



Strategisk analyse af den danske computerspilbranche

Producentforeningen

Januar 2009

Manto A/S
Knabrostræde 30, 1. sal
1210 København K
Denmark

Phone: +45 5051 5225

CVR: 2867 2322
www.manto-as.dk

Indhold

1	Indledning.....	1
1.1	Formål, metode og proces	2
2	Anbefalinger.....	4
3	Strategiske temaer og problematikker	5
3.1	Branchens struktur	5
3.2	Kompetencer og uddannelse	6
3.3	Forretningsudvikling	7
3.4	Spilbranchen er mere end konsolspil og underholdning...Error! Bookmark not defined.	
3.5	Finansiering: investeringskapital og støtteordninger	10
3.6	Internationalisering	11
4	Aktiviteter og indhold i oplevelseszonen.....	13
4.1	Netværksaktiviteter	13
4.2	Forretningsudvikling	14
4.3	Matchmaking	15
4.4	Kortlægningsaktiviteter.....	15
4.5	Vækst- og inkubatormiljø	16
4.6	Opkvalificering af den danske computerspilsbranche	16
4.7	Stærkere kobling mellem uddannelse og erhverv	17
4.8	Kommunikation	17
4.9	Zonens vision	18

1 Indledning

Der er ingen tvivl om, at den danske computerspilbranche rummer et stort potentiale. Flere analyser har udpeget den som en spirende styrke i den danske oplevelsesøkonomi og alle er enige om, at talentmassen er stor. Men spilbranchen står overfor en række alvorlige udfordringer, hvis potentialet skal realiseres.

Den største udfordring er økonomisk, og kan ikke udelukkende tilskrives den nuværende finansielle krise, der har ramt alle brancher. Tværtimod har der manglet finansiering og risikovillig kapital længe før finanskrisen satte ind. I dag er virksomhederne i den danske spilbranche så udfordrede, at mange stiller spørgsmålstegn ved, om den danske branche overhovedet eksisterer om fem år. En del er gået konkurs og flere virksomheder påtænker at flytte til udlandet, på grund af manglende adgang til risikovillig kapital og kvalificeret arbejdskraft.

På den positive side gælder, at den danske computerspilsbranche er meget kreativ. Talentet for at udvikle godt indhold er stort og det samme gælder i forhold til teknologi. Samtidig er der etableret gode uddannelsesmiljøer, som sørger for at talenterne uddannes. Det kniber mere med forretnings- og markedsforståelse, hvilket er meget væsentlige kompetencer, hvis man skal overleve i branchen. Derfor er der et stort behov for opkvalificering af branchen og en forståelse for at kreativitet og forretning ikke nødvendigvis er hinandens modsætninger, men forudsætter hinanden, hvis man skal kunne tjene penge og blive bæredygtig.

Spilbranchen er ung og spil som kulturel udtryksform er i rivende udvikling. Nogle laver store, avancerede 3D spil til konsoller, nogle laver 2D spil til mobiltelefoner og andre laver interaktive læringsspil til uddannelsesmiljøer, virksomheder og private. Produktionsomkostningerne stiger og stiger, hvilket gør det stort set umuligt at udvikle konsolspil uden et stort internationalt forlag i ryggen, som så samtidig ejer rettighederne. Set i det lys er det positivt, at flere af virksomhederne tænker i nye og alternative forretningsmodeller og platforme, som gør deres omkostninger væsentligt mindre og som sikrer dem rettighederne til deres produktioner. Samtidig prøver flere i branchen at udbrede forståelsen for computerspil som et medie, der både kan være underholdning og et værktøj til læring i andre sammenhænge.

Ovenfor de nævnte udfordringer og styrker kommer et mere strukturelt problem, som er, at spilbranchen ikke er etableret som branche endnu. Analysen viser, at der ikke er en stærk indre sammenhæng i branchen. Dette hænger sammen med problematikken omkring spil på forskellige platforme jf. ovennævnte. Der er stor forskel i kulturen blandt udviklere af spil til konsoller og spil til eksempelvis nettet. Virksomhederne kender endvidere ikke hinanden og der mangler i høj grad mødesteder og fælles tilhørsforhold, hvis branchen skal styrkes.

Dette notat vil i det følgende stille skarpt på de indsatsområder, som analysen har identificeret som de mest centrale i forhold til at styrke udviklingen af den danske computerspilbranche.

Derefter følger en diskussion af de strategiske temaer og problematikker som kendetegner branchen pt. samt en beskrivelse af de aktiviteter, som bidragsyderne til denne analyse har fundet væsentlige for en spilzone.

Selve konceptet for spilzonen udarbejdes i et selvstændigt dokument.

1.1 Formål, metode og proces

Formålet med den strategiske analyse er:

1. At give Producentforeningen input til arbejdet med at sikre de bedst mulige rammer for den danske computerspilsbranche.
2. At udarbejde et koncept for den danske spilbranche som oplevelseszone (separat dokument).

Den strategiske analyse er udarbejdet på baggrund af følgende kilder og metoder:

- Desk research i eksisterende kilder og rapporter vedr. den danske og internationale spilbranche.
- Kvalitative, eksplorative interviews med:
 - Virksomheder.
 - Uddannelsesmiljøer.
 - Organisationer.
 - Væksthuse.
- Workshop med styregruppen.

