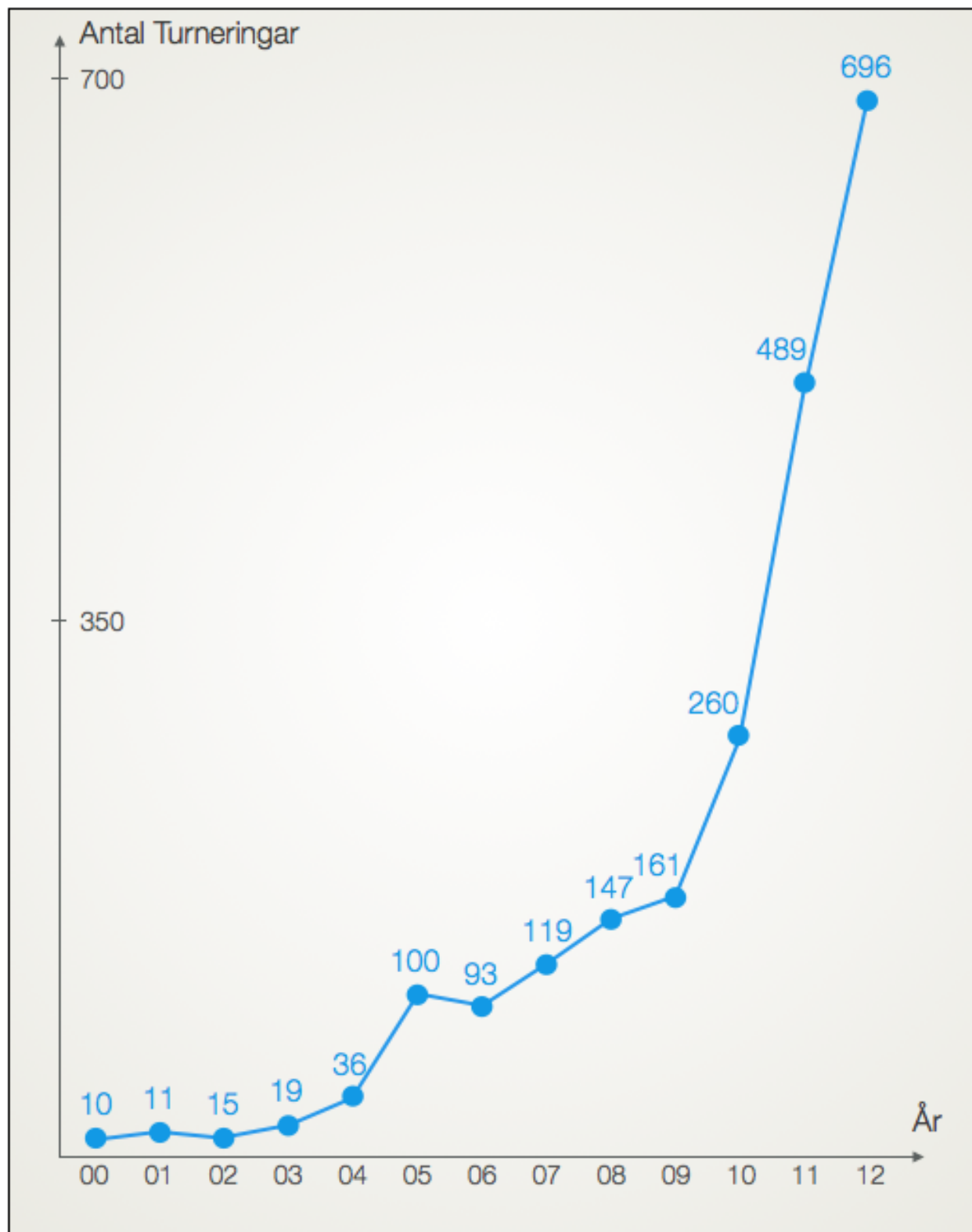
Studien upplevs tillförlitlig då ett tämligen intimt utbyte av information kring strategiska beslut och eventuella etableringar i nya branscher har åstadkommit med studieobjekten. Vidare har intervjuer omfattat spektrat mellan högsta ledning och mellanchefer, vilket ytterligare stärker studiens tillförlitlighet. Detta har resulterat i önskvärd kvalitet och värdeskapande av studien. Något som påverkar tillförlitligheten och djupet i uppsatsen är främst praktiska begränsningar. Till detta hör den smala tidsramen inom vilken studien utförts. Dessutom har endast några av de nordiska vadslagningsaktörerna fått representera marknaden. Begränsningen i den empiriska omfattningen medför ett krav på kritiskt förhållning till resultaten. Dessutom kan de bakomliggande orsakerna till strategisk trögrörlighet påverkas av företagsspecifika orsaker, vilket kräver reflektion över resultaten. Resultaten av studien och dess tillförlitlighet reflekteras vidare i uppsatsens avslutande diskussion.

4. Empiri

4.1 eSportmarknaden i en expansiv fas

Den elektroniska sportmarknaden domineras till stor del av de stora spelskaparna. Genom att tillhandahålla turneringar med enorma prissummor, stundom upp till cirka 30 miljoner SEK, lockar man professionella spelare till spelet (Valve Corporation, 2014). Därefter följer vardagsspelarna efter och på så vis blir spelen stora. Spelskaparnas stora satsningar bidrar till en snabbt växande marknad. Trots omgivningens vidkännande för expansionen är det emellertid få aktörer som lyckas angripa den. Något som visar på denna marknads attraktion är dess tillväxt från början av 2010. Grafen nedan visar hur antalet turneringar vuxit kraftigt de senaste åren:

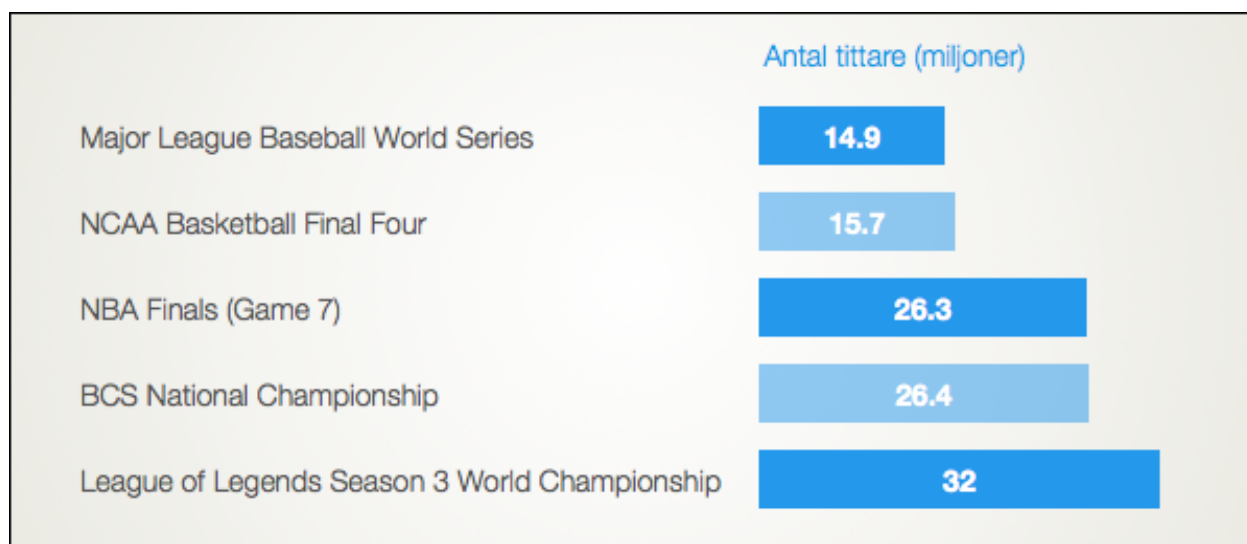
Figur 4.1 - Tillväxten av turneringar inom eSport. (Popper, 2013).



Utöver det ökade utbudet av turneringar, ökar antalet professionella spelare, tittare och prispengar i liknande takt (se figur 1.2). Bara i norden låg datorspelsförsäljningen år 2013 på 8,7 miljarder kronor (Nordic Games, 2014).

Då uppsatsen undersöker de stora nordiska vadslagningsaktörerna och deras frånvaro från eSportmarknaden, ter det sig uppenbart att jämföra eSporten med traditionell fysisk sport som aktörerna exploaterat till fullo. Vadslagningsetablering inom en sport beror mycket på hur många som dedikerat följer sporten. Nedan visas jämförelsestatistik på tittarsiffror mellan ett av de större datorspelen, League of Legends, och andra sporter.

