

Plads til smukke fejl

-

Erfaringer, råd og strategier for at udvikle en entreprenøriel ånd I uddannelser
Illustrative forretningsmodeller fra nøglespillere I den hollandske spilbranche
En håndbog for dem, der arbejder med videns-outputtet fra GameBiz projektet

Forfatter: Mikkel Lodahl

Layout: Kristian Wulff

Om forfatteren:

Mikkel Lodahl er leder af Institut for Dansk Spiludvikling (IDSU) og lektor på Dania Erhvervsakademi i Grenå, Danmark (Dania Games). Han underviser i spilanalyse, systemudvikling og virksomhed og er ansvarlig for den pædagogiske strategi på afdelingen, herunder modellen HAGI. Han kan kontaktes på milo@eadania.dk eller på Twitter via @thelodahl

Om layouteren:

Kristian Wulff er projektleder i innovationsafdelingen hos Viden Djurs i Grenå. Han arbejder primært ved Game Hub Denmark inkubatoren, hvor han assisterer virksomheder med spildesign og med at bygge internationale samarbejder. Han kan kontaktes på krwu@videndjurs.dk

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Introduktion: A lave smukke fejl.....	5
At opbygge entreprenør-ånd.....	5
Hvordan kan man leve af kunst?	7
Tre grundlæggende virksomhedstyper	7
Studerende er en del af branchen.....	8
Ronimo Games: Fra udgivet til udgiver	9
Rollerne skifter	9
Entrepenørskab er at tage risici	10
Stolen Couch Games: En værktøjskasse af erfaringer.....	13
Genbrugelige spilkomponenter.....	13
Stærke værktøjer.....	14
Problemet med formelle uddannelser	15
Inkubator: Plads eller infrastruktur?	15
Active Cues: Spil mod demens	17
Forskning åbner døre	17
Kend dit marked	18
De kreative industriers fremtid	18
Gamistry: En ramme om det, du elsker.....	21
Reklameeksperimenter	21
Design og reklamer.....	22
Institutionelle bånd	22
Konklusion: Konsoller og Kassetter	24

Forord

Den bog, du læser i netop nu, er et fotografi, der samler beskrivelser af fire forskellige spilfirmaer fra den blomstrende hollandske spilindustri, samt en beskrivelse af et af de fremmeste spilrelaterede uddannelsesprogrammer i Europa, der ligger på HKU University of the Arts Utrecht i Holland. Forhåbentlig vil det hjælpe dig til at tænke over, hvilke udfordringer de mennesker, der prøver at uddanne morgendagens digitale spiludviklere. Bogen indeholder også et konkluderende kapitel med nogle af de svar på disse udfordringer, som partnerne i GameBiz projektet har udviklet i løbet af projektet. Dette skulle gerne gøre det klart, at selv så stor en udfordring kan blive løst, når man går til den med flid og omtanke.

Bogen er også en håndbog. Den blev produceret som en del af Erasmus+ EU projektet GameBiz, for at hjælpe uddannelsesinstitutioner rundt om i hele Europa med at etablere deres egne inkubationsmiljøer og integrere dem tæt med deres uddannelser. Projektet samler Bournemouth University (UK), The University of Malta (MT), ENTI (E), Viden Djurs (DK) og Dania Erhvervsakademi (DK) for at lære fra både HKU (NL) og den succesrige inkubator for digitale spilvirksomheder Dutch Game Garden (NL).

Sammen har disse institutioner udtænkt og samtænkt nye måder at kombinere uddannelse og entreprenørskab på et institutionelt niveau til glæde for både studerende og iværksættervirksomheder. Denne bog og en række andre materialer er tilgængelige på GameBiz hjemmesiden - <http://gamebiz.hku.nl> - og de gør tilsammen det, der lært og kortlagt i løbet af projektet tilgængeligt for alle, der er interesserede i at gøre det samme på deres institutioner.

Bogen er også et supplement. Selv om den sagtens kan læses for sig selv, virker den bedst, når den kombineres med bogen *The Business of Making Games*, der blev produceret under det RegioStar-vindende interreg II Kattegat-Skagerrak projekt Scandinavian Game Developers og kan findes gratis her: <http://idsu.dk/publication/the-business-of-making-games-3/>. Hele vejen gennem den nærværende bog, vil der være henvisninger til den tidligere bog, så man kan undersøge sammenfletningen imellem teorien fra den anden bog og den praksis, der beskrives her.

Det er GameBiz konsortiets håb, at du vil finde denne bog inspirerende i dine egne bestræbelser på at fremme spiludviklingens sag, eller i det mindste nyde glimtet ind i en fascinerende del af fremtidens kreative virksomheder.

På vegne af GameBiz-konsortiet,

Mikkel Lodahl

Leder af Institut for Dansk Spiludvikling, juni 2016

Introduktion: A lave smukke fejl

”Jeg har tænkt mig at bruge denne her,” siger Keimpe de Heer, studieleder af HKUs afdeling for spil og interaktion, mens han sætter en åbenlyst hjemmelavet, elektronisk himstregims foran mig på bordet, ”hvis du stiller mig nogle svære spørgsmål.”

Han forklarer, at det er en overordnet beslutningstagningsmaskine. Man trykker på en knap, og så svarer maskinen ja eller nej gennem lysdioder, der tændes på forsiden. Det er uigennemskueligt, hvordan den når frem til sin beslutning, men selv tilsløret virker den som en frihedsmaskine. Man kan fanges så dybt i sine egne tanker og viden, at man er ude af stand til at træffe beslutninger, men så snart man gør noget, så snart man trykker på knappen, kan man komme videre. Man kan planlægge og planlægge og planlægge, men før man gør noget, kan man ikke rigtig vide, hvad der virker, i den virkelige verden. Det er den grundlæggende udfordring for en uddannelsesinstitution: at finde balancen imellem at lære studerende hårde planlægningsværktøjer og at give plads til at de studerende kan handle.

HKU er en af de store kraftcentre i den hollandske spilindustri. University of Arts Utrecht har uddannet mange af de udviklere, der er en del af firmaerne, der har været eller stadig er i Dutch Game Garden, en af verdens førende inkubationsmiljøer, der fremelsker iværksættere inden for digitale spil. Den hollandske superstjerne Rami Ismail fra firmaet Vlambeer – hvis navn dukker op inden for fem minutter, når man nævner digitale spil for en hollænder – gik på HKU. Han har forfulgt en karriere, hvor han laver indie-spil karakteriseret af at de *føles* helt rigtigt. Hans historie og personlighed fylder utroligt meget i forhold til den måde HKU og den hollandske spilindustri tænker om det at lave spil. Næsten ligegyldigt, hvad din forretningsmodel går ud på, bliver du nødt til at forholde dig til Ismails historie – enten som et ideal eller som noget kritisabelt.

At lave spil som et kunstnerisk eller livsstilsdefinerende valg er i centrum for den måde, Keimpe og HKU har udtænkt indretningen af deres uddannelse for folk, der gerne vil indgå i spilbranchen. ”En uddannelse skal være en ramme, hvor de studerende kan få plads til at lave smukke fejl,” understreger Keimpe. Den projektbaserede tilgang, der bliver brugt på hans institution gør lige præcis dette. I stedet for at strukturere uddannelsen omkring forelæsningsrækker, der strækker sig over hele semestre og leder op til en eksamen, er der i hvert semester en række små projekter, hvor de færdigheder, de studerende lærer bliver afprøvet med det samme. Keimpe er overbevist om, at det er en essentiel del af læringsprocessen at fejle, og at projekterne hjælper de studerende til at fejle i et relativt sikkert miljø.

At opbygge entreprenør-ånd

De færdigheder, HKU underviser i, bliver tænkt på som byggeklodser, ikke som færdige løsninger og svar, sådan som mange handels-orienterede studier ellers gør det. ”Vi kan forberede de studerende, men den eneste måde, man i virkeligheden kan lære det her, er ved at gøre det,” siger Keimpe, og gør det meget klart, at opgaven er at fremelske en entreprenør-ånd. ”For eksempel kan et business model canvas¹ ikke indfange entreprenør-ånden – den indstilling, der er så vigtig for at starte en virksomhed op. Tror du, at Rami Ismail arbejder med business model canvas? Nej, han lever på risici og eksperimenter og på at lave smukke fejl, og hvis du kan finde det frem i dig selv, så kan du få succes selv i en branche, der er i evig forandring.”

¹ Redaktørens note: en meget brugt metode til at strukturere tanker omkring forretningsmodeller, oprindeligt udviklet af Alexander Osterwalder

Denne ånd er ikke noget, man er født med eller ikke er født med. De rigtige betingelser kan fremelske den.

HKU har for nylig ændret deres virksomheds-fokuserede uddannelsesspor til at passe bedre til den fremelskning. Studerende, der har startet deres egen virksomhed eller vil udvikle en forretningside videre kan søge om at komme ind i to forskellige spor på tredje år af deres uddannelse. På A-sporet går der studerende, der arbejder på at skabe en prototype og designe en brugbar forretningsplan for deres koncept, mens B-sporet er for studerende, der vælger at arbejde på produktudvikling og udgivelse. Studerende bliver udvalgt baseret på pitches af deres ideer. Afhængigt af pitchet kan de måske blive sendt til et andet spor end det, de søger, hvis det passer bedr til deres idé.

A-sporet hjælper dem med at gå fra et vagt koncept til en egentlig idé til en virksomhed, der understøttes af en brugbar prototype. Det involverer blandt andet at undervise dem i basale virksomhedsfærdigheder såsom at lave budgetter og lave en administration, ligesom de får mentor-hjælp til at bevæge sig i en professionel retning. Når ideen er modnet tilstrækkeligt, stiller underviserne typisk også dele af deres professionelle netværk til rådighed for de studerende.

B-sporet tager en allerede eksisterende prototype fra en etableret virksomhed blandt de studerende og forsøger at bære den frem til en udgivelse, eller som minimum frem til en investeringsrunde. Her bruger underviserne allerede tidligt deres netværk, og meget tid bruges på at træne relationskompetencer.

B-sporet er et nyt tiltag på HKU for at imødegå den situation at der er en del studerende, hvis ideer er modnet meget i løbet af deres første to år på HKU. Hver ny virksomhed er forskellig og har forskellige behov – hvilket er en ting, undervisningsinstitutioner ikke altid har været gode til at give plads til, specielt i en tid, der mere og mere fokuserer på standardiseringer i undervisningen og den offentlige sektor.

