

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi/Entreprenörprogrammet
Södertörns högskola

Kandidatuppsats 10 poäng
Höstterminen 2005

Kontinuerligt intraprenörskap

En studie av datorspelsbranschen

Författare:

Carolina Steinmetz 810918
Cecilia Åkeson 780619
steinmetzakeson@hotmail.com

Handledare:

Besrat Tesfaye
Karl Gratzner

Sammanfattning

Datorspelsbranschen är en relativt ny och växande bransch som under den senaste tiden fått en allt större plats i media. Företagen i branschen skapar ständigt nya, revolutionerande datorspel för att överträffa konkurrenternas. En viktig del i utvecklingsprocessen av datorspel står utvecklingsföretagen för, då de genom sin kreativitet och innovationsbenägenhet skapar spel till den globala marknaden. Därför fann vi det intressant att beskriva utvecklingsföretag i datorspelsbranschen och undersöka hur de skapar detta kontinuerliga flöde av innovationer. De resultat vi fann i undersökningen ställde vi därefter mot de kännetecken som forskningen om kontinuerligt intraprenörskap tar upp.

Vi har utfört en fallstudie som avgränsades till tre företag som utvecklar datorspel. För att besvara undersökningens problem samt syfte utförde vi tre intervjuer med vd:n på respektive företag. Då forskningen kring kontinuerligt intraprenörskap är begränsad är studien explorativ.

Vi har funnit en rad generella kännetecken för intraprenöriella organisationer inom områdena innovation, organisationsstruktur, omvärldsbevakning, kommunikation, kreativt klimat och incitamentsstruktur. Vi fann många likheter mellan den tidigare forskningen och vår undersökning, dock påträffade vi fler än de kännetecken som forskningen redogör för. Trots avvikelserna anser vi att det inte är någon stor skillnad mellan den generella forskningen kring intraprenöriella organisationer, och den som ser det som en kontinuerlig process. Kontinuerligt intraprenöriella företag torde dock fortsätta växa i antal och därför välkomnar vi vidare forskning mer specifikt inriktad på dessa organisationsformer.

Förord

Vi vill tacka alla de personer som hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Framför allt representanterna från de bolag vi fått intervjua – Johan Kristiansson på Starbreeze, Bo Andersson på Grin och Theodore Bergquist på Paradox Interactive. Vi vill även tacka Per Strömbäck på ASGD som bistått med relevant statistik. Slutligen vill vi även tacka våra två handledare Besrat Tesfaye och Karl Gratzer för feedback och stöd.

Stockholm 2006-03-14

Carolina Steinmetz

Cecilia Åkeson

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Bakgrund till problemområde	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	10
1.4 Målgrupp	10
1.5 Avgränsningar	11
2 Metod	12
2.1 Vetenskaplig ansats	12
2.2 Datainsamling av forskning	13
2.3 Datainsamling av empiri	14
2.3.1 Insamling av primärdata	14
2.3.1.1 Val av företag	14
2.3.1.2 Intervjuer	15
2.3.2 Dokumentstudier	16
2.4 Metoddiskussion och källkritik	17
2.4.1 Diskussion av vetenskapliga ansatser	17
2.4.2 Utvärdering av forskning	18
2.4.3 Utvärdering av empiri	18
2.5 Disposition	19
3 Teori	21
3.1 Teorier om entreprenörskap och entreprenören	21
3.1.1 Cantillon	21
3.1.2 Say	22
3.1.3 Knight	22
3.1.4 Schumpeter	22
3.1.5 Kirzner	23
3.1.6 McClelland	23
3.1.7 Pinchot	24
4 Tidigare forskning	25
4.1 Intraprenörskap	25
4.1.1 Stopford och Baden-Fuller	25
4.1.2 Burgelman	26
4.1.3 Nielsen et.al.	26
4.2 Kontinuerligt intraprenörskap	27
4.2.1 Vad kännetecknar intraprenöriella organisationer?	27
4.2.1.1 Innovationer	28
4.2.1.2 Organisationsstruktur	29
4.2.1.3 Omvärldsbevakning	31
4.2.1.4 Kommunikation	31
4.2.1.5 Kreativt klimat	32

4.2.1.6 Incitamentsstruktur	33
4.2.2 Sammanfattning och teoretisk referensram	33
5 Datorspelsbranschen	36
5.1 Branschegenskaper	36
5.2 Branschutveckling och geografisk spridning	37
5.3 Kompetens i branschen	38
5.4 Värdekedjan	40
5.5 Tre undersökningsobjekt	41
5.5.1 Starbreeze	41
5.5.2 Grin	42
5.5.3 Paradox Interactive	43
6 Vad kännetecknar datorspelsutvecklande företag?	44
6.1 Innovationer	44
6.1.1 Utvecklingsprocessen av datorspel	44
6.1.2 Den kreativa processen	45
6.1.3 Finansiering av datorspel	46
6.2 Datorspelsutvecklarens organisationsstruktur	47
6.2.1 Organisatoriska funktioner	47
6.2.2 Organisationens uppbyggnad	48
6.3 Omvärldsbevakning	49
6.3.1 Informationsinsamling	49
6.3.2 Bevakning via mässor	50
6.3.3 Feedback	50
6.4 Kommunikation	51
6.5 Kreativt klimat	52
6.5.1 Att skapa ett kreativt klimat	52
6.5.2 Kultur	52
6.5.3 Intern konkurrens	53
6.6 Incitamentsstruktur	53
6.6.1 Trygghetskapande	53
6.6.2 Löner och motivation	54
6.6.3 Bonussystem	55
6.6.4 Övriga motivationsfaktorer	55
7 Analys	56
7.1 Innovationer	56
7.2 Organisationsstruktur	57
7.3 Omvärldsbevakning	58
7.4 Kommunikation	59
7.5 Kreativt klimat	60
7.6 Incitamentsstruktur	61

7.7 Sammanfattning	62
8 Vad kännetecknar kontinuerligt intraprenöriella företag?	65
8.1 Slutsats	65
8.2 Diskussion	67
8.3 Fortsatt forskning	69
9 Källförteckning	70
Publicerade böcker	70
Publicerade artiklar	71
Rapporter	72
Elektroniska källor	73
Muntliga källor	73
Ordlista	74
Bilaga 1 – Intervjufrågor	76

1 Inledning

I det inledande kapitel ges en introduktion till datorspelsbranschen samt en problemdiskussion med grundläggande information om området. Ur denna diskussion härleds sedan problemformuleringen samt syftet för undersökningen. Kapitlet innehåller även beskrivning av målgruppen och vilka avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund till problemområde

Intresset för dator- och tv-spel har ökat markant under de senaste åren.¹ Utvecklingen från att de första spelen utvecklades under 1970-talet, till att det idag är en snabbväxande global mångmiljardmarknad, visar på de stora förändringar som skett. Mellan år 1995 och 2000 fördubblades marknadens storlek till att redovisa en omsättning på totalt 19,5 miljarder dollar. Den främsta faktorn bakom datorspelens utveckling är hemdatorns tillväxt och tekniska framsteg som möjliggjort en utveckling även på datorspelsmarknaden. Tillväxten i datorspelsbranschen kan också förklaras utifrån förändrade demografiska variabler. Under 1980 och 90-talen utgjordes datorspelmarknaden främst av unga män. Dessa har nu vuxit upp men fortsatt sitt spelande, samtidigt som deras barn börjar spela. Nu har även den äldre generationen samt fler kvinnor börjat intressera sig för datorspelande, vilket också har bidragit till tillväxten.² Idag är spelande av PC-spel lika vanligt bland kvinnor som bland män. Däremot är det tre gånger så många män som kvinnor som spelar med konsol.³ Det har även skett en förändring i hur äldre och inflytelserika personer, främst inom näringslivet, ser på datorspelande. De uppfattar numera datorspel mer positivt och spelen anses vara viktiga underhållningsmedier som många människor berörs av, en betydande del av ekonomin samt en stor del av vår kultur.⁴

Även företagens förutsättningar har förändrats i takt med utvecklingen. När datorspelen först introducerades på marknaden var det möjligt för personer med stort intresse och någorlunda kunskap om programmering och grafik att utveckla datorspel på egen hand. Men i samband med att spelplattformarnas⁵ kapacitet har ökat har spelutvecklingen blivit en komplicerad

¹ http://www.folket.se/folket/standard_article.php?id=85285&avdelning_1=101&avdelning_2=102 2005-12-14

² Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 2

³ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 4

⁴ ibid

⁵ *Spelplattform* är det verktyg man använder då man spelar datorspelen. De vanligaste är PC och konsol.

process som kräver både omfattande kapital och resurser. Dessutom har spelen blivit både större och allt mer komplexa. Detta kräver i sin tur mer personal och större kompetens hos utvecklarna.⁶

För att etablera och bibehålla en välmående och framgångsrik datorspelsindustri krävs det starka nätverk som bygger på förtroende samt gemensamma erfarenheter och strävanden. Utöver detta krävs det också en omgivande kreativitet och stödjande miljö för att datorspelsutvecklarna ständigt ska kunna erbjuda marknaden innovationer⁷. Det som är tydligt inom datorspelsindustrin är att den drivs av ett oerhört stort engagemang och entusiasm.⁸

1.2 Problemdiskussion

Det klassiska industrisamhället har idag trätt tillbaka och lämnat plats för ett samhälle som man inte riktigt vet hur det skall tolkas eller beskrivas. Nya mönster och livsstilar håller på att utvecklas.⁹ Det som utmärker denna pågående informationsteknologiska revolution¹⁰ är att informationsteknologin integrerar världen i globala och instrumentella nätverk. Då informationsteknologin sprids och anammas av olika länder, kulturer och organisationer skapas en sammankoppling till den tekniska förnyelsen som driver på förändringarnas hastighet samt breddar dess omfång. Kärnaktiviteterna produktion och konsumtion är idag organiserade i global skala, antingen direkt eller genom ett nätverk av förbindelser mellan ekonomiska agenter. Ekonomier världen över har blivit beroende av varandra, vilket i sin tur har lett till nya relationer mellan ekonomi, stat och samhälle. Genom att globala gränser suddas ut, sprids trender snabbare länder emellan. Globaliseringstrenden har i sin tur påverkats av informationsteknologins utveckling, exempelvis framväxten av IT.¹¹ Det är denna globala konkurrens som ständigt framtvingar omdefiniering av produkter, processer, marknader och ekonomiska inputs, inklusive kapital och information. Genom att informationsteknologi utvecklas och globaliseras, skapas ett allt större teknologiskt medvetande i samhället, vilket i sin tur ställer

⁶ Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 12

⁷ *Innovationer* inom datorspelsutvecklingen avser teknologisk utveckling av spelmekaniken och är främst av inkrementell och kontinuerligt art, det vill säga utvecklingsarbetet går ut på att ständigt hitta nya lösningar – produkter, tjänster och produktionsmetoder – till produktionen av datorspel. Med spelmekaniken innefattas utveckling av banor, karaktärer och spelmoment. Dessa kan komma ifrån alla inblandade funktioner och områden inom de utvecklande bolagen, exempelvis grafik, programmering och ljud. Detta kan i sin tur leda till en positiv eller negativ spelupplevelse, visuell och emotionell, för spelaren.

⁸ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 31, 67

⁹ Magnusson, Lars, 2000. *Den tredje industriella revolutionen – och den svenska arbetsmarknaden*.

¹⁰ Castells definierar den pågående revolutionen som informationell därför att produktiviteten och konkurrenskraften hos denna ekonomis enheter eller agenter i grunden är beroende av deras förmåga att generera, behandla och effektivt tillämpa kunskapsbaserad information. Sid: 77

¹¹ <http://www.botkyrka.se/naringslivet/naringslivibotkyrka/upplevelsesatsningen/2067.html> 2005-11-16

krav på företagens kapacitet. Dagens ekonomi är alltså både informationell och global och det finns ett ständigt tryck på kreativa flöden och innovationer för att företag ska kunna stå emot hårdnande global konkurrens.¹²

Genom samhällets krav på datoranvändande har kommunikationen givit upphov till ett brett spektrum av virtuella förbindelser. Informationsteknologins utveckling har bidragit till bildandet av innovativa miljöer, till exempel Silicon Valley, där uppfinningar och tillämpning kan integrera med varandra och testas i en process där man lär av erfarenheter.¹³ Industrin som växte fram här baserades bland annat på PC-datorer, mjukvaruprodukter samt Internetprodukter och har påverkat ekonomin, företagandet och möjligheterna till information och kommunikation i stora delar av världen. Det beskrivs ofta som att det råder en speciell kultur i Silicon Valley, ofta skildrad som en ungdoms- och en högteknologisk sådan. Viljan och benägenheten att oavbrutet experimentera och testa gränser tycks ingå som ett viktigt inslag här. I detta geografiskt koncentrerade område, som vid slutet av 90-talet hade runt 7 000 IT-relaterade företag, har nätverken mellan dem haft en avgörande roll. Men precis som på många andra platser har även företagen i Silicon Valley drabbats hårt av IT-kraschen runt millennieskiftet. Trots detta kvarstår den entreprenöriella andan. För det som främst spelat in i de framgångsrika företagen är entreprenörerna, personerna med de framstående idéerna. Innovationskraft och individuellt risktagande har utgjort förutsättningar för denna utveckling.¹⁴

Utvecklingen av innovationer och tekniskt nyskapande hänförs ofta, både inom forskning och inom näringslivet, till entreprenören, som tenderar att ha en betydelsefull roll för samhällets utveckling. Detta faktum har exempelvis noterats av politiker som på olika sätt försökt att stimulera ett ökat entreprenörskap i syfte att öka sysselsättningen och samhällets dynamik. Entreprenörskap är inget nytt fenomen och det svenska näringslivet är till stora delar uppbyggt kring ett framgångsrikt entreprenörskap. Främst har dock forskningen hittills koncentrerats till småföretagande och startandet av nya företag.¹⁵

Ur entreprenörskap har under senare tid forskning kring *intraprenörskap* vuxit fram, vilket grundar sig i innovativt beteende *inom* företag och organisationer. Många innovationer kom-

¹² Castells, Manuel, 2001. *Informationsåldern : ekonomi, samhälle och kultur. Bd 1, Nätverkssamhällets framväxt.*

¹³ *ibid*

¹⁴ Gustafsson, Bengt-Åke, 2002. *Kreativa miljöer: Silicon Valley.*

¹⁵ Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter.*

mer från redan befintliga företag och behöver inte alls förknippas med nystartade bolag. I och med framväxten av informationssamhället har innovationstakten ökat inom många branscher och företag som inte lyckats vara lika nyskapande som sina konkurrenter har slagits ut från marknaden. Intressant är att undersöka kontinuerligt intraprenöriella företag¹⁶ som ständigt måste vara innovativa för att överleva, och hur deras kultur, struktur och system stödjer detta. Företag i datorspelsbranschen kännetecknas av att ständigt lansera nya spel och måste överträffa konkurrenterna genom att vara nyskapande. Deras vardagliga arbete går ut på att finna nya och kreativa lösningar som i slutändan ska resultera i ännu mer exceptionella spel än tidigare. Vi finner detta intressant och vill ta reda på hur de ständigt kan lyckas med detta. Går det att skapa och bibehålla en intraprenöriell organisation och hur utmärker den sig? Hur arbetar organisationen för att motivera ett ständigt nyskapande? Vad vi således vill undersöka är *vad som kännetecknar kontinuerligt intraprenöriella företag*.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att:

- ◆ beskriva företag i datorspelsbranschen och undersöka hur de arbetar, med utgångspunkt i innovationer, organisationsstruktur, omvärldsbevakning, kommunikation, kreativt klimat och incitamentsstruktur, för att skapa ett kontinuerligt flöde av innovationer
- ◆ jämföra undersökningens resultat med tidigare forskning

1.4 Målgrupp

Uppsatsen riktar sig främst till akademiker och forskare inom ämnet entreprenörskap. Detta för att undersökningen redogör för befintlig forskning inom området samt försöker hitta de faktorer som överensstämmer med företag i praktiken. Vi avser även att komma med nya infallsvinklar och hypoteser som kan vara värda att beakta för fortsatt forskning inom området.

Undersökningen kan även vara intressant för företag inom den undersökta branschen samt för närliggande branscher, exempelvis IT-branschen och musikbranschen, då det kan ge dem en

¹⁶ Med *kontinuerligt intraprenöriella företag* avses företag som ständigt utvecklar nya lösningar och idéer.

vägledning i vad som främjar innoverande samt ge en inblick i hur andra företag hanterar intraprenörskap och innovationer. Dessutom kan den vara av intresse för beslutsfattare i många branscher.

1.5 Avgränsningar

Att producera datorspel kräver ett omfattande arbete i ett flertal olika steg. Vi har avgränsat oss till att endast undersöka företag som har spelutveckling som huvudsaklig affärsidé, vilket bland annat innefattas av skapande av spelidé, kreativa lösningar, manus till spelen samt de teknologiska lösningarna som bygger upp hela spelet. Det är i detta steg som den största delen av det kreativa arbetet utförs.

Med begreppet datorspel avser vi i uppsatsen spel där den interaktiva verksamheten mellan spelaren och spelet är styrd av vissa regler som bestämmer vilka utmaningar spelaren ska bemästra. Vi har valt att benämna detta "datorspel", vilket logiskt hänför sig till spel på en dator, men vi avser även att inkludera de spel som kopplas till en tv eller annan bildskärm, så kallade "konsolspel". Därför kommer vi endast att undersöka spelutvecklingen av dessa två grupper. Däremot innefattas inte i uppsatsen spel på exempelvis mobiltelefoner, arkadspel eller onlinespel på Internet.

2 Metod

Metodavsnittet inleds med en beskrivning av vilken vetenskaplig ansats vi använt. Det skildras även hur framtagningen av forskning och empiri skett. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion kring vetenskapliga metoderna samt en disposition över hur resterande undersökningen är strukturerad.

2.1 Vetenskaplig ansats

En undersökning klassificeras med utgångspunkt i hur mycket som forskats inom problemområdet innan undersökningen påbörjats. De vanligaste formerna är deskriptiv-, hypotesprövande-, formativ- och explorativ undersökning.¹⁷ När vi beslutat oss för undersökningsområdet, kontinuerligt intraprenörskap, genomfördes en bred litteraturgenomgång. Detta var främst för att undersöka och skapa en förförståelse av vad för slags forskning som fanns på området samt hur omfattande denna var. Vi fann att ämnet intraprenörskap var relativt outforskat och att det fanns ytterst begränsad forskning kring det *kontinuerliga* intraprenörskapet. Därav kom vi fram till att befintlig forskning inte gick att applicera rakt av på utvecklingsföretagen inom datorspelsbranschen. Detta medförde att vi valde att göra en explorativ studie. I och med denna vinkling på undersökningen lades tonvikten på empiri och slutsatser, och inte på teorin och tidigare forskningen då dessa inte var direkt applicerbar på fallobjekten.

Det finns olika strategier som forskare kan använda när de undersöker ett problemområde. De vanligaste är fallstudier, aktionsforskning, survey-, experiment- och etnografiska undersökningar.¹⁸ Vi har i undersökningen utfört en fallstudie då vi eftersträvade att få en djupare och en mer omfattande förståelse av hur företag arbetar och vad som kännetecknar dem ur ett intraprenöriellt perspektiv. Vi har inriktat oss på en undersökningsenhet¹⁹ och har genomgående intervjuer undersökt tre datorspelsutvecklare i datorspelsbranschen.

¹⁷ Olsson, Henry – Sörensen, Stefan, 2001. *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv.*

¹⁸ Denscombe, Martyn, 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.*

¹⁹ ibid

När man införskaffar och behandlar data till undersökningar kan man antingen använda sig av kvantitativ eller kvalitativ data.²⁰ När vi utformade undersökningens problem och syfte sökte vi efter beskrivande och förklarande data snarare än statistiska och exakta sådana. Därav valde vi att använda oss av kvalitativ data.

