SPELIFIERING FÖR AFFÄRSNYTTA

Kandidatuppsats i Informatik

Eric Leskinen

VT 2014:KANI09

HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN HANDELS- OCH IT-HÖGSKOLAN

Svensk titel: Spelifiering för affärsnytta

Engelsk titel: Gamification for business value

Utgivningsår: 2014

Författare: Eric Leskinen

Handledare: Patrik Hedberg

Abstract

This paper sets out with a focus to examine and clarify the potential of gamification for business value. This focus stems from the fact that material dealing with subject of gamification only rarely describes the business value gamification brings to businesses after having been implemented. The few available theoretical accounts which specifically deal with the business value of gamification are also only rarely empirically grounded. The purpose of the study, which is to examine and clarify the potential of gamification for business value, has thus resulted in the creation of the following research question (1): What type of business value does gamification bring to businesses? To be able to answer this research question a comprehensive theoretical foundation has been created. The foundation is based on previous research and studies in the field of gamification, the business value of IT investments and more specifically the business value of gamification. To ensure a solid empirical foundation an empirical study has also been conducted. The empirical study consists of a combination of primary data and secondary data to ensure a sufficient collection of data. The primary data was generated through a semi-structured interview, which took place at a Swedish company that has implemented gamification in its organization. The secondary data is made up of three case studies of companies that have implemented gamification into their respective organizations. The study also intended to conclude whether the theoretical accounts which specifically deal with the business value of gamification are grounded in reality. This intention resulted in the construction of yet another research question (2), namely: Are existing theoretical accounts of the business value of gamification grounded in reality and consistent with actual achieved business value? As a result of the research findings, and in response to research question (1), it was concluded that gamification generally leads to business value in the form of qualitative and economical business benefits. It has also been empirically proven that these qualitative and economical business benefits can take the form of direction-independent and positive business benefits in areas such as performance, participation, satisfaction rates and the ability to keep statistics as well as the use of technology. Based on the research findings, and in response to research question (2), it was concluded that existing theoretical accounts dealing with the business value of gamification are grounded in reality and consistent with actual achieved business value.

Keywords: Gamification, business value, business benefits

Sammanfattning
Studien har skrivits i syfte att undersöka och klargöra spelifieringskonceptets potential för affärsnytta. Detta då material som behandlar ämnet spelifiering sällan beskriver vilken affärsnytta spelifieringslösningar faktiskt resulterar i efter tillämpning. De få teoretiska redogörelser för affärsnyttan med spelifiering som funnits att tillgå är dessutom sällan empiriskt förankrade. Studiens syfte operationaliseras genom forskningsfråga (1); Vilken typ av affärsnytta bidrar spelifiering med i verksamheter? För att besvara denna frågeställning tar studien sin grund i tidigare forskning om spelifiering, affärsnyttan med IT-investeringar samt teoretiska redogörelser specifikt relaterade till affärsnyttan med spelifiering. För att säkerställa en empirisk grund i besvarandet av forskningsfråga (1) har också en empirisk studie genomförts. Denna studie utgörs av en kombination av empirisk primärdata och empirisk sekundärdata. Primärdatat har genererats av en semi-strukturerad intervju hos ett svenskt företag som implementerat spelifiering i sin verksamhet. Sekundärdatat utgörs av tre fallstudier av internationella företag som implementerat spelifiering i sina respektive verksamheter. Att kombinera primär- och sekundärdata i den empiriska studien ansågs nödvändigt för att uppnå tillräcklig materialomfattning. Studien har också ämnat till att undersöka de ovannämnda teoretiska redogörelsernas verklighetsförankring, vilket resulterat i forskningsfråga (2); Är existerande teoretiska redogörelser för potentiell affärsnytta med spelifiering samstämmiga med faktiskt uppnådd nytta i verkligheten? Efter genomförd forskning har det i studien, som svar på fråga (1), konstaterats att spelifiering generellt bidrar med affärsnytta i form kvalitativa och ekonomiska nyttoeffekter i verksamheter. Det har också empiriskt bevisats att dessa kvalitativa och ekonomiska nyttoeffekter kan ta formen av riktningsoberoende och positiva nyttoeffekter inom områden så som prestanda, deltagande, teknikanvändning och nöjdhetsgrad samt möjligheten att föra statistik. Som svar på fråga (2) har det i studien också konstaterats att existerande teoretiska redogörelser för potentiell affärsnytta med spelifiering är i mångt och mycket samstämmiga med uppnådd reell nytta i verkligheten.

Nyckelord: Spelifiering, affärsnytta, nyttoeffekter

Innehållsförteckning

1 Inledning - 1 -
1.1 Introduktion - 1 -
1.2 Bakgrund och tidigare forskning - 2 -
1.3 Problemdiskussion - 4 -
1.4 Forskningsfrågor - 6 -
1.4.1 Begreppsutredning - 6 -
1.5 Syfte - 6 -
1.6 Avgränsning - 6 -
2 Metod - 8 -
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt - 8 -
2.2 Vetenskaplig metod - 8 -
2.3 Forskningsansats - 8 -
2.4 Datainsamlingsmetoder och tillvägagångssätt - 9 -
2.4.1 Datainsamling för teoretisk referensram - 9 -
2.4.2 Datainsamling för empirisk undersökning - 10 -
2.5 Urval - 12 -
2.6 Analysmetod - 13 -
2.7 Metodkritik och utvärdering - 13 -
3 Teoretisk referensram - 16 -
3.1 Spelifiering - 16 -
3.1.1 Begreppets historia - 16 -
3.1.2 Definitioner av spelifiering - 17 -
3.1.3 Speldesignelement - 19 -
3.2 Affärsnyttan med IT-investeringar - 21 -
3.2.1 Indirekt nytta - 22 -
3.2.2 Ekonomisk nytta - 23 -
3.2.3 Kvalitativ nytta - 23 -
3.2.4 Gränsdragningen mellan kvalitativ och ekonomisk nytta - 24 -
3.2.5 Gränsdragningen mellan direkt och indirekt nytta - 24 -
3.3 Affärsnytta och spelifiering - 25 -
4 Fallstudier av praktiska spelifieringstillämpningar - 27 -
4.1 T-Mobile spelifierade sin samarbetsplattform för kundtjänstmedarbetare - 27 -
4.2 Deloitte spelifierade sitt lederskapsutvecklingsprogram. - 30 -
4.3 Autodesk spelifierade testversionerna av sin mjukvara 3ds Max - 33 -
4.4 Nordic Wellness spelifierade mobilapplikationen Drops - 36 -
5 Analys och diskussion - 40 -
5.1 Affärsnytta med spelifiering i teori och i verklighet - 40 -
5.2 Vilken typ av affärsnytta kan spelifiering bidraga med? - 43 -
5.2.1 Riktningsoberoende nyttoeffekter - 44 -
5.2.2 Lösningsoberoende nytta - 47 -
6 Slutsatser och reflektioner - 50 -
6.1 Forskningsfrågesvar - 50 -
6.2 Metodreflektion - 52 -
6.3 Förslag till fortsatt forskning - 52 -
6.4 Forskningens relevans för informatikområdet - 53 -

1 Inledning

I inledningskapitlet ges först en introduktion som beskriver den affärssituation dagens företag finner sig i och som också företagsvärldens intresse för spelifiering vuxit fram ur. I introduktionen introduceras också de samhällsfenomen som möjliggör spelifiering. Näst följer en bakgrund som introducerar spelifieringskonceptet och tidigare forskning inom området. Delarna knyts samman och avslutas med en problemdiskussion vilken resulterar i uppsatsens forskningsfrågor, syfte och avgränsningar.

1.1 Introduktion

Digital teknik är idag ett självklart inslag i samhället och i våra liv. Oavsett om vi är hemma eller på jobbet omvälvs vi av teknik. Många arbeten inkluderar arbetsuppgifter utförda i informationssystem och användandet av allestädesnärvande teknik så som ubikvitära system, bärbara datorer och smarta telefoner (Brändström, 2012). Dagens och morgondagens alltmer komplexa och globala affärsmiljö, präglad av hård konkurrens, växande marknader samt krav på snabbt beslutsfattande, kommunikation och effektivitet, ställer krav på dynamiska och snabbföränderliga företag (Antabi & Lindeborg, 2012). För att möta dessa utmaningar har digital teknik blivit en grundsten och ett givet inslag i nästan alla delar av företag, oavsett bransch, vilket inte minst märks på de allt i högre grad digitaliserade arbetsuppgifterna (Accenture, 2013). Informationsteknologi har onekligen fundamentalt förändrat företags verksamheter i grunden och är idag ett grundfundament för företag att skapa affärsnytta samt en primär driftkraft bakom bland annat marknadsdifferentiering, tillväxt och lönsamhet (ibid). I en rapport om framtida tekniska trender argumenterar det multinationella konsultbolaget Accenture (2013) att alla företag idag kan anses digitala och att företag numera måste anamma IT som en av sina kärnkompetenser. Trenden mot ökad digitalisering är tydlig.
I framtiden för många företag ligger nu digital transformation, vilket handlar om att ytterligare transformera och digitalisera verksamheten med hjälp av ny teknik (Fitzgerald et al., 2013). För att i denna komplexa affärsmiljö undvika ett konkurrensmässigt underläge integreras nu social media, mobila verktyg, analys- och molntjänster samt annan digital teknik i teknikutvecklingens framkant i verksamheter. Genom att möjliggöra vidare förbättringar, så som förbättrade kundupplevelser, effektivisering av affärsverksamheten, framtagningen av nya eller omarbetade affärsmodeller samt tillhandahållandet av nya marknadskanaler bidrar den nya digitala tekniken till ökad affärsnytta (Fitzgerald et al., 2013; Deloitte, 2012).

I hemmet, på vår fritid, har digital teknik också fått ett allt större inslag, inte minst i underhållningssyfte. Spel och spelande har idag ett naturligt utrymme i samhället och i människors vardag, det går absolut att tala om en ökad samhällsacceptans för digitala spel som underhållningsform.
En allt växande del av befolkningen spelar digitala spel, och i takt med att spelen sprider sig till de spelplattformar vår personliga, ständigt närvarande teknik, så som mobiltelefoner, surfplattor och bärbara datorer, numera innebär växer också allmänhetens och samhällets acceptans och intresse för underhållningsformen. Det är inte längre lika ovanligt och närmare tabubelagt att låta sig fängslas av ett spel (Gustafsson & Tolgén, 2012).
Redan år 2010 konstaterades det i en undersökning gjord av marknadsundersökningsföretaget Reflect att hela 81 % av alla svenskar i åldrarna 15-60 spelar någon form av datorspel (Dataspelsbranschen, 2010). Det är uppenbart att spel tilltalar och att de har en förmåga att fånga mångas intresse och uppmärksamhet.
Faktum är att dator- och TV-spel som underhållningsform dagligen attraherar hundratals miljoner människor, från jordens alla hörn, och förmår dem att spendera otaliga summor

pengar och tid i spelen, ofta genom att sysselsätta dem med rent simpla och monotona sysslor (Deterding, 2012). Spelbranschen har onekligen bemästrat konsten att motivera människor och underhållningsformen har, trots sin relativt korta livslängd, i jämförelse med traditionella underhållningsformer så som film och musik, redan hunnit utveckla mycket sofistikerade metoder för att locka och fånga in människor (Bergström & Bikazzan, 2011). Ett tydligt bevis på detta är spel inom genren MMORPG (Massively multiplayer online role-playing game), specifikt det omåttligt populära och välkända spelet World of Warcraft. Enligt Yee (2007) lägger miljontals MMORPG-spelare, med en genomsnittålder på 26 år, i regel 22 timmar i veckan i spelen. Fenomen som detta har väckt ett brett intresse, inom många områden och branscher, för vad det är i spelen som lockar och leder till sådana beteenden (Brändström, 2012).
Mången har ställt sig frågan om inte spelens kraft skulle kunna nyttjas någon annanstans, i något annat kontext. Författaren ställer sig frågan om denna kraft möjligen har en plats i den allt mer digitaliserade företagsvärlden och dess ständiga strävan efter affärsnytta.

1.2 Bakgrund och tidigare forskning

Gamification, spelifiering på svenska, definieras av Deterding et al. (2011) som tillämpningen av speldesignelement inom icke spelrelaterade kontexter och härstammar ur ovannämnda breda intresse.
Syftet är att positivt influera användares motivation, engagemang, produktivitet och beteende genom att berika exempelvis produkter, tjänster och informationssystem genom tillämpningen av nämnda speldesignelement (Blohm & Leimeister, 2013). Det är dock viktigt att poängtera att spelifiering inte är synonymt med spelutveckling. En speldesigner utgår från ett blankt papper och skapar ett spel och en spelvärld från ingenting. Till grunden för spelifiering finns istället alltid någonting som redan existerar, exempelvis ett informationssystem, vilket skall spelifieras genom tillägget av spelmekanik (Paharia, 2013).

Spelifiering kan härledas till och föregås av lek och spel. Människan leker och spelar som en naturlig del av vår existens. Leken och spelet engagerar och uppmuntrar till att kreativt använda lagarbete, verktyg och strategier för att möta utmaningar i linje med vår skicklighet och erfarenhet (Ackerfors et al., 2012). Deci & Ryan (2008) beskriver att spelet uppstått parallellt med leken i den mänskliga kulturen och att spelet bidrar till centrala känslotillstånd för välmående, så som positiva känslor gällande den egna kompetensen, autonomin och gemenskap med övriga deltagare. Dignan (citerad i Waggoner, 2012) utvecklar denna teori och argumenterar att människans dragenhet till spel sträcker sig längre bak än vår kultur. Våra hjärnor är helt enkelt strukturerade för att sträva, jaga och tävla samt för att utforska vår omvärld sökandes belöning. Spel är alltså i grunden endast ett uttryck för människans grundläggande natur.
Den naturliga, inre drivkraft som väcks och framhävs av spel är den samma som också nyttjas i spelifiering. Gustafsson & Tolgén (2012) beskriver att de som spelifierar i allra högsta grad är medvetna om spelets engagerande och motiverande krafter.

Den starka drivkraften bakom spelifiering möjliggör också för många potentiella användningsområden. Gustafsson & Tolgén (2012) lyfter fram att målgruppen och syftet avgör hur spelifiering används och vilka dess avsedda effekter är. Denna teori utvecklas av Ackerfors et al. (2012) vilka argumenterar att den största potentialen vad gäller användningsområden för spelifiering ligger i områden där det kan upplevas svårt att engagera till en aktivitet. Områden så som inlärning, hållbar utveckling eller att bryta negativa beteenden. Gustafsson & Tolgén (2012) beskriver vidare att spelifiering exempelvis kan användas inom skolan för att ge elever feedback på deras inlärningsprocess genom att den

tydligt visualiseras och kontextualiseras. Inom företag och verksamheter nyttjas spelifiering som svar på den problematik, vilka många av dagens företag ställs inför, gällande svårigheten i att behålla kunder och engagera medarbetare (Lopez, 2011).

Det finns gott om kreativa tillämpningar av spelifiering i varierade branscher som tydligt visar dess oerhört breda användningspotential. Ett exempel är i så kallade frequent flyer-program, i vilka över 120 miljoner människor samlar poäng, stiger i nivå och tilldelas förmåner och bonusar. Dessa program erbjuds av majoriteten av de större flygbolagen och är i grunden mycket komplexa spel. De deltagande tjänar poäng i form av antalet flugna mil i syfte att stiga i medlemsnivågraderna, vilka betingar bättre förmåner och bonusar (Bunchball, 2010). Som exempel kan det skandinaviska flygbolaget SAS (Scandinavian Airlines) ges, bolaget har för närvarande tre medlemdsnivåer i vad de kallar EuroBonus, vilka är: Bas, Silver och Guld (Scandinavian Airlines, 2014). Deltagarna kan också tjäna in poäng genom att klara av utmaningar så som att flyga ett antal sträckor under en bestämd tidsperiod. Dessa program gör att kunder tenderar att vara trogna det flygbolag där de har mest insamlade poäng, oavsett hur nöjda de är med den faktiska tjänsten som erbjuds (Bunchball, 2010).
Ett annat exempel på spelifiering är i träningsdagboken Fitocracy. Den motionerande tilldelas poäng för utförda träningsaktiviteter. Antalet poäng som tilldelas i de olika aktiviteterna beror på parametrar så som löpsträcka, antalet repetitioner och vikt. Träningsdagboken passar således all typ av träning, oavsett om den är styrke- eller konditionsfokuserad. Intjänade poäng leder till att den motionerande levlar och ökar i nivå. Av stor vikt i Fitocracy är den sociala aspekten med forum, coacher och integration med populära sociala nätverk så som Facebook och Twitter. Fitocracy innehåller också utmaningar (kallade ”quests”) och bedrifter (kallade ”achievements”), ett exempel på en bedrift är ”The Pool Mile” vilken kräver att den motionerande simmar 1500 meter vid ett tillfälle. Genom att erhålla bedrifter och nivåer kan den motionerande tävla med sina kamrater, vilket i sin tur förhoppningsvis leder till ökad motivation och ett ökat träningsengagemang. Spelifiering har också använts i jakten på energismarta kommunhus. Mellan den 1:a november år 2011 och den 30:e april år 2012 tävlade 21 kommuner i Västsverige om vilka som kunde eleffektivisera sina kommunhus i högst grad. Som del av tävlingen installerades displayer i kommunhusen på vilka den aktuella elförbrukningen visades i realtid. Effektiviseringstävlingen omfattade 4 tävlingskategorier, så som: största totala elbesparing mätt i antal kilowattimmar eller mest innovativa besparingsåtgärd. Svenljunga kommun var en riktig förebildsbesparare och minskade sin elanvändning med närmare 30 % (OnTime, 2013).
Den oerhörda bredd potentiella användningsområden som existerar för spelifiering ställer krav på att den som spelifierar fastställt tydliga mål för utformningen av spelifieringens design och spelmekaniska inslag (Ackerfors et al., 2012).

Som nämnt i introduktionen går det att tala för en ökad samhällsacceptans för digitala spel som underhållningsform. Digitala spel får allt större spridning i takt med att användningen av vår bärbara, personliga teknik ökar. Spridningen är inte heller låst till en specifik åldersgrupp utan det går att tala om en ökad acceptans oavsett åldersgrupp. Ackerfors et al. (2012) förklarar att den ökade spridningen för spel är en förutsättning för förståelsen för spelifieringar och en förklaring till dess potential för genomslag.

Spelifiering är i mångt och mycket ett nytt begrepp och dokumenterades inte förrän 2008 med ett bredare genomslag 2010 (Deterding et al., 2011). Spelifiering har idag en viss vetenskaplig, akademisk förankring, men antalet akademiska källor är få (Ackerfors et al., 2012). I sin rapport om spelifiering utreder Brändström (2012) spelifieringars potentiella värdeskapande i projektarbete. Ackerfors et. al (2012) försöker i sin rapport ge läsaren insikt i

detta nya koncept. Detta görs bland annat genom en begreppsutredning och ett experiment i vilket spelmekanismer valts i ett försök att engagera experimentdeltagarna i ett annars repetitivt arbete. Bergström & Bikazzan (2011) undersöker möjligheten för spelmekaniker som motivationsfaktor hos studenter. I rapporten sammanställer de bland annat en lista med kriterier som de anser bör uppfyllas för att skolan skall kunna spelifieras.
Merparten av tillgängligt material är istället av icke-akademisk karaktär. Det är tydligt att konceptets kanske argumenterbart främsta förespråkare är diverse företag som erbjuder diverse spelifierings- och konsulttjänster inom området. Mehta & Kass (2012) på konsultbolaget Accenture skriver om spelifierings möjligheter för att åstadkomma positiv beteendeförändring. I sin rapport tar de fram ett ramverk för beteendeförändring i företag i syfte att öka de anställdas engagemang och motivation. Ramverket baseras på en livscykelmodell för beteendeförändring, där utmaningar i varje livscykelfas löses genom tillämpningen av spelmekanik. Tandulwadikar (2013) skriver i en rapport, publicerad av konsultbolaget Cognizant, om att öka arbetstagarnas engagemang, produktivitet och operationella prestanda genom att spelifiera utbildning och andra affärskritiska processer.
Företaget Bunchball (2011) erbjuder spelifieringstjänster och har gett ut vad som i det närmaste kan liknas med en steg-för-steg-guide i hur företag kan ”vinna” med spelifiering.
Trots den ensidiga kunskapsmassan om spelifiering är konceptet redan idag en växande miljardindustri som år 2016 beräknas omsätta 2.8 miljarder dollar. Gartner spår att 70 % av Forbes Global 2000-företag redan år 2015 kommer att tillämpa spelifiering, och att 50 % av dessa kommer att nyttja konceptet i sina innovationsprocesser (Ackerfors et al., 2012).

Som med många nya framväxande koncept och begrepp möts spelifiering såväl av kritik som av rena jubelrop och hyllningar. Spelfiering framställs av vissa som ”silverkulan”, det ultimata verktyget, med förmåga att lösa allsköns problematik och skapa motivation och engagemang från i det närmaste ingenting. Andra ser spelifiering endast som ett ”buzzword”, utan framtid eller egen innebörd. Det existerar till och med meningsskiljaktigheter mellan personer verksamma inom spelfieringsområdet, där vissa beskylls använda begreppet ytligt och det då inte längre går att tala om spelifiering, utan snarare om pointification, poängifiering på svenska, vilket anses vara en förenklad variant av spelifiering (Gustafsson & Tolgén, 2012).

1.3 Problemdiskussion

I dagens affärsvärld, där företags existensberättigande ständigt sätts på prov, ställs allt högre krav på kreativ IT-användning för att företag skall kunna sticka ut och differentiera sig, för att på så vis vara konkurrensvärdiga och stärka sin marknadsposition. Vilket bland annat syns på trenden av digital transformation, där de senaste IT-trenderna, så som social media och mobilteknologi, integreras i verksamheter för att dessa skall möjliggöra radikala verksamhetsförbättringar (Kapitel 1.1).
Många företag har idag, med anledning av den utmanande affärssituation de finner sig i, intresserat sig för spelifiering och dess potentiella nyttoeffekter. Företag ställs som nämnt tidigare idag inte ovanligen inför problematik med att skapa och bibehålla långvariga kundrelationer samt engagera den nya generationen medarbetare. Som svar på denna problematik nyttjar många företag spelifiering i sina verksamheter. Spelifiering har således på kort tid blivit en växande miljardindustri och ingår numera som del i allt fler företags digitala affärsstrategier (CXOtoday, 2014). Brian Burke, Research Vice President på Gartner, Inc., utvecklar med att förklara att företagsledare anammar spelifiering för att öka värdet på sina produkterbjudanden, driva innovation genom crowdsourcing och för att engagera och motivera anställda och kunder samt förmå dem att ändra beteenden, utveckla färdigheter och lösa problem (Burke, 2013 & citerad i CXOtoday, 2014).

Spelifiering föreslås också kunna verka som möjliggörare för den digitala transformationen. Enligt en studie gjord av Capgemini Consulting (2011) misslyckas två tredjedelar av de projekt gom görs i syfte att implementera ny digital teknologi i verksamheter. Orsaken sägs, enligt 55 % av tillfrågade företag i en studie utförd av MIT Center for Digital Business i samverkan med Capgemini Consulting (2011), vara företagskulturen och med den en stark misstro bland de anställda mot förändringar. Capgemini Consulting (2013) argumenterar att företag, med hjälp av korrekt och välimplementerad spelifiering, kan accelerera den digitala transformationen genom att stärka de anställdas engagemang och understödja ändringshantering.
Således går spelifiering i företag bland annat att finna inom satsningar för att öka och stärka kundengagemang, medarbetares prestationer, inom personalutbildning, innovation management, hållbar utveckling och hälsa och friskvård (Burke, 2013) samt som en del av och möjliggörare för den digitala transformationen. För att exemplifiera ges nedan exempel på spelifieringsimplementationer tagna ur företagsvärlden: Den koreanska elektronikjätten Samsung utvecklade tillsammans med spelifieringsföretaget Badgeville lojalitetsprogrammet ”Samsung Nation”, vilket syftar till att öka kundernas engagemang och intresse för deras produkter samt öka antalet produktrecensioner. De deltagande belönas med virtuella emblem om de recenserar produkter, deltar i diskussioner på lojalitetsprogrammets forum eller tittar på utvalda videoklipp (Swallow, 2012). Försäkringsbolaget Blue Shield integrerade spelifierade applikationer som del av sitt företagsvida initiativ ”Wellvolution”, som skall förmå de anställda att hålla sig i form. De spelifierade applikationerna introducerade bland annat belöningssystem och social interaktion som del av initiativet (Watson, 2014).

Som nämnt tidigare är de potentiella användningsområdena för spelifiering onekligen många, oavsett bransch och behov tycks spelifiering ha någon nyttoeffekt att utlova företag och deras verksamheter. Spelifiering ligger dessutom rätt i tiden. Med anledning av de digitala spelens numera naturliga inslag i vardagen och den ökade samhällsacceptans för spel detta inneburit är människor idag helt enkelt mottagliga för de spelelement som spelifieringar innebär.
Dessa faktorer har medfört att hypen för spelifiering i dagsläget är mycket stor.
Brian Burke (2013) poängterar att spelifiering är nära toppen av Gartners hype-cykel och att all uppståndelse har lett till att helt orimliga och orealistiska krav ibland ställs spelifiering. Som nämnt tidigare är det inte ovanligt att bilden som ges av spelifiering är överdrivet positiv och att eventuella baksidor marginaliseras.
Uppståndelsen kring spelifiering och dess möjliga framgångspotential gör sig exempelvis mycket tydlig i press- och marknadsföringsmaterial, vilka på kort tid fyllts av historier om spelifiering, spelifieringslösningar och företag som spelifieringsimplementerat.
Något som dock uppenbarat sig under uppsatsens inledande forskningsprocess, då sådant material studerats, är att företag som antingen marknadsför eller som faktiskt tillämpat spelifieringslösningar gärna beskriver dessa i detalj, men att den reella affärsnytta lösningarna faktiskt resulterat i efter tillämpning sällan redogörs för. De få redogörelser som finns att tillgå är dessutom i mångt och mycket rena påståenden om potentiella nyttoeffekter och nytta, ofta med dåligt eller helt utan stöd i empirisk data.
Trots all hype och alla framgångsexempel finns alltså relativt lite material att tillgå om uppnådd, reell affärsnytta med spelifiering. En fråga värd att ställa är vilken affärsnytta som faktiskt uppnås som resultat av spelifieringsinvesteringar. Vilken typ av affärsnytta bidrar spelifiering faktiskt med i verksamheter? Med typ åsyftas den form nyttan tar i verksamheten.
Att generera affärsnytta får ändå ses som det troliga målet med dessa investeringar, vilket gör denna frågeställning intressant att undersöka och besvara. Med anledning av de få existerande redogörelsernas bristfälliga empiriska grund är det också intressant att undersöka i vilken grad dessa överensstämmer med reell spelifieringsnytta, vilken uppkommit som resultat av faktiska

spelifieringstillämpningar ur verkligheten. Kan dessa redogörelser och påståenden om affärsnyttan spelifiering anses förankrade i och samstämmiga med verkligheten?
Spelifiering är som nämnt ovan trots sin ringa ålder en växande miljardindustri och ligger i framtiden för många företag, stora som små. På grund av begreppets nyhet, med en första dokumentation 2008, är den vetenskapliga, akademiska kunskapsmassan om spelifiering högst begränsad i omfattning och mängd. Konceptets främsta förespråkare är istället företag verksamma inom spelfieringsområdet och som erbjuder spelifieringstjänster i någon form. Med anledning av detta existerar ett behov av att grunda begreppet akademiskt, genom att det undersöks och kritiskt granskas.

