



UNIVERSITY OF GOTHENBURG

SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Finansiell projekthantering inom dataspel- och mjukvarubranschen

En studie om praktisk projekthanteringen och tillämpningen av finansiella prestationsmätt

Kandidatuppsats
Industriell och Finansiell Ekonomi

Författare
Joel Johansson
Joel Hörnelius

Handledare
Jon Williamsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborg Universitet,

Industriell och Finansiell Ekonomi, HT19

Författare: Joel Johansson, Joel Hörnelius

Handledare: Jon Williamsson

Titel: Finansiell projekthantering inom dataspel- och mjukvarubranschen - En studie om praktiska projekthanteringen och tillämpningen av finansiella prestationsmätt.

Bakgrund och problem: Mjukvarubranschen och spelindustrin är nära besläktade med varandra och grundar sig i stort på samma teknik varvid de möter likartade utmaningar. Båda branscherna har sett en transformation till att i högre grad bestå av större aktörer med snabb teknologisk utveckling och allt mer komplexa investeringsportföljer. Företagen inom de båda industrierna kännetecknas oftast av höga utvecklingskostnader samt olika intäktsmodeller, oftast med hög volatilitet, vilket medför olika utmaningar för finansiell prognostisering och utvärderingen.

Syfte: Studiens syfte är att utforska och analysera den praktiska tillämpningen av finansiella prestationsmätt förknippat med projekthantering inom dataspel- och mjukvarubranschen och således belysa utmaningar förknippat med projektprognostisering.

Avgränsningar: Studien riktar sig till svenska dataspel- och mjukvaruutvecklare med huvudkontor samt huvudsaklig verksamhet i Sverige.

Empiriinsamling: Studien inkluderar sex olika intervjuobjekt varav tre kom från mjukvarubolaget Insert Coin, övriga tre respondenterna kom från branschorganisationen Dataspelsbranschen, Högskolan i Skövde och från spelutvecklaren Fatshark. För insamling av sekundärdata användes uteslutande årsredovisningar från bolag noterade på Nasdaq First North i Stockholm.

Metod: Studien är uppbyggd efter en kvalitativ forskningsansats och utformas som en fallstudie. Samtliga intervjuer har skett muntligt och fyra av sex intervjuer skedde över telefon medan de andra två utfördes på plats hos företaget.

Resultat och slutsatser: Dataspelsbranschen möter flertalet utmaningar med projektprognostisering men introduktionen av prenumerationsbaserade intäktsmodellen kan komma att underlätta och effektivisera projekthantering. Spelbranschen tenderar närma sig mjukvarubranchen i tillämpningen av finansiella prestationsmått.

Nyckelord: Finansiella prestationsmått, nettonuvärde, projekthantering, projektprocess, prenumerationsbaserad intäktsmodell, KPI, SaaS-bolag.

Förord

Denna studie har genomgått en resa där det initiala undersökningsområdet enbart var att undersöka finansiella prestationsmått och tillämpningen av projektbaserade kalkylräntor.

Studiens forskningsområde kom senare att ändras till att beröra projekthanteringen och projektprognostisering inom dataspel- och mjukvarubranschen. Vi vill rikta ett stort tack till studiens handledare Jon Williamsson som guidat oss under utformandet av studien. Vidare vill vi tacka Anton, Jonathan, Wilhelm, David, Tobias och Sven som alla bidragit till att denna rapport möjliggjorts. Vi vill rikta ett särskilt tack till Adam Palmquist som har hjälpt oss komma i kontakt med samtliga intervjurespondenter. Därtill vill vi tacka nära och kära, både familj, vänner och partners som varit med och bidragit och gjort skrivandet mer komfortabelt. Slutligen vill vi passa på att tacka de bönder som har odlat de otaliga kaffeböner som vi sedermera konsumerat, utan deras insats hade denna uppsats inte varit möjlig. Tack!

Trevlig läsning!

*Med vänliga hälsningar,
Joel Johansson och Joel Hörnelius*

Definitioner

CAC (Customer Acquisition Cost) - *Kostnaden för att förvärva en ny kund.*

CO-OP spel – *Cooperative game.*

F2P (Free-To-Play) - *en spelgenre där det är gratis att nyttja spel men tilläggsköp inuti spelet är vanligt förekommande.*

GAAS (Game As A Service) - *Spel man betalar en månadsavgift för att spela istället för en engångskostnad när man köper spelet.*

Gamification - *Applicerandet av spelmekaniker i andra branschen.*

In-game purchases - *Ett köp som görs inuti ett spel. Antingen med riktiga pengar eller virtuell valuta i spelet. Exempel på detta kan vara en kostnad för att köpa ett extra liv eller låsa upp en bana.*

IP (Intellectual property) - *Innebär ett företags immateriella rättigheter.*

KPI - *Key performance indicator.*

NPV (Net Present Value) - *representerar pengars nuvärde och beräknas genom att diskontera framtida intäkter med lämplig kalkylränta.*

Premium/fullpris spel - *Ett spel som säljs för en fast engångssumma vid lansering och som inte kräver någon ytterligare betalning för att nyttjas.*

Retention rate – *Användaraktivitet*

ROIC (Return On Invested Capital) - *ett finansiellt jämförelsemått för att selektera investeringar*

SAAS (Software As A Service) - *Ofta en internetbaserad prenumerationstjänst.*

Trippel-A spel - *Spel med högre kvalitet, en substantiell utvecklingskostnad och en betydande marknadsföringsbudget. I folkmun "stort spel" vars status kan liknas med en Hollywoodfilm.*

Innehållsförteckning

1. Introduktion	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problembeskrivning och problemanalys	3
1.3 Syfte	5
1.4 Forskningsfråga.....	5
1.5 Förväntat resultat.....	5
2. Studiens referensram	6
2.1 Analysmodell för teorin	6
2.2 Spelbranschens värdekedja	7
2.3 Relationen mellan dataspel - och mjukvarubranschen.....	7
2.4 Intäktsmodeller.....	8
2.5 Nettonuvärdes och diskonterad kassaflödesanalys	8
2.6 Payback period	9
2.7 Return On Invested Capital, ROIC	9
2.8 Risk Management.....	9
2.8.1 Projektportföljer.....	10
2.9 Project Management, 4-stegsmodellen	11
2.9.1 bakgrund	11
2.9.2 Definition av en projektprocess	11
2.9.3 Fyra stegs pyramiden.....	13
2.10 Grupp kompetens	14
2.11 KPI:er SaaS bolag	16
2.11.1 CAC (Customer Acquisition cost).....	16
2.11.2 Churn Rate (Lifetime value/Customer Acquisition cost)	16
2.11.3 LTV/CLTV (Lifetime value/Customer lifetime Value)	16
2.11.4 LTV/CAC (Lifetime value/Customer Acquisition cost)	17
3. Metod	18
3.1 Forskningsmetod	18
3.2 Litteraturgenomgång	18
3.3 Explorativa och deskriptiva undersökningar.....	19
3.4 Kvalitativt inriktad forskning	19

3.5	Empiriinsamlingens utformande	20
3.6	Intervjuobjekten	21
3.6.1	Dataspelsbranschen	21
3.6.2	Insert Coin	21
3.6.3	Högskolan i Skövde.....	21
3.6.4	Fatshark	21
3.7	Rapportens urval	22
3.8	Analysmodell	22
3.9	Validitet och reliabilitet.....	23
3.10	Etiska ställningstagande	23
3.11	Källkritik	24
3.12	Referenshantering.....	24
4.	Empiri	26
4.1	Branschorganisation och branschen i helhet	26
4.2	Utbildning.....	26
4.3	Problemområden och flaskhalsar	27
4.4	Payback Period.....	28
4.5	Gamification.....	28
4.6	Risk Management.....	30
4.7	Intäktmodeller.....	30
4.8	Finansiella prestationsmått & KPI:er	31
4.9	Produktutveckling	32
4.10	Prognostisering.....	33
5.	Analys & Diskussion	35
5.1	Konflikten mellan förläggare och utvecklare.....	35
5.2	Prognostisering.....	36
5.3	Risk management	38
5.4	Tillämpningen av finansiella prestationsmått och KPI:er	40
5.5	Projektprocessen.....	42
5.6	Framtiden för branschen.....	43
6.	Slutsats	45
7.	Vidare forskning	46
8.	Referenslista.....	47

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Spelindustrin är idag den dominerande genren inom underhållningsbranschen och genererar en högre vinst än musik- och filmindustrin tillsammans. Andelen av världsbefolkningen som spelar onlinespel växer årligen och uppgår idag till cirka 2,3 miljarder människor (Stillfront, 2018, s.25). Sverige lanserades tidigt i tillväxtfasen som en ledande aktör beträffande spelutveckling med flera framgångsrecept såsom Mojang med Minecraft och King med Candy Crush. (Spelutvecklarindex, 2019, s.3)

Spelindustrin kan huvudsakligen delas in i tre marknadssegment, PC, konsoler samt mobilspel. Konsol segmentet utgjorde 25 procent av den totala marknaden och PC-marknaden står för cirka 21 procent av marknaden (Starbreeze, 2018, s.11). Den mest lukrativa marknad med störst tillväxt är mobilspelsmarknaden, den stod 2018 för första gången för mer än hälften av all vinst inom spelindustrin (Ibid).

Denna godartade tillväxt har aktualiserat spelbranschen de senaste åren och intresset för dataspelsbranschens egenskaper sträcker sig idag till andra branscher. Detta har gett upphov till innovationer som grundar sig i spelvärldens kreativa faktorer och områden såsom gamification har tillkommit. Efterfrågan på just gamification har ökat kraftigt och välkända bolag så som Volvo Cars, SEB och SKF har börjat involvera gamification i sin verksamhet (Insert Coin, 2019). De nära besläktade spel- och mjukvarubranschen har således influerat varandra och har i praktiken snarlika affärsmodeller men vänder sig till olika kundgrupper. Flertalet av de digitala verktyg som spelindustrin nyttjar har växt fram ur mjukvaruindustrin och är således en av de sammanlänkade faktorerna branscherna emellan. Nya teknologiska innovationer inom mjukvarubranschen har snabbt anammats av spelbranschen och en ny tendens är det inverterade förhållandet mellan branscherna, där mjukvarubranschen nyttjar teknologier utvecklade av spelutvecklare. (Allen & Kim, s.234-235)

Spel- och mjukvarubranschen är till största delen projektorienterad vilket ställer särskilda krav på styrningen av verksamheten. Företag vars verksamhet består av flertalet olika projekt, måste tillämpa en annan typ av managementmodell då utvecklingsprocessen av olika projekt kan skilja sig åt, vilket gör det svårt att standardisera utvecklingsprocessen av företagets projekt

(Arto, 1999, s.2-4). Tidigare forskning belyser problematiken kring projektorienterade organisationer och dessas utmaning i att kunna samordna samtliga projekt. Akademin samt praktiker har varit samstämmiga i behovet att projektstyrning på operativ nivå måste relatera till företagets övergripliga verksamhet (Ibid). Det finns dock ingen befintlig forskning kring i hur detta utkristalliserar sig inom dataspel- och mjukvarubranschen. Detta motiverar till att det behövs en explorativ studie av denna karaktär för att undersöka och poängtera de konkreta utmaningar som branscherna möter med projekthantering och projektprognostisering.

1.2 Problembeskrivning och problemanalys

I och med den snabba tillväxt som karaktäriserar spelbranschen har konkurrensen intensifierats vilket stegvis lett till att större vikt måste läggas på företags finansiella prestation. Enligt traditionella ekonomiska teorier borde vinstmaximerande organisationer tillämpa flera olika finansiella prestationsmått som grund för rationellt beslutsfattande (Gallo, 2014). Genom att genomföra en investeringskalkyl och beräkna de förutnämnda finansiella prestationsmått samt uppskatta en investerings riskexponering kan företag erhålla den högsta möjliga riskjusterade avkastningen (Boatright & Kolb, 2018, s.1-6). Det finns visserligen en risk i att enbart fokusera på lönsamheten i ett projekt och omkringliggande aspekter måste inkluderas för att anta rationella beslut (Arto, 1999, s.2-5). Komponenter såsom ett projekts riskexponering måste beaktas och hur projektet påverkar företagets riskprofil (Boatright & Kolb, 2018, s.1-6). Företag måste även beakta vilka immateriella tillgångar ett projekt kan generera såsom kompetens och nya färdigheter (Hartman & Skulmorski 1999, s.1-3).

Dataspelsutveckling innehåller många kreativa element och en produkts genomslag vilar mycket på subjektiva komponenter (Spelutvecklarindex, 2019, s.5) varpå det kan antas att även produktionen präglas av subjektivitet. Dataspelsbranschen fokuserar på försäljning till privata slutkonsumenter medan mjukvarubranschen ofta utvecklar produkter som nyttjas av andra företag (Allen & Kim, s.236). De båda branscherna präglas av en likartad produktutveckling men vänder sig till vitt skilda kundgrupper varpå denna studie ämnar undersöka hur detta formar deras projekthantering. En god riskhantering och projektprognostisering grundar sig i att företagen vill fortsätta vara verksamma och maximera sina vinster vilket kräver att de har koll på de olika projektens intäcksströmmar (Boatright and Kolb, 2018 s2). Spelbranschen präglas av olika intäcksmodeller där det vanligaste är att huvudinkomsterna erhålls i samband med produktlansering (Starbreeze, 2018, s.11). Spelbranschen karaktäriseras av en stor osäkerhet i framtida intäkter och varje enskilt projekt har en viss grad av risk som kan vara svår

att estimeras. Med anledning av den rådande osäkerheten både gällande intäkts- och riskestimering motiveras således en analys av spelbranschen projekthantering samt en komparativ analys mellan dataspel- och mjukvarubranschen för att urskilja eventuella likartade problem och om det appliceras likartade lösningar.

Den teoretiska implikationen med projektstyrning är att det är svårt att koordinera det med företagets övergripande styrning. Utifrån organisatoriskt perspektiv måste dels ett projekts ekonomiska lönsamhet uppskattas, därutöver måste fokus ligga på vilka kunskaper och kompetenser som ett projekt tillhandahåller företaget (Arto, 1999, s.2-5). Det är således inte enbart de hårda variablerna som är intressanta vid projekthantering utan allt mer fokus bör allokeras till de omkringliggande faktorerna som ett projekt tillför. Det är även dessa faktorer som ligger till grund för ett effektivt projektteam och projekthantering och kompetens i en projektgrupp har en avsevärd påverkan på företagets prestation (Hartman och Skulmorski 1999, s.1-3). Ett enskilt projekt kan beskrivas som ett enskilt investeringsobjekt varpå ens projektportfölj bygger upp ett företags varumärke och verksamhet. Detta är särskilt gällande inom dataspelsbranschen då en producent oftast kretsar kring en eller ett fåtal IPs som utgör dess varumärke (Spelutvecklarindex, 2019 s.12). Att värna ens varumärke torde därför vara av stor vikt för spelutvecklare och kan vara underlag för konflikter mellan lönsamhet och hållbar projekthantering samt verksamhetsstyrning.

Den mycket höga tillväxten inom spelindustrin har medfört att tillgången på kompetens samt kapital har blivit stram, vilket har medfört att två nya fenomen har kunnat observeras. Dels så har man sett en högre grad av asiatiska investeringar som bidragit med kapital, därutöver har svenska företag mer aktiva engagerat sig i förvärv utomlands (Spelutvecklarindex, 2019, s.4). Då tillväxten samt utländska investeringar har möjliggjort att företagen besitter en större kapitalstock har valmöjligheterna om vart ens kapital ska allokeras ökat. Någon typ av finansiellt jämförelsemått borde appliceras vid beslutsfattande av investeringar för att maximera sitt kapitalutnyttjande (Petersen, Plenborg & Kinserdal, 2017, s.341-342). Då dataspel- och mjukvarubranschen delar flera tekniska utmaningar men befinner sig i olika utvecklingsstadier motiveras en jämförelse om vilka finansiella prestationsmått som tillämpas i respektive bransch för att urskilja eventuella brister och förbättringsområden. Avsaknaden av tillförlitliga prognostiseringsmodeller, som följd av ett svår estimerat intäktsflöde, motiverar utformandet av en rapport av denna karaktär. Det finns således en befintlig problembild inom

projektprognostisering i både dataspel- och mjukvarubranschen som bör belysas och konkretiseras för att få en överblick av projekthantering och dess förbättringspotential.

1.3 Syfte

Studiens syfte är att utforska och analysera den praktiska tillämpningen av finansiella prestationsmått förknippat med projekthantering inom dataspel- och mjukvarubranschen och således belysa utmaningar förknippat med projektprognostisering.

1.4 Forskningsfråga

Vilka utmaningar är förknippade med projektprognostisering inom dataspel- och mjukvarubranschen och vilka finansiella prestationsmått tillämpas för projekthantering?

1.5 Förväntat resultat

Studiens förväntade resultat är att det råder en brist i tillämpningen av finansiell prognostisering och utvärdering beträffande projekthantering inom dataspelindustrin medan mjukvarubranschen har en mer utförlig utvärdering. Detta som en följd av att mjukvarubranschen har mer standardiserade metoder samt på grund av att dataspelsbranschen präglas av flera subjektiva och kreativa element.

2. Studiens referensram

Här beskrivs dataspel- och mjukvarubranschens värdekedja samt de karaktäristiska intäktsmodellerna. Vidare kommer finansiella teorier rörande prognostisering och investeringskalkyler att presenteras för att redogöra grunden bakom rationellt beslutsfattande. En konkretisering av de mest frekvent använda KPI:erna tillämpade av SaaS-bolag redogörs för att förklara dess innebörd. Slutligen kommer teorier kring projektstyrning och risk management presenteras för att konkretisera den teoretiska implikationen med projekthantering.