Det peger også på en anden udfordring for underviserne ved HKU. Det bliver ofte sagt, at man bliver nødt til at gå fallit med et par virksomheder for at lære at køre en. Men en central del af uddannelse er typisk, at underviserne aktivt tager kontrol over de studerendes fejl for at optimere deres læring. Det kan give en falsk sikkerhedsfornemmelse i forhold til faktiske konkurser. Det populære udtryk "fail forward" viser hovedopgaven for uddannelser: at skabe rammer, hvor fejl ikke bliver katastrofale, men i stedet læringsmuligheder. Potentialet for fiasko er højt i den generelt risikable spilbranche, og med det personlige fokus for mange i den hollandske spilbranche, er der risiko for mange skønne, spildte kræfter.

Keimpe nævner et spil lavet af studerende, der aktivt fokuserede på at skabe formomtale og forventning. Det virkede fint, men resulterede også i nogle meget negative anmeldelser, da forventningerne ikke blev mødt. "Hvordan behandler man det fra et undervisningssynspunkt? Skal vi beskytte dem fra den virkelige verden? Det, vi prøvede at gøre var, at give de studerende realistiske forventninger om den branche, de var på vej ind i. Det er et interessant eksempel, fordi de studerende nu faktisk underviser første- og andetårsstuderende, hvor de fortæller om deres erfaringer. Hvordan klarer man sig gennem sårlige anmeldelser? Hvordan kontakter man medierne igen, når det er ens historie? Skal man satse på gennemsigtighed?" Ved at svare på de spørgsmål – og med hjælp fra Keimpe og hans kolleger – ændrede de studerende deres tilgang til, hvordan de skulle positionere og markedsføre deres spil.

Keimpe insisterer på, at det er en af de store fordele ved at være i den sikre plads til smukke fejl, der kan komme under studierne. "Sårbarhed er en styrke," understreger han kraftigt, med et ekko af den ærlighed frem for oppustethed, der har karakteriseret den europæiske akademiske verden siden Sokrates.

Hvordan kan man leve af kunst?

Når man taler med de nuværende virksomheder, studerende fra HKU har, får man fornemmelsen af at det sikre rum, uddannelsen giver dem er godt for dem, men samtidig frustrerende.

Virksomheden Grotman Games – hvis smukke spil om visuel kommunikation og sproglige koncepter Tribal and Error vandt Indiecades interaktionspris i 2015 – har en fornemmelse af, at pladsen til fejl nogle gange bliver for stor. "Vi lærer, hvordan man laver kunst, men ikke hvordan man lever af at lave kunst," som grafikerens Daphne Fontijn siger det.

En anden af de studerendes virksomheder – der tager sit navn fra deres Indigo publikumsprisvindende spil Rogues With Benefits – har en lignende oplevelse. De har vurderet, at det vil tage længere tid at gøre deres spil færdigt, end de har tilbage på uddannelsen, hvilket pludselig gør det meget aktuelt for dem, om de kan leve af deres virksomhed. Overgangen fra at kunne gøre noget, fordi man selv synes, det giver mening til at skulle spørge sig selv: "Er der virkelig et stort nok publikum, der bliver lige så opstemte som vi gør ved ordene 'proceduralt genereret indhold'?" er noget af en udfordring. Det er lige så udfordrende for uddannelsesinstitutioner at finde ud af, hvordan de får de studerende til at stille de spørgsmål, for ikke at tale om at besvare dem.

"Jeg vil stille de studerende de samme spørgsmål, jeg stiller mig selv som entreprenør," siger Keimpe. At give mentoradgang til undervisere med iværksætterbaggrund er en central del af hans filosofi. Der er selvfølgelig mange forskellige måder at være entreprenør på, og svarene på spørgsmålene vil altid være personlige. Derfor er det vigtigt at de studerende bliver udsat for mange forskellige rollemodeller eller mentorer, mens de er studerende. "De skal blive klar over, hvilken slags kunstner/entreprenør, de vil være," siger Keimpe.

Tre grundlæggende virksomhedstyper

Mens jeg diskuterer disse udfordringer med Keimpe, begynder vi at skitsere forskellige typer af spilvirksomheder, der findes i spilbranchen i dag. I store træk ender vi med tre basale kategorier. **Klassiske virksomheder, Kunst/livsstil og Analysebaseret.**

Klassiske virksomheder er virksomheder, der ser spilindustrien som en del af underholdningsindustrien. De strukturerer deres virksomheder på samme måde som man strukturerer et forlag, en reklamevirksomhed eller et filmstudie, og baserer deres forretningsplaner på den type af færdigheder, som handelshøjskoler giver. Disse virksomheder er typisk baseret på at opbygge relationer til andre virksomheder for at sikre sig finansiering og netværk, og derefter operere med en traditionel idet om *product to market*. Det betyder, at de konstruerer en hypotese – X vil købe Y – tester den hypotese – undersøg data om X – og laver en virksomhed og et produkt på baggrund af de tests.

Kunst/livsstil beskriver Keimpe som "ren indie". Det er de udviklere, der virkelig vil dedikere deres personlighed og hele liv til at lave spil. At være en spiludvikler er for dem ikke så meget et karriere valg, som det er en fornemmelse af ikke at kunne lade være med at være spiludvikler. "Selvfølgelig skal man bruge klassiske virksomhedsfærdigheder i de her virksomheder," understreger Keimpe, "men de bliver brugt som værktøjer til at løse funktionelle problemer, ikke som udgangspunkt." Denne type virksomheder er bygget på personlig forhold med et fællesskab, et community, snarere end en kundebase. Det community har typisk et dybere tilhørsforhold med virksomheden end man ser i de klassiske virksomheder. Det er forskellen mellem loyalitet over for et brand og en dyrkelse af et idol, eller forskellen mellem at kunne lide Star Wars eller William Shakespeare. Star Wars kan give dig glæde, men Shakespeare giver dig også mening.

Analysebaserede virksomheder er en funktion af den teknologiske natur, spiludvikling har. De sidste ti år har budt på en stor stigning i den mængde af data, der kan indsamles fra spillere, mens de interagerer med spil. Man kan kortlægge de valg, spilleren træffer, så man kan designe den økonomi, man har i spillet til at tage udgangspunkt i, hvad spillerne rent faktisk synes er interessant, i stedet for at forsøge at gætte det på forhånd eller vurdere det ud fra fokusgrupper. Analysebaserede virksomheder bruger de klassiske virksomhedsfærdigheder som en ramme til at styre deres virksomheder, men ikke som en del af beslutningsprocessen. På mange måder hænger denne måde at styre en virksomhed tæt sammen med den nærmest positivistiske drejning meget af det vestlige samfund har taget siden 1990'erne. I stedet for at konstruere hypoteser, teste dem under kontrollerede forhold og opbygge virksomheden efter resultaterne, bør man indsamle data om hvad der faktisk sker i virkeligheden og basere beslutninger på det. Hvis man for eksempel observerer, at ens spillere i virkeligheden vælger en bestemt måde at løse en udfordring i spillet på, kan man ændre gameplayet til at lave flere udfordringer, der kan løses på den måde, eller give mulighed for at tilkøbe muligheden for at bruge den strategi flere steder i spillet.

Alle disse tre virksomhedstyper har dog én ting til fælles. De har alle brug for en tæt forbindelse til branchen. I sidste ende er det det springende punkt, Keimpe ser, for enhver entreprenøriel succes for de studerende. Uddannelsesinstitutioner bliver nødt til at opbygge tætte forhold til branchen, og de forhold skal stilles til rådighed for de studerende.

Studerende er en del af branchen

”Man bliver nødt til at skabe plads *inden i* studieplanen til at arbejde med branchen *i* branchen,” siger Keimpe. ”Det betyder, at man bliver nødt til at skabe et økosystem, der ikke er baseret på et dagligt krav om at deltage i klasseundervisning og forelæsninger, men føles mere som en rigtig virksomhed.” Hvis man kan skabe en situation, hvor der er plads til at uddannelser og virksomheder gnidningsfrit kan arbejde sammen og lade studerende bevæge sig imellem dem, er man kommet længere i forhold til at skabe entreprenørskab end nogen færdigheder eller læringsmål kan.

Alle de færdigheder og alt den uddannelse, de studerende opnår, give dem værktøjer til at skabe en virksomhed, der kan give den selvtillid og jordbundethed nok til at følge Keimpes bedste råd. Det er et råd, der har reddet mange af hans studerende ude i forretningslivets vildnis: ”Lad være med at sige ja med det samme.”

I sidste ende, hænger det studerende har brug for fra uddannelsesinstitutionerne tæt sammen med Keimpes pointe i begyndelsen af vores interview: værktøjerne til at bygge deres egne beslutningstagningsmaskiner. For den eneste måde at vide, hvordan man træffer en beslutning er, hvis du gør dig det klart, hvordan din udgave af den maskine er indrettet.

Ronimo Games: Fra udgivet til udgiver

Ronimo Games' kontorer – hvorfra de succesrige spilserier *AwesomeNauts* og *Sword & Soldiers* kommer – virker som en slags hipster-penthouselejlighed, selv om den er placeret på midterste etage bag en undselige trappeopgang i Utrecht. Udviklerholdet sidder i et stort, åbent kontormiljø, der signalerer det slags kreativitet, man finder i arkitektfirmaer eller tegneserieforlags berømte bullpens, mens Fabian Akker, Ronimos hoveddesigner og PR repræsentant, stolt fremviser det enorme spisebord, der bliver brugt både til brætspil, Pathfinder-sessions og frokost.

Når man taler med Akker, får man fornemmelsen af, at Ronimo Games er en klassisk, kreativ virksomhed. Folk er der for at producere et fælles, kreativt produkt, og jo mere jeg får at vide om, hvordan de styrer det produkt, jo klarere bliver sammenligningerne med stor tegneserieforlag.

Lige som mange illustrationsbureauer, der blev til firmaer som Marvel eller DC Comics, begyndte Ronimo med at arbejde både på deres egne ideer og med *work for hire*. "Vi har lavet alle mulige former for outsourcing," fortæller Akker. "Grafik, hjemmesider, design – men meget sjældent spil." De spil, de arbejdede på, var deres egne. Den måde at køre virksomheden på – kombineret med et legat fra en kunstfond i staten – holdt virksomheden i live og opbyggede en masse erfaring. Men efter halvandet år med denne opdelte virksomhed, var Ronimo stadig ikke blevet færdige med et af deres originale spil. Derfor dedikerede de sig selv til at arbejde på deres egen IP – det vil sige et spil, som de selv ejede ideen til som *intellectual property*.

