



## Iværksætter i den danske spilbranche



Ditte Rønhøj Frostholt  
Kandidatspeciale  
10. semester, Interaktive Digitale Medier  
Aalborg Universitet  
Februar-august 2011

# Titelblad

Projekttitel: *Iværksætter i den danske spilbranche*

Projektperiode: Februar-august 2011

Aalborg Universitet

10. semester, Interaktive Digitale Medier

Vejleder: Peter Kofoed

Rapportomfang: 152.000 anslag ≈ 63,3 sider

---

Ditte Rønhøj Frostholt

## **Om forsideillustrationerne:**

Alle er af nylige danske spilsuccesser, som samtidig var første produktion for små iværksættervirksomheder.

Øverst til venstre: *Axe in Face*, produceret og udgivet af Blue Carrot Design.

Øverst til højre: *Max and the Magic Marker*, produceret og udgivet af Press Play.

Nederst: *Limbo*, produceret og udgivet af Playdead.

## **Abstract**

The purpose of this project is to discover what an aspiring games entrepreneur needs to know in order to succeed. It will also look at the conditions for starting a game company in Denmark and what special challenges and opportunities the Danish industry poses.

It was found that knowledge is needed particularly regarding economy and treating the company as a business instead of a project to enable a gaming vision to come true. Business plans, company structuring, securing capital, understanding the market, handling taxes, legal issues and marketing are all issues that need to be understood and handled properly. Some of them require experience that will have to be accumulated. It is important to distinguish between a project manager and a leader of a company as their responsibilities are vastly different.

The Danish games industry lacks funding badly and as so the growth is poor. However, new initiatives like tax credits might change that. The industry is developing, and digital distribution is making it easier to publish small games – providing opportunities for a small game company to put its mark on the market and grow a successful business.

# Indhold

<b>1. Indledning .....</b>	<b>5</b>
----------------------------	----------

## **Del 1: Spilbranchen i Danmark**

<b>2. Facts om den danske spilbranche.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Udfordringer i den danske spilbranche .....</b>	<b>14</b>
3.1 Investorer .....	15
3.2 Canada .....	16
3.3 Støttekroner .....	17
<b>4. Muligheder for den danske spilbranche .....</b>	<b>20</b>
4.1 Computerspilzonen og Copenhagen Entertainment.....	20
4.2 Vækststøtte .....	21
4.3 Netværk .....	22
4.4 Uddannelser .....	22
4.5 Konklusion på del 1.....	23

## **Del 2: Alt det, der ikke handler om at lave spil**

<b>5. Cases .....</b>	<b>26</b>
<b>6. Projektledelse vs. virksomhedsledelse .....</b>	<b>27</b>
6.1 Organisationsstruktur .....	28
6.11 Organisationsmodeller .....	28
6.12 Formel og uformel struktur .....	30
6.13 De fem organisationstyper .....	31
6.3 Finansiell ledelse.....	32
<b>7. Firmastart.....</b>	<b>34</b>
7.1 Virksomhedsformer .....	34
7.2 Mål med firmaet .....	35
<b>8. Økonomi .....</b>	<b>37</b>
8.1 Regnskaber og andre humanist-fremmedord .....	37
8.2 Finansiering .....	39
8.3 Business plan .....	41

8.31 Forretningsmodel .....	42
<b>9. Jura .....</b>	<b>44</b>
9.1 Sikring af rettigheder .....	44
9.2 Kontrakter og aftaler .....	45
9.21 Typer af kontrakter.....	46
9.22 Forhandling af kontrakter.....	48
9.23 Publisherforhandling om Blendimals .....	50
<b>10. Platform .....</b>	<b>52</b>
<b>11. Publishers og investorer .....</b>	<b>55</b>
11.1 Om publishers.....	55
11.11 Publisherbidrag og -krav.....	56
11.2 Om investorer.....	59
11.3 At skaffe en publisher- eller investoraftale .....	60
<b>12. Markedsføring og PR .....</b>	<b>64</b>
12.1 Vær markedsorienteret .....	64
12.2 Markedsføring .....	65
12.3 PR.....	67
<b>13. Hvor kan man få hjælp? .....</b>	<b>70</b>
<b>14. Konklusion.....</b>	<b>72</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>73</b>
<b>Indhold bilags-CD .....</b>	<b>77</b>

# 1. Indledning

Dette projekt tager sin begyndelse i marts 2011. Men det vidste jeg ikke før i maj måned. Jeg havde planlagt et andet speciale, om brugertesting i den danske spilbranche. I marts måned skulle jeg på min sidste DADIU-produktion; det har været planlagt længe. DADIU står for Dansk Akademi for Digital Interaktiv Underholdning, og de står for en separat uddannelse inden for computerspil i form af to fem-ugers spilproduktioner<sup>1</sup>. Man sættes sammen med studerende fra forskellige faggrupper (spil design, programmering, animation, lyd), og sammen skal man på fem uger producere et computerspil fra bunden<sup>2</sup>. Jeg er gennem min uddannelse kommet ind på DADIU som projektleder og skulle i marts måned på min 2. og afsluttende produktion, afgangsprøvet. På DADIU fremkom der spillet Blendimals (ill. 1), og allerede undervejs i produktionen var der en fælles fornemmelse på mit team af, at der var potentiale i dette spil. Det var designet med iPad i tankerne – et casual, humoristisk og udfordrende puzzlespil. På DADIU skal spillene dog produceres til web af praktiske årsager for at kunne eksponere dem nemt på DADIU's hjemmeside<sup>3</sup> og andre steder. Det efterlod et ønske blandt flere på mit hold til at videreudvikle det til iPad. Blendimals fik en rigtig god modtagelse af DADIU's ekspertpanel ved fremvisningen efter endt produktion, hvor det også blev kommenteret, at spillet var oplagt til iPad.

Inden vi sagde farvel til hinanden og vendte tilbage til vores studier rundt om i Danmark, blev det derfor sådan, at et mindre team i teamet fandt sammen om at forsøge at videreudvikle spillet til iPad. Det var et ambitiøst projekt, ikke mindst taget i betragtning af, at vi alle var studerende med andre forpligtelser – bundet i entusiasme for det her spil. Vi var instruktøren, spil designeren, to programmører og jeg selv, og udover, at vi var fast besluttet på, at dette spil skulle blive til mere, så vidste vi ikke noget om, hvad en privat spiludvikling betød.

Det ville komme til at betyde eget firma, hele sommeren og mere afsat og kontakt med en lang række praktiske aspekter inden for publishing, markedsføring, økonomi og jura. Vi fik en helt del mere at forholde os til end entusiasmen for spillet.

Det betød også et helt nyt speciale for mig.

---

<sup>1</sup> Det er netop ændret til ét sammenhængende semester. Den nye form bliver første gang gennemført dette efterår.

<sup>2</sup> Se mere om DADIU her: [www.dadiu.dk](http://www.dadiu.dk)

<sup>3</sup> Blendimals på DADIU's hjemmeside: <http://dadiu.dk/spil/spil-fra-2011/blendimals> Og den nye side for Blendimals iOS: [www.blendimals.com](http://www.blendimals.com)



***Ill. 1: Blendimals, produceret som studieproduktion på DADIU marts 2011. Dens kommercielle videreudvikling danner baggrund for dette projekt.***

Som projektleder for DADIU-spillet-der-blev-til-mere blev jeg pludselig iværksætter – og dermed kastet ud i alle de udfordringer, der er forbundet med det. Det var ikke en rolle, jeg nogensinde havde forestillet mig selv i. Jeg vidste meget lidt om det – og her åbnede der sig et nyt speciale op for mig. Jeg vidste en masse om spilproduktion, men ingenting om virksomhedsledelse. Vores team kan næppe have været det første, der er blevet iværksættere på grund af et projekt, man bare er nødt til at bringe til verden. Og jeg kan næppe have været den første, der står usikker foran en ny verden, som man ikke kender, men er nødt til at besejre. Hvad er sådan nogle som jeg nødt til at vide? Og hvor finder man den viden henne?

Mange tænker måske, at det eneste, man har brug for for at lave et succesfuldt computerspil, er en rigtig god idé. Det er også en god start og en forudsætning for succes, men det er langt fra nok.

***”Der er mange ingredienser i opskriften på en succesfulde computerspil- virksomhed. Penge alene er ikke nok. Forretningsidé, talent, målrettethed, management, netværk og penge er af afgørende betydning.”*** Fra artiklen *Interaktiv guide til venturemillionerne* i

Computerspilzonens og Copenhagen Entertainments årsberetning om spilbranchen i 2010, s. 30<sup>4</sup>

Rigtig mange gratis spil på nettet er sandsynligvis lavet af enkeltpersoner eller små grupper, der har haft en god idé. Nogle gange er de udført godt, andre gange ikke så godt, men der skinner ofte et potentiale igennem til mere. Men at få en spildé videre fra koncept til professionel udførelse og videre til succesfuldt salg er ikke ligetil. Udførelsen kræver kvalificeret arbejdskraft inden for flere områder, f.eks. design, visuel art, programmering og lyd. Det kan én person som oftest ikke klare. Derudover kræver de fleste produktioner penge for at køre. Kan man få kapital et sted fra, kan det være et fritidsprojekt, eller skal man leve af pasta undervejs? Hvis man så har fået produceret et godt spil, hvad skal man så gøre med det? Hvor fedt det end er, så sælger det ikke sig selv, for spillere skal vide, det er der for at købe det. Og hvordan overbeviser man folk om, at spillet er værd at give penge for? Hvordan hyper man et spil? Kan man gøre det selv, eller skal man have hjælp til det af professionelle marketingsfolk?

Dette projekt handler derfor om, hvordan man navigerer sig igennem den mængde af udfordringer, der er forbundet med at gøre det at lave spil til en forretning – inspireret af de oplevelser, jeg har haft. Hvad man skal vide, hvad man skal passe på, og hvor man kan finde hjælp hende. Det handler også om den danske spilbranche i særdeleshed.

Gennem min kandidatuddannelse har jeg fulgt den danske spilbranche nøje med den plan at blive en del af den. Jeg har snakket med mange folk i branchen, gjort nogle erfaringer selv gennem min praktik<sup>5</sup> og læst, hvad jeg har kunnet finde af nyhedsartikler og andet materiale. Herigennem er det blevet tydeligt for mig, at der er en nogle spændende dynamikker i den danske spilbranche. Der er nogle faktorer, der gør det svært at bygge en spilvirksomhed op i Danmark, men også stærke kræfter, der arbejder for at skabe vækst i branchen. Politiske og økonomiske problemstillinger spiller over for et nyligt boom af international succes for danske spil. Vi er i en brydningstid for dansk spil, hvor der kan ske store ændringer de kommende år.

Disse omstændigheder vil få stor indflydelse på spil-iværksættere. Derfor vil en del af denne rapport være en analyse af den danske spilbranche, hvor jeg vil forsøge at give et klart billede af de dynamikker, der er i spil.

---

<sup>4</sup> Vedlagt på medfølgende bilags-CD

<sup>5</sup> August-december 2010 var jeg i praktik som producerassistent i den aalborgensiske spilvirksomhed Progressive Media. Progressive Media bruges som én af flere cases i denne rapport, se kapitel 5.



Sammenfattende spørgsmål for denne problemstilling lyder:

**Hvilke udfordringer er der forbundet med at starte spilfirma i Danmark?**

Delspørgsmål:

**Hvad skal man vide for at få et firma op at køre?**

**Hvordan ser situationen ud i den danske spilbranche?**

Denne rapport er skrevet som en guide til at starte spilvirksomhed snarere end en refleksion over mine erfaringer. Modtageren er den aspirerende virksomhedsleder. Derfor er fokus en direkte tilgang med så praktisk anvendelige råd som muligt. Jeg gør i høj grad brug af meget nutidige kilder med specifikt kendskab til den danske spilbranche; det være sig rapporter fra Computerspilzonen, hjemmesider som Kapitalrejsen.dk, artikler, interviews med personer i industrien, foredrag hos spilvækstmiljøer m.m. Disse er kombineret med teoretisk og videnskabelig viden om iværksætteri, virksomhedsledelse og spiludvikling.

Rapporten består af to dele, relativt til problemstillingens delspørgsmål:

1. **En analyse af den danske spilbranche og de strømninger, der er.** Dette undersøges gennem interviews, brancherapporter, artikler, foredrag m.m., hvor jeg vil forsøge at sammenkæde disse til et overordnet billede af branchen: Status lige nu og fremtidsudsigter – samt hvad dette betyder for en spiliværksætters muligheder for succes.
2. **En gennemgang af alt det, jeg vurderer, man bør vide, hvis man vil starte spilfirma.** Først undersøges generelle iværksætteraspekter som økonomi og jura, men undervejs indsnævres det til mere specifikke, spilrelaterede udfordringer såsom publisheraftaler og markedsføring af spil. Dette gøres gennem videnskabelige kilder, hjemmesider og bøger om iværksætteri og spiludvikling, foredrag samt cases. Case-eksempler er en vigtig bestanddel af dette projekt for at få så direkte og nutidig viden om branchen som muligt. De brugte cases består hovedsageligt af danske spilfirmaer, men også andre firmaer med relevans er brugt.

I relation til studieordningen<sup>6</sup>, som pointerer, at specialeemnet skal være "*inden for uddannelsens faglige rammer*" (§ 21, Kandidatspecialemodulet), inkorporerer dette speciale følgende fagområder fra uddannelsesforløbet:

- Bachelor (Medialogi): Grundlæggende mediekendskab, basisviden om spiludvikling.
- Kandidat (Interaktive Digitale Medier): Projektledelse, organisationsteori, iværksætteri.

---

<sup>6</sup> Se bilags-CD.

# Del 1: Spilbranchen i Danmark





---

Spilbranchen i Danmark er inde i en turbulent tid. Den har problemer med at skaffe kapital til projekter, så virksomhederne lider generelt under en dårlig økonomi. Det er måske ikke overraskende i lyset af den finansielle krise, men det er ikke desto mindre en udfordring, hvis man går med ambitioner om at starte eget spilfirma. Man skal vide, hvad man går ind til, og derfor inkluderes i denne rapport en analyse af spilbranchen i Danmark.

Denne del af rapporten vil belyse de udfordringer, der er forbundet med den danske spilbranche – men den vil også komme ind på de initiativer og muligheder, der forefindes. Til at danne bund om diskussionen, inddrages en række statistiske data og betragtninger om branchen. Jeg vil ud fra dette forsøge at give en overordnet analyse af branchens status, mulighederne for fremtiden, og hvad det vil betyde for en ny spiliværksætter.

## 2. Facts om den danske spilbranche

Den danske spilbranche er både relativt ung og relativt lille, hvorfor der ikke har fandtes ret megen statistik omkring den. I august 2010 udkom dog rapporten *Danske Indholdsproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009*<sup>7</sup>, hvor der for første gang sættes tal på indholdsproducenternes størrelse og omsætning. Den er udarbejdet i samarbejde mellem Copenhagen Entertainment<sup>8</sup> og en ekspertgruppe af brancheforeninger og relaterede forskningsområder<sup>9</sup>. Rapporten gør det muligt at følge udviklingen i bl.a. computerspilbranchen og – som den selv nævner – skabe grundlag for en mere faktabaseret diskussion om branchernes tilstand.

2009 KERNEVIRKSOMHEDER	 FILM	 REKLAMEFILM*	 TV	 COMPUTERSPIEL
Antal virksomheder	95	32	110	72
Antal medarbejdere	527	127	706	552
Omsætning mio. kr.	800	273	736	380
Eksport mio. kr.	28	17	45	252

\* Kun reklamefilmproducenter. Reklamebusesernes egenproduktion af reklamefilm er eksklusive.

**Tabel 1: Nøgletal for de indholdsproducerende brancher (Danske Indholdsproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009, s. 10).**

Tabel 1 er et uddrag fra rapporten, som viser nøgletal hos de fire indholdsproducerende brancher film, reklamefilm, TV og computerspil. Det ses, at der i Danmark i 2009 var 72 computerspilsudviklere, som beskæftigede 552 personer<sup>10</sup> og omsatte for 380 mio. kr.<sup>11</sup>. Omsætningen er ca. det halve af både film og TV, men eksportmæssigt ligger computerspil langt i front – med 252 mio. modsat henholdsvis 28 og 45. Det er den væsentligste forskel på computerspil og de andre indholdsproducerende brancher. Det skyldes højst sandsynligt, at computerspil med større lethed kan oversættes til andre sprog og dermed tiltrækker det globale marked i højere grad. At to tredjedele af omsætningen er eksport viser et stort potentiale for den

<sup>7</sup> Se bilags-CD.

<sup>8</sup> For nærmere beskrivelse af Copenhagen Entertainment se afsnit 4.1.

<sup>9</sup> Bl.a. Danmarks Statistik, Vækstfonden, Center for Kultur & Oplevelsesøkonomi og Aalborg Universitet. Se fuld liste over ekspertgruppen i brancherapportens s. 7.

<sup>10</sup> Omregnet til årsværk.

<sup>11</sup> Omsætningen inkluderer ikke momsfri indtægter som f.eks. fondstøtte, men de er en forudsætning for den følgende periodes salg.

danske spilbranche. Det danske marked er begrænset, og med under 10% eksportandel hos film og TV, sætter det tydelige vækstbegrænsninger for de brancher – men ikke for computerspil.

Om de 72 spilvirksomheder fordelt efter størrelse beskriver rapporten:

	Små virksomheder 1-9 ansatte	Mellemstore virksomheder 10-49 ansatte	Store virksomheder 50+ ansatte
<b>Antal</b>	Ikke nævnt	Ikke nævnt	2
<b>Ansatte</b>	20%	24%	55%
<b>Omsætning</b>	11%	24%	65%
<b>Eksport</b>	2%	15%	82%

**Tabel 2: Spilvirksomheder opdelt efter tre størrelser: Små, mellemstore og store. Procentfordeling af ansatte, omsætning og eksport mellem de tre virksomhedsstørrelser.**

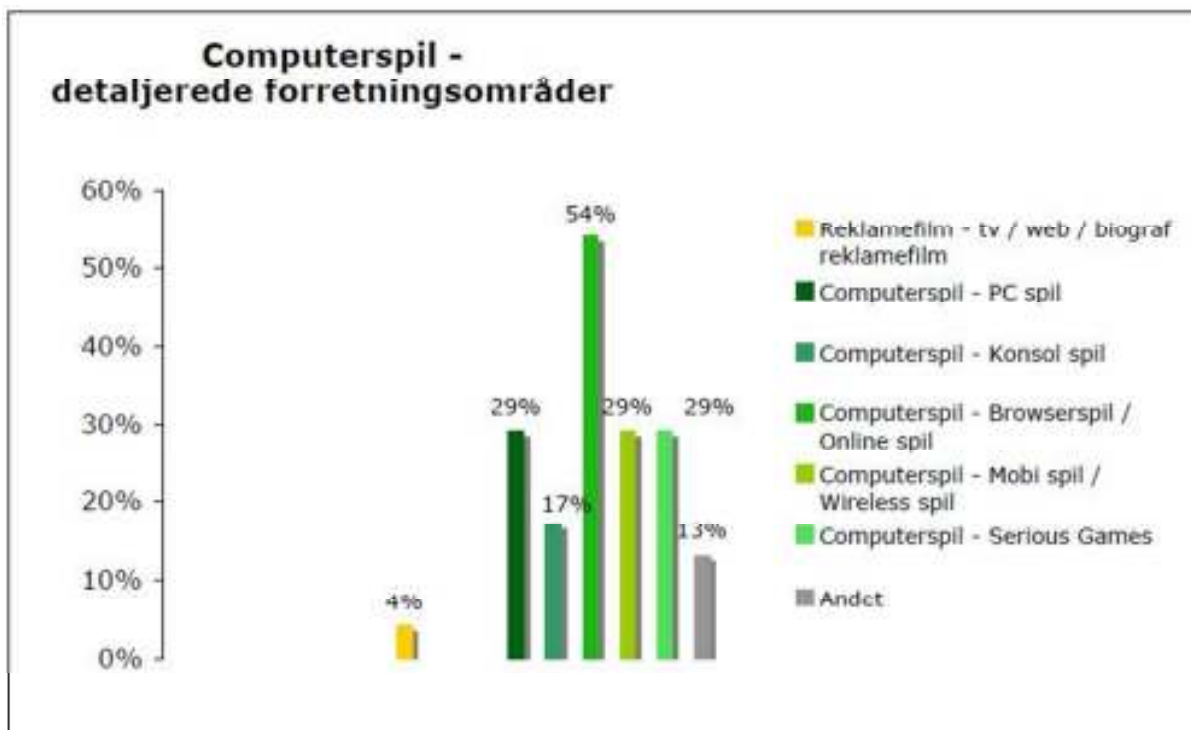
**Note ang. kilden Danske Indholdsproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009**

Tabel 2 er lavet ud fra tal beskrevet i prosa (s. 10), hvor der var visse mangler og selvmodsigelser. Omsætning for store virksomheder er ikke nævnt, så jeg har anført de 65% ud fra rest fra de øvrige tal. Senere i rapporten (s.31) er der igen beskrevet en række tal herom, men det er ikke alle, der passer til de førstnævnte. Der er fremført tal både fra 2008 og 2009 – f.eks. nævnes de store virksomheders eksport som henholdsvis 67% (2008) og 56% (2009). Tallene i ovenstående tabel er fra 2009, men det passer ikke overens med 56%. Der er også mindre unøjagtigheder andre steder, f.eks. 80% eksport for store firmaer modsat 82%. Der kan være tale om mindre perspektivforskelle i hvad der medregnes, men det kan undre, hvorfor man ikke har inkluderet en tabel med alle tal i rapporten som fundament for dens analyser. Ikke desto mindre går de fleste tal igen med fuld eller næsten fuld nøjagtighed, så de må stadig anses som troværdige i udstrækning nødvendig for denne rapport.

Som det ses af tabel 2, var der i 2009 kun 2 store spilvirksomheder i Danmark<sup>12</sup>. Alligevel stod de 70 små og mellemstore virksomheder tilsammen for mindre end halvdelen af både ansatte og omsætning. Endnu mere skævvreden er eksportindtægter, hvor de store firmaer stod for over 80%, og de små firmaer for under 2% (det var 4% i 2008). Hvis den danske spilbranche skal finde vækst gennem eksport, så er der to måder at tolke disse tal på: Enten ser det svært ud for de små firmaer – og dermed for nystartere – eller også er det en kæmpe mulighed af uudnyttet potentiale. Min vurdering er sidstnævnte. Et interessant spørgsmål er dog, hvad det er for produkter, de små firmaer laver, som bliver inden for landets grænser.

<sup>12</sup> Så vidt vides er det stadig tilfældet.

Teoretisk set burde det være ganske muligt at lave budgetmæssigt små spil, der sælges globalt. Her tænker jeg specielt på mobil- og browserspil, og ifølge den nyligt udgivne rapport *Branchebarometer – Danske Indholdsproducenter*<sup>13</sup> fra april 2011 er det faktisk vigtige fokusområder hos danske spilfirmaer. I ill. 2, kan det ses, at hele 54% af danske spilvirksomheder udvikler browserspil, mens PC-spil, mobilspil og seriøse spil alle produceres af 29%<sup>14</sup>. Kun 17% udvikler spil til konsoller. Ikke desto mindre, er Danmarks for tiden mest kendte computerspil, *Limbo*, udviklet til konsollen Xbox. *Branchebarometer – Danske Indholdsproducenter* bygger sin statistik på 129 spørgeskemabesvarelser fra indholdsproducenter, men kun 13% af dem er spilfirmaer, hvilket svarer til 17. Det er en relativt lille population, så de nøjagtige procenttal må antages for værende usikre.



**Ill. 2: Udviklingsplatforme for danske spiludviklere. Der produceres overvejende browserspil. Undersøgelsen bygger på feedback fra 17 spilfirmaer. (Branchebarometer – Danske Indholdsproducenter, 2011, s. 8)**

<sup>13</sup> Hanne Jakobsen, Producentforeningen. Denne rapport er den nyeste i rækken fra Copenhagen Entertainment, startende med *Danske Indholdesproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009* – alle lavet med henblik på at belyse og styrke den danske spilbranche.

<sup>14</sup> Et firma beskæftiger sig ofte med mere end én slags spil. Derfor er summen større end 100%.

Mit umiddelbare bud på, hvorfor små firmaer har så lidt eksport på trods af fokus på specielt browserspil<sup>15</sup>, er, at det er kontraktarbejde for danske firmaer. De erfaringer, jeg har gjort mig, vidner om, at små firmaer som oftest starter ud med kontraktarbejde (også kaldet work-for-hire), dvs. udvikler et produkt for et andet firma. Enten et underholdningsprodukt til publishing, et spil til at markedsføre noget eller til intern brug i firmaet. Markedsføringsspil er som regel på dansk og kun til brug i Danmark, f.eks. spillet Valgkamp '07<sup>16</sup>, udviklet af Press Play. Press Play står bag det succesfulde spil *Max and the Magic Marker* fra 2010, men har fortalt, at de lavede work-for-hire for at finansiere *Max* (se kapitel 10).

Som lille firma vil det være oplagt at forsøge at tage del i vækstmulighederne i eksport til globale markeder. Kap. 10 kommer nærmere ind på optimale platforme at udvikle til som nystartet firma.

Andre relevante facts om spilbranchen i Danmark:

- Medarbejderantallet voksede fra 2008 til 2009 med 14% og omsætningen 4% (*Danske Indholdsproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009*).
- Der blev i Danmark i 2009 købt for 965 mio. kr. PC- og konsolspil og for 528 mio. kr. spilkonsoller, i alt ca. 1,5 mia. (*Chart Track Annual Report 2009, via Facts om Computerspil, Multimedieforeningen, 2010*<sup>17</sup>).
- Størstedelen af den danske spilproduktion foregår i København. 75% af aktiviteten (målt på omsætning) er koncentreret i hovedstadsområdet, og ikke mindst hele 95% af eksporten (*Danske Indholdsproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009*).
- Offentlig støtte var i perioden 2007-2010 3 mio. pr. år, og 2011-2014 5. mio. pr. år (Filmaftale 2007-2010 samt Filmaftale 2011-2014, begge er at finde på den vedlagte bilags-CD).

---

<sup>15</sup> Tallene fra ill. 2 er ikke opdelt mht. virksomhedsstørrelser, så fordelingen for små firmaer kan være anderledes.

<sup>16</sup> Se spillet her: <http://pressplay.dk/kampvalg/>

<sup>17</sup> Se bilags-CD.

### 3. Udfordringer i den danske spilbranche

Den danske computerspilbranche består af yderst kvalificeret arbejdskraft (Jan Neiiendam, *Hvor langt kan vi nå med danskproduceret indhold*, leder i Årsberetning 2010<sup>18</sup>), og der udvikles innovative, succesfulde produkter, som f.eks. *Limbo* og *Max and the Magic Marker*. Disse spil har i det forløbne år skabt global kendskab til den danske spilindustri, men alligevel har branchen svære vilkår. Danmark er et svært land at få succes i som spiludvikler. Der er en række omstændigheder, som gør det problematisk at konkurrere med andre lande. De to succesrige danske spilfirmaer *Playdead* (der står bag det ekstremt succesfulde *Limbo*, der har vundet en lang række internationale priser og sat danske spil på verdenskortet) og *Press Play* (der har udviklet det ligeledes anmelderroste og prisvindende spil *Max and the Magic Marker*) er på vej til at flytte deres produktioner til udlandet. Der er ifølge dem mangel på investorer og for høje skatter i Danmark til, at det er profitabelt at udvikle spil her. I artiklen *Succesrige spil-firmaer forlader Danmark* i Erhvervsbladet den 15. marts 2011<sup>19</sup> forklarer de:

***”De helt store problemer i Danmark er, at der ikke findes ret mange investorer, der ved noget om spil herhjemme, og at det er meget få mennesker, der arbejder med spil. Vi vil gerne flytte til USA, hvor der er masser af finansielle partnere, vi kan samarbejde med.”*** Dino Patti, administrerende direktør i Playdead

***”Vi blev inviteret til middag på den canadiske ambassade sidste år. Der fik vi at vide, at vi ville få nogle betydelige skattefordele og lempelige vilkår, hvis vi ville rykke vores studie til Vancouver. Derovre tror de på, at der er stort vækstpotentiale i computerspilbranchen.”*** Ole Teglbjerg, spilinstruktør i Press Play

Heller ikke Danmarks største spilfirma, IO Interactive (står bl.a. bag Hitman-serien), er begejstrede for Danmark, og administrerende direktør Niels Jørgensen nævner også manglen på investorer som et problem. Trods en stor talentmasse ser han ikke de store muligheder for udvikling i den danske spilbranche og forventer, at hvis IO udvider, bliver det i udlandet.