Figur 4.2 - Antal tittare på större sportevenemang 2013. (Arif, 2014).



Som tydligt framgår av grafen har eSporten etablerats starkt bland publiksporterna. Denna utveckling är hänförlig till framför allt de senaste tre, fyra åren. Det är utvecklingen mot en publiksport som grundar hypotesen att vadslagning nu är genomförbart. Vidare ter det sig uppenbart att en djupare granskning bör göras kring varför denna bransch ännu inte exploaterats av de stora nordiska vadslagningsaktörerna, något som djupintervjuer med nyckelpersoner inom branschen kan besvara.

4.2 Vadslagningsmarknaden och dess huvudsakliga aktörer i norden

De större, etablerade aktörerna inom vadslagning på den nordiska marknaden utgörs av bland andra Unibet Group, Betsson, Paf, Bet365, och 888. Den nuvarande situationen på marknaden präglas av en intensifierad konkurrens gällande levande odds. Vadslagningsbranschen är förhållandevis ung men har mognat på senare år och fler aktörer har tillkommit denna lukrativa

bransch. Konkurrensen kännetecknas av ett ökat fokus att tillhandahålla mest attraktiva odds, något som kräver exceptionell kunskap.

Förutom inriktningen på konkurrens kring levande odds kan marknadens karakteristika bäst beskrivas som en högintensiv ansträngning från aktörernas sida att förbättra sina befintliga verksamheter. Utbudet i form av vilka sporter som tillhandahålls är likt företagen emellan och det sker få förändringar kring detta utbud. Att företagen föredrar att konkurrera genom högre förståelse för samma sporter än att gå i bräsch och tillhandahålla nya sporter, kan betraktas som en indikation på bristande strategisk förnyelse.

Vad som framgått av intervjuer samt sekundära källor är att utbudet av sporter för vadslagning stagnerat. Unibet Group har i media uttryckt intresse för eSport som ett möjligt utvecklingssteg då grundaren av Unibet Group, Anders Ström, vid förfrågan om vilken ny marknad han ansåg mest intressant, svarade eSport. Dock har det av intervjuer med Unibet framgått att de inte nått särskilt långt i denna utveckling. Istället verkar fokus ligga på en fortsatt förbättring av kärnverksamheten.

4.3 Vadslagningsaktörernas verksamhet, strategi och relaterad trögrörlighet

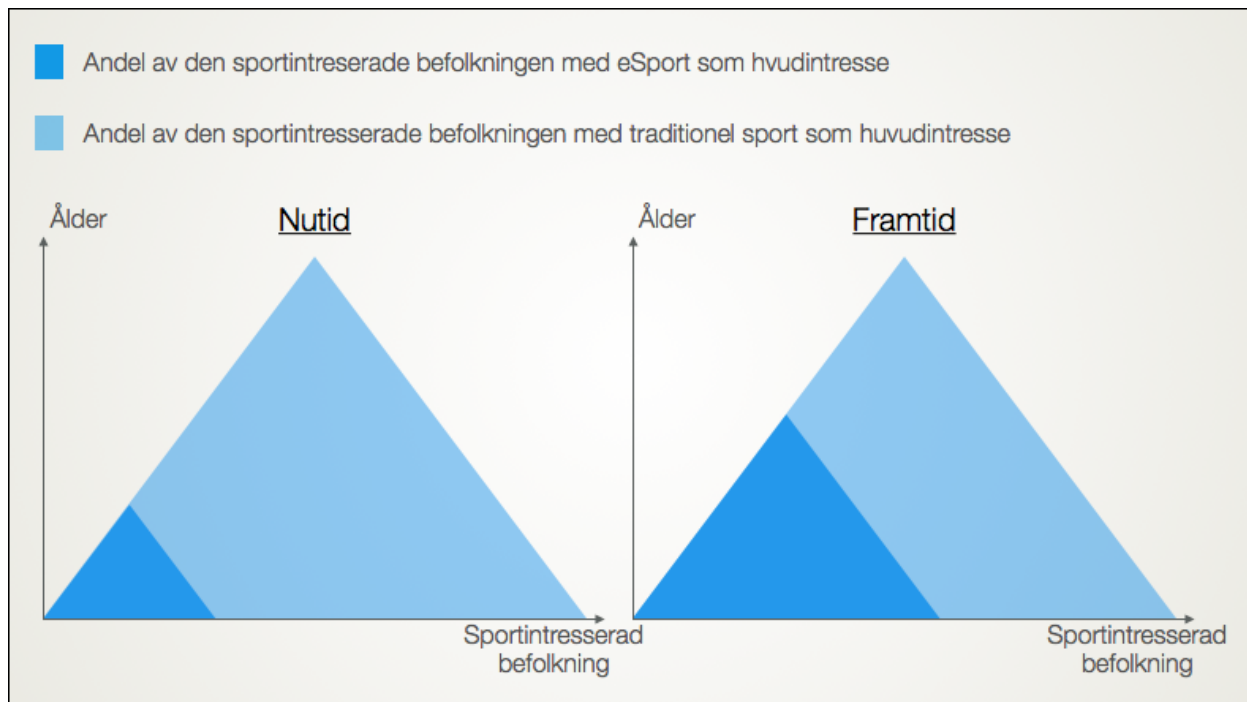
Patrick Clase är något av en högra hand till Anders Ström. I den första intervjun med Patrick berördes branscherna vadslagning och eSport samt den oetablerade symbiosen. Frågor kring avsaknaden av vadslagning på eSport möttes av en generell okunskap från Unibets sida. Frågan ställdes varför de inte satsat på vadslagning på eSport och besvarades något svävande;

“eSport är ett intressant område som vi absolut bör kolla mer på”

Då eSporten utvecklats till den publiksport som det idag är, med en ökad strukturering kring turneringar och matcher, förefaller det både intressant och dessutom redo att exploateras. Saken ställs mot sin spets när man tittar på ålderspyramiden av människor som spelar datorspel i jämförelse med andra sporter. De flesta yngre växer idag upp med datorspel vilket föranleder en ökad storlek på kundgruppen varje år. De som för tio år sedan var först med att spela datorspel är idag 30 år och om ytterligare tio år förmodas de då 40 år gamla personerna fortsätta spela. Detta innebär att de som är uppväxta med eSport troligtvis kommer vilja vadså på det i samma utsträckning som folk som spelar fotboll vill vadså på det. För vadslagningsaktörerna innebär detta en krympande andel personer som vadsår på de traditionella sporterna när fokus och intresse flyttas till eSporten. Denna förändring förtydligas nedan i figur 4.3 som visar hur kundgruppen för vadslagningsaktörerna kan komma att förändras. För att undvika en krympande kundbas kommer

det troligtvis vara nödvändigt att etablera sig på eSportmarknaden. Detta tänkbara scenario fick medhåll av Patrick samtidigt som han beskrev det som en relativt färsk insikt.

Figur 4.3 - Förutspådd utveckling av de stora nordiska vadslagningsaktörernas kundgrupp.



Varför Unibet inte äntrat eSporten ännu kräver undersökning av etableringsfrågor. Patrick förklarade att oddssättningen är det viktigaste för etablering. Detta innefattar en praktisk genomförbarhet att sätta bra odds på matcher. Utöver det bör givetvis också prispengar och prestige som står på spel vara tillräckligt stor för att läggmatcher och fusk i princip kan uteslutas. Att helt eliminera fusk är i nuläget inte möjligt inom vadslagning men det ska förebyggas i tillräckligt stor utsträckning för att undvika varumärkesskadande konsekvenser. Vidare beskrevs betydelsen av att sporten har en tillräckligt stor användarskara med nöjaktigt stort intresse för vadslagning. Föreligger detta innebär det således att prispotterna blir lönsamt stora. Patrick beskrev vidare att den nödvändiga kompetensen inom en sport för att tillhandahålla vadslagning är mer omfattande än man kan ana. Oddsättning är en hel vetenskap som kräver mycket kunskap och statistik.

