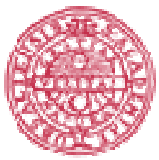
UPPSALA UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen
Examensarbete C, VT 2007



UPPSALA
UNIVERSITET

Pokern är död, länge leve pokern!

Affärsmodellsanalys av en spelleverantör i förändring

Handledare: Finn Wiedersheim-Paul

Författare: Kamil Gajewski
Erica Persson

Sammanfattning

Internetpoker-, casino- och vadslagningsföretaget Tain befinner sig efter att deras största kund Expekt.com lämnat dem i början av 2007 i ett läge där de antingen måste eliminera sin pokerverksamhet eller ompositionera sig på marknaden för att få en ny kundbas att jobba med.

Vi fick uppdraget att titta på sambandet mellan Tains existerande kundbas, produkter och försäljningsprocess för att hjälpa företaget att identifiera bra saker, sämre saker samt möjliga förbättringar. Vårt arbete har inneburit samtal med Tains anställda och ledning samt samtal med en nuvarande kund. Vi har tittat på hur kommunikationen skett i företaget och undersökt försäljningsmaterialet och den existerande interna kunskapsdokumentationen.

Det vi fann var ett företag vilket, för att bli starkt och konkurrenskraftigt, måste utveckla sitt produktutbud för att stå upp mot konkurrenterna men även ett företag som måste förbättra sin interna struktur; kommunikation, kunskapsöverföring och dokumentation för att möjliggöra tillväxt och ökad lönsamhet.

Vi vill härmed presentera vår företagsanalys av Internetspelföretaget Tain:
Shuffle up and deal!

Innehållsförteckning

Sammanfattning 2
Innehållsförteckning 3
Figurförteckning 4
1 Tain, en fallande meteorit eller en stigande stjärna? 5
1.1 Vårt uppdrag 7
1.2 Vad kan du förvänta dig? 8
2 TEORI 10
2.1 Varför gjorde vi dessa val? 10
2.1.1 Teori om kommunikation i organisatoriska hierarkier 11
2.1.2 Tains affärsmodell 12
2.1.2.1 Gapet mellan kund och produkt 13
2.1.2.2 Gapet mellan säljprocess och kund 13
2.1.2.3 Gapet mellan säljprocessen och produkten 13
3 HUR GICK VI TILLVÄGA? 15
3.1 Förberedelser 15
3.2 Vilka är vi och varför skriver vi denna uppsats? 15
3.3 Sambandet mellan syfte och metod 16
3.4 Informationsinsamling 16
3.4.1 Sekundärkällor och tidigare dokumenterad kunskap 17
3.4.2 Primärkällor 18
3.4.3 Etiskt huvudbry 20
4 EMPIRI 21
4.1 Hur är empirin upplagd? 21
4.2 Hur ser pokermarknaden ut, idag och historiskt? 22
4.3 Vilka är kunderna? 23
4.4 Vilken är produkten? 24
4.4.1 Commons 24
4.4.2 Omkringliggande tjänster 25
4.5 Säljprocessen 27
5 ANALYS 30
5.1 Bakgrundsanalys: affärsmodellens tre delar 30
5.1.1 Kunden 30
5.1.2 Produkten 31
5.1.3 Säljprocessen 32
5.2 Analys: sambanden mellan affärsmodellens komponenter 33
5.2.1 Kund – produkt 33
5.2.2 Produkt – säljprocess 34
5.2.3 Säljprocess – kund 35
6 REKOMMENDATIONER 36
6.1 Kunskapshantering 36
6.2 Internutbildning 37
6.3 Ett nytt sätt att betrakta affärsmodellen 37
7 KÄLLFÖRTECKNING 38
7.1 Tryckta källor 38
7.2 Elektroniska källor 38
7.3 Muntliga källor 39
8 APPENDIX 40
8.1 Appendix 1: Ordförklaringar 40

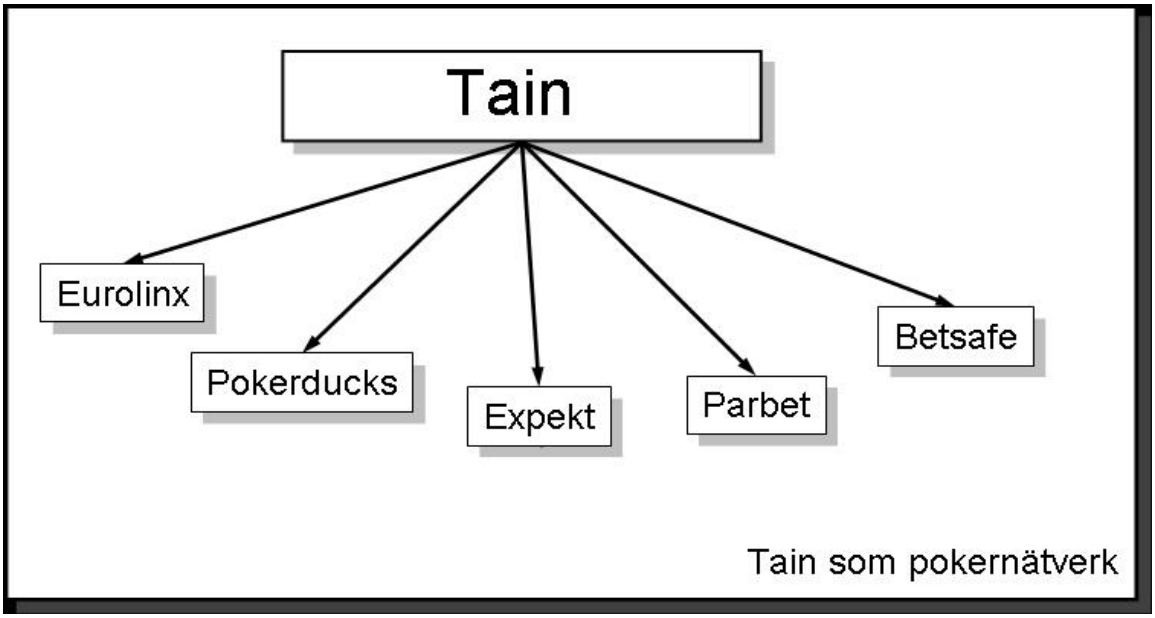
Figurförteckning

Figur 1.1 Tain som pokernätverk 5
Figur 1.2 Tain under pokernätverket Ipoker 6
Figur 1.3 Förväntat flöde genom uppsatsen 9
Figur 2.1 De tre komponenterna i Tains affärsmodell 12
Figur 3.1 De tre komponenterna i Tains affärsmodell 16
Figur 3.2 Tabell över informationsinhämtning 20
Figur 4.1 Tains affärsmodell 21
Figur 4.2 Tain som pokernätverk 23
Figur 4.3 Beskrivning av produkten Commons 24
Figur 4.4 Huvudsteg för att starta en pokersite 25
Figur 4.5 Schema över säljprocessen 29
Figur 5.1 Analys av de tre komponenterna i Tains affärsmodell 30
Figur 5.2 Analys av sambanden mellan de tre komponenterna i Tains affärsmodell 33
Figur 6.1 Tains nya affärsmodell 37
Figur 8.1 Ordlista för branschspecifika ord 40

1 Tain, en fallande meteorit eller en stigande stjärna?

Efter detta avsnitt vill vi att läsaren ska ha skapat sig en bild över Tains utveckling de senaste åren. Vi vill även att läsaren ska ha förstått bakgrunden till samt själva syftet; ***att dokumentera hur Tains affärsmodell ser ut idag innehållandes flaskhalsar, styrkor och svagheter med övergripande rekommendationer till förbättringar.***

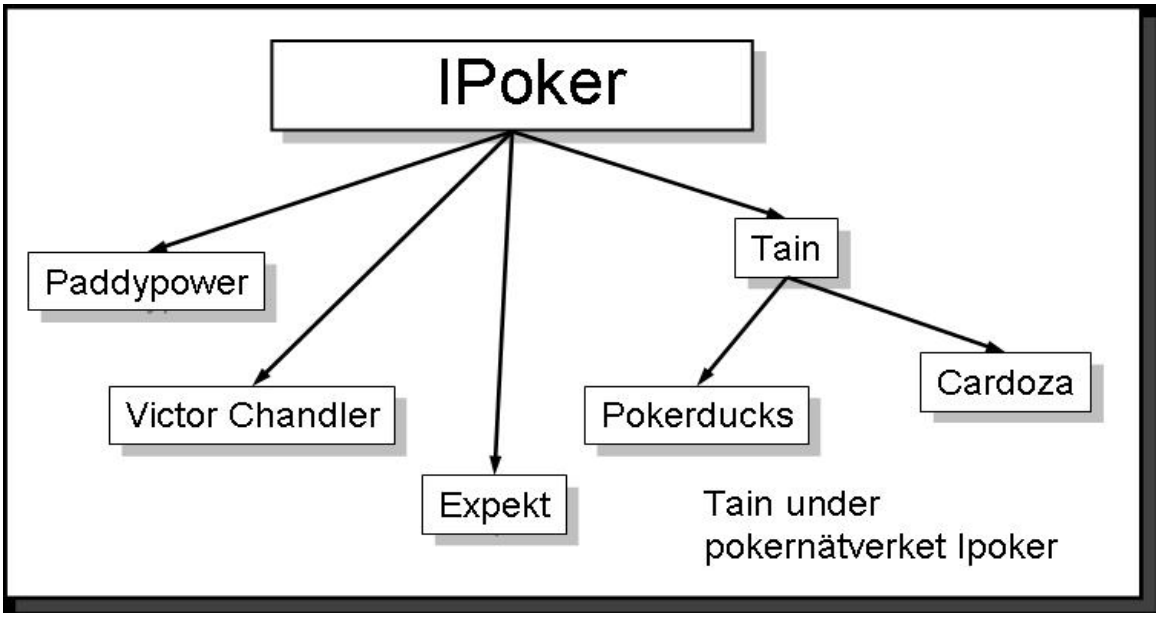
Pokerbranschen tog världen med storm i början på 2000-talet när denna cigarrdoftande nattklubbsaktivitet gick från att vara just detta till att bli vad gemene man diskuterade på lunchrasten, träningspasset och vid middagsbordet. Tain startades 1999 med syftet att vara mjukvaruleverantör till svenskägda spelsiten Expekt.com och utveckla mjukvara för vadslagning och casino (Filip 2007 a). Företaget har alltid delat sin verksamhet mellan Stockholm och Malta och år 2005 startade Tain, som har samma ägare som Expekt, även upp ett eget pokernätverk[1] för bl.a. just Expekt. Figur 1.1 illustrerar detta nätverk.



Figur 1.1 Tain som pokernätverk

[1] Ett pokernätverk är en tjänst som en pokersite kan ansluta sig till och låta sina spelare möta andra siters spelare, för att det alltid skall finnas tillräckligt många motståndare.

Tidiga problem med Tains pokermjukvara tillsammans med förändringar på marknaden under våren 2006, som till exempel Svenska Spels entré, gjorde att Expekt förlorade i rake[2] (Filip 2007 a). Detta resulterade sommaren 2006 i att ett beslut togs att flytta över pokerverksamheten från Tain till iPoker-nätverket, utvecklat av Playtech. Flytten skulle göras i februari 2007 och skulle innebära för Tain-nätverket att deras verksamhet skulle gå från att vara byggd runt operatören Expekt till att bestå av ett antal mindre pokersiter. I samband med detta blev Tain själva tvungna att knyta sig till Ipoker-nätverket för att fortsatt kunna leverera poker till sina kunder (denna nya struktur kan ses i figur 1.2 nedan). En ny produkt, Commons[3], lyftes nu fram för att fungera som mellanhand mellan nätverket och de mindre pokersiterna.



Figur 1.2 Tain under pokernätverket Ipoker

Expekts exit ur Tain innebar formuleringen av en ny strategi för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden (Filip 2007 b). Den nya strategin innebar en nischning just mot mindre kunder och skulle komma att innehålla tankar på att formulera en ”turn-key”-lösning[4], en helhetslösning, för nya kunder vilket skulle ge Tain möjligheten att kunna knyta ett stort antal mindre siter till sig med

[2]Intäkterna i pokerbranschen benämns rake och är den del av varje pot (satsade pengar) som pokersiten tar betalt av sina kunder. Rake är med andra ord den intäkt en pokersite har.