"Vi lavede et *vertical slice*, der gjorde, at vi kunne sælge vores første spil til Nintendo, der udgav det til Wii-konsollen," forklarer Akker. "Det gav os pengene til at lave det spil, vi ville og også til selv at udgive det til PlayStation 3 senere." Det er den centrale forretningsmodel for Ronimo. At udvikle et *vertical slice* – en kort demonstration af kernen af et spil, der lever op til udgivelsesstandarder – for at kunne sælge spillet til en udgiver, der så finansierer den fulde udvikling af spillet.

Hovedaktiviteten er kontraktforhandlinger, hvor man skal sikre sig retten til IP. Det sikrer muligheden for selv at udgive spillet på andre platforme med stærkt reducerede omkostninger, der typisk finansieres af indtjening fra den første udgivelse.

Der er to variabler i kontraktforhandlingerne," forklarer Akker. "Penge før udviklingen, og del i indtjeningen. Udviklere ser det som en gigantisk risiko at give penge før udviklingen, så man kan nedsætte deres risikovurdering ved at flytte ens kompensation til indtjeningsandele. Grundlæggende set er udgivere som banker – de ser kun risici." Akker gennemgår en lang række faktorer, udgivere ser på for at minimere deres risici (se faktaboksen), baseret på en imponerende erfaring fra kontraktforhandlinger.

Akker peger også på nogle af de faldgruber, der er, når man arbejder for en udgiver. Selvom han er yderst diskret, når han fortæller sine historier, giver han eksempler på udgivere, der har været tøvende i forhold til at udbetale både indtjeningsandele og penge, der skulle finansiere udviklingen. Han har en formodning om, at visse udgivere rent faktisk satser på ikke at skulle overføre penge, fordi de baserer deres likviditetsbeholdninger på at undgå det. Derfor råder han til, at man indbygger magtinstrumenter i kontrakterne, for eksempel at man kan tilbageholde dele af kildekoden indtil der kommer udbetalinger.

Rollerne skifter

Det mest fascinerende ved Ronimo er dog ikke, at de har forhandlet med så mange udgivere, men at de har brugt deres succes til at blive udgivere selv. Efterhånden som firmaets spil er blevet udgivet til flere og flere platforme, har de outsourcet produktionen af de nye udgaver af spillene til andre virksomheder.

Finansieringen til det kommer fra indtjeningsandele fra de oprindelige versioner af spillene. At outsource det arbejde reducerer Ronimos finansielle risiko og nedsætter den tid, firmaet skal bruge på hver ny udgave dramatisk. Ronimo selv skal kun styre projekterne og gennemføre kvalitetskontrol.

Jeg stiller Akker det spørgsmål, jeg forestiller mig mange unge spilvirksomheder har: hvordan kommer man i gang med denne her model? Hvordan får man den første udgiver?

Han peger på opbygningen af netværk som nøgleaktiviteten til det første skridt: at få fat i et *developer kit*. Et developer kit – også kaldet et SDK eller dev kit – er en samling af hardware og software, man skal bruge for at udvikle til en bestemt platform. Det kit, Ronimo brugte til at udvikle til Wii fik de, fordi de kendte nogen, der kendte nogen. Med det kunne de bygge deres vertical slice, som de tog med til de store spilmesser – GDC, PAX, Gamescom – hvor de overraskende nemt havde fået aftaler på forhånd om at måtte pitche deres IP for udgivere. Efter pitches med udgangspunkt i det, udgivere mest kigger på, fulgte Ronimo op via e-mail, og de folk udgiverne havde sendt til messerne kunne lide ideen nok til, at de pitched det videre op i deres organisationer. Generelt fungerer udgiverens repræsentanter ved messer som gatekeepere, der kun tager de mest interessante projekter videre til beslutningstagere. Denne pitch-periode kan tage flere måneder, men processen er langt fra slut der.

”Selv når man når til et punkt, hvor alle aftalens betingelser er fastsat – hvor mange penge, hvor lang tid, hvilken indtjeningsandel, hvordan pengene udbetales – kan det stadig tage månedsvis at få den endelige kontrakt. Så sender de en kontrakt, hvor der mangler noget, man vil have, eller hvor noget er for løst beskrevet. I min erfaring tager det to til seks måneder at få en færdig kontrakt – ret lang tid for en lille virksomhed,” siger Akker, mens en vis træthed sniger sig ind i hans stemme for første gang under vores interview. Så smiler han pludseligt, og tilføjer: ”Jeg har lige fået den færdige kontrakt for et spil, vi har udgivet for et år siden! Vi begyndte at lave det for tre år siden!” Han tilføjer hurtigt, at det er meget usædvanligt, og at det kun er fordi han stoler på udgiveren, de er gået med til det. Desuden har betalingerne flydt selv uden kontrakten.

Entreprenørskab er at tage risici

Som mange virksomheder i den hollandske spilindustri, begyndte Ronimo deres eksistens med at studere på HKU og så samarbejde med inkubationsmiljøet i Utrecht, Dutch Game Garden.

Virksomhedens oplevelse af HKU var, at der tidligere ikke var så meget støtte til virksomheder. ”Vi lærte rigtig meget om kunst og om at designe spillet, men ikke rigtig noget om det at lave en virksomhed. Vi fik noget hjælp fra vores forældre og fra Dutch Game Garden til at konstruere og køre en virksomhed.”

Jeg spørger Akker om, hvad Dutch Game Garden hjalp dem med, og det er tydeligt, at springet fra at være studerende til at drive en virksomhed er blevet understøttet meget af den institution. Den har hjulpet Ronimo med at få juridisk rådgivning, kontorer, kontakte investorer, få fat i deres SDK – og generelt givet virksomheden en fornemmelse af, at det er i orden at spørge andre til råds. I begyndelsen forsøgte Ronimo at styre alle detaljer, men det blev hurtigt en stor udfordring: ”Vi havde en fyr, der brugte alle ugens dage på regnskaber – og han var egentlig grafiker! Så vi fandt ud af, at vi kunne få andre til at tage sig af nogle af de ting i stedet.”

For at komme tilbage til uddannelsesspørgsmålet, spørger jeg Akker om, hvad der kunne blive undervist i for at hjælpe studerende med at starte virksomheder. ”En af de ting, vi manglede var marketing. Hvordan sælger man sit spil? Og også hvordan man egentlig kører en virksomhed – hvordan man laver et budget eller opstiller forretningsprocesser; funktionelle færdigheder.” Jeg spørger ham om den slags viden ikke hurtigt kan blive uddateret i en branche som spilbranchen, der udvikler sig hastigt. ”Tjaeh, den måde man

kører en virksomhed på har ikke ændret sig. Men marketing ændrer sig meget. Da vi begyndte, lavede vi spil til detailhandlen, men så blev alting digitalt og nu fokuserer vi på det. Nu er det digitale marked blevet så overfyldt, at det igen er nødvendigt med meget opstartskapital for de fleste firmaer.”

Det understøtter min egen fornemmelse af, at uddannelser har svært ved at følge med de foranderlige markeder, hvilket gør den agile, tutor-lignende stil fra inkubationsmiljøer essentiel i forhold til at lære studerende, hvordan de skal starte virksomheder. Akker er enig: ”Uddannelsesinstitutioner som institutioner har ingen anelse om, hvad de skal gøre. De er fuldstændigt afhængige af enkelte undervisere, der har erfaring fra branchen. Udfordringen er, at der ikke er mange, der både er gode undervisere og har brancheerfaring.”

Generelt mener Akker, at meget læring skal opnås ved at man gør ting, og at man gør dem i virkeligheden. Rådene fra Dutch Game Garden hjalp en del, men: ”At starte en ny virksomhed er altid nervepirrende. Du kommer til at lave fejl, og du kommer til at have fiaskoer, men der er ok. At starte en virksomhed er en risiko. Hvis du ikke vil tage den risiko på dig, så skal du finde et job et sted. Men du lærer ikke lige så meget, hvis du ikke tager risici.

Akker er skeptisk i forhold til, om uddannelser kan skabe et miljø, der både er sikkert, men også i stand til at lære de studerende, hvad det vil sige at have en virksomhed. Han fortæller om den mest stressende oplevelse, han har haft. En udgiver blev insolvent ugen før de skulle udgive Ronimos spil. Dutch Game Garden – i en opvisning af hurtig reaktion, der er en institutionel udfordring for de fleste uddannelser – sprang til med juridiske råd og satte Ronimo i forbindelse med de rigtige personer på det rigtige tidspunkt, hvilket var med til at redde virksomheden.

Måske indeholder denne historie kernen til succesfuldt at konstruere et forhold mellem uddannelsesinstitutioner og inkubationsmiljøer: uddannelser skaber rammerne, mens inkubationsmiljøerne kan skabe muligheder og anvendt læring fra de muligheder i praksis. I hjertet af alt det her, pointerer Akker, er evnen til at bygge netværk. Hvis både uddannelser og inkubationsmiljøer tager noget med fra Ronimo Games’ historie, må det være det: byg stærke netværk og gør dem tilgængelige for de studerende og deres virksomheder.

Hvad leder udgivere efter?

- Sælger det?
- Passer udgivelsesdatoen i vores kalender?
- Er firmaet allerede succesfuldt?
- Hvor mange spil har firmaet lavet færdigt?
- Hvor mange penge har firmaet tjent?
- Er IP’en profitabel?
- Er spillet i sig selv et argument for et salg?

Råd til at starte en udgiver-orienteret virksomhed

- Lad være med at lave spil, fordi du vil tjene penge – lav spil, fordi du vil lave spil. Det er en hård branche.
- Brug små hold – lønninger er 90% af udgifterne for spilvirksomheder.
- At få penge før udviklingen er nødvendigt for at finansiere den første udvikling.
- Udgivere kan bruges til finansiering, men ikke til marketing – medmindre man udgiver på en meget kurateret platform som iOS, hvor placering betyder utroligt meget.
- Pitch med et vertical slice og 1 side med information.
- Når du taler med udgivere, taler du oftest til gatekeepere – giv dem argumenter, de kan give videre.