Det finns tre relationer mellan forskning och empiri; deduktiv, induktiv eller abduktiv.²¹ I vår undersökning är slutledningen abduktiv, vilket är en kombination mellan induktiv och deduktiv. Vi arbetade deduktivt såtillvida att när vi utformade intervjufrågorna, vilket var tidigt i undersökningen, utformades dessa enligt etablerad litteratur och forskning. Vi delade in frågorna i områdena produktutveckling, omvärld, kunder och konkurrenter, organisation och kultur, incitamentsstruktur, intern marknadsföring och kommunikation, samt slutligen intraprenörskap. Efter detta sökte vi efter forskning som rörde dessa områden inom intraprenörskapsforskningen. Därefter arbetade vi främst induktivt då empirin och slutsatserna är de centrala i undersökningen. Resultatet skulle bygga på verkliga fenomen men underbyggas av teoretisk forskning. Under undersökningens gång samlade vi in etablerad forskning genom dokumentstudier, vilka utgjorde en teoretisk referensram. Denna ram ställdes konsekvent mot empiri hämtad från intervjuer. Jämförelsen syftade till att åskådliggöra skillnader mellan områdena samt generera nya bidrag till forskningen.

2.2 Datainsamling av forskning

När insamling av data sker, kan forskare använda sig av antingen primär eller sekundär data.²² Till informationsinsamlingen i kapitlen teori och tidigare forskning användes främst primärdata i form av forskning och artiklar. Dessa var publicerade inom områdena entreprenörskap och intraprenörskap. Artiklarna hämtades främst från artikeldatabaserna J-Stor och Södertörns högskolebiblioteks tidskriftsdatabas. När vi sökte i dessa var de mest frekvent använda sökbegreppen på engelska "entrepreneurship", "intrapreneurship", "entrepreneur", "intreprenneur" och "sustained entrepreneurship", och på svenska "entreprenörskap", "intraprenörskap", "entreprenör", "intraprenör", "innovation", "nyskapande", "kreativitet" och "kontinuerligt entreprenörskap".

²⁰ Denscombe, Martyn, 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*.

²¹ Patel, Runa – Davidsson, Bo, 2003. *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*.

²² Olsson, Henry – Sörensen, Stefan, 2001. *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*.

Vi använde oss även av viss sekundärdata i form av generell litteratur inom området då forskningen är relativt ny och begränsad. Mycket av forskningen behandlar dock intraprenörskap inom småföretagande och då denna typ av forskning inte passar för vår undersökning har den främst använts för att nå en större förståelse för vad forskningen hittills berört, snarare än att vi har applicerat den på vår egen undersökning. Den övriga litteraturen som vi använt har mest nyttjats till att finna lämpliga definitioner och generella översikter över det teoretiska området.

2.3 Datainsamling av empiri

2.3.1 Insamling av primärdata

Branschen för utvecklande av datorspel är relativt ny och det fanns därför inte speciellt mycket uppdaterad information att hämta. Vi valde därför att bidra till området med ny primärdata. Respondentintervjuer²³ var att föredra då dessa underlättar nära interaktion med respondenterna. Vi upplevde interaktionen som viktig då vi fann det vara individerna, aktiva inom branschen, som bäst skulle kunna beskriva vad som enligt dem kännetecknar företagen. Detta skulle inte vara lika lätt att få fram genom att enbart göra enkäter och skicka till företagen. Dessutom var vi mer intresserade av att göra en djupare undersökning.

2.3.1.1 Val av företag

Valet av företag har baserats på deras relevans utifrån den tidigare forskningen samt på deras signifikans utifrån det vi avsåg att undersöka. Vi valde medvetet tre företag som liknar varandra för att utröna likheter dem emellan. Detta gjordes för att bekräfta information, snarare än att ställa dessa mot varandra och finna ytterligheterna.²⁴ Vi valde bland annat företag med liknande företagsstorlek och antal anställda. Även deras omsättning samt verksamhetsinriktning är snarlika. Samtliga av de intervjuade företagen startades även kring samma period. Vi övervägde även att göra enkätundersökningar med företagens anställda men valde bort detta då vi var tidsmässigt begränsade och detta skulle medföra mycket mer arbete. Vi presenterade ändå vårt förslag på den första intervjun men det möttes inte med någon större entusiasm av respondenten då det skulle ta för mycket tid av de anställdas arbete.

²³ Olsson, Henry – Sörensen, Stefan, 2001. *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*.

²⁴ Yin, Robert K, 2003. *Case Study Research: Design and Methods*.

Studiens huvudfokus utgår från vad som utmärker de valda företagen i dagsläget. Vi har dock inhämtat information som sträcker sig ända till företagets grundande för att få en blick över hur de har utvecklats över tiden.

2.3.1.2 Intervjuer

När det gäller urvalet av respondenter ville vi intervjua personer med inblick i hela organisationen. Det var även viktigt att de hade en sådan position att de kunde hänvisa oss till andra intervjupersoner vid behov. Därför var det logiskt att vi sökte efter grundare till företagen, vd eller högre chefer. I slutändan blev det dock så att vi intervjuade tre vd:ar, varav en av dessa dessutom varit med och grundat ett utav företagen. Vi utförde även en kortare telefonintervju med en representant från en branschorganisation, för att komplettera undersökningen med aktuella siffror och statistik kring branschutvecklingen.

När vi formulerade intervjufrågorna (se bilaga 1) ansåg vi det vara viktigt att formulera frågor som var öppna och skapade möjlighet för respondenten att svara så uttömmande som möjligt. Därför valde vi att utföra semistrukturerade intervjuer²⁵. Vi började med lite enklare introduktionsfrågor om respondenten själv och företagets grundande för att respondenten skulle bli bekväm i situationen. Därefter gick vi in på lite mer specifika områden som vi avsåg att undersöka. I intervjuerna utgick vi från nedskrivna frågor men var sedan flexibla för respondentens svar. Telefonintervjun med Spelplan hade som främsta syfte att bidra med kompletterande statistik. Intervjun var helt ostrukturerad²⁶ utan nedskrivna frågor och respondenten fick maximalt med svarsutrymme.

Starbreeze

Den första intervjun utfördes måndagen den 7 november 2005 på McDonaldfacé vid Stureplan. Intervjun pågick i en och en halv timme. Vi intervjuade då VD Johan Kristiansson på Starbreeze. Han har varit VD sedan 2004 och har tidigare arbetat på riskkapitalbolag, managementbolag samt reklambyråer.

²⁵ Denscombe, Martyn, 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*.

²⁶ *ibid*

- Grin** Den andra intervjun utfördes tisdagen den 8 november 2005 med Grin i deras lokaler i Hitech building vid Sergelstorg. Intervjun pågick i nästan två timmar. Vi intervjuade företagets VD, Bo Andersson som, tillsammans med sin bror Ulf Andersson, grundade företaget. Bo Andersson har tidigare arbetat bland annat som journalist inom datorspelsbranschen .
- Paradox Interactive** Den tredje intervjun utfördes torsdagen den 10 november 2005 och den pågick i en och en halv timme i företagets lokaler i Hitech building. Respondent var Paradox Interactives VD Theodore Bergquist. Han har bland annat bakgrund från analysbranschen, egenföretagande och Telia.
- Spelplan** Onsdagen den 14 december 2005 utförde vi även en kortare telefonintervju med Per Strömbäck vd på branschorganisationen Spelplan/ASGD. Intervjun pågick i ca 30 minuter. Han arbetar med en ny branschstudie som beräknas bli publicerad i början av 2006. Informationen i denna studie är hämtad från intervjuer, årsredovisningar samt övrig research. Intervjupersonen har bakgrund i förläggarsbranschen och har tidigare arbetat på PAN Vision.

Intervjuerna med Starbreeze, Grin och Paradox Interactive spelades in på bandspelare och vi antecknade stödpunkter under intervjuernas gång. Direkt efter varje intervju sammanställdes informationen och renskrevs på dator. När undersökningen var nästintill färdig sände vi uppsatsen till respondenterna för att ge dem möjlighet till att respondera mot det vi skrivit samt komma med synpunkter.

Alla fyra respondenter erbjöd oss även att kontakta dem åter, via mail eller telefon, om vi behövde komplettera med något eller om det var något vi ville få klargjort.

2.3.2 Dokumentstudier

Även sekundära källor användes, i form av två branschrapporter. Den ena rapporten fick vi tillgång till genom vår handledare, Besrat Tesfaye, och den andra fick vi genom ett av utveck-

lingsföretagen som vi kommit i kontakt med. Tyvärr är rapporterna från 2003 respektive 2004 och de har därför inte helt uppdaterade siffror. Dock kompletterades dessa siffror med information via den utförda telefonintervjun. Rapporterna användes främst för branschbeskrivningen i uppsatsen men även som ett stödmaterial för att försöka höja tillförlitligheten av informationen. Fann vi liknande information både i intervjumaterialet samt i branschrapporterna tydde detta på en mer tillförlitlig information än om den bara fanns i den ena källan.

2.4 Metoddiskussion och källkritik

2.4.1 Diskussion av vetenskapliga ansatser

Då vi i undersökningen var intresserade av att undersöka processer valde vi att göra en fallstudie, men på grund av tidsbegränsning använde vi endast delar av de dimensioner som ingår i fallstudien, intervjun²⁷.

Med anledning av att vi valde att utföra en fallstudie begränsade vi undersökningens bredd. Om vi exempelvis hade utfört en surveyundersökning, hade vi kunnat belysa området mer storskaligt och omfattande. Men då vi främst var intresserade av djupgående studier var surveyundersökningar inte ett alternativ. Vidare är kvantitativ datainsamling att föredra vid surveyundersökningar. Vår avsikt var att använda kvalitativ data då det dels lämpar sig väl med fallstudien, och för att vi dels eftersträvande vi beskrivande data, snarare än statistik. Att använda kvalitativ datainsamling var även att föredra då vi intog en aktiv författarroll. I och med detta "tilläts" vi tolka och ta större del i undersökningen än vad vi kunnat göra om vi hade använt kvantitativ data. Detta kan dock ha medfört att vi som forskare präglat resultatet på ett eller annat sätt då vi inte ordagrant redogjort för hela intervjuerna utan själva valt ut delar som passat utifrån de frågor vi ställt. Den främsta anledningen till detta var för att underlätta för läsaren då intervjuerna var relativt långa.

Trots detta hade kvantitativ data som exempelvis enkätundersökning med de anställda utgjort ett tänkbart komplement till uppsatsen. Vi anser att en kombination av kvalitativ och kvantitativ data hade varit att föredra för uppsatsen då endera inte är komplett i sig själv. Detta var dock ej möjligt under undersökningens tidsperiod.

²⁷ Denscombe, Martyn, 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*.

2.4.2 Utvärdering av forskning

Att det varit svårt att finna forskning kring kontinuerligt intraprenörskap har vi konstaterat ovan. Detta bidrog till att vi kompletterade den kontinuerliga forskningen med mer generell intraprenörskapforskning samt i vissa enstaka fall även entreprenörskapsforskning. Många av dessa artiklar hade en annan infallsvinkel än vår undersökning. De studerar ofta intraprenörskap/entreprenörskap ur ett individperspektiv samt ur småföretagarperspektiv. Det skulle kunna diskuteras om undersökningen skulle ha fått mer relevanta slutsatser om vi hade använt oss av renodlad forskning kring kontinuerligt intraprenörskap eller ej. Dock var ju detta inte en möjlighet då det inte fanns sådan forskning, och det var därför vi valde att göra en explorativ undersökning.

Samtliga av de artiklar som vi använde oss av var på engelska. Detta gjorde att översättningen i undersökningen är gjord av oss personligen och därmed kan vår roll som forskare spela in. Hur vi översatt kan ha att göra med den enskilda förståelsen och tolkningen. Dock har vi försökt minimera risken för missförstånd då vi arbetat båda två med detta samt fört ingående diskussioner kring varje artikel.

2.4.3 Utvärdering av empiri

När det gäller intervjuerna kan det diskuteras huruvida tre intervjuer är tillräckligt underlag för undersökningen. Om tidsaspekten inte spelat in hade vi exempelvis kunnat utföra intervjuer med fler än vd:n inom respektive företag. Dock är vi inte säkra på om detta skulle ha tillfört något nytt, eller om vi endast skulle ha funnit likvärdig data. En enkätundersökning bland de övriga anställda hade dock med stor sannolikhet givit ett intressant bidrag till forskningen.

Något som bör beaktas är även att det vid två av fyra intervjuer fanns störande moment. Intervjun med Starbreeze utfördes på ett café vilket bidrog ett ständigt sorl i bakgrunden och detta kan ha försvårat förståelsen av det som sades vid bandupptagningen. Vid intervjun med Grin blev det fel på en mindre del av bandet som intervjun spelades in på. Dock var vi noga med att göra detaljerade anteckningar under samtliga av intervjuerna, vilka utgjorde kompletterade data till det delvis förstörda bandet samt sorlet på caféet. Vi kunde även vid osäkerhet

undersöka enstaka bitar i branschrapporterna vi hade tillhanda. Vi är även medvetna om att användandet av en bandspelare i sig kan sig påverka respondenterna.

Vad gäller telefonintervjun var det endast en som antecknade. Dock var vi mycket noga med att återupprepa svaren vi fick, och bekräfta till intervjupersonen att vi uppfattat informationen på ett korrekt sätt.

Generellt var det svårt att finna statistik och information om branschen. Branschen är fortfarande ny och det verkar vara svårt att placera den. Företagen är registrerade under olika bransch kategorier vilket gör det omöjligt att finna statistik över dem. Inte heller fanns de upptagna i statistiken hos Statistiska Centralbyrån. Branschens egna hemsidor var dessutom dåligt uppdaterade och många av de hänvisningar som vi fann i branschrapporterna gick till sidor som var nedlagda eller under konstruktion.

2.5 Disposition

Kapitel 3 **Teori**

I detta kapitel redogör vi för de teorier som finns inom forskningen.

Kapitel 4 **Tidigare forskning**

I detta kapitel berörs den tidigare forskning som finns för området och de begrepp som anses väsentliga inom forskningen.

Kapitel 5 **Datorspelsbranschen**

Under detta kapitel avser vi att ge en beskrivning av datorspelsbranschen generellt, och denna kommer inte att ligga som underlag för analysen.

Kapitel 6 **Vad kännetecknar datorspelsutvecklande företag?**

Empiri

Under kapitel 6 kommer vi beskriva de intervjuade företagen utifrån intervjuerna, samt åskådliggöra hur de skapar ett kontinuerligt flöde av innovationer. I och med detta kommer kapitlet att besvara den *första delen* av syftet. Vi har frekvent tagit in företagens olika åsikter för att förstärka deras likheter, och presenterar deras ståndpunkter då dessa går isär.

Kapitel 7

Analys och sammanfattning

För att förenkla förståelsen valde vi att använda oss av likadana rubriker i tidigare forskning, empiri och analys. Under forsknings- och empirikapitlen sammanfattade vi de kännetecken som framkommit och ställde sedan dessa mot varandra i analysen. I och med detta besvaras således den *andra delen* av vårt syfte. Intentionen med detta upplägg var att skapa en tydligare och förenklad redogörelse över data, som sedan skulle kunna utvärderas och utgöra en trovärdig grund för undersökningens slutsatser.

Kapitel 8

Vad kännetecknar kontinuerligt intraprenöriella företag?

Slutsats och diskussion

I följande kapitel besvaras frågeställningen. Vi skapar även en diskussion kring den tidigare forskningen samt på vilket sätt vår undersökning skiljer sig från de tidigare. Avslutningsvis i kapitlet ges förslag vidare forskning.

3 Teori

Under följande rubrik kommer teorier rörande entreprenörskap att presenteras. Dessa teorier ligger till grund för den forskning som sker idag inom ämnet. Vi har valt att presentera några av de främsta forskarna och deras olika perspektiv på entreprenören och entreprenörskap.

3.1 Teorier om entreprenörskap och entreprenören

Begreppet entreprenör är ursprungligen ett franskt ord som användes för första gången redan 1437. Den allmänna betydelsen var en aktiv person som utför något. Senare, under 1600-talet, utvecklades betydelsen till en person som företog sig handlingar som kunde förknippas med risktagande. Detta var närmast kopplat till de risker som byggnadsentreprenörer tog då de utförde arbete till fast pris.²⁸

Entreprenörens roll har sedan dess intresserat många forskare som skapat teorier där detta fått en central del. Forskningen har utvecklats till ett multidisciplinärt forskningsfält där entreprenörskapet studeras ur en rad olika aspekter.²⁹ Vi kommer här att presentera några av de främsta forskarna inom ämnet.

3.1.1 Cantillon

Den som främst förde in begreppet entreprenörskap i den ekonomiska litteraturen var Cantillon³⁰. Han hänförde entreprenörskap till aktiviteter som innefattar risk och i och med detta gav han entreprenören en egen roll i den ekonomiska utvecklingen. Ett grundläggande drag i Cantillons analys är att entreprenören köper varor till ett säkert pris men säljer till ett osäkert, därav den höga risken. Han menade vidare entreprenörskapet var en funktion, snarare än en individ, som gick ut på att söka de bästa möjligheterna att utnyttja resurser för att uppnå högsta möjliga kommersiella avkastning. Cantillons arbete fick stort genomslag, främst inom den fysiokratiska skolan.

²⁸ Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*.

²⁹ *ibid*

³⁰ Cantillon, Richard i Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*.

3.1.2 Say

De klassiska ekonomerna, med Adam Smith i spetsen, var dock föga intresserade av entreprenörens roll i ekonomin. Den person som på allvar bröt denna trend var Say³¹ som tillskrev entreprenören en viktig roll. Say såg entreprenören som en typ av katalysator och organisatör som bedömde behov, kombinerade produktionsmedel, för att sedan tillfredställa dessa behov. Därmed stod entreprenören, precis som Cantillon hävdade, för risken.

3.1.3 Knight

Ytterligare en person vars forskning varit av stor vikt för den ekonomiska teorin är Knight³². Hans teori bygger på den osäkerhet inför framtiden som föranleds av ständiga förändringar. Knight menar dock att vissa av dessa förändringar går att förutse och kalkyleras. Detta kallar han för risk. Men sedan finns det förändringar som inte går att på förhand upptäcka eller kontrollera. Det är dessa förändringar som skapar osäkerheten. Entreprenörskapet går, enligt Knight, ut på att fatta beslut under osäkerhet, och belönas med vinster för entreprenören.

3.1.4 Schumpeter

I början av 1900-talet fanns det många olika tolkningar och definitioner av entreprenören och denna sågs ha en sekundär betydelse i forskningen. Schumpeter³³ menade att det då rådande jämviktsidealet inom ekonomisk litteratur var ofullständigt och att det speciella beteende som entreprenören har, gör att han bryter de tidigare mönstren i denna jämvikt genom introduktionen av innovationer. Schumpeter definierar entreprenörskap som förmågan att kombinera vad som redan existerar på ett nytt sätt. Det är emellertid endast när faktorerna kombineras för första gången som det är att betrakta som entreprenörskap och inte då det sker på rutin. Schumpeter understryker i sin forskning att entreprenören snarare är en funktion som utför något, än en person som upptäcker något nytt. Entreprenörsfunktionen kan ske, och gör så ofta, i samarbete mellan flera personer *inom* ett och samma företag.

³¹ Say, Jean Baptiste i Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*.

³² Knight, Frank i Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*.

³³ Swedberg, R, 2000. *Schumpeter – Om skapande förestörelse och entreprenörskap*.