Følgende personer har bidraget til processen:

Interviewpersoner

- Morten Thorning, The Animation Workshop.
- Per Rosendal, Guppyworks.
- Gunnar Wille, DADIU.
- Tom Togsverd og Birthe Ritter, DI ITEK.
- Klaus Hansen, Producentforeningen.
- Henrik Bo Nielsen, Det danske Filminstitut.
- Simon Egenfeldt Nielsen, Serious Games.
- Lars Henriksen, Apex.
- Jakob Møller, Kiloo.
- Dolan Sund Nielsen, Bretteville.
- Henrik Riis, Watagame.
- Tom Nørregaard Andersen, Tonic Games.
- Chris Mottes, Deadline Games.
- Thomas Howalt, IO Interactive & DFI (New Danish Screen)
- Niels Jørgensen, IO Interactive.
- Eric Robertson, Nordic Game Program.
- Jacob Riis, Nordic Game Program.
- Sten Selander, School of Future Entertainment.
- Fred Hasson, European Games Developer Federation (EGDF)

Styregruppe

- Søren E. Jakobsen, SejConsult.
- Lars Henriksen, Apex.
- Gunnar Wille, DADIU.
- Thomas Howalt, IO Interactive.
- Morten Thorning, The Animation Workshop.
- Klaus Hansen, Producentforeningen.

2 anbefalinger

I dette afsnit præsenterer vi anbefalinger til Producentforeningen i form af forslag til aktiviteter, der kan være med til at styrke både branchen som helhed og virksomhederne.

Den strategiske analyse viser en række centrale indsatsområder, som relaterer sig til forskellige niveauer for indsatser:

- Vækstlaget og uddannelsesmiljøerne.
- Virksomhederne.
- Branchen.
- Internationalisering.
- Omverdenen og markedet.

Konceptet for spilzonen skal rumme aktiviteter, der understøtter udviklingen på alle fire niveauer.

Denne del skrives færdig efter udarbejdelse af konceptet for zonen. Afsnittet skal stå som overordnet ramme, men kan ligeledes have anbefalinger til aktiviteter, der også vil ligge i zonen.

3 Strategiske temaer og problematikker

I det følgende præsenteres en række strategiske temaer og problematikker, der kendetegner den danske spilbranche.

Temaerne er:

- Branchens struktur.
- Kompetencer og uddannelse.
- Forretningsudvikling.
- Produkterne.
- Finansiering: Investeringskapital og støtteordninger.
- Internationalisering.

3.1 Branchens struktur

Udfordringer:

Branchen er stadigvæk meget lille og består af ganske få større virksomheder, få mellemstore og mange mikrovirksomheder. Den struktur tyder på, at de små virksomheder har svært ved at konsolidere sig og vokse. Samtidig er branchen meget ung og karakteriseret ved, at langt de fleste virksomheder etableres af en kreativ ildsjæl, der brænder for computerspil. Der er således ikke en tradition for at se sig selv som branche, hvilket også afspejles i at langt de fleste virksomheder ikke har et stærkt tilhørsforhold til en organisation eller samarbejder og netværker med andre virksomheder eller spilmiljøer.

Det er et problem, fordi det derfor er vanskeligt at igangsætte initiativer, som kommer branchen til gode. Samtidig viser erfaringer fra Sverige, at en stærk organisering af computerspilbranchen har været en væsentlig faktor i forhold til at udvikle branchen fra at have været på niveau med den danske til i dag for længst at have overhalet Danmark inden om. Den svenske computerspilsbranche tæller i dag langt flere virksomheder og har et større mellemlag af mellemstore computerspilsvirksomheder end Danmark.

Muligheder:

- Skab bevidsthed om spilbranchen overfor politikere og arbejd for at computerspil kommer mere på netinden - både som kulturel udtryksform og som et erhverv i rivende udvikling. Branding af branchen i offentligheden vil have en positiv effekt overfor virksomhederne, i forhold til at se sig selv som en branche. For at gøre dette kan man eksempelvis gennemføre en studietur til et internationalt spilmiljø med henblik på at vise god praksis og give input til en statslig spilpolitik.
- Styrk organiseringen af branchen. Lav opsøgende arbejde overfor virksomhederne med henblik på at informere dem om fordelene ved at deltage i brancherelateret arbejde i relation af de eksisterende organisationer og en eventuel zone for computerspil.
- Parallelt med dette, skal der naturligvis udvikles attraktive tilbud til både de store, etablerede virksomheder og de små nystartede af både organisationer og andre aktører.

- Skab og udnyt rammerne for at branchen kan mødes - afhold mindre arrangementer i løbet af året, hvor branchen kan samles. Udnyt de aktiviteter der allerede er, som fx Dreamgames i Aalborg og Nordic Game Programs årlige, nordiske konference og samling af den nordiske computerspilsbranche.

3.2 Kompetencer og uddannelse

Udfordringer:

En af udfordringerne er, at der er en mangel på erfarne medarbejdere. De fleste af virksomhederne er tilfredse med fagligheden blandt medarbejderne, men de efterspørger både større kritisk masse og større rekrutteringsgrundlag. Mange af virksomhederne har svært ved at rekruttere gode medarbejdere, der samtidig har erfaring fra branchen. De danske spiludviklere, programmører, illustratører, animatorer etc. er generelt set dygtige, men mangler ofte erfaring. Det er derfor ofte nødvendigt for virksomhederne at hente erfaren arbejdskraft fra udlandet, hvilket er forbundet med en række praktiske udfordringer som opholdstilladelse, bolig etc.

