



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Går det att spela sig till affärsnytta?

En studie om affärsnyttor som påverkas av spelifierade inslag i digitala produkter

Can you achieve business value through gameplay?

A study on the business values that are affected by gamified elements in digital products

JOHANNA BENGTSSON
FELIX QUIST

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2016:021

TACK!

Vi vill rikta ett stort tack till våra informanter som ställde upp och pratade med oss även om de uttryckte en stressad vardag. Utan er hade det aldrig blivit en uppsats! Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Dick Stenmark och kan varmt rekommendera honom som handledare! Vi vill samtidigt rikta ett tack till Kjell Engberg för ytterligare handledning och stöd.

ABSTRAKT

I den digitala tidsålder som vi idag lever i tillåts vi att komma åt information i stort sett överallt med hjälp av handhållna och portabla enheter. Vi ser allt mer hur företagen anpassar sig till olika nya tekniker som uppkommer på marknaden och investerar i nya häftiga tjänster så som spelifiering. Spelifiering är en relativt ny trend som allt jämnt börjar jobba sig in som en naturlig del i många tekniska lösningar så som lojalitetsprogram och rabattshantering. Samtidigt strävar företagen efter att uppnå affärsnytta med denna nya trend men få teoretiska redogörelser stödjer denna aktivitet som det ser ut idag och företagen har bekymmer att hämta hem affärsnyttan med investeringen. Syftet med uppsatsen är att identifiera och kartlägga affärsnyttor och dess nyttoeffekter som kan uppkomma genom användningen av spelifierade inslag i digitala produkter. Genom vår uppsats har vi identifierat att engagemang, motivation och deltagande är kopplade till spelifiering som den affärsnyttan företagen vi intervjuat önskar hämta hem med investeringen. För att lyckas med detta visar studien att belöning är nyckeln till ökat engagemang och en lyckad investering!

Denna rapport är skriven på svenska.

Nyckelord: *spelifiering, affärsnytta, spelmekanismer, ekonomisk nytta, kvalitativ nytta, direkt nytta, indirekt nytta.*

ABSTRACT

In the digital age that we currently live in, we are permitted to access information virtually anywhere with the help of handheld and portable devices. We see more and more how we can adapt to the various new technologies that arise in the market, and invest in new trendy services such as gamification. Gamification is a relatively new trend that starts to become a natural part of the many technical solutions that we can see today. For example loyalty programs and discounts. At the same time organisations strive to gain business value with this new trend but few theoretical studies supports this activity as it looks today, and the companies have trouble gathering the business benefits of the investment. The purpose of this paper is to identify and map the business benefits and it's beneficial effects that may arise from the use of gamified features of digital products. Through our thesis, we identify that engagement, motivation and participation are linked to gamification as the business benefits the companies that we interviewed wish to achieve from the investment. To achieve this, the study shows that rewards are the key to greater involvement and a successful investment!

This report is written in Swedish.

Keywords: gamification, business value, game mechanics, economic value, qualitative value, directly value, indirectly value.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION.....	1
1.1 Studiens disposition.....	3
2. TEORETISKT RAMVERK.....	4
2.1 Affärsnytta med IT-investeringar	5
2.1.1 Ramverk	8
2.2 Tillämpning av spelifiering	10
2.3 Affärsnytta & spelifiering	12
3. METOD.....	15
3.1 Vetenskapligt angreppssätt	15
3.2 Datainsamling.....	15
3.3 Analysmetod.....	19
3.4 Källkritik.....	20
4. RESULTAT	21
5. DISKUSSION.....	31
5.1 Förslag till vidare forskning	36
6. SLUTSATS	37
7. REFERENSER	38

1. INTRODUKTION

Verksamheter investerar stora pengar på IT utan att ha fullständig förståelse för hur man ska realisera investeringen till affärsnytta (Kohli & Devaraj, 2004). Genom att investera i olika IT lösningar så hoppas verksamheterna att de ska kunna öka produktivitet och effektivitet (Mithas & Rust, 2016). Spelifiering är en stigande trend som allt fler verksamheter har börjat använda sig av idag och man kan se detta i det stigande antalet mobila samt webbaserade applikationer som börjar använda sig av spelelement, såsom poäng eller ledartavlor för att öka engagemang och produktivitet hos systemets användare (Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara, & Dixon, 2011).