Schumpeters tankegång har varit utgångspunkt till många forskare efter honom, där den både byggts på och ifrågasatts. Ett alternativt synsätt till Schumpeters teori utgörs av human-action-traditionen.³⁴

3.1.5 Kirzner

Tankegångarna inom human-action-traditionen grundar sig i antagandet att alla individers agerande påverkar de ekonomiska förutsättningarna i ett samhälle. En av de främsta förespråkarna av denna tradition är Kirzner³⁵ vars utgångspunkt är att entreprenörens roll är att identifiera och hantera möjligheter till vinst. Entreprenören finner således vinstmöjligheter som andra aktörer förbisett. Enligt Kirzner söker entreprenören ojämvikter som finns på marknaden och försöker koordinera resurserna mer effektivt. Hans resonemang skiljer sig följaktligen från Schumpeter som hävdar att entreprenörens roll är att skapa dessa ojämvikter. Kirzners entreprenör skapar således inget nytt som Schumpeters entreprenör gör. Enligt Kirzner är entreprenören en slags mellanhand som ser och utnyttjar möjligheter som andra inte sett. I och med detta sätts fokus snarare på individen och dennes subjektiva tolkningar av omvärlden.

3.1.6 McClelland

Individens roll för entreprenörskap har även poängterats av den beteendevetenskapliga forskning som dominerade inom entreprenörskapsområdet under 1960- och 1970-talen. Fokus i dessa studier låg på de egenskaper som kännetecknar entreprenörer. McClelland³⁶ var en av de första som studerat området och han intresserar sig specifikt för vad som gör att ett samhälle utvecklas mer dynamiskt än andra. Han kommer fram till att de normer och värderingar som råder i ett samhälle, främst med avseende på motivet att prestera, är avgörande för utvecklingen, och att entreprenören i sin tur är en produkt av detta prestationsmotiv som han kallar ”need for achievement – nACH”.

³⁴ Schumpeter, Joseph A i Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*.

³⁵ Kirzner, Israel i Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*.

³⁶ McClelland, David i Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*.

3.1.7 Pinchot

Ur begreppet entreprenörskap har det under senare år vuxit fram forskning kring intraprenörskap, det vill säga entreprenörskap inom befintliga organisationer. En utav forskningens frontfigurer är Pinchot³⁷ som studerat vad som kännetecknar intraprenörer. Enligt honom är de ofta målinriktade och självmotiverade men, till skillnad från entreprenörer, motiveras de även av utmärkelser och uppmärksamhet från företaget. Intraprenörerna löser hellre problem inom organisationens system, eller genom att gå runt systemen, än att lämna organisationen. Pinchot hävdar vidare att intraprenörer är intuitiva och i och med att de har arbetat inom en organisation kan de även tänka sig att göra marknadsundersökningar.

³⁷ Pinchot, Gifford i Burns, Paul, 2005. *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation*.

4 Tidigare forskning

I detta kapitel görs en genomgång av den tidigare forskning som utförts kring ämnet intraprenörskap. Forskningen diskuteras djupgående för att sedan härledas ut i en sammanfattning. Sammanfattningen är skriven i punktform och utgör undersökningens teoretiska referensram.

4.1 Intraprenörskap

Utifrån de teorier vi presenterade i kapitel tre har många forskare fortsatt att studera ämnet entreprenörskap. Hittills har mycket av entreprenörskapsforskningen dominerats av analyser på mikronivå. Flitigast använt är analyser gjorda på individnivå, och då särskilt med småföretagaren som fokus. Ur denna forskning har dock mer och mer fokus riktats kring entreprenörskap inom befintliga och även större organisationer.³⁸ Däremot går det inte att finna lika mycket forskning kring ämnet intraprenörskap, och någon enhetlig bild över området är svår att få. Detta beror bland annat på att begreppet intraprenörskap inte benämns likadant av alla forskare.³⁹ För att förenkla förståelsen har vi valt att översätta forskarnas originalbegrepp ”intrapreneurship”, ”corporate entrepreneurship” och ”entrepreneurship” (där det tydligt framgår att de syftar på det interna entreprenörskapet) till intraprenörskap.

4.1.1 Stopford och Baden-Fuller

Det mesta av forskningen rörande intraprenörskap visar sig vara hämtad från redan befintlig forskning och teori, även om vissa forskare utför egna fallstudier. Forskarparet Stopford och Baden-Fuller⁴⁰ har för avsikt att, i sin studie, pröva existerande forskning som föreslår att problemutsatta företag som omges av en tuff miljö kan förändra sitt inbyggda beteende genom att ändra sin policy och fostra intraprenörer. Dessa skulle i sin tur ackumulera innovationer i företaget, vilket slutligen skulle bidra till byggande av en plattform för industriella konkurrensfördelar. Forskarna undersökte hur intraprenörskap påverkar mer än 50 företag på

³⁸ Davidsson, Per - Wiklund, Johan (2001). "Levels of analysis in Entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future" i *Entrepreneurship: Theory & Practice*, sommar 2001, Vol. 25, sid: 86, 94

³⁹ Covin, Jeffrey – Miles, Morgan (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage" i *Journal of Business Ethics*, Februari 2000 Del 1, Vol. 23, sid: 47-60

⁴⁰ Stopford, John – Baden-Fuller, Charles (1993). "Creating Corporate Entrepreneurship" i *Strategic management journal*, November 1993, Vol 15, Sid: 521ff

mogna marknader i fyra europeiska industrier (textiler, hushållsapparater, pumpar, porslin). De intervjuade anställda med olika befogenheter inom organisationerna, exempelvis chefer på ”toppnivå”, för informationsinsamlingen. Samtliga av industrierna karakteriserades av att ha hårt klimat kring organisationen, intensiv internationell konkurrens samt ha en långsam efterfrågetillväxt. Forskarna upptäckte att alla företagen faktisk skapade eller försökte skapa intraprenörskap i en långdragen process under flera år och inte i samband med enstaka händelser.

4.1.2 Burgelman

Även Burgelman⁴¹ har bidragit till forskningen genom en fallstudie. Han avser att, genom intervjuer med 61 personer som deltagit i entreprenöriella projekt, bringa klarhet över de mekanismer som uppstår inom företag samt illustrera processen där företaget transformerar aktiviteter inom forskning och utveckling till nya affärsmöjligheter. Han presenterar en processmodell över nyckelaktiviteter på olika beslutsnivåer inom en organisation, ur vilken nya verksamhetsområden uppstår. Med hjälp av kvalitativ metod jämför han sex olika intraprenöriella projekt inom områdena jäsningsprodukter, fiberkomponenter, plast, jordbruks-system, miljösystem och medicinsk utrustning. Resultatet av undersökningen visar bland annat att intraprenörskapet har sitt ursprung från individer på operationell nivå, exempelvis gruppchefer, och dessa chefer anses vara företagets främsta tillgång för att förnya sig genom intraprenörskap. De spelar en stor roll då det är deras uppgift att sammanföra intraprenöriella initiativ på operativ nivå med företagets generella strategi.

4.1.3 Nielsen et.al.

Ytterligare en intressant studie som gjorts är Nielsen et. al.⁴² där forskarna undersöker hur intraprenörskap som strategi kan lösa konflikter som skapas mellan innoverande och organiserande, exempelvis skepticism. De avser att ta reda på varför företag ska överväga denna strategi. Detta gör de genom en studie på tre stora organisationer med olika interna marknader, Texas instrument, Harvard University och Solar Energy Research Institut. De kommer fram till att trots de begränsningar som finns hos intraprenörskapsstrategin är det övervägande

⁴¹ Burgelman, Robert (1983). ”Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study” i *Management Science*, December 1983, Vol 29, Nr 12, Sid: 1349-1363

⁴² Nielsen, Richard – Peters, Michael – Hisrich, Robert (1985). ”Entrepreneurship Strategy for Internal Markets-Corporate, Non-profit and Government Institution Cases” i *Strategic Management Journal*, Januari 1983, Vol 6, Sid: 181-187

positivt att använda den. Den kan hjälpa till att illustrera behoven av att använda innovativa aktiviteter som inte är direkt relaterade till organisationers centrala mål. Det visade sig att det lönar sig även att använda sig av intraprenöriell strategi om företaget är tillräckligt stora och om marknaden och konkurrensen ställer höga krav på företaget. Användandet bör dock inte ske fullt ut, utan snarare i ett kompletterande syfte vid behov.

4.2 Kontinuerligt intraprenörskap

Även om många forskare accepterar intraprenörskap som godtagbart begrepp och ansluter sig till forskningen är det fortfarande ett slags mysterium varför fenomenet fungerar. Detta, menar Covin et. al.⁴³, beror på att logiken inte har blivit tillräckligt förklarad. Ett av problemen bakom detta är att trots att forskarna är överens om att företag kan vara intraprenöriella finns det ingen enighet gällande vad som menas då det påstås att ett företag är intraprenöriellt. Inte heller är det många forskare som tar upp intraprenörskapet som ett kontinuerligt fenomen. Covin och Miles beskriver intraprenörskap som något permanent och ständigt förekommande inom organisationer. De kallar formen för kontinuerligt nyskapande. De anser att det är dessa typer av företag som främst står för det regelbundna flödet av att kontinuerligt presentera nya produkter, tjänster eller gå in på nya marknader. Företag inom den här formen tycks även, enligt forskarna, ha en kultur, struktur och ett system som stödjer innovationer. Författarna beskriver dock inte mer detaljerat än så vad som kännetecknar dessa typer av organisationer. Då vi antar att denna organisationsform är relativt ofta förekommande anser vi att denna del av forskningen behöver utvecklas mer, vilket vi genom denna undersökning avser att göra.

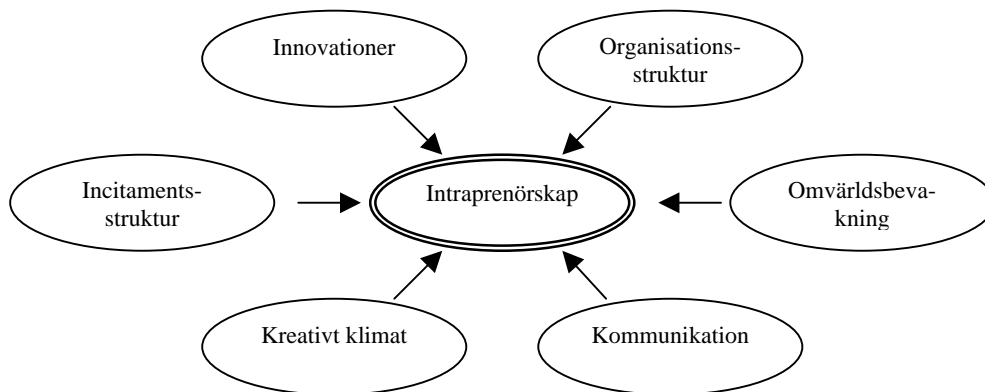
4.2.1 Vad kännetecknar intraprenöriella organisationer?

För att kunna identifiera vad som kännetecknar kontinuerligt intraprenöriella organisationer mer specifikt, vilket är avsikten med vår undersökning, har vi använt oss av forskning som beskriver vad som karakteriserar intraprenöriella organisationer mer generellt, och applicerat detta på kontinuerligt intraprenörskap. Vi har valt att utgå från Tidd et. al.⁴⁴ som beskriver hur man skapar en innovativ organisation. Denna indelning består av 11 delar, dock har vi inte valt samtliga utan endast 5 då inte alla är relevanta för vår undersökning. Dessa innefattar

⁴³ Covin, Jeffrey – Miles, Morgan (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage" i *Journal of Business Ethics*, Februari 2000 Del 1, Vol. 23, sid: 47-60

⁴⁴ Tidd, Joe – Bessant John – Pavitt Keith, 2004. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

organisationens struktur, omvärldsbevakning, kommunikation och spridning av kunskap, kreativt klimat samt incitamentsstruktur. Dessutom har vi lagt till en del som behandlar innovationer då det, enligt Covin och Miles⁴⁵, är innovationer som är kärnan och drivkraften bakom nyskapandet. Vi har inte försökt anpassa forskningen efter indelningen av Tidd et. al. utan använde den mer som en ram för att kunna kategorisera befintlig forskning inom området. Inom varje indelning har vi sammanfattat all forskning vi funnit.



Figur 1 – Modell över teoretiska perspektiv (Källa: egen modell)

4.2.1.1 Innovationer

Innovationer definieras av Schumpeter⁴⁶ som något nytt som tillförs marknaden i form av nya produkter, tjänster eller produktionsmetoder. Dessa, hävdar Tidd et. al.⁴⁷, kan i sin tur vara av radikal eller inkrementell art. Radikala innovationer är ofta stora och banbrytande, men inte så frekvent förekommande, vilka i och med kommersialisering påbörjar en kedja av andra innovationer. Exempel på detta kan vara telefonen. Inkrementella innovationer är lite mindre men dock lika viktiga som radikala. Dessa kommer med ett jämt flöde över tiden, och exempel på en inkrementell innovation är utbytbara skal till mobiltelefoner.

⁴⁵ Covin, Jeffrey – Miles, Morgan (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage" i *Journal of Business Ethics*, Februari 2000 Del 1, Vol. 23, sid: 47-60

⁴⁶ Swedberg, R, 2000. *Schumpeter – Om skapande förestörelse och entreprenörskap*.

⁴⁷ Tidd, Joe – Bessant John – Pavitt Keith, 2004. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

Tidd et. al.⁴⁸ menar vidare att innoverande organisationer kännetecknas av att de erbjuder marknaden något som ingen annan tidigare gjort. Detta innefattar att företag skapar eller förbättrar produktionsmetoder och därmed kan erbjuda produkterna snabbare, till lägre kostnad, mer kundanpassade etc. Dess et. al.⁴⁹ anser att innoverande kan användas som ett reflekterande verktyg som speglar hur stor förmåga företag har för att stödja nya idéer, experiment och kreativa processer, vilket i sin tur resulterar i nya produkter, tjänster eller teknologiska processer.

Lumpkin och Dess⁵⁰ betonar risken som förknippas med innoverande och hänvisar till Baird och Thomas tre typer av strategiska risker, vilka innefattar att innoverande medför arbete i det osäkra, att företaget binder upp sig med stora tillgångar samt ofta tvingas ta stora lån. Osäkerheten är ett begrepp som är mycket omdiskuterat inom all entreprenörskapsforskning och kopplas ofta till personligt risktagande. Vidare hänvisar Lumpkin och Dess⁵¹ till Miller och Friesen som definierar risktagande utifrån vilken utsträckning chefer och ledning är villiga att skaffa stora och ibland riskfyllda satsningar på tillgångar. Dessutom tvingas intraprenöriella företag ofta ta stora lån för att kunna tillvarata möjligheter på marknaden och på så sätt få avkastning på sina investeringar.

4.2.1.2 Organisationsstruktur

Enligt Tidd et. al.⁵² spelar det ingen roll hur väl utvecklade system en organisation har för utvecklande av innovativa produkter och processer om inte den omgivande organisatoriska strukturen är gynnsam. Det krävs att organisationens struktur och processer är mottaglig för teknologiska förändringar. Vidare menar de att ett av de största bekymren för att erhålla en innovativ organisation är att individer med bra idéer tillåts pröva dem utan att behöva lämna organisationen. Framgångsrikt ledarskap går således ut på att organisationen är beredd på att ta risker och kan acceptera misslyckanden som en möjlighet att lära sig och utvecklas. När det

⁴⁸ Tidd, Joe – Bessant John – Pavitt Keith, 2004. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

⁴⁹ Dess, Gregory – Lumpkin, G – McGee, Jeffrey (1999). "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions" i *Entrepreneurship: Theory & Practice*, våren 1999, Vol 23, Sid: 91-98

⁵⁰ Lumpkin, G – Dess, Gregory (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construction and Linking it to Performance" i *The academy of management review*, Januari 1996, Vol 21, Nr 1, Sid: 144f

⁵¹ ibid

⁵² Tidd, Joe – Bessant John – Pavitt Keith, 2004. *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

gäller organisatoriskt lärande menar Stevenson och Jarillo⁵³ att företag som medvetet anstränger sig för att lära sig av negativa händelser och misslyckanden kommer att visa större intraprenöriellt beteende när möjligheter dyker upp. Burgelman⁵⁴ påpekar vikten av mellanchefernas roll, då det är deras uppgift att förena intraprenöriella initiativ på operativ nivå med företagets huvudsakliga strategi.

Lumpkin och Dess⁵⁵ menar att hierarkiska nivåer och traditionella organisationer sällan medverkar till att skapa nya produkter i befintliga företag. Snarare behövs självständighet som utövas av starka ledare, ohämmade team eller kreativa individer som inte är bundna vid organisatoriska restriktioner. Många företag har, enligt forskarna, vidtagit åtgärder för att göra de hierarkiska organisationerna plattare och delegerar ansvar för att främja intraprenörskap. Dess et. al.⁵⁶ menar vidare att ett framgångsrikt intraprenörskap beror på företags förmåga att kombinera strukturella tillvägagångssätt som fokuserar på effektivitet och processer.

Stopford och Baden-Fuller⁵⁷ menar å andra sidan att trots att många forskare ser byråkratier som motsatsen till entreprenörskap, kan även mycket byråkratiska organisationer åstadkomma en stor mängd nya produkter. Enligt Stopford och Baden-Fuller ser vissa forskare centralisering som viktigt för att tillåta ledarnas egenskaper vara de dominerande. Andra anser, enligt dem, att decentralisering är viktigt för att möjliggöra innovation. I organisationers lägre nivåer är teambyggande viktigt för att stimulera utvecklingen. Byggandet av dessa understryker den viktiga roll som särskilt topp- och mellanchefer spelar för att stödja innovativa idéer och kreativa individer. Enligt Stopford och Baden-Fuller måste organisationer dock vara uppmärksamma på att för mycket teamwork snarare kan hindra innovationer genom att det skapas ett grupptänkande.

⁵³ Stevenson, Howard – Jarillo, Carlos (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management" i *Strategic Management Journal*, Summer 1990, Vol 11, Sid: 24

⁵⁴ Burgelman, Robert (1983). "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study" i *Management Science*, December 1983, Vol 29, Nr 12, Sid: 1353

⁵⁵ Lumpkin, G – Dess, Gregory (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construction and Linking it to Performance" i *The Academy of Management Review*, Januari 1996, Vol 21, Nr 1, Sid: 140

⁵⁶ Dess, Gregory – Lumpkin, G – McGee, Jeffrey (1999). "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions" i *Entrepreneurship: Theory & Practice*, våren 1999, Vol 23, Sid: 91-93

⁵⁷ Stopford, John – Baden-Fuller, Charles (1993). "Creating Corporate Entrepreneurship" i *Strategic Management Journal*, November 1993, Vol 15, Sid: 521

Många forskare fäster uppmärksamheten vid sambandet mellan intraprenörskap och ledarskap och menar att dessa bör skiljas från varandra. Stevenson och Jarillo⁵⁸ hävdar dock att dessa roller trots allt kan innehas av en och samma person. De menar att organisationer behöver en individ som kan växla mellan en ledarroll och en entreprenöriell roll beroende på behovet. Om företaget exempelvis hamnar i en fas där det börjar gå sämre måste chefer kunna ta på sig en entreprenöriell roll och vara innoverande, för att sedan återgå till ledarskapsrollen när situationen är löst.

4.2.1.3 Omvärldsbevakning

Forskning kring omvärldsbevakning trycker på den ökade vikten av att skapa nätverk mellan organisationer. Med hjälp av nätverk kan organisationer införskaffa sig information om kunders behov samt konkurrenters marknadsposition. Tidd et. al.⁵⁹ menar att det i synnerhet är väsentligt för innovativa organisationer att ta intryck från omvärlden då dessa är beroende av att motsvara marknadens förväntningar och önskemål. De menar vidare att det inte spelar någon roll om de signaler som företaget identifierar genom bevakning är möjligheter eller hot. Det handlar snarare om hur företag tar till sig signalerna och sedan kommunicerar dessa vidare inom organisationen. Stevenson och Jarillo⁶⁰ hävdar att nivån av entreprenörskap är beroende av individernas attityder inom organisationen. Det är individerna i organisationen som upptäcker företagets möjligheter till utveckling och således är resultatet beroende av individernas kompetens om marknaden, den teknik som används, kundernas behov etc. Därmed innefattas omvärldsbevakning både av företags förmåga att läsa av omgivningen samt av att anställa individer till organisationen som har förmågan att identifiera väsentliga förändringar i omvärlden.