En anden udfordring som enkelte af virksomhederne påpeger er, at ikke alle uddannelsesmiljøer arbejder med de samme projektlederredskaber som man gør i branchen. En sådan metode er eksempelvis scrum, som flere af de større virksomheder gør brug af.

Generelt er der tilfredshed med uddannelsesmiljøerne men næsten alle virksomheder efterspørger et større samspil med uddannelsesmiljøerne - fx gennem praktikordninger, netværk og mere uformelle samarbejder, hvor virksomhederne inddrages i undervisningen.

Netop fordi det generelt går godt i uddannelsesmiljøerne, vil det blive en udfordring at sikre en kontinuerlig udvikling og opdatering af talentmassen. Uddannelsesmiljøerne må ikke hvile på laurbærrene og skal hele tiden sørge for at levere dygtige talenter til branchen. Der skal derfor løbende gennemføres behovsanalyser - både i større skala og gennem inddragelse af virksomheder i eksempelvis aftagerpaneler.

Flere af virksomhederne ser en udfordring i at opkvalificere deres medarbejdere, hvor de mere erfarne ofte er autodidakte. Derfor efterlyser virksomhederne attraktive efteruddannelsesmuligheder, der har fokus på branchens specifikke behov og som tager udgangspunkt i den virkelighed, som virksomhederne befinder sig i. Og her er der naturligvis forskel afhængig af om virksomheden er stor eller lille, mere eller mindre erfarne, etc.

Særligt de større virksomheder der pludselig sidder med et større produktionsapparat med en fast medarbejderstab har brug for ikke kun at kunne styre produktioner, men også at lede medarbejdere til at styre produktioner. Og det er de sjældent kvalificerede til, derfor er der en generel mangel på erfarne medarbejdere, der kan lede de øvrige i spilvirksomhederne.

Flere tidligere gennemførte analyser påpeger, hvilket denne analyse også underbygger, at de kreative erhverv herunder spilbranchen, sjældent opnår nogen værdi ved at sende deres medarbejdere på uddannelsesprogrammer, der sigter generelt mod de kreative erhverv. Derfor er det en meget stor udfordring at sikre kvalificerede efteruddannelsesforløb for netop denne branche, som både er lille og meget specialiseret.

Muligheder:

- Gør praktik obligatorisk, som en mulighed for at sikre at de studerende opnår branchekendskab og virksomhedsforståelse, hvilket giver dem erfaring og gør dem mere attraktive for virksomhederne.
- Uddannelsesmiljøerne skal have endnu mere fokus på at samarbejde med virksomhederne og på den måde sikre de nyuddannede en bedre overgang til arbejdslivet efter endt uddannelse. Samarbejdet kan eksempelvis have form af virksomhedsbesøg, foredrag, behovsanalyser blandt aftagerne (analyser og aftagerpaneler), etc.
- Uddannelsesmiljøerne bør i videst udstrækning inddrage virksomhedernes metoder og redskaber i de tilfælde, hvor det giver mening fagligt. Eksempelvis kan det anbefales at uddannelsesmiljøerne introducerer de studerende for scrummetoden.
- Udvikl DADIU uddannelsesmiljøet gennem et øget nordisk og internationalt samarbejde, der gør det muligt for nordiske studerende at komme gennem DADIUs uddannelsesforløb. Det vil derudover styrke internationaliseringen i branchen og hjælpe de studerende til at forholde sig øvrige forhold end de danske. I den sammenhæng er det også en ide at formidle information om udenlandske efteruddannelsesmuligheder.
- Tilbyd både nystartede og etablerede virksomheder efteruddannelse med fokus på at styrke kompetencerne inden for ledelse, projektledelse, forretningsforståelse, markedsforståelse etc. Det vil også resultere i et bedre og mere erfarent rekrutteringsgrundlag.

3.3 Forretningsudvikling

Udfordringer:

Virksomhederne er generelt meget opmærksomme på, at de stort set alle mangler er forretningsforståelse og bevidsthed om, hvordan og hvor i værdikæden de skaber værdi og tjener deres penge. Dette gælder naturligvis ikke for de større og store virksomheder, men da branchen karakteriseres af mange mikrovirksomheder, som har den udfordring, er det et stort problem.

Udsagnet: "det er sværere at klare succes end fiasko", synes at give genklang i branchen, forstået på den måde, at det er en meget stor udfordring at styre og lede en virksomhed videre efter den første succes. Succes skaber vækst og flere medarbejdere og dermed også flere krav til drift og et kontinuerligt flow af kapital til lønninger. Eftersom virksomhederne får midler til produktioner og ikke til drift, stiller det krav til at de hele tiden, skal skalere op og ned på deres medarbejderstab. Derfor er det at drive en virksomhed der vækster og udvikler sig en meget stor udfordring. Ofte ender de kreative med at sidde med den daglige drift, hvilket de sjældent er kvalificerede til. Samtidig er det også en udfordring at gentage en succes, fordi lederne sjældent er bevidste om, hvad der skabte den første succes. Processerne er ikke dokumenterede undervejs og det gør det vanskeligt at arbejde struktureret med at skabe den næste succes.