The Business of Making Games

Kerneforretningsplanen for Ronimo Games er en direkte pay for the game model, sat sammen med at finde finansiering til at betale for spiludviklingen fra starten. Men det er værd at bemærke, at det langsigtede mål for virksomheden er anderledes. Virksomheden sætter sig op som en platform, der styrer og finansierer udgivelsen af deres egne spil til forskellige systemer. Det er det fokus på virksomheden for en platform, i stedet for spillet som en platform eller et produkt, der er interessant at se på og planlægge efter, når du udvikler din egen forretningsplan.

Stolen Couch Games: En værktøjskasse af erfaringer

Der er noget spøjst ved computerspilbranchen. Den er vokset ud af en branche og et felt, der fokuserer på produktivitet – den klassiske softwarebranche – hvor spil nærmest er en eftertanke. En legende, organisk gevækst, der sprang frem efterhånden som den nye, digitale verden foldede sig ud. Denne opdeling i produktivitet og leg afspejles måske bedst i de spilvirksomheder, der begynder med at designe spil, men ender med at tjene penge ikke kun fra spillet, men også fra de værktøjer, de har lavet for at lave spillet. Blandt spiludviklere kalder man typisk de værktøjer for *engines* eller spilmotorer.

Store firmaer som Epic med deres Unreal Engine, Crytek med deres CryEngine eller de forskellige engines bygget af ID Software for spil som DOOM, Quake og Rage er højprofilerede eksempler på denne strategi. I en vis forstand er selv indie-udviklernes yndlings engine – Unity 3D – et forsøg på at tjene penge på noget af udviklingsprocessen efter den skuffende udgivelse af spillet GooBall.

Den erfaring, man opbygger ved at lave et spil, giver udviklere et stort behov for at gøre det nemmere at udvikle det næste spil. Værktøjerne, man udvikler for at gøre det bliver så grundlaget for en helt anderledes virksomhedstype, der ofte kan understøtte udviklingen af flere originale spil.

Når man sidder over for Eric Diepeveen – spildesigneren for virksomheden Stolen Couch Games – får man en håndgribelig fornemmelse af en mand, der brændende ønsker at lære fra alt, hvad han oplever. Når han beskriver, hvordan Stolen Couch lavede deres første spil, Kids vs. Goblins, der blev skabt af et seks personer stort team, der mødtes på HKU, er det klart, at et højt ambitionsniveau var centralt for dem: "Vi ville skabe kommercielle produkter, i stedet for det artsy-fartsy halløj, vi lavede på uddannelsen. Vi ville bare tjene penge."

I begyndelsen lavede de spillet som et højkvalitets rollespil til PC, men markedet skiftede til mobile platforme, og de prøvede at følge efter. Det betød, de måtte skifte genrer. "I stedet for et hardcore PC-spil, lavede vi det om til et meget afslappet mobilspil. Det blev undermineret en del af grafikken. Spillet så meget seriøst ud, men det var meget casual. Så folk forventede Diablo, men det var overhovedet ikke sådan et spil. Derfor floppede spillet. Så vi besluttede, at vi blev nødt til at ændre vores forretningsmodel og lave noget, der var mere bæredygtigt."

Den nye forretningsmodel blev til sammen med et nyt spil, det simpelt styrede puzzle-spil Ichi². "Det, vi gjorde med det spil var, at vi havde en flydende monetisation option. Det jeg mener med det er, at på forskellige platforme havde vi forskellige måder, vi tjente penge på spillet." Ichis monetisation – den måde spillere betaler udviklerne for spillet på – ændrede sig meget i løbet af årene, hvilket gjorde Ichi til et eksperimentarium for forskellige strategier, Stolen Couch kunne lære fra.

Stolen Couch skabte kernen i Ichi meget hurtigere end Kids vs Goblins – på kun to en halv måned – men selv om de lærte meget, og endda tjente lidt penge, var der stadig plads til mange forbedringer. "Vi var ikke glade for den måde, vi kørte forretningen, fordi vi skabte nye slags spil hver gang. Vi genbrugte ikke assets og vi skabte ikke nok værdi for firmaet, når vi skulle genopfinde den dybe tallerken hver gang."

Genbrugelige spilkomponenter

Svaret var at lave en IP, der var stabil, men fleksibel nok til, at man kunne skabe forskellige spil med de samme assets og det samme kodemæssige framework. "Vi ville investere en masse både i IP og teknologi,

² Redaktørens note: Ichi har en relativt kompleks udgivelseshistorie. Det begyndte som et designprojekt for udvikleren Jay van Hutten, der udgav det som freeware. Stolen Couch samlede spillet op og udviklede det til det kommercielle produkt, det er nu.

som vi så kunne genbruge,” opsummerer Diepeveen, mens han viser resultatet frem, spillet Castaway Paradise. Det tog ti mennesker tre et halvt år at lave det med næsten 750,000 euro i omkostninger til at udvikle både spillet og værktøjerne, der blev brugt til at lave det.

”Det kan ikke rigtig lade sig gøre at lave så store spil uden et stort marketing budget,” forklarer Diepeveen. ”Men som jeg forklarede, lavede vi det oven på vores eget framework. Genbrugelige assets, genbrugelig kode, genbrugelig IP. Så lige nu udvikler vi nye spil baseret på det, vi allerede har. Det reducerer udviklingsperioden fra tre et halvt år til et halvt år for det næste spil.”

Stolen Couch har opstillet en udgivelsesplan for spil, der vil få dem frem til deres endemål. ”Castaway Paradise ligner spillet Animal Crossing³, og nu vil vi bygge hen imod noget i retningen af Sims. For at komme fra det ene til det andet, bygger vi en masse spil, der opbygger delsystemer. Vi starter ikke ud med at forsøge os med et fuldt Sims, for det ville tage mindst halvandet år, men vi starter ud med at lave et dekorationsspil, og det tager kun fire måneder, med de værktøjer, vi har. Så bruger vi det system i Sims-spillet. Når vi kommer frem til Sims-spillet har vi ikke bare forstået alle delsystemerne, vi har færdige spil for hvert system, der genererer indtjening til at finansiere det kombinerede spil.”

Hvis man spørger Diepeveen om det kan være risikabelt at lave et spil, der ikke er et stort, komplet system, afviser han bekymringen: ”Alle prøver at lave de her enorme, smukke spil. Vi laver noget andet. Vi udgiver spillet som et *minimal viable product*, og så laver vi en masse analyser og indbygger måder at få feedback fra spillerne. Det gør produktet mere viralt, det passer bedre til spillerne og i sidste ende er det også mere profitabelt – fordi viraliteten og inklusionen af spillerne gør, at user acquisition – det, hver bruger koster en virksomhed at tiltrække – koster os væsentligt specielt for de efterfølgende spil.”

Stærke værktøjer

Modellens styrke er værktøjets styrke. Med udgangspunkt i den erfaring tidligere produktioner har givet dem, har Stolen Couch Games skabt et værktøj, der kan styre både indhold og monetisation. I det samme program kan man nemt ændre grafik, lyd, tekst og så videre, samt konstruere forskellige indtjeningsmodeller lige fra free to play med mikrotransaktioner til reklamebaseret interaktionsdesign, eller endog at man bare betaler for spillet. Samtidig giver værktøjet adgang til at udgive på en række platforme og er født med analyseværktøjer.

Analyser og læring er i kernen af spiludviklingsfilosofien hos Stolen Couch Games, som Diepeveen gør det klart: ”Vi fokuserer overhovedet ikke på udgivelsesdatoen for spillet – alt for os er long tail, produktets liv. Da vi først udgav Castaway Paradise genererede vi en meget lav indtjening, men vi blev ved med at ændre på ting. Vi prøvede abonnementsmodeller og videoreklamer med præmier. Nu er vi rimeligt tilfredse med vores indtjening per spiller. Så bliver hvert spil en søjle i vores indtjeningsgenerering.”

Når man er så fokuseret på læring, kan man begynde at opbygge fremtidsplaner. Diepeveen beskriver for mig, hvordan de planlægger notifikationer for udsalg og sæsonafhængigt indhold såsom Halloween eller verdensmesterskaber i fodbold. Jeg spørger ham, om de planlægger et helt år ud i fremtiden. Diepeveen griner. ”Årevis ud i fremtiden! Vi behøver slet ikke lave noget mere!” spørger han, før han forklarer i detaljer, hvordan det sparer penge at planlægge notifikationer fremfor at skulle sende dem ud løbende til alle brugernes enheder. Endnu en omkostningsreduktion.

Ud over at gøre værktøjerne bredt anvendelige, er en anden af fordelene ved at basere dem direkte på hvad der er lært fra praktisk spiludvikling, at de kan reducere antallet af iterationer for specifikke dele af

³ Et meget populært fællesskabsbaseret simulationsspil fra Nintendo.

spillet markant. "Vi itererede på vores tutorial for det første spil i et år," forklarer Diepeveen, "men med de nye værktøjer, kan vi lave en på en måned."

Det er en central del af den forretningsmodel, Stolen Couch forsøger sig med nu – at bruge værktøjerne som basis for work for hire-opgaver. "Mange spilgenrer er meget dyre at lave. Vi opdagede, at ingen turde prøve at lave et Animal Crossing-spil. Med vores værktøjer kan vi sige til udgivere: der er ingen, der laver denne her type spil, vil I gerne have et? Vi har bevist, at vi kan lave det og at vi kan generere indtjening, så hvis du har en god IP, kan vi lave en stor succes ud af det her. Det eneste, vi skal bruge, er ny grafik. Vi har alle værktøjerne," siger Diepeveen, der vurderer at det vil tage firmaet 8 måneder at lave et spil på niveau med Animal Crossing for en etableret IP.

Problemet med formelle uddannelser

Med så meget fokus på læring i virksomheden, er jeg meget ivrig efter at høre Diepeveens tanker om, hvad uddannelser og inkubationsmiljøer burde gøre. Ikke overraskende, har oplevelsen med at gå på HKU og være en del af Dutch Game garden sat mange tanker i gang hos Diepeveen. "Det allerbedste ved HKU var, at de gav os plads til selv at vælge, hvad vi ville gøre og hvad vi kunne lære fra. Og når de ikke gav den plads, kunne vi tage den."