4.2.1.4 Kommunikation

Som ovan tydliggjorts finns det starka kopplingar mellan företags omvärldsbevakning och deras kommunikation. Tidd et. al.⁶¹ har noterat att ett vanligt förekommande problem i före-

⁵⁸ Stevenson, Howard – Jarillo, Carlos (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management" i *Strategic Management Journal*, Sommar 1990, Vol 11, Sid: 17-25

⁵⁹ Tidd, Joe – Bessant John – Pavitt Keith, 2004. *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

⁶⁰ Stevenson, Howard – Jarillo, Carlos (1990). "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management" i *Strategic Management Journal*, Sommar 1990, Vol 11, Sid: 17-25

⁶¹ Tidd, Joe – Bessant John – Pavitt Keith, 2004. *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change*.

tags innovationsprocess är misslyckad kommunikation, och för att skapa en fungerande produktionsprocess för innovering krävs det att olika delar i processen kommunicerar med varandra. Tidd et. al. redogör för vissa metoder för att skapa en kommunicerande organisation. Bland dessa ingår exempelvis att arbeta inom varierande team och projekt samt att ha möten med teamen och projektgrupperna. Vidare uppmuntrar de företag att använda media för att förenkla kommunikationen, bland annat genom anslagstavlor, intranät och e-mail.

4.2.1.5 Kreativt klimat

Enligt Kuratko et. al.⁶² måste dagens organisationer koncentrera sig på att skapa ett klimat som passar för intraprenörskap. De lyfter upp ett antal vitala faktorer för att skapa detta nödvändiga klimat – att ha klart uppställda mål, ett system för feedback, en tyngd på individuellt ansvarstagande samt belöning baserat på resultat. Detta synsätt är snarlikt hur Dess et. al.⁶³ ser på intraprenörskap, vilket de studerar ur tre dimensioner, nämligen strategi-, struktur- och processperspektiv. Forskarna utgår från Bartlett och Ghosals viktiga organisatoriska utmaningar för strategisk innovation. Dessa innefattar utvecklandet av organisationens mål och formella struktur, system och relationer som tillåter information att flöda genom organisationen samt delade normer, värderingar och trossatser som formar hur individuella ledare tänker och handlar.

Burgelman⁶⁴ hävdar att kontroll- och motivationssystem måste anpassas till intraprenöriella mål och intraprenöriella team bör ges möjlighet att engagera sig i ”skunk work”⁶⁵ utanför de formella rutinerna. Intraprenöriella talanger måste rekryteras vilket i sin tur kräver förnyade kriterier och urvalsprocesser. Slutligen måste organisationen lära sig av att inte lyckas med allt och bör försöka nå detta genom att bygga upp trovärdighet för intraprenöriella aktiviteter.

⁶² Kuratko, Donald – Hornsby, Jeffrey – Naffzinger, Douglas – Montagno, Ray (1993). “Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations” i *Sam Advanced Management Journal*, vintern 1993, Vol 58, Sid: 28-30

⁶³ Dess, Gregory – Lumpkin, G – McGee, Jeffrey (1999). “Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions” i *Entrepreneurship: Theory & Practice*, våren 1999, Vol 23, Sid: 86

⁶⁴ Burgelman, Robert (1983). ”Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study” i *Management Science*, December 1983, Vol 29, Nr 12, Sid: 1359

⁶⁵ Med ”skunk work” menas att improvisera utanför arbetsuppgiften (vår egen tolkning)

4.2.1.6 Incitamentsstruktur

Kuratko et. al.⁶⁶ tar upp vikten av att cheferna på företag bör vara medvetna om skillnaderna mellan intraprenören, det vill säga den eller de personer på företaget som utvecklar innovationer, och de ”vanliga” anställda. Exempelvis måste de ta hänsyn till att motivationen mellan dessa grupper varierar samt att ha förståelse för den starka målmedvetenheten som driver dem. För intraprenörer är det viktigt att omges av rätt typ av miljö för att kunna innovera. Författarna trycker på att för att innoverande ska ske, krävs det att intraprenören får frihet och den uppmuntran som kan krävas. Kuratko et. al. beskriver intraprenören som handlingskraftig och målinriktad som är villig att göra vad som helst för att nå sina mål. Han eller hon är dedikerad och har ofta extremt höga förväntningar på sig själv och tillåter inte att idéer hotas att misslyckas. För att uppnå sina mål gör intraprenören dessutom mer än vad som egentligen krävs av själva arbetsuppgiften.

Stevenson och Jarillo⁶⁷ menar att det finns ett positivt samband mellan entreprenöriellt beteende och med organisationens strävan efter att tillåta individer att upptäcka möjligheter, öva dem i att göra det samt att belöna dem för det. De menar att det går inte att understryka nog hur viktigt motivation är för att skapa entreprenöriellt beteende inom en organisation.

4.2.2 Sammanfattning och teoretisk referensram

Ur detta forskningsavsnitt avser vi nu att plocka ut de, enligt vår bedömning, viktigaste punkterna som forskare tar upp i sina genomgångar av vad som kännetecknar intraprenöriella organisationer. Detta kan ge en något snäv eller missvisande bild då vi plockat variablerna ur sitt sammanhang och slagit ihop dem med andra forskares. Detta har vi dock gjort för att förenkla en jämförelse med vad som kännetecknar datorspelsutvecklande företag ur samma perspektiv. Beroende på vad vi kommer fram till i analysen kommer det att visa sig vilka av forskningens kännetecken som faktiskt är applicerbara på aktiva utvecklingsföretag inom datorspelsbranschen. Skulle det visa sig att forskningens kännetecken stämmer överens med den undersökning vi gjort och inga ytterligare variabler framkommer, kan vi anta att det inte skiljer så mycket mellan de företag som är sporadiskt intraprenöriella och de som är kontinuerligt intraprenöriella.

⁶⁶ Kuratko, Donald – Hornsby, Jeffrey – Naffzinger, Douglas – Montagno, Ray (1993). “Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations” i *Sam Advanced Management Journal*, vintern 1993, Vol 58, Sid: 28-30

⁶⁷ Stevenson, Howard – Jarillo, Carlos (1990). ”A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management” i *Strategic Management Journal*, sommar 1990, Vol 11, Sid: 24f

Vi kommer i analysen att utgå ifrån de rubriker vi ställt upp den tidigare forskningen under, men är medvetna om att vissa av de punkter vi redovisar mycket väl skulle kunna förekomma under flera rubriker. Rubrikerna används snarare för att förenkla analysen, och bör inte ses som knivskarpa gränsdragningar. Avsikten är även att undersöka om det framkommit andra variabler i empirin än de som forskningen tar upp.

Innovationer
◆ Att erbjuda marknaden <i>något nytt</i> .
◆ <i>Rishtagande</i> i form av osäkerhet, investeringar i tillgångar samt upptagande av lån som innoverade medför.
◆ Innovationerna behöver inte vara banbrytande och <i>radikala</i> utan många gånger är det mindre, <i>inkrementella</i> innovationer som introduceras på marknaden med ett relativt jämt flöde.

Organisationsstruktur
◆ En intraprenöriell organisation skapas genom att <i>strukturen och processerna är mottagliga för teknologiska förändringar</i> .
◆ <i>Ledarskapet</i> är en viktig faktor för att skapa och bibehålla en intraprenöriell organisation och skapa kontinuerlig entreprenöriell aktivitet.
◆ Organisationer måste vara beredda att ta risker och inte se <i>negativa händelser</i> som misslyckanden utan snarare som <i>något att lära sig av</i> .
◆ <i>Mellanchefer</i> är viktiga då det är dessa som ska binda samman intraprenöriella initiativ som kommer från företagets operativa nivå med organisationens grundläggande strategi.
◆ <i>Hierarkisk</i> eller <i>platt</i> organisation – båda kan fungera.
◆ <i>Teambyggande</i> är viktigt för att för att stimulera utvecklingen.
◆ Det behövs en <i>självständighet</i> som utövas av <i>starka ledare, ohämmade team</i> eller <i>kreativa individer</i> som inte är bundna vid organisatoriska restriktioner.
◆ Organisationen bör ha en individ som kan <i>växla mellan en ledarroll och en entreprenöriell roll</i> beroende på behovet.

Omvärldsbevakning
◆ Vilket resultat organisationen presterar är i princip helt beroende av <i>individernas kunskap om marknaden</i> som omger företaget, rådande teknik, kundernas behov etc.
◆ <i>Nätverk mellan organisationer</i> är en viktig källa till infor-

mation om branschens utveckling.
◆ <i>Kommunikation</i> mellan de olika delarna i produktionsprocessen är viktigt för att kommunicerar dessa omvärldssignaler vidare inom organisationen.

Kommunikation
◆ Kommunikation mellan de olika delarna i produktionsprocessen, såväl internt som externt, är av stor vikt och en organisation bör skapa <i>rotation mellan individer</i> i team samt <i>lägga tid och resurser på möten</i> för att bygga upp en bra kommunikation. <i>Intranät och e-mail</i> tas också upp som två praktiska verktyg för detta.

Kreativt klimat
◆ En kreativ miljö karaktäriseras av stor <i>frihet, klart uppställda mål, ett system för feedback, individuellt ansvarstagande</i> samt <i>belöning baserat på resultat</i> .
◆ Organisationer bör ha <i>system och relationer som tillåter information att flöda</i> genom organisationen samt <i>delade normer, värderingar och trossatser</i> som formar hur individuella ledare tänker och handlar.
◆ <i>Kontroll- och motivationssystem</i> ska anpassas till mål som är intraprenöriella.
◆ Företag ska tillåta individer och team att stundtals engagera sig i <i>arbete</i> som ligger något <i>utanför deras egentliga arbetsuppgifter</i> .

Incitamentsstruktur
◆ Chefer bör vara <i>medvetna om att det som motiverar "intraprenörer" skiljer sig från vad som motiverar "vanliga anställda"</i> .
◆ Hur pass innovativ en organisation är har att göra med <i>individernas attityder</i> , och för att skapa en intraprenöriell miljö krävs det att individerna <i>motiveras</i> .
◆ <i>Frihet och uppmuntran</i> är viktigt för att kunna innovera.
◆ Anställda bör <i>övas i att upptäcka möjligheter och belönas när de lyckas</i> .
◆ Innovativa personer strävar främst efter att <i>uppnå personliga mål samt resultat som överstiger förväntningarna</i> .
◆ Intraprenörer är personer som är <i>dedikerade sitt arbete</i> och inte tillåter sig själva att misslyckas.
◆ Intraprenörer gör i princip vad som helst för att <i>nå sina mål</i> .

5 Datorspelsbranschen

I det följande kapitlet ges det en generell översikt över datorspelsbranschen. Vi diskuterar olika branschegenskaper, branschutvecklingen och den geografiska spridningen. Vi kommer bland annat att redovisa väsentlig statistik för branschen samt vilken kompetens som finns. Avslutningsvis ges en beskrivning av branschens värdekedja samt de tre undersökta företagen, Starbreeze, Grin och Paradox Interactive.

5.1 Branschegenskaper

Dator- och tv-spelsbranschen uppmärksammades rejält i media år 2004. Både innehåll och åldersbegränsning av dator- och tv-spel debatterades intensivt, samtidigt som många bra och efterlängtnade titlar kom ut på marknaden. Totalt såldes det år 2004 över 5,6 miljoner dator- och tv-spel till Sveriges återförsäljare. Resultatet visar på den största försäljningen någonsin. Omsättningen ökade med hela 19,5 % till drygt 937 miljoner kronor vilket motsvarar en försäljning till konsumenterna på cirka 1,6 miljarder kronor.⁶⁸

När det gäller konkurrens och branschegenskaper befinner sig datorspelsutvecklingsföretag sig i en bransch som kännetecknas av förändringar och tillväxt. Porter⁶⁹ behandlar vad som påverkar förändringar och villkor av branscher.

Det finns ett stort antal datorspelsutvecklare i världen och konkurrensen mellan dessa varierar beroende på om utvecklarna är en del av förläggares interna utvecklingsstudio eller om de är oberoende datorspelsutvecklare⁷⁰. Inom dessa två kategorier påverkas konkurrensen av hur företagen har valt att nischa sig.⁷¹ De kan dels nischa sig inom olika spelgenre exempelvis action, strategi, sport eller racing. I Sverige är action- och racingspel de största nischerna.⁷² Men de kan även rikta sig till olika typer av målgrupper, några sådana exempel är ungdomar, kvinnor, barn eller män i medelåldern. Den senare gruppen tilltalas främst av strategispel. Vanligen är dessa spel gjorda för datorer istället för konsol, då strategispelen kräver högre

⁶⁸ <http://www.mdots.se/pdf/MDTS%20-%20statistik2004.pdf> 2005-11-28

⁶⁹ Porter, Michael E, 1983. *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*

⁷⁰ *Oberoende* innebär datorspelsutvecklare som inte ägs av förläggare.

⁷¹ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

⁷² Intervju, Per Strömbäck, Spelplan 2005-12-14

koncentration. Ungdomar å sin sida spelar spel som främst är för konsol, av den anledningen att denna grupp är mer inriktad på action och racing, och konsol ger den här typen av spel en starkare upplevelse än datorer gör.⁷³

Mellan de oberoende datorspelsutvecklarna handlar konkurrensen främst om att skriva kontrakt med förläggarna. Generellt kan även hyllutrymmen hos återförsäljarna anses skapa konkurrens. Det finns bara ett visst givet antal hyllplatser, oftast omkring 20 stycken oberoende av nisch, att fördela datorspelen på, och det är om dessa utrymmen företagen konkurrerar.⁷⁴

De svenska datorspelsutvecklarna är relativt olika varandra och fokuserar på brett skilda segment, media, teknologi, innehåll och så vidare. Av den anledningen konkurrerar de inte alltid direkt med varandra och svensk datorspelsindustri kan därför redovisa en stor bredd.⁷⁵ Samarbetet inom branschen anses gott⁷⁶ och i och med att branschen är så pass fragmenterad sker konkurrensen indirekt.⁷⁷ De konkurrensmässiga situationerna som uppstår berör främst konkurrens om kompetent personal med passande personlighet och erfarenhet.⁷⁸

5.2 Branshutveckling och geografisk spridning

Under datorspelindustrins kraftiga tillväxt på 1990-talet ökade antalet datorspelutvecklare starkt. Ökningen eskalerade under IT-boomen då det var relativt lätt för utvecklare att få tillgång till riskvilligt kapital. Den därpå följande nedgången inom IT-branschen medförde dock att det blev svårare för nystartade utvecklare att få tag i kapital. Detta har, tillsammans med en ökad komplexitet i spelen, försvårat för mindre utvecklare att lyckas vilket i sin tur bidragit till utslagning bland spelutvecklarna.⁷⁹

I problemdiskussionen tog vi upp Silicon Valley som ett exempel på vad som kännetecknar företagen inom detta geografiska område. Dessa var bland annat en viss, särpräglad kultur, ofta framställd som ungdomlig och högteknologisk. Dessutom beskrivs företagen, och personerna inom dessa, vara mycket innovativa och experimentbenägna. Detta kan till stor del

⁷³ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

⁷⁴ ibid

⁷⁵ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 29

⁷⁶ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10 och intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

⁷⁷ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

⁷⁸ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

⁷⁹ Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 12

liknas vid utvecklingsföretagen inom datorspelsbranschen. Och precis som Silicon Valley är ett geografiskt specificerat område, går det till viss del att skönja liknande geografiska kluster för utvecklingsföretagen i Sverige. Många undersökningar gjorda över Silicon Valley har haft avsikten att förklara detta fenomen mer specifikt, exempelvis hur företagen inom klustret kan samarbeta samtidigt som de är konkurrenter.⁸⁰

Idag tillhör Sverige världstoppen av datorspelsutveckling och det finns ca 100 företag i Sverige som sysslar med utvecklingsverktyg och omkring 60 av dessa är aktiebolag.⁸¹ Av dessa företag har de flesta av dem sin verksamhet i områdena Stockholm-Uppsala och i Skåne-Blekinge, vilket kan liknas vid klustren i Silicon Valley.⁸² Resterande är företag som inte på heltid ägnar sig åt företaget, exempelvis vilande företag och sidoverksamheter.⁸³ Totalt sett sysselsatte dessa företag mellan 500 och 600 personer.⁸⁴ Det finns dock i princip bara en stor förläggare i Sverige, PAN Vision.⁸⁵

I Sverige har det under de senaste åren vuxit fram en rad utbildningar, både på gymnasie-, folkhögskole- och högskolenivå, med inriktning mot datorspelsindustrin. Som det ser ut kommer det att inom en relativt snar framtid utexamineras 100 till 150 personer varje år från dessa utbildningar. Vad som däremot inte är lika utvecklat är forskningen kring datorspelning och utveckling av spel, även om också denna vuxit de senaste åren.⁸⁶

5.3 Kompetens i branschen

Datorspelsutvecklandet i Sverige inleddes i och med att unga män i tonåren började intressera sig för programmering och själva lärde sig att utveckla spel. De flesta av dem läste på ett tekniskt gymnasium och startade sedan företag tillsammans med, eller med hjälp av, vänner och likasinnade. Till en början arbetade de flesta gratis och någon uttalad organisation fanns inte. Så småningom blev utvecklandet mer seriöst och affärs- och avtalshandlingar ersatte det tidigare så fria arbetssättet.⁸⁷ Även idag startas de flesta nya företag, förutom de som betraktas som avknoppningar från existerande företag, av relativt unga, entusiastiska personer⁸⁸.

⁸⁰ Gustafsson, Bengt-Åke, 2002. *Kreativa miljöer: Silicon Valley*.

⁸¹ Intervju, Per Strömbäck, Spelplan 2005-12-14

⁸² Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 27

⁸³ Intervju, Per Strömbäck, Spelplan 2005-12-14

⁸⁴ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 5

⁸⁵ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 24

⁸⁶ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 48-49

⁸⁷ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 16

⁸⁸ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 19f

Tillskillnad mot tidigare ställs det idag mycket högre krav på anställdas kompetens för att kunna möta befintliga företags prestationer, som bland annat välutvecklade spelmotorer⁸⁹, kontaktnät samt framstående track record⁹⁰.⁹¹ Förutom teknisk kompetens krävs även stor kunskap i hur företag drivs.⁹² För utvecklingsföretag är de anställdas kunskap och utvecklingsförmåga högst väsentlig då detta utgör grunden för hur spelen utvecklas.⁹³ Dock besitter de anställda egentligen inte någon kunskap som inte går att ersätta. För utvecklingsföretagen är deras unika spelmotorer det mest centrala för deras verksamhet, och där finns all ackumulerad kunskap som företagen byggt upp.⁹⁴

Datorspelsutvecklande är således ett komplext område som kräver hög kompetens hos de anställda. Personalen är således en oerhört viktig faktor för utvecklingsföretagen då deras kompetens i hög grad bestämmer utvecklingen av företagets produkter. Detta verkar dock inte vara unikt för datorspelsbranschen utan beskriver även många andra branscher, exempelvis IT-branschen. Detta fenomen har forskaren Eliasson⁹⁵ tagit fasta på, och utformat den så kallade kompetensblocksteorin. Teorin trycker på vikten av kompetens för effektiv resursallokering och konkurrenshantering. Hur väl ett företag lyckas med sin verksamhet beror på hur effektivt organisationen skapar och identifierar möjligheter, vilket i sin tur att göra med vilken kompetens de anställda har. Detta har i sin tur att göra med vilken kompetens de ekonomiska aktörerna har, i det här fallet företagets anställda.