[3] Commons är kittet mellan en mindre pokersite och olika spelsystem det behöver koppla upp sig mot för att kunna erbjuda sina spelare en komplett spellösning.

[4]En ”turn-key”-lösning är en helhetslösning där kunden kan få hjälp med allt från betalningslösningar till marknadsföring av siten.

mindre ansträngning, kostnad och en förhoppning om förkortad time to market[5]. För att lyckas med detta beslutade ledningen sig för att gå igenom produktutbudet och försäljningsprocessen som dessa ser ut idag för att upptäcka var det går att förändra och förbättra. Vårt uppdrag för Tain är att dokumentera denna försäljningsprocess och komma med förslag och rekommendationer för hur denna framtida helhetslösning ska se ut, men även att titta på hur sambandet mellan produktutbud, kundbas och säljprocess fungerar. **I denna C-uppsats fokuserar vi på att förstå produkten, marknaden och dagens säljprocess för att kunna identifiera hur dessa tre samverkar och därmed eventuella brister och förbättringsmöjligheter.**

1.1 Vårt uppdrag

Tain är ett företag som besitter stor kompetens vad gäller poker, både sett till spelet och den bakomliggande tekniken. Sedan de tappade företag som Expekt, Parbet, Betsafe och Eurolinx av olika anledningar har Tain inte längre haft den kritiska massa[6] av spelare som krävs för att bedriva ett pokernätverk (Erik 2007). Istället för att avveckla företagets pokeravdelning formulerades en ny affärsidé: att agera mellanhand mellan stora pokernätverk och mindre pokersiter som på grund av sin storlek inte är attraktiva som kunder för de stora nätverken. Tain som tidigare främst arbetade med stora kunder har anpassat sin organisation för att kunna tillgodose deras skiftande behov och kännetecknas idag av en säljprocess som präglas av flexibilitet och ”ad hoc”-lösningar[7].

I dagsläget har inte Tain råd att investera lika mycket tid och resurser i varje kund, eftersom mindre kunder inte har den spelarvolym som krävs för att det ska vara ekonomiskt lönsamt. Uppfattningen hos Tain är att deras nåbara marknad för poker på konsumentnivå har börjat stagnera och att siterna därmed måste börja differentiera sig i sin marknadsföring för att kunna locka till sig nya och andras kunder.

Vad Tain nu söker är en klar och tydlig process för hur dessa mindre kunder ska hanteras. Tain vill kunna erbjuda dem en enkel och snabb lösning på att starta upp en pokersite och baserat på tidigare erfarenheter och lärdomar tror vi att kunskapen till hur detta kan göras finns inom Tains organisation. Formaliseringen och dokumentationen av denna process har dock aldrig varit aktuell, förrän nu.

---

[5]Time to market i detta fall hänvisar till tiden från kunden inledningsvis kommer till Tain med förfrågan tills siten ligger uppe spelbar för kunder.

[6] Den kritiska massan innebär den minsta mängd spelare som krävs för att en ny spelare ska uppleva mängden som tillräcklig för att vilja stanna kvar och spela.

[7] På ostrukturerad basis där varje ny kund behandlas utan utvärdering av den förra.

För att utföra arbetet genomför vi en analys av affärsmodellen[8], dvs. sambandet mellan kunderna, säljprocessen och produkten. Vi ska hitta brister i affärsmodellen för att dels ge rekommendationer på hur identifierade problem kan åtgärdas men även skapa ett bra underlag för den kommande D-uppsatsen. Vårt resultat skall presenteras i tre delar; denna C-uppsats med syfte att dokumentera hur Tains affärsmodell ser ut idag innehållandes flaskhalsar, styrkor och svagheter med övergripande rekommendationer till förbättringar, en D-uppsats där vi ska sätta samman en rekommendation, baserat på resultaten i föregående uppsats, hur själva säljprocessen bör se ut för att optimera tids- och resursåtgång samt slutligen en rapport till själva företaget med rekommendationen till hur processen ska förändras samt förslag till förbättringar generellt.

1.2 Vad kan du förvänta dig?

Denna uppsats skrivs, som inledningsvis nämndes, som del ett av två över en 20-veckorsperiod. Det inledande stycket av uppsatsen syftar till att ge läsarna en bakgrundsbild både till pokerbranschen och till vårt arbete. Vi har valt att ge en helhetsbild över bägge våra uppsatser för att sätta denna C-uppsats i ett större perspektiv. Vår teoridel därefter innehåller material som kommer att fungera som analysverktyg till utvärderingen av Tains organisation och kommunikation. Här beskriver vi även den affärsmodell som vi kommer att använda oss av som struktur för både empiri och analys. Genom hela uppsatsen notar vi löpande de främmande ord som används för att hjälpa läsaren med förståelsen.

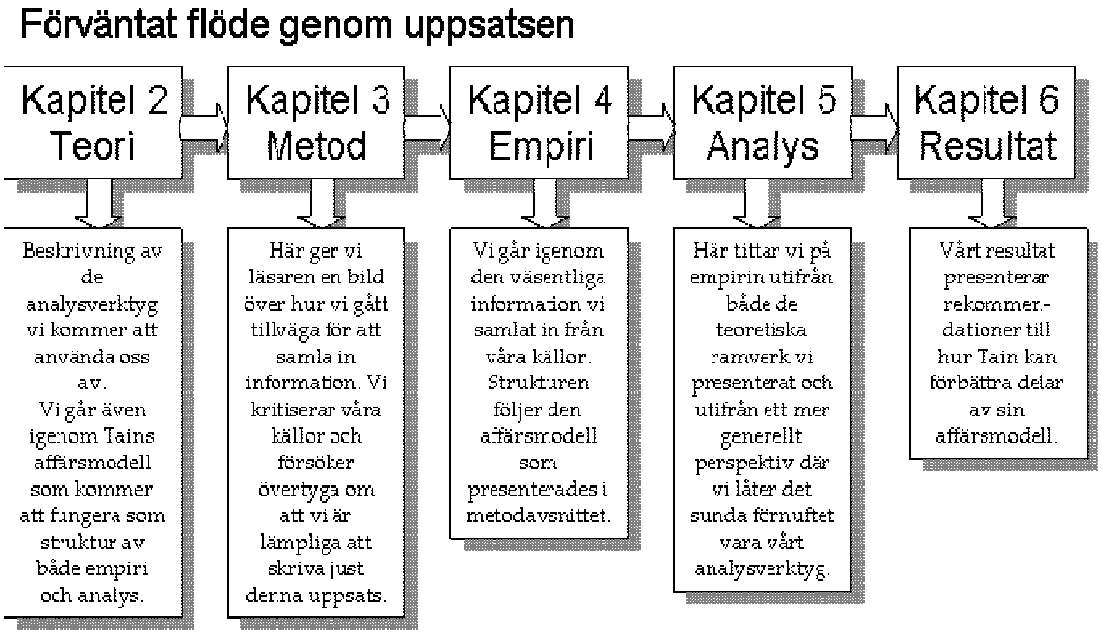
Eftersom vår uppsats skrivs på uppdrag från ett företag är metoden dominerad av både formella intervjuer och mindre formella samtal med personer som har anknytning till företaget, vilket innebär att källkritiken är inriktad mot att fundera över respondenternas trovärdighet och egenintresse i publiceringen av sina svar. I metodavsnittet ger vi en bild över vilka vi är för att ge läsaren en möjlighet att kunna avgöra huruvida vi är lämpliga personer för att genomföra just detta projekt. I detta avsnitt försöker vi även att visa läsaren hur vi har gått tillväga samt varför vi har gjort på detta sätt. Vi har strävat efter att göra vår undersökning så transparent som möjligt för att läsaren ska kunna bilda sig en uppfattning om hur tillförlitliga våra resultat är.

Kapitel fyra i uppsatsen utgörs av empirin. I denna del vill vi beskriva företaget utifrån de intervjuer och samtal vi haft. Vi går igenom pokermarknadens struktur och förändring under de senaste åren men fokuserar på de delar som har berört Tain. Vi beskriver Tains kunder, produkter och slutligen i den empiriska delen sammanfattar och beskriver vi den process en kund går igenom från initial

[8] Tains affärsmodell refererar till sambandet mellan Tains kunder, produkt och säljprocess och beskrivs mer utförligt i teori- och metodavsnittet.

kontakt med företaget fram tills kontraktsformulerande tar vid. Denna genomgång av empirin baseras naturligtvis på intervjuer och samtal och ligger sedan till grund för analysen.

Analysen i sin tur är uppdelad i två delar; en del som tittar på de tre komponenterna av affärsmodellen; kunderna, produkten och säljprocessen och en del som analyserar hur dessa tre delar hänger ihop och hur väl anpassade till varandra de är. Efter analysen presenterar vi rekommendationer för hur Tain ska hantera sin affärsmodell och hur de åter igen ska kunna bli en kraft att räkna med i pokerbranschen. Slutligen, efter analysen återfinns källförteckningen följt av ett appendix med sammanfattningar av intervjuer samt en förklaring av de branschspecifika ord uppsatsen innehåller.



Figur 1.3 Förväntat flöde genom uppsatsen

2 TEORI

Efter teoriavsnittet är vår förhoppning att läsaren ska ha fått en känsla för de verktyg vi vill använda oss av för att analysera Tains affärsmodell. Det viktigaste att ta med sig från teorin är beskrivningen av just Tains affärsmodell då den kommer att vara den röda tråd som genomsyrar resten av uppsatsen.

Vår teoridel består av två stycken teorier/modeller. Den första delen fokuserar runt den organisatoriska hierarkin och tittar på hur uppbyggnaden kan påverka kommunikationen i företaget. Den andra delen presenterar en modell/ett ramverk vilken åskådliggör Tains affärsmodell som vi ser den. Dessa teorier och modeller kommer senare i uppsatsen vara några av byggstenarna för den tolkning av empirin som sker i analysdelen. Då vår metod till stor del bygger på empiriska undersökningar och inte på teoretiska resonemang kommer teorin dock inte till fullo täcka den analys vi gör. Teorin kommer istället att fungera som en stödjande ram till en del av analysen medan andra delar kommer att hängas upp på sunt förnuft och således ej vara underbyggda av det som framläggs i detta avsnitt. Med sunt förnuft avser vi den kunskapsbas vi samlat på oss genom studier, arbetslivserfarenhet och annat som hör livet till, men som är svår att konkretisera och presentera med referenser.

2.1 Varför gjorde vi dessa val?

I ett företag som har genomgått så många stadier, med tillväxt och återgång på marknaden i olika omgångar har den inre strukturen fått växa fram allt eftersom istället för att ledningen har satt sig ned och planerat den i förväg. Detta har i Tains fall lett till en relativt ostrukturerad organisation och säljprocess som vare sig är optimal för företaget eller för företagets kunder. Som läget är idag tror vi att en stor del av de interna problem Tain möter är hänförbara till bristande kommunikation och bristande systematisering av säljprocessen. Detta innebär att vi vill titta på hur denna del av verksamheten kan förbättras och har därför använt oss av McShane och Von Glinows modell av kommunikation i organisatoriska hierarkier. Denna modell fann vi efter några veckors intervjuer och samtal med Tain vara lämplig och tar upp några aspekter av företagets organisatoriska svårigheter på ett strukturerat sätt.

Eftersom vi ska identifiera brister och svagheter i Tains affärsmodell har vi satt samman en egen modell för att illustrera de beroenden mellan produkt, kund och säljprocess vi har valt att studera.

I arbetet med utredningen letade vi efter färdiga teorier som skulle kunna passa en analys av Tains affärsmodell. Vi hittade och förkastade några olika förslag, däribland produktlivscykeln vilken vi fann, trots dess användbarhet i att analysera en produkt, inte passa vårt syfte att titta på sambanden mellan produkt, kund och försäljningsprocess. Vi konstaterade efter några veckors letande att vi inte skulle hitta en teori som på ett bra sätt skulle passa undersökningen av sambanden mellan affärsmodellens komponenter och valde därför att med hjälp av teorier från Kotler samt Gadde och Håkansson utforma vårt eget teoretiska ramverk. Valet föll på dessa då de kan generaliseras för att gälla i ett flertal olika branscher, däribland Internetspelbranschen, samt att den läsarkrets vi vänder oss mot, företagsekonomer, kan antas ha kännedom om dem vilket innebär att vi i större utsträckning kan använda oss av endast brottstycken. Den affärsmodell vi presenterar i det andra avsnittet av teorin och erbjuder oss den grad av flexibilitet som vi eftersträvar i vår undersökning eftersom den ger oss underlag för vad som ska undersökas, samtidigt som den inte låser oss till ett ramverk utan låter oss genomföra vår studie utan ”skygglappar”, som skulle kunna resultera i att vi missade något av intresse.