Han er kritisk over for et alt for stærkt fokus på projekter, hvis det ikke modereres af tæt underviserkontakt. "Det er fint nok at lære fra sine medstuderende, men hvis man bruger tre fjerdedele af tiden på ens uddannelse på det, er der grundlæggende færdigheder, man mangler. Så kan man lige så godt lade være med at gå på et universitet, og så bare gøre det selv – starte en virksomhed." Han understreger, at det ikke kun drejer sig om hard skills som budgetter og skatteforhold, men også soft skills omkring team ledelse, netværksopbygning og virksomhedspsykologi.

Et andet problem for uddannelsesinstitutioner er deres finansieringssystem, der ifølge Diepeveen opfordrer dem til at producere flere kandidater end branchen har brug for, fordi de bliver betalt for hver kandidat. Det leder til det usunde fokus på indie firmaer, Diepeveen opsummerer skarpt: "De siger, man skal blive indie. Men de siger det ikke, fordi det er klogt. De siger det, fordi det er populært." Han trækker på skuldrene: "Men selvfølgelig bliver man nødt til at starte sin egen virksomhed, når der er for få stillinger i branchen. Kun en lille del af mine tidligere klassekammerater arbejder i spilbranchen."⁴

Inkubator: Plads eller infrastruktur?

I hjertet af Diepeveens kritik af uddannelsesinstitutioner ligger adskillelsen fra den praktiske forretningsverden. Men er et inkubationsmiljø så bedre indrettet til at fremelske den slags læring? "I begyndelsen fokuserede Dutch Game Garden på at give kontorplads og juridisk rådgivning, men det har ændret sig," siger Diepeveen. "De plejede at fokusere en del på at promovere den hollandske spilbranche som helhed, mens de stadig hjalp individuelle firmaer. De har hjulpet os rigtig meget med kontakter og netværk, men at promovere hele branchen – tjæh, hvem hjælper man direkte med det?"

Diepeveen mener, at inkubationsmiljøer i stedet skulle blive udgivere. "De skulle sørge for developer kits, styre projekter, sætte virksomheder sammen med monetisation-eksperter – på den måde kunne de hjælpe direkte med at generere mere indtjening, hvilket ville skabe flere jobs og rent faktisk vækst i den hollandske spilbranche. Det gør man ikke med billige kontorpladser." Diepeveen foreslår en flad rate i stedet for

⁴ Redaktørens note: I 2016 ansøgte 546 studerende om optagelse hos HKU, mens skolen accepterede 97. De officielle statistikker siger, at 58% af HKU studerende fra spilprogrammet har relevant beskæftigelse efter halvandet år. Interne tal fra HKU viser, at cirka halvdelen af disse arbejder direkte i spilindustrien, mens den anden arbejder i den øvrige kreative eller IT-teknologiske branche.

rabatter: "Ok, du vil gerne være her i Dutch Game garden? Så er aftalen sådan her. Vi får 25% af din indtjening og fordi du giver os de penge, vil vi hjælpe dig på bestemte måder. Og her er reglerne. Du kan kun lave dine spil, når du følger de her regler. Så bliver Dutch Game garden et kvalitetsstempel for virksomhederne, der er et bevis for investorer senere."

Man kan forsøgsvis opsummere Diepeveens råd til institutioner, uanset om de er uddannelser eller inkubationsmiljøer sådan her: institutioner skal fokusere på at gøre kloge ting, ikke på at sige kloge ting. Studerende og virksomheder skal lære at se på data og lave forudsigelser, og folk fra institutionerne skal spille djævelens advokater. "Ikke så meget heltedyrkelse," siger Diepeveen med et smil på læben. De skal bygge deres praksis på et grundlag af data og erfaring og holde skarpt øje med, hvordan forskellige cases udvikler sig, så de kan dekonstruere og kritisere spil i realtid.

Med andre ord kan uddannelser og inkubationsmiljøer fungere på samme måde som de værktøjer og engines, vi har talt om. De kan samle alt erfaringen om, hvordan de har fået deres egne virksomheder og karrierer til at fungere og skabe den erfaring om til værktøjer, der gør det nemmere for den næste generation. Det kræver imidlertid, at institutionerne er villige til at blive ved med at gøre nye ting og at de er villige til at analysere, hvad de gør rigtigt og hvad de gør forkert.

The Business of Making Games

Stolen Couch Games' forretningsmodel bruger alle forretningsmodellerne med den ekstra, vigtige ingrediens, at det skal være nemt at bevæge sig imellem dem. Hvis du vil bygge et firma, hvor det er nemt at skifte mellem forretningsmodeller, skal du udvikle værktøjer og en platform, der reducerer omkostninger og udviklingstid, så du kan lave produkter, der reagerer hurtigt på forskellige trends på markedet. Derudover skal du lave produkter, der lader dig analysere spilleres opførsel på en måde, der lader dig besvare og servicere helt specifikke publikums smag.

Active Cues: Spil mod demens

Et af de vigtigste strategiske spørgsmål, nye spilfirmaer konfronteres med i disse år er, om de skal fokusere på underholdningsspil eller serious games. I the hollandske tradition kalder man serious game for applied games, og det giver ret god mening. Serious eller applied game – det man gør er, at man tager viden og færdigheder fra spiludvikling og bruger det til at løse et problem i den virkelige verden.

På den måde ligner det meget den måde uddannelser foregår på. Gennem en uddannelse opnår du viden om bestemte modeller, der hjælper med at forklare verden, og bestemte værktøjer, du kan bruge til at forme de. Så – ved hjælp af spørgsmål og hypoteser – ser du på problemerne i verden og forsøger at løse dem med den viden, du har. Hvis du laver applied eller serious games designer du netop sådan nogle modeller, der så gør verden bedre, når de bliver brugt.

Historien Sjoerd Wennekes fra Monobanda fortæller om sin spinoff virksomhed Active Cues, gør det klart, at den måde at arbejde på giver en særlig fornemmelse af et formål til en virksomhed. Projektet voksede ud af et forskningsprojekt, virksomheden deltog i med Hester Le Riche fra Delft University of Tehnology og VU Amsterdam. Det begyndte med et lidet kendt fænomen omkring ældre demenspatienter.

Wennekes forklarer: "Hvis jeg sætter dig i en stol og beder dig blive siddende, så keder du dig ret hurtigt. Efter fire-fem minutter rejser du dig for at lave noget andet. Demenspatienter bliver siddende, selv hvis de keder sig eller hvis de bliver deprimerede – de sidder bare og laver ingenting. Det er specielt problematisk, fordi det ikke kun har psykiske konsekvenser, hvor de udvikler depression og apati, men også har fysiske konsekvenser. Deres muskler stivner og sygner hen. Det er en af de største dødsårsager for demenspatienter."

På de fleste plejehjem forsøger personalet at modvirke den effekt ved at spille spil eller dyrke sport eller lave andre aktiviteter med patienterne. Problemet er, at der typisk er for få ansatte til at holde alle patienterne aktive i løbet af dagen. Det betyder at der er brug for det, man i fagområdet kalder selv-aktivering – altså aktiviteter, der automatisk opfordrer patienterne til at påbegynde og fortsætte dem.

"Så det, vi har udviklet, kalder vi Tovertafel," forklarer Wennekes, og bruger et hollandsk ord, det direkte oversat betyder 'Tryllebordet'. "Det er en lille kasse, der er monteret i loftet over et spisebord. I kassen er der en computer, der er en projektor og der er sensorer. Den projicerer meget små, meget simple spil ned på bordet. Sensorerne registrerer dine hænder og arme, så du kan spille spillene ved at flytte dine arme. For eksempel kan vi dække hele bordet med blade. Så kan du skubbe bladene væk med din hånd, eller vi kan vise en bold, du kan kaste med, eller små fisk, du skal fange – alle mulige små spil. Det holder patienterne aktive og motiverede, uden at personalet nødvendigvis skal være der hele tiden."

Forskning åbner døre

Virksomheden begyndte som konsulent på forskningsprojektet, hvilket endte med fælles ejerskab og endelig grundlæggelsen af et nyt firma med Monobanda, forskeren og forskellige andre personer involveret i projektet. Det er blevet mødt med entusiasme fra plejepersonalet i Holland, og har solgt mere end forventet med 200 salg i det første år og forventet 450 salg i andet år.

Succesen er primært baseret på plejehjem, der har kontaktet Active Cues selv, hvilket Wennekes insisterer på er den bedste forudsætning for, at den eksisterende praksis på plejehjemmet kan integrere et Tovertafel. Grunden til, at der ikke er brug for mere opsøgende salg er ifølge Wennekes samarbejdet med forskeren: "Vi arbejdede med et stort plejehjem her i Utrecht og de var virkelig, virkelig entusiastiske, fordi

de så alle resultaterne og testsne fra forskningen. Så de blev vores ambassadører. Der er over 2000 plejehjem med demenspatienter i Holland, men de er alle sammen i intern kommunikation via Facebook og Twitter. Det er en meget lille verden. Så da vi installerede vores første færdige enhed, holdt vi en åbningsfest og hyrede et professionelt produktionsfirma til at lave en video. Den video blev delt rigtig meget i plejehjemmenes fagfællesskab og de begyndte at kontakte os. Så vi havde en push-strategi i cirka to måneder, og så er det blevet et rent pull marked. De kontakter os og vi kan finde ud af, om de vil have demonstration hos os, eller om de allerede er interesserede i at købe.”

Kend dit marked

Wennekes understreger, at man bliver nødt til at kende sit marked. ”Det specielle ved plejehjem og plejere er, at det er bløde mennesker. De er ikke hårde forretningstyper, så man skal lave bløde salg. Man skal være forsigtig og blid. Det var en udfordring for nogen af vores sælgere, der kommer fra store teknologifirmaer og var vant til meget hårde salgsteknikker. Men balancen mellem salg og empati er nøglen til denne her sektor.”

En anden måde at skabe vækst i markedet på er at assistere kunderne med PR. Lokaleaviser og –medier er meget ivrige efter at dække nye teknologier inden for plejesektoren. Active Cues gør også en stor indsats for at deltage på messer og symposier inden for plejeb Branchen. Nøglen til succes er at forstå, hvad den specifikke faglige kultur interesserer sig for, hvor de mødes, og hvor de får deres informationer.