“För oss att gå in i något som eSport, skulle krävas analys av oddssättningen, risken för läggmatcher och annat fusk, och vilket intresse som finns för sporten”

Hypotesen i frågeställningen att eSport förefaller redo för vadslagning kräver belegg från flera olika aspekter för att komplett fastslås. Av Patricks utläggning framgick arbetsgången kring nyetablering inom sporter. Vadslagningsaktörerna chansar inte, utan kräver att utröna genomförbarheten i en påfallande rigorös analys. Unibet ser i dagens skede på eSportmarknaden som lite för osäker att äntra. Brist på framgångsrika aktörer var en av anledningarna till försiktigheten.

Att studieobjekten fortfarande ställer sig frågande till intresset indikerar att de inte utfört en tillräckligt grundlig analys av eSportmarknaden. Något som stärker hypotesen att eSport är redo för vadslagning, med särskild hänsyn till intresset, är siffror som eSportaktören GosuGamers uppvisar. På GosuGamers.net, som är en portal för eSport finns möjligheten att vadslå med låtsaspengar på eSportmatcher. De hade redan år 2012 cirka 175,000 vadslagningar på sin hemsida (Kolev, 2014).

En liknande intervju som fördes med Unibet hölls med Anders Wikström, ansvarig för internetdelen på Paf, som är ett Ålandsbaserat spelföretag. Paf har tydlig inriktning på vadslagning, i likhet med Unibet Group. Anders uppvisade, i kontrast till Unibet, en orädsla gällande satsning. Paf som är en något mindre aktör än Unibet och vars verksamhet är mer inriktade på försök till strategisk förnyelse hade inte alls de farhågor Unibet uppvisade. Olika inställningar gentemot eSporten uppvisas av många och kan innebära att outgrundade bakomliggande anledningar kan föreligga som orsakar en specifik atkörs strategiska trögrörlighet.

Paf har ett tydligt engagemang för nytänkt och angriper gärna nya marknader. Exempelvis lekte Anders med tanken att hyra Globen och anordna en Paf-turnering där man skulle lansera vadslagning. Han beskrev då att de kunde tapetsera Paf över väggarna för att folk senare skulle veta var man kan vadslå. Andra nytänkande idéer presenterades, som att hyra en stor färja och hålla i en eSportkryssning för att skapa uppmärksamhet kring en vadslagningslansering.

“Ja, klart det går att göra (vadslagning på eSport). Det handlar bara om på vilket sätt”

Paf och Unibet Group har liknande förutsättningar för etablering inom eSport. Ändock skiljer sig deras strategi märkbart. Unibet uttryckte det mer försiktigt då de gärna ville se någon annan testa marknaden medan Paf gärna skulle testa själva. Detta indikerade att utforskade orsaker till aktörernas frånvaro finns och det kräver sin analys för att veta i vilken mån dessa orsaker påverkar graden av trögrörlighet.

4.4 Aktörer med inriktning på eSport med möjlighet för vadslagning

MTGx intervjuades på grund av deras starka position inom sändningar, som kombination med en satsning på eSport var synnerligen intressant ur studiens perspektiv. MTGx besitter en till synes komplett grupp av människor samt resurser för att skapa vadslagning. En intervju genomfördes med Peter Messner som är Finanschef på MTGx och som tidigare arbetat inom vadslagning. Efter diskussion kring eSport i allmänhet och vadslagning i synnerhet ställdes frågan hur MTGx ser på vadslagning inom eSport. På det svarade Peter något familjärt, fastän med ett mycket viktigt tillägg;

“Jag har arbetat inom vadslagning i åtta år. Jag har sett försök på vadslagning på eSport som misslyckats för att folk underskattat svårigheten. Men detta var ett antal år sedan och personligen tror jag marknaden kan vara redo nu”

Att en person med denna bakgrund uttrycker en tro på att eSportmarknaden är redo för vadslagning, indikerar att trögrörlighet kan finnas bland aktörerna. Matchtider, lag och spelare blir mer strukturerade med tiden vilket innebär mindre strul för vadslagningsaktörerna. De växande prispotterna i kombination med stoltheten att vara proffs medför att risken för läggmatcher och annat fusk reduceras. Peter förklarade att MTGx nyligen satsat på eSport, något som kan förklara att de inte nått längre i tankar kring vadslagning. MTGx har byggt en dedikerad studio med åskådarplatser, kommentatorer och experter för eSportsändningarna. En grupp personer inom MTGx ägnar sig sedan sommaren 2013 på heltid åt eSport.

Nästa intervju med MTGx genomfördes med Simon Sundén som är huvudansvarig för eSportavdelningen. Många aktörer, inklusive MTGx är överens om att eSport med sin kraftiga tillväxt är en attraktiv marknad. Med Simons långa erfarenhet av eSport i kombination med MTGx position och resurser, var det intressant höra hans tankegångar varför de inte satsat på vadslagning.

“Det är uppenbart att vadslagning på eSport kommer, frågan är bara om vi just nu ligger rätt i tiden”

För en insatt person föreföll det alltså uppenbart att vadslagning på eSport kommer, vilket faller i linje med studiens hypotes. Detta innebär också att fenomenet trögrörlighet är en tänkbar orsak till andra aktörers bristande analys och kunskap. Att MTGx ännu inte anträt vadslagning kunde bäst hänföras till deras ännu färsk satsning, som knappt är ett år gammal. Studiens identifierade förutsättningar som är fördelaktiga för en implementation av vadslagning, innefattar en stabil kundbas. Detta är i sin tur starkt relaterat till ett etablerat varumärke inom eSport, då många datorspelare värderar detta högt. Av intervjun framgick det att MTGx vill öka sitt varumärke bland

anhängarna innan de tar nästa steg i sin satsning. Simon förklarade att de kommer fortsätta satsa och att han kämpar för att eSportavdelningen ska tilldelas ännu mer resurser. Han bekräftade förningen att yngre personer ofta får anstränga sig för att övertyga sina mindre insatta överordnade att eSport är ekonomiskt attraktivt. Detta gränssnitt mellan ledning och mellanchefer var intressant att reflektera över då fenomenet potentiellt bidrar till strategisk trögrörlighet.

En intervju ägde också rum med Pontus Ogebjær, ansvarig för investeringsverksamheten på Schibsted. Likt MTGx har Schibsted förutsättningar för vadslagningssimplementering med deras mediala inriktning på verksamheten i kombination med en ökad satsning på eSport. Schibsted har idag som del av Sportbladet skapat en sektion för eSportanhängare. De är även med och sponsrar turneringen Svenska eSport SM med anledning att vidga sitt varumärke till att innefatta eSport. Pontus var föga insatt utan kunde endast konstatera att eSport var intressant med tanke på den starka tillväxten. Vidare förklarade Pontus att de kommer satsa mer på denna marknad. Schibsteds strategier uppfattades emellertid som något otydliga och ogenomtänkta. De skulle öka den mediala uppmärksamheten för att attrahera mer trafik till deras befintliga tidningssidor och relaterad verksamhet.

“Vi har ju en väldigt stor medial räckvidd, särskilt med aftonbladet. Vi ska ge eSportdelen mer utrymme och på så vis dra trafik till den”

Sin position till trots verkade de inte ha någon tanke att utnyttja det på ett sätt inom vadslagning. Återigen bekräftades det i vilken utsträckning de större, framgångsrika företagen håller sig till deras kärnverksamhet och tidigare framgångsrecept. Vidare verkar som att det är delade läger mellan de som ser möjligheterna och de som ser potentiella problem med eSportmarknaden. De flesta delar dock övertygelsen att vadslagning på eSport kommer, och det ganska snart.

4.5 Praktisk genomförbarhet av vadslagning

För att verkligen förstå hur man praktiskt och strategiskt går till väga för att skapa vadslagningen behövdes en djupare analys av hur omfattande det är att implementera vadslagning på en sport. Intervju gjordes med Kambi Sports Solutions, ett företag som tillhandahåller och sköter sportboken åt flera av de större vadslagningsaktörerna i Norden. De levererar idag sina tjänster i form av oddssättningen, riskkalkyler samt agerar bokhållare åt företag som inkluderar; Unibet, 888 & Paf, varav två intervjuats i denna studie. Intervjun med Kambi genomfördes med anledning att undersöka den praktiska genomförbarheten, något som kan belysa och förklara orsaker till aktörernas frånvaro. De specifika frågorna kring hur oddssättning skulle struktureras för eSport

krävde den spetskompetens Tony besitter. Vid frågan om det är möjligt för de stora vadslagningsföretagen att äntra eSportmarknaden svarade han:

“Det är klart det går, men det krävs undersökning, analys och mycket arbete”

Tony förtydligade vad han menade med mycket arbete. Han nämnde att det krävs mer manuellt arbete än vad man kan ana för att tillhandahålla konkurrenskraftiga och korrekta odds. Ett exempel var att Unibet i tennis har två heltidsanställda för att sköta den manuella delen av oddssättningen. Två före detta tennisproffs reser aktivt runt till turneringar och har en relation till spelare och anhängare. De hjälper att identifiera dagsformen och andra faktorer som kan påverka utfallet i matcherna, och därmed oddsen. Tony uttryckte betydelsen av förstahandsinformation:

“Det kan vara en sådan grej som att chauffören för Federer märker att han är sjuk på vägen till matchen och därmed sitter på bättre information än någon annan. Man måste hela tiden jobba aktivt för att minska informationsasymmetrin mellan kunder och en själv.”

