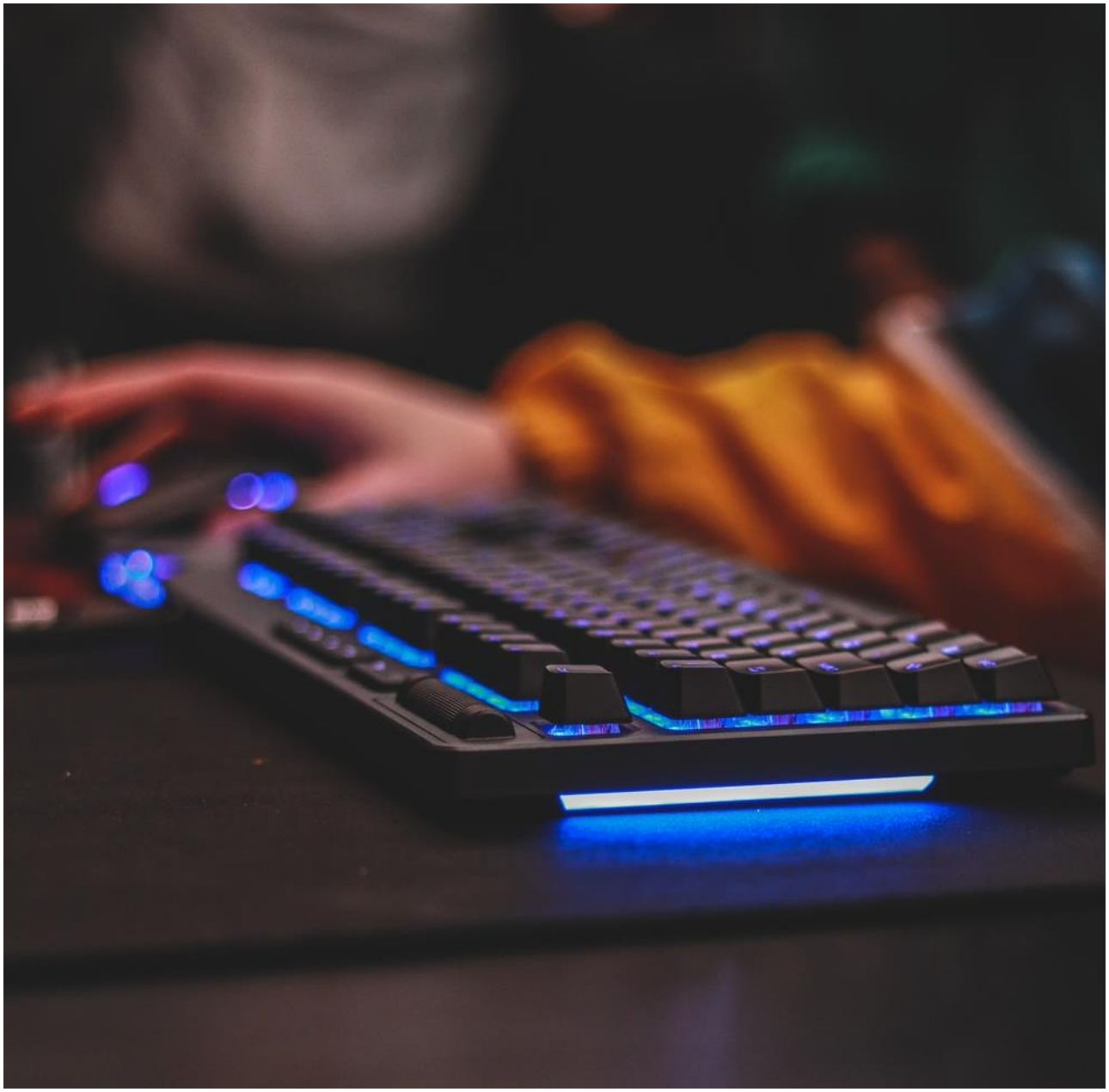


Billede til fri afbenyttelse af Emmanuel på Unsplash.

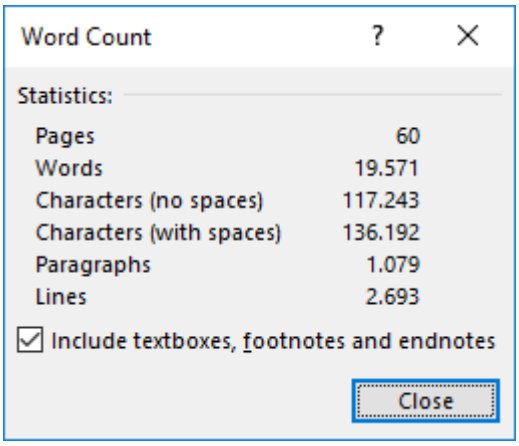
Digital esport læringsportal

Afgangsprojekt HD2 Marketing Management

Af Kian Andersen / kian18ab

27. maj 2020

Vejleder: Edin Muminagic



Word Count

Statistics:

Pages	60
Words	19.571
Characters (no spaces)	117.243
Characters (with spaces)	136.192
Paragraphs	1.079
Lines	2.693

Include textboxes, footnotes and endnotes

Close

Indholdsfortegnelse

1 Executive Summary ... 3

2 Introduktion ... 4
2.1 Emnevalg ... 4
2.2 Problemfelt ... 5
2.3 Problemejer ... 9
2.4 Problemidentifikation ... 9
2.4.1 Problemorientering ... 10
2.5 Problemformulering ... 11
2.6 Afgrænsning ... 11
2.7 Metode og teorivalg ... 12
2.8 Validitet og reliabilitet ... 13

3 Ekstern analyse ... 14
3.1 Markedsdefinition – Abell Business Model ... 14
3.2 Omverdensanalyse – PEST ... 15
3.2.1 Political ... 16
3.2.2 Economic ... 17
3.2.3 Sociological ... 18
3.2.4 Technological ... 18
3.2.5 PEST-opsamling ... 19
3.3 Brancheanalyse – Porter's Five Forces ... 19
3.3.1 Kundernes forhandlingsmagt ... 20
3.3.2 Leverandørernes forhandlingsmagt ... 20
3.3.3 Substituerende produkter ... 22
3.3.4 Indtrængningsbarrierer ... 23
3.3.5 Konkurrenceintensitet blandt konkurrenter ... 23
3.3.6 Porter's Five Forces-opsamling ... 24
3.4 Konkurrentanalyse ... 24
3.4.1 Astralis Group ... 25
3.4.2 Heroic ... 28
3.4.3 Copenhagen Flames ... 28
3.4.4 Konkurrenternes mediekanaler ... 29
3.5 Kundeanalyse ... 30
3.5.1 Behov ... 33
3.5.2 OT-analyse (SWOT del 1 af 2) ... 35

4 Intern analyse ... 36
4.1 Den digitale værdikæde ... 36
4.1.1 Infrastruktur og økonomi ... 37
4.1.2 Menneskelige ressourcer ... 39
4.1.3 Teknologiske ressourcer ... 39
4.1.4 Primære aktiviteter ... 40
4.1.5 SW-analyse (SWOT del 2 af 2) ... 40

5 Strategivalg ... 41
5.1 Positioneringskort ... 41
5.2 TOWS – North's strategiske muligheder ... 42
5.2.1 SO-strategier ... 44
5.2.2 ST-strategier ... 45
5.2.3 WO-strategier ... 45
5.2.4 WT-strategier ... 46
5.3 VRIO – Strategisk vurdering ... 47
5.4 Strategisk metode ... 49

6 Handlingsplan – Digital esport læringsplatform ... 49
6.1 Målsætninger ... 49
6.2 Segmentering og målgruppe ... 51
6.3 Positionering ... 51
6.3.1 Mission ... 53
6.4 Det nye marketingmix ... 54
6.4.1 Experience ... 54
6.4.2 Everyplace ... 55
6.4.3 Exchange ... 56
6.4.4 Evangelism ... 56
6.5 Resultatbudget ... 59
6.6 Aktivitetsplan ... 60
6.7 Kontrol af målsætninger ... 60

7 Konklusion ... 61

8 Litteratur- og kildeliste ... 63

9 Bilag ... 65
9.1 North's placering på CS:GO-verdensranglisten ... 65
9.2 Globale vækstrater for esport 2019-2024 ... 65
9.3 Global omsætning for esport 2018 per esport entusiast ... 66
9.4 Nøgletal ... 66
9.5 Website-analyse ordforklaring ... 68
9.6 Social media dubletindhold, Astralis ... 69
9.7 DR Medieforskning – Esport segmentbeskrivelser ... 70
9.8 Google Trends – søgninger på Astralis og North ... 71
9.9 Scenarieanalyser ... 71
9.10 Kundeudvikling for Experter og Snipere i scenarie 3 ... 72

1 Executive Summary

This thesis examines how the Danish esports organization, ES North A/S, otherwise known as North, can achieve a fiscal result of 5m DKK in 3 years, through means different from pure participation in competitive esports events. Externally and internally data collected through desk research, support an argument ultimately finding that North needs to build a digital learning platform for esports, targeting enthusiasts and bright minds alike, to achieve viable growth results independent of their competitive activities.

Current trends find esports to be an industry experiencing rapid growth. Esports is an untapped market outside the world of business. Socio-politically speaking, esports can be the growth factor manifesting in the Danish educational system, accommodating an identified future need of 19.000 IT specialists in Denmark, by 2030. Additionally, the customers; fans; and participants in esports communities all share similar demands for their experience in consuming esports – a constant stream of high-quality content is the basic demand that esports organizations need to accommodate. Moreover, this thesis finds a customer need for cognitive development through digital learning – a golden opportunity for North's need to differentiate themselves through a digital esports learning platform.

Currently holding back esports this thesis finds inter alia a lack of regulating bodies and sociological beliefs concerning views about esports not being a real sport from society in general. Additionally, the current negative connotations and social stigma revolving esports diminish the revenue per fan, compared to traditional sports – this is, however, noted to be a generational problem, that time and market-nurturing will take care of in tandem with the surfacing of more esports-enthusiasts facilitated by technological and demographic development.

Fierce competition by Copenhagen Flames and the publicly-listed behemoth, Astralis, highlights the need for North to differentiate themselves outside of competitive activities. This leads to the proposed strategy of developing a digital esports learning platform which should be ready for launch by the beginning of 2021. The launch of the digital learning platform should happen through a front-loaded campaign utilizing paid promotions and strategically picked influencers, presumably esports streamers. By 2021, paid and earned media should account for 60/35 pct. of the traffic of potential customers, developing to 35/50 pct. by 2023, with owned media accounting for the remaining difference.

2 Introduktion

Denne opgave undersøger hvordan esport-organisationen ES North A/S, bedre kendt som North, via anden aktivitet end konkurrencedeltagelse, kan opnå et særskilt resultat på min. 5 mio. kr. på 3 år. Eksternt og internt data indsamlet via desk research, underbygger udviklingen af en digital esport læringsplatform målrettet entusiaster, der gør North mere uafhængig af esport-resultater.

Personer, der spiller computerspil, har konkurreret mod hinanden næsten lige så længe, som videospillene har eksisteret. Arkadespil fra 80'erne har katalyseret konkurrencer i form af highscores, en-mod-en-spil eller ved blot at udkonkurrere en medspiller. I 90'erne gav stigningen af computerspil, der kræver hurtige reflekser, musefærdigheder, koordinering og organiseret strategi, som eksempelvis Starcraft, for alvor plads til fødslen af esport.

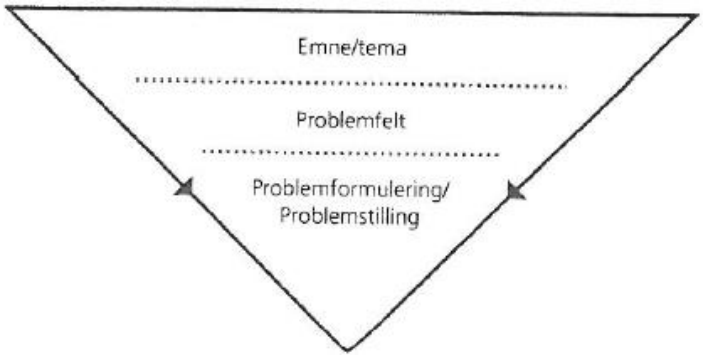
> *esport: substantiv*
> Konkurrencespil på et professionelt niveau og i et organiseret format (en turnering eller liga) med et specifikt mål (dvs. at vinde en mesterskabstitel eller præmiepenge) og en klar skelnen mellem spillere og hold, der konkurrerer mod hinanden.[1]

Konkurrenceprægede computerspil kategoriseres i genrerne First Person Shooter (FPS), Real-time Strategy (RTS), Role-playing Games (RPG) og Multiplayer Online Battle Arena (MOBA). Esport er med tiden blevet meget populært globalt set, og der eksisterer nu store turneringer i hele verden. I 2018 var den mest sete turnering League of Legends Mid-Season Invitational med i alt 60 millioner unikke seere.[2] Computerspil er mere populære end nogensinde på grund af den intense natur i spillet og den tilskuervenlige appel. Esport omsætter for milliarder i Sydkorea, Kina, USA og Europa. Seertallet er vokset eksponentielt og markedet er for længst blevet en forretning med uendelige muligheder.

2.1 Emnevalg

Valg af emne er nødvendigvis helt centralt for denne opgave, og er vigtig at forklare for forståelsen af opgavens tilblivelse. I forbindelse med et emnevalg gennemgår de fleste, mere eller mindre struktureret, en proces, hvor de overvejer og vurderer deres muligheder, der kan kategoriseres i seks forskellige kategorier, der tæller krav, interesse, kompleksitet, originalitet, ejerskab og nye elementer.[3] Jeg vil i de følgende afsnit kort redegøre for valget af esport som emne. Emnevalget fører over i problemfeltet, der munder ud i en problemformulering, som efter afgrænsning- og metodeasnit, konkluderer opgavens indledende del. Begrebshierarkisk kan det fremstilles som i figur 1.

[1] Newzoo,"Global Esports Market Report 2019" side 12
[2] https://www.statista.com/statistics/507491/esports-tournaments-by-number-viewers-global/
[3] Vibeke Ankersborg, "Inspiration til emnevalg til kandidatafhandlingen" (2008) s. 3-8



Figur 1. Emne, problemfelt og problemformulering.[4]

Esport er stadig for mange et ubeskrevet blad, og er derfor et utraditionelt emne, som der dog skrives mere og mere omkring, også akademisk. Det er min ambition at belyse emnet med den data, der er tilgængelig, og sætte det i samspil med faglige teorier og modeller, for derved at leve op til de fagspecifikke krav og samtidig bidrage til en bedre forståelse for emnet. Min interesse for esport er opstået i forbindelse med, at det i manges øjne nu har opnået et mainstream gennembrud.[5] Jeg har aldrig selv spillet computerspil, så esport har via dets popularitet fanget min interesse på et kommercielt og professionelt plan, hvor jeg især er optaget af den forretningsmæssige del af markedet.

Det betyder, at jeg står fuldstændig frit. Jeg er ikke blevet opfordret til at skrive opgaven af en bestemt virksomhed. Jeg har ingen emotionel forbindelse til hverken hold, spillere eller esport generelt. Der er således begrænset risiko for, at jeg går 'native', hvilket vil sige, at jeg ikke mister hverken kritisk blik eller analytisk distance. Denne opgave er en fortsættelse på mit praktiske seminar, der omhandlede esport-events på globalt plan. I evalueringen af seminaret blev det gjort klart, at det fortsættende arbejde med emnet med fordel kunne afgrænses mere lokalt, hvilket er taget til efterretning. Denne opgave vil således omhandle North, der er ejet af Nordisk Film A/S (NF) og Parken Sport & Entertainment A/S (PS&E), og deres mission om at underholde og begejstre fans i Skandinavien og resten af verden.[6] Jeg betragter mig selv som ekstern, uafhængig konsulent for North.

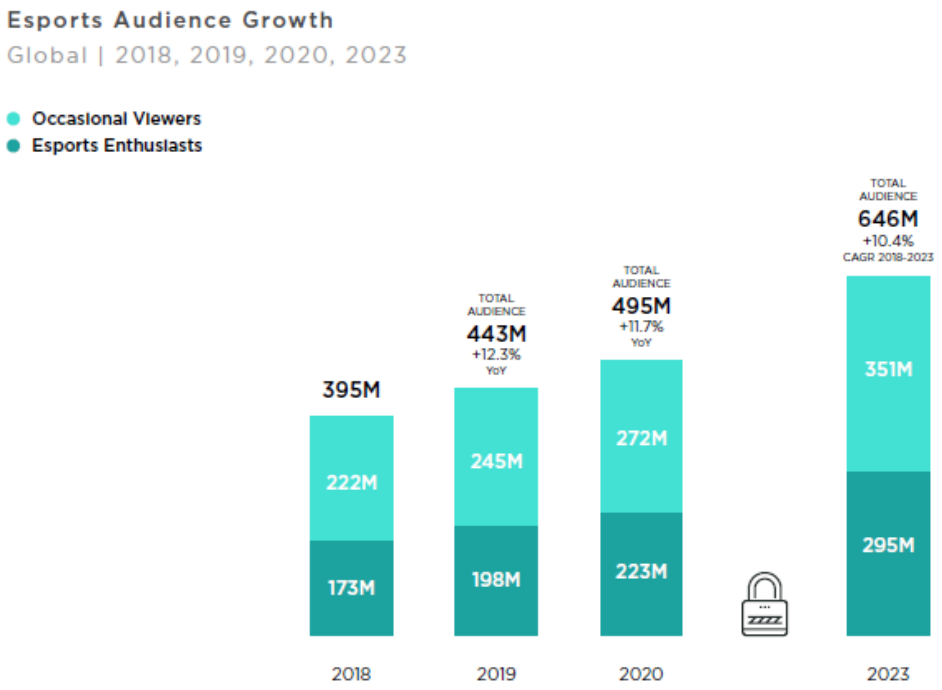
2.2 Problemfelt

Ambitionerne var store, da NF og PS&E i januar 2017 meddelte, at de sammen havde grundlagt North. Målet var fra dag et, at være blandt de stærkeste aktører inden for esport og hurtigt udvikle sig til en af Europas største multigaming-organisationer.[7] Ydermere udtalte daværende direktør Christian Sørensen i maj 2018 til Ekstra Bladet, at den ultimative vision var at blive nummer et globalt. Første delmål på den mission var at overgå Astralis, der på daværende tidspunkt var ejet af RFRSH Entertainment.[8]

[4] Kaare Pedersen, "Problemstilling og problemformulering" (1999) s. 3 i udleveret kompendie
[5] https://www.goldmansachs.com/insights/pages/infographics/e-sports/report.pdf
[6] https://www.north.gg/#about-us
[7] https://www.fck.dk/nyhed/fc-koebenhavn-og-nordisk-film-i-markant-satsning-paa-e-sport
[8] https://ekstrabladet.dk/sport/esport/fcks-north-straeber-efter-at-blive-verdens-stoerste-esportsbrand/7156203

Bortset fra enkelte store sejre for North's Counter-Strike: Global Offensive (CS:GO) hold, der er organisationens flagskib, som derudover også på nuværende tidspunkt tæller et FIFA- og Apex Legends-hold, har organisationen ikke formået at leve op til egne, store forventninger. CS:GO-holdet er raslet ned af verdensranglisten, og befinder sig i uge 12 2020 helt nede som nummer 23 på verdensranglisten.[9]

North's samlede præstationer er vigtige for indgåelsen af lukrative sponsoraftaler. Som det bliver beskrevet i et senere afsnit, skal størstedelen af omsætning i esport findes i sponsorater, og her er holdenes resultater altafgørende. Det ses tydeligt blandt de største kontrakter, der bl.a. tæller Coca-Colas sponsorat af verdensmestrene i League of Legends, og til direkte sammenligning sponsorerer Audi North's største danske konkurrenter, Astralis.[10] De store sponsoraftaler er foranlediget af en enorm vækst i antallet af esport-interesserede. Det globale esport-publikum vil vokse til 495 millioner i 2020. Af disse tegner reelle esport-entusiaster sig for 223 millioner, hvilket er en stigning på 25 millioner sammenlignet med sidste år. Tallet er anslået til at stige til 295 millioner i 2023. Antallet af lejlighedsvise seere anslås til 272 millioner i 2020, sammenlignet med 245 millioner i 2019. Dette tal forventes at stige til 351 millioner i 2023.



Figur 2. Tilvækst i esport-publikum.[11]

I 2020 vil 2 milliarder mennesker være opmærksomme på esport over hele verden, hvilket er en stigning på 200 millioner fra 2019. Mainstream underholdning er en stor vækstdriver for esport-bevidsthed, da

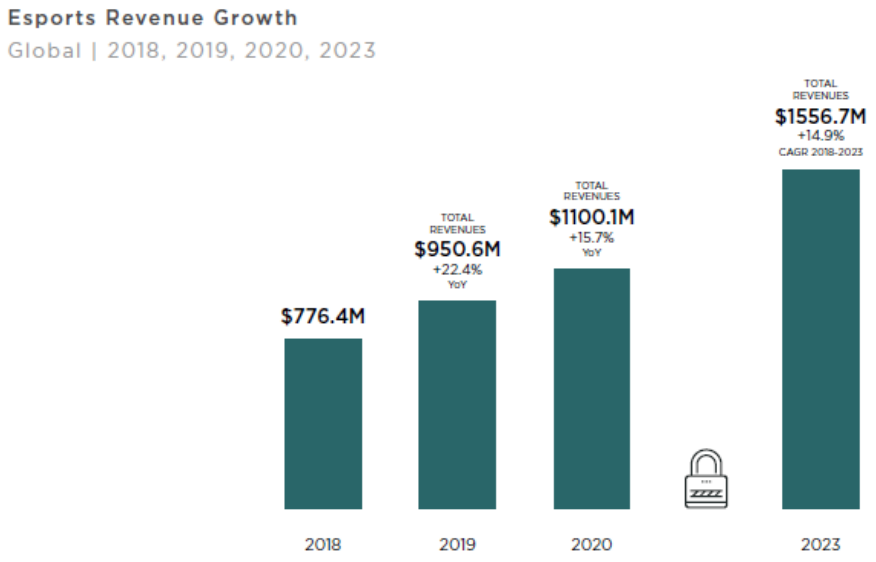
[9] Se bilag 1
[10] https://www.businessinsider.com/top-esports-sponsors-gaming-sponsorships-2018-1
[11] Newzoo, "Free 2020 Global Esports Market Report" side 27

esport får mere og mere eksponering på både streaming- og lineære videoplatforme samt mere traditionelle medier. Hertil kommer stor udvikling i internationale vækstmarkeder, hvilket skyldes urbanisering, der medfører opgradering af IT-infrastrukturer. For vækstmarkederne er det især mobiltitlerne, der vinder frem.

Indtil for få år siden var esport et nichemarked, der kun var synligt for egentlige entusiaster, der vidste, hvor de kunne få adgang til indholdet. Twitch, som i dag er den største streamingplatform inden for esport, blev lanceret i juni 2011. I august 2014 købte Amazon Twitch for 1 mia. dollars, og satte for alvor skub i positioneringen af Twitch som verdens førende esport streamingplatform.[12]

Twitch var bl.a. de første, der så værdien af FPS-spillet Overwatch, og tilbød 90 millioner dollars for de digitale rettigheder til de første to sæsoner af Overwatch League. Først senere bemærkede de store medievirksomheder, heriblandt Disney, de mange penge involveret i esport og ønskede at blive en del af markedet. I juli 2019 annoncerede Disney og ESPN, at Overwatch League-slutspillet og -finalen ville blive vist på kanaler fra Disney XD og ABC. Dette var en stor validering for esport, som ellers hovedsageligt havde været forvist fra traditionelt tv.[13]

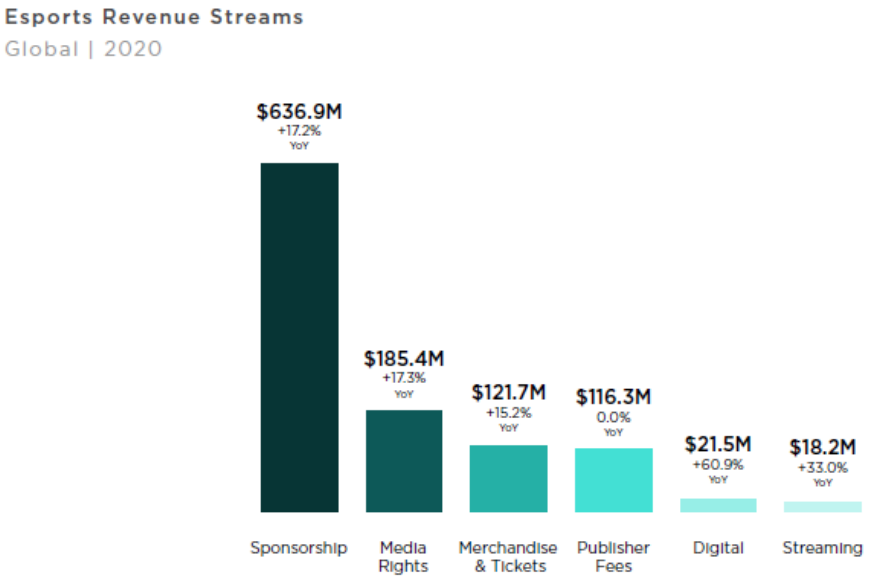
Det var forventet, at omsætningen i esport ville runde 1 mia. dollars i 2019. Den milepæl blev lige akkurat ikke nået, og er udskudt til i år, 2020, hvor prognosen lyder på mere end 1,1 mia. dollars. Det er en vækst på 15,7% sammenlignet med sidste år. Ser vi frem mod 2023 forventes en årlig procentvis vækst i niveau med forrige år. Samlet set betyder det, at esport om tre år omsætter for mere end 1,5 milliarder dollars på verdensplan.



