



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

HT17

Bakom datorskärmmarna

En flerfallsstudie om spelutvecklingsföretags dynamiska kapabiliteter inom ramen för den resursbaserade teorin

Författare:

Axel Krottler

Nicholas Roovete

Magnus Wallin

Handledare:

Devrim Göktepe-Hultén

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Bakom datorskärmarna - En flerfallsstudie om spelutvecklingsföretags dynamiska kapabiliteter inom ramen för den resursbaserade teorin

Seminariedatum: 2018-01-11

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Axel Krottler, Nicholas Roovete, Magnus Wallin

Handledare: Devrim Göktepe-Hultén

Nyckelord: Dynamiska kapabiliteter, Resursbaserad teori, Överlevnad, Resurser, Kapabiliteter.

Syfte: Syftet med studien är att bygga vidare på teorin om dynamiska kapabiliteter, inom ramen för resursbaserad teori, genom att undersöka hur resurser ger upphov till dynamiska kapabiliteter. Vidare ämnar studien undersöka hur resurserna och de dynamiska kapabiliteterna påverkar ett företags förmåga att överleva över tid.

Metod: Studien är en flerfallsstudie med en abduktiv forskningsmetod och en kvalitativ forskningsdesign. Den empiriska insamlingen sker via semistrukturerade intervjuer. Analysen genomförs genom analys av företagets resurser och dynamiska kapabiliteter samt hur dessa samspelar sinsemellan.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska perspektiv undersöker dynamiska kapabiliteter inom ramen för resursbaserad teori. Företagens resurser delas in i Grants (1991) sex kategorier av resurser och de dynamiska kapabiliteterna klassificeras enligt Teece, Pisano och Shuens (1997) definition. Dessa integreras i studiens teoretiska ramverk för att förklara företags förmåga att överleva i en dynamisk miljö.

Empiri: Vi har undersökt spelutvecklingsföretags resurser och dynamiska kapabiliteter. Intervjuerna har hållits med grundare och chefer på respektive företag: Coffee Stain, Fishmoose Interactive, Lavapotion, Simogo och Star Stable och Stunlock Studios. Utöver dessa företag har vi fått expertkommentarer från investerare på Bonnier och Egmont.

Resultat: Vårt resultat pekar på att organisatoriska resurser, humankapital och rykte är de mest värdefulla resurserna och att dessa ger upphov till dynamiska kapabiliteter. Vidare visar resultatet på att samtliga dynamiska kapabiliteter är viktiga för fallföretagens vidare överlevnad, men att dessa saknas i hög utsträckning i flera av de studerade företagen.

Abstract

Title: Behind the computer screens - A multiple-case study on game development companies' dynamic capabilities within the framework of resource-based theory

Seminar date: 2018-01-11

Course: Degree Project in Strategic Management, Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) (ECTS-cr)

Authors: Axel Krottler, Nicholas Roovete and Magnus Wallin

Advisor: Devrim Göktepe-Hultén

Keywords: Dynamic Capabilities, Resource-Based View, Survival, Resources, Capabilities.

Purpose: The purpose of the study is to further contribute on the theory of dynamic capabilities, integrated in the resource-based theory, by investigating how resources generate dynamic capabilities. Furthermore, the study aims to investigate how the resources and dynamic capabilities affect a company's ability to survive over time.

Methodology: The study is a multiple-case study with an abductive research method and a qualitative research design. The empirical collection takes place via semi-structured interviews. The analysis is carried out through analysis of companies' resources and dynamic capabilities, and how they interact.

Theoretical perspectives: The theoretical perspective of the study examines dynamic capabilities in the context of resource-based theory. Business resources are divided into Grant's (1991) six categories of resources and dynamic capabilities are classified according to Teece, Pisano and Shuen's (1997) definition. These are integrated into the theoretical framework of the study to explain the company's ability to survive in a dynamic environment.

Empirical foundation: We have investigated game development companies' resources and dynamic capabilities. The interviews have been held with founder and managers of the respective companies: Coffee Stain, Fishmoose Interactive, Lavapotion, Simogo and Star Stable and Stunlock Studios. In addition to these, we have received expert comments from investors at Bonnier and Egmont.

Conclusions: Our results indicate that organizational resources, human capital and reputation are the most valuable resources and that they give rise to dynamic capabilities. Furthermore, the result shows that all dynamic capabilities are important for the companies' survival, but they are largely absent in some of the studied companies.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Syfte	4
1.3. Frågeställning	4
1.4. Avgränsning	4
2. Teori	5
2.1. Resursbaserad teori	5
2.2. Dynamiska kapabiliteter	7
2.3. Dynamiska kapabiliteter inom ramen för resursbaserad teori	11
2.4. Teoretiskt ramverk	12
3. Metod	13
3.1. Vetenskaplig utgångspunkt	13
3.1.1. Forskningsdesign	13
3.1.2. Forskningsmetod	14
3.2. Intervjuförfarande	15
3.3. Val av teori	17
3.4. Val av bransch	18
3.5. Analysmetod	18
3.6. Kvalitetsbedömning och etisk aspekt	19
4. Resultat	22
4.1. Presentation av fallföretagen	22
4.1.1. Coffee Stain	22
4.1.2. Fishmoose Interactive	23
4.1.3. Lavapotion	23
4.1.4. Simogo	24
4.1.5. Star Stable	24
4.1.6. Stunlock Studios	25

4.2. Presentation av investerare	25
4.2.1. Bonnier	25
4.2.2. Egmont	26
4.3. Resurser	27
4.3.1. Fysiska resurser	27
4.3.2. Finansiella resurser	28
4.3.3. Teknologiska resurser	29
4.3.4. Rykte	30
4.3.5. Humankapital	32
4.3.6. Organisatoriska resurser	33
4.4. Dynamiska kapabiliteter	37
4.4.1. Integrerande kapabiliteter	37
4.4.2. Lärande kapabiliteter	40
4.4.3. Omkonfigurerande kapabiliteter	42
5. Diskussion och slutsats	46
5.1. Förslag till vidare studier	48
Referenslista	49
Bilagor	52
Bilaga 1: Intervjuguide	52

1. Inledning

Studien inleds med en teoretisk bakgrund. De två teorierna, resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter introduceras. Vidare presenteras hur tidigare forskning samspråkar för att använda teorierna i harmoni. Den teoretiska bakgrunden mynnar ut i hur studien kan ge en praktisk tillämpning. Därefter lyfter vi fram ett utvidgat perspektiv av resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter. Vidare presenterar vi dataspelsbranschen och motiverar hur branschen finner sig lämplig. Bakgrunden följs upp med studiens syfte, frågeställning och avgränsningar.

1.1. Bakgrund

Litteraturen inom Strategic Management lyfter fram resursbaserad teori¹ om hur företag kan skapa konkurrensfördelar gentemot andra företag genom att inneha och organisera olika resurser och kapabiliteter (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Teorin antar att resurserna är heterogent allokerade mellan aktörer på marknaden och orörliga (Barney, 1991). Till vilken grad en resurs bedöms vara en konkurrensfördel avgörs av hur väl resursen uppnår vissa kriterier. Vid händelsen att alla kriterier är uppnådda anses resursen besitta en hållbar konkurrensfördel (Barney, 1991). Den resursbaserade teorin har stött på kritik (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010; Armstrong & Shimizu, 2007). Främst har kritiken indikerat att den resursbaserade teorin är något statisk och Kraaijenbrink et al. (2010) menar därmed att teorin har svårt att förklara hur konkurrensfördelar ter sig i en dynamisk miljö.

¹ Översatt från det engelska ordet "Resource-Based View"

Med ursprung i den resursbaserade teorin utvecklade Teece, Pisano och Shuen (1997) teorin om dynamiska kapabiliteter². Dynamiska kapabiliteter ämnar förklara hur och varför företag kan bibehålla och säkra konkurrensfördelar i en miljö präglad av snabba förändringar. För att förmå detta menar teorin att företag behöver kunna anpassa sig till förändring (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003). De dynamiska kapabiliteterna tar skepnad som de organisationella processerna i företag (Teece et al., 1997). Winter (2003) gör en distinktion mellan grundläggande kapabiliteter³ och kapabiliteter av en högre nivå, det sistnämnda benämner han som dynamiska kapabiliteter. De grundläggande kapabiliteterna ämnar bibehålla företaget i dess nuvarande position medan de sistnämnda är processer som ämnar till att leda till förändring (Winter, 2003).

Lin och Wu (2014) menar att de ovanstående teorierna, resursbaserad teori och teorin dynamiska kapabiliteter bör användas i harmoni snarare än separat. De presenterar i sin empiriska studie hur dynamiska kapabiliteter förmår sig att förmedla positiv effekt på vissa resurser. Med inspiration från Lin och Wus (2014) forskning undersöker vi hur dynamiska kapabiliteter, inom ramverket för resursbaserad teori förmår sig att förklara företags förmåga att överleva. Vi finner att detta kan ge en praktisk tillämpning i förmåga att ytterligare klarlägga vad som är betydelsefullt för ett företags överlevnad.

Zahra, Sapienza & Davidsson (2006) menar att tur har en självklar inverkan för företags överlevnad och tillväxt. Vidare menar de att företag som förmår sig att utveckla förmågor för att hantera utmaningar och möjligheter, är de företag som sannolikt kommer överleva (Zahra et al., 2006). Teece et al. (1997) menar att forskning inom Strategic management ämnar vägleda företag i hur de ska agera för överlevnad och framgång. När Barney (1991) och

² Översatt från det engelska ordet "Dynamic Capabilities"

³ Översatt från det engelska ordet "Zero-Level Capabilities" eller "Ordinary Capabilities"

Teece et al. (1997) presenterade dess respektive forskning ställde de främst konkurrensfördelar i centrum. I studien vidgar vi detta perspektiv till att fokusera på företags överlevnad.

Orsaken till ett utvidgat perspektiv är för att kunna studera ifall resurser och dynamiska kapabiliteter har några kopplingar sinsemellan. Vi menar att problematiken med att studera konkurrensfördelar är att om en resurs uppfyller kriterierna för att vara en hållbar konkurrensfördel behöver det inte betyda att konkurrensfördelen är hållbar över tid i en dynamisk miljö. Därmed finner vi det besvärligt att med konkurrensfördelar studera vilken effekt resurser och dynamiska kapabiliteter har sinsemellan. Lin och Wu (2014) hanterade denna problematik genom att studera hur dynamiska kapabiliteter påverkar resurser genom att mäta räntabilitet på totalt kapital.

I studien undersöker vi den svenska dataspelsbranschen. Branschen består av företag som utvecklar, producerar, förlägger eller distribuerar datorspel (Kroon, 2017). Analytiker uttalar sig i en artikel i Forbes (2017) att spelmarknaden är i snabb förändring och vidare menar ett spelutvecklingsföretag (G5 Entertainment, 2015) att denna marknadynamik gör det svårt för företag att utvärdera sina framtidsutsikter. Kroon (2017) redovisar hur den svenska dataspelsbranschen har mer än tredubblat i omsättning mellan 2012 och 2016. Revisionsbyrån PwC gör utsikten att den globala spelmarknaden kommer fortsätta växa med nästan fem procent årligen fram till 2020 (Takahashi, 2016). Samtidigt tättnar konkurrensen och kompetens är en utmaning att finna för de svenska spelutvecklingsföretagen (Kroon, 2017). Vi finner att dataspelsbranschen ter sig likt den miljö teorin dynamiska kapabiliteter ämnar förklara hur och varför företag kan bibehålla och säkra konkurrensfördelar.

1.2. Syfte

Syftet med studien är att bygga vidare på teorin om dynamiska kapabiliteter, inom ramen för resursbaserad teori, genom att undersöka hur resurser ger upphov till dynamiska kapabiliteter. Vidare ämnar studien undersöka hur resurserna och de dynamiska kapabiliteterna påverkar ett företags förmåga att överleva över tid.

1.3. Frågeställning

Vilka är de mest värdefulla resurserna och dynamiska kapabiliteterna för spelutvecklingsföretags förmåga att överleva?