1.4 Forskningsfrågor

Utifrån ovanstående problemdiskussion (1.3) har följande forskningsfrågor formulerats:

1. Vilken typ av affärsnytta bidrar spelifiering med i verksamheter?
2. Är existerande teoretiska redogörelser för potentiell affärsnytta med spelifiering samstämmiga med faktiskt uppnådd nytta i verkligheten?

1.4.1 Begreppsutredning

1. Vad är spelifiering?
2. Vad är affärsnyttan med IT-investeringar?

För att besvara rapportens forskningsfrågor måste först de centrala begreppen spelifiering och affärsnytta utredas och definieras. Att utreda spelifiering som begrepp är inte enbart relevant för att rapportens forskningsfrågor skall kunna besvaras, utan också för att utöka den i dagsläget tunnsådda akademiskt grundade kunskapsmassan om spelifiering, genom att begreppet grundas utifrån tillgänglig och relevant teori. Affärsnytta som begrepp är tämligen diffust och har många potentiella definitioner, vilket ställer krav på att den begreppsdefinition som valts som utgångspunkt och grund för rapportens empiriska undersökningar och analys- och slutssatskapitel måste klargöras. Vad som avses med affärsnytta och hur begreppet definieras kommer att utredas i rapportens teoretiska referensram.
I kapitel 3 konstrueras ett teoretiskt ramverk som utöver teoretisk grund för besvarandet av uppsatsens forskningsfrågor också fungerar som begreppsutredning för begreppen spelifiering och affärsnytta, specifikt affärsnyttan med IT-investeringar.

1.5 Syfte

Genom att bidraga med kunskap om spelifiering och spelifieringar samt konceptets potential för affärsnytta syftar studien till att öka förståelsen för spelifiering som ett nytt och relativt oprövat koncept. Uppsatsen syftar till att verka underlag och stöd för dem som intresserar sig för spelifiering och spelifieringar, företag som privatperson, genom att bistå med akademiskt grundade fakta och slutsatser.

1.6 Avgränsning

Uppsatsens avser att bidraga med kunskap om spelifiering och mer specifikt dess potential för affärsnytta i verksamheter. För att uppnå uppsatsens syfte har empiriskt material i form av genomförda spelifieringstillämpningar studerats. Detta empiriska material har nyttjas i syfte att identifiera och kategorisera nyttoeffekter som spelifiering kan sägas bidraga med i verksamheter. De lösningar som behandlats i uppsatsens empiriska material, oavsett om detta varit i fallstudie- eller intervjuform, har alltså inte på något sätt värderats eller bedömts. Uppsatsens syfte har inte varit att värdera dessa lösningar och företag på något sätt, exempelvis i vilken grad de kan sägas ha uppnått uppsatta mål eller i vilken grad lösningarna

har ansetts framgångsrika. Ej heller har de nyttoeffekter som identifierats värderats utifrån sådana parametrar som vilka som ansetts mest lönsamma, eftersträvansvärda eller ens mest vanligt förekommande. Istället har som nämnt ovan identifikation och kategorisering stått i fokus.

2 Metod

Nedan redogörs för och argumenteras de metodval som gjorts i uppsatsen och som verkat utgångspunkt för den forskning som bedrivits. I kapitlet redogörs för vetenskapligt förhållningssätt, vetenskaplig metod, forskningsansats, datainsamlingsmetoder samt urval och analysmetod. Sist i kapitlet utvärderas forskningen i en metodutvärdering.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Genomgående har en hermeneutisk hållning, med ett holistiskt perspektiv, tagits i uppsatsen.
Enligt det hermeneutiska förhållningssättet (Patel & Davidsson, 2003) har insamlad empirisk data tolkats utifrån den teoretiska referensramen. De slutsatser som dragits som svar på uppsatsens forskningsfrågor, exempelvis vilken typ av affärsnytta spelifiering kan sägas bidraga med i verksamheter, baseras på författarens egen tolkning och uppfattning av det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen. Författarens förförståelse har varit central i formuleringen av uppsatsens forskningsfrågor och teoretiska referensram.
Det holistiska perspektivet i hermeneutiken som följts i uppsatsen handlar om att växlande undersöka helheten av ett fenomen och ett fenomens olika delar var för sig, vilket görs i syfte att uppnå så fullständig förståelse som möjligt (Patel & Davidsson, 2003). För att en av delarna skall kunna förstås måste också helheten förstås, och för att helheten skall kunna förstås måste också delarna förstås (Alvesson & Skölberg, 2008). Det holistiska perspektivet ansågs som en förutsättning för att de fenomen som studerats skulle förstås i den grad att uppsatsens forskningsfrågor skulle kunna besvaras tillfredsställande.

2.2 Vetenskaplig metod

Uppsatsen är av kvalitativ karaktär, detta då en kvalitativ ansats bedömts mest lämplig utifrån uppsatsens syfte och för besvarandet av valda frågeställningar. Tidigare utförda akademiska studier inom spelifieringsområdet är också av övervägande kvalitativ karaktär och få kvantitativa resultat av studier finns att tillgå (Ackerfors et al, 2012).
Ett kvantitativt angreppssätt i forskningen har medvetet avståtts, ett angreppssätt vilket exempelvis kunnat kulminera i en enkätundersökning som datainsamlingsval (Bryman & Bell, 2011). Uppsatsens syfte är förvisso bland annat att identifiera och kategorisera reell affärsnytta med spelifiering, vilket en enkätundersökning och ett kvantitativt angreppssätt sannolikt också skulle kunna uppfylla. En enkätundersökning riskerar dock att endast ytligt beröra de bakomliggande spelifieringslösningar vilka resulterat i de nyttoeffekter som då också kategoriserats och identifierats. Det skulle således vara svårt att bedöma hur dessa lösningar faktiskt konstruerats och vilken part i verksamheten de riktats mot. Således skulle exempelvis specifikt riktningsoberoende nyttoeffekter vara mycket svåra att identifiera. Uppsatsen syftar också till att bidraga med kunskap om spelifiering och spelifieringar, vilket kräver en närmare genomgång och beskrivning av de spelifieringslösningar som studerats, vilken sannolikt skulle vara svårformulerad utifrån ytlig kvantitativ forskningsdata.
Med anledning av ovanstående resonemang har således kvalitativ forskning bedrivits. En kvalitativ studie har bedömts kunna uppnå ett eftersträvat djup och detaljnivå. Med en kvalitativ studie har ämnet kunnat närmas på ett naturalistiskt och tolkande sätt (Ryen, 2004) och en eftersträvad närhet till ämnet kunnat nås.

2.3 Forskningsansats

Den forskningsansats, relationen mellan empiri och teori, som i uppsatsen valts för att studera spelifieringsområdet har inledningsvis varit deduktiv. I huvudsak är det utgångsläget vid starten av forskningen som separerar induktiv och deduktiv forskning (Gummesson, 2000).

Den teoretiska referensramen, vilken bygger på existerande teoretiska studier och verk, verkar utgångspunkt för att förstå, tolka och beskriva de empiriska data som samlats in. Teorin utgör alltså grunden för analysen av empirin (Björklund & Paulsson, 2003).
Utifrån analys av uppsatsens empiriska studie har nya teorier kunnat genereras enligt den induktiva ansatsen. Således går den forskningsansats som nyttjas i uppsaten bäst att beskrivas kombination av dessa.

2.4 Datainsamlingsmetoder och tillvägagångssätt

För datainsamlingsarbetet till uppsatsen har således i huvudsak två kvalitativa metoder för datainsamling nyttjats, vilka är litteraturstudie och intervju (Öqvist Seimyr, u.å). Såväl primär- och sekundärdata har utnyttjats i uppsatsen. Primärdata har genererats av uppsatsens utförda intervju och sekundärdata har funnits att tillgå i form av publicerat material och tidigare utförda studier inom ämnena affärsnytta och spelifiering samt fallstudier av praktiska spelifieringstillämpningar, vilka samlats in som del av litteraturstudien.
I kapitel 2.5 finns den urvalsmetod beskriven vilken verkat bas för uppsatsens datainsamling.

2.4.1 Datainsamling för teoretisk referensram

Med anledning av spelifieringsbegreppets nyhet och den rådande brist på vetenskapligt material att tillgå om ämnet (Ackerfors et al., 2013) samt affärsnyttabegreppets diffusa natur (Bikic & Pllana, 2013) har formulerandet av en gedigen tvärvetenskaplig teoretisk referensram som analysbas setts som en nödvändighet. Vid formuleringen av denna referensram har ett flertal vetenskapliga områden utforskats i syfte att identifiera relevant litteratur att verka grund för antagna teorier. För att identifiera relevant litteratur har en omfattande litteraturstudie gjorts, vilken kommer att redogöras för nedan.

Litteraturstudien har inledningsvis i uppsatsprocessen gjorts i ett tudelat syfte, där den ena delen har varit att identifiera outforskad problematik inom spelifieringsområdet och leda fram till relevanta forskningsfrågor för uppsatsen. Den andra delen av syftet har varit att skapa förståelse för och bringa ordning i de begrepp som är spelifiering och affärsnytta. Mycket av det som skrivits om spelifiering tar utgångspunkt i ett specifikt användningsområde eller en specifik aspekt av spelifiering. För att skapa en förståelse för begreppet som helhet har alltså en bred litteraturstudie ansetts nödvändig. Detta gäller också begreppet affärsnytta då det bedömts vara ett tämligen diffust begrepp med många potentiella definitioner.
Tidigt i uppsatsprocessen samlades teoretiskt material in i form av vetenskapliga studier, nyhetsartiklar, tidskrifter och böcker samt i det närmaste reklamlikt material med mera vilka behandlat spelteori, spelifiering, kommersiella spelifieringslösningar och praktiska spelifieringstillämpningar för att sedan studeras. Själva insamlingen av materialet gjordes via sökningar i såväl kända sökmotorer som i ACM Digital Library och liknande digitala bibliotek och vetenskapsdatabaser.
Efter att insamlat material studerats identifierades den bakomliggande problematik vilken ligger till grund för rapportens forskningsfrågor och som redogjordes för i problemdiskussionen i kapitel 1.3. I samband med att rapportens forskningsfrågor formulerades utifrån den problematik som identifierats konstaterades det att begreppen spelifiering och affärsnytta behövde utredas och klargöras vidare, vilket således resulterade i en begreppsutredning av dessa begrepp. För att utreda spelifiering som begrepp nyttjades det tidigare insamlade materialet om spelifiering, vilket redogjorts för ovan. Den andra delen av begreppsutredningen, vilken syftade till att klargöra affärsnyttan med IT-investeringar, krävde att material i form av akademisk affärslitteratur som definierar och beskriver affärsnyttan med IT-investeringar också insamlades och studerades. Detta material tog främst bokform men också digital form.

Senare i uppsatsprocessen, när väl uppsatsens forskningsfrågor formulerats och begreppen ansågs tillräckligt utredda, samlades också teoretiskt material in som konkretiserar den potentiella affärsnytta spelifiering sägs kunna bidraga med i verksamheter. Insamlingen av detta material motiverades med att det bedömdes vara centralt i den kommande analysprocessen. Tillsammans med ovanstående delar har detta affärsnyttematerial fått utgöra uppsatsens teoretiska referensram, vilken som bekant också fyller rollen av begreppsutredning utöver bas för analys.

2.4.2 Datainsamling för empirisk undersökning

För att säkerställa uppsatsens breda vetenskapliga grund i besvarandet av uppsatsens forskningsfrågor har även en empirisk undersökning utförts. Undersökningen utgörs av fallstudier av praktiska spelifieringsimplementationer, vilka också samlats in som del av litteraturstudien, samt en semi-strukturerad intervju i kompletterande syfte utförd på ett svenskt företag som implementerat spelifiering i sin verksamhet.

Litteraturstudien har alltså även haft en central roll i datasamlingsarbetet för uppsatsens empiriska undersökning. Som avslutande del i litteraturstudien samlades den sekundärdata in vilken tar formen av tre fallstudier av praktiska spelifieringstillämpningar. Materialet hämtades direkt från de spelifieringsföretags hemsidor vilka publicerat fallstudierna.
Valet av att inkludera fallstudier i form av sekundärdata i uppsatsens empiriska undersökning grundar sig att det i dessa fanns en flora av för uppsatsen relevant information att hämta. I Sverige har endast ett fåtal företag som genomfört betydande spelifieringssatsningar kunnat identifieras, vilket givetvis begränsat urvalet av lämpliga företag för personliga intervjuer vad gäller geografiskt avstånd. Istället har det konstaterats att företag som genomfört betydande spelifieringsinvesteringar främst går att finna på ett internationellt plan och då framför allt i USA. Då också detaljer om de spelifieringslösningar som studerats ansetts viktiga, utöver uppnådda resultat i form av affärsnytta, valdes intervjuer via e-postkorrespondens bort i ett tidigt skede. Förvisso finns tydliga fördelar med mailintervjuer, så som att respondenten har god tid att betänka sina åsikter och resonemang samt att formulera sina svar (Sveningsson et al., 2003) vilka möjligen stärkt tillförlitligheten i dessa över fallstudier i form av sekundärdata. Det bedömdes dock att det i mailintervjuer sannolikt skulle vara svårt att erhålla det djup och den bredd av information som eftersträvades. I de publicerade fallstudier som studerats har ett önskvärt djup gått att finna, i dessa finns detaljer om den bakomliggande utmaning och målsättning som ledde fram till beslut om investering. Fallstudierna innehåller också detaljer om lösningarnas konstruktion vad gäller speldesignelement samt redovisade resultat i form av nyttoeffekter i verksamheten.
Givetvis har också kritik specifikt riktad mot denna typ av empirisk sekundärdata tagits på största allvar. Exempelvis är det svårt att bedöma hur de data som ligger till grund för fallstudierna samlats in och av vem. Tillförlitligheten i detta material kan ifrågasättas då det är svårt att bedöma insamlarens kunskaps- och kompetensnivå samt i vilken grad denne varit insatt i de lösningar materialet behandlar. Den egna kontrollen över materialets tillförlitlighet är således inte lika stor som vid insamling av primärdata (Pettersson Frank & Schulz, 2004). Värt att poängtera är också att materialet, vilket funnits att tillgå på spelifieringsföretagens hemsida, givetvis riskerar att vara vinklat till så väl spelifieringsföretagets som genomfört lösningen som till det företaget i vars verksamhet lösningen implementerats bästa, vilket ställt krav på att materialet kritiskt granskats vad gäller lämplighet (Hansson et al., 2003).
En möjlig vinkling har dock inte ansetts avgörande eftersom uppsatsens huvudsyfte varit att identifiera och kategorisera affärsnytta snarare än att bedöma och utvärdera lösningarna i fråga, vid ett sådant förfarande skulle dock sannolikt en eventuell materialvinkling vara problematisk.

Som komplement till de fallstudier som studerats har också en personlig semi-strukturerad intervju utförts. Syftet med denna intervju var utöka uppsatsens empiriska material med en svensk spelifieringslösning, vilken står på egna ben utan inblandning från de spelifieringsföretag vars lösningar idag dominerar marknaden.
Kännetecknande för de kvalitativa intervjumetoderna är att de är flexibla och att de fokuserar på vad respondenten lägger vikt på vid förklaringen av händelser, mönster och beteenden. Specifikt kännetecknande för den semi-strukturerade intervjumetoden är att en intervjuguide först utformats, vilken ger ett uns av struktur åt de intervjuer som genomförs (Bryman & Bell, 2011). Denna metod bedömdes således som en lämplig kompromiss eftersom den erbjuder ett uns struktur åt intervjuerna samtidigt som den också möjliggör för en hel del frihet och flexibilitet i intervjuprocessen.
Utformandet av en lämplig och passande intervjuguide vad gäller intervjufrågor var möjlig då respondentens förkunskaper kunde uppskattas till goda, detta med anledning av hennes yrkesroll inom det företag hon verkar. Dalen (2008) beskriver att förhållandet mellan syfte och problemformulering, samt att söka omsätta dessa till överordnade teman med underliggande frågor, är centralt i konstruktionen av intervjuguiden. Den syn Dalen (2008) redogör för har varit viktig i utformandet av tidigare nämnda intervjuguide.
De frågor som konstruerades som del av intervjuguiden var av öppen karaktär, enligt den semi-strukturerade intervjumetodiken (Bryman & Bell, 2011), vilket innebär att respondenten haft möjligheten att framföra sina subjektiva åsikter, helt efter eget bevåg. Den semi-strukturerade intervjumetoden möjliggjorde alltså för en hel del frihet i intervjuprocessen, frihet vad gäller anpassning av frågor efter intervjuns naturliga följd och riktning samt efter vad respondenten lagt särskild vikt på, vilket tidigt bedömdes eftersträvansvärt (Bryman & Bell, 2011). Komplett intervjuguide finns bifogad som bilaga 1.

Under pågående intervju har författaren löpande reflekterat över faktumet att information som erhålls lätt kan missuppfattas. Om sådana misstankar väckts har frågor ställts i syfte att klargöra. Respondenten kan i sin tur också missförstå de frågor som ställs, vilket ställer krav på deras utformning (Gustavsson, 2004). Jacobsen (2011) poängterar också att den som intervjuar omedvetet kan tvinga fram svar ur respondenterna, vilket riskerar att påverka och nyansera de svar som ges. Att inte tvinga fram svar ur respondenten har setts som en prioritet och att i största möjliga mån undvika ledande frågor.
Efter genomförd intervju har erhållet material behandlats snarast möjligt i syfte att minimera graden av kunskapsbortfall. Intervjun spelades in med hjälp av en inspelningsapplikation på författarens mobiltelefon.
Respondenten har också givits möjligen att bestämma lämplig intervjuplats. Förhoppningen var att detta skulle leda till ökad trygghet och bekvämlighet i intervjusamtalet, vilket i sin tur skulle bidraga till att en god relation mellan författaren och respondenten uppstod. Jacobsen (1993) poängterar att en nackdel med intervjuer som insamlingsmetod är att mycket beror på den kontext under vilken de genomfördes. Detta upplevdes dock aldrig som ett problem vid intervjuen. Den semi-strukturerade intervjuen genomfördes således i person hos företaget i fråga. Vilket var ett föredömligt beslut då också en naturlig och samtalsliknande intervju eftersträvades. Avståndet till intervjupersonen ansågs heller inte för stort för att inte rättfärdiga ett personligt möte och ett fysiskt möte bedömdes också mest givande vad gäller generering av primärdata.
Värt att nämna är också att intervjuen först hölls när författaren ansåg att han tillförskaffat sig tillräcklig kunskap inom området, detta för att intervjufrågorna som utformandes skulle vara relevanta och kopplade till rapportens syfte, samt för att intervjun som helhet skulle vara så givande som möjligt.

Slutligen har författaren också reflekterat över att respondenten kan ha påverkats av att intervjun spelats in. Exempelvis kan inspelningen ha orsakat att respondenten betett sig onaturligt, vilket i sin tur kan ha påverkat svarens tillförlitlighet (Gustavsson, 2004).

2.5 Urval

Gemensamt för all insamling av empirisk data till uppsatsen är att en variant av lämplighetsurval (Depoy & Gitlin, 1999) nyttjats som urvalsmetod.
För att välja lämpliga fallstudier av spelifieringstillämpningar att studera sattes ett antal inklusionskriterier upp. De företag vars fallstudier valdes skulle vara internationellt välkända företag i starkt varierande branscher, detta för att betona spelifieringsområdets breda potential vad gäller användningsområden, vilket diskuterats i kapitel 1.2. Företagen skulle också ha har genomfört omfattande och betydande spelifieringsinvesteringar och fallstudierna skulle beskriva lösningarna och deras komponenter ingående. De utmaningar företagen ställts inför och de målsättningar som bakomligger investeringsbeslut samt erhållna resultat i form av affärsnytta skulle också finnas redogjorda för. De företag som bedömdes lämpliga enligt dessa kriterier och vars spelifieringstillämpningar således studerats är företagen T-Mobile, Deloitte och Autodesk.
För uppsatsens kompletterande intervju valdes ett större svenskt företag, enligt liknande inklusionskriterier, som prövat spelifiering i skarp miljö och som således kan redogöra för bakomliggande mål, lösningens konstruktion samt de resultat som erhållits. Nordic Wellness, en ledande aktör inom gym och friskvård, fyllde dessa kriterier med den mobilapplikation, Drops, som företaget implementerat och som drivs av spelifieringselement. För att erhålla information om denna spelifierade applikation kontaktades företagets IT-chef som varit delaktig i projektet från start och som således bedömdes vara kapabel att besvara de för uppsatsen relevanta frågeställningarna. Företagets IT-chef ställde efter kontakt upp som intervjurespondent.

Vad gäller insamlingen av teoretiskt material till uppsatsens teoretiska referensram har också en variant av lämplighetsurval nyttjats (Depoy & Gitlin, 1999) vilken inkluderar nyttjandet av uppsatta inklusionskriterier. De som nyttjas för den teoretiska insamlingen har dock varit aningen mindre strikta.
Som nämnt i kapitel 1.2 är merparten av tillgängligt material inom spelifieringsområdet av icke-akademisk karaktär. Detta har krävt att det material som samlats in som del av litteraturstudien granskats och värderats efter lämplighet och tillförlitlighet utifrån författarens förförståelse. Exempelvis har material från kända personligheter och företag inom branschen med bekräftade meriter och gott anseende prioriterats. Material som bedömts det minsta tveksamt eller otillräckligt utifrån ovannämnda kriterier har således inte nyttjats i uppsatsen. Ett mål med uppsatsen har varit att utöka den i dagsläget bristfälliga akademiska kunskapsmassan om spelifiering genom att bidraga med akademiskt grundade fakta och slutsatser. Detta har endast setts som genomförbart genom att säkerställa en hög kvalitet på det material som faktiskt nyttjats i uppsatsen.

2.6 Analysmetod

Under den analysprocess som ledde fram till besvarandet av forskningsfråga (2) nyttjades en analysmetod som kan sägas vara en typ av komparativ analys (Denk, 2002). Med det menas att det teoretiska ramverkets framställning av den potentiella affärsnytta med spelifiering har jämförts med insamlat material, vilka visar på faktiskt uppnådd, reell affärsnytta med spelifiering, för att avgöra i vilken grad dessa teoretiska redogörelser har varit förankrade i och samstämmiga med verkligheten. Vanligtvis används den komparativa analysen för att undersöka hur två källor påverkar ett slutgiltig resultat. Här får det teoretiska ramverket och det insamlade materialet agera källor medan förankringen i verkligheten utgör det slutgiltiga resultatet.

Den analysprocess som lett fram till besvarandet av forskningsfråga (1) kan bäst beskrivas som upplagd i steg. Genom att inledningsvis studera uppsatsens empiriska material, i vilket de målsättningar vilka bakomligger spelifieringsbeslut finns redogjorda för, kunde det konstateras att inte diskussionen kring vilken affärsnytta spelifiering bidrar med i verksamheter kunde sluta vid nyttoeffekterna ökat engagemang och ökad motivation. Istället bedömdes dessa bäst beskrivas som möjliggörare för att nå de nyttoeffekter de spelifierade verksamheterna satt som mål med spelifieringen, vilka alltså får ses som den verkliga affärsnyttan av relevans för företag.
När det ovan konstaterats påbörjades identifikations- och kategoriseringsarbetet av nyttoeffekter genom att det empiriska och teoretiska materialet analyserades. För detta analysarbete nyttjades en analysmetod som bäst kan beskrivas som en egenkomponerad variant av temabaserad tematisk analys **(**Langemar, u.å). Inledningsvis konstruerades ett tema kallat ”riktningsoberoende nyttoeffekter”. Därefter analyserades så väl det empiriska materialet som det teoretiska för att identifiera nyttoeffekter vilka ansågs uppfylla de kriterier som satts för att de skulle kunna sägas tillhöra temat. Näst i analysprocessen konstruerades ytterligare ett tema vilket kallades ”lösningsoberoende nyttoeffekter”. Genom att analysera de empiriskt bevisade nyttoeffekterna spelifiering bidrar med i verksamheter utifrån den centrala affärsnyttedefinition vilken beskrivits i den teoretiska referensramen, kunde dessa nyttoeffekter kategoriseras i nyttoeffektskategorier vilka ansågs lösningsoberoende.

2.7 Metodkritik och utvärdering

En mängd kritik framförs mot den typ av kvalitativ forskning som denna rapport vilar på, nedan följer den vanligast framförda. Bryman & Bell (2011) beskriver att den kvalitativa forskningen ofta kritiseras för dess subjektivitet, det vill säga att de kvalitativa resultaten i alltför hög grad bygger på forskarens ofta osystematiska tolkning av vad som betydelsefullt och viktigt. Vidare beskrivs den kvalitativa forskningen som svår att replikera, detta då kvalitativa undersökningar generellt är ostrukturerade, beroende av forskarens uppfinningsrikedom och inte följer standardiserade processer. Forskarens centrala roll i den kvalitativa empiriska datainsamlingen försvårar också replikerbarheten. Exempelvis påverkar forskarens egenskaper, så som kön, ålder och personlighet, respondenterna och deras svar, vilket i sin tur påverkar de data som insamlas (ibid).
Den kvalitativa forskningens resultat kritiseras också för att vara svår att generalisera, vilket bland annat har sin förklaring i den kvalitativa studiens ofta mindre och begränsade urvalsstorlek. Kritiker mot kvalitativ forskning menar att den begränsade storleken gör att forskningens resultat omöjligen kan sägas representera en population (ibid).
Kritik som riktas mot den kvalitativa forskningen, kritik som den ovan, har löpande reflekterats över under uppsatsprocessen. Forskningen har också utvärderats enligt kriterier motsvarande dem ovan, med undantaget replikerbarhet vilken ersatts av kriteriet överbarhet som snarare berör i vilken grad erhållna resultat kan generaliseras än om studien kan

återupprepas. För att delvis möta den kritik som framförts gällande kvalitativa studiers replikerbarhet har allt material i kapitel 4, den empiriska studien, strukturerats på ett likvärdigt sett, oavsett om det gäller fallstudie- eller intervjumaterial. Genom att en tydlig strukturmetod följs stärks den empiriska studiens replikerbarhet.