Figur 3. Omsætningsvækst i esport.[14]

[12] https://venturebeat.com/2014/08/25/amazon-acquires-twitch-worlds-largest-e-tailer-buys-largest-gameplay-livestreaming-site/
[13] Of Counsel. Dec 2019, Vol. 38 Issue 12, p10-12. 3p
[14] Newzoo, "Free 2020 Global Esports Market Report" side 28

Den ubestridt største indtægtskilde for esport er sponsorater, præcis som det er kendt fra traditionelle sportsgrene. Sponsorater står for næsten 58% af den samlede omsætning i esport, og det vurderes, at tallet kommer til at vokse yderligere 17% frem mod år 2023. Herefter følger medierettigheder og merchandise & billetsalg med en langt lavere andel, dog med vækstrater i samme niveau som sponsorater. Udviklingen inden for populære esport-titler er ganske lille, og der sker ikke en voldsom forandring blandt de mest konkurrenceprægede spil. Derfor ser vi ingen vækst i indtægter til spiludgivere. De største vækstrater ser vi i de to nyeste kategorier i analysen. Digital dækker over in-game køb af immaterielle rettigheder, og streaming vedrører holdenes eller spillernes egne streams uden for konkurrencer. Begge drager fordel af mikrotransaktioner, som bl.a. er kendt fra apps for at fjerne reklamer, og free-to-play spil, hvor du kan købe dig til ekstra fordele.[15]



Figur 4. Indtægtsstrømme i esport.[16]

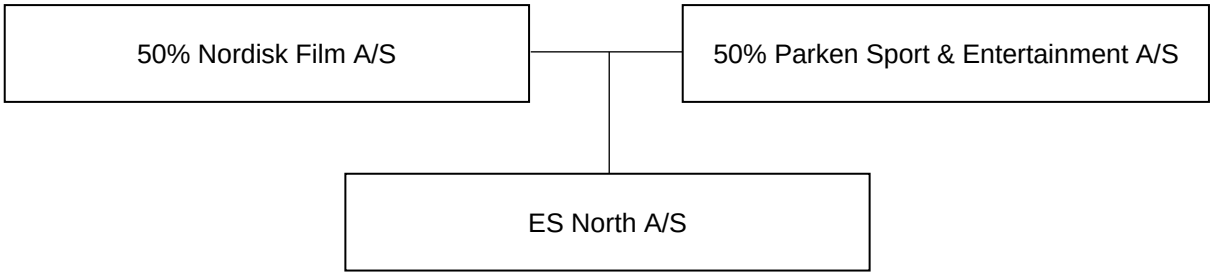
Med ovenstående hersker der ingen tvivl om, at esport er i kraftig vækst, og at North er i endnu hårdere konkurrence nu, end da de blev grundlagt i 2017. Esport bliver mere og mere accepteret, hvilket får flere og flere organisationer til at melde sig på banen. Det gælder både som konkurrenter og som sponsorer. Antallet af seere viser heller ingen tegn på markant afmatning. Spørgsmålet er selvfølgelig, hvordan North får størst mulig andel af denne vækst i omsætning og interesse. Det er det, denne opgave forsøger at give svar på.

[15] https://www.intelligenteconomist.com/microtransactions/
[16] Newzoo, "Free 2020 Global Esports Market Report" side 29

2.3 Problemejer

North er som tidligere nævnt ejet af NF og PS&E, hver med 50%. I ledelsesberetningen for seneste årsregnskab er det nævnt, at ”Virksomhedens formål er at drive virksomhed inden for e-sport og underholdning samt hermed beslægtet virksomhed.” Til udviklingen for 2018 står der, at ”Selskabets resultatopgørelse for 2018 udviser et underskud på DKK 8.551.280, og selskabets balance pr. 31. december 2018 udviser en egenkapital på DKK 1.311.194.”[17]

Ovenstående kommentarer står uændret fra årsrapporten for 2017, bortset fra opdaterede tal fra resultatopgørelsen. En nærmere analyse af North’s regnskab følger i den interne analyse.



2.4 Problemidentifikation

Problemfeltet har givet anledning til en række formodninger om forhold, der kan have en direkte indflydelse på North’s fremtidige drift. Nedenstående formodninger er formuleret ud fra egen subjektive forforståelse og er listet i en uprioriteret rækkefølge.

Kun store virksomheder tør satse på esport-sponsorater

Esport-markedet udgøres i stor grad af sponsorater, og langt størstedelen kommer fra store multinationale virksomheder, der har råd til at løbe risikoen ved at investere i esport. Det betyder, at kun de bedste hold i verden med stor rækkevidde og fans i attraktive markeder og målgrupper, kæmper med om de store kontrakter.

North’s tilknytning til FC København

North har via PS&E en direkte forbindelse til FC København, hvilket jeg antager har en hæmmende effekt overfor North’s muligheder for at nå så bredt ud, som de ønsker.

Esport-seere holder på en stor værdi

Mange esport-organisationer fokuserer primært på muligheden for at indgå store, lukrative sponsoraftaler, og anerkender ikke værdien, som kan akkumuleres blandt mange fans eller følgere. En loyal kundegruppe kan gemme på en stor og overset værdi.

[17] ES North A/S, Årsrapport for 2018

Esport er endnu ikke accepteret som sportsgren

Der hersker en ophedet debat om hvorvidt esport skal accepteres som sportsgren, der kan deltage i eksempelvis De Olympiske Lege. Så længe debatten raser, vil esport være begrænset i dets udbredelse, hvilket har en betydning for esport-organisationernes professionalisering og kommercialisering.

Et nørd-fænomen

Esport bliver af mange forbundet med en masse nørdede drenge, der sidder tæt samlet i en gymnastiksal, hvor der indtages store mængder sodavand og fastfood. Denne negative opfattelse modarbejder markedets modning.

Begrænset kontrol, standardisering og regler

Økosystemet inden for esport tæller både spiludviklere, arrangører, ligaer, hold, spillere, medier og sponsorer. Der eksisterer ingen faste bestemmelser, hvilket betyder, at der indgås individuelle aftaler imellem interessenterne, der problematiserer en fælles politisk front i kampen for anerkendelse.

Oplevelsesøkonomiens domæner er nøglen til differentiering

Esport er på nuværende tidspunkt baseret på et mindre antal spiltitler, som alle afvikles i formater, der minder meget om hinanden. Det begrænser det fulde folkelige gennembrud, men betyder samtidig, at der ligger store muligheder for differentiering inden for oplevelsesøkonomiens fire domæner; det lærende, det underholdende, det æstetiske og eskapisme.

Betting, det nødvendige onde

Alle større esport-organisationer uden undtagelse er sponseret af bettingvirksomheder. I markedet ses betting som det nødvendige onde, da mange af de største sponsoraftaler indgås med virksomheder, hvis primære aktiviteter skal findes inden for gambling. Skinsbetting, der er forholdsvis nyt, har fanget den især yngre målgruppe, da det lader dem gamble deres virtuelle udsmykning af våben, købt via spillene, på blackjack, roulette osv. Et yderst problematisk fænomen ifølge Center for Ludomani.

2.4.1 Problemorientering

På baggrund af ovenstående problemer har jeg udvalgt de emner, som jeg mener, at North har direkte indflydelse på, og dermed størst mulighed for at påvirke til egen fordel. I analyserne lægges der ekstra vægt på nedenstående problematikker, omend de øvrige problemer, der falder inden for afgrænsningen, og som forventes at have en gensidig påvirkning på fokusområderne, berøres i det omfang, der er relevant. De udvalgte problemer er:

- North's tilknytning til FC København
- Esport-seere holder på en stor værdi

- Oplevelsesøkonomiens domæner er nøglen til differentiering

Problemerne indeholder en lang række ubesvarede spørgsmål, som vil foranledige identificering af helt andre forhold, der har indflydelse på North's muligheder. Disse er til dels udtrykt i følgende problemformulering.

2.5 Problemformulering

Problemformuleringen har været styrende for opgavens tilblivelse, og er således blevet tilrettet over flere gange. Modsat manges opfattelse, skal problemformuleringen ikke udstråle manglende viden. Tværtimod *kræver* den gode problemformulering viden for at kunne stille de gode spørgsmål.[18] I takt med at de gode spørgsmål (divergens) er blevet præciseret og uddybet (konvergens), har problemformuleringen nået sit endeligt:

Hvordan kan North, via anden aktivitet end konkurrencedeltagelse, gøre sig mere uafhængig af esport-resultater, der inden for tre år skal bidrage med et særskilt resultat på min. 5 mio. kr.?

Ovenstående problemformulering faciliteres af en metodisk besvarelse af underspørgsmålene, der ser på både eksterne og interne faktorer:

- Hvilke trusler og muligheder eksisterer i North's omverden?
- Hvem er North's direkte konkurrenter?
- Hvem ser esport, og hvordan vil dette udvikle sig?
- Hvilke motiver bliver esport set med?
- Hvilke styrker og svagheder kan North finde i egen samt dets ejeres organisationer?
- Hvilke langvarige konkurrencefordele kan skabes på baggrund af de interne og eksterne analyser?
- Hvordan skal den udvalgte strategi implementeres og hvad er konsekvenserne?

2.6 Afgrænsning

North har både udtrykt ambitioner om at underholde fans i hele verden og Skandinavien, samt at blive blandt Europas største multigaming-organisationer. I denne opgave afgrænser jeg mig dog til at se på North's muligheder i Danmark. Afgrænsningen er lavet for at være i stand til at komme dybere i de enkelte analyser.

De konkurrencemæssige resultater har en direkte indflydelse på North's performance. Denne opgave vil dog ikke berøre den sportslige optimering, da det ligger uden for læringsmålene. Som konsekvens heraf, vil sponsering i bred udstrækning heller ikke indgå i analyserne, da de er direkte afhængige af de

[18] Kaare Pedersen, "Problemstilling og problemformulering" s. 1 i udleveret kompendie

sportslige resultater. Betting, der er en af grundstenene i esport, vil heller ikke blive medtaget, da jeg mener, at der eksisterer en række fundamentale problematikker i forhold til den afhængighed, som det kan medføre.

2.7 Metode og teorivalg

Den divergente og konvergente tilgang, introduceret i problemformuleringen, er gennemgående for hele opgaven, der grundlæggende gør brug af analyse og syntese som problemløsende model. Dvs., at jeg igennem opgaven analyserer problemernes elementer, og strukturerer og integrerer disse i et helhedsbillede, der danner grundlaget for valg af løsning.[19] Opgaven har en lineær struktur opbygget efter Aaker & McLoughlin's strategiske model inden for markedsudvikling.

Modellen sikrer, at jeg i opgaven kommer omkring eksterne og interne emner relevante for problemområdet, som tilsammen identificerer muligheder og trusler, der ligger til grund for begrundede handlingsparametre. Dette er i korte træk hvad læringsmålene efterspørger, og som opgaven tilstræber at leve op til efter bedste evne. Opgavens struktur og modelbrug er samlet i figur 5.

Kapitel 3 & 4: Strategic Analysis	
Ekstern analyse	**Intern analyse**
• Abell's markedsdefinition • PEST-analyse • Porter's Five Forces-analyse • Konkurrentanalyse • Kundeanalyse • OT-analyse	• Den digitale værdikæde • SW-analyse

Kapitel 5: Strategic Analysis Outputs
Positioneringskort TOWS VRIO Vækststrategi

Figuren fortsætter på næste side…

[19] Stig Ingebrigtsen & Otto Ottesen, "Markedsføringsplanlægning og -ledelse" (1993) s. 47

Kapitel 6: Creating, Adapting and Implementing Strategy
Handlingsplan, herunder • Målsætning • Segmentering og målgruppe • Positionering • Det nye marketingmix • Resultatbudget • Aktivitetsplan • Kontrol af målsætninger

Kapitel 7: Afslutning
Konklusion

Figur 5. Opgavens struktur.[20]

De enkelte modeller samt deres anvendelse introduceres særskilt i de respektive afsnit. Velkendte modeller, der har indgået som en del af pensum, berøres kun kort på opfordring fra vejleder, Edin Muminagic. Derimod anvendes et par afsnit på at behandle Abell's markedsdefinition, VRIO, den digitale værdikæde samt det nye marketingmix. Først- og sidstnævnte er modeller, der for nogle er ukendte, hvorfor jeg finder det relevant, at beskrive disse mere grundigt. De to tilbageværende modeller har jeg udviklet på eller anvendt på nye måder, end det de oprindeligt blev lavet til. Dette er der selvfølgelig redegjort for.

Bemærk, at en stor del af opgavens indledning, problemfelt, afsnittet om reliabilitet og validitet, PEST- samt Porters Five Forces-analyse enten er direkte afskrift, eller opdateret til denne opgave fra seminarrapporten. Jeg anser dette som værende fuldt ud forventeligt, da seminarraporten var præliminær for denne opgave. Alle inkluderede tekster er dog fundet mindst lige så relevante i denne opgave, og mange er omskrevet for at analysere inden for de ændrede analyserammer.

2.8 Validitet og reliabilitet

Denne opgave er bygget på baggrund af kilder udvalgt ved hjælp af desk research. Det er af sagens natur eksternt, sekundær data, der dog undersøger problemområder, der lægger sig tæt op ad opgavens problemfelt. Det har herved været muligt at finde kilder, der underbygger analyserne. Jeg blev af vejleder anbefalet til ikke at indsamle primær data, da det realistisk set ikke ville være muligt at opnå stikprøvestørrelser, der kunne sikre validitet og reliabilitet. Som resultat heraf, indgår primær data ikke i opgaven.

[20] Efter David A. Aaker & Damien McLoughlin, "Strategic Market Management" (2010) s. 11

De enkelte kilder er udvalgt ud fra en vurdering om objektivitet og saglighed. Branchespecifikke medier, som eksempelvis The Esports Observer, citeres ofte af eksperter i officielle streams og transmitteringer, der sætter deres troværdighed på spil, såfremt de gengiver urigtige oplysninger. Herudover anvendes primært kilder fra respekterede danske organer eller journalistiske medier eksempelvis ministerier, Danmarks Statistik, DR, TV 2, Ekstra Bladet og Penge og privatøkonomi, for at optegne markedssituationen i Danmark.

Det generelle esport-marked og virksomheder med interesse i esport, herunder Deloitte og Goldman Sachs, der også er anvendt som kilder i opgaven, refererer ofte til analyser og tal fra mediet Newzoo. Der er således en risiko for, at de enkelte rapporter og artikler ikke er pålidelige, såfremt Newzoo's researchmetoder ikke er valide. Jeg vurderer dog denne risiko som værende yderst begrænset, da Newzoo fyldestgørende redegør for metode samt repræsentativitet.

I et evt. videre arbejde med emnet er det anbefalet at supplere med primær data for at opnå metodetriangulering, der sikrer endnu højere analysesikkerhed.

3 Ekstern analyse

For at identificere muligheder og trusler, der henholdsvis kan udnyttes eller hæmmer strategiske tiltag, foretages en ekstern analyse af North's makro- og mesomarked samt konkurrenter og kunder. Dette kapitel starter med en definition af markedet, og ser herefter på North's omverden via en PEST-analyse. Jeg vil efterfølgende analysere mesomarkedet ved hjælp af Porter's Five Forces og en konkurrent-analyse, for til sidst at se på kunder og segmenter og deres behov. De vigtigste pointer, der kan bidrage til besvarelse af problemformuleringen; hvordan North inden for 3 år kan opnå et særskilt resultat på min. 5 mio kr. via anden aktivitet end konkurrencedeltagelse, samles op i første del af en SWOT-analyse.

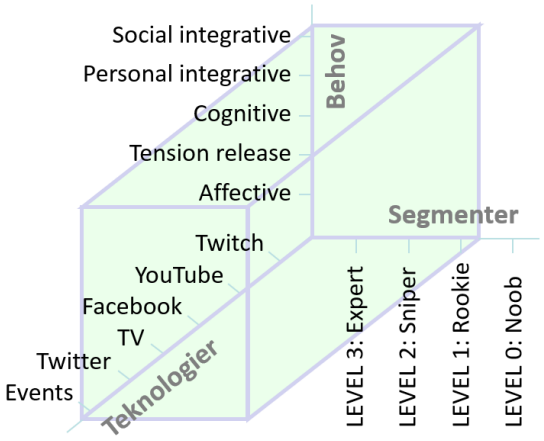
3.1 Markedsdefinition – Abell Business Model

Abell Business Model anvendes til at få et godt overblik over North's kunder, deres behov og hvilke teknologier, der skal bruges, for at tilfredsstille behovene.[21] Markedsdefinitionen er den strategiske planlægningsproces' udgangspunkt. Tre spørgsmål spiller en vigtig rolle i formuleringen af markedsdefinitionen, der er opdelt på tre akser: en vandret akse med kunder/segmenter, en lodret akse med behov og en skrå akse med teknologier. Spørgsmålene, der besvares er:

- Hvem er North's kunder?
- Hvad er kundernes behov?
- Hvilke teknologier skal North anvende for at imødekomme kundernes behov?

[21] Derek F. Abell, "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning" (1980)

Det danske marked for esport-organisationer fremstår oligopollignende, hvilket er karakteriseret ved få store og mange små aktører. I opgavens senere definition af konkurrenter på markedet, vil de tre eneste organisationer, der lever op til betingelserne, blive introduceret. Den resterende del af markedet, udgøres af mindre foretagender. Da esport-organisationer oftest er listet under branchekoderne for Sportsklubber eller Andre sportsaktiviteter,[22] og da ingen har en oversigt over aktive esport-organisationer, er det yderst besværligt at opgøre markedets egentlige størrelse. For at tegne markedet bedst op, anvendes den tredimensionelle markedsdefinition, der sætter kundernes behov i forhold til segmenter og teknologi.



Figur 6. Markedsdefinition.

Den grønne firkant afgrænser markedet, og det er inden for disse rammer, at North og dets konkurrenter primært konkurrerer om esport-seernes opmærksomhed. Som det fremgår af figur 6, er behovene for at se esport mangeartede, og kan både være som passiv underholdning, som kognitivt input til egen læring eller som social aktivitet. Der er en stor repræsentation af især unge drenge i segmenterne, hvor DR Medieforskning i alt har identificeret fire grupper, der går fra entusiaster til ikke-interesserede. Langt størstedelen af esport konsumeres på digitale kanaler, hvor Twitch ubestridt er den største, men også fysiske events har en stor rolle som distributionsform.

3.2 Omverdensanalyse – PEST

PEST er et akronym for 'Political', 'Economic', 'Sociological' og 'Technological'.[23] Modellen bruges som ramme for at identificere nøglefaktorer samt give forståelse for North's makromiljø. Den hjælper med at analysere eksterne faktorer, og hvordan de påvirker North's operationer, for at kunne vurdere risici. Det gør det muligt at forberede sig på eksterne ændringer, hvilket gør North mere dynamisk i dets reaktion. PEST findes også i en version, der undersøger 'Legal' og 'Environmental' faktorer. Sidstnævnte har reelt ingen betydning for esport, og lovgivningsmæssige faktorer behandles under P'et. PEST(LE) kritiseres

[22] North er oprettet som 931200 Sportsklubber og Astralis som 931900 Andre sportsaktiviteter
[23] Oprindeligt af Francis Aguilar som "EPTS" i "Scanning the Business Environment" (1967)

for at være forenklet, men med henblik på at afdække væsentlige elementer i makromiljøet er den tilstrækkelig til at identificere de vigtigste elementer, der påvirker valget af fremtidige strategiske tiltag.

3.2.1 Political

Esport og politik bliver oftere og oftere kædet sammen. Som en del af esports kamp for at opnå legitimitet i øjnene på mainstream-smagsdommere er det i USA lykkedes, at få anerkendt esport-spillere som professionelle atleter.[24] I Frankrig blev der fremlagt en plan for at regulere esport gennem regeringen,[25] og i Tyskland gjorde Angela Merkel støtte til vækst af esport til en del af hendes partiprogram.[26] Dette er blot tre eksempler på hvordan de største vestlige esport-markeder forsøger at anvende politik som driver for esportens udbredelse.

I Danmark har den nuværende regering også opdaget mulighederne, hvilket har resulteret i en national strategi for esport. Målet er at anvende esport som løftestang for vækst, iværksætteri og beskæftigelse.[27] Årsagerne er naturligvis den enorme udvikling i omsætning og seere, hvilket baner vejen for nye forretningsmodeller, som innovative iværksættere og investorer kan udnytte. I rapporten nævnes specialiseret esport-udstyr eller globale esport-events med tilhørende store fanbaser som eksempler på potentiel udnyttelse af markedet.

Herudover er esport tiltænkt en rolle for at styrke interessen for at tage en uddannelse inden for teknologi og IT. Det giver samtidig muligheder for virksomheder, der ønsker at rekruttere kvalificeret arbejdskraft med digitale kompetencer. Det skønnes, at Danmark kommer til at mangle 19.000 IT-specialister frem mod år 2030, og mange forudseende organisationer og virksomheder har allerede benyttet sig af esportens muligheder for at komme i kontakt med den yngre målgruppe. Vi ser desuden flere og flere offentlige uddannelsesinstitutioner, der tilbyder esport som en del af deres uddannelsesprogrammer. I en optælling på Gaming.dk er der hele 62 institutioner, der tilbyder esport som en del af deres tilbud, bl.a. som uddannelseslinjer, fag, camps m.v.[28]

Esport er for længst vokset ud af gymnastiksalene, hvor det hele opstod. Med præmiepuljer på flere millioner dollars og masser af berømmelse til følge, er der nu meget mere på spil. Den stigende interesse har medført økonomiske incitamenter til at omgå esportens skrøbelige fundament, og der er et larmende behov for fælles regulativer og organisering for bl.a. at bekæmpe snyd, herunder softwaremanipulation og præstationsfremmende midler, og matchfixing.[29]

[24] https://www.thescoreesports.com/news/14730-esports-meets-mainstream-the-role-of-governments- in-esports
[25] https://esportsobserver.com/french-government-report-esports-explores-possible-regulation- governance/
[26] https://esportsobserver.com/angela-merkels-party-offers-support-esports/
[27] Kulturministeriet, “National strategi for esport” (2019) s. 9
[28] https://gaming.dk/esportsforeninger
[29] https://www.lawinsport.com/topics/features/item/the-continued-rise-of-esport-efforts-to-combat-match-fixing-and-improve-integrity

Esport og organisationerne bag vil have svært ved at opretholde de massive investeringer fra investorer og sponsorer, hvis integriteten ikke understøttes og udvikles. På trods af at esport er stort, er den endnu ung og er i sin grundessens foranderlig, da den er drevet af private initiativer og markedskræfter. På globalt plan har esport modtaget en masse opmærksomhed fra mainstream medier. Situationen er til gengæld anderledes lokalt, hvor mindre turneringsarrangører kæmper med at finde partnere, der er villige til at deltage i oprettelsen af esport-events. På grund af den intensive konkurrence bliver events dyrere og dyrere, hvilket betyder, at størstedelen af alle esport-events afvikles med underskud.[30]

Regeringens strategi skal helt konkret hjælpes på vej af et esportspanel bestående af interessenter, der repræsenterer bredde-esport, talentudvikling og elite/professionel esport samt aktører, som arbejder kommercielt med esport. Panelets opgaver består bl.a. i komme med anbefalinger til en bæredygtig struktur for hele fødekæden, talentudvikling, integritet, fællesskab i foreningsregi, tiltrækning af flere udøvende piger og kommercielle udviklingsmuligheder m.m.

3.2.2 Economic

Uanset økonomisk situation oplever esport vækst globalt set. De vestlige og asiatiske markeder spås størst vækst med henholdsvis middel og høje vækstrater fra 2019-2024.[31] Esport er i de flestes tilfælde direkte tilgængelig på enheder, som fans allerede ejer. Denne frie model har været med til at accelerere udbredelsen, der i Asien også blev hjulpet godt på vej af billige internetcafeer, som skød op efter den økonomiske krise udløst i 1997. Internetcafeerne blev et middel til underholdning, og er en af grundene til, at esport i dag er mere accepteret i befolkningen, hvilket er med til at forklare den lavere vækstrate i de vestlige lande. På trods af højere vækstrater i Asien, er det fortsat de vestlige markeder, der bidrager med mest omsætning.[32]

Esport halter efter traditionelle sportsgrene på et meget centralt område. Ser vi på den gennemsnitlige årlige omsætning pr. fan, er esport med 34 kr. langt efter eksempelvis NFL, hvor det gennemsnitlige forbrug er hele 412 kr. Fra 2017-2020 estimeres dog en stigning i forbruget på mere end 40% pr. fan i esport. Overwatch League har den største omsætning per fan, hvilket skyldes lokalt forankrede hold og turneringsstrukturer, som vi kender det fra traditionelle sportsgrene. I USA har det rykket det gennemsnitlige forbrug op på niveau med NBA-fans. Der ligger med andre ord enorme kommercielle muligheder i lokalt engagerede fans.