2.1.1 Teori om kommunikation i organisatoriska hierarkier

Att kommunikation mellan individer i ett företag kan vara svårt och problematiskt är inte okänt. Att denna kommunikation är oerhört viktig för att ha en fungerande organisation är även det känt. I en tid och bransch med hög konkurrens är det viktigt att chefer och mellanchefer klarar av att skapa ett öppet flöde av kommunikation upp, ned och genom organisationerna. För att dra nytta av den konkurrensfördel kunskap är krävs det att kunskapen sprids i företaget istället för att centreras hos ett litet antal nyckelpersoner. McShane och Von Glinow (2005, s. 342-345) föreslår att det finns tre tydligt urskiljbara kommunikationsstragier; *arbetsplatsdesign, nyhetsbrev samt enkäter hos anställda*

Arbetsplatsdesign

Det har forskats på huruvida en arbetsplats med öppen struktur (så kallade kontorslandskap) medför en bättre kommunikation mellan anställda. Att det är lättare att kommunicera kan verka tydligt eftersom avsaknaden av väggar mellan anställda kan underlätta snabb kontakt, dock är en annan aspekt av arbetsplatsdesignen att nära fysisk kontakt mellan anställda och mellan anställda och chefer kan öka stressmomentet och därmed fungera negativt.

Nyhetsbrev

Det är viktigt att dela information med medarbetarna oavsett storlek på företaget. Det är lätt hänt för chefer att felaktigt anta att alla kan vad de själva kan och har tillgång till samma information som de har. För att undvika detta är en kommunikationsstrategi som inkluderar nyhetsbrev; webbaserade

eller pappersbaserade bra att ha. Många företag har upptäckt att det inte är tillräckligt att ha enbart ett kommunikationsmedium utan att det är fördelaktigt att erbjuda både webbaserade nyhetsbrev/artiklar samt detsamma på papper då många fortfarande finner det jobbigt att läsa långa texter på dataskärmen.

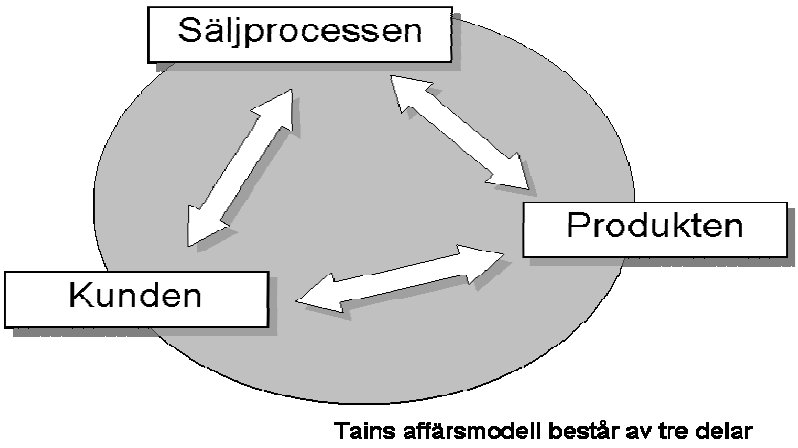
Enkäter hos anställda

Enligt McShane och Von Glinow genomför några av USA:s bästa företag regelbundet enkätundersökningar hos sina anställda för att ta reda på hur motiverade de är, hur mycket kännedom de har om vad som händer i företaget och för att involvera de anställda i frågor rörande exempelvis dresscode och arbetstid.

2.1.2 Tains affärsmodell

Vi har valt att titta på Tains affärsmodell (se figur 2.1) utifrån vårt perspektiv. Vi har identifierat tre delar av affärsmodellen; produkten, kunderna och säljprocessen. Produkten är delad i två delar där den ena är den produkt som kommit i fokus efter att de större spelsiterna lämnat Tain och den andra delen de potentiella omkringliggande tjänsterna som Tain kan erbjuda. Kunderna är definierade av Tain och inget vi kommer att gå djupare in på medan säljprocessen är den del vi tittar mest på i denna uppsats.

För att kunna förstå affärsmodellen och dra slutsatser om dess styrkor samt svagheter måste vi inte bara förstå de tre komponenterna i den men även hur dessa samverkar med varandra. För att möjliggöra detta har vi lagt upp denna modell som ett analysverktyg dels med hjälp av sunt förnuft och dels med hjälp av fragment av olika teorier av Kotler samt Gadde och Håkansson.



Figur 2.1 De tre komponenterna i Tains affärsmodell

2.1.2.1 Gapet mellan kund och produkt

Grunden för all affärsverksamhet är en produkt eller ett erbjudande (Kotler 1999, s 124) som anses attraktiv för den potentiella kunden. Efter att ett företag identifierat sin kundmålgrupp görs diverse ansträngningar för att få denna kund att köpa företagets produkt. I idealfallet kan företaget tillgodose kundens exakta önskemål vilket oftast är omöjligt i praktiken och innebär därför att det väsentliga är att produkten lockar ett tillräckligt antal presumtiva kunder för att vara ekonomiskt lönsam. Enligt Kotlers marknadsmix kan en produktdifferentiering grundas bland annat på skillnader i service. Detta kan avspeglas i hur saker som leverans, installation, utbildning, rådgivning samt underhåll sköts.

2.1.2.2 Gapet mellan säljprocess och kund

Vid försäljning av en komplex produkt/tjänst gäller det att som försäljare ha tillgänglig kunskap för att kunna ge kunden verktyg att använda produkten på rätt sätt. En säljare utan tillräckliga kunskaper har svårt att skapa mervärde för kunden och kan därmed gå miste om möjlig merförsäljning.

Gadde och Håkansson (1998, s 97) har identifierat tre viktiga aspekter av kund-leverantörsförbindelser; tekniska, kunskapsmässiga och administrativa anpassningar. De tekniska anpassningarna handlar om att binda samma köpares och säljares tekniska anläggningar och utrustningar på ett effektivt sätt. Kunskapsmässiga anpassningar innefattar att köparen måste vara noggrann med att uttrycka sina krav och behov så att säljaren på bästa sätt kan leverera kunskapsmässiga lösningar på dessa. För att företagen ska kunna fungera tillsammans på ett effektivt sätt krävs administrativa anpassningar, så som samordning av planerings-, leverans- och kommunikationssystem. Med andra ord krävs ett omfattande informationsutbyte innan kontrakt kan skrivas.

2.1.2.3 Gapet mellan säljprocessen och produkten

Ju mer komplicerad en produkt är desto mer komplexa blir förbindelserna innan köp (Gadde & Håkansson 1998, s 94), det som vi i denna uppsats benämner säljprocess. För att säljprocessen ska vara effektiv krävs ett utbyte av information mellan nyckelpersoner i processen där informationen måste vara riktig och förståelig av mottagaren.

För att på ett tillfredsställande sätt, för både säljare och kund, leverera produkten och/eller tjänsten krävs att kundens alla frågor kan bemötas och besvaras. Ju komplexare produkt/tjänst desto mer kunskap och kommunicerande mellan fler personer krävs i den säljande organisationen. Detta innebär

också att mer kunskap om produkten måste finnas för att kunna hantera frågor hos kunder med olika kunskapsbakgrund.

3 HUR GICK VI TILLVÄGA?

I detta metodavsnitt vill vi ge läsaren en bild över det tillvägagångssätt vi använt oss av. Vi beskriver vilka vi är för att läsaren själv ska kunna bilda sig en uppfattning om vår lämplighet att utföra arbetet. En beskrivning av vår informationsinsamling ges och slutligen även en bild över vår förhoppning av vad vi ska hitta.

3.1 Förberedelser

Innan vi tackade ja till projektet sattes ett möte upp med Tains produktchef, Filip, där företaget, dess verksamhet och produkter presenterades för oss. Här fick vi även förtydligat Tains syn på projektet och vilka förväntningar det fanns på vår leverans. Det framgick redan här att de 20 veckorna vi hade framför oss skulle sätta på prov och utveckla våra färdigheter då det arbete vi skulle utföra var av sådan karaktär att ingen tidigare på förtaget berört frågeställningen.

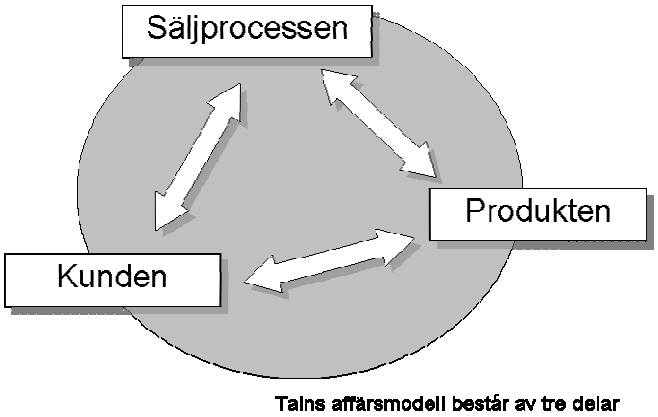
3.2 Vilka är vi och varför skriver vi denna uppsats?

Uppsatsen skrivs av två författare, Erica Persson och Kamil Gajewski. Författarna kommer från två olika håll kunskapsmässigt och finner att de kompletterar varandras kunskap på ett tillfredsställande sätt. Kamil har dubbla utbildningar och läser parallellt med sina ekonomstudier teknisk fysik. Detta innebär att Kamil har en djup förståelse för de mjukvarusystem Tain jobbar med och kan kommunicera med den tekniska sidan av Tain. Han är även intresserad av poker vilket gjorde att ämnet lockade mycket att fördjupa sig i. Erica är ekonom och har både jobbat med och spelat poker i många år. Hon har ett stort nätverk av kontakter inom pokerbranschen och en bred förståelse av poker och pokerföretagen. Hon kan kommunicera med affärsutvecklarna om produkten.

Ämnet poker intresserade bägge författarna och ett antal förfrågningar på olika pokerföretag gjordes initialt. Tain var det mest intressanta företaget och erbjöd dessutom författarna att ta sig an ett projekt som skulle genomföras i företaget under samma tidsperiod. Författarna erbjöds kontorsplats och vägledning genom projektet samt möjligheten att i slutändan få presentera resultatet för VD, ledning och medarbetare, vilket sågs som en stor och spännande utvecklingsmöjlighet.

3.3 Sambandet mellan syfte och metod

Vår huvudsakliga uppgift är att analysera Tains nuvarande affärsmodell och identifiera styrkor och svagheter. Detta kräver att vi måste förstå den nuvarande säljprocessen, marknaden, produkten samt samspelet mellan dessa vilket leder oss till följande undersökningsmodell som tidigare har förklarats i teoriavsnittet:



Figur 3.1 De tre komponenterna i Tains affärsmodell

Denna modell har utformats av författarna för att passa undersökningens karaktär. Modellens begränsning ligger i att den istället för att ta hänsyn till hela den potentiella marknaden endast tar hänsyn till de befintliga kundgrupper Tain idag är knutna till. Anledningen till att vi inte undersökt Tains potentiella marknad är att det skulle kräva mer tid och en större marknadsundersökning som vi känner inte får plats i vår C-uppsats. Vi har istället valt att förlita oss på den marknadsinformation som Tain har bistått oss med.

3.4 Informationsinsamling

Vi har använt oss av två olika typer av källor, sekundära samt primära. Vårt huvudfokus har legat på de primära av den anledningen att de inledande veckornas försök till informationsinhämtning via artiklar, böcker samt tidskrifter ej resulterade i någon större mängd kunskap. Vi fann att det var en begränsad mängd information tillgänglig av det slag vi letade efter och den största anledningen till detta är naturligtvis att vårt undersökningsområde till stor del handlar om Tains egen organisation, produkt och kunder vilket är information som rimligtvis ej bör finnas dokumenterad utanför

företaget. Då vi även fann att den inom företaget dokumenterade informationen var begränsad valde vi att rikta våra krafter mer fokuserat mot primärkällor.