Även forskning skapad av Alveon⁹⁶ behandlar forskningsområdet kunskap hos de anställda och tar upp kunskapen som en mycket central roll i nutida organisationer. Han kallar företag som arbetar på detta sätt för kunskapsföretag. Alveon beskriver dessa företag som organisationer som erbjuder marknaden sofistikerad kunskap eller produkter baserade på

⁸⁹ *Spelmotor* är benämningen på den mjukvarukomponent som hanterar en del av mekaniken i ett datorspel. Spelmotorn brukar anses innehålla funktioner inte bara för grafik utan också för spelarens rörelser och interaktion med världen, datorstyrning av enheter i spelet samt spelets förlopp.

⁹⁰ *Track record* är ett samlingsbegrepp för vad företagen utfört, till exempel framgångsrika spel, erfarenhet av att slutföra produktioner och utvecklade spelmotorer. Dessa skapar bakgrundsinformation som kan användas som en sorts meritlista när företag söker finansiärer, föreläggare etc.

⁹¹ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

⁹² Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 20

⁹³ *ibid*

⁹⁴ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

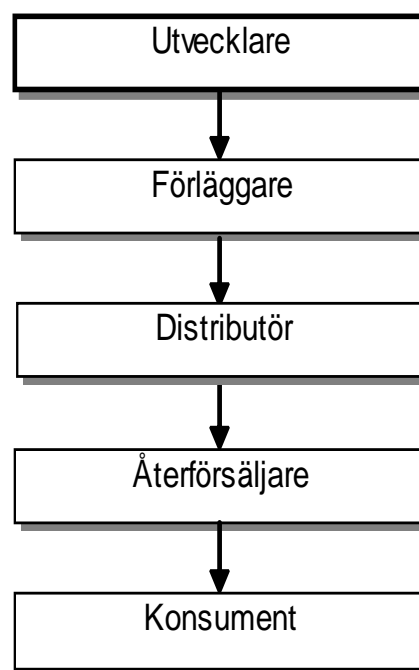
⁹⁵ Eliasson, Gunnar i Johansson, Dan, 2001. *The Dynamics of Firm and Industry Growth: The Swedish Computing and Communications Industry*.

⁹⁶ Alveon, Mats, 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*.

sådan kunskap. Kärnverksamheten i dessa företag bygger på de anställdas intellektuella skicklighet i sitt arbete med att utveckla produkter. Utifrån både Eliassons och Alvessons beskrivningar och definitioner av dessa speciella, men dock så frekvent förekommande företag, är det möjligt att finna egenskaper som kännetecknar dessa typer av företag. Detta skulle i sin tur kunna sammanföras med forskning kring intraprenörskap, då innovationer ofta är mycket centrala resultat av dessa organisationer.

5.4 Värdekedjan

Innan ett datorspel når konsumenten genomgår det en process bestående av steg. Beroende på vilken del i ledet spelet befinner sig i, involveras antingen utvecklingsföretag, förläggare, distributörer eller återförsäljare. Till att börja med krävs det företag som utvecklar spelen. Det är dessa, datorspelsutvecklare, som designar och skapar mjukvaran till spelen utifrån ett IP⁹⁷. Vanligen pågår detta i 12 till 24 månader. Nästa steg i processen utgörs av förläggare. Dessa företags främsta roll utgörs av att lansera och marknadsföra spelen. Vanligen står även förläggarna för finansieringen av spelutvecklingen och tillverkningen av distributionsmediet, exempelvis CD-skivor, manualer och förpackningar. De sista stegen i processen handlar främst om att kommunicera ut spelen. Detta sker genom distributörer och återförsäljare och det är även dessa som möter konsumenten på marknaden och presenterar spelet.⁹⁸



Figur 3 – Värdekedjan inom datorspelsbranschen (Källa: Redeye Advisory Services, 2004).

⁹⁷ IP står för Intellectual Property (immateriella rättigheter) det vill säga rättigheter som inte är fysiska. Det kan handla om varumärke, koncept, idéer, patent, osv. Det finns två olika grupper av IP. Datorspelsutvecklaren kan till att börja med utveckla ett spel själv. Detta kallas *eget IP*. När spelet är färdigt presenteras det för en förläggare som sedan sköter distributionen av spelet. Den andra formen av IP är då en förläggare äger spelet och sedan erbjuder datorspelsutvecklare att utveckla spelet åt dem. Spelidén kommer då från förläggaren själv och detta kallas *förläggar-IP*. Inom förläggar-IP finns licens-IP. Detta innebär att man köper loss en idé från andra medium som exempelvis filmbranschen.

⁹⁸ Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 3f

5.5 Tre undersökningsobjekt

Vi kommer här att göra en kort presentation av de tre datorspelsutvecklare vi valt att undersöka.

5.5.1 Starbreeze

Starbreeze grundades i Uppsala 1998 och fokuserar på karaktärsbaserade spel inom actiongrenen.⁹⁹ Bolaget startades av Magnus Högdal som tidigare hade arbetat några år inom spelbranschen. Han utvecklade företaget tillsammans med fem andra, men var själv den viktigaste initiativtagaren. Orsaken till att de startade företaget var för att de hade en idé som tilltalade dem starkt. De ville både arbeta med att utveckla spel samt försöka försörja sig på det. Gemensamt utvecklade de en egen spelmotor som idag är grunden i företagets verksamhet.¹⁰⁰

Starbreeze utvecklar förfinansierade spel på uppdrag av internationella förläggare mot en fast ersättning. Företagets övergripande mål är att bli en av branschens mest eftertraktade spelutvecklare.¹⁰¹ Starbreeze genomgick en tuff period från att, fram till år 2003 ha vuxit till omkring 70 anställda, redan året därpå tvingats skära ner personal och endast ha 20 anställda kvar. Anledningen till detta var att företaget saknade utvecklingsuppdrag och en ny VD tillsattes i samband med detta.¹⁰² I dagsläget är de omkring 40 anställda och planerar fortsatt expansion.¹⁰³

Företaget utvecklar spel både för PC och konsol. De har släppt fyra spel på marknaden, The Chronicles of Riddick för Xbox och PC (2004), Knights of the Temple för PS2, Xbox, Gamecube och PC (2004), Enclave för Xbox och PC (2002) samt Outforce för PC (2000).¹⁰⁴ Nu arbetar de med nästa generations spelkonsoler Xbox360 och PS3 och håller på att utveckla sitt femte spel, Darkness, som ska släppas 2006.¹⁰⁵

⁹⁹ Starbreeze bokslutskommuniké 2004/2005

¹⁰⁰ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁰¹ Starbreeze bokslutskommuniké 2004/2005

¹⁰² ibid

¹⁰³ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁰⁴ Starbreeze bokslutskommuniké 2004/2005

¹⁰⁵ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

Nettoomsättningen för Starbreeze uppgick för verksamhetsåret 2004/2005 till 32,2 miljoner kronor och företaget redovisar en total förlust efter skatt på 3,3 miljoner kronor, men visar ett positivt resultat för tredje och fjärde kvartalen.¹⁰⁶

5.5.2 Grin

Datorspelsutvecklaren Grin, lokaliserat i centrala Stockholm, startades av de två bröderna Bo och Ulf Andersson 1997. De hade utvecklat datorspel på hobbynivå sedan 80-talet, men bestämde sig nu för att starta ett företag. Genom att Bo Andersson under utvecklingskedet arbetade som journalist inom datorspelsbranschen i Los Angeles knöt han kontakt med många ledande företag och personer i industrin.¹⁰⁷

Grin var bland de första i världen med att basera ett spel på den nyutvecklade teknologin Pixel Shader¹⁰⁸, som sedan kom att bli en välanvänd teknologi, och skapade på det sättet en profil hos förläggarna. Ur detta utvecklades företagets första spel *Ballistics* som kom år 2000. Detta följdes av spelet *Bandits - Phoenix Rising* (år 2002). Företaget har precis nyligen skrivit kontrakt med en förläggare för att utveckla Tom Clancy's *Ghost Recon – Advanced Warfighter*.¹⁰⁹

Grin har valt att inte nyscha sig utan har gjort spel inom racing, action, sport, äventyr, fighting och håller nu på att utveckla ett krigsspel. Företaget gör spel för både PC och konsol och har även utvecklat arkadspel. De spel som nu är under utveckling baseras på nästa generations teknik, det vill säga PS3 och Xbox 360.¹¹⁰

Grin har i dagsläget 38 anställda och planerar att växa.¹¹¹ Företaget redovisade år 2005 en omsättning på runt 11,3 miljoner kronor och en vinst på runt 0,8 miljoner kronor.¹¹²

¹⁰⁶ Starbreeze bokslutskommuniké 2004/2005

¹⁰⁷ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁰⁸ *Pixel Shader* är en teknik som ger möjlighet att rendera/skapa mer realistiskt hår och andra organiska effekter. Pixel Shader hanterar hur pixlarna ska renderas, den kan bl.a. skapa avancerade ljussättningseffekter.

¹⁰⁹ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹¹⁰ ibid

¹¹¹ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹¹² Kompletterande mail från Bo Andersson, Grin 2006-01-04

Företagets mål är att få förfinansierade produktioner av förläggare som på sikt ska bidra till att de kan tillverka egna IP:n för att sälja direkt till förläggarna och därmed slipper förfinansieringen.¹¹³

5.5.3 Paradox Interactive

Paradox Interactive utvecklar datorspel för PC och ingick fram till år 2004 i bolaget Paradox Entertainment men är nu ett fristående bolag. Paradox Entertainment utvecklades från det brädspelstillverkande företaget Target Games som bland annat utvecklat spel som Drakar och demoner, Rappakalja och Brainstorm. När detta företag under 1990-talet konkurshotades beslutade ett antal investerare att köpa ut datorspelsdelen ur företaget och la då grunden till Paradox Entertainment 1999.¹¹⁴

2003 köpte Paradox Entertainment in varumärket Conan Barbaren, vilket klassas som världens näst största fantasyvarumärke, bara Lord of the Rings är större. Detta varumärke förvaltades inom en del i företaget kallat Profiles. Då Profiles och Interactive (datorspelsutveckling) egentligen inte hade något gemensamt beslutades det under 2004 att sära på de två delarna och företagsnamnet Paradox Entertainment övergick till att enbart bestå av Profiles medan Paradox Interactive med datorspelsutveckling blev fristående.¹¹⁵

Paradox Interactive fokuserar endast på strategispel för PC. Företaget har gått från att endast vara en utvecklare till att även ha en egen förläggaravdelning (i denna undersökning är det dock endast utvecklingsdelen vi beskriver). Paradox har som mål att alltid äga sin egen IP. Några utav spelen de har släppt år 2005 är Diplomacy och Knights of Honor. Just nu håller de på att utveckla Galactic Civilizations II som ska släppas under 2006.¹¹⁶

Företaget har för närvarande 16 anställda. De har ännu inte redovisat något resultat och omsättning enbart för Interactive, men har som ett långsiktigt mål om att nå 100 miljoner i omsättning inom några år.¹¹⁷

¹¹³ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹¹⁴ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹¹⁵ ibid

¹¹⁶ ibid

¹¹⁷ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

6 Vad kännetecknar datorspelsutvecklande företag?

I kapitlet nedan kommer vi att, med hjälp av en sammanvägning av intervjuerna, beskriva de tre utvecklingsföretagen och undersöka hur de skapar ett kontinuerligt flöde av innovationer. Kapitlet beskriver hur företagen innoverar, vilken organisationsstruktur de har samt hur de bevakar sin omvärld. Det kommer även att innefatta hur kommunikationen ser ut, bakgrunden till det kreativa klimatet samt avslutningsvis hur företagen motiverar sina anställda att prestera.

6.1 Innovationer

Under bakgrunden till problemområdet i uppsatsens inledning, definierades i en fotnot (not 7) vad som avses med innovationer för datorspelsutvecklare. För att få en klar förståelse över hur innovationsprocessen går till återupprepar vi här först definitionen:

Innovationer inom datorspelsutvecklingen avser teknologisk utveckling av spelmekaniken och är främst av inkrementell och kontinuerligt art, det vill säga utvecklingsarbetet går ut på att ständigt hitta nya lösningar – produkter, tjänster och produktionsmetoder – till produktionen av datorspel. Med spelmekaniken innefattas utveckling av banor, karaktärer och spelmoment. Dessa kan komma ifrån alla inblandade funktioner och områden inom de utvecklande bolagen, exempelvis grafik, programmering och ljud. Detta kan i sin tur leda till en positiv eller negativ spelupplevelse, visuell och emotionell, för spelaren.

6.1.1 Utvecklingsprocessen av datorspel

Processen från datorspelsidé till färdig produkt i butikerna är lång.¹¹⁸ Utvecklingen av datorspel kan ske på två sätt beroende vilken aktör som tar initiativet till utvecklande. Antingen kan spelutvecklaren själv komma med en ny idé för ett spel. Företaget tar då fram en konceptskiss och presenterar grundidén med miljöer, karaktärer etc. för en förläggare. Detta kallas för ett eget IP. Hur svårt det blir för utvecklingsföretaget att sälja in sin speldé

¹¹⁸ Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 5

till en förläggare beror på utvecklarens track record.¹¹⁹ Det räcker dock inte enbart med en konceptskiss utan utvecklaren måste dessutom presentera en fullt spelbar demo¹²⁰ som visar hur spelet kommer att fungera. I dagsläget kostar det runt 10-12 miljoner kronor att utveckla en demo.¹²¹

I andra fall kan det vara förläggaren som har en idé om ett spel, exempelvis utifrån ett tidigare utgivet spel, en film eller karaktär som de förvärvat. Förläggaren vänder sig då till en eller flera utvecklare som skapar spelet. Detta kallas för ett förläggar-IP.¹²²

Spelet byggs på en plattform eller spelmotor. Varje spelutvecklare har sin egen spelmotor anpassad efter den typ av spel de gör och det är den som gör varje utvecklare unik. Utvecklingen av en spelmotor tar mycket tid och arbete och därför är det av stor vikt att den är flexibel och kan användas även för framtida projekt. Det är framförallt de enorma kostnaderna för att utveckla en spelmotor som gör det så svårt att bygga upp ett nytt spelutvecklingsföretag.¹²³

6.1.2 Den kreativa processen

Beroende på om utvecklaren arbetar med ett eget IP eller med ett IP från en förläggare krävs det olika nivå på kreativiteten. När en spelutvecklare väl fått ett uppdrag ifrån en förläggare är själva utvecklandet relativt fritt och de kan mer eller mindre själva bestämma över varje bana i spelet. De får i snitt runt en halv eller en sida med uppgifter från förläggaren. Rapporteringstiden till förläggaren varierar från omkring fyra till sex veckor. Vid varje sådan milstolpe ska utvecklaren leverera en viss del av spelet till förläggaren, som vid godkännande betalar utvecklaren för nedlagt arbete.¹²⁴ Detta kan ibland anses som både innovationshämmande och produktionshämmande av utvecklarna, som upplever att de stundtals jagar milstolparna mer än kvaliteten vilket i sin tur kan leda till att företagen får en lägre försäljningsvolym. Enligt Bo Andersson på Grin vore idealet att kunna producera ett IP helt själva och när det är färdig

¹¹⁹ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 22

¹²⁰ *Demo* är ett utkast som utvecklarna gör till förläggarna för att visa hur de har tänkt bygga upp spelet.

¹²¹ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹²² Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 22

¹²³ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 34

¹²⁴ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

till 90 procent gå med den till en förläggare och säga ”ok, så här ser den ut, nu syr vi ihop en distributionsplan och marknadsplan med er för det här, konstruktionen är färdig”¹²⁵.

När det gäller egna IP:n väljer vissa utvecklare att ha sådana löpande vid sidan av andra arbeten. Dels för att påbörja användbara spelidéer som skulle kunna göras i framtiden, och dels för att ha något nytt att arbeta med om ett projekt börjar ta slut och inget nytt avtal ännu slutits med en förläggare.¹²⁶ Sommaren 2004 testade Starbreeze en intern kampanj då alla anställda skulle presentera en spelidé för resterande bolaget varpå de gav feedback på varandras idéer. Efter detta hade de en interaktiv process där de gradvis gallrade bort idéer, för att till slut ha tre idéer kvar, som tilltalade de flesta. Det var första gången de testade att arbeta på det här viset. Tidigare har denna process mer koncentrerats till huvuddesigners som främst burit ansvarat för idéskapandet.¹²⁷

När det gäller att skapa rutiner i företaget är det mest själva processen kring att göra ett datorspel som kan bli rutin. Så gäller även kvalitetssäkringen. Nyskapande i sig är inte den direkta målbilden för företagen, utan det är snarare att hålla en hög kvalitet. Kunderna förväntar sig inte fullkomliga innovationer hela tiden. De förväntar sig 90 procent igenkännande och 10 procent innovation, det är detta de uppskattar hos ett spel. Kunden är även mycket mer kräsen idag än tidigare.¹²⁸

6.1.3 Finansiering av datorspel

Ett spel kostar normalt mellan 30 och 50 miljoner kronor att utveckla¹²⁹ och utvecklingstiden för ett spel är normalt omkring 18 månader, men kan variera mellan 12 och drygt 24 månader¹³⁰. Dessa spel är dock relativt sett stora med omfattande marknadsföringsinsatser och planeras leda till stor framgång.¹³¹ Förläggaren är den aktör som oftast står för finansieringen av spelutvecklingen och således tar de största riskerna.¹³² Enligt Johan Kristiansson (Starbreeze) är förläggarna oerhört värdefulla inom områden som marknadsföring och distribution, då detta vanligen inte är datorspelsutvecklarnas starka sida. Men under själva

¹²⁵ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹²⁶ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹²⁷ ibid

¹²⁸ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹²⁹ Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 7

¹³⁰ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10 och intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹³¹ Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 7

¹³² Redeye Advisory Services (2004). "Marknadsanalys: Spelutveckling". Sid: 5

produktionen vill utvecklarna hantera och så mycket som möjligt själva.¹³³ Om ett spel utvecklas försäljningsmässigt framgångsrikt, vilket endast tio procent gör, är det troligt att det görs uppföljare. Därför är det mycket värdefullt att äga rättigheterna till ett spel och det är vanligast att förläggaren gör detta. Oftast erhåller utvecklaren dock en royalty baserad på försäljningsutvecklingen.¹³⁴ Ett sätt att minska riskerna är att använda sig av ett starkt varumärke. Många av de stora spelprojekten baseras på licenser på filmkoncept eller sportkoncept, vilket ökar sannolikheten att spelet ska sälja bra. Dock kan kostnaden för en filmlicens uppgå till flera miljoner dollar.¹³⁵

6.2 Datorspelsutvecklarens organisationsstruktur

6.2.1 Organisatoriska funktioner

Datorspelsutvecklare är företag som består av ett stort antal funktioner. I varje produktion finns det en övergripande producent som leder projektet och har det övergripande administrativa ansvaret för produktionen. Under producenten finns en *lead*¹³⁶ för varje specialiserad funktion som utgör själva produktionen. Dessa funktioner är design, grafik, ljud och programmering samt ibland vissa övriga befattningar.

Lead designer/game designer

är den person som bär huvudansvaret för att spelen går att spela och är underhållande. Till detta område tillhör också författare, eller ”screen writer”, som skapar eventuell bakgrundshistoria och skriver de texter som visas.

Grafikerna

arbetar med att ta fram karaktärer och miljöer, färgsätter och simulerar ytstrukturer.

Sound designers

skapar och spelar in alla de ljud som hörs i spelet, medan musikerna skapar exempelvis bakgrunds- och stämningssmusik.

¹³³ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹³⁴ Redeye Advisory Services (2004). ”Marknadsanalys: Spelutveckling”. Sid: 10

¹³⁵ Redeye Advisory Services (2004). ”Marknadsanalys: Spelutveckling”. Sid: 7

¹³⁶ *Lead* är den som är ansvarig inom varje funktion, tex lead designer är huvuddesigner och ansvarig inom detta område.