Figur 7. Gns. Årlig omsætning pr. fan.[33]

[30] Kulturministeriet, "National strategi for esport" (2019) s. 10
[31] Se bilag 2
[32] Se bilag 3
[33] Vækstfonden, "Markedsanalyse: eSport" (2019) s. 20

3.2.3 Sociological

Som med meget andet har mediedækning en stor indflydelse på den offentlige mening. Det værste eksempel for esport og computerspil generelt stammer fra USA, hvor forbindelsen mellem vold i computerspil og den høje kriminalitet i landet mange gange er blevet kædet sammen. Ukritiske og subjektive nyhedsmedier kan forårsage sociale misforståelser, som det er tilfældet med diskussionen om computerspil og vold. Forbindelsen til eksempelvis skoleskyderier er tilbagevist mange gange, omend det modsatte også er tilfældet. Flere har hævdet, at diskussionen reelt har til formål at fjerne fokus på USA's problematiske våbenlovgivning.[34]

Social accept er et problemområde, som formentlig er blandt esports allerstørste udfordringer. Esport forbindes af mange med store gymnastiksale, hvor mere eller mindre overvægtige børn indtager usund kost og spiller computerspil til langt ud på natten. På trods af at flere og flere anerkender og accepterer esport, eksisterer den negative opfattelse i stor stil, hvilket til stadighed medfører social stigma i visse kredse. Dette er naturligvis en barriere til esports udbredelse i Danmark og resten af verden.

Regeringen har i deres strategi beskrevet et mål om at understøtte esportens udbredelse som aktivitet i sunde miljøer og fællesskaber. Det skal ske ved at integrere esport i foreningslivet, hvilket bl.a. fremmer talentudvikling og integritet. Alt dette skal ske med respekt for esports selvorganiserende natur, og katalysere mulighederne for at vokse kommercielt. På nuværende tidspunkt er langt størstedelen af esportsudøvere organiseret i onlinefællesskaber. Andelen af foreningsmedlemmer udgjorde i 2018 kun 4.900 medlemmer i 168 foreninger, hvilket dog er en stigning på mere end 100% for begge dele sammenlignet med året før.[35]

Diskussionen om hvorvidt esport er en reel sport, er noget af det, der fylder allermest i debatten. Der findes et utal af definitioner af sport, hvor esport både falder inden for og uden for. Andre vil påpege, at esport er at sammenligne med skak og lignende spil, der er accepterede sportsgrene. Så længe dette spørgsmål er uafklaret, vil esport være udelukket fra mange professionelle netværk og konkurrencer, og dermed også stå uden for mange offentlige støttekroner.

3.2.4 Technological

Teknologi er hele fundamentet for esport. Som beskrevet i indledningen startede det hele tilbage ved arkadespil, og siden er esport vokset i takt med internettets og teknologiens udvikling og udbredelse. Vi er er derfor kun ved begyndelsen, og det er svært at forudsige hvordan fremtiden ser ud. Augmented reality og virtual reality spås til at være det næste store, der rammer esport.[36] Flere og flere får adgang til hurtige internetforbindelser. Telefoner, tablets og computere bliver billigere og billigere og dermed

[34] https://www.businessinsider.com/trump-blames-mass-shootings-on-video-games-versus-guns-2019-8
[35] Kulturministeriet, "National strategi for esport" (2019) s. 3
[36] https://www.forbes.com/sites/jamesayles/2019/10/17/how-technology-can-help-esports-continue-its-astonishing-growth

mere udbredte. Alt dette gør markedet større, mere tilgængeligt og mere interessant for virksomheder og investorer.

Esport er primært finansieret af sponsorer, så det er ikke kun spillene, fællesskaberne og udstyr, der vil se en stor udvikling. Vi kommer til at opleve helt nye annonceformater, som er tilpasset den enkelte person på et hidtil uset granulært og interaktivt niveau. Det er helt nærliggende at tænke, at de kommercielle budskaber vil blive tilvejebragt ved hjælp af gamification.

3.2.5 PEST-opsamling

Political	+ Stigende politisk opbakning + En del af uddannelsesprogrammer ± Optag i sportsunioner − Integritet
Economical	+ Vækst − Lav omsætning per seer
Sociological	− Sat i forbindelse med vold − Ikke accepteret som sport − Har en usund opfattelse ± Vi bruger mere tid bag skærme − Stor demografisk ulighed
Technological	+ Følger teknologisk udvikling + Hurtigere internet + Billigere teknologi

3.3 Brancheanalyse – Porter's Five Forces

En konkurrencedygtig strategi skal laves på en forståelse af branchestrukturer og den måde, de ændrer sig på. I denne forbindelse er Porter's Five Forces blandt de bedste værktøjer til strategisk planlægning. Modellen er baseret på fundamentet om, at strategier skal imødekomme mulighederne og truslerne i en organisations eksterne miljø.[37] Porter har identificeret fem konkurrencekræfter, der former enhver branche og ethvert marked. Disse kræfter bestemmer konkurrenceintensiteten og dermed branchens rentabilitet og attraktivitet. En vellykket forretningsstrategi bør forholde sig til disse kræfter på en måde, der forbedrer North's position. Resultaterne fra analysen hjælper med at træffe beslutning om hvordan North, kan påvirke eller udnytte muligheder og trusler, der har indflydelse på muligheden for at opnå et særskilt resultat på min. 5 mio. kr. efter 3 år via anden aktivitet end konkurrencedeltagelse.

[37] Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy" (1979)

3.3.1 Kundernes forhandlingsmagt

Esport er et marked, der er i rivende udvikling og med et kæmpe potentiale. Først inden for de senere år er det dog i Danmark lykkedes at tiltrække nok publikum til bl.a. at fylde arenaer til et event som BLAST Pro Series i Royal Arena i København.[38] Esport er en tilskuersport, hvor publikum (det er de kunder, vi analyserer her) dyrker sporten med mange af de samme motiver som tilskuere til traditionel sport. Uden seere vil esport ophøre med at eksistere, fordi der ikke er nogen indtægter og ingen sponsorater. Seerne stiller høje krav til distributionen af esport, uanset om det drejer sig om tilgængelighed, sikkerhed eller interaktion.

Digital disruption har etableret et helt nyt sæt spilleregler, som giver kunderne en anden magt, end vi er vant til fra konventionelle leverandør-køber-forhold. Positive digitale kundeoplevelser driver kundetilfredshed, hvilket igen fører til øgede indtægter og forbedret kundeloyalitet. Forbrugerne er blevet forvente med gnidningsfrie, digitale løsninger, og kræver denne oplevelse uanset branche. For hver digital interaktion eller transaktion skal kunden ideelt set tilbydes 10 grundlæggende rettigheder:[39]

1. The right to value and engagement.
2. The right to simplicity and timeliness.
3. The right to an elegant and enjoyable experience.
4. The right to anytime, anywhere access.
5. The right to be known and understood.
6. The right to intelligent, anticipatory services.
7. The right to share, to be heard and to be informed.
8. The right to information, analytics & recommendations.
9. Right to safety and security.
10. Right to education and consent.

For North's vedkommende handler det om at levere underholdningsprodukter, der gør det muligt for kunderne at interagere og bidrage til den samlede oplevelse for alle. Produkterne skal nemt kunne deles blandt peers og skal altid være tilgængelige uanset platform, app eller netværk. Kundeoplevelsen skal være personaliseret baseret på præferencer, behov, interesser, adfærd, placering og sprog m.m. i det omfang kundens data tillader.

Sikkerhed og beskyttelse af data er et emne, der vinder mere og mere frem. GDPR, der trådte i kraft 25. maj 2018, har hævet sikkerhedsniveauet for behandling af personoplysninger og systemer.[40] Det må forventes, at virksomheder i stigende grad skal efterkomme krav, og gøre det muligt for kunderne at håndtere hvilken data, de ønsker at gøre tilgængelige for virksomhederne. Data er med andre ord et centralt og på samme tid skrøbeligt emne, hvor kunderne forventer, at data bruges effektivt til at skræddersy oplevelser, men kun i den størrelsesorden, de har givet eksplicit tilsagn til.

3.3.2 Leverandørernes forhandlingsmagt

Førend vi kan analysere leverandørernes forhandlingsmagt er det nødvendigt at identificere de enkelte leverandører. North's fire vigtigste leverandører falder i to grupper, som tilfredsstiller behovet for

[38] http://www.dust2.dk/Nyheder/10072-blast-er-udsolgt-12000-fans-venter-i-royal-arena
[39] https://www.cio.com/article/2952240/its-time-for-a-digital-customer-experience-bill-of-rights.html
[40] https://www.altinget.dk/digital/artikel/168803

distribution af content samt produktion af content. Begge typer af leverandører har en forholdsvis lille forhandlingsmagt.

3.3.2.1 Medie- og streamingplatforme

Eksklusivitet har haft en stor betydning for de enkelte platformes seertal. For eksempel blev ugentlige seertal på Twitch til CS:GO reduceret drastisk, efter at streamingrettigheder til ESL Pro League blev købt af YouTube.[41] Facebook og Twitter har også indgået eksklusive aftaler for at få adgang til det lukrative publikum.[42] Seerne følger spiltitlen og esport-atleter og -holdende. De er ikke loyale over for streaming- eller medieplatforme. Omvendt er streamingplatformene dybt afhængige af esport, hvor de rigtige turneringer og spillere tiltrækker millionvis af seere.

Der kan dog argumenteres for, at Twitch er begyndt at opnå en vis præference både blandt seere og streamere, som hver især kan opnå fordele gennem eksklusivt, betalt indhold. Dette har dog vist sig at være på kant med vilkårene fra en række spiludviklere.[43] Alt taget i betragtning har streamingplatforme en lav magt, da det står North frit for, at vælge blandt et utal af muligheder, der alle tilfredsstiller behovet for distribution af content.

Traditionelt flow-tv dedikerer mere og mere sendetid til esport, som både omfatter transmittering af turneringer samt reportageprogrammer. DR og TV2 Zulu har fulgt henholdsvis Astralis og North i programserier, der gav et indblik i deres kamp mod toppen.[44, 45] Første egentlige transmittering foregik dog på det tidligere MTG's esport-satsning eSportsTV, der er lanceret af ESL og nu delvist eget af NENT.[46] Siden da er det gået stærkt, og først DR og sidenhen TV2 Zulu, har gjort esport til en fast del af deres programflade.[47] Tv-stationerne står med andre ord i kø for at kunne tilbyde deres kunder esport i deres udbud. Det giver esport større magt end tv-stationerne.

3.3.2.2 Soft- og hardware

Esport ville naturligvis ikke eksistere uden udgivere og udviklere af computerspil. De samme virksomheder er desuden arrangører og distributører til nogle af markedets største konkurrencer. I mange tilfælde vælger udgiverne dog at licensere deres spil ud til eksterne arrangører og streamingplatforme. Med esports enorme vækst er der i dag et stigende incitament for enhver udgiver, til at gøre deres produkter til en ny, potentiel konkurrenceudgivelse. Det vil medføre ekstraordinær eksponering både on- og offline, og have en stor indflydelse på spillets popularitet og dermed

[41] https://esportsobserver.com/youtube-become-exclusive-stream-esl-pro-league-per-report/
[42] https://www.techradar.com/news/facebook-challenges-twitch-with-exclusive-esports-streaming-deal
[43] https://esportsobserver.com/twitch-subscriber-tos-problems/
[44] https://www.dr.dk/drtv/serie/astralis-_-mod-stjernerne_6821
[45] https://play.tv2.dk/programmer/dokumentar/serier/loevehjerter/
[46] https://esportsmagasinet.dk/kaempe-produktionsselskab-skal-vise-esport-247/
[47] https://esportsmagasinet.dk/breaking-tv2-koeber-rettighederne-eleague-majoren/

indtjening.[48] Dette fordrer et stærkt samarbejde mellem esport-organisationer og spiludgiverne, der er gensidigt afhængige af hinanden.

Den anden gruppe af softwareleverandører vedrører produktion af content til kunderne. Der er her tale om lyd-, billede- og videoprogrammer, der kan producere indhold af høj kvalitet, og som samtidig tilfredsstiller behovet om at kunne interagere og bidrage til den samlede oplevelse. Der findes talrige leverandører af redigering- og streamingsoftware, der omkostningsfrit kan udskiftes med andet. Selv inden for studioprogrammer tilbydes mange af løsningerne endda i freemium- og pay what you wish-udgaver.[49] Samlet set må softwareleverandørernes magt anses som værende lille, dog med større magt til spiludgivere.

Hardwareproducenter, som eksempelvis BenQ og Razor, kæmper om retten til at sponsorere hold og specifikke events,[50] og omkostningerne ved at skifte fra en leverandør til en anden er meget lave. Det samme gælder lyd-, billede-, og videoudstyr, der er præget af den teknologiske udvikling, og hvor moderne smartphones i mange tilfælde kan optage i nær professionel kvalitet med både 4K-opløsning og billedstabilisering. De mange muligheder og tilgængelighed betyder, at hardwareproducenter har en forsvindende lille magt i esport.

3.3.3 Substituerende produkter

Esport er en oplevelse, men behovet for underholdning er ikke det eneste, som det imødekommer. Som man kender det fra traditionelle sportsgrene, så tilfredsstiller det også behovet for at tilhøre en gruppe, at dele de samme interesser med andre og at diskutere meninger og holdninger. I en international undersøgelse svarer 58%, at det er grunden til, at de ser esport. Største årsag er dog ønsket om at blive bedre ved at se professionelle.[51]

På trods af at være et underholdningsprodukt, skaber esport stærke følelser hos dets tilskuere, da de etablerer en præference for enkelte spillere eller hold. Der er dog altid en risiko for at miste interessen, hvis produktet mangler kvalitet eller på grund ændringer i præferencer. Hvis esport-interesserede mister interessen i at spille computerspil, vil de sandsynligvis også stoppe med at se esport-events. De mest sandsynlige substituerende produkter er naturligvis øvrige underholdningsprodukter, der genererer en lignende form for følelsesmæssig stimuli. Det kan både være traditionel sport, film og tv-serier. At identificere substituerende produkter er yderst kompliceret, da spiltitlerne inden for esport varierer meget. Der er således ikke et produkt, der kan erstatte esport, og derfor er truslen begrænset.

[48] https://www.the-esports-bar.com/content/dam/sitebuilder/rm/esports-bar/pdf/EsportsBAR-white -paper-game-publishers-guide-to-esports.pdf
[49] https://help.twitch.tv/s/article/recommended-software-for-broadcasting?language=en_US
[50] https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/telecommunications/capitalizing-on-growth-of-esports-industry.html
[51] https://blog.battlefy.com/why-do-people-watch-esports-6ad7e8ec58b9

3.3.4 Indtrængningsbarrierer

Der findes ingen regulative barrierer i esport, og det er derfor muligt for alle, at opstarte deres egne esport-organisationer. De manglende regulativer har gjort det muligt for turneringsarrangører at definere egne betingelser. Et eksempel, der har modtaget stor kritik, er ESL's lækkede udkast til deres LANXNESS-aftale mellem CS:GO Pro League og organisationerne om eksklusivitet og økonomisk tilsyn. I stil med andre franchiseligaer som Overwatch League og Call of Duty League, vil ESL Pro League indsætte en ligakommissær, der skal fungere som led mellem spillere og organisationer. Mest omdiskuteret var eksklusivitetsklausulen, der gav ESL ret til at nedlægge veto mod at inviterede hold ikke kunne deltage i andre ligaer i ESL Pro League.[52]

Denne eksklusivitetsproblematik fik Valve, udvikleren af CS:GO, til at udsende en erklæring med titlen "Keeping Things Competitive." Her udtalte de, at "på dette tidspunkt er vi ikke interesseret i at give licenser til events, der begrænser deltagende hold fra at deltage i andre events".[53] Dette fik angiveligt ESL ændre sit udkast i overensstemmelse hermed. Der blev formentlig kun sat en delvis stopper for LANXNESS-aftalen, da den kom frem i offentligheden. Det må formodes at aftaler som denne eksisterer i både mindre og større udstrækning i esport, hvilket forhindrer struktureret vækst og indtrængning.

Esports økosystem er bygget op omkring seertal for at kunne indgå aftaler med sponsorer og investorer, der tillige er nødvendige for at opbygge en præmiepulje, der tiltrækker de bedste spillere og hold. Loyalitet skabes gennem populariteten af spillene og kvaliteten af udsendelserne og live events. Brandgenkendelse er afgørende for succes. Det stiller høje krav til kapital, og potentielle konkurrenter er nødsaget til at gå all-in med stor risiko til følge. Mange organisationer har allerede indgået eksklusive sponsoraftaler, hvilket begrænser antallet af store, mulige kontrakter med endemiske sponsorer. Tages også det sportslige set-up i betragtning, må indtrængningsbarriererne anses som værende høje.

3.3.5 Konkurrenceintensitet blandt konkurrenter

Ser vi isoleret på Danmark er ingen danske esport-organisationer repræsenteret på listen over 50 mest sete danske Twitch-streams i april 2020. Listen udgøres i stedet af private profiler, der bl.a. omfatter flere professionelle esport-atleter inden for bl.a. FPS, RPG og sport. Mest sete esport-stream havde i gennemsnit 1.836 seere.[54] Som den følgende konkurrentanalyse vil belyse, er der heller ikke voldsom kamp på de sociale medier. Overordnet set har esport-organisationerne altoverskyggende fokus på konkurrencedeltagelse i håbet om at tiltrække professionelle investorer og partnere. Få store konkurrenter i et tilnærmelsesvist homogent, oligopolistisk marked gør, at intensiteten er lav i konkurrencen om esport-seernes opmærksomhed.

[52] https://dotesports.com/counter-strike/news/initial-draft-of-esls-lanxness-agreement-reportedly-leaked
[53] https://blog.counter-strike.net/index.php/2019/09/25557/
[54] https://www.twitchmetrics.net/channels/popularity?lang=da

I udlandet har de største eventarrangører bedst fat i antallet af tilskuere på streamingplatformene. Tal fra Twitch fra maj 2016 viste, at 71,3% af alt esport-trafik gik til eventarrangører. Heraf havde Riot Games og ESL en samlet andel på 51%.[55] Det ses med alt tydelighed, at markedet er præget af ganske få, store konkurrenter, der oftest er fokuseret på differentierede spiltitler. 71% af esport-seere ser kun en af de tre store esport-franchises, der tæller League of Legends, CS:GO og Overwatch.[56] Fanpræferencer er ofte knyttet til egne spilfavoritter. På trods af den store forskel i spil er der en mangel på differentiering i den måde, produkterne præsenteres for publikum. Denne mangel på innovation kan skyldes, at arrangørerne ikke finder sig truet nok af deres konkurrenter, til at de føler, at en ændring er nødvendig for at forblive relevant.

3.3.6 Porter's Five Forces-opsamling

Type	**Styrke**
Kundernes forhandlingsmagt	Høj
Leverandørernes forhandlingsmagt − Medie- og streamingplatforme − Soft- og hardware	 Lav Lav til medium
Trussel fra substituerende produkter	Medium
Indtrængningsbarrierer	Høj
Konkurrenceintensitet blandt konkurrenter	Lav

3.4 Konkurrentanalyse

I identificeringen af North's konkurrenter er der taget udgangspunkt i følgende betingelser: Danskejede organisationer med eget CVR-nummer, som med et eller flere hold jævnligt deltager i internationale konkurrencer, og hvor mindst et hold er placeret i top 50 på den respektive verdensrangliste per primo april 2020. Konsekvensen af denne afgrænsning er, at North har tre konkurrenter, som indgår i denne analyse; Astralis Group, Heroic og Copenhagen Flames.

Det er værd at bemærke, at organisationen Tricked indgår i de finansielle overblik, men ikke vil blive analyseret særskilt. Tricked's CS:GO-hold, der havde en plads som nummer 21 på verdensranglisten, blev solgt i november 2019 til en spansk organisation.[57] Når de indgår i overblikkene er det for at give et bredere finansielt sammenligningsgrundlag.

[55] https://newzoo.com/insights/articles/800-million-esports-hours-watched-twitch-past-10-months/
[56] https://newzoo.com/insights/articles/zooming-in-on-the-biggest-franchises-in-esports-71-of-fans-watch-only-one-game/
[57] https://www.hltv.org/news/28633/mad-lions-sign-tricked-roster

	North	Astralis Group	Heroic	CPH Flames
Esport-hold	CS:GO, FIFA & Apex Legends	CS:GO, League of Legends & FIFA	CS:GO	CS:GO, Fortnite & Super Smash Bros.
Bedste placering[1]	Nr. 23 (CS:GO)	Nr. 2 (CS:GO)	Nr. 25 (CS:GO)	Nr. 41 (CS:GO)
Dannet	Januar 2017	Januar 2016	August 2016	July 2016
Omsætning 2018[2]	10.798.382	35.922.000	6.701.621	391.000
Udvalgte partnere	Capgemini, Nocco, Epos|Sennheiser & Pinnacle	Unibet, Logitech, Jack&Jones, Omen, Turtle Beach, Secret Lab	Render, Steelseries, Gg.Bet	Elgiganten, Io Interactive, Razer, Hyngry.dk, AdvokatGruppen

Figur 8. Overblik over North's danske konkurrenter.

1. Ikke historisk set, men nuværende placering. Data hentet 06-04-2020 fra HLTV.org.
2. Omsætning for North og Heroic estimeret ud fra Astralis bruttoavanceprocent på 67,30% for 2018. Copenhagen Flames' er omsætning fra 2017.

I de følgende afsnit undersøger vi North's konkurrenter enkeltvist og analyserer dem med udgangspunkt i identitet og målsætninger, interne ressourcer og finansiel udvikling. Alene ved at analysere tabellen over konkurrenter, er det dog tydeligt at se, at der er Astralis Group, og så er der de andre. Som vi skal se senere, er det svært at skabe en positiv ROI på esport, og Astralis position tvinger de øvrige til at tænke alternativt. Morten "Phy" Jensen, stifter og sportsdirektør i Tricked, har til esport-mediet Dust2 udtalt: "Med Astralis så godt positioneret er grundlaget for at lave en lignende forretning urealistisk."[58], hvilket underbygger et marked, hvor der er langt op til nummer 1.

3.4.1 Astralis Group

3.4.1.1 Identitet og målsætninger

Astralis har gennemgået mange forandringer i organisationens forholdsvis korte levetid. Første store strategiske tiltag var at løsrive sig fra moderselskabet RFRSH Entertainment, for at kunne fokusere fuldt ud på udelukkende at drive konkurrencedygtige esport-hold, og ikke også have et ben i lejren blandt turneringsarrangører, hvilket var tilfældet med BLAST Pro Series. I en intern mail, der blev lækket, havde denne dobbeltrolle været genstand for offentlig kritik, der påvirkede holdets præstationer.[59]

Med løsrivelsen har Astralis kunne fokusere fuldt ud om målsætningen om at skabe førende, globale esport-brands. At være førende inden for esport gør Astralis i stand til at opbygge det mest loyale, følelsesmæssigt forbundne globale community inden for esport ved at tiltrække talentfulde spillere, sponsorer og publikum.[60] Denne målsætning skulle bl.a. indfries ved hjælp af en meget omtalt

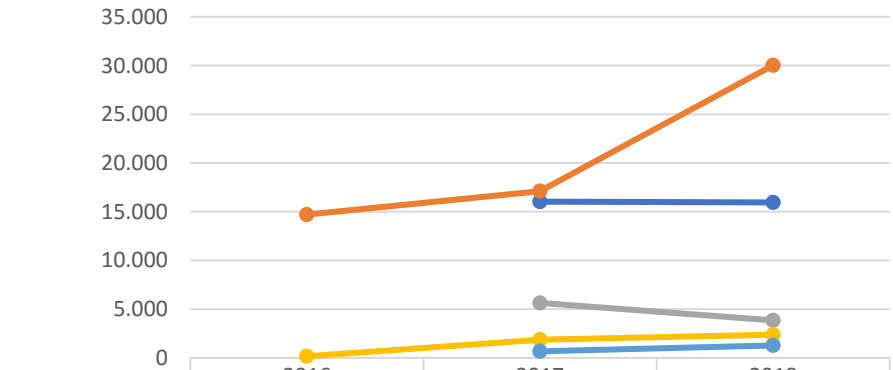
[58] http://www.dust2.dk/Nyheder/10292-sportsdirektr-i-tricked-vi-kunne-have-solgt-dem-tidligere
[59] https://www.hltv.org/news/27506/rfrsh-agrees-to-sell-astralis
[60] Astralis Group, "Prospectus" (november, 2019) s. 24

børsnotering, i øvrigt den første i verden af et esport-hold, der blev en realitet d. 9. december 2019. Pengene skal bruges på at nå bredere ud of etablere Astralis som medieplatform til at nå det unge publikum.[61]

3.4.1.2 Interne ressourcer

Astralis har længe arbejdet med deres egenudviklede performance model, der er det organisatoriske set-up, hvorigennem Astralis opbygger teams, der skal præstere på topniveau. Modellen bygger på scouting af nye talenter og mentalt og fysisk arbejde med spillere som professionelle atleter i optimale omgivelser. Det sker i en etableret intern infrastruktur med trænere og supportprocesser, der forbedrer den langsigtede konkurrenceevne og opbygger en stærk base omkring holdene og de nye talenter.[62]

I spidsen for Astralis performance model står tidligere landsholdsmålmand i håndbold Kasper Hvidt, der med sine mange år som verdens bedste håndboldmålmand ved, hvad der skal til for at præstere på allerhøjeste niveau.[63] Modellen er desuden en service, som Astralis tilbyder andre at benytte. Således har Juventus bedt Astralis om hjælp til at forbedre deres esport performance.[64] Det siger sig selv, at et set-up som dette kræver store kapacitetsomkostninger, hvilket er direkte aflæst i figur 9, hvor Astralis har tæt på dobbelt så store udgifter som North, der igen er langt over de øvrige.