För att utvärdera och bedöma forskningens kvalitet har den värderats efter kriteriet trovärdighet, vilket i sin tur utgörs av kriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och objektivitet. Samtliga kriterier härstammar ursprungligen från den kvantitativa forskningen och har anpassats för att möjliggöra utvärdering av kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2011).
Kriteriet tillförlitlighet framhäver vikten av att forskningen är utförd i enlighet med god praxis samt att vikt läggs i att konfirmera att forskaren fått en korrekt bild av den verklighet som studeras (ibid). För att säkerställa en korrekt verklighetsbild har respondenternas åsikter om tolkningen sökts. Genom att återge de tolkningar som gjorts av respondentens frågesvar som en avslutande del av intervjun och tillsammans diskutera dessa har tillförlitligheten i forskningen höjts, på så vis har också eventuella missförstånd retts ut redan innan materialet väl bearbetats.
Kriteriet överförbarhet möter den kritik som framförs mot den kvalitativa forskningen gällande svårigheten med att generalisera resultat. Mer specifikt berör kriteriet huruvida resultaten kan överföras och sägas gälla andra situationer och miljöer än de som studerats (Bryman & Bell, 2011). Trots rapportens begränsade urvalsstorlek, vilket försvårar resultatens generaliserbarhet, har försök gjorts till att uppnå i någon grad generaliserbara resultat som svar på forskningsfråga (1). Genom att blicken höjts i analysen från lösnings- och riktningsspecifika nyttoeffekter och identifierade nyttoeffekter istället kategoriserats som kvalitativa eller ekonomiska går det att tala generellt om vilken typ av nytta spelifiering bidrar med i verksamheter. Som svar på forskningsfråga (2) har inte generaliserbara resultat och definitiva sanningar setts som prioriteringar. Istället har syftet varit att, utifrån det specifika material som berörts i uppsatsen, besvara frågan gällande i vilken grad de teoretiska redogörelserna av affärsnyttan med spelifiering är samstämmiga med verkligheten.
Kriteriet pålitlighet säkerställer att forskaren redogjort för detaljer kring forskningsprocessen. Vikt läggs i tydliga och noggranna redogörelser för processens samtliga faser, samt i hur val och beslut gällande exempelvis problemformulering, intervjuanteckningar och respondent gjorts (Bryman & Bell, 2011). För att uppfylla detta kriterium har författaren försökt att vara noggrann med att dokumentera detaljer gällande uppsats- och intervjuprocessen, samt diskutera studien med externa, utomstående parter. Bryman & Bell (2011) föreslår att kollegor kan ombes granska den genomförda studien, men poängterar också att detta är ovanligt på grund av den stora insats som krävs av de som granskar. En viss extern granskning går dock att tala om i samband med den opponering och de seminarier som genomförts. Uppsatsens delar har också diskuterats med en utomstående part i form av en mer erfaren och meriterad student vid ett annat svenskt lärosäte.
Kriteriet objektivitet syftar till att säkra att forskaren inte medvetet påverkat forskningen och de slutsatser som nåtts (ibid). Den hermeneutiska vetenskapssyn som genomsyrar uppsatsen medför att den mänskliga faktorn alltid kommer att spela in i forskningen. Forskarens subjektivitet kommer ständigt att lysa igenom i forskningsprocessen, vilket medför att det är mycket svårt att vara fullständigt objektiv. Repstad (2007) beskriver en idealbild av det hermeneutiska förhållningssättet där kreativitet och fantasi används i kombination med de egna kunskaperna. Han poängterar dock att dessa egenskaper bör disciplineras. I värsta fall kan nämligen en kvalitativ studie helt genomsyras av forskarens egna värderingar, snarare än det som faktiskt framkommit i den empiriska studien.

Johansson & Efraimsson (2012) lyfter i sin studie om E-handel fram vikten av att i den kvalitativa forskningen ha ett öppet synsätt till empirin, men att samtidigt vara medveten om att den subjektiva bilden kan påverka resultatet av studien. Detta förhållningssätt har också anammats av författaren. Problematiken med subjektivitet gör sig exempelvis tydlig i urvalet av empiriskt material till analys. Det är svårt att på egen hand bedöma när egna subjektiva värderingar och tankar påverkar och i vilken grad dessa påverkar. Författaren har dock kontinuerligt reflekterat över den egna subjektiviteten i uppsatsprocessen, bland annat vid granskning och analys av insamlat material, i syfte att säkerställa att de egna, subjektiva värderingarna inte tar över.

3 Teoretisk referensram

För att möjliggöra besvarandet av rapportens forskningsfrågor och bidraga till spelifierings-begreppets akademiska kunskapsmassa har en tvärvetenskaplig teoretisk referensram formulerats. Samtliga teorier som antagits, vilka spänner över ett flertal vetenskapliga områden, har en roll i arbetet med att förklara och utreda detta nya begrepp för läsaren utöver att verka grund för uppkommande analys. Den teoretiska referensramen utgörs av tre teorikapitel: spelifiering, affärsnyttan med IT-investeringar samt spelifiering och affärsnytta.

Inledningsvis presenteras en teoretisk utredning av spelifieringsbegreppet under rubriken spelifiering. I detta kapitel beskrivs bland annat begreppets historia och bakgrund, hur det framställs och definieras akademiskt och kommersiellt samt ges en kortare redogörelse för vad som utgör spelifiering och för centrala spelteoretiska begrepp, så som spelmekanik, de byggstenar som utgör en spelifiering och motiverar användaren, och speldynamik, de behov och drivkrafter som faktiskt skapar motivation.

Under rubriken affärsnyttan med IT-investeringar utreds definitioner av begreppet affärsnytta och mer specifikt affärsnyttan med IT-investeringar, vilket syftar till att grunda den definition av begreppet som löpande kommer att nyttjas i rapporten samt verka underlag för analys. Slutligen, under rubriken spelifiering och affärsnytta, utreds vilken affärsnytta spelifiering sägs kunna bidraga med i företag och verksamheter genom att teoretiska redogörelser för nyttoeffekter med spelifiering studeras.

3.1 Spelifiering

3.1.1 Begreppets historia

Användningen av begreppet gamification, spelifiering på svenska, kan spåras tillbaka till 2002. Nick Pelling, en brittisk programmerare, sägs vara den som först myntade begreppet, detta som del av sin numera stängda konsultverksamhet ”Conundra Ltd”, vilken syftade till att sälja just spelifieringstjänster till företag (Pelling, 2011).

Företaget Bunchball, idag en stor aktör inom spelifieringsbranschen, var sannolikt först med att introducera en kommersiellt framgångsrik spelifieringstjänst. År 2007 lanserade företaget spelifieringsplattformen ”Nitro”, vilken enligt Bunchball var det första verktyget för att integrera spelmekanik i icke spelrelaterade digitala upplevelser (Bunchball, 2014a). Ett tidigt användningsområde för plattformen var bland annat att skapa en spelifierad sida för TV-bolaget NBCs TV-serie ”The Office” (Bunchball, 2007).

Värt att notera är dock att Bunchball inte använde termen gamification i marknads-föringsmaterial i samband med lanseringen av Nitro 2007. Detta trots att tjänsten i allra högsta grad kan klassificeras som en spelifieringstjänst. Begreppet var helt enkelt inte vedertaget vid lanseringen, begreppets första dokumenterade användning inträffade inte förrän 2008, med ett större genomslag 2010 (Deterding, et al., 2011). Spelifieringsbegreppets huvudsyfte, nämligen att skapa engagemang och motivation genom att introducera speldesignelement i icke spelrelaterade kontexter, är således sannolikt äldre än begreppet som sådant.

Intresset för spelifiering växer ständigt och framtiden för konceptet ser onekligen ljus ut, bland annat hölls den första spelifieringskonferensen 2011 (Gamfication Co., 2011) och det går att se en tydlig trend av ständigt ökande söktryck vad gäller spelifieringsrelaterade sökmotorsökningar (Google Trends, 2014).

3.1.2 Definitioner av spelifiering

Innan delar av den uppsjö av definitionsförslag som existerar för spelifiering redogörs för bör det återigen poängteras att syftet med och tanken bakom spelifiering sannolikt är äldre än begreppet i sig. Deterding et al. (2011) poängterar att parallella benämningar, med samma eller liknande definition som spelifiering, fortfarande lever kvar och används som substitut i vissa sammanhang och att nya sådana benämningar ständigt introduceras. Exempel som ges är bland annat ”lekfull design” och ”funware”. Dock är spelifiering den mest djuprotade och den som haft störst genomslag.

Enligt Deterding et al. (2011) används termen spelifiering idag växlande som benämning på två närbesläktade koncept. Det första är som benämning på den ökande användningen, utbredningen och institutionaliseringen av spel i vardagen. Det andra är som benämning på det som kanske oftast förknippas med ordet spelifiering. Nämligen tanken att då spel är designade med underhållning som primärt syfte, och då de bevisligen kan motivera användare till att engagera sig med ohämmat fokus under långa perioder, bör spelelement också kunna användas i syfte att göra icke spelrelaterade produkter och tjänster mer underhållande och engagerande.

Många försök har gjorts för att definiera begreppet spelifiering sedan dess genomslag, både av professionella verksamma inom spelifieringsbranschen och av akademiker.
Spelifieringsleverantörer och konsulter verksamma inom branschen tenderar att beskriva och definiera spelifiering praktiskt, ofta med fokus på möjliga kundfördelar och ändresultat.
I material utgivet av konsultbolaget Accenture (2012) definierar spelifiering som en framväxande affärsstrategi med förmågan att effektivisera och förbättra marknadsföring, produktdifferentiering, ett varumärkes ställning samt anställdas motivation. De förtydligar genom att förklara: *”Simply put, gamification means applying to business problems the same principles and techniques that inspire millions of enthusiasts to devote countless hours to playing viral games (think Farmville or Draw Something).”*. (Accenture, 2012, sid. 2)
Mjukvaruföretaget Misys, bland annat specialiserade på mjukvara för banker och kapitalmarknader, ger i sitt vitpapper ”The serious business of fun – What gamification and social media mean for banking” en egen definition på spelifiering. Enligt företaget är spelifiering ett tillvägagångssätt för marknadsföring och försäljning, vilket nyttjar spelattribut i syfte att engagera kunder, förändra beteenden och förväntningar (Bray, 2012).
Konsultbolaget Cognizant, specialiserade på informationsteknologi och affärsprocesser, definierar spelifiering som användningen av spelmekanik, exempelvis tävlingsinriktade utmaningar och belöningar, för att förbättra affärsprocesser, med syftet att uppfylla affärsmål (Shah, 2012). Denna definition är tydligt knuten till Cognizants verksamhet och starkt fokuserad på ett specifikt ändresultat, nämligen användningen av spelifiering i syfte att uppfylla affärsmål genom förbättrade affärsprocesser.
Spelifieringsföretaget Bunchball har även de en egen definition av spelifiering, vilken lyder: *“Gamification — applying the mechanics of gaming to nongame activities to change people’s behavior — is an important and powerful new strategy for influencing and motivating groups of people.”*. (Bunchball, 2010, sid. 2) Företaget fortsätter med att förklara att målet med spelifiering är att engagera kunder och förmå dem att deltaga och samverka i någon aktivitet eller gemenskap. Enligt Bunchball kan en särskilt fängslande, varaktig och dynamisk spelifieringsupplevelse användas i syfte att uppnå en mängd olika affärsmål (ibid). Här visas också ett tydligt fokus på ett specifikt ändresultat, nämligen att i högre grad uppfylla affärsmål genom beteendeförändringar.

Som nämnt tidigare är spelifiering i mångt och mycket ett nytt begrepp, med en högst begränsad vetenskaplig förankring. Trots detta existerar det verk från akademiskt håll vilka erbjuder definitioner av spelifiering. Den akademiska definition som tycks mest välförankrad och vedertagen är den som föreslagits av forskarna Sebastian Deterding, Dan Dixon, Rilla Khaled och Lennart E. Nacke, vilka i samband med CHI-konferensen 2011 gav sig an utmaningen att definiera begreppet akademiskt. Deterding et al. (2011) beskriver att spelifieringsbegreppets framväxt ur trender och traditioner inom spel- och interaktionsdesignområdena medfört att det finns en uppsjö av konkurrerande, parallella och överlappande begrepp. De argumenterar att spelifiering endast kan grundas som akademiskt begrepp om det går att bevisa att termen och nuvarande spelifierade applikationer går att särskilja från tidigare koncept och forskningsområden, vilket de också gör i rapporten.
”We believe that “gamification” does indeed demarcate a distinct but previously unspecified group of phenomena, namely the complex of gamefulness, gameful interaction, and gameful design, which are different from the more established concepts of playfulness, playful interaction, or design for playfulness. Based on this observation, we propose the following definition: “Gamification” is the use of game design elements in non-game contexts.”
(Deterding et al., 2011, sid. 10)
Sin argumentation baserar de bland annat på att gamification, spelifiering på svenska, relaterar till games, spel på svenska, snarare än play, lek på svenska. Forskarna menar att denna distinktion mellan spel och lek har sin grund i tidigare spelforskning, i vilken spel ses som en striktare form av lek, med tydlig regelstruktur och en tävlingsinriktad strävan efter att uppnå specifika mål, medan lek ses som mer fritt, uttrycksfyllt och improvisatoriskt. De fortsätter med att poängtera att kritiker ofta kritiserar spelifierade applikationer just för att vara hårt regelstyrda och starkt målinriktade, snarare än att lämna utrymme för ett mer fritt och explorativt spelande, vilket också gör denna definition passande (ibid).
Definitionen används av bland annat av Aparacio et al. (2012), vilka skrivit en rapport med syftet att fram en metod för att analysera och implementera spelifiering, Dubois & Tamburrelli (2013), vilka undersöker hur spelifiering kan tillämpas mjukvaruutveckling, och av Nicholson (2012), som tar fram ett användarcentrerat ramverk för vad han kallar ”meningsfull spelifiering”.
Ett annat definitionsförslag med visst genomslag kommer från forskarlaget Huotari & Hamari (2011, sid. 19), vilka definierat spelifiering utifrån ett tjänstemarknadsperspektiv. De definierar spelifiering som: *“a process of enhancing a service with affordances for gameful experiences in order to support user's overall value creation.”*.
Denna definition utmanar den vanliga åsikten om att spelifiering endast kan tillämpas icke spelrelaterade kontexter och sätter värdeskapande i fokus, enligt det av forskarna antagna tjänstemarknadsperspektivet.
De förklarar att de som utvecklar och designar tjänster omöjligen kan avgöra vilka kontexter som kan anses vara icke spelrelaterade och argumenterar att denna bedömning, av vad som räknas som spel, är högst subjektiv. För att exemplifiera ger Huoutari & Hamari (2011) tillägget av en översiktspanel till en aktiemarknad i syfte att erbjuda statistik om de deltagande, vilket av några användare säkerligen skulle kunna anses spellikt, men sannolikt inte av samtliga. Med anledning av det som argumenterats framhäver de vikten av att vad gäller definitionen av spelifiering för tjänstemarknadsföring undvika att begränsa användningen av spelifiering till icke spelrelaterade kontexter.

Det går tydligt att se gemensamma drag mellan dessa definitionsförslag. I någon mån handlar spelifiering, av definitionerna att döma, om tillämpningen av spelrelaterade element inom kontexter som inte är traditionella spel, med ett specifikt och utstuderat syfte i åtanke.

Avslutningsvis är det värt att upprepa att det finns många potentiella definitioner av spelifiering och att klargöra att långt ifrån alla har beskrivits här. I material om spelifiering förekommer också frekvent varianter och omskrivningar av de definitioner som redogjorts för ovan. Ett exempel är den definition som ges av Meloni & Gruener (2012, sid 3), vilken lyder: *”Gamification applies game design and mechanics to activities beyond traditional games.”.* Denna definition är tydligt inspirerad av den definition som föreslagits av Deterding et al. (2011) och som redogjorts för ovan.

3.1.3 Speldesignelement

Den mest vedertagna definitionen av spelifiering, vilken är den föreslagen av Deterding et al. (2011), definierar spelifiering som nyttjandet av speldesignelement inom icke spelrelaterade kontexter.
Termen speldesignelement innefattar de för spelifiering centrala spelteoretiska koncepten spelmekanik, speldynamik (Deterding et al., 2011; Zichermann & Cunningham, 2011) och spelestetik (Kim, 2011; Hunicke et al., 2004).

3.1.3.1 Spelmekanik

Spelmekaniker är konstruktioner och sammansättningar av regler och feedback-loopar, vilka syftar till att göra spel underhållande för den som spelar (Badgeville, 2014). I kontexten spelifiering är spelmekaniker de funktionella komponenter som tillsammans utgör spelifieringar och skapar engagerande och fängslande användarupplevelser (Badgeville, 2014; Bunchball, 2010). De nyttjade spelmekanikerna utgör de mest synliga delarna av spelifieringar och tenderar att vara i fokus för majoriteten av spelifieringsprojekt (Herger & Kumar, 2012). Dessa mekaniker, vilka bäst kan liknas vid byggstenar för spelifiering, kan kombineras och sättas samman på ett i stort sett obegränsat antal vis, vilket resulterar i att nästan allting kan spelifieras (Badgeville, 2014; Hägglund, 2012).

Många spelifieringslösningar kan sägas falla under kategorin PBL, vilket står för Points, Badges och Leaderboards. Enligt Werbach & Hunter (2012), som tillsammans undersökt över 100 spelifieringsimplementationer, faller majoriteten av dessa under ovannämnda kategori. Förkortningen PBL syftar till de i dessa spelifieringar förekommande spelmekanikerna Points, poängsystem, Badges, emblemsystem och Leaderboards, rankningslistor. PBL-implementationer är så vanliga att spelifiering ibland misstas för att enbart utgöras av dessa mekaniker, vilket givetvis inte är korrekt. Enligt Werbach & Hunter (2012) är de dock en bra början och utgångspunkt för spelifieringar.

Poängsystem
Poängsystem är en av grundstenarna i många spelifieringstillämpningar, vilket inte bör förvåna med tanke på deras många potentiella användningsområden i motivationssyfte.
Ett poängsystem ger användaren omedelbar feedback, i form av poäng, när denna presterar och uppnår någonting som spelifieringen försöker förmå dem till (El-Khuffash, 2013).
Bunchball (2011) poängterar att poängutdelning helt enkelt är en utmärkt metod för att driva och belöna önskvärda beteenden.
Enligt Reiss (2004) hör samlande och sparande till människans basbehov, vilket poängsamlande också effektivt kan bidraga till att uppfylla och tillfredsställa. De insamlade poängen kan sedan användas av användarna för att exempelvis köpa virtuella varor och tjänster, låsa upp innehåll eller som statusindikatorer (Hägglund, 2012; Bunchball, 2010).
Bunchball (2010) lyfter fram att studier utförda av IBM Research och the University of Chicago visar att poängsystem har en kraftig påverkan på användare, oavsett om poängen har ett monetärt värde eller ej.

Emblemsystem
Werbach & Hunter (2012) förklarar att emblem bäst kan beskrivas som en något mer bastant och rejäl variant av poäng. Ett emblem fungerar som en visuell representation av en för spelifieringen relevant uppnådd prestation eller som indikator på ett visst antal uppnådda poäng. Värt att poängtera är att termerna emblem, badge på engelska, och prestation, achievement på engelska ibland används synonymt i spelifiering (Werbach & Hunter, 2012).
Zicherman & Cunningham (2011) ger en kort, men träffsäker sammanfattning av emblemsystem och kallar dem visuella poängsystem.
Emblem sägs vara högst potenta motivationshöjare vid korrekt användning. Exempelvis ger emblem användare ett mål att sträva mot och ett sätt för dessa att symbolisera status och grupptillhörighet. Precis som poängsystem är emblem effektiva verktyg för att driva önskvärda beteenden och emblemsamlande tillfredsställer samma mänskliga basbehov som poängsamlande (Werbach & Hunter, 2012; Bunchball, 2011).
Emblem kan lätt misstas för att vara synonymt med nivåer, levels på engelska, vilket också är en vanligt förekommande spelmekanik. Nivåer är indikatorer på att användaren i fråga uppnått en viss milstolpe eller prestationsnivå, exempelvis ett visst antal uppnådda poäng. Nivåer har precis som emblem ofta en statushöjande effekt och delar många av de faktorer som gör emblem motivationshöjande (Bunchball, 2010). Nivåer kan dock inte sägas vara visuella representationer i samma grad som emblem.
Exempel på välkända nivåsystem är medlemsnivåer inom tidigare nämnda frequent flyer-program, yrkestitlar och kampsportsbälten (Bunchball, 2010).

Rankningslistor
Rankningslistor ger användare möjligheten att se hur de förhåller sig relativt till andra, vilket givetvis ger dem potentiellen att vara starkt motivationshöjande och engagerande då användarna ges ett tydligt mål att sträva mot. Både Werbach & Hunter (2012) och Zicherman & Cunningham (2011) varnar dock för deras användning. Rankningslistor kan också vara motivationssänkande och få direkt motsatt effekt, exempelvis kan användare som är långt från toppen av listan avskräckas och eventuellt helt sluta använda det som spelifierats.

3.1.3.2 Speldynamik
Termen speldynamik används ibland synonymt med spelmekanik, termerna skiljer sig dock åt markant och sådan användning är direkt felaktig (Werbach & Hunter, 2012).
Spelmekaniker utgör som bekant spelifieringens funktionella komponenter och ger spelifieringsdesignern möjligheten att skräddarsy för situationen passande lösningar. Speldynamiker, å andra sidan, beskriver vilken effekt dessa mekaniker har på användarens subjektiva upplevelse (Hamari & Houtari, 2012 i Blohm & Leimeister, 2013). Dynamikerna styr användarens interaktion med mekanikerna och vad denna interaktion resulterar i, både vad gäller användarens individuella interaktion och interaktion i samverkan med andra användare (Zimmerman & Cunningham, 2011). Speldynamik är alltså förklaringen till varför spelmekaniker har en motiverande effekt på användare.
Speldynamiker motsvarar specifika basala användarbehov och önskningar med grund i den mänskliga psykologin, så som att belönas, att uppnå en viss status eller prestation eller att tävla och vinna. Som exempel kan introduktionen av spelmekaniker så som rankningslistor ges. Dessa framkallar tävlingsinriktade dynamiker, detta då användarens insatser ställs i förhållande till övriga tävlande. På så vis kan det mänskliga behovet av socialt erkännande tillfredställas (Petkov et al., 2011 i Blohm & Leimeister, 2013; Werbach & Hunter, 2012; Bunchball, 2010).

Nedan redogörs för tre av de i spelifiering vanligast förekommande speldynamikerna.

Belöning
Möjligheten till belöning av något slag kan potentiellt vara en starkt motivationshöjande faktor för användare. Inom spelifiering används belöningar, både materiella och immateriella, för att belöna och driva önskvärda beteenden, i syftet att dessa skall upprepas. Vanligt förekommande belöningsmekanismer inom spelifiering, vilka tillfredsställer det mänskliga behovet av att belönas, är exempelvis poängsystem eller motsvarande, så som antalet flugna mil i frequent-flyer program, samt system för virtuella varor och nivåsystem (Bunchball, 2010).

Status
Möjligheten att stärka sin personliga status, berömdhet och igenkänningsfaktor, för att på vis erhålla andras aktning och respekt, lockar de allra flesta. För att erhålla denna önskade prestigenivå måste användare dock engagera sig i statushöjande aktiviteter, vilket många spelmekaniker har potentialen till. Dessa kan således också tillfredsställa behovet av socialt erkännande (Bunchball, 2010).

Prestation
Många attraheras av svåruppnåeliga mål och prestationer och motiveras av möjligheten att genom hårt arbete uppnå dessa. Sådana människor söker utmaningar och prövningar, vilka de ändå anser sig ha möjligheten att klara av, och ser erkännandet och synliggörandet av sina prestationer som den främsta motiverande belöningen (Bunchball, 2010).

3.1.3.3 Spelestetik

Spelestetiker är de önskvärda känslomässiga reaktioner och känslor vilka väcks i användaren vid interaktion med spelifieringen i fråga. Spelestetikerna kan ses som det sammansatta resultat de i spelifieringen förekommande spelmekanikerna och speldynamikerna har på användaren. Genom att framkalla känslor så som nöje, tillfredsställelse och överraskning kan spelifieringar driva och handling och engagemang hos användarna (Kim, 2011; Hunicke et al., 2004).

3.2 Affärsnyttan med IT-investeringar

Affärsnytta är ett svårdefinierat och mångtydigt begrepp, vilket i dagsläget saknar en allmänt vedertagen definition. Trots detta är begreppet omtalat och vanligt förekommande i exempelvis affärslitteratur och -journalistik samt någonting de flesta verksamheter säger sig vilja uppnå och strävar efter (Bikic & Pllana, 2013).

För att besvara frågan om vilken affärsnytta en IT-investering tillfört verksamheten ger Hitt & Brynjolfsson (1996) tre frågeställningar som verksamhetsansvariga bör reflektera över.
Har investeringen i fråga lett till ökad produktivitet? Har den ökat företagets lönsamhet? Har den varit värdeskapande för företagets kunder?
Den första frågeställningen besvarar huruvida investeringen möjliggjort för ökad produktion av ”output” för en given kvantitet ”input”. Den andra frågeställningen besvarar om investeringen ökat företagets konkurrensvärdighet och stärkt dess marknadsposition genom erhållna konkurrensfördelar samt om investeringen lett till ökad vinstgenerering.
Den tredje frågeställningen besvarar i vilken grad investeringens fördelar förts vidare till företagets kunder, eller om den haft motsatt effekt (Hitt & Brynjolfsson, 1996).