Det koster pga. høje lønninger mere at lave spil i Danmark end de fleste andre lande, hvilket gør det svært at konkurrere. Men den største udfordring lader til at være at tiltrække investorer.

***”På Copenhagen Entertainments åbnings-konference i april 2009 deltog mere end 100 ledere fra film, tv og computerspilbranchen. De tøvede ikke med at udpege computerspilbranchens største problem: Tiltrækning af risikovillig kapital.”*** Fra artiklen *Interaktiv guide til venturemillionerne* i Årsberetning 2010, s. 30, ingen forfatter

Årsagen er, at spilindustrien er relativt ukendt i Danmark og anses som et usikkert investeringsområde<sup>20</sup>. Det sætter et stort økonomisk pres på spilfirmaer, og ifølge *Branchebarometer – Danske*

<sup>18</sup> Årsberetning 2010 er udarbejdet af Computerspilzonen og Copenhagen Entertainment og omhandler status og muligheder for de indholdsproducerende brancher. Forefindes på bilags-CD.

<sup>19</sup> Se artiklen her: <http://www.erhvervsbladet.dk/underholdning-og-turisme/succesrige-spil-firmaer-forlader-danmark>

<sup>20</sup> Lars Henriksen, medejer af spilfirmaet Apex Virtual Entertainment og medlem af Producentforeningen.

*Indholdsproducenter* (2011)<sup>21</sup> følte 80% af de danske spilvirksomheder sig økonomisk truet i 2010. Branchen identificerer selv, at det at lægge den rette strategi og at indhente ekstern kapital er de største udfordringer for vækst i 2011.

Derudover har der været megen snak i branchen om for lidt offentlig støtte til computerspil i forhold til film og TV, som man deler pulje med. Specielt i forbindelse med Filmforliget i efteråret 2010, som tildelte 2,1 mia. kr. til den danske filmindustri over 4 år – af dette får spilbranchen tildelt 20 mio. kr. (Filmaftale 2011-2014<sup>22</sup>). Fordi spilbranchen har så svært ved at tiltrække investorer, bliver offentlig støtte vigtig for at sætte gang i væksten i mindre firmaer. Både *Limbo* og *Max and the Magic Marker* fik støtte fra flere ordninger, både danske og europæiske<sup>23</sup>, og det er usandsynligt, at de kunne være blevet udviklet uden.

En hurtig skitsering af de største udfordringer forbundet med at drive spilvirksomhed i Danmark ser sådan ud:

- Computerspil anses uden for branchen bredt set i Danmark som en minimal og usikker industri, og det er derfor meget svært at tiltrække investorer.
- Høje lønninger i Danmark gør det svært at konkurrere internationalt (sammenlign f.eks. Canada, der satser markant på computerspilsindustrien med bl.a. skattelettelser).
- Offentlige støttemidler er betydeligt lavere for spil end for de andre indholdsproducerende brancher, film og TV.

Dette kapitel vil komme nærmere ind på disse udfordringer – dets årsager, konsekvenser og mulige løsninger. Kapitlet efter sætter fokus på de tiltag, der findes for at skabe vækst og hjælpe nye udviklere i gang, samt de tiltag, der er på vej. Som tidligere nævnt er den danske spilbranche i en brydningstid, og så sent som de sidste måneder er der sket en stor udvikling. Disse udfordringer og muligheder i den danske spilbranche vil blive relateret til det at starte og opbygge et succesfuldt spilfirma i Danmark.

### 3.1 Investorer

Problemet med tiltrækning af risikovillig kapital er en hæmsko for væksten i spilbranchen, og det er ikke blevet mindre af de sidste års finansielle krise. Det betyder, at det er svært at drive spilvirksomhed i Danmark, specielt fordi indtægter i en spilvirksomhed sjældent er sikre og med faste intervaller. Når økonomien i forvejen er presset, klarer mange ikke perioder med lav indtjening, som er et regelmæssigt fænomen inden for spilbranchen. F.eks. gik Deadline Games, ét af Danmark på daværende tidspunkt største spilfirmaer, konkurs i 2009 efter 13 år og over 10 store spiludgivelser (Mads Elkjær, Computerworld<sup>24</sup>). Investorproblemet betyder også, at vi går glip af store vækstmuligheder, som spilbranchen ellers er udråbt til at have potentiale til. Jan Neiiendam, direktør for Computerspilzonen, og Miguel Sicart, linjeleder på

<sup>21</sup> Hanne Jakobsen, Producentforeningen, april 2011.

<sup>22</sup> Se bilags-CD.

<sup>23</sup> Om Limbo: Artikel i Politiken af Thomas Vigild, *Spillet Limbo er et mageløst mareridt*, 22. juli 2010: <http://politiken.dk/tjek/digitalt/spil/ECE1020936/spillet-limbo-er-et-mageloest-mareridt/> Om Max and the Magic Marker: Interview med Rune Dittmer, direktør i Press Play: <http://kapitalrejsen.dk/st%C3%B8ttekroner>

<sup>24</sup> Fra artiklen *Deadline Games går konkurs i dag*, 29. maj 2009. Se artiklen her: <http://www.computerworld.dk/art/51716/deadline-games-gaar-konkurs-i-dag>



spiluddannelsen MTG (Medieteknologi og Spil) på ITU, har blandt mange sagt, at der er et kæmpe kommercielt potentiale i den danske spilindustri<sup>25</sup>. Det stemmer overens med tallene i kapitel 2 omkring vækstmulighederne inden for eksport af computerspil.

Derfor er det vitalt at få håndteret problemet med manglende investorer. Vi skal gøre branchen synlig for investorer – komme i dialog med dem for at få dem til at se potentialet i spilbranchen. Det arbejder Computerspilzonen og Copenhagen Entertainment for. De er offentlige projekter sat i værk med det formål at skabe vækst i spilbranchen. De står bag flere af de rapporter, der blev refereret til i forrige kapitel. Ét af de initiativer, der er sat i gang for at skabe kontakt mellem investorer og spiludviklere er hjemmesiden Kapitalrejsen.dk. Siden har information om en lang række muligheder for finansiering, og den kommer med gode råd og erfaringer fra branchen. Faktisk er den noget særligt idet, at den forholder sig specifikt til den danske branche, og derfor er den en flittigt brugt kilde i dette projekt.

Neiiendam pointerer desuden nødvendigheden af at producere spil med henblik på internationale markeder for at give en højere indtægt, da det danske marked er for lille (Årsberetning 2010).

## 3.2 Canada

Spilindustrien i Canada bruges i disse år udpræget som sammenligningsgrundlag og foregangseksempel for andre, da den er i enorm vækst<sup>26</sup>. I 2009 voksede Canadas spilbranche med 30%, og den forventes at vokse med 29% de kommende år (Anna Porse Nielsen, foredrag Dreamgames<sup>27</sup>, 6. december 2010). Dette skyldes, at man i Canada satser kraftigt på mediebrancherne og bl.a. giver betydelige skattelettelser, så man kan få refunderet en stor del af udgifter til løn m.m.<sup>28</sup> Man har også skabt et stærkt samarbejde på tværs af brancher og privat-offentlige partnerskaber med fokus på innovation, så man nu har en visionær klynge for film, tv og computerspilproduktion i Canada. I Danmark har man forsøgt ligeledes at skabe en klynge af samarbejde i Spilhuset i København, mere om det i afsnit 4.3.

Ifølge Jan Neiiendam, der er direktør for Computerspilzonen (se afsnit 4.1), vil vi aldrig få den samme økonomiske støtte i Danmark som i Canada (interview, 25. maj 2011<sup>29</sup>). Men der er andre ting, vi kan lære af Canada, og hvor regeringen kan hjælpe med at skabe vækst i den danske branche. Ifølge Interactive

---

<sup>25</sup> Neiiendam, Årsberetning 2010, samt *Computerspilbranchen har flere knapper at trykke på*, Information 16. oktober 2010: <http://www.information.dk/247861>

<sup>26</sup> I efteråret 2010 havde Producentforeningen i samarbejde med Computerspilzonen og Copenhagen Entertainment arrangeret en 3-dages tur til Toronto, Canada, for at få viden om den canadiske branches udvikling. På turen var en delegation af repræsentanter fra den danske spilbranche samt journalister og politikere, og de besøgte virksomheder, politikere, fonde m.m. Informationerne derfra har givet anledning til en ny række diskussioner om mulighederne for den danske spilbranche, bl.a. foredrag hos SpilBar (København) og Dreamgames (Aalborg) – sidstnævnte var jeg med til. Foredragsholderne var Anne Porse Nielsen, ekspert i udvikling af kreative brancher og direktør for konsulentfirmaet Manto, og Lars Henriksen, medejer af spilfirmaet Apex Virtual Entertainment og medlem af Producentforeningen. De var begge med i Canada. Referat fra Dreamgames-mødet vedlægges i bilags-CD.

<sup>27</sup> Dreamgames er et projekt af netværksmøder om spilrelaterede emner på Bretteville i Aalborg. Bretteville er et hotspot og vækstmiljø for mediebranchen i Aalborg, herunder spil.

<sup>28</sup> Ca. 30% ifølge Jan Neiiendam, direktør for Computerspilzonen (interview).

<sup>29</sup> Se lydfiler fra interview på bilags-CD.

Ontario, der er en sammenslutning af 260 canadiske mediefirmaer, er der 5 emner, der er opskriften på succes, hvis man vil opbygge et økosystem, som de har gjort i Canada (Porse Nielsen):

- Innovation og kommercialisering (talent, research, funding)
- Kreativitet
- Entreprenørskab
- Kultur
- Support (vis at man vil industrierne)

Overordnet handler det om på regeringsplan at satse på industrien og støtte hele vejen fra uddannelse, til innovation, funding og tiltrækning af investorer. Der er vi i Danmark langt bagud.

### 3.3 Støttekroner

Manglen på investorer gør som tidligere nævnt behovet for støtte stort for mindre firmaer, der forsøger at realisere særligt deres første projekt. Filmforliget 2007-2010 afsatte 12 mio. kr. til computerspil, dvs. 3 mio. om året, og det var der op til det nye Filmforlig i efteråret 2010 stort pres fra spilbranchen om at skulle forbedres.

***”Der gemmer sig stadig masser af talent og kommercielt potentiale i branchens vækstlag. Skal eksporteventyret realiseres, kræver det blot en bedre støtteordning, end regeringen lægger op til i sit nye forslag til et kommende filmforlig, hvor 16 millioner kroner afsættes over en fireårig periode.”*** Holdningen fra fagfolk ifølge artiklen *Computerspilbranchen har flere knapper at trykke på*, Information 16. oktober 2010

Filmforliget i 2010 omhandlede regeringens uddeling af støtte midler for 2011-2014 til film, TV og spil. Computerspil ligger under samme pulje som film og TV under Kulturministeriet og skal dermed dele den samme pose penge. Men hvordan skal pengene fordeles? Det førte til en strid mellem film og spil – hvor man ellers plejede at samarbejde, forsøgte man nu at profilere sig over for regeringen på bekostningen af den anden<sup>30</sup>. Resultatet blev 20 mio. til computerspil over 4 år, dvs. 5 mio. om året – mens filmdrift får ca. 120 mio. hvert år<sup>31</sup>. Det er en forøgelse i forhold til det gamle forlig med 1 mio. om året for spil, men i forhold til de to branchers størrelser, er fordelingen temmelig skæv (se tabel 3 og 4). Hvor omsætningen i spilbranchen i 2010 var ca. det halve af filmbranchen (se tabel 1), er støtten dertil kun en fireogtyvendedel. Så stor en forskel kan undre, og mange i branchen er da også skuffede<sup>32</sup>. Forskellen er ifølge regeringen, at behovet for støtte til spilbranchen drejer sig om vækst og derfor ikke bør tages fra kulturpuljen. Det har De Konservatives kulturordfører Rasmus Jarlov udtalt i et interview med Børsen umiddelbart efter forliget. Han

<sup>30</sup> *Det er skæbneugen for danske computerspil*, Thomas Vigild, Politiken 12. oktober 2010:

<http://blog.politiken.dk/klik/2010/10/12/dette-er-sk%C3%A6bneugen-for-danske-computerspil/>

<sup>31</sup> Filmaftale 2011-2014, se på bilags-CD.

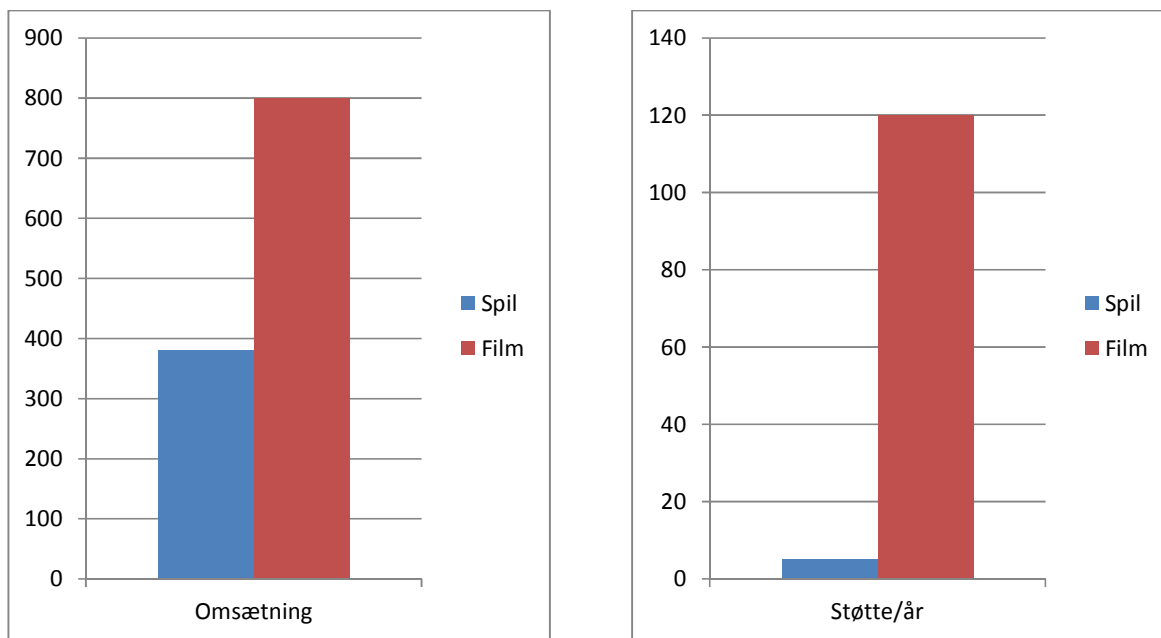
<sup>32</sup> Eksempelvis kalder Miguel Sicart i artiklen *Computerspilbranchen har flere knapper at trykke på* regeringens forslag for ’useriøst’ og mener, at man bør investere i, at Danmark får del i den globale udvikling på spilmarkedet. Jan Neiiendam foreslår i samme artikel, at støtteordningen til spilbranchen efter hans beregninger bør udvides til 15 millioner kroner om året, da evalueringer har vist, at støttepengene har virket. Se artikel her:

<http://www.information.dk/247861>

afviser samtidig, at der kan findes en løsning med Erhvervsministeriet i stedet<sup>33</sup>. Jarlov har ret i, at det for spilbranchen i højere grad drejer sig om vækststøtte end kunstmidler, men i hvor høj grad computerspil er dansk kultur i forhold til film, vil sikkert være genstand for en lang diskussion. Kan film og spil overhovedet sammenlignes? Film er i langt mindre grad en eksportvare (se tabel 1), hvilket giver dårligere indtjeningsmuligheder og derved større behov for støtte. Tilgængæld har spilbranchen trods sine gode muligheder for indtjening behov for hjælp i startfasen til finansiering af det eller de første projekter, der skal skabe grobund for virksomheden. Så vi taler i virkeligheden om en slags starthjælp. Desuden udtaler Neiiendam i Årsberetningen 2010, at:

***”Erfaringen viser, at når først man gennem offentlige støtteordninger har blåstemplet et projekt og ydet projektstøtte, er sandsynligheden for at tiltrække venture kapital klart højere.”*** S. 5

Dvs. støttekroner vil være en midlertidig hjælp, et støttehjul, til at ruste spilfirmaer til at klare sig selv og derved skabe vækst for Danmark. Støttekroner skal derfor ses som en investering, der kommer tilbage, sandsynligvis med afkast.



**Tabel 3 og 4: Sammenligning af spil og film mht. omsætning og støttekroner. Omsætning har størrelsesforholdet 1:2, mens støtten er 1:24.**

Mht. diskussionen om spil som værdige til kulturstøtte, så har spilbranchen et problem med at ligge i spændingsfeltet mellem kultur og erhverv. Ingen vil tilsyneladende kendes ved den fuldt ud og tage ansvar for dens udvikling (Neiiendam, interview). Når det er sagt, så er 5 mio. kr. i støtte om året trods alt

<sup>33</sup> Fra artiklen *Computerspil er filmforligets taber*, Børsen 13. oktober 2010. Se gengivelse her: <http://www.spiludvikling.dk/viewtopic.php?f=5&t=1294>

fremgang, og ikke mindst så fastsætter regeringen i Filmforliget også, at der er vækstpotentiale i spilbranchen, og at man vil arbejde for at skabe de bedst mulige rammer herfor. Dvs. man anerkender vigtigheden af branchen og behovet for kapital, hvilket er et stort skridt på vejen. Faktisk er der for nyligt kommet et nyt vækstinitiativ fra regeringen, måske på baggrund af indrømmelserne ved Filmforliget. Det beskrives nærmere i næste kapitel.

## 4. Muligheder for den danske spilbranche

Forrige kapitel beskrev den danske spilbranches udfordringer, men der blev også peget på nogle positive aspekter. Der er mange i og omkring branchen, der arbejder på at styrke den, både indadtil og ved at skabe bevidsthed udadtil henvendt mod bl.a. politikere og investorer. Det drejer sig om både virksomheder, foreninger, uddannelser og regerings- eller organisationsstøttede foretagender.

Efter nogle år med modgang, konkurser af spilvirksomheder og svære vilkår for kapitalindhentning, ser det nu ud til, at strømmen måske vender.

*”Vi har et fantastisk udgangspunkt, og markedsmulighederne har aldrig været større.”*

Neiiendam, Årsberetning 2010, s. 4

Dette kapitel vil beskrive de positive initiativer og muligheder.

### 4.1 Computerspilzonen og Copenhagen Entertainment

Computerspilzonen er et projekt med støtte fra både det offentlige og private, som blev stiftet i 2007 med det formål at hjælpe spiludviklere til vækst. Dens erklærede vision er at gøre Danmark til Nordeuropas hovedstad for spiludvikling. Computerspilzonen undersøger og oplyser om branchen og arrangerer en lang række events, bl.a. SpilBar og Dreamgames. Fokus er på forretningsudvikling, uddannelse, vidensdeling og international orientering. De samarbejder med Copenhagen Entertainment på en række områder<sup>34</sup>.

Copenhagen Entertainment er et initiativ fra en række branche- og interesseorganisationer samt forskningsmiljøer. De har samme mål som Computerspilzonen, men henvendt til både spil, film og TV, og de kører en lang række projekter inden for de seks indsatsområder talent, marked, ledelse, branche, kapital og formidling. Sammen med Computerspilzonen står de bag bl.a. Kapitalrejsen.dk (beskrevet i afsnit 3.1) og de fleste af de brancherapporter, der blev beskrevet i kapitel 2.

Rapporterne om danske indholdsproducenter (2009 og 2011) indeholder bl.a. de første tal om omsætning og eksport i den danske computerspilbranche sammenlignet med film-, TV- og reklamebrancherne. De var med til at skabe politisk røre omkring fordelingen af støttepenge. Branchebarometer (udgivet april 2011) undersøger stemningen i branchen, herunder økonomi, strategi, organisering og forventninger til fremtiden. Statistik om branchen er vital for at danne bund om en debat om potentialet og udfordringer for spilindustrien. Derfor er Computerspilzonen og Copenhagen Entertainments arbejde med til at flytte grænser for spilbranchen. Også Producentforeningen har en hånd med. De samarbejder med Computerspilzonen og Copenhagen Entertainment om at skabe vækst i spilbranchen og er partner i begge foretagender. De har bl.a. haft en stor hånd med i udviklingen af brancherapporterne.

---

<sup>34</sup> <http://computerspilzonen.dk/om-zonen>

## 4.2 Vækststøtte

Der findes i Danmark et par tiltag mht. risikovillig kapital, hvor man kan søge om støtte til finansiering; mest betydelig for spil er CAT Science Park. CAT er en virksomhed og forskerpark, der hjælper iværksættere med at finde kapital. Grundet talrige oplevelser med idérige koncepter, der ikke var tænkt igennem finansielt og derfor ikke var interessante for investorer, har de startet virksomheden NOGAP. NOGAP skal hjælpe nystartede firmaer med koncept- og produktudvikling, markedsføring, finansiering, jura m.m., sådan at de får opbygget en robust forretning (*Et fællesskab i spilindustrien*, Årsberetning 2010). NOGAP minder om en inkubatorordning, og det giver god mening at kombinere inkubation og kapitalstøtte. Som tidligere nævnt er der problemer for spilfirmaer med at transformere fra projektøkonomi til virksomhedsøkonomi, og her vil NOGAP kunne 'lukke hullet'.

De sidste måneder er der sket meget mht. at skaffe kapital til spilbranchen. Regeringen er tæt på at have vedtaget en ny vækstpakke. I den er der rigtig godt nyt for spilbranchen, nemlig skattekreditter til forskningstunge virksomheder, som betales tilbage, når der kommer overskud. Det er præcis sådan et initiativ, branchen har ventet på, og som kan være med til at gøre det attraktivt at drive spilvirksomhed i Danmark. Ifølge Computerspilzonen så er spilbranchen da også yderst positive og ser store muligheder i skattekreditterne (Pressemeddelelse, *Spilbranchen i Danmark ser store muligheder i skattekreditter*, 30. maj 2011<sup>35</sup>). Mikkel Lucas Overby, direktør for spilfirmaet Serious Games Interactive, udtaler:

***"Hvis vi kan få refunderet forsknings- og udviklingsomkostninger, vil det være virkelig gavnligt for os og tilskynde os til at gå ind i flere forskningsprojekter."*** Fra artiklen *Spil er noget der satses på*, 3. juni 2011<sup>36</sup>

Skattekreditterne giver mulighed for at få udbetalt negativ selskabsskat på op til 5 mio. om året for forsknings- og udviklingsudgifter. Det kan være den kapitalindsprøjtning, som hjælper små firmaer til vækst. Det er reelt set den starthjælp, som jeg efterspurgte i afsnit 3.3, en betragtelig investering fra regeringens side, muligvis i et forsøg på at kickstarte væksten i Danmark (samme kilde som fodnote 35).

En kommende rapport fra analyseenheden Fora under Erhvervs- og Byggestyrelsen vurderer, at der er så meget international succes i de kreative brancher for tiden, at vækstmulighederne er enorme. Og det udmønter sig i konkrete forslag til yderligere tiltag, bl.a. en ny, kreativ vækstpakke, udtaler beskæftigelsesborgmester i København, Anna Mee Allerslev. Også erhvervsministeren har planer om en ny bevilling inden designområdet (Per Thieman, *Dansk vækst lurer i spil, film og design*, Politiken 16. august 2011<sup>37</sup>). Det må siges at være en markant udvikling for den danske spilbranche, og det skaber helt nye forudsætninger for at beholde succesrige spilvirksomheder i landet samt få nye til at vokse op. Det betyder, at vi har meget bedre muligheder for at holde det danske talent på danske hænder. En blomstrende spilbranche vil også være et godt skridt på vejen til at få vækst til Danmark igen. Vi går formodentlig et spændende år i møde.

<sup>35</sup> Se artikel her: <http://computerspilzonen.dk/artikel/spilbranchen-i-danmark-ser-store-muligheder-i-skattekreditter>

<sup>36</sup> Se artikel her: <http://computerspilzonen.dk/artikel/spil-er-noget-der-satses-p%C3%A5>

<sup>37</sup> Se artikel i Politikens onlineavis: <http://www.e-pages.dk/politiken/7099/11> -eller gengivelsen på Computerspilzonen's hjemmeside: <http://computerspilzonen.dk/artikel/computerspil-kan-blive-pejlem%C3%A6rke-kommende-v%C3%A6kst-i-danmark>

## 4.3 Netværk

Ét af den danske branches store styrker er dets netværk. Der er en holdning til, at man spilfirmaerne imellem er kolleger frem for konkurrenter, at man hjælper hinanden og har en kultur af vidensdeling (Neiiendam, interview). Det ses især i Spilhuset i Pilestræde i København, hvor en klynge af danske spilvirksomheder er samlet. Bl.a. holder Playdead, Press Play og Apex Virtual Entertainment til dér. Der vidensdeles intensivt i den fælles frokoststue, og netværket yder hjælp internt til nye firmaer.

Spilhuset er også en mulighed for eksponering af branchen udadtil, hvor man over for politikere, investorer m.m. kan give et innovativt og produktivt billede af danske spilvirksomheder. Faktisk er eksponeringen så høj, at der er rundvisninger i huset ca. 200 gange om året (Lars Henriksen, Apex Virtual Entertainment).

Netværk skabes også gennem Computerspilzonens events såsom SpilBar i København og Dreamgames i Aalborg – netværksmøder med relevante foredrag om spilbranchen. Som tidligere nævnt finder Dreamgames sted på Bretteville i Aalborg, som er endnu et initiativ for at skabe netværk i branchen. Disse events er også en mulighed for studerende inden for spilmediet til at skabe kontakter til erhvervslivet og derved sikre sig bedre muligheder for job i fremtiden.

## 4.4 Uddannelser

Som tidligere nævnt har vi i Danmark fordelene af talentfuld arbejdskraft. Det kommer af gode uddannelser med fokus på erhvervslivet, hvor studerende kan lave projekter i samarbejde med virksomheder og komme i praktik. Det giver erfaring, som er usædvanlig for nyuddannede i mange lande, f.eks. Canada. Lars Henriksen beskriver ved Dreamgames-mødet om Canada (Referat Dreamgames-møde Canada, 2010), at studerende i Canada har langt mere diffuse uddannelsesforløb, hvor de ikke er opdraget til at tænke selv, og hvor de ingen kontakt har til erhvervslivet. Danske studerende er meget bedre klædt på til at træde ind i branchen, og kombineret med det tætte netværk, der er i branchen, er det Danmarks store fordel. Talent er en bærende nødvendighed for en sund branche.

Der findes flere spilrelaterede uddannelser i Danmark inden for de forskellige kompetenceområder, f.eks. spilprogrammør eller spildesigner. Jeg vil fremhæve DADIU (Dansk Akademi for Digital Interaktiv Underholdning), da de er et særligt, praktisk uddannelsesforløb, som kombinerer alle kompetencerne. Der lægges hos DADIU vægt på erfaring frem for teori, og derfor er hoveddelen af uddannelsen en spilproduktion, der i så vid udstrækning som muligt efterligner en spilproduktion i erhvervslivet. Man får en unik mulighed for at arbejde sammen med studerende fra en lang række uddannelser fra hele landet og lære, hvad spilproduktion egentlig betyder. Det er der siden DADIU's begyndelse i 2005 kommet mange flotte spil ud af, og det har samtidig givet beviselig erfaring til mange studerende i forbindelse med jobsøgning.