	2016	2017	2018
North		16.035	15.952
Astralis	14.710	17.114	30.034
Heroic		5.642	3.853
Tricked	170	1.869	2.384
CPH Flames		678	1.279

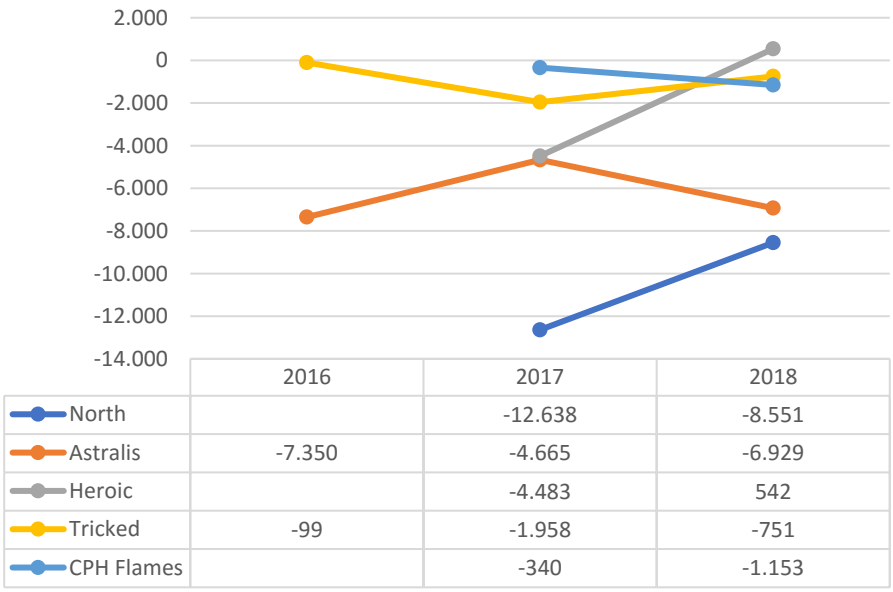
Figur 9. Kapacitetsomkostninger i 1.000 kr.[65]

[61] https://nyheder.tv2.dk/business/2019-12-09-nu-er-astralis-boersnoteret
[62] Astralis Group, "Prospectus" (november, 2019) s. 24
[63] https://sport.tv2.dk/haandbold/2016-12-21-her-er-hvidts-nye-job-derfor-sagde-jeg-ja
[64] https://esportsinsider.com/2019/12/juventus-astralis-group/
[65] Navne & Numre Erhverv, tal fra organisationernes årsrapporter

Til at understøtte det sportslige set-up er Astralis godt besat kommercielt, hvor de i topledelsen har ansat nogle af landets mest erfarne inden for sportens verden. Anders Hørsholt, der kommer med stor erfaring som direktør fra PS&E, og Steen L. Laursen, der har arbejdet med Brøndby IF, AG København samt FC Nordsjælland, er indsat som henholdsvis CEO og VP for Communications & Brands.

3.4.1.3 Finansiel udvikling

Esport er et nyt marked under udvikling, og markedets interessenter er fortsat ved at finde ud af, hvordan de kan omsætte de enkelte aktiver til penge. Vi ved desuden fra tidligere analyse, at esport-fans har den laveste gennemsnitlige omsætning per fan sammenlignet med traditionelle sportsgrene. Som Tricked stifter, Morten Jensen, udtalte, gør Astralis position i Danmark det svært at skabe en positiv ROI for andre, men det betyder langt fra, at Astralis skaber værdi til dets aktionærer. Astralis kom ud af 2018 med et negativt resultat på næsten 7 mio. kr., hvilket er et tab på yderligere 2 mio. fra året før. Astralis forventer dog, at man i år 2021 opnår et resultat af primær drift før afskrivninger og nedskrivninger på mellem 0-4 mio. kr.



Figur 10. Årets resultat i 1.000 kr.

Ser vi på tilgængelige og sammenlignelige nøgletal organisationerne i mellem, er det tydeligt, at Astralis ikke er gearet til at skulle skabe overskud de første år. Der er fortaget massive investeringer, hvilket har påvirket egenkapitalen meget negativt, hvilket dog er forventeligt. Ydermere er der hentet garanti for likviditet i bl.a. Blast ApS, såfremt det skulle blive nødvendigt.[66] Både Astralis kapacitetsgrad og likviditetsgrad er under 150%, der af mange anbefales som mindste værdi, se bilag 4. Det er selvsagt

[66] Astralis Group, "Prospectus" (november, 2019) s. 67

nødvendigt, at Astralis opnår de sportslige mål, hvorved de forventede resultater kan indfries. Sker dette ikke, er selskabet i stor risiko.

3.4.2 Heroic

3.4.2.1 Identitet og målsætninger

Heroic var tidligere ejet af selskabet bag Astralis, men står nu alene. Organisationen blev dannet af medlemmer af det tidligere Team X, og blev bygget på venskab samt dedikation til spillet. Heroic har altid været og vil fortsat være en organisation, der opbygger og udvikler sig omkring spillerne med målet om at konkurrere blandt de bedste CS:GO-hold i verden. Mange de bedste danske spillere på højeste niveau er blevet støbt i Heroic-familien. Det gælder bl.a. Lukas ”gla1ve” Rossander, der i dag er kaptajn for Astralis.[67]

3.4.2.2 Interne ressourcer

Sammenlignet med Astralis, har Heroic 90% færre kapacitetsomkostninger, hvilket også afspejler organisationens målsætning. Holdet er bygget på venskaber, og det er præstationerne i spillet der er driveren bag projektet. Heroic er et attraktivt springbræt for mange unge, danske spillere, der har set deres idoler gå samme vej. Det bibringer Heroic stærke spillemæssige ressourcer, der er holdets helt store styrke.

3.4.2.3 Finansielle resultater

Holdet imponerer med en plads som nummer 25 på CS:GO-verdensranglisten, hvilket har medført tilpas store præmieindtægter og sponsorater, der betyder, at Heroic er den eneste af de analyserede organisationer, der indtil nu har opnået et positivt årsresultat. Det ændrer dog ikke på, at det økonomiske fundament er ganske usikkert. Som det fremgår af bilag 4 er alle nøgletal under anbefalede værdier, og uden en defineret plan for fremtiden, er Heroic meget afhængige af deres evne til at tiltrække de bedste CS:GO-spillere meget tidligt, så de kan fortsætte med at holde kapacitetsomkostningerne på et minimum.

3.4.3 Copenhagen Flames

3.4.3.1 Identitet og målsætninger

Copenhagen Flames er som North og Astralis en organisation, der breder sig over flere spiltitler. Organisationen lever efter værdierne sammenhold, ligestilling og ydmyghed, og har, hvad de selv kalder, globale ambitioner.[68] Copenhagen Flames har især været kendt for deres holdning til ligestilling, hvor et tidligere kvindeligt CS:GO-hold var blandt verdens allerbedste. Dette lukkede dog i starten af 2020 med begrundelsen om, at det på daværende tidspunkt var for dyrt at drive både et herre- og

[67] https://heroic.gg/about-heroic/
[68] https://copenhagenflames.com/about/

kvindehold, og at man i stedet ville investere mere i fødekæden, som på sigt kan medføre nye, professionelle hold.[69]

3.4.3.2 Interne ressourcer

I modsætning til de øvrige organisationer, tilbyder Copenhagen Flames mangeartede esport-services, der bl.a. tæller teambuilding, bootcamps, events, foredrag og produktion af podcasts. Dette skal ses som et forsøg på at finde omsætning i esport fra andre kilder end sponsorer og præmiepenge. De driver desuden et akademi, der under strategien "Light the Fire", skal skabe pro-spillere i takt med at de går fra talentafdelingen eller venskabsklubber til akademiholdet førend de ender som professionelle. Bag Copenhagen Flames står Steffen Thomsen, der har 10 års erfaring fra Danske Spil, og som en overgang var ansvarlig for eOddset. Medejer Daniel Vorborg har stærk erfaring fra esport-organisationer som franske G2 og tyrkiske Galatasaray, og har til daglig ansvaret for den sportslige del af Copenhagen Flames.

3.4.3.3 Finansielle resultater

På trods af de mange services, er Copenhagen Flames den mindste af konkurrenterne. I årsregnskabet for 2018 rejses der usikkerhed om virksomhedens fortsatte drift, som er afhængig af, at de kommende år giver væsentlige overskud. Det ses også i de enkelte nøgletal, at Copenhagen Flames har svært ved at generere indtægter, hvilket truer organisationens likviditet og soliditet. Egenkapitalen er desuden under pres.

3.4.4 Konkurrenternes mediekanaler

	North	Astralis Group	Heroic	CPH Flames	Fnatic
Website-analyse:[1]					
Domain Authority (af 100)	41	46	35	30	66
Citation Flow (af 100)	20	29	24	22	39
Trust Flow (af 100)	18	15	8	15	48
Alexa Rank	4.000.875	942.575	4.351.671	N/A	149.747
Referring Ips	250	352	162	76	2.636
Total Backlinks	1.067	1.746	690	324	140.135
Sociale følgere:[1, 2]					
Twitch	178 (C-)	32.918 (B-)	6 (D+)	6.611 (B-)	48.481 (B)
Twitter	54.622 (B)	289.057 (B)	23.964 (B-)	6.692 (B-)	1.352.438 (B+)
YouTube	9.240 (C+)	134.000 (B-)	2.220 (C)	14.500 (B-)	610.000 (B)
Facebook	120.900 (B)	187.919 (B)	17.117 (B-)	4.869 (B-)	2.515.892 (A-)

Figur 11. Oversigt over North's og dets konkurrenters mediekanaler.

[69] https://ekstrabladet.dk/sport/esport/csgo/dansk-hold-lukker/7945443

1. Data hentet 20-04-2018. Ordforklaringer findes i bilag 5.
2. Karakterer i parentes viser SB Rank, der er udviklet af analysevirksomheden Social Blade.

I analysen af konkurrenceintensiteten blev det fastsat, at denne trussel på nuværende tidspunkt er lav. Det afspejler sig også på organisationernes mediekanaler, der bærer tydeligt præg af, at fokus ligger på andre forretningsområder end de brugervendte. En af verdens største esport-organisationer, engelske Fnatic, er taget med som reference, og giver et indblik i det enorme potentiale, der eksisterer.

Organisationernes egne hjemmesider scorer meget lavt, hvilket dog må anses som værende forventeligt, da de sjældent fungerer som en del af seeroplevelsen, men mest af alt som corporate sites med begrænset indhold. Disse må dog ikke undervurderes såfremt de, som det til dels er tilfældet med Copenhagen Flames, tilbyder gear, merchandise eller generiske esport-services, der skal konkurrere med øvrige virksomheder eller webshops. I disse tilfælde vil det være nødvendigt at lægge en SEO-strategi, der berører teknisk optimering, onsite content samt linkbuilding.

Organisationernes sociale kanaler består hovedsageligt af spilhighlights, statusrapporteringer fra turneringer og enkelte videoer ”behind the scenes”. Der er krydshenvisninger kanalerne imellem og ofte er indholdet fuldstændig identisk. Se bilag 6 for et tilfældigt eksempel fra Astralis’ Facebook- og Twitter-kanal. Præferencer til indhold varierer fra person til person, men det er tydeligt på organisationernes SB Rank, at der er plads til forbedring over en bred kam.

3.5 Kundeanalyse

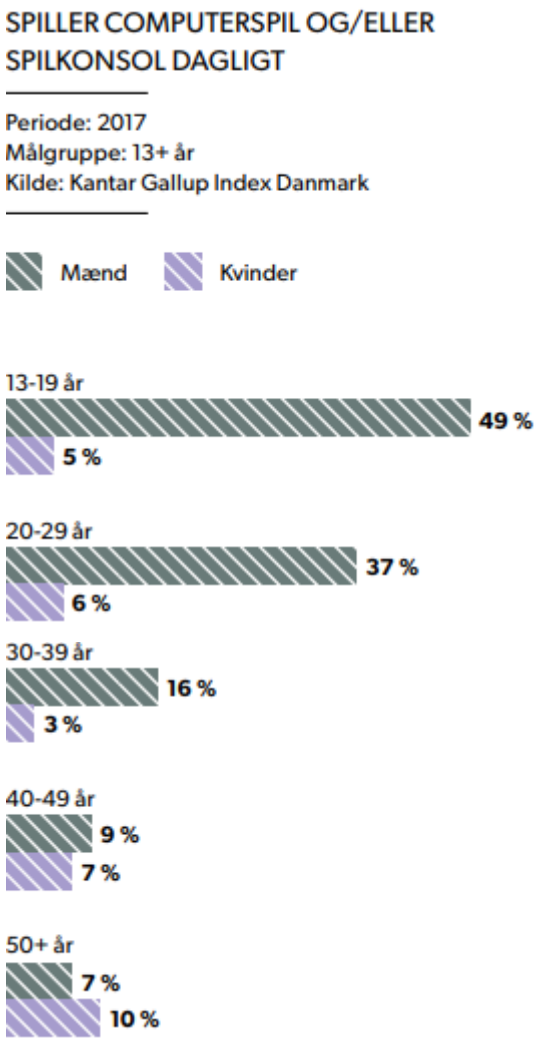
Danmark er blandt de lande, der er allermest succesfulde, når vi ser på esport. Målt på tværs af alle esport-titler, var Danmark den fjerde mest vindende nation i 2018 målt på præmiepenge. Samlet set vandt danske esport-atleter for 66 mio. kroner, kun overgået af USA, Kina og Korea med henholdsvis 185, 106 og 86 mio kr.[70] Dette er absolutte tal, så hvis vi ser på præmiepenge per indbygger vil Danmark ligge som en klar nummer et. En af årsagerne til Danmarks dominans inden for esport skal findes i antallet af esport-udøvere. Målt på befolkningstal har Danmark flest konkurrencedeltagere med hele med 6,82 pr. 10.000 indbyggere. Herefter følger vores skandinaviske naboer Finland og Sverige med henholdsvis 5,31 og 5,09.[71]

Computer- og konsolspillenes udbredelse, ikke bare i Danmark men i hele verden, skal i høj grad ses i lyset af de tre A’er: Availability, Accessibility og Affordability.[72] Lige siden computerspillene blev introduceret (availability), har de været tilgængelige for danske forbrugere, som med vores hurtige adoption af ny teknologi (accessibility) og vores velstand (affordability), har haft mulighed for at udvikle esport til det niveau, det har nået i dag.

[70] Vækstfonden, ”Markedsanalyse: eSport” (2019) s. 24
[71] https://www.dr.dk/sporten/oevrig/vi-er-verdens-bedste-til-e-sport-men-hvorfor-egentlig
[72] Idrættens Analyseinstitut, "Rundt om eSport og Gaming - Et pige-, drenge- og forældreperspektiv" (2019) s. 8

Allerede tilbage i 2017 overhalede de helt unge drenges forbrug af gaming det traditionelle valg, som tv ellers havde været i årtier. Den ugentlige dækning inden for tv blandt de 13-19-årige drenge er på bare 5 år faldet fra 84% til 57%. Vi ser generelt samme vandring fra tv og til andre kanaler for både mænd og kvinder i alle aldre, men teenagedrengene stikker klart ud. Ikke overraskende er fordelingen blandt de, som gamer hver dag i fuldstændig tråd med forbruget af digitale spil. Den helt store forskel skal dog findes i intensiteten af forbruget og hvilke enheder, som der spilles på.

Som det fremgår af figur 12 spiller næsten halvdelen af teenagedrengene computer- eller konsolspil dagligt, hvorimod andelen kun er 5% for piger i samme alder. Pigernes forbrug af digitale spil foregår hovedsageligt på deres smartphones og er oftest app-spil eller spil via sociale platforme. Udskiftningen af spil sker forholdsvis ofte og i takt med, hvad der trender. For drengenes vedkommende er det de store, velkendte serier, der fortsat er de populæreste titler. CS:GO, GTA og FIFA ligger alle i toppen af deres respektive kategorier.



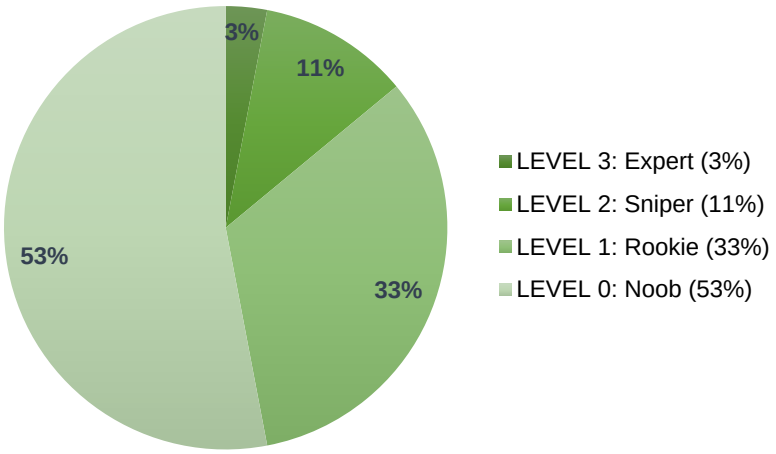
Figur 12. Daglige gamere.[73]

Antallet af gamere kan ikke direkte overføres til antallet personer, der enten dyrker eller følger esport. Det er dog med til at beskrive det enorme potentiale, som esport har. Esport er stort, men ikke bredt. For at illustrere problemet, er det værd at kigge på traditionel sportssegmentering. Ca. 75% af danskerne er interesserede i at følge sport, hvor 20% betegner sig som småinteresserede og 28% ser med under specifikke events, som eksempelvis slutrunder. Blandt disse segmenter er især lokal forankring og national stolthed med til at drive interessen. Således kan de småinteresserede og eventseere lokkes til at se kampe af deres partnere, børn eller venner.[74]

Situationen er på nuværende tidspunkt en helt anden for esport. Som allerede beskrevet mangler Danmark ikke dygtige topatleter eller personer, der er dybt engagerede. Udfordringen er, at andelen af

[73] DR Medieforskning, "Medieudviklingen 2017" s. 43
[74] DR Medieforskning, "Medieudviklingen 2019" s. 39

ikke-interesserede i esport er større end alle andre segmenter tilsammen. Det er især kvinder og de ældre segmenter der tynger denne andel. Tidselementet er uundgåeligt med til at skubbe esport fremad, og vi vil derfor se en udvikling gående mod hen imod flere og flere interesserede i esport-segmenteringen fra DR Medieforskning i figur 13.



Figur 13. Esportssegmentering i Danmark.[75]

De enkelte segmenter er herunder opsummeret i punktopstillinger. Fulde beskrivelser kan findes i bilag 7. Herudover har jeg ved hjælp af Mosaic Denmarks typer og grupper forsøgt at tegne et tydeligere billede af Experter og Snipere. Disse findes under segmentering- og målgruppevalg i handlingsplanen.

LEVEL 3: Expert

- Medlem af esport-klub eller dyrker esport som tilskuer
- Følger tæt med på Twitter eller Youtube
- Dreng eller mand mellem 12-29 år, enkelte mellem 30-39 år
- Flest i Nordjylland og på Sjælland

LEVEL 2: Sniper

- Er generelt interesseret og holder øje på afstand
- Følger med i medierne, på tv og Youtube og hjemmesider
- Dreng eller mand mellem 12-29 år, men også 30-49 år

LEVEL 1: Rookie

- Spiller computerspil mindst en gang om måneden
- Flere mænd, men også en stor andel kvinder
- Har ikke interesse eller tid til at følge med i esport

LEVEL 0: Noob

- Har ingen interesse i esport
- 4 ud af 5 interesserer sig ikke for computerspil
- Flere kvinder end mænd og højere gennemsnitsalder end øvrige segmenter
- Tror CS:GO er et rejsebureau

[75] DR Medieforskning, “Medieudviklingen 2019” s. 40

3.5.1 Behov

I en undersøgelse af fem typer af tilfredsstillelse (kognitiv, affektiv, socialt integrerende, afstresning og personligt integrerende) blev det undersøgt, hvordan disse havde indflydelse på hvor mange timer esport-seere streamer esport, hvor mange streamere de ser, hvor mange streamere de følger og hvor mange abonnementer (donationer), de tegner. Helt overordnet set er der signifikant sammenhæng mellem typerne og involveringen i esport, og i tabellen herunder er samlet de motiver, der blev vægtet højest.

Item	Uses and gratification need types	Description	Mean
Enjoyment	Affective	Emotional, pleasant, or aesthetic experience	5,42
Relaxation	Tension release	Escape and diversion	5,38
Learning about game strategies	Cognitive	Acquiring information, knowledge, comprehension	5,30
Distraction	Tension release	Escape and diversion	5,03
Information seeking about game products	Cognitive	Acquiring information, knowledge, comprehension	4,57
Escape	Tension release	Escape and diversion	4,18
Recognition	Personal integrative	Enhancing credibility, confidence, and status	4,10
Shared emotional connection	Social integrative	Enhancing connections with family, friends, and so forth	3,81
Companionship	Social integrative	Enhancing connections with family, friends, and so forth	3,57

Figur 14. Motiver til at se esport.[76]

Spil har traditionelt været betragtet som adskilt fra andre former for medier, såsom tv og film. Gennem penetrering og diffusion af esport-streams, bliver spil mere mangfoldigt, og integrerer med øvrige medier, der traditionelt har været uopnåeligt for esport. Det ses tydeligt, at esport allerede nu overtager de traditionelle mediers rolle, og især blandt den yngre del af befolkningen er dette skifte en realitet.

Af disse årsager er det helt naturligt, at den største motivation til at se esport er nydelse, der påvirker os affektivt. Vi finder det sjovt og underholdende, og oplever en spænding, som det er kendt fra film, tv-serier og traditionel sport. Nogle knytter emotionelle bånd til enten spillere og hold, og vil opnå en stedfortrædende tilfredsstillelse gennem deres bedrifter. Det stærke, affektive bånd er blandt de største

[76] Sjöblom M., Hamari J., "Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users." (2017) s. 994

årsager til, at esport har vokset med den hastighed, vi har observeret de seneste år, og er grunden til, at rigtig mange ikke hopper af e-vognen.

Som henholdsvis anden, fjerde og sjette væsentligste motivationsfaktorer til at se esport finder vi afstresning. Esport tilbyder et mangfoldigt univers, hvor det er muligt at afkoble fra hverdagens almindelige gøremål. Der findes et utal af genrer, der tilfredsstiller mange interesser. Forskellig fra den affektive påvirkning, er der i højere grad tale om et virtuelt afhop, hvor man fordyber sig og transcenderer til et andet sted. Man lader sig så at sige distrahere, og kommer ned i tempo. Dette behov har mange tidligere tilfredsstillet ved hjælp af bøger.

Et område, der adskiller sig markant fra traditionel sport, er esport-interesseredes mulighed for direkte at afprøve nye færdigheder og strategier. Kognitive motiver er tredje og femte væsentligste motivationsfaktor. Alle har adgang til samme redskaber og universer, og man er ikke afhængig af andet udstyr end det de fleste allerede ejer, f.eks. computer med mus og tastatur, konsol eller smartphone. Der er således ingen barrierer, hvilket gør det interessant for mange at anvende ny viden og måle sig direkte mod de bedste i verden. Andre finder tilfredsstillelse i at udforske nye spil og lære om nye universer.

Som mindst vigtigt af de undersøgte motivationsfaktorer finder vi de personligt og socialt integrerende. Disse faktorer er i højere grad tilfredsstillet ved hjælp af vores direkte eller virtuelle interaktion med andre mennesker. At se esport er for de fleste ikke det foretrukne middel til at forstærke relationer eller opnå anden status. Motivationsfaktorerne og deres tilknytning til tidligere introducerede segmentering er vist i figur 15.

	LEVEL 3: Expert	LEVEL 2: Sniper	LEVEL 1: Rookie	LEVEL 0: Noob
Enjoyment	x	x	x	
Relaxation	x	x		
Learning about game strategies	x	x		
Distraction	x	x		
Information seeking about game products	x	x		
Escape	x	x		
Recognition	x			
Shared emotional connection	x		x	x
Companionship	x		x	x

Figur 15. Motivationsfaktorer og segmenter efter egen vurdering.