Vi bestämde oss för att genomföra våra intervjuer med respondenter i samma ordning som en kund som kommer in till Tain för första gången har kontakt med dessa. Av denna anledning anser vi att vi i största möjliga mån har fått en bra bild över hur en kund upplever säljprocessens struktur. Vi illustrerar denna ordning med ett exempel: den första intervjun som vi genomförde under detta arbete var med innesäljaren Adam, våra frågor var väldigt generella och svaren inte speciellt invecklade. Efter att ha intervjuat Adam fortsatte vi med att intervjua en säljare på Tain där vi utifrån information inhämtad från Adam kunde formulera mer konkreta frågor och fick djupare svar. På detta sätt har vi arbetat oss genom de nyckelpersoner som en ny kund har kontakt med. Vi tror att vi på så sätt har byggt upp en ökande förståelse, liknande en ny kunds, inför genomförandet av varje intervju.

3.4.1 Sekundärkällor och tidigare dokumenterad kunskap

Då information om den affärsmodell vi ämnar undersöka ej finns dokumenterad på Tain har de sekundärkällor vi använt oss av främst bidragit till ökad kunskap om branschen samt om Tains produkt. Till de källor som ökat vår kännedom om Tains produkt hör Tains egna material, "Tain Online Gaming Solution" (2006) och "Tain Commons and TPG Introduction" (2006) som behandlar Tains mjukvaruplattform, Commons, samt det system för betallösningar som företaget har utvecklat, Tain Payment Gateway (TPG). Tain har en begränsad mängd dokument och vi har fått tillgång till alla de officiella dokument som finns på företaget. Ytterligare information som vi har behövt om företaget och dess produkter fick vi inhämta under våra intervjuer.

Vidare har vi gjort sökningar i LIBRIS Uppsök och funnit uppsatser om pokertrenden i Sverige, där ibland "Internetpokern i Sverige – En analys av dess förutsättningar" av E. A. Lindström och J. Johansson (2006). Vi har även blivit tipsade av vår handledare Finn Wiedersheim-Paul om D. Gunnarssons och E. Hjorts magisteruppsats "In the money – Konkurrensanalys av pokermarknaden på skinnivå[9]" som blev klar i januari 2007. Dessa uppsatser har hjälpt till att öka vår generella förståelse för Internetpoker. En av begränsningarna i sökandet av andra uppsatser är att vårt ämne handlar om företaget Tains egen affärsmodell vilket är information som av naturliga skäl ej finns dokumenterad på andra ställen än i företaget.

[9] Skin är en operatör som inte processar sina egna pengar

Vi har även försökt att finna branschspecifik litteratur genom de databaser som Uppsala universitet ger tillgång till, främst Emerald och Business Source Premier, men också genom sökmotorerna OAIster och Scirus. Vi kunde dock konstatera att mängden användbar information som fanns tillgänglig inom ämnesområdet var ytterst begränsad.

Vi har försökt använda oss av Affärsdata, dock returnerade sökningar i denna databas endast pokerrelaterade nyheter, som i och för sig validerade den marknadsinformation som givits oss under våra intervjuer, men inte resulterade i någon ny kunskap. Att vi inte hittade akademiska artiklar om pokerbranschen var ingen överraskning för oss, eftersom författarna till de uppsatser som vi har läst hade samma problem. De utredningar och studier som dessa kunde hitta fokuserade uteslutande på spelare och spelsiter och inte på mjukvaruleverantörer.

Som vi senare i uppsatsen konstaterar, så finns det ett problem med det material som Tain tillhandahåller, nämligen att det ej nödvändigtvis är aktuellt. Mycket av dokumentationen är äldre och gäller ej idag vilket har inneburit att vi har varit tvungna att förlita oss på kompletterande primärdata. Att Tains material ej alltid varit aktuellt har i vårt fall spelat en mindre roll, då det som vi varit intresserade av, förståelsen för Tains produkter, inte påverkas nämnvärt av föråldrade parametrar på tekniska data.

En generell problematik med sekundärkällor är att andra ej säkert har uppfattat all information korrekt och att viss data kan vara vinklad och subjektiv. Vi har i vår undersökning inte förlitat oss på sekundärkällor i den mån att dessa har påverkat vårt resultat, varför det ej finns anledning att djupare gå in på detta.

3.4.2 Primärkällor

Eftersom en stor del av uppsatsen handlar om att samla in kunskap som besitts av flera personer vilka på något sätt varit involverade i säljprocessen, så har vår uppdragsgivare hjälpt till att identifiera dessa och även tillhandahållit en lista över personer med kunskap om olika delar av affärsmodellen. Vi har planerat våra intervjuer i sådan ordning att vi följer en typisk kunds väg genom Tain. Genom att göra på detta sätt får vi själva erfara en kunds upplevelser gällande kontakter med Tain. Vi kan även identifiera vilka frågor som dyker upp längs vägen, vilken kunskap som görs tillgänglig i de olika delarna av processen, samt vilka frågeställningar som inte direkt kan besvaras av kontaktpersonen på företaget. Anledningen till just detta tillvägagångssätt är dels att förstå vilka frågor som kan besvaras av varje person, samt att vi under intervjuerna samlat kunskap om Tain och

kunde formulera bättre frågor och på så sätt få ut mer av intervjuerna mot slutet av uppsatsskrivandet.

Vi hur uteslutande använt oss av kvalitativa intervjuer med personer som själva är delaktiga i den företeelse vi studerar. Dessa intervjuer har genomförts som enskilda möten mellan intervjupersonen och författarna till denna uppsats och har skett på respondentens arbetsplats inom ramarna för det tidsspann som uppsatsen gav oss. Under intervjutillfällena använde vi oss av en semistrukturerad intervjumanual baserad på våra informationsbehov då en sådan erbjuder en rimlig avvägning mellan organiserad datainsamling och flexibilitet. För att minimera risken för missförstånd har vi bandat alla intervjuer samt skickat en sammanfattning till respondenterna så att dessa har haft möjligheten att läsa igenom vår tolkning av vad de har sagt och göra ändringar och/eller tillägg i detta. Då den insamlade informationen ska täcka även en rapport till företaget har mer information än vad som redogörs i denna uppsats insamlats, varav en del kan återfinnas i appendix.

Att vi till så stor del använt oss av primärkällor medförde en del svårigheter. Respondenterna i vår undersökning jobbar alla inom samma bransch, och flera av respondenterna har påpekat att "alla känner alla". Alla våra respondenter har valt att förbli anonyma vilket talar för att de diskussioner vi har haft med dem kan ha varit öppnare än om de hade figurerat med sina riktiga namn. Med tanke på hur liten branschen är kan vi dock inte vara säkra på att dessa personer ändå kan identifieras vilket bidrar till att vi inte helt kan utesluta att de svar vi har fått på ett eller annat sätt är vinklat till deras fördel. Med detta i åtanke tror vi att de personer som vi har intervjuat har varit försiktiga med att peka på fel som enkelt kan tillskrivas en person, eller en grupp av personer, i synnerhet om det gäller sådant som endast den person som vi intervjuat har kännedom om. Däremot anser vi att problem som flera kan ha kännedom om i större mån kunnat upptäckas vid intervjuer då personer som höll inne med den typen av information kunnat framstå i dålig dager om något som de borde uppmärksammat påpekas av andra parter men inte av vederbörande. Vidare bör tilläggas att ingen av de intervjuade har pekat ut sig själva på ett negativt sätt, av förståliga skäl. Vi har vidare bett intervjupersonerna att berätta om deras del i säljprocessen samt att identifiera andra inblandade personer och berätta vad dessa gör. På så sätt har vi fått flera olika perspektiv på de inblandade personernas roller.

Vi ser en risk i att på förhand ha informerat våra respondenter om vad vi skriver om och varför, då detta har gett dem tid att förbereda sig och tänka över vad de bör säga, vilket trots att de kan resultera i mer informativa och kompletta svar även kan resultera i idealiserade och vinklade sådana. Information som vi inhämtat under intervjuerna rörande produkten anser vi vara tillförlitlig då denna

har getts av produktchefen, och det ligger i hans egenintresse att vi är införstådda med den. Vår direkta uppdragsgivare och initieraren av projektet är produktchefen varför vi ytterligare tror att tillförlitligheten i hans information är stor. Han har även läst igenom uppsatsen efter dess färdigställande och godkänt och kontrollerat riktigheten av den information uppsatsen innehåller.

Källor / Affärsmodell	Primärkällor	Sekundärkällor
Säljprocess	**Intervjuer med Adam, Bertil, Erik, Filip**	
Kunder	**Intervjuer med Adam, Bertil, Erik**	
Produkt 1. Commons 2. Omkringliggande tjänster	**Intervjuer med Erik, Filip, Gustav, Helge**	**"Tain Online Gaming Solution"** **"Tain Commons and TPG Introduction"** **"Internetpokern i Sverige – En analys av dess förutsättningar"** **"In the money – Konkurrensanalys av pokermarknaden på skinnivå"**

Tabell över informationsinhämtning

Figur 3.2 Tabell över informationsinhämtning

3.4.3 Etiskt huvudbry

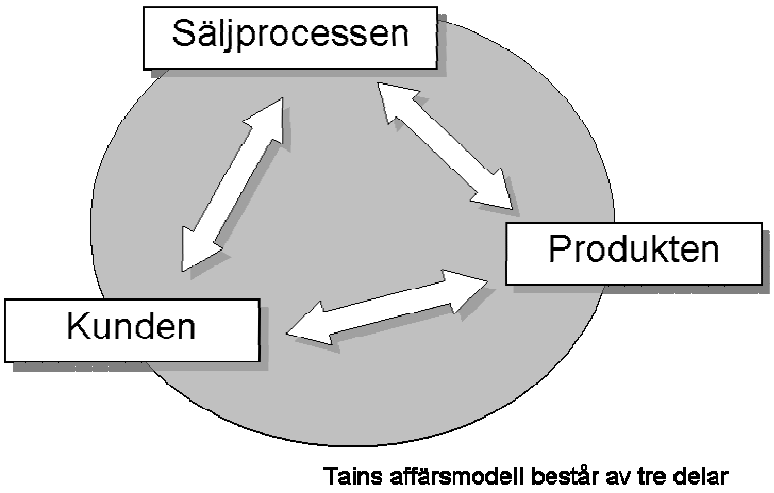
Vi har under arbetet med denna uppsats följt de fyra huvudkrav som det tidigare Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet utvecklat och vilka återfinns i "Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning" (2002). Vi har informerat alla deltagande om deras roll i vår studie och samt vad det är för studie vi ämnar genomföra. För att uppfylla samtyckeskravet har vi valt att skicka ut en sammanfattning av vår intervju till den berörda respondenten för att denna ska få ytterliggare en chans att dels bekräfta sin medverkan men även att korrigera eventuella misstolkningar från vår sida. De två återstående reglerna handlar i grova drag om att den medverkande ska ha rätt att avbryta sitt deltagande i studien och att forskaren inte får utsätta denna för "otillbörlig påtryckning eller påverkan" (Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning 2002, s. 10), men då ingen av våra respondenter avbröt sin medverkan behöver vi inte fördjupa oss i detta. I enlighet med dessa etiska regler har vi tillåtit de respondenter som velat förbli anonyma vara detta.

4 EMPIRI

Empirin syftar till att ställa läsaren på den kunskapsnivå som krävs för att förstå samband och slutsatser som senare dras i analysen. Det insamlade materialet presenteras och ordnas efter den tidigare presenterade affärsmodellen.

4.1 Hur är empirin upplagd?

Vi använder oss i empirin av den undersökningsmodell som presenterades i metodavsnittet och delar upp empirin i tre huvuddelar; marknaden, produkten och säljprocessen för att åskådliggöra den insamlade informationen på ett tydligt och strukturerat sätt, se figur 4.1 nedan.



Figur 4.1 Tains affärsmodell

Innan vi går in på de tre delarna av affärsmodellen börjar vi med att ge en översikt över hur pokermarknaden sett ut från Tains perspektiv de sista åren; hur den varit organiserad och vilka aktörer som varit aktuella för att ge läsaren en bild av och grundläggande, nödvändig, kunskap om branschen. Som separata stycken presenteras Tains produkter samt kundgrupper och slutligen ska vi följa en ny, fiktiv, kunds väg genom Tains säljprocess, från den första kontakten fram tills den dag kontraktsformuleringen och den tekniska integrationen[10] tar vid. Vi begränsar oss i undersökningen

[10]Integrationen skapar en koppling mellan spelsiten och själva spelet, dvs. gör det möjligt för spelare att registrera sig och föra över pengar, vilket är förutsättningen för att kunna spela.

av just säljprocessen till att stanna där kontraktsformulerandet tar vid och inte titta på processen efter, dvs. den tekniska integrationen, då vi inte anser denna vara relevant för vår uppgift i denna uppsats och vi heller inte hunnit fördjupa oss i denna del av processen.