2.1 Analysmodell för teorin

Denna inledande sektion syftar till att ge läsaren förståelse för vad studiens referensram fyller för funktion och vad det kommer förmedla. Först kommer en kort beskrivning av spelbranschens värdekedja för att skapa en grundläggande förståelse för hur dataspelsbranschen är uppbyggd och de olika aktörernas roll inom värdekedjan. Därefter kommer relationen mellan dataspel- och mjukvarubranschen att belysas för att klargöra kopplingen branscherna sinsemellan. Därtill kommer en genomgång om vilka intäktsmodeller som genomsyrar dataspelsbranschen för att ge läsaren förståelse för vilka premisser som branschen möter. Tre typer av teoretisk ekonomisk prognostiserings- och selekterings variabler introduceras vilket är tänkt att sättas i relation till de förutnämnda intäktsmodellerna. Syftet är att framhäva vilken fundamental logik som utgör grunden för både vinstmaximering, projektprognostisering samt optimering av projektselektering.

För att vidga perspektivet presenteras flertalet mer praktiska teoretiska ansatser som belyser komplikationer som projektorienterade organisationer rimligen möter. Dataspel- och mjukvarubranschen domineras av projektorienterade företag vars projekt har olika omfattning och karaktär med både en individuell risk samt en korrelerad risk projekten sinsemellan. Det är därför motiverat att belysa hur företag bör agera för att optimera sin riskhantering dels inom ett enskilt projekt men även för att minimera sin övergripande risk. Därefter följer en beskrivning av hur en urtypisk projektprocess kan se ut och vilka olika stadier som finns i syfte att konkretisera och definiera vad ett projekt är. En central del är även hur kommunikationen kring ett projekt kan se ut och hur man koordinerar en projektgrupp för att bäst ta tillvara på deras kompetens. Modellerna fyller således en funktion för att försöka rama in vad studien

kommer se som ett projekt för att senare utifrån det analysera och belysa vart eventuella konfliktområden kan uppstå.

Slutligen sammanfattas studiens referensram med att redovisa de vanligast förekommande KPI:er som tillämpas inom mjukvarubranschen, specifikt för SaaS-bolag. Samtliga mått som beskrivs tillämpas för att överblicka respektive projekt/kund och bör ses som en praktisk inblick i vilka mått som verkligen används hos ett mjukvarubolag och dessa kommer sedan sättas i relation till liknande bolag inom dataspelsbranschen.

2.2 Spelbranschens värdekedja

Spelbranschens värdekedja utgörs av fyra led, utvecklare, förlag, distributör och spelare. Utvecklaren kan både vara en intern eller extern aktör som ansvarar för processen att skapa spelen. Förläggarens roll är att kommersialisera självaste produkten, de har ett övergripande ansvar över produktionen samt sköter marknadsföringen och direktkontakt med distributörer. Bådadera spelutvecklare samt förläggare kan stå som IP-ägare, ägaren av den immateriella tillgången, det vill säga ägaren av varumärket. Den tredje parten i värdekedjan är distributörerna som antingen kan vara fysiska och/eller digitala. Det är distributörerna som äger de försäljningskanaler som spelet levereras igenom för att nå slutkonsumneterna (Starbreeze, 2018, s.12-13). Branschen observerar en uppåtgående trend av streaming- baserade distributionskanaler baserade på en prenumerationstjänst istället för att säljer enskilda kopior av spel. Exempelvis lanserades det under 2019 två nya streamingtjänster, Playstation Now (Starbreeze, 2018 s.12) och Google Stadia (the verge, 2019). Den sista komponenten i värdekedjan är spelarna själva, slutkonsumenterna. Det finns ungefär 2,3 miljarder aktiva spelare men deras spelande skiljer sig åt markant. Vanligtvis delas spelarna in i tre huvudkategorier, casualspelare, corespelare och hardcorespelare varvid engagemanget i spel och kulturen runt omkring samt kundlojalitet ökar i den ordningen. (Gaming Corp, 2018 s.6)

2.3 Relationen mellan dataspel - och mjukvarubranschen

Dataspelsbranschen har, jämfört med andra industrier, ett nära band till IT sektorn och är förhållandevis snabba att adoptera nya innovationer i relation till andra branscher. Personal computer (PC) samt konsoler konkurrerar med varandra men är i själva verket två olika

gestaltningar av samma typ av teknologi där de till och med använder samma processorer samt grafikkort (Allen & Kim, 2005, s.234). Pc-utvecklingen såväl som spelutvecklingen har visserligen historiskt sett haft två olika utvecklingsbanor (Ibid).

2.4 Intäktsmodeller

Spelindustrin karaktäriseras av att tillämpa olika intäktsmodeller där den mest traditionella modellen utmärks av höga initiala intäkter vid produktlansering för att sedan sjunka exponentiellt. Den vanligaste intäktsmodellen är fullprisspel där spelet säljs för ett förhållandevis högt engångspris varav merparten av intäkterna genereras inom ett år. För att öka intjäningsförmågan från en produkt tillämpar många tilläggsköp, oftast i form av uppgraderingar samt expanderings av spelens innehåll. En ytterligare vidareutveckling av tilläggsköpmodellen är mikrotransaktioner för att erhålla extra innehåll, oftast kosmetiska, kan köpas av en intern valuta som i sin tur köps av riktiga pengar, således skapas det en intern mikroekonomi (Spelutvecklarindex, 2019, s.35). Ytterligare en intäktsmodell som blir allt vanligare är prenumerations- och streamingspel där konsumenten betalar en fast avgift per tidsperiod och således får tillgång till en portfölj av spel. Slutgiltigen lanseras vissa spel som Free-to-play, (F2P), och spelen finns tillgängliga utan att spelaren först måste betala. Intäkterna genereras ofta då genom att konsumenten kan köpa tilläggsfunktioner eller genom reklamintäkter. Förekomsten av F2P är dominerande inom mobilspel branschen men förekommer även inom PC-marknaden. F2P kräver ofta en mer intensifierad marknadsföring för att bibehålla kundbasen (Starbreeze, 2018, s.12).

2.5 Nettonuvärdes och diskonterad kassaflödesanalys

En fundamental grund i ekonomisk teori är nettonuvärdesprincipen där en tillgång, vare sig det är ett enskilt projekt eller ett helt företag, bör värderas till nuvärdet av det förväntade kassaflödet som tillgången förväntas generera (Petersen, Plenborg & Kinserdal, 2017 s.26-27, 295). Anledningen till att nettonuvärdet är av intresse är kapitalets möjlighet att förräntas och utgångspunkten är att kapital alltid kan användas till en alternativ nytta (Gallo, 2014). Nettonuvärdesprincipen (*Net Present Value, NPV*) tillsammans med internal rate of return (IRR) samt payback perioder är de mest förekommande metoderna vid investeringsbeslut varpå NPV är den vanligast förekommande eftersom den tar hänsyn till pengars tidsvärde (Ibid). Men för att genomföra en nettonuvärdesmodell behövs vissa prediktioner göras om kalkylobjektets

framtida ekonomiska potential, såsom eventuella fluktuationer och risker som kan associeras med kalkylobjektet. (Petersen, Plenborg & Kinserdal, 2017, s.27).

2.6 Payback period

Payback period-måttet används för att beräkna hur lång tid det tar för ett projekts inbetalningar att motsvara den initiala investeringen och därigenom återbetala de kapital som avsatts för projektet (Gallo, 2016). Företag har ofta en fördefinierad payback period som ett gränsvärde för vad som anses acceptabelt. Efter beräknade payback perioden jämförs med jämförelsevärdet för att avgöra om projektet ska övervägas eller inte (Law , 2016), således används metoden ofta som en förkalkyl och en initial selekteringsprocess för att överblicka ett projekts lönsamhet (Peterson, Fabozzi, 2009, s.496). Fördelen med denna modell är att den är enkel och lätt att applicera (Berk & DeMarzo, 2017, s.253; Law, 2016) men modellen besitter även flera nackdelar (Law, 2016). Dels beaktar modellen inte pengars tidsvärde såsom nettonuvärdesmetoden gör, därutöver beaktas inte inbetalningar efter att investeringen har återbetalas varefter detta negligeras (Ibid). Modellen används mest frekvent vid investeringar där mindre summor kapital nyttjas (Peterson, Fabozzi, 2009, s.496).

2.7 Return On Invested Capital, ROIC

Ett verktyg som används vid benchmark-analyser samt som underlag för beslutsfattande är, Return On Invested Capital (ROIC) vilket mäter avkastningen på investerat kapital i ett projekt. ROIC kan motsvaras till ett avkastningskrav varpå om en ekonomisk aktivitet har en högre avkastning jämfört med det nödvändiga ROIC så anses projektet vara lönsamt. ROIC kan både användas som ett utvärderingsmått samt som ett avkastningskrav för att selektera bland vilka projekt som borde antas. ROIC är ett viktigt och mer godtyckligt prestationsmått för enskilda projekt eftersom det till skillnad från övriga nominella prestationsmått beaktar andelen investerat kapital i projektet. Företag efterfrågar således höga ROIC och desto högre desto bättre. (Petersen, Plenborg & Kinserdal, 2017, s.102-104)

2.8 Risk Management

Risk management handlar om att identifiera risker samt att adressera dem till lämplig ursprungskälla. Att något är riskfyllt härstammar från två faktorer, osäkerhet samt förändring

(Boatright & Kolb, 2018, s.1-6). Risk är en oundviklig exponering när man bedriver en verksamhet men det är också en källa till potentiell lönsamhet och beslutsfattare måste ständigt göra ett avvägande mellan potentiell avkastning och riskexponering (Boatright & Kolb, 2018, s.1-6). Ett kriterium för att vara en framgångsrik verksamhet är att acceptera risk och anta en kalkylerad risk i sitt beslutfattande (Petersen, Plenborg och Kinserdal, 2017, s.339). Huvudsakligen brukar risk management kategorisera in i företagsrisk och investeringsrisk. Sedan 1995 har företag börjat arbeta med Enterprise Risk Management (ERM) varpå företag försökt kartlägga all risk som de exponeras för och inkorporera det i företagets strategi (Boatright & Kolb, 2018, s.1-6).

Syftet med risk management beträffande investeringar är att erhålla den högsta riskjusterade avkastningen som möjligt samt övergripligt justera företagets riskprofil till acceptabla förhållanden. Exempel på risker som brukar beaktas är marknadsrisken samt kreditrisken men allt mer aktualiseras även den operationella risken samt reputational (rycktes) risken. Samtliga av dessa risker ska behandlas tillsammans istället för separat och deras interkorrelation ska beaktas för att slutligen inkorporeras in i affärsmodellen. (Boatright & Kolb, 2018, s.1-6) För att risk management ska vara möjligt måste riskerna identifieras och klassificeras vilket görs efter sannolikhet och dess konsekvens för verksamheten. Vartefter en risk har identifierats och en associations dragits finns det fem olika sätt att hantera en risk på. Den första åtgärden är att helt försöka undvika risken. Företaget kan även försöka reducera risken genom att genomföra preventiva åtgärder som minskar sannolikhet att risken inträffar samt riskens konsekvenser. Beslutsfattare kan även välja att omlokalisera risken till en annan part, oftast då i utbyte mot en monetär kompensation. Man kan även välja att hedga en risk genom att initiera en investering med motsatt utfall för att neutralisera risken. Den slutgiltiga åtgärden man kan ta är att acceptera risken som den är, till exempel om kostnaden för några av de andra åtgärderna är för hög eller om den potentiella avkastningen är tillräckligt hög. Risk management bör utföras genom kostnads-nyttobräkning för att nå högsta möjliga lönsamhet och effektivt risk management bör inte anses som ett sätt att skydda verksamheten utan ett sätt att sköta en verksamhet. (Boatright & Kolb, 2018, s.1-6)

2.8.1 Projektportföljer

Det existerar inte många studier som elaborerat kring styrning av flera projekt simultant, de flesta studier fokuserar på att optimera styrning av ett enskilt projekt. Ett exempel på en viktig

faktor beträffande projektportföljer är vart projekten är allokerade. Om samtliga befinner sig inom ett land och inom en marknad exponeras hela portföljen för samma typ av risk (Arto, 1999, s.2-5). Beslut hur ens projektportfölj borde disponeras borde vara ett samspel och ett avvägande mellan ekonomisk tillväxt samt risk management/risk diversifiering. Risk som associeras med projektarbete är av två olika karaktärer, den första är pre-projekt fasen varpå det finns en risk att kunden inte kommer acceptera den "bidding" /offerter/bud som skickats ut. Den andra risken är den inbördes risk som finns vid självaste verkställandet av projektet (Ibid). Ett sätt att hantera risken associerat med budgivningen är att sänka sannolikheten att kunden avvisar offerten genom att sänka priset, detta sänker visserligen den förväntade vinsten samtidigt som sannolikheten att projektet stöter på finansiella och tekniska förhinder ökar, således ökar den operationella risken (Ibid). Ett lägre budpris skapar visserligen en potential till kostnadsbesparingar genom att uppmuntra till teknisk innovation och effektivitet, detta i sin tur sänker den operationella risken (Ibid). Ett viktigt verktyg som kan underlätta riskhantering samt beslutsfattande i pre-sale fasen är att tillämpa olika projekt simulatorer samt projektmodeller. För att överblicka hela organisationens budgivningsportfölj behövs historisk data från tidigare projekt beträffande lönsamhet och risk förväntningar samt sannolikhet att erhålla ett kontrakt/offert (Ibid).

2.9 Project Management, 4-stegsmodellen

2.9.1 bakgrund

En utmaning med att ha en projektorienterad verksamhet är att projekten ska samorganiseras (Arto, 1999, s.2-5). Projektbaserade organisationer uppkom i en högre frekvens runt millennieskiftet, varpå det fanns en avsaknad av vedertagna organisatoriska modeller för sådana typer av organisationer. Som en konsekvens vidgades därför project management till att expandera projektprocessen till att fokusera mer på för- och efter-säljfasen (Ibid). Detta resulterade i en ny organisatorisk modell som kan appliceras på projektbaserade organisationer och som även är en vidareutveckling av Lynch och Gross (1991) fyra stegs modell.

2.9.2 Definition av en projektprocess

Ett projekts livscykel brukar traditionellt inledas när projektet initieras och pågå fram tills dess att det avslutas. Detta koncept har dock kommit att vidareutvecklas och idag ser man mer till

den kringliggande verksamheten runt ett projekt och allt mer fokus ligger på utveckling av projektgenomförande (Arto, 1999, s.2-5). Oftast ser man utveckling av projektgenomförande som en utveckling av kärnkompetens. Detta synsätt har kommit att kallas utökad projektprocess där mer fokus allokeras till för- samt efterstadier (pro-project phase and post-project phase). Kritiken mot den traditionella projektprocess-cykeln är att lärdomar från pre-sale och post-sale negligeras och som illustreras i bilden så omfattar den traditionella projektstyrningen enbart en liten del av ett projekts riktiga processcykel (Ibid):

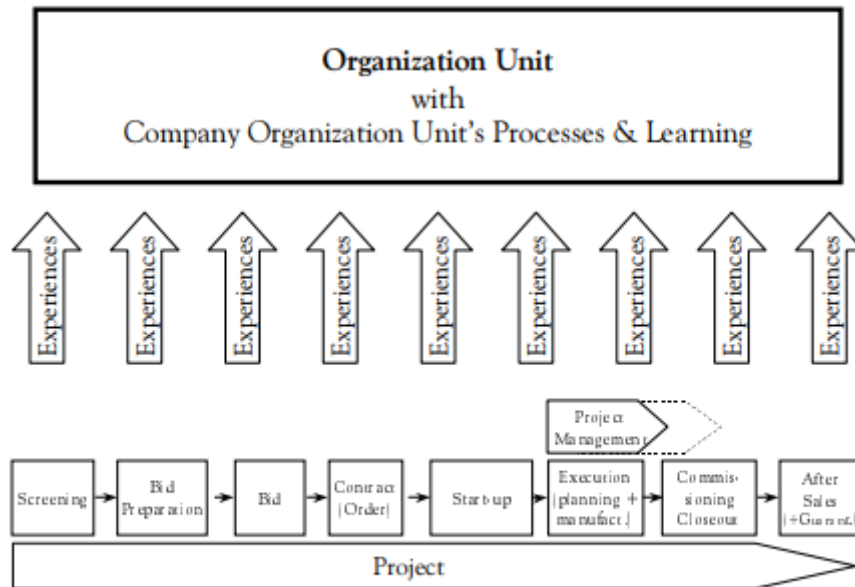


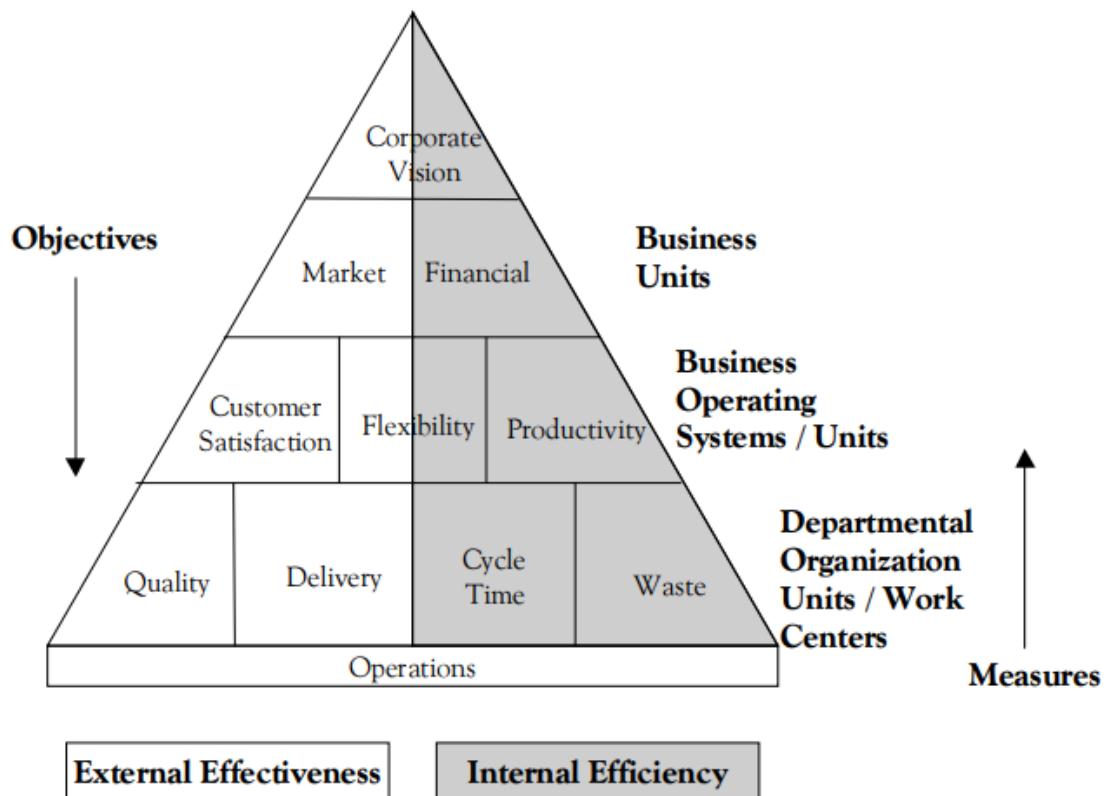
Figure 1. Extended Project Process with Links to the Owner Unit