Författarna Cronk & Fitzgerald (1999) föreslår en definition för affärsnyttan med informationssystem, vilken ändå kan ses relevant i sammanhanget då den i mångt och mycket följer den av Lundberg (2009) presenterade generella definition av affärsnytta som kommer

att redogöras för längre ned. Cronk & Fitzgeralds definition är dock mer specifik och kortfattad.
"IS business value is the sustainable value added to the business by IS, either collectively or by individual systems, considered from an organisational perspective, relative to the resource expenditure required" (Cronk & Fitzgerald, 1999, sid. 5)
Enligt författarna är affärsnyttan med informationssystem det hållbara värde som organisationen får av system. Antingen från organisationens samlade system eller från individuella system, sett ur ett organisatoriskt perspektiv och relativt till kostaden för de resurser som krävs.
En kort summeringen av definitonen är alltså att affärsnyttan skall vara hållbar över tid och relativ till de kostnader som föreligger samt ses ur ett organisatoriskt perspektiv (Cronk & Fitzgerald citerad i Karlsson, 2008).

Vad gäller definitioner av affärsnytta är den föreslagen av Lundberg (2004, 2009) förhållandevist väletablerad och vedertagen. Den ligger exempelvis till grund för forskning utförd av Bikic & Pllana (2013) och Karlsson (2008) med flera.
Enligt Lundberg (2009) utgörs affärsnytta av IT av två olika sorters nytta. Dels nytta i verksamheten som sådan, det vill säga verksamhetsnyttan, men också nytta i form av minskade IT-kostnader.
Lundberg förklarar att dessa nyttor ofta blandas samman i IT-investeringar, detta då det i grunden handlar om IT i olika former. Båda sorters nytta är viktiga, särskilt vad gäller större organisationer med stort IT-beroende. Dock är den IT-mässiga nyttan sällan så stor som den verksamhetsmässiga nyttan. Lundberg (2009) definierar alltså affärsnytta som summan av nedanstående fyra delar:

1. Kostnadsbesparingar: Kostnaden för att driva en verksamhet före införandet av nytt IT minus kostnaden efteråt (när lösningen väl är på plats och användningen stabiliserats).
2. Intäktsökning: Intäkterna efter införandet av IT minus intäkterna före.
3. Kvalitativ nytta: Förbättringar i de kvalitativa nyckeltal som används i verksamheten. Exempelvis kundnöjdhet, personalomsättning, trivsel och liknande.
4. IT-nytta: Kostnader för IT före förändringen minus kostnaden efteråt.

Lundberg (2009) poängterar att nytta kan ta uttryck i flera olika former och utvecklar det ovan. Nytta kan antingen uppkomma direkt, det vill säga realiseras som en direkt följd av IT-investeringen, eller indirekt, det vill säga kräva ytterligare satsningar innan den kan realiseras i verksamheten. Nytta kan också sägas vara antingen ekonomisk eller kvalitativ beroende på om den realistiskt går att beräkna ekonomiskt eller ej. Den direkta nyttan, vilken som bekant kunde realiseras som en direkt följd av IT-investeringen, kräver därmed ingen närmare beskrivning. De andra nyttorna, vilka nämnts i korthet ovan, kommer att redogöras för nedan.

3.2.1 Indirekt nytta

Indirekt nytta är nytta som inte förväntas uppkomma omedelbart och som en direkt följd av IT-investeringen i fråga, vilket den direkta nyttan gör. Ofta krävs ytterligare ansträngningar för att den indirekta nyttan skall kunna hämtas hem i organisationen. Exempelvis att organisationen förbereds genom vidare utbildning, omorganisation och nya arbetsformer. Andra satsningar som kan komma att krävas för att nyttan skall kunna hämtas hem är att företagets processer utvecklas, att kunders beteenden förändras, att rätt samarbetspartners hittas och kontrakteras eller att nya produkter utvecklas. Trots kravet på ofta kostsamma satsningar bör inte den indirekta nyttan förkastas. Detta då den, sett ur ett längre perspektiv, ofta kan anses väl så viktig som den direkta nyttan.

Indirekt nytta kan hanteras på två sätt. Ett sätt är att i organisationen notera den indirekta nyttan för att spara den till framtida satsningar. Nyttan kan också ses som ytterligare möjligheter att ta till vara på och utveckla redan från början. Det får dock inte råda några tvivel om en effekt är indirekt eller ej, detta kan då leda till att förväntningarna på satsningens resultat skiljer sig mellan olika personer involverade. (Lundberg, 2009)

3.2.2 Ekonomisk nytta

Den ekonomiska nyttan är kärnan i all affärsnyttovärdering. Genom att relatera nyttan till pengar är det lättare att motivera de IT-investeringar som krävs. När beslut gällandes sådana investeringar, vilka i exempelvis tjänstemannaföretag kan innebära IT-kostnader motsvarande personalkostnaderna, skall drivas igenom i ledningsgrupper och styrelser är det avgörande om det finns en påtaglig ekonomisk nytta med investeringen att luta sig mot. I sådana situationer leder inte resonemang om kvalitativa effekter långt, exempelvis rörande stärkt företagsimage eller attraktiva arbetsplatser. Istället handlar det om en krass ekonomisk verklighet, en verklighet som måste beskrivas på ett trovärdigt och tillförlitligt sätt (Lundberg, 2009).
Lundberg (2009) förklarar vidare att ekonomisk nytta antingen kan beskrivas i form av detaljerade besparingar inom berörda områden eller som totala vinster eller besparingar, vilka syns på företagets eller avdelningen i frågas totala resultat.

3.2.3 Kvalitativ nytta

Kvalitativa nyttor är sällan meningsfulla att beräkna ekonomiskt, därför kallas de ibland för icke-ekonomiska nyttoeffekter, vilket inte nödvändigtvist betyder att ekonomiska fördelar är uteslutna eller att de inte alls är mätbara. Kvalitativa nyttor är de ”mjuka” värden och nyttoeffekter i verksamheten som IT-investeringen i fråga medfört. Exempelvis kan det handla om ökad trivsel och mindre stress på arbetsplatsen genom modernare och mer tillförlitlig IT. Andra typiska kvalitativa nyttoeffekter som gör sig tydliga i samband med IT-investeringar är exempelvis stärkt varumärke, nöjdare kunder, bättre beslutsunderlag samt högre kvalitet och precision i arbetet (Lundberg, 2009).
För att mäta dessa krävs andra typer av mått än pengar och andra ekonomiska mätetal. Kvalitativ nytta mäts istället ofta med hjälp av KPI:er (Key Performance Indicators) eller nyckeltal. När kvalitativa effekter samlas och beskrivs måste det också noteras hur de skall mätas. Endast genom mätbara nyttoeffekter går det att se om nyttomålen, vilka IT-investeringen syftade till att uppfylla, faktiskt uppfyllts tillfredsställande (ibid).
Ett sätt att finna och definiera kvalitativa mätetal är genom balanserade styrkort (Balanced Scorecards). I arbetet med styrkort söks mätbara mål vilka kan vara till nytta för verksamheten (ibid).
Det är viktigt att poängtera att kvalitativa mätetal och ekonomiska sådana inte nödvändigtvis behöver vara helt oberoende av varandra. Många kvalitativa värden går att koppla till ekonomiska värden. Exempelvis kan reduceringen av antalet klagomål till kundservice med fördel mätas i både antal samtal som undvikits och kostnaden som sparats in tack vare detta. Det kan alltså ibland finnas anledning till att nyttja flera sorters mätetal, både kvalitativa och ekonomiska, för samma företeelse i verksamheten (ibid).
Lundberg (2009) förklarar också att många företag underskattar värdet av kvalitativa effekter och istället väljer att ignorera dem. Det är dock inte ovanligt eller omöjligt att värdet av de kvalitativa effekterna för verksamheten vida överstiger vad som går att beräknas fram i ekonomisk nytta.

3.2.4 Gränsdragningen mellan kvalitativ och ekonomisk nytta

Kategoriseringen av nyttoeffekter är ingen exakt vetenskap. Det kan stundtals vara mycket svårt att avgöra om en nyttoeffekt skall anses kvalitativ eller ekonomisk. Vad som är rätt och fel i kategoriseringen av nyttoeffekter beror på hur de inblandade tolkar nyttan i fråga och den situation som råder i företaget. Lundberg (2009) förklarar att denna godtycklighet kan tyckas ödesdiger för nyttoeffektsberäkningar, men att det i grund och botten handlar om satsningens ambitioner och omfattning.

Som exempel på denna problematik kan införandet av ett modernt affärssystem ges. Detta nya system kan resultera i en mer motiverad personalstyrka som stannar längre i företaget, samtidigt som det också kan resultera i att det blir enklare att rekrytera ny kompetent personal. Sådana nyttoeffekter kan vara avgörande i beslut om att avveckla ett gammalt system som många klagar på och som leder till stress och dålig arbetsmiljö. Sådana nyttoeffekter kan vara mycket svåra att kategorisera. Någon kan hävda att dessa är några av huvudanledningarna bakom satsningen och att nyttoeffekterna kommer infalla som ett direkt resultat av investeringen. Samma person skulle också kunna påstå att nyttoeffekterna går att räkna i ekonomiska termer då personalomsättningen kommer att minska (ibid).

Ett direkt motsatt resonemang skulle kunna föras av någon annan i företaget. Denne skulle kunna argumentera för att många aspekter påverkar personalomsättningar och att det således omöjligen går att renodla IT-satsningens påverkan på detta. En sådan argumentation behöver dock inte innebära att inte personen anser nyttoeffekterna viktiga för företaget, utan snarare att den anser att de bör kategoriseras som kvalitativa istället för ekonomiska. Samma person skulle också kunna argumentera för att dessa nyttoeffekter inte heller infinner sig direkt och automatiskt som följd av investeringen. För att hämta hem nyttan kan organisationen exempelvis behöva omstruktureras och utbildas (ibid).

Lundberg (2009) fortsätter med att förklara att det ibland kan vara vettigt att inte beräkna all nytta och sätta pengar på alla detaljer. Nyttovärdesberäkning är aldrig en exakt vetenskap och innehåller alltid subjektiva bedömningar som kan ifrågasättas. Många IT-satsningar baseras inte heller på beräknad ekonomisk nytta utan bygger istället på känslor av att investeringen känns rätt och att den sannolikt kommer att leda till möjligheter och nyttoeffekter på sikt. Med en sund ekonomisk nyttobas som grund för satsningen behöver kanske inte alla nyttor ges ekonomiska mål. Det kan räcka med att de mest kritiska omsätts direkt i pengar och att andra ges andra mätetal än just pengar.

3.2.5 Gränsdragningen mellan direkt och indirekt nytta

Att avgöra om en nytta går att hämta hem som direkt följd av investeringen eller inte är också ofta problematiskt. Många företag misslyckas i bedömningen om det kommer att krävas ytterligare återgärder eller investeringar innan en nyttoeffekt kan hämtas hem i verksamheten. Det kan vara alltför lätt att säga att nyttan kommer att falla ut direkt, utan att detta stöds i det faktiska genomförandet. Företag kan också lockas till att göra underskattningar av de insatser som krävs då detta ger en mer gynnsam bild av nytta i förhållande till kostnader.

Osäkerheten kring kategoriseringen av nyttan är ofta förknippad med IT-investeringens omfattning och inte med organisationens möjlighet och förmåga att ta tillvara på de nya möjligheterna. En argumentation som skulle kunna förekomma är den att det krävs omfattande organisatorisk omstrukturering och förändring för att ta hem en specifik nyttoeffekt och att detta inte ingår i projektet. En motsatt argumentation skulle också kunna tänkas, nämligen att de omställningar som krävs inte behöver vara så omfattande och att de bör ingå i grundprojektet.

3.3 Affärsnytta och spelifiering

Nedan följer teoretiska redogörelser och påståenden om potentiell affärsnytta med spelifiering och spelifieringsinvesteringar, redogörelser vilka med undantaget Fauscette (2013) saknar tydlig empirisk förankring. Fauscettes (ibid) redogörelser baseras till viss del på resultat från faktiska spelifieringstillämpningar, men så är inte genomgående fallet.

I verksamheter är bestående och långvariga relationer av betydande vikt, oavsett om det är relationer till kunder, användare, medarbetare, studenter eller liknande (Burke & Hiltbrand, 2011). Enligt Hägglund (2012) bygger deltagande och medverkan bestående relationer, vilka i sin tur bygger lojalitet till företaget i fråga. Med anledning av detta bör företag sträva efter att förmå människor till att deltaga och medverka i aktiviter som gynnar företaget. Spelifiering kan med fördel användas till just detta, nämligen att driva och öka deltagande i diverse aktiviteter. Hägglund (2012) ger att läsa artiklar, skapa och dela innehåll samt rösta och betygssätta produkter och innehåll som exempel.
Genom att låta människor deltaga i diverse aktiviteter är det också lätt att samla in för företaget relevant statistik om dessa. Denna statistik kan exempelvis användas för att göra användarupplevelsen bättre genom att system vidareutvecklas i en riktning som gynnar användarna (ibid).
Spelifieringsföretaget Bunchall (2012) utvecklar det omnämnt ovan genom att förklara vikten av deltagande och engagerade företagskunder, vilket de också definierar som affärsnyttan med spelifiering. Enligt Bunchball (2012) skapar engagemang långvariga kundrelationer och påverkar fundamentala affärsmål samt driver affärsnytta.
Om företaget i fråga strävar efter att förmå sina kunder att deltaga och engagera sig i företagsrelaterade aktiviteter, exempelvis i social media, kommer dessa att lära känna företaget och de produkter och tjänster det erbjuder. Kunskapen och kännedomen om företaget sprids sedan vidare av kunderna genom tips och råd till vänner, familj och arbetskamrater, vilka i sin tur också blir kunder. Dessa människor utgör ryggraden i verksamheten och ansiktet utåt (ibid).
Bunchball (2012) förklarar att spelifiering kan användas för att driva all sorts engagemang och medverkan och ger betygssättning av produkter, undersökningsdeltagande och genomförande av köp som exempel.

Mycket finns onekligen skrivet om och redogjort för vad gäller spelifieringskonceptets många möjliga användningsområden och till synes ändlösa potential för nytta, inte minst för verksamheter och företag, ofta då under epitetet ”business” eller ”enterprise” gamification.
Konceptets affärsnytta för verksamheter och företag kan i stort delas upp i två kategorier, nämligen nyttoeffekter vilka antingen härstammar ur verksamhetens kunder eller medarbetare, exempelvis ur ökat kund- eller medarbetarengagemang.

Michael Fauscette, Group Vice President på IDCs Software Business Solutions Group, delar upp nyttoeffekterna med spelifiering i kategorierna medarbetarengagemang och kundengagemang. Han förklarar att spelifiering är ett kraftfullt verktyg för att skapa en motiverad och engagerad arbetsstyrka med hög arbetsmoral, vilket i sin tur leder till positiva nyttoeffekter inom områden så som försäljning, prestanda, inlärning, deltagande, teknikanvändning samt feedback och input gällande företagets produkter. Spelifiering uppges också ha förmågan att påverka och engagera företagets kunder, exempelvis genom att förmå dem att deltaga i önskvärda aktiviteter, öka deras lojalitet till företaget samt uppmuntra beteenden som stärker företagets kundrelationer. Denna kundpåverkan leder alltså till att positiva nyttoeffekter erhålls inom områden så som lojalitet, deltagande, community,

engagemang samt att kunderna i högre grad motiveras till att lämna feedback och input på företagets produkter och att kundintresset för dessa ökar (Fauscette, 2013).
Jose Angel Cano, CEO på det spanska spelifieringsföretaget Wonnova, utvecklar det som lyfts fram av Fauscette (2013). Han förklarar att spelifiering kan användas för att skapa ett gott arbetsklimat, i vilket alla företagets medarbetare kan känna sig trygga och avslappnade. Genom att integrera spelifiering i arbetsplatsen förmedlar ledningen ett tydligt budskap till sina medarbetare, nämligen att de bryr sig om deras välmående och lycka samt att de är centrala i och avgörande för företagets framgångar (Cano citerad i Swapsee, 2014).
Cano (ibid) förklarar också att underpresterande medarbetare är en av de största utmaningarna företag idag ställs inför. Genom att göra medarbetarna medvetna om problematiken samt underlätta för dem i sitt dagliga arbete, exempelvis genom att anamma spelifiering för att göra arbetsuppgifter mer roliga och lättsamma, blir de motiverade och kommer sannolikt att kunna identifiera sig med företagets värden i högre grad, vilket i sin tur verkar prestationshöjande på deras insatser och har positiva effekter på företaget som helhet. Spelifiering främjar också lagarbete och kreativa verksamhetsprocesser samt underlättar vid personalutbildning, problemdetektering, problemlösning och i att hitta nya ledare inom organisationen.
Vad gäller kundrelaterade nyttoeffekter kan spelifiering göra företagets hemsida mer lättnavigerad och underhållande, vilket främjar försäljning. Exempelvis lider många e-handelsbolag av onödigt komplicerade köp-processer, vilka får som konsekvens att många potentiella kunder ger upp och lämnar sidan innan fullbordat köp.
Genom att nyttja spelifiering för att möta kritik så som den omnämnd ovan stärks företagets image och varumärke samt bidrar till att företaget kan differentieras från konkurrenterna och att företagets kunder kommer tillbaka (Cano citerad i Swapsee, 2013; RedCritter, 2014).
Michael Fauscette (2013) reflekterar också över spelifieringskonceptets möjligheter för att motivera och engagera företagspartners, vilket möjligen skulle kunna medföra nyttoeffekter så som ökad försäljning och deltagande i exempelvis produktfeedback, utbildning och teknikanvändning, men poängterar att han inte sett någon sådan tillämpning än.

Även spelifieringsföretaget Badgeville delar in affärsnyttan med spelifiering i två liknande kategorier. Badgevilles CEO, Ken Comée, förklarar att den verkliga affärsnyttan med spelifiering är ökad kundlojalitet och medarbetarproduktivitet. Alla företag vill erhålla kunder snabbare, behålla dem länge och förmå dem att handla mer. Många traditionella lojalitetsprogram har dock problem med att bibehålla en hög användningsgrad över tid, vilket enligt Comée beror på att de främst belönar användarna när de spenderar större summor pengar. Med spelifiering belönas användarna vid interaktion med varumärket och håller dem engagerade över tid, detta genom att tillfredsställa hos människan grundläggande behov och önskningar.
Spelifiering kan också nyttjas i syfte att öka medarbetarproduktiviteten och medarbetarnas operationella prestanda över en mängd funktionella områden. Exempelvis inom försäljning, kundservice och utbildning. Comée ger tillägget av spelifieringselement till en CRM-applikation som exempel. Med hjälp av spelifiering kan önskade beteenden i CRM-applikationen specificeras och belönas, exempelvis att ärenden avklaras och stängs snabbare (Comée citerad i Oracle, 2013).

4 Fallstudier av praktiska spelifieringstillämpningar

För att identifiera och exemplifiera vilken faktisk affärsnytta spelifieringstillämpningar kan bidra med i verksamheter och företag, vilket är av relevans för rapportens båda forsknings-frågeställningar, kommer fallstudier av praktiska spelifieringstillämpningar att redogöras för och presenteras nedan.

För att uppnå enhetlighet i det material som behandlas nedan, vare sig det rör sig om material som härstammar ur fallstudier eller intervju, har detta strukturerats enligt följande titelindelning: utmaningen, där den bakomliggande utmaning och de målsättningar vilka lett fram till beslut om spelifiering redogörs för, lösningen, där den spelifieringslösning företaget implementerade som svar på utmaningen och dess konstruktion redogörs för samt resultatet, där de resultat som uppnåtts i och med spelifiering redogörs för.
Genom denna strukturering har detta tidigare ostrukturerade material givits en övergripande struktur och kan således behandlas på ett likvärdigt sätt, vilket ansetts nödvändigt och en förutsättning för uppsatsens senare analysprocess samt för att stärka studiens replikerbarhet.

4.1 T-Mobile spelifierade sin samarbetsplattform för kundtjänstmedarbetare

Utmaningen

Mobiltelefoner har utvecklats från att vara förhållandevis okomplicerade enheter, vilka tidigare i huvudsak syftade till att möjliggöra för användaren att ringa även om denne inte befann sig i hemmet, till att vara sofistikerade handhållna datorer med avancerad funktionalitet så som mobilapplikationer, HD-kameror och GPS-teknologi. Inte nog med att telefonerna med åren blivit mer komplicerade är dagens telefoner dessutom sällan lika varandra. Konsumenter kan idag välja mellan en uppsjö av tillverkare, funktioner och operativsystem när de köper mobiltelefon.
Denna situation utgör en svårmött utmaning för telekom- och kommunikationsföretaget T-Mobile, vilka strävar efter att erbjuda god service och en trivsam upplevelse för sina 45 miljoner kunder när dessa besöker någon av företagets butiker eller kontaktar kundtjänst. Företagets dryga 30000 representanter måste under tidspress kunna besvara kundernas frågeställningar och upplevda problematik med lämpliga svar och lösningar, vilket ofta först kräver en genomgång av hundratals olika steg och problemlösningsflöden som är unika för den specifika enheten i fråga. Då T-Mobile årligen lanserar mellan 30-40 olika enheter, med 3-5 uppdateringar per enhet, förändras ständigt kundernas frågeställningar och problematik, måste också medarbetarna hålla sig uppdaterade på det ständigt varierande sortimentet.
Enligt statistik framtaget av marknadsundersökningsföretaget J.D. Power är den upplevda kvaliteten på kundservice, specifikt servicepersonalens kunskapsnivåer och förmågor att snabbt lösa problematik, avgörande för kundernas totala nöjdhetsgrad.
Med anledning av detta upplevde ledningen på T-Mobile att de behövde ett sätt för att snabbt kunna leverera kundservice av högsta klass till kunderna. (Bunchball, 2014b)

Målsättningen

1. Att erbjuda överlägsen kundsupport och ärendelösning oavsett de sålda enheternas komplexitet.
2. Att motivera kundtjänstrepresentanter och butiksmedarbetare att anamma T-Mobiles online-community och samarbetsplattform som huvudsakligt stöd vid besvarandet av kundfrågor. (Bunchball, 2014b)

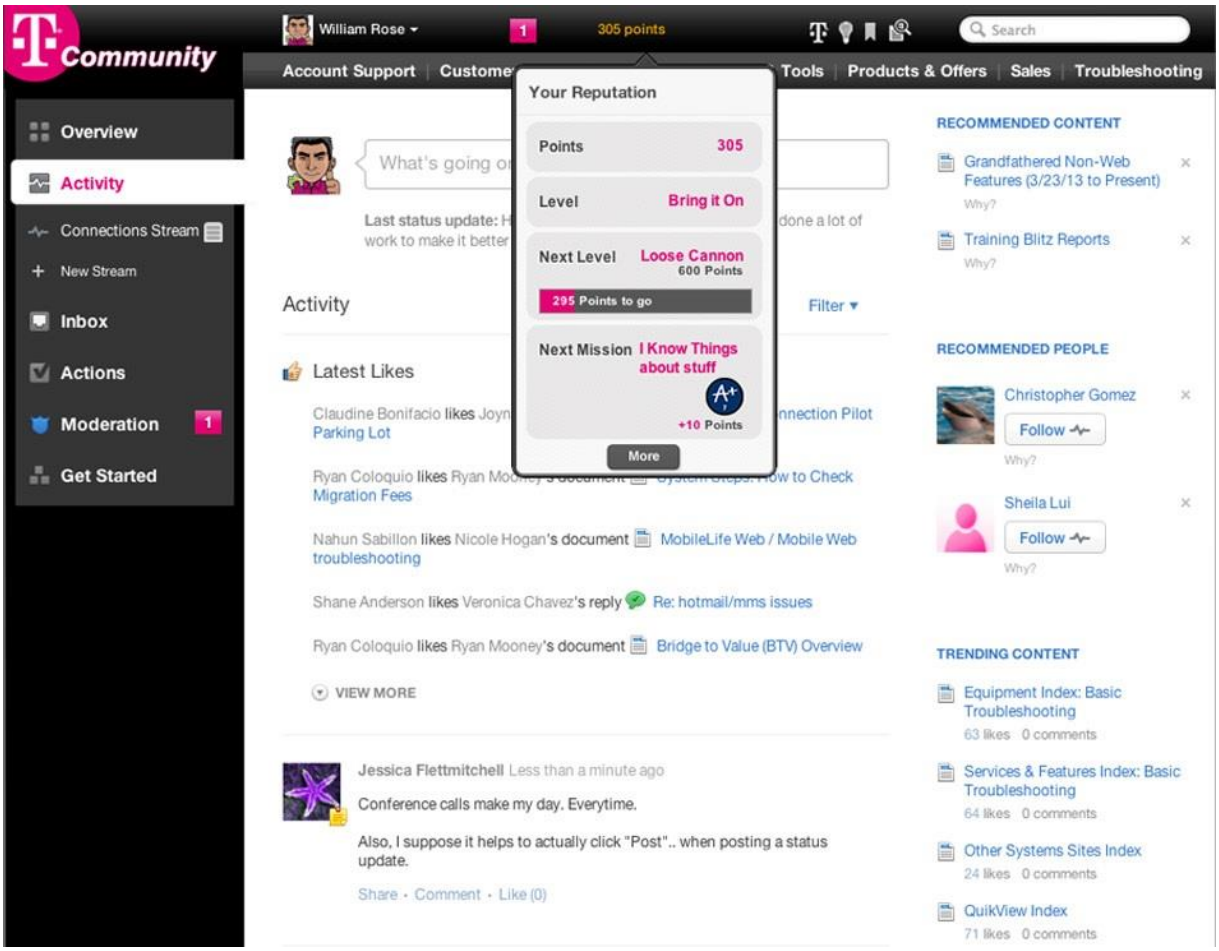
Lösningen

År 2011 utvecklade T-Mobile samarbetsplattformen T-Community vilken ger medarbetare möjligheten att samarbeta och bolla idéer med kollegor gällande supportärenden. Plattformen innehåller också en vid kunskapsdatabas innehållandes alla tänkbara svar och lösningsförslag på problem, vilket medför att svar på i princip alla teknologirelaterade kundfrågeställningar finns nära till hands för T-Mobiles anställda, oavsett om dessa är kundtjänstmedarbetare eller butiksanställda.

Då denna lösning i mångt och mycket bygger på medarbetarnas samarbete är den förståeligt också helt beroende av ett högt kollektivt deltagande för att kunna fungera effektivt.