4.2 Hur ser pokermarknaden ut, idag och historiskt?

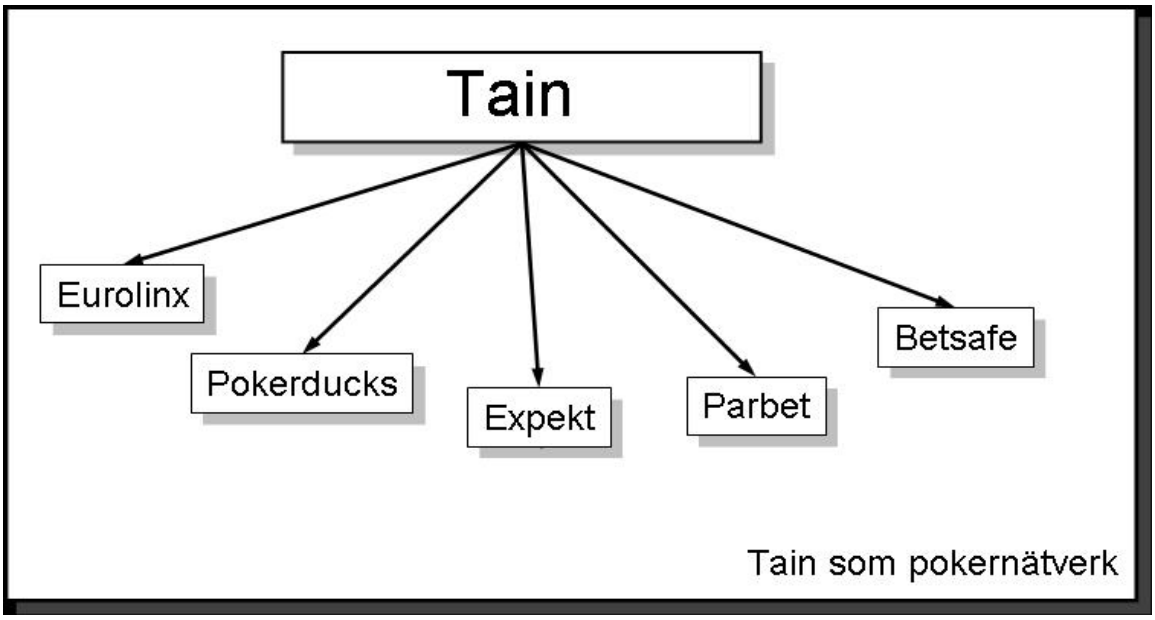
Expekt har sedan starten haft sin huvudmarknad i Sverige med en stor spelarbas[11] här. Tain startade sin pokerverksamhet i 2005 på de gemensamma ägarnas initiativ för att förse Expekt med pokermjukvara[12] (Filip 2007 a). Anledningen till beslutet var både att Expekts dåvarande nätverk Prima[13] inte kunde erbjuda den service som önskades men också att de krävde en ökande procent av den rake Expekt drog in på sina spelare. Expekts ägare ville ha ett eget nätverk att ta med sina spelare till i förhoppning av långsiktig utveckling av pokermjukvaran. Lösningen skulle även öka Tains omsättning vilket både var attraktivt för Tains ledning samt för de gemensamma ägarna. Releasen av Tains poker skedde i oktober 2005 men det visade sig dock snart att det i Tains nätverk uppstod problem med instabil mjukvara som kraschade under för tung belastning (Tain, Nätpokerhistoriens största självmål 2006). Expekts rake sjönk och medan Tain jobbade för att lösa dessa instabiliteter fick Expekt allt svårare att hålla kvar sina kunder. Under våren 2006 kom Expekts marknad att förändras vidare och bland annat gjorde den stora aktören Svenska Spel (hädanefter SS) entré på Sveriges pokermarknad. SS vände sig mot samma marknad som Expekt och med den statligt sanktionerade marknadsföringen de backades upp av konkurrerade de på andra villkor än Expekt. Expekts möte med en så stark rival samtidigt som svårigheter med produkten gjorde att SS inte hade ett allt för svårt jobb med att locka över spelare från Expekts segment (Filip 2007 b).

Denna rörelse av spelarna bort från Expekt lämnade företaget med en spelarbas under den kritiska massan vilket ytterligare kan ha bidragit till att spelare lämnade pokerrummet. Ur Expekts synvinkel kan detta ha uppfattats endast som ett resultat av en instabil mjukvara medan det ut Tains synvinkel snarare uppfattades som en förändrad konkurrensbild på marknaden (Filip 2007 b).

Oavsett anledningen till minskningen av Expekts spelarbas beslutade de sig under sommaren 2006 att påbörja arbetet med att ännu en gång byta nätverk. Denna gång skulle de lämna Tain och istället ansluta sig till ett annat, större, pokernätverk och planen var att genomföra förändringen i starten av 2007. Detta gjorde att Tain ställdes utan sin största kund och blev tvungna att lämna sin position som

[11]Spelarbasen för en site är det antal spelare som är aktiva.
[12]Pokermjukvara är hela systemet för att bedriva pokerspel på Internet. Detta inkluderar både en klient och en server samt databas och kringsystem.
[13]Sydafrikanska nätverket Primas (nuvarande Microgaming) nätverk innehåller bland annat Unibet och NordicBet (www.Pokersitescout.com)

nätverk (se figur 4.2). Istället valde de att ta position som cage[14] och därmed stå med ett antal mindre pokersiter knutna till sig och fungera som mellanhand mellan ett större nätverk, Ipoker och sina skins (Filip 2007 a).



Figur 4.2 Tain som pokernätverk

4.3 Vilka är kunderna?

Tains kunder är av olika slag, men tre större grupper av återkommande kunder kan med respondenternas hjälp identifieras (Adam 2007; Bertil 2007; Erik 2007):

1. Del- eller heltidsprofessionella pokerspelare som tillsammans med sina kontakter vill starta en pokersite. Dessa kunder kommer ofta till Tain med stor kunskap om Internetpoker men med mindre kunskap om företagande och vad som kommer att krävas för att starta verksamheten.
2. En annan vanlig grupp av kunder är entreprenörer som tidigare startat företag men som inte nödvändigtvis kan särskilt mycket om poker. Hit hör också övriga ”lycksökare” som vill rida på Internetpokervågen och testa om de kan tjäna pengar på den.
3. Den tredje och sista gruppen av kunder är de som redan har en existerande sports book[15] och/eller casinoverksamhet[16] från Tain eller annan leverantör och nu vill komplettera med poker.

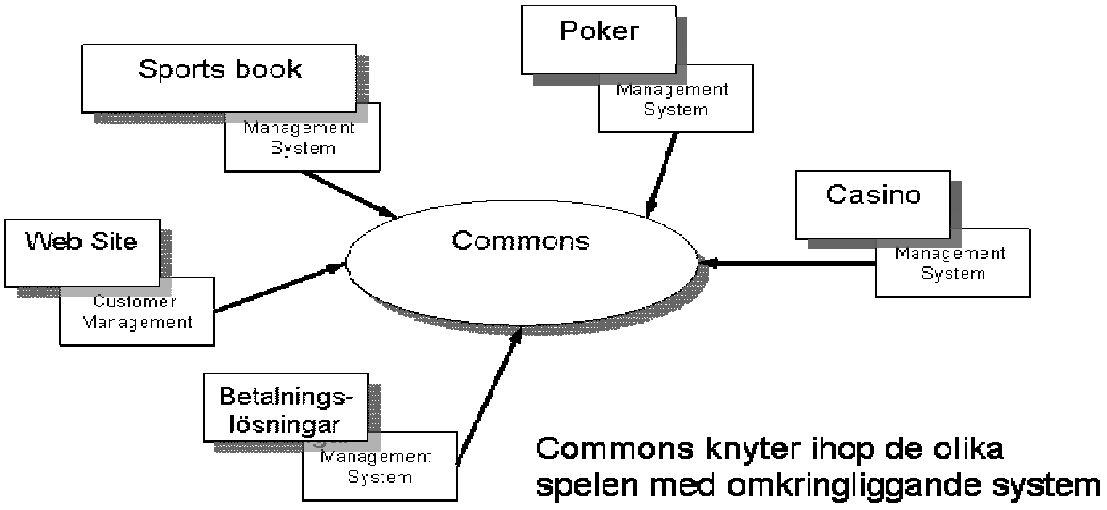
[14] Någon som tar hand om och processar pengar åt skins (Skin är en operatör som inte processar sina egna pengar.)
[15]Sports book är vadslagningsverksamhet, i detta fall på Internet.
[16]Casinoverksamhet refererar här till casino som spel på Internet.

4.4 Vilken är produkten?

Vi delar i empirin upp produkten i två delar; Commons samt omkringliggande tjänster, antingen befintliga eller påtänkta inför framtiden.

4.4.1 Commons

Commons är namnet på det system som Tain har utvecklat för att koppla samman en operatörs site med olika spel (t.ex. poker, casino, sports book). Det som är unikt för denna produkt är att en ny spelsite snabbt kan få tillgång till olika spel utan att behöva göra den idag tidskrävande integrationen. Commons tillhandahåller sådant en operatör behöver i systemväg för verksamheten, däribland rapporter över verksamheten, möjligheter till konfiguration[17] samt koppling till betalningslösningar[18]. Därtill tillåter Commons att integrera en kunds befintliga system, som exempelvis kundhanteringssystem och existerande back-officelösningar, så att kunden har tillgång till dessa system genom samma plattform (Filip 2007; Tain Commons and TPG introduction 2006; Tain Online Gaming Solution 2006). Bilden nedan åskådliggör hur Commons knyter ihop spel och omkringliggande system.



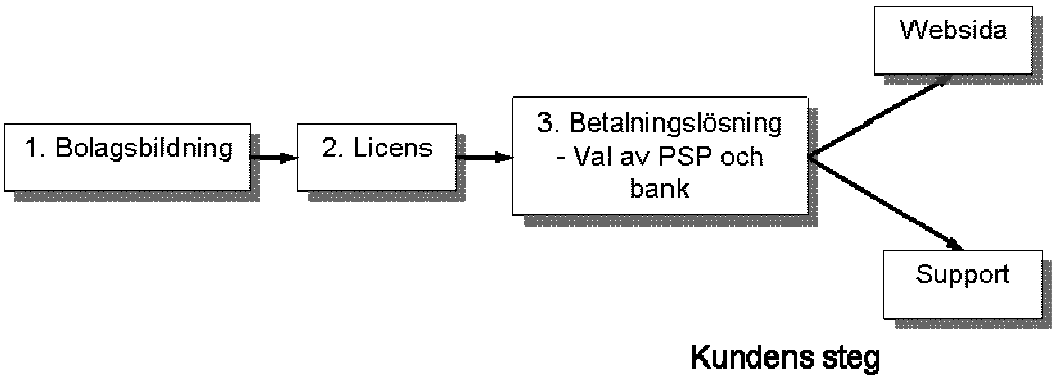
Figur 4.3 Beskrivning av produkten Commons

[17]Konfiguration innebär att sätta upp olika inställningar som behövs för att bedriva en spelsite.

[18]Betalningslösning är en lösning för hur spelare ska sätta in och ta ut pengar samt sitens koppling till banken.

4.4.2 Omkringliggande tjänster

Förutom att koppla upp kunden mot Commons finns det en del andra frågeställningar vilka en ny kund på ett eller annat sätt måste ta ställning till och hantera innan de kan se sin nya pokersite redo för spel. Dessa frågeställningar kan vara komplicerade för kunden och svåra att veta hur de ska hanteras och därför har Tain tidigare hjälpt sina kunder med viss rådgivning gällandes dessa. Denna rådgivning har varit begränsad och inte alltid lönsam för Tain och av den anledningen finns det nu tankar på att sälja färdiga lösningar på dessa problem som en del av produkten Commons. Vi går i detta stycke igenom de huvudsakliga frågeställningar en kund måste tänka på, dvs. de potentiella omkringliggande tjänster Tain kan komma att sälja i framtiden.



