

Een plek om mooie fouten te maken

-

Ervaringen, advies en strategieën voor de ontwikkeling van ondernemingsgeest in het onderwijs

Illustratieve business modellen van de belangrijkste spelers in de Nederlandse game-industrie

Een handboek voor het werken met de kennis output van het project GameBiz

Auteur: Mikkel Lodahl

Layout: Kristian Wulff

Over de auteur:

Mikkel Lodahl is de directeur van het Instituut for Danish Game Development (IDSU) alsmede lector aan Dania Academy voor Hoger Onderwijs in Grenaa, Denemarken (Dania Games). Hij doceert game analysis, systems development and business, en is verantwoordelijk voor de pedagogische strategie van de afdeling. Hij is te bereiken op [milo@eadania.dk](mailto:milo@eadania.dk) of via Twitter [@thelodahl](https://twitter.com/thelodahl)

Over de layouter:

Kristian Wulff is een project manager in de Innovation Department van Viden Djurs in Grenaa. Hij werkt voornamelijk op de Game Hub Danmark incubator, waar hij bedrijven helpt met game design en het opbouwen van internationale samenwerkingsverbanden. Hij is bereikbaar op [krwu@videndjurs.dk](mailto:krwu@videndjurs.dk)

## Inhoudsopgave

Foreword .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Introduction: Making Beautiful Mistakes .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Building an entrepreneurial spirit .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
How do you make a living from art? .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Three basic company types .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Students are part of the industry .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Ronimo Games: From Published to Publisher .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Turning the tables .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Entrepreneurship is risk-taking .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Stolen Couch Games: A Toolbox of Experience .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Re-usable game components .....	12
Tools of strength .....	13
The problems with formal education .....	14
Incubator: space or infrastructure? .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Active Cues: Applying Games to Dementia .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Research opens doors .....	16
Know your market .....	16
The future of the creative industries .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Gamistry: A Framework for Doing What You Love .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Experiments in advertising .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Design and advertising .....	21
Institutional ties .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Conclusion: Consoles and Cartridges .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## Voorwoord

Het boek dat voor u ligt is een momentopname, het bevat beschrijvingen van vier huidige game bedrijven uit de uitgebreide Nederlandse digitale games scene, en een beschrijving van een van de belangrijkste game-gerelateerde educatieve programma's in Europa, namelijk HKU (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht), in Nederland. Het zal u hopelijk interesseren en aan het denken zetten over welke uitdagingen je tegenkomt als je vandaag de dag een game-bedrijf begint, evenals de uitdagingen voor de mensen die de digitale game-ontwikkelaars van morgen opleiden. Het boek geeft in een afsluitend hoofdstuk enkele resultaten die de GameBiz partners hebben ontwikkeld tijdens het project. Dit moet duidelijk maken dat zelfs uitdagingen als deze kunnen worden opgelost wanneer er hard aan wordt gewerkt.

Het boek dat voor u ligt is tevens een handboek. Het werd geproduceerd als onderdeel van het Erasmus + EU project genaamd GameBiz om onderwijsinstellingen in heel Europa te helpen bij het vestigen van hun eigen incubators en deze te integreren in hun onderwijsprogramma's. Het project brengt Bournemouth University (UK), de Universiteit van Malta (MT), ENTI (E), Viden Djurs (DK) en Dania Academy for Higher Education (DK) samen, om te leren van zowel de eerder genoemde HKU (NL), alsmede van de uitermate succesvolle game business incubator omgeving van de Dutch Game Garden (NL), die jaren van een informeel partnerschap hebben kunnen genieten.

Samen hebben deze instellingen nieuwe manieren bedacht om het onderwijs en ondernemerschap te combineren op institutioneel niveau waarbij zowel studenten als start-ups kunnen profiteren. Dit boek en tal van andere uitkomsten uit het project zijn beschikbaar gesteld op de website GameBiz - <http://gamebiz.hku.nl/> - dit kan gebruikt worden door iedereen die geïnteresseerd is en hetzelfde wil doen bij hun eigen instellingen.

Hoewel het boek op zichzelf staat en ook als zodanig gebruikt kan worden, werkt het het beste wanneer het gelezen wordt in samenhang met het boek "The Business of Making Games", dat in het kader van het Interreg II Kattegat-Skagerrak EU-project werd geproduceerd en gratis beschikbaar gesteld is op: <http://idsu.dk/publication/the-business-of-making-games-3/>. In dit boek, vindt u verwijzingen naar het eerder gemaakte boek, hierin komen de getoonde business modellen van het eerdere boek en de besproken cases van dit boek samen.

Het GameBiz consortium hoopt dat u door dit boek geïnspireerd raakt in uw eigen inspanningen om de game-ontwikkelingen verder te bevorderen, of op zijn minst te genieten van het inkijkje dat u krijgt in een fascinerend deel van de creatieve bedrijven van de toekomst.

Namens het GameBiz consortium,

Mikkel Lodahl, directeur van het Instituut for Danish Game Development

Grenaa, Denemarken, juni 2016

## Inleiding: het maken van "Beautiful Mistakes"

"Ik ga dit zeker gebruiken," zegt Keimpe de Heer - studieleider van HKU Games en Interactie - terwijl hij een duidelijk zelfgemaakte elektronisch hebbendingetje voor me op tafel legt, "als u me tensminste geen moeilijke vragen stelt. "

Hij legt uit dat het een executive decision making machine is. Je drukt op een knop, en er verschijnt een ja of neen via oplichtende dioden. Het is niet te ontcijferen hoe zij haar besluit neemt, maar zelfs in het donker, het lijkt een motor van vrijheid. U kunt verstrikt raken in gedachten en kennis, houd je van het nemen van beslissingen, maar zodra je iets doet, zodra je op de knop drukt, kun je verder gaan. U kunt plannen en plannen maken, maar tot je dat doet, kun je niet echt weten wat werkt in de echte wereld. Dat is de belangrijkste uitdaging van een onderwijsinstelling: het vinden van een balans tussen het onderwijzen van harde plannen van de vaardigheden en de ruimte voor studenten om te kunnen experimenteren.

HKU is een van de powerhouses in de Nederlandse game-industrie. HKU heeft veel van de developers voortgebracht die deel uitmaken van de bedrijven die zijn ondergebracht bij de Dutch Game Garden, een van 's werelds belangrijkste incubators, die start-ups in de video game domein ondersteunt. De Nederlandse game-developer superster Rami Ismail van Vlambeer - wiens naam binnen vijf minuten op ieders lippen ligt in Nederland, bij het noemen van video games - komt ook bij HKU vandaan. Hij heeft een carrière in het maken van Indie Games. Zijn verhaal en persoonlijkheid zeggen veel over de manier waarop HKU en de Nederlandse game-industrie denken over het maken van games. Het maakt niet uit wat uw business model is, het heeft altijd betrekking op het verhaal van Ismail's, hetzij als een ideaal of als onderwerp van kritiek.

Het maken van games als een artistieke of lifestyle keuze staan voorop bij Keimpe en HKU in de wijze waarop zij hun opleiding openstellen voor mensen die de game-industrie ingaan. "Een opleiding moet een plek zijn voor de studenten waar ze mooie fouten mogen maken," meent Keimpe nadrukkelijk. De projectmatige structuur die wordt gebruikt bij zijn instelling doet precies dit. In plaats van het structureren van het onderwijs rond lessen die toewerken naar een examen, bevat elk semester een aantal projecten waar de vaardigheden van de leerlingen onmiddellijk worden getest. Keimpe benadrukt dat het een integraal onderdeel van het leerproces is om te mogen en kunnen mislukken, weliswaar in een veilige omgeving.

## Het bouwen van een ondernemende geest

De vaardigheden die HKU aanleert, worden gezien als bouwstenen, geen kant-en-klare oplossingen of antwoorden, zoals bij veel economisch gerichte curricula het geval is. "We kunnen de leerlingen voorbereiden, maar de enige manier waarop je dit kunt doen, is het ook daadwerkelijk te doen", zegt Keimpe. Hij benadrukt dat het nodig is om een ondernemende geest te cultiveren. "Bijvoorbeeld, het business model canvas <sup>1</sup>legt niet de ondernemingsgeest vast - de houding die zo cruciaal is voor het opzetten van een bedrijf. Denkt u dat Rami Ismail met de business model canvas werkt? Nee, hij gedijt bij het nemen van risico's en experimenten en het maken van mooie fouten, en als je dat weet te benutten kun je slagen, zelfs in een bedrijf dat voortdurend verandert."

Deze manier van werken is niet iets waar je wel of niet mee bent geboren. Het juiste framework kan het echter wel cultiveren.

---

<sup>1</sup> Editor's note: a commonly adopted method for structuring thoughts about business models, initially developed by Alexander Osterwalder

HKU heeft onlangs zijn business-tracks in het onderwijs veranderd om tegemoet te komen aan de wensen van de studenten. Studenten die hun eigen bedrijf op willen zetten of een business idee verder uit willen werken, kunnen zich aanmelden voor twee verschillende tracks in hun derde jaar. Een A-track voor studenten die ervoor kiezen om te werken aan een prototype en het ontwerpen van een levensvatbare business propositie voor hun concept, en een B-track voor studenten die ervoor kiezen om te werken aan productontwikkeling en product release. Studenten worden geselecteerd op basis van het pitchen van hun ideeën. Afhankelijk van de pitch, is er een kans dat ze naar een andere track worden verwezen die beter hun idee past.

De A-track helpt hen om van een vaag idee te komen tot een origineel idee voor een eigen bedrijf vergezeld door een werkend prototype. Het gaat erom hen de elementaire business tools te leren, zoals het maken van een realistisch budget en het opzetten van een administratie, alsook hen in deze transitie te begeleiden. Uiteindelijk stellen de docenten ook hun eigen netwerk open voor deze studenten.

De B-track betreft een groep studenten die al een eigen bedrijf zijn gestart en een reeds bestaand idee voor een prototype hebben en dit idee proberen te releasen, of op zijn minst het te brengen naar het niveau waar het investeerders weet te trekken. (De professionele netwerken van de docenten worden vroeg in het proces geactiveerd en veel tijd wordt besteed aan netwerken.)

De B-track is een recente ontwikkeling bij HKU om te gemoed te komen aan het feit dat er studenten zijn wiens ideeën zijn gerijpt, terwijl ze andere dingen hebben bestudeerd in de eerste twee jaar van de HKU. Elk nieuw bedrijf is anders en heeft andere behoeften - opnieuw iets waar opleidingen niet altijd even goed ruimte voor bieden, in het bijzonder in een tijd die zich steeds meer richt op standaardisatie in het onderwijs en het openbaar bestuur.