Figur 2.(Arto, 1999, s.5)

Grunden i den utökade projektprocessen är att sammanfoga projektstyrningen med den övergripande styrningen av organisationen som helhet. Viktigt är även att relationen mellan projektstyrning samt verksamhetsstyrning inte blir en envägskommunikation utan att ett ömsesidigt utbyte sker. Det är viktigt att den centrala organisationen kan fördela “lärdomar/färdigheter/erfarenheter” från sina projekt, exempelvis genom direktiv, instruktioner eller policies. Den centrala organisatoriska ledningen får inte enbart agera som en receptor av nyvunna färdigheter utan dessa måste utvärderas samt distribueras ut i organisationen (Arto, 1999, s.2-5). För att skapa ett önskat organisatoriskt lärande från projektarbete måste kundens interaktion vara i centrum varav den viktigaste fasen i denna process är “after-sale” fasen.

2.9.3 Fyrstegspyramiden

Syftet med modellen är att konkretisera ansvarsfördelningen samt hur man ska bryta ner övergripande strategiska mål, grundat på kundens prioriteter, därefter tar modellen upp hur man ska utvärdera denna process (Lynch & Cross, 1991, s.64). Teorin är utformad som en nedåtgående översättningsprocess av strategiska mål från ledning till den operativa verksamheten samt en uppåtgående mättningsprocess från den operativa verksamheten till ledningen. Pyramiden är delad i två skift vartefter den vänstra sidan representerar den yttre effektiviteten och den högra mörkare sidan representerar den inre effektiviteten och de underliggande dimensionerna relationerna sinsemellan (Lynch & Cross, 1991, s.64-67). Den översta dimensionen i pyramiden består av den "seniora" ledningsgruppen som formulerar organisationens vision. Den andra dimensionen består av enheter/divisioner vars strategiska mål definieras i marknadsstermer samt finansiella termer. Den tredje dimensionen talar om vilka faktorer som limiterar de strategiska målen som definierats i det övre skiktet (Lynch & Cross, 1991, s.64-67). Till exempel ska de marknadsrelaterade strategiska målen formuleras efter kundnöjdhet och flexibilitet medan de finansrelaterade strategiska målen limiteras av önskad flexibilitet och produktivitet. Den fjärde dimensionen består av de operationella kriterierna som definierar de ovan nämnda parametrarna kundnöjdhet, flexibilitet och produktivitet. Den yttre effektiviteten består av kvalitet samt leverans varpå kvalitet är direkt hänförliga till kundnöjdhet medan leveransen påverkar både kundnöjdhet samt graden av flexibilitet. Den inre effektiviteten å sin sida består av cykeltider (cycle time) som både definierar vilken grad av flexibilitet som tillåts samt produktiviteten medan graden av bortfall (waste) påverkar den inre produktiviteten. Syftet med modellen var slutligen att bryta ned de strategiska målen satta av ledningen för att konkretisera hur den operativa verksamheten ska realisera dessa mål, varpå basen på pyramidmodellen är den operativa verksamheten (Ibid).



Figur 3.(Artto, 1999, s.6)

2.10 Grupp kompetens

Effektiv projektstyrning tar sin grund i den befintliga kompetensen företaget besitter. Mycket forskning har fokuserat på specifika färdigheter hos en projektledare medan mindre fokus har lagts på mjuk kompetens som vissa egenskaper och beteende inom en grupp (Hartman & Skulmorski 1999, s.10). Kompetens kan kopplas till hur konkurrenskraftig en organisation är samt hur bra en organisation lyckas nå upp till sina mål. Kompetens kan även vara att hantera förändringar och förbättra företagets konkurrensfördelar samt slutligen förbättra organisationens prestation (Ibid). Kompetens kan även ses som en samling av färdigheter samt kunskap som används av en grupp/individ för att förbättra en organisations prestation. Vilken konkret kompetens som är viktigast vid projektstyrning är varken definierad eller validerad (Hartman & Skulmorski, 1999, s.11). Ett projekts tillfälliga variabler såsom storlek och teknisk komplexitet påverkar vilken typ av kompetens som är viktigast. En slutsats som dragits är att planering och kontroll över processer har en relativt liten influens på ett projekts resultat om man jämför med de humana resurserna (Ibid). Projektstyrningskompetens kan slutligen sammanfattas till färdigheter, kunskap, attityd, beteende och personlighet. En projektledares

kompetens influeras av tidigare erfarenheter, både livserfarenheter, formell utbildning, träning och arbetserfarenhet. Ett gott projektledarskap definieras både utefter kundnöjdhet samt investerarens tillfredsställelse, faktorer som då beaktas är uppnådda mål, kvalite av leveransen, team ledarskap och direktiv. Vilka kompetenser som kommer att ha starkast påverkan på projektets utfall styrs även av opåverkbara variabler såsom teknisk komplexitet och projektets storlek (Ibid). Genom empiriska undersökningar på över 100 olika projekt har man kunnat urskilja sju stycken färdigheter som karakteriserar ett effektivt team. Dessa är följaktligen (Hartman & Skulmorski 1999, s.14):

1. *Öppen kommunikation*: Exempelvis att inte ha dolda agendor samt att tillgodose att det samtliga gruppmedlemmar har erhållit tillräckligt mycket information för att bidra till projektet.
2. *Ägarskap av arbete (Ownership of work)*: Detta syftar till olika ledarskapsstilar samt att tillämpa "empowerment". Varje enskild individ måste ha en viss grad av inflytande/kontroll över sitt arbete.
3. *Risktagande*: En benägenhet att ta en risk tillåter gruppmedlemmar att ha en grad av frihet som i efterhand kan resultera i andra kritiska moment. Exempelvis om ansvaret för leveransen ligger på hela gruppen, kan misstag av en gruppmedlem försena hela projektet.
4. *Kreativitet*: Detta förklaras bästeligen som förmågan att klara problem med så minimala restriktioner som möjligt. Kompetensen i detta är att kunna poängtera för en klient/kund/uppdragsgivare vad som är det bakomliggande problemet, och vad som kommer uppnås, inte att bara presentera en lösning på problemet.
5. *Kul*: Handlar om igenkänning, belöning och organisering av investerarens förväntningar.
6. *Tribalism*: Vartenda enskilt team har en enskild beteende mönster, med hierarkier, traditioner, språk och andra attribut.
7. *Tillit*: Detta innefattar förtroendet för enskilda gruppmedlemmar, i egenskap av deras egna kapaciteter och strävan efter att nå projektets mål.

Målen med att implementera dessa sju stegen har varit följande (Hartman & Skulmorski 1999, s.12):

1. Skapa ett gemensamt språk
2. Skapa en delad förståelse för vad projektet ska uppnå samt vad ledarskapet ska medföra.
3. Grundläggande planerings färdigheter.
4. Grundläggande riskhantering och begränsningsfärdigheter.

5. Projektadministration och rapporteringskrav.
6. En förståelse hur gruppen ska införskaffa andra färdigheter som kan komma att behövas.
7. Medvetenhet om vad varje funktion/individ bidrar med samt behöver från teamet.

2.11 KPI:er SaaS bolag

SaaS (Software as a service) företag kännetecknas ofta av en intäktsmodell där bolaget tillhandahåller en prenumerationstjänst där kunderna betalar en månadsavgift för att få tillgång till produkten/tjänsten. KPI:erna tillämpas för att analysera och bevaka kostnaderna, prissättning för prenumeration och bolagets kundtapp.

2.11.1 CAC (Customer Acquisition cost)

CAC är ett mått flertalet-SaaS bolag tillämpar för att bibehålla en överskådlig bild över hur mycket kapital man spenderar i relation till antalet nya kunder man förvärvar. Genom att derivera kostnaderna knutna till införskaffandet av nya kunder med antalet faktiska nya kunder får företaget således fram en siffra som bolaget använder sig för att beräkna värdet en kund inbringar företag i relation till kostnaderna som spenderats på att förvärva denna kund. (McBride, 2019)

2.11.2 Churn Rate (Lifetime value/Customer Acquisition cost)

Bortfall av kunder är något som förekommer i alla branscher, men för SaaS bolag är det av stor viktigt att vara välinformerade om hur många kunder som avslutar sina engagemang. Formeln för att beräkna företagets churn rate ser ut som följande (Tate, 2019);

Antalet kunder som avslutat sitt engagemang under en bestämd period / Totala antalet kunder företaget hade under samma period.

2.11.3 LTV/CLTV (Lifetime value/Customer lifetime Value)

För att beräkna vilket värde en kund inbringar företaget under hela perioden kunden är knuten till företaget så använder man sig utav LTV/CLTV. För denna beräkning krävs siffror för;

månadskostnaden som kunden betalar för prenumerationstjänsten, den genomsnittliga bruttovinstmarginalen (gross profit margin) samt de antal månader som kunden förväntas vara kund. För att beräkna hur lång tid en kund förväntas prenumerera på tjänsten är bästa sätt att analysera historisk data från företaget (William, 2019). Genom att invertera företagets Churn rate ($1/\text{Churn rate}$) så kan ett genomsnitt för hur länge kunder stannar tas fram. Gross profit margin tas fram genom att ta de procentuella vinsten som är kvar efter företagets kostnader är betalda. (Klipfolio, 2019)

2.11.4 LTV/CAC (Lifetime value/Customer Acquisition cost)

Ett ofta tillämpat mått hos SaaS firmor är ration mellan life time value och customer acquisition cost. Anledningen till detta är för att företag kan se om de spenderar för mycket eller för lite kapital vid införskaffandet av nya kunder. Om LTV för kunden är känt, såväl genomsnittet för hur länge en kund stannar och CAC. Då beräknas ration för hur LTV/CAC genom att derivera LTV med antal perioder kunden stannar hos företag, sedan divideras denna månadsintäkt med CAC. Enligt tidigare forskning så är den optimala ration 3:1, även om det kan skilja sig en aning mellan företag. (Klipfolio, 2019)

3. Metod

I detta avsnitt beskrivs den teoretiska metodansats som tillämpas för att uppfylla studiens syfte och besvara forskningsfrågan. Avsnittet kommer belysa distinktionen mellan explorativ samt deskriptiv forskning och förklara studiens praktiska genomförande. Syftet med metoden är även att förklara studiens kvalitativa forskningsmetod samt argumentera för vilken innebörd triangulering har haft på studiens validitet och reliabilitet. Avsnittet kommer även inkludera information om studiens avgränsningar samt källkritisk diskussion.

3.1 Forskningsmetod

I utförandet av rapporten har en kvalitativ metod tillämpats tillsammans med en abduktiv ansats till teorianknytningar. Studiens problemställning kring projekthantering och kalkylering inom dataspel- och mjukvarubranschen formulerades redan innan insamlandet av studiens teoretiska referenser och övrig litteratur. En inledande inläsning på branschområdet skedde genom inläsning av årsredovisningar vartefter relevanta teoretiska referenser insamlades. När det stod klart vilka organisationer som kom att stå till grund för studiens empiriska material var det teoretiska innehållet tvunget att alterneras varpå nya teorier tillkom och gamla teorier exkluderades. Även frågeställningen var tvungen att alterneras av samma anledning, därtill kom forskningsmetoden att ha en abduktiv karaktär. Forskningen hade en explorativ karaktär och har även fått inslag av en komparativ design då analysen av relationen samt skillnaden mellan dataspel- och mjukvarubranschen har haft en jämförande karaktär.

3.2 Litteraturgenomgång

Genom att tillämpa en systematisk teoretisk litteraturgenomgång kan författarnas minska sin egna skevhet och subjektivitet och litteraturgenomgången blir således mer objektiv och grundlig. En fulländad systematisk litteraturgenomgång kan visserligen vara svårt att applicera på en mindre undersökning såsom denna men vissa aspekter kan tillämpas (Bryman & Bell, 2013, s.31 - 32). Studiens teoretiska genomgång grundar sig på författarnas redan etablerade teoretiska kunskaper och intressen varpå vidare material har samlats i relevans till forskningsfrågan. Den initiala inspirationen av teoretiska källor hämtades från tidigare kandidatuppsatser med liknande forskningsansatser vilket även grundlade vår vidare sökning. Studiens litteraturgenomgång kan således inte bedömas följa ett systematiskt tillväg-

gångssätt och personliga preferenser och skevheter kan ha påverkat vilken typ av teori som inkluderats. De teoretiska referenser har samlats in genom att termer användes som sökord i databaser vid Handelshögskolan i Göteborgs bibliotek varpå en genomläsning skedde av relevanta artiklar där de artiklar som problematiserade projekthantering och vårt forskningsområde valdes. Som grunden för studiens bakgrund beskrivning samt branschspecifik information låg sex tidigare årsredovisningar från företaget. Argumentationen bakom att inkludera årsredovisningar i studiens referens är för att extrahera vilka problemområden som företagen diskuterar samt att informationen antas vara korrekt då noterade bolag har hårdare redovisningskrav. Det finns dock en möjlighet att företag kan ha förskönat statistiken i syfte att tilltala investerare. Valet att inkludera just dessa årsredovisningar var på grund av att de var noterade på Stockholmsbörsen och var således lättillgängliga, de var även tänkta som initiala empiri underlag men exkluderas senare på grund av att frågeställningen alterneras.

3.3 Explorativa och deskriptiva undersökningar

Vid en explorativ undersökning ligger fokus på att samla in kunskap i syfte att verka som grund till vidare forskning. Forskaren har ett brett perspektiv och ger även utrymme för kreativitet och idéer då man avser att insamla tillräckligt med information för att ha en grund till fortsatt forskning. (Patel & Davidsson, 2016, s.12) Denna studie kom att bli en blandning av båda dessa forskningsmetoder där huvuddelen av studien kommer ha en explorativ design där luckor inom projekthantering och tillämpningen av prestationsmått skulle undersökas. Studien kom därefter att inkludera kompletterande teori som uppdagades i och med empiri- insamlingen. Relationen mellan empiri och teorin i det fallet blir därmed deskriptiv.

3.4 Kvalitativt inriktad forskning

Valet mellan en kvantitativ eller kvalitativ inriktning avgörs av hur forskaren väljer att inhämta, studera och analysera de insamlade materialet. Den kvalitativa forskningen fokuserar på ord och den mjuka data vilket innefattas intervjuer och analyser av text (Patel & Davidsson, 2016, s.14). En kvalitativ forskning kan antingen bestå av att man ska generera en ny teori eller att man prövar en teori via ett empiriskt stickprov (Bryman & Bell, 2013, s.49-50) varpå det senare är fallet för denna studie. I studiens inledande fas övervägdes det om kvantitativa inslag kunde

inkluderas som empiriunderlag men detta avgränsas för att möjliggöra en mer fokuserad forskningsundersökning.

Som en del av en kvalitativ forskningsansats nyttjades triangulering där primärdata ställdes mot sekundärdata. Triangulering kan tillämpas för att inte begränsa sig till en metod, utan även nyttja en annan metod för att verifiera resultatet (Bryman & Bell, 2013 s82). Detta tillämpades i viss mån i denna studie då intervjufrågorna formades efter att årsredovisningarna arbetats igenom varpå intervjuvaren kan ses som att de verifierade eller motsatte resultaten från sekundärdata. Triangulering tillämpades även i den mån att resultatet från intervjuerna kom att å nyo jämföras med årsredovisningarna ifall de erhöll information som kunde verifiera eller motsäga svaren från intervjufrågorna.