Figur 4.4 Huvudsteg för att starta en pokersite

Bolagsbildning

Som tidigare nämnts så är bolagsbildningen det första som måste göras innan något annat kan påbörjas. Trots att själva registreringen är enkel (det går att köpa ett bolag ”off the shelf” (Erik 2007)) måste det först beslutas i vilket land företaget ska registreras. Frågan innebär några viktiga ställningstaganden vilka inkluderar frågor som skatteregler för företaget och spelarna samt ett större antal juridiska aspekter. De juridiska aspekterna genomsyrar inte bara frågan om bolagsbildning utan fortsätter genom samtliga delar av processen och är svåra att finna korrekta och precisa svar på. Lagstiftningen ändras ofta i olika länder och det är få som verkligen vet hur det hänger ihop och vilka regler som gäller (Filip 2007 c; Gustav 2007).

Licenser

För att i en verksamhet kunna processa in- och utbetalningar från kunder krävs naturligtvis ett bankkonto och handlar det om Internetbaserad spelverksamhet krävs dessutom en licens för att

penningtransaktioner av denna typ ska vara lagliga. Ansökningen för att skaffa licens är omfattande och komplicerad och innebär problem för de allra flesta som ger sin in i uppgiften. Förutom att ansökningsprocessen är komplicerad och svarstiden långdragen (ofta upp mot sex månader) är dessutom frågeställningen i vilket land den ska skaffas även den komplicerad. Tain har i dagsläget en licens i Kanada och en på Malta men för de framtida kunder Tain har finns valet att antingen låta dem själva ordna detta eller erbjuda hjälp (Filip 2007 b).

Betalningslösning

När väl bolag är bildade och licenser finns tillgängliga måste operatören tänka på betalningslösningar. Tain har existerande mjukvara för betalningslösningar, men kunder har trots detta haft svårigheter med den kommersiella biten, det vill säga, att få bankkonton och avtal på plats. För att kunna göra in- och utbetalningar till ett konto krävs någon form av kommunikation mellan det gränssnitt en spelare använder sig av, spelklienten eller spelsiten samt bank. Detta sköts av en eller flera så kallade Payment Service Providers (PSP). Dessa är företag som mot en avgift tar de uppgifter som spelaren matade in om önskad in- eller utbetalning i spelklienten eller spelsiten och vidarebefordrar dem till bank som i sin tur exekverar dem. Innan dessa PSP:er erhåller uppgifterna filtreras de genom ett system som kallas Tain Payment Gateway (TPG). TPG:ns uppgift är filtrera ut transaktioner som verkar misstänksamma och skicka återstående vidare till lämplig PSP (beroende på valuta och risk). Tain har i dagsläget färdiga moduler för ett flertal PSP:er som kan kopplas på TPG:n efter kundens önskemål (Filip 2007 c; Helge 2007).

För att som nybliven kund klara av att lösa detta på egen hand krävs kunskap och kontakter, något som nya kunder kanske per definition inte besitter. Detta innebär att Tain skulle kunna erbjuda detta som en tjänst till kunderna och på så sätt försäkra sig om att kunden heller inte fastnar på detta steg.

Webplats

Ett pokersite behöver självfallet en webplats vilket är den utsida en spelare ser hos kunden. Här finns några olika val för kunden; antingen skapar de webplatsn helt själva vilket kräver kunskaper i programmering och grafik samt i poker eller så skapar Tain webplatsn åt kunden. Den senare situationen kan delar upp i två alternativ; antingen görs en ny sida till kunden från start vilket är relativt dyrt och tidskrävande eller så skapar Tain en ”white label”-sida vilket är en färdig sida som det i princip bara går att lägga till färger, logotyper och speltyper för att passa just den kunden. Detta alternativ skulle gå fort och därför också vara ett betydligt billigare alternativ för kunden (Gustav 2006).

Kundsupport

Ett Internetföretag som sysslar med spel och håller en mjukvara samt dessutom tillhandahåller

betalningslösningar kommer oundvikligen att mötas av tekniska svårigheter vilket innebär att de behöver tillhandahålla en kundsupport för kunder att vända sig till med frågor och klagomål. I dagsläget har Tain en support som sitter på Malta vilken kunderna kan köpa in sig i (Filip 2007 c; Gustav 2007).

4.5 Säljprocessen

Kunder kontaktar och kommer till Tain vanligtvis via en av två vägar:
Kunden kan kontakta någon instans på Tain för att få information om möjligheterna och produkterna. Kontaktuppgifter är väl tillgängliga på Tains hemsida. Kontakten sker oftast via mail och förfrågningar som kommer via mail skickas vidare till Adam, Tains innesäljare. Adam är anställd som extern konsult och sitter främst med uppgiften att svara på mail från potentiella kunder för att prata med och informera om Tains produkter. Adams kontakt med kunderna sker endast via mail och telefon och all eventuell direktkontakt i form av möten lämnas till Tains säljare, Bertil. Informationen Adam ger sker på ”ad hoc”-basis och kontakten mellan honom och kunden pågår olika länge beroende på kundens utgångsläge, kunskap och mentala mognad. Vanligaste tidsspannet rör sig från ett par månader om kunden vet vad han/hon vill ha upp till ett år eller längre om det är en osäker kund som inte ännu är ekonomiskt, strukturellt och/eller mentalt mogen för att skriva på ett kontrakt (Adam 2007).

Adams främsta uppgift är att ta fram de kunder som har en framtid hos Tain, det vill säga att försöka hitta de kunder som är seriösa i sin satsning och med en solid affärsidé som kan vara ekonomiskt försvarbar för Tain att investera i. Adams kontakt med kunderna är olika beroende på vilken kund det rör sig om. Kunder med ett stort pokerkunnande behöver oftast mer hjälp med hur det affärsmässiga kommer att se ut medan de kunder som kommer in med kunskap i företagande oftare frågar om de mer tekniska detaljerna.

Adam har arbetat för Tain i drygt två år och har under denna tid samlat ihop en kunskapsbas som han dokumenterat för att kunna gå in i och hämta information när det behövs. Det finns idag ingen gemensam databas där Adam och andra på Tain kan hämta uppdaterade dokument för att öka kunskapen (Adam 2007;Bertil 2007). Det finns, enligt Adam, heller inga officiella dokument som power points och annat med sammanfattad information för framtida kunder, förutom några äldre, ej uppdaterade, dokument. Dessa innehåller dock en del felaktiga uppgifter vilket har inneburit att de inte har använts i den första kontakten med kunden.

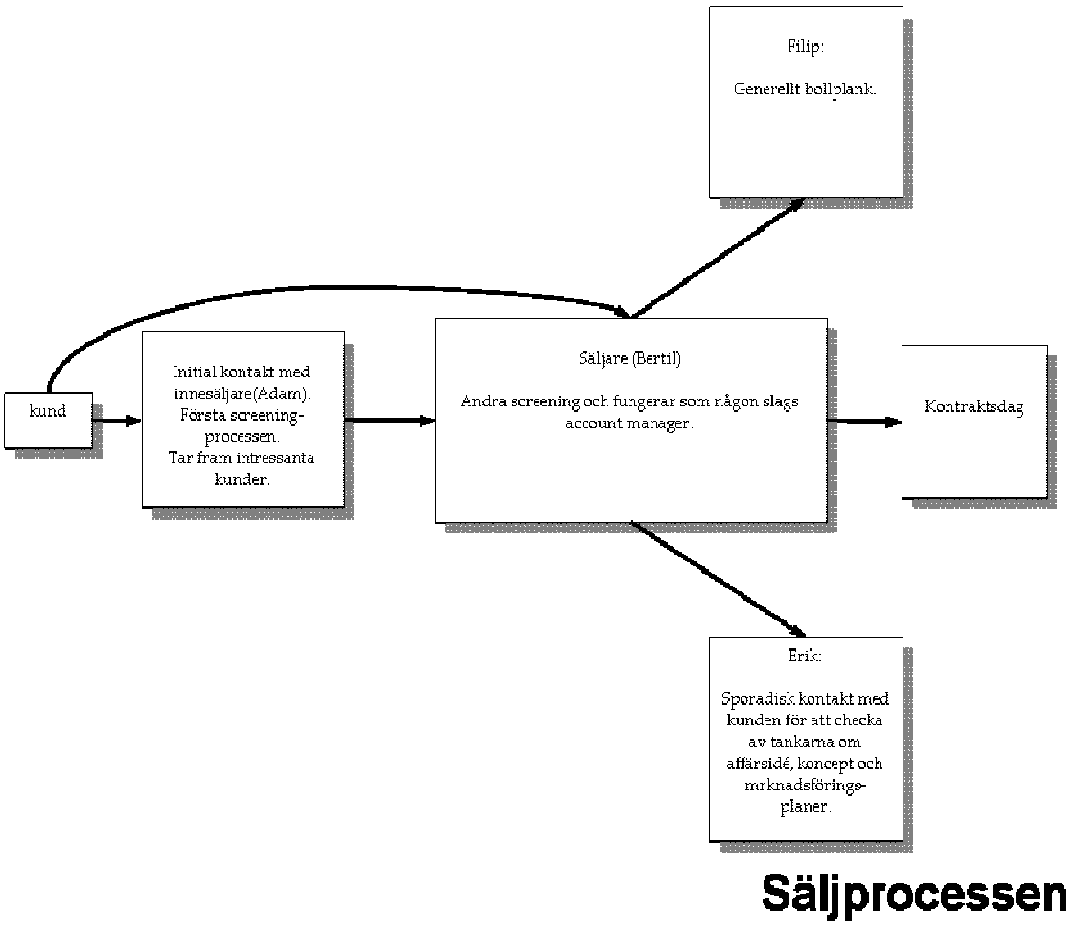
Förutom att kontakta Tain via webplatsen finns kunder som antingen redan har verksamhet inom till exempel sports booking och/eller casino. De kunderna har oftast ett större kunnande om Internet-företagande och spelverksamhet men inte nödvändigtvis om poker och kan ha kontakter på Tain redan, antingen genom att de har sin befintliga verksamhet där eller för att de har kontakt direkt med Tains personal. Här hänvisas de vidare säljaren Bertil som genomför en första screening av kunden för att på samma sätt som innesäljaren Adam ta fram potentiella seriösa kunder med vilka det finns möjlighet att skriva kontrakt. Även för Bertil fungerar processen på samma ”ad hoc"-basis som för Adam och olika kunder sköts på det sätt som bäst lämpar sig för situationen. Bertils huvudansvar och fokus är att sälja produkten vilket innebär att han informerar kunderna om allt de vill och behöver veta för att ett beslut ska kunna tas om de vill och får komma till Tain som kunder. I de lägen Bertil inte kan svara på kundernas frågor kontaktar han de kollegor som sitter med spetskompetens för hjälp (Bertil 2007). Det finns inga formella processer och förfarandesätt för hur denna kommunikation ser ut utan samma fråga kan hanteras olika beroende på situation och kund. På samma sätt som officiell dokumentation saknas för Adam att använda i kundkontakten saknas detsamma för Bertil. Skillnaden för Bertil är att han träffar kunderna och har bättre möjligheter att samtala och ta reda på kundens kunskapsgap. En annan skillnad är att Adam som extern konsult sitter på ett kontor utanför Tain och inte har samma möjlighet till daglig kontakt med resterande del av företaget som t.ex. Bertil har.

De komponenter som Adam och Bertil idag vanligen informerar om (beroende på vilken kunden är varierar det något vilken information som ges ut.) är:

1. Kostnader för produkten
2. Krav på kunden från Tains sida för att kunna sätta upp en site (dock finns rådgivning att få från Tains sida)
    a. Att bolagsbildning måste ske
    b. Vilka licenser som krävs för att få bedriva spel på Internet, hur kan de skaffas och vad kan Tain hjälpa till med
    c. Betalningslösningar – hur betalningssystemet på Internet ser ut, vad som behövs och vad Tain kan hjälpa till med
    d. Marknadsföring – en kontroll av vad kunden kan och har tänkt sig i form av marknadsföring före och efter launch av pokersite
    e. Övriga eventuella krav på kunden
3. Tains skyldigheter gentemot kunden, vad kan kunden förvänta sig av Tain.