Mange af spillene har et potentiale til kommerciel succes, men en række faktorer skaber problemer med at videreføre dem. Der er trods alt langt fra studieprojekt til firmastart. Derfor har DADIU netop opstartet et nyt projekt kaldet Greenhouse. Greenhouse er et inkubatortilbud til DADIU-alumnier for at hjælpe dem med at videreføre DADIU-spil til kommercielle produktioner og starte firmaer på den baggrund. Blendimals

blev i foråret 2011 accepteret som ét af tre pilotprojekter, og igennem det har vi fået både gode råd til at få fodfæste i branchen og hjælp til udstyr, arbejdslokaler, licenser m.m.

## **4.5 Konklusion på del 1**

I kapitel 3 blev diskuteret problemer med manglende risikovillig kapital og støtte til den danske spilbranche. Dette kapitels diskussion af nye vækstinitiativer, særligt skattekreditterne, sætter dog spilbranchens muligheder i et helt andet lys. Der har været stor udvikling det sidste år: Fra truende udflytning af nogle af Danmarks mest succesfulde spilvirksomheder til en mulig lys fremtid af vækst for branchen og muligheden for at beholde dansk talent på danske hænder. Hvis vi kan udnytte de eksportmuligheder, der er i spilindustrien, og særligt få de mindre firmaer til at tage del i den eksport, så er vi næsten sikret en blomstrende branche.

Med skattekreditternes kapitalindsprøjtning samt god vejledning til spiliværksættere via Computerspilzonens initiativer, kan de små virksomheder forhåbentlig vokse sig store og forretningsmæssigt kompetente, sådan at de også vil blive mere interessante for investorer. Der er dog stadig arbejde at gøre med at få investorer til at bemærke og tro på spilbranchen, men dens gode vækstmuligheder var på det seneste været meget omtalt, så der er gode muligheder for, at vi er på vej mod et brud med den skeptiske opfattelse hos investorer.



## Del 2: Alt det, der ikke handler om at lave spil

---

Hvis man beslutter sig for at udvikle spil selv, så bærer det en række udfordringer med sig. At starte en virksomhed op og gøre den til en succes kræver, at man får kendskab til en lang række områder, som man ikke nødvendigvis kendte til eller behøvede før. Denne rapport tager udgangspunkt i, at man allerede har kendskab til, hvordan man udvikler spil; at dette er udgangspunktet for éns ambition for at starte spilfirma. Derfor handler denne del af rapporten om alt det, der ikke har at gøre med spiludviklingen i sig selv. Der bliver ikke diskuteret spildesign, programmering eller grafik. Men hvad er det, man skal vide?

Jan Neiiendam fastslår Årsberetning 2010, at det største problem for spiliværksættere er en mangel på forståelse for det forretningsmæssige i en virksomhed, at tænke udover projektet:

***”Der skal særligt fokus på salgs- og marketing kompetencerne for at drive en digital forretning baseret på rettigheder. Professionel ledelse og dynamisk forretningsudvikling er nødvendigt, hvis danske indholdsvirksomheder skal vokse sig ud over den projektøkonomi, som mange etableres med.”*** S. 5

Ledelse og forretningsudvikling er således blandt de vidensområder, der beskrives i denne del af rapporten. De fornødne vidensområder kan deles op i to typer: Generel iværksætterviden og viden særligt relateret til spilbranchen. Generel iværksætterviden inkluderer emner som virksomhedsledelse, virksomhedstyper, forretningsplan/business plan, økonomi (regnskab og finansiering) og jura (IP-rettigheder og kontrakter). Spiliværksættere skal desuden vide noget om publishers og investorer, markedsføring af spil samt fordele og ulemper ved diverse udviklingsplatforme.

Meget af denne viden handler om forståelse af, hvordan spilbranchen hænger sammen. Hvem skal man kende, og hvordan gebærder man sig? Hvilken retning går branchen i? Hvilke typer spil sælger nu og i fremtiden? Hvordan opnår man bedst profit? Hvad vil investorerne have? De spørgsmål og mange flere vil de følgende kapitler forsøge at besvare. De bedste til at give svar er sandsynligvis personer i branchen selv; personer med erfaring inden for spiludvikling og spiliværksætteri. Derfor vægter denne rapport deres udsagn tungt og inddrager en lang række cases.

Lad os starte ud med et eksempel på en meget lille iværksættervirksomhed, der formåede at skabe et succesfuldt spil. Glen Nielsen, der er bachelor i informatik og kandidat i spilprogrammering fra Aalborg Universitet, udviklede alene spillet *Axe in Face*, mens han skrev speciale i 2010<sup>38</sup>. Det er et spil til iPhone om en viking, der beskytter sin mark af påskeliljer mod nedtrampning af andre vikinger (..!). Man skal hugge hovedet af de fremadstormende fjender med en økse ved at tegne øksens kastecyklus. *Axe in Face* er udgivet gennem Glen Niensens firma Blue Carrot Design og har fra dens udgivelse i august sidste år til maj i år solgt over 80.000 eksemplarer til prisen 1 dollar. Efter Apples andel (30%) har han tjent ca. 300.000 på et

---

<sup>38</sup> Information til denne historie kommer fra artikelen *Rødhåret viking giver dansk app-succes* i Politiken af Thomas Vigild, 11. maj 2011: <http://politiken.dk/tjek/digitalt/spil/ECE1275484/roedhaaret-viking-giver-dansk-app-succes/>

spil, han har lavet alene og i sin fritid. Spillet vandt i maj en pris for bedste håndholdte spil ved Nordic Game Awards. Denne historie er et billede på hvor lille et grundlag, der er nødvendigt for at få succes som spilfirma.



*Ill. 3: Axe in Face er et iPhone-spil udviklet af Glen Nielsen, mens han skrev speciale. Det har solgt over 80.000 eksemplarer på App Store.*

## 5. Cases

Jeg vil undervejs i denne del af rapporten gøre brug af en del forskellige cases. Tre af dem er indhentet via personlige interviews, mens resten er eksterne kilder. De tre specielle cases repræsenterer forskellige stadier i udviklingen af et spilfirma. Det ene er naturligt mit eget firma, Exploding Cow, som danner baggrund for dette projekt. De andre er mere etablerede firmaer, ét i København og ét i Aalborg, hvor jeg har haft interviews med direktørerne, som samtidig er medstiftere af deres respektive firmaer. De har derfor kunnet fortælle om, hvordan det hele er startet, og hvordan deres vej til succesfuldt spilfirma har været.



### Exploding Cow

Exploding Cow er firmaet bag spillet Blendimals, som jeg er producer på (se indledning). Det er et helt nystartet firma, dannet af 5 tidligere DADIU-medlemmer med henblik på at videreudvikle vores DADIU-afgangsspil Blendimals. Det er vores allesammens første kommercielle projekt, og det foregår på hobbyplan, hvor vi arbejder gratis over sommerferien.



### Pixel Pandemic

Pixel Pandemic står bag onlinespillet Zombie Pandemic og har eksisteret siden 2008, hvor det startede som et hobbyprojekt. Efter 1½ års arbejde på projektet med fuldtidsjobs ved siden af fik de en investering og gjorde Zombie Pandemic til deres levebrød. De er i øjeblikket 6 medarbejdere, 4 stiftere og 2 ansatte, men hvis det lykkes dem at få tiltrukket flere investorer, vil firmaet snart vokse, og nye projekter komme til.

Interview: Thomas B. Krogh-Jacobsen, direktør og medstifter.



### Progressive Media

Progressive Media har eksisteret siden 1999, og de specialiserer sig i spil til mobil og Nintendo DS. De har selv udgivet nogle succesfulde spil, men de fleste af deres projekter er bestillingsarbejde for publishers. Firmaet har 4 stiftere, som byggede det op som hobbyprojekt over 6 år, indtil det i 2005 blev et fuldtidsprojekt. I dag er der ca. 25 ansatte i virksomheden – de fleste i Aalborg, men også nogle i England. Progressive Media har udviklet ca. 50 udgivne projekter, heriblandt en række Sims-mobilspil for EA, flere Pixeline-spil til NDS for Krea Media samt deres egne puzzle-succeser Sheep Mania og Sola Rola, der begge har fået efterfølgere.

Interview: Thomas Nielsen, direktør og medstifter.

Der er også gjort brug af personlige erfaringer, fra da jeg var i praktik i Progressive Media juli-december 2010.

## 6. Projektledelse vs. virksomhedsledelse

Projektledelse er en del af en produktion, og derfor antager denne rapport, at der hos udviklerteamet i et nyt spilfirma er en person, der har projektledelseserfaring. Derfor er projektlederværktøjer på samme måde som programmerings- og grafiske værktøjer ikke et fokus i dette projekt. Det er virksomhedsledelse til gengæld.

Projektledelse er kun ét ledelsesområde. Som virksomhedsleder vil man behøve kendskab til andre former for ledelse, f.eks. organisationsstyring og finansiel ledelse. Dette kapitel vil belyse nogle af de vigtigste ledelsesaspekter, man vil være nødt til at tilegne sig.

For et lille team er det oplagt, at det er projektlederen på holdet, der også påtager sig rollen at lede virksomheden. Derfor er det også nødvendigt for denne at tilpasse sig rolleskiftet fra projektleder til virksomhedsleder – og det er ikke uden udfordringer. At være projektleder og virksomhedsleder på samme tid skaber en flerrolle-problematik, ikke ulig at være designer/projektleder. Dobbeltroller skaber splittelse i forhold til fokus og modsætning i ansvarsområder. Thomas Nielsen fra Progressive Media har oplevet at være både projektleder og virksomhedsleder, i en lang periode begge dele samtidig. Han fortæller, at det var meget svært at gøre begge dele på samme tid, da han ofte kommer til at prioritere det ene foran det andet. Det er også et problem med flere roller, fordi man så repræsenterer forskellige ansvarsområder. Som projektleder repræsenterer man projektet og skal beskytte kvaliteten, mens man som virksomhedsleder repræsenterer virksomheden og har andre fokuspunkter som f.eks. omsætning. Det kan skabe forvirring både for lederen selv og for andre (interview 2, 30. august 2011<sup>39</sup>).

	Niveau	Første niveau: Kreation	Andet niveau: Kreationsledelse	Tredje niveau: Virksomhedsledelse
Evne				
Kvalifikation		Identifikation	Vurdering	Beslutning
Kompetence		Beskrivelse	Planlægning	Beslutningspræmis
Kreativitet		Realisering	Regulering	Reform
Kultur		Afprøvning	Kontemplation	Virksomhedsregulering

*Tabel 5: Systemer af evner på tre niveauer: Kreation, kreationsledelse og virksomhedsledelse (Rosenstand, 2002, s. 246).*

<sup>39</sup> Se bilags-CD.

Claus Rosenstand beskriver i bogen *Kreation af narrative multimediesystemer* (2002) forholdet mellem projektledelse (han kalder det kreative ledelse) og virksomhedsledelse. Rosenstand opsætter tre niveauer: Kreation, kreative ledelse og virksomhedsledelse. Som det ses af tabel 5, har de hvert deres system af evner relateret til rollen. Som kreatør/udvikler skal man kunne identificere, beskrive og realisere et produkt, og man skal kunne teste det. Som kreative leder/projektleder skal man kunne vurdere, planlægge og regulere en produktion, og man skal kunne analysere processen efterfølgende. Som virksomhedsleder skal man kunne træffe beslutninger, være klar på, hvad der ligger til grund for de beslutninger, kunne reformere produktionsprocesser og regulere virksomheden som helhed. Virksomhedsledelse kræver altså overordnede beslutningsprocesser, og at man kan overskue alle dele af organisationen og få dem til at arbejde sammen.

## 6.1 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur er det system, en virksomhed eller organisation er bygget op om. Det er behovet for at sætte nogle regler op for, hvordan virksomheden skal hænge sammen. Hvem skal styre hvad og under hvilke betingelser? Jørgen Frode Bakka og Egil Fivelsdal beskriver i bogen *Organisationsteori* (4. udgave, 2004), at organisation er en form for gruppedannelse, og at alle grupper har en vis grad af orden. Jo mere ordnet og formel gruppen er, jo tættere kommer den på at være en organisation. En lille virksomhed vil også have brug for en vis orden for at fungere.

### 6.11 Organisationsmodeller

Inden for projektledelse findes selvfølgelig læring om strukturen på et hold, men med fokus på en række projektmål og dermed inden for visse rammer og med et sluttidspunkt. James Cadle og Donald Yeates går i *Project Management for Information Systems* (5. udgave, 2008) så langt som at beskrive 7-S-modellen (se ill. 4):

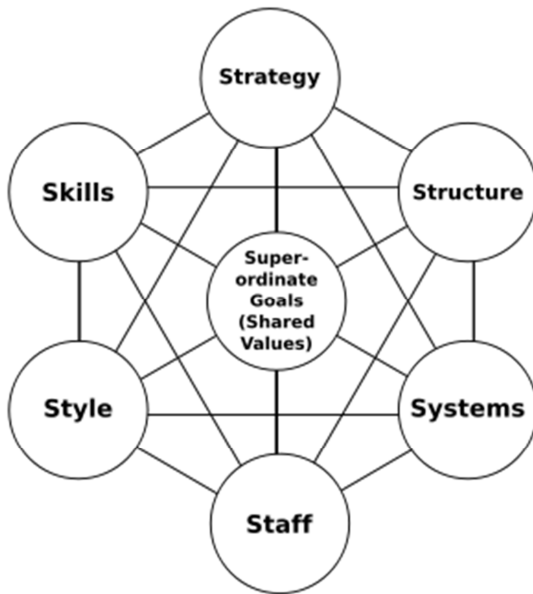
1. Strategy
2. Structure
3. Systems
4. Style
5. Skills
6. Staff
7. Shared values

Modellen er baseret på teorien om, at for at en virksomhed skal klare sig godt, skal disse syv elementer fungere i samspil. Hvis organisationen har en klar strategi, kan dens struktur bygges herpå. Men for at forstå organisationen skal man også forstå systemet, som igen hænger sammen med ledelsesstil og så fremdeles – på denne måde sammenkædes de syv elementer. Cadle & Yeates bruger modellen som reference til at overveje de samme aspekter i et projekt som i en organisation. 7-S har en vis lighed med

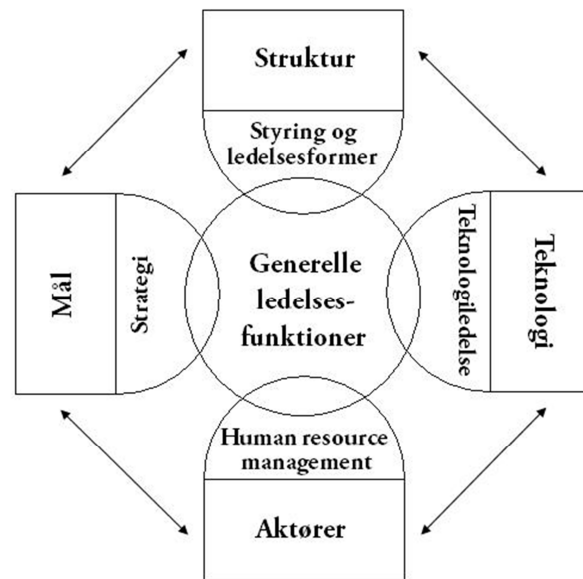
Bakka & Fiveldals model (afledt af Leavitts fire-komponent model) om de fem centrale teoriområder inden for organisationsteori (se ill. 5):

1. Aktører
2. Teknologi
3. Struktur
4. Mål
5. Generelle ledelsesfunktioner

Modellen beskriver, hvordan medarbejdere, teknologi, struktur og strategi er hoveddelene i en organisation, og hvordan de generelle ledelsesfunktioner forener dem – hvor alle parter kan bidrage til organisationen. Hvert område kræver håndtering af ledelsen, men kan også bidrage til beslutningsprocesserne, og hvis det er en større virksomhed, vil der være en leder eller et hierarki af ledelse i hver afdeling. For et nystartet firma skal virksomhedslederen dog have styr på det hele. Derfor er det imparativt at få opsat en organisationsstruktur – ellers bliver det umuligt at overskue. Det behøver dog ikke være så kompliceret, som det måske lyder. For et lille team er det hovedsageligt en opdeling af ansvarsområder og klare regler for beslutningstagen. For Exploding Cow er disse beskrevet i den fælles kontrakt (se på vedlagt bilags-CD).

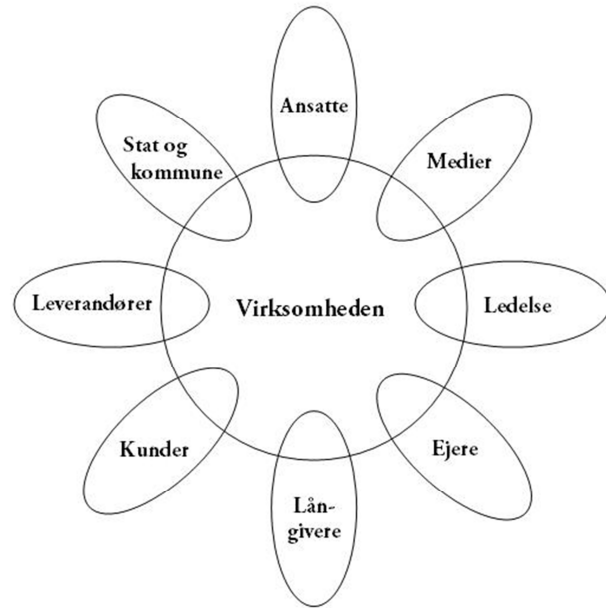


Ill. 4: 7-S-modellen, udviklet af konsulentfirmaet McKinsey, går ud på, at en virksomheds succes afhænger af, at de syv viste elementer fungerer i samspil ([http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey\\_7S\\_Framework](http://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework)).



Ill. 5: De fem centrale problemområder inden for organisationsteori (Bakka & Fiveldal, 2004, s. 30).

Behovet for en struktur illustreres bedst via interessentmodellen (ill. 6). Den viser de forskellige interessenter i en virksomhed, dvs. hvilke områder man som virksomhedsleder skal have styr på. Der er et netværk af relationer i forbindelse med en virksomhed i form af diverse ydelser og modydelser (Bakka & Fivelsdal), og det skaber selvsagt behov for en organisatorisk struktur. Mange af de emner, der bliver diskuteret i de kommende kapitler, er relateret til interessenter i virksomheden, f.eks. ejerforholdet i firmaet, SKAT i forbindelse med regnskaber og kapitalindskydere.



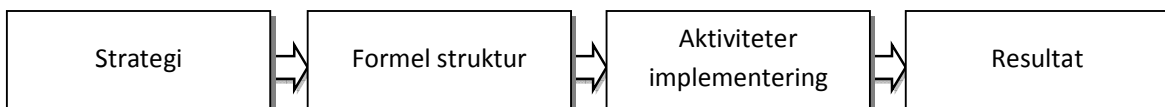
**Ill. 6: Interessentmodellen, der viser den fauna af interessenter, der er i forbindelse med en virksomhed og som nødvendiggør en organisatorisk struktur (Bakka & Fivelsdal, 2004, s. 19).**

### 6.12 Formel og uformel struktur

Bakka & Fivelsdal deler struktur op i to former: Formel og uformel. Formel struktur er et sæt regler for organisationen, f.eks. arbejdsfordeling og styring. Det kan være løse retningslinier eller gennemgribende regelsæt alt efter, hvor formaliseret organisationen er. Det offentlige har f.eks. en tendens til at være mere formaliseret end de fleste private virksomheder, muligvis til en grad som kan kaldes bureaukratisk. (Bakka & Fivelsdal argumenterer imod automatisk at tillægge ordet 'bureaukratisk' en negativ betydning, men sådan er det nu engang tiltænkt her.)

Uformel struktur er de sociale netværk eller grupper, der dannes i en virksomhed, og som har indvirken på arbejdsgangen. De dannes på baggrund af menneskers sociale behov, men kan få stor indflydelse på organisationen og udvikle en række uformelle normer.

Formålet med at have en formel organisationsstruktur er at sikre, at man udnytter sine ressourcer bedst muligt. Hertil opstiller Max Weber (via Bakka & Fivelsdal) følgende forudsætning:



Her skal den formelle struktur sørge for at oversætte strategi til implementering i virksomheden. Dvs. der skal opbygges et system for systematisering og fordeling af arbejdsopgaver, sådan at det bliver muligt for virksomheden (via dens medarbejdere, teknologi og ledelse, som beskrevet i Bakka & Fiveldals centrale organisationsområder, se ill. 5) at udføre de mål, man har sat sig. I et lille firma kan det f.eks. være at sørge for, at én er ansvarlig for at få den nyeste prototype til at virke til en bestemt dato, mens en anden skal

sørge for at få sat et møde op med publisheren – og også lige få indsendt momsregnskab. Hvis man ikke har gjort nogen ansvarlig for momsregnskabet, er det meget sandsynligt, at det ikke bliver gjort, og så får man en bøde. Formel struktur kan også være at have nogle retningslinier for, hvordan og hvor ofte man holder møder. Det kan for eksempel være, at man bruger en agil fremgangsmåde (lifecycle-model) og holder daglige SCRUM-møder (Cadle & Yeates). Uformel struktur i et lille firma kan være, at man har fået for vane at slutte ugen af med øl og kage om fredagen. Hvis det nu er blevet normen, at det gør man alle, hvad sker der så, hvis en person ikke vil deltage? Hvad gør det for den sociale kultur og samspillet mellem medarbejderne? Fællesskab på arbejdspladsen kan give et godt miljø, men det kan efter min mening også være årsag til, at nogle falder udenfor. Et stærkt fællesskab kan give en følelse af stærk isolation, hvis man ikke er en del af det.

### 6.13 De fem organisationstyper

Formel struktur kan tage mange former i en organisation. Mintzberg definerer fem typer (via Bakka & Fivelsdal):

- Enkel struktur
- Maskinbureaukrati
- Fagbureaukrati
- Adhockrati
- Den divisionaliserede form

Hvis man anskuer dem i relation til omverdenen, kan man lave følgende opdeling:

		Stabil omverden	Dynamisk omverden
<b>Kompleks omverden</b>	Hvordan	<b>Fagbureaukrati</b> Standardiserede fagkyndigheder, decentraliseret.	<b>Adhockrati</b> Organisk, konstant udvikling → konstant tilpasning.
	Hvor	Skoler, hospitaler etc.	Innovative virksomheder, forskning etc.
<b>Enkel omverden</b>	Hvordan	<b>Maskinbureaukrati</b> Standardiserede arbejdsprocesser, meget formaliseret, stabil teknologi, rutinearbejde.	<b>Enkel struktur</b> Få regler, direkte styring.
	Hvor	Masseproducerende industri, f.eks. banker og postvæsen.	Mindre virksomheder, håndværk etc.

**Tabel 6: Mintzbergs organisationstyper fordelt efter omverdensfaktorer.**

Den divisionaliserede form er oftest en udvikling af maskinbureaukratiet, hvor det splittes op i divisioner, der kører umiddelbart uafhængigt af hinanden. Der vil være en ledelse af hver division samt en



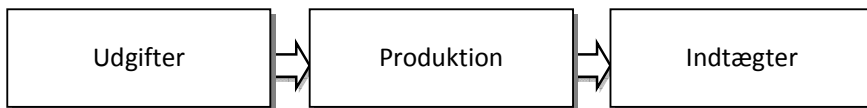
hovedledelse, som ikke har direkte berøring med arbejdet i de enkelte divisioner. Divisionerne kan have forskellig omverden og dermed udvikle sig meget forskelligt.

Med en dynamisk omverden er organisationen konstant i bevægelse, og meget formaliserede strukturer er derfor ikke muligt. Hertil hører spilvirksomheder, der er udpræget innovative, og hvis arbejde næsten altid har projektmæssig karakter (nyt hver gang, ingen rutine). Spilteknologi er altid i udvikling; derfor har spilfirmaer en ustabil omverden, som man konstant er nødt til at tilpasse sig. Et nyt spilfirma vil sandsynligvis starte med en enkel struktur, og – hvis væksten er tiltrækkelig – med tiden udvikle sig til et adhokrati.

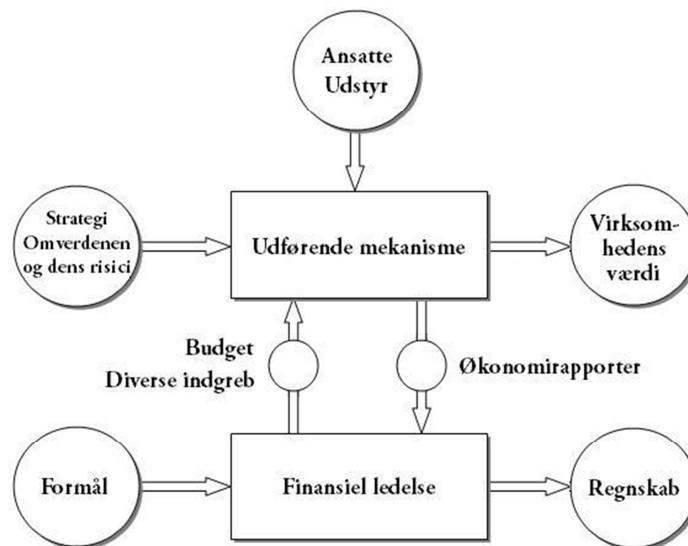
### 6.3 Finansiell ledelse

Denne rapport har et separat kapitel om økonomi, der beskriver de praktiske udfordringer omkring økonomi, såsom regnskaber og finansiering. I dette afsnit handler det om økonomi ud fra et ledelsesaspekt.

Økonomien i en virksomhed har et simpelt udgangspunkt:



Men hvordan styrer man det? Udgifter og indtægter skal hænge sammen for, at virksomheden kan køre rundt, og virkelighedsbilledet er mere kompliceret end ovenstående udgangspunkt. Poul Wolffsen<sup>40</sup> opsætter en model for det finansielle system, som kan ses i ill. 7.



**Ill. 7: Det finansielle system ifølge Wolffsen (2010, s. 35). Øverste del er det udførende system og nederste del det styrende system.**

<sup>40</sup> I bogen *Virksomhedsledelse – positioner, teorier og strategier* fra 2010 er Wolffsen forfatter af kapitlet *Finansiell ledelse*.

Den øverste del af Wolffsens model svarer relativt til den simple procesbeskrivelse ovenfor; den viser nemlig virksomhedens drift, hvor den udførende mekanisme er selve spilproduktionen. Grundlaget for produktionen er virksomhedens strategi, baseret på en række ydre faktorer (omverdenen/markedet). Der kræves en række ressourcer i form af ansatte, udstyr m.m. (udgifter), og i den anden ende skulle gerne komme et resultat i form af en øgelse af virksomhedens værdi (indtægter).

Nederste del af modellen beskriver det styrende system relateret til virksomhedens drift. Systemet har et formål, et grundlæggende mål med firmaet (se afsnit 7.2). Den finansielle ledelse sørger for styring af driften gennem informationsudveksling mellem de to delsystemer: Budget, tidsplaner m.m. til produktionen og modtager tilgængelig økonomirapporter (information om udgifter og indtægter). Rapporterne kan være baggrund for nye indgreb i driften, og på den måde er informationsudveksling en evig cirkel mellem de to systemer. Der er symbiose mellem drift og ledelse. Den finansielle styring afleder dokumentation i form af regnskaber.