1.4. Avgränsning

Studien avgränsas till spelutvecklingsföretag som utvecklar datorspel. Med datorspel innefattar vi spel till persondatorer, men även spelkonsoler för TV-apparater, bärbara spelapparater och mobiltelefoner. Vi innefattar inte casino- eller bettingspel. Vi avgränsar oss ytterligare till spelutvecklingsföretag som verkar på den svenska marknaden. För att möjliggöra den empiriska insamlingen blev denna avgränsning nödvändig på grund av resursbrist. Vidare avgränsas den teoretiska utgångspunkten till resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter.

2. Teori

Detta teoriavsnitt utgår ifrån resursbaserad teori, dess historiska bakgrund och teorins huvudsakliga innehåll kring hur konkurrensfördelar uppkommer och säkras. Vidare uppmärksammar vi röster som kritiserat teorin för bland annat brister i definition samt empiriskt stöd. Teoriavsnittet löper därefter vidare in i synsättet om dynamiska kapabiliteter, vilket är utvecklat utifrån resursbaserad teori och ämnar förklara hur man skapar och bibehåller konkurrensfördelar i dynamiska miljöer. Ovanstående teori mynnar sedan ut i vårt teoretiska ramverk.

2.1. Resursbaserad teori

Resursbaserad teori utvecklades under andra halvan av 1900-talet. Tongivande forskare (Wernerfelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) har introducerat och utvecklat resursbaserad teori till att bli en viktig hörnsten inom Strategic Management. Teorin utgår från ett internt perspektiv och ämnar identifiera strategiska resurser inom en organisation. Resursbaserad teori förklarar hur företag kan frambringa konkurrensfördelar, samt hur de kan upprätthållas med hjälp av dessa strategiska resurser (Barney, 1991). Daft (1983) beskriver att dessa resurser inkluderar alla tillgångar, kapabiliteter, organisatoriska processer, företagsattribut, information och kunskap som kontrolleras av företaget och som gör det möjligt för företaget att genomföra strategier som förbättrar dess effektivitet. Barney (1991) kategoriserar dessa resurser i tre olika kategorier: fysiska, humana och organisatoriska resurser. Fysiska resurser inkluderar, enligt Barney (1991), den fysiska teknologin som används i företaget, företagens anläggningar och utrustning, dess geografiska plats och tillgång till råmaterial. Humankapitalet inkluderar träning, erfarenhet, bedömning, intelligens, relationer och insikt hos individuella ledare och

medarbetare (Barney, 1991). De organisatoriska resurserna, menar Barney (1991), inkluderar företagets formella rapporteringsstruktur, företagets formella och informella planering, kontroll- och koordinationssystem såväl som informella relationer mellan grupper inom företaget samt mellan företaget och intressenter i dess omvärld. Grant (1991) gör en vidare distinktion och delar in de fysiska resurserna i finansiella, teknologiska och fysiska resurser samt lyfter ut relationerna i de organisatoriska resurserna och kallar dessa rykte. Vi använder oss av Grants (1991) uppdelning då vi menar att den passar bra in på företagen som vi studerar. Eftersom vi menar att det finns fler skillnader mellan de resurserna som Grant (1991) delar upp, jämfört med Barney (1991), och det blir en mer balanserad indelning av de olika resurserna.

Teorin menar att om alla företag inom en bransch besitter identiska resurser hade det inte funnits någon strategi för att överträffa sina konkurrenter (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Detta då konkurrenter kommer att efterlikna framgångsrika strategier och tillintetgöra relativa konkurrens fördelar. För att kunna uppnå hållbara konkurrens fördelar antas det därför att resurser är heterogent distribuerade mellan företag, samt att de är orörliga (Barney, 1991). Barney (1991) menar att konkurrens fördelar kan uppnås beroende på vilka resurser företaget besitter och hur de utnyttjas. Vidare identifierar Barney (1991) fyra kriterier som en resurs ska uppfylla för att inneha potentialen att bli en hållbar konkurrens fördel. Dessa kriterier ligger till grunden för ramverket som Barney (1991) benämner VRIN. VRIN står för värdefull, sällsynt, imperfekt imiterbar samt icke substituerbar⁴. Med det första kriteriet förklarar Barney (1991) att resursen ska vara värdefull i termer av att dess användning ska ta tillvara på möjligheter eller undvika hot i företagets miljö. Det andra kriteriet menar Barney (1991) förklarar att resursen ska vara sällsynt bland existerande och potentiella framtida konkurrenter. Vidare hävdar han att det tredje kriteriet

⁴ Översatta från de engelska orden "Valuable", "Rare", "Imperfectly imitable" och "Non-substitutable"

syftar till att resursen inte ska kunna imiteras. Det fjärde och sista kriteriet menar Barney (1991) förklarar att det inte ska existera några strategiskt likvärdiga substitut till företagets resurs.

Genom åren har resursbaserad teori fått utstå kritik från flera håll. Kraaijenbrink et al. (2010) hävdar att det råder otydligheter ifall teorin verkligen kan förklara hur hållbara konkurrens fördelar inträffar. Enligt logiken inom resursbaserad teori inträffar hållbara konkurrens fördelar när en resurs uppfyller kriterierna i VRIN-ramverket (Eisenhardt & Martin, 2000). Armstrong och Shimizu (2007) finner endast ringa empiriskt stöd för att resursbaserad teori ensamt kan förklara uppkomsten av hållbara konkurrens fördelar. Kraaijenbrink et al. (2010) sammanfattar i sin artikel att resursbaserad teori inte fångar kärnan av hållbara konkurrens fördelar på ett dynamiskt vis. Ovanstående kritik har lett till att vi även inkluderar dynamiska kapabiliteter i teoriavsnittet för att försöka förstå hur ett företag bygger hållbara konkurrens fördelar i en föränderlig miljö.

2.2. Dynamiska kapabiliteter

Sprunget ur resursbaserad teori utvecklade Teece et al. (1997) dynamiska kapabiliteter. Vilket är ett förhållningssätt som avser att förklara hur och varför företag kan bibehålla och säkra konkurrens fördelar i en miljö präglad av förändring. Företagen behöver vara strategiskt flexibla för att bevara konkurrens fördelarna och för att undvika att konkurrenter härmar dessa (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003). Dynamiska kapabiliteter belyser hur förädling av organisatoriska, teknologiska och funktionella processer samt ledningsförmåga positivt påverkar företags värdeskapande (Teece et al., 1997).

Dynamiska kapabiliteter synliggörs vid närmare granskning av ett företags organisationella processer (Teece et al., 1997). Winter (2003) delar upp dessa organisationella processer i

grundläggande kapabiliteter och kapabiliteter av högre nivåer. Grundläggande kapabiliteter är de processer ett företag utför för att bibehålla det nuvarande tillståndet (Winter, 2003). Detta skiljer sig från dynamiska kapabiliteter, vilka är de processer som på något sätt ämnar förändra produktattribut, produktionsprocess eller marknadsomfattning (Winter, 2003). Processerna är begränsade av företagets tillgångar, vilka kan vara tillgängliga internt i företaget eller externt genom samarbeten (Teece et al., 1997). Dynamiska kapabiliteter är enligt Teece et al. (1997) inget som direkt kan köpas utan något som gradvis växer fram inom företag. Det kan vara kostsamt att skapa och upprätthålla de dynamiska kapabiliteterna och att företag kan åstadkomma förändring utan dynamiska kapabiliteter (Teece et al., 1997; Winter, 2003; Zahra et al., 2006). Att åstadkomma förändring utan dynamiska kapabiliteter benämner Winter (2003) ad-hoc problemlösning⁵ vilket är icke repetitiva processer som ämnar att svara på omvärldsförändringar. Om dynamiska kapabiliteter skapas eller inte beror bland annat på kostnaden och nyttan av denna investering i jämförelse till ad-hoc problemlösning (Winter, 2003).

Teece et al. (1997) definierar dynamiska kapabiliteter som: "... [a] firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments." (Teece et al., 1997, p. 516). Dynamiska kapabiliteter definieras i denna studie i enlighet med Teece et al. (1997), som: de processer som integrerar, lär och omkonfigurerar interna och externa resurser för att anpassa sig till snabbt föränderliga miljöer. Liknande definitioner har gjorts av bland andra Helfat, (1997) och Eisenhardt och Martin (2000). Vi har sökt efter en koncis definition som ger litet utrymme för tolkning. Eisenhardt och Martins (2000) definition lyder:

⁵ Översatt från det engelska ordet "Ad-Hoc Problem Solving"

The firm's processes that use resources – specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources – to match or even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resources configurations as markets emerge, collide, split, evolve and die. (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1107)

Denna definition är en utökad version av den som anges av Teece et al. (1997). Vi upplever att tilläggen som Eisenhardt och Martin (2000) gör endast bidrar till att definitionen känns plottrig och förvirrande i relation till dess föregångare, utan att ge nämnvärt ökad substans.

Förändringar i omvärlden kan leda till att företags etablerade organisatoriska processer blir föråldrade (Teece et al., 1997). Företag behöver rutiner för att kunna integrera tidigare oanvända kunskaper, teknologier och erfarenheter för att utveckla nya produkter (Teece et al., 1997; Lin & Wu, 2014). De integrerande kapabiliteterna avser, i denna studie, de processer som står för kunskapsinsamling, integration av ny teknologi samt integrerande av tidigare erfarenheter.

Individuell kompetens hos anställda är av stor relevans för ett företag, viktigare är hur organisationen sysselsätter dessa färdigheter i det större sammanhanget (Teece et al., 1997). Lärande i organisationer är en social process som sker kollektivt (Teece et al., 1997). Deeds, DeCarolis & Coombs (2000) uttrycker detta på ett eminent vis: "Organizational learning occurs as individuals interact with each other and develop common codes of communication and coordinated search procedures" (Deeds et al., 2000, pp. 213–214). I denna studie förklaras lärande kapabiliteter som de processer där företaget lär sig av inhämtad kunskap, hur denna kunskap delas mellan de anställda i företaget och hur den senare dokumenteras.

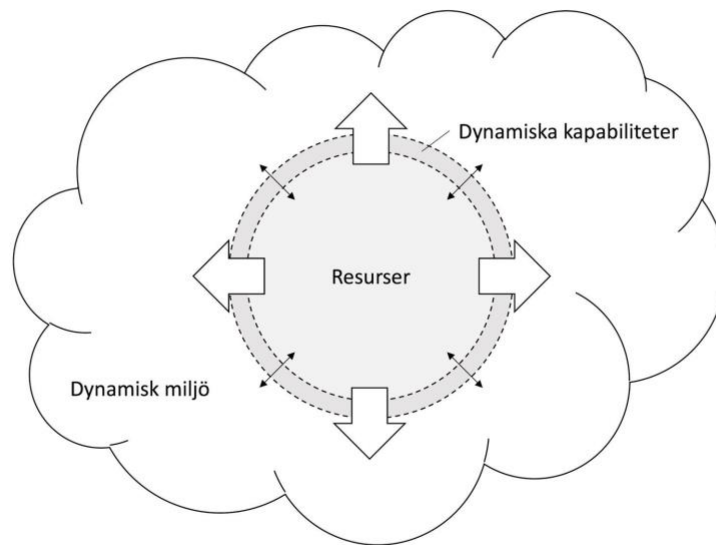
I skiftande miljöer krävs förmågan att kunna omkonfigurera organisationella processer och sammansättningar av resurser (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Förmågan att fördela mänskliga resurser, svara på marknadsförändringar, svara på konkurrentens handlingar och effektivt kommunicera med samarbetande organisationer bidrar alla till företagets förmåga att förverkliga nödvändiga justeringar (Teece et al., 1997). “Decentralisering och lokal autonomi” inom organisationen hjälper till i dessa processer (Teece et al., 1997, p. 521). Med omkonfigurerande kapabiliteter menar vi, i denna studie, företagets förmåga att anpassa företaget efter sin omgivning. Att kunna ställa om verksamheten till att utveckla de produkterna som efterfrågas och att kunna svara på konkurrenternas handlingar.