3.5 Empiriinsamlingens utformande

Empirin samlades in i två olika format. Först hämtades sex olika årsredovisningar som användes som sekundärkällor. Primärdata bestod av intervjuer med personer inom företag/organisationer vars befattning och kunskaper är relevanta för studiens frågeställning. Intervjuerna utfördes i linje med vad som benämns som "semistrukturerade intervjuer" enligt Bryman och Bells (2013, s.215) definition. Innebörden av detta är att samtliga intervjuer följde samma frågeschema och således var kontexten för alla intervjuerna densamma, däremot kom följdfrågor att ställa ut efter diskussionens förlopp. Tillämpningen av denna typ av intervjuteknik var avgörande för de komparativa delarna i studien, då jämförelsen mellan de olika intervjuobjektens svar kunde göras på ett enkelt och tydligt sätt. Fyra av sex intervjuer genomfördes per telefon medan två intervjuer (Jonathan och Wilhelm) genomfördes på Insert Coins kontor. Samtliga intervjuer varade i ungefär 60 minuter och intervjupersonerna fick utifrån diskussionsfrågorna svara ganska fritt. Motiveringen bakom strukturen på intervjufrågorna var att avgränsa diskussionen till att enbart beröra information som är relevant till forskningsområdet. Företagsspecifika följdfrågor kom att uppstå under intervjuens gång och eftersom respondenterna representerade olika aktörer med skilda kunskaper och erfarenheter av vägdes frågor för att extrahera så mycket relevant information som möjligt. Sekundärdata som användes bestod av årsredovisningar från de noterade dataspel bolagen, i syfte att möjliggöra en triangulering senare under analysen.

3.6 Intervjuobjekten

3.6.1 Dataspelsbranschen

Dataspelsbranschen grundades 2007 i syfte att sammanställa spelbranschens gemensamma intressen och kommunicera detta ut till medier. Organisationens uppbyggnad speglar branschens utformande av aktörer och består av två delar, Spelplan-ASGD (Association of Swedish Game Developers) som företräder utvecklare och producenter samt ANGI (Associate of the Nordic Game Industry) som företräder förlag samt förläggare i nordan (Dataspelsbranschen, 2020). Intervjupersonen som deltog i studien heter Anton Albin och är ansvarig för personalfrågor, utbildning och företagande. Studien har även kommit att använda rapporten Spelutvecklarindex (2019), utgiven av Dataspelsbranschen, som sammanställer all svensk statistik för branschen.

3.6.2 Insert Coin

Insert Coin grundades för 7 år sedan och är lokaliserat i Göteborg. Bolaget klassificeras sig själva som ett SaaS-bolag och deras kärnverksamhet kretsar kring deras plattform GWEN som är en mjukvaruplattform som kan implementera gamification för att förbättra en plattforms användarupplevelse (Insert Coin, 2019). De som intervjuades var deras Chief Production Officer, Jonathan Sterner, Chief Operating Officer Wilhelm Bergman samt David Gillberg, projektledaren och It-ingenjör.

3.6.3 Högskolan i Skövde

Högskolan i Skövde är landets ledande högskola inom spelutveckling och tillhandahåller idag 8 kandidatprogram med olika inriktningar inom spelutveckling. Utbildningen startade 2002 och har sedan dess byggt upp en stor kompetens och är idag erkänt som landets främsta utbildningsinstitut inom spelutveckling. Från Högskolan i Skövde intervjuades Tobias Karlsson, programansvarig för dataspelutvecklingsprogrammet med grafisk inriktning (HIS, 2020).

3.6.4 Fatshark

Företaget är en spelutvecklare med huvudkontor i Stockholm och har 110 anställda. Bolaget har lanserat 13 olika spel varav sex stycken är helt egenutvecklade och publicerade. Sex

stycken är utvecklade åt en förläggare och ett spel har de själva lanserat men inte utvecklat. Deras kändaste spel är trippel-A spelet Warhammer: Vermintide 2. (Fatshark, 2020) Personen som intervjuades på företaget var deras Chief Operating Officer, Sven Folkesson.

3.7 Rapportens urval

Primärdata för denna rapport är svenska företag verksamma inom dataspel- och mjukvarubranschen med huvudkontor i Sverige. Dessa företag kontaktades via kontaktuppgifter erhållna från en kontaktperson på Insert Coin varpå studiens urval avgränsas till vilka organisationer som denna kunde erhålla. Anledningen till att studien avgränsar sig till svenska bolag var delvis på grund av tillgängligheten för författarna men även för att de skulle lyda under samma lagstiftning och således exkludera nationella och geografiska skillnader. Studien valde att utesluta kasino och hasardspel dels för att de har en annan typ av intäktmodell och dessutom möter en annorlunda reglering än traditionella dataspelsbolag. Sekundärdata utgörs av sex stycken årsredovisningar, samtliga från dataspelsbolag noterade på Nasdaq First North i Stockholm. Dessa sex bolag utgjorde till en början studiens tänka intervjuobjekt men då samtliga bolag avböjde medverkan kom deras årsredovisningar att utgöra studiens sekundärdata. Informationen som extraherades från årsredovisningarna användes för att validera eller motsäga informationen från primärdata. Data från årsredovisningarna bestod enbart av mjukdata om företagen och deras bransch såsom företagsberättelse samt branschbeskrivning. Företagens egna riskanalyser och framtids- prognoser inkluderades även i viss mån men ingen hårddata såsom ekonomisk prestation inkluderades då de ansågs ligga utanför studiens fokus.

3.8 Analysmodell

För att underlätta analysen av intervjuunderlag är det vanligt att dessa transkriberas för att få en bättre översikt. (Patel & Davidsson, 2016, s.120). Studiens samtliga primärkällor transkriberades och kategoriserades efter ämneskategori som ställdes vid intervjuerna och för att efterlikna studiens teoretiska referensram. Det gjordes dock en selektering av vilket material från intervjuerna som kom att inkluderas i slutrapporten, dels efter relevans men även efter rekommenderade utrymmet. För en kvalitativ metod borde analysen ske löpande och byggas på eftersom att data samlats in. Det är viktigt att detta material nedtecknas så det kan tillämpas

i slutbearbetningen. (Patel & Davidsson, 2016, s.121) Allt eftersom datainsamlingen genomfördes nedtecknades en sporadisk analys vars relevans uppdagades i samband med intervjun eller kort därefter. Detta har visserligen bara skett i en begränsad utformning för denna studie, främst för att intervjuerna skedde med en kort tidsfrist sinsemellan. För en slutbearbetning borde hela textmaterialet läsas igenom samt även inkludera citat från intervjuerna samt kommentarer från dessa (Patel & Davidsson, 2016, s.121) Studien inkluderar dock inga citat vilket är ett medvetet val då ändamålet varit att fokusera på kontexten på det som sades. För slutbearbetning lästes rapporten om på nytt för att få en överblick över innehållet. Därefter ställdes materialet från de olika intervjuobjekten mot varandra för att karaktärisera eventuella meningsskiljaktigheter eller samband. Primärkällorna ställdes sedan mot sekundärkällorna för att undersöka om informationen motsätter sig eller verifierar varandra. Därefter ställdes dessa mot studiens teoretiska referensram för att se om detta korrelerar eller motsätter sig de teoretiska modellerna.

3.9 Validitet och reliabilitet

Motiverande för utförandet av intervjuer för empiriinsamlingen är att detta tillhandahåller en inblick in den praktiska verksamheten, och därigenom en inblick i den praktiska kunskapen. Kritik skulle kunna riktas mot antalet intervjuer som utfördes, med motivationen att detta inte är tillräckligt för att skapa en branschöverskridande bild och därigenom inte ge tillräcklig validitet till studiens slutsatser. Studien ämnar minimera utrymmet för denna kritik genom att belysa och analysera intervjuobjektens svar i relation till de sekundärkällor som nyttjats och således beakta de större aktörerna. Triangulering som metod nyttjades i studiens valideringsprocess av det empiriska materialet då det fanns möjlighet att ställa primärdata mot sekundärdata och även primärkällor mot varandra. Således kan data verifieras eller kritiseras i syfte att ge en så bred verklighetsbild som möjligt.

3.10 Etiska ställningstagande

Vad gäller studiens etiska ställningstagande har den grundläggande etiska diskursen inom företagsekonomi tagits i beaktning vid framställande av intervjumaterial. Studien ämnar följa fem etiska principer som framtagits inom forskning gällande företagsekonomiska forskningsmetoder. De fem principerna är informationskravet, samtyckeskravet, konfident-

ialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falsk förespegling (Bryman & Bell, 2013, s.137). Den dominerande etiska diskussionen har varit att beakta företagen som utgjort studiens empiriska underlag varpå det har varit viktigt att de varit medvetna om att all information de delgivit kommer att publiceras offentligt.

3.11 Källkritik

Kritik som kan lyftas mot studien är de teoretiska projektteori, team kompetens, project management och projektportföljer vilka hämtades från en journal som publicerades 1999. En möjlighet är att dessa teorier skulle vara föråldrade samt att nya teorier kunde ges mer utrymme då de kan innehålla nya infallsvinklar. Syftet med att inkludera dessa teorier var att de konkretiserade den praktiska problematiken med projektarbete. Materialet borde visserligen läsas i vetenskap om att de kan vara föråldrade och skrevs för att passa den kontext som rådde runt millennieskiftet. Det ska poängteras att mycket har hänt inom spel- och mjukvarubranschen de senaste 20 åren men studien utgår från att samma fundamentala problematik kvarstår. En kritik som kan riktas mot en av artiklarna, team kompetens, är att modellen applicerades på projekt med en kortare tidsram (enbart ett par dagar) än de projekt som undersöktes i denna studie. Modellen valdes att inkluderas trots det då den fortfarande beskrev de kontextuella förutsättningar som krävs för en god projektprocess. Ett kritiskt moment som studien varit tvungna att hantera var att få tillgång relevant empiriskt material. Under studiens utformningsprocess gjordes ständiga korrigeringar utefter vilka respondenter som valt att delta samt deras expertis.

3.12 Referenshantering

Källhänvisning är en viktig del inom den akademiska konventionen (Bryman & Bell, 2013, s.129) och det är viktigt att läsaren ges till känna vem som ursprungligen formulerat och skrivit kunskapen som studien tillämpar (Patel & Davidsson, 2010, s.135). Genom en systematisk referenshantering visas det att författarna är medvetna om att studiens forskning bygger på redan etablerad forskning samt att författarna besitter en bred förståelse kring området. Studien kommer följa Harvardsystemet utan undantag vilket även är den vanligast förekommande (Bryman & Bell, 2013, s.129). Bibliografin har haft en selektiv fokus och inkluderar enbart material som anses relevant och tillämbart för studiens syfte. Samtliga respondenter har

accepterat en offentlig publicering varpå källhänvisningen inom empiri- avsnittet har underlättats. Sekundärkällorna är i sig redan offentlig information som de noterade företagen är obligerade att publicera.

4. Empiri

Detta avsnitt består av den insamlade data som legat till grund för studien. Primärdata har hämtats in via semistrukturerade intervjuer och den sekundärdata som används i detta stycke består av årsredovisningar från svenska spelbolag noterade på Nasdaq First North. Rubriceringen i empiri avsnittet har satts i syfte att fördela den empiriska data på ett strukturerat sätt inför analysavsnittet.

4.1 Branschorganisation och branschen i helhet

Dataspelsbranschen är en branschorganisation som verkar som plattform där aktörer inom branschen kan utbyta kunskap och kontakter, såväl som att medla fram rätt kompetens och fungerar som en lobbyorganisation gentemot media och politiker. Här samlas spelutvecklare, förläggare och olika medlemmar med gemensamma intressen. Spelindustrin är fortfarande en bransch som till skillnad från It-branschen saknar fackförbund, tydliga ramverk, lagar och regler. Centralt för spelbranschen är den immateriella tillgången, IP-adressen, samt värdering av denna. En viktig aspekt gällande värdet av ett företags IP är teamet bakom utvecklingsprocessen. Vid värdering av ett team görs ofta en uppskattning av deras förväntade prestation de kommande åren baserat på deras tidigare prestation. En utav branschens största utmaningar är tillgången till kapital och rätt kompetens, branschen efterfrågar även tydligare lagar och regler kring den digitala marknaden. (Spelutvecklarindex, 2019, s.6)

4.2 Utbildning

Centrum för utbildning inom spelutveckling i Sverige är Skövde. På högskolan i Skövde finns det 8 olika inriktningar studenterna kan välja, varav samtliga är 3 årigt kandidatprogram. Programmet startade 2002 och sedan dessa har man legat i framkant vad det gäller spelutbildning i Sverige. Som ett resultat av den kompetens som har byggts upp, lockar man ständigt nya elever och man är i dagsläget ansvarig för 40 % nyexaminerade dataspelutvecklare. Strukturen och kraven inom branschen skiljer sig brett mellan Sverige och länder såsom USA och Tyskland. I dessa länder finns en högre efterfråga på akademiska meriter inom området spelutveckling, vilket skiljer sig från det svenska synsättet där större vikt läggs vid personens kreativa förmåga snarare än akademiska meriter.

Kunskapen som eleverna bygger upp under utbildningen är av en teknisk karaktär, spelutveckling är en icke-disciplinär industri varpå flera program finns för att täcka samtliga tekniska utmaningar som finns med produktutveckling. Under utbildningen så läggs fokus på det utvecklandet av spel och viktiga tekniska färdigheter. Programmen inkluderar även två stycken spelprojekt-kurser. Detta för att eleverna ska få prova på hur det är att arbeta med projekt i grupp och vikten av en fungerande gruppdynamik.

4.3 Problemområden och flaskhalsar

Oavsett om frågan ställs till personer som representerar en branschorganisation, ett akademiskt lärosäte eller ett aktivt spelbolag så pekar samtliga på att det vanligaste problemet inom spelutveckling och dess projekthantering är den bristande kommunikationen mellan de olika delarna i värdekedjan. Ofta uppstår problemen när deadlines och lanseringar ska sättas utan input från utvecklarna själva och generellt karaktäriseras branschen av väldigt tajta deadlines. Förläggaren är ofta den som sätter deadlines vilket resulterar i att de dikterar villkoren som utvecklarna måste förhålla sig till. En för snäv tidsram som inte tangerar med den tekniska spelutvecklingen kan tvinga utvecklarna att forcera produktionen vilket kan reducera kvaliteten på produkten. Konflikter som uppstår i samband med deadlines uppkommer inte enbart när utvecklingen av spelet och publiceringen ligger hos olika bolag. Det kan skapas interna konflikter och diskussioner när ett bolag ansvariga för båda delarna och när de inte lyckas möta de olika tidskraven.

Anledningen till att problematiken uppstår är att de olika aktörerna kan ha olika intressen, som inte alltid korrelerar med varandra. Investering och förläggare prioriterar en tidsenlig lansering av spelet men även att spelet ska hålla en godtycklig kvalitet. En tendens de senaste åren är att förläggarna begär korta deadlines vilket resulterat i att fler ofärdiga produkter nått marknaden. Detta kommenteras från utvecklarnas sida som ett icke-hållbart beteende som riskerar att urholka ett IPs anseende och status.

Ett vanligt problem inom branschen är att människor som har kompetens inom exempelvis programmering och spelutveckling, blir ansvariga för mer operativa delar av företaget och hamnar i chefsroller på olika nivåer, vilket resulterar i att personer som saknar kompetens inom

de mer finansiella och operativa områdena blir ansvariga vilket i sin tur skapar problem för verksamheten. Ytterligare problem som grundar sig i bristande kommunikation är när de olika delarna av utvecklarna sitter skilt från varandra och inte kommunicerar med varandra. Detta resulterar allt som oftast i att målbilden ser olika ut mellan utvecklarna vilket blir att man inte arbetar åt samma håll. En vanlig utmaning med produktutveckling av dataspel är att produkten inte uppnår den kvalitet som företaget utlovat.

4.4 Payback Period

I relation till andra branscher så tillämpar spelbranschen en kort payback period. I princip alla företag inom branschen förväntar sig att projekten återbetalar sig själva inom 6 månader, men i många fall är perioden även kortare än så. Anledningen till detta grundar sig delvis i konkurrensen inom industrin, där de perioder som spelen säljer som bäst ofta ligger nära i tid med lanseringen. De noterade bolagen har en mycket tydligare återbetalningspolicy beträffande deras kapital. Till exempel tillämpar bolaget Stillfront en återbetalningstid om 180 dagar på det kapital som deras underliggande studios fått tillgången till. Merparten av intäkten från försäljning av premium-spel genereras i samband med lanseringen av spelet av förhandsbeställningar samt försäljningen under den första månaden. Vid lansering av kända AAA titlar, i form av uppföljare av tidigare releaser, eller när produkten haft en intensiv marknadsföring kan investeringen återbetalas redan innan lansering i form av förbeställningar. Konsumenter som är intresserade av spelen konsumerar det tidigt, inom det första året, eller inte alls. Det är sällan man köper ett spel 1 år efter att det släppts. Sannolikheten att det släppts andra spel som tilltalar konsumenter mer under denna tid är hög och därav väljer konsumenter att köpa dem spelen istället. För att bygga upp ett högt tryck inför lanseringar tillämpar företag många typer av PR-tekniker. Det kan vara att släppa korta trailers av spelet, visa upp spelet på konferenser eller släppa betaversioner för att validera produkten.

4.5 Gamification

Ett av de områden som haft sin grund i spelutveckling/spelbranschen är gamification som applicerat speluppbyggnad och spelmekaniker på andra områden. Syftet med gamification är att driva på motivation och öka nyttjandegraden av en produkt/tjänst. Spel som lärande kan ta olika former och för att standardisera arbetet med gamification utvecklade företaget Insert Coin

en plattform vid namn GWEN, där kunder får företagsanpassade lösningar men som grundar sig i en standardiserad mjukvara. Dessa standardiserade modeller och tekniker kombineras och plockas ihop på de sätt som bäst lämpar sig till respektive kund. Således minimeras utvecklingskostnader då verktygen är de samma för alla företag och det enbart är kombinationen som blir unik. Allt större företag börjar se möjligheterna med att ta del av de kunskaper som gamification företagen har gällande lärande och motivation.