Denne lokaliserede viden er specielt vigtig, også når man designer serious eller applied games. Da jeg spørger Wennekes, om det er muligt at ekspandere markedet for et serious game i samme tempo som for et underholdningsspil, svarer han prompte: ”Hvis du gør det, så er det ris til egen røv.” Han uddyber: ”Hvis du ikke bruger nok tid på at integrere produktet med eksisterende praksis for hver enkelt kunde, så holder de bare op med at bruge det. Og så er det, de begynder at klage over, hvad produktet har kostet, fordi de kan se, at de har betalt en masse for noget, som de alligevel ikke bruger. Hvis denne her type kunder klager over prisen, så handler det faktisk ikke om prisen, men om integration.”

De kreative industriens fremtid

Hvis vi vender os imod uddannelser og inkubationsmiljøer, peger Wennekes på den generelle mangel på folk med viden om virksomhedsdrift i den hollandske spilindustri. I modsætning til mange af sine med-alumner fra HKU og Dutch Game Garden, har han taget sig tid til at gå på handelshøjskolen også, og det solide grundlag, han fik der, hjælper ham hver eneste dag.

”Når man studerer noget kreativt, så bliver man nødt til at indse, at man ikke kan komme til at gøre det uden virksomhedsdelen. Ellers har man en rigtig fin hobby,” forklarer Wennekes. ”Det er der, det går galt for mange af virksomhederne her på Dutch Game Garden. Alle her tror, at de laver det bedste spil nogensinde. Det er en god ting, du har brug for det drive. Men du har også brug for nogen med et jakkesæt og et slips. Du har brug for nogen til at sælge dit produkt. De fleste folk i den hollandske spilbranche holder sig lidt på afstand af alt det der, fordi de er bange for, at det vil korrumpere deres kreativitet. Det er noget, man bliver nødt til at banke ud af dem. Man kan sagtens arbejde uden forretningsfolk, men så skal man bare forberede sig på ikke at få et kommercielt hit. Så skal du være fuldstændigt vanvittig heldig, i hvert fald. Og selv i de tilfælde, er der for det meste en der rent faktisk kan noget med forretning i teamet – selv om de måske taler om det på en anden måde.”

Uddannelsesinstitutionerne burde undervise i værdien af virksomhedsfærdigheder både i teori og praksis. Ikke alle studerende behøver at være forretningsfolk, men de bør indse vigtigheden af, at nogen i deres team er det. Der skulle laves teams, der blander handelsstuderende med designstuderende og

programmeringsstuderende, specielt på vej hen mod deres afsluttende projekter. Det ville også hjælpe rigtig, rigtig meget, hvis uddannelsesinstitutionerne kan indberegne det rent faktisk at udgive et spil.

”Jeg er dybt overbevist om at kreative folk og kreative brancher vil spille en kæmpe rolle i fremtiden inden for nærmest alle områder – sundhed, transport, hvad som helst,” fremfører Wennekes. ”Det betyder, at vi bør arbejde sammen med folk fra en bred vifte af baggrunde, for det er der innovation opstår. Jeg tog min handelshøjskolegrad i 2010 og jeg var overbevist om, at fem år senere ville der være stopfyldt med folk med den baggrund i spilbranchen – men jeg ser dem nærmest ikke. Det chokerer mig virkelig.”

Med den indbyggede tværfaglighed, der allerede er i spilbranchen som helhed, er det måske den rigtige vej til at skabe flere bæredygtige spilfirmaer, at man inviterer forretningsfolk eller fagfolk fra mange andre baggrunde indenfor, som Wennekes påpeger. Når man arbejder med serious eller applied games er det allerede en nødvendighed.

Bryd igennem med et serious game

Hvis du vil bryde igennem med et serious eller applied game, er nøglen at forstå markedet. Ved mange markeder i den vestlige verden er den bedste vej til det ved at deltage i forskning. Historien om Active Cues viser, at der er to hovedfordele ved at arbejde sammen med forskere, og begge er essentielle for både kort- og langsigtet succes i et område, hvor spilbaserede løsninger kan bruges.

- Forskning åbner markeder op og skaber kontakter, salgsafdelinger ikke kan. For Active Cues betød det, at lukkede sociale netværker i markedet pludselig åbnede sig, og potentielle kunder diskuterede produktet ivrigt.
- Forskning validerer, at produktet faktisk virker. Den formaliserede validering af et produkt er essentiel, når du skal overbevise ledelser og bestyrelsesmedlemmer om, at en teknologi er værd at investere i. Samarbejde med en forsker kan give dit produkt et vitalt kvalitetsstempel, som selv demonstrationer og anbefalinger ikke kan.
- Der er gode muligheder for små og mellemstore virksomheder, der opererer i EU for at slå sig sammen med forskere gennem EU-finansierede projekter. Led specielt efter calls inden for området ”innovation action” eller regionale udviklingspuljer.

At købe et Tovertafel

Når du sælger en standardiseret serious eller applied games løsning, er der en risiko for, at kunden ikke få den fulde værdi for deres investering, fordi den ofte skal integreres i de eksisterende praksisser, kunden har. For at imødegå denne risiko er der en klar salgsproces, når Active Cues sælger deres Tovertafel, som virksomheder, der positionerer sig selv inden for serious games måske kan inspireres af.

1. Interessen skal komme fra kunden, ikke pres udefra.
2. Der er en gratis demonstration hos Active Cues, så kunden selv kan vurdere, om Tovertafel er rigtigt for dem.
3. Active Cues hjælper med den fysiske og digitale installation.

4. I 2-3 måneder besøger hold af frivillige og ungarbejdere hyret gennem vikarbureauer og trænet af Active Cues kunden og spiller spillene med patienter og personale, så de integreres i praksis. Integrationsprocessen har en højfrekvens, med ugentlige besøg.
5. Først når Tovertafel er integreret i daglig praksis skifter Active Cues til en traditionel supportrolle.

The Business of Making Games

Active Cues kører en klassisk serious game strategi, der er kombineret med en pay for the game forretningsmodel. Det er værd at notere sig, at der lægges stor vægt på at integrere produktet og kultivere et solidt marked med relativt få kunder, der vokser stille og roligt frem for at gå efter massemarkedet.

Gamistry: En ramme om det, du elsker

Når de fleste spilfirmaer starter ud, har de en idé til et fantastisk spil, og de forsøger at bygge deres virksomhed op omkring at lave det spil. Det betyder, at de bygger en organisation, der er optimeret til at operere i og har viden om et enkelt scenarie. Det betyder også, at hvis det scenarie ikke lykkes, skal man ikke blot bruge mange kræfter på at ændre et produkt, men også på at ændre en hel virksomhed.

Sådan er det ikke for Gamistry, et mobilspil-firma, jeg egentlig ville tale med for at høre om deres erfaring med den reklamebaserede advertising forretningsmodel. Imidlertid har Gamistry faktisk én model for deres produkter og en distinkt anden for deres virksomhed som helhed.

Lad os kigge på virksomheden først. Gamistry har delt deres virksomhed op i to teams, der arbejder på hver deres projekt samtidig. Det deler risici for virksomheden som sådan over i to, og det modarbejder den ensidighed, der truer spilfirmaer, der er grundlagt på en enkelt ide. Derudover arbejder alle teammedlemmer kun på deltid, med tre dages arbejdsuge lagt hos Gamistry. Det holder de to andre dage frie til side-projekter eller bijob.

Djego Ibanez, en af de to spildesignere fra Gamistry forklarer: "En del af vores folk underviser andre i forskellige færdigheder, og det lærer de selv ret meget af. Man lærer utroligt meget om sit fag ved at give det videre." Alex Kentie, spil designer og forretningsudvikler tilføjer: "Det fjerner meget af risikoen, når alle har en anden deltidsindkomst. Det er meget nemmere end at lave work for hire som et samlet firma, fordi det er nemmere at styre. At arbejde freelance gør det nemt at skrue op og ned for aktivitetsniveauet." Ulempen, er de begge enige om, er at det gør, at virksomhedens projekter tager længere tid, fordi der er færre arbejdstimer til rådighed hver uge. "Men det modvirker vi med erfaring," argumenterer Ibanez for. "Side-projekterne og bijobbene giver os mere viden, og så kan vi arbejde mere effektivt."

Reklameeksperimenter

Med en del frirum og relativt lave risici har Gamistry kunnet eksperimentere en del med, hvordan reklamer bliver placeret og integreret. De har forsøgt sig med de populære *interstitial ads*, der er videoer eller animationer, der dukker op midt i spillet, eller når man skifter mellem skærbilleder, men de blev aldrig rigtig glade for resultaterne. Kentie forklarer: "Det er vigtigt at lave reklamer, der ikke er forstyrrende for kernespillet. Som spiller skal man ikke føle, reklamen er et andet program, der kommer ind og ødelægger oplevelsen. Det skal give mening i spillet og helst give spilleren et valg."

Det er derfor, firmaet har haft mere succes med at bruge *video reward ads*. Det er en slags reklamer, hvor spilleren bliver tilbudt en belønning i spillet for at se en video på et tidspunkt i spillet, for eksempel imellem baner. Ibanez og Kentie fortæller om et eksempel fra deres spil Scrap Tank. I spillet har man et konstant loop, hvor man opgraderer sin tank, ødelægger fjendens tanks, samler stumper fra dem og vender tilbage til garagen for at købe nye opgraderinger for stumperne. "Når man kommer ind i garagen, er det det perfekte tidspunkt til en reward ad," påpeger Kentie. "Du har lige spillet igennem en action sekvens, du puster mentalt ud, du tænker over hvad du skal købe for dit bytte og her er der en mulighed for at tjene lidt flere stumper, mens du slapper af."

Spillene Gamistry laver er ikke kun reklamefinansierede, men også freemium, og selv om ideen om at sælge en opgradering, der fjerner reklamerne er noget, designer selv synes er en god idé, har de fundet ud af, at spillerne er uenige. Som Ibanez siger: "Når reklamerne er integreret godt i kernegameplayet, så har folk ikke rigtig noget behov for at få dem fjernet."

Selv om lige den opgradering ikke er der, er der andre mikrotransaktioner i Gamistrys spil, hvor spillere kan få lov til at købe forskellige opgraderinger i spillet. Selv om den kombination er ildeset i teoribøgerne – såsom i denne bogs supplementsbog – har Gamistry aldrig fået klager over det. ”Så længe man er åben omkring det, har både spillere og platformejere det fint med det,” siger Kentie. Det er klart, at nøgledetaljen er, hvor godt man designer til reklamerne. Hvis de nærmest føles som en del af spillet, støder de ikke sammen med ideen om mikrotransaktioner.