Enkelte af de større virksomheder har en permanent, driftsorienteret medarbejderstab, hvilket har gjort dem i stand til at rekruttere folk med eksempelvis en merkantil eller juridisk baggrund, som kan varetage de mere forretningsmæssige og juridiske funktioner. Som oftest er det ikke en mulighed for de mindre virksomheder, idet de sjældent har et lønniveau, der gør dem attraktive for folk med den type faglighed. Dertil kommer, at det kan være svært at finde en person, som både har spidskompetencer inden for forretningsudvikling eller jura og et indgående kendskab til branchens specifikke udfordringer.

Det er også en forretningsmæssig udfordring, at få virksomhederne til at tænke deres forretnings- og produktudvikling i forhold til markedet og brugeren. De danske spilvirksomheder er som alle andre kommercielle virksomheder afhængige af, at der er aftagere af deres produkter. Alligevel sker det ofte, at et nyt produkt tænkes uden at der samtidig er fokus på målgrupper og marked. Det betyder, at alt for mange produkter ikke bliver en økonomisk succes.

De fleste virksomheder er etableret på baggrund af en kreativ og ofte unik ide, som har været bevæggrund for at starte og drive virksomhed. De virksomheder, der primært er markedsdrevne, ser en tendens til, at man i branchen tænker de meget kommercielle og markedsdrevne produktioner som mindre prestigefulde. Derfor oplever de vanskeligheder i forhold til at rekruttere medarbejdere og få generel anerkendelse i branchen.

For at sikre succesfulde danske produktioner er det nødvendigt, at produkterne skabes med en kunde for øje. Heri ligger et væsentlig udfordring og et paradigmeskifte, idet både uddannelsesmiljøer og virksomheder skal lære at tænke mere markedsorienteret med en slutbruger for øje.

Muligheder:

- Etabler et rådgivningsorgan, hvor de enkelte virksomheder kan hente gode råd og vejledning vedrørende forretningsdelen. Samme organ kan hjælpe virksomhederne med at holde fokus på brugere og marked ved at facilitere de nødvendige processer, der fx knytter sig til tests af nye spilprodukter, så produktet møder brugerne inden det kommer på markedet.
- Etabler kontakt til merkantile uddannelser (fx CBS) med henblik på at udvikle uddannelses tilbud til de studerende med særligt fokus på indholdsproduktion. Det vil skabe et stærkere grundlag for rekruttering af merkantile kompetencer i spilbranchen.
- Branchen skal lære at koble forretningsmæssige, markeds mæssige kompetencer med kunstnerisk talent. Og hvis ikke den enkelte besidder de merkantile kompetencer, bør de teame op med andre, der kan hjælpe med de mere forretningsmæssige aspekter. I forlængelse af det skal der arbejdes med kulturen hos både virksomheder, vækstlag og uddannelsesmiljøer. Der skal skabes accept af at det er sund fornuft at have fokus på forretningen fra starten. Det kan fx ske gennem opkvalificering, efteruddannelse og en øget virksomhedsrådgivning.
- Uddannelsesmiljøerne kan i endnu højere grad fokusere på den forretningsmæssige side af spilproduktionerne, hvor de studerende skal tage udgangspunkt i et marked og

en bruger. Der bør være fokus på at markedsforståelse og brugerkendskab godt kan gå hånd i hånd med de kunstneriske produktioner.

3.4 Produkterne

Udfordringer:

Computerspil er en mangfoldighed af forretningsmodeller og platforme. Internettet har gjort sit til at branchen ikke længere udelukkende består af de store konsolspil. Dette til trods er der en tendens til, at ikke alle har fulgt denne udvikling inden for spilbranchen og som oftest forbindes computerspilsbranchen med de store konsolproduktioner og god underholdning. Det er en udfordring af flere grunde.

For det første er det ekstremt dyrt at udvikle et konsolspil og det er derfor meget få, der har succes. Markedet er domineret af de store internationale forlag og udviklingsvirksomhederne er derfor hele tiden i fare for at blive droppet af forlagene, hvilket gør det yderst risikabelt at satse på dette marked. Samtidig er der vækst i udviklingen af spil til andre platforme end konsoller og branchen mener selv, at Danmark har en potentiel styrke på det område. Men der er nogle kulturforskelle mellem dem, der arbejder med konsoller og dem der arbejder med nettet som platform, idet konsolspil ofte anskues som mere prestigefyldt. Det bevirker, at nogle virksomheder oplever vanskeligheder i forhold til rekruttering.

For det andet er spil ikke kun underholdning. Flere virksomheder kæmper med at overbevise omverdenen om, at spil er et læringsredskab og værktøj på lige fod med andre medier som fx film. Det er særligt uddannelsesmiljøer og virksomheder, der skal skoles i at bruge spil som et redskab til interaktiv og involverende læring. Det ville også give mulighed for en større indtjening hos de virksomheder, der enten har læringsspil som deres kerneprodukt eller tilbyder disse som sekundære produkter.

Muligheder:

- Der er behov for en "oplysningskampagne" henvendt til politikere, andre brancher og uddannelsesmiljøer generelt med henblik på at udbrede ideen om computerspil som læringsredskab. De gode historier skal fortælles vidt og bredt.
- Skab opmærksomhed omkring potentialet i at lave mindre produktioner a la dogmeproduktioner, der er mindre bekostelige og dermed nemmere at få finansiering og investorer til. Det er mindre risikofyldt for både investorer og virksomheder.
- Skab opmærksomhed om den synergi, der kan opstå ved at sprede et spil til andre platforme eller lav tillægsydelse til de større produktioner - som fx mobilspil, browserspil med mikrobetalinger etc. Eller ved valg af en helt anden forretningsmodel i form af onlinespil, gennem hvilken virksomhederne undgår at en stor del af indtjeningen går til detaileddet.