I den digitala tidsålder vi lever i idag med smarta och framförallt portabla enheter tillåts vi att använda många spelifierade lösningar även i vårt vardagliga liv, då spelifiering fungerar bra för att göra vardagliga och trista aktiviteter något roligare att utföra (Attali & Arieli-Attali, 2014). "Habitica"¹ är ett exempel på en sådan applikation, den går ut på att du fyller i aktiviteter du vill klara av, exempelvis träna 20 minuter. Klarar du sedan av att träna i 20 minuter så belönas du i form av poäng. När du samlat ihop tillräckligt många poäng går du sedan upp en nivå, klarar du inte av att utföra aktiviteterna bestraffas du genom att förlora hälsopoäng och förlorar man tillräckligt många så kommer din virtuella avatar att dö. Spelifiering kan även användas på samma sätt för att motivera anställda till att utföra speciella uppdrag eller att öka kundernas engagemang i företagets produkter (Dale, 2014). Det gäller bara att förstå varför användarna motiveras och vad är det för värde användarna får tillbaka genom användandet av systemet (Deterding, 2012). Då spelifiering är relativt nytt så har man ännu inte identifierat alla de affärsnyttor och dess nyttoeffekter som kan påverkas (Seaborn & Fels, 2015).

Samtidigt som intresset ökar för IT och affärsnytta, så är företag fortfarande kritiska till huruvida nya tekniker verkligen kan leverera i form av affärsnytta (Hitt, & Brynjolfsson, 1996; Serafeimidis & Smithson, 2000). Venkatesh (1999) styrker detta genom sitt påstående att nya investeringar endast kan bidra med ökad produktivitet om tekniken blir accepterad av användarna och utnyttjas på rätt sätt, vilket ibland kan vara en utmaning för företagen.

¹ <https://habitica.com/static/front>

Syftet med vår studie är att identifiera och kartlägga de affärsnyttor och nyttoeffekter som företag hoppas kunna uppnå genom användningen av spelifierade inslag i digitala produkter. Utifrån vårt syfte har vi kommit fram till följande frågeställningar:

Vilka önskade affärsnyttor motiverar företag att investera i spelifierade lösningar?

Vilka mekanismer påverkar affärsnyttan och dess nyttoeffekter?

Burke (2012) beskriver att spelifiering uppkom som fenomen under år 2000 och enligt Gartners Hype Cycle for Emerging Technologies (2012) kommer fenomenet snart att nå sin produktivitetstopp (se figur 1). Det är då företagen redan gjort sina investeringar, misslyckats och även kommit på hur tekniken skall användas för att generera så mycket affärsnytta som möjligt. Gartner (2012) menar att vi just nu befinner oss mitt i "Hype"-fasen där tekniken anses vara ny och de flest företag misslyckas eftersom tekniken inte ännu har utvecklats tillräckligt för att anses vara en stabil teknik att investera i. Detta gör det intressant ur ett informatikperspektiv att studera och identifiera vad för affärsnytta och nyttoeffekter verksamheterna kan koppla till denna teknik.



Figur 1 - Gartners Hype Cycle for Emerging Technologies (2012)

Vår studie har fokuserat på digitaliserad spelifiering, vår teoridel nämner dock några analoga exempel för att enklare förklara begreppet för läsaren. De verksamheter vi har vänt oss till har investerat i en spelifierad applikation eller digitalt system och som har haft sin produkt i bruk under en tid, detta för att verksamheten vi talar med ska ha haft en chans att utvärdera affärsnyttan med gjord investering. Vi har således inte kontaktat företag som nyligen startat med spelifiering eller som har en kommande produkt. Vi har i studien valt att fokusera på företag som riktar sig mot externa användare, det vill säga kunder som använder verksamhetens digitala lösning och inte interna användare såsom medarbetare.