Vidare berättade Tony att den nya och växande marknaden för eSport är intressant och aktuell men att det är okänd mark och att ingen riktigt vet hur eller vågar vara först att angripa den. Det är både lönsamt och bekvämt att driva verksamhet inom ett område där man känner sig hemvan. Detta är ytterligare en indikation på att strategisk trögrörlighet kan vara orsaken till aktörernas frånvaro, snarare än att eSport är en omogen bransch.

4.6 Andra aktörer angriper vadslagning på eSport

De senaste månaderna har flera små aktörer dykt upp som satsar på vadslagning inom eSport (Kolev, 2014). Fler verkar se möjligheterna i marknaden och förändringen som skett sedan den tidigare vågen av försök som misslyckades för cirka tio år sedan. Dock är det ännu för tidigt att döma deras framgång. En gemensam nämnare bland intervjuade personer och populärpress är övertygelsen om att någon kommer lyckas. Att spå vilken aktör det blir är oerhört svårt. Dock är hypotesen att de som besitter några av de ovan nämnda kriterierna; kunder, sändning och resurser torde vara de med störst chans att lyckas. Det återstår att se vilka kriterier som blir nyckeln till framgång. Det faktum att mindre aktörer väljer att satsa i de större företagens frånvaro kan möjligtvis förklaras med trögrörlighet, åtminstone delvis.

5. Analys

Det har nu redogjorts för hur de stora nordiska aktörerna inom vadslagning och eSport tar ställning till en eventuell implementation av vadslagning. Nedan presenteras en djupare analys av empirin i kombination med den teoretiska referensramen, för att försöka förklara i vilken mån organisatorisk trögrörlighet kan förklara företagens frånvaro. I analysen reflekteras det även kring vilka bakomliggande faktorer som ligger till grund för graden av trögrörlighet och deras samverkan.

5.1 Vedertagna bilden av trögrörlighet identifierad bland studieobjekten

Det empiriska resultatet visar att den vedertagna bilden av trögrörlighet även präglar den nya generationens IT-företag. Studieobjekten uppvisar tydliga tecken på strategisk trögrörlighet trots deras anseende som unga, snabba och flexibla. Ett tecken som identifierats är gapet mellan nivån av organisatorisk förnyelse och förändringar i omgivningen. Gapet visar på en trögrörlighet i enlighet med den definierad av Hedberg & Wolff, (2003) samt Kieser, Beck & Tainio, (2003). Obalansen är den första delen av ledningens misslyckande enligt teorin, och tar sig formen av ett tillkortakommande i förmågan att tolka ledtrådar som indikerar att förändring är nödvändig. Det föreligger ett förbiseende av en påtaglig förändring i marknaden då vadslagning med riktiga pengar är efterfrågat av eSportanhängare. De intervjuade företagen har alla gemensamt att de förstår eSportens popularitet men har begränsad insikt i hur deras nuvarande marknadsandel kan komma att krympa till följd av eSportens framfart. Studieobjektens envetna fokus på sina kärnverksamheter kan ge en begränsad tillväxt i marknadsandelar när intresset och tillväxten för eSport sker på bekostnad av andra sporters utrymme (se figur 4.3).

Den andra delen av ledningens misslyckande hänförs till oförmågan att besvara den identifierade förändringen i efterfrågan tillräckligt snabbt. Den enorma populariteten av låtsasbetting samt det faktum att mindre resursstarka aktörer antrar vadslagning är anledning i sig att tro att strategisk trögrörlighet råder. Bland studieobjekten finns ett konsensus för eSport som en framtida vadslagningssport. Detta till trots har ingen etablerat sig på denna framtidsmarknad. De bakomliggande orsakerna till denna bekräftade ovilja och trögrörlighet är utrönade i resterande del av analysen. Vidare undersöks hur trögrörlighet tar form i denna nya generations företag.

5.2 Okunskap och rädsla bland aktörer

Vad som framgått av djupintervjuerna är att det föreligger en motvilja att omgående satsa på vadslagning inom eSport trots marknads uppenbart attraktiva karaktär. Samtliga undersökta företag uppvisar en tendens att hålla sig inom sin befintliga verksamhet och ram av expertis. De

intervjuade företagen uppvisar med andra ord en okunskap och rädsla för eSportbranschen samtidigt som de uttrycker en föräning om fortsatt tillväxt och intressant utveckling. Att identifiera de bakomliggande orsakerna för detta är inte alldeles trivialt. En trend är att ju äldre personer som för sin talan kring branschen, desto större okunskap uppvisas. Större organisationer har ofta äldre personer i chefspositioner vilket således kan bidra till trögrörligheten. Detta gäller troligtvis inte generellt men kan vara fallet när det gäller en bransch som eSport, där de kunniga personerna är unga. Vad som framgått är att de större företagen med äldre chefer ofta tar in en yngre personer som får driva eSportsatsningen. Bland studieobjekten har både MTGx och Schibsted ökat tilldelningen av resurser till eSportavdelningen där unga anställda går i bränschen. Det verkar som företagen siktar på en strategisk förnyelse med sin satsning på yngre, kunniga personer.

Förutom en rådande okunskap uppfattas studieobjekten förhålla sig till eSportmarknaden med en olust baserad på rädsla. Som framgick av intervjun med Unibet Group värnar studieobjekten om sina framgångsrika varumärken och kärnverksamheter, och tanken att äntra en föränderlig ny bransch som eSport präglas av ett motstånd. Denna rädsla innebär vidare att företagen skjuter på satsningen då ingen vill äventyra lönsamheten. Mycket tyder på att två av de bakomliggande orsakerna till denna strategiska trögrörlighet, okunskap och rädsla, härstammar från vad som i teorin benämns kognitiv- samt emotionell trögrörlighet.

5.2.1 Kognitiv och emotionell trögrörlighet ligger till grund

I teorin beskrivs hur en trosföreställning kan skapas kring sin verksamhet där man förhåller sig till den tämligen partiskt (Huff, Huff & Thomas, 1992). Företag som uppfattar sig hantera omgivningen föredömligt är av den orsaken motvilliga till förändring. Vadslagningsaktörerna i synnerhet uppfattas värna om sina befintliga verksamheter mycket starkt. Detta blev tydligt då Kambi Sports Solutions berättade om hur de jobbar med oddssättningen åt flera av de stora nordiska aktörerna. Vadslagningsaktörernas historiska framgångsrecept tillämpas fortfarande och verkar utgöra grunden för verksamheten även framdeles. Det verkar nästan uteslutande vara små förändringar som ska ligga till grund för fortsatt konkurrenskraft. Denna trosföreställning om att man gör saker rätt för att det tidigare varit rätt är en stark indikation på kognitiv trögrörlighet. Teorin pekar på att organisationer lätt fastnar i gamla spår och missar utvecklingen i omgivningen och förändringen i efterfrågan (Hedberg & Wolff, 2003; Kieser, Beck & Tainio, 2003). Av empirin framgår att studieobjekten genomsyras av en olust och oförmåga att revidera sin trosföreställning, även om det saknas stöd eller bevis för den. Detta bekräftas av teorin, där Huff, Huff & Thomas, (1992) menar på

att det är en mänsklig benägenhet att motsätta sig förändring, även om förändringen bevisligen vore att föredra.