Wolffsens model kan bruges på alle typer styring, ikke blot den finansielle. Han kalder selv modellen for ét af mange delsystemer i en virksomhed. Wolffsen beskriver den med henblik på større firmaer med flere niveauer af ledelse, men den kan lige såvel bruges som foregangsbillede for, hvordan man tænker om og opsætter den finansielle struktur i en ny virksomhed. Der er her igen relationer til organisationsteorien mht. strukturering af og strategi for virksomheden:

***”Formålet for det finansielle system er at øge virksomhedens værdi, og virksomhedens strategi er grundlag for det finansielle system, fordi strategien varetages af den overordnede ledelse og ikke egenrådigt af finanschefen.”*** Poul Wolffsen, kapitlet *Finansiel Ledelse* i bogen *Virksomhedsledelse – positioner, teorier og strategier*, 2010, s. 36

Det overordnede formål med finansiell ledelse er således vækst i firmaet, dvs. at der skal være overblik med indtægter og udgifter udover det enkelte projekt. Dette læner sig op af visse aspekter af en business plan (se afsnit 8.3), men pointen her er ikke bare planen, men også driften. Den daglige og overordnede ledelse, der sørger for at justere løbende og håndtere diverse ydre påvirkninger, der ændrer på systemet.

De finansielle ledels opgaver kan overordnet beskrives som tre områder (Wolffsen):

- Langsigtede investeringer
- Fremskaffelse af finansiering til investeringer
- Daglig økonomistyring

Langsigtede investeringer er det, der skal holde firmaet kørende næste år, dvs. spilidéer i støbeskeen med planer for forventede udgifter og indtægter. Der er brug for at finde finansiering til de kommende projekter, det være sig likviditet i virksomheden, skaffelse af en investor eller publisher eller noget helt andet. Finansiering står der mere om i afsnit 8.2. Den daglige økonomi omhandler løbende udgifter, milestoneindbetalinger, skat m.m.

Netop den langsigtede planlægning adskiller virksomhedsledelse fra projektledelse. Efterhånden som en virksomhed vokser sig større, vil der sandsynligvis også blive flere projekter og betalingsstrømme, og dermed større forskel på kompleksiteten af virksomhedsstyring modsat projektstyring.

## 7. Firmastart

Selvom éns mål måske bare er at udvikle den idé, man har fået, og se det komme ud på markedet, så er man stadig nødt til at starte et firma, hvis man:

- Kommer til at tjene over 50.000 kr.
- Skal hyre ansatte.
- Kommer til at importere eller eksportere varer (Anders Bredmose, foredrag Greenhouse 2011. Se kapitel 9).

Det var tilfældet med Blendimals, hvor vores ambitioner kun rakte til at prøve at udvikle det kommercielt og se, om det kunne sælge. Alle medlemmer var studerende, da vi startede op, og to har stadig et år eller mere tilbage af deres uddannelse, så en fremtid for Exploding Cow var der ingen planer om. Ikke desto mindre var vi nødt til at starte firma op omkring det, da vi for det første ville komme til at eksportere spillet (det skal op på App Store, der er international), og for det andet muligvis ville komme til at tjene mere en 50.000,- ind.

Nu har de fleste iværksættere jo nok mere vidtrækkende planer, end vi havde – nemlig at bygge et firma op for at leve af det. Og det er også til dem, denne rapport er henvendt.

### 7.1 Virksomhedsformer

Noget af det første, man skal tage stilling til, er hvilken type firma, man vil stifte. Der er fire former (Startvækst<sup>41</sup>):

**Enkeltmandsfirma:** Kun én person ejer firmaet. Man ejer derved alle aktiver, men man hæfter også personligt for alle forpligtelser, dvs. med éns personlige formue. Det er en risiko, hvis man stifter gæld i forbindelse med driften af firmaet.

**Interessentskab (I/S):** Her ejes virksomheden i fællesskab af to eller flere. Man hæfter ligesom i en enkeltmandsvirksomhed personligt, men også solidarisk. Det betyder, at hvis gæld skal betales, så betaler alle med alt, hvad de har – og derved ikke nødvendigvis med lige meget. Dvs. den med mest formue betaler mest, og det gælder uanset, hvad man har aftalt indbyrdes.

**Anpartsselskab (ApS):** Et ApS kan have én eller flere ejere. Det er en selvstændig enhed, så man hæfter ikke personligt for sine forpligtelser, men kun med den kapital der er indskudt i firmaet. Det koster 80.000 kr. i indskud at starte et anpartsselskab. De penge er til for at sikre en vis startkapital i firmaet og kan således bruges til driften (f.eks. lønninger). Et ApS giver en betydelig sikkerhed for ejerne, fordi de ikke risikerer at hæfte personligt. Det gælder også eventuelle søgsmål, der kunne komme mod firmaet, f.eks. anklage om copyright-misbrug. Man er som enkeltmandsfirma eller I/S mere sårbar her og det kan være en årsag for

---

<sup>41</sup> Startvækst er en hjemmeside med information for iværksættere. Den drives af Erhvervs- og Byggestyrelsen i samarbejde med Væksthusene. <http://www.startvaekst.dk/virksomhedsformer>

andre firmaer til netop at lægge sag an, da de muligvis forventer, at man er så bange for at risikere at skulle betale erstatning, at man føjer sig. Der kan lettere 'spilles med musklerne' mod små firmaer end mod et ApS, og det er set mange gange.

**Aktieselskab (A/S):** Ligesom et ApS kan et aktieselskab have én eller flere ejere, og man hæfter ikke personligt. Et A/S er en mere kompliceret virksomhed, der kræver en bestyrelse og et indskud på 500.000 kr. Derfor er det ikke oplagt som form for et start-up-firma.

Enkeltmandsfirma og interessentskab er de simpleste firmaer at starte, da de ikke kræver startkapital. Selvom et ApS er at foretrække, er det langt fra alle, der har 80.000 kr. at skyde i en virksomhed fra start af. Til gengæld er det muligt senere at 'opgradere' fra enkeltmandsfirma eller interessentskab til et anpartsselskab. Det gjorde både Pixel Pandemic og Progressive Media. Pixel Pandemic startede som enkeltmandsfirma i 2008, men da de fik deres første investor i 2009, skiftede de til anpartsselskab. Progressive Media var enkeltmandsfirma fra 1999 til 2005, hvor også de skiftede til ApS i forbindelse med, at de begyndte at tjene penge og gik fra hobbyfirma til fuldtid.

Exploding Cow er ligeledes startet som en enkeltmandsvirksomhed ejet af mig – med tanke på at skifte til ApS, hvis Blendimals får tilstrækkeligt succes til, at der skal laves efterfølgere og derved danner baggrund for en fremtid for firmaet. Der var i starten snak om at stifte et interessentskab mellem os. Men for det første er vi 5, hvilket er mange om at eje et firma i fællesskab. For det andet har vi en meget midlertidig situation, hvor målet kun er den ene udgivelse, og folk ikke kan forpligte sig firmaet fremadrettet. Derfor er det meget sandsynligt, at hvis firmaet fortsætter, så er der én eller flere af parterne, der ikke vil kunne fortsætte på grund af andre forpligtelser. Resultatet er, at jeg som producer ejer firmaet, men også tager al risikoen. Den er dog formindsket med henblik på, at vi ikke agter at optage gæld, da vi arbejder gratis, og ekstern arbejdskraft er på frivillig basis – kun med udbetaling af løn, hvis der kommer et tilstrækkeligt overskud.

Det er en stor beslutning, hvilken virksomhedsform éns firma skal have. Derfor er det stærkt tilrådeligt at søge professionel bistand, f.eks. hos et væksthus (offentlig rådgivning og tilbud til iværksættere), universitetets inkubator-ordninger, Producentforeningen eller en advokat.

## 7.2 Mål med firmaet

Man er også nødt til at gøre sig klart, hvad éns mål er med at starte firma. Hvordan forestiller man sig fremtiden, hvad skal firmaets værdier være, hvad er éns økonomiske plan? Ifølge Neiiendam (interview) er manglende langtidsplaner den største årsag til, at det går galt for danske spilfirmaer. Der tænkes for meget kreativt (projekt) og for lidt business. Det giver for så vidt mening, da de fleste spilfirmaer starter på grund af en idé til et fedt projekt, og firmaet kører derved på hjertebloodet af at fuldbyrdige den vision. Det er en idealistisk fremgangsmåde, der desværre ofte betyder manglende viden om vigtige aspekter af at drive en forretning. Det bliver fatalt for mange nye udviklere, og hvis man vil overleve, er man nødt til at rykke sig. Man skal behandle det som et firma og tænke økonomisk og langsigtet med det samme. Dette vil der være en mere uddybende diskussion om i afsnit 8.3.

Exploding Cow er et oplagt eksempel på et helt igennem idealistisk firma med en meget kortsigtet plan. Vores mål rækker kun så langt som at få spillet Blendimals udgivet. Virksomheden blev startet kun med dette for øje, og hvis vi havde kunnet udgive spillet uden at starte et firma, havde vi gjort det. Derfor kan man sige, at vi bevidst er idealistiske og ufornuftige. Det udspringer sig dog af, at halvdelen af holdet bag stadig har et eller flere års studier tilbage, og hovedmålet med spillet i sig selv ikke er at tjene penge. Vi har ingen forventninger, men venter og ser, hvad der sker, når spillet udkommer. Vi har dog snakket om, at hvis spillet bliver en succes, som tjener penge nok til at man kan leve af det, så vil vi forsøge at fortsætte projektet og bygge et reelt firma op omkring det. Jeg har selv gjort mine tanker omkring, hvordan det kan lade sig gøre og forsøgt at tænke det ind i mine beslutninger (f.eks. omkring hvilken virksomhedsform Exploding Cow skulle være). Alle planer i den retning må dog vente, til hvis det bliver aktuelt.

Hvis man starter virksomhed i fællesskab med andre, så er det lige så vigtigt, hvad deres mål er. Man skal sørge for at få afstemt sine forventninger, så der er nogle fælles mål. Der kan nemt være forskel på graden af idealisme i forhold til business. Det er der til en vis grad i Exploding Cow, hvor én person har som eneste mål at få spillet udgivet, mens penge - og derved markedsføring, kontrakter, firmatype osv. – er fuldstændigt ligegyldigt for ham. For os andre er det en blanding, hvor hovedmålet er erfaring, udfordring, noget på CV'et og nysgerrighed over, om det kan lade sig gøre – men vi håber da også, at det tjener lidt penge ind til os.

Hvis man er et team, så er man sikkert fundet sammen ud fra det startende projekt (hvis der er et sådant), hvor man har sørget for kompetencer inden for de vigtigste produktionsområder; programmering, design, grafik og muligvis projektledelse. Men er der den fornødne kompetence inden for de praktiske områder i forbindelse med at køre et firma, dvs. forretningsførelse? Det være sig økonomi, jura, markedsføring, branchekendskab osv. – i store træk alt det, som dette kapitel handler om. Folk med denne form for viden er som regel en mangelvare i mindre danske spilfirmaer og den bagvedliggende grund til, at det går galt for danske spilfirmaer (Neiiendam, interview). Ifølge rapporten *Branchebarometer – Danske Indholdholdsproducenter* fra april 2011 har under halvdelen af indholdsproducerende virksomheder (film, TV og computerspil) en skriftlig vækstplan (internationalt kaldet *business plan*, hvis betegnelse jeg vil bruge herefter). Ifølge Bruce Barringer er en business plan det vigtigste for at starte eget firma<sup>42</sup>. Det kan der læses mere om i afsnit 8.3.

For stifterne af Progressive Media var målet med firmaet at leve af at lave spil. Dengang var der kun få, store firmaer, og det var svært at få et job. Hvis man får foden indenfor hos et AAA-firma, så tager det mange år at arbejde sig op til at få noget reel indflydelse på spillene. I en produktion med flere hundrede medarbejdere vil man oftest komme til at sidde med én lille del af spillet, f.eks. animation af skurk nummer 17 eller design af artefakt 90-95 – over en flerårig periode vel at mærke. En AAA-produktion tager som regel 3-5 år at udvikle. Thomas Nielsen og hans medstiftere var ikke villige til at bruge mange år på at arbejde sig op i et andet firma, og de ville også gerne arbejde på mindre projekter, så der var mere afveksling i arbejdet. Derudover så var lysten stærk for at skabe noget selv og være sin egen herre.

---

<sup>42</sup> Bruce Barringer er professor på Spears School of Business, en del af Oklahoma State University, og han har forfattet en lang række bøger og forskningsartikler om, hvordan man starter eget firma. Ovenstående reference er fra hans bog *The Truth About Starting a Business* fra 2008.

## 8. Økonomi

Dette afsnit vil handle om, hvordan man forholder sig til økonomien i sin virksomhed. Både hvad angår revisor-relaterede områder som skat og moms, og hvordan man får finanser til at få firmaet op at køre. Og så vil jeg berøre vigtigheden af en business plan, og hvad den skal indeholde.

### 8.1 Regnskaber og andre humanist-fremmedord

Da vi skulle til at starte Exploding Cow op, blev jeg nødt til at sætte mig ind i det grundlæggende i at administrere en firmaøkonomi. Det drejede sig om ting som regnskaber, moms, skat og blanketter af enhver art. Som spiludvikler ved man som regel intet eller meget lidt om dette. Jeg gjorde i hvert fald ikke. Det følte overvældende at skulle sætte sig ind i, men det var muligvis mest en blanding af, at jeg ikke vidste, hvad det indeholdt, og så at jeg synes, det var meget vigtigt og derfor havde en frygt for at gøre noget galt. Det fik tilegnelsen af noget viden afmystificeret lidt.

Man kan finde information om iværksætterøkonomi flere steder på nettet, bl.a. Startvækst's hjemmeside<sup>43</sup> og Amino Ekspertblog, hvor Anette Sand fra Regnskabsskolen<sup>44</sup> har en række indlæg om regnskab for begyndere. Den var nyttig for mig til at få noget basisviden. Begge steder kan man også stille spørgsmål. Derudover findes der masser af bøger om regnskab, og hvordan man fører en god virksomhedsøkonomi. Hvis man ikke har den store kendskab til økonomi, er det dog en god idé at få tilknyttet en revisor. Han eller hun kan ikke bare ordne det meget hurtigere end én selv men også sikre, at det bliver gjort optimalt – f.eks. at der bliver trukket fradrag af alt det, man kan. David Mariner fra Greenhouse (*nævnt før?*) fortalte mig engang, at en revisor næsten altid gav sin udgift flere gange igen: *"So what if it costs you fifty thousand – if he saves you a hundred!"*

Jeg vil afstå fra at komme med en længere beretning om alle aspekter af iværksætterøkonomi, men i stedet berøre de vigtigste områder, som man også bør vide noget om, selvom man får professionel hjælp. Følgende kommer fra Anette Sands blog (*Regnskab for begyndere 2-4*):

#### Momsafregning

Momsafregning er noget, man skal lave hvert kvartal, når man har en virksomhed. Moms er i Danmark på 25% og fungerer som en merudgift, der betales for de fleste produkter – og altså også noget, der skal lægges til eventuelle produkter, virksomheden sælger. Som firma kan man undgå at betale moms på mange ting, og man skal derfor indberette en afregning.

<sup>43</sup> Startvækst: <http://www.startvaekst.dk/start-ny-virksomhed/0/4/0>

<sup>44</sup> Anette Sands blog *Regnskab for begyndere 1-4*, 12.-24. juli 2011: <http://www.amino.dk/blogs/regnskabbogholderi/archive/2011/07/12/regnskab-for-begyndere-1-hvad-er-bilag-og-hvad-skal-vi-med-dem.aspx>

Man skelner mellem salgsmoms (udgående moms), der beregnes af éns salg, og købsmoms (indgående moms), der kommer fra de momsplichtige varer, man har købt. Købsmomsen trækkes fra salgsmomsen for at få den endelige moms, der skal afregnes til SKAT.

Der er en masse regler og undtagelser for, hvornår man kan få fradrag for købsmoms, men to hovedregler gælder:

1. Udgifterne skal være til varer til virksomheden, ikke privatbrug.
2. Der skal forefindes en regning eller kvittering, og den skal indeholde et momsbeløb. F.eks. busbilletter er ikke gældende.

Hvis man i opstarten af virksomheden har flere udgifter end indtægter, kan man få en 'negativ momsafregning', og så får man den ekstra momsbetaling udbetalt.

### **Skattefradrag**

Momsfradrag og skattefradrag er ikke det samme. Nogle udgifter må man ikke afregne moms af, men man får stadig fradrag for dem i skatteregnskabet. For enkeltmandsvirksomheder og interessentskaber afleverer man skatteregnskab som en udvidelse af sin personlige selvangivelse én gang om året. På samme måde som momsregnskabet er det indtægter minus fradragsberettigede udgifter, der giver det skattepligtige beløb.

Og hvilke udgifter er så fradragsberettigede? Det er forskelligt fra firma til firma, da det jo er forskelligt, hvad man arbejdsmæssigt har brug for. Men generelt er det udgifter, som er til hjælp for firmaets drift, hvilket selvfølgelig inkluderer IT-udstyr, lokaler, løn, administrationsudgifter og markedsføring. Der er mange gråzoner, f.eks. omkring rejseudgifter og hjemmearbejdsplads, så her er det en rigtig god idé at få en revisor indover. Det er også en god idé at sørge for, at der til indkøb bruges firmadankort frem for privat betaling så vidt muligt, så man ikke får blandet sin privatøkonomi sammen med virksomhedens.

### **Bankkonto og private indskud**

I starten af en virksomhed er det normalt, at man indskyder penge eller andet, da man sikkert har flere udgifter end indtægter. Hvis man betaler regninger af egen lomme, skal man sørge for at gemme dem og skrive på dem, hvem der har betalt – ellers kan man ikke senere trække dem fra. Hvis indskuddet drejer sig om udstyr, f.eks. en computer, skal man også have dokumentation – helst en kvittering, men ellers så godt, som man nu kan. Hvis den er brugt, skal man lave en vurdering af dens nuværende værdi samt en beskrivelse og eventuelt tage et billede.

Selv om planen med Blendimals-produktionen var at have en udgiftsfri produktion, så er det nærmest umuligt at undgå. Der kom uvægerligt rejseudgifter i forbindelse med Greenhouse-møder i København og udgift til oprettelse af developer license hos App Store. Derudover fik vi lavet visitkort om spillet til uddeling på Roskilde Festival, Buster Festival og andre steder. Vær derfor opmærksom på, at der sandsynligvis altid uanset intentioner vil komme udgifter, som skal bogføres.

Tidlige udgifter får man refunderet, når man begynder at tjene penge ved, at de trækkes fra den skat, man ellers skulle betale. Det betyder ikke noget for SKAT, hvor indskuddene er kommet fra, dvs. om de er private, via lån eller andet.

Man skal sørge for at få lavet en bankkonto til firmaet, så man får delt sin privatøkonomi og virksomhedens økonomi op. Det behøver ikke nødvendigvis være en 'erhvervskonto', der er genstand for en masse gebyrer. Hvis man har enkeltmandsfirma, gør det ikke noget, at kontoen står i éns eget navn. Interessentskaber skal have en virksomhedskonto, men dér kan en anfordringskonto gøre det, hvis man ikke skal have kredit.

## 8.2 Finansiering

Der er flere måder, man kan starte et firma op på rent finansielt. Hvis man vil starte op fuldtid med nogle medarbejdere fra starten, så kan man effektivt knokle igennem for at få produceret det første spil. Det koster imidlertid en hel del penge upfront for at holde firmaet kørende, indtil der begynder at komme indtægter.

Man kan også vælge at bruge 'garagespils-metoden'. Her sørger man for minimale udgifter ved ikke at have betalte medarbejdere eller lokaler, dvs. man er enten selv eller et team, der er så engagerede, at de arbejder gratis, evt. i deres fritid (Noah Decter-Jackson via Tom Sloper<sup>45</sup>, *Lesson #16: Making Games the Hard Way: How to Start a Garage Game Development Company*, 2002). Sådan starter de fleste spilfirmaer i Danmark, i hvert fald alle dem, der fungerer som cases i denne rapport. Hos Pixel Pandemic havde de fire stiftere alle jobs ved siden af for at tjene penge, men brugte al deres fritid på at lave en demo til deres vision, *Zombie Pandemic*. Sådan arbejdede de, indtil de efter 1½ år via deres demo fik en investor og derfor kunne hellige sig firmaet på fuld tid.

Progressive Media har en lignende historie, hvor de første år var hobbyprojekter i sommerferier, og hvornår der ellers kunne blive tid til det. Den ene stifter flyttede hver sommer ind hos Thomas Nielsen, hvor de lavede spil, og uddannelser blev også sat på bero i perioder. Efter uddannelser helligede de sig firmaet, hvor én af de fire havde et job og forsørgede derved de andre, som arbejdede i dennes lejlighed. De lavede flere spil, både til Nintendo 64 og Gameboy Advance, som det ikke lykkedes at udgive kommercielt (se afsnit 11.3 om publishers), men i 2004 udgav de selv mobilspillet *Sheep Mania*, som blev en stor succes<sup>46</sup>. Det blev vendepunktet, som gav den fornødne kapital til at blive et fuldtids spilfirma, og i årene efter voksede Progressive Media støt til i dag at have 25 medarbejdere.

---

<sup>45</sup> Tom Sloper designer og producerer spil og har 20 års erfaring i branchen. Han har udgivet en række bøger og skriver mange artikler om spilproduktion, bl.a. den månedlige *The Games Game* på IGDA's (International Game Developers Association) hjemmeside. Han har på sin hjemmeside en lang række 'lessons' om alt muligt med henblik på at lave spil, bl.a. hvordan man starter et spilfirma, og hvordan man laver spil uden at have penge. Lesson #16 har Noah Decter-Jackson dog skrevet; han er projektleder i og medstifter af det canadiske spilfirma Complex Games, der startede som et garagefirma. Se artikel her: <http://www.sloperama.com/advice/lesson16.htm>

<sup>46</sup> Der er indtil videre udkommet 3 efterfølgere til *Sheep Mania*, og platformreportoiret er undervejs udvidet til også at inkludere iOS.



Det er hårdt arbejde at køre garagespils-metoden. Man skal virkelig ville det, og der er ingen garanti for, at projektet lykkes. På det tidspunkt vil fokus også kun være på at få det startende projekt ud (dvs. enten færdiggjort, få en aftale med en publisher eller få en investor), at komme om på den anden side, hvor der kommer penge ind, og hvor ting bliver lidt nemmere. Mission accomplished. Bortset fra, at det kun er første skridt. Hvis man klarer sig ud på den anden side af sin første produktion, hvad så? Så langt er der mange, der ikke har tænkt, fordi man havde for travlt med at koncentrere sig om den kæmpe opgave. Men hvis man vil opretholde den medvind, man har fået, er man nødt til som tidligere nævnt at tænke langsigtet. Også selvom man ikke endnu ved, om man nogensinde når så langt. En plan skal være klar hvis-nu.

Hvis man starter firma op fuldtid, så har man brug for penge et sted fra. Selvom man måske planlægger at få finansieret sit startspil via en publisher eller investorer, så kan man ikke lokke dem til med idéer alene. Man er nødt til at have en demo af en slags, og jo mere udbygget den er, jo bedre chance har man for at få sig en aftale (Tom Sloper, *Lesson #29: Starting Your Own Company*, 2010<sup>47</sup>). Derfor har man brug for penge for at få penge<sup>48</sup>.

De kan være i form af personlig opsparing, lån hos familie eller venner, eller det kan være et banklån. Man kan også være heldig at få støtte fra fondsmidlerne (se afsnit 3.3 om Filmforliget), som bliver uddelt ved Nordic Game-konferencen én gang om året (senest var maj 2011), eller en anden støtteordning. Det er dog en tidskrævende proces, og man skal opfylde en række krav. Hvis man låner penge af banken, skal man kunne påvise, at man har en solid plan for, hvordan man får sit firma til at lykkes, dvs. have udfærdiget en business plan. Derudover vil banken sandsynligvis kræve, at man stiller med en del af pengene selv for at tage del i risikoen (Sloper, *Lesson #29*). Dvs. igen har man brug for penge for at kunne få penge.

Hvis man tager lån i banken (og for så vidt også hos familie og venner), så løber man en risiko for det tilfælde, at firmaet ikke lykkes. Med et enkeltmandsfirma eller et I/S hæfter man personligt for lån, så et falleret virksomheds eventyr kan ende i mange års gæld. Derudover så vil penge fra en bank eller en investor give dem en vis magt over éns virksomhed. De skal beskytte deres investering og udøver derfor en betydelig kontrol over, hvad der sker i firmaet (Barringer). Så hvis man startede firma for at være sin egen chef, kan dette være en belastning.



**Ill. 8: Screenshot af Sheep Mania: Puzzle Islands, der er Progressive Medias tredje spil i serien og udkom i 2007. (<http://www.progressivemedia.dk/games/SheepMania/>)**

<sup>47</sup> Se artikel her: <http://www.sloperama.com/advice/lesson29.htm>

<sup>48</sup> I denne henseende er en DADIU-produktion en fremragende måde at komme i gang på, da man ganske gratis og endda i skoletiden får fremstillet et flot og professionelt spil, der i mange tilfælde kan fungere som demo for en større spilversion. I et DADIU-spil ligger 10-15 menneskers professionelle arbejde for en måned – og sikkert mere end det, da man altid arbejder hårdt på en DADIU-produktion – så demoen er faktisk over ét mandeårs arbejde. Det er svært at gøre efter i et lille start-up-firma.

## 8.3 Business plan

Nu har jeg nævnt termen *business plan* et par gange, og hver gang har det omhandlet vigtigheden eller nødvendigheden af en sådan. Dette afsnit hører egentlig ikke kun under økonomi, da en business plan omhandler alle vigtige aspekter af at starte firma – men da det hele i sidste ende munder ud i, hvordan man har tænkt sig at tjene penge, bliver det lov at stå her. En business plan er en detaljeret beskrivelse af, hvilken slags virksomhed man vil starte, og hvordan man vil drive og udvikle den (Startvækst<sup>49</sup>). At skrive en business plan tvinger én til at gennemtænke alle aspekter af sin virksomhed og tænke langsigtet. Det tager en del tid, men det er samtidig en læringsproces, hvor man bliver tvunget til at finde svar på en masse spørgsmål. Man skulle gerne blive mere sikker omkring sin idé, og så er det en tryghed at have en plan at følge. En god plan er også et magtfuldt værktøj til at tiltrække investorer og banker, da et firma med en solid business plan har større chance for succes (Barringer).

En business plan er som udgangspunkt en 3-årsplan og fylder som regel 20-35 sider ifølge Barringer. Både han og Startvækst fremfører en liste over, hvad planen bør indeholde. De er næsten identiske, men jeg vælger at bruge Startvækst's her, da den er mest udførlig:

1. Baggrundsoplysninger
2. Resumé
3. Idégrundlag
4. Personlige ressourcer og mål
5. Produktet/ydelsen
6. Markedsbeskrivelse
7. Salg- og markedsføring
8. Organisering af virksomheden
9. Udvikling af virksomheden
10. Budgetter
11. Finansiering
12. Evt. bilag

Startvækst har på deres hjemmeside flere udførlige skabeloner til en forretningsplan, som man med fordel kan bruge, og Kapitalrejsen.dk har info både om, hvordan man skriver en forretningsplan, de vigtigste spørgsmål at besvare samt erfaringer fra andre. De to sider bør tilsammen kunne give én al den information, man har brug for til at lave en business plan.

Hos Pixel Pandemic er Thomas Krogh-Jacobsen, som jeg har snakket med, uddannet cand.merk i *business administration* og har tidligere erhvervserfaring med forretningsudvikling. Så Pixel Pandemic var godt rustet til at håndtere de praktiske aspekter af virksomhedsstyring, og en business plan er da også en vigtig del af deres firma. Thomas Krogh-Jacobsen udtrykte bekymring for, at så mange små spilfirmaer ikke har en business plan.