1.1 Studiens disposition

Med det teoretiska ramverket inleds vår uppsats där begreppsutredningen, teorin bakom våra två begrepp, vårt ramverk och relaterad forskning presenteras. Vår teori behandlar tre delar: affärsnytta, spelifiering och ett avsnitt som beskriver teorin bakom de bägge termerna gemensamt. Vidare beskrivs vårt metodval med vetenskapligt angreppssätt, datainsamling och analysmetod. Vi kompletterar metodavsnittet genom att beskriva hur vi förhållit oss källkritiskt till det material vi samlat in under studiens gång. Den avslutande delen av rapporten tar upp det vi fann under intervjuerna, en diskussion som kopplar samman teori och empiri, förslag till vidare forskning samt en slutsats som redogör för vad vi kom fram till med studien.

2. TEORETISKT RAMVERK

Vårt teoretiska ramverk har byggts upp genom att använda ett flertal begrepp. De begreppen vi reder ut är diffusa och mångtydiga, vi har därmed genom vår litteraturstudie valt att nyttja en definition för varje term för att underlätta läsandet och förståelsen kring det vi vill besvara. Begreppen beskrivs kortfattat i tabell 1 och kommer förklaras djupare senare i avsnittet.

Begrepp	Kort beskrivning
Spelifiering (engelska gamification)	Tillämpningen av spelmekanismer för att förändra ett beteenden i situationer som vanligtvis inte hör samman med spel. (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015; Santhanam, Liu & Shen, 2016).
Spelmekanism	Element och verktyg som används för att förändra ett beteende eller motivera. (Burke, 2012). <i>Exempelvis: Poäng, nivåer, utmärkelser, poängtavlor o.s.v.</i>
Speldynamik	Interaktionen och användningen av ovannämnda spelmekanismer som genom interaktion skapar en situation och/eller en upplevelse. (Burke, 2012). <i>Exempel: Om användaren interagerar med mekanismen poäng så uppkommer dynamiken när användaren samlar poängen, dynamiken blir således att användaren mottar utmärkelser eller upplever förhöjd status.</i>
Affärsnytta (engelska business value)	Affärsnytta är det hållbara värdet i form av affärsnytta som verksamheten utvinnet från ett informationssystem, systemet skall påverka företagets prestationer (Mukhopadhyay et al., 1995; Cronk & Fitzgeralds, 1999) <i>Exempel på affärsnytta: Digitalisera all dokumentation.</i>
Nytta	Är en delaktivitet i arbetet med affärsnytta. Lundbergs (2009) FEM-modell innefattar ett steg där du identifierar vilka nyttoeffekter som ska uppkomma genom investeringen. Dessa nyttoeffekter kategoriseras som en viss typ av nytta. <i>Exempel på nytta: indirekt, direkt, ekonomisk eller kvalitativ.</i>
Nyttoeffekt	I ovan nämnd FEM-modell (Lundberg, 2009) placerar man ut så kallade nyttoeffekter som är de underliggande nyttorna som i sin helhet skapar den stora affärsnyttan. <i>Exempel på nyttoeffekt: information mer tillgänglig & minskad pappersförbrukning.</i>

Tabell 1 - Begreppsutredning

2.1 Affärsnytta med IT-investeringar

Affärsnytta är ett mångtydigt begrepp med flera olika definitioner och sätt att analysera (Hitt & Wu, 2002) som gör det svårhanterat och komplext för verksamheter att arbeta med, det skiljer sig i definition mellan olika verksamhetsområden. Forskarna menar samtidigt att komplexiteten och mängden olika sätt att utvärdera på gör det svårt för företagen att besluta hur de ska göra för att hämta hem affärsnyttan (Melville, Kraemer & Gurbaxani, 2004; Davern & Kauffman, 2000).