Et andet aspekt af at få reklamer til at fungere er at slå sig sammen med de rigtige reklamenetværk. Som mange andre mobiludviklere bruger Gamistry servicen Chartboost, der virker rigtig godt for dem. De kan holde øje med data og reagere nemt på det, hvilket har gjort, at de har kunne udgive tre af deres fire spil uden en udgiver. Den eneste undtagelse er i asiatiske lande, hvor de samarbejder med lokale bureauer. ”Der er simpelthen for meget specialviden, man skal have for at kunne komme ind på det asiatiske marked. Det er meget forskelligt fra det vestlige marked og man skal skræddersy sit spil rigtig meget,” forklarer Kentie. ”Så bliver tid en væsentlig faktor.”

Design og reklamer

Naturligvis kræver reklamebaserede forretningsmodeller en ting for rent faktisk at virke: nogen at reklamere til. Hvis du har fat i folks øjne, er der nogen der vil placere reklamer foran dem, men du bliver nødt til at designe spil, der kan tiltrække et stort publikum. Det er en dybt rodfæstet del af filosofien ved Gamistry. ”Vi vil gerne lave spil, som de fleste kan lide,” siger Ibanez direkte. ”Forretningsmodellen er rammen, og inden for den skal vi finde på noget sjovt. Kan vi finde på ideer, som færre mennesker ville synes var sjove? Selvfølgelig kan vi det, men så kunne vi ikke blive ved med at lave det, vi elsker at lave. Kommercielt potentiale er en vigtig faktor i vores virksomhed.” Kentie tilføjer: ”Vores ambition er at tjene en normal løn, mens vi laver noget, vi elsker.”

Den praktiske indstilling betyder, at Gamistry ser det at designe et spil som et spil i sig selv, hvor forretningsplanen er rammen. Inden for den, skal man så lave så sjovt et spil, man overhovedet kan. Denne tilgang gør det nemt at skabe små, hurtige spil, men de er ligeså svære at lave som store spil. ”Små spil kræver ærlighed,” siger Ibanez. ”I længere spil kan dele af spillet være lidt udtværede, fordi der er så mange forskellige ting at lave. I korte spil skal alle delene være skarpe og sjove.” Kentie tilføjer: ”Og uanset om man laver et kort eller et langt spil, så er monetisation en del af spillet. Så du bør designe, så det er lige så nemt at ændre det som alt muligt andet i projektet.

Institutionelle bånd

I modsætning til mange hollandske spilvirksomheder, har Gamistry ikke været en fast del af Dutch Game Garden. Det betyder dog ikke, at inkubationsmiljøet ikke har haft en indflydelse på virksomhedens udvikling. ”Vi mener, det er vigtigt, at virksomheder er ærlige og deler information for at hjælpe hinanden,” siger Ibanez, og tilføjer at de har deltaget i en lang række arrangementer hos Dutch Game Garden.

Således er der noget, der tyder på, at inkubationsmiljøer, der opdyrker en kontaktflade udadtil kan have en positiv effekt på en branche som helhed, mens det til gengæld får input og perspektiver fra virksomheder, der ikke holder til i miljøet. Det har i hvert fald fremmet, at Gamistry konstant har stillet udviklingsdrivende spørgsmål til sig selv og andre virksomheder – fordi Dutch Game Garden har givet en let platform, hvor det kan gøres.

En del af Gamistrys team underviser, og de har naturligvis nogle klare ideer om, hvad uddannelser kan bibringe folk, der er ved at starte en virksomhed op. ”Som studerende har du rigtig meget frihed. Du går meget op i, hvordan ting fungerer,” forklarer Kentie. ”Men når du åbner en virksomhed, begynder livet rent

faktisk og du skal til at være kommerciel. Du begynder at tænke over, hvordan du kan bruge alt den viden om hvordan ting fungerer, og du finder ud af, at der er ting, du aldrig har lært noget som helst om.”

De to designere fra Gamistry ser det som en rigtig god ting, at uddannelser giver frihed til, at studerende kan finde ud af, hvad de vil lave, og hvor de vil hen. Alligevel mener de, at der er basale færdigheder, der er meget vigtige at lære. ”Du skal vide nok til, at du selv kan lære mere,” siger Ibanez. ”Det er vigtigt, at du er klar over, at der er meget forandring og variation inden for spilbranchen, og at du kender de grundlæggende værktøjer, der skal til for at køre en virksomhed.” Den vigtigste ting er, at uddannelserne skal blive bedre til at sikre individuel udvikling for den enkelte studerende, så de kan sikre, at de faktisk er kvalificerede til at træffe den store livsbeslutning, det er at starte en virksomhed, og hjælpe dem til at bygge de netværk og alliancer, de skal bruge for at kunne bygge en stærk, smidig virksomhed. ”Vi havde en stor snak i firmaet i sidste uge om at holde øje med, hvad alle rent faktisk vil,” fortæller Kentie. ”Det er den ene virkelig vigtige ting, en uddannelse kan gøre. Gøre folk klar og hvad de vil og i stand til at opnå det.”

Hvis uddannelser kan tackle det ansvar, vil entreprenørskabet følge efter.

The Business of Making Games

Casen med Gamistry viser, at det vigtigste i forhold til advertising-forretningsmodellen er, hvordan man placerer reklamerne i spillet. Selv om det grafiske element i placeringen er vigtigt, bliver det mere og mere klart, at integrationen i spillets game loop kan betyde alt i forhold til et spils indtjening. Hvis den integration bliver gjort rigtigt, vil reklamen føles så meget som en del af spillet, at modellen kan integreres med en freemium-model. Reklamerne ses ikke længere som en del af det, man betaler for spillet, men som en del af spillet selv.

Konklusion: Konsoller og Kassetter

Udfordringen, der bliver fremvist af interviewene i denne bog er virkelig og potentielt lammende. Den store styrke i institutionaliseret uddannelse ligger i den stabilitet og kvalitetskontrol, akademisk arbejde skaber, men det giver et problem, når man vil forsøge at lave plads til de mere agile bevægelser, der karakteriserer det ikke-akademiske arbejde inden for spilbranchen.

”Forestil dig, at universitetet er en af de gamle spilkonsoller,” siger Dr. Oscar Garcia Pañella fra ENTI i Barcelona. Han referer til spilkonsollerne fra Atari 2600 til Nintendo 64, der brugte kassetter, fysiske plasticenheder, der indeholdt unik spilsoftware, men stadig brugte de samme hardwareforbindelser til at levere softwaren til konsollen på en måde, den kunne fortolke.

”På kassetten kan du have traditionelle spil, traditionelle universitetskurser, eller du kan have nye, innovative oplevelser eller kurser – men begge dele skal levere det, som konsollen, eller universitetet, vil have.” Dr. Pañella slår ud med armene og tilføjer kækt: ”Alting behøver ikke at være, som det altid har været, så længe du leverer det, universitetet har brug for, for at køre din nye oplevelse.”

Det betyder at som uddannelsesinstitution er det bedste bud, hvis man vil imødegå udfordringen omkring entreprenørskab, at man kan finde plads inden for den måde, systemet allerede virker, hvor man kan slutte de nye oplevelser, der fremmer entreprenørskab, til.

På Bournemouth University i England, forklarer Dr. Christos Gatzidis, bliver dette gjort gennem simulationsspil med forretningsindhold og ved at starte rigtige virksomheder. ”Vi har tre år af uddannelsen, hvor der er et virksomhedsorienteret modul hvert år. I de moduler lærer man hard skills omkring skattesystemer, hvordan man organiserer en virksomhed og laver regnskaber og den slags. I det sidste modul skal man så køre et fiktivt spilfirma i noget tid, hvor vi simulerer udviklingen løbende.” Man skal bestå de tre moduler for at få sin grad i sidste ende, så de er integreret direkte i universitetets struktur. Alt det leder frem til et års praktik, hvor de studerende enten kan arbejde for et eksisterende firma eller starte deres eget.

”De studerende kan ansøge i grupper. I år har vi for eksempel haft virksomheder på mellem 1 til 7 personer, og så udvælger vi kandidater, der får lov til at starte deres egen virksomhed på baggrund af et pitch,” skitserer Dr. Gatzidis. Disse pitches fokuserer på at konstruere en solid forretningsplan og på at demonstrere brug af den viden, de har lært i de tidligere år. ”Grundlæggende set skal de studerende have en detaljeret plan for, hvordan de vil understøtte sig selv finansielt og hvordan de vil bygge en bæredygtig virksomhed. De skal også finde en sponsor, en mentor fra branchen.” At bestå praktikken handler ikke om at opnå helt bestemte mål, men om at demonstrere, at man har lært noget. ”De studerende fører en individuel logbog, og de skal demonstrere, at de har lært noget af oplevelsen. Det skaber et rum, hvor fejl for virksomheden er en mulighed, men i forhold til uddannelsen er det en sikker fejl – fordi vi går op i, hvad du lærer, ikke hvad du tjener.”

Det ligner det tilgang, der bruges på Erhvervsakademi Danias afdeling i Grenå – i daglig tale Dania Games – hvor praktikperioden er kortere, 3-6 måneder, men hvor man som direkte resultat af involveringen i GameBiz-projektet udvider muligheden for egen virksomhedsdrift til andre dele af uddannelsen. ”De studerende, der har virksomheder i vores lokale inkubationsmiljø, Game Hub Denmark, kan ansøge om at opnå læringsmål igennem projekter i deres egne virksomheder,” forklarer Palle Ehmsen, koordinator for datamatikeruddannelsen med speciale i spiludvikling på Dania Games. ”Hvis vi for eksempel har et kursus i netværksprogrammering og den studerende kan bevise, at de opgaver, de står over for i virksomheden kan opfylde de læringsmål, projektet, der hænger sammen med kurset har, så kan de bruge den tid i deres

virksomhed i stedet for at skulle lave et projekt, vi dikterer.” Arbejdet i virksomheden bliver stadig valideret af uddannelsens undervisere, så der bliver en fri udveksling af viden, der er til gavn for både uddannelsen og virksomheden.