Progressive Media har en lidt anden holdning til business planer. De har skrevet rigtig mange, men sjældent fulgt dem. Ifølge Thomas Nielsen (interview 1) er det fordi, at branchen ændrer sig for hurtigt, så det er ikke

---

<sup>49</sup> <http://www.startvaekst.dk/forretningsplanen>

muligt for dem realistisk at planlægge langt frem i tiden. Da firmaet hovedsageligt lever af såkaldt *work-for-hire*, dvs. udvikler spil på bestilling, så er det tvunget til konstant at skalere ned og op alt efter, hvor mange ordrer de får hjem i en periode. Billedet kan ændre sig på få måneder. Det oplevede jeg selv, da jeg var i praktik dér et halvt år i sidste halvdel af 2010, hvor der var rigeligt at lave, da jeg startede. Da projekterne som regel er af 3-6 måneders varighed, og firmaet normalt har 3-4 projekter kørende af gangen, skal der i gennemsnit skaffes et nyt projekt hver 1-2 måned. I de følgende måneder, hvor jeg var der, blev der pitchet forslag til en del projekter, men kun ét enkelt fik de kontrakt på<sup>50</sup>. Derfor var der på det tidspunkt, hvor jeg sluttede min praktik, så lidt arbejde for firmaet i de kommende måneder, at de var nødt til at opsigte 3 medarbejdere. Det var på en forebyggende facon, da man jo har 3 måneders opsigelse. De omtalte medarbejdere blev gjort klart, at hvis det lykkedes firmaet at få sikret nye kontrakter inden da, så ville man tilbyde dem genansættelse. Jeg ved, at Progressive Media efterfølgende var i stand til at beholde 2 af medarbejderne, men ikke den tredje.

For en virksomhed af denne type giver det derfor ikke mening at have en 3-årsplan. Progressive Media nøjes med at lægge budgetter og prøver så at nå dem. Det kan måske have en sammenhæng med organisationsformen adhokrati, hvor det i afsnit 6.13 blev diskuteret, at denne strukturform er præget af konstant udvikling og derfor konstant tilpasning.

### **8.31 Forretningsmodel**

Kapitalrejsen.dk definerer både en forretningsplan (business plan) og en forretningsmodel, samt forskellen mellem dem. Mens en forretningsplan er en overordnet plan for virksomheden, så er en forretningsmodel en plan for de enkelte spil. Dvs. hvordan det skal tjene penge, hvem er målgruppen, hvilke ressourcer kræves, hvordan er processen osv.? Indtægtsvurderingen sammenholdes med investeringen – det kaldes *return of investment* (ROI). En virksomheds vigtigste forretningsmodeller beskrives i dens business plan. Man bruger måske en fast model for alle sine produkter, eller man har flere. Det kommer an på, hvor meget de spil, man laver, ligner hinanden. Hvis de er til samme platform og målgruppe, kan de muligvis høre under samme forretningsmodel.

Da Exploding Cow ansøgte om at komme med i Greenhouse-projektet med Blendimals, skulle vi 'sælge' idéen til dem – overbevise dem om, at vi kunne fuldføre opgaven med at få spillet ud, og at det havde en chance for succes (dvs. at vi havde tænkt spillet ind i en kommerciel sammenhæng; det var ikke længere et studieprojekt). Derfor fremviste vi en forretningsmodel, hvor vi beskrev spilidé, marked, målgruppe, unique selling points, platforme, pris, salgsmodel, markedsføringsplan, udviklingsprocessen, omfanget af opgaven, de ressourcer det ville kræve, samt hvordan overskuddet skulle fordeles. Der var tidsestimeringer, tidsplan,

---

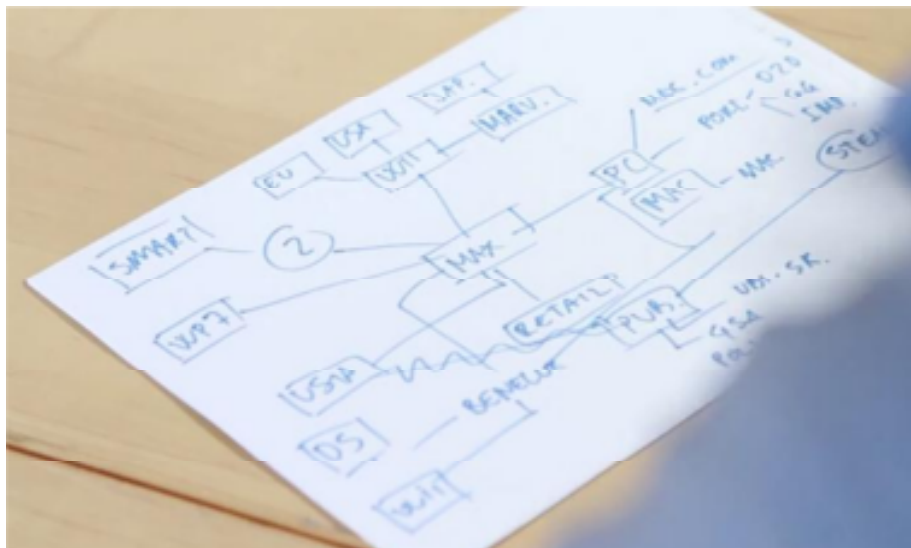
<sup>50</sup> Det foregår som regel sådan, at publishers har et projekt, de gerne vil have lavet, og så sender de det ud til en række developers, de kender, som så kan pitche et designforslag samt en udviklingsplan og en pris. For at blive aktivt kontaktet af publishers på denne måde, skal man allerede have et veletableret firma og have fået deres opmærksomhed på en måde. Langt den største mulighed for dette er ved, at man har lavet noget for dem før, hvor man har bevist, at man kunne levere.

team-beskrivelse, testingplan og risikovurdering. Alle i Greenhouse-bestyrelsen kendte til DADIU-versionen af spillet; ellers havde vi også vist den som demo<sup>51</sup>.

En forretningsmodel fokuserer ofte på tal fra branchen for at underbygge sin salgsstrategi, f.eks. statistik for, hvor mange af dem, der spiller free-to-play spil, som bruger penge på det. Free-to-play (også kaldet f2p) er spil, der er gratis at spille, men hvor man kan betale sig til en række privilegier i spillet, f.eks. særlige genstande eller guld. De fleste Facebook-spil bruger denne metode, og der er også et væld af større onlinespil som for eksempel Runescape, Travian og Hattrick. Denne salgsmode er eksplosivt stigende i spilbranchen, måske til en grad, at den måske vil udkonkurrere den klassiske 'spil-med-fast-pris'. En forretningsmodel for et f2p-spil vil have en undersøgelse af, hvor mange der spiller, hvor meget de spiller, hvor mange af spillerne der bruger penge, hvor mange penge der bruges, hvad folk vil betale for, hvad målgruppen er osv. Og så vil der være et indgående regnestykke af, hvor mange spillere, der er behov for (hvis en spiller i gennemsnit bruger x antal kr. i spillet) i forhold til udviklingsudgifterne (for at opretholde *return of investment*) – samt et regnestykke for forventede indtægter og dermed forventet overskud (Teut Weidemann, forsker og konsulent inden for forretningsmodeller til spil, slideshow præsentation *Free to Play Games*, 2011<sup>52</sup>).

På Kapitalrejsen.dk beskriver spilfirmaet Press Plays direktør, Rune Dittmer, hvordan deres forretningsplan for spillet Max and the Magic Marker ser ud<sup>53</sup>. Han fortæller, at man som udgangspunkt måske tror, at forretningen er simpel: Man laver et produkt, og så bliver det solgt til nogle kunder gennem en butik. Sådan forholder det sig langt fra med Max, som har et yderst kompliceret distribueringsystem med forskellige platforme, forskellige regler i diverse lande og en masse andet (se ill. 9). "Du tjener en lille smule penge mange forskellige steder", fortæller han.

Derfor er det vigtigt ikke at undervurdere det arbejde, der skal lægges i at lave en forretningsplan.



**Ill. 9: Rune Dittmers skitsering af distributionssystemet for Max and the Magic Marker. Screenshot fra videoen Max Forretningsmodel, se link i fodnote 53.**

<sup>51</sup> Præsentation vedlagt på bilags-CD.

<sup>52</sup> Se præsentation på bilags-CD eller her: <http://kapitalrejsen.dk/planen>

<sup>53</sup> Se video *Max Forretningsmodel* her: <http://kapitalrejsen.dk/planen>

## 9. Jura

Juridiske aspekter af at starte firma og af at udgive produkter var ikke noget, jeg havde det mindste styr på, da det blev besluttet at udvikle Blendimals kommercielt. Ikke desto mindre er jeg som producer ansvarlig for alt det praktiske, inklusive dette. Det er den mest skræmmende af mine ansvarsområder, da der er så meget risiko involveret. Vi kan blive sagsøgt for, at dele af spillet, logoer, firmanavn eller lignende ligner noget andet for meget, eller vi kan komme i klemme mht. kontrakter imellem firmaets parter, eksterne medarbejdere, det originale spils udviklingshold eller publishers.

I forbindelse med, at Exploding Cow blev optaget i DADIU's Greenhouse-projekt, fik vi råd og vejledning af Anders Bredmose, der er juridisk konsulent i Producentforeningen<sup>54</sup>. Det var en gennemgang af de vigtigste områder, man bør være opmærksom på, når man starter spilfirma, og er derfor oplagt at bruge som basis for dette afsnit.

### 9.1 Sikring af rettigheder

I ethvert firma er det vigtigt at sikre sine immaterielle rettigheder, men specielt vigtigt for et firma, der specialiserer sig i immaterielle produkter såsom software. Hos et spilfirma er dens unikke designs, grafik og kode firmaets kerneværdi og derfor lige så skadelige for firmaet at miste som et møbelfirma, hvis fabrik brænder ned. Derfor skal de beskyttes – både mod at blive 'stjålet' af andre, men også mod at andre beskylder én for plagiering af deres produkter, hvilket kan lede både til enorme skadeserstatninger og til, at man ikke må gøre brug af sit produkt.

Immaterielle rettigheder – også kaldet IP-rettigheder – kan beskyttes på fire forskellige måder: Patent, varemærke, designbeskyttelse og ophavsret<sup>55</sup>.

**Patent:** Kan man få på opfindelser, "en teknisk løsning på et problem". Et computerspil anses som udgangspunkt ikke for at være en opfindelse, modsat f.eks. Wii-konsollen.

**Varemærke:** Er f.eks. navnet på éns virksomhed, firmalogo, spillogo, spilfigurer, kendingsmelodi eller cover. Man kan registrere varemærker, men uregistrerede varemærker er også beskyttede ved deres blotte brug. Man skal dog kunne dokumentere sin brug; tidsperiode, geografisk udstrækning og intensitet. Hvis man f.eks. har en hjemmeside, hvor logoer, billeder af produkter m.m. fremvises, kan man dokumentere brug af disse varemærker. Varemærkeretten er uendelig, så længe man bruger mærket. Den største sikkerhed fås ved at registrere sine varemærker, da der så ikke kan komme nogen tvivl om, at man har retten til det mærke – hvad enten man bruger det eller ej (f.eks. før man begynder at markedsføre sig). Men ligesom de andre IP-rettighedstyper koster det penge at blive registreret, og hvis produktet er internationalt ligesom

---

<sup>54</sup> Slides fra foredrag: *Greenhouse. Legal topics* 101, 2. maj 2011. Se bilags-CD.

<sup>55</sup> Patent- og Varemærkestyrelsen, kompendiet *Beskyt dine rettigheder* fra foredrag på Dreamgames-møde 26. august 2010. Lignende information kan findes på Patent- og Varemærkestyrelsens hjemmeside: <http://ip-guiden.dkpto.dk/om-ip-rettigheder.aspx>

mange computerspil, så skal man registrere det separat i hvert land (bortset fra EU, der har en fælles registrering).

**Designbeskyttelse:** Gælder udseende af produkter, f.eks. spilcover, scener i spillet, det grafiske interface eller bestemte knapper. På samme måde som med varemærker kan designbeskyttelse være registreret eller uregistreret. Uregistreret beskyttelse træder i kraft ved offentliggørelse af designet, f.eks. på en hjemmeside eller en messe. For at være beskyttet skal designet adskille sig i tilstrækkelig grad fra andet kendt materiale. Det er uvist, hvor langt beskyttelsesomfanget rækker ved uregistrerede designs, mens registrerede er direkte beskyttet mod kopier og designs, der kommer så tæt på, at helhedsindtrykket er det samme. Også tidsfristen er en betydelig forskel, henholdsvis 3 år og 25 år, så et registreret design nyder en væsentlig fordel. Ingen af delene beskytter dog koncepter, f.eks. i tilfældet Blendimals, hvor dyr puttes i en blender. Det kan andre frit bruge, så længe den grafiske stil ikke kopieres.

**Ophavsret:** Også kaldet copyright. Det dækker litterære eller kunstneriske værker samt software, herunder computerspil. Værket skal være originalt, i hvis tilfælde der automatisk er ophavsret. Ophavsretten gør, at man kan forhindre andre i at kopiere eller offentliggøre værket. Enkelte dele i et spil kan også være copyrightbeskyttet, f.eks. musikken, en figur eller handlingen. Så snart det er skabt, falder det under beskyttelsen, dvs. spillet behøver ikke i sin helhed være færdigt eller udgivet. Da beskyttelsen er automatisk, kan man ikke/har man ikke brug for få officielt bevis herpå (Copyrightmærket © har derfor ikke nogen reel betydning). Man skal dog selvfølgelig kunne bevise, at man er skaberen.

De fire beskyttelsestyper lapper til tider over hinanden, f.eks. ved at en spilfigur kan være både et varemærke og en ophavsret. Det kommer an på brugen. Et eksempel er figuren Pixeline, der er hovedperson i en række børnespil og andre produkter. Pixeline er et brand, som firmaet Krea Medie ejer, og som derfor kun de har lov at bruge. Ejerskabet af det brand er en hel del penge værd, da Pixeline står som det førende inden for læringsspil til børn i Danmark, og andre firmaer betaler for at bruge brandet til bøger, madkasser og lign.

Hvis der bliver uoverensstemmelser med andre omkring et produkt (eller en del af et produkt), så er det den, der kan dokumentere at have lavet/brugt det først, der får ret. Derfor er offentliggørelse eller registrering utroligt vigtigt.

Man har måske ikke råd til at få registreret varemærker og designs, hvis man lige er startet op. Derfor er det en rigtig god ide at få sig en hjemmeside, hvor man offentliggører specielt varemærker, så de officielt er i brug. Derudover så er det en god ide at gå stille med dørene, hvis man er ved at udvikle noget nyt, så man ikke giver andre muligheden for at udnytte det, før det er sikret.

## 9.2 Kontrakter og aftaler

Jeg stiftede hurtigt bekendtskab med råd om kontrakter i forbindelse med Blendimals. Allerede undervejs i DADIU-produktionen i marts, hvor spillet viste tegn på muligheder for videreudvikling, blev jeg rådet til af DADIU's vejledere at få folkene på holdet til at skrive under på en kontrakt, hvor rettighederne til spillet blev overdraget til mig. For hvis spillet skulle være interessant for andre firmaer at videreudvikle, var der

nødt til kun at være én ejer, de skulle forholde sig til. Jeg forhørte mig forskellige steder om, hvordan sådan en kontrakt skulle laves, men i sidste ende kom jeg til impromptu at forfatte den selv og i hast få den underskrevet af alle på den sidste dag, hvor spillet skulle fremvises.

Ikke længe efter viste det sig så, at tilstrækkeligt mange på holdet var interesserede i selv at være med til at videreudvikle spillet, så vi fik et nyt team stablet på benene. Det betød en del måneders arbejde uden løn i en satsning, der måske, måske ikke ville hive nogle penge hjem. Vi var entusiastiske og stolede på hinanden, så vi tænkte ikke umiddelbare meget over ting, der kunne gå galt mellem os. Men vi blev kraftigt rådet til at lave en kontrakt mellem os, så der var klare linier, hvis f.eks. én af os droppede ud af projektet midtvejs. Det tvang os til at overveje en masse hvad-nu-hvis-situationer, hvilket jeg tror, var rigtig sundt. Selv om vi stoler på hinanden, så kan man jo heller ikke være sikker på, om uenigheder opstår på et tidspunkt i forbindelse med, at der kommer penge i projektet. Og så er det betryggende, at der er en fælles aftale på skrift, som vi alle har skrevet under på.

I bogen *The IT Digital Legal Companion: A Comprehensive Business Guide to Software, IT, Internet, Media and IP Law* (2008) bruger Gene K. Landy termen **“trust but verify”** (s. 187). Med det mener han, at hvor meget man end stoler på nogen, så sørg for at få aftaler på skrift. Hvis modparten sætter sig imod det, er det muligvis et tegn på, at der er noget galt.

Mundtlige aftaler er officielt lige så bindende som skriftlige – men de er praktisk set næsten umulige at håndhæve. Også selvom man har vidner (Bredmose). Derfor bør man *altid* sørge for at få *alle aspekter* af en aftale på skrift – og gå efter deisen, at en aftale først er indgået, når der er skrevet under.

## 9.21 Typer af kontrakter

Kontrakter bruges i mange sammenhænge. Mellem parter i et firma, over for ansatte, over for publishers, i forbindelse med licensaftaler osv. Hvis man starter et firma op med andre, skal man så hurtigt som muligt få lavet en kontrakt mellem parterne, der klarlægger ting som:

- Hvordan overskud skal fordeles.
- Hvilke ansvarsområder de forskellige har.
- Hvad der sker, hvis en person dropper ud af samarbejdet eller ikke lever op til sine forpligtelser.
- Hvad der sker, hvis gæld skal betales.
- Og en helt masse andre hvad-nu-hvis-situationer.

De punkter udgør hoveddelen af den kontrakt, der blev lavet mellem parterne i Exploding Cow. Vores team dækker ikke alle fagområder, så vi havde eksterne folk (freelancere) til at lave, hvad der skulle bruges af nye 3D-elementer og rette på de gamle. Det var folk fra det originale DADIU-hold, der gerne ville give en hånd med, og det var på frivillig base ud fra aftalen, at de vil få betaling, hvis der bliver tilstrækkeligt overskud til det. En procentdel af overskuddet går ifølge vores virksomhedskontrakt til en pulje til at betale eksternt arbejde med. I forbindelse med, at medarbejdere eller freelancere laver indhold til et produkt, er det vigtigt at få dem til at skrive under på, at de overdrager alle rettigheder til dette indhold til firmaet. Ellers ejer de det selv pr. automatik, uanset om de har fået betaling for arbejdet eller ej (Bredmose). Det kan få katastrofale følger, hvis de pludselig, efter spillet er udkommet, kræver deres ret. De kan have magt til at få

spillet taget ud af handelen eller til at få en betragtelig erstatning for, at man har brugt deres arbejde uden tilladelse.

Landy har beskrevet en framework for kontrakter, bestående af fire hovedelementer (s. 191):

- Core economic bargain
- Rules of behaviour
- Contingencies and risk allocation
- Mechanics and boilerplate

**Core economic bargain:** Den grundlæggende handel; herunder hvad der skal leveres og hvornår, hvad det skal indeholde (godkendelseskriterier), pris og betalingsordning, evt. overførsel af IP-rettigheder, support m.m.

**Rules of behaviour:** Regler for opførsel; f.eks. tavshedspligt, ingen uautoriseret kopiering eller områder, hvor man lover samarbejde.

**Contingencies and risk allocation:** Hvad-nu-hvis-klausuler for at reducere risici; dvs. hvad der skal ske i tilfælde af diverse usandsynlige, men indflydelsesrige begivenheder. Det kan være brud på dele af kontrakten, hvis projektet falder fra hinanden eller bliver forsinket, uenigheder mellem parterne, problemer med IP-rettigheder osv.

**Mechanics and boilerplate:** Administrering af aftalen; f.eks. revisionsrettigheder, forholdet mellem parterne (f.eks. developer/publisher) eller forskellige former for begrænsning af rettigheder.

Denne framework henleder måske mest tanker på produktaftaler med f.eks. publishers, men dens grundelementer er lige så gældende for eksempelvis virksomheds- og ansættelseskontrakter. Den kan være en god skabelon, hvis man selv prøver at udfærdige en kontrakt. Man kan godt lave en kontrakt selv, og der er ingen krav til et bestemt sprogbrug, for at den er gældende. Ikke desto mindre er det stærkt tilrådeligt at få en advokat til at kigge den igennem og fange eventuelle huller eller uheldige formuleringer.

Jo mere kompliceret en aftale er, jo vigtigere er det at inddrage professionel assistance, og det kan være en stor fordel at gøre det tidligt i processen. Det kan hjælpe med at undgå juridiske problemer sidenhen ved at strukturere aftalen rigtigt fra starten (Landy).

Der kan være skjulte meninger i en kontrakt – ord eller vendinger kan have en bestemt betydning, som menigmand ikke forstår, eller der kan være mening i, at noget er udeladt (Landy). Skriv aldrig under på noget, du ikke forstår 100%, for tilsyneladende små ting i en kontrakt kan ende med at få meget stor betydning. Hvis noget lyder for godt til at være sandt, så er det det nok også (Bredmose).

Hos Progressive Media har de med kontrakter at gøre ofte; hver gang de skal lave et nyt projekt for en publisher. De har sjældent problemer, og det er ifølge Thomas Nielsen fordi, at begge parter nok godt ved, at man kommer længst med at finde en løsning.

Det er selvfølgelig betryggende at vide, at nogle forhold forsøger at løse konflikter, men det kommer sandsynligvis an på, hvad situationen er. Progressive Media er et erfarent firma, og derfor vil man nok i mindre grad forsøge at udnytte dem, end hvis det var et nyt og uerfarent firma, man samarbejdede med.



Der er muligvis også forskel på, om handelen er et mindre projekt i mængden (ala. de projekter Progressive Media laver), eller om vi taler om en større publisherkontrakt eller investoraftale. Ved samarbejde om mindre projekter forventer man måske ofte at skulle arbejde sammen med den anden part igen, og derved har det en betydning at holde et relativt godt forhold de to imellem.

Progressive Media har dog til tider problemer med én af deres store kunder, som de laver mange projekter for. Det er ét af verdens største spilfirmaer<sup>56</sup> og som sådan sikkert vant til at 'spille med musklerne' over for mindre firmaer. En projektaftale indeholder som regel en række milestones, hvor nogle features skal være klar, hvorefter en milestonebetaling sker. Dvs. udvikleren bliver betalt i rater alt efter levering af dele. Men vurderingen af, om en milestone er opfyldt, er ofte genstand for usikkerhed, da kriterierne f.eks. er, at spillet skal være 'godt' eller 'sjovt'. Det er unøjagtige termer, som udvikleren aldrig kan være sikker på at have opfyldt efter publisherens vurdering. I Progressive Medias tilfælde blev betalinger ofte udskudt, da det store firma pludselig havde en masse krav langt henne i processen for, hvad der skulle ændres for at gøre spillet 'godt'. Betalinger blev næsten systematisk holdt tilbage til en grad, så det virkede som en firmapolitik at betale så sent som muligt. Kunne der måske ligge til grund, at det store firma forventede, at Progressive Media var så bange for at miste dem som kunde, at de ville finde sig i det meste? Under ét af projekterne gik det så vidt, at Thomas Nielsen til sidste truede med at stoppe produktionen øjeblikkeligt, hvis de ikke fik betaling. Så kom der penge meget hurtigt. Og selvom Progressive Media stadig oplever problemer med betaling fra kunden, så er det i mindre grad end før. Måske det hjælper at vise over for en større medspiller, at man ikke vil finde sig i hvad som helst?

## 9.22 Forhandling af kontrakter

Nogle aftaler er store og vil derfor naturligt være genstand for forhandling. Det kan for eksempel være, hvis man har kontakt til en publisher, der er interesseret i at udgive et spil, man arbejder på, eller eventuelt bestille produktionen af et spil. Det kan også være en aftale med en investor, hvor man gerne vil have kapital, men helst uden at give hele butikken væk. Landy kalder kontraktforhandling for "**en kunst, som kræver lovgivning, taktik, markedsforståelse, risikoanalyse og salgpsykologi**" (s. 184). Der er mange faldgruber i at få en god handel, og jeg har hørt en del eksempler på små firmaer, der er kommet til at tildele al overskud fra et produkt (der har vist sig til at blive en succes) til en publisher, eller at al virksomhedens overskud er endt hos investorer, fordi man har endt med at give alt for mange procenter væk her og der.

Landy giver en række råd til, når man skal forhandle kontrakter. Jeg har udvalgt nogle stykker:

**Hav en strategi:** Før man starter forhandlinger, skal man vurdere sin position og lægge en strategi, som man forhandler ud fra. Den kan ændre sig undervejs i forhandlingerne, så man må være parat til konstant at reevaluere. Kontraktforhandlinger skal ses som en proces og kræver derfor hårdt arbejde.

**Skaf baggrundsinformation:** Hvem er den anden part, og hvad har de brug for? Hvordan har de opført sig ved lignende handler tidligere? Man kan med fordel kontakte andre firmaer, som de har samarbejdet med, og høre deres holdning. Det har ofte en betydning, om det er et stort eller mindre firma, og om det er

---

<sup>56</sup> Navns nævnelse udeladt.

etableret eller af nyere dato. Store firmaer har det med at spille med musklerne og udnytte deres magt på markedet til at få bedre aftaler. De kan ofte virke skræmmende på mindre firmaer, der gerne vil holde sig gode venner med det store firma for at tiltrække flere ordrer senere. I Progressive Medias oplevelse med én af deres store kunder, som blev beskrevet i forrige afsnit, kan det være det, der var tilfældet. De forventede sandsynligvis at kunne slippe afsted med den manglende betaling pga. deres størrelse i forhold til Progressive Media. Man skal gøre klart for sig selv, hvor langt man vil strække sig over for sådanne firmaer.

**Vurder, hvad dit produkt kan gøre for den anden part:** Find fordelene ved dit spil eller firma, som de andre er interesserede i, så du kan sælge dig selv eller dit produkt så godt som muligt. Jo mere attraktiv, man er, jo bedre en handel kan man få.

**Vurder din troværdighed:** Jo større troværdighed man har, jo mere er andre villige til at samarbejde med én. Trods kontrakter til at sikre eventualiteter er det stadig en træls situation, når modparten ikke lever op til sine forpligtelser – f.eks. ved ikke at levere produktet, eller at det leverede ikke lever op til standarden. Hvis du har bevist troværdighed i tidligere aftaler, så sørg for at vise det frem gennem vidnesbyrd fra de tidligere samarbejdspartnere. Typisk har etablerede firmaer troværdighed, mens nye firmaer ikke har, og derfor har man som nystartet spilfirma nok ikke det store at polstre sig med her. Hvis man dog har små succeshistorier, så sørg for at bruge dem – og gør det derudover til en prioritet at overholde aftaler, så du kan få opbygget troværdighed. Allan Rasmussen, der er Investment Manager hos CAT Science og har hørt mange præsentationer af spilkoncepter, har udtalt:

*”Det er absolut ikke kun selve konceptet, der er interessant. Det er mindst lige så meget holdet, der står bag. Kan de levere varen?”* Fra artiklen *Et fællesskab i industrien* i Årsberetning 2010, s. 33

**Forstå, hvad hver part får ud af det:** Før forhandling skal man have en god fornemmelse for, hvilken slags aftale, der skal komme ud af det. Hav styr på, hvad de økonomiske konsekvenser er for begge – hvad éns egne udgifter er, og hvilken værdi aftalen har for den anden part. Så kan man bedre vurdere, om handlen er lidt for fordelagtig for modparten i forhold til én selv – eller om aftalen er for dårlig for begge til, at det overhovedet kan betale sig at forhandle.

**Fokuser på det vigtigste først:** Hvis først der er enighed om hovedelementerne i en aftale, er der større incitament til at finde en løsning på resten.

**Læs mellem linjerne:** Den anden part har muligvis en skjult agenda, så lyt godt efter – også efter hvad der ikke bliver sagt. Hvis de giver indrømmelser for nemt på et område, eller stejler unødigt over noget, der virker rimeligt, så kan det skyldes noget, de ikke har fortalt dig om.

**Lav byttehandler frem for indrømmelser:** Giv ikke noget gratis, få noget til gengæld så vidt muligt. Derfor er det bedst ikke at forhandle om enkeltdele hver for sig, men at lægge alle vigtige emner på bordet samtidig, så hvis der gives noget ét sted, kan man bede om fordele et andet sted. Hav evt. klarlagt på forhånd nogle områder, hvor du er villig til at give indrømmelser, så du kan bruge dem til at få din vilje andre steder.