Het benadrukt nog een ander probleem voor de leraren op HKU. Er wordt vaak gezegd dat je een paar keer failliet moet gaan om te leren hoe je een bedrijf moet runnen. Echter, een belangrijk onderdeel van het onderwijs is dat het falen van de studenten actief wordt gebruikt door docenten om het leren te bevorderen. De populaire idioom van "faling forward" geeft aan dat dit primaire taak is van opleidingen: het creëren van kaders waarin fouten leermogelijkheden worden. De kans op falen is groot in de riskante game business, en met de focus van de persoonlijke betrokkenheid van de indie Dutch game-developers met hun games, kost het vaak bloed, zweet en tranen die nergens toe leiden.

Keimpe noemt als voorbeeld een student game dat actief gericht was op het genereren van hype en verwachting, die aanvankelijk veel potentie had, maar uiteindelijk in de media werd neergesabeld. Dit kwam hard aan bij de studenten. "Hoe ga je hier mee om vanuit een educatief oogpunt? Moeten we hen beschermen tegen de echte wereld? Wat we hebben gedaan, is om een aantal realistische verwachtingen in het team over de industrie te verhogen. Dit is een interessant voorbeeld, want nu geven deze studenten de eerste en tweede jaars studenten les en vertellen hen over hun ervaringen. Hoe ga je om met slechte beoordelingen? Hoe ga je om met media? Moet je open en transparant zijn? "Het antwoord op die vragen heeft - met de hulp van Keimpe en zijn collega's - geleid in een omslag in het denken over hoe om te gaan met het positioneren en het vermarkten van student games.

Keimpe dringt erop aan dat dit een van de voordelen is van het maken van prachtige fouten binnen de betrekkelijke veiligheid van je studie. "Kwetsbaarheid is kracht," benadrukt hij, in navolging van de academische ethos van eerlijkheid eerder dan het gebrul dat de Europese academische wereld heeft gekenmerkt sinds de dagen van Socrates.

## Hoe maak je een leven van kunst te maken?

Pratend met de huidige studenten companies op HKU, krijg je het gevoel dat deze veilige ruimte goed voor hen is, hoewel het soms ook frustrerend kan zijn.

Het studententeam Grotman Games - wiens prachtige game over visuele communicatie en taalkundige concepten "Tribal en Error" de Indiecade interactie award in 2015 won - voelde soms dat de ruimte voor fouten maken te groot was. Vooral op het gebied van marketing voelen ze zich te veel aan hun lot overgelaten. "We leren hoe we kunst moeten maken, maar niet hoe je een leven kunnen maken uit de kunst," grapt artist Daphne Fontijn.

Een andere student company - die hun naam aan hun Indigo publiek bekroonde spel Rogues With Benefits ontleent – bevindt zich in een vergelijkbare situatie. Ze schatten in dat het voltooiën van hun game langer duurt dan de rest van hun onderwijs, wat de kwestie, van hoe kunnen we een leven maken uit onze game zeer actueel maakt. De vraag: "Is er echt een groot publiek dat net zo enthousiast is over de woorden 'procedurally generated content' als wij is een hele uitdaging. Het is net zo uitdagend voor onderwijsinstellingen om erachter te komen hoe studenten te helpen alleen al om deze vragen te stellen.

"Ik stel de leerlingen dezelfde vragen die ik mezelf stel als ondernemer" zegt Keimpe. Lesgeven door docenten met een ondernemersachtergrond is de sleutel tot zijn filosofie. Er zijn veel verschillende manieren om een ondernemer te zijn, natuurlijk, en hoe je het doet is altijd een persoonlijke kwestie. Dit is de reden waarom de studenten moeten worden blootgesteld aan veel verschillende ondernemende rolmodellen of mentors in hun studententijd. "Ze moeten zich bewust zijn van wat voor soort kunstenaar / ondernemer ze willen zijn," zegt Keimpe.

## Drie basistypen bedrijven

Het bespreken van deze uitdagingen met Keimpe, beginnen we verschillende soorten game bedrijven te schetsen, die werkzaam zijn in de huidige game-industrie. We komen grofweg op drie fundamentele categorieën. **Classic business skill-based, Art/lifestyle en Analytics based.**

**Classic business skill-based** bedrijven zien de game-industrie als onderdeel van de entertainment industrie. Ze structureren hun bedrijven op dezelfde manier als een uitgever, een reclamebureau of een filmstudio zou structureren op de aard van de hard skills die business schools kunnen bieden baseren hun ondernemingsplannen. Deze bedrijven zijn meestal gebaseerd op het opbouwen van relaties met andere bedrijven om de financiering en netwerken te bieden, en dan actief zijn in de traditionele zin van het brengen van hun product op de markt. Dat betekent dat de bouw van een hypothese - X wil Y te kopen - te testen in een gecontroleerde omgeving - enquête een steekproef groep van X - en modelleren van uw bedrijf en product na de resultaten van deze testen.

**Art/lifestyle** is wat Keimpe omschrijft als "pure indie". Zij zijn de ontwikkelaars die daadwerkelijk hun persoonlijk leven willen gieten in het project van het maken van games. Een game-developer zijn is geen carrière keuze, maar eerder een gevoel hebben van niet in staat zijn om geen game-ontwikkelaar te zijn. "Klassieke zakelijke vaardigheden zijn in deze bedrijven natuurlijk ook nodig," merkt Keimpe op, "maar ze worden gebruikt als instrumenten om functionele problemen, en niet als uitgangspunt." Deze bedrijven zijn gebouwd op een persoonlijke relatie met hun omgeving, die vaak het gevoel een verwantschap met het bedrijf dat zelden wordt gezien bij op klassieke zakelijke vaardigheden gebaseerde bedrijven. Het is het verschil tussen de merktrouw en fandom, of het verschil tussen het houden van Star Wars en het houden van William Shakespeare. Star Wars kan je plezier geven, terwijl Shakespeare ook betekenis geeft.

**Analytics based** bedrijven zijn een functie van de technologische aard van het werkveld. De laatste tien jaar laat een stijging zien van de hoeveelheid gegevens die kunnen worden verzameld uit spelers, terwijl zij de interacteren met games. U kunt de keuzes die spelers in kaart te brengen, het ontwerpen van in-game valuta en de economie om te reageren op wat spelers eigenlijk interessant vinden in het spel, in plaats van wat je je voorstelt wat ze misschien interessant vinden of wat ze noemen in focusgroepen. Analytics gevestigde bedrijven maken gebruik van de klassieke zakelijke vaardigheden als kader voor het runnen van het bedrijf, maar niet echt als onderdeel van het besluitvormingsproces. In veel opzichten is deze manier van het runnen van een bedrijf gerelateerd aan de bijna positivistische omslag die bij een groot deel van de westerse samenleving sinds de jaren 1990 heeft plaatsgevonden. In plaats van het bouwen van een hypothese, het testen van deze in gecontroleerde situaties en modelleren van uw bedrijf na deze, moet je de gegevens van wat er werkelijk gebeurt verzamelen en beslissingen nemen op basis van deze gegevens. Bijvoorbeeld, als u bij uw spelers ziet dat ze consequent kiezen voor een bepaalde manier van een probleem oplossen, kunt u dan de gameplay veranderen zodat meer problemen op die manier kunnen worden opgelost, of biedt de mogelijkheid om in-game verbeteringen te kopen in de openstelling van deze strategie op meer plaatsen.

Alle drie hebben ze één ding gemeen, dat wel. Ze hebben allemaal behoefte aan een nauwe band met de industrie. Uiteindelijk is dit wat Keimpe ziet als de make-or-break point van elke ondernemende inspanning van studenten. Onderwijsinstellingen moeten relaties met de industrie op bouwen. Deze relaties moeten dan ter beschikking van de studenten worden gesteld.

### De studenten maken deel uit van de industrie

“Je moet ruimte in het curriculum bieden om te werken met de industrie in de industrie”, merkt Keimpe op, “Dat betekent het opzetten van een ecosysteem dat niet is gebaseerd op de eisen van dag tot dag van het bijwonen van lezingen en lessen, maar meer voelt als een echte business.” Als je een situatie kunt opzetten waarin de industrie en de onderwijsinstellingen nauw samenwerken, dan kom je verder tot het aansporen van ondernemerschap dan enig hard skills dat kan doen.

In wezen, het aanleren van alle “harde” skills en al het onderwijs moeten de studenten de tool geven om een bedrijf op te bouwen dat hen het vertrouwen geeft en basis is van het belangrijke advies van Keimpe dat de meeste ondernemers zal beschermen als zij voor het eggie gaan op te volgen: “niet meteen ja zeggen.”

Als het er op aan komt, wat studenten krijgen van onderwijsinstellingen is nauw verwant aan wat Keimpe naar voren gebracht aan het begin van ons gesprek: de middelen om hun eigen executive decision machine te bouwen. Omdat de enige manier om te weten hoe een beslissing wordt genomen is te weten hoe die machine is gebouwd.

## Ronimo Games: Van gepubliceerd voor Publisher

De studio van Ronimo Games - de studio achter de succesvolle franchises AwesomeNauts en Sword & Soldiers - heeft een uitgesproken loft-achtige uitstraling, ook al bevinden ze zich op de middelste verdieping achter een verborgen ingang van een anonieme trap ergens in Utrecht. Het developers team zit in een grote, open kantooromgeving zoals je dat ook ziet bij architectenbureaus of reclamebureaus, terwijl Fabian Akker, lead designer bij Ronimo's en PR-manager, trots de grote eettafel toont die zoals wordt gebruikt om te gamen als ook voor de lunch.

Al pratende met Akker, krijg je het gevoel dat Ronimo Games een klassieke creatief bedrijf is. Zij maken gezamenlijk creatieve producten en ik krijg hoe langer hoe meer het idee dat ze op dezelfde manier werken als stripboek bedrijven.

Net als bij veel andere bedrijfjes die veranderden van kleine productiebedrijfjes naar een echte studio, begon Ronimo met het combineren het werken aan hun eigen bedrijven en work for hire. "We deden van alles," vertelt Akker me, "Art, websites, design -, maar zeer zelden games" De games waar ze aan werkten waren hun eigen games. Deze manier van werken – in combinatie met een regeling voor kunstenaars - hield het bedrijf in leven en zo konden ze ervaring opbouwen, maar na anderhalf jaar, had Ronimo nog steeds geen eigen games om te laten zien. Daarom besloten ze full-time te werken aan hun eigen IP - dat wil zeggen, een game waarvan zij het intellectueel eigendom bezaten.

"We hebben een verticale slice van onze eerste game verkocht aan Nintendo voor de Wii" vertelt Akker, "Dit stelde ons in staat het spel af te maken, en we brachten het spel naar de PlayStation 3." Dit is het business model van Ronimo. Een vertical slice maken, deze verkopen aan een publisher en met het verkregen kapitaal verder werken aan de game.