3.5 Finansiering: investeringskapital og støtteordninger

Udfordringer:

Det er en meget stor udfordring at tiltrække risikovillig kapital til spilvirksomhederne, hvilket der er flere årsager til. For det første er der et meget lille kendskab til spilbranchen blandt potentielle investorer og for det andet, er det blevet sværere at tiltrække risikovillig kapital som følge af finanskrisen. Typisk træder investorer først ind relativt sent i et projektudviklingsforløb, hvilket skaber et "gap" på finansieringskurven, fra de første konceptpenge (hvor de fleste offentlige støttemuligheder er) til der, hvor de store investeringspenge træder i kraft. Det gør det til en udfordring at komme hele vejen fra ide til produkt. Der har været flere analyser, der har påpeget potentialet af at investere i branchen, men dette til trods er det stadig svært at få de store danske fonde til at lægge deres investeringskroner i de danske spilproduktioner.

Der findes kun en støtteordning i Danmark, som er specifikt målrettet udvikling af computerspil, nemlig New Danish Screen (NDS) i regi af Filminstituttet. NDS betragtes indtil videre som en succes, fordi man her kan få penge til at kvalificere koncepter og udvikle prototyper. Samtidig finder virksomhederne det meget ressource- og tidskrævende at udarbejde ansøgninger om offentlig støtte, hvilket afholder nogle fra at søge om midler. Men erfaringerne fra støtteordningen New Danish Screen viser, at ansøgningsprocessen er en god mulighed for at få screenet og kvalificeret sin ide og at de virksomheder, der har været igennem forløbet, efterfølgende har været bedre klædt på til at gå i dialog med andre investorer.

Flere af de mere etablerede virksomheder tænker dog slet ikke i støtteordninger som finansieringskilde, idet de gerne vil tænke deres virksomheder som bæredygtige og derudover har svært ved at opnå finansiering gennem de offentlige initiativer, fordi de allerede er veletablerede.

Hvis ikke der er kapital, må virksomhederne sælge deres rettigheder og så ender branchen i en situation, hvor virksomhederne hele tiden vurderes fra produktion til produktion, og dermed bliver yderst sårbare.

Muligheder:

- Etabler kontakt til mulige investormiljøer og fonde og hold dem op på deres rapporter og lovord, som de har udarbejdet omkring den danske spilbranches potentialer for vækst. Investorerne og fondene har også et ansvar at løfte i forhold til branchen.
- Undersøg udenlandske erfaringer nærmere med henblik på at vurdere om den danske branche kan finde inspiration til finansiering og støtteordninger.
- Gør NDS til en permanent ordning og sørg for at den får flere midler. Endvidere bør støtteordningen udvides til også at have udviklingspenge, der støtter andet end nystartede projekter. Der bør dog foretages en grundig evaluering af NDS med henblik på at sikre at ordningen opfylder behovene.

- Etabler gratis tilbud om rådgivning hvor vækstlaget kan finde information om de støttemuligheder der er både i Danmark, i Norden og i EU, og rådgivning om, hvordan man skriver ansøgninger.

3.6 Internationalisering

Udfordringer:

De danske virksomheder ser sig selv som internationalt orienterede og målretter deres produkter til et internationalt marked frem for et dansk. I praksis har flere af virksomhederne dog udfordringer med at nå ud på det internationale marked grundet den hårde konkurrence og det faktum at mange mindre virksomheder - ikke bare kreative - mangler kompetencerne til at arbejde professionelt med eksport. De virksomheder, der klarer sig bedst internationalt, er de virksomheder, der fra start har tænkt deres produkter og markedsføringsstrategier internationalt og eksempelvis har oprettet internationale kontorer, der står for internationalt salg, markedsføring og kontakt.

En af udfordringerne er jura. Eksempelvis oplever de mere webbaserede spilvirksomheder, at det internationale marked ikke er underlagt de samme regler for reklamer og skjult markedsføring, som gør sig gældende i Danmark. Det mener enkelte virksomheder er konkurrenceforvridende og det gør det svært at konkurrere med internationale virksomheder, der har lettere ved at tiltrække investering - fx gennem reklamepenge.

En anden mere generel udfordring opstår i forbindelse med indgåelse af kontrakter med internationale samarbejdspartnere, investorer og medarbejdere, hvor det er afgørende, at man har styr på de internationale, juridiske forhold.

Internationalisering handler også om udveksling af arbejdskraft. Og her står Danmark overfor en udfordring af mere praktisk karakter. Virksomhederne og skolerne har store problemer med at tiltrække udenlandsk arbejdskraft, idet et ophold i Danmark som oftest forbindes med en masse besvær omkring opholds- og arbejdstilladelse etc. Derudover er det dyrt at bo i Danmark.