3.5.2 OT-analyse (SWOT del 1 af 2)

I denne opgave er SWOT-analysen opdelt i SW- og OT-opsamlinger efter henholdsvis de interne- og eksterne analyser. SWOT-analysen er en opsamling af North's interne styrker (S) og svagheder (W) samt dens eksterne muligheder (O) og trusler (T).[77] Den har til formål at katalysere identificeringen strategier, der kan skabe en strategi, der er tilpasset North's ressourcer og kapaciteter, samt kræfterne fra det eksterne miljø, North opererer i. Denne analyse vil derfor hjælpe med at syntetisere en bred vifte af information og hjælpe overgangen til North's strategiske fokus.

I tabellen herunder er samlet de væsentligste pointer, der har indflydelse på North's strategiske muligheder for via andre aktiviteter end konkurrencedeltagelse, at opnå et særskilt resultat på 5 mio. kr. inden for 3 år.

Muligheder	**Trusler**
• Større politisk opbakning • Esport som katalysator for vækst i og uddannelse inden for IT • Vækst i både tilskuere, sponsorer og investorer • Udifferentieret marked • Stærk motivation for at lære spilstrategi • Organisering af regionale og lokale turneringer og ligaer • SoMe content	• Esport ikke fuldt accepteret som sportsgren • Ureguleret marked • Bliver "set ned på" • Astralis stærke position • Kæmpe andel af ikke-interesserede • Lille omsætning per fan • Lokal forankring

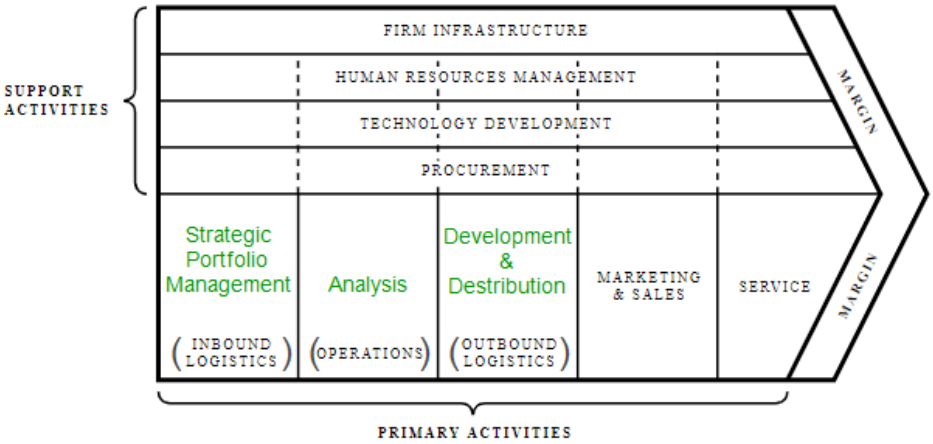
[77] Krediteret Albert Humphrey af mange (1960'erne)

4 Intern analyse

Den interne analyse er til for at fremhæve North's styrker og svagheder. Analysen faciliteres af en opdateret værdikæde, hvor jeg har erstattet de primære aktiviteter fra den traditionelle værdikæde med en holistisk, digital tilgang til værdiskabelse. I analysen inddrages NF og PS&E samt IT-partnere, da mange konkurrencefordele skal findes i North's tætte netværk, der har stor interesse i markedet, og hvor jeg derfor antager gensidig interesse for at styrke samarbejdet. Resultaterne af den interne analyse samles i den sidste del af SWOT-analysen.

4.1 Den digitale værdikæde

På samme måde som fysiske varer løber gennem en værdiproces, skal digitale medier gennem forskellige stadier af behandling og forskellige arbejdsgange for at blive et produkt, som en kunde kan forbruge. Den digitale værdikæde bliver kompliceret af, at digitale medier skal kunne tilgås på flere enheder. Det handler om at få det rigtige indhold og oplevelser til brugerne på de platforme og enheder, de vælger. Nye teknologier leverer fleksibilitet og smidighed, men stiller samtidig store krav for at konkurrere i en "digital first" verden.[78] I figur 16 har jeg adapteret de digitale aktiviteter til Michael E. Porter's værdikædemodel.



Figur 16. Den digitale værdikæde efter inspiration og egen vurdering.[79]

Digitale virksomheder som North adskiller sig ved ikke at have råvarer og komponenter, der skal håndteres i indgående logistik. Denne funktion er erstattet af en vurdering af, hvilken produktfunktion de skal udvikle, eller i North's tilfælde hvilket spil eller produkter og services, de skal satse på. Sådanne beslutninger træffes baseret på data om brugeradfærd, konkurrenternes aktiviteter og trends i markedet. Den indgående logistik for alle disse muligheder styres som en strategisk portefølje, der involverer strategisk forretningsanalyse.

[78] OpenText, "Digital Disruption and the Digital Media Supply Chain" (2015) s. 3
[79] Oprindeligt af Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985)

Når der er truffet beslutning om at realisere eller undersøge muligheder, begynder traditionel forretningsanalyse. Forretningsanalysen har til formål at give et tilstrækkeligt grundlag, f.eks. baseret på gennemførlighed og finansielle forventninger, til at tage en beslutning. Accepterede idéer udvikles og distribueres på relevante kanaler. For alle forretningsenheder indsamles data, der bruges som input til produktforbedringer.

I den traditionelle værdikæde er de primære aktiviteter adskilt i fem separate områder. Digital disruption har dog brudt siloerne, og i den digitale værdikæde skal de primære aktiviteter i stedet ses som iterative processer, der forløber hurtigere og simultant som det er illustreret i figur 17. Resultaterne af North's aktiviteter kan aflæses med det samme, hvilket gør det muligt at foretage ændringer og optimeringer på strategiske og operationelle valg langt hurtigere.

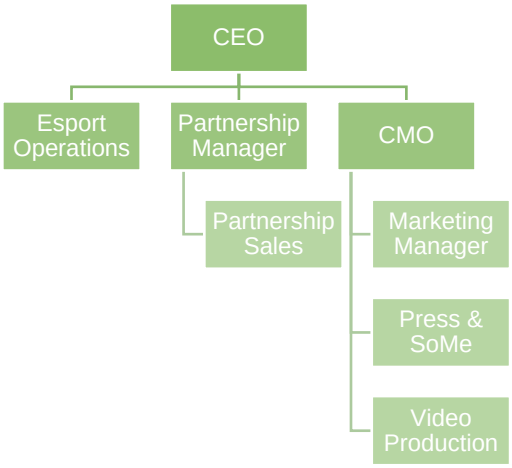
Figur 17. Primære aktiviteter i den digitale værdikæde.[80]

Som det fremgår, består den digitale rygrad af emner, der kan tildeles overskrifterne content, business og experience. Disse skal gnidningsfrit smelte sammen, for at kunne levere et digitalt produkt, der tilfredsstiller målgruppens behov. Fælles for alle tre gælder, at data er ledende i de fleste processer, og det er altafgørende, at strategierne er bundet op på målbare key performance indicators (KPI'er). I de følgende afsnit analyseres North's nuværende digitale værdikæde.

4.1.1 Infrastruktur og økonomi

North er som deres konkurrenter en ganske skrøbelig organisation, hvis vi ser på de økonomiske nøgletal. I alle regnskabsår har North opnået negative årsresultater, senest på 8,5 mio. kr. Egenkapitalen faldt fra 9,8 mio kr. til 1,3 mio kr. fra 2017 til 2018, hvilket kan skyldes investering i ny kapacitet i form af medarbejdere, udstyr eller lokaler. Foruden North's spillere består organisationen i en optælling på Linkedin af 15 medarbejdere fordelt på nedenstående afdelinger.

[80] OpenText, "Digital Disruption and the Digital Media Supply Chain" (2015) s. 6



Figur 18. North's organisationsdiagram efter egen research.[81]

Denne organisationsstruktur svarer godt overens med de største indtægtsgivende aktiviteter, som esport-organisationer engagerer sig i, hvilket er konkurrenceindtægter, sponsorater samt salg af merchandise og billetter. Øverst i organisationen finder vi Christopher Håkonsson, der er hentet ind fra Nordisk Films moderselskab Egmont Fonden i september 2019.[82] Fælles for de fleste ansatte er, at de ikke har en lang historie i esport. Dette står i skarp til kontrast til de øvrige konkurrenter, hvor størstedelen af medarbejderne har været involveret i esport i mange år. Her har North tilsyneladende satset på udefrakommende kompetencer, der kan gøre brug af best practices fra ejerne NF og PS&E.

Af disse årsager finder jeg det relevant, at inddrage NF og PS&E, som jeg anser for at være stærke ressourcer North kan, og nok allerede, trækker på. Begge selskaber opnåede forbedrede resultater i 2018 sammenlignet med 2019 og sluttede i niveau med hinanden. NF sluttede med et årsresultat på næsten 17 mio. kr. og PS&E med 11 mio. kr. Det ses tydeligt, at selskaberne er dybt afhængige af succeser, der kraftigt påvirker resultaterne. Således skabte et stærkt filmår i 2015 en tredobling af NF's årsresultat målt med året før.[83]

Denne hypotese understøttes af selskabernes likviditets- og soliditetsgrader, der alle ligger væsentligt under anbefalede værdier, på henholdsvis 150% og 30% for sunde virksomheder. Dette kan ses som et resultat af, at underholdningsbranchen generelt set anses som værende sensitiv for ændringer i de respektive markeder. Denne situation taget i betragtning er det usikkert i hvor høj grad og hvor længe, North vil kunne understøttes økonomisk af NF og PS&E, skulle det blive nødvendigt. Fra PS&E's side er der dog store forventninger og tålmodighed til North og esport, som anses for et vigtigt forretningsområde, da det ikke kannibaliserer andre aktiviteter. I højere grad forventes det, at der kan opnås konkurrencedygtige synergier.[84]

[81] Søgning på medarbejdere hos virksomhedsprofilen "North Esports" på Linkedin pr. april 2020
[82] https://ekstrabladet.dk/sport/fck-satsning-skifter-direktoer/7803183
[83] https://mediawatch.dk/Medienyt/TV/article8760738.ece
[84] Bo Rygaard til "Penge og privatøkonomi" (maj, 2020) s. 21

North's forbindelse til PS&E og FC København kan dog vise sig at have en hæmmende effekt for organisationens udvikling. I traditionel sport vælger de fleste favorithold efter hjemby eller det hold forældrene eller vennerne følger, hvilket oftest også er lokalt forankret. Moderne teknologi har gjort det nemmere at supportere hold overalt i verden, hvilket har bevirket, at især succesfulde hold er mindre afhængig af lokal støtte. Det kan dog ikke erstatte det regionale bånd.[85] Så længe North er associeret med FCK, vil fans af øvrige (e)sport-klubber, være mindre tilbøjelige til at støtte organisationen. Det ses også i en analyse af Google Trends, at Astralis har en væsentlig bredere appel end North.[86]

4.1.2 Menneskelige ressourcer

Som det ses på kapacitetsomkostningerne ligger North præcis midt imellem Astralis og herefter alle øvrige konkurrenter. Organisatorisk henter man ressourcer fra øverste hylde, og så sent som i februar 2020 skiftede man til sin tredje CS:GO-træner på et år. Den nye træner er hentet i Fnatic, hvilket vidner om ambitionsniveauet.[87] Han indtræder i et set-up, der kan sammenlignes med en Astralis', dog på et lavere niveau. I North's forlængede organisationsstruktur kan de gøre brug af kompetencer fra underholdnings- og sportsbranchen hos NF og PS&E. Begge ejere står bag de største danske succeser over de seneste to årtier inden for deres respektive felter. Denne kombination synes umiddelbar ideel for muligheden for at skabe unikke esport-oplevelser.

4.1.3 Teknologiske ressourcer

På den teknologiske front er North som udgangspunkt lige stillet med sine konkurrenter rent sportsligt. Alle har lige ret til den påkrævede teknologi. Dette er dog et paradigme som North for nyligt, i et samarbejde med Netcompany, forsøgte at udfordre. Helt konkret arrangerede de en talentdag i Telia Parken, hvor udvalgte ansøgere fik til opgave at udvikle idéer eller løsninger til optimering af North's performance. Hypotesen var, at der blandt IT-studerende i Danmark, kunne findes innovative trænings- eller kommunikationsforbedringer, der gav en fordel i et marked hvor konkurrencen dagligt skærpes.[88] Resultaterne af talentdagen er som forventet ikke offentliggjorte.

Det er dog ikke kun talentdagen, der binder Netcompany og PS&E sammen, Bo Rygaard er nemlig bestyrelsesformand i begge organisationer. Han udtaler, at der allerede er helt detaljerede planer for digitaliseringsinvesteringer i PS&E.[89] Det må formodes, at Netcompany er en nøglepartner. Udover Netcompany, er North begunstiget af deres partnerskab med den franske IT-gigant, Capgemini, der i år 2018 omsatte for næsten 100 mia. kroner.[90] I januar 2020 blev det offentliggjort, at North og Capgemini udvidede deres partnerskab, hvilket for North betyder tilkomst af dataanalysesoftware, der giver indsigt i North-spillernes performance og som strukturerer træningen til udvikling af nøgleområder.[91]

---

[85] https://www.thescoreesports.com/dota2/news/15258-the-anatomy-of-an-esports-fan-how-and-why-we-love-the-teams-we-love
[86] Se bilag 8
[87] https://www.hltv.org/news/29030/north-add-jumpy-as-head-coach
[88] https://www.netcompany.com/da/Nyheder/Game-Changer-2019
[89] Bo Rygaard til "Penge og privatøkonomi" (maj, 2020) s. 21
[90] https://reports.capgemini.com/2018/en/annual-report.html
[91] https://esportsinsider.com/2020/01/north-capgemini-2020/

Hos NF har North adgang til både fysiske og digitale universer og platforme inden for både film, musik og spil, som antageligvis kan udnyttes i innovative esport-sammenhænge til at skabe unikke oplevelser. Både NF og PS&E råder desuden over faciliteter i form af biografer, stadion samt ferie- og aktivitetscentre, der kan danne ramme om utallige former for esport-arrangementer. Ved at anvende åben innovation åbner North mulighederne for et ellers begrænset publikum, og kan dermed nå en større målgruppe.

4.1.4 Primære aktiviteter

For nuværende er North's primære aktiviteter begrænset til esport-deltagelse, hvis succes medfører muligheden for at indgå partnerskaber og salg af merchandise til fans. North's sportslige resultater genererer desuden præmie- og rettighedsindtægter. Som øvrige esport-organisationer er dette en yderst sårbar forretningsmodel, og North udnytter ikke de mange muligheder for at skabe værdi til målgruppen, som den digitale værdikæde tilbyder.

Kommercielle partnerskaber udgør den største omsætningsandel for North. Partnere søger eksponering overfor en demografisk attraktiv, men, gennem traditionelle annonceringsmuligheder, sværttilgængelig målgruppe. Størstedelen af sponsorpartnerne er vist på holdtrøjerne og andet tøj. Andre kommercielle partnere er kun eksponeret i videoindhold eller har købt licens til North's brand til brug i egen markedsføring. Sponsorater har en høj avance, idet hovedparten af omkostningerne er interne produktions- og serviceomkostninger.

Salg af merchandise med logo på tøj og andre produktkategorier sælges online og gennem den fysiske FCK Fanshop i Telia Parken. I en optælling på den officielle webshop tæller sortimentet på nuværende tidspunkt 31 produkter, hvor langt størstedelen er beklædning.[92] Indtægterne for medlemskaber i turneringer eller ligaer (dette tæller ikke præmiepenge) er typisk en årlig andel af ligaens samlede omsætning eller fortjeneste. En mindre andel af turneringer og ligaer fungerer med en minimumsgaranti. Liga- og turneringsindtægter stammer primært fra medierettigheder og ligasponsorater.

4.1.5 SW-analyse (SWOT del 2 af 2)

Hovedpointerne fra den interne analyse er samlet herunder, der samtidig konkluderer SWOT-analysen. SW og OT er senere operationaliseret i en TOWS, der genererer strategiske tiltag, hvor målsætningen for den mest attraktive strategi er, at den inden for 3 år skal skabe et særskilt resultat på 5 mio. kr.

[92] https://www.fckfanshop.dk/da/north

Styrker	Svagheder
• Esport-hold, der alle består af nogle af verdens bedste spillere • Relativ stor organisation med brede kompetencer • Ressourcestærke ejere • Stærke IT-kvalifikationer	• Skrøbelig økonomi • Store kapacitetsomkostninger • Ensidet forretningsmodel • Dybt afhængig af esport-resultater • Kædet sammen med FC København • Svage SoMe-kanaler

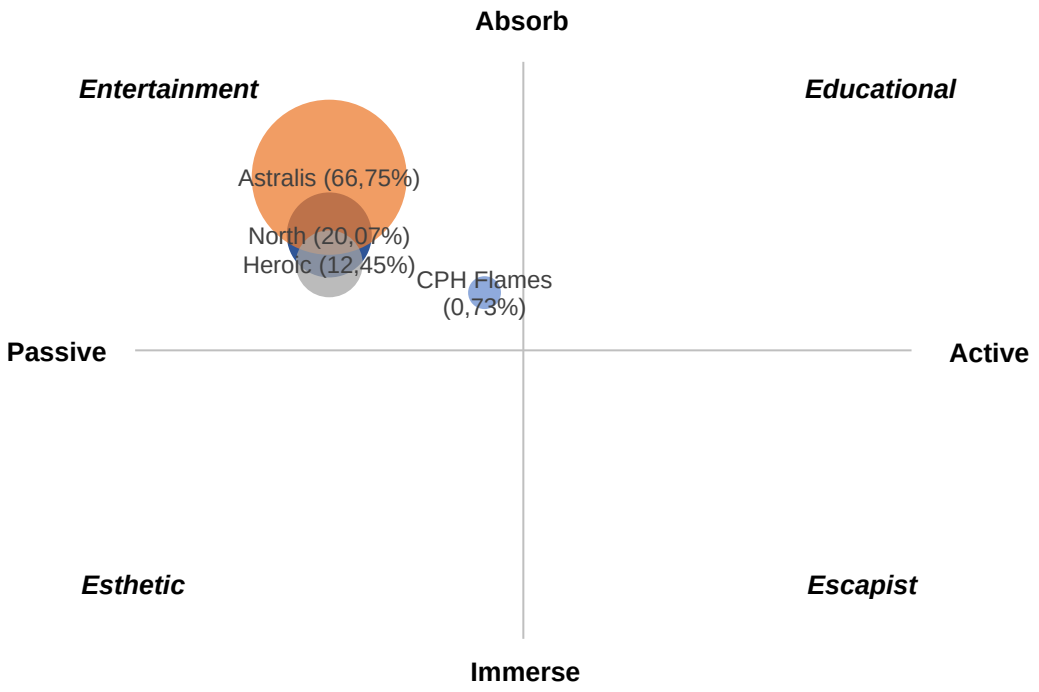
5 Strategivalg

Valget af strategi tager bl.a. udgangspunkt i en vurdering af det nuværende konkurrencemæssige landskab visualiseret i et positioneringskort. Herefter følger en TOWS, der på baggrund af styrker, svagheder, muligheder og trusler kobler mulige strategier i fire grupper. Alle mulige strategier beskrives og vurderes efterfølgende for deres konkurrencemæssige styrke i VRIO-modellen, hvor de af strategierne, der vurderes til at være langsigtede konkurrencefordele (SCA's), scores på deres gennemførlighed. Kapitlet afsluttes med en beskrivelse af den valgte vækststrategiske metode.

5.1 Positioneringskort

Den interne og eksterne analyse gør mig i stand til at vurdere North og deres konkurrenter i et positioneringskort, hvis akser tager udgangspunkt oplevelsesuniverserne inden for oplevesesøkonomi.[93] Perceptuel afbildning blev udviklet i 1970'erne af psykometrikere, men de blev hurtigt adopteret af markedsanalytikere til analyse og visning af præferencer og sammenlignelige data.[94] I denne opgave anvendes positioneringskortet til at skitsere North og deres konkurrenters markedsandele i et todimensionelt system. Akserne stemmer direkte overens med motiverne, som tidligere blevet benyttet for at beskrive esport-segmenterne. Det giver tilsammen et godt overblik over et udifferentieret marked målt på tilfredsstillelse af konsumentbehov. Boblernes størrelse repræsenterer den akkurate markedsandel i et totalmarked, der udgøres udelukkende af de fire organisationer. Bemærk dog venligst, at Copenhagen Flames' bobbel af visuelle årsager har en størrelse svarende til 2%.

[93] B. Joseph Pine II og James H. Gilmore, "The Experience Economy" (2019) kapitel 2
[94] http://cda.psych.uiuc.edu/mds_509_2013/readings/systat_perceptual_mapping.pdf



Figur 19. Positioneringskort over North og konkurrenter efter egen vurdering.

Astralis er på baggrund af deres resultater over de sidste mange år vurderet som værende af højere lærende karakter end North og Heroic. Astralis CS:GO-hold er af mange vurderet som værende det bedste hold at lære fra, og mange gamere tager deres innovative spilstrategier til sig.[95] Copenhagen Flames er løsrevet fra klyngen af de tre øvrige grundet deres fokus på esport-services, som de forsøger at supplere deres konkurrencedeltagende hold med. Underholdningsmæssigt ligger Astralis ligeledes et stykke over de øvrige, hvilket understøttes af vurderingen af deres sociale medie-kanaler.

5.2 TOWS – North's strategiske muligheder

For at sætte resultaterne fra SWOT-analysen i spil anvendes en TOWS-matrix. TOWS gør det muligt at foretage en situationsanalyse ved at knytte eksterne muligheder og trusler til interne styrker og svagheder.[96] Matrixen muliggør generering, sammenligning og valg af strategiske muligheder.

[95] https://esports-betting-tips.com/the-astralis-dominance-powered-by-zonic-and-glaive/
[96] Heinz Weirich, "The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis" (1982)

		Interne forhold	
		Styrker (S) S1. Verdens bedste spillere S2. Organisation med brede kompetencer S3. Ressourcestærke ejere S4. Stærke IT-kvalifikationer	**Svagheder (W)** W1. Skrøbelig økonomi W2. Store kapacitetsomkostninger W3. Ensidet forretningsmodel W4. Dybt afhængig af esport-resultater W5. Kædet sammen med FC København W6. Svage SoMe-kanaler
Eksterne forhold	**Muligheder (O)** O1. Større politisk opbakning O2. Esport som katalysator og vækst inden for IT O3. Udifferentieret marked O4. Stærk motivation for læring O5. Regionale og lokale turneringer O6. SoMe content	**SO-strategier** *S1+S3 & O1+O2:* Strategiske, politiske partnerskaber *S1+S2+S3+S4+O3 & O4+O6:* Digital esport læringsplatform *S2+S3 & O3+O5:* Unikke esport-events	**WO-strategier** *W1+W3+W4+W6 & O4+O6:* Udbygge og monetize SoMe-kanaler
	Trusler (T) T1. Esport ikke accepteret som sportsgren T2. Ureguleret marked T3. Bliver ”set ned på” T4. Astralis stærke position T5. Kæmpe andel ikke-interesserede T6. Lille omsætning per fan T7. Lokal forankring	**ST-strategier** *S1+S2+S3 & T1+T3+T4+T5:* Brand awareness-kampagner.	**WT-strategier** *W5+T7:* Købe sig fri af PS&E

Figur 20. TOWS over North’s strategiske muligheder.

5.2.1 SO-strategier

Bruger styrker til at drage fordel af muligheder.

5.2.1.1 Strategiske, politiske partnerskaber

Politisk set møder esport i Danmark en kæmpe opbakning, hvor regeringen med deres nationale esport-strategi har anerkendt potentialet i markedet. Det gælder både inden for økonomisk vækst i IT-sektoren samt uddannelse af unge med IT-kompetencer. Målgruppen er svær at nå, yderst selektiv og har strenge krav til interaktion, herunder de digitale spilleregler. Det må derfor antages, at der rent politisk er velvilje til at indgå samarbejder med organisationer som North, der kan være med til at skabe forbindelse blandt interessenterne.

North og esport-markedet i Danmark, ville omvendt drage fordel af politiske kræfter, der kan være med til at sætte rammerne for esports udbredelse. Den eksplosive vækst er gået hurtigere end reguleringen af markedet, der i dag primært er drevet af private initiativer og markedskræfter. Der er hårdt brug for et fælles reglement, der kan oparbejde integritet og samle de mange positive, men ustrukturerede tiltag blandt spillere, organisationer, sponsorer, investorer og fans.

5.2.1.2 Digital esport læringsplatform

Dette strategiforslag bygger på muligheden for at differentiere sig via et kognitivt lærende produkt. Markedet er på nuværende tidspunkt stærkt grupperet som underholdningsprodukter, og kun Copenhagen Flames tilbyder differentierede produkter eller services til deres fans. At lære om esport-strategier er den tredjestørste årsag til at se esport, og omfatter både segmenterne Expert og Sniper, der tilsammen udgør 14% af de mest interesserede esport-tilskuere. Læringskvadranten i underholdnings-universet er fri for konkurrence, og således kan denne idé bringe værdi til både North og deres esport-interesserede.

North består af nogle af verdens bedste spillere og trænere inden for tre forskellige esport-titler, hvilket gør deres taktikker og strategier til nogle af de mest eftertragtede og efterlignede. I NF er man specialister i underholdning, undervisning og udvikling via video og lyd på digitale platforme. Sættes disse kompetencer sammen, har man potentialet i et unikt esport-produkt, der ikke blot er interessant for fans, men også har kommerciel interesse blandt sponsorer.