Trots studieobjektens relativt korta företagshistoria och informationstekniska inriktning uppvisar de strategisk trögrörlighet i form av en mänsklig och psykologisk barriär för organisatorisk förändring. Företagens potential och resurser till trots, verkar de ligga efter andra aktörer i kampen om eSportmarknaden. Ledningen har i viss utsträckning misslyckats med hanteringen av förändringar i omgivningen. Här tolkas resultatens som något som i teorin kallas emotionell trögrörlighet (Martinez, 2012). Det kan liknas vid ett tillstånd där ett tidigare stadie definierar det nuvarande stadiet vilket ligger till grund för det framtida. Likt kognitiv trögrörlighet är det psykologiska barriärer som måste brytas för att ta sig ur sitt emotionella momentum och på så vis äntra nya marknader. Denna externa kraft som måste till kan ofta vara en svåränamnad insikt och företag som fastnat i detta drabbas händelsevis av minskad lönsamhet och marknadsandel. Vad som tydligt framgått av empirin är att ett tämligen avvaktande förhållningssätt gentemot eSportmarknaden är gemensamt för studieobjekten. Dock råder en tvetydighet kring huruvida detta gynnar eller skadar verksamheternas framtid.

5.3 Fler bakomliggande orsaker till strategisk trögrörlighet

5.3.1 Gränssnittet och relaterad kunskap

eSportmarknaden är ung vilket medför en komparativ fördel för yngre personer. De är uppväxta med datorspel och har betydligt lättare att följa marknadens förändringar. Därmed har de även större insikt i potentialen. Andra branscher präglas av att äldre med sin erfarenhet ofta besitter överlägsen kunskap gentemot yngre. eSporten har alltså en något omvänd situation från det konventionella. Att äldre personer ofta sitter i chefspositioner är ytterligare ett problem för eSportsatsningar då de kan föreligga en ovilja att ta till sig uppmaningar från yngre anställda att äntra nya marknader. Föreställningen att de vet bäst kan sätta käppar i verksamhetshjulet och innebära en skadlig förhållning till förnyelse för företagen. Detta är vad som i teorin kallas gränssnitt och kan vara en bidragande orsak till strategisk trögrörlighet. Mellanchefer kan ha en stor inverkan på den strategiska trögrörligheten och förnyelsen, även om de huvudsakligen inte är orsak till den (Hopkins, Mallette & Hopkins, 2013). Vidare visar forskningen att mellannivån på företag är i mer direkt kontakt med den senaste teknologin och med utvecklingen av marknaden, och således är av yttersta vikt för företags förmåga att uppnå strategisk förnyelse. Oavsett benägenhet bland den högsta ledningen att ta till sig uppmaningarna går beslutsprocessen förhållandevis långsamt. Detta är något som ger utrymme för nystartade företag att etablera sig på

marknaden trots sämre förutsättningar. I empirin var detta tydligt, särskilt gällande MTGx och Schibsted där yngre anställda fick ansvara för eSportavdelningen och samtidigt fick de ihärdigt påvisa potentialen för att sålunda erhålla ökad tilldelning av resurser. Trots att både MTGx och Schibsted är inne på rätt spår då de tillsätter yngre marknadskunniga mellanchefer, är det tydligt att dessa har begränsad inflytande över företagets strategiska förnyelse.

5.3.2 Påverkan av storlek och kultur

Från empirin framgår att studieobjekten uppvisar tydliga indikationer på strategisk trögrörlighet. Den vedertagna bilden av trögrörlighet som något som drabbar stora företag med en längre historia, är således även applicerbart på den yngre generationens företag. Deras informationstekniska inriktning till trots och deras anseende som flexibla omkullkastar förebilden att de skulle vara mer förnyelseinriktade, åtminstone med hänsyn till frekvensen av marknadsförändringar. Det förefaller som strategisk trögrörlighet präglar större företag oberoende av bransch. De råder flera tänkbara bakomliggande orsaker till denna utforskade trögrörlighet, med storlek som den tydligaste indikatorn. Gränssnittets inverkan på förnyelsen inom en organisation växer sig starkare ju större organisationen är. Fler nivåer av hierarkier bidrar till längre processer av beslutsförankring. Härjämte kan analysen dras kring kunskapsnivån bland aktörerna. Studieobjekten är överens om att den yngre generationen besitter den nödvändiga kunskapen för etablering på eSportmarknaden. Ju större och äldre organisation, desto större sannolikhet att ledningspositionerna upptas av äldre personer, vilket kan innebära en ökad risk för förhindring av implementation, och således långsammare processer. Vad som också framgått av empirin som en starkt bidragande orsak till trögrörlighet var den specifika företagskulturen hos respektive studieobjekt. Detta gällde framför allt Paf kontra Unibets inställning till satsning på eSport där Paf var betydligt mer angelägna. Detta faller i linje med Pafs företagskultur som kan anses mer kontroversiell och experimentell än Unibets. Pafs större benägenhet för eSportsatsning kan endast delvis förklaras av en kulturskillnad företagen emellan. Det troliga är att detta i kombination med storleksskillnaden tillsammans påverkar. Forskningen är tämligen entydig kring storlek och trögrörlighet. Hur stor del som utgörs av storleksskillnad och hur mycket som utgörs av organisationsspecifika egenskaper är en vanskelig analys att göra. Givet det empiriska resultatet verkar det som att flera bakomliggande orsaker tillsammans utgör grunden för strategisk trögrörlighet.

5.4 Tvetydigt huruvida en avvaktande strategi är gynnsam eller skadlig

Tydligt av empirin är att studieobjektens inställning till eSportetablering präglas av en avvaktande strategi. Det verkar som att den gemensamma ursäkten till varför inte marknaden tagits i anspråk är att låta någon annan aktör visa att det funkar. Å ena sidan kan detta tolkas som strategisk trögrörlighet. Å andra sidan argumenterar viss teori för potentiella fördelar med strategisk trögrörlighet (Amburgey & Miner, 1992, Hannan & Freeman, 1984, Nelson & Winter, 1982).

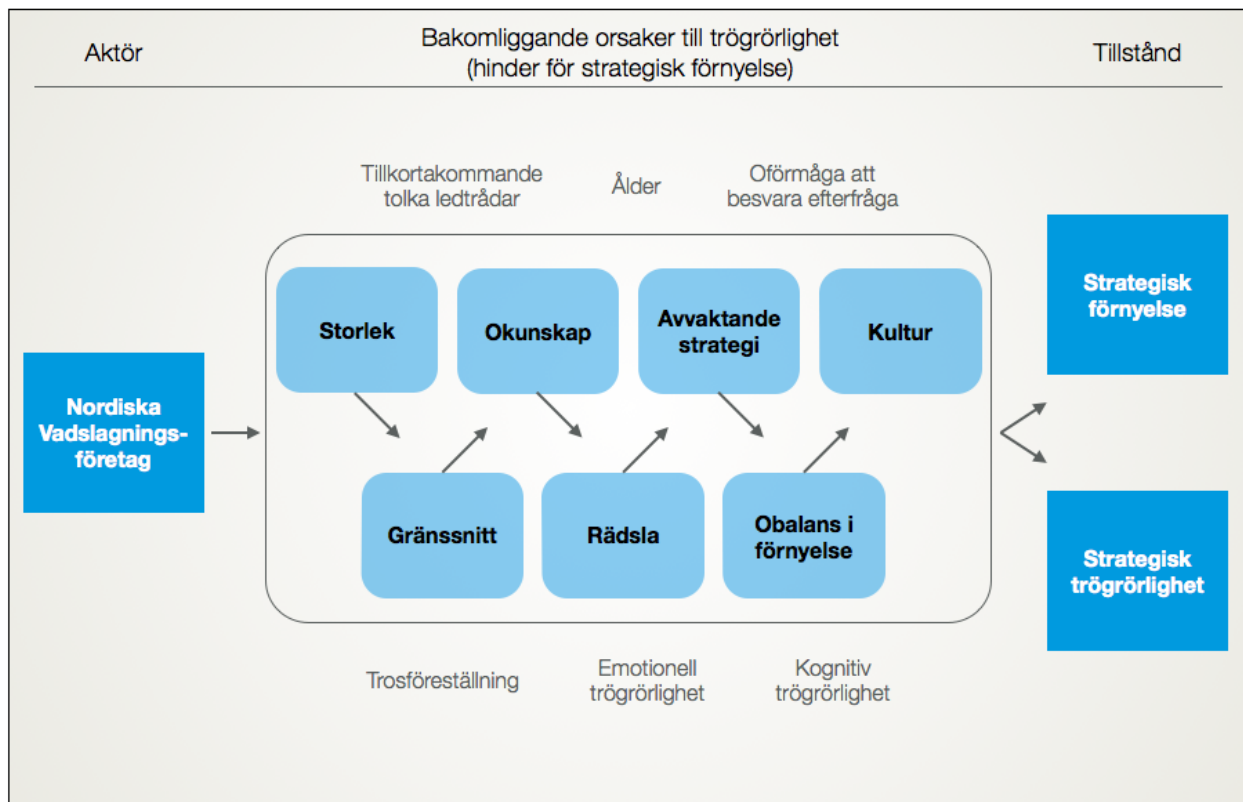
Därmed osagt huruvida det är en medveten eller omedveten strategi av företagen i fråga. Det går att tolka angreppssättet som att ta det säkra före det osäkra och låta någon annan visa att marknaden är redo. Det ska klargöras att det som utomstående är svårtolkat, mycket på grund av att studieobjekten inte verkar veta själva exakt vad de har för strategi. Något som talar för det är Unibet Groups uttryckta intresse i att se någon annan testa vadslagning på eSport innan de själva implementerar det. Samtidigt finns argument som talar mot detta, framför allt den rådande okunskapen bland studieobjekten. Skulle det vara en medveten strategi bör en mer rigorös analys ha gjorts av branschen, något som de i nuläget avhållit sig från. Lika tvetydig är teorin om trögrörligheten som å ena sidan fastslår att trögrörlighet är en verksamhetsinskränkande åkomma, men å andra sidan kan ses som något fördelaktigt. Den senaste forskningen inom området pekar emellertid på att ökad strategisk förnyelse gynnar organisationen (jfr. Ahmandian, Ma'atoofi, Shirzadi, & Noruzi, 2011; Rusetski & Lim, 2011; Yokota & Mitsunashi, 2008). Det fastslås som bevisat att organisationer anpassar sina mål efter denna förnyelse, i synnerhet de som vill behålla en flexibel, entreprenöriell kultur (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Den generella slutsatsen från forskningen är att företag har nytta av strategisk förnyelse samtidigt som strategisk trögrörlighet i vissa fall kan verka positivt.