Innan utformandet av GWEN, arbetade bolaget mer med enskilda projekt och var då tvungna att på ett annat sätt jämföra projekt sinns emellan. Till en början tog man sig an alla projekt man fick, men i takt med att efterfrågan på deras produkt selekterade man bort vissa projekt, främst eftersom de ansåg att dessa projekt skulle bli svåruppnåeliga samt att kunden inte var samarbetsvillig.

SAAS-bolag, vilket står för software as a service (Kenton & Grant, 2019) tillämpar ofta andra typer av KPI:er än andra branscher. Affärsmodeller som dessa bolag tillämpar utgår ofta från en månadsprenumeration, där kunderna betalar en fast månadskostnad för att nyttja produkterna/tjänsterna. Av den anledningen har bolaget flertalet branschspecifika KPI:er som man tillämpar vid kalkylering och utvärdering av projekt. Ett av de mått man tittat mycket på är Monthly-Revenue. Detta menar företaget är ett av de mått som investerare ofta är intresserade utav.

Då bolaget tillhandahåller en typ av prenumerationstjänst, där kunder binder upp sig på olika tidsintervall, är det aktuellt att se vilket värde dessa kunder inbringar företaget. Här tittar man på både månadsbasis och på det värde som kunderna inbringar under hela den period som de har en affärsrelation till företaget. Bolaget har mottagit god respons och sett en ökad efterfrågan vilket gjort det möjligt att nu successivt börja höja priser för användandet utav GWEN. Detta då man var något reserverad i sin prissättning vid lanseringen av produkten/tjänsten. Genom tillämpningen av CLV (Customer lifetime value) beräknar man vilka värden kunderna inbringar företaget under hela den period som de är kunder (klipfolio, 2020). På grund utav de låga kostnaderna bolaget har så bibehåller man goda marginaler och har lyckats skapa en tjänst (GWEN) som genererar goda intäkter i förhållande till generellt sett väldigt låga kostnader.

Bolaget lägger stort fokus på sina kostnader, då man ständigt bevakar CAC (*Customer Acquisition Cost*) för att se till att man håller förhållandet mellan antalet nya kunder och de

kostnader som är förenade med att tillhandahålla fler kunder. Således föreligger det ofta en bristande insikt i ekonomin hos SaaS-bolag, där man enbart fokuserar på kostnaderna och inte relationen mellan kostnad och intäkter och hur man genom de finansiella måtten kan effektivisera verksamheten.

4.6 Risk Management

För att hantera sin riskexponering och sprid riskerna kan spelutvecklarna följa två olika spår. Antingen har man en bred projektportfölj där man investerar i olika typer av projekt inom olika genrer. En annan strategi är att enbart fokusera ens styrkor och fokusera utvecklingen kring det man tidigare varit framgångsrik inom. Gamification leverantören Insert Coin har valt att fokusera på sin kärnprodukt, GWEN. Man hade inget tydligt fokus på att försöka segmentera sina kunder efter marknadsrisk men för framtiden är tanken att utvärdera inom vilka områden man är mest framgångsrik inom och fokusera på det. Spelutvecklaren Fatshark har valt att fokusera på sitt specialistområde, CO-OP spel och har en uttalad vision om att vara en ledande spelutvecklaren inom den genren. En komponent inom riskhantering är att agera som en underleverantör och låta en förläggare ge ut spelet. Detta medför visserligen en lägre avkastning men det genererar en säkrare och mer predikativ inkomstkälla. En spelutvecklare kan då fokusera mer på kärnkompetens, spelutveckling och man slipper allokera resurser till marknadsföring och dylikt. G5 Entertainment har ett tydligt fokus på att bredda sin spelportfölj kontinuerligt för att försäkra sig om en långsiktig tillväxt. (G5 Entertainment, 2019, s.5) Stillfront som äger 12 stycken spelstudios, har en tydlig riskprofil där de profilerar sig som en lågrisk aktör med en väldiversifierad spelportfölj med över 30 F2P-spel främst inom strategi-genren. De fokuserar även på att tillverka spel med en lång livscykel för att förlänga deras intjäningsförmåga (Stillfront, 2019, s.6, 12). De fokuserar även på att använda samma typ av spelmotor i deras spel för att minimera utvecklings- kostnaden vilket reducerar risken. (Stillfront, 2019, s.20).

4.7 Intäktsmodeller

Spelbranschen karaktäriseras fortfarande till stor del av tillverkning av traditionella premie spel där merparten av intäkterna erhålls vid produktlansering (Starbreeze, 2018, s.12). Men allt vanligare blir det att man skapar prenumerationstjänster, där användarna betalar en månadsavgift för att få tillgång till spelet, detta kallas i branschen för GAAS (*Game as a*

service) (Spelutvecklarindex,2019, s.35). En prenumerationstjänst innebär ett kontinuerligt kassaflöde för distributören och förenklar därigenom dennes budgetprocess. Samtidigt ökar kraven från användarna, vilket leder till att kostnaderna för spelen förlängs och man arbetar med spelen löpande under dess livstid. En indikation på att spel kommer att vara streamingbaserade är lanseringen av Google Stadia. Intäkter från F2P spel, ofta mobilspel, kan vara av olika karaktärer men är ofta i form av reklamintäkter eller “in-game purchases”, vilken modell som tillämpas beror på spelutvecklarens filosofi. Den börsnoterade spel- utvecklaren G5 Entertainment, som nästan enbart utvecklar F2P spel, har ett tydligt fokus på att vidareutveckla sina spel för att erhålla så högt användar-engagemang och så användarna nyttjar produkten en längre tid. Intäkterna baseras på framförallt in-game purchases. (G5 Entertainment, 2019, s.8) Uppkomsten av subscription som intäktsmodellen har också givit rum för ökad konkurrens. Som en följd av att användarna kontinuerligt måste betala för spelen, så har också kraven på uppgraderingar, tilläggstjänster och extramaterial ökat. Således efterfrågar användarna en mer frekvent uppdatering av spelen vilket ställer högre krav på spelbolagen. Bolag aktiva i mjukvarubranschen med SaaS som affärsmodell, såsom Insert coin, tillämpar subscription som affärsmodell där kunderna är andra företag, därav sker en nära dialog med kunden direkt och produktuppdateringar sker i samförstånd med kunden. Subscription som intäktsmodell har möjliggjort det enklare att estimera intäkterna som kommer erhållas av ett projekt.

En utmaning för spelbranschen är att prissättningen inte hängt med inflationen de senaste åren. På så sätt har konsumenterna byggt upp en förväntning kring prissättning som inte är förenlig med tillväxten som branschen genomgått. En ny trend inom marknaden är även att flera distributionskanaler lanserar streamingbaserade plattformar såsom Playstation Now och Google Stadia vilket har skapat en kortsiktigt mycket gynnsam utgångspunkt för spelutvecklare eftersom distributörerna slåss om marknadsandelar. En långsiktig konsekvens kan bli att utbudet av spel blir så lättillgänglig att det periodvis kan resultera i att en del spel kommer hamna i skymundan.

4.8 Finansiella prestationsmått & KPI:er

De aktörer som besitter innovativ kunskap, expertis på området och gedigen erfarenhet är dem som blir eftertraktade och lönsamma. Här spelar företagets storlek en tydlig roll. Större företag,

med välkända spel som man släppt flertalet gånger, besitter större möjligheter att prognostisera utfallen av potentiella projekt. De mindre aktörerna tvingas arbeta och lansera spel baserat på en högre grad av förhoppning och avsaknad av historisk data. Företaget Fatshark tillämpar ett flertalet KPI:er för att överblicka organisationen, varpå vissa av dessa är hade en ekonomisk karaktär. G5 Entertainment använder flertalet KPI:er vid testlansering av sitt spel, analysen utifrån indikationerna från KPI:erna används sedan för att vidare- utveckla och optimera produkten så intjäningsförmågan maximeras. (G5 Entertainment, 2019, s.11) G5 Entertainment har även ett eget “user acquisition” team som enbart arbetar med kundförvärvning. Om de väljer att öka kostnaden för user acquisition märker de en kortsiktig sänkt vinstmarginal samtidigt som de ser en långsiktig vinststillväxt (G5 Entertainment, 2019, s.8).

4.9 Produktutveckling

Innan ett projekt initieras undersöks det om det finns en marknad efter produkten, samt om den kommer gå att monetarisera men även om företaget har kapaciteten för att utveckla produkten. En särskild utmaning för spelutveckling är kapaciteten, om den underliggande tekniken finns samt om det är kul att utveckla. Vid produktion av ett större spel med en redan etablerad IP på marknaden krävs flera års utveckling innan det finns en testbar produkt. En projektprocess komponenter varierar beroende för vilken typ av produkt som ska produceras. Vid produktion av traditionella premie-spel består oftast utvecklingen av 30 - 40 % teknisk programmering medan resten består av speldesign, animatörer och ljuddesigners. Vid utveckling av F2P spel har företaget Stillfront försökt standardisera spelmotorn som deras studios använder till slutprodukten för att minska utvecklingskostnaden och den tekniska programmeringen. (Stillfront, 2019, s.20). Ett projekt brukar delas in i faser som pre- produktion, produktion och post-produktion. En utmaning för spelutvecklare är att våga avbryta ett projekt som inte verkar vara lönsamt, detta kan vara svårt psykologiskt att släppa en produkt. För att behålla spelare måste produkterna kontinuerligt uppdateras vilket har resulterat i uppkomsten av tilläggsexpansioner. Detta har blivit ett krav samt en norm inom branschen dels på grund av den hårda konkurrensen men även på grund av förväntningar från konsumenterna. Dessa tilläggsexpansioner måste monetariseras för att kompensera för utvecklingskostnaden. En konsekvens har blivit att utvecklingsperioden har förskjutits vilket även förlängt intjäningsperioden. Ett fenomen som skiljer spelbranschen från filmindustrin är att uppföljare efter en framgångsrik produkt, ofta eftertraktas.

4.10 Prognostisering

Prognostisering inom spelbranschen är särskilt svårt då det involverar väldigt många parametrar och det är en utmaning att bedöma om ett spel kommer att vara lönsamt eller inte. En person med grundläggande kunskaper och kompetens inom området kan göra en generell uppskattning av ett spel, till exempel om dess unikheter, om det kommer fånga målgruppens intresse samt om det är något nytt. Oftast görs en prediktion på ett spels potential som baseras på tidigare erfarenheter från spelutvecklarna. Vid produktion av redan etablerade och större IP, till exempel trippel A spel, är det svårt att validera hur väl spelet tas emot av marknaden. Vid utveckling av trippel A produkter är spelutvecklarna noggranna med att hemlighålla spelet fram tills lanseringen, detta för att kontrollera marknadsföringen samt skydda deras varumärken. En vanlig prediktion som större spelutvecklare tillämpar är att beräkna en lägsta trolig försäljningsvolym varpå marknadsföringsbudgetar sedan kan baseras på. Som projektprognostisering genomförde spelutvecklaren Fatshark en estimering av utvecklings- kostnaden genom att uppskatta hur många veckor utvecklingen skulle ta, även faktorer som externa kostnader och graden av outsourcing är något de bevakade. Därefter gjordes en intäktsanalys där man uppskattade hur många exemplar produkten förväntades att sälja. Ett lägre konfidensintervall sattes för den försäljning som resulterar i en break-even point. Desto större ett spel är desto svårare blir det att validera produkten på marknaden, valideringen för stora spel sker då ofta av ett testteam. Prognostiseringen av dessa spel grundar sig på historisk försäljningsstatistik av tidigare upplagor av spelet och liknanden titlar. Spel som inte är lika komplexa och inte kräver lika mycket resurser att utveckla, såsom mobilspel och F2P-spel är lättare att validera. Genom att testa att marknadsföra produkten via sociala medier eller dylikt kan det framkomma om produkten är eftertraktad eller inte. Ett tillvägagångssätt att validera och testa en produkt, som tillämpas av mindre spelutvecklare vid utveckling av mobilspel, är att köpa användare för att sedan mäta retention rate samt användande. Den sammanlagda statistiken som därefter genereras kan användas för att modifiera och förändra produkten.

Insert Coin har lyckats skapa sig en god grund för prognostisering och analys då man genom att knyta upp kunderna i minimum ett års tid säkrar upp framtida kassaflöden. Detta har gjort de möjligt för Insert Coin att ha en god inblick i hur intäkterna förväntas se ut framöver i tiden, och där den enda direkta osäkerheten uppstår vid avslut/förlängning av kontrakten. Att man

lyckats skapa sig en gedigen kundstock som knyter upp sig under längre perioder är något man kan nyttja vid insamlade utav mer kapital, genom en så kallad A-runda. Vid kommunikation med investerare tillämpas de förutnämnda KPI:er som en ekonomisk argumentation bakom företagets förväntade prestation och tillväxt.

5. Analys & Diskussion

Den presenterade empirin har analyserats utifrån studiens referensram och således genomgått triangulering där sekundärkällor har ställts emot primära källorna för att säkerställa dess validitet. Vidare diskuteras studiens resultat i relation till befintlig forskning om projekthantering och prognostisering.

5.1 Konflikten mellan förläggare och utvecklare

Spelbranschens uppdelning i utvecklare och förläggare ligger till grund för ett av branschens största konfliktområden. Grunden i problemet härstammar från aktörernas skilda intressen och prioriteringar. En förläggare kan både vara börsnoterade och icke-börsnoterade men gemensamt är att de ofta har ett mer uttalat avkastningskrav. De prioriterar tidiga och täta lanseringar av produkter samtidigt som de ställer höga kvalitativa krav. Det är även den aktör som besitter mest kapital varpå de dikterar marknadsvillkoren inom branschen. En trend som tangerat med branschens godartade tillväxt är att förläggare sätter allt kortare deadlines som spelutvecklarna måste förhålla sig till, vilket inte alltid överensstämmer med utvecklarnas tekniska kapacitet. Detta leder till att utvecklare tvingas forcera produktionen, som i sin tur går ut över kvalitet. Här tvingas spelutvecklare att åsidosätta kvalitativa och innehållsmässiga prioriteringar för att garantera en intäktsström.

I samtal med utvecklare och branschorganisationen presenterades en gemensam åsikt om att detta inte är ett hållbart beteende för den framtida relationen mellan branschen och dess slutkonsumenter. Detta kan härledas till Lynch och Cross (1991) fyrstegs pyramid, där författarna understryker att de marknadsmässiga objekten borde formuleras efter kundnöjdhet och att kundnöjdheten är direkt hänförlig till kvalitet och leverans av produkten. Även om förläggare har ett uttalat mål om att deras slutprodukter ska levereras i tid samt hålla en god kvalitet, så är det inte samstämmigt med det verkliga utfallet. Det råder en konflikt mellan den yttre och inre effektiviteten där inre avkastningskrav gentemot investerare väger tyngre än den yttre effektiviteten. Om kvaliteten i slutprodukter fortskrider att vara under marknadens förväntningar riskerar den långsiktiga kundnöjdheten att urholka vilken kan ha en negativ implikation på den långsiktiga tillväxten och investerarens ROIC. Grundorsaken till problemet härstammar antagligen till att förläggare och spelutvecklare har olika företagsvisioner, vilket är grundstommen i Lynch och Cross (1991) modell, vilket kan resulterat i att de har olika strategiska målsättningar. Förläggare och spelutvecklare är i fler fall samma bolag vilket

underlättar hela projektprocessen eftersom de utgår fram samma företagsvision och rapporterar till samma beslutsfattare.

En konsekvens av att kvaliteten i produkten inte möter marknadsförväntningar kan bli att konsumenterna avstår till att köpa produkten vid lansering och avvaktar tills dess att produkten uppnått önskad kvalitet. Detta kan medföra att den förväntade försäljningen av en produkt kan bli svårare att prognostisera och att intäktströmmarna sker mer sporadiskt vilken kan ha en inverkan på payback-perioden för en investering. Den hårda konkurrensen och det mycket breda utbudet leder till att konsumenterna har tillgång till flera likvärdiga spel, som kan komma att verka som substitut och nyttjas tills dess att nylanserade produkter är attraktiv nog att konsumera. Uppkomsten av DLCs och den kontinuerliga uppdateringen, som även förväntas av konsumenterna, kommer med stor sannolikhet att innebära att konsumenter i framtiden väljer att skjuta upp konsumtionen av spelet tills dess att kvaliteten är i linje med deras preferenser.

5.2 Prognostisering

Prognostiseringen av projekt inom spelindustrin varierar avsevärt mellan stora och små bolag. Bedömningen av hur lönsamt ett spel förväntas vara inkluderar många subjektiva parametrar såsom kvalitet och visuell design. Prediktioner baseras därför oftast på personlig kompetens och tidigare erfarenheter samt på historiska data om likvärdiga produkter, om sådan finns. Men i och med att produkternas kvalitet grundar sig på svårt mätbara faktorer samt på konsumenters preferenser och förväntningar är det svårt att prognostisera den förväntade försäljningen. Utan en objektiv och standardiserad prognostiseringsmodell finns risk för att beslutsfattare och spelutvecklare överskattar sin egna subjektiva bedömning och således allokerar resurser till aktiviteter som inte är ekonomiskt försvarbara. En bidragande faktor bakom detta kan även vara avsaknaden av utbildning inom finansiell styrning och rapportering vid exempelvis kandidatprogrammet i Dataspelsutbildning vid Högskolan i Skövde. Det faktum att konstnärliga och kreativa element är en central del inom spelindustrin är således en central faktor till att det är svårt att implementera branschöverskridande produktkalkylering och utvärdering av spel.