5.2.1.3 Unikke esport-events

Inden den tidligere organisation bag Astralis Group, RFRSH Entertainment, frasolgte turneringsarrangøren BLAST, fungerede RFRSH både som aktiv deltager og som arrangør bag en af de største CS:GO-turneringsserier i verden. Dette medførte som beskrevet tidligere en del furore på esport-scenen, hvilket fik Astralis til udelukkende at fokusere på at drive konkurrencehold. Denne trussel

synes dog i Danmark at blive elimineret af manglen på øvrige organisationer, der ville kunne løfte den koordinerende og ressourcetunge opgave i, at facilitere kontinuerlige events.

BLAST har kun op til et event i København om året, hvilket næppe mætter behovet hos alle esport-interesserede. Blandt North's konkurrenter er ingen på nuværende tidspunkt engageret i aktiviteter, der kan henføres til escapist-kvadranten. NF råder over 23 biografcentre med mere end 160 biografsale og andre bygninger, og PS&E har Telia Parken, der kan huse mere end 50.000, når skydetaget er rullet over. Både NF og PS&E er meget erfarne i at levere unikke film-, musik-, spil- og sportsoplevelser, og det er helt nærliggende, at disse kompetencer kan applikeres i esport-sammenhæng.

Esport i Danmark er organiseret i konkurrerende ligastrukturer, hvor de største danske hold, heriblandt North og deres konkurrenter, sjældent deltager. Dette er skadende for esports udbredelse i Danmark. Det er eksempelvis utænkeligt, at FCK ikke ville deltage i den hjemlige 3F Superliga. Set i dette lys ligger der store muligheder for North i udviklingen og deltagelse i både organiserede formater med Danmarks bedste hold, samt større, uafhængige events afholdt i Telia Parken.

5.2.2 ST-strategier

Bruger styrker til at overvinde potentielle trusler.

5.2.2.1 Brand awareness-kampagner

Esport som helhed har et usundt ry, hvilket afholder mange sponsorer og investorer fra at gå ind på markedet. North er desuden udfordret af Astralis, som har en utrolig stærk position ikke bare i Danmark, men globalt set. Der ligger et enormt potentiale i at forbedre både egen opfattelse og den af det generelle marked. Det ville potentielt kunne overvinde Rookies og ikke-interesserede Noobs, der tilsammen udgør 86% af esport-seerne, såfremt stereotypen af esport og dets seere kan ændres.

Nordisk Film og Egmont går under visionen "We Bring Stories to Life". Ingen i Danmark synes bedre til at bygge en storytelling om North som seriøs organisation, der lever under professionelle rammer med målet om at underholde tusinder af fans. Dette ville kunne forbedre North's brand awareness, og udfordre Astralis, som løber med langt størstedelen af omtalen i Danmark, og dermed har flest fans og de største sponsoraftaler.

5.2.3 WO-strategier

Minimerer svagheder ved at drage fordel af muligheder.

5.2.3.1 Udbygge og monetize SoMe-kanaler

I 2019 lykkedes det FCK at udbygge fanbasen med 25%, hvilket er en imponerende bedrift, da størstedelen er hentet i den yngre målgruppe. Digitalisering har haft en afgørende rolle for dette resultat,

da nye, digitale kanaler har gjort det muligt, at interagere med fanbasen på en helt anden måde, og på deres præmisser. Fansene har fået lettere tilgang til information og køb af billetter og merchandise m.m. alt efter præferencer og aktivitetsniveau. Dette har samlet set givet et kæmpe løft.[97] North kan bruge erfaringerne fra FCK og adaptere i esport-sammenhæng. Som tidligere vist halter North langt efter Astralis, der på trods af dubletindhold og lav interaktion, opnår en væsentlig højere vurdering af deres sociale kanaler.

Sociale medier er unikke muligheder for at lade kundernes stemmer blive hørt, og på den måde bidrage til fællesskabet og produktudvikling. Det løfter kanalerne og er med til at skabe ambassadører, hvilket øger muligheden for at profitere direkte eller bidrage som assisterende konverteringer på andre kanaler. Brug af relevante influencere, evt. Twitch-streamers, kan være med til at accelerere væksten i fanbasen, og giver mulighed for at nå potentielle nye fans i ellers hidtil ikke-interesserede målgrupper.

I forbindelse med ekspansion af fanbasen er det vigtigt, at North sørger for at aktivere og fastholde nye og eksisterende følgere med målet om at øge omsætningen fra sociale kanaler. Til dette formål er reglen om social media monetization kritisk, da den tydeligt definerer typen samt hyppigheden af content. Reglen, også bedre kendt som 60/30/10-reglen, fortæller, at 60% af dit indhold skal bringe værdi til dine følgere, og må ikke være salgsorienteret. 30% af indholdet skal være delinger fra andre kilder, der er relevante og interessante for dine følgere. Maksimalt 10% af North's indhold på sociale medier må være salgsrelateret.[98]

5.2.4 WT-strategier

Minimerer svagheder for at undgå potentielle trusler.

5.2.4.1 Købe sig fri af PS&E

North's direkte tilknytning til FC København kan vise sig at begrænse organisationens mulighed for at opnå bred folkelig opbakning i Danmark. Vi ved fra analyserne, at den teknologiske udvikling har gjort det nemmere at få fans mere fjernt fra ens lokale forankring, men dette sker kun i begrænset omfang, og er i højere grad gældende for de mest succesfulde hold. Google Trends viste desuden et tydeligt søgemønster, hvor søgninger på Astralis er ligeligt fordelt over landet. For North's tilfælde var det i stedet koncentreret stærkt omkring København.

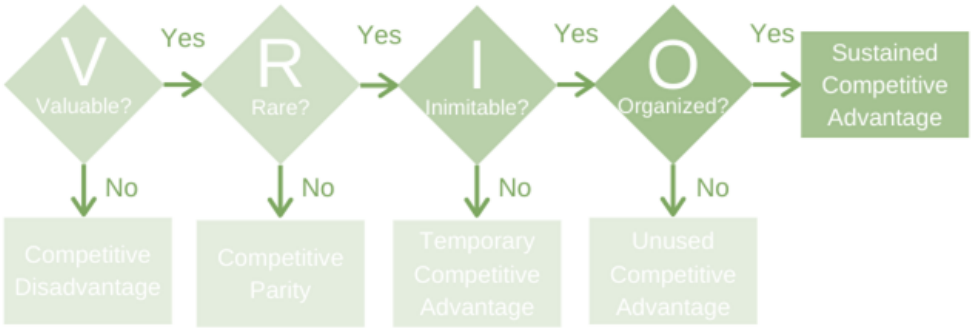
Løsningen på dette problem er radikal, og er rent praktisk en løsrivelse fra PS&E. For nogle fans vil dette gøre det lettere at knytte bånd til North, mens det for de nuværende fans af FCK og North vil ses som et brud med deres identitet. Denne strategi vil dog ikke opnå opbakning i PS&E, da North er et

[97] Bo Rygaard til "Penge og privatøkonomi" (maj, 2020) s. 21
[98] https://www.disciplemedia.com/monetising-your-community/social-media-monetisation/

vigtigt forretningsområde, som man vil benytte til at nå en ung, digital målgruppe, der er sværttilgængelig gennem traditionelle medier, og som har store krav til nye, digitale spilleregler.

5.3 VRIO – Strategisk vurdering

VRIO står for 'Valuable', 'Rare', 'Inimitable' og 'Organized'. Det er et strategisk analyseværktøj, som bruges til at analysere interne ressourcer.[99] Det hjælper med at udforske og beskytte ressourcer og muligheder, der kan bruges til at opnå SCA's over for konkurrenter. Hvis ressourcerne giver en fordel, er det muligt, at de kan medføre gunstige muligheder for North. De kan også eliminere eller reducere trusler. Ressourcerne kan hjælpe virksomheden både internt og eksternt. Tænk bare på politiske, økonomiske, sociale og teknologiske ændringer. Hvis ressourcen hjælper på et eller flere af disse områder, kan det have stor indflydelse på North's samlede performance.



Figur 21. VRIO-modellen.

I denne opgave anvendes VRIO til at vurdere mulige strategiske tiltag, som TOWS-analysen medførte. Hvis strategien ikke bringer værdi til hverken kunder eller North er den ikke værdifuld, og forkastes derfor. Hvis strategien er værdifuld, men ikke sjælden, er North lige stillet med konkurrenterne. Hvis strategien er værdifuld og sjælden, men ikke dyr at efterligne, har North en midlertidig konkurrence-fordel. Konkurrencefordelen tabes dog i det sekund, at North's konkurrenter tilbyder lignende produkter eller services. Hvis strategien er værdifuld, sjælden og dyr at efterligne, men North ikke er i stand til at organisere eller opnå fuld opbakning, bliver det en uudnyttet konkurrencefordel. Strategier, der også opnår organisatorisk opbakning, har de bedste muligheder for at blive SCA's.

De mulige strategier er i figur 22 vurderet på VRIO-modellen. Det er værd at bemærke, at det at købe sig fri af PS&E ikke passer inden for rammerne, da flere af parametrene er sat ud af spil. Med en række tilsnigelser, vil der kunne argumenteres for, at North har en uudnyttet strategisk fordel i at lade sig løsrive fra PS&E, såfremt at det er muligt at erhverve de samme kompetencer uden for PS&E. Det er dog urealistisk, at PS&E skulle være interesseret i at frasælge North, der ses som et vigtigt forretningsområde for fremtiden.

[99] Jay B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991)

	V	R	I	O	Result
Købe sig fri af PS&E	-	-	-	-	*(Unused competitive advantage)*
Udbygge og monetize SoMe-kanaler	Ja	Nej			Competitive parity
Strategiske, politiske partnerskaber	J/N	Ja	Nej		Temporary competitive advantage
Brand awareness-kampagner	Ja	Ja	Nej		Temporary competitive advantage
Unikke esport-events	Ja	Ja	Ja	Ja	Sustainable competitive advantage
Digital esport læringsplatform	Ja	Ja	Ja	Ja	Sustainable competitive advantage

Figur 22. Vurdering af strategier i forhold til VRIO-modellen.

Som det fremgår er der kun to strategiske tiltag, der kan vurderes som langsigtede strategiske fordele. Det betyder dog ikke, at de øvrige tiltag ikke bør effektueres eller implementeres på et senere tidspunkt. Desuden vil elementer fra de fleste af strategierne være nødvendige for at løfte begge SCA's. De to muligheder er i figur 23 sammenlignet på en række valgkriterier, der hver især er blevet tildelt en score på baggrund af North's nuværende situation. Skalaen går fra 1-5, hvor 1 er dårligst og 5 er bedst.

	Events	#	Læringsplatform	#
Målgruppestørrelse	Mellem	3	Lille	1
Ressourcebehov	Stort	1	Mellem	3
Prissætning	Dyrt	2	Billigt	4
Økonomisk investering	Stor	1	Mellem	3
Tidsramme	Mellem	3	Kort	4
Udvikling	Stor	2	Mellem	3
Fortjeneste	Stor	4	Mellem	3
Sammenligning	**Mindre attraktiv**	**16**	**Attraktiv**	**21**

Figur 23. Benchmark af SCA's efter egen vurdering.

Resultatet er ganske tydeligt. Læringsplatformen er på nuværende tidspunkt den mest attraktive strategi, da den hurtigt og forholdsvis billigt ville kunne implementeres med en forventet fornuftig fortjeneste. Det betyder, at udgangsbarriererne er lave, og at risikoen dermed er væsentlig mindre end det at stable store events på benene med betydelige investeringer til følge.

Jeg blev bekendt med et interview med Bo Ryggard efter ovenstående strategiske vurdering blevet foretaget, hvori han udtaler: "jeg har da ambitioner om, at vi (PS&E og North) kan være vært ved nogle gigantiske e-sportsarrangementer i Telia Parken." Han siger dog yderligere, at der på nuværende tidspunkt ikke er nogle konkrete planer.[100] Jeg antager, at årsagerne til, at events endnu ikke er blandt forestående strategiske indsatsområder, er identiske med mange af pointerne præsenteret i denne

[100] Bo Rygaard til "Penge og privatøkonomi" (maj, 2020) s. 21

opgaves analyse. Det underbygger desuden valget af en mindre risikofuld investering, som læringsplatformen er.

5.4 Strategisk metode

Læringsplatformen er en vækststrategi, der går under betegnelsen 'Creating New Business', og er en etablering af en ny forretningsmodel. Den går ud på at møde kundernes uindfriede behov, der er opstået i forbindelse med markedsudvikling og -trends. Udviklingen foregår i samarbejde med kunder og øvrige stakeholders i en form for co-creation.[101] North vil få en pionerfordel, men væsentlige spørgsmål som eksempelvis hvad er den finansielle risiko, hvilke aktiver kan bruges som løftestang, hvordan sikres fortsat og vedholdende fordel og ikke mindst hvad er de forventede resultater, er kritiske. Dem vil jeg besvare i den følgende handlingsplan.

6 Handlingsplan – Digital esport læringsplatform

Dette kapitel starter med at opstille en række målsætninger for år 2021-2023, og ser herefter på segmentering- og målgruppevalg samt positioneringen over for kunderne. Under det nye marketingmix diskuteres de fire E'er, der er en videreudvikling fra de traditionelle fire P'er, som skal sikre awareness og den nødvendige trafik til platformen. De estimerede resultater beregnes i resultatbudgettet. Handlingsplanen for læringsplatformen skal isoleret set sikre et samlet resultat på mere end 5 mio. kr. efter 3 år. Dette skal opnås ved en gennemførelse af aktiviteter, der for år 2020-2021 er løseligt struktureret i en aktivitetsplan. Kapitlet afsluttes med en plan for kontrol af målsætninger.

6.1 Målsætninger

Med baggrund i ønsket om at være mindre afhængig af esport-resultater og de afledede effekter heraf, eksempelvis sponsorater, er de primære målsætninger fundet øverst i KPI-pyramiden kendt fra digital markedsføringsplanlægning.[102] Målsætningerne opfylder SMART-kriterierne, da jeg vurderer, at de alle er specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og tidsbestemte.[103]

	2021	2022	2023
Omsætning[3]	2.450.438	3.910.164	6.849.304
Markedsandel[2]	0,82%	1,23%	2,05%
Kunder[1]	5.834	9.310	16.308
Kundefastholdelse[4]		20,00%	20,00%
Andel nye kunder		7.448	13.046
Konverteringsrate[5]	8,00%	10,00%	12,00%
Unikke besøg	72.930	74.479	108.719

[101] David A. Aaker & Damien McLoughlin, "Strategic Market Management" (2010) s. 233-235
[102] Dave Chaffey og PR Smith, "Digital Marketing Excellence" (2017) s. 575
[103] Ole E. Andersen, "Reklamekampagnen" (2009) s. 44

1. Antallet af kunder er fundet ved at fremskrive udviklingen i segmenterne ganget med estimeret markedsandel for Experter og Snipere. Fra figur 2 ved vi, at det totale esport-publikum står til at vokse årligt med 10,4% frem mod år 2023. På baggrund af dette tal, har jeg opstillet tre scenarier, hvor en tilvækst i de esport-interesserede segmenter tages og fordeles procentvis ligeligt fra Noob-segmentet. Scenarierne er baseret på høj, mellem og lav vækst i Danmark med henholdsvis 9%, 6% og 3% med en aftagning på 15% mellem år 2022-2023.

   Beregningen af målsætninger og den øvrige diskussion er alle baseret på scenariet med lavere vækst (3%) end det globale esport-publikum, da jeg antager, at Danmark er på forkant med udviklingen. Alle scenarier er vist i tabeller og grafer i bilag 9. Segmenternes totale størrelse med 3%-udvikling er som følgende:

	2021	2022	2023
LEVEL 3: Expert	152.201	161.912	170.169
LEVEL 2: Sniper	558.071	593.676	623.953
LEVEL 1: Rookie	1.674.212	1.781.027	1.871.860
LEVEL 0: Noob	2.688.887	2.536.686	2.407.315

Segmentsvind LEVEL 0:	3,00%	2,55%
Segmenttilvækst LEVEL 1-3:	6,38%	5,10%

2. Den totale markedsandel er estimeret ud fra andelen af kunder i Expert- og Sniper-segmentet med følgende procentsatser:

	2021	2022	2023
LEVEL 3: Expert	2,00%	3,00%	5,00%
LEVEL 2: Sniper	0,50%	0,75%	1,25%

3. Omsætning er beregnet ud fra en omsætning per kunde per måned på 40 kr., hvilket svarer til prisen for et Twitch Prime-abonnement.[104]
4. Twitch, der som udgangspunkt er den bedst sammenlignelige service, oplyser ikke om deres streameres fastholdelsesprocent. I stedet har jeg taget udgangspunkt i videostreamingtjenester. I USA har Netflix en uovertruffen fastholdelsesprocent på næsten 70% efter et år. Værst i undersøgelsen ligger HBO Now med et resultat på lige over 30%.[105] Jeg finder det derfor realistisk, at North kan opnå en fastholdelsesprocent på 20%.
5. Konverteringsrater er svære at spå om. Især for nye produkter. North opnår bedst karakter på Facebook, hvor der er taget udgangspunkt i en bred undersøgelse, der siger, at konverteringsraten for Facebook-annoncer er på 9,21%.[106]

[104] https://help.twitch.tv/s/article/lifetime-subscriber-guide-for-partners?language=en_US
[105] https://secondmeasure.com/datapoints/netflix-disney-plus-apple-customer-retention/
[106] https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/02/28/facebook-advertising-benchmarks

6.2 Segmentering og målgruppe

At tegne et entydigt billede af segmenterne og deres målgrupper er yderst kompliceret, da DR Medieforsknings segmentbeskrivelser af både Experter og Snipere er meget generiske. I et forsøg på at lave en bedre beskrivelse, vil jeg anvende Mosaic Danmark, der inddeler danske forbrugere i 44 typer og 12 grupper.[107] Fælles for alle målgrupperne blandt Experter og Snipere er, at de er meget online, og yderst selektive i deres mediebrug. Så på trods af at være grupperede, vil der være stor variation selv inden for afgrænsede typer. North vil med deres eksisterende kundedata kunne forme de enkelte arketyper endnu mere detaljeret.

Experter

- D10: Andel i København (1,62%)
- D11: Forældrekøb i byen (2,16%)
- E12: På kollegium (0,96%)
- E13: Studerende (0,74%)
- E14: I kollektiv (1,3%)
- E15: Ung lejer (2,11%)

Samlede karakteristika

- Yngre uden børn
- Moderne og fællesskabsorienterede
- Mange studerende
- Meget online
- Lav indkomst
- Café- og byliv, sport
- Frontløbere på teknologi

Snipere

Er overvejende samme typer som Experter, men udgøres desuden også af:

- H25: De nye arbejderfamilier (3,45%)
- H26: Arbejder på landet (2,40%)

Samlede karakteristika

- Yngre til midaldrende singler og børnefamilier
- Mellem til pæn indkomst
- Individorienterede
- Bor uden for byerne
- Teknologifølgere

Ovenstående er gældende for alle kunder på 18 år eller derover, og der er således mange unge, forventeligt mere end 30% af især Experter, i alderen 12-17. Disse indgår ikke i officielle segmenterings-værktøjer. De helt unge kan dog, som det i øvrigt er tilfældet med øvrige målgrupper, grupperes efter onlineadfærd via data, der er tilgængelig på egne samt eksterne kanaler. Det giver mulighed for at danne grupper og arketyper, der er helt specifikke for North's situation og læringsplatformen. Forventet kundeudvikling for Experter og Snipere er vist i bilag 10.

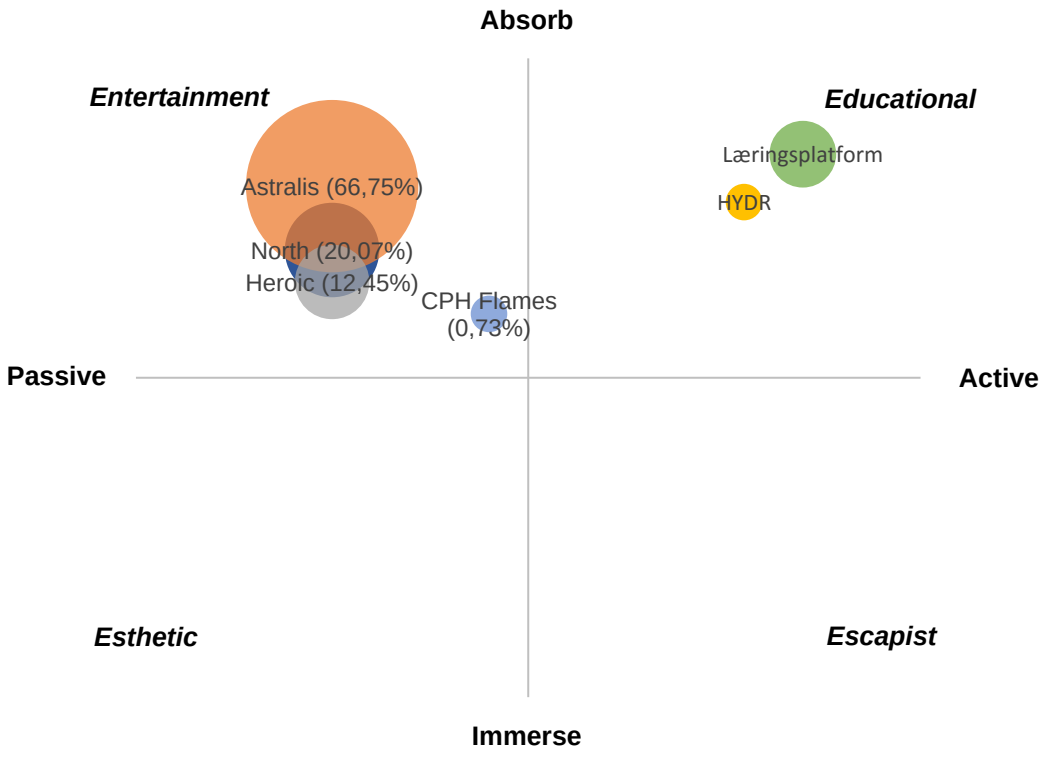
6.3 Positionering

North's primære aktiviteter drejer sig om konkurrencedeltagelse og opbygning af kompetitive esport-hold. Det vil derfor være svært at rykke på positioneringen, og brandet vil kunne lide i forsøget på

[107] https://ambition.dk/kompetencer/data-kundeindsigt/mosaic/

samtidig at markedsføre sig med andre aktiviteter end den primære. Løsningen på dette problem er at lade læringsplatformen gå under egen branding som selvstændig SBU. Det eliminerer desuden til en hvis grad associationen med North og FCK, som nogle kunder vil kunne finde som en barriere, såfremt de har emotionel tilknytning til andre hold eller områder.

På nuværende tidspunkt eksisterer en enkelt virksomhed i Danmark, HYDR esport, der tilbyder online esport-undervisning. HYDR er et mindre foretagende med 450 medlemmer, hvis grundsten før Corona-krisen bestod af tre fysiske lokationer i Storkøbenhavn, men som er boomet under nedlukningen.[108] De har derfor ganske pludseligt fundet vej til den digitale undervisningskvadrant, som læringsplatformen ellers havde eneret over.



Figur 24. Positioneringskort for læringsplatformen.

Læringsplatformens positioneringsgrundlag tager udgangspunkt i positioneringskortet samt de interne og eksterne analyser. Succesfuld positionering er afhængig af point of differences (POD), der er et resultat af en effektiv budskabsstrategi, der gør brug af både unique selling propositions (USP), der repræsenterer funktionelle fordele, samt emotional selling propositions (ESP), der vedrører alle ikke-funktionelle egenskaber.[109] Læringsplatformens UPS'er samt ESP'er er samlet i skemaet herunder.

[108] https://www.bt.dk/esport/direktoer-maatte-sadle-om-efter-nedlukning-nu-boomer-virksomheden
[109] Ole E. Andersen, "Modul 6, lektion 1-3 2019" slide 23/24

	USP	ESP
Vigtigt for målgruppen	• Ret til adgang altid og overalt	• Ret til at blive dele indhold og blive hørt • Ret til indhold og interaktivitet • Kognitiv læring
Unikt/overlegent	• Digital platform (videre)udviklet til dette ene formål af førende IT- og underholdnings-virksomheder	
Troværdigt		• Et produkt baseret på verdens bedste spillere og trænere samt dets brugere
Svært at kopiere	• Skabt af de dygtigste inden for esport, underholdning og IT i Danmark	
Holdbart over tid	• Kontinuerlig og organisk udvikling via optimering af dataanalyse, brugerfeedback og trendspotting	
Klart og konsistent		• Selvstændigt brand med egne value propositions, der tilfredsstiller målgruppens behov

6.3.1 Mission

På baggrund af ovenstående er det muligt at formulere en mission, der besvarer 3 klassiske spørgsmål,[110] som jeg har omskrevet til at have fokus på værdi fremfor produktivitet:

- ~~Hvad laver vi?~~ Hvilken værdi skaber vi?
- ~~Hvordan laver vi det?~~ Hvordan skaber vi værdi?
- ~~Hvem laver vi det til?~~ Hvem skaber vi værdi for?