5.5 Samverkan mellan bakomliggande orsaker till trögrörlighet

Studiens observationer och empiriska resultat har föranlett en modell för trögrörlighet för den nya generationens IT-företag. Den innefattar hinder som företag möter i samband med tillväxt och en föränderlig omgivning. För att åstadkomma strategisk förnyelse måste dessa hinder övervinnas. Modellen tydliggör och sammankopplar det som beskrivits och analyserats hittills i uppsatsen.

Faktorerna i rutorna med rundade hörn beskriver de huvudsakliga hinder som vadslagningsaktörerna står inför gällande trögrörlighet samtidigt som de bakomliggande orsakerna till dessa hinder belyses i grå text utanför. Aktörens slutliga tillstånd beror alltså på hur de olika hindren samt bakomliggande orsakerna hanteras.

Figur 5.1 - Nya generationens företag och dess hinder för strategisk förnyelse.



Aktörernas eventuella organisatoriska trögrörlighet beror på bakomliggande orsaker som i olika mån förklarar fenomenet. Dessa bakomliggande orsaker kan i olika grad förklara trögrörligheten och i sin tur studieobjektens frånvaro från en uppenbart attraktiv marknad. Vad som observerats bland de bakomliggande orsakerna är en samverkan som djupare kan förklara varför vissa företag stagnerar medan andra ständigt åstadkommer strategisk förnyelse.

Av empirin och teorin i kombination att döma är storlek den enskilt starkaste faktorn för trögrörlighet. Ju större organisation, desto trögrörligare. Då detta är sedan länge vedertaget är frågan om det är applicerbart på den nya generationens företag, som ofta anses mer förnyelseinriktade. I studien kan detta fenomen hänföras till att studieobjekten ofta upplevde en divergens i strategiska målsättningar. Yngre personer vill driva igenom sin tro på en ny marknad medan de äldre i ledningen har trögt att flytta fokus från kärnverksamheten. Problem med gränssnittet inom företagen förstärks alltså när organisationen växer. Detta leder i sin tur till att klyftor skapas mellan de med hög grad av marknadskunskap och de med mindre. Då storlek på

företag ofta är förenat med en äldre ledning har således ledningen mindre kunskap om nya, informationstekniska marknader. Ledningen har av någorlunda givna skäl en stor okunskap om en bransch som eSport, vilket kan föranleda en rädsla att etablera sig. Här är det lätt att ledningen finner sig i en trosföreställning att kärnverksamheten och tidigare framgångsrecept även är ett vinnande koncept för framtiden. Som teorin visar på är det en mänsklig benägenhet att motsätta sig förändring, även om förändringen bevisligen vore att föredra. De psykologiska barriärerna som uppstår är hänförbart till teorierna kring emotionell och kognitiv trögrörlighet. Detta var något som uppenbarade sig i studien vilket stärker modellens pålitlighet ytterligare som en modell för trögrörlighet för den nya generationens företag. Vidare leder denna rädsla till en avvaktande strategi, oaktat den är medveten eller inte. Avvaktandet resulterar i en obalans mellan förändring inom organisationen och efterfrågan på marknaden. Här missar ofta företag att se en förändrad efterfrågan som är på väg och att krympande marknadsandelar är konsekvensen av trögrörligheten. I värsta fall kan denna samverkan av de bakomliggande orsakerna till trögrörlighet hämma organisationen genom att en kultur av tro på kärnverksamheten växer sig stark snarare än att sträva efter en kultur som genomsyras av strategisk förnyelse. Då studieobjekten har visat på en kedjereaktion av bakomliggande orsaker och då samverkan av orsakerna skapat trögrörlighet kan man ana oråd då teorin tydligt pekar på fördelar med strategisk förnyelse.

Studiens resultat visar att studieobjekten står inför en utmaning där ett antal hinder föreligger vilka kan resultera i trögrörlighet. Tydligt är att företag vanligtvis inte drabbas av ett specifikt hinder utan att de ofta drabbas av flera hinder i olika utsträckning. Exempelvis är de oerhört svårt att exakt härleda trögrörlighet till en viss storlek av företag utan kulturens inverkan är också påtaglig. Ett stort företag kan lyckas med strategisk förnyelse givet att de inte fastnar i övriga hinder.

5.6 Relativ trögrörlighet - större påverkan i föränderliga branscher

Studien har visat att trögrörlighet förekommer i den nya generationens företag med vadslagning på eSport som tillämpning. Snabbväxande IT-företag har trots sin ringa ålder intressant nog uppvisat trögrörlighet. Det kan händelsevis vara fördelaktigt med en avvaktande strategi men detta har bland studieobjektens inte kunnat förklaras av rationella skäl eller medveten strategi. Om så var fallet borde djupare analyser gjorts och större tilldelning av resurser till eSporten borde sedan länge skett. En implementation av vadslagning är för aktörerna inte särskilt kapitalintensivt då de har plattformarna på plats. Studieobjekten uppfattas röra sig snabbt men ändå händer föga gällande eSportsatsningen som uppenbarligen borde gjorts med hänsyn till förutsättningarna.

Studieobjekten har uppvisat trögrörlighet i klassisk mening, men också särskild trögrörlighet i förhållande till branschen. Detta fenomen kan förklaras av en ny typ av trögrörlighet, nämligen *Relativ Trögrörlighet*. Detta av studien introducerade begrepp beskriver trögrörlighet i förhållande till förändringstakten i branschen. I en föränderlig bransch blir företag trögrörliga inom en kortare tidshorisont än i traditionella branscher. IT-företag kan bli trögrörliga om de inte anpassar sig till förändringar inom ett, eller möjligtvis ett par år, medan det för exempelvis stålindustrin går att anpassa sig över ett decennium utan att tappa marknadsandelar. Ju mer föränderlig bransch desto snabbare kommer trögrörligheten. Då eSportens tillväxt började för cirka fyra år sedan, kan man krasst konstatera att studieobjektens nödvändiga analys är fyra år försenad. Fyra år är mycket för den nya generationens företag vilket visar på en hög grad av trögrörlighet. De intervjuade företagen är alltså relativt trögrörliga, trots att de kan uppvisa högre frekvens av strategisk förnyelse i förhållande till andra branscher. Paradoxen att den nya generationens företag i allmän mening anses vara snabbörliga samtidigt som studien påvisar en förekommande trögrörlighet bland dessa företag, förklaras av det nyintroducerade begreppet relativ trögrörlighet.