Programmerarna

är de som slutligen kodar¹³⁷ de övriga funktionernas delar så att spelet går att spela. Dessutom finns det programmerare som utvecklar själva spelmotorn, det verktyg som spelet byggs i. Det finns även AI-programmerare (Artificiell Intelligens) som utvecklar hur delarna i spelet ska bete sig intelligent och rationell, exempelvis vad som ska hända om en person som spelar spelet trycker på en viss knapp.¹³⁸

De som arbetar inom dessa delar arbetar integrerat med produktionsmöten varje dag där de stämmer av arbetets gång med varandra. Utöver detta finns rent administrativa tjänster som ekonomiavdelning och andra stödfunktioner.¹³⁹ Det händer även att företagen tar in konsulter för vissa specifika uppdrag som exempelvis skådespelare, stuntmän och specialeffekter.¹⁴⁰

6.2.2 Organisationens uppbyggnad

Organisationerna är å ena sidan relativt hierarkiska med klara ansvarsområden och arbetsfunktioner. De förutbestämda milstolparna med mål och rapportering till förläggaren kräver en disciplinerad organisation. Å andra sidan har de samtidigt behov av mycket kreativitet och nyskapande i den här processen. I praktiken måste företagen dock hålla ganska hårt på hierarkin. Både Grin och Paradox Interactive strävar trots det efter att ha så platta organisationer som möjligt, medan Starbreeze å sin sida trycker på att deras organisation måste arbeta hierarkiskt.¹⁴¹ Hur pass strikt eller fritt arbetet kan vara beror många gånger på var i produktionsfasen företaget befinner sig.¹⁴² Bo Andersson har valt att beskriva Grins organisation som en trollkarlshatt där själva den runda bottenplattan består av de olika funktionerna i organisationen som får varsin ”tårtbit”. Den spetsiga struten som vilar på bottenplattan består av ledningen som på detta sätt når ner till alla delar på en gång, och vice versa.¹⁴³ Inom

¹³⁷ *Kodning* är ett annat ord för programmering och används vid produktion av spelen. Det innebär omvandling av en teckenföljd enligt ett system av tecken.

¹³⁸ Robertsson, Erik (2004). “Datorspelsindustrin 2003”. Sid: 21f samt intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹³⁹ Robertsson, Erik (2004). “Datorspelsindustrin 2003”. Sid: 22

¹⁴⁰ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07, Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10 och intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁴¹ *ibid*

¹⁴² Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁴³ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

varje område finns en ”lead” som utgör en slags mellanchefer, dock är hans, eller mot förmodan hennes, roll snarare att agera instruktör än ledare. Genom att inte ha så många chefer blir organisationen, enligt Bo Andersson, mer effektiv och beslut kan fattas snabbare.¹⁴⁴ Alla tre företagen vi intervjuat talar snarare om ansvarstagande än om ledarskap. Mycket ansvar läggs på de anställda att prestera bra och i tid.¹⁴⁵ Grin vill att de anställda ständigt ska utvärdera sitt arbete och innovera inom sina områden.¹⁴⁶ De anställda ska hela tiden tänka ”vad borde vara nästa steg inom mitt område?”¹⁴⁷.

De företag vi har intervjuat har relativt många anställda i jämförelse med snittet för branschen som 2003 låg på drygt sex personer¹⁴⁸. Företagen utvecklar de oftast bara ett eller möjligtvis två spel i taget och hela organisationen är involverad i en och samma utveckling. Paradox Interactive har dock oftast två parallella spel på gång. Under vissa perioder har de två olika team som arbetar med dessa spel. Ju närmare slutfasen de kommer på ett spel, desto fler personer engageras i att slutföra just den produkten.¹⁴⁹

6.3 Omvärldsbevakning

6.3.1 Informationsinsamling

Samtliga av de tillfrågade företagen utför en aktiv omvärldsbevakning. De vanligaste metoderna för detta är att läsa speltidningar, dels konsumentorienterade och dels branschorienterade.¹⁵⁰ Det finns även nyhetsbrev som kommer dagligen samt speciella hemsidor på Internet, där exempelvis grafiker kan sluta sig samman och diskutera.¹⁵¹ Theodore Bergquist (Paradox Interactive) menar dock att den information som finns tillgänglig i bland annat tidningar och dylikt inte är tillräckligt uppdaterad. Därför köper de in extern fakta om andra aktörer på marknaden, sällsiffror samt om speltitlar från exempelvis USA.¹⁵²

¹⁴⁴ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁴⁵ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁴⁶ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁴⁷ ibid

¹⁴⁸ Robertsson, Erik (2004). ”Datorspelsindustrin 2003”. Sid: 26

¹⁴⁹ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁵⁰ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08, Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁵¹ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁵² Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

Enligt en branschstudie gjord år 2003 har dock datorspelsutvecklarna generellt förvånansvärt stora kunskapsbrister rörande den marknad de arbetar på. Branschen verkar vara förföljd av schablonbilder och en rad felaktiga men bestämda uppfattningar.¹⁵³

6.3.2 Bevakning via mässor

Användandet av mässor är splittrat bland de tre företagen. Både Theodore Bergquist (Paradox Interactive) och Johan Kristiansson (Starbreeze) ser mässor som ett bra verktyg för omvärldsbevakning, de senare går exempelvis på datorspelsmässan E3 i Los Angeles varje år.¹⁵⁴ Bo Andersson (Grin) anser å sin sida att det inte finns speciellt mycket ny information att inhämta på dessa. Tidigare åkte företaget på mässor men nu, när deras kontakt med förläggarna redan är etablerad, behöver de inte använda sig av denna kanal längre. De väljer i stället att exempelvis lägga sina pengar på att bjuda de anställda på en resa.¹⁵⁵

6.3.3 Feedback

När det gäller inspiration och feedback menar både Bo Andersson (Grin) och Johan Kristiansson (Starbreeze) att företagen inte använder sig av de synpunkter som kunderna presenterar på deras hemsidor. Bo Andersson anser det vara svårt att ta hänsyn till vad enskilda kunder specifikt önskar sig och att det är då bättre att istället titta på trender i omvärlden och observera vad som kommer inom andra områden.¹⁵⁶ Enligt Theodore Bergquist använder Paradox Interactive dock av feedback och idéer från kunder. De har en community där cirka 40 000 medlemmar är aktiva. Företaget brukar engagera dessa i betaforum¹⁵⁷ och fokusgrupper under produktionens gång.¹⁵⁸ Annan inspiration som samtliga av datorspelsutvecklarna hämtar kommer från feedback de får i recensioner och speltidningar. De inspireras även mycket genom att spela andra utvecklades datorspel, se på filmer och lyssna på musik.¹⁵⁹

¹⁵³ Robertsson, Erik (2004). "Datorspelsindustrin 2003". Sid: 32

¹⁵⁴ Intervju med Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁵⁵ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁵⁶ ibid

¹⁵⁷ *Betaforum* hjälper företagen att testa spelen samt ge feedback på dessa. Det gäller allt ifrån konceptstadiet till att leta buggar innan release. Betaforumen återfinns ofta i ett så kallat *community*. Detta är en form antingen registrerat eller icke-registrerat medlemskap knutet till företagen.

¹⁵⁸ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁵⁹ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08 Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

6.4 Kommunikation

För alla tre företagen är daglig feedback mellan de anställda i organisationen något som hela tiden sker. Inom företagen talar de mycket med varandra samt mailar.¹⁶⁰ På Starbreeze sker en stor del av kommunikationen via mail och det anses vara väldigt fritt att kommunicera med vem som helst inom organisationen. De menar vidare att mail är ett relativt demokratiskt verktyg, till skillnad från möten där exempelvis VD informerar direkt till alla, vilket mer blir en slags envägskommunikation.¹⁶¹ På Paradox Interactive sker kontakterna mellan anställda främst direkt och de försöker undvika den så kallade mailsjukan ”det är ju inte så svårt att gå 10 meter och säga till alla, kontakten är den viktiga”, menar Theodore Bergquist.¹⁶²

Möten är en annan kanal som används av företagen. Dock anser samtliga intervjuade att dessa tar väldigt mycket tid. Det gäller att ha en väldig mötesdisciplin, så att alla håller tiden, att man börjar fort samt att mötet är över fort.¹⁶³ På Grin använder de sig av möten i form av avstämningar vid varje milstolpe. Informationen går dock inte igenom med hela bolaget samtidigt. De menar att när man samlar en grupp på 38 människor uppstår det en envägskommunikation och de tror inte att anställda, speciellt nyanställda, vågar ställa samma frågor i en grupp på 38 som i en grupp på nio personer. Därför samlar de grupper på åtta, nio personer, och så sätter de sig ner och talar igenom vad som händer och hur det går osv. Det behöver dock inte vara samma personer varje gång, utan det är snarare vilken arbetsbelastning de anställda har för tillfället än vad de har för arbetsuppgifter som avgör.¹⁶⁴

Starbreeze och Paradox Interactive brukar anordna kick-offer, julmiddagar, fredagsöl.¹⁶⁵ På Grin har de mer projektstyrda events, som exempelvis kick-off och happenings, för att informera de anställda om viktiga händelser i företaget.¹⁶⁶

¹⁶⁰ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁶¹ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁶² Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁶³ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁶⁴ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁶⁵ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07, Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁶⁶ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

6.5 Kreativt klimat

6.5.1 Att skapa ett kreativt klimat

Alla tre företagen försöker eftersträva ett klimat där idéer och kreativitet kan flöda fritt med relativt fria, informella kontaktvägar.¹⁶⁷ Det är en kombination mellan behov av kreativitet och nya idéer samtidigt som det är extremt krävande produktionsscheman. Johan Kristiansson (Starbreeze) talar om pi-faktorn som en beskrivning av att alla IT-projekt tar 3,14 gånger så lång tid som man räknat med. För företag inom datorspelsbranschen får dock inga projekt bli försenade, inte ens en dag. Därför krävs det disciplin och ansvar samtidigt som det finns ett behov av mycket kreativitet och nyskapande i processen.¹⁶⁸ Kreativiteten beror även på i vilken fas i produktionen företagen är. De anställda är ofta kreativa ju längre de är från milstolparna. Därför är det vanligt att de försöker slappna av lite efter varje leverans innan de påbörjar nästa.¹⁶⁹ Grin har dock valt att inte arbeta på detta sätt, de arbetar inte ”stenhårt” fram till nästa milstolpe och vilar efter det, utan de kommer överens med förläggaren om att ”under den här veckan så kommer vi att börja lämna in den här milstolpen i delar”¹⁷⁰ och så lämnar de in vissa delar på måndagen, andra delar nästa dag och så vidare. Detta, menar Bo Andersson, medför en mycket lugnare inlämning för de anställda. Dock kräver det mycket förståelse från förläggarens sida, vilket inte alltid är enkelt.¹⁷¹

6.5.2 Kultur

Kultur kan anses vara ett vagt ord, men det är ofta en bra förklaring för hur och varför företag agerar på vissa sätt. Framför allt växer kulturen inom datorspelsbranschens företag fram halv-automatiskt, genom att företagen anställer personer som ”fostrar” varandra. Företagen anställer personal med specifika egenskaper vilket skapar en viss atmosfär. De nyanställda påverkas snabbt av den specifika andan på företagen och anpassar sig efter den.¹⁷² Det är en mycket stressig arbetsmiljö inom organisationerna, med tuffa produktionsscheman. Det krävs därför en speciell typ av mentalitet för att klara av stressen. De anställda i företagen måste

¹⁶⁷ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07, Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁶⁸ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁶⁹ ibid

¹⁷⁰ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁷¹ ibid

¹⁷² ibid

vara ambitiösa, rutinerade och disciplinerade. Det krävs att de skapar ett team som brinner för datorspel och det är den andan som formar kulturen.¹⁷³

Något som Bo Andersson (Grin) påpekar är att de anställda inte nödvändigtvis arbetar inom branschen för att de brinner för datorspel, utan att det handlar snarare om arbetsuppgiften i sig. Han menar att ”man kan inte säga att en grafiker jobbar med datorspel för att den är jätteintresserad av det, utan det är snarare för att de tex är intresserade av 3D-grafik”¹⁷⁴.

6.5.3 Intern konkurrens

Johan Kristiansson (Starbreeze) menar att ambitionsnivån i branschen sjunker samtidigt som kompetensnivån stiger med tiden, och detta kräver stor avvägning för företagen.¹⁷⁵ Klimatet påverkas av mentaliteten mellan de anställda och de vet att de måste konstruera spel som anses vara i världsklass för att kunna behålla sin anställning. Detta medför en stor konkurrens och tävlingssituation mellan de anställda inom branschen, men även inom företagen. Alla blir ständigt påmind om hur svårt det är att komma in i branschen, ofta är det åtminstone 100 sökande för varje position. Håller de anställda inte måttet och den nivå som krävs, sänker de alla andra i teamet. Sammanhållningen mellan anställda i branschen är trots detta väldigt tajt och många av dem har arbetat ihop i flera år.¹⁷⁶ Det som sammantaget sägs påverka kulturen hos samtliga av de tillfrågade företagen är att de anställda arbetar med sitt intresse, sin hobby.¹⁷⁷

6.6 Incitamentsstruktur

6.6.1 Trygghetsskapande

Utvecklingsföretagen har genom åren kännetecknats av osäkerhet, därför anser Theodore Bergquist (Paradox Interactive) trygghet vara ett av de viktigaste motivationsmedlen. Han menar vidare att om det finns osäkerhet och otrygghet inom organisationen är risken stor att de anställda utför ett mindre bra arbete. Branschen har gått igenom faser där många företag har gått i konkurs samt behövt säga upp personal. Paradox Interactive gick till exempel från

¹⁷³ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁷⁴ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁷⁵ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁷⁶ ibid

¹⁷⁷ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07, Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

37 till 6 anställda år 2001. Företaget reste sig efter detta, och både de anställda och ledningen har idag återfått förtroendet för företaget.¹⁷⁸

6.6.2 Löner och motivation

Även lönenivån och det finansiella läget i branschen påverkar de anställdas motivation. Utvecklingsföretagen kännetecknas generellt inte av att ha speciellt höga löner. Bo Andersson (Grin) menar dock att det inte är ett ”löjligt bra löneläge som motiverar den här typen av människor”.¹⁷⁹ Alla tre företagen är överens om att det är en speciell typ av människor som arbetar inom branschen.¹⁸⁰ Dessa drivs mer av att få professionellt erkännande än av ren finansiell ersättning. Det som, enligt respondenterna, främst motiverar de anställda är att få visa upp sitt arbete inför datorspelsvärlden och de andra i teamet. Genom att de utför ett bra arbete skapar de sig ett namn inom branschen och får på så vis professionell uppskattning.¹⁸¹ Enligt Johan Kristiansson (Starbreeze) spelar cheferna på företaget en viktig roll i detta, då det är deras uppgift att försöka motivera personalen genom att lyfta fram och belöna insatser. Ju duktigare de anställda är, desto mer bygger de upp sin status internt och folk lyssnar mer på dess idéer.¹⁸²

På både Starbreeze och Grin medför även en hög intern status att den anställde blir inbjuden till fler möten. Det kan vara avgörande vilka som utmärkt sig och därför får vara mer delaktiga vid nästa produktion.¹⁸³ Bo Andersson (Grin) menar att det finns två olika grupper av anställda. I grunden, menar han, är det alltid pengar som motiverar, men när individer nått till en viss gräns och köpt det de vill ha är pengar inte lika viktigt längre. Det handlar mer om att hitta ett trivsamt arbete med spännande arbetsuppgifter. Enligt Bo Andersson är det den gruppen av människor som företaget strävar efter att anställa, de som brinner för sitt arbete.¹⁸⁴

¹⁷⁸ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁷⁹ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁸⁰ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08, Intervju Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁸¹ ibid

¹⁸² ibid

¹⁸³ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07, Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁸⁴ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

6.6.3 Bonussystem

Utöver grundlönen har många av datorspelsutvecklarna bonussystem. Dessa brukar oftast vara ca 15% av säljroyalty och delas ut till alla i personalen som har varit delaktiga i projektet, oavsett position.¹⁸⁵ Då inte alla anställda vill ha sin ersättning i form av bonus har Paradox Interactive valt att skraddarsy lönen, så att om anställda hellre vill kan de få högre fast lön i stället för bonus.¹⁸⁶ Alla tre tillfrågade personer uppger att företagen idag inte använder sig av rena utmärkelser som diplom och medaljer. Dock menar de att genom att de anställda blir betrodda med fler arbetsuppgifter är detta som en utmärkelse i sig¹⁸⁷. Om någon gör något bra på ett utav företagen är resten av organisationen väldigt snabb med att ge beröm. Theodore Bergquist (Paradox Interactive) ser det som att ”vi är på planen tillsammans och vi ska göra varandra bättre. Alla behöver inte vara bäst på allt, men alla ska bli bättre.”¹⁸⁸

6.6.4 Övriga motivationsfaktorer

Andra prestationshöjande aktiviteter är träningskort, massage osv.¹⁸⁹ Alla tre företagen anordnar även middagar för sina anställda där de går ut och umgås informellt.¹⁹⁰ Starbreeze har valt att ge lite kompliment om någon anställd gjort något bra. Dessutom är företaget även hierarkiskt uppbyggt vilket kan öppna upp befodringsmöjligheter vid bra utfört arbete.¹⁹¹ På Grin är det, enligt Bo Andersson, ansvar under frihet som motiverar personalen. Detta stimulerar till att personalen driver på sig själva. Theodore Bergquist (Paradox Interactive) menar återigen att det som är en stor drivkraft inom organisationen är den trygghet de erbjuder de anställda.¹⁹²

¹⁸⁵ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁸⁶ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁸⁷ Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08, Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁸⁸ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

¹⁸⁹ ibid

¹⁹⁰ Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10, Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07, Intervju, Bo Andersson, Grin 2005-11-08

¹⁹¹ Intervju, Johan Kristiansson, Starbreeze 2005-11-07

¹⁹² Intervju, Theodore Bergquist, Paradox Interactive 2005-11-10

7 Analys

Under följande kapitel kommer vi att ställa forskning som behandlar kontinuerligt intraprenörskap mot de valda företagen och undersöka om de kännetecken som forskningen tar upp stämmer överens med beskrivningen av företagen. Det kommer att föras en diskussion kring de kännetecken som återfinns i respektive delar, samt vilka som inte återfanns. Resultatet redogörs i ett schema där respektive företag vägs separat mot forskningens kännetecken. Kapitlet avslutas med en redogörelse över de kännetecken som empirin tar upp men som saknas i forskningen.

7.1 Innovationer

Innoverande organisationer kännetecknas enligt forskningen av att de erbjuder marknaden något som ingen annan tidigare gjort. Inom datorspelsutvecklingen återspeglas detta i både i den teknik och i de processer som används för att producera datorspelet, samt i den faktiska slutprodukten. Företagens unika spelmotorer är själva kärnan i verksamheten och beroende på hur pass välutvecklad denna är kan företagen bygga mer avancerade spel och göra nyskapande lösningar. Om ett spel ska bli framgångsrikt måste det erbjuda något nytt som skiljer det från andra datorspel, exempelvis bättre animerade figurer, mer verklig grafik eller häftigare effekter. Vem som kommer med själva spelidén verkar dock vara av mindre betydelse och för datorspel är det inte idén som är själva innovationen. Inte heller verkar det som att själva temat för spelet är det centrala. Snarare är det *vad* utvecklarna gör av idén, hur pass väl utvecklad teknik de har och hur duktiga de är på att finna nya lösningar inom de olika funktioner som ingår i ett spel. Det är det som är innovationen inom spelutveckling.

Utvecklingsprocessen av spel där idén kommer från en förläggare verkar dock kunna påverkas av den ständiga press på resultat och milstolpar som hänger över utvecklarna. Kreativitet går knappast att stressa fram och därför kan detta stressiga arbetssätt få negativa följder för spelets utveckling. Detta gör spelutveckling till en relativt unik process som å ena sidan måste vara mycket kreativ och idéframkallande, medan den å andra sidan är extremt styrd och bygger på rutiner. Tid för egna idéer till spel eller processer verkar knappt finnas utan organisationerna tenderar att vara mycket fokuserade på aktuell produktion. Det verkar

endast vara Starbreeze som prövat att låta alla anställda inom företaget komma med förslag till spel. Detta var dock bara en engångsföreteelse. Det främsta ansvaret för idéskapande ligger dock på producenten eller lead designern enligt alla tre företagen.