Den digitale esport læringsplatform skal give alle **esport-interesserede** (Experter og Snipere) adgang til et **interaktivt univers** udviklet af de bedste specialister inden for esport, underholdning og IT samt dets brugere, hvor det er muligt at lære **nye færdigheder hvor og hvornår, de har lyst**.

[110] https://smvguiden.dk/forretningskoncept/mission-vision-og-vaerdier-din-virksomheds-dna/

Ovenstående mission skal være ledende for alle aktiviteter, der påtænkes læringsplatformen. Såfremt initiativer ikke understøtter missionen, vil det kunne have indflydelse på opfattelsen af læringsplatformen og dermed positioneringen i markedet. En mission er aldrig statisk, og det er vigtigt, at North tilretter missionen som behovene i markedet ændrer sig.

6.4 Det nye marketingmix

Det traditionelle marketingmix med 4, 7, 8 eller flere P'er er stadig blandt de mest udbredte principper inden for marketing. De oprindelige 4 P'er blev skabt tilbage i 1960,[111] og er selvsagt forældet i sin klassiske forstand. Sidenhen er de blevet afløst af de 4 C'er, og i denne opgave vil jeg anvende de 4 E'er, der er tidssvarende med hvordan markedet ser ud i dag. De 4 E'er er udviklet hos bureauet Ogilvy, og tager højde for et marked, hvor marketing ikke længere er kongen, hvor konkurrencefordele ikke varer særligt længe, jf. VRIO-analysen og nedprioriteringen af ikke-SCA-strategier, og hvor store, homogene målgrupper ikke længere kan nås med enkle midler.

Figur 25. De fire E'er i marketingmixet.[112]

Som det ses i figur 25, er de 4 P'er er erstattet af Experience, Everyplace, Exchange og Evangelism. De repræsenterer et marked hvor forbrugerne har taget kontrol, og hvor målgrupper og segmenter er yderst fragmenterede. Det nye økosystem tæller uendeligt mange ustrukturerede digitale og fysiske en-til-en- og peer-til-peer-samtaler. Det har samlet set skabt et nyt behov for en model, der gør det muligt at håndtere den nye markedssituation. I det følgende vil læringsplatformens marketingmix blive analyseret efter de 4 E'er.

6.4.1 Experience

Experience-tankegangen er allerede introduceret, og i marketingmixets forstand handler det om at se hele den digitale kunderejse som en del af oplevelsen. Den samlede kunderejse går over informationssøgning, køb, herunder influenter til købet, anvendelse af købet samt tilfredshed. North skal

[111] Edmund Jerome McCarthy, "Basic Marketing: A Managerial Approach" (1960)
[112] Oprindeligt hentet fra http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_-are_in.aspx

opnå så tæt på fuldkommen oplysning vedrørende alle elementer i forbindelse med læringsportalen som muligt, så de til enhver tid kan kortlægge og optimere kundeoplevelsen. Hvis ikke dette er tilfældet, er det umuligt at fokusere marketingindsatsen på de rigtige områder.

De digitale spilleregler og kundernes behov er styrende for læringsportalens tilblivelse. Det er kritisk, at kunderne har mulighed for at lade deres mening blive hørt, og at North indgår i interaktioner. Det hjælper ikke bare med, at generere nye idéer, men er også med til at skabe ambassadører, der giver værdifuld word of mouth på relevante sociale kanaler både on- og offline. Experter og mange Snipere er meget dedikerede omkring esport, så læringsportalen skal være et tilbud, der på struktureret og engagerende vis, uddanner målgruppen inden for alle aspekter af esport-performance, eksempelvis:

- Taktik og strategi
- Kommunikation
- Kost og fysisk træning
- Mentaltræning

Ovenstående er meget inspireret af, hvad der i internationale esport-kredse kaldes ”den danske model”, hvor Astralis’ performance model naturligvis er bedst kendt. På trods af, at det hele godt kan fremstå meget seriøst, er det altafgørende at læringsportalen bliver en sjov oplevelse. Udtrykket ’edutainment’, kendt fra oplevelsesøkonomien, er rammende for målsætningen om at uddanne samtidig med at underholde. Edutainments største egenskab er evnen til at fastholde opmærksomhed.[113] Denne opmærksomhed vil frafalde såfremt læringsplatformen stopper med enten at underholde eller uddanne. Herved vil kunderne over tid forsvinde.

I NF, PS&E samt partnerskaberne med Netcompany og Capgemini har North et unikt udgangspunkt for at skabe et edutainment-produkt, der gør brug af NF’s evner til at bringe historier til live, North’s esport kompetencer til at levere det uddannelsesmæssige og Netcompany og Capgemini kan hjælpe i faciliteringen af den tekniske implementering samt dens kontinuerlige udvikling. Det er forventet, at en re-kombination af eksisterende løsninger i de respektive organisationer samlet set kan danne rammerne for førsteudgaven af læringsplatformen.

6.4.2 Everyplace

Køb plejede at foregå et centralt ’sted’ og på afgrænsede tidspunkter, men nutidens forbrugere skaber deres egne veje. North skal forstå det fulde omfang af digitale muligheder for at nå målgruppen. I stedet for at afbryde, skal de i højere grad ”møde” målgruppen og skabe kontakt, når de er mest modtagelige for at engagere sig i produktet. Det er ikke længere muligt at få opmærksomhed, når målgruppen ser fjernsyn eller hører radio, for disse medier bruges ikke af Experter og Snipere. I dag er North nødsaget

[113] B. Joseph Pine II og James H. Gilmore, "The Experience Economy" (2019) kapitel 2

til at opfange forbrugerne på deres præmisser og vilkår, og det kan være hvor som helst og når som helst.

Som beskrevet under segmentering og målgruppe kan der ikke tegnes et entydigt billede. Med hjælp fra avancerede segmenteringsværktøjer er det dog muligt at opbygge egne målgrupper og arketyper ved hjælp af digital data og adfærd. Både Google og Facebook Audiences samt Twitch Advertising gør det muligt at anvende programmatic advertising, der viser din betalte annoncering til en afgrænset målgruppe inden for budrammer.

Den teknologiske udvikling har derudover dannet præcedens for, at vi skal kunne tilgå digitalt indhold på en hvilken som helst enhed. Oplevelsen skal være gnidningsfri, og kunderne skal have adgang til, samt fuld kontrol over, deres indhold samt private oplysninger. Der er desuden krav fra brugernes side på tilstedeværelse i det digitale rum, på andre måder end vi har været vant til. Facebooks vækst i andelen af unge brugere knækkede tilbage i 2018, og vi ser i stedet en stigning ikke bare på andre sociale medier, men også antallet af sociale medier som unge benytter.[114]

6.4.3 Exchange

Pris var tidligere meget enkel: Jeg giver dig et produkt, du giver mig penge, og jeg lægger dem i kasseapparatet. Der var fokus på omkostningssiden af ligningen: holde omkostningerne nede, så priserne kunne holdes konkurrencedygtige. North skal være opmærksomme på læringsplatformens værdi og den udveksling der foregår. Især skal North være bevidste om, hvad det kræver for en forbruger at give dig deres opmærksomhed, deres engagement og deres tilladelse. Hvad er North villig til at tilbyde i bytte for kundernes tid og penge?

North må ikke begrænse forholdet med deres kunder til udelukkende at være transaktionsbaseret. North skal i stedet anerkende den værdi der ligger hos den individuelle bruger, og forsøge at indgå i interaktioner. For prisen svarende til et Twitch Prime-abonnement får brugerne adgang til læringsplatformen, og brugerne vil oven i købet investere timevis af deres dyrebare tid. Det er North's ansvar at sørge for, at både brugernes penge og den samlede oplevelse geninvesteres i videreudviklingen af platformen.

6.4.4 Evangelism

Gennem meget af markedsførings historie var reklame tilstrækkelig. En enkelt produktfordel, der kreativt blev markedsført over tid, ville ofte være nok. I dag kalder verden på en helt ny tilgang – evangelisering (i mangel af bedre ord). Med dette menes at skabe en mission og brandoplevelse, der er så inspirerende for forbrugerne, at de engagerer sig, og deler deres oplevelse med andre. Det, der gør evangelisering

[114] https://mediernesudvikling.slks.dk/2018/kort-nyt/brug-af-sociale-medier-i-2018/

så magtfuld, er, at det forbinder den ældste form for overtalelse, word of mouth, med den nyeste – sociale medier.

I en fragmenteret, digital verden med et utal af kanaler, er der behov for en mission skabt af passion og lidenskab for at trænge igennem. Denne mission skal kommunikeres gennem POEM, der står for Paid, Owned og Earned Media.[115] Paid dækker over alt betalt annoncering, herunder PPC, display, affiliate, og influencere. Owned dækker over egne medier, herunder websites, apps og sociale kanaler. Earned dækker over den omtale du gør dig fortjent til via delinger og anmeldelser. I gråzonen finder vi SEO, der også hører til i owned media. I det følgende vil jeg gennemgå POEM for læringsportalen.

6.4.4.1 Paid

Læringsportalens vigtigste kanal i paid media er social media-annoncer, da det er her de unge færdes på internettet. I esport er de vigtigste kanaler Facebook, Twitch, Twitter og YouTube, hvor jeg antager, at over 95% af målgruppen ville kunne nås. Som allerede nævnt under strategien 'Udbygge og monetize SoMe-kanaler' er det vigtigt, at langt størstedelen af indholdet skal bringe værdi til målgruppen uden fokus på salg 90% af tiden. Det gælder også den betalte annoncering, hvis helt store fordel er kontrol, skalerbarhed og hastighed. Det er i virkeligheden kun budgettet, der sætter grænser.

Brugen af influencere er også værd at nævne, da North med den rette tilgang vil kunne få adgang til en masse relevante følgere. Især danske streamere er yderst oplagte partnere, og må antages for endnu at kunne indgås aftaler med forholdsvis billigt, da antallet af følgere er begrænset. Influencers sætter en smule af kontrollen på spil, da North's integritet til dels vil være påvirket af deres partneres opførsel og opfattelse. Samlet set skal paid media agere katalysator, der føder owned media med relevant trafik og besøgende.

6.4.4.2 Owned

Sætningen "Content is King" var overskriften på en artikel af Bill Gates fra 1996, i hvilken han rigtigt forudså, at "Content is where I expect much of the real money will be made on the Internet, just as it was in broadcasting".[116] Det siger sig selv, at læringsplatformen og aktiviteterne rundt om den skal bringe værdi til målgruppen. Læringsplatformen, dets website og tilhørende sociale kanaler er de tre primære egne medier, der skal bygge langvarige relationer til målgruppen samt tiltrække interesse fra potentielle eksterne medier.

I 2020 vil video drive 82% af alt webtrafik.[117] Det betyder selvsagt, at især indhold på de sociale medier skal være baseret på video, som er værd at dele eller like. Herudover kan North engagere sig i infografikker, previews og teasers, whitepapers osv., der kan indsamle leads. Automatisering spiller en

[115] Dave Chaffey og PR Smith, "Digital Marketing Excellence' (2017)" s. 35
[116] https://www.businessinsider.com/bill-gates-internet-predictions-2015-12
[117] https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.pdf

vigtig rolle i fastholdelsen af eksisterende kunder samt konvertering af de indsamlede leads. Som det fremgår har owned media utrolig mange applikationsformer, hvilket sammen med levetid og omkostningseffektivitet er blandt de største fordele.

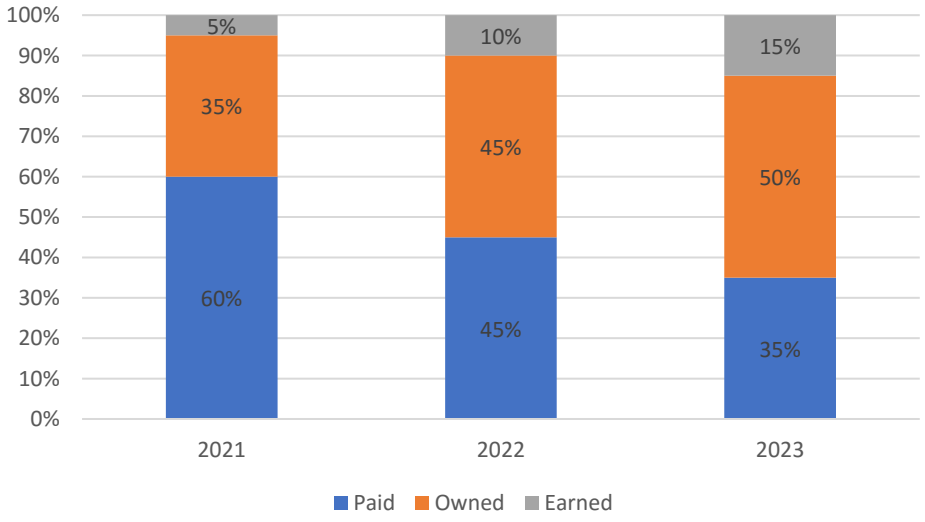
6.4.4.3 Earned

Modsat paid og owned media handler earned media ikke om at skabe indhold, men derimod om at overvåge den trafik, som paid og owned genererer. Earned media er et produkt af hvor godt (eller dårligt), North eksekverer de øvrige mediegrupper. Interessante nye strategier eller anbefalinger til esport-teambuilding er to eksempler på indhold, som beslægtede medier og målgruppen formentlig ville finde interessant at dele med deres eget netværk. Uanset om omtalen er god eller dårlig, er det nødvendigt at indgå i de dialoger, som earned media skaber.

Earned media har stor troværdighed, da andre via delinger bifalder indholdet, og dermed giver det troværdighed. I ekstreme tilfælde går indhold viralt, men det må dog ikke være den styrende målsætning, da viralt indhold ikke kan planlægges. Åbenhed, transparens og viljen til at dele uden forventning om at få noget igen, er den bedste tilgang til muligheden for at opnå en stor andel af earned media.

6.4.4.4 POEM målsætninger

Uden målsætninger for POEM er det umuligt for North at dedikere ressourcer til de enkelte medietyper. De er nemlig ikke statiske, men har hver sin strategiske rolle. I de første år skal der dedikeres et væsentligt større budget til betalt annoncering for at få skabt nok omtale og awareness til at opnå målet om antal besøgende. Paid er dog den dyreste annonceringsform, og det er derfor nødvendigt, at owned og senere hen earned opnår en anseelig andel som kilde til besøg. I figur 26 ses målsætningen for udviklingen af de enkelte medietyper fra år 2021-2023.



Figur 26. POEM målsætninger år 2021-2023.

6.5 Resultatbudget

I det følgende er opstillet et estimeret resultatbudget. Som det fremgår er år 2020 dedikeret til udvikling og opstart uden omsætning eller markedsføringsaktiviteter. Lancering er planlagt primo 2021.

	2020	2021	2022	2023	Samlet
Omsætning		2.450.438	3.910.164	6.849.304	
Udvikling[1]	1.500.000				
Systemer og vedligeholdelse[2]		500.000	525.000	550.000	
Dækningsbidrag	**-1.500.000**	**1.950.438**	**3.385.164**	**6.299.304**	
Paid media[3]		437.578	335.157	380.517	
Owned media[4]		116.688	163.855	282.670	
Markedsføringsbidrag	**-1.500.000**	**1.396.172**	**2.886.153**	**5.636.118**	
Kapacitetsomkostninger[5]	250.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
EBIT	**-1.750.000**	**396.172**	**1.886.153**	**4.636.118**	**5.168.443**

Figur 27. Estimeret resultatbudget år 2020-2023.

1. Udvikling af platformen, forventeligt som både smartphone- og web app bedre kendt som en hybrid, anslås til at være en middeldyr løsning.[118] Den eksakte pris er svær at anslå og kommer til at afhænge af nødvendige features. 1,5 mio kr. er som udgangspunkt nok til at skabe omni-channel kundeoplevelser,[119] og bør derved også kunne finansiere læringsplatformens udvikling.
2. Drift, systemer, vedligeholdelse og videreudvikling skønnes til at stige til 550.000 kr. i år 2023.
3. Klikprisen i relevante målgrupper for annoncering for læringsplatformen estimeres til 10 kr., hvilket er betydeligt over gennemsnitlig markedspris. Heri indeholdes udgifter til markedsføring via influencere. Klikprisen fremskrives med 10% for hvert år, da konkurrencen om målgruppens opmærksomhed stiger.
4. Owned media omtales af mange som en gratis trafikkilde. Sandheden er dog, at godt content koster penge at udvikle. Størstedelen af budgettet til owned media skal bruges hos North's ejere samt samarbejdspartnere, hvor jeg forventer, at man kan købe ind på favorable vilkår. I forhold til paid media, anslår jeg at earned media er 60% billigere at skabe.
5. Første dedikerede ansatte til læringsplatformen starter medio 2020 for at lede projektet. I år 2021 i forbindelse med lanceringen tilkommer yderligere 1 ansat. Brug af fleksible ressourcer i North er ikke indregnet i kapacitetsomkostningerne.

[118] https://bluebell.dk/app-udvikling
[119] https://www.nodes.dk/hvad-koster-det-at-lave-en-app/

6.6 Aktivitetsplan

Den samlede aktivitetsplan for 2020 og 2021 er samlet i figur 28. Digital markedsføring handler om at reagere på, og interagere med, ens følgere og kunder. Det er derfor besværligt, at detaljeret planlægge aktiviteter, og flerårige planer er ren utopi. Som det fremgår af planen, skal læringsplatformen lanceres med en aktivering af alle kanaler. Annonceringen er frontloaded i begyndelsen, for at skabe awareness og interesse om læringsplatformen, hvor nyhedsværdien forhåbentlig bringer en masse earned media med sig.[120] Herefter følger et mere kontinuerligt mønster dog med fleksibilitet for pludseligt opståede muligheder.

SoMe-annoncer skal sørge for, at læringsplatformen har en konstant strøm af potentielle kunder, som automation skal være i stand til at konvertere, hvis ikke de konverterer direkte. Automation skal desuden i spil for at fastholde kunder. Kundernes input skal være med til at forme udviklingen af platformen, som skal foregå løbende efter lancering. Her er det vigtigt hele tiden at måle på tilfredshed og indsamle kundernes stemmer og meninger.

	2020						2021											
	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Udvikling																		
Paid:																		
SoMe																		
Influencers																		
Owned:																		
Kampagner																		
Automation																		

Figur 28. 2020-2021 aktivitetsplan.

6.7 Kontrol af målsætninger

Blandt digital markedsføring og e-commerce' største fordele er evnen til i realtid at måle performance. North skal for læringsplatformen oprette et Google Data Studio, eller tilsvarende analytics hub, der kan samle data fra alle relevante kilder, herunder app, website og Facebook m.v. Det vil gøre dem i stand til at evaluere alle målsætninger et samlet sted. Det vil desuden være muligt at følge paid ad spend. Det er dog nødvendigt at have en fast struktur for opfølgning på de enkelte målsætninger:

- **Omsætning:** Kontrolleres ugentligt for hurtigt at kunne reagere på afvigelser fra estimatet.
- **Markedsandel:** Kontrolleres kvartalsvis for til dels også at følge segmentudvikling.
- **Kundefastholdelse:** Kontrolleres månedligt for at kunne aktivere loyalitetsinitiativer, såfremt kundefastholdelsen er dalende eller utilfredsstillende.

[120] Ole E. Andersen, "Modul 6, lektion 4-6 2019" slide 41

- **Kunder:** Kontrolleres månedligt og er forventeligt et resultat af gennemførte kampagner.
- **Konverteringsrate:** Kontrolleres ugentligt for at kunne iværksætte og løbende følge A/B-tests.
- **Unikke besøg:** Kontrolleres ugentligt og skal ses som et resultat af paid, owned og earned media.

7 Konklusion

Markedet for esport er under hastig forandring, og det er ikke kun virksomheder, der ser store muligheder i esport. Politisk set er esport set som løftestang for vækst inden for IT og teknologi. I regeringens nationale strategi for esport, står det desuden klart, at esport skal anvendes som værktøj til at få flere unge til at tage en IT-uddannelse, da vi frem mod år 2030 kommer til at mangle 19.000 specialister. Der er ydermere igangsat politiske initiativer for at højne esports integritet via fælles regulativer og talentprogrammer, som det er kendt fra traditionelle sportsgrene.

Udover manglen på regulerende organer, er esports største udfordringer sociologiske, da mange fortsat ser ned på esport. Måske som resultat heraf, er den gennemsnitlige omsætning per fan i esport langt mindre end andre sportsgrene, da man ikke ønsker at blive stemplet. Dette er dog noget, som regeringen også ønsker at komme til livs med deres nationale strategi. Generelt set vinder esport dog bredere og bredere anerkendelse, hvilket også ses på udviklingen af esport-entusiaster, der i høj grad er faciliteret af den teknologiske udvikling.

Kunderne, seere af esport, har store krav til distributionen af indholdet, og har med den digitale udvikling på deres side, yderst store krav, der skal leve op til nye, digitale spilleregler. De omfatter bl.a. retten til oplysning, involvering og underholdning altid og overalt. Udbuddet af esport er stort, og antallet af leverandører og konkurrenter, der vil være en del af esport er enormt. Indtrængningen er dog begrænset af et marked, der er drevet af private initiativer og eksklusive aftaler.

Til trods for stor konkurrence og store krav fra seerne, er markedet endnu udifferentieret i dets nuværende formater. Med udgangspunkt i oplevelsesuniverserne inden for oplevelsesøkonomien er der gode muligheder for at skille sig ud. North's største direkte konkurrenter, Astralis og Heroic, har udelukkende fokus på konkurrencedeltagelse og de afledede aktiviteter, herunder sponsorater. North's mindste konkurrent, Copenhagen Flames, skiller sig en smule ud ved at tilbyde B2B esport-services. Astralis er uden sammenligning den største esport-organisation i Danmark, og deres position er på nuværende tidspunkt urørlig.

DR medieforskning har identificeret fire typer esport-seere, hvor den mest interesserede gruppe udgør 3% af den danske befolkning over 12 år. De øvrige grupper udgør 11%, 33% og 53%, hvoraf sidstnævnte har ingen interesse og/eller kendskab til esport. I denne opgave har jeg udarbejdet en

fremskrivning over 3 år, med udgangspunkt i et segmentsvind i den uinteresserede gruppe på 3% og en ligelig fordelt tilvækst i de øvrige grupper. Det betyder for den mest interesserede gruppe en stigning fra 152.201 til 170.169 seere. Dette er det mindst optimistiske af i alt tre scenarier, der er inkluderet i opgaven.

Astralis position gør det svært at konkurrere med deres underholdningsmæssige værdi. Heldigvis er underholdning kun ét af en gruppe på tre motiver, der klart adskiller sig fra de øvrige. Således er afslapning og det at lære om spilstrategier en tæt 2'er og 3'er. Kognitiv, digital læring er et behov, som North har unikke muligheder for at tilfredsstille gennem kompetencer hos dem selv, dets ejere samt samarbejdspartnere. Esport-organisationer er skrøbelige rent finansielt, og dermed er muligheden for at udnytte NF's kompetencer inden for formidling, PS&E's sportslige set-up og IT-kompetencer hos Netcompany og Capgemini, en oplagt mulighed for at skabe værdi for alle med et nyt produkt i et attraktivt marked.

Den digitale læringsplatform, som er den foreslåede strategi under egen branding, bidrager med et særskilt resultat på 5.168.443 mio kr. efter 3 år, og lever dermed op til målsætningen. Læringsplatformen skal udgives primo 2021 og markedsføres digitalt via paid og owned media med en besøgsfordeling på 60%/35% i 2021, der i 2023 skal udvikle sig til 35%/50%. Earned media står for differencen. Kunderne skal findes i de 2 første af DR Medieforsknings segmenter, hvor størstedelen er under 29 år og opnåelige gennem sociale medier. Lanceringen af læringsplatformen sker gennem en frontloadet kampagne, der gør brug af betalte promoveringer samt strategisk udvalgte influencere, formodentlig streamere.