Het belangrijkste is de contractonderhandeling, waar je je IP veilig moet te stellen, dit geeft Ronimo de gelegenheid om het spel ook op andere platforms te lanceren. De kosten worden meestal gefinancierd uit een deel van het geld dat komt uit de release van de game.

"Er zijn twee variabelen in contractonderhandelingen," legt Akker uit: "Vooraf geld krijgen en revenue opbrengsten. Uitgevers zien geld vooraf geld geven als een enorm risico, je kunt dat risico kunnen verminderen door een deel van de inkomsten uit de revenue opbrengsten te halen. Kortom, zowel uitgevers als banken - zien alleen maar risico's ". Akker noemt een aantal zaken waar uitgevers naar kijken om hun eigen risico (zie kader) te zo klein mogelijk te maken, dit geeft hun indrukwekkende hoeveelheid ervaring aan in het onderhandelen.

Akker noemt ook een aantal valkuilen als je voor een uitgever werkt. Op discrete wijze geeft hij wat voorbeelden. Hij geeft een voorbeeld van uitgevers die terughoudend zijn om het aandeel van de revenues uit te betalen of zelfs een deel van de ontwikkelkosten. In feite, vermoedt hij dat sommige uitgevers er van uit gaan niet te betalen, in de hoop om hun eigen inkomsten veilig te stellen om zo hun eigen liquiditeit te waarborgen. Hij waarschuwt dat je, zo mogelijk, leverage in het contract in moet bouwen, bijvoorbeeld je broncode pas opleveren nadat er is betaald.

## Het kantelpunt

Wat fascinerend is bij Ronimo, is niet alleen dat ze met vele uitgevers hebben onderhandeld, maar dat ze hun succes hebben ingezet om zelf uitgever te worden. Omdat bedrijven hun games op steeds meer platformen uitbrengen, is het uitbrengen in toenemende mate uitbesteed aan andere bedrijven. Het geld hiervoor is afkomstig uit de oorspronkelijke versie van de games. Het uitbesteden van het uitbrengen

verlaagt het financiële risico voor Ronimo en vermindert de hoeveelheid tijd die het bedrijf nodig heeft aan het uitbrengen drastisch – omdat ze zich dan alleen met het management en een zekere mate met de kwaliteitsborging bezig hoeven te houden.

Ik vraag Akker hoe je met dit model aan de slag kunt. Hoe krijg je je eerste uitgever?

Hij geeft aan dat netwerken de eerste stap is: en zorg dat je van een developer kit krijgt. Een developer kit - ook bekend als SDK of dev kit - is een verzameling van hardware en software die nodig is om een game te ontwikkelen voor een bepaald platform. De kit die Ronimo gebruikt voor het ontwikkelen voor de Wii kregen ze omdat ze mensen kenden die mensen kenden (via via). Nadat ze hun verticale slice ontwikkeld hadden, ging het bedrijf vervolgens naar de grote conferenties - GDC, PAX, Gamescom - waar ze met een groot gemak vooraf afspraken konden maken om hun IP pitches. De vragen van de uitgevers kon Ronimo opgevolgen via e-mail, en degenen waar ze op de conferenties aan pitchten, vonden het idee goed genoeg om het idee verder te brengen. Als algemene regel, de mensen die op deze conferenties naar pitches luisteren zijn de poortwachters, en zij geven alleen de meest interessante projecten door aan degenen die de beslissingen nemen. Na de eerste pitch periode – kan het nog enkele maanden duren, alvorens je iets hoort - het is nog steeds een lang proces.

“Zelfs als je op het punt aankomt, waar je de contract onderhandelingen doet - hoeveel geld krijg je, hoeveel tijd, welk aandeel van de inkomsten, welke vergoeding krijg je - kan het nog maanden en maanden duren voordat je het uiteindelijke contract krijgt. Er zullen dan altijd ontbrekende onderdelen in het contract zitten, of delen die vaag omschreven zijn en nog verduidelijking nodig hebben. Mijn ervaring is dat het verkrijgen van de definitieve contract tussen de twee en zes maanden kan duren - een heel lange tijd “, zegt Akker, voor het eerst tijdens ons interview hoor ik enige vermoeidheid in zijn stem. Hij glimlacht en voegt toe: “Ik heb net een definitief contract ontvangen voor een game die al een jaar geleden uitkwam! We begonnen drie jaar geleden met het ontwikkelen hiervan!” Hij geeft aan dat dit ongebruikelijk lang is, maar hij vertrouwt dit specifieke bedrijf genoeg om het dit toe te staan. Bovendien zijn ze al betaald.

### Ondernemen is risico's te nemen

Net als veel bedrijven in de Nederlandse game-industrie, startte Ronimo Games terwijl ze nog studeerden aan de HKU, en kwamen toen terecht bij de Utrechtse incubator, de Dutch Game Garden.

Ronimo heeft ervaren dat er bij HKU in het verleden weinig support was voor het starten van een eigen bedrijf. “We kregen les over kunst en het maken van de uiteindelijke game, maar geen cursussen in het opzetten van een eigen bedrijf. We kregen wat hulp van de ouders en van de Dutch Game Garden over het opzetten en runnen van een bedrijf.”

Ik vraag Akker waar de Dutch Game Garden hen mee hielp, en het is duidelijk dat de Dutch Game Garden hen enorm heeft geholpen met de sprong van student naar het runnen van een eigen bedrijf. Zij hebben Ronimo geholpen met het inwinnen van juridisch advies, het vinden van kantoorruimte, contact met investeerders, het krijgen van de SDK - en ook het bedrijf het gevoel meegeven dat het goed is om om hulp te vragen. In het begin micro managede Ronimo alles, maar dat werd een probleem: “een van onze artists was vijf dagen per week bezig met de financiën! We besloten dat we daar andere mensen voor moesten zoeken.

Om terug te keren naar het onderwijs, vraag ik Akker wat er in de opleiding nodig is om studenten te helpen te starten met hun eigen bedrijf. “Een van de dingen die we missen is marketing. Hoe ga je je game verkopen? En ook, hoe run je een bedrijf - hoe maak je van een budgetplan of hoe zet je een administratie op; functionele vaardigheden.” Ik vraag hem of dat soort kennis niet snel verouderd in de snel

veranderende omgeving van de game-ontwikkeling. “Nou, hoe je een bedrijf runt is niet veranderd. Maar marketing verandert wel snel. We begonnen met het maken van games voor de detailhandel, en toen ging alles digitaal, dus gingen we ons daar op richten. Nu is de digitale markt zo druk dat de financiering van uitgevers voor allerlei bedrijven opnieuw noodzakelijk wordt.” Dit weerspiegelt mijn eigen gevoel dat het moeilijk is voor opleidingen om bij te blijven in de veranderende markten, waardoor de meer lichtvoetige, tutorachtige stijl van incubators van essentieel belang zijn voor studenten om te leren hoe ze een onderneming starten. Akker: “Opleidingen hebben geen idee. Ze zijn erg afhankelijk van leerkrachten met ervaring in de industrie, en er zijn niet veel goede leraren die die ervaring ook hebben.”

In het algemeen denkt Akker dat je moet leren door ervaren, en leren door het echt te doen. Het advies van de Dutch Game Garden hielp een beetje, maar: “Het starten van een nieuw bedrijf is altijd zenuwslopend. Je gaat fouten maken, en je gaat falen, maar dat is oké. Starten van een eigen bedrijf is het nemen van een risico. Als u dat risico niet wilt nemen, moet je maar ergens een baan nemen. Maar je kunt nooit zo veel te leren, als je geen risico's te nemen.”

Akker is sceptisch over het feit dat opleidingen een veilige omgeving kunnen bieden, maar nog steeds in staat zijn om te leren wat het hebben van een bedrijf betekent. Hij refereert aan een van de meest stressvolle gebeurtenissen die hij heeft meegemaakt, waarbij een uitgever een week voordat een game zou worden gepubliceerd, failliet ging. De Dutch Game Garden - vertoonde het soort flexibiliteit dat een institutionele uitdaging is voor veel opleidingen – sprong erop in met juridisch advies en bracht Ronimo in contact met de juiste mensen op het juiste moment, en redde zo het bedrijf.

Misschien is dit verhaal de sleutel tot het succesvol opzetten van een relatie tussen onderwijsinstellingen en een incubator: onderwijsinstellingen bieden een kader, terwijl de incubator kan helpen om kansen te creëren en het leren toepassingen van deze kansen in de praktijk. In het middelpunt hiervan, merkt Akker op, is het bouwen van netwerken. En voor zowel opleidingen als incubators geeft Akker als tip mee: bouw sterke netwerken en maak ze toegankelijk voor studenten en bedrijven.

#### **Waar kijken uitgevers naar?**

- Zal het verkopen?
- Past release datum in hun fiscale jaar?
- Is je bedrijf succesvol?
- Hoeveel complete games heb je gemaakt?
- Hoeveel geld heb je verdiend?
- Is de IP rendabel?
- Is de game een argument voor een aanbieding?

#### **Advies voor het starten van een uitgever georiënteerd bedrijf**

- Maak geen games omdat je geld wilt verdienen - maak games omdat je games wilt maken. Het is een keiharde business.
- Werk in kleine teams - salarissen zijn 90% van de kosten van het maken van een game.
- Vooraf geld krijgen is een prioriteit voor de ontwikkeling te financieren
- Uitgevers zijn nuttig voor de financiering, niet marketing - tenzij je platform is samengesteld, dat wil zeggen op iOS, waarbij plaatsing enorm telt
- Pitch met een verticale slice en 1 pagina informatie
- Praten met uitgevers is praten met poortwachters - geef ze argumenten die zij kunnen doorgeven aan anderen

### De Business van het maken van Games

Terwijl de core business van Ronimo Games een rechttoe rechtaan betalen voor de game model koppelt aan het vooraf vinden van funding voor de financiering voor de ontwikkeling van games, is het opmerkelijk dat de lange-termijn doel van het bedrijf anders is. Het bedrijf stelt zich op als een platform dat de uitgave van hun eigen games op verschillende platformen managed en bekostigd. De focus ligt op de onderneming als een platform in plaats van de game als een platform, dat is interessant op te merken en je op voor te bereiden, wanneer je je eigen business plan gaat ontwikkelen.