Något som observerats är att större spelutvecklare med väl beryktade IP har bättre tillgång till historiska data från tidigare lanseringar, vilket kan användas till att göra prediktioner. De större bolagen möter dock en utmaning i att validera sina produkter på grund av att många företag väljer att hålla på information kring spelet så tätt inpå lanseringen som möjligt, vilket grundar sig i företagets marknadsföringsstrategi, som innehåller en stor mängd sekretess kring deras IP. Vid produktion av stora trippel-A spel krävs en ansevärd utvecklingskostnad innan det finns en produkt som går att testa. Mindre spelutvecklare möter samma typ av problematik men använder sig till högre grad av olika sociala plattformar för att validera och undersöka hur produkten kommer tas emot av marknaden. F2P samt mobilspelsutvecklare som utvecklar mindre komplexa produkter har lättare att validera sina produkter. Information från valideringen används för att anpassa produkten så intjäningsförmågan maximeras, något spelbolaget G5 Entertainment tydligt arbetar med. En slutsats är att större och mer kapitalintensiva bolag har en mer komplex och svårare valideringsprocess men som kompenseras av en högre avkastningspotential.

Som nämns ovan krävs det att utvecklare besitter historiska data för att kunna utföra verklighetsförankrade prognoser, detta går helt i linje med de kraven som Petersen, Plenborg och Kinserdal (2017) presenterar för utformandet av tillförlitliga NPV kalkyler. De poängterar att; avsaknad av data resulterar i en bristfällig kalkyl som således inte kan tillämpas för att estimeras försäljningen. Detta förklarar frånvaron av NPV som kalkyleringsmetod vid beslutsfattande inom spelindustrin. Vidare karaktäriseras branschen av en volatil intäktsmodell där merparten av inkomsterna erhålls i samband med lansering av produkten. Beroende på genomslaget i produkten kommer försäljningen, därmed marginalen, att variera så till den grad att signifikansen i en nettonuvärdes kalkyl inte skulle vara försvarbar.

Trenden gällande uppkomsten av prenumerationsbaserade intäktsmodeller ger upphov till att prognostisering av framtida intäkter kan komma att förenklas. Utfallet av detta grundar sig på utformandet av kontrakten mellan distributörerna och utvecklarna. Vid kontrakt där utvecklarna erhåller en fast summa kommer detta förenkla såväl som effektivisera intäkt- och kostnadsprognostisering, vilket kan skapa en förutsättning för fungerande NPV-kalkylering. Ett möjligt resultat blir att förläggarnas funktion i värdekedjan kan komma att ifrågasättas då rollen som en förläggare uppfyller kan förlora sin signifikans och undermineras eftersom prenumerationskontrakt kan upprättas direkt mellan utvecklare och distributörer.

Övergången till prenumerationstjänster överensstämmer med utvecklingen inom mjukvarubranschen och uppkomsten av SaaS-bolag som affärsmodell. Tillämpningen av en prenumerationsbaserad intäktsmodell, vilket underlättar intäkts och kostnadsprognostisering är väl utnyttjad inom mjukvarubranschen och bör således vara enkelt att applicera på spelindustrin.

Resultatet från denna studie är visserligen enbart en approximation gällande kalkylering inom spelindustrin. Undersökningen har begränsats till aktörer som i viss mån är relaterade till mindre spelutvecklare och med grund i detta kan inga generella slutsatser dras kring hur kalkyleringen tillämpas i branschen som helhet. För att en sådan slutsats ska kunna dras, krävs vidare forskning och kontakt med flertalet stora spelbolag. Studiens urval begränsar vilka generella slutsatser som kan dras om kalkylering inom dataspelbranschen men utefter den befintlig forskning kring ekonomiska och projektrelaterade teorier kan en välgrundat approximation göras på små och medelstora spelutvecklare.

5.3 Risk management

Datapelbranschen karaktäristiska volatilitet gällande försäljningen och de utmaningar som det ställer på projektprognostiseringen resulterar i att företagandet inom branschen kan klassas som riskfyllt. Spelutvecklarens företagsrisk är direkt kopplad till bolagets investeringsrisk då företagets omsättning är direkt hänförliga till ett fåtal produkter. Spelutvecklare fokuserar vanligtvis på sin kärnkompetens och försöker kapitalisera på sådant som företagen av erfarenhet redan varit framgångsrika inom. Samma strategi tillämpas även av SaaS-bolaget Insert Coin som valt att fokusera hela sin verksamhet bakom deras huvudprodukt, GWEN. Vid projektslektering väljer dataspelbolagen att fokusera på marknadsefterfrågan kring en produkt samt företagets kapacitet att leverera produkten, varpå det sällan är projektets risk som är den avgörande faktorn.

Paralleller kan dras till Boatright och Kolb (2018) som argumenterar för att företag kan hantera risk på olika sätt varav ett är att ignorera risken om den potentiella avkastningen är tillräckligt hög. Detta är även den strategi som observerade under studiens datainsamling. Det har visat sig att beslutsfattarna är väl medvetna om risken i projekten men i brist på preventiva åtgärder

väljer de att acceptera risken. Den höga vinstmarginalen som potentiellt kan erhållas vid en framgångsrik lansering motiverar valet att fokusera på kvaliteten i produkten.

En annan metod som Boatright och Kolb (2018) argumenterar för är att man kan omlokalisera risken till en annan aktör, även detta tillämpas i praktiken. Spelutvecklare väljer ibland, särskilt vid deras första produktlanseringar, att agera som en underleverantör åt en förläggare. Detta är förknippat med en lägre avkastning men också med en lägre risk vilken möjliggör en lättare och mer förutsägbar prognostisering. Detta indikerar att förläggare fyller en viktig funktion i detta avseende och möjliggör innovation och hjälper produkter som annars kanske inte hade fullföljts, att nå ut till marknaden.

Förläggare har å sin sida en mycket mer uttalad riskprofil och fokuserar på att ha en väl diversifierad produktportfölj. Förläggarna försöker diversifiera sig för att erhålla ett mer jämt och genomsnittligt kassaflöde, och således minimera sin marknads- respektive kreditrisk. Den senaste trenden med allt kortare deadlines gentemot spelutvecklare kan dock vara en indikation på att förläggarna har bristande insikt om kvalitets inverkan på den långsiktiga kundlojaliteten. Således negligerar man sin `reputational risk` vilket kan hota den långsiktiga tillväxten.

Om förläggarna fortsätter att frekvent forcera spelutvecklarens produktutveckling så till den grad att de har en inverkan på kvaliteten på slutprodukten, kan detta skada förläggarens rykte. Som nämnt tidigare kan detta resultera i att allt fler konsumenter väntar med att köpa produkten vilket i sin tur kan urholka branschens intäktsmodeller och förlänga payback-perioden. Med anledning av att förläggare inte inkluderats i studiens utformande, kan validiteten i denna slutsats ifrågasättas. Studiens urval begränsar således en djupare analys kring förläggarnas lanseringsstrategier och för att dra en generell slutsats krävs en mer omfattande explorativ undersökning.

Det fanns en distinktion mellan noterade och icke-noterade spelutvecklare där de förstnämnda har en tydligare riskprofil. G5 Entertainment (2019) arbetar aktivt med att diversifiera sin produktportfölj för att försäkra sig om en stabil och långsiktig tillväxt. Stillfront (2019) har försökt att standardisera sina spelstudios spelmotorer för att minimera utvecklingskostnaden och således minimera nyttjat kapital. Liknande tillvägagångssätt tillämpas av Insert Coin. Bolaget har valt att standardisera sin kärnprodukt för att helt eliminera en individuell utvecklingskostnad som kan förknippas till enskilda projekt. Således sjunker kostnaden som

kan förknippas med ett projekt vilket höjer marginalen och reducerar kreditrisken för varje projekt. Stillfront (2019) fokuserar även på att ha en bred produkt- portfölj vilket inkluderar 12 olika studios och mer än 30 olika spel. Ett rimligt antagande är att företagets riskprofil och mer intensiva riskhantering bottnar i ett påtagligt avkastningskrav från sina investerare.

Det ska dock poängteras att både G5 Entertainment och Stillfront huvudsakligen lanserar F2P-spel, vilket har en kortare och mindre komplex utvecklingsprocess. Denna intäktmodell skiljer sig markant från fullpris-modellen eftersom F2P-spel karaktäriseras av mer kontinuerliga intäkter från 'in-game purchases' och reklamintäkter. Dessa intäkter underlättar prognostisering och gör det enklare att uppskatta en produkts risk, vilket är en av grundpelarna i Boatrights och Kolbs (2018) riskhantering.

Spelmarknaden kan konstateras vara en högriskbransch där företagen har en god insikt i sin riskexponering. Dock är varje projekts inbördes risk svår att uppskatta och ofta fokuserar företagen på mer operativa moment och att minimera den operationella risken medan de accepterar marknadsrisken. Spelbranschens tillväxt har gjort att det råder en brist på tillgängligt kapital och en komponent bakom att denna efterfråga inte tillmötesgått kan vara branschens riskexponering och bristande riskhantering.

5.4 Tillämpningen av finansiella prestationsmått och KPI:er

Till skillnaden från företag verksamma inom SaaS verksamheten så finns det en tydlig avsaknad av branschöverskridande prestationsmått i spelbranschen. Vad som föranlett avsaknaden kan till stor del hänföras till branschens osäkerhet och de svårhanterliga intäktmodellerna. Den payback-period som branschen generellt följer är i relation till många andra industrier kort. Standard är att man förväntas tjäna tillbaka den ingående investeringen inom 6 månader från de att spelet släppts, men i många fall kan återbetalningstiden vara ännu kortare och sträcker sig från 1 månad innan lanseringsdatumet till en månad efter lansering. Grundläggande för att ett bolag ska kunna se intäktströmmar innan lanseringen är att man har ett IP som folk associerar med god spelutveckling och därav är villiga att förhandsboka spelet i hopp om att det ska möta förväntningarna.

Denna studie finner att payback-period som prestationsmått inte tillämpas i någon större

utsträckning i branschen då behovet av att selektera mellan olika projekt baserat på dess återbetalningstid inte finns. Intäktsmodellen för alla dataspel ser olika ut och som nämnts tidigare så genererar dataspel oftast inga betydande intäkter efter att produkten funnits på marknaden i cirka 6 månader. Den senaste trenden med ett ökat fokus på tilläggsexpansioner och “in-game purchases” är en indikation på att företagen försöker att förlänga intäktsperioden. En observation som iaktogs var att Stillfront (2019) hade en uttalad payback period på 180 dagar för sitt utlånade kapital till sina studios, för att täcka utvecklingskostnaderna. Detta är en antydning på att det finns en uttalad förväntan på sitt investerade kapital och att det finns en approximation av vad som är en rimlig utvecklingskostnad.

Studien har tidigare presenterat svårigheterna med att prognostisera utfallet av ett dataspel på marknaden. Denna osäkerhet är en av anledningarna till att KPI:er inte tillämpas i samma utsträckning som i bolag verksamma inom exempelvis gamification. Viktigt att poängtera är att studien urval begränsar insikten i vilka operationella KPI:er som nyttjas av spelbolagen, för en sådan undersökning krävs en djupgående analys av flertalet spelutvecklare. Den insamlade datan som ligger till grund för studien, antyder att det inte finns standardiserade och branschöverskridande KPI:er.

Det finns god grund till att anta att många av de KPI:er som SaaS-bolag tillämpar kommer ta allt större plats hos aktörerna på spelmarknaden. I och med de trender som kan observeras kommer intäktsmodellen förändras till att grundas på prenumerationsintäkter. Resultatet av detta förväntas bli; ett större fokus kring vad som gör att kunder avslutar sina prenumerationer, hur många som avslutar samt tecknar nya prenumerationer och hur mycket en kund, under den förväntade livstiden, inbringar företaget i form av sammanlagt månadsintäkt.

Observationer av bolaget G5 Entertainment indikerar att F2P och mobilspel-marknaden har ett tydligt fokus på kostnader knutna till att förvärva nya användare. En tydlig skillnad mellan dataspel- och mjukvarubranschen är att förvärvningskostnaden inom spelbranschen är tätt förknippat till marknadsföringsbudgeten, medan förvärvningskostnaden inom mjukvarubranschen förknippas till en direkt dialog med deras kunder. I takt med att prenumerationsbaserade intäktsmodeller kan komma att bli allt vanligare är det rimligt att anta att spelutvecklare kan komma att fokusera mer på liknande KPI:er som redan appliceras av SaaS-bolag. Till exempel kan CAC:en bli mer aktuell för att löpande bevaka att man spenderar tillräckligt mycket kapital till förvärvning av användare.

5.5 Projektprocessen

Projektprocessen inom spelbranschen kännetecknas av inblandning från flertalet marknadsområden och utvecklare som alla ska bidra till att projektet levereras i rätt form och i rätt tid. Att samtliga moment och inblandade personer delar slutvision och arbetar mot samma mål ställer höga krav på tydlighet och god kommunikation. En effektiv projektprocess bör vidare vara av sådan karaktär att kunskaper och lärdomar som uppkommer under projektets gång utvärderas och adopteras av företaget för att vidare kunna utveckla och effektivisera företagets verksamhet. Denna studie har funnit att branschen brister i såväl kommunikation som utvärdering av pre-sale och post-sale faserna.

I linje med klassiska teorier gällande projektprocessen och team kompetens, ligger vikten av god kommunikation och öppenhet. Det är således den första punkten i Hartman och Skulmorskis (1999) forskning gällande de färdigheter som kännetecknar ett effektivt team. Samtliga av studiens intervjuobjekt instämmer till den rådande problematiken gällande kommunikationen och det är tydligt att problematiken är välkänd och utbredd. Anledningen till att de är så pass svårt att förbättra kommunikation inom branschen grundar sig i de vitt skilda expertisområdena som råder på ett dataspelbolag.

Den rådande problematiken med bristande kommunikation har aktualiserat av akademien, vilket har resulterat i att Högskolan i Skövde utvecklat två stycken kurser inom projektsamarbete som numera ingår i programmet för Dataspelsutveckling. En förutsättning för en fungerande projektprocess är en befintlig kunskap inom projektstyrning. En rådande problematik inom spelbranschen är att personer med enbart teknisk kompetens, placeras i ledarroller trots bristande kunskaper inom projektstyrning och ledarskap. En grundorsak till detta kan vara att utbildningen i projektledning inom spelutveckling är otillräcklig.

De delar som kommit att bortprioriteras är delar som Artto (1999) poängterar är nödvändiga för att man ska kunna utveckla företagets kärnkompetens. Detta är en konsekvens av att projekt stressas fram och trycks genom utveckling och distributionskanaler för att förkorta produktionstiden. En tydlig indikation är att spelutvecklare inte tillämpar den utökade projektprocessen som förespråkas av Artto (1999). I de fall som spelutvecklare och förläggare är separata kan det finnas en risk att erfarenheterna som erhålls från efter- försäljningsfasen

hamnar hos förläggaren. En konsekvens av detta kan vara att spelutvecklaren går miste om insikter som kunde appliceras i produktutvecklingen.

5.6 Framtiden för branschen

Övergången till prenumerationsbaserade distributionskanaler såsom Playstation Now och Google Stadia är en trend som överensstämmer med den övriga underhållningsbranschen. Resultatet av denna övergång förväntas bli ett skifte i hur spel konsumeras och där fokus går från ägande till nyttjande.

En av riskerna som denna studie lyckats urskilja är osäkerhet i hur utvecklare och förläggare påverkas av denna övergång. Branschen står redan inför stora svårigheter gällande prissättning, där konsumenter har en förväntad prisbild som inte ligger i linje med utvecklingskostnaderna, såväl som att det förväntas kontinuerliga uppdateringar och en konstant högre kvalitet. Ett sätt att hantera detta har varit implementationen av tilläggsexpansioner vilket inneburit att spelutvecklarna kan förskjuta delar av utvecklingskostnaden, samtidigt som de får en mer utjämnad inkomstkurva. Uppkomsten av tilläggs- expansioner är också en indikation på att förläggare prioriterar investerare framför konsumenterna. Genom DLCs kan kvalitet på produkten åtgärdas senare vilket även sprider ut utvecklingskostnaden och förlänger ett spels livslängd. En risk som observerats är att de kontinuerliga uppdateringarna som förväntas av konsumenterna oblikerar spelutvecklaren till att vidareutveckla en produkt, även om det inte är optimalt ur ett ekonomiskt perspektiv.

En prenumerationsbaserad intäktsmodell kan resultera i att man får ett mer lätt prognostiserat kassaflöde, nyttan av detta är visserligen helt beroende utav utformandet och förhållandet i kontrakten mellan utvecklare och distributör. Det finns en övergripande fara i att en prenumerationsbaserad intäktsmodell enbart kommer mynna ut i en högre vinstmarginal för distributörerna. Om fördelarna från en prenumerationsbaserad intäktsmodell fördelas jämnt eller till och med fördelaktigt för spelutvecklarna, kan förändringen resultera i att vinstmarginalen per exemplar ökar. I det fallet hade dataspelbolagen inte behövt förlita sig på att erhålla merparten av inkomsterna vid en lansering, vilket hade reducerat volatiliteten i intäkterna och således gjort spelbranschen mindre riskfylld. En möjligt konsekvens av en lägre riskprofil kan vara att det observeras av investerare vilket kan öka utbudet av kapital som kan

mätta efterfrågan på kapital. I fallet med en högre vinstmarginal finns det visserligen en fara att incitamentet för effektivt och tidsenlig produktutveckling minskar. En högre vinstmarginal kan på längre sikt, potentiellt, påverka produktens kvalitet.