Även fast begreppet har flera definitioner finns det två definitioner som ofta uppkommer när man läser om IT och affärsnytta: *“impact of IT on firm performance”* (Mukhopadhyay, Kekre & Kalathur (1995, p. 138). Cronk & Fitzgeralds (1999, s. 5) definition är: *“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”*, vilket summerat innebär att affärsnytta är det hållbara värdet som verksamheten utvinner från ett informationssystem (antingen genom ett samlat system eller ett individuellt system) som är relativt till de kostnader för de resurser som krävs för implementationen av systemet. Detta system påverkar på ett eller annat sätt företagets prestationer och systemet förväntas bidra med ökad nytta (Mukhopadhyay et al., 1995).

Saunders & Brynjolfsson (2016) belyser, utifrån statistisk data, att nästan en tredjedel av all investering som företagen gör handlar om IT och Mithas & Rust (2016) beskriver att företagen lägger mycket pengar på sina IT-investeringar, men trots det är det ett känt problem att företag har svårigheter att hitta sätt att utvinna affärsnytta från IT-investeringar (Mithas & Rust, 2016; Serafeimidis & Smithson, 2000). Forskarna belyser också att det länge diskuterats om och hur IT kan generera affärsnytta eller ej (Hitt, & Brynjolfsson, 1996; Serafeimidis & Smithson, 2000). Verksamheter säger ofta att de utvärderar nyttan med sina IT-investeringar, men i själva verket bygger detta ofta på antaganden och saknar kvantifierat underlag (Melville et al. 2004). Det finns också underlag som påvisar att företag som försökt utvärdera och fått tillbaka ett irrelevant eller negativt resultat löper större risk att motsätta sig att utföra aktiviteten vid nästa IT-investering, då de anser det vara meningslöst (Brown, 2005).

För att kunna utvärdera nyttan med en IT-investering menar vissa forskare att man tidigt i processen måste koppla investeringen till företagets övergripande mål och ha en tydlig IT-strategi (Ross & Beath, 2002; Chan, 2000). Mithas & Rust (2016) beskriver att det finns ett par strategiska vägar att gå för att få ut ett lyckat resultat genom sin IT investering, de vanligaste är (1) minska kostnaderna genom att förbättra produktiviteten

och effektivitet; (2) öka intäkterna genom att utnyttja möjligheter genom befintliga kunder, kanaler och produkter/tjänster och genom att hitta eller skapa nya kunder, kanaler, och produkter/tjänster; eller (3) minska kostnaderna och öka intäkter samtidigt. Hitt, & Brynjolfsson (1996) menar vidare att det finns ett antal frågor man bör besvara för att ta reda på ifall en IT-investering har genererat någon form av värde för företaget: (1) har IT-investeringen ökat produktiviteten, (2) har IT-investeringen förbättra företagets lönsamhet? (3) och har IT-investeringen skapat värde för kunderna.

Anderson, Banker & Ravindran (2006); Hitt & Wu (2002); Melville et al. (2004) och Kohli & Grover (2008) påpekar att företagen i alltför stor utsträckning litar på att IT av sig självt kan ge affärsnytta utan vidare arbete och belyser samtidigt att det är svårt att kvantifiera de förväntade fördelarna med investeringen. För att kunna utvärdera nyttan behöver man identifiera vad för typ av nytta man arbetar med. Nyttan kan uppkomma på olika sätt, vi kan se utifrån forskningen att det främst handlar om direkt eller som en indirekt följd av en investering, men även som ekonomisk eller icke-ekonomisk (kvalitativ) beroende på hur den går att beräkna (Hitt, & Brynjolfsson, 1996; Baars, Gille, & Strüker, 2009; Jones & Beatty, 1998; Chan, 2000), nyttorna kommer vi redogöra för nedan.