### Stolen Couch Games: Een Toolbox van Experience

Er is iets vreemds aan de computer games-industrie. Ze komen uit een industrie en een veld dat zich richt op productiviteit - de algemene software development industrie - met games als een soort afgeleide. Een speelse organische groei die ontstond toen de nieuwe, digitale wereld zich ontvouwde. Deze tweedeling van productiviteit en speelsheid komt misschien het best tot zijn recht bij die game bedrijven die beginnen het ontwerpen van een game, maar eindigen het geld verdienen niet met de game, maar ook met de tools die ze maakten om de game te maken - in game-developer jargon worden deze tools engines genoemd.

Grote namen zoals Epic met hun Unreal Engine, Crytek met hun CryEngine of de verschillende engines gebouwd door ID Software voor games zoals DOOM, Quake en Rage, zijn high profile voorbeelden van deze strategie. Tot op zekere hoogte, zelfs de favoriete engine voor de kleine ontwikkelaars - Unity 3D - groeide door de mensen die ermee werkten en faalden geld te verdienen aan de game, het noodlottige Gooball.

Door het maken van games ontstaat de sterke behoefte om het maken van een andere game gemakkelijker te maken, en de ontwikkelde tools om dit te doen vormen dan de basis van een heel ander soort business die de ontwikkeling van andere originele games aanvult.

Zittend tegenover Eric Diepeveen - de game designer van het bedrijf Stolen Couch Games – geeft je een tastbaar gevoel van een man die wil leren van al zijn ervaringen. Zoals hij beschrijft hoe Stolen Couch hun debuut spel, Kids vs Goblins, heeft gemaakt met een zespersoons groep die elkaar ontmoette tijdens hun studie aan de HKU, is het duidelijk dat ambitie was dat hen dreef: “We wilden commerciële producten maken, in plaats van de gebruikelijke arty-farty stuff dat we op school maakten- we wilden gewoon geld verdienen “.

Ze begonnen met het maken van het spel als een premium PC RPG, maar de markt verschoof naar mobile, en ze probeerden om het te volgen. Dit betekende dat ze ook genres veranderden. Diepeveen vertelt: “In plaats van een hard-core PC game, maakten we het een super casual mobile RPG. Dit conflicteerde met de graphics die we hadden en met de doelgroep. Het leek heel applied, maar was heel casual. Dus mensen verwachtten Diablo, maar het was iets heel anders. Dus het spel flopte. En toen besloten we dat we ons business model moesten veranderen in een meer duurzaam model.”

Het nieuwe business model kwam tegelijk met de nieuwe game, de one button puzzle game Ichi<sup>2</sup>. “Deze game maakte een fluïde verdienmodel mogelijk. Wat ik daarmee bedoel is dat de game op verschillende platforms, verschillende verdienmodellen heeft “Het verdienmodel -de strategie voor de manier waarop de

---

<sup>2</sup> Editor’s note: Ichi has a somewhat complicated development history, beginning as a design challenge project for developer Jay van Hutten, who released it as freeware. Stolen Couch picked it up and developed it into the commercial product that it is now.

spelers de game-ontwikkelaars betalen voor het spel -. Is door de jaren heen veel veranderd, dat maakte Ichi een experimentarium voor verschillende strategieën waar Stolen Couch van kon leren.

Stolen Couch creëerde de core Ichi game een stuk sneller dan Kids vs Goblins - in slechts twee en een halve maand - maar hoewel ze veel leerden, en zelfs een beetje winst maakten, was er nog ruimte voor verbetering. "We waren niet blij met de manier waarop we zaken deden, omdat we iedere keer nieuwe soorten games maakten. We maakten geen hergebruik van de assets en we creëerden onvoldoende waarde voor onze onderneming, omdat we iedere nieuwe game helemaal vanaf scratch maakte."

### Het hergebruiken van game componenten

Het antwoord was om IP te maken, dat stabiel was, maar flexibel genoeg om te verschillende games mee te ontwikkelen, met dezelfde assets en hetzelfde framework. "We wilden veel investeren in zowel IP als in technologie die we vervolgens konden hergebruiken," aldus Diepeveen, terwijl hij een deel van het resultaat, het spel Castaway Paradise presenteert. Het kostte tien mensen drie en een half jaar en een bedrag van bijna 750.000 euro in totaal om de game en de instrumenten te maken.

"Het is echt niet duurzaam om zulke grote games te maken met onvoldoende budget voor marketing," legt Diepeveen uit: "maar zoals ik al eerder zei, hebben we dit bovenop ons eigen framework gemaakt. Herbruikbare assets, herbruikbare code, herbruikbaar IP. Dus nu ontwikkelen we nieuwe games gebaseerd op wat we al hebben. Dat betekent dat onze ontwikkeltijd daalt van drie en een half jaar voor de eerste game tot zes maanden voor onze volgende game."

Stolen Couch heeft een planning gemaakt voor games die hen naar hun ultieme game zal nemen. "Castaway Paradise is een Animal Crossing-type game, en nu willen we beginnen aan een Sims-achtige game. Ondertussen plaatsen we van een aantal games die ons richting Sims game brengen. We gaan niet voor de volledige Sims-game, omdat dit anderhalf jaar zou duren, maar we beginnen met decorating game, en dat duurt maar vier maanden. Dan zullen we die mechanic gebruiken in de Sims-game. Als we aan de Sims game beginnen, hebben we nog niet alle mechanics bedacht, we hebben hele games voor iedere mechanic die inkomsten opbrengt om de gecombineerde game te financieren."

Op de vraag of het riskant is om games die nog niet helemaal klaar zijn te lanceren, zegt Diepeveen: "Iedereen is bezig met die enorme, mooie game. Wij doen het iets anders. We starten het spel als een minimaal levensvatbaar product, dan doen we veel analytics en passen het spel daarop aan. Dit verhoogt virality, maakt het product beter geschikt voor de spelers en is uiteindelijk ook winstgeverder - het vermindert de aanschafkosten voor de gebruiker enorm, vooral voor de volgende game"

### De kracht van de tool

De kracht van het model is in de kracht van de tool. Als je de ervaring meeneemt van de ontwikkeling van hun vorige producten, maakt Stolen Couch Games een tool set die zowel content en verdienmodel beheert. In dezelfde editor, kun je artwork, geluid, schrijven en ga zo maar door gemakkelijk veranderen, evenals het construeren van verschillende verdienmodellen van alles van free to play style micro-transaction, over ad placement en interaction design tot en met het ouderwetse betalen voor de game model. Al die tijd, de kun je de tool inzetten op een breed scala van verschillende platforms, en het bevat analytics.

Analytics en leren is de core business van de game-development filosofie bij Stolen Couch Games, zoals Diepeveen duidelijk maakt: "We focussen ons niet op de lancering van de game – het gaat bij ons om de long tail. Toen we voor het eerst Castaway Paradise lanceerden, genereerden wij een zeer lage omzet, maar we bleven dingen te veranderen. We probeerden abonnementen uit en beloonden

videoadvertenties. Nu zijn we erg tevreden met wat we per speler genereren. Dan wordt elke game een pilaar in onze omzet.”

Wanneer je zo gefocust bent op leren, kun je beginnen met het opbouwen van toekomstgerichte plannen. Diepeveen beschrijft mij, hoe zij van omzetcijfers plannen en speciale seizoensgebonden content, zoals Halloween, of WK voetba – ten tijde van het interview is dat de vrouwen World Cup in 2015. Ik vraag hem of ze dit een jaar van te voren plannen. Diepeveen lacht. “*Jaren van te voren! We hoeven helemaal niets meer doen!*” grapt hij.

Anders dan de tools versatiele te maken, een van de belangrijkste voordelen gebaseerd op de harde lessen die ze leerden van de het werkelijke game development, is dat ze de hoeveelheid iteraties die nodig zijn om bepaalde delen van de game te ontwikkelen drastisch kunnen verminderen. “We itereerden onze tutorial een heel jaar bij onze eerste game”, vertelt Diepeveen, “maar met de huidige tools, kunnen we er een doen in een maand.”

Dit is het key aspect van het business model dat Stolen Couch nu uitprobeert - met de tools als basis voor het work for hire jobs. “Veel game genres zijn erg duur om te maken, omdat ze complex zijn. We ontdekten dat toen we probeerden om een Animal Crossing<sup>3</sup>--achtige game te maken. Nu kunnen we met de tools tegen uitgevers zeggen: niemand maakt dit soort spellen - wil je er een? We hebben bewezen dat we het kunnen maken en dat we er geld aan kunnen verdienen, dus als je het IP hebt, kun je er een groot succes uit halen. Het betreft alleen het maken van nieuwe art assets, wij hebben alle tools,”zegt Diepeveen, hij schat dat een game met de complexiteit van Animal Crossing 8 maanden kost om te realiseren met het bestaande IP.

### De problemen met het formele onderwijs

Met de focus op het leren in het bedrijf, ben ik benieuwd wat Diepeveen van het onderwijs en een incubator verwacht. Niet verrassend, maar met een opleiding aan de HKU en onderdeel uitmaken van de Dutch Game Garden maakt dat Diepeveen hier wel een mening over heeft. “Het beste van HKU was dat ze ons ruimte gaven om dingen te doen die we wilden doen. We kregen het niet altijd, maar we namen het.”

Hij is ook kritisch op de enorme focus op projectonderwijs, en de rol van de docent hierbij. “Het is fijn om van je peers te leren, maar als je driekwart van je tijd leert van je peers in plaats van van je docent, dan mis je op een aantal basisvaardigheden. Dan kun je beter niet naar je opleiding gaan, maar het zelf te doen -. In het geval van je eigen bedrijf starten dan”. Hij verklaart dat niet alleen de harde skills over budgetteren en belastingen nodig zijn om te leren, maar ook de soft skills, zoals teambuilding, netwerken en de psychologie van het managen van een bedrijf.

Een ander probleem voor onderwijsinstellingen is de manier waarop zij worden gefinancierd, dat maakt dat zij meer studenten afleveren dan de industrie nodig heeft, output financiering. Dit leidt tot een ongezonde focus op indies vat Diepeveen kort samen: “Ze zeggen dat je indie moet worden, dat zeggen ze niet omdat dit slim is, maar omdat het populair is “Hij haalt zijn schouders op:“. Maar natuurlijk moet je je eigen bedrijf starten, als er meer kandidaten dan banen zijn in de industrie. Slechts een klein deel van mijn vroegere klasgenoten werken daadwerkelijk in de game industrie. ”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> A hugely popular community simulation game by Nintendo.

<sup>4</sup> Editor’s note: In 2016, 546 students applied to HKU, with the school accepting 97. Official government numbers state that 58% of the HKU students from this programme have a relevant job at their level within 1.5 years of graduating.