Företags möjligheter att kontinuerligt upptäcka, skapa, definiera och utnyttja sociala och ekonomiska förhållanden som anses värdefulla för verksamhetens utveckling och överlevnad, har hittills inte kunnat förklaras enhetligt i befintlig forskning (Zahra et al., 2006). Zahra et al. (2006) föreslår att tillämpning och utveckling av dynamiska kapabiliteter delvis kan förklara skillnader på olika företags begränsningar. De tydliggör vikten att inte förlita sig på dynamiska kapabiliteter som enda lösning på företags utmaningar: “We (...) propose that, although dynamic capabilities may enable firms to pursue opportunities in new and potentially effective ways, they do not guarantee organizational success or survival.” (Zahra et al., 2006, p. 918) Baserat på detta resonemang identifierar vi den potentiella nyttan av att komplettera dynamiska kapabiliteter med annan teori, närmare bestämt resursbaserad teori. I avsnittet nedan appliceras dynamiska kapabiliteter inom ramverket för resursbaserad teori.

2.3. Dynamiska kapabiliteter inom ramen för resursbaserad teori

Lin och Wu (2014) utförde en studie på drygt 150 av de största företagen i Taiwan. De undersökte huruvida dynamiska kapabiliteter hjälper till att förmedla företagets resursers värde till avkastning på totalt kapital. Resultatet pekar på att dynamiska kapabiliteter effektivt förmedlar resurser som uppfyller VRIN-kriteriernas värde gentemot företagets prestation och detta mätt i avkastning på totalt kapital. Konkurrensfördelar uppkommer inte bara genom ackumulering av dessa resurser, utan också genom utvecklingen av dynamiska kapabiliteter (Lin & Wu, 2014). Kombinationen av resurser som uppfyller VRIN-kriterierna och utnyttjandet av dynamiska kapabiliteter tordes ytterligare kunna förklara ett företags överlevnadsförmåga i en snabbt föränderlig bransch, snarare än analyser av företag genom resursbaserad teori respektive dynamiska kapabiliteter separat. Genom att utforska dynamiska kapabiliteter inom ramen för resursbaserad teori, inspirerade av Lin och Wu (2014), ämnar vi studera huruvida förmågan att överleva kan beskrivas och förklaras. Prestation ersätts i denna studie med begreppet överlevnad. Överlevnad är, i denna studie, ett bredare begrepp som täcker in hållbara konkurrensfördelar och prestanda. Begrepp som hållbara konkurrensfördelar och prestanda är inkluderade beståndsdelar i begreppet överlevnad i denna studie.

2.4. Teoretiskt ramverk



Figur 1 Vårt teoretiska ramverk.

Vårt egenutformade teoretiska ramverk utgår från ovanstående teori för att uppnå studiens syfte. Den gråa cirkeln i det teoretiska ramverket representerar företaget. Den inre kärnan representerar företagens resurser. Skalet representerar företaget dynamiska kapabiliteter. Molnet runt omkring cirkeln representerar den dynamiska miljön som företaget befinner sig i. De små pilarna förklarar att miljön påverkar företaget och tvärt om, med hjälp av de dynamiska kapabiliteterna. De stora pilarna förklarar att resurserna ger upphov till företagens dynamiska kapabiliteter vilka förbättrar företagens förmåga att överleva.

3. Metod

I metoden diskuteras de beslut som tagits för att genomföra denna studie. Vi vill ge läsaren insikt i hur vi resonerat kring studiens upplägg och genomförande. Metoden består av följande delar: Vetenskaplig utgångspunkt, intervjuförfarande, val av teori, val av bransch, analysmetod samt kvalitetsbedömning och etisk aspekt.

3.1. Vetenskaplig utgångspunkt

3.1.1. Forskningsdesign

Med utgångspunkt från resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter gör vi en flerfallsstudie där vi analyserar hur företag arbetar med resurser och kapabiliteter. Bryman och Bell (2015) menar att valet av flerfallstudie blivit ett allt mer populärt tillvägagångssätt vid forskning inom företagsekonomi och management. Anledningen till att vi använder oss av en flerfallstudie för att kunna jämföra fallföretagen sinsemellan, för att kunna studera likheter och olikheter, en ytterligare faktor är att Bryman & Bell (2015) menar att en flerfallstudie kan ge en bredare insikt och djupare förståelse för företagsprocesser än vad en tvärsnittsfallstudie kan ge. Vi finner att detta tillvägagångssättet banar väg för att besvara den presenterade forskningsfrågan. I studien använder vi befintlig teori, vars tillämpning sker i en verklig miljö, som följd av forskningsresultatet för vi en vidare diskussion. Denna forskningsdesign harmoniserar med vad Bryman och Bell beskriver som en abduktiv ansats, detta då studien är av deduktiv karaktär men med induktiva inslag (Bryman & Bell, 2015). Vi använder abduktiv forskningsdesign för att studera hur teorin lämpar sig i praktiken för att vidare studera huruvida det resultat vi finner kan vidareutveckla teorin.

3.1.2. Forskningsmetod

I studien studerar vi sex spelutvecklingsföretag och tar råd från två stycken riskkapitalbolag som investerar i den svenska dataspelsbranschen. Sammantaget skedde nio intervjuer, varav två intervjuer skedde inom samma företag. För att djupare förstå hur företag arbetar med resurser och kapabiliteter inom dataspelsbranschen undersöker vi branschen från flera perspektiv, detta sker genom att både studera branschaktörer samt företag som arbetar med anknytning till branschen. Detta samspelar med vad Bryman och Bell (2015) beskriver som en kvalitativ forskningsmetod. Intentionen med det kvalitativa metodvalet är att skapa en mer detaljerad beskrivning av hur fenomenet speglar sig i verkligheten. Gephart och Rynes (2004) menar att den kvalitativa forskningsmetoden kan ge en sådan detaljerad syn på hur ett verkligt fenomen ter sig.

Insamling av empiri sker genom intervjuer, vilket är en lämplig metod för empiriinsamling inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2015). Bryman och Bell (2015) belyser att urvalet av respondenter är essentiellt för att ge studien en solid grund. Majoriteten av de respondenter som deltar i studien är individer som besitter en central roll inom respektive företags strategiska planering. Vi menar att det är rimligt att anta att dessa personer innehar relevant kunskap om de företag de representerar.

Dataspelsbranschens samarbetsorganisation presenterade under 2017 en förteckning över alla aktiva spelutvecklingsföretag i Sverige (Kroon, 2017) och med utgångspunkt från detta index har vi tagit kontakt med merparten av spelutvecklingsföretagen i Sverige. Vi är tillfredsställda med de företag som ställt upp för att bli intervjuade trots att bortfallet var dominerande. Det tordes även tas i beaktande att vi arbetat med begränsade resurser inom en förutbestämd tidsram samt att vi nyttjade egna kontakter för att öka möjligheterna till att

finna respondenter. Detta överensstämmer med vad Bryman och Bell (2015) beskriver som tillfällighetsurval.

3.2. Intervjuförfarande

Vid inledande kontakt med de företag och respondenter som medverkar i studien, använde vi oss av två tillvägagångssätt, telefon och e-post. Vår tillämpade intervjumetod var av semistrukturerad karaktär. Vi använder denna intervjumetod för att få specifika svar inom särskilda områden (Bryman & Bell, 2015). I studien preciserar sig dessa områden till de sex olika resurser som Grant (1991) kategoriserar samt de integrerade, lärande och konfigurerande dynamiska kapabiliteterna som Teece et al. (1997) beskriver. Samtidigt möjliggör en semistrukturerad karaktär utsvävningar av respondenternas svar, vilket kan ge utrymme för tolkningar om vad respondenterna upplever som relevant och viktigt (Bryman & Bell, 2015). Vidare önskade vi en struktur samtidigt som flexibilitet i interaktionen mellan respondent och intervjuare, vilket uppnåddes med hjälp av den intervjuguide som användes vid varje intervju. Intervjuguiden skapades med åtanke till de områden vi önskade finna kunskap om. En naturlig indelning för intervjuguiden var att utgå utifrån den presenterade teorin. Samma intervjuguide användes konsekvent under alla intervjuer med spelutvecklingsföretagen, skälet var att varje intervju skulle följa en likadan struktur. När Nordisk Film och Bonnier intervjuades modifierades frågorna i intervjuguiden för att lämpa sig bättre för ett investerarperspektiv.

En intervju skedde via e-post, de andra intervjuerna genomfördes via kommunikationsprogrammet, Skype. Genom att hålla intervjuerna digitalt möjliggjorde detta att respondenter kunde intervjuas på långväga avstånd, vid fall att Skype-intervjuer inte skulle varit tillgängligt, skulle konsekvens varit att vi inte skulle haft möjligheten att utföra de nio intervjuer vi genomförde, detta beroende av de begränsade resurser och den

förutbestämda tidsramen studien är avsedd att fullföljas på. Samtidigt kan detta ha lett till att vi har missat underliggande meningar i det som sades då vi inte kunnat se respondenternas kroppsspråk eller ansiktsuttryck. Den intervjun som genomfördes via e-post var på den anställdas egna begäran. Vidare genomfördes den skriftliga intervjun genom att skicka de frågor vi utformat i intervjuguiden till respondenten, vidare besvarade respondenten frågorna skriftligt. I likhet med Skype-intervjuerna finner vi att samma resonemang om brister gäller för även för den skriftliga intervjun. Vi menar att denna intervju innehöll större brister då vi inte gavs möjligheten att ställa följdfrågor för att vidareutveckla eller förtydliga respondentens svar. Trots bristerna med den skriftliga intervjun fann vi att respondentens svar var intressanta och därmed valde vi att inkludera intervjun i studien.

De muntliga intervjuerna började med inledande frågor vars syfte var att värma upp respondenten samtidigt som vi, med svaren på dessa frågor, ämnade att erhålla hjälpmedel för att förstå respondenternas följande svar. Därefter ledde vi respondenterna vidare till intervjuguidens huvudområden, utformade för att fånga relevanta svar kring företagens resurser och kapabiliteter. Huvudfrågorna följdes upp med andra typer av frågor, klassificerade av Kvale (1996 refererad i Bryman & Bell, 2015), såsom följdfrågor samt specificerande och utforskande frågor. Slutligen avslutades intervjuerna med att fråga respondenterna huruvida de ville tillägga något och ifall de undrade över något.

Kodning är ett viktigt moment vid analys av ett empiriskt material (Bryman & Bell, 2015). De muntliga intervjuer som förts under studiens arbetsprocess är inspelade, sedermera har vi manuellt transkriberat dessa intervjuer. Kodningen har skett genom att tilldela varje område, det vill säga Grants (1991) klassificering av resurser och Teece et al. (1997) uppdelning av dynamiska kapabiliteter, en respektive färg. Vidare har vi sammankopplat varje färg med de frågor som återfinns i intervjuguiden, vissa frågor täcker flera kategorier och har därav fler än en färg. Därefter har vi färgkodat transkriberingarna, samt det skriftliga svaret utifrån det

skapade kodningsschemat. Syftet med kodningen är att främja konsekvent tolkning av det empiriska materialet oss författare emellan. Dessutom möjliggör kodningsschemat att empirin bearbetas på ett mer konsekvent vis av en enskild författare över olika transkriberingar. Detta görs för att öka reliabiliteten i enlighet med Bryman och Bell (2015).

3.3. Val av teori

Lin och Wus (2014) forskning uppmanar till vidare undersökning av dynamiska kapabiliteter under ramverket för resursbaserad teori, både praktisk och teoretisk forskning. Vi väljer att avvika från deras mått prestanda, och ämnar istället att undersöka resursers och dynamiska kapabiliteters effekter på företagets förmåga att överleva. Detta val har gjorts på grund av ett antal begränsningar som vi stod inför när studien skulle utföras. Tiden är vår största begränsning. Om mer resurser hade funnits skulle en kvantitativ studie vara möjlig, i enlighet med Lin och Wu (2014). Begränsad tillgång på information har även lett oss till att välja en studie av kvalitativ ansats och därmed välja bort prestanda och måttet räntabilitet på totalt kapital. Överlevnad är ett bredare begrepp som täcker in hållbara konkurrensfördelar och prestanda. Vi hävdar att begrepp som hållbara konkurrensfördelar och prestanda är beståndsdelar i begreppet överlevnad.