För att försäkra ett högt deltagande och engagemang från företagets anställda integrerades år 2013 en spelifieringslösning från Bunchball i plattformen, vilket i mångt och mycket krävde en total omkonstruktion av denna.

I den nya spelifierade plattformen belönas deltagarna med poäng och emblem när de exempelvis ställer och besvarar frågor, betygsätter och ”gillar” andra medarbetares frågesvar samt när de söker i kunskapsdatabasen (se figur 1 och 2). En rakningslista har också införts, i vilken de anställda kan jämföra sina personliga framsteg med kollegors (Bunchball, 2014b).

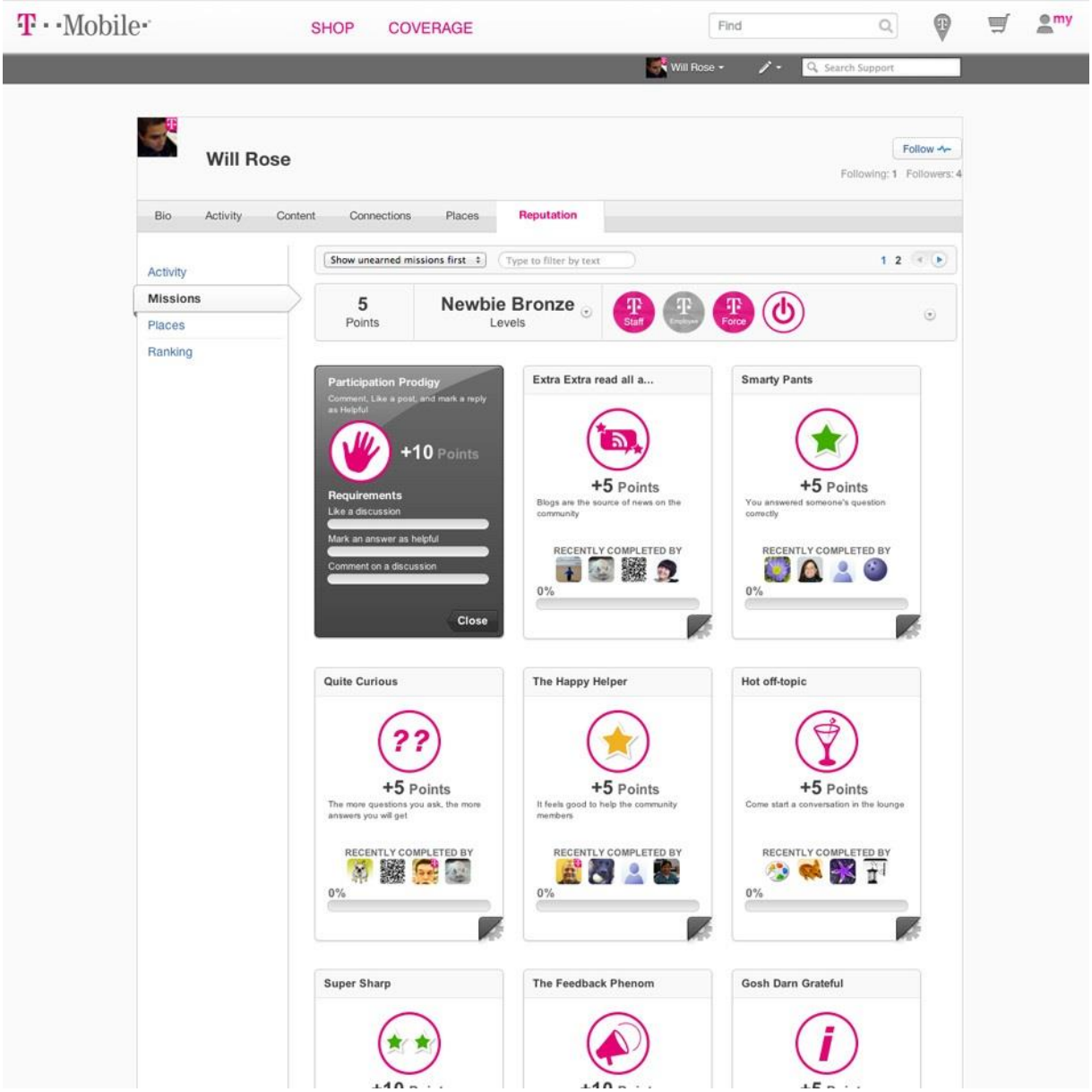


Figur 1 Skärmdump från T-Mobiles spelifierade samarbetsplattform T-Community (Bunchball, 2014c).

De spelifierade elementen som integrerades i plattformen syftar specifikt till att motivera medarbetarna att samarbeta med kollegor vid problemlösning samt att säkerställa att kunskapsdatabasen nyttjas om möjligt. Exempelvis belönas medarbetare ett större antal poäng vid sökning i databasen än om de på nytt ställer en fråga som redan besvarats tidigare.

För att också säkerställa god praxis och att exempelvis plattformens verktyg används på korrekt sätt övervakas och modereras tjänsten kontinuerligt av en administrator (Bunchball, 2014b).

"We're using gamification specifically to motivate members to solve problems and collaborate on a peer-to-peer basis. While we still maintain a close moderating presence to encourage and ensure best practices and proper usage of the tools, we have seen support costs decrease."
– Krissy Espindola, Director på T-Mobile (citerad i Bunchball, 2014b, sid. 5)



Figur 2 Skärmdump från T-Mobiles T-Community som visar ett urval av de uppdrag vilka resulterar i belöningar i form av emblem och poäng (Bunchball, 2014c).

Resultatet

Trots diverse svårigheter, vilka inföll sig som en naturlig följd av tillämpningen av en ny och förbättrad kundtjänstplattform, sköt aldrig supportpersonalens ledtider i höjden med anledning av den nya plattformen. Trots den stora omställningen kunde T-Mobiles medarbetare istället ta till sig det nya systemet med bland annat snabbare svarstider och höjd problemlösningsgrad som följd. Exempelvis kunde nu en stor del av ärenden avhjälpas redan vid första kontakt med kundtjänsten (Bunchball, 2014b).

Integrationen av spelifieringselement i plattformen har sammanfattningsvis bidragit till att öka deltagandet i plattformen med 96 %, antalet bidrag från medarbetare med 586 % samt antalet svar från medarbetare med 783 %. Sedan införandet har den totala kundnöjdhetsgraden ökat med 31 % och samtalsomdirigeringen förbättrats med 40 %, vilket lett till minskade support-kostnader.
Det går också se en trend av månatliga förbättringar vad gäller antalet uppklarade ärenden och nöjda kunder som följd av spelifieringsintegrationen.
Utöver de nyttoeffekter som redogjorts för ovan har den statistik och data vilken erhållits som resultat av spelifieringen kommit till användning för företaget. Genom denna statistik har kundbehov och styrkor hos personalen kunnat identifieras, vilka kanske inte annars gjort sig tydliga. Statistiken har också tydliggjort vanligt förekommande problematik med specifika enheter och funktionalitet, vilket har medfört att många kundtjänstfrågor har kunnat förutses till en viss grad, vilket påskyndat lösningsgraden. Information om vanligt förekommande problematik hos enheter har också intresserat enheternas tillverkare, vilka med denna information kunnat förbättra sina produkter och på så vis bidragit till att höja den totala servicekvalitetsgraden. Slutligen har särdeles duktiga och kundinriktade medarbetare kunnat identifieras genom att statistik förts på antalet högt rankade och värderade frågesvar i som lagts upp på plattformen (Bunchball, 2014b).

4.2 Deloitte spelifierade sitt lederskapsutvecklingsprogram.

Utmaningen

Deloitte Leadership Academy (förkortat DLA) är ett digitalt utbildningsprogram för mer än 50000 företagsledare världen över. Sammanlagt finns över 150 multinationella företag representerade bland de som utbildas. På DLA ges lektioner och hålls föredrag av några av affärsvärldens mest välkända institutioner och människor, exempelvis från Harvard Business Publishing, Stanford och IMD (International Institute for Management Development). DLA låter företagsledare utveckla sina ledarskapskunskaper samtidigt som de ges möjlighet att knyta kontakter med affärsvärlden och dess främsta ledare (Badgeville, 2013a).

För att kunna tillgodose olika inlärningstyper och människor erbjuder DLA ut stort utbud varierat material online, exempelvis diverse certifieringar, utbildningar och kurser, bloggar, interaktiva seminarier samt intervjuer med företagsledare.
Trots det stora och varierade utbudet, vilket borde kunna tillgodose de flestas behov, ställdes DLA inför en svår utmaning. Hur skall företagsledare lockas till att i större utsträckning ta värdefull tid ur sina upptagna scheman för att spendera på det material som DLA erbjuder (Badgeville, 2013a)?

"Training is a funny thing", säger James Sanders, Manager of Innovation på Deloitte Consulting. *"No matter how easy you make it to access, or how brilliant the learning programs are, training is simply not the first thing people think of doing when they have some free time. Let's face it, for most people, on a typical Sunday morning, if given the choice*

between 'Am I gonna watch ESPN, or am I gonna do some training?' training will not win out.". (Sanders citerad i Meister, 2013)

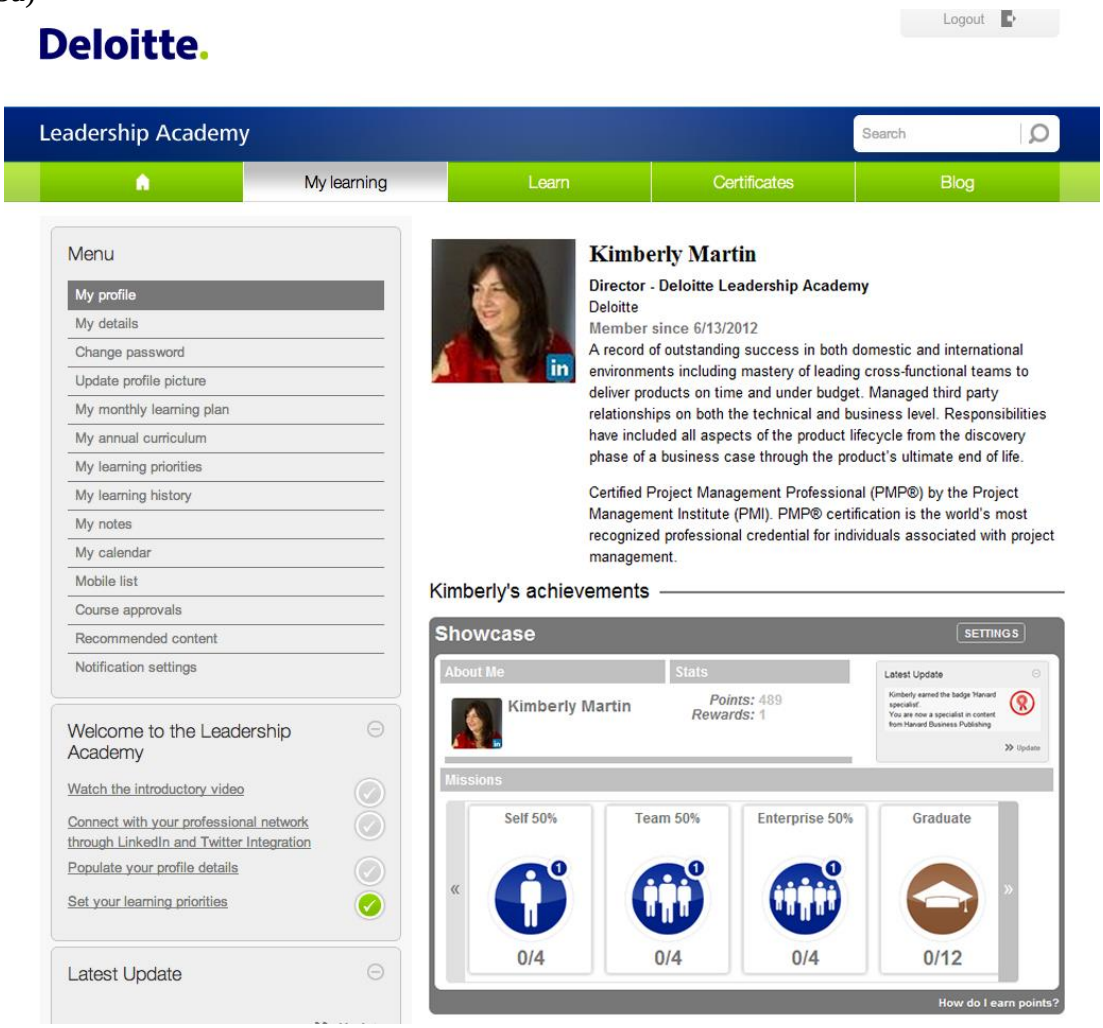
Lösningen

Deloitte beslutade sig för att anamma spelifieringsföretaget Badgevilles spelifieringsplattform "The Behavior Platform" och integrera spelmekaniker i sin hemsida, vilket gjordes i syftet att driva hos användarna önskade beteenden och öka engagemang för det material som erbjuds. Ledningen på Deloitte konstaterade att det skulle behövas ett nymodigt och innovativt alternativ till de traditionella utbildnings- och inlärningsmetoder DLA erbjuder för att behålla företagsledare som kunder och hålla dessa engagerade över tid.

Genom Badgevilles spelifieringsplattform integrerades spelmekaniker som belönar och driver engagemang hos användarna samt underlättar mätning av användarnas engagemang. Dessa spelmekaniker kommer att redogöras för i korthet nedan.

Ett rangsystem med tillhörande belöningar ger företagsledarna poäng och emblem när de interagerar med programmets innehåll samt utför handlingar vilka korresponderar med beteenden som anses önskvärda. Dessa ranger och emblem kan företagsledarna sedan stoltsera med på respektive sidprofiler (se figur 3).

DLA nyttjade också spelifieringsplattformen för att designa ett uppdragsssytem med prestationer och utmaningar, vilka ger företagsledarna tydliga månatliga utbildningsmål att sträva efter så att de på så sätt skall ledas till att faktiskt avklara sina kurser. (Badgeville, 2013a)



Figur 3 En företagsledares profilsida i DLA med tillhörande uppdragssystem (Badgeville, 2013b).

Som exempel på uppdragssystemet måste programmets användare först se en introduktionsvideo innan de kan påbörja sin utbildning. Videon syftar till att förklara hur sidan används och fungerar samt hur användarna kan anpassa sin personliga inloggning för att passa den individuella läroplan som valts. Att se denna inledande video motsvarar målet i ett av de många uppdrag som spelifieringen introducerat och användaren tilldelas ett emblem vid slutet av videon. Efter att ha sett introduktionsvideon ges också användaren möjligheten att sammanlänka sin personliga DLA-sida med sina sociala nätverk på Twitter och LinkedIn, från vilka användarna också kan låna profilbild och profilinformation. Alla möjligheter för personlig anpassning av sidan ges i syfte att skapa verkligt engagerade användare. Vilket också förklarar varför DLA-sidan i mångt och mycket också fungerar som det sociala nätverket Facebook. Exempelvis ges också användare möjligheten att kontinuerligt interagera med sina kurskamrater under utbildningen via statusuppdateringar, frågor och kommentarer. Användare tilldelas också emblem vid varje avklarat utbildningsmoment. Många emblem ges alltså som belöning för avklarandet av välkända och tydliga mål, dock existerar också en uppsjö hemliga prestationer och uppdrag, vilka också resulterar i emblem. Som exempel finns ett hemligt uppdrag med målet att alla användare i en grupp eller avdelning skall se samma video under veckan, utan att ha planerat det i förväg. (Meister, 2013)

"This is an unpredictable reward, which is a surprise and a delight for our learners", förklarar James Sanders på Deloitte Consulting. (Sanders citerad i Meister, 2013)

Slutligen har också rankningslistor implementerats. Baserat på företagsledarnas engagemang, framsteg och deltagande i någon av DLAs 12 utbildningsområden kan dessa tävla i att bli experter inom utvalda områden (Badgeville, 2013a). De rankningslistor som implementerats är dock inte funktionsmässigt traditionella. Istället är de rankningslistor som nyttjas nivåbaserade. Nivåbaserade rankningslistor visar de användare som är högst rankade för varje nivå snarare än de som är högst rankade överlag. På så vis tävlar de deltagande endast mot andra på samma nivå. Rankningslistorna är också konstruerade på så vis att de återställs var sjunde dag (Meister, 2013). Sanders förklarar varför dessa designval gjorts: *"Traditional leaderboards are, in fact, counter-productive. The same consistent top users, with astronomic scores, turn off everyone who knows they have no chance of beating them."*. Med de nivåbaserade rankningslistorna hoppas dock Deloitte kunna råda bot på denna problematik. Sanders fortsätter med att förklara: *"Every week you have a new chance to be the best learner on the site. This seven-day reset also means that executives won't be discouraged from using the site just because they missed a few weeks — and fell behind in scores — while on vacation or traveling for work."*. (Sanders citerad i Meister, 2013)

Resultatet

Tillägget av spelmekaniker i Deloitte Leadership Academys hemsida har resulterat i att 46,6 % av användare återvänder till sidan dagligen samt att 36,3% återvänder varje vecka.
I genomsnitt har varje aktiv användare erhållit tre emblem och sidans toppanvändare har samlat på sig så många som 30 emblem från avklarade uppdrag och prestationer.
Redan inom loppet av 6 månader uppfyllde en deltagare kraven för prestationen "Leadership Academy Graduate", vilket Deloitte beräknade skulle ta minst 12 månader (Badgeville, 2013a).
Spelifieringensintegrationen sägs också ha bidragit till att minska tiden det tar avklara kurser för den genomsnittliga användaren med 50 % (Badgeville, 2013b).

4.3 Autodesk spelifierade testversionerna av sin mjukvara 3ds Max

Utmaningen

Autodesk är en marknadsledare inom mjukvarulösningar och tjänster för 3D-design, teknik och underhållning. I företagets breda mjukvarusvit går bland annat de internationellt välkända mjukvarorna AutoCAD och Autodesk 3ds Max att finna.
Med över 2 miljarder dollar i årliga intäkter och 12 miljoner registrerade användare erbjuder företaget användare över hela världen, i en mängd starkt varierande branscher, möjligheten att designa och visualisera sina idéer långt innan de faktiskt skapas eller byggs (Badgeville, 2012).

Med anledning av företagets mjukvarors komplexitet, kraft och användningspotential innebär användarlicenser en kostsam investering för många företag. Att innan köp kunna testa och pröva på mjukvaran är således avgörande för en majoritet av kunder. Data visar också att potentiella kunder är dubbelt så benägna att genomföra köp om de först provanvänder mjukvaran minst 3 gånger under den 30-dags testperiod som erbjuds (ibid).

Med miljoner av online-besökare varje vecka, vilka besöker Autodesk i syfte att pröva någon av de mjukvaror företaget erbjuder, insåg Autodesk att de måste sträva efter att på bästa möjliga sätt ta till vara på och kapitalisera på dessa besökare. De kom fram till att de behövde ge potentiella kunder en verkligt engagerande och motiverande testupplevelse, en upplevelse där besökarna belönas för att utforska mjukvaran och dess funktioner (ibid).

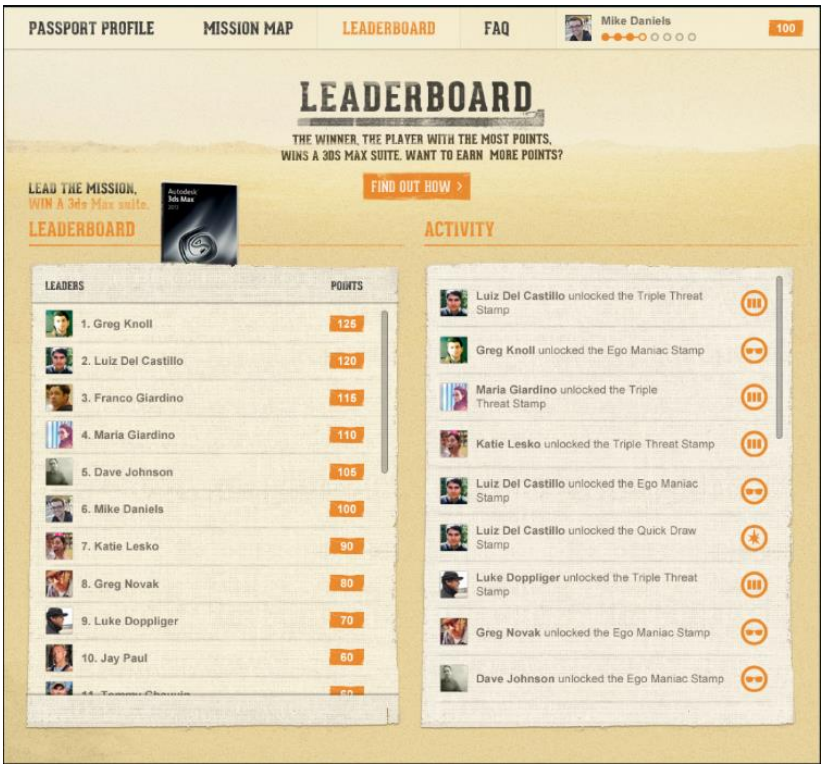
Lösningen

Autodesk valde att anamma spelifieringsplattformen ”The Behavior Platform” från Badgeville, vilken integrerade spekmekaniker i företagets nyutvecklade mjukvaruupplevelse ”Undiscovered Territory” för besökare som testar 3ds Max.
Autodesk ville ge sina potentiella kunder en guidad och engagerande upplevelse som belönar dem för att utforska och lära sig möjligheterna med 3ds Max.
Genom tillämpningen av spelifieringselement fungerar ”Undiscovered Territory” som en tidssatt utmaning för användarna, i vilken de kämpar mot klockan och tävlar mot andra deltagare genom att samla poäng. De bäst presterande har sedan chansen att vinna en Autodesk Entertainment Creation Suite utan kostnad (Badgeville, 2012).

Figur 4 En användares profilsida i Undiscovered Territory (Badgeville, 2013d).

Med hjälp av administrationsverktyg i spelifieringsplattformen från Badgeville kunde Autodesk identifiera och konfigurera de önskade beteenden de ville belöna i spelifieringen. Exempelvis designades ett uppdragssystem vilket guidar användarna igenom 3ds Max diverse funktionalitet. Att utbilda användaren i produkten står i centrum för dessa uppdrag. Genom att ledsaga och handleda användaren igenom aktiviteter där den får interagera med 3ds Max lär sig användaren att använda produkten. Användarna tilldelas belöningar i form av poäng och prestationsemblem när de klarar uppdrag eller agerar i linje med önskade beteenden (se figur 4 och 5). De kan också stoltsera med sina prestationer på sociala nätverk så som Facebook och Twitter, vilket också tilldelar dem extrapoäng. Slutligen har en rankningslista introducerats, vilken visar hur testanvändare förhåller sig poängmässigt till sina jämlikar och då också vem som kommer att vinna tävlingen och priset (se figur 6) (ibid).

Figur 5 Exempel på uppdrag i det implementerade uppdragssystemet (Badgeville, 2013d).



Figur 6 Den rankningslista implementerad i Undiscovered Territory som del av spelifieringen (Badgeville, 2013d).

Resultatet

Genom att integrera spelifiering kunde Autodesk göra den trettio dagar långa testperioden av 3ds Max till en mer engagerande och rolig upplevelse för användarna. Totalt sett ökade nedladdningen av testversionen med 10 % och användningen av den samma ökade med 40 % (Badgeville, 2012).

"Badgeville has enabled us to exceed our goals in trial downloads for our initial campaign. The Behavior Platform's flexibility has also enabled us to expand our gamification program and test new ways to successfully engage our customers across our flagship products such as AutoCAD."
– Dawn Wolfe, Sr. Digital Marketing Manager på Autodesk (citerad i Badgeville, 2013c)

4.4 Nordic Wellness spelifierade mobilapplikationen Drops

Utmaningen

Nordic Wellness, en av Sveriges största gym- och friskvårdskedjor med över 100 klubbar runt om landet, önskade höja träningsfrekvensen hos sina medlemmar. Särskilt under sommarmånaderna är träningsfrekvensen dålig och många medlemmar väljer att avsluta eller frysa sitt medlemskap under dessa. Nordic Wellness har också ställts inför problematiken att många av företagets kunder idag har aktiva medlemskap, men att de trots detta inte tränar på en regelbunden basis.

Nordic Wellness strävar efter att ta kål på myten om att den bästa medlemmen är den som betalar medlemsavgiften men som faktiskt inte dyker upp. Linda Adehög[1], IT-chef på Nordic Wellness, förklarar att en sådan medlem inte är någon bra ambassadör för företaget, istället önskas lojala medlemmar engagerade såväl i träningen som i företaget. Nordic Wellness vill ha medlemmar som är så engagerade att de delar sina träningsframsteg på sociala medier och pratar om företaget med sina vänner och släktingar.

Nordic Wellness har som målsättning att genom engagerande träning och god träningsmiljö skapa en familjär klubbkänsla för sina medlemmar och på så vis erhålla livslånga kundrelationer, vilket endast kan realiseras genom ett av kunderna stärkt engagemang i företaget och i träningen.

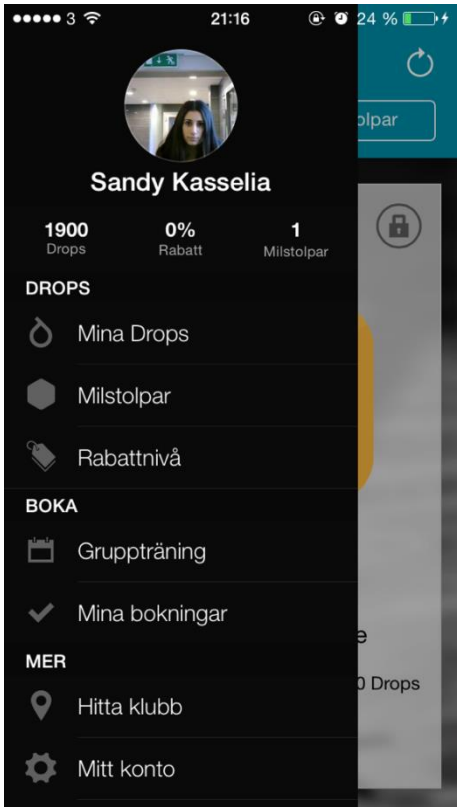
Nordic Wellness önskade också att stärka och driva upp försäljningen av sina produkter och tjänster. Företaget har identifierat en potentiell kundgrupp vilken utgörs av de som regelbundet tränar i någon av deras klubbar, men som köper exempelvis kosttillskott och träningsartiklar på annat håll. Nordic Wellness har ett brett tjänsteutbud att erbjuda sina kunder bestående av bland annat rehab, spa och personlig träning vilket de i högre grad vill nå ut med till sina kunder.