Att utveckla datorspel är av undersökningen att döma mycket riskfyllt, precis som den tidigare forskningen kopplar ihop med innoverande. Även om de flesta spel idag bygger på ett befintligt varumärke, en viss historisk händelse eller aktivitet, är osäkerheten relativt stor om spelet kommer att bli framgångsrikt eller inte. Datorspelsutvecklingen är på detta sätt mycket unik då det tar oerhört lång tid att producera ett spel som egentligen endast har några få månader på sig att bli så pass eftertraktat och önskvärt att försäljningen överträffar den nedlagda kostnaden. Blir spelet inte framgångsrikt relativt snart efter lansering är det mycket otänkbart att det kommer att bli det i framtiden. Knappast någon vill väl köpa ett ”gammalt” spel när det hela tiden kommer ut nya? Det gäller således för utvecklarna att tillverka ett spel som kommer att bli framgångsrikt för att själva kunna överleva.

Datorspelsutvecklarna är extremt beroende av att både köpa in och utveckla, samt behärska den senaste tekniska utvecklingen. Då spelutvecklandet startar så pass långt innan spelet lanseras måste utvecklarna bygga sin teknik på den teknik som spelen kommer att användas på, det vill säga framtidens datorer och konsoler. Detta ställer höga krav, både ekonomiskt som kunskapsmässigt, på utvecklarna att ständigt utveckla ny teknik, vilket i sig medför stora risker.

För Paradox Interactives del blir risktagandet i form av utvecklare något mindre då de har en egen förläggaravdelning inom företaget. De behöver på så sätt aldrig vara rädda att utveckla spel som förläggaren inte vill ha. Däremot tar företaget å andra sidan kanske en större risk då de arbetar som förläggare åt sin egen utvecklingsenhet, vilket skulle kunna få förödande konsekvenser för båda delarna om ett spel misslyckas totalt.

7.2 Organisationsstruktur

Spelutvecklarnas organisationer innehåller en rad fasta funktioner som är mer eller mindre nödvändiga för att kunna utveckla spel. Varje funktion måste hålla sig uppdaterad på teknisk utveckling inom sitt område. För att kunna möta de krav som förläggaren ställer på utvecklingen av spel krävs relativt hierarkiska organisationer. Men samtidigt som det finns en

ansvarig för varje funktion inom organisationen, samt en producent med det övergripande produktansvaret, understryker Grin och Paradox Interactive att deras organisationer är relativt platta. Till skillnad från vad som framgår av forskningen ser dessa datorspelsutvecklare inte ledarskap och chefer av stor vikt. Företagen verkar snarare ställa höga krav på att de anställda själva tar ansvar och ser i mångt och mycket ledarna som instruktörer än formella chefer. Anställda får, i enlighet med forskningen, själva utveckla kreativa idéer inom sitt arbetsområde för att producera bättre spel. Men i och med detta medföljer också större ansvar. Starbreeze beskriver istället sin organisation som en pyramid där de anställda svarar uppåt. Företaget ser det som en avvägning där de å ena sidan försöker att skapa ett kreativt klimat där idéer kan flöda fritt, medan de å andra sidan i praktiken måste hålla hårt på hierarkin, på grund av pressade produktionsscheman. Det kan med andra ord urskiljas att det verkar fungera med både hierarkiska och platta organisationer enligt de tre företagen, och att dessa organisationsformer används samtidigt. Det är påtagligt att det krävs tydliga ramar och satta strukturer i kombination med flexibilitet. Huruvida organisationer kan vara uppbyggda efter båda dessa principer enligt intraprenörskapsforskningen framgår ej, dock kan vi ana att forskningen menar att det är ett val där organisationer antingen är hierarkiskt uppbyggda eller platta.

Att utvecklingsarbetet sker i team framgår av alla intervjuer och detta arbetssätt verkar i princip vara det enda möjliga då funktionerna är så pass beroende av varandras arbete. Att arbeta i ohämmade team framstår i forskningen som viktigt för att skapa en innovativ organisationsstruktur. Något som däremot inte framgår av undersökningen är om det, som i forskningen, finns en person som växlar mellan en ledarroll och en intraprenöriell roll. Möjligtvis skulle producenten eller lead designern kunna jämföras med denna beskrivning då han eller hon har det största ansvaret för produktionen, samtidigt som han eller hon dessutom ofta är aktiv i själva produktutvecklingen och det ofta är lead designern som kommer med speldidéerna. Dock kanske dessa två roller inte upplevs som så pass åtskilda i realiteten som i forskningen.

7.3 Omvärldsbevakning

Intraprenörskapsforskningen påpekar vikten av individernas kunskap om marknaden kring företaget. Alla tre företagen menar att identifieringen av marknadssignaler är av central betydelse, och sker främst genom bevakning av bransch- och speltidskrifter, hemsidor och mässor. Paradox Interactive verkar dock uppleva att den information som tidningar återger många gånger är föråldrad och tvingas själva köpa in färskare information om exempelvis

kommande teknologi samt försäljningsstatistik. När det gäller signaler från enskilda kunder tar varken Starbreeze eller Grin någon större hänsyn till dessas åsikter om företagets befintliga spel eller spel i allmänhet. Paradox Interactive, å sin sida, tar vara på deras kunders åsikter genom en community ur vilken de etablerat fokusgrupper. Eftersom varje funktion inom de utvecklande företagen innoverar inom sitt område ställs det även stora krav på dessa att följa med i den tekniska utvecklingen samt uppmärksamma vad som efterfrågas av marknaden. I enlighet med forskningen verkar nätverk för datorspelsutvecklare samt nätverk mellan dem och intresseorganisationer vara betydelsefulla informationsforum. Att använda sig av mässor är tudelat Både Paradox Interactive och Starbreeze anser att datorspelsmässor är bra sätt att bli informerad om vad som händer i omvärlden. Denna åsikt delar dock inte Grin som snarare anser att mässorna innehåller gammal information och inte är värt att lägga pengar på.

Forskningen tar även upp vikten av kommunikation mellan olika delar i produktionsprocessen. Även detta kan man finna spår av hos alla tre utvecklingsföretagen. Deras kommunikation tar sig främst i uttryck i möten mellan de olika avdelningarna, där de informerar varandra hur respektive situation ser ut. De är även flitiga användare av mail och denna form av kommunikation har blivit mycket populär. Mer om hur kommunikation ser ut kommer dock att tas upp nedan under rubriken kommunikation.

7.4 Kommunikation

För både intraprenörskapsforskningen och utvecklingsföretag inom datorspelsbranschen är kommunikation centralt. I denna typ av organisationer arbetar individer sällan enskilt, utan de flesta stegen i utvecklingsprocessen kräver interaktion mellan anställda från varierande delar av företaget. Precis som forskningen föreslår använder sig företagen av kommunikation genom e-mail och möten. Användningen av dessa metoder är dock tudelad, det handlar om en balansgång mellan att använda dessa metoder på ett fördelaktigt eller felaktigt sätt. E-mail kan till exempel minska den personliga kontakten och möten kan skapa en envägskommunikation. Starbreeze uppmuntrar sina anställda att skicka e-mail, medan Paradox Interactive anser den personliga kontakten vara viktigare och förespråkar personliga samtal inom företaget.

Något som alla tre företagen använder sig av och som inte går att finna i den tidigare forskningen är kick-offer, middagar och events för de anställda. Trots detta är dessa sociala evenemang mycket använda och populära.

7.5 Kreativt klimat

Kärnan bakom det kreativa klimatet hos datorspelsutvecklarna är mentaliteten i organisationerna. Det handlar om en kombination av att vara disciplinerad men på samma gång vara kreativ. Detta kan dock vara en svår balansgång, men företagen löser detta genom att de anställer personer med specifika personlighetsdrag som flitighet, rutin och disciplin. I och med det nära samarbetet som råder påverkar de anställdas karaktärsdrag organisationen i det stora hela vilket därmed bidrar till skapandet av ett kreativt klimat. Genom intervjuer med datorspelsutvecklare samt undersökningar i intraprenörskapsforskningen har vi funnit att det viktigaste för att skapa kreativt klimat handlar om att konstruera system och processer som stödjer kreativt klimat, exempelvis uppställda mål, system för feedback, tyngd på individuellt ansvarstagande och belöning baserat på resultat. Detta sker bland annat genom att datorspelsutvecklarna planerar sina produktioner långsiktigt och sätter upp specifika mål för alla anställda. Det handlar även om att de förutsätter att de individer de anställer ska kunna hantera hög nivå av ansvarstagande. En faktor som bidrar till att påminna de anställda om vikten av att ta ansvar och prestera är den höga efterfrågan på tjänster inom datorspelsbranschen. Detta förutsätter att alla anställda anstränger sig till det yttersta för att skapa så kreativa lösningar som möjligt. Dock är det inte exakt som intraprenörskapsforskningen beskriver, utan i branschen handlar det främst om den enskilde individens förmåga till att vara kreativ och sedan kunna, genom att företaget bistår med teknologiska verktyg, applicera lösningarna i spelen.

Vidare påpekar forskningen vikten av att team bör improvisera utanför arbetsuppgifterna. Detta är applicerbart på utvecklarna inom vissa ramar. Å ena sidan präglas organisationerna av oerhört strikta ramar för produktionen då de ständigt arbetar under tidspress, medan de anställda i alla tre bolagen å andra sidan uppmuntras till att testa nya alternativ och gå utanför ramarna för att finna kreativa lösningar, dock i större eller mindre utsträckning. Det är dessa lösningar som sedan i slutändan kan avgöra skillnaden mellan ett företags spel från ett annat. I forskningsavsnittet berördes vikten av att organisationer måste lära sig att inte lyckas med allt. För utvecklarna generellt i datorspelsbranschen har vi dock sett att större misslyckande

påverkar företagens överlevnad negativt. Men när det gäller mindre misslyckanden tar samtliga av företagen med sig dessa till nästkommande produktion och ser dessa som ett sätt att förbättra sina spel.

När det kommer till kontroll- och motivationssystem enligt forskningen, ser vi detta främst som något användbart på större organisationer, exempelvis en fabrik med standardiserade arbetsrutiner. Dock kan det anas ett liknande upplägg indirekt hos de tre företagen. I och med att de ständigt arbetar efter tidspress måste de ha hård kontroll över arbetsmomenten. Företagen arbetar dock inte efter motivations- eller kontrollsystem kopplade till målen. Belöningen handlar främst om professionell uppmärksamhet samt möjlighet till större ansvarsområden.

Enligt intraprenörskapsforskningen handlar det kreativa klimatet även om normerna och värderingarna som finns i organisationerna. Alla de intervjuade företagen försöker stärka den grundläggande synen av företaget genom att skapa en gemenskapskänsla där ”det är företaget mot världen”. Metoder för detta är främst genom möten och sociala events. Även feedback är viktigt för den kreativa processen och sker dels internt och dels externt. Genom kommunikationen inom organisationen ger de anställda feedback till varandra på regelbunden basis. När det gäller extern feedback handlar det främst om de recensioner företagen får på sina spel. Slutligen tar forskningen även upp att belöning baserat på resultat kan påverka det kreativa klimatet. Detta går att spåra i de bonussystem som alla tre företagen satt upp för sina anställda. Detta kommer vi dock gå in djupare på i nästa del, incitamentsstruktur.

7.6 Incitamentsstruktur

När det kommer till att skapa kreativt klimat är incitamentsstrukturen av stor betydelse för de intervjuade utvecklingsföretagen. De använder sig alla av finansiell ersättning som lön och bonus för att motivera de anställda. Dock har företagen av erfarenhet sett att det dock inte är dessa som är de största motivationsfaktorerna för de anställda. Det är istället den personliga uppskattningen och det professionella erkännandet. Starbreezes metoder för att fokusera på dessa faktorer är främst genom att chefer och kollegor berömmar varandra samt att ju mer de anställda anstränger sig desto mer delaktiga kan de bli i produktionen och möten. Genom beröm uppmuntrar de även varandra att skapa kreativa lösningar och arbetsmetoder, de stimuleras på detta sätt till att upptäcka nya möjligheter. Att arbeta på dessa sätt finner vi

även att intraprenörskapsforskningen uppmuntrar. Dock understryker forskningen vikten av att *övas* i att upptäcka dessa möjligheter, vilket vi inte ser att de tre företagen gör, utan det sker löpande. Grin anställer exempelvis personer som kan arbeta självständigt, för att slippa att öva upp dem.

Forskningen tar även upp vikten av ansvar, vilket är ett synnerligen avgörande drag hos de tre utvecklingsföretagen. Trots det hårda schemat som anställda följer är det viktigt att inom schemats ramar själv styra sina arbetsuppgifter samt sin arbetstid. Det är även upp till var och en i organisationerna hur mycket de utnyttjar ansvaret de blir tilldelade. Intraprenörskapsforskningen påpekar vad som driver innovativa personer. Dock kan vi inte analysera detta då det är en fråga om hur de anställda själva ser på sin situation. Det skulle ha krävts en enkät eller en intervju med de anställda för att kunna ge korrekt information.

Utvecklingsföretagen påpekar alla även vikten av trygghet, träningskort, massage, komplett, middagar samt befordringar. Dessa delar är något som intraprenörskapsforskningen inte tar upp som synnerliga kännetecken. De fokuserar snarare på hur chefer ska behandla och motivera intraprenörer på andra sätt än ”vanliga” anställda. Dock finner vi inte att de intervjuade företagen gör denna uppdelning av anställda, vilket kan finna sin förklaring i att samtliga av dessa organisationers anställda agerar enligt forskningens intraprenörer. Därmed behöver cheferna inte bete sig på varierande sätt beroende på vilken grupper av anställda det gäller.

7.7 Sammanfattning

Utifrån ovanstående analys kommer vi nedan i ett schema att redovisa vad som utmärker de tre undersökningsobjekten utifrån de kännetecken som tas upp i forskningen rörande kontinuerligt intraprenörskap, samt redovisa de kännetecken som forskningen inte tar upp.

Kännetecknande för:	Starbreeze	Grin	Paradox Interactive
---------------------	------------	------	---------------------

Innovationer

Att erbjuda marknaden något nytt	X	X	X
Rishtagande	X	X	X
Radikala innovationer	-	-	-
Inkrementella innovationer	X	X	X

Organisationsstruktur

Struktur och processer är mottagliga för teknologiska förändringar	X	X	X
Ledarskapet en viktig faktor	X	-	-
Organisationen måste vara beredd att ta risker och inte se negativa händelser som misslyckanden	X	X	X
Vikten av mellanchefer	-	-	-
Hierarkisk organisation	X	-	-
Platt organisation	-	X	X
Teambyggande viktigt	X	X	X
Självständighet som utövas av starka ledare, ohämmade team eller kreativa individer	X	X	X
Individ som kan växla mellan en ledarroll och en entreprenöriell roll beroende på behovet	X	X	X

Omvärldsbevakning

Individernas kunskap om marknaden som omger företaget, rådande teknik, kundernas behov etc. är viktigt	X	X	X
Nätverk mellan organisationer	X	X	X

Kommunikation

Kommunikation mellan de olika delarna i produktionsprocessen	X	X	X
--	---	---	---

Kreativt klimat

Stor frihet, klart uppställda mål, ett system för feedback, individuellt ansvarstagande samt belöning baserat på resultat	X	X	X
Delade normer, värderingar och trossatser	X	X	X
Kontroll- och motivationssystem anpassas till mål	-	-	-
Tillåtet engagera sig i arbete som ligger något utanför ens egentliga arbetsuppgifter	X	X	X

Incitamentsstruktur

Chefer bör vara medvetna om att det som motiverar "intraprenörer" skiljer sig från vad som motiverar "vanliga anställda"	-	-	-
Individerna motiveras för att skapa en intraprenöriell miljö	X	X	X
Frihet och uppmuntran är viktigt för att kunna innovera	X	X	X
Anställda bör övas i att upptäcka möjligheter och belönas när de lyckas	X	X	X
Innovativa personer tycks främst sträva efter att uppnå personliga mål samt resultat som överstiger förväntningarna	1*	1*	1*
Innovativa personer är dedikerade sitt arbete och inte tillåter sig själva att misslyckas	1*	1*	1*
Innovativa personer gör i princip vad som helst för att nå sina mål	1*	1*	1*

1* Anser vi oss ej kunna svara på då detta är individuellt för företagens anställda

Kännetecknen som finner stöd i empirin men inte i forskningen

- ◆ Det professionella erkännandet av personer som gjort något enastående i branschen användas för att motivera de anställda till att fortsätta innovera.
- ◆ Det är viktigt för utvecklingsföretagen att dels ha fasta rutiner i organisationerna och, dels att uppmuntra de anställda att vara flexibla och kreativa på samma gång.
- ◆ Utvecklingsföretagen motiverar de anställda genom att tilldela dem arbetsuppgifter som tilltalar dem personligen, många arbetar rent av med sin hobby.
- ◆ Trots att tidigare forskning berör omvärldsbevakning så utgör det där inte en lika central del som det har för utvecklingsföretagen i datorspelsbranschen.
- ◆ I forskningen framgår det att organisationer antingen är hierarkiska eller platta. Men av undersökningen att döma framgår det att båda dessa organisationsformer går att, och måste, användas samtidigt.
- ◆ De anställda på företagen *tvingas* vara kreativa då konkurrensen om arbetspositionerna är hög. I forskningen framstår det snarare som att anställda enbart innoverar för att nå sina personliga mål.
- ◆ Det är av central betydelse är att de anställda tar eget ansvar.
- ◆ Det är viktigt att anställda motiveras genom informella belöningar som exempelvis kick-off och massage.

8 Vad kännetecknar kontinuerligt intraprenöriella företag?

Nedan kommer vi att fastställa vad som kännetecknar kontinuerligt intraprenöriella företag samt diskutera på vilket sätt undersökningen utgör ett bidrag till forskningen. Det ges även förslag till fortsatt forskning.

8.1 Slutsats

För att besvara vad som kännetecknar kontinuerligt intraprenöriella företag använde vi oss av sex olika variabler. Vi har till att börja med funnit att det krävs innovationer för att över huvudtaget anses vara intraprenöriell, men att det inte behöver vara stora, radikala innovationer som utvecklas. Marknaden verkar snarare vilja känna igen produkterna och värdesätter mindre, inkrementella innovationer. Det kontinuerliga intraprenörskapet kanske på så sätt främst har sin tyngdpunkt i processinnovationer och/eller i företagens egna arbetsverktyg, snarare än i de färdiga produkter som når kunderna.

Att ständigt vara intraprenöriell medför självklart stora risker då företagen satsar oerhörda summor på utveckling som de ännu inte vet om den kommer att betala sig. Ett sätt för dessa företag är dock att låta andra led i produktionsprocessen stå för stora delar av risken och endast utveckla sådant som en annan aktör beställt och därmed finansierar.

Ytterligare en variabel som är viktig för kontinuerligt intraprenörskap är att ha en organisationsstruktur som främjar detta. Forskningen kring detta område kan upplevas som otydlig då den trycker på betydelsen av antingen platta *eller* hierarkiska organisationsformer, men inte nämner att organisationer kan vara bådadera. Vi har funnit att kontinuerligt intraprenöriella företag växlar mellan dessa två former av organisationsstrukturer och att denna kombination mellan hierarki och flexibilitet är oerhört viktig. Detta resonemang upplever vi saknas i den tidigare forskningen.

Organisationsstrukturerna tycks även präglas av stort, individuellt ansvarstagande på alla nivåer inom kontinuerligt intraprenöriella företag. Att de anställda tar ansvar ses både som en självklarhet som ligger i deras arbetsuppgifter, och som en motivationsfaktor att få mer utvecklande och utmanande uppgifter. Detta har vi inte alls funnit exempel på i den tidigare forskning som gjorts.