Förutom Adam och Bertil finns det ett antal andra i organisationen som ofta har sporadisk kontakt med den blivande kunden. En av dessa är Erik som fungerar som promotionansvarig för Tain och Tains produkter. Erik träffar ibland kunderna före kontraktsdag i syfte att känna kunderna på pulsen beträffande kunnande och ambitioner (Erik 2007). Han informerar om vad som kommer att krävas i form av marknadsföring för att skapa en vinstgivande site och försöker att ta reda på vad kunden tänkt sig i form av satsning och koncept för att skapa en bild över om det kan vara en lönsam kund.

Genom hela försäljningen, från första kontakt till kontraktsdag, finns en person vid sidan av försäljningen, Filip, som har funktionen av produktchef. Han fungerar som bollplank och kunskapskälla för Bertil och kunderna och svarar på de frågor som inte direkt kan hänvisas till någon annan (Filip 2007 a).



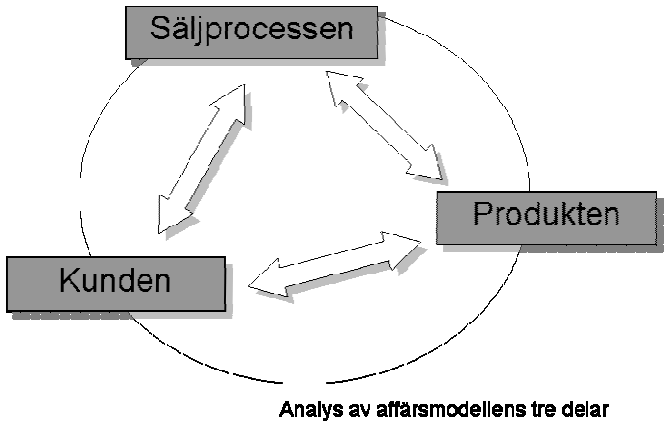
Figur 4.5 Schema över säljprocessen

5 ANALYS

Vår analys är uppdelad i två delar vilka bygger på den affärsmodell vi presenterat i teorin och metoden. I analysens första del, bakgrundsanalysen, tittar vi på själva komponenterna i affärsmodellen följt av en analys av sambanden mellan dem i del två. Efter analysen vill vi att läsaren ska ha förstått våra tankegångar för att de rekommendationer vi kommer med i kapitel sex ska kännas naturliga och korrekta.

5.1 Bakgrundsanalys: affärsmodellens tre delar

Här ska vi isolera de tre komponenterna av Tains affärsmodell. Vi kommer i analysen av kunderna och produkten att använda oss av sunt förnuft, dvs. vår samlade kunskap och erfarenhet istället för att direkt applicera teori. Vid analysen av säljprocessen, vilket är den del vi lägger mest tid och vikt vid, kommer vi även att använda oss av McShane och Von Glinows teoretiska ramverk som presenterades i kapitel två.



Figur 5.1 Analys av de tre komponenterna i Tains affärsmodell

5.1.1 Kunden

Vi ser att det bland de kunder som kommer till Tain främst skiljer sig mellan deras vilja till initial investering samt deras förkunskaper.

Skillnaderna i betalningsvilja kan grunda sig i olika saker, en möjlighet är att det är mer osäkra och mindre mentalt mogna kunder som inte är säkra på sin egen kapacitet att skapa lönsamhet och därför inte är lika villiga att riskera den initiala investeringen. En annan möjlig orsak till lägre betalningsvilja

kan enkelt vara att kunden inte har tillgång till så stora pengar men ändå har en tro på att kunna skapa lönsamhet.

I differensen mellan kundernas förkunskaper kan vi skilja mellan förkunskaper i poker och i företagande generellt. Det kommer kunder till Tain vilka tidigare har startat företag och därför kan ha kunskaper i marknadsföring men inte nödvändigtvis i marknadsföring inom poker. Dessa har andra krav på Tain än de kunder som kommer in med mer kunskaper i poker men inte i företagande.

Från Tains sida är det viktigt att veta vad kunden kan och vilken betalningsförmåga de har då detta kommer att påverka vilken typ av produkt de ska marknadsföra och hur de bör anpassa säljprocessen för att på bästa sätt hjälpa kunden.

5.1.2 Produkten

Tains nuvarande produkterbjudande består av mjukvaruplattformen Commons medan ett antal omkringliggande tjänster som kunden idag får ta hand om själva, med hjälp av lite rådgivning från Tain, i framtiden kan komma att erbjudas som en del av produkten vilket vi anser vara en viktig del av Tains konkurrensstryka.

Produkten Commons är nyckeln till att adressera de kunder som inte har organisation eller kompetens att bygga detta själva. Med resten av de omkringliggande tjänsterna kan Tain hjälpa dem ännu längre och differentiera sig mot många av de starka konkurrenterna. De tjänster som finns beskrivna i empirin är tilläggstjänster vilka kan fungera som konkurrensfördel för Tain om de väljer att erbjuda dem som tjänster. Förslaget Tain själva har och vilket även i våra ögon är det bästa för Tain är att sätta upp ett produkterbjudande innehållandes Commons samt ett erbjudande om att ta hand om de nödvändiga omkringtjänsterna. Detta skulle innebära att Tain erbjöd en paketlösning innehållandes framför allt bolagsbildning, licenser och betalningslösningar då det är dessa delar som är de kunskapsmössigt svåraste att hantera för kunderna. Webplatsen rekommenderar vi att Tain erbjuder sig göra antingen som en ”äkta”, från start eller som en standardsida (White label), anpassad till den specifika kunden. Det kan hända att kunder som kommer till Tain redan har webplatser om de har annan befintlig spelverksamhet, men om inte så är erbjudandet om en webplats förmodligen attraktivt för kunder. När det gäller supportverksamheten kan det för Tains nya mindre kunder vara mycket kostsamt att anställa och utbilda personal redan i starten när tveksamheten fortfarande finns huruvida det kommer att bli en lönsam verksamhet eller ej och det kan därför vara attraktivt att från Tains sida erbjuda att tillhandahålla denna support.

5.1.3 Säljprocessen

Som definierades i empirin så avser vi med säljprocessen perioden från en potentiell ny kund kontaktar Tain för första gången till dess kontraktsformuleringen påbörjas. Denna tid har vi genom intervjuer och samtal fått konstaterat att den idag är relativt ostrukturerad och präglad av lösningar som alltid är anpassade av den situation som råder just för den kunden. Säljarna Adam och Bertil har inte tillräckliga kunskaper för att kunna svara på de frågor kunderna ställer utan får ofta återkomma med samma fråga flera gånger till olika personer på företaget. Detta är resursslöseri och en enkel diskussion med säljarna tillsammans med någon ansvarig, förslagsvis produktchefen Filip, skulle kunna utreda vilka kunskaper som säljarna själva anser sig sakna. Denna kunskap behöver, för att förbättra resursanvändningen, överföras till säljarna och detta skulle kunna göras antingen genom dokumentation från de specialister som sitter på kunskapsområdena eller genom en internutbildning.

Utöver att säljarna själva inte anser sig vara kunniga nog för att hålla diskussioner med kunderna på egen hand sker heller inte kommunikationen om kunderna på ett smidigt sätt. Idag fungerar säljaren, Bertil, lite som en account manager och släpper inte kunden förrän kontraktet är skrivet. Vi anser att det vore bättre att ha en annan dedikerad ansvarig person som account manager vilken möter kunden redan från initialt intresse, efter första screeningen med Bertil, och hjälper och har det övergripande ansvaret fram tills den dag kontraktet skrivs och den tekniska integrationen tar vid, men som till skillnad från Bertil kan följa med kunden vidare efter kontraktsskrivning. Detta skulle leda till att kunden endast behöver tala med denna person vilket kan leda till ett mer strukturerat och professionellt intryck från Tains sida.

I vår mening är det som saknas i säljprocessen ironiskt nog just en process. Tiden från initial kontakt till kontraktsskrivning skulle kunna förkortas betydligt om det fanns tydliga riktlinjer för hur kommunikationen med kunden skulle se ut och om det fanns en tydlig ansvarig person för kunden. Vidare tror vi att en förbättring av säljarens kompetens skulle kunna leda till färre kontakter personer mellan vilket även det skulle bidra till en snabbare process.

Vi identifierar några av Tains svagheter genom att titta på McShane och Von Glinows modell av organisatoriska hierarkier:

Arbetsplatsdesign

Tains dubbla lokaliseringen av företaget till både Stockholm och Malta innebär att vissa problem kan uppstå när det kommer till snabb och spontan kommunikation. För att ett företag ska kunna fungera

smidigt gällande detta måste chefer, mellanchefer och anställda hitta ett sätt att vara i kontakt med varandra. En omständighet som även den försvårar kommunikationen är att säljaren Adam sitter på ett annat kontor, skilt från resten av företaget, vilket innebär att Adam ej har lika lätt att ta till sig information dagligen via möten och spontana samtal.

Nyhetsbrev

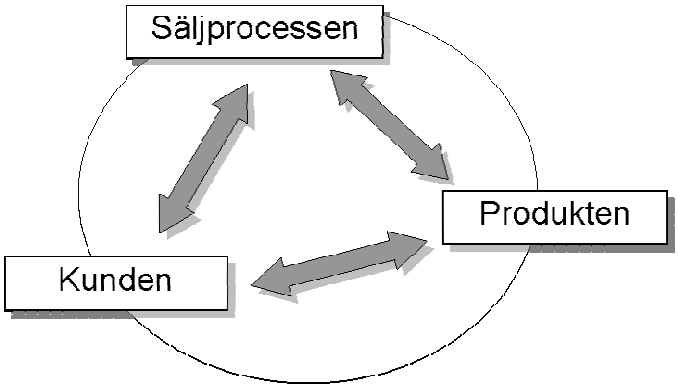
Som läget ser ut idag vore det fördelaktigt att hitta ett sätt att sprida ny information bättre genom företaget. Att det är lokaliserat i olika länder gör att det är svårare att få ut ny information till samtliga medarbetare vilket är oerhört viktigt, speciellt om Tain ska ändra och stärka sin position på marknaden sig så är det viktigt att alla får ta del av den nya strukturen.

Enkäter hos anställda

Att ta reda på vad de anställda kan, vill och känner att de behöver veta är en del i Tains arbete för att förbättra processerna. Ett sätt Tain har gjort detta på är genom att ta in författarna till denna uppsats som ska prata med alla involverade i affärsmodellen för att ta reda på vad det finns brister och utrymme för förbättringar och/eller förändringar.

5.2 Analys: sambanden mellan affärsmodellens komponenter

När vi nu tittat på själva delarna i affärsmodellen kommer vi att gå över till sambanden mellan dem och titta på hur väl anpassade komponenterna är till varandra, se figur 5.2.



Figur 5.2 Analys av sambanden mellan de tre komponenterna i Tains affärsmodell

5.2.1 Kund – produkt

För att Tain ska fortsätta vara attraktiva för sina potentiella kunder krävs att de anpassar sin produkt till de kunder de väljer att rikta sig mot. Frågan har två aspekter; det gäller för Tain att hitta rätt

produkt för den kund som når Tain men även att vända sig mot ”rätt kund”, dvs. den som vill köpa den produkt Tain vill sälja. Vi tror att den produkt Tain idag erbjuder är begränsat attraktiv för de mindre kunder Tain vill nå och då marginalintäkten per kund är liten behöver Tain fokusera på ett större antal för att göra det ekonomiskt lönsamt. Kunder med liten eller begränsad förkunskap kommer att behöva hjälp och stöd genom större delar av starten, dvs. med att sätta upp licenser, betalningslösningar etc. Detta innebär att Tain istället för att gratis ge kunderna kringservice borde erbjuda tjänsterna som en del av produkten och på så sätt inte bara tjäna mer, utan även öka säkerheten att kunden faktiskt lyckas hela vägen i processen och därmed inbringar rake till Tain.

För att lyckas på den tuffa marknaden krävs att Tain hittar en nisch där de kan vara starka och på så sätt differentiera sig från andra företag i samma position. Vi tror att det bästa sätt Tain kan differentiera sig på i nuläget är att fortsätta tankarna på att erbjuda en helhetslösning där de erbjuder hjälp med att starta en pokersite från start till slut, där alla tekniska och praktiska aspekter löses för kunden till ett pris. En systematisering och mekanisering av säljprocessen där Tain sätter upp tydliga strukturer för i vilken ordning varje steg ska ske skulle göra det betydligt lättare att bli kund hos Tain och öka Tains möjlighet att skaffa sig fler kunder till en lägre kostnad/kund.