6. Slutsats

Med bakgrund av de senaste årens kraftiga tillväxt inom dataspel- och mjukvarubranschen syftar denna studie till att svara på forskningsfrågan hur den praktiska tillämpningen av finansiella prestationsmått för projekthantering ser ut inom dataspel- och mjukvarubranschen. Studiens ändamål har även varit att belysa utmaningar förknippat med projektprognostisering förankrat i tidigare teoretiska modeller. Studien har haft en explorativ forskningsansats vars primära datainsamling erhållits från sex stycken intervjuer som komplimenteras med sekundärkällor.

Studien har analyserat och poängterat styrkor och svagheter i bolagens projekthantering såväl som att kontextualisera de gemensamma utmaningarna som dataspel- och mjukvarubranschen delar. Resultatet har visat sig vara att utmaningarna primärt ligger hos dataspelsbranschen, mycket på grund utav den tekniska komplexiteten och de kreativa aspekterna som präglar produktutvecklingen. I relation till mjukvarubranschen är dataspelsindustrin till en högre grad konsumentorienterad, vilket limiterar företagets prognostiseringsförmåga på grund av osäkerheten förknippad med den förväntade försäljningen. Det råder en befintlig konflikt mellan branschens kreativa influenser, tekniska expertis och finansiell rapportering. Problematiken inom projektprognostiseringen grundar sig i volatila intäktsmodellen, där intäkterna från ett projekt är svåra att estimeras. Dessa intäktsmodeller som kännetecknat dataspelsbranschens har på senare år kommit att utmanas av prenumerationsbaserade intäktsmodeller.

En prenumerationsbaserad intäktsmodell resulterar i ett mer kontinuerligt och förutsägbart kassaflöde, vilket öppnar upp för en förenklad prognostisering. Genom att lättare kunna förutse utfallet av ett projekt kan nettonuvärdesmodeller med en högre signifikans möjliggöra för ett effektivare beslutsfattande och en bättre kapitalförvaltning. Både dataspel- och mjukvarubranschen karaktäriseras av en övergång mot mer prenumerationsbaserade intäktsmodeller. Studiens observation är att SaaS-bolag kommit längre i nyttjandet av tillförlitliga prestationsmått. Slutsatsen blir att dataspelbranschen med stor sannolikhet kommer att influeras av SaaS-bolagens KPI:er och adoptera dessa som en följd utav den nya intäktsmodellen.

Introduktionen av prenumerationsbaserade intäktsmodeller kan komma att skapa en förändring

i dataspelbranschens värdekedja. Uppdelningen mellan utvecklare, förläggare och distributörer är anpassat efter en volatil intäktsmodell. Osäkerheten i denna modell har legat till grund för den rådande konflikten mellan förläggare och utvecklare. En ytterligare problematik bakom spelbranschens värdekedja är de olika företagsvisioner och vinstintressen som präglar dataspelutvecklare och förläggare, vilket ger upphov till en ineffektiv kapital- förvaltning. Frågan är om förläggare kommer tappa sin signifikans i och med introduktionen av prenumerationsbaserade intäktsmodeller. Distributörens roll kan komma att ta över förläggarens roll i och med den nya intäktsmodellen.

Studiens slutsats är att när utveckling och lansering är förenat under samma företag kan projektprocessen effektiviseras som en följd av en gemensam företagsvision. Studiens omfattning begränsar visserligen slutsatserna som kan dras. Antagandet att studiens resultat sammanstrålar med hela branschen är ett alltför generellt antagande, men belyser ett viktigt problemområde och motiverar att vidare forskning bör genomföras. Av denna anledning föreligger det god grund för framtida forskning inom dataspel- och mjukvarubranschens projekthantering.

7. Vidare forskning

Denna studie har begränsats av vilka företag och aktörer som valde att delta och således har det ibland varit svårt att validera studiens resultat. För att bättre överskåda hur projekthantering och prognostisering ser ut inom dataspelbranschen borde fler aktörer inkluderas, såsom förläggare, distributörer och även i viss mån investerare och slutkonsumenter. För att kunna göra en djupare analys över vilka KPI:er som de facto tillämpas bör en studie genomföras med en tätare kontakt med flertalet olika dataspelutvecklare. Denna studie begränsades även av att data från de börsnoterade aktörerna var av sekundär karaktär, för att vidare bekräfta deras tillvägagångssätt krävs en studie med direkta intervjuer med de noterade företagen.

8. Referenslista

Litteratur

Bryman, Alan, Bell, Emma. 2013. *FÖRETAGSEKONOMISKA FORSKNINGSMETODER*. Upl. 2. Stockholm: Liber AB. s.31, 32, 49, 50, 82, 89, 90, 129, 137, 215,

Lynch, Richard L, Cross, Kelvin F. 1991. *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Cambridge: Basil Blackwell, Inc. S. 64, 65, 66, 67

Patel, Runa, Davidson, Bo. 2016. *Forskningsmetodikens grunder*. Upl. 4. Lund: Studentlitteratur AB. s.12, 13, 14, 23, 107, 120, 121, 135

Petersen, Christian,. Plenborg, Thomas och Kinserdal, Finn. 2017. *Financial Statement Analysis; Valuation - Credit analysis - Performance Evaluation*. Bergen: Fagbokforlaget. s.26, 27, 102, 103,104, 295, 339, 341, 342

E-book

Berk, Jonathan & DeMarzo, Peter. 2017. *Corporate Finance*. Fourth Edition. Global Edition. Pearson Education Ltd. E-book. s. 97, 100, 101, 244, 253,

Peterson Drake, Pamela & Fabozzi, Frank J. 2009. *Finance - Capital markets, Financial Management, and investment Management*. John Wiley & Sons, Inc. E-book. s.496

Law, Jonathan. 2016. *A Dictionary of Accounting*. Upl.5. Oxford University Press. E-Book.

Webbsidor

Dataspelsbranchen. 2020. *Dataspelsbranchen - Om ANGI*. Dataspelsbranchen. <https://dataspelsbranschen.se/kontakt>
[Hämtad: 2019-11-20]

fatshark. 2020. About - Meet Fatshark. fatshark. s <https://www.fatshark.se/about>
[Hämtad: 2020-01-07]

Gallo, Amy. 2016. *A Refresher on Payback Method*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/04/a-refresher-on-payback-method>
[Hämtad: 2019-12-3]

Gallo, Amy. 2014. A Refresher on Net Present Value. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value>

[Hämtad: 2019-12-3]

Grant, Mitchell. 2019. *Software-as-a-service (SaaS)*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/s/software-as-a-service-saas.asp>

[Hämtad: 2020-01-03]

Högskolan i Skövde. 2020. *Dataspelsutveckling*. [his.se](https://www.his.se).

<https://www.his.se/Utbildning/hitta-utbildning/vara-program/Dataspelsutveckling/>

[Hämtad: 2020-01-05]

Insert Coin. 2020. *Några av våra kunder...*, insertcoin.se,

<https://insertcoin.se/?lang=sv>

[Hämtad: 2020-01-02]

Klipfolio. 2020. *Measure the Monetary Value of Each New Customer With The Customer Lifetime Value (CLV) KPI*. Klipfolio.

<https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/saas-metrics/customer-lifetime-value>

[Hämtad: 2020-01-03]

McBride, Jordan T. 2019. *CALCULATE & REDUCE CUSTOMER ACQUISITION COST (CAC) FOR SAAS*. ProfitWell.

<https://www.profitwell.com/blog/the-complete-saas-guide-to-calculating-and-reducing-cac>

[Hämtad: 2020-01-03]

Tate, Andrew. 2020. *HOW TO CALCULATE CHURN RATE THE BEST SAAS CHURN FORMULA*. ProfitWell.

<https://www.profitwell.com/blog/the-complete-saas-guide-to-calculating-churn-rate-and-keeping-it-simple>

[Hämtad: 2020-01-04]

theverge. 2019. *Google Stadia works*. TheVerge.

<https://www.theverge.com/2019/11/18/20970297/google-stadia-review-gaming-streaming-cloud-price-specs-features-chrome-pixel>

[Hämtad: 2019-12-16]

Rapport/artikel/studie

Allen, Jonathan P, Kim, Jeffery. 2005. *IT and the video game industri: tensions and mutual shaping*. Journal of information technology.

<https://journals-sagepub-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1057/palgrave.jit.2000048>

Hämtad:[2019-12-27] s. 234, 235

Boatright, John R & Kolb, Robert W. 2018. *Risk Management*. The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society.

<http://sk.sagepub.com.ezproxy.ub.gu.se/reference/download/sage-encyclopedia-of-business-ethics-and-society-2e/i35686.pdf>

[Hämtad: 2019-12-30] s. 1-6

Flyvbjerg, Bent. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. SAGE journals.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1077800405284363>

[Hämtad: 2019-12-27] s.221-222

Hartman, Francis, Skulmoski, Greg. 1998. Quest for Team Competence. International Project Management Journal. s.1, 2, 3, 10, 11,12, 14

Nylander, Johanna. 2019. *Spelutvecklarindex 2019*. Dataspelsbranschen.

https://static1.squarespace.com/static/5a61edb7a803bb7a65252b2d/t/5db6be7415366869893e1866/1572257420429/Spelutvecklarindex2019_v3.pdf

[Hämtad: 2019-12-10] s.3, 4, 19, 35

Årsredovisningar

G5 Entertainment. 2019. *YEAR-END REPORT 2018*. G5 ENTERTAINMENT AB.

https://www.g5e.com/documents/2019/G5E_Q4_2018_EN.pdf

[Hämtad: 2019-11-22] s. 8, 11,

Starbreeze. 2019. *Årsredovisning 2018*. Starbreeze Studios.

<https://www.starbreeze.com/sbz-media/2019/05/Starbreeze-%C3%A5rsredovisning-2018-1.pdf>. [Hämtad: 2019-11-2]. s.9, 10, 11, 12,

Stillfront. 2019. *Årsredovisning 2018*. Stillfront Group.

<https://www.stillfront.com/wp-content/uploads/2015/09/Stillfront-AR-2018-SV-bm.pdf>

[Hämtad: 2019-11-21] s. 6, 12, 20, 25,

Internet Artiklar:

A.Arto, Karlos. 1999. *Project Management*. International Project Management Journal. s.2, 3, 4, 5

Audiovisuella medier

Larsson, Jörgen. 2019. *Capital Market Day*. (Video).(Avsnitt 1) Stillfront group.

<https://tv.streamfabriken.com/stillfront-cmd-2019?seek=1211>

Personlig kommunikation

Albiin, Anton; Ansvarig för personalfrågor, utbildning och nyföretagande vid Dataspelsbranschen. 2019. Intervju 11 december.

Bergman, Wilhelm; COO på Insert Coin. 2019. Intervju 17 december.

Folkesson, Sven; COO på FatShark. 2020. Intervju 9 januari.

Gillberg, David; projektledare/software developer på Insert Coin. 2019. Intervju 19 december.

Karlsson, Tobias; Programansvarig för Dataspelsutveckling - Grafik vid Högskolan Skövde. 2019. Intervju 17 december.

Sterner, Jonathan; Grundare och CPO på Insert Coin. 2019. Intervju 17 december.

Bilagor – Intervjuguide

Frågor Tobias Högskolan i Skövde

- Berätta gärna lite om Grafikprogrammet?

Spelutveckling:

- Översiktligt, hur ser spel utvecklingsprocessen ut?
 - Utgå gärna utifrån de olika plattformarna, Mobilspel, PC och Konsoler
- Vilka flaskhalsar finns det inom spelutvecklingen?
 - Vad är det moment som kan dra ut på tiden?
 - Vad kan gå helt fel?
- Vi har läst om olika intäktsmodeller, F2P, engångsköp, tilläggsköp, och prenumeration? (+Ad Based, går kanske under F2P)
 - Hur skiljer sig spelutveckling åt mellan dessa typer av spel?
 - Lär man sig att utveckla spel och anpassa sig efter dessa intäktsmodeller?
- Hur skiljer sig spelutveckling åt mellan olika genrer av spel? Är några genrer lättare att producera än andra?
- Vi har förstått det som att man inom branschen talar om hardcore-, core- och casualspelare.
 - Vilka möjligheter och utmaningar ställer dessa tre typer av kundgrupper på spelutvecklarna?
 - Hur skiljer sig spelutveckling beroende på vilken målgrupp man vänder sig till?

Prognostisering:

- Hur gör spelutvecklare för att prognostisera ett spel?
 - Vad lär ni ut för metoder för prognostisering?
 - Hur ser det ut ute i branschen?
 - Hur prognosticerar man efterfrågan/försäljningen av ett spel?
 - Är det ren magkänsla eller gör de kalkyler?
 - Hur ser kulturen ut mot räkna och investeringskalkyler?
 - Lärs ekonomistyrning kopplat till projekthantering på någotvis ut inom utbildningen?
- Vi har lyssnat på ett bolag (Stillfront) som använder sig flitigt av KPI:er för utvärdering av sina spel inom sina spelstudios.
 - Vilka KPI:er har du observerat inom branschen och finns det några generella prestationsmått som lärs ut?
- Hur prissätter man ett spel?
 - Vilka metoder lär ni ut?

Projektbudgetering:

- Hur hanterar en spelutvecklare projektbudgetering? Måste vara en avgörande del av spelbolagens verksamheter?

- Som vi förstått det har man en stor utvecklingskostnad i början och sen pikar intäkterna vid lansering? Hur gör de för att hantera detta?
- Hur gör man för att validera ett spel?
 - Vi har hört att man kan köpa användare som testar spelet under en period
 - Vilka metoder lär ni ut? (För validering)

Ekonomiska delen i spelutveckling:

- Hur ser den ekonomiska utbildningen ut inom programmet?
- Hur pitchar man ett spel inför en investerare eller för en studio?
 - Vad lär ni ut?
- Vilka ekonomiska argument lär ni ut? Som kan användas i marknadsföring/pitch?
- Lär de sig någon typ av kostnadsuppföljning? Effektivisering?
 - Lär man sig att tillverka "lönsamma spel"?
- Vi har lyssnat på ett bolag (Stillfront) som använder sig flitigt av KPI:er för utvärdering av sina spel inom sina spelstudios.
 - Vilka KPI:er har du observerat inom branschen och finns det några generella prestationsmått som lärs ut?
- Hur pitchar man ett spel inför en investerare eller för en studio?
 - Vad lär ni ut?

Utvärdering:

- Hur utvärderar man ett spel efter en release? Använder man sig av efterkalkyler?
- Hur finansierar spelutvecklare sin verksamhet?
 - Ge gärna exempel
 - Förekommer Crowdfunding?
- Hur mäter företagen sin kundnöjdhet? - Kopplat till vad är ett lyckat spel?
 - Hur gör man för att samla in data/statistik från konsumenterna?
 - Hur använder man användarstatistik i sin spelutveckling?
- I årsredovisningar kan man ofta läsa om att ett spel inte uppnått förväntningarna och att detta påverkar resultatet negativt, vilka tror du är orsakerna till att spel inte motsvarar förväntningarna?
 - Vad kan spelutvecklare göra annorlunda för att förhindra sådant?
- Värdering inom branschen, hur värderas en IP? - extra fråga
 - Är detta något som lärs ut?

Trender och framtiden för branschen:

- Vad trendar just nu och vad är de kommande trenderna?
- Hur har projekthanteringen förändras i och med att marknaden har vuxit?
 - Hur gjorde man för några år sedan?
- Vi har läst mycket om de nya kommande prenumeration tjänsterna som kommit/kommer? (Playstation Now etc)
 - Vad säger akademien om den förändringen med streamingbaserade distributionskanaler?

- Tänk att steam blir en tjänst som netflix istället? Är spelutvecklarna positiva eller negativa till den förändringen?
- Vilka utmaningar ser man med detta?
- Anpassar man utbildningen efter denna trend på någotvis?
- Varför tror du att Sverige har blivit ett så attraktivt centrum för spelutveckling? Varför är så mycket centrerat kring Stockholm och Skövde?
- Det talas mycket om 5G nu, hur kommer spelutvecklingen att förändras utav det?
 - Kommer utbildningen att förändras i och med det?
- Det talas även mycket om VR, hur ser trenden ut kring detta?
 - Kommer detta bli det nya standard?
- Hur tror du att spelutvecklingen kan bidra till fler branscher?
 - Vi tänker oss att man kan implementera element från spelvärlden till andra industrier?
 - Såsom byggsektorn med CAD/CAM? Vad tror du byggsektorn kan addera där?
 - När en person gått programmet, blir de bara anställda
 - Vad tror du om Gamification? Talas det mycket om det?

Frågor Dataspelesbranschen

Viktigaste frågorna att ställa:

- **När uppstår utvecklingskostnader?**
 - **Har detta förändrats under tiden, vi tänker att man förskjuter en del av utvecklingskostnaden tack vare DLCs?**
- **När uppstår intäkterna?**
 - **Beskriv gärna utifrån de olika intäkts modellerna?**
 - **F2P, Fullprisspel, tilläggsköp och premenurationsspel**
 - **Vi tänker oss samma mönster här, har man förskjutit en del av intäkterna tack vare DLCs och liknande?**

Karaktärer för branschen:

- **Beskriv gärna spelindustrins värdekedja och de olika aktörerna?**
- När du är ute och besöker spelutvecklarna, vilka är de vanligaste utmaningarna de berättar att de har?
- Hur ser relationen ut mellan distributör/förläggare/utvecklare?
- **Beskriv gärna hur kulturen inom branschen ser ut?**
 - Vad har spelutvecklarna för inställning till att kalkylera och beräkna?
 - Är ekonomistyrningen påtaglig eller ett nödvändigt ont?
 - Finns det en konflikt mellan utvecklare och avkastningskrav från ägare?