En konsekvens med vårt val att kombinera dynamiska kapabiliteter och resursbaserad teori är att teorierna delvis täcker samma begrepp. De, av Grant (1991) kategoriserade, organisatoriska resurserna täcker företagets alla processer och kapabiliteter, därav även dynamiska. De kapabiliteter av högre nivå som förklaras av Winter (2003) som dynamiska, analyseras två gånger i denna studie. Först analyseras de hur väl de uppfyller VRIN-kriterierna, enligt Barney (1991), och därefter till vilken grad de integrerar, lär och omkonfigurerar, i enlighet med Teece et al. (1997). Vi menar att detta har lett till en djupare

analys och bör således bättre kunna beskriva dessa dynamiska kapabiliteters påverkan på fallföretagens förmåga att överleva.

Det finns rimligtvis andra teorier än resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter, vilka kan förklara huruvida företag ska kunna överleva. Vi finner att perspektivet med fokus på resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter är aktuellt, särskilt då dynamiska kapabiliteter är ett outforskat område. Ytterligare finner vi att kombinationen av resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter fungerar väl för att bemöta dataspelsbranschens karaktär.

3.4. Val av bransch

Vi tycker det är vedertaget att dataspelsbranschen karaktäriseras av utvecklingskostnader för nya spel och att företagen i branschen arbetar med att försöka anpassa sina spel för att bemöta förändringar i omvärlden. Miljön företagen verkar i förändras ständigt av teknikutvecklingen och skiftande efterfrågan (Kroon, 2017). Hur företag ska arbeta för att svara på förändringar i denna dynamiska omvärld samspelar med de rön dynamiska kapabiliteter förespråkar. Vi har undersökt huruvida det gjorts tidigare forskning inom dataspelsbranschen utifrån resursbaserad teori eller dynamiska kapabiliteter. Vi fann ingen forskning med samma perspektiv på branschen. Med anledning av detta finner vi att dataspelsbranschen är lämplig att studera.

3.5. Analysmetod

I resultatavsnittet analyserar vi inledningsvis huruvida företagen i studien innehar fysiska, finansiella och teknologiska resurser samt rykte, humankapital och organisatoriska resurser. För att analysera i vilken utsträckning resurserna uppträder, använder vi oss av VRIN-ramverket, där varje kriterium i ramverket används för att analysera respektive resurs. I

efterföljande del analyserar vi dynamiska kapabiliteter, i form av integrerande, lärande och omkonfigurerande kapabiliteter. Vidare analyserar vi sammankomsten av de resurser och dynamiska kapabiliteter vi finner och undersöka huruvida dessa påverkar företagets förmåga att överleva.

3.6. Kvalitetsbedömning och etisk aspekt

Under arbetsprocessens gång har vi gjort en rigorös teoretisk litteraturgenomgång inom resursbaserad teori och dynamiska kapabiliteter. Den teori vi använder oss av i studien är publicerad av vetenskapliga journaler och flera av författarna till de artiklar vi använder är renommerade inom området. Därmed finner vi de teoretiska källorna trovärdiga. Sekundärkällor som förekommer i studien finner vi av blandad karaktär. För att förvissa oss källornas pålitlighet har vi valt att granska varje enskild källa efter Skolverkets (2017) guide för källkritik, innan vi använt oss av källan i studien.

Extern reliabilitet kan redogöras enligt följande: en individ ska kunna göra om studien under exakt samma villkor och nå samma resultat (Bryman & Bell, 2015). Empirin tar huvudsakligen grund från primärkällor, de respondenter som deltagit i studien. Detta innebär att den insamlade empirin primärt baseras på information som är inhämtad från våra intervjuobjekt, individer som lever i en ständigt förändrande miljö. Detta medför att det blir orimligt att vänta sig exakt samma resultat vid fall att studien upprepas, då den nya studien kommer stå inför andra förhållanden. Därmed är det intill omöjligt att replikera studien, vilket gör det problematiskt att uppnå den externa reliabilitet (Bryman & Bell, 2015). LeCompte och Goetz (1982) menar att den externa reliabiliteten kan förbättras. För att öka den externa reliabiliteten i studien hemlighålls inte de företag som studeras. I studien definieras begrepp för att reducera eventuell ovisshet kring termer. Under de nio utförda intervjuerna har alla medförfattare till studien deltagit och haft en samsyn på insamlad

information. Avsikten med detta och att vi redogör för hur vi bearbetat empirin samt redogör för tillvägagångssätt vid analys är för att öka den interna reliabiliteten. Därmed öka sannolikheten för att studiens slutsatser resulterar i detsamma oavsett person som analyserar (Bryman & Bell, 2015).

Vi upplever i likhet med Le-Compte och Goetz (1982), att det är svårt att uppnå den externa validiteten i kvalitativ forskning. Anledningen till denna bedömning är bristen i fallstudiens natur, detta medför att det är svårt att applicera resultaten till andra branscher (Bryman & Bell, 2015). Till skillnad från den externa validiteten menar Le-Compte och Goetz (1982) att den interna validiteten kan vara en styrka vid kvalitativ forskning. Intern validitet undersöker huruvida det finns en berättigad överensstämmelse mellan de observationer och koncept som förs (Bryman & Bell 2015). För att stärka den interna validiteten har följdfrågor ställts vid intervjutillfällena, dessa frågor ryms inte inom intervjuguiden utan tillkom under intervjuens förlopp. Dessa frågor har lett till förtydligande och förståelse av respondenternas svar. Samtidigt bör det tas i beaktande att ena författaren i studien är nära släkt med den intervjuade personen på Coffee Stain och tidigare bekant med den intervjuade personen på Star Stable. Vidare innehar Coffee Stains inflytande över andra företag i studien, bland annat genom delägarskap. Vi är medvetna om risken att detta kan påverka vår objektivitet i den mån att det skulle snedvrída studiens resultat.

Inom företagsekonomisk forskning har Diener and Crandall (1978) preciserat de etiska dilemman som kan uppstå i fyra kategorier. Vilka är: huruvida det förekommit skada, bristande samtycke, integritetskränkning eller bedrägeri. Gorard (2002 refererad i Bryman & Bell, 2015) argumenterar för att skada inte nödvändigtvis behöver syfta på deltagarna i studien, istället kan det innefatta de som befinner sig bortom studien. I denna studie kan det tänkas att resultatet skulle kunna appliceras för att förbättra spelutvecklingsföretagens förmåga att utveckla framgångsrika spel. Detta i sin tur skulle eventuellt kunna göra att fler

konsumenter blir beroende av dessa spel i en skadlig utsträckning. Vidare har vi fått medgivande till inspelning av samtliga intervjuer från respondenterna. Integritetskränkning har förebyggts genom att fråga om medgivande av inspelning innan påbörjad intervju och genom anonymisering av respondenterna. Diener and Crandalls (1978) sista kategori, bedrägeri, har inte förekommit under någon utsträckning i studien. För att öka studiens transparens har vi valt att ingående beskriva och dokumentera arbetsprocessen.

4. Resultat

Resultatet är uppdelat på det viset att vi först presenterar sex fallföretag. Därefter följer en presentation av två företag som investerar i dataspelsbranschen. Efter presentationerna förklarar vi vilka resurser vi har funnit i de olika fallföretagen samt en analys av hur väl de uppfyller VRIN-kriterierna. Kapitlet avslutas med att identifiera företagens dynamiska kapabiliteter samt till vilken grad dessa uppnås.

4.1. Presentation av fallföretagen

Företag	Grundat	Anställda	Omsättning (MSEK)	Vinstmarginal
Coffee Stain	2010	25	130	65 %
Fishmoose Interactive	2017	2	-	-
Lavapotion	2016	6	-	-
Simogo	2010	2	2,3	9 %
Star Stable	2011	>90	130	5 %
Stunlock Studios	2010	>40	55	30 %

Tabell 1 Information om fallföretagen. Information om när företaget grundades och antal anställda är hämtat från intervjuerna. Omsättningen och vinstmarginalen är beräknad på 2016 års siffror.

4.1.1. Coffee Stain

Coffee Stain startade som ett aktiebolag år 2010 efter att ha växt fram under studietiden på spelutvecklingsprogrammet vid högskolan i Skövde. Tanken i början var att främst utveckla mobilspel men även färdigställa ett datorspel som grundarna hade jobbat på under studietiden. Företagets mest sålda spel heter Goat Simulator vilket har sålts i över två och en halv miljoner exemplar under det första året efter spelet lanserades (Business Insider, 2016).

För tillfället består utvecklingsverksamheten av ungefär 20 personer och går under namnet Coffee Stain Studios. Förutom utvecklingsverksamheten har även en förläggarverksamhet växt fram med namnet Coffee Stain Publishing som för tillfället har fem anställda. Koncernen hade en omsättning på ungefär 130 miljoner svenska kronor (SEK) år 2016 och en vinstmarginal på omkring 65 procent (Allabolag.se 1, n.d.).

4.1.2. Fishmoose Interactive

Företaget Fishmoose Interactive registrerades år 2017 och består av de två grundarna, Tobias och Alexander. De båda studerade tillsammans på Tekniska högskolan i Karlshamn.

Företaget tog sin början då Alexander vann tävlingen Game Concept Challenge. Alexander frågade Tobias, som hade hjälpt till med musiken till spelet, om han vill hjälpa honom att färdigställa spelet om det skulle vinna. Alexander antog erbjudandet och då spelet vann startades företaget. Vinsten resulterade i att de fick tillgång till en inkubator för nystartade företag i Karlshamn. Inkubatorn hjälpte dem bland annat med kontor. Varken Tobias eller Alexander tar ut lön från företaget. Då företaget är så pass ungt finns det ännu inte någon årsredovisning att tillgå.

4.1.3. Lavapotion

Lavapotion har ännu inte lanserat något spel utan befinner sig i utvecklingsfasen till deras första spel. Företaget grundades 2016 av Magnus och Patrik. Under samma period anslöt sig ytterligare två stycken, dessa personer kompletterade Magnus och Patriks kompetens. De två grundarna har framgångsrikt drivit företag inom branschen sedan tidigare. Magnus och Patriks tidigare företag var främst kända för spelet Icy Tower, vilket är ett datorspel som hade cirka tio miljoner nedladdningar. Efter att ha sålt av företaget till ett brittiskt företag startade

Magnus och Patrik Lavapotion. Då företaget är så pass ungt finns ännu inte någon information om företagets omsättning eller vinstmarginal.

4.1.4. Simogo

Simogo är en tvåmannastudio som består av Simon och Magnus. Utöver grundarna tar företaget hjälp av frilansare för diverse uppgifter som musikproduktion och animation. Företaget grundades 2010 och har sedan dess byggt upp en portfolio med sju spel varav flera är prisbelönda. Vi menar att det mest kända är Device 6 som bland annat vann "Apple Design Award" år 2014 för sin design (Loyola, 2014). I dagsläget håller studion på med ett för dem större projekt med extern finansiering. År 2016 hade företaget en omsättning på 2,3 miljoner SEK och en vinstmarginal på ungefär nio procent vilket är mindre än föregående år. Som mest omsatte företaget nästan fem miljoner SEK och har haft en vinstmarginal på 85 procent. (Allabolag.se 2, n.d.).

4.1.5. Star Stable

Star Stable grundades år 2011 och är ett privatägt företag med huvudkontor i Stockholm. Företaget har idag mer än 90 personer anställda. Företagets spel, Star Stable är ett äventyrsspel som riktar sig mot tjejer. Detta är det enda företag vi har studerat som har haft ett tydligt fokus på tjejer. Spelet handlar om hästar och innefattar ridning samt hästskötsel. Spelet har mer än 10 miljoner registrerade användare i över 180 olika länder. Spelet bygger på en modell som kallas freemium, där spelarna kan spela de första banorna gratis men sedan måste köpa en prenumeration för att få tillgång till resten av spelet (Star Stable, n.d.). Företaget hade år 2016 en omsättning på 130 miljoner SEK och en vinstmarginal på ungefär fem procent (Allabolag.se 3, n.d.).