## Incubator: ruimte of infrastructuur?

De kern van de kritiek over de onderwijsinstellingen is volgens Diepeveen de tweedeling tussen enerzijds het bedrijfsleven en anderzijds de praktische ervaring. Maar is een incubator beter geschikt als bron voor deze vorm van onderwijs? “Bij de start richtte de Dutch Game Garden zich op het aanbieden van kantoorruimte en juridisch advies, maar dat is nu een beetje veranderd,” zegt Diepeveen. “Ze focusten zich op het promoten van de Nederlands gamesindustrie als een geheel, terwijl ze ook nog enkele bedrijven met contacten en dergelijke hielpen. Ze hielpen ons met contacten, maar het bevorderen van de industrie - nou ja, wie helpt je daar eigenlijk mee?”

Diepeveen denkt dat incubators eigenlijk uitgevers moeten zijn. “Ze moeten development kits aanbieden, projecten beheren, en bedrijven in contact brengen met financieel adviseurs – op die manier kunnen ze direct helpen met het genereren van meer inkomsten, die weer meer banen zouden scheppen en uiteindelijk de groei van de Nederlandse game-industrie bevorderen. Je doet dat niet met het verhuren van goedkopere kantoren “Diepeveen stelt een vast bedrag voor in plaats van kortingen:”. Oh, wil je bij de Dutch Game Garden? Dan is hier de deal. We krijgen 25% van je inkomsten, en omdat jij ons dat geld geeft, helpen wij jou. En dit zijn de regels. Je kunt je eigen games alleen maken als je deze regels volgt. Dan wordt de Dutch Game Garden een kwaliteitskeurmerk voor de ondernemingen, die als bewijs dient, wanneer je later met andere investeerders praat.”

Een opsomming van Diepeveens’ advies, zowel voor onderwijsinstellingen als voor incubators, dus: Onderwijsinstellingen moeten zich richten op het **doen** van slimme dingen, niet alleen slimme dingen **zeggen**. Studenten en bedrijven moeten leren hoe ze moeten kijken naar data en deze projecteren, en de mensen bij de onderwijsinstellingen moeten advocaat van de duivel spelen. “Niet zozeer doen aan heldenverering,” grapt Diepeveen. Ze moeten hun eigen praktijk opbouwen op een fundament van data en ervaringen en ze moeten nauwlettend in de gaten houden hoe zaken zich ontwikkelen.

In wezen kunnen onderwijsinstellingen en incubators op dezelfde manier werken als de tools en game-engines waar we over spraken. Ze kunnen allemaal de ervaring meenemen van hoe ze hun eigen bedrijf en hun eigen carrière opgezet hebben en dit inzetten om het de carrières en bedrijven van de volgende generatie gemakkelijker te maken. Het vereist echter dat de instellingen bereid zijn te blijven investeren in nieuwe dingen en, belangrijker nog, dat ze bereid zijn om te analyseren wat ze goed doen en wat ze verkeerd doen.

### De Business van het maken van Games

Stolen Couch Games heeft een business plan dat alle business modellen omvat, en vooral het gemakkelijk kunnen schakelen tussen de modellen. Als je bedrijf wil dat gemakkelijk kan schakelen tussen business modellen, moet je tools en een platform ontwikkelen die het mogelijk maken om de kosten en ontwikkeltijd te verminderen om producten te maken die inspelen op de verschillende trends in de markt. Verder moet je een product hebben, waarmee je het gedrag van de spelers kunt analyseren zodat je kunt reageren en tegemoet komen aan de smaak van de specifieke doelgroep.

---

Internal numbers show that 50% of these work directly in the games industry, while the other 50% work in the general creative industry or in IT businesses.

## Active Cues: Applied Games voor Dementie

De belangrijkste strategische keuze waar een nieuw game bedrijf tegenwoordig mee geconfronteerd wordt is de keuze tussen entertainment games of applied games. In de Nederlandse traditie, wordt de term applied games gebruikt in plaats van serious games. Je neemt kennis en vaardigheden van de game-ontwikkeling past deze toe om een probleem in de echte wereld op te lossen.

Op die manier is er een duidelijke overlap met de manier waarop het onderwijs werkt. Door middel van onderwijs, verwerf je kennis van bepaalde modellen die je helpen de wereld te verklaren, en bepaalde hulpmiddelen die je kunnen helpen deze vorm te geven. Dan - stellen van onderzoeksvragen en hypothesen – kijk je naar de problemen van de wereld en probeer je ze op te lossen met de kennis die je hebt. Als je bezig bent met het maken van applied of serious games, dan ben je dit framework aan het ontwerpen, die vervolgens worden gebruikt om van de wereld een betere plek te maken.

Luisterend naar Sjoerd Wennekes van Monobanda Digital, terwijl hij zijn recente spin-off bedrijf, Active Cues, beschrijft, geeft je het gevoel dat deze manier van werken met games een speciaal soort van betekenis tot een bedrijf geeft. Het project groeide uit van een onderzoeksproject waarin van het bedrijf heeft deelgenomen met Hester Le Riche van de Technische Universiteit Delft en de VU Amsterdam. Het begon met een weinig bekend fenomeen dat ouderen met dementie betrof.

Wennekes legt uit: “Als ik je in een stoel zet, en je zeg te blijven zitten, dan ga je na vier of vijf minuten vervelen, je staat op en gaat iets anders doen. Mensen met dementie, blijven gewoon zitten, zelfs als ze zich vervelen, zelfs als ze depressief worden - ze zitten daar gewoon en doen niets. Dit is zorgelijk, want het verandert niet alleen hun mentale welzijn, want ze ontwikkelen depressie of apathie, maar ook hun fysieke welzijn verandert. Hun spieren verstijven en ze kwijnen weg. Dit is een van de belangrijkste oorzaken van sterfte onder patiënten met dementie.”

In de meeste verpleeghuizen, probeert het personeel dit effect tegen te gaan door met de patiënten spelletjes of sport of een andere activiteit te doen. Het probleem is dat er doorgaans te weinig mankracht is om alle patiënten actief te houden. Dit betekent dat er behoefte is aan iets wat zelfwerkend is - dat wil zeggen activiteiten die de patiënten stimuleren en activeren.

“Wat wij hebben ontwikkeld, hebben we de Tovertafel noemen,” Wennekes legt uit: “We hebben een kastje aan het plafond boven de eettafel bevestigd en daarin zit een computer en een projector met een paar sensoren. Het projecteert hele kleine, hele eenvoudige spelletjes op de tafel. De sensoren reageren op je henen en je armen, zodat je de spelletjes kunt spelen door het bewegen van je armen. Zo kunnen we de hele tafel met bladeren bedekken. Dan kuntje de bladeren weg te vegen met je handen, of kunnen we een bal rond laten stuiteren, of je kunt vissen vangen, allerlei kleine spelletjes. Dit houdt ze actief en gemotiveerd, zonder dat het personeel daarbij aanwezig hoeft te zijn.”

## Onderzoek opent deuren

Het bedrijf begon als consultant bij een onderzoeksproject, vervolgens groeide dit uit tot mede-eigenaar, en uiteindelijk tot de oprichting van een apart bedrijf dat in Monobanda opging, de onderzoeker en verschillende mensen van andere bedrijven werden betrokken bij het onderzoek. Het werd met veel enthousiasme door het verplegend personeel in Nederland ontvangen en te tovertafel worden boven verwachting vaak verkocht, in het eerste jaar werden er 200 en de prognoses is dat er 450 worden verkocht in het tweede jaar.

Dit succes is komt grotendeels doordat verpleeghuizen Active Cues zelf hebben benaderd, Wennekes benadrukt dat dit de beste manier is om te waarborgen dat de tovertafel kan integreren met de bestaande praktijk van de verpleeghuizen. Op de vraag hoe ze zoveel kunnen verkopen zonder prospectus, verwijst hij naar de samenwerking met een onderzoeker: “We hebben met een groot verpleeghuis hier in Utrecht gewerkt en ze waren echt, echt enthousiast, omdat ze zagen hoe succesvol de testresultaten waren. Dus werden ze onze ambassadeur. Er zijn meer dan 2000 verpleeghuizen voor mensen met dementie in Nederland, en ze zijn allemaal met elkaar verbonden via Facebook en Twitter. Het is echt een kleine wereld. Dus toen we onze eerste tovertafel hadden geïnstalleerd, hebben we een grote opening gehouden en huurde een professionele video-bedrijf in om het te filmen. Deze video is veel gedeeld in de gemeenschap en iedereen begon ons te bellen. In slechts twee maanden gingen we een push markt naar een pull markt. Ze bellen ons, en we vragen of een demonstratie willen - in het kantoor in Utrecht - of dat ze al een tovertafel willen kopen “.

### Ken uw markt

Wennekes benadrukt dat je je markt moet kennen. “Het ding met verpleeghuizen en verzorgers is dat het zachtvaardige mensen zijn. Het zijn geen harde zakenmensen, daar moet je je aan aanpassen. Dit was een uitdaging voor onze sales mensen, die uit de grote corporate tech wereld kwamen en alleen bekend zijn harde verkoop. Maar de balans tussen hard sales en empathie is de sleutel in deze sector.”

Een andere manier waarop de markt is gegroeid, is de klanten helpen bij het gebruik van de media. Lokale kranten en andere lokale media zijn zeer enthousiast om nieuwe technologieën die worden gebruikt in de gezondheidszorg en verpleeghuizen te omarmen. Hieraan toegevoegd, Active Cues probeert zoveel mogelijk op congressen en symposia over de zorg met hun tovertafel te komen staan. Nogmaals, het is belangrijk je specifieke markt te kennen, waar komen ze bij elkaar, en waar en hoe verkrijgen zij hun informatie.

Deze specifieke kennis speelt een belangrijkste factor bij het ontwerpen van serious of applied games. Toen ik Wennekes vroeg of het mogelijk is om de markt van de applied games uit te breiden in hetzelfde tempo als dat van de entertainment games, flapt hij uit: “Nou, als je dat doet, bijt je uiteindelijk in je eigen staart.” Hij verklaart: “Als je niet voldoende tijd vrijmaakt om het product en de praktijk van de klant te integreren, dan zullen ze het niet meer gebruiken. Dan gaan klagen over de kosten van het product, omdat ze zien dat ze veel hebben betaald voor iets wat niet wordt gebruikt. Als klanten klagen over geld, dan gaat het daar niet echt over, dan gaat het over de integratie.”

### De toekomst van de creatieve industrie

Met betrekking tot de wereld van het onderwijs en de incubator, wijst Wennekes op het tekort aan kennis bij de Dutch Garden. In tegenstelling tot veel van zijn collega-alumni van HKU en bedrijven bij de Dutch Game Garden, heeft hij de tijd genomen om ook nog een economische studie te volgen, en de solide basis die hij daar kreeg in het runnen van een bedrijf helpt hem elke dag.