**Sæt din pris, så der er plads til forhandling:** Prisforhandling starter sjældent med det endelige tal, så sørg for at have både en reel pris, du forventer, og et åbningstilbud, som giver plads til forhandling. Vær ikke for hurtig til at gå ned/op i pris, for så risikerer du at blive forhandlet for langt fra din ønskede pris.

**Vid, hvornår du skal sige ja og nej:** Ordet "nej" i forhandlinger er et stærkt ord, da det signalerer et ultimatum. Hvis man gør det klart, at man ikke vil give sig på et punkt, tvinger man modparten til enten at gå på kompromis eller droppe handlen. Det skal man være parat til at gøre, hvis situationen kræver det, for ellers kan den anden part nemt køre om hjørner med én. På den anden side er en mindre god handel ofte bedre end ingen handel, så vurder nøje, hvad der er acceptabelt.

### 9.23 Publisherforhandling om Blendimals

I maj måned blev jeg kontaktet af det tyske spilfirma Daedalic Entertainment, der havde set DADIU-udgaven af Blendimals. De var interesserede i at publisere en videreudviklet udgave af spillet til PC og iOS. Vi snakkede lidt om vores respektive tanker, hvorefter Daedalic gav os et tilbud om videreudvikling. Det var som følgende:

- 16.000 Euro (ca. 120.000 kr.) i udviklingspenge (4000,- pr. måned i maj, juni, juli og august)
- 20% af overskuddet (dvs. efter de havde tjent deres udgifter ind, inklusive de 16000,-)

Jeg havde ikke nok markedserfaring til at vide, om dette var et godt tilbud eller ej. På den ene side var det en masse penge nu og her – eller det føltes i hvert fald som meget for os studerende. På den anden side virkede 20% af overskuddet som meget lidt i forhold til risikoen. Det procentmæssige udbytte, en publisher kræver, hænger altid sammen med den risiko, de løber, dvs. hvor mange penge de har investeret. Og investeringen for et lille spil til digital distribution er noget mindre end for AAA-spil<sup>57</sup>, der skal distribueres i fysisk form. Mine tanker var, at når de ikke fysisk skulle distribuere noget, så lå deres eneste arbejde i markedsføring og at få spillet op på App Store. Begge dele noget vi egentlig havde regnet med at forsøge os med selv. Det ville være en tryghed at have professionelle til at ordne markedsføringen, men jeg har hørt om publishers, der stort set ikke rører en finger ud over pressemeddelelser. På den anden side vurderede jeg, at måtte Daedalic være seriøse omkring projektet, hvis de lagde udviklingsmidler ud til os. For dem ville de vel gerne tjene ind igen?

Jeg følte mig på dybt vand og var bange for at blive snydt, så jeg drøftede det først med den mest erfarne fra vores team, som arbejder for et spilfirma. Da han også var i tvivl kontaktede jeg en gammel kollega, som jeg havde arbejdet sammen med under min praktik året før. Han har en del mere erfaring end jeg, og han kom med nogle rigtig gode råd. Ifølge ham var det en dårlig handel med kun 20% af overskuddet.

Derfor lavede jeg en nøje vurdering af, hvad jeg syntes, vores produkt og arbejde var værd, og så vendte jeg tilbage til Daedalic og forlangte 50%. Det stejlede de over i første omgang, men jeg argumenterede for projektets værdi (bl.a. hvad det ville koste at lave fra bunden af af et fuldt betalt team, hvilket er en helt del

---

<sup>57</sup> De dyreste spil på markedet til konsoller og PC. De har efterhånden udviklingsudgifter op mod 30 mio. dollar. Fra Tracy Fullerton, *Game Design Workshop*, 2008. Når der refereres til Fullerton, angår det kapitel 15, *Understanding the Game Industry*.

mere end 120.000 kr.) og granskede deres påståede udgifter – og så havde de pludselig (hovsa..) lavet en regnefejl, så det blev betydeligt mindre. De tilbød os flere udviklingspenge – men dem ville vi jo bare skulle betale tilbage via ikke at få del i overskuddet, før Daedalic havde fået deres udgifter dækket. Efter nogle timers forhandling kom vi frem til det kompromis, at Exploding Cow fik 50% af overskuddet mod, at vi betalte halvdelen af vat. (value added tax, det vi kalder moms i Danmark), der er ca. 17% (sikkert den tyske takseringsstørrelse).

Daedalic var for så vidt flinke nok, men jeg fornemmede en nedlæghed i deres opførsel til tider, som om at de snakkede med den lille, naive nystarter, hvilken nok bestyrkede min frygt for at blive snydt. Deres repræsentant (en anden producer) fortalte flere gange, at de var et meget hæderligt firma i forhold til andre, og at jeg altså kunne stole på dem. Det gjorde mig ikke tryggere.

Jeg synes umiddelbart selv, at jeg havde forhandlet en god handel i hus – selvom jeg ikke kunne slippe frygten for, om den nu også var det, 'for hvad ved jeg om det'?

Det vigtige fra historien i forbindelse med dette afsnit er fortalt, men jeg må hellere fortælle, hvordan det endte også. Jeg tog forslaget til mit team, som viste sig til at være bekymrede over at love nogen noget. Projektet var startet som et fritidsprojekt, der måske, måske ikke ville lykkes. Det var lige så meget en test af os selv og læring, som det var et kommercielt perspektiv. Ingen af os havde lavet spil til iOS før, så vi – og specielt programmørerne – betrådte ukendte territorier. Og så var vi også stadig fristede til at udgive selv, både for at få hele puljen (okay, lidt grådige var vi) og for at prøve hele spektret af spiludvikling. Vi var ikke overbeviste om, hvor meget Daedalic ville kunne bringe i form af markedsføring i forhold til, hvad vi muligvis selv ville være i stand til (hvilket også endnu var uvist). Jeg så aftalen som en stor mulighed for os og spillet, men flere på holdet insisterede på at få en måned til at sikre sig, at vi kunne finde ud af at bygge til iOS, før vi forpligtede os til noget. Dette krav var jeg bange for, at Daedalic ville se som, at vi forsøgte at holde dem hen, mens vi kiggede efter bedre tilbud. Det fik jeg ret i, og det endte med, at handlen gik i vasken, da Daedalic nægtede at tro mig. Det forstår jeg egentlig godt. Sidenhen er jeg glad for, at vi endte med at både producere og publicere selv, da vi får prøvet det hele, og vi er vores egne herrer. Vi er undervejs kommet bagud i tidsplanen, men vi har heldigvis kun os selv at svare overfor. Det er endnu uvist, om vores egen markedsføring vil være nok til at gøre spillet til en succes – og vi vil aldrig finde ud af, om Daedalics markedsføring ville have gjort mere for spillet.

Jeg lærte en del af den oplevelse med Daedalic Entertainment. For det første en masse om forhandlingsteknik og noget om markedet. For det andet, at man ikke skal stole på en ukendt modpart – slet ikke, hvis de siger, at man skal stole på dem. Ikke at jeg gjorde det i forvejen ☺. Og for det tredje, at det indimellem er rigtig nyttigt at have et netværk at spørge til råds.

## 10. Platform

Hvilken platform man vælger at udvikle spil til, har stor praktisk betydning – særligt for et nystartet firma uden de store økonomiske midler. Nogle platforme er fysiske og kræver stor kapital at udgive på, f.eks. PC, Xbox eller Nintendo DS som retail. Andre er over nettet og nemmere at gå til for menigmand, såsom spil til Apples produkter (iPhone, iPad etc.), webspil eller PC-spil som download (f.eks. gennem spilsitet Steam).

Som startprodukt kan det næppe blive et AAA-spil, men nærmere et mindre spil til web, mobil eller måske konsol. Firmaet Playdead startede på baggrund af spillet *Limbo* (faktisk hed firmaet Limbo Games til at starte med), som udkom sidste år til Xbox (på Live Arcade, som er deres online butik, så ikke retail) – og efterfølgende PS3 og Steam. Hvis man er bare en smule spilinteresseret, er det næppe undsluppet éns opmærksomhed, at spillet blev en kæmpe succes og skabte lidt af en mediestorm om spil i Danmark (ikke mindst i debatten om at satse på spil i Danmark). *Limbo* var en relativt stor produktion for så lille et firma, og det tog da også 3 år at udvikle. Det lod sig gøre, fordi det lykkedes dem at få støtte fra en række ordninger, bl.a. Nordic Game. Spillet har kostet 15 mio. at udvikle, og i alt fik de 13 mio. i støtte (Vigild, *Limbo er et mageløst mareridt*<sup>58</sup>), hvilket er ekstraordinært<sup>59</sup>. Det kan altså godt lykkes at lave semistore produktioner som et lille firma, men det er min vurdering, at Playdead er et særligt eksempel. Man skal altså ikke forvente at kunne gøre dem kunsten efter.

Små spil til mobile platforme som mobiltelefoner, smartphones og iPad er den oplagte mulighed for en lille virksomhed. Produktionstiden er lille, og distributionen er online, så udgifterne er så minimale, som de kan blive. Ifølge ESA's<sup>60</sup> rapport fra 2010 spiller 42% af alle amerikanere spil lavet til håndholdte devices – det tal var 20% i 2002. Dvs. der er en udpræget stigning i dette marked, og selvom tallene kun gælder USA, er de sandsynligvis en god indikator for den globale udvikling også. De mobile platforme er altså hastigt på vej frem, og både adgangen til spil for spillere og publisering for spiludviklere er blevet nemmere.

***”Med introduktionen af Apples App Store er der åbnet for helt nye muligheder for os små udviklere”*** Glenn Nielsen, udvikler af spillet *Axe in Face*, fra artiklen *Rødhåret viking giver dansk app-succes*<sup>61</sup>

Den åbenlyse genre for mobile platforme er casual spil. Det er en genre, hvis fokus er at være en hurtig underholdning, hvor man kan nøjes med at spille 5 minutter af gangen. Det skal være nemt at komme i gang med (lav læringskurve) og give øjeblikkelig belønning. Casual spil er oftest puzzlespil eller reaktionsspil, og som regel består de af mange hurtige baner. *Blendimals* er et eksempel på et casual spil til en mobil platform, og det er også én af grundene til, at vi troede på dets potentiale og muligheden for selv

<sup>58</sup> De 13. mio. kr. inkluderer dog også støtte fra vækstmiljøer som Vækstfonden og CAT Science. Se artikel her:

<http://politiken.dk/tjek/digitalt/spil/ECE1020936/spillet-limbo-er-et-mageloest-mareridt/>

<sup>59</sup> Viden til denne historie kommer dels af, at jeg i efteråret 2009 var på virksomhedsbesøg hos Playdead, dels hvad jeg har hørt fra folk i industrien. Informationerne kan dog også findes i artiklen *Besøg hos Playdead* fra juli 2010

<http://www.dailyrush.dk/features/articles/1615/>

<sup>60</sup> Entertainment Software Association. De udgiver hvert år en stor undersøgelse kaldet *Essential Facts about the Computer and Video Game Industry*, som indeholder en lang række statistik om salg, demografi og brug af computerspil. Disse tal er fra 2010-udgaven. Rapporten kan findes på bilags-CD.

<sup>61</sup> Se artikler her: <http://politiken.dk/tjek/digitalt/spil/ECE1275484/roedhaaret-viking-giver-dansk-app-succes/>

at udvikle det kommercielt. Der findes flere distribueringssteder for mobile platforme. Apps til Apples produkter sælges gennem deres App Store, til Android-telefoner via Android Market, Nokia via Ovi Market osv.

Webspil kan også holdes nede udgiftsmæssigt, men det er sværere direkte at tjene penge på, da de fleste webspil er gratis. Indtjenende webspil er hovedsageligt på f2p-metoden som MMORPG'er og Facebook-spil (, og den slags er enten for store produktioner eller kræver aftaler med websites som Facebook og lignende. Man kan selvfølgelig lave det som work-for-hire, f.eks. for Playfish, der står bag mange Facebook-spil, men så er det ikke længere éns eget spil. Det er dog ikke nødvendigvis en dårlig ting, hvis man har en realistisk holdning til, at der skal penge ind først og fremmest. Press Play lavede kun work-for-hire de første to år, og da de startede produktion på deres eget spil, Max and the Magic Marker<sup>62</sup>, var det kun med 1/3 af arbejdsstyrken. Resten blev ved med at lave work-for-hire for at tjene penge ind til egenproduktionen (Rune Dittmer, video fra Kapitalrejsen.dk<sup>63</sup>).

Det mest kendte website for betalingsspil er Steam, ejet af firmaet Valve. Det er samtidig et software, for spillene er ikke browserbaserede, men til download. Man er nødt til at registrere en konto for at bruge Steam, men så kan man også spille med venner, se hvilke spil, de spiller, og meget andet. Næsten alle større titler kan findes derpå, og det er en eksplosivt voksende distributionsform med over 30 mio. brugere i 2010. Steam har eksisteret i seks år, og hvert år har salget haft over 100% vækst, i 2010 over 200% (Valve pressemeddelelse, 18. oktober 2010<sup>64</sup>). Den er meget billigere for publishers end retail, hvilket også er en fordel for spillerne, da salgsprisen er lavere. Retail er i overhængende fare for at blive udkonkurreret af den digitale distribution (mere om dette i næste kapitel). Selvom Steam hovedsageligt er for 'rigtige' spil, om man vil – dvs. AAA-spil og lignende – så er der også mindre spil. Prisniveauet er dog noget højere end f.eks. App Store<sup>65</sup>, så forventningerne til størrelse og kvalitet er nok tilsvarende højere.

Spil til PC og Mac kan man lave uden hensyn til udvikleren af platformen. Man skal ikke betale dem noget for at udgive dertil, og de har ingen magt over indholdet af spillet. Sådan er det ikke med konsolspil. Hvis man laver spil til f.eks. Xbox, PS3, Wii eller Nintendo DS, så er man nødt til at indgå i en licensaftale med firmaerne bag for at må bruge deres platform. De vil for det første kræve at få en procentdel af indtægterne (også kaldet royalties), et vist beløb pr. solgt enhed (Fullerton). For det andet har de som regel en lang række krav til indholdet, da de vil sikre kvaliteten af produkter, der gør brug af deres brand. De har sidste ord og kan forhindre spillet i at komme ud. I min praktik hos Progressive Media oplevede jeg et eksempel på dette under produktionen af Orla Frøsnapper til Nintendo DS. Nintendo har en meget lang tjekliste med flere hundrede punkter, man skal overholde. Når et spil bliver indsendt til dem, har de et testerhold til at gennemgå spillet, og det er sjældent, at man går igennem første gang. Så får man en liste tilbage med fejl, der skal udbedres. Et tjek hos Nintendo tager som regel et par uger, og i princippet kan man ping ponge frem og tilbage med dem for evigt, så det er vigtigt at tænke noget ekstra tid ind i tidsplanen til dette. I Orla Frøsnappers tilfælde fik vi første gang en liste på ni punkter, der ikke levede op til

<sup>62</sup> Max and the Magic Marker udkom januar 2010, har fået mange flotte anmeldelser samt vundet en masse priser. Det er sammen med Limbo et af de vigtigste frontfigurer for dansk spil. Desværre var salget ikke overvældende. Se videoen *Hvorfor nej til en publisher-aftale?*: <http://kapitalrejsen.dk/publishers>

<sup>63</sup> Se videoen *Press Play er også work for hire*: <http://kapitalrejsen.dk/you>

<sup>64</sup> Se pressemeddelelse her: <http://store.steampowered.com/news/4502/>

<sup>65</sup> Et casual spil på Steam koster i omegnen af 2-10 Euro, mens det gængse spil på App Store er 0,79 Euro. Spil lavet specifikt til iPad har dog en tendens til at være noget højere. Disse tal er fundet ved at søge på de respektive sider.

deres standarder. Anden gang blev spillet godkendt. Jeg har kun kendskab til Nintendos godkendelsesproces, men kan forestille mig, at det er noget lignende hos andre konsoludviklere.

# 11. Publishers og investorer

Publishers og investorer udgør for en spiludvikler muligheder for at få finansieret sin produktion. Begge kan hjælpe én med penge her og nu, længe før det eventuelle spil kan tjene noget ind. Det kan betyde forskellen for, om produktionen overhovedet nogen sinde bliver til noget eller ej. Publishers og investorer vil selvfølgelig have noget igen; de skal tjene på deres investering i dig. Men er det ikke bedre at få 50% af noget end 100% af ingenting (Mariner, 2011<sup>66</sup>)?

## 11.1 Om publishers

Når man starter i branchen, har et koncept, besluttet sig for en platform og måske allerede i gang med produktionen, så er man nødt til at beslutte: Skal man udgive selv eller gennem en publisher?

Det kommer i stor grad an på platformen, for visse platforme kan man næppe udgive til selv. Retailprodukter (fysiske produkter i butikkerne) koster rigtig mange penge at udgive pga. de fysiske produktionsomkostninger, aftaler med forretninger, leveringsomkostninger og meget andet. I *Game Design Workshop* beskriver Tracy Fullerton et regnestykke for distribution af et retailspil (alle tal er pr. enhed):

- Salgspris \$50
- Engrospris (den pris forhandleren betaler publisher), hvilket er ca. 64% af salgsprisen, dvs. her \$32
- Fysisk produktion ca. \$5
- Fælles reklame betalt af publisher ca. 15% af engrospris, dvs. \$4,80
- Markedsføring ca. 8% af engrospris, dvs. \$2,56
- Estimerede omkostninger i forbindelse med returnering af varer ca. 12% af engrospris, dvs. \$3,84

Den sidste udgift omhandler, at forhandlere har ret til at sende spil tilbage, som ikke bliver solgt. Så hvis salget ikke går godt, kan man risikere at sidde tilbage med et lager fyldt med usolgte spil. Hvis man trækker fysisk produktion, reklame, markedsføring og den estimerede returudgift fra engrosprisen, tjener publisheren ca. \$15,80 pr. spil. Så ud af et \$50 spil, er der mindre end 1/3 til selve udviklingsomkostningerne. Det giver en enorm risiko for publisheren og et stort pres for, at spillet bliver en succes. Der er ikke plads til mange satsninger. Det er grunden til, at størstedelen af de store titler er fortsættelser til eksisterende succeser eller spil, der bruger brands (f.eks. Harry Potter-spil). Det er ikke, at publisherne ikke har lyst til at lave nye, spændende spil, men man har simpelthen ikke råd til at tage den risiko. For spil, der koster op mod 30 mio. dollar, kan et enkelt fejlslagent produkt være enden for selv de største publishers. Det er endnu en grund til, at der er større kreativ frihed i at lave mindre spil, da der ikke er nær så stor risiko i at investere i dem og derved nemmere at få en publisheraftale.

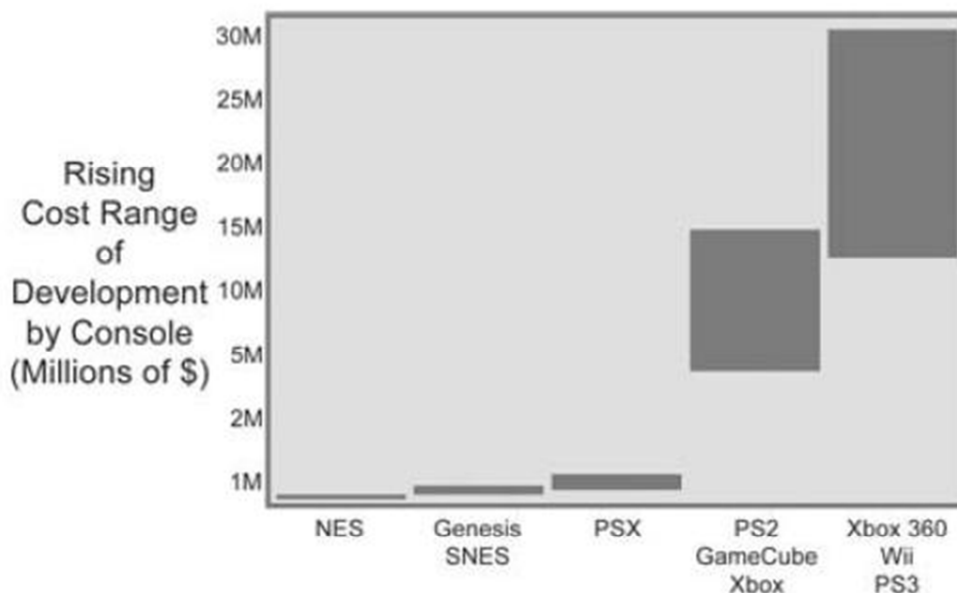
Grundet de store udgifter forbundet med retail, er der stor interesse for det voksende digitale marked, hvor spil sælges gennem f.eks. Steam og App Store, som tidligere nævnt. Her koster det som regel ikke noget at lancere et spil, tilgængæld tager de en procentdel af indtægterne (App Store tager eksempelvis

---

<sup>66</sup> David Mariner, Greenhouse repræsentant.



30%). Det er en langt mindre risikofyldt udgivelsesmetode, og der er muligheder både for små og store spil. Hvis man som mindre firma gerne vil udgive selv, er dette den åbenlyse vej.



**Tabel 7: Udviklingen af udviklingsomkostninger til konsolspil i forhold til indtræden af nye konsoller. Som det ses, er udviklingsudgifterne til de seneste generationer af konsoller eksploderet. Samtidig har salgsprisen på et spil holdt sig på ca. \$50 de sidste mange år, hvilket betyder, at der skal sælges betydeligt flere kopier af et spil for at få udgifterne dækket. Det har presset mange udviklere til at fokusere på få, men sikre titler (Fullerton, 2008, s. 423).**

### 11.11 Publisherbidrag og -krav

En publisher kan dog være en god idé uanset, da de kan bidrage på en række områder. Først og fremmest kan de tage noget eller hele risikoen forbundet med udvikling ved at betale for produktionen. Det kan betyde meget for et lille firma at få nogle penge up-front til at udvikle for. Til gengæld får de del af eller muligvis hele overskuddet fra salget. Det kommer an på aftalen – hvor stort spillet er, hvor mange udviklingspenge man får, hvilken platform det er til, hvor erfaren man er som udviklerfirma (dvs. hvor meget de kan regne med, at man kan levere det, man lover) (Fullerton). Alt i alt kommer det an på risikoen: Jo mere risiko publisheren tager, jo større andel vil de kræve. Måske går man den sikre vej og laver work-for-hire ligesom Progressive Media. I så fald får man bare et udviklingsbeløb; hverken procenter af overskuddet eller IP-rettigheder. Spillet er helt og aldeles publisherens. Men så skal man heller ikke bekymre sig om, om spillet bliver en succes – det er publisherens hovedpine. Hvis man ser rent forretningsmæssigt på det (og ikke med en kreativ stolthed), så laver man i sådan en situation spillet med henblik på publisheren og ikke spilleren. Dvs. om målgruppen kan lide spillet er i realiteten ikke vigtigt, så længe publisheren er tilfreds. Det kan mange entusiastiske spiludviklere have svært ved at forlige sig med.

Mange publisheraftaler inkluderer, at man får en del af overskuddet. Hvis projektet er éns egen idé, som man har opsøgt publisheren med, bliver aftalen som regel sådan, at man får et antal procenter/royalties. Ifølge Fullerton, der beskriver større spilproduktioner, er royalties som regel mellem 10% og 18% - for uerfarne udviklere muligvis mindre. De aftaler, jeg personligt kender til (Blendimals og bekendtes projekter), er mindre spil til mobil, iOS eller web, og dér har aftalerne været på omkring 50% (se afsnit 9.23). Om det er det gængse beløb, ved jeg ikke, men David Mariner (som repræsentant for Greenhouse) fandt den tyske publisher Daedalic Entertainments tilbud på 50% for Blendimals fair, da jeg rådgav mig med ham. Han foreslog dog, at vi skulle forhøre os hos forskellige publishers og sammenligne deres tilbud. Det er i orden at snakke med flere samtidig, så længe man ikke holder nogen for nar. Man kan f.eks. gøre det klart for en publisher, at man snakker med andre, og forhøre sig om, hvor længe deres tilbud står ved magt. Det er en ærlig sag og vil blive respekteret frem for, at man forsøger at holde det hemmeligt og måske bliver fanget i en løgn. Professionelle folk kan ofte fornemme sådan noget, og man vil unødigt have ødelagt et udmærket forhold. Det skete for mit forhold til Daedalic Entertainment, som ikke troede mig, da jeg bad om en måned til at udvikle et testbuild til at køre på iOS (for at sikre os, at vi kunne). De insisterede på, at vi holdt dem hen, fordi vi ville udgive selv. Begge dele er rigtigt, da programmørerne havde krævet den tid til at sikre sig, men at vi samtidig stadig overvejede at udgive selv og også at kontakte andre publishers for andre tilbud. Det brød jeg mig ikke om at fortælle, men da de i stedet gættede det, så blev de fornærmede, og det var så den aftale. Efter det besluttede vi os til at holde os til at udgive selv og ikke opsøge andre publishers – men jeg ærgrer mig over den måde, det endte på, og ønsker nu, at jeg bare havde sagt det, som det var.

Man skal være opmærksom på, at udviklerpenge fra publishers skal 'betales tilbage', før man får royalties. Dvs. at publisheren skal have sine udgifter med produktionen dækket, før man begynder at få procenter. Det kaldes *break even* – det tidspunkt, hvor et produkts salg går fra at dække omkostningerne til at give overskud. Fra Daedalic var tilbuddet følgende:

Break even ved 40.000 solgte eksemplarer á 0,79 Euro (svarende til \$1, den gængse pris for apps) minus 30% til Apple for salg gennem App Store. Derfra skal der trækkes den tyske moms samt de udviklingspenge, vi skulle have, som var 16.000 Euro.

40.000 * 0,79	31600
30% til Apple (31600 * 0,3)	- 9480
Vat. 17,65% ((31600 - 9480) * 0,1765)	- 3904
Udviklingspenge	- 16000
Rest	2216

Tilbage er der ca. 2200,-, som sikkert passer meget godt til Daedalics interne udgifter ved at være vores publisher (hvis man ikke tænker markedsføring med vel at mærke). Dvs. at ved 40.000 solgte eksemplarer er alle udgifter tjent ind, og først derefter ville vi begynde at få 50%. Den 'regnefejl', jeg nævnte i min tidligere beskrivelse af aftalen (afsnit 9.23), var, at Daedalic til at starte med satte break even til 80.000. Da jeg regnede efter, ville det betyde en restsum på over 20.000 Da jeg spurgte, om det virkelig kunne passe, at de havde så store udgifter (det var jo mere end vores udviklingspenge), så trak de med det samme i land og sagde, at det var en regnefejl, og at de selvfølgelig mente 40.000.

Det er vigtigt at have et tal for, hvornår en produktion går i overskud. Det fortæller, om projektet har kunnet betale sig. Der er sikkert forskellige forventninger til, hvor meget et produkt skal sælge, men grundlæggende er spillet vel en succes, hvis det når break even? Det betyder, at éns firma holdes kørende, at man i hvert fald ikke taber penge på at lave det, man er passioneret omkring. At virksomheden er rentabel og har en fremtid. Overskud vil selvfølgelig også være dejligt, hvis man gerne vil have sin virksomhed til at vokse – men det er en anden historie.

Det er også muligt at have en publisheraftale, hvor man selv betaler en del af udviklingsudgifterne og derved tager del i risikoen. Fullerton kalder det *affiliate label deal*, og det afstedkommer selvsagt en større andel i overskuddet.

Udover det finansielle bidrag tager en publisher sig også af markedsføring, alt det praktiske bøvvl med at distribuere spillet på diverse platforme samt QA (quality assurance, dvs. testing). Ofte er der også et kreativt samarbejde mellem udvikler og publisher, hvor publisher bidrager til designet i større eller mindre grad (Fullerton). Publishers er eksperter inden for deres område og vil højst sandsynligt kunne markedsføre et spil meget bedre, end man selv kan – ikke mindst pga. deres mange kontakter i nyhedsverdenen (magasiner, aviser, spilhjemmesider osv.), som de sikkert har brugt mange år på at opbygge. Derfor er det værd at overveje, om det er en god idé med en publisher, selvom man måske godt kan finde udviklingspenge et andet sted. Hvis man ikke har folk på holdet med erfaring inden for salg og markedsføring, vil det sikkert være en fordel, at man kan koncentrere sig om selve spilproduktionen – og overlade resten til 'de professionelle'.