Muligheder:

- Virksomhederne skal have et internationalt mindset, der gør dem i stand til at se hele værdikæden i et internationalt lys. Produkt, marked, bruger, markedsføring og salg skal være internationalt orienteret. Det skal integreres i iværksætterrådgivningen og det skal være muligt for uerfarne virksomheder at komme i kontakt med mere erfarne virksomheder, som kan advare om eventuelle faldgrupper.
- Lav flere samlede eksportfremstød for de danske spilvirksomheder, hvor de danske virksomheder kan møde internationale investorer, virksomheder og samarbejdspartnere. Her er det afgørende at virksomhederne klædes på forud for arrangementet og det er oplagt at bruge støtteprogrammerne Born Global og Born Creative i regi af Danmarks Eksportråd.
- Gør aktivt brug af og udbred kendskabet til Nordic Game Programs allerede eksisterende eksportfremstød af den nordiske computerspilsbranche. Nordic Game

Program er til stede ved alle de internationale spilevents for at promovere den nordiske computerspilsbranche som hospot.

- Skab muligheder og rammebetingelser der gør det attraktivt for udenlandske medarbejdere at komme til Danmark og arbejde. Tænk stort og kommuniker Danmark som hotspot og attraktivt spilmiljø.
- Internationalisering (både nordisk og bredere) af uddannelsesmiljøerne så vækstlaget lærer at se branchen gennem internationale briller fra start. Det kan ske gennem eksempelvis internationale praktikophold og udveksling, projektarbejde og netværk.

4 Aktiviteter og indhold i oplevelseszonen

I dette afsnit går vi tæt på, hvad de interviewede har af ønsker til en zone. Afsnittet er udelukkende baseret på data fra de kvalitative interviews - og dermed rensat for enhver analyseaktivitet. Selve konceptet for computerspilzonen udvikles i et separat dokument og nedenstående skal ses som inspiration.

Det er fælles for næsten alle de interviewede, at de ser oplevelseszonen som en slags netværksorgan, der kan være med til at samle branchen på tværs af uddannelsesmiljøer, virksomheder, vækstlag og investorer samt landsdele. Zonen tænkes som et nationalt koncept med tætte koblinger til de internationale miljøer. Flere udtrykker ønske om, at zonen tænkes fleksibel, distribueret og ikke knyttet til Hovedstadsområdet alene. Zonen skal samle og forbinde den danske computerspilbranche og derfor er det også vigtigt, at det kun er virksomheder, uddannelsesmiljøer, vækstmiljøer og andre interessenter som har fokus på spil, der er tilknyttet zonen. Samtidig skal zonen være med til at knytte relationer mellem spilbranchen og det øvrige erhvervsliv i forhold til at vise, hvad spilbranchen kan tilbyde erhvervslivet.

Nedenfor beskriver vi de aktiviteter, som de interviewede der medvirkede til den strategiske analyse, selv peger på en zone kunne indeholde. Aktiviteterne er:

- Netværksaktiviteter.
- Forretningsudvikling.
- Matchmaking.
- Kortlægningsaktiviteter.
- Væksthus og inkubatormiljø.
- Opkvalificering af den danske computerspilbranche.
- Stærkere kobling mellem uddannelse og erhverv.
- Kommunikation.

4.1 Netværksaktiviteter

Flere af de interviewede peger på, at zonen kunne være samlingssted for en række netværksaktiviteter af mere eller mindre formaliseret karakter.

Af mere formelle aktiviteter kan peges på:

- **Advisory boards eller bestyrelser:** de mere erfarne spiludviklere kunne indtræde i de mindre erfarne virksomheders bestyrelser. Men det kan også være kompetente folk fra det øvrige erhvervsliv, der kan hjælpe med netværk og kontakter.
- **Mentorordninger:** her kunne man matche erfarne og uerfarne aktører på tværs af virksomheder, sådan at vækstlaget kan drage nytte af de mere etablerede virksomheders viden og kompetencer.
- **Konsulentbistand:** der kan være med til at kvalificere og pitche vækstlagets ideer og koncepter.

- **Et årligt branchetræf:** hvor hele branchen mødes og udveksler erfaringer og drøfter branchens udfordringer og behov. Branchetræffet kunne understøttes af mere sociale aktiviteter som prisuddelinger for bedste spilkoncept, bedste computerspil og så videre.

Af mindre formaliserede aktiviteter nævnes følgende:

- **Inspiration og oplæg:** det nordjyske tiltag ”Dreamgames” nævnes som positivt, men også som et tiltag, der skal kvalificeres og løftes for alvor at skabe værdi i branchen. Men det er vigtigt, at zonen tager højde for og drager nytte af flere af de aktiviteter, der allerede er i gang. Ideen er løbende at tilbyde oplæg og møder til et bredt netværk af aktører (studerende, virksomheder, organisationer, etc.) relateret til computerspil, med henblik på give inspiration og viden samtidig med at branchen mødes og lærer hinanden at kende.
- **Erfagrupper:** erfagrupper er kendt fra mange kreative miljøer og ideen er at sætte folk fra samme branche sammen for at udveksle erfaringer, udfordringer, muligheder, etc.
- **Communities:** små grupper af beslægtede virksomheder, der arbejder med samme produkter og problemstillinger.
- **Pitch teams:** her vil virksomheder og vækstlag sammen kunne hjælpe hinanden med at konkretisere og udvikle koncepter.
- **Udlån af medarbejdere:** for virksomheder der har en stor medarbejderskare kunne det være en mulighed at ”låne” medarbejdere ud til andre virksomheder.

Zonen kunne som et centralt organ være med til at koordinere og organisere netværk, kontakter og matchninger på tværs af aktørerne i spilbranchen.