“Als je een creatieve studie doet, moet je je realiseren dat je dat niet kunt doen zonder de zakelijke kant. Anders heb je een leuke hobby”, legt Wennekes uit. “Dat is wat er mis gaat bij veel bedrijven hier bij de Dutch Game Garden. Iedereen hier denkt dat ze de beste game ooit maken. Dat is goed natuurlijk, omdat je die drive nodig hebt. Maar je hebt ook iemand met een pak en een stropdas nodig, om zo te zeggen. Je hebt iemand nodig om je product te verkopen. De meeste mensen in de Nederlandse game-industrie blijven daarvan weg, omdat ze het gevoel hebben dat dit hun creatieve output negatief beïnvloedt. Dat is iets wat je eruit moet slaan. Je kunt nog steeds werken zonder business mensen, natuurlijk, maar dan moet

je ook bereid zijn om geen commerciële hit te hebben. Je moet dan wel heel veel geluk hebben om dat te laten werken. En zelfs dan, is er meestal iemand in het team die iets begrijpt van hoe je een game verkoopt - zelfs als ze er niet op die manier over praten”.

De onderwijsinstellingen moeten de waarde van business onderwijzen, zowel in theorie als in de praktijk. Niet alle studenten hoeven business mensen te worden, maar ze moeten het belang erkennen dat iemand op hun team dat wel is. Teams moeten studenten met een business profiel, design profiel en een technische profiel in hun team opnemen, vooral als ze richting hun afstudeerproject gaan. Het zou heel veel helpen als de onderwijsinstellingen de lancering van een game in hun curriculum op zouden nemen.

“Ik geloof echt dat in de toekomst creatieve mensen en de creatieve industrie op alle gebieden een grote rol gaan spelen, of het nu in de gezondheidszorg is of vervoer of wat dan ook,” Wennekes wijst “Dit betekent dat we moeten samenwerken met mensen van verschillende achtergronden, want dat is waar innovatie plaatsvindt. Ik heb mijn business degree in 2010 behaald en ik was ervan overtuigd dat vijf jaar later, een toevloed van mensen uit het bedrijfsleven in de game industrie te zien zou zijn - maar ik zie ze nauwelijks. Ik ben echt geschokt door dat.”

Met het aangeboren interdisciplinaire karakter van game-developers als geheel, vinden business mensen misschien hun weg binnen de game industrie en ontstaan zo meer duurzame game bedrijven en ontstaat zo de mix die Wennekes noemt. Als je zo nauw samenwerkt met andere sectoren, wat nodig is, als je serieus of applied games ontwikkeld, is dat noodzaak.

#### **Toegang krijgen tot de applied games markt**

Als je je op de markt van applied of serious games wilt begeven, is het belangrijk om de markt te begrijpen. Voor vele markten in de westerse wereld, is het het meest effectief door samen op te trekken in onderzoek. Uit het verhaal van Active Cues blijkt dat er twee belangrijke voordelen zijn bij een partnerschap met onderzoekers, beide zijn cruciaal voor zowel het korte als lange termijn succes in een gebied waar je game oplossingen kunnen worden toegepast.

- Onderzoek opent markten en smeedt verbindingen waar sales niet bij kan komen. In het geval van Active Cues, betekende dit toegang tot de gesloten sociale netwerken voor de markt, waar potentiële klanten het product deelden en bespraken.
- Onderzoek toont aan dat het product echt werkt. De formele validatie van een product is van cruciaal belang wanneer je je management en bestuurders wilt overtuigen van de noodzaak om in bepaalde technologie te investeren. Samenwerken met een onderzoeker kan uw product een voordeel opleveren dat demonstraties en persoonlijk advies kan niet.
- Er is een scala aan mogelijkheden voor kleine en middelgrote bedrijven die actief zijn in de EU om samen te werken met het onderzoekers door middel van binnen de EU gefinancierde projecten. Kijk vooral naar project calls met het label “innovation action” of regional development calls.

#### **Een Tovertafel kopen**

Wanneerje een gestandaardiseerde applied of serious game oplossing verkoopt, bestaat het risico dat de klant niet de volledige waarde voor zijn geld krijg, omdat het product meestal moet worden geïntegreerd in de bestaande praktijken van de klant. Om dit risico tegen te gaan, is er een zeer duidelijke procedure

bij de verkoop van de Active Cues Tovertafel, waar bedrijven die zich op het gebied van serious of applied games bevinden veel inspiratie uit kunnen halen.

1. Interesse moet afkomstig zijn van een klant, en niet worden afgedwongen
2. Er is een demonstratiemodel van de Tovertafel bij Active Cues waar de klant kosteloos kan oefenen.
3. Actieve Cues helpt bij de fysieke en digitale installatie.
4. De eerste 2 a 3 maanden, bezoekt een team van vrijwilligers en jeugdwerkers, georganiseerd via uitzendbureaus, maar getraind door Active Cues, de klant en speelt de games met patiënten en medewerkers, om het gebruik in de praktijk te integreren. Dit gebeurt een maal per week.
5. Zodra het gebruik van de Tovertafel is geïntegreerd in de dagelijkse praktijk, verschuift Active Cues zijn rol naar de traditionele ondersteunende rol.

### **De Business van het maken van Games**

Active Cues werkt met een klassieke serious game strategie, in combinatie met het betalen voor de game business model. Vooral noemenswaardig is dat de nadruk ligt op de integratie van het product en het cultiveren van een solide marktpositie van enkele klanten die in een rustig tempo groeit in plaats van te gaan voor massa-productie.

## Gamistry: Een kader voor doen wat je het liefste doet

Veel startende game bedrijven, hebben een idee voor een geweldig spel, en ze proberen om hun bedrijf op te bouwen rond het realiseren van precies dat spel. Dat betekent dat ze hun organisatie bouwen rondom dat ene scenario. Het betekent ook dat als dat ene scenario niet werkt, dat veel werk en harteer gaat zitten in het herschikken van niet alleen een product, maar ook het hele bedrijf om het te laten werken.

Dit is niet het geval met Gamistry, een mobiele game bedrijf waar ik mee wilde praten vanwege hun ervaring met het advertising-business model. Echter, Gamistry heeft een ander model voor zijn producten dat is afgescheiden van het model voor hun bedrijf.

Laten we eerst eens kijken naar het bedrijf. Gamistry verdeelt zijn bedrijf in twee teams, elk tegelijkertijd bezig met een ander project. Dit splitst de risico's voor het bedrijf als geheel in twee, en het vermindert het gevoel van de single-mindedness dat game bedrijven, gebaseerd op een enkel idee, bedreigt. Bovendien, werken alle teamleden in deeltijd. zij besteden drie dagen per week aan Gamistry. Hierdoor zijn de resterende twee dagen beschikbaar voor side-projecten en andere (betaalde) klussen.

Aldus Djego Ibanez, een van de game designers bij Gamistry: "Veel van onze mensen geven les in verschillende vaardigheden en door het overdragen van vaardigheden, leer je zelf ook weer". Alex Kentie, de game designer en business developer vult aan: "Het neemt een groot deel van de risico's weg, omdat iedereen een part-time inkomen heeft. Het is een stuk gemakkelijker dan work-for-hire als een bedrijf, omdat het ook beter beheersbaar is. Freelance werken maakt het makkelijker om je activiteiten up of down te scalen." Het nadeel is, daar zijn ze het beiden over eens, dat de tijdsdruk toeneemt die nodig is voor elk project, omdat er slechts drie dagen werk per week beschikbaar zijn. "Maar dat compenseren we met ervaring," stelt Ibanez, "De side-projecten en andere opdrachten geven ons kennis die we in kunnen zetten om slimmer te werken."

## Experimenten in de adverteren

Het hebben van een veel vrije ruimte en het hebben van een relatief laag risico geeft Gamistry de mogelijkheid te experimenteren met de manier waarop reclame wordt ingezet en toegepast. Ze hebben geprobeerd met behulp van de populaire interstitiële advertenties zoals video's of animaties die oppoppen tijdens het spelen van een game of bij een schermwijziging, maar dit vonden ze nooit echt leuk. Kentie legt uit: "Het is belangrijk om advertenties te gebruiken die niet te veel afleiden van je core loop. Als speler moet je niet het gevoel hebben dat de ad uit een ander programma komt om je ervaring te ruïneren. Het moet zinvol zijn in het spel, en idealiter moet het je een keuze bieden."

Dat is de reden waarom het bedrijf onlangs meer voldoening en succes heeft gehad met het gebruik van video beloning ads. Dit is een soort reclame waarbij de speler een in-game beloning wordt aangeboden voor het bekijken van een video-advertentie op een bepaald punt in de game, meestal tussen de verschillende levels. Ibanez en Kentie noemen een voorbeeld uit hun spel Scrap Tank. In het spel, heb je een constante loop om je tank te upgraden, het vernietigen van vijandelijke tanks, het verzamelen van schroot van hen en vervolgens terug te keren naar de garage om nieuwe upgrades te kopen voor de schroot. "Als je de garage inrijdt, is dat de perfecte tijd om een beloning advertentie te plaatsen," legt Kentie uit. "Je hebt dan net een reeks acties afgerond, je geeft heeft even rust, je denkt na over wat je met je schroot kunt kopen, en hier is dan de kans om een beetje meer schroot te verdienen, terwijl je je ontspant."

De games die Gamistry maakt zijn niet alleen ad driven, maar ook freemium, en hoewel het idee van de mogelijkheid om een upgrade te kopen die de advertenties verwijdert, is aantrekkelijk, maar ze vonden het

niet nodig is. Zegt Ibanez: “Als de advertenties goed geïntegreerd zijn in de game, is er geen noodzaak om ze te verwijderen.”

Ook al is die bepaalde optie niet beschikbaar, er zijn nog andere micro-veranderingen in de Gamistry games, die spelers in staat stellen om verschillende upgrades te kopen voor de game. Hoewel dit wordt afgeraden in leerboeken – zoals in het magazine dat voor u ligt – heeft Gamistry hier geen klachten over gehad. “Zolang je er maar eerlijk over bent, gaan zowel spelers als platform eigenaars hiermee akkoord” zegt Kentie. Het is nogmaals duidelijk, het belangrijkste aspect is hoe je ontwerpt voor de advertenties. Zolang ze maar niet clashen met in-app-aankopen.

Een ander belangrijk aspect bij het maken van advertentie werk is samenwerking met de juiste advertentie-netwerken. Net als veel andere mobiele ontwikkelaars, gebruikt Gamistry de Chartboost service, wat zeer goed werkt voor hen. Ze kunnen gegevens monitoren en er snel op anticiperen, wat ze in staat stelt drie van hun vier game uit te geven onafhankelijk van een uitgever. De enige uitzondering om via Chartboost te werken is in de Aziatische landen, waar ze samenwerken met lokale bureaus. “Er is gewoon te veel kennis nodig om op de Aziatische markt te opereren. Het werkt heel anders dan op de Westerse markt, en je moet je game anders aanpassen”, aldus Kentie. “Tijd is zeker een factor.”