För att kunna vara kontinuerligt nyskapande och intraprenöriella är det även viktigt att företagen som sådana, men även att alla anställda inom organisationerna, utövar aktiv omvärldsbevakning. För att företag ska överleva krävs det att de har kontroll på sina konkurrenter. Det centrala ligger i att företag måste motsvara marknadens förväntningar och önskemål. Det handlar även om att ständigt uppdatera sig om de andra företagen i branschen, vilka personer som nått professionellt erkännande osv. När vi undersökt forskningen kring omvärldsbevakningen har vi funnit att denna torde kunna utökas och innefatta fler aspekter. Särskilt borde forskning riktas mot företag som agerar i branscher som kännetecknas av ständiga förändringar, samt mot företag där kunder efterfrågar nya, men samtidigt igenkännbara produkter.

Vad gäller kommunikation tycks kontinuerligt intraprenöriella företag använda de metoder som forskningen förespråkar för generellt intraprenöriella organisationer. Det vore dock intressant om forskningen varit mer inriktad på kommunikation i organisationer som är kontinuerligt nyskapande, och se vad som skiljer dessa företag från de som har intraprenörskap som engångsstrategi.

Precis som slutsatsen av företagens organisationsstruktur, har vi funnit att kontinuerligt intraprenöriella företags klimat även kan visa sig på flera sätt. Återigen visar empirin på en interaktion mellan två ytterligheter. Till skillnad från slutsatsen rörande organisationsstruktur, finns det inom detta område forskning som överensstämmer med vår undersökning, det vill säga berör vikten av att företag har rutiner, samtidigt som klimatet måste vara flexibelt för att skapa innovationer. Det vi har funnit är att det sker en växelverkan mellan dessa, det krävs rutiner för att kunna arbeta effektivt, samtidigt som fritt arbete möjliggör utvecklande av nya idéer. Kontinuerligt intraprenöriella företag kan inte vara antingen eller, utan de måste ha båda ytterligheterna.

I den forskning som hittills gjorts, riktas fokus mot att det bland annat är belöning som skapar detta kreativa klimat. Dock visar undersökningen på något som inte berörs i forskningen, att de anställda arbetar med arbetsuppgifter som tilltalar dem personligen och att de många gånger rent av arbetar med sin hobby. Av den anledningen har undersökningen visat på att frihet under ansvar är oerhört viktigt, då de anställda på detta sätt inte bara motiveras till att prestera för företagets skull utan att det, i dessa typer av företag, även ligger i den anställdes personliga intresse att åstadkomma resultat.

Den sista variabeln vi undersökt är incitamentsstrukturens relevans för kontinuerligt intraprenöriella företag. Inom forskningen är ledarskapet av stor vikt för incitamentsstrukturen. Det handlar där om att uppmärksamma vilka individer som är intraprenörer och sedan belöna dem på specifika sätt. I undersökningen fann vi dock att det inte är från företagets ledare som motivationen kommer, utan det har snarare med det professionella erkännandet av branschen att göra. Forskningen påpekar även vikten av en stimulerande miljö för att intraprenörer ska kunna prestera och utveckla nya idéer. Forskningen är dock mer inriktad på att intraprenören är en enstaka individ, medan vi har funnit att i kontinuerliga organisationer är alla anställda att betrakta som intraprenörer.

Vi fann även i undersökningen att det råder en stor konkurrens för att *få anställning* på ett kontinuerligt intraprenöriellt företag. De ansvariga på företagen har lärt sig att utnyttja denna konkurrens som påtryckningsmedel för att få de anställda att prestera bra. I forskningen berörs inte detta fenomen. Där handlar det snarare om hur företagen ska agera och belöna för att anställda ska *vilja stanna* i organisationen.

8.2 Diskussion

Av resultatet att döma anser vi forskningens generella kännetecknen beskriva de egenskaper som karaktäriserar de undersökta objekten på ett bra sätt. Är det då ingenting som skiljer kontinuerligt intraprenöriella företag från de som endast är intraprenöriella mer sporadiskt? Vår slutsats är att det inte är speciellt mycket som skiljer dessa två typer av intraprenöriella organisationer trots allt. Den forskning som finns inom området för intraprenörskap idag är främst fokuserad på hur småföretagare ska kunna fortsätta vara innovativa. De forskare som beskriver intraprenörskap inom organisationer ser det främst som ett strategival att ta till vid enstaka tillfällen då företaget måste förnya sin produktion eller sina produkter. En organisation som endast är sporadiskt intraprenöriell gör troligtvis upp en strategi för de innovativa

projekt de ska vidta, och de generella kännetecknen beskriver hur företagen ska organisera sig och arbeta för att lyckas med strategierna. I den tidigare forskningen finns det dock spår av hur företag ska arbeta för att skapa ett intraprenörskap i en långdragen process, och inte i samband med enstaka händelser. Detta kan ske genom att företagen främjar individers intraprenöriella utveckling. Dock menar fortfarande många forskare att detta främst sker på operationell nivå, exempelvis gruppchefer. Detta anser vi vara en föråldrad bild av hur organisationer ser ut idag. Vår undersökning visar på att det finns en hel del företag där ständigt nyskapande är vardag för de anställda. För dessa typer av företag blir det kontinuerliga inöverandet mer en slags oavbruten strategi för hur den dagliga verksamheten ska drivas. Så kännetecknen kanske inte skiljer så mycket i sig som man kan tro, det utmärkande är att de för utvecklingsföretagen är ständigt förekommande.

Många av de tidigare forskarna har baserat sina undersökningar på väldigt stora organisationer, främst i tillverkningsbranschen. De slutsatser som dessa forskare kommer fram till kan därför vara svåra att applicera på de nya företagsformer som växer fram. Globalisering och teknisk utveckling ställer högre krav på företag att ständigt utveckla nya produkter. I och med det så kallade nya informationssamhällets intåg har tillgången till information ökat radikalt. Detta har i sin tur fört med sig nya typer av organisationer som på många sätt skiljer sig från de mer traditionella organisationerna som främst beskrivs i befintlig forskning. Dessa organisationer bör sannolikt fortsätta växa i antal vilket ytterligare förespråkar att fler forskare uppmärksammar detta relativt nya, men på tok för utforskade, fenomen. De kännetecknen som vi funnit passande för utvecklingsföretagen inom datorspelsbranschen tror vi kan vara applicerbara på andra företag som passar in på definitionen av kontinuerligt intraprenöriella företag. Detta då denna typ av företag torde ha verksamheter som liknar utvecklingsföretagen, exempelvis företag inom filmbranschen och musikbranschen som också ofta måste vara ständigt nyskapande för att överleva. Även företag inom IT-branschen bör kunna uppvisa liknande kännetecknen.

8.3 Fortsatt forskning

Intressant vore att studera om det finns fler variabler än de sex som vi tagit upp i vår studie. Tänkbara variabler som vi tror kan vara lämpliga att titta närmre på är intraprenörens roll ur ett mer individuellt perspektiv, samt den interna marknadsföringens eventuella effekt på företagens innoverande. Dessutom anser vi att vår undersökning gärna skulle kunna kompletteras med en enkätundersökning på de undersökta företagens anställda rörande vad som motiverar dem att fortsätta komma upp med nya, kreativa lösningar. Det vore även intressant att göra en undersökning på ett utvecklingsföretag med fler anställda än de vi nu undersökt, exempelvis Sveriges största utvecklingsföretag, Digital Illusions med över 150 anställda och som till största delen ägs av världens största spelförläggare Electronic Arts (EA)¹⁹³. Kan det exempelvis vara så att ett större företag "har råd" att ha några anställda som inte är lika innovativa? Att företaget är mindre innovativt per anställd? Kan det även vara så att företag som ägs av en förläggare kan "slappna av" lite mer och inte behöva känna samma press att få nya uppdrag och därför blir mindre kreativa?

Att datorspelsbranschen fortsätter att växa, både mätt i intresse och i omsättning, talar för att detta är en bransch som kommer att vara oerhört viktig för samhället i framtiden. Fler och fler människor spelar datorspel och näringslivet har sent omsider uppmärksammat att det faktiskt är seriösa företag som utvecklar dessa produkter, vilka kan användas bland annat i lärande syfte. Vi anser att fler, både forskare och politiker, borde uppmärksamma branschen mer då det finns mycket kvar att undersöka och lära av hur dessa organisationer fungerar och arbetar.

¹⁹³ Digital Illusions Årsredovisning, 2004

9 Källförteckning

För att kunna genomföra undersökningen har det krävs en ansenlig informationsinsamling. Nedan kommer samtliga av undersökningens källor att redovisas. Till att börja med publicerade böcker, artiklar följt av rapporter om branschen. Slutligen åskådliggörs även elektroniska och muntliga källor.

Publicerade böcker

Alvesson, Mats, 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Kristianstad: Liber AB.

Burns, Paul, 2005. *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, cop.

Castells, Manuel, 2001. *Informationsåldern : ekonomi, samhälle och kultur. Bd 1, Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos. Andra upplagan.

Denscombe, Martyn, 2000. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, Bengt-Åke, 2002. *Kreativa miljöer: Silicon Valley*. Växjö: FSF.

Johansson, Dan, 2001. *The Dynamics of Firm and Industry Growth: the Swedish Computing and Communications Industry*. (<http://www.lib.kth.se/Fulltext/johansson011004.pdf> 2005-12-28)

Landström, Hans, 2000. *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.

Magnusson, Lars, 2000. *Den tredje industriella revolutionen – och den svenska arbetsmarknaden*. Stockholm: Prisma: Arbetslivsinstitutet.

Olsson, Henry – Sörensen, Stefan, 2001. *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.

Patel, Runa – Davidsson, Bo, 2003. *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Porter, Michael E, 1983. *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Göteborg: ISL

Swedberg, R, 2000. *Schumpeter – Om skapande förestörelse och entreprenörskap*. Stockholm: City Univ. Press

Tidd, Joe – Bessant John – Pavitt Keith, 2004. *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change*. Hoboken : Wiley.

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

Publicerade artiklar

Barlett, C. A. och Ghosal, S. (1990). *Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind*. Harvard Business Review. S 68, 140.

Burgelman, Robert (1983). "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study" i *Management Science*, December 1983, Vol 29, Nr 12, Sid: 1349-1363

Covin, Jeffrey – Miles, Morgan (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage" i *Journal of Business Ethics*, February 2000 Part 1, Vol. 23, sid: 47-60

Davidsson, Per - Wiklund, Johan (2001). "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future" i *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Sommar 2001, Vol. 25, sid: 86, 94

Dess, Gregory – Lumpkin, G – McGee, Jeffrey (1999). "Linking Corporate Entrepreneurship

to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions” i *Entrepreneurship: Theory & Practice*, våren 1999, Vol 23, Sid: 86, 91-98

Kuratko, Donald – Hornsby, Jeffrey – Naffzinger, Douglas – Montagno, Ray (1993). “Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations” i *Sam Advanced Management Journal*, vintern 1993, Vol X, Sid: 28-30

Lumpkin, G – Dess, Gregory (1996). “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construction and Linking it to Performance” i *The Academy of Management Review*, Januari 1996, Vol 21, Nr 1, Sid: 140, 144ff

Nielsen, Richard – Peters, Michael – Hisrich, Robert (1985). “Entrepreneurship Strategy for Internal Markets-Corporate, Non-profit and Government Institution Cases” i *Strategic Management Journal*, Januari 1983, Vol 6, Sid: 181-187

Stevenson, Howard – Jarillo, Carlos (1990). ”A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management” i *Strategic Management Journal*, sommar 1990, Vol 11, Sid: 17-25

Stopford, John – Baden-Fuller, Charles (1993). ”Creating Corporate Entrepreneurship” i *Strategic Management Journal*, November 1993, Vol 15, Sid: 521ff

Rapporter

Digital Illusions årsredovisning 2004

Redeye Advisory Services (2004). “Marknadsanalys: Spelutveckling”.

Robertsson, Erik (2004). “Datorspelsindustrin 2003”. Tredje upplagan 2004

Starbreeze bokslutskommuniké 2004/2005

Elektroniska källor

- Folket, hemsida. http://www.folket.se/folket/standard_article.php?id=85285&avdelning_1=101&avdelning_2=102
16 november 2005
- MDTS, hemsida. <http://www.mdts.se/pdf/MDTS%20-%20statistik2004.pdf> 28 november 2005-12-13
- Susning, hemsida. <http://susning.nu/IT-boomen>, 16 november 2005,
16 november 2005
17 november 2005
- Upplevelseindustrin, hemsida. <http://www.swedishtrade.se/upplevelseindustrin/>
16 november 2005
- Upplevelseindustrin, hemsida. <http://www.botkyrka.se/naringslivet/naringslivi-botkyrka/upplevelsesatsningen/2067.html>
16 november 2005

Muntliga källor

- Grin Bo Andersson. 8 november 2005, Hitech building, Sergelstorg.
(Kompletterande mail 2006-01-04)
- Paradox Interactive Theodore Bergquist. 10 November 2005, Hitech building, Sergelstorg.
- Spelplan Per Strömbäck. 14 december 2005, telefonintervju.
- Starbreeze Johan Kristiansson. 7 November 2005, MacDonaldscafé, Kungsgatan.

Ordlista

- Förläggare** Förläggarna står vanligtvis för finansieringen av datorspelen, såväl även risken. De sköter även distribution som förpackningar och manualer. Dock är förläggarens viktigaste funktion lansering och marknadsföring av spelen.
- IP** IP står för Intellectual Property (immateriella rättigheter), det vill säga rättigheter som inte är fysiska. Det kan handla om varumärke, koncept, idéer, patent, osv. Det finns två olika grupper av IP. Datorspelsutvecklaren kan till att börja med utveckla ett spel själv. Detta kallas *eget IP*. När spelet är färdigt presenteras det för en förläggare som sedan sköter distributionen av spelet. Den andra formen av IP är då en förläggare äger spelet och sedan erbjuder datorspelsutvecklare att utveckla spelet åt dem. Spelidén kommer då från förläggaren själv och detta kallas *förläggare-IP*. Inom förläggare-IP finns licens-IP. Detta innebär att man köper loss en idé från andra medium som exempelvis filmbranschen.
- Kodning** Kodning är ett annat ord för programmering och används vid produktion av spelen. Det innebär omvandling av en teckenföljd enligt ett system av tecken.
- Konsol** Playstation, Xbox och Gamecube. Konsolspel är spel som spelas via en spelkonstol som kopplas till exempelvis en TV. Kallas ibland även för TV-spel. Spelkonsol är den dominerande spelformen i de flesta länder.
- Lead** Den som är ansvarig inom varje funktion, tex lead designer är huvuddesigner och ansvarig inom detta område.
- PC-spel** PC-spel är spel som spelas med hjälp av en dator.
- Spelmotor** Spelmotor är benämningen på den mjukvarukomponent som hanterar en del av mekaniken i ett datorspel. Spelmotorn brukar anses innehålla funktioner inte bara för grafik utan också för spelarens rörelser och interaktion med världen, datorstyrning av enheter i spelet samt spelets förlopp.

- Spelplattform** Den är det verktyg man använder då man spelar datorspelen. De vanligaste är PC och konsol.
- Track record** Det är ett samlingsbegrepp för vad företagen utfört, till exempel framgångsrika spel, erfarenhet av att slutföra produktioner och utvecklade spelmotorer. Dessa skapar bakgrundsinformation som kan användas som en sorts meritlista när företag söker finansiärer, föreläggare etc.
- Utvecklare** Utvecklarna är spelets skapare. Det är dessa som designar och utvecklar datorspelsmjukvaran. Företagen är oftast små och har mellan 10 till 50 anställda. Många utvecklare ägs av förläggare, vilka således betraktas som de största datorspelsutvecklarna.

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Bakgrund

1. Allmänt om intervjupersonen?
 - a. Roll i företaget
 - b. Erfarenheter
 - c. Tidigare arbete
2. Bakgrunden till att företaget startades
 - a. Vem/vilka grundade?
 - b. Varför? (avknoppning)
 - c. När? (år samt fas i livet ex. direkt efter studier)
 - d. Var det i syfte att få ekonomisk kompensation eller mer som en hobbyverksamhet?
 - e. Hur såg finansieringen ut vid grundskedet?
3. Hur har utvecklingen inom företaget skett?
 - a. Expansion (yta, anställda)
4. Allmänt om företaget
 - a. Vad är er affärsidé, visioner?
 - b. Ägarstruktur?
5. Vilka slags spel tillverkar ni? (ex strategi)
 - a. Konsol, dator, mobil, nätverksspel
 - b. Vilka spel har blivit mest framgångsrika?

Organisation

6. Hur många anställda är ni?
7. Vilken bakgrund har de anställda?
 - a. Ålder?
 - b. Könsfördelning?
 - c. Utbildning?
8. Vilka arbetsbefattningar har de anställda på företaget? (ex programmerare etc)
9. Hur arbetar ni?
 - a. Projektgrupper?
 - b. Om, är dessa i så fall temporära eller är löpande?
10. Hur rekryterar ni anställda? (personligt nätverk, arbetsförmedling, hemsidan)
11. Tar ni in konsulter utifrån?
 - a. Om ja, är detta alltid samma konsulter då? (tillit, inforspridning)

Produktutvecklingen

12. Beskriv hela förloppet från idé till färdig produkt

13. Hur uppstår idéerna till spelen?
 - a. Från förläggarna?
 - b. Från kunderna
 - c. Från de enskilda anställda?
14. Hur lång tid tar det generellt att utveckla ett spel?
15. Sitter hela företaget gemensamt med produktutveckling eller pågår flera projekt samtidigt?
16. Hur finansieras uppdragen?
17. Vem bär risken?
18. Hur stor andel av idéerna blir färdiga produkter som erbjuds till försäljning?

Omvärld, kunder och konkurrenter

19. Vilka anser ni vara era direkta och indirekta konkurrenter?
20. Hur är relationerna till konkurrenterna i branschen?
 - a. Formellt, informellt?
 - b. Samarbete/utbyte med andra datorspelsföretag?
21. Har ni strategier för omvärldsbevakning?
 - a. Varför/varför inte?
 - b. Finns det en speciell person/avdelning som sysslar med detta?
22. Hur få ni idéer till spel som kanske inte direkt fylltalar produktutvecklaren själv? (tjejspel, barnspel)
23. Bevakar ni kundernas åsikter?
 - a. I så fall hur?
 - b. Idéer till spel från konsumenterna?

Organisation och kultur

"Hur kan organisationen och kulturen främja nyskapande?"

24. Hur är organisationen uppbyggd?
 - a. Hierkisk? (hur många chefer)
 - b. Platt?
25. Hur sitter ni i era lokaler?
 - a. Öppna landskap?
 - b. Var sitter cheferna?
26. Är organisationen och ledarskapet formellt eller informellt? (få en känsla av hur formell organisationen är)
 - a. Hur mycket skiljer mellan chefer och anställd i form ansvar och befogenheter?
27. Vilka blir chefer?
 - a. vad premieras

b. Sker internrekrytering, extern eller båda?

28. Kommer idéer från cheferna eller från anställda (push/pull)

29. Hur stor personalomsättning har ni?

a. Tar ni medvetet in nyutbildad personal, för att få färsk och nya idéer?

Incitamentsstruktur

"Hur kan incitamentsstrukturen främja nyskapande?"

30. Har ni några strategier för att belöna era anställda?

- a. Formellt/informellt?
- b. Utmärkelser
- c. Ekonomisk ersättning
- d. Karriärmöjligheter
- e. Utbildning

31. Vad belönas i organisationen? (ifrågasättande, nya idéer, mätbara resultat)

32. Vilken roll spelar cheferna i fråga om att motivera personalen?

Internmarknadsföring/Kommunikation

"Hur kan interna marknadsföringen främja nyskapande?"

33. Använder ni er av internmarknadsföring?

a. Varför/varför inte

34. om, hur ser den processen ut?

35. Har ni någon strategi för kommunikationsspridning?

- a. Kick off?
- b. Bulletin
- c. Intranät
- d. Möten

Intraprenörskap

"Hur kan intraprenörskap främja nyskapande?"

(definiera detta)

"vad har gjort er så framgångsrika?"