4.1.6. Stunlock Studios

Stunlock Studios tog sin början då en grupp av 14 personer som studerade datorspelsutveckling på högskolan i Skövde skulle utveckla ett spel. Spelet som gruppen utvecklade vann både "Swedish Games Award", "Swedish Game of the Year" och "Xenon Game of the Year". Detta resulterade till att de fick ett stipendium för att delta på spelkonferensen Game Connections i San Francisco, där de presenterade sitt spel Blood Line Champion för investerare. I samband med detta grundades företaget i maj 2010. Under beta-perioden hade deras spel Blood Line Champion över 200 000 betatestare. I dagsläget har företaget ungefär 40 anställda. Företaget hade 2016 en omsättning på ungefär 55 miljoner SEK och en vinstmarginal på ungefär 30 procent (Allabolag.se 4, n.d.).

4.2. Presentation av investerare

4.2.1. Bonnier

Bonnier är ett mediekonglomerat och är helägda av familjen Bonnier. Bonnier har sin bakgrund i Albert Bonniers Förlag som grundades år 1837. Företaget har sitt huvudkontor i Sverige men finns i 15 olika länder. Dess verksamhet spänner sig över alla medieslag. Företaget äger bland annat Dagens Nyheter, Expressen, Svensk Filmindustri och TV4-Gruppen (Bonnier, 2017). Bonnier kom in i dataspelsbranschen i och med att deras utvecklingsavdelning uppmärksammade ett gap i branschen och de började utveckla digitala leksaker för barn under företaget Toca Boca. Projektet växte och Bonnier valde att sälja Toca Boca då de ansåg att projektet hade blivit för stort. Bonnier hängde kvar i dataspelsbranschen genom investeringen i Resolution Gaming som utvecklar spel för virtuell verklighet⁶, även

⁶ Översatt från det engelska ordet "Virtual Reality"

benämnt VR. Bonnier har även investerat i Evoke som erbjuder allt från bingo till casino på internet.

4.2.2. Egmont

Egmont är en mediekoncern och grundades år 1920. Företaget har huvudkontor i Danmark men är aktiva i 30 olika länder. Företagets verksamhet spänner sig över olika medieslag. Företaget äger bland annat TV 2 Norge, vilket är Norges största kommersiella Tv-kanal, Nordisk Film som är nordens största filmproducent och Egmont Publishing som är en av de största magasin- och bokförlaget i Norden. (Egmont, 2018) År 2016 startade den nya affärsenheten Nordisk Film Games. Syftet med affärsenheten är att investera i nordiska spelutvecklingsföretag. Nordisk Film Games investerar vanligtvis i redan etablerade företag som släppt två till tre spel och har börjat visa positiva resultat, men som behöver ytterligare kapital och kompetens för att nå sin fulla potential. Nordisk Film Games har i dagsläget minoritetsandelar i bland annat danska Flashbulb Games samt svenska Avalanche Studios.

4.3. Resurser

VRIN\Resurser	Fysiska	Finansiella	Teknologiska	Rykte	Humankapital	Organisatoriska
Värdefull	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sällsynt	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Imperfekt imiterbar	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Icke substituerbar	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja

Tabell 2 Vår klassificering av de sex fallföretagens resurser.

4.3.1. Fysiska resurser

De fysiska resurserna vi har funnit i de företagen vi har studerat är datorer och kontor. Vårt insamlade empiriska material vittnar om att den geografiska platsen som ett spelutvecklingsföretag verkar på, till låg grad gynnar företagets utveckling och möjligheter att lyckas. De personer vi har intervjuat nämner inga fysiska resurser av betydande värde för företagen. Alla anställda behöver i princip bara en dator med uppkoppling till internet för att kunna delta i företagets verksamhet. Alla studerade företagen, även de mindre kapitalstarka, känner sig inte begränsade av deras fysiska resurser.

Genomgående tolkar vi, utifrån den insamlade empirin, att de fysiska resurserna spelar en mindre viktig roll för företagets vidare överlevnad. De främsta fysiska resurserna som vi har identifierat är företagets datorer och kontor. Dessa anser vi är värdefulla för företagets verksamhet eftersom det är här själva verksamheten sker. Vi menar att de däremot inte är sällsynta då de enkelt finns att tillgå. Försättningsvis menar vi att de fysiska resurserna inte är svåra att imitera då konkurrenterna kan införskaffa samma eller liknande fysiska resurser. Avslutningsvis hävdar vi att de fysiska resurserna enkelt kan substitueras mot andra liknande

fysiska resurser. Därför menar vi att företagens fysiska resurser till låg grad uppfyller VRIN-kriterierna.

4.3.2. Finansiella resurser

För att införskaffa resurser som datorer och kontor krävs finansiella resurser. Med finansiella resurser menar vi kapital. Spelutveckling kräver kapital för att täcka olika kostnader. De fallföretag och investerare vi studerat vittnar alla om att de huvudsakliga kostnaderna i dataspelsbranschen är personalkostnader och marknadsföringskostnader.

Spelutvecklingsföretagen vi studerat befinner sig i olika grad av mognad och finansiell stabilitet. Inget av våra fallföretag är äldre än tio år och det yngsta grundades 2017. Företagen har varierande finansiella tillgångar men inget företag beskriver att de känner sig begränsade av sitt kapital. Vad som är gemensamt för alla fallföretag, oavsett om de är internt eller externt finansierade, är att de inte lägger alltför stor vikt vid de finansiella resurserna. Vi finner att när ett spelutvecklingsföretag är tillräckligt skickliga, med en tillräckligt bra idé, finns det finansiärer att vända sig till.

Ena investeraren skildrar den svenska dataspelsbranschen, tillsammans med den finska, som de mest händelserika marknaderna i Norden. Framgång bland branschens aktörer har gett upphov till ökade investeringar och har även lockat nya investerare utifrån. Externt kapital kan komma från förläggare, investerare, långivare eller olika typer av bidrag och stipendier. Vår tolkning är att det, inom branschen, har uppfattats som negativt att ta emot externt kapital men att denna uppfattning börjar förändras. Företagen förlorar helt eller delvis rättigheterna till spelets immaterialrätt⁷ eller IP, när samarbete med förläggare initieras, vilket spelutvecklingsföretagen gärna undviker.

⁷ Översatt från det engelska ordet "Intellectual Property"

Vår bedömning, utifrån den insamlade empirin, är att finansiella resurser är värdefulla. Detta eftersom de studerade företagen vittnar om att deras finansiella resurser är nödvändiga för vidare överlevnad. Vi menar vidare att de finansiella resurserna inte kan anses som sällsynta eftersom de intervjuade respondenterna menar att finansiering enkelt kan erhållas om det behövs. Fortsättningsvis menar vi att de finansiella resurserna är enkla att imitera då ingen av de företagen vi har studerat har sagt att finansiella resurser ses som något hinder för företagets fortsatta verksamhet. Eftersom de studerade företag menar att kapital enkelt kan erhållas från flera olika typer av aktörer menar vi att en finansieringslösning går att substituera mot en annan. Vår bedömning är att de finansiella resurserna till låg grad uppfyller VRIN-kriterierna.

4.3.3. Teknologiska resurser

Teknologiska resurser för spelutvecklingsföretag består främst av mjukvara. Investerarna vi har intervjuat hävdar att bra teknologi är lätt överkomligt. De menar att dagens avancerade spelmotorer, plattformen där spelen utvecklas, förenklar spelutvecklingen avsevärt och har gjort det möjligt att utveckla spel som kan appellera de stora massorna på relativt billiga datorer.

De fallföretag vi studerar vittnar om samma sak; att de teknologiska resurserna inte medför någon större kostnad och därmed inte begränsar företagets verksamhet. Vidare förklarar de också att de teknologiska resurserna inte är svåra att få tag på. De teknologiska resurserna är alltså ingenting som bara finns tillgängligt för de stora företagen. De mindre företagen vi studerat säger att de använder teknologiska resurser som anses som standard i branschen.

Företagen beskriver att genom att använda en av de stora spelmotorerna förenklas arbetet med att uppdatera och anpassa spelen till andra enheter samt integrera ny teknologi i spelen. Detta eftersom företagen som utvecklar spelmotorerna utför den stora delen av detta arbete.

Alla fallföretag, förutom ett, köper licenser för att kunna använda dessa spelmotorer. Det andra företaget använder och utvecklar en egen spelmotor. Vi menar att detta möjliggörs av företagets storlek och resurser. Detta företag gör det eftersom de själva får större möjlighet att utveckla spel som de själva vill. Nackdelen är att det krävs mer resurser för att utveckla och underhålla företagets spel och det blir svårare att anpassa spelet till andra enheter.

De teknologiska resurserna är det som möjliggör företagets verksamhet och därför anser vi att det är en värdefull resurs. Eftersom de personer vi har intervjuat menar att nästan vem som helst kan få tillgång till dessa resurser menar vi att de inte kan klassas som sällsynta eller svåra att imitera. Det finns flera substitut till de teknologiska resurserna som företagen använder sig av och empirin tyder på att dessa är av liknande kvalitet. Därför menar vi att det enkelt går att substituera vissa teknologiska resurser mot andra. Sammanfattningsvis menar vi att de teknologiska resurserna generellt inte uppfyller VRIN-kriterierna i en större utsträckning.

4.3.4. Rykte

Med rykte menar vi hur välkänt företaget och dess varumärke är för kunderna, potentiell arbetskraft och samarbetspartners. I begreppet varumärke inkluderar vi logotypen, företagets spel och karaktärer samt hur välkända företagets organisation och anställda är. Vi menar att ett starkt rykte är viktigt då företaget ska anställa ny personal eller ingå samarbeten med andra företag.

Den tydligaste faktorn enligt oss som pekar på att ett företag har ett starkt rykte bland företagets kunder är om företagets spel har många spelare. De spelutvecklingsföretag som enligt oss har de starkaste ryktena är också de företagen vars spel har många spelare. En annan faktor som tyder på att företaget har ett starkt rykte bland kunderna är att det finns en efterfrågan på företagets kringprodukter. Återigen här är det de företagen med enligt oss

starkast rykte som producerar kringprodukter. Dessa företag menar att det inte är en viktig inkomstkälla, utan gör det i marknadsföringssyfte och som en kul grej. Att företagen har kopplingar till kända personer och många vunnit priser menar vi också pekar på att företaget har ett starkt rykte bland företagets kunder.

Hur starkt rykte ett företag har bland potentiell arbetskraft kan också studeras utifrån olika faktorer. Hur många ansökningar företaget har till dess jobbannonser menar vi är en tydlig faktor på att företaget har ett starkt rykte bland potentiell arbetskraft. En annan viktig faktor, som de studerade företagen tog upp, var att företagen har en bra arbetsmiljö för de anställda. De företagen som nämnde detta var också de som vi anser har högst rykte. Även att företaget har kopplingar till kända personer och företagets spel har många spelare anser vi vara viktiga faktorer som visar på att företaget har ett starkt rykte bland potentiell arbetskraft.

De företag som hade flest antal samarbetspartners är också de företag som vi anser har starkast rykte. Viktiga faktorer för att enklare ingå samarbeten med andra företag anser vi är att: företagets spel har många spelare och att företaget fokuserar på samma målgrupp som den tänkta samarbetspartnern. Att ha ett starkt IP som går att bygga vidare på anses också vara en viktig faktor för antalet samarbetspartners. Faktorer som kopplingar till kända personer och att ha vunnit utmärkelser anses också som viktiga faktorer för företags möjlighet att ingå samarbeten.

Den insamlade empirin tyder på att företagen med starkast rykte har enklare att rekrytera kunnig personal då de får fler ansökningar till deras jobbannonser. Dessa företag har också fler samarbeten med andra företag än de företag som vi anser inte har lika starka rykten. Företagens rykten påverkar mängden kunder som spelar företagets spel. Dessutom förenklar ett bättre rykte möjligheterna för extern finansiering. Vi menar att detta pekar på värdet med att ha ett starkt rykte. Om vi jämför företag med liknande rykte anser vi inte att något av

dessa rykten utmärker sig. Däremot anser vi att det finns skillnader mellan företag med olika starka rykten. Det menar vi tyder på att bland de företagen vi har undersökt, anses ryktet som något sällsynt. Vi menar att rykte hade kunnat anses som något ytterligare sällsynt om större företag i branschen, med ytterligare starka rykten, hade studerats. Några av respondenterna vittnade om att ett starkt rykte tar lång tid att bygga upp och vi anser därför att det är svårt att imitera. Avslutningsvis hävdar vi även att det inte enkelt går att ändra företagets rykte vilket vi menar pekar på att det även anses som icke substituerbara. Vi menar att rykte, som resurs, uppfyller VRIN-kriterierna.