## Design en reclame

Natuurlijk, vereist het reclame-business model een aspect om het te laten werken: iemand om reclame voor te maken. Als je oogbollen hebt, zal iemand advertenties willen kopen vlak voor hun neus, maar je moet games maken die een groot publiek aantrekt. Dit is een dan ook een diep geworteld deel van de filosofie van Gamistry. “We willen games maken die de veel mensen aanspreken” verduidelijkt Ibanez. “Het business model is het framework waarbinnen we kunnen doen wat we leuk vinden. Kunnen we met ideeën komen die minder mensen aanspreken? Zeker, maar dan kunnen we niet blijven doen wat we graag doen. Commercialiteit is een belangrijke factor in ons bedrijf “vult Kentie aan: ‘. Onze ambitie is om genoeg te verdienen om dat te doen wat we graag doen’

Dit pragmatisme betekent dat Gamistry het uitbrengen van een nieuw game design ziet als een game op zich, waar het business plan het raamwerk is. Binnen dat kader moet je een zo leuk een mogelijke game maken als maar kan. Deze aanpak leent zich goed voor het maken van kleine games, maar dit gaat net zo hard op bij grote games. “Kleinere games vereisen eerlijkheid”, zegt Ibanez. “In grotere games, kun je je veroorloven om wat meer vage en fuzzy functionaliteiten te hebben, omdat er zoveel meer te doen is. In kleinere games moeten alle functies leuk zijn” vult Kentie aan: “En of je nu een grote of kleine games maakt, geld genereren is en blijft een functie. Dus moet je het zo in je ontwerp opnemen dat het net zo gemakkelijk aan te passen is als elk ander deel van de regels.”

## Institutionele banden

In tegenstelling tot veel Nederlandse game bedrijven, komt Gamistry niet voort uit de Dutch Game Garden. Dat betekent niet dat de incubator geen deel uitmaakt van hun werklevens. “Wij zijn van mening dat het belangrijk is dat bedrijven eerlijk zijn en informatie delen”, zegt Ibanez, toevoegend dat zij aan veel events bij de Dutch Game Garden hebben deelgenomen.

Als zodanig is het een goede zaak dat de bedrijven binnen de incubator verder kijken dan alleen naar de bedrijven binnen de incubator, dat komt de industrie als geheel ten goede. Dit wordt duidelijk weerspiegeld in de ervaring die Gamistry met de Dutch Game Garden heeft, altijd kritisch blijven en jezelf vragen blijven stellen en hen een platform bieden waarop dat kan.

Aangezien veel van de teamleden bij Gamistry lesgeven, hebben ze natuurlijk een aantal duidelijke ideeën over wat opleidingen studenten die hun eigen bedrijf starten moeten aanbieden. “Als student heb je veel vrijheid. Je bent bezig met hoe dingen werken,” Kentie uit. “Maar eenmaal in het bedrijfsleven, als het leven daadwerkelijk begint moet je wel commercieel zijn. Je vraagt je af hoe je de kennis kunt gebruiken, en je komt erachter dat er dingen zijn waarvan je nooit hebt geleerd hoe ze werken.”

Hoewel de twee Gamistry ontwerpers het als positief ervaren dat opleidingen veel vrijheid bieden aan studenten om erachter te komen wat ze willen doen en waar ze naar toe willen, hebben ze wel sterk het gevoel dat bepaalde basisvaardigheden nodig zijn. “Je moet genoeg weten om te kunnen leren”, zegt Ibanez. “Het is belangrijk dat je je ervan bewust bent dat er veel verandert op het gebied van games en dat jij de basisvaardigheden hebt voor het runnen van een bedrijf.” Het belangrijkste is dat de opleidingen beter worden in het bevorderen van de individuele groei van elke student, en ervoor zorgen dat ze daadwerkelijk gekwalificeerd zijn voort het opstarten van een bedrijf en hen te helpen de netwerken en allianties op te bouwen die nodig zijn om een succesvolle, flexibele onderneming op te bouwen. “We hadden vorige week een belangrijk gesprek met iedereen voor een update van ieders wensen,” vertelt Kentie. “Dit is de heel belangrijk voor een onderwijsinstelling om te doen. Mensen bewust maken van wat ze kunnen wat ze willen.”

Als opleidingen die verantwoordelijkheid kunnen nemen, zal ondernemerschap volgen.

#### **De Business van het maken van Games**

In het geval van Gamistry is het bewijs duidelijk dat het belangrijkste factor voor het reclame-business model is, hoe de advertenties in de game worden geplaatst. Terwijl de grafische plaatsing belangrijk is, wordt het steeds duidelijker dat de plek waar de advertentie in de game is geplaatst de game kan maken of breken. Als de plek klopt, zal de advertentie als onderdeel van de game voelen dat het model ook kan worden toegepast in het freemium business model. De advertenties zullen niet langer worden gezien als een deel van wat je moet betalen om de game te spelen, maar als een onderdeel van de game zelf, net als een in-game economisch systeem.

## Conclusie: Consoles en cartridges

De uitdaging gerepresenteerd door de interviews in dit boek zijn echt en potentieel afschrikwekkend. De grote kracht van de onderwijsinstellingen ligt in de stabiliteit en kwaliteitscontrole dat academisch werk biedt, maar levert problemen op bij de meer agile bewegingen die kenmerkend zijn voor niet-academisch wereld, op het gebied van game-ontwikkeling.

“Je kunt denken aan de universiteit als een van de retro game consoles,” zegt Dr. Oscar Garcia Panella van ENTI in Barcelona, verwijzend naar consoles van de Atari 2600 naar de Nintendo 64. Deze consoles werken met cartridges, fysieke plastic eenheden die spel software bevatten die uniek was, maar nog steeds gebruikten ze dezelfde hardware verbindingen om deze software te leveren voor de console op een manier waarop je het kunt interpreteren.

“Op de cartridge, kuntje traditionele spelen, traditionele universitaire lessen, of je kunt er nieuwe, innovatieve ervaringen of lessen op zetten - maar beide moeten leveren wat de console of de universiteit wil.” Gooit zijn handen in de lucht, Dr. Panella grapt: “Er is geen noodzaak om de dingen te doen zoals we ze altijd deden, zolang je maar steeds levert wat de universiteit-interface nodig heeft om je nieuwe ervaring uit te voeren.”

Dit betekent dat je als onderwijsinstelling, je beste kans om de ondernemings-uitdaging te laten ontstaan, is om plekken te zoeken die er al zijn en waar het systeem al werkt, en waar je je nieuwe ervaringen kunt inpluggen en zo de ondernemingszin verder brengt.

Bij Bournemouth University, Dr Christos Gatzidis legt uit, wordt dit gedaan door middel van business simulatie en de werkelijke start-ups. “We hebben drie jaar in het onderwijs, waar sprake is van een zakelijke unit in elk jaar. In deze unit leer je de hard skills, zoals hoe om te gaan met belastingen en BTW-codes, hoe je een bedrijf opzet en hoe de boekhouding, en ga zo maar door. Dan in de laatste van deze drie units, moet je daadwerkelijk een bepaalde periode de financiën van een fictief game bedrijf runnen, het simuleren van de accounts zoals ze zich ontwikkelen.” Slagen voor deze units is nodig om de gehele opleiding af te ronden en je diploma te halen, ze zijn dus stevig verankerd in de onderwijsstructuur van de universiteit. Dit alles leidt tot een jaar, waarin studenten geplaatst kunnen worden in een bestaand bedrijf of, in voorkomende gevallen, hun eigen bedrijf starten.

“De studenten kunnen in groepen toelating doen, dit academisch jaar hadden bij voorbeeld we een scala van bedrijven van 1 tot en met 7 personen, en kandidaten die een start-up mochten beginnen, die waren geselecteerd op basis van een pitch,” vertelt Dr. Gatzidis. Deze pitches zijn gericht op de onderbouwing van een solide business plan, plus het aantonen van het toe kunnen passen van de kennis geleerd in de voorgaande jaren. “In principe, moeten de studenten een gedetailleerd plan hebben hoe ze zich financieel staande kunnen houden, plus hoe ze een financieel levensvatbaar bedrijf op kunnen bouwen. En ze moeten een sponsor, een mentor uit de industrie, zien te vinden.” Het slagen voor dit traject, een plaatsingsjaar, is niet gericht op het bereiken van harde doelen, maar op het aantonen van dat je kunt leren. “De studenten houden een individueel logboek bij en ze moeten aantonen dat ze leren van de ervaring. Dit creëert een ruimte waar mislukking is een optie, maar in de context van het onderwijs is het een veilige mislukking -. Omdat we focussen op wat je leert, en niet welk financieel rendement je behaalt”

Deze benadering weerspiegelt dat genomen besluit op Dania Academy for Higher Education in Grenaa, in de volksmond bekend als Dania Games, waar de plaatsingsperiode korter is - 3-6 maanden - maar waar als een direct gevolg van de betrokkenheid bij het GameBiz project, deze periode wordt uitgebreid in de meer traditionele onderdelen van het onderwijs. “Studenten die bedrijven hebben in onze lokale incubator

kunnen toelating doen door middel van het realiseren van leerdoelen via projecten van hun bedrijven”, verklaart Palle Ehmsen, coördinator van de AP graad in Computer Science bij Dania Games. “In principe, als we les hebben in het komende semester in netwerk-programmering, en de student kan aantonen dat hij met de taken in het bedrijf aan de leerdoelen van dat vak voldoet, dan kan hij die tijd gebruiken in zijn eigen bedrijf in plaats van aan het vak te werken.” Het werk in het bedrijf wordt dan gevalideerd door het onderwijzend personeel, een voorziet in een tweerichting interface die kwaliteit in het onderwijs waarborgt zowel als de kwaliteit in het bedrijf.

Elders in Grenaa, werden de studenten van de bovenbouw van het voortgezet onderwijs Viden Djurs verwelkomd in een splinternieuwe incubator als onderdeel van het GameBiz project. De integratie binnen het educatieve framework is een beetje omslachtig binnen het hoger secundair onderwijs, omdat centrale onderwijs plannen op dit niveau in Denemarken meer gedetailleerd zijn. “Maar we zien studenten die binnen hun eigenonderwijs goed gedijen bij deze constructie, dus we zullen er zeker goed naar kijken”, zegt Nikolaj Løth, een van de coaches van de incubator, tijdens een workshop voor de GameBiz projectleden. Het opzetten van een incubator op de campus en de beperkte beschikbaarheid voor die studentenbedrijven die door een strenge pitchselectie kwamen - slechts 3 van de 12 geïnteresseerde bedrijven werden geselecteerd op Viden Djurs - geeft een voorproefje in de wereld van vrijheid en de gevolgen van die wereld voor het bedrijfsleven, dat normaal zeer moeilijk te geven is aan studenten op dit niveau.