Vad denna lösning skulle kräva är dock att varje involverad person i processen har tillräcklig kompetens för att sköta sin del utan att behöva involvera ledningen i varje fråga och beslut. Kompetensen hos involverade kan förbättras antingen genom bättre kommunikation i form av möten och dokumentation och/eller genom en internutbildning där de ansvariga för varje del av processen får tillräcklig kunskap för att klara att sköta arbetet.

5.2.2 Produkt – säljprocess

Om Tain väljer att behålla sin nuvarande (efter Expekt.com) produktstruktur, att sälja Commons men låta kunderna sköta det omkringliggande själva, dvs. bolagsbildning, licensiering och betalningslösningar kommer det inte att krävas några större förändringar i dagens säljprocess. Produkten kommer förvisso att vara tekniskt relativt komplex, men den del av säljprocessen som kommer att bero av detta är mindre. Vidare kommer inte samma effektiva informationsutbyte krävas inom organisationen som det gör om produkten expanderar till att innehålla Commons samt omkringliggande tjänster. Att expandera produkten som tanken är gör att säljprocessen måste anpassas och de involverade utbildas för att kunna hantera de nya delarna.

5.2.3 Säljprocess – kund

Vi har tidigare i analysen konstaterat att vi kan dela upp kunderna i olika finansiella och kunskapsmässiga grupper. För att kunna skapa en så effektiv och snabb säljprocess som möjligt måste Tain anpassa processen efter de kundgrupper de vill fokusera på. En av utmaningarna är att anpassa de kunskapsmässiga aspekterna av processen. De kunder som i förhand är duktiga på poker och hur de ska nå pokerspelare i marknadsföringen måste Tain kommunicera med tydligare när de gäller de affärsmässiga delarna medan de kunder som är duktiga på företagsbiten antagligen kommer att behöva mer hjälp och stöd med att lära sig poker, pokersystem och hur de ska nå spelare med sin produkt.

De tekniska anpassningar Tain måste göra till kunden innefattar att koppla kundens spelare till det överliggande pokernätverket, IPoker. Detta är löst genom Commons och inte något vi kommer att gå vidare in på då det sker som en del av den tekniska integrationen efter kontraktsskrivande. Förutom de tekniska och kunskapsmässiga anpassningarna måste administrativa anpassningar göras. För Tains räkning föreslår vi införande av ett CRM-system[19] för att öka möjligheten att inom företaget kommunicera om kunder och deras önskemål men även för att på ett smidigt sätt kunna samordna planeringen av framtiden för kunden.

[19] CRM står för Customer Relation Management och är ett system för att hantera kunder.

6 REKOMMENDATIONER

Avslutningsvis i uppsatsen vill vi dela med oss till läsaren vilka synpunkter och förslag till förbättringar vi har för Tain. Förhoppningen är att läsaren själv under läsandet av uppsatsen ska ha kommit fram till samma slutsatser genom att läsa teoriramar, tillvägagångssätt och empirisk data.

Tredje och sista delen presenterar generella rekommendationer till Tain gällande kunskapshantering och affärsmodell. Vi beskriver våra åsikter om vad Tain kan göra för att förbättra sin affärsmodell, dvs. sambanden mellan den erbjudna produkten, de kunder Tain attraherar samt den säljprocess som ska syfta till att övertyga kunden om att Tain har den bästa produkten och ger de bästa möjligheterna för framgång inom Internetpokerbranschen.

6.1 Kunskapshantering

Vi upplever att kommunikationen vid hanteringen av kunder i Tain skulle kunna vara bättre och mer strukturerad. Den ”externa” kommunikationen från Tain mot kunden bör bli tydligare både när det gäller säljarnas förmåga att själva svara på kundernas frågor men Tain bör även uppdatera sitt förråd på försäljningsmaterial som t.ex. produktinformation och presentationsmaterial både gällande Commons och framtida omkringtjänster. Det är viktigt att Tain presenterar sig som ett seriöst och kunnigt företag som tar kunden, oavsett storlek, på allvar. För att förbättra sin upplevda professionalitet bör dokumenten vara bättre utformade, tydligare och snyggare istället för de ouppdaterade och röriga dokument som tidigare användes.

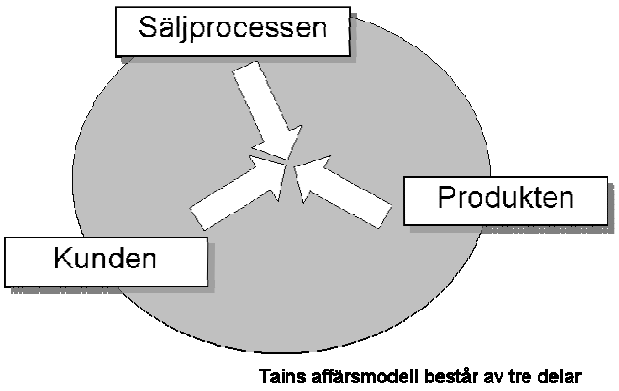
För att lösa informationsproblemet föreslår vi att de personer som idag sitter på specifik kunskap rörande licenser, betalningslösningar, webplatslösningar samt support dokumenterar ned denna i två format. Det ena som ett mer tekniskt dokument vilket ska finnas i en databas där anställda kan leta när de behöver ytterligare information och det andra ett mer översiktligt som ska användas för att marknadsföra sina tjänster till den framtida kunden. Vi tror att en bättre möjlighet att informera kunden kan leda till snabbare förståelse om vad som kommer att krävas och därför ett snabbare beslut huruvida Tain ska bli leverantör. Ju snabbare Tain kan skriva kontrakt, desto snabbare kan produkten köras igång och börja dra in rake. Med andra ord kan Tain uppnå en snabbare time to market, vilket är ett av de mål de har.

6.2 Internutbildning

Att kommunicera bättre och att dokumentera är en del av de förbättringsåtgärder Tain bör ägna sig åt. För att uppnå detta föreslår vi att Tain sätter upp en internutbildning där samtliga involverade i säljprocessen får den nödvändiga kunskap de behöver för sitt område, men även en inblick i andras områden. Detta skulle leda till en höjd kompetensnivå bland de anställda samt att kunskapsöverföringen i företaget skulle förbättras naturligt och därmed färre frågor behöva ställas upprepade gånger.

6.3 Ett nytt sätt att betrakta affärsmodellen

Vi vill att Tain förändrar sitt synsätt på den affärsmodell de använder sig av. För att den på bästa sätt ska komma till sin rätt och vara så intäktsbringande och kostnadssparande som möjligt vill vi att Tain istället för att se på komponenterna som tre separata delar, ska se på dem som tre krafter som verkar åt samma håll. För att effektivisera försäljningen ska Tain sträva efter att se affärsmodellen som en mötesplats där försäljning sker i den punkt där produkten, kunden och säljaren/säljprocessen möter varandra på samma nivå.



Figur 6.1 Tains nya affärsmodell

7 KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Tryckta källor

Akan, E & Lang, F 2005, *Är de Internetbaserade spelbolagen övervärderade?*, Kandidatuppsats, Stockholms universitet

Andersson Lidström, E & Johansson, J 2006, *Internetpokern i Sverige - En analys av dess förutsättningar*, Kandidatuppsats, Stockholms universitet

Holme, I M & Solvang, B K 1997, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Kotler, P 2002, *Kotlers marknadsföring*, Liber Ekonomi, Malmö

Magnusson, E 2006, *Kriterier för säkra betaltjänster på nätet*, Examensarbete, Växjö universitet

McShane, S L & Von Glinow, M A 2005, *Organizational Behavior 3rd ed.*, McGraw-Hill, New York

Svensson, J 2006, Poker - ett kortspel? En analys av varför pokerspelandet är så stort just nu, Uppsats Soc 344, 41-60 p, Lunds universitet

Gunnarson, D & Hjort, E, 2007, *In the money – konkurrensanalys av pokermarknaden på skinnivå,* Magisteruppsats, Uppsala Universitet

7.2 Elektroniska källor

Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Vetenskapsrådet, hämtad 2007-03-17 från http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf

Parke, J, Rigbye, J, Parke, A, Williams, L V, Sjenitzer, J, Wood, R & Winder, B 2007, *An Exploratory Investigation into the Attitudes and Behaviours of Internet Casino and Poker Players*, hämtad 2007-02-26 www.ecogra.org/Downloads/eCOGRA_Global_Online_Gambler_Report.pdf

Tain - Nätpokerhistoriens största självmål, 2006, Sportbladet.se , hämtad 2007-03-04 http://www.aftonbladet.se/vss/poker/story/0,2789,775453,00.html

Tain Online Gaming Solution och *Tain Commons and TPG Introduction*

www.Pokersitescout.com

7.3 Muntliga källor

Adam, extern konsult, innesäljare åt Tain, Stockholm, Intervju 2007-02-15 kl. 10.15-11.45

Bertil, säljare på Tain, Stockholm, Intervju 2007-02-20 kl. 15.00-16.15

Erik, promotion manager på Tain, Stockholm, Intervju 2007-02-27 kl. 11.00-12.00

Filip, produktchef på Tain, Stockholm, Intervju a. 2007-02-12 kl. 10.00-12.00
b. 2007-03-01 kl. 10.00-11.00
c. 2007-03-14 kl. 14.00-15.00

Gustav, arbetar för en kund, f.d. Tain-anställd, Stockholm, Intervju 2007-03-01 kl. 15.00-16.00

Helge, expert på betallösningar på Expekt, Stockholm, Intervju 2007-02-27 kl. 14.00-15.00

8 APPENDIX

8.1 Appendix 1: Ordförklaringar

Pokervärlden är uppbyggd runt en mängd uttryck och för att förenkla för läsarna av denna uppsats har vi valt att presentera en del av de ord och uttryck vi har använt oss av genom uppsatsen. Orden finns även som fotnoter första gången de använts i uppsatsen.

"Ad hoc"	På ostrukturerad basis där varje ny kund behandlas utan utvärdering av den förra.
Affärsmodell (Tains)	Samverkan mellan Tains kunder, säljprocess och produkt.
Betalningslösning	En lösning för hur spelare ska sätta in och ta ut pengar samt sitens koppling till banken.
Cage	Någon som tar hand om och processar pengar åt skins.
Casino	Casinoverksamhet refererar här till casino som spel på Internet.
Commons	Kittet mellan en mindre pokersite och olika spelsystem de behöver koppla upp sig mot för att kunna erbjuda sina spelare en komplett spellösning.
Integration	Integrationen skapar en koppling mellan spelsiten och själva spelet, dvs. gör det möjligt för spelare att registrera sig och föra över pengar, vilket är förutsättningen för att kunna spela.
Konfiguration	Att sätta upp olika inställningar som behövs för att bedriva en spelsite.
Kritisk massa	Den kritiska massan innebär den minsta mängd spelare som krävs för att en ny spelare ska uppleva mängden som tillräcklig för att vilja stanna kvar och spela.
Pokermjukvara	Pokermjukvara är hela systemet för att bedriva pokerspel på Internet vilket inkluderar både en klient och en server samt databas och kringsystem.
Pokernätverk	Ett pokernätverk är en tjänst som en pokersite kan ansluta sig till och låta sina spelare möta andra siters spelare, för att det alltid skall finnas tillräckligt många motståndare.
Produkt (Tains produkt)	Commons plus omkringliggande tjänster.
PSP	Payment Service Provider
Skin	Skin är en operatör som inte processar sina egna pengar
Spelarbas	Spelarbasen för en site är det antal spelare som är aktiva.
Sports book	Vadslagningsverksamhet, i detta fall på Internet.
Rake	Intäkterna i pokerbranschen benämns rake och är den del av varje pot (satsade pengar) som pokersiten tar betalt av sina kunder. Rake är med andra ord den intäkt en pokersite har.
Time to market	Time to market i detta fall hänvisar till tiden från kunden inledningsvis kommer till Tain med förfrågan om att starta en site tills siten ligger uppe spelbar för kunder.
TPG	Tain Payment Gateway
"turn-key"-lösning	En "turn-key"-lösning är en helhetslösning där kunden kan få hjälp med allt från betalningslösningar till marknadsföring av siten.

Figur 8.1 Ordlista för branschspecifika ord