En anden ting, man skal være opmærksom på, er, at man skal forvente, at publisheren vil have IP-rettighederne til spillet (Neiiendam). Muligvis vil de også kræve førsteret til eventuelle efterfølgere. Det er meget muligt, at de holder stærkt på disse krav, måske endda at de er deal breakers (se afsnit 9.22), men derfor kan det ikke skade at prøve at forhandle om dem alligevel. Hvis man ikke kan vriste dem fra det, og man er villig til at lave en handel alligevel, så kan man måske til gengæld for sådan en indrømmelse tiltuske sig nogle andre fordele, f.eks. større royalty-andel eller lovning på andre projekter.

Hvis man får en publisher, får man også til dels en chef. De kræver indflydelse på produktet og kan bestemme mange ting (alt efter detaljerne i kontrakten). Selvom man egentlig har samme interesser, nemlig at lave et godt spil, der sælger, så er det langt fra sikkert, at de er enige med én i, hvordan det opnås. Hvis en publisher f.eks. vil have en feature væk, som man selv er meget glad for, så kan det føles som, at man har mistet kontrollen og givet køb på sin vision. Det er naturligt nok, at de blander sig, når det er deres penge. Man skal bare være klar over dette og parat til at gå på kompromis, hvis man beslutter sig for at få en publisher.

Press Play valgte at takke nej til publishers, fordi kravene var for høje efter deres mening, og de havde usikkerhed omkring at skulle overholde publishers deadlines og have dem til at bestemme en masse. Desuden havde de en tro på, at de kunne få det til at lykkedes selv. Dittmer vurderer dog i retrospekt, at de sandsynligvis havde tjent flere penge, da en publisher nok ville have kunnet sælge flere kopier (Kapitalrejsen.dk<sup>67</sup>).

---

<sup>67</sup> Fra videoen *Hvorfor nej til en publisher-aftale?*: <http://kapitalrejsen.dk/publishers>

Hvis man vælger at udgive selv, påtager man sig også al arbejde med udgivelse og markedsføring. Det er en udfordring, og hvorvidt det er den rette beslutning er op til den enkelte produktion, teamet, publisheren og aftalen mellem jer. Hvis man udgiver selv, er man en såkaldt *indie* developer. Indie står for independent developer, dvs. at man er uafhængig af en publisher. I den digitale distributions tidsalder er indie blev et fænomen, en eftertragtet betegnelse som modpol til de mastodontiske udviklere, der dominerer markedet med main stream spil (f.eks. EA, Nintendo, Activision Blizzard og Sony). Indie-brandet står for passion for gode spil frem for ren profit-tænkning; at spil er mere end en forretningsvare. Derfor er der PR at hente i at være en indie-udvikler.

Det danske spilfirma Zero Point Software har en særlig tilgang til finansiering af deres spil *Interstellar Marines*<sup>68</sup>. De kalder det et AAA indiespil, fordi de udvikler det på baggrund af en ret speciel forretningsmodel, kaldet *crowdfunding*. Det går ud på, at de ikke har nogen publisher og finansierer spillet igennem støtte fra deres fanbase. Spillere betaler for spillet forud, og de penge bliver så brugt til at udvikle spillet. Det er en udpræget ideologisk model, hvor det i næsten lige så høj grad er et støtteprojekt mht. at lave det ultimative spil ikke influeret af kommercielle krav<sup>69</sup>. Zero Point Software bruger da også sloganet '*for love of the game*', og fanbasen inkluderes direkte i udviklingsprocessen, hvor de har indflydelse på en lang række aspekter af spillet. Det kan næsten kaldes den ultimative brugerinddragelse. Projektet er lavet af spillere, for spillere. Det er en yderst spændende udviklingsmetode, som sætter nye grænser for, hvordan spil kan laves. Men der er næppe plads til mange af den slags projekter, for det kræver en stor og dedikeret fanbase – vel at mærke uden at have udgivet et spil. Det er ikke nogen lille udfordring at skabe.

## 11.2 Om investorer

En investor er en anden måde at skaffe finanser på. De investerer som regel i firmaet frem for et projekt. Dvs. det er teamet og business planen, der er vigtigst for en investor. Investorer er et mere langvarigt samarbejde end publishers, specielt hvis man laver mindre spil.

De fleste spilfirmaer vil helst lave deres egne produktioner, men en del laver work-for-hire for at overleve og kommer til at sidde fast dér i mangel på kapital. Her kan en investor hjælpe. De kan give firmaet den kapitalindsprøjtning, som der er brug for for at vokse (Matthew C. Le Merle, *Early Stage Funding For Gaming Start-ups*, foredrag Game Developers Conference, marts 2009. Se bilags-CD). Det var f.eks. tilfældet med Pixel Pandemic (se afsnit 8.2).

Der findes en del typer af investorer. De vigtigste er: (Kapitalrejsen.dk og Ivækst<sup>70</sup>)

- Seedkapital: Kapitalrejsen.dk foreslår, at man finder de første investeringspenge i innovationsmiljøer. Her er indskuddet lille (max. 4 mio. kr.), beregnet til at få virksomheden i gang.

---

<sup>68</sup> Spillets hjemmeside: <http://www.interstellarmarines.com/>

<sup>69</sup> Man kan yderligere støtte ved at købe støttemedaljer, en badge, som er synlig både på éns profil, når man kommenterer på communitiet, og som éns karakter i spillet har på, så andre kan se, at man har støttet og hvor meget. Det må være et oplagt konkurrencepunkt blandt cardcore spillere at kunne fremvise den største badge, så det er en rigtig smart måde at få ekstra penge ind på.

<sup>70</sup> <http://ivaekst.dk/opstart/opret/3/0/3/finansieringsformer--raadgivning-om-dine-muligheder>

- Business angels (BA): Privatpersoner, som regel forretningsfolk, der investerer fra deres personlige formue. Typisk indkast mellem 100.000 kr. og 2,5 mio. kr. Disse 'engle' involverer sig ofte personligt i firmaet.
- Venturekapital (VC): Venturekapitalister har ofte at gøre med store indskud, min. 20 mio. kr. De er professionelle investorer med en klar forretningsvinkel på at tjene penge. De sætter store krav til virksomhedens forretningsplan og er sværere at få en aftale med end innovationsmiljøer og BA'ere. Venturekapital kan man som regel først sikre sig, når man er et etableret firma.

Disse typer investering adskiller sig fra f.eks. banklån ved, at de er villige til at acceptere en vis risiko. Derfor kalder man det for *risikovillig kapital*, og det kan være nødvendigt for en ny virksomhed, hvor usikkerheden er for stor til, at en bank vil låne penge ud til dertil. Det er selvfølgelig ikke gratis. Kravet for deres indskud af risikovillig kapital er en ejerandel i firmaet. At få penge på denne måde kalder man for *finansiering med egenkapital*. Man får en medejer (eller måske flere), som har indflydelse på virksomhedens drift, og man mister dermed den fulde kontrol med sit firma (Ivækst). En investor er derfor en større indflydelse end en publisher, da de blander sig i selve firmaet, ikke kun dets produkter. Til gengæld blander de sig ikke direkte i den kreative proces, men er mere overordnet fokuseret end en publisher.

Udover kapital kan investorer være en fordel for firmaet med henblik på, at man nu har magtfulde folk med samme mål som én selv: At gøre éns virksomhed til en succes. De rigtige investorer kan bidrage med deres erfaring, kvalifikationer og netværk og være med til at træffe nogle gode beslutninger for firmaet (Ivækst).

Hos Pixel Pandemic gav deres investoraftale dem arbejdsro, at de nu kunne fokusere på virksomheden og udviklingen af onlinespillet Zombie Pandemic. Investoren har en ejerandel i firmaet og sidder i bestyrelsen. De kommer med feedback og kritiske spørgsmål, hvilket Thomas B. Krogh-Jacobsen finder positivt, men der er også til tider interessekonflikter, hvor investoren har andre idéer, og så føles det som en belastning ikke at have fuld kontrol over sit firma. Pixel Pandemic forsøger for tiden at rejse flere penge til at udvide virksomheden. Hvis det lykkes at finde en investor mere, vil de sætte gang i nogle flere projekter, de har i støbeskeen, og det betyder flere ansatte.

Det er svært at sige, hvad der er en god investoraftale, da det afhænger af situationen, men Neiiendam (interview) tilråder, at man passer på ikke at give for meget af firmaet væk. Hvis der kommer flere investorer undervejs, risikerer man til sidst at have givet hele firmaet væk.

### 11.3 At skaffe en publisher- eller investoraftale

Hvis man beslutter sig for at få en publisher eller investor, så skal man ikke forvente, at det uden videre kan lade sig gøre. For at være interessant for en investor, skal éns virksomhed have et stort potentiale for vækst. Investorerne skal kunne forvente gode afkast på deres investering, når nu de risikerer så meget. Derfor vil en potentiel investor granske firmaet nøje – markedet, éns business plan, team og tidligere projekter (Ivækst).

Investorer vader i idéer fra små firmaer. Idéer er på ingen måde en mangelvare, og derfor når man ikke ret langt med en potentiel investor, hvis man tror, at en god idé er nok. De er typisk heller ikke særligt

interesserede i at høre detaljerne omkring et spil, da deres fokus er at lave forretning (Kapitalrejsen.dk, *Myter om investorer*<sup>71</sup>). Så hvis man vil sælge sig selv godt over for en investor, så fokusér på forretningsplanen, ikke den (sikkert) geniale gamedesignidé. Som Kapitalrejsen.dk siger, så sætter investorer hellere penge **”i et brillant team med en middelmådig idé, end i et middelmådigt team med en brillant idé”**<sup>72</sup>.

Kapitalrejsen.dk definerer de 5 vigtigste kriterier for investorer:

- Unique selling point (USP): Er spillet unikt nok til, at der er et (stort) marked for det?
- Return of investment: Tjener firmaet penge, eller kan man sandsynliggøre, at man kommer til det?
- Skalérbar: Kan omsætningen mangedobles uden, at omkostningerne følger med?
- Management: Har teamet, hvad der skal til for at gennemføre projekter og gøre firmaet til en succes?
- Netværk og referencer: Hvad har man af netværk til at støtte op, og hvad har man bevist i tidligere projekter?

At kunne overbevise en investor om disse ting kræver udover den gode idé, at man har sat sig ind i markedet, at man tænker økonomisk og langsigtet, og at man har et kompetent team med noget erfaring. Kort sagt de ting, jeg har snakket om i de forrige kapitler om at behandle det som en forretning (i stedet for et kreativt projekt) og lave en business plan. Hvis man derudover får vist, at man brænder for det og nægter at give op, at man tænker både en plan B og plan C ind (dvs. planlægger for det værste), at man ikke forventer, at det bliver nemt (for det bliver det ikke..!), at man respekterer tidsplaner (og dermed de penge, investoren bidrager med), og at man ikke gemmer dårlige nyheder under tæppet – så har man en god chance for at overtale en investor. Lad endelig være med at være for selvsikre og komfortable. Selvkritik er vigtigt for at se huller og forudse problemer, så en for komfortabel alt-går-godt-holdning vil bekymre investorer. Man skal også undlade at nævne noget om andre projekter eller muligheder, for hvis de fornemmer, at man ikke er villig til at satse alt på firmaet, eller at man ikke selv tror på det 100%, så er de ikke interesserede (Hitrater, Copenhagen Business School, *Poison Pills for Investors*<sup>73</sup>).

Det er som regel meget svært at få en publisheraftale. Man skal forvente at få afslag de fleste steder, da de fleste publishers sandsynligvis bliver kontaktet af stakkevis af håbefulde spiludviklere hver dag, hver med deres særlige idé. Sloper (*Lesson #29*) sætter nogle ret hårde standarder op for sandsynligheden for at få en publisheraftale, hvor det mest optimiske er en 90% afslagsrate – hvis man vel at mærke allerede har et færdigt spil, præsenterer det rigtigt og er en professionel spiludvikler med erfaring. Min vurdering er, at lidt mindre godt kan gøre det – i hvert fald hvis vi snakker mindre spil. Ikke desto mindre skal der en del mere end en fed spilidé til, for at man kan overbevise en publisher om at satse på én. Særligt hvis man er ny i branchen og ikke kan fremvise tidligere succeser.

For det første skal man have noget håndgribeligt at vise dem, helst en demo eller mere af spillet. Tekstbeskrivelser og sketches er langt fra nok. De skal kunne se det færdige spil for sig, men lige så vigtigt

---

<sup>71</sup> *Myter om investorer*: <http://kapitalrejsen.dk/udsigten>

<sup>72</sup> *Investorerne – og hvad de kigger efter før de går ind*: <http://kapitalrejsen.dk/funding>

<sup>73</sup> *Poison Pills for Investors*: <http://www.hitrater.dk/Investor.aspx>

skal de se, at der allerede er lavet noget, dvs. at teamet viser, at de dur til noget. En professionelt udseende spildemo vil til alle tider være 1000 gange bedre end nok så detaljerede forklaringer om, hvad man *planlægger at lave*. At gøre noget er altid mere overbevisende end at fortælle, at man vil gøre det.

For det andet skal man være god til at pitche sin idé (Kapitalrejsen.dk). Greenhouse gjorde meget ud af dette i forbindelse med deres introduktion til projektperioden, hvor de optagne projektteams fik et kursus i effektiv pitching. Der blev beskrevet to typer pitches: *Elevator-pitch* og *slideshow-pitch*.

Elevator-pitchen er en 30 sekunders pitch, der skærer helt ind til benet af, hvad dit projekt handler om. Den er til brug for personer, man møder på messer og lignende, som ikke kender én, for hurtigt at skabe en interesse. Det er essentielt, at den er så kort og præcis som overhovedet muligt for ikke at miste modtagerens interesse. Man skal kunne levere en elevator-pitch udenad hvor som helst, når som helst – og det gælder helst hele projektteamet. Elevator-pitchen har sit navn efter, at man skal kunne nå at give den til en person, man møder i en elevator, før denne skal af.

Slideshow-pitchen er en længere udgave, man bruger, når man har fået et møde i stand med den potentielle publisher eller investor. Både Greenhouse og Le Merle foreslår at gå efter devisen '10, 20, 30'. Tallene står for henholdsvis antal slides (10), minutters fremlæggelse (20) og størrelse af font (30). Med andre ord: Simpelt, to the point og overskueligt. Vær specifik, ingen postulering – f.eks. brug af ord som 'unik', der ikke siger noget konkret.

Der er forskel på, om man pitcher til en publisher eller investor. De har to meget forskellige fokuspunkter. En publisher har branchekendskab – de kender spil – mens investorer først og fremmest er forretningsfolk og ofte ved meget lidt om spilbranchen. Derfor har de forskellige holdninger til, hvad der er vigtigst (Greenhouse):

- Investor-pitch: Vær stærk omkring det forretningsmæssige.
- Publisher-pitch: Vær stærk omkring konceptet.

Sørg for at lære publisheren eller investoren at kende inden den store pitch. Undersøg, hvilken slags spil de har udgivet/hvilken slags projekter de har investeret i og vurder, hvordan éns eget projekt/firma passer ind i sammenhængen. En publisher vil generelt være mere interesseret i et projekt, der henvender sig til ca. samme målgruppe som deres andre projekter, fordi de har erfaring med markedsføring dertil og kontakter til medier m.m., der har med den målgruppe at gøre (Brian Tinsman, i Fullerton, 2008<sup>74</sup>). Publishere og investorer er alle forskellige, og de har strategier og visioner, som har en indvirkning på, hvilke projekter de satser på. Dem kan man med fordel spørge ind til, foreslår Ida Brinch-Lund, der er stifter af spilfirmaet Art of Crime. I et interview i Årsberetning 2010<sup>75</sup> fortæller hun, hvordan det har taget hende mange år at blive god til at tale *investor-sprog*, som hun kalder det. Hun har lyttet til potentielle investorers argumenter for, hvorfor de ikke ville satse på Art of Crime, og det har gjort hendes pitch bedre. I dag har Art of Crime en stor investor (CAT Science, se afsnit 4.2), en række private investorer (business angels) samt støtte fra New Danish Screen og Nordic Game Programme.

---

<sup>74</sup> I indlægget *Alternatives: Understanding the Tabletop Industry: A Guide for Inventors*.

<sup>75</sup> I artiklen *Jeg har lært at tale investor-sprog*, s. 31.

Det nemmeste sted at møde potentielle investorer eller publishers er messer og konferencer. Det kan være spilrelaterede som Nordic Game Conference, E3-messen (Electronic Entertainment Expo) i Los Angeles, GDC (Game Developers Conference) i San Francisco eller GDC Europe/Gamescom (messe) i Køln<sup>76</sup>. Mange investorer – specielt hvis de er danske – er dog mere sandsynlige at møde på messer og konferencer, der har fokus på forretning og iværksætteri. GDC har bl.a. en investorkonference, Games Connection, i forbindelse med deres andre konferencer. Derudover har Kapitalrejsen.dk en række forslag til steder, man kan henvende sig for at komme i kontakt med en investor, bl.a. Vækstfonden, der har som fokus at yde risikovillig kapital til firmaer, hvor andre investorer tøver.

Progressive Media forsøgte i deres tidlige år at skaffe en publisher gennem i spilmesse i England. Deres første spil var lavet til Nintendo 64, så de gik rundt på messen med en Nintendo 64 i en kuffert for at snakke med publishers og vise deres spil. Det var en besværlig proces at sætte den op rundt omkring, ikke den nemmeste platform at vise frem fra. Initiativet viste vilje, men også at de var uerfarne, så de fik ikke nogen på krogen.

Senere var de flere gange tæt på at lave en publisheraftale omkring ét af deres spil, men aftalerne var alle af en sådan art, at de i Progressive Media endte med at føle sig for bundet. Bl.a. indeholdt den ene aftale et krav om, at alle deres projekter i 10 år frem var bundet til den publisher. Deres nuværende work-for-hire-aftaler er af en anderledes, langt mindre omfattende karakter.

---

<sup>76</sup> Der er mange flere. Besøg evt. siden Gamesindustry.biz, der har en eventkalender for spilindustrien: <http://www.gamesindustry.biz/resources/events>



## 12. Markedsføring og PR

Vigtigheden af markedsføring for et spil kan næsten ikke understreges kraftigt nok. Som nævnt i indledningen kan et spil sagtens være super godt men sælge næsten ingenting. At skabe awareness for sit produkt er essentielt. Men hvordan gør man det? Specielt hvis man er et nystartet firma, der ikke har en masse penge at smide efter markedsføring.

Først bør vi få defineret begreberne markedsføring og PR – for de er ikke det samme. Fra *Oxford English Dictionary* (6. udgave, 2006):

- **PR:** Public relations, en kommunikationsdisciplin.
- **Marketing:** Promovering og salg af et produkt eller service.

Markedsføring er derfor direkte reklame, dvs. annoncer og andre ting, man betaler sig fra, men også gratis promovering gennem sin hjemmeside eller Facebook-side. PR er omtale, f.eks. i medierne i form af historier og anmeldelser. Hvis eksempelvis éns spil har vundet en pris eller er udvalgt til at blive fremvist på en festival, så er det godt PR-materiale. PR er som regel en del af en markedsføringsstrategi.

Dette kapitel vil ikke beskrive alle muligheder inden for markedsføring og PR; dertil er der alt for mange. Det vil begrænse sig til at give nogle råd samt nogle forslag til de mest åbenlyse fokusområder for promovering af spil, særligt mindre spil, som er det mest sandsynlige produkt for en lille spilvirksomhed. Hvis man har en publisher, tager de sig af markedsføring af spillet. Derfor er dette kapitel mest henvendt til, hvis man selvudgiver og derfor selv står for markedsføring.

### 12.1 Vær markedsorienteret

For at lave en god markedsføring for sine produkter skal virksomheden være markedsorienteret. Det handler om at have fokus på, hvad kunden vil have. Jan Mattsson er forfatter til et kapitel i bogen *Virksomhedsledelse – positioner, teorier og strategier* (2010) om markedsorienteret ledelse. Her opstiller han fire markedsorienterede spørgsmål, som man som firma bør kunne svare på:

1. Hvordan opnår man forståelse af forbrugerens eller køberens adfærd?
2. Hvordan skal kundetilbuddet i form af produkt, tjeneste eller oplevelse skabes?
3. Hvordan kan en markedsstrategi udformes?
4. Hvordan skal man gennemføre markedsstrategien?

Forståelse af køberens adfærd handler om at forstå, hvad behov brugeren har og hvilke andre muligheder, brugeren har for at få det, dvs. konkurrerende produkter (means-end-teori, Gutman via Mattsson). Inden for spil hænger dette meget sammen med testing, da man her som regel undersøger, hvad spillere gerne vil have, og hvad de kan lide og ikke lide ved spillet. Det handler om at forstå sin målgruppe – hvad der skal til for, at de vil købe spillet, hvad de vil betale for det, og hvilke andre produkter de måske vil købe i stedet. Hvis man er markedsorienteret, så former man sit produkt efter dette, så man skaber det optimale spil for

brugerne og gør sig mere tiltrækkende end konkurrenterne. Lige så vigtigt som at forme spillet efter brugerens behov er det at kommunikere dette til brugeren. Jerome McCarthy (via Mattsson) beskriver, hvad han kalder *marketing-mixet*; fire kategorier som man skal forholde sig til i forbindelse med marketing: Produkt, pris, distribution og kommunikation. Man skal sørge for at skabe det rigtige produkt (det brugerne vil have), sætte den rette pris (som brugerne er villige til at betale), sørge for den rette distributionskanal (platformen skal passe til genren og målgruppen), og så skal det kommunikeres ud til brugeren gennem markedsføring (så brugerne opdager, at produktet findes, og at de har behov for det). Markedsstrategien handler om at forstå markedet: Hvem er køberne, hvem er konkurrenterne, og hvordan adskiller man sig fra konkurrenterne for at blive det mest eftertragtede tilbud? Dette vil være en del af virksomhedens business plan og forretningsmodel, som blev beskrevet i afsnit 8.3. Ud fra viden om markedet samt de ressourcer, man har til rådighed, udarbejdes en strategi for, hvordan man vil markedsføre sig.

## 12.2 Markedsføring

Der findes en lang række medier brugt til markedsføring, f.eks. TV, radio, printmedier og web. For 10-20 år siden var TV-reklamer og trykte annoncer de vigtigste medier, men i dag er det internettet ifølge Bruce Everiss (*Marketing video games, 2009*<sup>77</sup>). Nettet giver mulighed for at markedsføre sig via egen hjemmeside, blogs, videoer, sociale netværk, communities og meget andet. Da spil er et produkt af en moderne, digital verden, er det derfor også oplagt, at dets målgruppe er at finde online. Everiss påstår bl.a., at spillere har en tendens til at spille frem for at se fjernsyn, hvilket gør TV-reklamer til en dårlig idé for spil.

Jan Nygaard Hesselby er partner i firmaet Green Click Media, som specialiserer sig i online markedsføring. Han holdt 23. august 2011 et foredrag på Bretteville<sup>78</sup> om netop effektiv online markedsføring<sup>79</sup>. Hans fokus var annoncering på sociale medier, dvs. webannoncer hvor man betaler pr. klik på annoncen. Ifølge Hesselby er de mest brugte sociale medier mht. markedsføring Facebook, Twitter, You Tube, LinkedIn og blogs. Ved markedsføring af spil er LinkedIn nok den mindst interessante, da den er et karriere netværk og derfor ikke brugt som fritidsbeskæftigelse. Flere af disse medier har en masse oplysninger om sine brugere, som kan bruges til at målrette sin annoncering. Facebook har eksempelvis viden om alder, køn, religion, politiks tilhørsforhold, parforholdsstatus og en lang række oplysninger om interesser i form af sider man er fan af, samt musik, film, bøger, og meget andet man har registreret på sin infoside. En annoncør kan derfor segmentere sine modtagere til at være f.eks. mænd, 15-25 år og fan af én eller flere af en række sider, der har noget med iPhonespil at gøre, måske endda en bestemt genre af spil. Dermed bliver annoncering meget mere effektiv end på traditionelle medier, når man kun rammer de mest potentielle brugere (og ikke spilder penge på resten).

Samme medier kan bruges til 'gratis' markedsføring (det koster ikke penge i sig selv, men kræver stadig arbejdskraft): Facebook-side, Twitter-konto, You Tube videoer, blogs osv. De er ofte målet for annoncer, at

---

<sup>77</sup> Everiss har 20 års erfaring med at markedsføre spil, og han har bl.a. skrevet artiklen *Marketing video games* fra 2009, hvorfra jeg refererer: <http://www.bruceongames.com/2009/03/16/marketing-video-games/>

<sup>78</sup> 22.-26. august 2011 foregik Bretteville-dagene, en temauge om computerspil.

<sup>79</sup> Slides kan findes her: <http://www.slideshare.net/greenclickmedia/green-click-media-synlighed-med-sem-og-smo>

lede brugere derhen. Hesselby beskrev de vigtigste egenskaber for sociale medier i markedsføringsammenhæng:

- At komme i dialog med kunderne.
- At skabe sociale relationer.
- At øge kendskabet til produktet og virksomheden.

De online medier er ganske rigtigt optimale for at skabe interaktion med sine kunder, da man kan poste indlæg, videoer m.m., som brugere kan kommentere på. Man kan derigennem både få input på sine produkter til forbedring og skabe sociale relationer, så brugerne får et – forhåbentlig – positivt forhold til virksomheden og dens produkter. Det kan f.eks. være i form af en sjov trailer til det kommende spil eller en afstemning på sin Facebookside. Hvis indholdet er interessant nok, vil det lede seerne til at dele med deres venner på de sociale medier. Faktisk bliver over 30 mio. dele af indhold på Facebook delt med andre hver måned, f.eks. links, nyheder, blog posts, billeder osv (Facebook Statistics<sup>80</sup>). På You Tube viser der over tre mia. videoer hver dag (You Tube Statistiker<sup>81</sup>). Det er et enormt potentiale for viral markedsføring. Hvis man kan producere indhold, der interesserer, kan det sprede sig eksplosivt. Også selvom det måske ikke er specielt relevant for produktet, man vil sælge, så vil spredning af det markedsføringsmæssige indhold skabe kendskab til firmaet og produktet bag, og det vil kunne ses på salgstallene. Det er en ældgammel markedsføringsstrategi, som vi også kender fra TV-reklamer. For omkring et år siden spredte en række videoer for duften Old Spice sig eksplosivt på You Tube. De havde lavet et viralt mediestunt med en video, hvor de havde fanget en bestemt type humor, som blev ekstremt populær på de sociale medier<sup>82</sup>. Ud fra dens popularitet lavede de en session på Twitter, hvor Old Spice-manden stod klar i et studie til at optage nye videoer ud fra brugernes input. Det skabte på to dage over 180 videoer med input også fra en række berømt heder, hos hvem budskabet blev eksponentielt spredt via deres mange Twitter followers. Old Spices egne Twitter followers steg med over 1000 procent (Craig Reiss, fra artiklen *Now look here, now learn from this* på Entrepreneur.com, 18. Juli 2010<sup>83</sup>).

Craig Reiss beskriver det således:

***“Last week we saw two days that shook the viral marketing world. Old Spice, a long-neglected — if not forgotten — Procter & Gamble brand unleashed a social media blitz that may have changed the rules of social network marketing.”***

Prisen for denne kampagne var indspilningen af videoerne samt TV sendetid for den originale reklame. Selve den virale spredning og det helt nye hype omkring mærket Old Spice var ganske gratis. Og nok så mange mio. dollar brugt på traditionel markedsføring ville næppe have givet resultat. Så hvis man kan få den rigtige idé, der er næsten ingen grænser for, hvad man kan opnå med meget få midler gennem viral markedsføring.