Aan de Universiteit van Malta, ligt de focus voor de traditionele onderwijsinstelling in het aanbieden van cursussen aan studenten die bedrijven beginnen bij de bestaande incubator, de TAKEOFF Business Incubator. Direct bruikbare cursussen die gebruik make van de analytische vaardigheden van de staff van de universiteit, zoals een uitgebreide blik op de wereld van crowd funding, is een primaire service. In het GameBiz project heeft de universiteit het opzetten van een database die vitale statistieken van de incubators en bedrijven in het project verzamelt als speerpunt. Deze kennis, merkt Dr. Vince Briffa van de Universiteit van Malta op, is van waarde, voor zowel het analyseren van situaties op weg naar bedrijven en incubators en voor lange termijn onderzoeksprojecten voor de onderwijsinstellingen. Dit is een andere manier van werken met ondernemerschap en incubators kunnen nuttig zijn voor zowel het onderwijs als voor de incubators zelf.

Bij ENTI, bouwt Dr. Panella zorgvuldig aan opleidingen die evenwicht brengen in de wereld van zelfexpressie en vrijheid in het business domein en de strenge validatie van de onderwijswereld. “Hedendaagse studenten leven in een dynamische wereld, waardoor de opleidingen een raamwerk moeten maken voor validatie en beoordeling,” zegt hij, en vergelijkt educatief ontwerp met game design. “In een game, het verhaal en de puntentelling - de beloningen in een game mechanic systeem - moeten beide aantrekkelijk zijn voor spelers voor de game en moeten goed worden ontworpen. Zo is het ook in het onderwijs. De dynamische verhaal van de reis van de individuele student, alsmede het statische systeem van educatieve beoordeling moet zinvol zijn en moet de student ruimte geven om te slagen.”

Deze overwegingen zijn het belangrijkste aspect in ENTI eigen incubator, en zullen worden meegenomen bij de oprichting van deze incubator eenheid binnen de universiteit, die voor de eerste keer in het academisch jaar 2016/2017 zal worden opgenomen. Dr. Panella verwacht de voor dit project ontworpen modellen voor het opzetten een incubator te gebruiken als ook de ontwikkelde coaching, evenals de database, en de cursus tussentijds telkens aan te passen. De belichaming van de modellen voor de incubators en coaching – binnen het GameBiz project geproduceerd als kaarten - zijn een prachtige metafoor voor de relatie tussen dynamische en statische systemen. “Dit zet je op de juiste manier aan het denken,” meent Dr. Panella.

In aanvulling op de onderwijsinstellingen, kunnen ook brancheverenigingen veel helpen. In het Verenigd Koninkrijk heeft de branchevereniging TIGA met succes gelobbyd voor de oprichting van een specifiek fiscaal voordeel voor Britse game bedrijven, die op hun beurt weer invloed heeft op welke vaardigheden game bedrijven nodig hebben. “Je moet bijna een accountant zijn om dit volledig te kunnen benutten”, lacht Dr. Gatzidis, maar haast zich om uit te leggen dat dit precies het soort gespecialiseerde hard skills zijn waar de universiteit in kan voorzien.

In Denemarken heeft de brancheorganisatie Interactive Denmark start-ups geholpen met een scala aan workshops om hun business skills te verbeteren onder de naam Growing Games. Onlangs zijn ze samengegaan met Game Hub Denmark, de belangrijkste game incubator in Grenaa, om deze aan te passen aan de incubator, een goed voorbeeld van hoe brancheorganisaties en gevestigde instellingen onderling kunnen profiteren van samenwerking.

Ook bij de Game Hub Denmark, benadrukt directeur Mikkel Fledelius Jensen op het belang van directe samenwerking met onderwijsinstellingen. “We hebben vanaf het begin gewerkt met zowel Dania Games als met Viden Djurs, met behulp van onderwijzend personeel van zowel faculteiten als met deskundige adviseurs en hebben met hen overlegd over hoe het curriculum aangepast kon worden om ondernemerschap te stimuleren”, legt hij uit. De directe samenwerking tussen het onderwijs en de incubator heeft geresulteerd in een rijk eco-systeem waarbij een student nu in potentie direct 5 ½ game development kan studeren en aansluitend een eigen bedrijf starten dat is verbonden aan de incubator, alsmede twee jaar aansluitend kan deelnemen aan een acceleratie programma. “Dit betekent dat de fouten er de eerste vijf jaar uit gewerkt kunnen worden, de beginners fouten kunnen worden gemaakt, en wanneer de incubator het volledig overneemt, is het bedrijf al sterker dan de meeste nieuwe bedrijven die in een dergelijke omgeving terecht komen,” schetst Jensen.

In de incubator voel je dat de focus in het onderwijs wordt gelegd bij ondernemerschap. “De leerervaring is al eerder begonnen,” zegt J. P. van Seventer, directeur van de Dutch Game Garden. “Er is een toegenomen bewustzijn van wat er nodig is om een bedrijf te starten dat vroeger alleen bij de Dutch Game Garden plaatsvond, maar nu al veel eerder wordt geïntroduceerd.” Dit heeft gezorgd voor een hoger ingangsniveau bij de bedrijven die bij de Dutch Game Garden willen komen, waarbij de incubator voorspelt dat de overlevingskansen van de bedrijven toeneemt.

Van Seventer heeft geen enkele twijfel over dat bij de onderwijsinstellingen die onderdeel zijn van het Gamberbiz consortium de focus ligt op het leren door te doen. “De studenten moeten daadwerkelijk iets produceren en ook echt iets uitbrengen en verkopen. Dit is een cruciaal onderdeel van het leerproces,” zegt hij. Op de vraag of het erg is dat de omgevingen voor studenten om te falen meestal financieel risicovrij is, schudt hij zijn hoofd. “Nee, want het financiële risico is in feite ondergeschikt aan de creatieve risico. Het risico dat je neemt is wat er met je product gebeurt, op de markt. Dat moet je leren moet hoe daarmee om te gaan en plannen voor te maken.” De bedrijven die zich aanmelden bij de Dutch Game Garden hebben hier momenteel veel meer grip op, als gevolg van de initiatieven bij onderwijsinstellingen zoals HKU.

Terwijl van Seventer blij is met deze resultaten, gelooft hij dat het GameBiz project verwijst naar andere initiatieven die opleidingen ook zouden moeten nemen. Een cruciale stap – waarmee wordt geëxperimenteerd bij de meeste GameBiz project partners, maar waarvan het nog te vroeg is om de resultaten te meten - is het koppelen van studenten met een business focus aan studenten die uit de creatieve tradities komen. “Er zijn in principe twee archetypen CEO's,” vertelt Seventer. “Of ze komen uit de game ontwikkeling en zijn daar ook nog in bezig, en combineren dat met de zakelijke kant, of ze komen

uit het bedrijfsleven en komen niet in de verleiding om zich te bemoeien met de creatieve kant. Het voordeel van het tweede type - die zijn veel zeldzamer - is de focus die nodig is om grotere bedrijven te bouwen. En je hebt dat hele eco-systeem van indies en grote bedrijven nodig om een gezonde scène te hebben.”

Een van de instrumenten die wordt gebruikt door de Dutch Game Garden en is overgenomen door de diverse partners binnen het GameBiz consortium, is het Skill DNA-model voor Game bedrijven, ontwikkeld door Van Seventer. Met behulp hiervan, wordt duidelijk welke vaardigheden bij start-ups ontbreken. Door middel van het tekenen van een figuur op het model, geeft elk teamlid aan of wat zijn of haar vaardigheden zijn op het gebied van tech (Game programming), B. A. (Business / Administratie en beheer), Arts (afbeeldingen, muziek, geluid, storytelling) of G. D. (Game design en interaction design). Het model nodigt uit om het gesprek aan te gaan over de mogelijke noodzaak voor de ontwikkeling van het bedrijf (wat mis je in de huidige formatie).

In een educatieve context kan het Skill DNA-model worden gebruikt om het zelfinzicht van een student in kaart te brengen. Dit is hoe Dania Games gebruik maakt van het model; ze gebruiken het ieder semester als vertrekpunt voor het monitoren van de ontwikkeling van de individuele student. Dit is het resultaat van het GameBiz project, en deze nieuwe aanpak hielp studenten helder te krijgen wat ze nodig hebben om hun plaats in een bedrijf te vinden, en het heeft geleid tot kwalitatief betere gesprekken met elkaar alvorens ze een bedrijf met elkaar oprichten.

Opleidingen moeten zich meer richten op het zoeken naar deze gedeelde ervaringen van deze studenten. Echter, niet alle business minded mensen passen in de creatieve industrie in het algemeen en game development in het bijzonder, zegt Van Seventer: “Onderwijsinstellingen moeten zich richten op de 5% van de zakelijke studenten die deze interactie aan kunnen. Ze moeten het hele proces van game maken begrijpen. Tegelijkertijd moeten game-ontwikkelaars iets over het bedrijfsleven weten. De genomen besluiten moeten zinvol zijn, of je nu bedrijfsgericht of creatiegericht bent.”

We zijn weer terug bij de cartridges en consoles. Iedere instelling – of het nu een onderwijsinstelling is, een incubator of zelfs game bedrijven - kan worden gezien als een console. Ze vormen de basis voor het begrijpen van specifieke kennis en ze moeten zo worden ontworpen dat de kennis en activiteiten die nodig zijn op ieder moment kunnen worden geïntegreerd. Zij moeten in staat zijn om de cartridges van lessen, ervaring en specialistische vaardigheden die nodig zijn voor de instelling tot bloei te laten komen.

In veel opzichten kun je zeggen dat het voor de toekomst van Europese onderwijsinstellingen, incubators en creatieve bedrijven een hele uitdaging lijkt, maar het is eigenlijk een kwestie van perspectief. Er zijn zo veel structurele overeenkomsten dat de integratie van onderwijs en bedrijfsleven eigenlijk een kwestie van ontwerp is.

De modellen, gedachten, ervaring en instrumenten van het GameBiz project kunnen u helpen met uw ontwerp proces en u helpen de uitdagingen te overwinnen in het verenigen van de dynamische en onzekere markt met de statische en goed gefundeerde onderwijssystemen.

Het kan u, uw studenten en uw onderneming helpen bij het maken hun eigen mooie fouten.