4.2 Forretningsudvikling

En af zonen primære aktiviteter er forretningsudvikling af branchens virksomheder. Zonen medarbejdere skal opsøge branchens virksomheder med henblik på at skabe forretningsudvikling.

Der er brug for rådgivning i forhold til:

- Ledelsesredskaber og værktøjer.
- Økonomi og drift af virksomhed.
- Eksport og internationalisering.
- Målgrupper og markedsforståelse.
- Salg og markedsføring.

Enkelte af de interviewede fortæller, at der hvor virksomhederne ofte fejler er i forhold til at tænke markedsorienteret og på de potentielle aftagere af produktet. Det er ganske få af virksomhederne, der arbejder systematisk med bruger tests og fokusgrupper. Zonen kunne

være med til at opkvalificere denne del af virksomhedernes relation til markedet ved at facilitere fokusgrupper og produkt tests i samarbejde med zonen virksomheder. For at sikre kvaliteten af fokusgrupperne er det væsentligt, at det er en antropolog eller etnolog, som har erfaring med metoderne, der i samarbejde med den pågældende virksomhed afvikler fokusgrupperne. En af de interviewede pegede på, at den viden, som der genereres ved fokusgrupperne kan arkiveres og bruges som markedsdata - som er tilgængelig for alle.

4.3 Matchmaking

Matchmaking er en væsentlig del af zonen aktiviteter og kan inddeles i flere underkategorier:

- Match mellem spilbranchen og det øvrige erhvervsliv. Zonen skal synliggøre hvad spilbranchen kan tilbyde det øvrige erhvervsliv. Fx spil som redskab til læring og kompetenceudvikling, reklame etc.
- Match mellem virksomheder og studerende i forbindelse med praktikforløb, rekruttering, foredrag etc.
- Match mellem spilvirksomheder og hard core forretningsprofiler sådan spilvirksomhederne kan lære af de bedste.

Zonen skal matche branchen på flere niveauer og skal derfor fungere som et centralt organ, hvor man kan henvende sig, hvis man ønsker at blive matchet med branchen. Den kortlægning som zonen starter med at gennemføre, vil skabe et væsentligt fundament i forhold til at kunne generere en kvalificeret matchmaking. Zonen bør afsætte midler til at afholde præmatch møder, sådan at de involverede bliver matchet med de rette profiler.

4.4 Kortlægningsaktiviteter

Kortlægning af branchen

Zonen skal iværksætte en kortlægning af branchen, sådan alle virksomheder, organisationer, uddannelsesmiljøer, investorer, publishers og interessenter fremgår af en fælles liste, der lægges på zonen hjemmeside. Sekretariatet sørger for at opdatere listen kontinuerligt.

Kortlægningen vil skabe værdi for branchen selv i forhold til at få et overblik over de øvrige aktører. Men den vil også være et redskab, som zonen skal bruge til at komme i kontakt med branchen i forbindelse med dens mange aktiviteter.

Museal kortlægning

Kortlægningen kunne også dække over en mere kulturhistorisk kortlægning, hvor samtlige computerspil gennem tiden afdækkes og hvor man samtidig laver interviews med producenterne. Udover at tjene et mere musealt, kulturhistorisk formål vil kortlægningen bidrage til brancheopbygning.

Kortlægning af eksisterende markedsdata

Zonen bør indsamle og registrere eksisterende, internationale markedsdata så branchen får adgang til data i samlet og redigeret form. Der findes ikke nogen dansk instans, der gør det

muligt at indhente internationale markedsdata fra samme centrale organ. Ideen er, at medlemmerne af zonen vil kunne få adgang til relevant markedsdata i forbindelse med produktudvikling, hvilket vil gøre dem i stand til at målrette og kvalificere deres produkter.

4.5 Vækst- og inkubatormiljø

Mange af de interviewede peger på, at etableringen af et vækst- og inkubatormiljø er meget vigtigt. Der skal etableres nogle rammer, inden for hvilke vækstlaget får mulighed for at bruge de rådgivningstilbud, der ligger i zonen, sådan de kan afprøve deres forretningsmodeller af på zonen medarbejdere. Samtidig vil de øvrige netværkstilbud sikre, at vækstlaget har adgang til mere erfaren viden gennem de etablerede virksomheder. Zonen skal eksempelvis afholde udviklingsworkshops i vækstmiljøerne, hvor unge talenter samles og får mulighed for at pitche deres ideer sammen med zonen medarbejdere og eventuelt mere erfarne virksomheder.

Foruden rådgivnings- og netværksaktiviteterne peger flere af de interviewede på, at zonen bør have nogle fysiske faciliteter, hvor vækstlaget kan leje sin ind til billige penge. Huslejen i hovedstadsområdet er høj for vækstvirksomhederne og der efterspørges derfor et egentligt vækstmiljø.

4.6 Opkvalificering af den danske computerspilsbranche

Flere af virksomhederne efterspørger kvalificerede efteruddannelsesforløb for deres medarbejdere. Det skal være uddannelsesforløb, der er direkte relateret til computerspilsbranchen og undervisere, der har en dyb indsigt i branchens specifikke udfordringer og problematikker. Udover at de mere merkantile kompetencer skal styrkes, er det også nødvendigt at styrke ledelseskompetencerne hos flere af branchens mere erfarne aktører.