6. Resultat & Diskussion

Nedan tydliggör studien i vilken mån organisatorisk trögrörlighet kan förklara de stora nordiska vadslagningsaktörernas frånvaro i den snabbt expanderande eSportbranschen. De bakomliggande faktorerna till denna trögrörlighet och dess samverkan har klarlagts i modellen för den nya generationens företag, något som reflekteras ytterligare över nedan. Vidare diskuteras generaliserbarheten av det nyintroducerade begreppet relativ trögrörlighet.

6.1 Studiens Resultat

6.1.1 Organisatorisk trögrörlighet som förklaring till studieobjektens frånvaro

Studiens frågeställning har analyserats med förankring i befintlig teori om trögrörlighet och de empiriska resultaten. Hypotesen att eSport förefaller redo för vadslagning har genomsyrat den empiriska studien och sedan stått som grund för analysen. Det empiriska resultatet har i stor utsträckning bekräftat denna hypotes. Analysen har utrönat i vilken mån organisatorisk trögrörlighet förklarar studieobjektens frånvaro från eSportmarknaden. Resultaten visar att efterfrågan bland anhängare till eSporten förändrats och många aktörer är överens om att vadslagning kommer vara etablerat inom snart framtid. Trots detta har de intervjuade företagen varken angripit detta eller utfört betryggande analyser. Av detta kan slutsatsen dras att trögrörlighet föreligger då de annars skulle uppvisat en medveten förhållning till eSport. Vidare kan konklusionen göras att studieobjekten endast bekräftar självklarheten att branschen växer utan att ordentligt ha utrett potentiella strategier. Istället tar mindre, snabbfotade företag chansen när de stora är tröga.

Uppsatsens resultat visar att ett flertal av de i teorin existerande fenomenen för trögrörlighet har identifieras bland studieobjekten. Organisatorisk trögrörlighet kan i stor mån förklara de stora nordiska vadslagningsaktörernas frånvaro den snabbt expanderade eSportmarknaden.

6.1.2 Bakomliggande orsaker till trögrörlighet

Den identifierade trögrörligheten bland studieobjekten kan härledas till de bakomliggande orsaker som återfinns i figur 5.1, stycke 5.6. Företagen har olika kombinationer av dessa, men det trögrörliga resultatet är en gemensam nämnare. Av studiens resultat kan slutsatsen dras att den tydligaste orsaken till trögrörlighet är *storlek*. Detta är sedan länge inom teorin känt som den mest fundamentala och grundläggande orsaken. Studiens framtagna modell påvisar att storleken enahanda påverkar och dessutom ger effekter på *gränssnittet* i organisationer. Gränssnittet är något som teoretikerna Hopkins, Mallette & Hopkins, (2013) förklarar som interaktionen mellan

högsta ledning och mellanchefer. Mellanchefer bland studieobjekten har påvisat förekomst av detta då de försöker uppmana högsta ledningen att tillsätta mer resurser till eSportsatsningar. Vidare har studien visat att storlek och dess påverkan av gränssnitt kan leda till *okunskap*. Analysen av empirin visar att denna i stor utsträckning är hänförlig till ledningens *ålder* inom företaget, då de mindre studieobjekten uppvisade större kunskap om mer rigorösa analyser av denna snabbt växande eSportbranschen.

Okunskap är ofta förenat med *rädsla*, något som resultaten av denna studie visar. De studieobjekt med störst rädsla för att frångå sin kärnverksamhet var också de som uppvisade störst okunskap. Företagen förevisar den rädsla som i teorin till stor mån förklaras av psykologiska skäl som uppstår på grund av människans natur. Ledningen anammar ofta en *trosföreställning* som försvaras trots att en ändrad inställning bevisligen vore att föredra. Företagen har även, i enlighet med teori från Bratton, (2005) och Martinez, (2012), uppvisat tecken på *kognitiv* och *emotionell trögrörlighet* som grund för en bristande strategisk förnyelse. Trots bevis att eSportmarknaden växer betydligt snabbare än studieobjektens befintliga verksamheter präglas deras inställning av rädsla. Rädslan som återfunnits i studien är framför allt hänförlig till negativa konsekvenser för företagens varumärke och lönsamhet som ackompanjeras av en eSportsatsning. Då mindre aktörer med sämre förutsättningar och resurser gör satsningen kan slutsatsen dras att en trögrörlighet föreligger bland studieobjekten relaterad till rädsla.

De ovan nämnda faktorerna har i denna studie visat sig leda till en *avvaktande strategi*. I teorin har det diskuterats huruvida detta är ett resultat av strategisk trögrörlighet eller en medveten strategi. I bristen på utförda marknadsanalyser av eSportmarknaden bland studieobjekten kan slutsatsen dras att trögrörlighet snarare än medvetenhet förklarar frånvaron i branschen. Den avvaktande strategin har bland studieobjekten skapat en *obalans i förnyelse* mellan organisationen och omgivningen. Marknaden är under betydligt snabbare förändring än studieobjektens strategier, vilket kan ske på bekostnad av företagens marknadsandelar i framtiden. Studiens resultat gällande detta faller i enlighet med teorin av Hedberg & Wolff, (2003) och Kieser, Beck & Tainio, (2003), där *tillkortakommandet att tolka ledtrådar och oförmåga att besvara förändring i efterfrågan* stämmer väl överens med företagen i studien och deras brist på strategisk förnyelse. Bland studieobjekten återfinns liknande företag med helt olika *kulturer* gällande strategisk förnyelse. Slutsatsen att dra är att företagen har olika benägenhet att låta de bakomliggande orsakerna till trögrörlighet skapa en kultur i organisationen.

Slutsatserna om faktorernas exakta samverkan är svår. Trots att de ovan nämnda orsakerna har kunnat identifieras bland de intervjuade företagen är deras förekomst och samverkan unik för respektive företag.

6.2 Generaliserbarhet av den framtagna teoretiska modellen och relativ trögrörlighet

Resultaten av denna studie faller till stor del i linje med hypotesen om eSport som en marknad redo att exploateras i vadslagnings syfte. Dessutom visade sig den tänkbara förmodan att trögrörlighet kan förklara de stora nordiska vadslagningsaktörernas frånvaro stämma. Den i studien framtagna teoretiska modellen som tydliggör de bakomliggande orsakerna och dess samverkan kan i olika mån förklara den organisatoriska trögrörligheten. Tolkningsspannet av analysen är emellertid omfattande och slutsatserna bör förhållas hälsosamt kritiskt till. Vidare är det svårt att placera olika faktorer påverkan i specifika fall. Studien visar tydliga belägg att storlek utgör den tydligaste indikatorn på trögrörlighet, då det framgick att de mindre företagen bland studieobjekten uppvisade lägre tendens till trögrörlighet. Huruvida detta enbart beror på storleksskillnaden eller företagskulturella orsaker är ämne för fortsatt forskning. Pålitligheten av studiens resultat är till synes starka med tanke på tydliga belägg och förankring av fakta, i kombination med den tämligen samstämmiga inställningen gentemot branschen bland studieobjekten. Diskrepansen företagen emellan var ganska liten och inga fakta omkullkastar slutsatsen att trögrörlighet föreligger. Dock kan begränsad empiri på grund av studiens jämförelsevis korta tidshorisont och omfattning påverka tillförlitligheten av resultaten.

Något att ha i åtanke när slutsatser om studieobjekten dras är hur den företagsspecifika faktorn påverkar. Då studien är utförd under knapp tid med ett fåtal intervjuade företag är det sannolikt att organisationens specifika kultur inte är representativ för branschen som helhet. Dock finns starka indikationer på en bra representation då studieobjekten alla har en global verksamhet. Det som kan inverka är de kulturella skillnaderna länder emellan men i jämförelse med storleksaspekten kan det tänkas mer försumbara i denna globala värld som den nya generationens företag är väl anpassade för. Då flera av studieobjekten uppvisade en liknande inställning trots något skilda verksamheter förstärks denna förhållning.

Den teoretiska generaliseringen av studiens framtagna modell är trolig men bör också förhållas kritiskt till. Bara för att organisatorisk trögrörlighet kan ligga till grund för de stora nordiska vadslagningsaktörernas frånvaro från den snabbt växande eSportmarknaden, betyder det inte

nödvändigtvis att det kan förklara alla IT-bolagens frånvaro från attraktiva branscher. Det studien emellertid visar är att den nya generationens IT-företag drabbas av samma typ av trögrörlighet som företag i traditionella branscher. Frågan man bör ställa sig är hur den *relativa trögrörligheten* ser ut i branschen, för att kunna avgöra huruvida dess organisationer bör anses trögrörliga eller inte. Detta av studien introducerade begrepp belyser effekten av olika dimensioner av förändringstakt mellan branscher. Begreppet är brett generaliserbart och skapar en förståelse för trögrörlighet bland den nya generationens företag i förhållande till äldre och mer traditionella företag. Världen blir allt mer global och IT-baserad vilket gör att detta område, som fått ytterst begränsat utrymme i tidigare forskning, bör och torde få ökat utrymme i forskningen framdeles.