4.3.5. Humankapital

Spelutvecklingsföretag är i stort behov av kompetent personal. Det är humankapitalet som ger upphov till värdeskapandet i organisationen och den resurs som de studerade företagen värdesätter högst. Personer med hög kompetens är eftertraktade inom dataspelsbranschen. Utvecklingsarbetet av spel spänner sig över olika konstformer som bland annat konceptutveckling, speldesign, ljud, programmering, musikproduktion och manusförfattande. Vår insamlade empiri visar i synnerhet på den stora efterfrågan av duktiga programmerare.

Både de intervjuade investerarna samt fallföretagen vittnar om humankapitalets betydelse. De mindre företagen beskriver att det, utöver humankapitalet, inte finns något större värde i deras företag. De beskriver att företagets värde ligger i människorna. Investerarna som vi har intervjuat pekar också på detta. De vill att ledning ska vara kunniga inom sina områden och gärna experter.

Vår empiri stödjer det teorin påvisar: att humankapitalet är av stor relevans för företaget. Vi upplever att humankapitalet är ett av företagets viktigaste resurser då fallföretagen beskriver humankapitalet som den viktigaste resursen för deras verksamhet. Baserat på den insamlade empirin klassar vi humankapitalet som värdefullt då det främst är människorna samt deras

kunskaper och idéer som skapar värde. Många av de studerade företagen har påpekat att humankapital är sällsynt. Fallföretagen menar att efterfrågan på kunnig personal är högt men att utbudet ofta är lågt. Vi menar att detta pekar på att humankapital är något sällsynt. Vidare anser vi att enskilda anställdas kunskaper kan, med viss ansträngning, imiteras. Vi menar fortsättningsvis att det är svårt att imitera konstellationen av ett företags humankapital. Därför menar vi att det är svårt att imitera humankapitalet. Avslutningsvis menar vi generellt att enskilda anställda kan ersättas mot andra personer med liknande kunskaper. Återigen menar vi att det är svårt att substituera hela företagets humankapital. Därför menar vi att humankapitalet även är svårt att substituera. Vi menar att humankapitalet uppfyller VRIN-kriterierna i en hög utsträckning.

4.3.6. Organisatoriska resurser

Med organisatoriska resurser menar vi aktiviteter, processer och rutiner inom företaget. De organisatoriska resurser som vi främst har studerat är beslutsprocesser inom företaget och hur utvecklingsprocessen för nya spel ser ut. Investeringarna betonar vikten av att ha tydliga planer och en tydlig vision. Ena investeringen förklarar att det för honom är viktigare att företagen har en fungerande organisation än att företaget har ett framgångsrikt spel.

Gemensamt för de företag vi har studerat är att de alla har en meritokratisk struktur där de kunniga inom området är de som bestämmer. Sedan har ledningen och ägarna alltid sista ordet även om de inte nyttjar denna maktposition. I de flesta företag får alla kontinuerligt komma med nya idéer och ofta vara med på mötena om de vill. Ett av företagen menar att det inte spelar någon roll om det är en person som har jobbat för företaget en längre tid som kommer med idéerna eller om det är en praktikant. Generellt uppmuntrar företagen speciellt nyanställda att komma med idéer då de ser spelen från ett annat perspektiv. Idéer ses som något positivt och det är högt i tak under diskussionerna.

Av de studerade fallföretagen finner vi de mindre komplexa beslutsfattandeprocesserna bland de mindre organisationerna. Där sker beslutsfattandeprocessen genom enkla interaktioner mellan de anställda, där den områdesansvariga har det sista ordet. Dessa företag har inga formella möten utan kommunikation sker kontinuerligt individerna mellan. När organisationerna blir större blir beslutprocesserna också mer komplexa och formella.

Det företaget med de mest komplexa beslutsprocesserna är ett av de större fallföretagen. I denna organisationen fattas alla beslut av ledningen under formella möten varje dag. Andra företag i samma storlek har enbart ett eller två möten per vecka och har fortfarande mindre formella beslutsprocesser. De företagen med de mest komplexa beslutsprocesserna förklarar att de jobbar hårt med att ha en tydlig väg för hur de anställda ska få igenom sina idéer och försöker delegera ansvar för att alla ska känna sig delaktiga. Vi menar att det är viktigt att det finns en tydlig väg för hur anställda ska få igenom sina idéer. Vi hävdar att det resulterar i mer framgångsrika spel. Företagen förklarar att beslutsprocesserna har utvecklats över tid i och med att företaget har växt i antal anställda.

I de företagen vi har studerat är det ett mindre problem att komma på idéer för nya spel. Företagen har inte inplanerad tid för att komma på nya idéer men de uppmuntras att då och då ta tid för att jobba på egna projekt. Nya idéer kommer istället konstant upp och dokumenteras för att senare bearbetas ytterligare. Ena investeraren tror att idégenereringen sker inom företagen. Investeraren säger:

“Jag tror ingen gör det professionellt. Att det finns ett företag som är skitdyrt i London som har skithäftiga solglasögon, fyrkantiga, jättestora solglasögon. Och dit du eller jag kan gå för att få en spelidé. Jag tror inte att det finns sådana firmor riktigt.”

Resten av vår empiri pekar på samma sak; att idégenereringen sker internt.

Investerarna tror inte att utvecklingsprocesserna skiljer sig så mycket från olika spelutvecklingsföretag. Varje spelproduktion börjar med en förproduktion och storleken på denna har stor inverkan på hur stor hela produktionen blir. Ofta växer spelet fram genom nya idéer under tiden då spelet utvecklas. Bland de företag vi studerat skiljer sig inte utvecklingsprocesserna alltför mycket från varandra. Det som skiljer företagen är istället vilken typ av spel de utvecklar och hur dessa spel ser ut och känns. Många av företagen har lagt ner mycket tid på en viss typ av genre och att förfina vissa spelupplevelser. Detta arbete anser vi är svårt att efterlikna. Det som bestämmer hur man jobbar är hur stort spel man producerar och hur många det är som jobbar med spelutvecklingen. Företagen har också genom att i tidigare projekt sett vad som fungerar och vad som inte gör det kunnat förfina utvecklingsprocessen för att passa just det enskilda företaget.

De företagen som har lyckats utveckla framgångsrika spel har haft olika strategier för att nå dit. Ena företaget struntade helt i rutiner när deras mest framgångsrika spel, sett till antal spelare, skulle utvecklas medan ett annat företag hade en mer strukturerad utvecklingsprocess. Vi menar att de företag som helt struntade i rutiner hade viss tur då deras spel blev framgångsrikt. Vi menar att tur är en betydande faktor för flera av företagens framgångar. Även om de flesta av företagen vi har studerat inte har några deadlines från externa intressenter sätter de fortfarande upp deadlines. Det görs för att förstå omfattningen på spelet som ska utvecklas. Deadlines är också till för att utvecklingen inte ska ta en för lång tid.

Många av företagen vi har studerat följer en metodik för systemutveckling som heter Scrum. Det innebär att företagen jobbar i så kallade sprintar. Inför dessa sprintar bestämmer de tillsammans vad som ska göras under den nästkommande sprinten. Under denna process tas alla prioriteringar upp till bordet och det som ska göras under den kommande sprinten bestäms utifrån vad som är prioriterat. Detta kan teoretiskt innebära att alla i företaget hjälper

en person med sina uppgifter under den kommande sprinten, såvida det är högsta prioritet. Fokus ligger på vad som ska utvecklas och inte hur det rent praktiskt ska ske. Metodiken är agil och fokus ligger på kundnytta och kundkommunikation.

Företagens organisatoriska resurser är värdefulla för företagen. De är dessa organisatoriska resurser som bestämmer hur ett företag ska arbeta och ligger till grunden för verksamheten. De organisatoriska resurserna som sker på ett rutinmässigt sätt menar vi är ytterligare värdefulla för företagen. De har växt fram under lång tid och är anpassade till den specifika organisationen. Grunden i många av beslut- och utvecklingsprocesserna verkar inte skilja sig så mycket från företag till företag. De utvecklade organisatoriska resurserna vi har studerat anser vi däremot skiljer sig från varandra. Företag har, genom tidigare projekt, lärt sig vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra anpassat sina organisatoriska resurser för att passa det särskilda företaget. Detta menar vi tyder på att företagens organisatoriska resurser är sällsynta. Vi hävdar att det inte är enkelt för ett företag att försöka efterlikna ett annat företags framgångsrika organisatoriska resurser eftersom varje företags organisatoriska resurser är unika och anpassade för det specifika företaget. Därför menar vi att de organisatoriska resurserna är imperfekt imiterbar. Avslutningsvis hävdar vi att det även är svårt att byta från ett sätt att utveckla spel till ett annat eftersom varje person i företaget har lärt sig att jobba på ett visst sätt. Därför menar vi att företagens organisatoriska resurser även är svåra att substituera. Vår analys pekar på att de organisatoriska resurserna till hög grad uppfyller VRIN-kriterierna.

4.4. Dynamiska kapabiliteter

4.4.1. Integrerande kapabiliteter

De studerade fallföretagen är av stor spridning när det kommer till ålder, omsättning och antal anställda. Med integrerande kapabiliteter menar vi processer för kunskapsinsamling, integration av ny teknologi samt integrerande av tidigare erfarenheter.

Den ena investeraren menar att en av de mest värdefulla egenskaperna ett spelutvecklingsföretag kan ha är att samla in kvantitativa data om kunderna för att sedan lära sig av denna. Om företagen vet precis vad spelarna gjorde innan de slutade spela och om de märker att många spelare slutar på samma ställe, behöver den delen eventuellt förändras. Enbart ett av de studerade företagen nämnde att de har standardiserade processer för att samla in denna typ av data.

De investerare som vi har intervjuat tror att spelutvecklingsföretagen är väl insatta i förändringar som händer i branschen. De menar att spelutvecklingsföretag generellt har en bra känsla av vad som händer och vad som kommer att hända i branschen. Ena investeraren beskriver att om man vill veta vad som kommer ske närmast i dataspelsbranschen ska man delta på spelmässor och prata med spelutvecklingsföretagen där. Då menar denne investeraren att man får en bra bild av vad som kommer hända närmast.

Det vi generellt kan se, av de studerade fallföretagen, är att alla har en stor passion och ett starkt intresse för datorspel. Det är utifrån denna passion till datorspel som många av de studerade företagen har sina rötter. Investerarna menar också att det är viktigt att ha en stor passion för datorspel om man ska verka i dataspelsbranschen. Ena investeraren förklarar att det för personen i fråga är viktigare att brinna för hur man tjänar pengar på datorspelen och

mindre viktigt att brinna för att alla funktionerna i spelet ska vara perfekta. Detta menar vi att flera av företagen saknar.

Många av människorna i spelutvecklingsföretagen spelar mycket datorspel på fritiden, ser konsumering av branschmedia som ett nöje och tycker om att diskutera spel med spelarna och andra personer i branschen. Ett företag gillar inte att närvara på spelmässor och har lagt ut denna kunskapsinsamling på en samarbetspartner. Detta företag jobbar enligt oss inte aktivt med att samla in kunskap. Andra personer läser inte branschmedia i samma utsträckning. Anledningen till detta är i vissa fall att det tar för lång tid och är stressande. Dessa företag anser vi till längre utsträckning besitter integrerande kapabiliteter.