Andetsteds i Grenå er der åbnet et helt nyt inkubationsmiljø for HTX- og HHX-eleverne på Viden Djurs som en del af GameBiz-projektet. Integrationen med uddannelsens rammer er lidt mere svær at tackle på dette uddannelsesniveau, fordi der er meget detaljerede, centralt styrede læreplaner på området i Danmark. ”Men vi kan se studerende, der kæmper med de normale, rigide rammer, der stortrives i et inkubationsmiljø, så vi undersøger mulighederne så meget, vi kan,” fortæller Nikolaj Løth, en af inkubationsmiljøets coaches under en workshop for GameBiz projektpartnerne. At etablere et inkubationsmiljø på campus og gøre det eksklusivt med en hård pitch-konkurrence som indgang – kun 3 ud af 12 ansøgere slap gennem nåleøjet – giver de studerende en smagsprøve på den frihed og de konsekvenser, der er i forretningsverdenen, som det traditionelt set er meget svært at give studerende ordentlig adgang til på dette niveau.

På University of Malta, fokuserer den stolte og traditionelle uddannelsesinstitution på at udbyde kurser, der kan understøtte de studerende, der starter virksomheder i det eksisterende inkubationsmiljø, TAKEOFF Business Incubator. Kurser, der kan bruges direkte, og udnytter de stærke analytiske kompetencer hos universitetets undervisere, som for eksempel et dybt og bredt overblik over mulighederne for crowd funding, er den primære service. I GameBiz projektet har universitetet stået i spidsen for at skabe en database, der samler vitale datapunkter fra de involverede inkubationsmiljøer og virksomheder, der deltager i projektet. Den viden, pointerer Dr. Vince Briffa fra University of Malta, vil være værdifuld både for de enkelte virksomheder og for langsigtede forskningsprojekter. Det er endnu en måde at arbejde med entreprenørskab på, der er værdiskabende for både inkubationsmiljøer og uddannelsesinstitutioner.

Ved ENTI opbygger Dr. Pañella omhyggeligt sine kurser til at balancere imellem den selvrealisering og frihed, der er plads til i forretningsverdenen og den gennemgribende validering i den akademiske verden. ”Studerende nu til dags lever i en meget dynamisk verden, så uddannelser må skabe rammer, der auto-leverer validering og bedømmelser,” siger han, og sammenligner læringsdesign med spildesign. ”I et spil skal både historien og pointene – belønningerne – være attraktive for spilleren for at spillet fungerer. Det er det samme i uddannelse. Den dynamiske historie om den studerendes egen rejse, samt det statiske bedømmelsessystem skal give mening sammen og give plads til at den studerende kan have succes.”

Disse overvejelser er i hjertet af ENTIs eget inkubationsmiljødesign, der kombinerer et inkubationsmiljø på universitetet med et kursus, der skal køre første gang i den akademiske år 2016/2017. Dr. Pañella forventer at han kan bruge modellerne til at skabe inkubationsmiljøer og coaching, samt databasen fra GameBiz projektet til løbende at evaluere kurset. Fysikaliteten i modellerne for inkubationsmiljøer og coaching – der i GameBiz projektet er lavet som to sæt kort – er en smuk metafor for forholdet mellem dynamikker og statiske systemer. ”Det burde få dig til at tænke i de helt rigtige baner,” mener Dr. Pañella.

Ud over uddannelsesinstitutionerne, kan brancheorganisationer hjælpe meget. I Storbritannien, har brancheorganisationen TIGA succesrigt gennemført lobbyvirksomhed for at få specielle skattefradrag for britiske spilvirksomheder, der har haft den afledte effekt, at spilfirmaer få brug for flere færdigheder. ”Man skal nærmest være revisor for at forstå, hvordan man kan bruge det ordentligt,” griner Dr. Gatzidis, og pointerer at det er lige præcis denne her type specialiserede hard skills, universiteter som institution er bedst til at levere.

I Danmark har brancheorganisationen Interactive Denmark arrangeret en række workshops for iværksættervirksomheder under overskriften Growing Games. For nylig har de slået sig sammen med Game

Hub Denmark i Grenaa for at lave et specifikt program dertil – et godt eksempel på hvordan brancheorganisationer og etablerede institutioner kan arbejde sammen til begges fordel.

Hos Game Hub Denmark, fremhæver lederen Mikkel Fledelius Jensen også vigtigheden af at arbejde direkte sammen med uddannelsesinstitutioner. "Vi har samarbejdet med både Dania Games og Viden Djurs fra begyndelsen og har brugt undervisere fra begge steder som eksperter og rådgiver dem om, hvordan deres studier kan rettes mere direkte imod at styrke entreprenørskab," forklarer han. Det direkte samarbejde mellem uddannelsen og inkubationsmiljøerne har resulteret i et rigt økosystem, hvor en studerende nu potentielt kan studere spiludvikling i 5 ½ år og etablere en virksomhed, der er tilknyttet inkubationsmiljøet det meste af tiden, og så potentielt gå videre til et toårigt accelerationsprogram bagefter. "Det betyder, at i de første fem år, kan man lave alle de fejl, man skal, og når inkubationsmiljøet tager over, er virksomheden allerede mange gange stærkere end de fleste virksomheder, der går nyetablerede ind i sådan et miljø," forklarer Jensen.

De forhøjede fokus på entreprenørskab på uddannelsesinstitutionerne kan føles i inkubationsmiljøerne. "Læreprocessen er startet tidligere," siger J. P. Van Seventer, direktør for Dutch Game Garden. "Der er en forøget bevidsthed om, hvad det kræver at køre en virksomhed, som vi tidligere først skulle til at fremelske her på Dutch Game garden, men som vores virksomhedsejere er blevet introduceret til meget tidligere nu." Det har skabt et højere niveau i udgangspunktet for de virksomheder, der ansøger om at blive en del af Dutch Game garden, hvilket inkubationsmiljøet regner med vil betyde en højere overlevelsesgrad for virksomhederne.

Van Seventer tvivler ikke på, at den vigtigste del af dette er det fokus på learning by doing, der er i centrum hos entreprenørskabsorienterede uddannelsesinstitutioner som dem, der er med i GameBiz projektet. "De studerende skal producere noget og rent faktisk udgive og sælge det. Det er en essentiel del af læringen," siger han. Adspurgt, om det betyder noget, at læringsmiljøerne, hvor de studerende har mulighed for at fejle er finansielt risikofri, ryster han på hovedet. "Nej, for den finansielle risiko er i virkeligheden sekundær i forhold til den kreative risiko. Den risiko, du tager er, hvad der sker med dit produkt og dine ideer på markedet. Det er det, du skal lære at leve med og planlægge efter." De virksomheder, der indregistreres ved Dutch Game Garden nu har et meget klarere greb om det, på grund af de uddannelsesmæssige initiativer, for eksempel HKU har gennemført.

Selv om van Seventer er glad for disse resultater, mener han, at GameBiz projektet peger på andre initiativer, uddannelserne kunne foretage. Et vigtigt skridt – der bliver eksperimenteret med ved de fleste af GameBiz partnerne, men stadig i tidlige faser – er at parre studerende med virksomhedsfokus aktivt med studerende, der har fokus på traditionelt kreative fag. "Der er grundlæggende to arketyper af administrerende direktører i branchen," forklarer van Seventer. "Enten kommer de fra spiludvikling og forsøger stadig at lave noget af det, mens de klarer forretningsgangene, eller også er de forretningsfolk, der ikke er fristede af at bruge tid på den kreative del af virksomheden. Den sidste type, der er meget sjældnere, har det fokus, der skal til for at bygge større firmaer. Og man har brug for hele økosystemet af indie firmaer og store virksomheder for at have en sund branche."

Et af de værktøjer, Dutch Game Garden bruger, og som nu bliver brugt af flere partnere i GameBiz projektet er Skill DNA modellen for spilfirmaer, der er udviklet af van Seventer. Ved at bruge den kan start-up teams illustrere, hvilke færdigheder virksomheden har og hvilke den mangler. Ved at tegne en figur på modellen indikerer hvert teammedlem, om hendes eller hans evner ligger inden for tech (programmering), B.A. (business administration, der er ledelse og virksomhedsforståelse), Arts (grafik, musik, lyd,

historiefortælling) eller G.D. (Game Design, design af spil og interaktion). Frihåndsformen i modellen inviterer til diskussion og åbner en diskussion omkring eventuelt nødvendig udvikling af virksomheden.

I en uddannelsesmæssig sammenhæng kan Skill DNA modellen bruges til at kortlægge hvordan en studerende selv-evaluerer sine evner og hvordan den studerende vil udvikle sig. Det er sådan Dania Games bruger modellen; som et udgangspunkt for individuelle vejledningssamtaler, der afholdes hvert semester. Som resultat af GameBiz-projektet har denne nye tilgang hjulpet studerende med klart at begribe, hvad de har brug for, for at finde deres plads i en virksomhed, og det har gjort de samtaler, de har med hinanden, før de grundlægger virksomheder eller studiegrupper mere kvalificerede.

Uddannelser bør fokusere på at skabe fælles oplevelser for studerende med forskellige evner. Imidlertid er det ikke alle forretningsorienterede mennesker, der matcher kreative industrier generelt, og slet ikke specifikt spilbranchen. Van Seventer påpeger: "Uddannelserne skal fokusere på de måske 5% af virksomhedsstuderende, der kan håndtere den interaktion. De skal kunne forstå hele processen med at lave spil. Samtidig skal spiludviklerne forstå noget omkring forretning. De beslutninger, de andre specialister tager skal give mening for dig, uanset om du fokuserer på forretning eller på det kreative."

Vi er tilbage ved konsoller og kassetter. Enhver institution – uddannelser, inkubationsmiljøer eller endog spilvirksomheder selv – kan tænkes på som en konsol. De er grundlaget for at forstå specifik viden og de skal designes til at anvende den viden og de aktiviteter, der er brug for i et givent øjeblik. De skal kunne acceptere og læse det kassetter med kurser, erfaring og specielle færdigheder, der er brug for, for at institutionen kan trives.

På mange måder kan det således siges, at udfordringen, der måske kan opleves lammende for fremtidens europæiske uddannelsesinstitutioner, inkubationsmiljøer og kreative virksomheder faktisk er et spørgsmål om perspektiv. Der er så man strukturelle ligheder, at integrationen af uddannelser og forretningsverdenen mest er et spørgsmål om design.

Modellerne, tankerne, erfaringerne og værktøjerne fra GameBiz projektet kan hjælpe dig med din designproces og overvinde udfordringen med at samle det dynamiske og usikre marked med de statiske og velfunderede uddannelsessystemer.

Det kan hjælpe dig, dine studerende og dine virksomheder med at begå jeres egne smukke fejl.