I den hårt konkurrensutsatta gymbranschen är det också svårt för företag att differentiera sig och på så vis locka till sig nya kunder, men också att behålla de kunder företaget redan har. Nordic Wellness letade också efter en metod för att erbjuda företagets kunder ett mervärde ingen konkurrent kunde möta och på så vis erhålla långsiktigt lojala kunder.

Linda Adehög, IT-chef Nordic Wellness, intervju den 15 maj 2014[1]

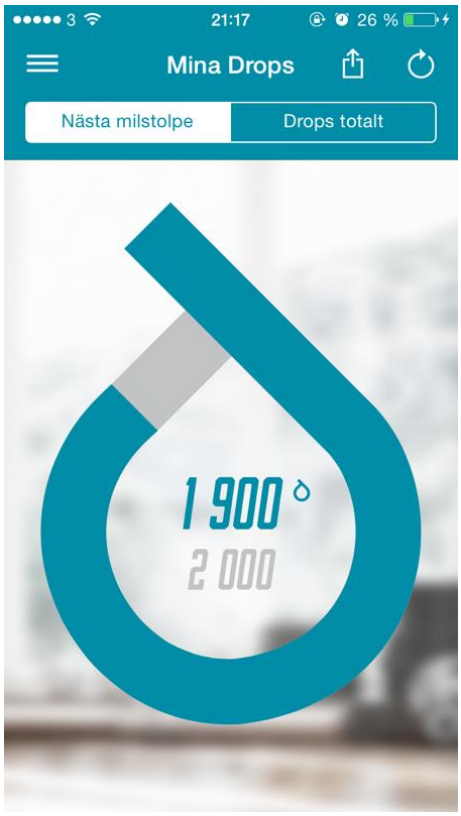
Lösningen

Som del av arbetet med att möta de önskningar och utmaningar redogjorda för ovan har Nordic Wellness lanserat en spelifierad mobilapplikation kallad Drops (se figur 7).
Mobilapplikationen utvecklades i samverkan med kommunikationsbyrån Ottoboni och finns i dagsläget tillgänglig till telefoner med något av operativsystemen Apple iOS eller Android utan extra kostnad.
Tanken med Drops är att via spelifieringselement så som poäng- och belöningssystem belöna medlemmarnas långsiktiga lojalitet och motivera dem till att träna, med ökad träningsfrekvens som mål, samt öka deras engagemang i företaget.

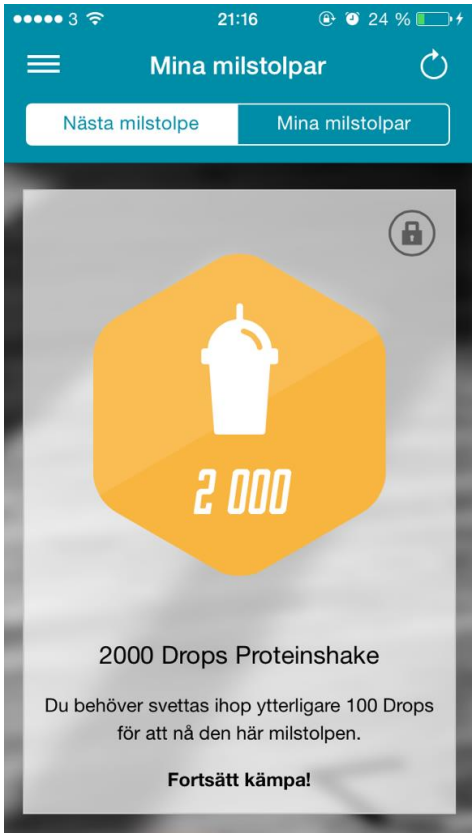


Figur 7 En medlems profilsida i Drops (egen bild).

Medlemmarna erhåller 100 Dropspoäng i applikationen vid varje träningstillfälle eller passbokning, exempelvis av gruppträningspass. Dessa insamlade poäng räknas sedan mot i applikationen utsatta delmål, milstolpar (se figur 8). När medlemmar passerar någon av dessa milstolpar belönas de med bland annat elektroniska medaljer, generösa rabattsatser på produkter och tjänster ur Nordic Wellness sortiment samt ibland också vissa utvalda produkter ur samma sortiment, så som exempelvis en vattenflaska eller t-shirt (se figur 9).



Figur 8 Bild som visar antal poäng för en specifik milstolpe (egen bild).



Figur 9 Bild som visar en specifik milstolpe och dess tillhörande belöning (egen bild).

Värt att nämna är dock att rabattsatserna inte påverkar själva träningskostnaden. Medlemmarna ges också möjligheten att i applikationen dela sina framsteg på sociala medier, på så vis görs medlemmens sociala nätverk medvetna om företaget. Det fungerar också som motivator för de som är tävlingsinriktade.

Via poängsystem och tillhörande belöningar kan också Nordic Wellness stärka medlemmarnas lojalitet genom att säkerställa att bytet till någon av konkurrenterna blir en förlustaffär. Om en medlem har en stor mängd insamlade poäng och på så vis har erhållit en hög rabattsats är sannolikheten låg att denna lämnar för att istället träna hos någon av konkurrenterna.
Genom att medlemmarna motiveras till att faktiskt träna i högre grad och på så vis erhåller rabatter på företagets produkter och tjänster hoppas Nordic Wellness också kunna öka försäljningen och nyttjandet av dessa.

Linda Adehög[2] poängterar att applikationen är ett kontinuerligt arbete och att den på sikt kommer att utvecklas. Exempelvis finns tillägget av spelmekaniken rankningslista samt integrationen av motionsapplikationen Runkeeper på ritbordet. Integrationen av Runkeeper syftar till att vidare säkerställa att medlemmarna bibehåller en hög träningsfrekvens under sommarmånaderna. Genom att de också belönas Dropspoäng vid träning och löpning i Runkeeper förmås de till att återvända till klubben för att hämta sina belöningar.

Resultatet

I dagsläget nyttjas applikationen Drops av drygt en tredjedel av Nordic Wellness medlemmar, av dessa utgör teknikvana yngre medlemmar majoritet. Trots applikationens något begränsade användning och korta livslängd samt det faktum att den inte är helt färdigställd har den kunnat bidraga med nyttoeffekter.
För att kunna erhålla Dropspoäng vid ett träningstillfälle måste medlemmar stämpla in med sitt träningskort. Detta har medfört att statistik går att föras på antalet besök och inpasseringar i varje klubb. Statistik som inte tidigare gick att föra.
Applikationen har också bidragit till att differentiera Nordic Wellness från sina konkurrenter genom att den erbjuder ett i dagsläget unikt mervärde för kunderna. Detta mervärde har också bidragit till att stärka företagets image och varumärke, vilket tydligt märkts på erhållen respons, vilken överlag varit mycket god för Drops. De belönande och motivationshöjande spelifieringselementen har lett till nöjdare och mer motiverade kunder. Kunder som inte längre enbart tränar för träningens skull utan också för att erhålla ekonomiska fördelar. Drops beräknas ha varit bidragande i företagets strävan efter att höja medlemmarnas tränings-frekvens. Dock är applikationens exakta påverkan svår att beräkna med anledning av företagets samtida expansioner, vilka haft en positiv inverkan på träningsfrekvensen, och det faktum att lanseringen inföll samtidigt med årets riktigt goda träningsmånader.
En ökning av företagets försäljning av produkter och tjänster har också kunnat uppmätas, särskilt försäljningen av personlig träning.
Applikationen har till en viss grad krävt att personalen och medlemmarna utbildas i applikationen och dess funktionalitet innan dess fulla potentiella kunnat tas tillvara på. Värt att nämna är också det ständiga administrativa arbetet bakom att hålla applikationen levande och funktionsduglig.

[2] Linda Adehög, IT-chef Nordic Wellness, intervju den 15 maj 2014

5 Analys och diskussion

I analys- och diskussionskapitlet presenteras och diskuteras de forskningsresultat som erhållits vid analys av de empiriska data som införskaffats utifrån den teoretiska referensramen. Resultaten är indelade efter forskningsfråga i delkapitel. Se kapitel 2.6 för närmare information gällande den analysmetod som nyttjas i analysprocessen. Värt att nämna är att de två forskningsfrågorna ansetts fristående och separata och således inte är beroende av varandras slutsatser.

5.1 Affärsnytta med spelifiering i teori och i verklighet

I den teoretiska referensramen görs i kapitel 3.3 en redogörelse för vilken affärsnytta spelifiering sägs kunna bidraga med i organisationer och i verksamheter. För att se om dessa ofta vida och generella påståenden har någon verklighetsförankring kommer de nedan att ställas mot uppsatens empiriska resultat, vilka visar faktiskt uppnådd affärsnytta med spelifiering. Detta kapitel syftar således till att besvara forskningsfråga (2), gällande i vilken grad dessa teoretiska redogörelser av potentiella nyttor är samstämmiga med vad som uppnåtts i praktiken i form av reella nyttor.

Burke & Hiltbrand (2011) förklarar vikten av att som företag sträva efter att skapa bestående och långvariga relationer till exempelvis kunder och medarbetare. Hägglund (2012) utvecklar detta genom att förklara att sådana relationer byggs av ett ökat deltagande och en ökad medverkan från dessa parters håll, vilket i sin tur också bygger lojalitet till företaget i fråga. Hägglund (ibid) argumenterar för att spelifiering just kan användas i detta syfte, nämligen att driva och öka engagemang i diverse aktiviteter. Det förklaras också att detta ökade deltagandet i för företaget relevanta aktiviteter medför att företag lättare kan föra statistik om de människor som berörs av spelifieringen.
Spelifieringsföretaget Bunchball (2012) för en liknande argumentation vad gäller vikten av engagerade och deltagande kunder för långvariga kundrelationer och dess positiva påverkan på företagets affärsmål och affärsnytta. Bunchball (ibid) förklarar att kunder lär känna företaget och dess produkter och tjänster om de förmås till att deltaga i och engagera sig i företagsrelaterade aktiviteter, exempelvis i social media. Kunskapen och kännedomen om företaget sprids sedan vidare av kunderna genom tips och råd till vänner, familj och arbetskamrater, vilka i sin tur också blir kunder. Dessa människor utgör ryggraden i verksamheten och ansiktet utåt. Precis som Hägglund (2012) argumenterar Bunchball (2012) för att spelifiering har förmågan att driva människors engagemang och deltagande i diverse aktiviteter.
Dessa teorier stöds i hög grad av de empiriska data som samlats in. Nordic Wellness önskade lojala och långvarigt bestående medlemmar engagerade i så väl träning som i företaget. Medlemmar som är så involverade och engagerade i träningen och i företaget att de delar sina träningsframsteg på sociala medier och pratar om företaget och sin träning med vänner och familj. För att uppnå dessa och andra relaterade målsättningar, exempelvis ökad produkt- och tjänstförsäljning, har företaget som ett första steg implementerat mobilapplikationen Drops med spelifieringselement så som belönings- och poängsystem. I applikationen går det exempelvis att dela framsteg på sociala medier och medlemmarnas engagemang belönas med poäng och olika sorters belöningar.
Denna spelifierade mobilapplikation har lett till att stärka företagets image och varumärke, den har också bidragit till att medlemmarna i högre grad är engagerade i träningen och i företaget med bland annat ökad träningsfrekvens som följd. Det är alltså tydligt att Nordic Wellness insett vikten av engagerade medlemmar och kunder och att de implementerat spelifiering som del i att uppnå detta mål. Den spelifierade applikationen har också i och med

kravet på att medlemmarna checkar in vid varje gymbesök lett till att statistik går att föra antalet besök i varje klubb, vilket i den teoretiska referensramen framförs av Hägglund (2012) som del i affärsnyttan med spelifiering och som också visat sig i praktiken.
Deloitte är ett annat av de företag som valt att rikta spelifieringselement mot sina kunder. Företaget spelifierade sitt ledarskapsutvecklingsprogram för att hålla sina kunder, företagsledare, engagerade över tid i de utbildningar och det material som företaget erbjuder. Genom denna spelifieringstillämpning har nyttoeffekter i form av ökat deltagande kunnat erhållas. Spelifiering bidrog till att 46,6 % av deras kunder, eller användare som de benämns i fallstudien, återvänder dagligen samt att 36,3 % av kunderna återvänder varje vecka.
Telekom- och kommunikationsföretaget T-Mobile önskade öka sina medarbetares engagemang och deltagande i företagets samarbetsplattform T-Community. För att säkerställa att detta mål realiserades integrerade företaget spelifieringselement i plattformen. Denna integration gav tydliga nyttoeffekter vad gäller medarbetarengagemang och -deltagande i T-Community. Exempelvis ökade medarbetarnas deltagande i plattformen med 96 % och deras bidrag i den samma med 586 %. T-Mobile har också, precis som Nordic Wellness, tack vare spelifieringen kunnat föra statistik på sådant som är relevant för företaget. Möjligheten att föra statistik har i sin tur lett till nytta i form av förbättrad probemlösningsgrad och ökad servicekvalitet kunnat erhållas.
Dessa företag tillämpade alltså spelifiering i praktiken i syfte att erhålla nyttoeffekter vilka härstammar ur ökat engagemang och ökad motivation i för dem viktiga aktiviteter, så som träning, utbildning och en samarbetsplattform för medarbetare, vilket är helt i linje med vad som framställs om spelifiering och affärsnytta i den teoretiska referensramen. Värt att poängtera är att det i den teoretiska referensramen inte framgår i vilken grad spelifiering på sikt kan bidraga till exempelvis ökat deltagande genom ökat engagemang och ökad motivation. Inga procentsatser eller liknande utlovas. Resultaten som presenterats i de fallstudier som studerats är förvisso i procentform. Oavsett hade inte en sådan utvärdering och jämförelse varit i linje med uppsatsens avgränsning.

Även den affärsnytta med spelifiering som framförs i den teoretiska referensramen av Fauscette (2013) har till viss det gjort sig tydlig i de praktiska spelifieringstillämpningar som studerats. Fauscettes (ibid) framställning påminner förvisso i mångt och mycket om de andra redogörelser för affärsnytta som redogjorts för i kapitel 3.3. Samtliga teoretiska affärsnyttoredogörelser vad gäller spelifiering tycks på något sätt grunda sig i ökat engagemang och ökad motivation för någon part i någon relevant aktivitet. Just att öka engagemang i något sammanhang lyfts ofta fram som ett mål med spelifieringsinvesteringar, detta då ökat engagemang leder till centrala nyttoeffekter så som exempelvis ökat deltagande och ökad teknikanvändning, vilket bland annat kan ses i fallstudierna av T-Mobile och Autodesk. T-Mobile spelifierade som bekant i syfte att öka sina medarbetares engagemang i deras kundtjänstplattform och på så vis driva ett ökat deltagande i den samma. Autodesk spelifierade testversionerna av 3ds Max för att engagera och motivera potentiella kunder till en ökad användning av dessa.
Fauscette (ibid) talar om en motiverad och engagerad arbetsstyrka som resultat av spelifieringar riktade mot medarbetare. Med en sådan arbetsstyrka kan nyttoeffekter inom exempelvis teknikanvändning, deltagande, prestanda och produktivitet hämtas. Ken Comée (citerad i Oracle, 2013), spelifieringsföretaget Badgevilles CEO, för ett liknande resonemang vad gäller prestanda och argumenterar för spelifieringskonceptets potential för att öka medarbetarnas produktivitet. Även Cano (citerad i Swapsee, 2014) är inne på samma spår och beskriver problematiken många företag ställs inför gällande underpresterande medarbetare. Problematik han förklarar att spelifiering kan råda bot på, spelifiering sägs nämligen enligt honom verka prestationshöjande på medarbetarnas insatser.

T-Mobile riktade en spelifieringslösning mot sina medarbetare och erhöll motsvarande nyttoeffekter. Nyttoeffekter som erhölls är exempelvis ökad problemlösningsgrad och snabbare svarstider vilket korresponderar med den påstådda nyttoeffekten prestanda. Deltagandet från medarbetarna i den samarbetsplattform som spelifierades ökade också kraftigt, vilket även medarbetarnas bidrag och svar i plattformen gjorde. Det är tydligt att spelifiering motiverade och engagerade medarbetarna till att både prestera och deltaga i högre grad än tidigare, vilket i sin tur också ledde till nöjdare kunder.
Fauscette (ibid) talar också om spelifiering för att engagera företagets kunder, där han påstår att spelifiering kan förmå kunderna till att delta i för företaget önskvärda aktiviteter samt öka deras lojalitet till företaget och uppmuntra dem till beteenden som stärker företagets kundrelationer. Genom denna påverkan sägs spelifiering medföra nyttoeffekter inom så som områden så som lojalitet, deltagande och engagemang samt feedback och input på företagets produkter. Denna bild framförd av Fauscette (ibid) vad gäller kundriktad spelifiering stämmer således väl överrens med den bild som ges av Burke & Hiltbrand (2011), Hägglund (2012) och Bunchball (2012), men också den av Ken Comée (citerad i Oracle, 2013) som förklarar att ökad kundlojalitet är en central och viktig del av affärsnyttan med spelifiering.
Deloitte riktade spelifieringselement mot sina kunder och erhöll stakare kundrelationer och ett högre engagemang och deltagande i sitt ledarskapsutvecklingsprogram. Även Nordic Wellness med mobilapplikationen Drops erhöll motsvarande nyttoeffekter inom lojalitet, deltagande och engagemang, vilket redan konstaterats.
Cano (citerad i Swapsee, 2014) framför också att spelifiering kan medföra affärsnytta på så vis att det kan bidraga till att stärka företagets image och differentiera det från konkurrenterna, vilket tydligt visats på de som resultat som erhållits av Nordic Wellness efter implementationen av Drops. Andra påstådda nyttoeffekter vilka visat sig i praktiken, då i fallet T-Mobile, är stärkt lagarbete och att lättare hitta nya ledare inom organisationen, vilka också framförts i den teoretiska referensramen av Cano (ibid).

Värt att notera är att inte alla nyttoeffekter med spelifiering vilka redogjorts för i den teoretiska referensramen uppfyllts i de tillämpningar som studerats. För att nämna några har inte spelifiering bidragit till att underlätta vid personalutbildning (framförd av Cano citerad i Swapsee, 2014) och inlärning eller att öka graden av feedback och input på företagets produkter (framförda av Fauscette, 2013), visserligen har feedback på T-Mobiles produktsortiment kunnat erhållas genom statistikföring möjliggjord av spelifiering.
Spelifiering har inte heller tydligt setts bidraga till tryggare och mer avslappande medarbetare eller mer kreativa verksamhetsprocesser (framförda av Cano citerad i Swapsee, 2014).
Dessa ouppnådda nyttoeffekter får dock anses något situationella och motsvarande nyttoeffekter i andra områden har kunnat identifieras. För att exempelvis underlätta specifikt vid personalutbildning skulle sannolikt spelifieringslösningen behöva vara specifikt konstruerad för detta ändamål.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att de teoretiska framställningar av affärsnyttan med spelifiering vilka redogjorts i uppsatsens teoretiska referensram är tämligen välförankrade i verkligheten.
Som sidoresultat har det också konstaterats att en majoritet av nyttoeffekter härstammar ur ökat engagemang och ökad motivation för någon part i någon för företaget viktig aktivitet. Detta är av intresse i arbetet med att besvara rapportens första (1) forskningsfråga, nämligen vilken typ av affärsnytta spelifiering bidrar med. I övrigt existerar ingen närmare koppling mellan forskningsfrågorna och resultat.

Slutligen har det visat sig att spelifiering med framgång kan nyttjas för att skapa motivation och engagemang i sådant som det traditionellt sett är mycket svårt att motivera exempelvis kunder och medarbetare till. Vilket är samstämmigt med den bild som getts av Ackerfors et al. (2012) i kapitel 1.2, där de förklarar att den största potentialen för spelifiering vad gäller användningsområden är just i områden där det kan upplevas svårt att motivera till en aktivitet. Exempelvis inom inlärning, hållbar utveckling eller att bryta negativa beteenden.
I de empiriska data som studerats har det exempelvis gått att se att Deloitte Leadership Academy nyttjar spelifiering i syfte att förmå företagsledare till att i högre grad ta del av det utbildningsmaterial de erbjuder, alltså i inlärningssyfte samt att Autodesk implementerade spelifiering för att på sikt driva upp försäljningen av sin mjukvara 3ds Max, men också för att utbilda potentiella kunder i hur deras mjukvara faktiskt fungerar. Som nämnt i kapitel 1.2 har också spelifiering nyttjats inom hållbar utveckling. Exemplet som tas upp är där inom jakten på energismarta kommunhus där Svenljunga kommun tack vare spelifieringselement minskade sin elanvändning med närmare 30 %.
Det faktum att spelifiering har förmågan att driva människors engagemang och motivation även i sådana aktiviteter som traditionellt setts svåra att engagera människor till bör ses som en stor del i konceptets potential för affärsnytta.

5.2 Vilken typ av affärsnytta kan spelifiering bidraga med?

Detta kapitel är indelat i två delkapitel och syftar till att leda fram till besvarandet av forskningsfråga (1) gällande vilken typ av affärsnytta spelifiering kan bidraga med.

I arbetet med att identifiera nyttoeffekter som spelifiering bidrar med i verksamheter råder en osäkerhet kring i vilken grad dessa kan generaliseras, vilket försvårar besvarandet av forskningsfråga (1). I de teoretiska redogörelser av affärsnyttan med spelifiering som studerats ges inga tydliga exempel på nyttoeffekter som spelifieringar i allmänhet kan sägas bidraga med. Istället lämnar redogörelsernas otydlighet i frågan en del utrymme för spekulation, vilken kommer att redogöras för senare.
En bekväm beskrivning av vilken generell affärsnytta spelifiering bidrar med vore att påstå att spelifiering bidrar med nyttoeffekterna ökat engagemang och ökad motivation för någon part i någon för företaget relevant aktivitet. Denna beskrivning får dock anses otillräcklig. Förvisso är dessa effekter i det närmaste konstant närvarande inom spelifiering och spelifieringar, men beskrivningen saknar syftet med spelifieringen, alltså de nyttoeffekter företaget faktiskt önskat uppnå som mål med spelifieringen, vilket också är den verkliga affärsnyttan.
De spelifieringslösningar som studerats har givetvis inte haft som mål att enbart öka exempelvis sina medarbetares motivation och engagemang, istället har de nyttoeffekter vilka ökat engagemang och ökad motivation faktiskt lett till på sikt eftersträvats.
Ett exempel är företaget Deloitte, vilka spelifierade sitt ledarskapsutvecklingsprogram för att hålla sina kunder, företagsledare, engagerade över tid i de utbildningar och det material som företaget erbjuder. Målet med spelifieringen var alltså att på sikt öka kundernas användning av och deltagande i det vida utbildningsmaterial företaget erbjuder. Genom spelifiering erhöll företaget också motsvarande nyttoeffekter. Spelifiering bidrog till att 46,6 % av deras kunder, eller användare som de benämns i fallstudien, återvänder till materialet dagligen samt att 36,3 % av kunderna återvänder varje vecka. Genom att spelifieringsimplementationen engagerade företagsledarna i materialet kunde alltså vidare nyttoeffekter inom deltagande och användning erhållas, vilka var målet med spelifieringen. Värt att notera är att denna tes inte enbart gör sig tydlig i detta fall utan genomgående i de fall som studerats.
Ökat engagemang och ökad motivation är således främst möjliggörare för att den verkliga affärsnyttan skall kunna nås och diskussionen om vilken typ av affärsnytta spelifiering kan bidraga med i verksamheter bör inte stanna vid dessa nyttoeffekter.

5.2.1 Riktningsoberoende nyttoeffekter

Den affärsnytta som erhålls och som är av relevans för företag är i sin tur också problematisk vad gäller besvarandet av forskningsfråga (1). Dessa nyttoeffekter, vilka då härstammar ur ökat engagemang och ökad motivation i för ett företag viktiga aktiviteter, så som i exempelvis träning, utbildning och en samarbetsplattform för medarbetare, riskerar att vara riktningsspecifika. Nyttoeffekterna tycks i mångt och mycket knutna till vilken typ av spelifieringslösning det rör sig om, alltså vilken part i verksamheten den riktats mot.
En verksamhet som exempelvis riktar en spelifieringsinvestering mot sina medarbetare i något syfte kommer att erhålla nyttoeffekter vilka härstammar ur denna part och som är specifika för denna typ av lösning, om några. De nyttoeffekter som erhålls kan alltså sannolikt inte direkt sägas vara generella för spelifiering och spelifieringar. Det faktum att spelifieringar alltid riktas mot just en specifik part i verksamheten och har tydliga nyttoeffektsmål kopplade specifikt till denna part resulterar i att det är svårt att tydligt generalisera de nyttoeffekter som erhålls.