---

<sup>80</sup> <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>

<sup>81</sup> [http://www.youtube.com/t/press\\_statistics](http://www.youtube.com/t/press_statistics)

<sup>82</sup> På nuværende tidspunkt er videoen set over 35 mio. gange på You Tube. Se den her:

<http://www.youtube.com/watch?v=owGyKVbfgUE>

<sup>83</sup> Se artikel her: [http://www.msnbc.msn.com/id/38282026/ns/business-small\\_business/t/now-look-here-now-learn/](http://www.msnbc.msn.com/id/38282026/ns/business-small_business/t/now-look-here-now-learn/)

Mht. at markedsføre spil uden de store omkostninger, så kan man få sig en hjemmeside, hvor interesserede kan følge med i udviklingen af spillet. Der skal være jævnlige opdateringer og gerne med personlighed og lidt information om udviklerne selv. Hvis f.eks. nogle af teammedlemmerne har deres egne blogs, kan de fortælle om deres oplevelser med projektet, hvilken giver en personlig vinkel, som brugere kan forholde sig til. Det danske spilfirma Zero Point Software, hvis spilprojekt *Interstellar Marines* blev diskuteret i afsnit 11.11, udnytter dette i høj grad. Zero Point Software kan faktisk være foregangsmænd for, hvordan man promoverer sit spil gennem sin hjemmeside – med masser af indhold, brugerinddragelse, hyppige opdateringer og personlige blogs. De har skabt en side med masser af liv. Kan man gøre noget i samme stil, kan man have en stor fanbase allerede inden, spillet kommer ud.

Noget af det Zero Point Software lever højt på, er selvfølgelig de regelmæssige opdateringer til spillet; nye kapitler i historien, man kan spille. Hvis man ikke laver spil i kapitler kan man i stedet sørge for at lave én eller flere demoer til spillet. De skal selvfølgelig være gratis, og deres formål er at skabe kendskab og interesse hos potentielle spillere sådan, at de vil købe den endelige udgave. Spil stiller morskab i sigte, så en lille, gratis version af éns spil kan få meget mere opmærksomhed end den meste anden form for markedsføring, man kan finde på. Laver man app-spil, kan man lægge en gratisversion ud på de respektive platforme, og PC-spil kan man lægge ud på f.eks. spilsiderne Kongregate eller IndieDB/Desura.

Det er også en god idé at lægge videoer ud på You Tube, f.eks. trailer, teaser trailers, gameplay-videoer eller andet. Gerne noget, der er morsomt eller mystisk. Der er før set serier af teaser trailers eller andre medier, som skaber hype, fordi de er mystiske, så man bliver nysgerrig over, hvad det er. Der bliver derved øget interesse for hvert 'kapitel' i historien, indtil pointen til sidst afsløres.

## 12.3 PR

Da PR er andres omtale af éns produkt eller firma, har man ikke direkte kontrol over dets indhold. Man kan dog gøre en række ting for at skabe PR og til dels styre dens vinkling. Hvis medier skriver, laver et indslag eller andet om én, så kommer det sikkert oftest af, at man har informeret dem om en nyhed. Det kan være gennem en pressemeddelelse, men man kan også opsøge medier personligt med nyheder, man gerne vil have dem til at dække. Det er dog langt fra sikkert, at de er interesserede. Nogle nyheder kommer selvfølgelig også ud i medierne, selvom man ikke aktivt opsøger det – f.eks. hvis man vinder en stor pris.

Rune Dittmer fra Press Play fortæller til Kapitalrejsen.dk<sup>84</sup>, at de for *Max and the Magic Marker* ikke gjorde brug af traditionel markedsføring, men i stedet fokuserede på PR. De arbejdede på at få historier i relevante magasiner, få spillet anmeldt de rette steder og ansøge så mange priser som muligt. De endte med at vinde en lang række både danske og internationale priser, og Dittmer vurderer selv, at PR-arbejdet specielt i USA kunne ses på salget. Som tidligere fortalt så solgte spillet dog ikke så meget, som de havde håbet på trods af flotte anmeldelser og priser, så måske PR i sig selv ikke er nok?

Pressemeddelelser er den oplagte kommunikationsvej til medier i forbindelse med udgivelse af et spil, og måske også andre vigtige begivenheder. Derudover nyheder, der har om noget andet at gøre end selve

---

<sup>84</sup> I videoen *Max Markedsføring*: <http://kapitalrejsen.dk/set-uppet>

spillet (dvs. gameplay m.m.). Journalister er ude efter den gode historie – samme princip som blev diskuteret før med hensyn til personlighed i markedsføring. Den gode historie handler om menneskene bag, særlige oplevelser i forbindelse med produktionen, firmaet eller lignende. F.eks. fortæller Dittmer<sup>85</sup> om en episode med aldersgrænsesætning i USA, hvor de fik en advarsel for ikke at have meddelt om en galionsfigurs bare bryster. Den tippede de videre til medierne, og den blev til en historie i Ekstra Bladet om, at bryster forarger i USA – hvilket gav rekord af antal besøgende på Press Plays hjemmeside den dag. Det er en sjov, opsigtsvækkende historie, som skaber meget mere blikfang end en historie om spillet i sig selv.

Hvis man laver et app-spil, så kan man med fordel læse et blogindlæg fra spilfirmaet 2D Boy om deres erfaringer i forbindelse med udgivelsen af deres spil, World of Goo, til iPad julen 2010 (*Analysis: World of Goo's iPad Launch*, 8. februar 2011<sup>86</sup>). Det er en detaljeret beskrivelse af design, markedsføring, prissættelse, udgivelsestidspunkt, indtjening m.m., og den giver en god indsigt i processen og dens udfordringer. De opsætter efter deres erfaringer tre måder, hvorpå man effektivt kan promovere sit spil:

1. **Bliv featured på App Store.** App Store har en ugentlig feature af et spil. Det giver stor eksponering at være featured af Apple, så det vil betyde rigtig meget for éns salg, muligvis være den vigtigste af al PR, man kan skaffe. Der er meget snak i app-branchen om, hvordan man bliver featured, men ingen klar fremgangsmåde. Det er Apple, der bestemmer. 2D Boy foreslår, at man gør sit bedste for at gøre sig bemærket hos Apple med demoer m.m. De kendte en medarbejder hos Apple, og derigennem lykkedes det dem med demoer at få spredt deres spil internt i koncernen og skabe noget interesse. Deres iPad-version blev featured på App Store lige op til jul, som må siges at være et rigtig godt tidspunkt at få eksponering.
2. **Få pressen til at skrive om én.** Det siger næsten sig selv. Som Dittmer også lagde vægt på; at få genereret så meget hype som muligt. At have kontakter i mediebranchen er en rigtig god idé, jo flere jo bedre. Find ud af, hvem der skriver om din type spil/platform hos de relevante medier og tag kontakt.
3. **Vær på App Stores Top Charts.** App Stores Top Charts er top-10-listen over de bedst sælgende apps inden for forskellige kategorier. De er synlige på App Stores forsider og giver derfor maksimal eksponering. Men da målet i sig selv vel er at blive godt sælgende, så er bundlinien her vel, at man skal sælge godt for at få eksponering til at sælge godt..

Disse forslag passer også til dels, hvis man laver spil til konsoller eller Steam, da de også her featurer spil på deres forsider. På Steam har de både en række fremhævede spil, et spotlightspil, dagens tilbud, top charts, specialtilbud, nye udgivelser, kommende spil, nyheder med videoer og demoer samt andre ting.

2D Boys betragtninger om prissætning er også ret interessante. Deres salg af World of Goo faldt hurtigt efter de første uger, hvor de var featured på App Store. De mente, de havde sat en fair pris, men besluttede på grund af salgsdroppet at halvere prisen. Det gjorde omgående, at spillet røg fra en 51. plads til nummer 2 på Top Charts. En lignende oplevelse havde det danske app-firma Huge Lawn Software (Uffe Koch, foredrag Bretteville-dagene, 25. august 2011<sup>87</sup>) med deres første app. Ved startprisen på 1 dollar solgte spillet kun 1000 eksemplarer over de første måneder. De udsendte så en gratis version, som i stedet havde

<sup>85</sup> I videoen *En historie om bryster*: <http://kapitalrejsen.dk/set-uppet>

<sup>86</sup> Se blogindlæg her: <http://2dboy.com/2011/02/08/ipad-launch/>

<sup>87</sup> Huge Lawn Softwares stifter og direktør, Uffe Koch, holdt 25. august 2011 et foredrag på Bretteville om sine erfaringer som iværksætter.

en reklame i bunden. Den blev downloadet 100.000 gange og endte med at være den mest indtjenende app, de har haft – i reklameindtægter vel at mærke. Disse historier beskriver vigtigheden af en korrekt prissætning. Man skal ikke bare vurdere, hvad man synes, éns spil er værd, men også se på, hvor meget man kan sælge, hvis man sætter den lavere.

En sidste ting, det er værd at nævne, er, at man ikke nødvendigvis behøver stå for markedsføring selv, selvom man selvudgiver. Man kan hyre et professionelt bureau til at gøre det for sig, og hvis man har råd til det, så kan de sikkert gøre et bedre job end én selv. For det første er de jo professionelle til det, de gør, så de vil vide nøjagtig, hvilke medier de skal angribe og hvordan. De vil sandsynligvis også have et solidt netværk inden for medieverdenen til at skabe optimal eksponering – et område hvis vigtighed blev beskrevet tidligere og som kræver et stort fodarbejde at skaffe sig.

## 13. Hvor kan man få hjælp?

De sidste mange kapitler har gennemgået en masse ting, man bør vide, hvis man vil starte en spilvirksomhed. De fleste kan man dog få hjælp til eller vejledning omkring. Dette kapitel handler derfor om, hvor man kan få hjælp henne som spiliværksætter, og hvilken hjælp de kan yde.

### Inkubatorordninger

DADIU's inkubatorordning, Greenhouse, blev diskuteret i afsnit 3.4. Hvis man har været på DADIU og ønsker at videreudvikle et spil derfra, er Greenhouse det oplagte valg. Greenhouse tager (indtil videre) også imod projekter, der ikke kommer fra DADIU, så længe mindst én person på holdet har været på uddannelsen. Da projektet er så nyt, er det endnu usikkert, hvad det betyder for et firmas muligheder at producere sit første spil gennem Greenhouse. Men fra mine personlige erfaringer med Blendimals er der en umådelig mængde erfaring fra folk i branchen at trække på, som vil være nærmest umuligt at opnå andetsteds, da bestyrelsen er sammensat af nøglepersoner fra branchen. De er der på frivillig basis, fordi de tror på projektet, så man kan forvente, at de vil hjælpe én det bedste, de kan. Det er særligt inden for områder specifikt med spil, hvor jeg synes, de har været en hjælp – f.eks. med input om, hvad en god handel er med en publisher, og hvordan man skal håndtere henholdsvis en pitching- og en forhandlingssituation over for publishers.

Mindre bekendte har de været omkring lavpraktiske iværksætter-udfordringer som skat, moms, firmaregistrering og lovmæssige ting. Det er tilgængelig en styrke hos generelle inkubatorordninger som f.eks. Inkubator på Aalborg Universitet. De er specialiseret omkring at omsætte idéer fra universitetsmiljøet til en forretningsplan og et firma. De fleste større uddannelsesinstitutioner har sikkert et inkubatormiljø af en slags, så man kan få hjælp næsten uanset, hvor man kommer fra.

Inkubator AAU: <http://www.aau.socialfonden.net/default.asp?id=2>

### Væksthuse

Væksthusene er et nationalt, kommunaldrevet initiativ af kontorer rundt om i landet, hvor man kan henvende sig for at få hjælp til at starte virksomhed. I Aalborg hedder det Væksthus Nordjylland. En del af Væksthus Nordjylland er Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN), som kan hjælpe med rådgivning, kurser, lokaler og selvfølgelig netværk. De har bl.a. et tilbud om billig starthjælp, hvor man for 750 kr. får otte timers rådgivning hos hvilke professionelle, man nu har brug for. Det kan være erhvervskontor, revisor, advokat, reklamebureau m.m. Det kan være en rigtig god idé for en nystartet virksomhed, hvor man måske har svært ved at få råd til ellers dyr rådgivningshjælp. <http://www.nin.dk/>

## Hjemmesider

Der er et væld af hjemmesider, hvor man kan få iværksætterhjælp. Flere af dem har tilført information til denne rapport.

- Kapitalrejsen.dk: Muligvis det bedste sted at få information om iværksætteri i forbindelse med spilbranchen. Sitet er specifikt målrettet nystartede spiludviklere og har både en del nyttig information i sig selv, casevideoer med erfaringer fra spilfirmaet Press Play, og så har de en masse links til, hvor man ellers kan finde nyttig viden. Sitet, som er fra 2010, viser et nutidigt og erfarent indblik i det danske spilmarked. <http://kapitalrejsen.dk/>
- Startvækst: Væksthusenes iværksætterside drevet i samarbejde med Erhvervs- og Byggestyrelsen. <http://www.startvaekst.dk/forside/0/2>
- Ivækst: Har en nemt overskuelig liste over områder, der er vigtige at vide noget om, hvis man vil starte virksomhed. <http://ivaekst.dk/opstart/ide/0/0/0/fra-ide-til-virksomhed>
- Anette Sands blog, *Regnskab for begyndere*: Kan give noget helt basal viden om regnskab i en virksomhed. Der findes sikkert mange sider med lignende information. <http://www.amino.dk/blogs/regnskabbogholderi/default.aspx>

## Kapitalmuligheder

CAT Science, som blev beskrevet i afsnit 4.2, er den mest oplagte mulighed for spiliværksættere – ikke mindst pga. deres nyligt startede hjælpeordning NOGAP. Derudover forslår Kapitalrejsen.dk Vækstfonden, der er en statsfinansieret investeringsfond. De har fokus på innovation i mindre virksomheder og at investere på områder, der har svært ved at tiltrække risikovillig kapital. Og det har vi jo etableret, gælder for spilbranchen.

## Andre

Growing Games: Det er et nyt tilbud til spiliværksættere i form af workshops. Se Computerspilzonens hjemmeside: <http://computerspilzonen.dk/artikel/growing-games-computerspilvirksomheder>

Producentforeningen: Brancheorganisation for indholdsproducenter, dvs. film, TV og spil. De gør et stort arbejde for at skabe vækst i spilbranchen og øver indflydelse både på politisk plan og konkrete arbejdsgiverforenings-relaterede problemer. De vil kunne være behjælpelige med viden og råd om branchen. Hvis man starter firma, kan det anbefales at blive medlem af Producentforeningen, da de så bl.a. yder rådgivning i juridiske anliggender. <http://pro-f.dk/>

Bandello: Markedsføringsbureau, der specialiserer sig i at hjælpe indie-udviklere i den danske spilbranche. Bandello er bosat i Spilhuset i Pilestræde og er derfor i nær kontakt med netværket af spiludviklere i København. <http://bandello.com/>



## 14. Konklusion

Formålet med dette projekt var at belyse, hvilke udfordringer der er forbundet med at starte spilvirksomhed, og fungere som en slags guide for en aspirerende virksomhedsleder. Jeg finder det interessant, hvilken proces der er mellem at være et produktionsteam til at blive et firma; processen fra at være projektleder til at være virksomhedsleder. Det viste sig, at det at skifte rolle, eller måske være begge samtidig, kræver forståelse for ledelse på et højere plan. Man skal have mere overblik, kunne sætte nogle strukturer op for virksomheden og ikke mindst forstå, at man har repræsentere mere end projektet.

I en virksomhed vil man skulle håndtere regnskaber, juridiske anliggender og andre praktiske aspekter, og selvom det er tilrådeligt at få professionel hjælp, så er man stadig den øverst ansvarlige og bør derfor have styr nok på alle dele til at kunne sikre sig, at de er korrekte. Det bliver pointeret flere steder, at man er nødt til at tænke forretningsmæssigt og langsigtet for at klare sig som firma. Faktisk er det den hyggigste årsag til, at det går galt for spilfirmaer – fordi der er en tendens til, at de starter på baggrund af passion for et projekt uden tanke for indtjening, eller hvad der kommer efter det projekt. At skrive en business plan kan tvinge én til at tage stilling til en masse forretningsmæssige spørgsmål og få fokus på, hvad det er, man vil.

En stor del af at være virksomhedsleder handler om markedsforståelse. Hvilke platforme, der er optimale at udvikle til. Hvordan man skaffer investorer og publishers – eller hvordan man klarer sig selv. Hvordan man markedsfører sine spil. Jeg har forsøgt at give et billede på markedet, hjulpet af erfaringer fra andre i spilbranchen, men i sidste ende handler det om at opsamle erfaring selv. Jo mere erfaring man har, inden man starter virksomhed, jo bedre. Men man kan også få erfaring ved at springe ud i det. Så bliver det bare på den hårde måde, og man skal forvente at fejle nogle gange og lære sin lektie dyrt. Man skal dog altid stræbe efter at få viden om, hvad andre har gjort. Da er det en fordel, at der er et tæt netværk med vidensdeling i den danske spilbranche. Udnyt den viden, så kan det være, at man kan undgå at lave samme fejl som andre.

Branchen har udpeget manglen på risikovillig kapital som den største udfordring for vækst. Det er et stort problem for iværksættere, da man særligt i startfasen har brug for kapital. Det ser dog ud som om, at det er på vej til at ændre sig; først med en forhøjet men stadig lav støtte i forbindelse med Filmforliget i efteråret 2010 sammen med en lovning fra regeringen om mere fokus på spilbranchen og at støtte den til vækst. I løbet af de sidste måneder er der så kommet initiativ via den foreslåede vækstpakke til skatte kreditter. Det vil gøre en stor forskel for spilbranchen, da det vil kunne give den tiltrængte kapital til de små firmaer. Det vil kunne ændre fremtiden for spiliværksættere. Dvs, potentialet er der for at få succes som iværksætter, men det kræver stadig, at man lærer at håndtere en virksomhed. At man lærer at være leder, at forstå branchen og at tænke forretning frem for projekt.

Dette projekt blev startet med dystre miner omkring mulighederne for den danske spilbranche. Det har dog ændret sig markant særligt de sidste måneder, og jeg går nu fra dette projekt med håb og forventninger til branchens fremtid.

# Litteraturliste

Alle hjemmesidekilder er tjekket for holdbarhed 30. august 2011.

## Bøger:

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil: *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*. Handelshøjskolens Forlag, 4. udgave, 2004. ISBN: 978-87-629-0212-1

Barringer, Bruce: *The Truth About Starting a Business*. FT Press, 1. udgave, 2008. ISBN: 978-0-13714450-1

Cadle, James & Yeates, Donald: *Project Management for Information Systems*. Pearson Prentice Hall, 5. Udgave, 2008. ISBN: 978-0-132-06858-1

Fullerton, Tracy: *Game Design Workshop. A Playcentric Approach to Creating Innovative Games*. Morgan Kaufmann Publishers, 2. Udgave, 2008. ISBN: 987-0-240-80974-8

Landy, Gene K.: *The IT/Digital Legal Companion. A Comprehensive Business Guide to Software, IT, Internet, Media and IP Law*. Syngress, 1. udgave, 2008. ISBN: 978-1-59749-256-0

Olsen, Poul Bitsch & Fuglsang, Lars & Rendtorff, Jacob Dahl: *Virksomhedsledelse. Positioner, teorier og strategier*. Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave, 2010. ISBN: 978-87-593-1366-4

Følgende kapitler brugt:

Wolffsen, Poul: *Finansiel ledelse*. S. 32-56.

Mattsson, Jan: *Markedsorienteret ledelse*. S. 237-252.

*Oxford English Dictionary*. Oxford University Press, 6. udgave, 2006. ISBN: 978-0-19-861424-1

Rosenstand, Claus A. Foss: *Kreation af Narrative Multimediesystemer*. Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave, 2002. ISBN: 87-593-0963-6

## Rapporter:

Computerspilzonen & Copenhagen Entertainment: *Beretning 2009-2010 – kaldet Årsberetning 2010*.

Følgende artikler brugt:

Neiiendam, Jan: *Hvor langt kan vi nå med danskproduceret indhold*. S. 4.

Ingen forfatter: *Interaktiv guide til venturemillionerne*. S. 30.

Ingen forfatter: *Jeg har lært at tale investor-sprog*. S. 31.

Ingen forfatter: *Et fællesskab i spilindustrien*. S. 32.

Copenhagen Entertainment: *Danske Indholdsproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009*.

Jakobsen, Hanne: *Branchebarometer – Danske Indholdsproducenter*. Producentforeningen, 2011.

#### **Øvrige dokumenter:**

Aalborg Universitet: *Studieordning for Kandidatuddannelsen i Informationsteknologi, Interaktive Digitale Medier*. Udgave fra 2008.

Bredmose, Anders: *Greenhouse. Legal topics 101*. Producentforeningen, 2. maj 2011.

Dreamgames: Referat Dreamgames-møde Canada. 2010.

Entertainment Software Association (ESA): *Essential Facts about the Computer and Video Game Industry 2010*.

Kulturministeriet: *Filmaftale 2007-2010*. 2006.

Kulturministeriet: *Filmaftale 2011-2014*. 2010.

Le Merle, Matthew C.: *Early Stage Funding For Gaming Start-ups*. Foredrag Game Developers Conference, marts 2009.

Multimedieforeningen: *Facts om Computerspil*. 2010.

Nielsen, Anna Porse: *Dreamgames: Besøg hos spilbranchen i Toronto*. Foredrag Dreamgames, 6. december 2010.

Patent- og Varemærkestyrelsen: *Beskyt dine rettigheder*. Kompendie, foredrag Dreamgames, 26. august 2010.

Weidemann, Teut: *Free to Play Games*. 2011.

#### **Artikler:**

2D Boy: *Analysis: World of Goo's iPad Launch*. 2D Boy, 8. februar 2011:

<http://2dboy.com/2011/02/08/ipad-launch/>

Computerspilzonen: *Spilbranchen i Danmark ser store muligheder i skattekreditter*. Pressemeddelelse, 30. maj 2011: <http://computerspilzonen.dk/artikel/spilbranchen-i-danmark-ser-store-muligheder-i-skattekreditter>

Computerspilzonen: *Spil er noget der satses på*. 3. juni 2011: <http://computerspilzonen.dk/artikel/spil-er-noget-der-satses-p%C3%A5>

Due, Henning: *Computerspilbranchen har flere knapper at trykke på*. Information, 16. oktober 2010: <http://www.information.dk/247861>

Elkjær, Mads: *Deadline Games går konkurs i dag*. Computerworld, 29. maj 2009: <http://www.computerworld.dk/art/51716/deadline-games-gaar-konkurs-i-dag>

Etzeroth, Kim: *Besøg hos Playdead*. Daily Rush, 19. juli 2010: <http://www.dailyrush.dk/features/articles/1615/>

Nielsen, Kim Dahl: *Succesrige spil-firmaer forlader Danmark*. Erhvervsbladet, 15. marts 2011: <http://www.erhvervsbladet.dk/underholdning-og-turisme/succesrige-spil-firmaer-forlader-danmark>

Reiss, Craig: *Now look here, now learn from this*. Entrepreneur.com, 18. Juli 2010: [http://www.msnbc.msn.com/id/38282026/ns/business-small\\_business/t/now-look-here-now-learn/](http://www.msnbc.msn.com/id/38282026/ns/business-small_business/t/now-look-here-now-learn/)

Thieman, Per: *Dansk vækst lurer i spil, film og design*. Politiken, 16. august 2011: <http://www.e-pages.dk/politiken/7099/11>

Valve: *Steam Surpasses 30 Million Account Mark*. Pressemeddelelse, 18. oktober 2010: <http://store.steampowered.com/news/4502/>

Vigild, Thomas: *Det er skæbneugen for danske computerspil*. Politiken, 12. oktober 2010: <http://blog.politiken.dk/klik/2010/10/12/dette-er-sk%C3%A6bneugen-for-danske-computerspil/>

Vigild, Thomas: *Rødhåret viking giver dansk app-succes*. Politiken, 11. maj 2011: <http://politiken.dk/tjek/digitalt/spil/ECE1275484/roedhaaret-vingiver-dansk-app-succes/>

Vigild, Thomas: *Spillet Limbo er et mageløst mareridt*. Politiken, 22. juli 2010: <http://politiken.dk/tjek/digitalt/spil/ECE1020936/spillet-limbo-er-et-mageloest-mareridt/>

Ukendt forfatter: *Computerspil er filmforligets taber*. Børsen, 13. oktober 2010. Ingen original, se gengivelse her: <http://www.spiludvikling.dk/viewtopic.php?f=5&t=1294>

#### **Yderligere hjemmesider:**

Facebook Statistics: <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>

Hesselby, Jan Nygaard: *Effektiv online markedsføring*. Slides foredrag, 23. oktober 2011: <http://www.slideshare.net/greenclickmedia/green-click-media-synlighed-med-sem-og-smo>

Ivækst: <http://ivaekst.dk/opstart/ide/0/0/0/fra-ide-til-virksomhed>

Kapitalrejsen.dk: <http://kapitalrejsen.dk/>

Patent- og Varemærkestyrelsen: <http://ip-guiden.dkpto.dk/om-ip-rettigheder.aspx>

Sand, Anette: *Regnskab for begyndere* 1-4. Blog, 12.-24. juli 2011:

<http://www.amino.dk/blogs/regnskabbogholderi/archive/2011/07/12/regnskab-for-begyndere-1-hvad-er-bilag-og-hvad-skal-vi-med-dem.aspx>

Sloper, Tom: *Sloperama Productions*: <http://www.sloperama.com/advice.html>

Følgende artikler brugt:

Decter-Jackson, Noah: *Lesson #16: Making Games the Hard Way: How to Start a Garage Game Development Company*. 2002.

Sloper, Tom: *Lesson #29: Starting Your Own Company*. 2010.

Startvækst: <http://www.startvaekst.dk/forside/0/2>

You Tube Statistikker: [http://www.youtube.com/t/press\\_statistics](http://www.youtube.com/t/press_statistics)

### **Interviews:**

Krogh-Jakobsen, Thomas B.:

Interview, 20. Juli 2011. Mundtlig, ingen bilag.

Neiiendam, Jan:

Interview, 25. maj 2011. Mundtlig, delvist bilag (tekniske problemer, optagelse 2x 15-minutter ud af ca. en times interview).

Nielsen, Thomas:

Interview 1, 8. august 2011. Mundtlig, ingen bilag.

Interview 2, 30. august 2011. Skriftlig, bilag.

### **Illustrationer (som ikke i rapporten er forsynet med kildehenvisning):**

#1: Screenshot

#3: <http://toucharcade.com/2010/09/21/axe-in-face-review-stay-off-the-daffodils-if-you-value-your-head/>

# Indhold bilags-CD

Den medfølgende CD indeholder følgende:

1. Digital version af specialet *Iværksætter i den danske spilbranche*
2. Rapporten *Årsberetning 2010*
3. Rapporten *Danske Indholdsproducenter. Film, TV og computerspil i tal 2009*
4. Rapporten *Branchebarometer – Danske Indholdsproducenter*
5. Greenhouse præsentation (Blendimals forretningsmodel)
6. Anders Bredmoses slides fra Greenhouse-foredraget *Legal topics 101*
7. Anna Porse Niensens slides fra Dreamgames foredrag *Besøg hos spilbranchen i Toronto*
8. Dreamgames referat Canada
9. Multimedieforeningens slides *Facts om Computerspil*
10. Filmaftale 2007-2010
11. Filmaftale 2011-2014
12. Teut Weidemanns slides *Free to Play Games*
13. Matthew C. Le Merles slides *Early Stage Funding For Gaming Start-ups*
14. ESAs-rapport *Essential Facts about the Computer and Video Game Industry 2010.*
15. Lydfiler fra interview med Jan Neiiendam (2 stk)
16. Skriftligt interview med Thomas Nielsen (interview 2)
17. Studieordning fra 2008
18. Specialesynopsis