Konkurrenter som ligger nära fallföretagen och utvecklar spel inom samma genre är intressanta att jämföra sig med. Dessa konkurrenters spel skulle kunna ha en påverkan på de spel som fallföretagen utvecklar. Vi har upptäckt brister kring hur flera av de intervjuade företagen tar vara på interna och externa resurser i sin spelutveckling. Interna resurser såsom de anställdas kunskaper efter tusentals timmar av spelande och externa resurser såsom kunders synpunkter på förbättringsåtgärder. Vi menar att det i många fall inte finns några rutiner för hur dessa resurser integreras i verksamheten.

Vissa av företagen har kommit en bra bit med hur man effektivt integrerar externa resurser i företagets spelutveckling. De tar vara på kundernas direkta återkoppling kring företagets produkter samtidigt som de letar reda på andra kunders åsikter för att kunna förbättra spelupplevelsen. Dessa åsikter ställs mot spelarnas faktiska beteende som framgår av analys av data från spelen. Genom att rutinmässigt förlita sig på information som kommer från olika håll ökar sannolikheten att man tidigare uppfattar möjligheter och hot snabbare, en förmåga som är vital i den föränderliga omvärld spelutvecklingsföretagen verkar i. I ett av företagen utförs dessa processer i större utsträckning och mer medvetet än de andra studerade

företagen. Å andra sidan utgår två av de studerade företagen först och främst ifrån sig själva vid idégenerering och spelutveckling. Detta går i linje med vad ena investeraren beskriver som en avsaknad av uppfattning om vad kunderna efterfrågar. Han vill se att företagen tänker på vad deras målgrupp efterfrågar i högre utsträckning. Vissa av de studerade företagens spel har inte nått ut till någon större publik och har därför inte kunnat ta del av någon större återkoppling från spelarna.

Företagen vi har studerat har generellt en kritisk attityd till ny teknik. Enbart ett av företagen arbetar, tillsammans med en samarbetspartner, på ett VR-projekt för att utforska och förbättra sina kunskaper i den nya tekniken. Samarbetet visar hur man försöker jobba med och interagera nya tekniker i sin spelutveckling. Att vissa fallföretag utför projekt med samarbetspartners visar på integrerande av externa resurser.

Inga av de företag vi har studerat har någon anställd vars enda uppgift är att analysera omvärlden. De högt uppsatta personerna inom de olika organisationerna ser detta som en uppgift som ingår i det dagliga arbetet. Av de företagen vi har studerat är det inget företag som har särskilda rutiner för att samla in kunskap. Vi menar att vissa av företagen besitter integrerande kapabiliteter i högre utsträckning än andra.

De studerade fallföretagen brister i tillgången på integrerande kapabiliteter. Vi ser enbart tendenser på att vissa av företagen aktivt jobbar med integration av ny kunskap från till exempel kunder och andra branschaktörer. Det tydligaste exemplet är den generellt positiva inställningen företagen har till att ställa ut sina spel på de större spelmässorna. Investerarna ser brister på ett övergripande plan hos alla spelutvecklingsföretags förmåga att samla information om existerande och potentiella kunder för att kunna utveckla ännu bättre spel i framtiden. Att de mindre företagen tenderar att utgå från eget tycke och smak vid spelutveckling är för oss inte så konstigt. Dessa organisationer är yngre och har färre resurser.

Man förlitar sig främst på den kompetens som finns i humankapitalet för att producera bra spel. Däremot finner vi det underligt att de större organisationerna inte jobbar med kunskapsinhämtning på ett mer rutinmässigt maner. De större företag har, generellt, mer resurser och bör i högre utsträckning samla in uppgifter om företagets intressenter än de mindre företagen. Det var endast ett av fallföretagen som aktivt samlade information om kunders spelvanor på olika fronter, dels från spelarnas beteende i spelet, dels från forum och dels från direkt korrespondens med kunder. Att inte flera av fallföretagen ägnade sig åt detta i högre utsträckning är för oss märkligt. Vidare vittnar den insamlade empirin om föga integration av ny teknik i spelutvecklingen. Endast ett företag beskrev att de hade en satsning på den nya tekniken VR, via en samarbetspartner.

4.4.2. Lärande kapabiliteter

Med de lärande kapabiliteterna avser vi hur företaget lär sig av den integrerande kunskapen, hur denna kunskap delas mellan de anställda i företaget och hur den senare dokumenteras. Investeringarna saknar ofta detta lärande i företagen de prospekterar. Den ena investeraren menar att om företagen är duktiga på att lära har de enklare att svara på frågor som “hur säljer vi det här spelet?”, “vad gör denna funktion speciell?” och “hur står spelet ut i mängden?”. Alla företag försöker att lära sig av egna misstag. Vi menar att de företag som lyckas bäst med att lära av sina misstag är de företag som har störst sannolikhet att överleva.

Ena investeraren pekade på att en av de viktigaste egenskaperna ett spelutvecklingsföretag kan ha är att samla in och integrera data från spelarna och sedan lära sig av denna kunskap. Två av företagen hade inget större fokus på spelarna. Ett av företagen såg detta som en brist och försöker förbättra sig på det. De menar att målet med deras nästkommande spel är att göra det mer lättsålt och enklare att förstå vad det går ut på. Det andra företaget menar att det viktigaste är att göra spel som de själva tycker om och då är kundernas åsikter sekundärt.

Även detta företag påpekar att man inte kan leva isolerat och företagets idéer granskas utifrån deras egna föreställningar av vad som kan appellera till andra spelare. Spelet måste kunna nå ut till en tillräckligt stor målgrupp för att vara lönsamt.

Kunskapsdelning inom organisationen är ingenting som något av fallföretagen gör rutinmässigt. De större företagen har fasta möten där information och kunskap delas. Ena företaget har rutinmässigt möte varje morgon, vilket vi anser är ett effektivt kommunikationssätt för att kunna agera snabbt mot omvärldsförändringar. En av investerarna förklarar att möten är viktiga forum för kunskapsdelning. Speciellt diskussionerna efter mötena då det inte finns någon fast agenda och konversationerna kan flöda mer fritt. Enbart ett av de studerade företagen har nämnt att de har internutbildningar i form av arbetsseminarium och enbart ett företag har beskrivit att de dokumenterar lärd kunskap.

Likt de integrerande kapabiliteterna brister fallföretagen i tillgången på lärande kapabiliteter. Inte i lika hög utsträckning men tillräckligt mycket för att vi tydligt ska kunna se att alla företag har uppenbara förbättringsområden. De mindre fallföretagen är, rent intuitivt, men också till synes efter tolkning av empirin, mer flexibla än de större. Dessa kan enklare lära upp humankapitalet och dela existerande kunskap internt, just för att de har en mindre arbetsstyrka. Däremot brister dessa organisationer i rutinmässig kunskapsdelning och i dokumentation av kunskap.

De större företagen arbetar i högre utsträckning med lärande kapabiliteter. Detta anser vi främst bero på att organisationerna har fler antal anställda och behöver organisera verksamheten för att den ska fungera effektivt. Ett av de större företagen uppmanar alla i företaget att yttra idéer, bra som dåliga. Deras kultur möjliggör ett ohämmat internt kunskapsutbyte. Vi anser att denna struktur möjliggör att organisationen förblir som de mindre – mer flexibel med en entreprenörsanda. Denna inställning möjliggör att

organisationen är mer mottaglig för förändring och att den besitter snabbare inläring relativt lika stora konkurrenter. Vi vill argumentera för att detta företag bör ha en bättre förmåga att överleva i denna dynamiska bransch, präglad av tekniska förändringar, relativt dess konkurrenter.

4.4.3. Omkonfigurerande kapabiliteter

Med de omkonfigurerande kapabiliteterna menar vi företagets förmåga att snabbt anpassa företaget efter sin omgivning. Att kunna ställa om verksamheten till att utveckla de produkter som efterfrågas och att kunna svara på konkurrenternas handlingar. Investerarna hävdar att detta är viktiga attribut och att det talar om en organisations möjlighet att skala upp verksamheten vilket är ett viktigt perspektiv för investerare. Investerarna menar att förmågan att kunna anpassa spelet efter den lärdom man gjort från data som samlat in från kunderna är viktig. Om man ser att många spelare fastnar på en viss del av spelet är det viktigt att man kan samla in denna data, lära sig av den och sedan omkonfigurera spelet därefter.

Merparten av de företag vi har studerat försöker jobba på ett sådant sätt som möjliggör en flexibel resursallokering. De jobbar utifrån Scrum där man jobbar i tidigare nämnda sprintar. Inom dessa sprintar vet alla vad de ska göra och utvecklingen är statiskt. Här är det inte effektivt att ändra resursallokeringen. Det man vill uppnå med sprintarna är att skapa förutsägbarhet för de anställda, samtidigt som det skapar positiva känslor då delmål uppnås. Mellan sprintarna däremot kan man ändra spelets riktning och svara på omvärldsförändringar. Under de gap som skapas mellan en avslutad sprint och en ny påbörjad finns det utrymme för att reagera på omvärldsförändringar. Fallföretagen kan omkonfigurera tillvägagångssätt i produktionen så dessa bättre går i samma riktning som vad kunderna vill ha.

De mindre företagen vi studerat menar att eftersom de är så pass små kan de testa nya idéer och olika tekniker snabbt som de tror tar längre tid för större företag. Vi anser att det kan

stämman men att de enbart fungerar på företag med färre anställda. De större företagen vi studerat menar att ett sådant föränderligt arbetssätt inte hade varit hållbart.

Utgångspunkten för spelutveckling för de företag vi har studerat är att göra ett så bra spel, utifrån företagets egna resurser, som möjligt. Av de flesta företag vi har studerat har det till en början ansetts som coolt att kunna utveckla spelen självständigt och det har ansetts som negativt att ta hjälp av en förläggare. Många har senare insett att en förläggare kan hjälpa till med resurser som de själva inte besitter.

Investerarna menar att det är viktigt att ha bra kontakter och samarbetspartners. Att företagen har framgångsrika personer som har enkelt att knyta kontakter med betydelsefulla företag och personer anses som en viktig egenskap. Investerarna menar att det är viktigt att ha rätt VD och styrelse. Ena investeraren menar att även fast företagen inte har några formella kontakter med andra företag jämför sig företagen med varandra och investeraren menar att det också är en form av kontakt.

De företag som nått framgångar med sina spel har börjat eller ska se över möjligheterna att kunna investera i andra företag. Det sker antingen genom kunskap, kapital eller en blandning av dem båda. Kunskap kan innebära att ge återkoppling, guida eller hjälpa till med processer och rutiner eller vad som företaget behöver hjälp med. Av de fallföretag som ingått samarbeten med andra företag har det ofta resulterat i långvariga relationer. Samarbetet har ofta inletts på grund av att de fått bra kontakt med personerna i de andra företagen eller att de gillar spelidén. Företagen vill stödja andra med det som de själva har fått göra, utveckla sina drömspel. Företaget vill åt den passionen och göra så att den kan växa. Genom att samarbeta med andra vill företagen också hitta synergier mellan företagen.

Investerarna menar att det är viktigt att inte ignorera ny teknik som VR och förstärkt verklighet⁸, eller AR. De behöver inte lägga om verksamheten helt men att de inte är starka motståndare till att testa ny teknik är viktigt. De företag vi studerat utvecklar inga spel till VR. Däremot samarbetar ett av företagen med en extern aktör som utvecklar spel till VR. Detta företag använder sig av dessa samarbeten för att lära om den nya tekniken men har ännu inte omkonfigurerat det egna företaget efter den nya tekniken.

Vi menar att vissa av företagen vi studerat saknar omkonfigurerande kapabiliteter. Detta beror främst på att analyser av omvärlden inte prioriteras. De sätter sin organisation och dess resurser i fokus och utvecklar spel utifrån denna grund. Dessa företag utgår, medvetet eller omedvetet, från det resursbaserade perspektivet för hur man ska överleva och konkurrera i sin omvärld. Grundarnas egna intressen för spel hjälper dem att ta beslut som är aktuella för det gällande klimatet i dataspelsbranschen. Däremot saknas rutiner utvecklade för att snabbt kunna förändra sin egen spelutveckling i enlighet med kunder, svara på konkurrenters handlingar eller effektivt kommunicera med andra intressenter. Andra företag är bättre på att omkonfigurera men de uppnår inte de omkonfigurerande kapabiliteterna fullt ut.