6.3 Studiens bidrag till forskning om trögrörlighet

Förhoppningen med studien har varit att resultatet ska bidra till befintlig forskning kring fenomenet trögrörlighet. Som diskuterat i föregående stycke är studien och resultaten i viss mån generaliserbara, för vadslagningsaktörer i allmänhet och IT-branschen i synnerhet. Det som uppsatsen ämnat bidra till är att specifikt belysa vad som ligger till grund för den strategiska trögrörligheten hos de nyare informationstekniska organisationerna. Det har nu bekräftats att många av de tidigare forskarnas teorier i stor mån även är applicerbara på nya generationens IT-baserade företag. Studien har bidragit till att skapa en grund för trögrörlighetsforskning inom IT som framtida forskning kan ta avstamp från. Det nya begreppet relativ trögrörlighet har tydliggjort att en snabbt föränderlig bransch, såsom eSport och IT, skapar ännu större utmaningar för företagen att åstadkomma strategisk förnyelse. Slutligen kan den framtagna modellen förhoppningsvis verka som en vägledning för teoretiker som vill angripa området och för organisationer som vill göra sig medvetna om potentiella hinder de står inför vid tillväxt.

Avslutningsvis understryks studiens resultat explicit. Fenomenet organisatorisk trögrörlighet har påträffats hos de större nordiska vadslagningsaktörerna och ligger till grund för varför de inte inträtt i den snabbt expanderande eSportmarknaden. Ett flertal olika faktorer ligger till grund för denna trögrörlighet; storlek, ett ineffektivt gränssnitt, okunskap, en obalans i den strategiska förnyelsen samt kognitiv och emotionell trögrörlighet.

7. Bilagor

7.1 Intervjulist

Sundén, Simon, (2014). Head of eSports. MTGx.

Intervju: 28 Mars 2014

Clase, Patrick, (2014). Förvaltare och högra hand till Anders Ström (Grundare av Unibet). Unibet Group.

Intervju: 13 Februari 2014

Intervju: 12 Mars 2014

Ogebjör, Pontus, (2014). Investeringsansvarig för Svenska Dagbladet. Schibsted.

Intervju: 4 Mars 2014

Wikström, Anders, (2014). Ansvarig för Online Verksamheten. Paf.

Intervju: 10 April

Johansson, Tony, (2014). Sales Director. Kambi Sports Solutions.

Intervju: 12 Mars 2014

Messner, Peter, (2014). Chief Financial Officer. MTGx.

Intervju: 6 Mars 2014

8. Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Ahmandian, A.A., Ma'atoofi, A. R., Shirzadi, F., Noruzi, R. (2011). Strategic Inertia, the Challenge before Strategic Planning: Evidence from Iran. *American Journal of Scientific Research*, 33, 13-25.

Amburgey, T, Miner, A. S. (1992). Strategic momentum: the effect of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13, 335-348.

Baum, J.A.C. (1990). Inertial and adaptive patterns in organizational change. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 165-169.

Baum, J.R., Locke, E.A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.

Bratton, Grint & Nelson (2005), Organizational Leadership. *Mason, Ohio: South-western/Thomson*: chapter 5, 114-139.

Burgelman, R. (1996). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and research. *Organizational Science*, 2, 239-262.

Dutton, J., Duncan, R.. (1987). Strategic issue diagnosis and creation of momentum for change. *Strategic Management Journal*, 8, 279-295.

Fenton-O'Creevy, M. (2000). Middle management resistance to strategic change initiatives: Saboteurs or scapegoats? In Flood, P.C., Dromgoole, T., Carroll, S.J., and Gorman, I. (Eds.). *Managing Strategy Implementation*.

Floyd, S.W., Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal, *Academy of Management Review*, 25, 154-177.

Floyd, S.W., Wooldridge, B. (2000) Middle management involvement in strategic and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.

Hannan, M.T., Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.

Hannan, M.T., Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.

- Hannan, M.T., Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hedberg, B. & Wolff, R. (2003). Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery. In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, and Ikujiro Nonaka. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press. 535-556.
- Hopkins, Willie E; Mallette, Paul; Hopkins, Shirley A. (2013). "Proposed factors influencing Strategic Inertia/Strategic Renewal in organizations". *Academy of Strategic Management Journal* 12.2: 77-94.
- Huff J.O., Huff A.S., Thomas H. (1992). "Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia". *Strategic Management Journal* 13: 55-75
- Kierser, A., Beck, N. Tainio, R. (2003). Rules and organizational learning: The behavioral theory approach. In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, and Ikujiro Nonaka. (Eds.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. (598-623).Oxford: Oxford University Press.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 699-716.
- Kylén, Jan-Axel, Vestlund, Nina. (1994). "Utredningsteknik; Intervju".
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 73, 107-114.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belnap Press.
- Reger R.K., Palmer T.B. (1996). "Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments". *Organization Science* 7 (1): 22-39.
- Rusetski, A., Lim, L.K.S. (2011). Not complacent but scared: another look at the causes of strategic inertia among successful firms from a regulatory focus perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 19, 501-516.
- Tripsas M., Gavetti G. (2000). "Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging". *Strategic Management Journal* 21 (10-11): 1147-61.
- Yokota, R., Mitsuhashi, H. (2008). Attributive change in top management teams as a driver of strategic change. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 297-315.

8.2 Elektroniska källor

Arif, Fahad. "71 Million People Were Watching Gamers in 2013 - eSports Viewership Growing By Leaps And Bounds": WCCF Tech. April 2014.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://wccftech.com/71-million-people-watching-gamers-2013-esports-viewership-growing-leaps-bounds/>

Dyer, Mitch. "US Government Recognizes League of Legends' LSC as Sport": IGN. Juli 2013.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.ign.com/articles/2013/07/12/us-government-recognizes-league-of-legends-lsc-as-sport>

Jackson, Leah B. "32 Million People Watched The League of Legends Championship Series Season 3 World Finals": IGN. November 2013.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.ign.com/articles/2013/11/19/32-million-people-watched-the-league-of-legends-championship-series-season-3-world-finals>

Koley, Radoslav. "Interview: eSports, real money betting and doing it right": GosuGamers. Mars 2014.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

http://www.gosugamers.net/hearthstone/features/3777-interview-esports-real-money-betting-and-doing-it-right?utm_medium=twitter&utm_campaign=hsrss&utm_source=twitterfeed

Kroon, Jacob. "Ny europeisk studie: Dataspel mest populärt i Sverige": Dataspelsbranschen. December 2012.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.dataspelsbranschen.se/nyheter/2012/12/11/ny-europeisk-studie-dataspel-mest-populaert-i-sverige.aspx>

Martinez, Guillermo. *"What is emotional inertia? A simple definition to the complex force of emotional inertia"*: RiseShineWrite. May 2012.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.riseshinewrite.com/2012/05/motivation/what-is-emotional-inertia-a-simple-definition-to-the-complex-force-of-emotional-inertia/>

Nordic Games. *"Rekordår för nordisk spelförsäljning"*: Dataspelsbranschen. April 2014.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.dataspelsbranschen.se/nyheter/2014/4/23/rekordaar-foer-nordisk-spelfoersaeljning.aspx>

Popper, Ben. *"Field of streams: how Twitch made video games a spectator sport"*: The Verge. September 2013.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.theverge.com/2013/9/30/4719766/twitch-raises-20-million-esports-market-booming>

Tassi, Paul. *"Riot's 'League of Legends' Reveals Astonishing 27 Million Daily Players, 67 Million Monthly"*: Forbes. Januari 2014.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.forbes.com/sites/insertcoin/2014/01/27/riots-league-of-legends-reveals-astonishing-27-million-daily-players-67-million-monthly/>

Twitch Interactive. *"All about Twitch"*: Twitch. May 2014.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.twitch.tv/p/about>

Valve Corporation. *"The International Dota 2 Championship"*: Dota 2. Maj 2014.

(Hämtad senast: 2014-05-14)

<http://www.dota2.com/international/compendium/>