Att nyttoeffekterna som spelifiering bidrar med i någon grad sannolikt är riktningsspecifika kan inte minst ses i de affärsnyttoredogörelser som presenterats i den teoretiska referensramen. I material av Fauscette (2013), Cano (citerad i Swapsee, 2013) och Comée (citerad i Oracle, 2013) går det tydligt att se en trend av att konceptets affärsnytta för verksamheter och företag i stort delas upp i två kategorier, nämligen nyttoeffekter vilka på något sätt antingen härstammar ur verksamhetens kunder eller medarbetare, exempelvis ur ökat kund- eller medarbetarengagemang. Det går alltså i princip att tala om interna spelifieringslösningar, riktade mot verksamhetens medarbetare, och externa spelifierings-lösningar, riktade mot verksamhetens kunder, där båda sorter medför nyttoeffekter som i någon diffus grad är specifika för just den sortens lösning.
Värt att poängtera är att det varken i den empiriska studien eller i den teoretiska referensramen ges exempel på spelifieringstillämpningar specifikt riktade både externt och internt, bortsett möjliga gråzonsfall så som Nordic Wellness, vars medarbetare också kan vara kunder och nyttja företagets spelifierade mobilapplikation. En dubbelriktad lösning skulle säkerligen behöva vara mycket omfattande rent funktionellt och således betinga en likvärdigt hög implementationskostnad. Detta är dock endast spekulation och skall inte tas som någon absolut sanning, endast framtiden kan besvara frågan gällande de dubbelriktade lösningarnas plats. Fallet T-Mobile är också i denna mening något speciellt. T-Mobile riktade som bekant spelifiering mot sina medarbetare med relaterade nyttoeffekter som följd, exempelvis ett högre medarbetardeltagande i samarbetsplattformen T-Community, för att på sikt erbjuda kunderna en bättre supportupplevelse, med tillhörande nyttoeffekter som följd. Exempelvis steg kundnöjdhetsgraden med 31 % efter genomförd spelifiering.
Det bör också klargöras att det vad gäller extern spelifiering troligen också finns andra potentiella utomstående parter, utöver kunder, mot vilka spelifieringar kan riktas exempelvis företagspartners. Fauscette (2013) reflekterar som nämnt tidigare över möjligheterna med att rikta spelifieringslösningar mot ett företags partners, utöver kunder och medarbetare, men förklarar att han inte ännu sett ett praktiskt exempel av en sådan implementation. En spelifieringsimplementation riktad mot ett företags partners skulle sannolikt i mångt och mycket påminna om en lösning riktad mot verksamhetens kunder både vad gäller funktionalitet, nyttoeffektsmål samt erhållen nytta som resultat, med skillnaden då givetvis att nyttoeffekterna som erhålls i verksamheten härstammar ur företagets partners istället för ur kunderna. Det existerar också en mängd parallella benämningar, vilka inte ovanligen används synonymt med kund och vice versa. Exempelvis student, företagsledare och motionär. Exempelvis används den parallella benämningen företagsledare i fallstudien av Deloitte Leadership Academys spelifierade ledskarskapsutvecklingsprogram, men denna skulle likaväl

kunnat ersättas med termen kund, i alla fall ur en spelifieringssynvinkel. Termen användare används också frekvent som parallell benämning till såväl kund som medarbetare. Med användare åsyftas den som använder det som spelifierats, exempelvis ett informationssystem.
Kategorin externt riktad spelifiering kan alltså sägas vara större än att bara innefatta verksamhetens kunder, även om detta är vanligast förekommande.

I tidigare nämnda redogörelser av Fauscette (2013), Cano (citerad i Swapsee, 2013) och Comée (citerad i Oracle, 2013) framgår dock inte tydligt i vilken exakt grad dessa nyttoeffekter är specifika och bundna till en viss riktning, eller om vissa nyttoeffekter faktiskt kan ses som generella och oberoende av riktning, trots denna tydliga kategorisering.
Fauscette (2013) delar som nämnt i kapitel 3.3 in nyttoeffekterna med spelifiering i två kategorier. I den ena kategorin faller de nyttoeffekter som härstammar från ökat medarbetarengagemang, internt riktad spelifiering, och i den andra kategorin faller de nyttoeffekter som härstammar från ökat kundengagemang, externt riktad spelifiering.
I kategorin medarbetarengagemang faller de nyttoeffekter han menar att en motiverad och engagerad arbetsstyrka leder till. Nämligen nyttoeffekter inom områden så som försäljning, prestanda, inlärning, deltagande, teknikanvändning samt feedback och input gällande företagets produkter. I den andra kategorin, den om kundengagemang, faller de nyttoeffekter han menar härstammar ur ökat kundengagemang. Han förklarar att motiverade och engagerade kunder bidrar till att nyttoeffekter kan erhållas inom områden så som lojalitet, deltagande, community, engagemang samt att kunderna i högre grad motiveras till att lämna feedback och input på företagets produkter och att kundintresset för dessa ökar.
Genom att studera dessa nyttoeffektskategorier går det tydligt att se vissa gemensamma drag som tycks vara oberoende av spelifieringens riktning, dock tycks majoriteten vara unik för en viss sorts lösning. Exempelvis tycks ökat deltagande och ökad feedback och input vad gäller företagets produkter vara nyttoeffekter som enligt Fauscette (ibid) kan uppstå oavsett lösningsriktning. Comée (citerad i Oracle, 2013) förklarar att den verkliga affärsnyttan med spelifiering är ökad kundlojalitet och medarbetarproduktivitet. Ökad kundlojalitet hävdar han uppstår ur ökat kundenagemang och ökad medarbetarbetarproduktivitet, så som att avklara och stänga ärenden snabbare, hävdar han uppstår när spelifiering nyttjas för att driva och motivera hos medarbetarna önskvärda beteenden.
Dessa redogörelser har således väckt en mängd frågor. Varför talas det specifikt om kundlojalitet? Kan inte spelifiering då också bidraga till ökad medarbetarlojalitet?
En liknande frågeställning väcks vad gäller medarbetarproduktivitet. Varför inte också spelifiering i syfte att öka kundproduktivitet? Är kundproduktivitet kanske ett icke-fenomen? Är det inte önskvärt eller någonting spelifiering helt enkelt inte kan bidraga med?
Frågorna är onekligen många, men svaren är få.

Även i de empiriska data som studerats går det att se att spelifieringstillämpningarna riktas mot en specifik part i verksamheten och har tydliga nyttoeffektsmål kopplade specifikt till denna part. T-Mobile spelifierade sin samarbetsplattform för kundtjänstmedarbetare, denna lösning faller således under den internt riktade kategorin. Till den externt riktade kategorin hör spelifieringslösningarna från Deloitte, vilka spelifierade sitt ledarskapsutvecklings-program för företagsledare, Autodesk, vilka spelifierade testversionerna av mjukvaran 3ds Max samt Nordic Wellness, vilka utvecklade en spelifierad mobilapplikation i syfte att vidare motivera motionärer.
I de resultat som erhållits från dessa lösningar går dock vissa nyttoeffekter att se som tycks oberoende av hur spelifieringen varit riktad. Exempelvis verkar positiva nyttoeffekter inom prestanda, deltagande, teknikanvändning och nöjdhetsgrad samt möjligheten att föra statistik vara oberoende av riktning.

I den internt riktade spelifieringslösning T-Mobile implementerat har så väl ökad prestanda, i form av snabbare svarstider och höjd problemlösningsgrad, ökat deltagande, i form av ökat deltagande i samarbetsplattformen T-Community, ökad teknikanvändning, i form av ökad användning av samma plattform med exempelvis ökat antal bidrag som följd, samt ökad kundnöjdhetsgrad och möjligheten att föra statistik kunnat identifieras som resultat av spelifieringen. I de externt riktade spelifieringslösningarna har motsvarande nyttoeffekter kunnat identifieras, näst följer exempel. Deloitte Leadership Academys externa spelifierings-satsning bidrog till 50 % snabbare kursgenomföran hos företagsledare, vilka är företagets kunder, vilket är en tydlig prestandaförbättring. Satsningen bidrog också till ett av kunderna ökat deltagande i det utbildningsmaterial företaget erbjuder, där exempelvis 46,6 % av företagsledare återvänder dagligen. Autodesks externa spelifieringstillämpning bidrog till att öka kundernas användning av företagets testversioner av 3ds Max och hos Nordic Wellness kunde nyttoeffekter inom kundnöjdhet samt möjligheten att föra statistik identifieras.
Dessa resultat är alltså inte i linje med vad som framställs av Fauscette (2013) gällande nyttoeffekter i den teoretiska referensramen. Av Fauscette (2013) sägs exempelvis spelifiering kunna öka teknikanvändningen hos medarbetare, vilket förvisso har visat sig stämma. Dock har det i fallstudien av Autodesk, vilka spelifierade sina testversioner av mjukvaran 3ds Max, visat sig att spelifiering också kan påverka teknikanvändningen hos företagets kunder.
Ett annat exempel är inom prestandaområdet, där Fauscette (ibid) påstår att spelifiering kan öka prestandan hos medarbetare, vilket också visat sig sant i praktiken. I fallstudien av Deloitte Leadership Academy bidrog spelifiering dock som bekant till 50 % snabbare kursgenomföran hos företagsledare, vilket är en tydlig prestandaförbättring vad gäller kunder och som inte finns beskriven i den teoretiska referensramen.

För att summera det som diskuterats ovan är alltså troligen många nyttoeffekter som erhålls med spelifiering specifika för den riktning spelifieringen tagit. Vissa nyttoeffekter tycks dock vara oberoende av riktning och kan sannolikt sägas generella i denna mån. Dessa är nyttoeffekter inom områdena prestanda, deltagande, teknikanvändning och nöjdhetsgrad samt möjligheten att föra statistik. Utifrån den teoretiska referensramen kan sannolikt också ökad feedback och input vad gäller företagets produkter sägas vara en riktningsoberoende nyttoeffekt, denna har dock inte kunnat bevisas empiriskt. Det är dock inte alls omöjligt att det finns fler än dessa som kan anses riktningsoberoende, men de har inte tydligt framkommit i denna studie.

Slutligen bör det också klargöras att dessa riktningsoberoende nyttoeffekter inte medför att spelifieringslösningar med enkelhet riktas både internt och externt. Även om spelifiering kan sägas ha potentialen att bidraga med ett högre deltagande oavsett om det gäller medarbetare eller kunder skulle konstruktionen av en spelifiering riktad mot en verksamhets kunder sannolikt skilja sig konstruktions- och funktionsmässigt från en riktad dess medarbetare.
De största skillnaderna är troligen inte de spelifieringselement som nyttjas utan snarare det som faktiskt spelifieras, exempelvis kan element så som poängsystem nyttjas så väl i internt riktad spelifiering som i externt.

5.2.2 Lösningsoberoende nytta

I kapitlet ovan konstaterades det att vissa nyttoeffekter med spelifiering sannolikt kan anses riktningsoberoende. Dock är dessa nyttoeffekter lösningsspecifika i den mening att deras uppkomst i verksamheten kräver att lösningen, oavsett riktning, konstruerats med dessa som mål. Således kan dessa inte heller sägas generella och sägas gälla spelifieringar i allmänhet.
För att kunna dra några generella slutsatser om vilken affärsnytta spelifiering kan bidraga med i verksamheter och företag, och på så vis besvara rapportens huvudsakliga frågeställning, måste blicken först lyftas från specifika och situations- och lösningsbundna nyttoeffekter låsta till särskilda fall. Istället syftar detta kapitel till att kategorisera och gruppera in dessa ofta specifika nyttoeffekter i generella och övergripande kategorier. Spelifiering kan exempelvis inte generellt sägas bidraga med affärsnytta i form av ökad teknikanvändning då denna i mångt och mycket är låst till en viss typ av spelifieringslösningar. Svaret på frågan om vilken typ av affärsnytta spelifiering kan bidraga med måste alltså vara kategoribaserad för att kunna anses gälla alla typer av spelifieringslösningar, oavsett riktning och konstruktion.

Den definition av affärsnyttan med IT-investeringar som argumenterbart är mest vedertagen i svensk affärslitteratur är den presenterad av Lundberg (2004, 2009). Inte nog med att Lundbergs definition är den argumenterbart mest vedertagna, det är också den bäst detaljerade och mest utförligt beskrivna (kapitel 3.2). Således kommer denna definition verka underlag och stöd i arbetet med att identifiera och kategorisera specifika nyttoeffekter med spelifiering. Värt att poängtera är att syftet med detta arbete inte är att utvärdera eller bedöma de spelifieringstillämpningar som studerats. Ett sådant arbete ligger långt utanför uppsatsens syfte och lämnas till framtida forskare inom ämnet.
Lundberg (2009) förklarar att det finns två sorters affärsnytta. Den ena är verksamhetsnyttan, alltså de kostnadsbesparingar, intäktsökningar eller kvalitativa nyttor vilka bistår verksamheten som sådan. Den andra är nyttan i form av minskade IT-kostnader.
Nyttoeffekterna som en verksamhet erhåller från IT-investeringar, alltså verksamhetsnyttan, kan vidare kategoriseras som antingen ekonomisk, i form av bland annat ovannämnda kostnadsbesparingar och intäktsökningar, eller kvalitativa. Det som avgör i vilken kategori en nyttoeffekt kan anses falla är om den realistiskt går att beräkna ekonomiskt eller ej. Denna process kan dock vara högst problematiskt, vilket kommer att redogöras för närmare senare i detta kapitel. Nyttoeffekter kan också kategoriseras efter om de kan hämtas hem i verksamheten direkt som resultat av investeringen, eller om det krävs vidare ansträngningar eller investeringar innan de kan hämtas hem.

I de fallstudier och material som studerats går det inte att se att spelifiering tillämpas i syfte att hålla IT-kostnader, exempelvis driftskostnader, nere. Spelifiering kan alltså inte sägas bistå med IT-nytta, eller det som Lundberg (2009) också kallar den IT-mässiga nyttan.
Värt att poängtera är att termen IT-nytta dock riskerar att misstolkas. En sådan formulering gör det lätt att tro att spelifiering inte bidrar med någon nytta alls. Således är det värt att ännu en gång klargöra att Lundberg syftar på nytta i form av minskade kostnader för just IT och inte blandar in verksamhetsnyttan i detta begrepp.

Istället för att bidraga med IT-nytta har det kunnat konstateras att spelifiering bidrar med vad Lundberg kallar för verksamhetsnytta. Spelifiering har i de empiriska data som studerats kunnat kopplas till så väl ekonomiska nyttoeffekter, så som kostnadsbesparingar och intäktsökningar, som kvalitativa nyttoeffekter, så som nöjdare kunder och starkare varumärke. De nyttoeffekter som identifieras härstammar antingen ur verksamhetens kunder, externt, eller medarbetare, internt. Som nämnt i delkapitel 3.2.4 är inte kategoriseringen av nyttoeffekter en exakt vetenskap. Bedömningen om en specifik nyttoeffekt skall anses ekonomisk eller

kvalitativ, vilket grundar sig i vilken sorts mätetal som skall nyttjas i dess mätning, är särskilt svår för en utomstående utan direkt och ohämmad insyn i satsningen i fråga. Lundberg (2009) förklarar att kategoriseringen beror på hur de som är inblandade i och ansvariga för satsningen tolkar den specifika nyttan. Trots denna godtycklighet kommer en fingervisning ges på vilken kategori, utifrån Lundbergs (2009) definiton, några av de nyttoeffekter som identifierats bedömts falla under. Syftet med detta försök till kategorisering är att ge en inblick i vilka kategoriers nyttoeffekter som kan väntas efter en spelifieringssatsning.
Som resultat av spelifiering erhöll Nordic Wellness en ökad en träningsfrekvens hos sina medlemmar och en ökad försäljning av sina produkter och tjänster. T-Mobile erhöll minskade supportkostnader då samtalsomdirigeringen av supportsamtal förbättrades. Autodesk erhöll en från kunderna ökad användning av sina testversioner av 3ds Max. I de kontext som dessa nyttoeffekter framställts kan de sannolikt bedömas som ekonomiska då de kan beräknas med ekonomiska mätetal. Exempelvis syftade Autodesk till att genom spelifiering i högre grad kapitalisera på sina online-besökare. Kvalitativa nyttoeffekter har bland annat identifierats som resultat av Nordic Wellness spelifieringssatsning Drops. Företaget har med spelifieringen erhållit en nöjdare och mer motiverad medlemsbas, ett stärkt varumärke och företagsimage samt möjligheten att föra statistik på medlemmarna besöksvanor. Spelifieringen har också inneburit ett mervärde för medlemmarna som tydligt bidragit till att differentiera Nordic Wellness från sina konkurrenter. Spelifiering har i fallet T-Mobile stärkt kundnöjdhetsgraden och ökat så väl deltagandet som antalet bidrag och svar i företagets samarbetsplattform för medarbetare. De sistnämnda nyttoeffekterna är dock särdeles svåra att kategorisera. Utifrån den kontext de framställts har de dock bedömts kvalitativa. Exempel på andra kvalitativa nyttoeffekter som identifierats är ett högre deltagande i Deloittes ledarskaps-utvecklingsprogram samt snabbare kursgenomföran i det samma. Dessa nyttoeffekter skulle dock beroende på tolkning sannolikt också kunna bedömas som ekonomiska. I mångt och mycket är denna kategorisering som redan nämnt en bedömningsfråga för verksamheten som genomfört spelifieringen i fråga. Oavsett specifik nyttokategori kan det konstateras att spelifiering bidrar med affärsnytta i form av verksamhetsnytta, det vill säga ekonomiska eller kvalitativa nyttoeffekter.

Enligt den definition som verkar grund för analys kan nyttoeffekter också kategoriseras som antingen direkta eller indirekta beroende på om de förväntas uppkomma omedelbart och som en direkt följd av investeringen i fråga eller ej. I de fallstudier som studerats har information gällande nyttoeffekternas uppkomst inte funnits att tillgå. Det går alltså enbart att spekulera i detta utifrån det beskrivande material gällande lösningarna konstruktion som faktiskt finns att tillgå, detta har dock medvetet undvikits då det är en oerhört komplicerad process som företag själva misslyckas med, vilket närmare diskuteras i delkapitel 3.2.5. Således är denna bedömning inte rimlig att göra för en utomstående utan ohämmad insyn i lösningen och dess ambitioner. Vad gäller den semi-strukturerade intervju som också genomfördes berördes dock frågan ytligt. För att erhålla nyttoeffekterna från mobilapplikationen Drops har det till en viss del krävts att personalen och medlemmarna utbildas i applikationen och dess funktionalitet, vilket tyder på att nyttoeffekterna i någon mening varit indirekta. För att kontinuerligt erhålla dessa nyttoeffekter måste också applikationen och dess bakomliggande tekniska lösningar underhållas.
Vad gäller indirekta eller direkta nyttor som resultat av spelifiering går det möjligen att föra ett resonemang kring att användarnas tidigare teknik- och spelvana i hög grad påverkar hur nyttoeffekterna kan förväntas uppkomma. Spelvana som möjliggörare för spelifiering diskuteras i kapitel 1.1 och 1.2. Vana spelare behöver sannolikt färre förberedelser innan de kan ta till sig de spelelement som nyttjas och nyttan kan således i högre grad ta direkt form.

En organisation som står i valet och kvalet om spelifiering bör ställa sig frågan gällande sina tänkta användares teknik- och spelvana och göra lämpliga förberedelser utifrån detta.

Kategoriseringen av nyttoeffekter som indirekta eller direkta har inte heller bedömts ha någon större relevans i besvarandet av rapportens forskningsfråga. Nyttoeffekterna vilka erhålls specifikt från spelifiering kan inte generellt kopplas till varken den indirekta eller direkta kategorin. Det är istället den specifika lösningen i fråga och situationen i företaget som avgör hur nyttoeffekterna kommer att uppstå. Spelifiering kan dock generellt sägas bidraga med verksamhetsnytta och inte med IT-nytta utifrån den analys som genomförts.
Värt att också poängtera är att det varken i den teoretiska referensramen eller i de empiriska data som studerats görs någon liknande kategorisering av nyttoeffekter och att denna rapport bör endast ses som ett första steg in i detta tidigare outforskade område.

Sammanfattningsvis har det under denna analysprocess, vilken lett fram till besvarandet av forskningsfråga (1), konstaterats att diskussionen gällande vilken typ av affärsnytta spelifiering bidrar med inte bör stanna vid nyttoeffekterna ökat engagemang och ökad motivation. Istället har dessa bedömts bäst beskrivas som möjliggörare för att den verkliga affärsnyttan med spelifiering skall kunna nås, nämligen de nyttoeffekter företaget i fråga hade som mål med spelifieringen, exempelvis ökad teknikanvändning eller ökat deltagande i någon aktivitet. Det har också konstaterats att dessa nyttoeffekter ofta är riktningsspecifik och svåra att generalisera då de tenderar att vara knutna till en viss lösningsriktning, internt eller externt i verksamheten. Efter analys har det dock också konstaterats att vissa nyttoeffekter kan sägas vara riktningsoberoende och uppstå oavsett riktning. De riktningsoberoende nyttoeffekterna som identifieras är nyttoeffekter inom områdena prestanda, deltagande, teknikanvändning och nöjdhetsgrad samt möjligheten att föra statistik. En förutsättning för att de riktningsoberoende nyttoeffekterna skall kunna erhållas är dock att spelifieringen i fråga konstruerats i syfte att faktiskt uppnå dem, vilket gör dem lösningsberoende. För att tala om i allmänna ordalag om vilken typ av affärsnytta spelifiering bidrar med i verksamheter har blicken således lyfts från dessa lösningsberoende nyttoeffekter. Istället har empiriskt identifierade nyttoeffekter kategoriserats utifrån en vedertagen affärsnyttedefinition. Denna kategorisering ledde fram till att en slutsats om att spelifiering och spelifieringar i allmänhet kan sägas bidraga med kvalitativa och ekonomiska nyttoeffekter.

6 Slutsatser och reflektioner

I detta kapitel ges inledningsvis svar på uppsatsens forskningsfrågor. Kapitlet innehåller också reflektioner om uppsatsens metodval och forskningens relevans för informatikområdet samt ges förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Forskningsfrågesvar

Är existerande teoretiska redogörelser för potentiell affärsnytta med spelifiering samstämmiga med uppnådd reell nytta i verkligheten? (2)

Ja, existerande teoretiska redogörelser för potentiell affärsnytta med spelifiering är i mångt och mycket samstämmiga med uppnådd reell nytta i verkligheten.

Efter färdigställd analys, redogjord för i kapitel 5.1, har det kunnat konstateras att de teoretiska redogörelser av den potentiella affärsnyttan med spelifiering vilka presenterats i kapitel 3.3 i hög grad varit verklighetsförankrade.
Verklighetsförankrade i den betydelse att de i stort gått att bevisa vara samstämmiga med reella nyttor som faktiskt uppnåtts i praktiken. De reella nyttor som verkat grund för denna jämförelse och analys är resultat från praktiska spelifieringstillämpningar, vilka redogjorts för och finns presenterade i detalj i kapitel 4, uppsatsens empiriska data. Dock har inte alla nyttoeffekter med spelifiering vilka redogjorts för i den teoretiska referensramen, i kapitel 3.4, uppfyllts i de tillämpningar som studerats. Dessa nyttoeffekter är bland annat att underlätta vid inlärning och personalutbildning, att öka graden av feedback och input på ett företags produkter samt att bidraga till tryggare och mer avslappande medarbetare eller mer kreativa verksamhetsprocesser. Dessa ouppnådda nyttoeffekter får dock anses situationella och motsvarande nyttoeffekter inom andra områden har kunnat identifieras istället.
I studien har det också konstaterats att en stor del av konceptets potential för affärsnytta ligger i dess förmåga att skapa engagemang och motivation även i sådant som det traditionellt varit svårt att motivera människor, så som inom inlärning och utbildning. Vilket är i linje med teoretiska påståenden i kapitel 1.2.

Vilken typ av affärsnytta bidrar spelifiering med i verksamheter? (1)

Studien har visat att spelifiering generellt bidrar med affärsnytta i form kvalitativa och ekonomiska nyttoeffekter i verksamheter. Studien har också empiriskt bevisat att dessa kvalitativa och ekonomiska nyttoeffekter kan ta formen av riktningsoberoende och positiva nyttoeffekter inom områden så som prestanda, deltagande, teknikanvändning och nöjdhetsgrad samt möjligheten att föra statistik.

I studien har det konstaterats att spelifiering bidrar med affärsnytta som härstammar ur ökat engagemang och ökad motivation för någon part, exempelvis medarbetare eller kunder, i någon för företaget viktig aktivitet, exempelvis träning och utbildning.
Det har också konstaterats att ökat engagemang och ökad motivation, vilka förvisso är viktiga nyttoeffekter inom spelifiering, inte bör ses som den slutliga och verkliga affärsnyttan med spelifiering. Istället bör de ses som möjliggörare för den verkliga affärsnyttan som var målet med spelifieringen skall nås. Som nämnt inledningsvis kan den verkliga affärsnyttan, exempelvis ökad teknikanvändning eller ökat deltagande i någon aktivitet, sägas härstamma ur nyttoeffekterna ökat engagemang och ökad motivation.
För att exemplifiera denna slutsats kan ett företag som önskar höja sina medarbetares deltagande i en samarbetsplattform ges som exempel. Detta företag integrerar motiverande och engagerande spelifieringselement i samarbetsplattformen, exempelvis poäng- och

belöningssystem. Dessa element bidrar till att engagera och motivera medarbetarna till att i högre grad nyttja och deltaga i samarbetsplattformen vilket i sin tur leder till vidare nytta för företaget. Den verkliga affärsnyttan spelifiering bidrog med i detta exempel var då givetvis att öka medarbetarnas deltagande i plattformen, vilket också var målet med spelifierings-investeringen. För att kort summera det nämnt ovan så bidrar spelifiering till att engagera och motivera vilket i sin tur skapar värde och nytta för företaget i fråga.

Den affärsnytta konceptet bidrar med som är av relevans för företag har dock i studien visat sig svår att generalisera. Detta då nyttoeffekterna i mångt och mycket är så väl riktningsspecifika som lösningsspecifika. Med riktningsspecifika menas att riktningen på spelifieringen, alltså om spelifieringen riktas internt, mot medarbetare, eller externt, mot kunder, i stor utsträckning avgör och begränsar vilka nyttoeffekter som spelifieringen kan bidraga med. Med lösningsspecifika menas att spelifieringen måste ha konstruerats med dessa nyttoeffekter som mål för att de skall uppenbaras, vilket förvisso kan verka självklart men som ändå måste poängteras som problematik ur en generaliseringssynpunkt.

Under analysprocessen har ett antal riktningsoberoende nyttoeffekter kunnat identifieras, vilket betyder att de har gått att identifiera som erhållen nytta oavsett riktningen på spelifieringslösningen i fråga.

Dessa är nyttoeffekter inom områdena prestanda, deltagande, teknikanvändning och nöjdhetsgrad samt möjligheten att föra statistik. Utifrån den teoretiska referensramen kan sannolikt också ökad feedback och input vad gäller företagets produkter sägas vara en riktningsoberoende nyttoeffekt, denna har dock inte kunnat bevisas empiriskt och har således inte inkluderats i frågesvaret. Det är dock inte heller omöjligt att det finns fler än dessa som kan anses riktningsoberoende, men de har inte tydligt framkommit i denna studie.

Genom att kategorisera de nyttoeffekter som ansetts lösnings- och riktningsspecifika enligt en vedertagen affärsnyttedefinition har den verkligt generella och allmängiltiga affärsnyttan med spelifiering kunnat identifieras. Spelifieringar kan i allmänhet sägas bidra med nyttoeffekter av kvalitativ och ekonomisk typ i verksamheter, dessa nyttotyper benämns tillsammans som verksamhetsnytta enligt samma definition. Till de ekonomiska nyttoeffekterna hör rena kostnadsbesparingar och intäktsökningar, så som ökad produktförsäljning och minskade supportkostnader, och till de kvalitativa räknas sådana nyttoeffekter vilka sällan är meningsfulla att beräkna ekonomiskt, så som stärkt image och nöjdare kunder, vilket förvisso inte betyder att ekonomiska fördelar är uteslutna eller att de inte alls är mätbara.