Utifrån den insamlade empirin har vi fått uppfattningen att dataspelsbranschen är omkonfigurerande i sin natur. Nya spel släpps i en helt annan frekvens idag i jämförelse med för bara några år sedan. Ett företag får vara nöjda om deras spelare inte tröttnar på dess spel inom loppet av ett år. Fallföretagen och andra tvingas därför att ständigt anpassa sin spelutveckling efter aktuella trender för att fortsätta överleva. De fallföretag som aktivt arbetar med arbetsmetoden Scrum har mekanismer för resursfördelning integrerat i verksamheten. Efter en så kallad sprint kan till exempel personal förflyttas till de områden där de gör mest nytta. Justeringar i arbetsmetod kan även användas för att svara på

⁸ Översatt från det engelska ordet "Augmented Reality"

förändringar i omvärlden. Vi har fått en bra uppfattning av att de fallföretag som använder sig av denna standardiserade arbetsmetod gynnas av den. Här kan företag från andra branscher eventuellt lära sig av spelutvecklingsföretagen. Vår åsikt är att de fallföretag som applicerat en standardiserad arbetsmetod, en egenutvecklad eller en likt Scrum, har bättre förmåga att överleva över tid än de som använder ad-hoc problemlösning vid behov av omkonfiguration.

5. Diskussion och slutsats

Nedan presenteras vad vi menar att ett företags dynamiska kapabiliteter innebär och inkluderar. Därefter beskrivs kopplingar mellan resurser och dynamiska kapabiliteter samt vilka resurser som är viktigast för uppkomsten av ett företags dynamiska kapabiliteter. Avslutningsvis förklarar vi skillnaden mellan dynamiska kapabiliteter av högre nivå och ad-hoc problemlösning.

Dynamiska kapabiliteter är i sin natur värdefulla för företags förmåga att överleva. Det är de integrerande kapabiliteterna som gör att företaget kan samla in kunskap och information från den egna organisationen och omvärlden. Det är sedan de lärande kapabiliteterna som möjliggör för företaget att lära av denna kunskap och information. Avslutningsvis är det de omkonfigurerande kapabiliteterna som gör att företaget kan utnyttja denna lärdom och anpassa företaget verksamhet och produkter därefter.

De dynamiska kapabiliteterna finns i företagets organisatoriska resurser och påverkas av företagets humankapital. Vi har inte hittat någon koppling mellan företagets fysiska och finansiella resurser och företagets dynamiska kapabiliteter. Fortsättningsvis har de teknologiska resurserna en liten koppling till företagets dynamiska kapabiliteter. Däremot menar vi att de företag som använder sig av standardiserade spelmotorer enklare och med mindre resurser kan omkonfigurera företagets verksamhet och produkter till förändringar i omvärlden. Vidare anser vi att ryktet i sig inte har någon större direkt koppling till de dynamiska kapabiliteterna men eftersom ryktet har en så pass stor positiv påverkan på företaget humankapital och samarbeten med andra företag anser vi att det finns en koppling däremellan. Avslutningsvis menar vi att humankapitalet är väldigt viktigt för företagets dynamiska kapabiliteter. Det är humankapitalet som samlar in kunskap och information, det är humankapitalet som lär sig av denna kunskap och information och det är humankapitalet

som omkonfigurerar företagets verksamhet och produkter efter denna lärdom. Därför menar vi att humankapitalet har starka kopplingar till uppkomsten av företagens dynamiska kapabiliteter. Slutsatsen vi drar av detta är att de fysiska och finansiella resurserna är mindre viktiga för uppkomsten av dynamiska kapabiliteterna. De teknologiska resurserna är viktiga för uppkomsten av dynamiska kapabiliteter och ryktet är mer viktigt. Humankapitalet och de organisatoriska resurserna är de viktigaste för uppbyggnad av dynamiska kapabiliteter.

Det är de organisatoriska resurserna av högre nivå som klassas som dynamiska. Vi har inte hittat något företag som vi menar besitter alla de dynamiska kapabiliteterna till en högre nivå. Med det menar vi att inga av företagen har under en längre tid byggt upp aktiviteter, processer och rutiner för att: samla in kunskap och information från omvärlden, lära av denna information och kunskap samt att omkonfigurera efter denna lärdom. Vissa av företagen gör detta bättre än andra men inget av företagen har enligt oss dynamiska kapabiliteter på högre nivåer. De dynamiska kapabiliteterna vi har identifierat menar vi är utav en lägre nivå då de inte sker rutinmässigt.

Vi anser att de företag som inte besitter dynamiska kapabiliteter, inte har rutiner för att: integrera, lära och omkonfigurera. Inom dessa företag sker dessa aktiviteter genom ad-hoc problemlösning. Dessa företagen är mindre bra på att uppfatta vad som händer i omvärlden och har därför svårt att lära sig och anpassa sig därefter. Detta sagt betyder det inte att dessa företag inte kan vara framgångsrika. Men vi hävdar att tur hos dessa företag är en tydligare bidragande faktor till framgång.

Vi hävdar att med hjälp av dynamiska kapabiliteter kan företagen bygga framgång på ett mer långsiktigt sätt. Genom att vara öppna mot omvärlden och ständigt integrera ny kunskap och information, lära sig av denna och sedan omkonfigurera företagets verksamhet och produkter därefter. Dynamiska kapabiliteter är inget mirakelrecept för framgång men vi menar att i de

företagen vi har identifierat dynamiska kapabiliteter är tur en mindre tydlig faktor för framgång än hos de företag som saknar dynamiska kapabiliteter.

5.1. Förslag till vidare studier

Vi anser att det finns goda möjligheter till vidare studier inom området. Området är fortfarande inte väl studerat. Vi menar att det bland forskare fortfarande inte finns någon tydlig och allmänt accepterad definition vad begreppet dynamiska kapabiliteter egentligen innebär och inkluderar. Vi har försökt att undersöka varifrån de dynamiska kapabiliteterna uppstår samt vad de egentligen innebär. Vi anser att vidare studier behövs inom området för att bättre förstå dynamiska kapabiliteter. Vår studie har gjorts bland svenska spelutvecklingsföretag som utvecklar datorspel. En djupare undersökning av denna bransch hade varit nödvändig för att starkare kunna konkludera ifall Lin och Wus (2014) resultat gör sig gällande i den svenska dataspelsbranschen. Vi anser att det även hade varit intressant att studera andra branscher och speciellt de branscherna som har funnits längre än dataspelsbranschen. De företag vi studerat bör klassas som tillverkande företag och vi anser därmed att det hade varit intressant att även studera tjänsteföretag.

Referenslista

Allabolag.se 1. (n.d.). Coffee Stain Holding AB - Företagsinformation. [online] Available at: <https://www.allabolag.se/5569950180/coffee-stain-holding-ab> [Accessed 5 Jan. 2018].

Allabolag.se 2. (n.d.). Simogo AB - Företagsinformation. [online] Available at: <https://www.allabolag.se/5569683690/simogo-ab> [Accessed 5 Jan. 2018].

Allabolag.se 3. (n.d.). Star Stable Entertainment AB - Företagsinformation. [online] Available at: <https://www.allabolag.se/5568198401/star-stable-entertainment-ab> [Accessed 5 Jan. 2018].

Allabolag.se 4. (n.d.). Stunlock Studios AB - Företagsinformation. [online] Available at: <https://www.allabolag.se/5568088198/stunlock-studios-ab> [Accessed 5 Jan. 2018].

Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33(6), 959–986.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.

Bryman, A. & Bell, E. (2015). **Business Research Methods**. 4 edn red. Oxford: Oxford University Press, cop 2015.

Bonnier. (2018) *Om oss*. [online] Available at: <https://www.bonnier.com/sv/page/om-oss> [Accessed 7 Jan. 2018].

Bonnier Ventures. (2018) *Bonnier Ventures*. [online] Available at: <https://www.bonnierventures.com/> [Accessed 7 Jan. 2018].

Business Insider. (2016). *These Swedes are making boatloads of money on their crazy game about goats*. [online] Available at: <http://nordic.businessinsider.com/a-bunch-of-swedes-are-making-boatloads-of-money-on-their-crazy-game-about-goats-2016-8/> [Accessed 5 Jan. 2018].

Daft, R. (1983). **Organization theory and design**. 18th edn. New York. St. Paul, West Pub. Co.

- Deeds, D. L., Decarolis, D. & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures. An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211–229.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1513.
- Egmont. (2018). *About Egmont*. [online] Available at: <http://www.egmont.com/int/About-Egmont/> [Accessed 7 Jan. 2018].
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 10/11, 1105–21.
- Forbes. (2017). *Forbes*. [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/moneyshow/2017/12/11/activision-take-two-gamestop-investing-in-video-gaming-in-the-digital-age/#1d7328085a6e> [Accessed 2 Jan. 2018].
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114–135.
- G5 Entertainment. (2015). Årsredovisning 2015, Stockholm: G5 Entertainment. [pdf] Available at: <http://www.g5e.com/corporate/report/2016> [Accessed 5 Jan. 2018]
- Helfat, C. (1997). Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal Of Management*, 36(1), 349–372.
- Kroon, J., (2017). Spelutvecklarindex 2017–2018, Stockholm: Dataspelsbranschen [pdf]. Available at: <http://www.dataspelsbranschen.se/media/157331/spelutvecklarindex%202017.pdf> [Accessed 4 Dec. 2017]
- LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52, p. 31–60.
- Lin, Y. & Wu, L. (2014). 'Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework', *Journal Of Business Research*, 67, pp. 407–413

Loyola, R. (2014). WWDC: Apple Design Awards winners for 2014. [online] Macworld. Available at: <https://www.macworld.com/article/2358481/wwdc-apple-design-awards-winners-for-2014.html> [Accessed 7 Jan. 2018].

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Skolverket. (2017). *Guide för källkritik*. [Online] Available at: <https://www.skolverket.se/skolutveckling/resurser-for-larande/kollakallan/kallkritik/guide-for-kallkritik-1.251678> [Accessed 20 Dec. 2018].

Star Stable (n.d.). Star Stable Entertainment AB: Overview | LinkedIn. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/company/2788424/> [Accessed 5 Jan. 2018].

Takahashi, D. (2016). *Venturebeat*. [Online] Available at: <https://venturebeat.com/2016/06/08/the-u-s-and-global-game-industries-will-grow-a-healthy-amount-by-2020-pwc-forecasts/> [Accessed 22 Dec. 2017].

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal* 24(10): 991–995.

Zahra, S., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*. Vol. 43(4), pp. 917–955.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Hur startades företaget?
2. Hur länge har du varit en del av företaget?
3. Vad är din roll inom företaget?
4. Hur ser beslutsfattandet processen ut?
5. Hur skulle du beskriva er företagskultur?
6. Vilka färdigheter krävs för att jobba hos er?
7. Hur finansierar ni er verksamhet?
8. Vilken inverkan känner ni att ert varumärke har? Exempel när ni anställer, till kunder etc.
9. Hur viktig del av er verksamhet är kringprodukter? Merchandise och liknande.
10. Till vilken grad är teknik ett hinder för er spelutveckling?
11. Hur valdes bolagets ledning?
12. Varför har ni valt att placera ert kontor där ni har?
13. Hur jobbar ni för att anpassa er spelutveckling till förändringar i omvärlden?
14. Har detta arbete med att anpassa er till omvärlden lett till positiva effekter utöver att inte hamna efter?
15. Hur tror ni att er spelutveckling skiljer sig från era konkurrenter?
16. Är ert utvecklingsarbete svårt att efterlikna och i så fall hur?
17. I vilken grad skulle ert utvecklingsarbete kunna ersättas av andra processer?
18. Hur söker ni upp nya kunskaper och hur delar ni denna inom företaget?
19. Hur går det till när ni ska börja utveckla ett nytt spel och ser denna process alltid likadan ut?
20. Utvecklar ni idag fler spel parallellt eller fokuserar ni främst på ett spel?
21. I vilken utsträckning samarbetar ni med andra företag?
22. Tar ni hjälp av era kunder i er spelutveckling och i så fall hur?