For at uddannelsestilbuddene skal give værdi for de danske spilvirksomheder, er det vigtigt at kurserne tager udgangspunkt i de involveredes behov, som skal afdækkes mere præcist forud for udviklingen af diverse kursustilbud. Opkvalificeringen skal primært omhandle de mere forretningsmæssige kompetencer som fx:

- Ledelse i mere generel forstand.
- Forretningsforståelse.
- Økonomi.
- Budgetter.
- Projektledelse.

Der er mindre behov for at opkvalificere de kreative kompetencer, fordi uddannelsesmiljøerne generelt opfattes som gode og stærke. Men enkelte peger på, at der er et behov for at opkvalificere branchens autodidakte - fx inden for 3D animation.

Andre peger på, at DADIU kunne udbygges og involvere hele norden, hvilket ville sikre en større talentmasse og et større rekrutteringsgrundlag. Sidst men ikke mindst ville det styrke DADIUs internationale profil.

4.7 Stærkere kobling mellem uddannelse og erhverv

Zonen skal være med til at sikre en stærkere kobling mellem uddannelsesmiljøerne og virksomhederne. Zonen skal ligeledes sikre, at alle virksomhedsprofiler (både med hensyn til størrelse, indhold og produkter) er repræsenterede, sådan at de studerende opnår den bedste og mest realistiske indsigt i branchen.

Af konkrete aktiviteter der kan iværksættes for at sikre en bedre kobling mellem uddannelsesmiljø og erhverv kan nævnes:

- **Praktikordninger:** flere af virksomhederne efterspørger muligheder for at få studerende i praktik, fordi de studerende på den måde kan afprøve deres kompetencer i praksis. Derudover gælder, at praktikforløbene er gode rekrutteringskanaler, idet virksomhederne ofte ender med at ansætte deres praktikanter efterfølgende. Dog skal der tages højde for, at det ofte er forbundet med en del omkostninger at stille en praktikantplads til rådighed i forhold til udstyr, computere og så videre. Derfor kunne zonen stille faciliteter til rådighed, hvilket vil gøre det nemmere for de mindre virksomheder at have praktikanter ansat.
- **Mentorordninger:** hvor en studerende kobles med en person, der arbejder i en af de danske spilvirksomheder. Formålet er, at de studerende har kontinuerlig kontakt med virksomhedsmiljøet og branchen og derigennem opnår indsigt. Samtidig med at mentoren kan vejlede den studerende i forhold til karriere, projekter etc.
- **Projektforløb:** forløb af kortere varighed end praktik, hvor en studerende tager ophold i en spilvirksomhed. Projektforløb er dog en udfordring, idet spilvirksomhederne bruger meget tid på at oplære de studerende og derfor ikke er interesserede i, at de kun skal være der i kortere perioder.

4.8 Kommunikation

Ifølge de interviewede skal zonen fortælle historierne om den danske spilbranche. Zonen skal kommunikere på to niveauer - eksternt overfor omverdenen i form af virksomheder (B2B), slutbrugere (B2C), politikere og internt overfor branchens forskellige aktører.

Flere af de interviewede fremhæver, at computerspil er mere og andet end underholdning og det skal zonen være med til at formidle. Zonen skal formidle, at computerspil også er et læringsredskab, som både uddannelsesinstitutioner og virksomheder kan gøre brug af. Flere af de spilvirksomheder der arbejder med spil som et læringsredskab, ønsker at sprede budskabet om spil som et værktøj til læring.

En af grundene til at danske film støttes gennem finansloven skyldes at dansk film ses som et medie, der overleverer kultur og sprog til de næste generationer. I dag spiller børn og unge computerspil frem for at se film, og herigennem overleveres en masse kultur og sprog, hvilket gør det oplagt at støtte danske spil. Den pointe fremhæves af flere i branchen som et væsentligt argument i forhold til både at fortælle den gode historie om computerspils kulturelle betydning, men også i forhold til at opfordre til statslige finansieringsmuligheder.

Flere af de interviewede efterlyser et organ, som kan være med til at sætte den danske spilbranche og de danske spilaktiviteter på dagsorden, sådan at både politikere, samfund og uddannelsesmiljøer opnår et bedre kendskab til computerspil og dets anvendelsesmuligheder.

Men zonen skal også kommunikere til branchen selv. Enkelte af virksomhederne mener, at der er behov for en kulturændring i branchen, sådan at der også i selve branchen opstår konsensus om, at computerspil har mange teknikker, formater, platforme og ikke mindst formål - det er fx okay at tjene penge og have det som et formål. Det at skabe en fælles platform for kommunikation vil samtidig medvirke til at skabe en fælles identitet i branche og derfor virke brancheopbyggende, hvilket ses som en nødvendighed hvis branchen skal samles.

4.9 Zonens vision

Zonen skal have en vision. Vi vil bruge mødet med styregruppen til at lægge op til en åben debat omkring, hvordan visionen for zonen skal lyde.

Interviewrunden har dog allerede givet en række bud på en vision for den danske computerspilsbranche som oplevelseszone:

- Zonen skal medvirke til at skabe kritisk masse i den danske computerspilsbranche.
- Zonen skal skabe mest mulig værdi for flest virksomheder i branchen.
- Zonen skal medvirke til at udnytte de uudnyttede potentialer for vækst der allerede er i den danske branche.
- Zonen skal være med til at skabe 6000 nye stillinger på 6 år (mod de nuværende 1000).
- Zonen skal være med til at generere 300 nyuddannede per år.