8 Litteratur- og kildeliste

Bøger

- B. Joseph Pine II og James H. Gilmore, "The Experience Economy" (2019)
- Dave Chaffey og PR Smith, “Digital Marketing Excellence’ (2017)”
- David A. Aaker & Damien McLoughlin, ”Strategic Market Management” (2010)
- Derek F. Abell, "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning" (1980)
- Edmund Jerome McCarthy, ”Basic Marketing: A Managerial Approach” (1960)
- Francis Aguilar, ”Scanning the Business Environment” (1967)
- Kaare Pedersen, “Problemstilling og problemformulering” (1999)
- Michael E. Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” (1985)
- Michael E. Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy” (1979)
- Ole E. Andersen, ”Reklamekampagnen” (2009)
- Stig Ingebrigtsen & Otto Ottesen, "Markedsføringsplanlægning og -ledelse" (1993)
- Vibeke Ankersborg, “Inspiration til emnevalg til kandidatafhandlingen” (2008)

Rapporter, analyser og andet

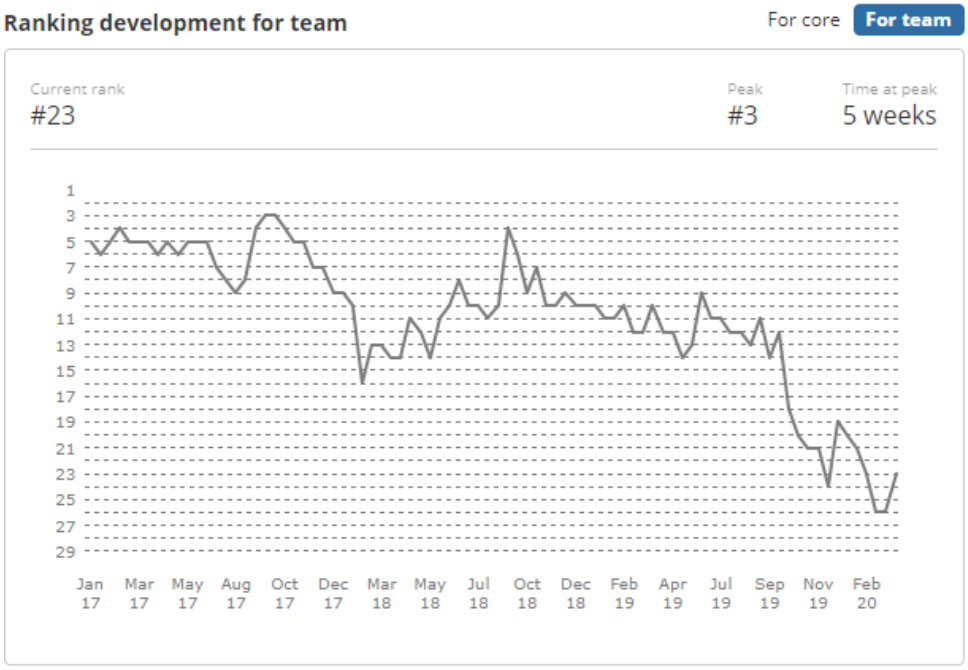
- Astralis Group, “Prospectus” (november, 2019)
- Bo Rygaard til ”Penge og privatøkonomi” (maj, 2020)
- DR Medieforskning, “Medieudviklingen 2017”
- DR Medieforskning, “Medieudviklingen 2019”
- ES North A/S, Årsrapport for 2018
- Heinz Weirich, ”The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis” (1982)
- Idrættens Analyseinstitut, "Rundt om eSport og Gaming - Et pige-, drenge- og forældreperspektiv" (2019)
- Jay B. Barney, ”Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” (1991)
- Kulturministeriet, “National strategi for esport” (2019)
- Navne & Numre Erhverv
- Newzoo, "Free 2020 Global Esports Market Report"
- Newzoo, ”Global Esports Market Report 2019”
- Newzoo, ”March 2019: Esports Leagues: One of Many Opportunities for Brands”
- Of Counsel. Dec 2019, Vol. 38 Issue 12
- Ole E. Andersen, “Modul 6, lektion 1-3 2019”
- Ole E. Andersen, “Modul 6, lektion 4-6 2019”
- OpenText, ”Digital Disruption and the Digital Media Supply Chain” (2015)
- Sjöblom M., Hamari J., "Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users." (2017)
- Vækstfonden, ”Markedsanalyse: eSport” (2019)

Hjemmesider

- https://www.altinget.dk/
- https://www.ambition.dk/
- https://www.blog.battlefy.com/
- https://www.blog.counter-strike.net/
- https://www.bluebell.dk/app-udvikling/
- https://www.bt.dk/
- https://www.businessinsider.com/
- https://www.cda.psych.uiuc.edu/
- https://www.cio.com/
- https://www.cisco.com/
- https://www.copenhagenflames.com/
- https://www.deloitte.com/
- https://www.disciplemedia.com/
- https://www.dotesports.com/
- https://www.dr.dk/
- https://www.dust2.dk/
- https://www.ekstrabladet.dk/
- https://www.esports-betting-tips.com/
- https://www.esportsinsider.com/
- https://www.fck.dk/
- https://www.fckfanshop.dk/
- https://www.forbes.com/
- https://www.gaming.dk/
- https://www.goldmansachs.com/
- https://www.help.twitch.tv/
- https://www.heroic.gg/
- https://www.hltv.org/
- https://www.intelligenteconomist.com/
- https://www.lawinsport.com/
- https://www.mediawatch.dk/
- https://www.mediernesudvikling.slks.dk/
- https://www.mordorintelligence.com/
- https://www.netcompany.com/
- https://www.newzoo.com/
- https://www.nodes.dk/
- https://www.north.gg/
- https://www.nyheder.tv2.dk/
- https://www.ogilvy.com/
- https://www.play.tv2.dk/
- https://www.reports.capgemini.com/
- https://www.secondmeasure.com/
- https://www.smvguiden.dk/
- https://www.sport.tv2.dk/
- https://www.statista.com/
- https://www.techradar.com/
- https://www.the-esports-bar.com/
- https://www.thescoreesports.com/
- https://www.twitchmetrics.net/
- https://www.venturebeat.com/
- https://www.wordstream.com/

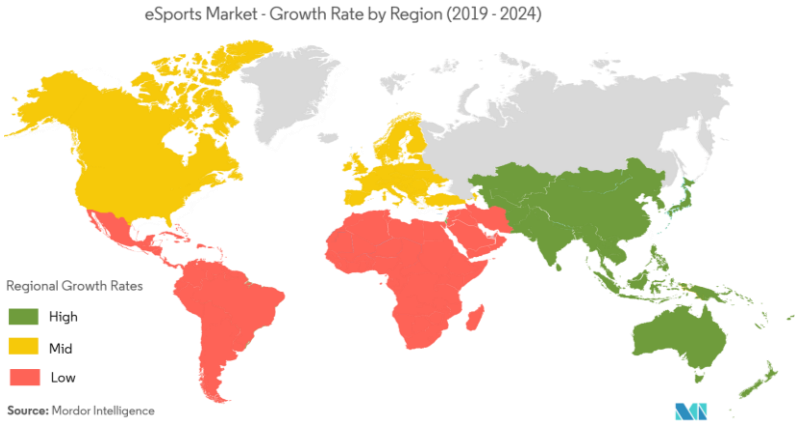
9 Bilag

9.1 North's placering på CS:GO-verdensranglisten



North's placering på HLTV's verdensrangliste i uge 12 2020.

9.2 Globale vækstrater for esport 2019-2024



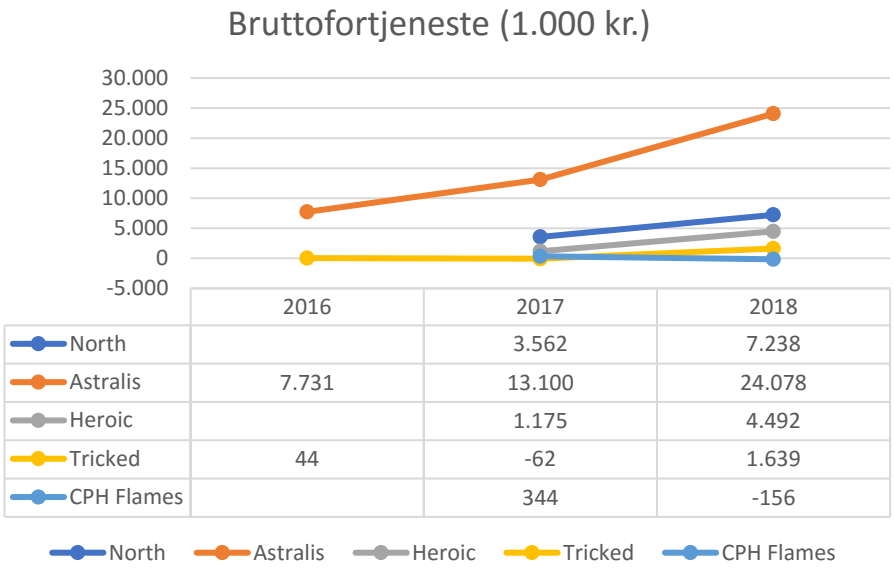
https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/esports-market

9.3 Global omsætning for esport 2018 per esport entusiast

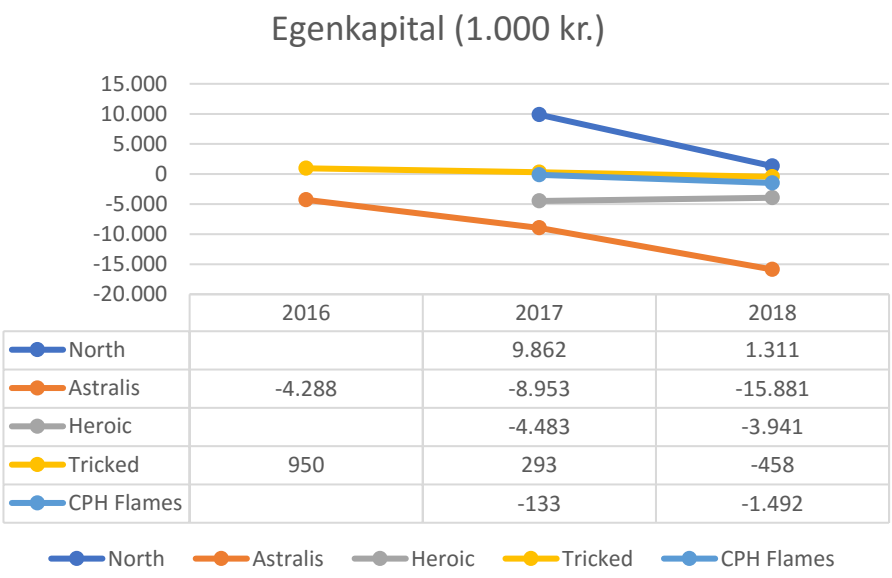
Newzoo, ”March 2019: Esports Leagues: One of Many Opportunities for Brands” s. 18

Farvemætning symboliserer omsætning.

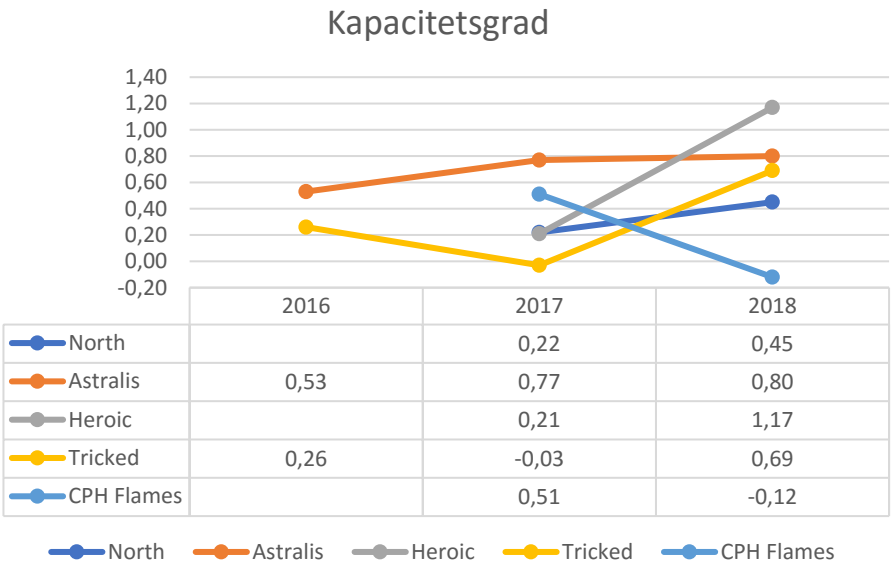
9.4 Nøgletal



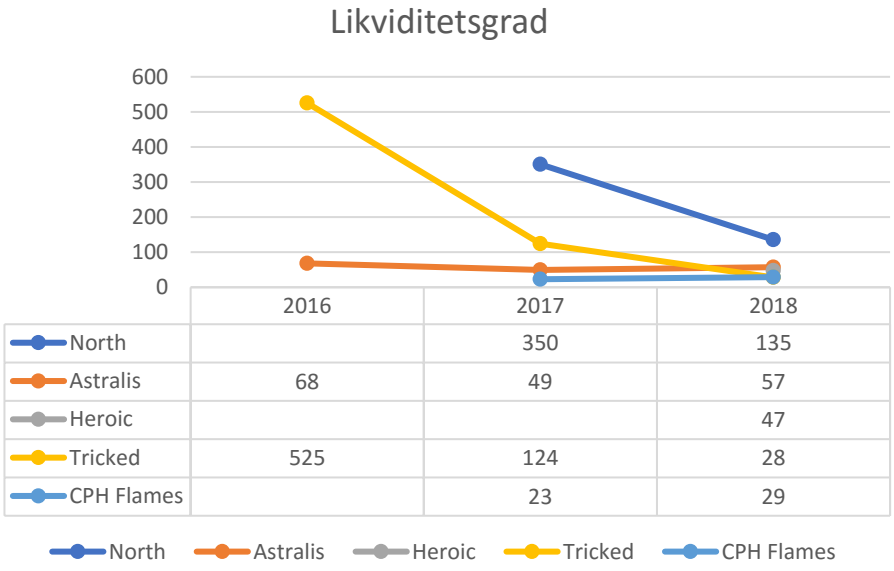
	2016	2017	2018
North		3.562	7.238
Astralis	7.731	13.100	24.078
Heroic		1.175	4.492
Tricked	44	-62	1.639
CPH Flames		344	-156



	2016	2017	2018
North		9.862	1.311
Astralis	-4.288	-8.953	-15.881
Heroic		-4.483	-3.941
Tricked	950	293	-458
CPH Flames		-133	-1.492



	2016	2017	2018
North		0,22	0,45
Astralis	0,53	0,77	0,80
Heroic		0,21	1,17
Tricked	0,26	-0,03	0,69
CPH Flames		0,51	-0,12



	2016	2017	2018
North		350	135
Astralis	68	49	57
Heroic			47
Tricked	525	124	28
CPH Flames		23	29

9.5 Website-analyse ordforklaring

Domain Authority (DA) — a ranking score by Moz that predicts how well a domain will rank. It is calculated by evaluating linking root domains, number of total links, MozRank, MozTrust, etc.

Citation Flow (CF) - developed by Majestic, is focused on link quantity. It predicts how influential an URL is, based on how many sites link to it.

Trust Flow (TF) - developed by Majestic, is focused on link quality. Sites closely linked to a trusted seed site should see higher scores, while sites that have questionable links will see lower scores.

Alexa Rank (AR) - developed by Amazon, is a rough measure of a website's popularity as compared with all other websites on the Internet. Considering the number of unique visitors and number of pages viewed on each visit.

Number of referring IP addresses provided by Majestic. Keep in mind that many domains (websites), can be hosted on the same IP address.

Backlinks are links from one website to a page on another website. Google and other major search engines consider backlinks “votes” for a specific page. Pages with a high number of backlinks tend to have high organic search engine rankings.

9.6 Social media dubletindhold, Astralis

Facebook

Twitter

9.7 DR Medieforskning – Esport segmentbeskrivelser

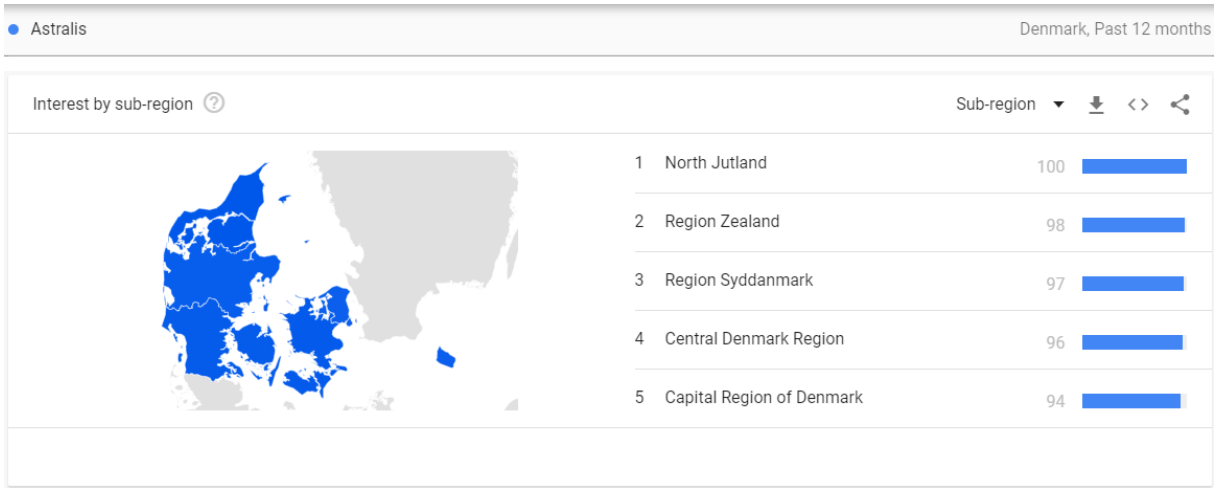
LEVEL 3: Experten er medlem af en esportsklub, dyrker esport i andre sammenhænge eller går til esport som tilskuer. Experten ved alt om, hvad der sker på esportsmarkedet og følger naturligt med i turneringer på Twitch eller YouTube, hvis vedkommende da ikke er rejst til selve turneringen. Experten er typisk en dreng eller mand mellem 12-29 år, der selv gamer, mens enkelte Experter findes i 30-39-års alderen. Der er en lille overvægt af dette segment i Nordjylland og på Sjælland.

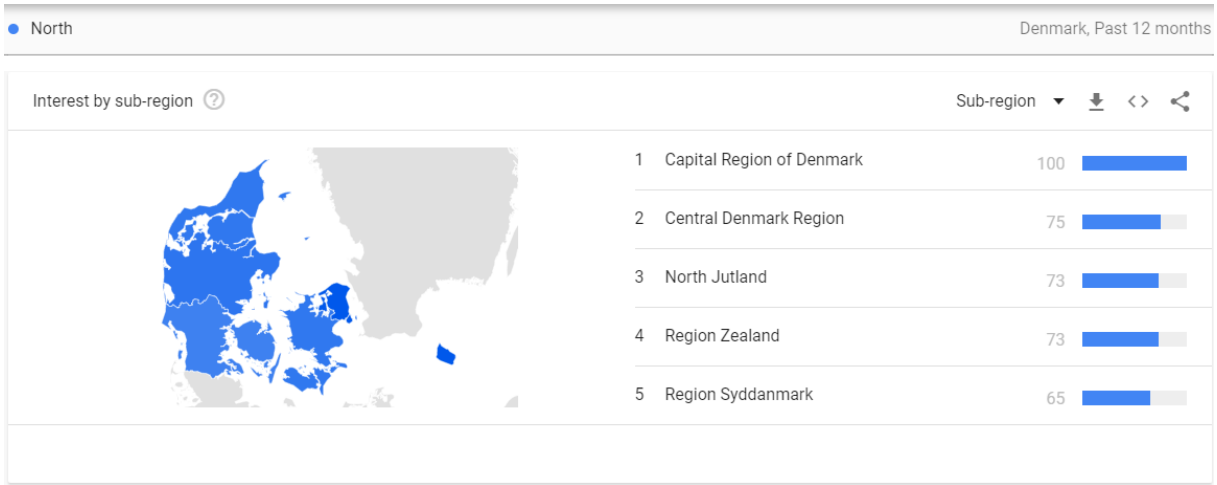
LEVEL 2: Sniperen er generelt interesseret i esport men holder øje på afstand. Sniperen følger bl.a. med i medierne, på tv, YouTube og hjemmesider mm. Interessen, eller tiden, tillader dog ikke at dyrke sporten som aktivt medlem. Også i dette segment er der en overvægt af mænd mellem 12-29 år, men man finder også Snipere mellem 30-49 år og nogle enkelte på endnu højere alderstrin. Jo ældre Sniperen bliver, jo mere lader familieforpligtelser til at fylde, og jo mindre tid bliver der til at dyrke interessen for sporten.

LEVEL 1: Rookien spiller computerspil på PC eller konsol mindst en gang om måneden, og interesserer sig for computerspil generelt. Rookien findes på de fleste alderstrin, og selvom der også i dette segment er en overvægt af mænd, er der også en vis repræsentation af kvinder. Rookien spiller som nævnt indimellem på sin PC eller konsol, men har enten ikke interesse for eller tid til at følge med i turneringer – og i forhandlingen med partneren om hvad der skal ses på den store skærm, vil det sjældent være esporten, der vinder. Det vil dog potentielt være muligt at omvende Rookien til at følge med i esport, hvis betingelserne er rigtige.

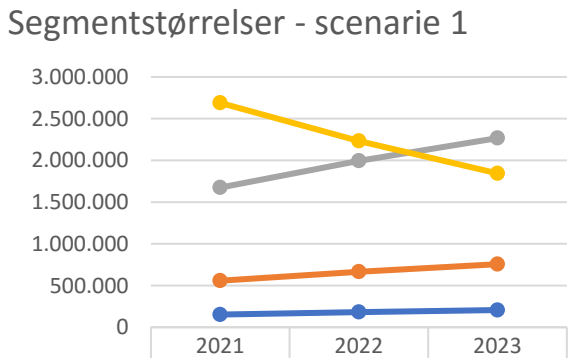
LEVEL 0: Nooben har ingen interesse i esport i det nuværende format, og 4 ud af 5 af disse Noobs interesserer sig slet ikke for konsol- og computerspil. Nooben tror, at CS:GO er et rejsebureau og at Starcraft er et Pink Floyd-album fra 70'erne. Nooben kan dog godt lokkes til at interessere sig for computerspil, hvis sporten pakkes ind i historier fra det virkelige liv. Den personlige vinkel kan være Noobens vej ind til sporten. Der er flere kvinder end mænd i dette segment, og gennemsnitsalderen er ligeledes højere end i de andre segmenter.

9.8 Google Trends – søgninger på Astralis og North

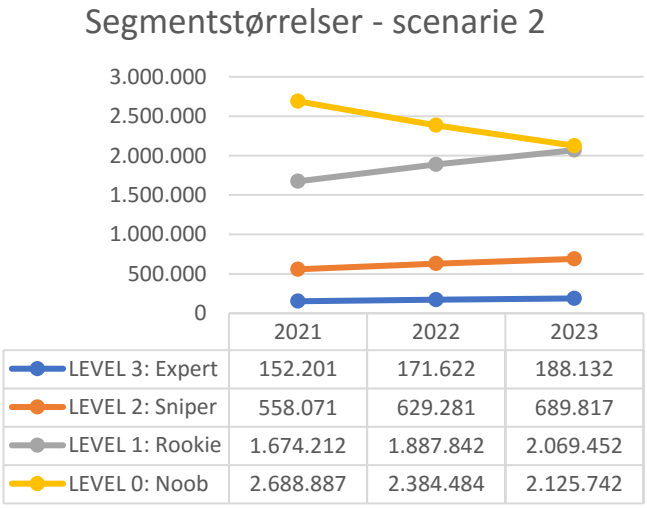


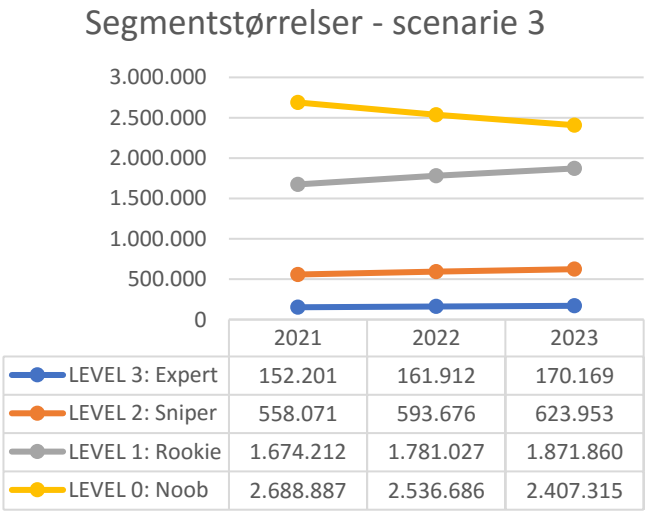
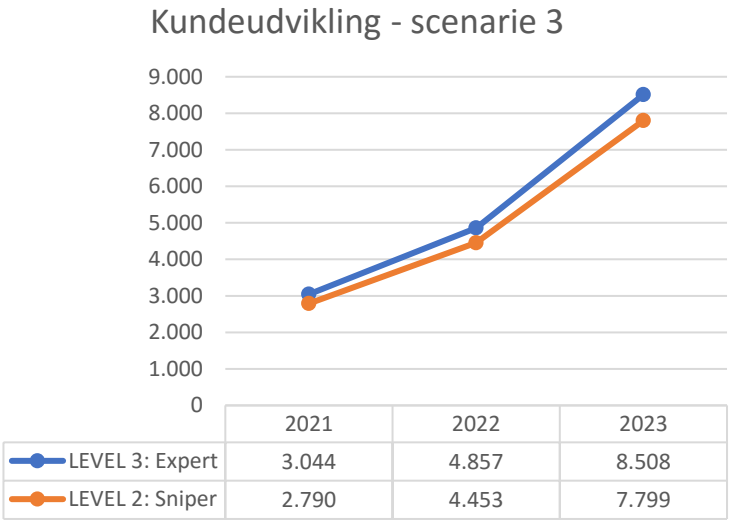


9.9 Scenarieanalyser



	2021	2022	2023
LEVEL 3: Expert	152.201	181.348	206.120
LEVEL 2: Sniper	558.071	664.941	755.772
LEVEL 1: Rookie	1.674.212	1.994.824	2.267.317
LEVEL 0: Noob	2.688.887	2.232.283	1.844.170





9.10 Kundeudvikling for Experter og Snipere i scenarie 3