I studien har en fingervisning av ekonomiska och kvalitativa nyttoeffekter getts, ett mer ingående kategoriseringsarbete är dock problematiskt och i hög grad en tolkningsfråga. Således har detta bedömts mest lämpligt att lämna till organisationen som genomfört spelifieringssatsningen i fråga.

Det har också utifrån denna affärsnyttedefinition vad gäller IT-investeringar konstaterats att spelifiering inte bidrar med nytta i form av minskade IT-kostnader.

6.2 Metodreflektion

Överlag har den kvalitativa forskning som bedrivits i uppsatsen fungerat väl och ansetts tillfredsställande. Det material som samlats in som resultat av uppsatsens metodmässiga val har kunnat användas för analys och i att besvara uppsatsens forskningsfrågor.

Efter genomförd forskning har dock ett par brister kunnat identifieras. De teoretiska redogörelser av affärsnyttan med spelifiering som presenterats i uppsatsen var stundtals svårhanterliga och otydliga, vilket försvårade deras behandling. Denna problematik grundades sannolikt i bristen på tillgängligt akademiskt material om spelifiering, men det är möjligt att den hade kunnat avhjälpas genom att mer tid spenderades på denna del av litteraturstudien. Det handlar nödvändigtvis inte om tidsbrist utan snarare om en felbedömning av hur svår och tidsödande denna materialinsamling faktiskt skulle bli. Kombinationen av koncepten spelifiering och affärsnytta är inte vanligt förekommande i litteratur, oavsett språk.

Det upplägg som valts för den empiriska studien, det vill säga kombinationen av empirisk primärdata från semi-strukturerad intervju och empirisk sekundärdata från fallstudier, är möjligen något ovanlig men har setts som en nödvändighet för att uppnå önskad materialomfattning. Ett önskvärt scenario hade möjligen varit att enbart basera den empiriska studien på egeninsamlad primärdata. Primärdata som genererats av personliga intervjuer hos ett flertal svenska företag vilka genomfört spelifieringsimplementationer i något så när likvärdig omfattning som Nordic Wellness. I dagsläget är dock urvalet bland svenska företag som bekant högst begränsad och omöjliggör ett sådant metodförfarande, vilket är beklagansvärt. Således bedömdes en kompromiss vara läglig vad gäller empiriskt material.

Efter genomförd forskning har också en del tankar väckts vad gäller valet av en kvalitativ ansats. Då urvalet av svenska företag är tunnsått är sannolikt inte strukturerade intervjuer aktuellt, men en enkätstudie involverande internationella företag hade möjligen varit intressant och givande och således också en kvantitativ ansats. Dock skulle det i en enkätstudie sannolikt vara svårt att erhålla tillräcklig information om vad som bakomligger investeringsbeslut och information gällande lösningarnas konstruktion, vilket försvårar arbetet med att kategorisera identifierade nyttoeffekter som ekonomiska eller kvalitativa. Det är möjligt att kategoriseringen av nyttoeffekter skulle kunna överlåtas till företaget som utfrågas genom att enkäten utformas på att ett sådant sätt. Dock skulle en sådan enkätundersökning sannolikt behöva vara otroligt omfattande och komplex.

Konstruktionen av en mer enhetlig analysmetod hade sannolikt också varit att föredraga. Den stegvisa och varierade analysmetod som nyttjades i uppsatsen var otroligt komplex och omständlig, vilket försvårade analysarbetet.

För att öka studiens tillförlitlighet bör respondenten också ha givits möjligheten att läsa och reflektera över sina intervjuer efter att intervjumaterialet tolkats och sammanställts. Detta för att verkligen säkerställa att forskaren erhållit en korrekt verklighetsbild.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Det finns onekligen gott om möjligheter för fortsatt forskning inom spelifieringsområdet, detta då konceptet, som nämnt tidigare, i mångt och mycket är nytt och utforskat.

En framtida forskare skulle kunna bedriva vidare forskning inom området spelifiering för affärsnytta. Här finns möjligheter att närmare studera så väl interna som externa spelifierings-lösningar och deras specifika nyttoeffekter. Det finns också möjligheter till att vidareutveckla de slutsatser som dragits i denna uppsats vad gäller generell affärsnytta med spelifiering. Går det kanske att kategorisera nyttoeffekterna på ett bättre sätt? Att nyttja en kvantitativ forskningsmetod i samma syfte som i denna studie är ett alternativ värt att betänka för en framtida forskare.

Det finns också möjligheter till att bedriva forskning generellt inom spelifieringsområdet. Exempelvis har denna uppsats endast ytligt berört varför spelifiering faktiskt fungerar.

Fungerar i den betydelse att de speldesignelement som nyttjas faktiskt engagerar och motiverar, vilket i sin tur driver affärsnytta för företag. Varför motiveras och engageras människor av dessa element? Vilka bakomliggande psykologiska faktorer möjliggör spelifiering? Forskning skulle också kunna bedrivas i syfte att tydligt beskriva hur och varför spelifiering skiljer sig från närsläktade begrepp så som serious games och persuasive games. Forskning skulle också kunna bedrivas i syfte att utveckla en metod för spelifiering, där de speldesignelement som utgör spelifieringar studeras närmare. Som nämnt i korthet i denna uppsats lyfts en hel del negativ kritik mot detta nya begrepp. Att utreda och granska denna kritik är aktuellt och av intresse då annat spelifieringsmaterial tenderar att vara vinklat till det positiva.

6.4 Forskningens relevans för informatikområdet

Forskningens relevans för informatikområdet bedöms som tämligen hög. Som diskuterat i kapitel 1.3 är spelifiering idag en växande miljardindustri och ingår i allt fler företags digitala affärsstrategier. Trots detta finns relativt lite material att tillgå om uppnådd, reell affärsnytta med spelifiering. Material som faktiskt konkretiserar och tydliggör konceptets verkliga potential för affärsnytta. De få redogörelser som finns att tillgå är i mångt och mycket rena påståenden om potentiella nyttoeffekter och nytta, ofta med dåligt eller helt utan stöd i empirisk data. Således bedöms den forskning som bedrivits i uppsatsen vara av intresse för företag. Forskningen ger nämligen en empiriskt förankrad inblick i den nytta spelifiering bidrar med i verksamheter och vilken form den tar. Genom denna inblick syftar uppsatsen till att verka stöd och underlag för företag vilka intresserat sig för spelifiering och spelifieringar. Ett underlag som i någon mening står ut bland andra existerande redogörelser för konceptets affärsnytta. Inte att förglömma är givetvis att det i uppsatsen också undersökts i vilken grad de identifierade teoretiska redogörelserna av affärsnyttan med spelifiering är verklighets-förankrade, vilket också bedöms ligga i företags intresse.
Slutligen är det också värt att poängtera att uppsatsen också syftat till att klara upp och reda ordning i det nya begrepp som är spelifiering. Att utöka den i dagsläget tunnsådda akademiskt grundade kunskapsmassan om spelifiering får anses högaktuellt. Detta för att inte begreppet skall förvanskas av den annars ofta överdrivet positiva bild som ges av spelifiering och spelifieringar.

Källförteckning

Accenture, plc., (2012) *"Playing Your Digital Cards Right - Using game mechanics for business benefit"* Accenture, plc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-playing-digital-cards-right-summary.aspx [2014-04-28]

Accenture, plc., (2013) *"Accenture Technology Vision 2013 - Every Business Is a Digital Business"* Accenture, plc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Technology-Vision-2013.pdf [2014-04-28]

Ackerfors, P., Andersson, E., Anvell, R., Holm, A., Mellgren, G., Westlund, J., (2012) *"Spelifiering – Spela spel och skapa värde"* Chalmers Tekniska högskola [C-uppsats] Tillgänglig: http://studentarbeten.chalmers.se/publication/161735-spelifiering-spela-spel-och-skapa-varde [2014-02-20]

Alvesson, M., Skölberg, K., (2008) *"Tolkning och reflektion"* Lund: Studentlitteratur AB

Antabi, C., Lindeborg, H., (2012) *"Guide för design av ett Business Case för IT-investeringar tillämpat"* Göteborgs universitet [C-uppsats] Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/30159/1/gupea_2077_30159_1.pdf [2014-05-12]

Aparacio, AF., Gutiérrez Vela, FL., González Sánchez, JL., Isla Montes, JL., (2012) *"Analysis and application of gamification"* Interaccion '12. [Elektronisk] Tillgänglig: http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2379653 [2014-04-28]

Badgeville, Inc., (2012) *"Autodesk Increases Software Trial Usage by 40 % with Smart Gamification"* Badgeville, Inc. [Elektronisk – Fallstudie] Tillgänglig: http://www.badgeville.com/sites/default/files/library/pdf/Case_Study_Autodesk.pdf [2014-05-09]

Badgeville, Inc., (2013a) *"Deloitte Augments their Leadership Development Program"* [Elektronisk – Fallstudie] tillgänglig: http://badgeville.com/sites/default/files/library/pdf/Case_Study_Deloitte_Leadership_Academy.pdf [2014-05-08]

Badgeville, Inc., (2013b) *"Case Study: Deloitte"* Badgeville, Inc. [Elektronisk – Fallstudie] tillgänglig: http://badgeville.com/customer/case-study/deloitte [2014-05-08]

Badgeville, Inc., (2013c) *"Autodesk and Badgeville Win Gartner & 1 to1 Media CRM Excellence Award"* Badgeville, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://badgeville.com/announcements/autodesk-and-badgeville-win-gartner-1-to1-media-crm-excellence-award [2014-05-09]

Badgeville, Inc., (2013d) *"Case Study: Autodesk"* Badgeville, Inc. [Elektronisk – Fallstudie] Tillgänglig: http://badgeville.com/customer/case-study/autodesk [2014-05-09]

Badgeville, Inc., (2014) *"Game Mechanics"* Badgeville, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://badgeville.com/wiki/Game_Mechanics [2014-04-16]

Bergström, T., Bikazzan, A., (2011) *”Gamification - Spelmekaniker som motivationsfaktor hos studenter”* Kungliga Tekniska högskolan [C-uppsats] Tillgänglig: http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:654321 [2014-02-20]

Bikic, M., Pllana, A., (2013) *”Bidrar SOA till kvalitativa egenskaper och inom vilken aspekt av affärsnytta?”* Malmö högskola. [C-uppsats] Tillgänglig: http://muep.mah.se/bitstream/handle/2043/16967/Examensarbete.pdf?sequence=2 [2014-04-17]

Björklund, M., Paulsson, U., (2003) *”Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera.”* Lund: Studentlitteratur AB

Blohm, I., Leimeister, LM., (2013) *”Design of IT-Based Enhancing Services for Motivational Support and Behavioral Change”* BISE, volym 5, nummer 4. [Elektronisk] Tillgänglig: http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1240&context=bise [2014-02-20]

Bray, A., (2012) *”The Serious Business Of Fun – What Gamification And Social Media Mean For Banking”* Misys. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.misys.com/media/96900/9338_Gamification_Whitepaper_130812.pdf [2014-04-28]

Bryman, A., Bell, E., (2011), *”Business Research Methods”* New York: Oxford University Press

Brändström, M., (2012) *”Spelifikationers potentiella värdeskapande i projektarbete”* Umeå universitet [C-uppsats] Tillgänglig: http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:560423/FULLTEXT01.pdf [2014-02-20]

Bunchball, Inc., (2007) *”Bunchball Introduces 'Nitro(TM)' - The First & Only Web Catalytics Service Available Today.”* Bunchball, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.thefreelibrary.com/Bunchball+Introduces+'Nitro(TM)'+-+The+First+%26+Only+Web+Catalytics...-a0170171381 [2014-04-28]

Bunchball, Inc., (2010) *”Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior”* Bunchball, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.bunchball.com/sites/default/files/downloads/gamification101.pdf [2014-02-20]

Bunchball, Inc., (2011) *”Winning with Gamification”* Bunchball, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.bunchball.com/sites/default/files/downloads/gamification-playbook.pdf [2014-02-20]

Bunchball, Inc., (2012) *”Gamification 101: An Introduction to Game Dynamics”* Bunchball, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.kioskcts.com/wp-content/uploads/2013/12/Bunchball_Gamification_101_0912.pdf [2014-05-07]

Bunchball, Inc., (2014a) *”About Bunchball”* Bunchball, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.bunchball.com/about [2014-04-28]

Bunchball, Inc., (2014b) *"T-Mobile's Employee Community Collaborates to Transform Customer Service"* Bunchball, Inc. [Elektronisk – Fallstudie] Tillgänglig: http://www.bunchball.com/customers/t-mobile-success-story [2014-05-08]

Bunchball, Inc., (2014c) *"T-Mobile: B2E Collaboration"* Bunchball, Inc. [Elektronisk – Fallstudie] Tillgänglig: http://www.bunchball.com/t-mobile-b2e-collaboration [2014-05-08]

Burke, B., (2013) *"The Gamification of Business"* Forbes, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2013/01/21/the-gamification-of-business/ [2014-05-19]

Burke, M., Hiltbrand, T., (2011) *"How Gamification will change Business Intelligence"* Business Intelligence Journal. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.researchgate.net/publication/236433639_How_Gamification_will_change_Business_Intelligence [2014-05-07]

Capgemini Consulting, (2011) *"Transform to the Power of Digital - Digital Transformation as a Driver of Corporate Performance"* Capgemini Consulting. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.nl.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/Transform_to_the_power_of_digital_4.pdf [2014-04-21]

Capgemini Consulting, (2013) *"Let the Games Begin - Using Game Mechanics to Drive Digital Transformation"* Capgemini Consulting. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/enterprisegamification.pdf [2014-04-18]

Cronk, MC., Fitzgerald, EP., (1999) "Understanding "IS business value": derivation of dimensions" Logistics Information Management, volym 12, nummer 1/2.

CXOtoday News Desk, (2014) *"Using Gamification To Drive Innovation"* CXOtoday. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.cxotoday.com/story/how-biz-leaders-can-use-gamification-to-drive-innovation/ [2014-05-19]

Dalen, M., (2008) *"Intervju som metod."* Malmö: Gleerups utbildning AB

Dataspelsbranschen, (2010) *"Dags att spela dataspel"* Dataspelsbranschen [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.dataspelsbranschen.se/media/109788/dags%20att%20spela%20dataspel.pdf [2014-02-20]

Deci, EL., Ryan, RM., (2008) *"Handbook of Self-determination Research"* Rochester: University of Rochester Press

Deloitte Consulting LLP, (2012) *"Digital Strategy . Realizing the value of digital technologies"* Deloitte Digital Deloitte Consulting LLP. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consulting%20MOs/us_consulting_digitalstrategy_11012012.pdf [2014-05-19]

Denk, T., (2002) *”Komparativ metod: förståelse genom jämförelse.”* Lund: Studentlitteratur AB

DePoy, E., & Gitlin, LN., (1999) *”Forskning - en introduktion.”* Lund: Studentlitteratur AB

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L., (2011) *"From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification””* MindTrek '11. [Elektronisk] Tillgänglig: http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2181037.2181040 [2014-02-21]

Deterding, S., (2012) *”Gamification: Designing for Motivation”* Interactions magazine, volym 19, nummer 4. [Elektronisk] Tillgänglig: http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2212883 [2014-02-20]

El-Khuffash, A., (2013) *”Gamification”* [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.el-khuffash.com/gamification/gamification_report.pdf [2014-04-15]

Fauscette, M., (2013) *”Is there value in enterprise gamification? - Part Two”* [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.mfauscette.com/software_technology_partn/2013/04/is-there-value-in-enterprise-gamification-part-two.html [2014-05-05]

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., (2013) ”*Embracing Digital Technology - A New Strategic Imperative”* MIT Sloan Management Review & Capgemini Consulting. [Elektronisk] Tillgänglig: http://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/ [2014-05-18]

Gamification Co., (2011) *”The First Gamification Summit Rocked”* [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.gamification.co/2011/01/24/the-first-gamification-summit-rocked/ [2014-04-28]

Google Trends, 2014 *”Intresse över tid”* [Elektronisk] Google, Inc. Tillgänlig: http://www.google.com/trends/explore#q=gamification&cmpt=q [2014-03-15]

Gustafsson, F., Tolgén, P., (2012) *”Gamification: mot en definition”* Stockholms universitet [C-uppsats] Tillgänglig: http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:530547/FULLTEXT01.pdf [2014-02-20]

Gustavsson, B., (2004) ”*Personligt kunskapande: intervjuer, samtal och dialoger.”* I Gustavsson, B. (red.) *”Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen.”* Lund: Studentlitteratur AB

Gummesson, E., (2000) *”Qualitative Methods in Management Research.”* Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications Inc.

Hansson, M., Jacobsson., M., Seger, B., (2003) *”En undersökning av marknaden för djupfrysta färdigrätter”* Lunds universitet [C-uppsats] Tillgänglig: http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1345605&fileOId=2433613 [2014-05-31]

Herger, M., Kumar, J., (2012) *”Gamification at Work: Designing Engaging Business Software”* USA: The Interaction Design Foundation

Hitt, LM., Brynjolfsson, E., (1996) *”Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value”* [Elektronisk] Tillgänglig: http://misq.org/productivity-business-profitability-and-consumer-surplus-three-different-measures-of-information-technology-value.html [2014-03-15]

Hunicke, R., LeBlanc, M., Zubek, R., (2004) *”MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research"* Northwestern University. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf [2014-04-16]

Huotari, K., Hamari, J., (2012) *”Defining Gamification - A Service Marketing Perspective”* MindTrek '12. [Elektronisk] Tillgänglig: http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2393137 [2014-03-17]

Hägglund, P., (2012) *”Taking gamification to the next level”* Umeå universitet [C-uppsats] Tillgänglig: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:546713/FULLTEXT01.pdf [2014-04-12]

Jacobsen, J., K., (1993) *”Intervju - Konsten att lyssna och fråga”* Lund: Studentlitteratur AB

Jacobsen, DI., (2011) *”Vad, hur och varför?”* Lund: Studentlitteratur AB

Johansson, E., Efraimsson, S., (2012) *“Att våga skicka in pengarna – en studie om tillit och trygghet inom E-handel”* Högskolan i Borås [C-uppsats] Tillgänglig: http://bada.hb.se/bitstream/2320/11194/1/2012KF18.pdf [2014-03-28]

Karlsson, T., (2008) *”Affärsnyttan i e-tjänster”* Högskolan i Skövde [Magistersuppsats] Tillgänglig: http://his.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:2185 [2014-03-15]

Kim, A., (2011) *”Gamification 101: Design the Player Journey”* [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.slideshare.net/amyjokim/gamification-101-design-the-player-journey [2014-04-21]

Langemar, P., (u.å) *”Kvalitativ Metod”* Karolinska Institutet [Elektronisk] Tillgänglig: http://pingpong.ki.se/public/pp/public_courses/course10796/published/1361899157437/resourceId/8732453/content/db445ba2-5373-48a0-b4a7-9a94742962bb/Kvalitativ%20metod%20(P.%20Langemar).pdf [2014-06-01]

Lopez, M., (2011) *”Gamification Is More Than A Game For Businesses”* Forbes, Inc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.forbes.com/sites/maribellopez/2011/12/19/gamification-is-more-than-a-game-for-businesses/#./?&_suid=139938163334507632178362384023 [2014-05-05]

Lundberg, D., (2004) *”IT och Affärsnytta – Konsten att lyckas med investeringar i IT”* Lund: Studentlitteratur AB

Lundberg, D., (2009) *”IT och Affärsnytta – Konsten att lyckas med investeringar i IT”* Lund: Studentlitteratur AB

Mehta, M., Kass, A., (2012) *"Scores, Badges, Leaderboards, and Beyond - Gamification and Sustainable Behavior Change"* Accenture, plc. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-gamification-sustainable-behavior-change.aspx [2014-04-20]

Meister, JC., (2013) *"How Deloitte Made Learning a Game"* Harvard Business Review. [Blogg] Tillgänglig: http://blogs.hbr.org/2013/01/how-deloitte-made-learning-a-g/ [2014-05-08]

Meloni, W., Gruener, W., (2012) *"Gamification in 2012"* M2 Research. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.m2research.com/gamification-2012.htm [2014-04-18]

MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting, (2011) *"Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations."* MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting. [Elektronisk]
Tillgänglig: http://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations [2014-05-19]

Nicholson, S., (2012) *"A User-Centered Theoretical Framework for Meaningful Gamification"* [Elektronisk] Tillgänglig:
http://scottnicholson.com/pubs/meaningfulframework.pdf [2014-03-16]

OnTime, (2013) *"Spelifiering i praktiken"* Combitech. [Elektronisk] Tillgänglig: http://combitech.se/Documents/Bilder%20och%20filer%20sidor/Om%20combitech/Nyheter,%20press%20och%20media/Kundtidning/OnTime/Tidning/OnTime_nr3_2013_web.pdf [2014-02-20]

Oracle Corp., (2013) *"Beyond the Buzzword: The Real Business Value of Gamification"* Oracle Corp. [Elektronisk] Tillgänglig: https://www.oracle.com/openworld/inposition-oow2013-badgerville-2009341.pdf [2014-04-15]

Patel, R & Davidsson, B., (2003) *"Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning."* Lund: Studentlitteratur AB

Paharia, R., (2013) *"It's Not a Game: It's Gamification"* The Huffington Post. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.huffingtonpost.com/rajat-paharia/its-not-a-game_b_3882530.html [2014-02-20]

Pelling, Nick., (2011) *"The (short) prehistory of "gamification"..."* [Blogg] Tillgänglig: http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/ [2014-04-28]

Pettersson Frank, A., Schulz, F., (2004) "Vad kännetecknar ett lyckat företagsförvärv? – En fallstudie av Tour Andover Controls" Lunds universitet [C-uppsats] Tillgänglig: http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=1347455&fileOId=2433857 [2014-05-31]

RedCritter, (2014) *"Business Gamification"* RedCritter. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.redcrittertracker.com/Gamification.aspx [2014-05-05]

Reiss, S., (2004) *"Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires"* Review of General Psychology, volym 8, nummer 3.

Repstad, P., (2007) *"Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap."* Lund: Studentlitteratur AB

Ryen, A., (2004) *"Kvalitativ intervju"*, Malmö: Liber

Scandinavian Airlines, (2014) *"EuroBonus has three levels, Basic, Silver and Gold"* Scandinavian Airlines [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.flysas.com/en/eurobonus/about-eurobonus/Membership-levels/ [2014-04-20]

Shah, A., (2012) *"Gamification: It's all About Processes"* Cognizant. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Gamification-Its-All-About-Processes.pdf [2014-04-28]

Sveningsson, M., Lövheim, M., Bergquist, M., (2003) *"Att fånga nätet – Kvalitativa metoder för Internetforskning."* Lund: Studentlitteratur AB.

Swallow, E., (2012) *"How Three Businesses Scored Big with Gamification"* Entrepreneur Magazine [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.entrepreneur.com/article/223039 [2014-04-28]

Swapsee, (2014) *"Swapsee Interview: Meet Jose Angel Cano, founder and CEO of Gamification company Wonnova"* Swapsee. [Elektronisk] Tillgänglig: http://swapsee.com/blog/swapsee-interview-meet-jose-angel-cano-founder-and-ceo-of-gamification-company-wonnova-171.html [2014-05-05]

Tamburrelli, G., Dubois, DJ., (2013) *"Understanding Gamification Mechanisms for Software Development"* ESEC/FSE 2013 [Elektronisk] Tillgänglig: http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2491411.2494589 [2014-03-15]

Tandulwadikar, A., (2013) *"Gamifying Business to Drive Employee Engagement and Performance"* Cognizant. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Gamifying-Business-to-Drive-Employee-Engagement-and-Performance.pdf [2014-04-20]

Waggoner, B., (2012) *"Sustainable Opportunities Summit '12: Sustainable Behavior Change? Aaron Dignan Says, Game On."* [Blogg] Tillgänglig: http://gogreenconference.wordpress.com/2012/03/12/sustainable-opportunities-summit-12-sustainable-behavior-change-aaron-dignan-says-game-on/ [2014-02-20]

Watson, Z., (2014) *"Why Gamification Is Taking Over Wellness Programs"* TechnologyAdvice. [Elektronisk] Tillgänglig: http://technologyadvice.com/gamification/blog/wellness-programs-need-gamification/ [2014-04-28]

Werbach, K., Hunter, D., *"For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business"* USA: Wharton Digital Press

Yee, N., (2007) *”Motivations of Play in Online Games”* Stanford University. [Elektronisk] Tillgänglig: http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20Motivations%20(2007).pdf [2014-02-20]

Zichermann, G., Cunningham, C., (2011) *”Gamification by Design”* Kanada: O’Reilly Media, Inc.

Öqvist Seimyr, G., (u.å) *”Vetenskapsmetodik”* Karolinska institutet [Elektronisk] Tillgänglig: http://pingpong.ki.se/public/pp/public_courses/course05887/published/1289756281091/resourceId/3959718/content/infoweb/node-2610658/vetenskapsmetodik.pdf [2014-06-01]

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide:

Kan du berätta lite kort om vem du är?

Kan du berätta lite kort om vad du gör och vilken befattning du har på företaget?

Kan du beskriva er tjänst och hur den är konstruerad?

Varför valde ni att investera i denna tjänst/spelifierade tjänst? Vilka mål låg bakom?

Vilken affärsnytta/nyttoeffekter har ni kunnat identifiera/uppmäta som resultat av den spelifierade tjänsten?

Utvecklande frågor vad gäller affärsnytta/nyttoeffekter:

Har tjänsten krävt att ni förberett organisationen något? Exempelvis att ni utbildat personal, omorganiserat, hittat nya arbetsformer eller förändrat kundernas beteenden? Eller var kunderna med på banan direkt?

Har ni kunnat identifiera några kvalitativa nyttoeffekter? Exempelvis att tjänsten resulterat i ett starkare varumärke, nöjdare och mer motiverade kunder eller ökad trivsel?

Har ni kunnat identifiera några ekonomiska nyttoeffekter? Exempelvis intäktsökningar eller kostnadsbesparingar?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen Handels- och IT-högskolan (HIT)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödjande systemutveckling.

HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.HIT@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/HIT