- Har det skett ett skifte i hur/att man prognostiserar nuförtiden jämfört med tidigare?
 - Lägg större vikt/resurser på att prognostisera och accepterar man det som en sunk cost för att säkerställa att projekten är lönsamma?
- Vi har läst att över hälften av alla spelare finns i Asien, hur hanterar spelutvecklarna den utmaningen att så många slutkonsumenter ligger så långt bort?
 - Vad finns det för utmaningar i och med de?
- Varför tror du att Sverige har blivit ett så attraktivt centrum för spelutveckling? Varför är så mycket centrerat kring Stockholm och Skövde?
- Hur finansierar bolagen sin verksamhet?
 - Ge gärna exempel
 - Förekommer Crowdfunding?

Spelarna:

- Vi har förstått det som att man inom branschen talar om hardcore-, core- och casualspelare. Vilka möjligheter och utmaningar ställer dessa tre typer av kundgrupper på spelutvecklarna?
- Hur mäter företagen sin kundnöjdhet?

Specifika intäktsmodeller:

Vi har observerat att man ofta talar om 4 typer av intäktsmodeller, Fullpris Spel, Tilläggsköp, Prenumerations- och streamingspel (WoW) eller Free-to-play (F2P) där man kan kombinera de olika modellerna eller fokusera på enbart en:

- Vilka utmaningar/möjligheter finns förknippat med de olika intäktsmodellerna?
- Hur skiljer sig projekthantering beroende på vilken intäktsmodell som spelutvecklaren fokuserar på?

Projektbudgetering:

- **När uppstår utvecklingskostnader?**
 - **Har detta förändrats under tiden, vi tänker att man förskjuter en del av utvecklingskostnaden tack vare DLCs?**
- **När uppstår intäkterna?**
 - **Beskriv gärna utifrån de olika intäktsmodellerna?**
 - **F2P, Fullprisspel, tilläggsköp och premenurationsspel**
 - **Vi tänker oss samma mönster här, har man förskjutit en del av intäkterna tack vare DLCs och liknande?**

Projektprognostisering

- **Hur gör man i branschen för att prognostisera och avgöra lönsamheten av ett spel?**
 - Räkna man eller är det ren magkänsla?

- Hur har detta förändrats över tid?
- **För större bolag, använder de sig av kalkylräntor för att jämföra spel och gör de en investeringskalkyl?**
 - Om isåfall använder man olika kalkylräntor för olika spel?
 - Om svaren är ja, här är följdfrågor:
 - Hur kommer de fram till denna kalkylränta
 - Används NPV modeller?
 - IRR?
 - Förekommer RWACC?
- Finns det något koppling mellan kalkylränta och ett externt avkastningskrav?
- **Finns det någon övergripande måttstock gällande Payback periods inom branschen?**
 - Kan de större företagen acceptera längre Payback perioder då man har möjlighet att ligga ute med kapital en längre period?
- Hur öppen och transparent är man med prognoser och kalkyler inom bransch, är detta någon man håller hårt på och därav inte vill berätta hur man prognostiserar?
 - Tillämpar företagen snarlika metoder som gör att dessa metoder kan kommuniceras ut till exempelvis akademiska instanser, media eller branschorganisationer?
- Vet du något konkret exempel där ett företag misslyckats helt i sin analys av ett projekt?
 - Vad var anledningen till att projektet inte mötte förväntningarna?

Speltyper:

- Det finns ju nästan otaligt många spelgenrens, skiljer sig studiosa mycket åt beroende på vilken genre de producerar?
- Beroende på vilken genre av spel man utvecklar, skiljer sig projektarbetet dem emellan?
 - Exemplifiera?

Riskhantering:

- Vilka risker finns det som kan associeras med spelutveckling?
- **Kategoriserar man spel efter deras inbördes risk?**
- Hur mäter man risk associerade med olika spel?
 - Vad kan den underliggande risken bero på?
 - **När man lanserar ett nytt spel, hur prognostisera man förväntade intäkter?**
- Är det exogena eller endogena riskfaktorer man väger in? Eller båda?
 - Hur karaktäriserar man om det är en exogen riskfaktor eller en endogen?

Internationella marknaden:

- Hur gör lite större företag som är etablerade i flera länder för att överblicka sin projektutveckling?
- Vilka utmaningar ställs på företagen att det är en sådan internationell marknad?

- Försöker företagen överhuvudtaget att skydda sig mot exponering av valutakursförändringar?
 - Vi har observerat att de inte gör det? Vet du varför? Är det inte tillräckligt stora volymer?
- Påverkar den svaga kronan den Svenska spelbranschen?
 - Är detta något som företagen diskuterar?

Konkurrens:

- Hur påtaglig är hotet från andra konkurrenter. Hur ser marknadsklimatet ut?
 - Samarbetar man mycket eller konkurrerar man sinsemellan?
 - Vi har lagt märke till att det finns många partnerskap inom marknaden, vet du om det komplicerar projekthanteringen?
 - Vilka fördelar/nackdelar innebär ett partnerskap?

Trender inom branschen:

- Hur har projekthanteringen förändras i och med att marknaden har vuxit?
 - Hur gjorde man för några år sedan?
- Vi har läst mycket om de nya kommande prenumeration tjänsterna som kommit/kommer? (Playstation Now etc)
 - Vad säger företagen om den förändringen med streamingbaserade distributionskanaler?
 - Tänk att steam blir en tjänst som netflix istället? Är spelutvecklarna positiva eller negativa till den förändringen?

Utvärdering av projekt

- Är det vanligt att man utvärderar ett spel efter en viss tid efter lansering?
 - Hur ser denna utvärderingsprocess ut?
 - Jämför man prognostiserade intäkter med reella intäkter?
- Vilka typer av Utvärderings Kalkyler tillämpas?

Värdering av studios

Vi har läst att det är en stor variation i värdering av studios om man ser till respektive bolags kassaflöden, och som vi förstår det är kassaflödesvärdering inte är det som alltid ger en mest rättvisande bild av bolagens värde.

- Vilka metoder är lämpliga att nyttja för att värdera bolaget?
- Hur väger man in utvecklingscykler och avtal med tredje part i sin värdering?

Avskrivningsregler

Vi har läst att spelbolagen har möjlighet att aktivera kostnaden i enlighet med K3 knuta till Forskning och Utveckling som en investering. Fördelar med denna typ av värdering tas även upp däribland att det är enklare för investerare och långivare att avläsa årsredovisningen. Vi

har läst att det är bättre att göra påståenden om framtiden, även om det är osäkert, än att inte göra några alls.

- Berätta gärna mer om hur företagen förhåller sig till dessa avskrivningsregler.
 - Vilka komplikationer och möjligheter skapar dessa?
 - Finns de incitament för att man spår en framtid som är bättre än vad den egentligen är?

Framtiden för branschen

- Hur tror du att spelbranschen kommer att utvecklas de kommande 10 åren?
- Snart så lanseras ju 5G, hur kommer det att påverka spelbranschen?
 - Är detta ett hett diskussionsämne ute i bolagen?
- Vi har även läst att nya spelkonsoler lanserar vart 7 år, hur kommer detta påverka spelbranschen?
- VR har ju blivit mer populärt, tror du den trenden kommer att fortsätta?
- Vi har läst lite om Stillfront som investerar i flera olika studios för att skapa en portfölj.
 - Tror du att detta kommer bli mer vanligt att aktörer som agerar som rena investmentbolag kommer att dyka upp?

Frågor till Fatshark:

- Berätta lite om Fatshark, vilka typer av spel ni utvecklar samt vad din arbetsroll är?
- Projekthantering, hur ser ett urtypiskt projekt ut, är det ett enda stort som hela företaget är engagerat i eller har ni flera projekt samtidigt
- Vad är utmaningen med att ha flera projekt samtidigt?
- Hur styr ni ett projekt, hur budgeterar ni?
- Är ekonomistyrningen påtaglig inom projektarbetet?
- Har ni ekonomiska prestationsmätt som ni arbetar efter?
- Vad finns det för viktiga KPIer?
- De spel ni säljer, vad följer de för typ av intäktmodell, är det fullpris spel man köper via en distributör?
- har ni tilläggs pensioner, vrf isf? är det för att dryga ut intäkterna, längre intjäningsperiod?
- De spel ni utvecklar, vi vill kalla det er projektportfölj, är de inom samma genre?
- Är detta ett medvetet val?
- Tänker ni på risk management när ni väljer vilka spel ni ska utveckla?
- Väljer ni att tillverka en typ av spel som ni är bra på eller väljer ni att diversifiera er? - Berätta gärna om er värdekedja...
- Det står på er hemsida att ni själva utvecklar och publicerat 6 stycken spel, var det enklare än att någon annan fick publicera det då?
- Ni har även utvecklat 6 stycken spel som ni själva inte varit förläggare för, hur skilde sig projektarbetet åt då? Vem satte kraven, vem satte budgeten och deadline?
- Uppstod det konflikter mellan er å förläggaren?

- Ni var även publisher av ett spel, hur kom det sig?
- Vilka säljer era spel? Är det via steam? Konsoler? Varför någon av dem?
- Hur ställer ni er till streaming baserade distributionskanaler som playstation now, google stadia etc?
- Är detta ngt ni ser framemot eller bävar inför?
- 5G, kommer det påverka er ngt?
- Streaming Baserat Steam, vad sägs om det?
- Hur prognosticerar ni kostnader och försäljning av ett spel som ni utvecklar?
- Tidigare erfarenheter? kalkyler eller ren magkänsla slash kompetens?
- Beräknar ni era projekt i nettointäkter osv, likt net present value vila som kan tänkas vara mest lönsamma? Vrf använder ni inte NPV?x
- Jämför ni era projekt, hur beslutar ni vilket spel ni ska satsa på? Vad är avgörande, är det hur lönsamt det är?
- Slutligen, investeringar; vi läste i spelutv.index av dataspelsbranschen att Tencents investerat i er 2018,
- Hur har de påverkar er verksamhet? Nya ägare, har nya krav ställts?
- Har ni ägarrelaterade krav på finansiell prestation?
- *“För det första har flera asiatiska aktörer investerat i svenska spelutvecklare, mest uppmärksammat är kinesiska Tencents investering i Fatshark och förvärv av Shark Mob, samt japansk-koreanska Nexans investeringar i Embark Studios.”*
- Hur påverkade det er?

Frågor Jonathan, Wilhelm och David Insert Coin

Allmänna frågor om Insert Coin

- Ni på Insert Coin arbetar med gamification, berätta gärna lite om vad det innebär?
 - Hur kom ni på att ni skulle jobba med detta, vart fick ni iden från?
 - Hur såg ni att det fanns en efterfråga på det?
 - Berätta gärna lite om GWEN?
- Vi kan ju se på er hemsida att ni har en del “stora kunder”, skulle du säga att det finns någon röd tråd när det kommer till era kunder?

Frågor om projekthantering

- Exemplifiera gärna ett urtypiskt projekt som ni har gjort, om ett sådant finns?
 - Gärna dess faser etc. Hur länge håller de på?
 - Vad är er slutprodukt? Är det en produkt eller är det en tjänst ni levererar?
 - Berätta lite om “Packages”
 - Convert
 - Onboard
 - Retain
 - Engage
 - Berätta lite om Gamification-as-a-service, GaaS
 - Segmentering?

- Hur ser samarbetet ut med kunden under projektets gång och efter projektet?
- När ni pitchar ett projekt för ett företag, vad pushade ni på för att belysa värdet för er kund?
 - Vilka faktorer belyser ni?
 - Vilka ekonomiska argument använder ni för att övertyga en kund i en pitch?
- Hur selekterar ni bland projekten?
 - Vilka projekt antar ni? Alla ni får in?
 - Varför väljer ni ett projekt framför ett annat?
 - Hur jämför ni projekten?
 - Inom spelbranschen har vi observerat att de ofta talar om Payback-perioder på allt från 1 - 6 månader, använder ni er av payback-perioder för att välja projekt?
 - Om ni gör det, hur har ni tagit fram detta mått? Är det en intern uppskattning på vad som är rimligt?
- Hur ser kostnads och intäkts proceduren ut för ett urtypiskt projekt?
 - Hur uppkommer era intäkter?
 - Får ni en engångsbetalning eller får ni betalt löpande? Prenumeration eller delbetalningar?
 - Vad är era kostnader?
 - Är det löner eller FoU?
 - Efter att ni levererat/slutfört ett projekt, vilka kostnader uppstår för era kunder i efterhand?
 - Vi tänker att det ni tillför kanske skapade en extra kostnadspost hos kunden?
 - Hur visar ni på att de långsiktiga intäkterna kommer överväga detta?
- Hur hanterar ni alla projekt samtidigt? Hur hanterar man en projektportfölj?
- Går alla projekt hem? Om inte varför fallerar dem?

Prognostisering:

- Hur prognostiserar ni nya projekt?
 - Vad är det som är svårt att prognostisera?
 - Hur prognosticerar ni era intäkter/ kostnader?
 - Är de svåra att prognostisera?
 - Vilka typer av KPI:er och kalkyler tillämpas när man prognostiserar projekt i er bransch?
 - Vilka prestationsmått använder ni?
 - Använder ni någon typ av Nettonuvärdesprincip (NPV)?
 - Använder ni någon sorts av kalkylränta?
 - Isåfall hur kom ni fram till den? Använder ni en standardiserad sådan eller använder ni en riskjusterad per projekt?
 - Är detta någon ni diskuterar om man borde använda?
- Berätta gärna lite om hur på projektbudgeterar?
 - Hur långt in i tiden budgeterar ni? Eller är det lite på måfå?
 - Stämmer era kostnads/intäkts prognoser/budgetar med vad ni prognostiserat?

- Gör ni någon typ av känslighetsanalyser och scenarioanalyser?
 - Hur gör ni för att validera er produkt/tjänst i ett projekt?
 - Berätta lite om A/B/C - testing
- churn rate - prgonnos på antal bortfall, baserat på hur många nya kunder de får,

Finansiering:

- Hur finansierar ni er verksamhet och era projekt?
- Ni är ju ett AB, hur gör ni för pitcha er verksamhet för era investerare?
 - Använder ni KPI:er och prestationsmätt såsom Payback periods som material för att presentera inför era investerare?
 - Vilka ekonomiska argument använder ni för att övertyga era investerare?
- Är avkastning på investerat kapital något som genomsyrar verksamheten?
 - Är avkastningskraven från era ägare påtagliga?
 - Hur ser er kapitalstruktur ut? Har nå någon skuld förutom till aktieägarna? Isf påverkar det ert avkastningskrav på investerat kapital?
- Hur bedömer ni ert värde på ert bolag?
 - Vad grundar ni det på?
 - Hur kommunicerar ni ut det till era investerare?

Hur utvärderar ni ett projekt?

- Hur utvärderar ni ett projekt?
 - Gör ni någon sort av efterkalkyl?
 - Har ni någon metod för att ta med er erfarenheter från en organisation?
 - Hur gör ni för att sprida kunskaper från ett projekt ut till hela organisationen?
- Är ni involverade i era kunders kostnadsuppföljning?
 - Förtydligande: När era kunder utvärderar kostnaden/nyttan i efterhand, är ni involverade i den processen?
 - Vet ni hur era kunder värderar era projekt?

Övriga frågor:

- Gwen:
 - Hur lång tid tog det att utveckla plattformen?
 - Beskriv GWENs lösningar
 - Produktion
 - HR
 - Healthtech
 - eCommerce
 - Avskrivningar? Kunde ni skriva av utvecklingskostnaden som FoU? **-extra**
 - Var viktigt att ha den möjligheten?
 - När ni utformade GWEN, vad var tanken med detta?
 - Hur prognostiserade ni för det?
 - Är det en del av er verksamhet som i dagsläget har väldigt låga kostnader och i nuläget enbart genererar intäkter?

- Förtydligande: Har den låg MC och Hög MR
- Vad har ni för konkurrenter?
 - Inte hört om så många konkurrenter?
 - Kommer det komma fler?
- Berätta gärna lite mer om Gamification inom Fintech
 - Berätta lite om måttet performance expectancy PE
- Som vi förstått det så är ert syfte att öka era kunders kundens nyttjandegrad, öka retentionrate etc. Ni vänder ju er B2B och era kundskunder är ju slutkonsumenterna.
 - Vilka metoder/modeller använder ni för att mäta kundnöjdhet? Kundernas kunder ska tycka det är bra?
 - Hur följer ni upp detta och använder ni detta i er marknadsföring?
 - Hur är dem involverade i kundernas kostnadsuppföljning? Är ni involverade av era kunders egna kostnads/nyttos uppföljning när kunderna värderar era projekt?
- Vilka nya områden tror ni kommer uppkomma?
 - Skolan? Chalmers?
 - Berätta gärna mer om Edtech och ert samarbete med Chalmers
 - Varför är Gamification så viktigt för utbildningen?
 - “Antalet studenter som slutförde kursen ökade med 15%, och antalet studenter som fick högsta betyg (5 av 5) ökade med 284% jämfört med föregående period”
 - Vad tror ni om den marknaden? Det är ju en jättemarknad
 - Vad tror ni om byggindustrin?
 - Tänker CAD och CAM, kan inte gamification appliceras där?
 - Övrig industri:
 - Berätta lite mer om IoT i produktion
 - Beskriv GWENs lösningar
 - Produktion
 - HR
 - Healthtech
 - eCommerce