Ekonomisk och kvalitativ nytta

Chan (2000) beskriver att när IT slog igenom som en nyckel till ökad produktivitet låg fokus på ekonomiska nyttor och inte de kvalitativa. Den ekonomiska nyttan är ett sätt att beräkna nytta i ekonomiska termer genom exempelvis produktivitet (Hitt, & Brynjolfsson, 1996; Baars, Gille & Strüker, 2009; Jones & Beatty, 1998; Chan, 2000;) och Brynjolfsson (1993, s. 67) stipulerar att "*Productivity is the fundamental economic measure of a technology's contribution.*", exempelvis kan det handla om att jämföra IT-kostnader med personalkostnader. Om IT-investeringen kan minska personalkostnaden, på grund av minskat manuellt arbete, så kan företaget uppnått produktivitet menar Hitt & Wu (2002). Mithas & Rust (2016) och Willcocks (1992) beskriver att IT strategi fokuserar främst på kostnader och intäkter, vilket är en stor post i företagets balansräkning. De beskriver vidare att man vid investering ofta talar om affärsmöjligheter för att motivera ledare och chefer och att det då är lättare att få dem engagerade om de ser fördelen i ekonomiska termer snarare än kvalitativa måttetal.

Porter (1996) beskriver att effektivitet (efficiency) är när IT används för att minska driftskostnaderna eller för att förbättra produktiviteten och slagkraft (effectiveness) är användandet av IT för att skapa större flexibilitet och anpassa sig till den föränderliga marknaden. Detta handlar om att använda den minsta mängden input i form av pengar,

material och personal för att utvinna output samt att beräkna graden av måluppfyllelse. Detta kan man beräkna genom att analysera den reducerade kostnaden och redovisa det i ekonomiska termer (Hitt & Wu, 2002; Porter, 1996).

Den ekonomiska nyttan har fått en del kritik och Kohli & Grover (2008) beskriver att den ekonomiska nyttan sällan kan utvärderas korrekt för att det saknas väsentlig data. Serafeimidis (2002) poängterar också att de ekonomiska nyttorna ofta missar viktiga bitar såsom organisatorisk kontext och den mänskliga faktorn. Saunders & Brynjolfsson (2016) beskriver att affärsnyttorna företagen önskar uppnå oftast inte går att sätta siffror på och handlar exempelvis om företagets popularitet genom ett stärkt varumärke. Det vill säga att affärsnyttorna ofta är immateriella och innehar varken en fysisk eller finansiell form och är oftast de som driver ett företags marknadsvärde, trots att de inte syns i företagets balansräkning (ibid.).

Chan (2000) belyser att det råder oenigheter inom forskningen om man ska använda ekonomisk eller kvalitativ beräkning vid utvärdering av IT och Ross & Beath (2002) kritiserar överanvändandet av ekonomiska mätetal och ser fördelen i att nyttja båda. Saunders & Brynjolfsson (2016) beskriver att ett kostnadsberäknat sätt inte alltid är tillräckligt för att beräkna värdet i en investering och Chan (2000) stipulerar att det är vanligt att företag nyttjar både ekonomiska och kvalitativa beräkningar vid utvärdering av IT-lösningar. Att nyttja båda beräkningssätten belyser forskarna som positivt för att se helheten och se till att den övergripande affärsnyttan hämtas hem i hela organisationen (Saunders & Brynjolfsson, 2016; Brown, 2005; Chan, 2000; Ross & Beath, 2002).

En kvalitativ nytta är de som anses vara icke-ekonomisk och beräknas genom olika mätenheter (Limba & Guleviciute, 2014) och är vanligen immateriella saker som man inte kan ta på beskriver Saunders & Brynjolfsson (2016). De organisatoriska målen och strategierna inom verksamheten är viktigt att se på när man talar om kvalitativa nyttor, man talar då främst om stärkt varumärke, nöjda kunder, hög kvalitet på sitt arbete med mera (Frisk & Ljungberg, 2009; Anckar & D'inciau, 2002; Limba & Guleviciute, 2014; Rust, Moorman & van Beuningen, 2015; Currie & Parikh, 2006). För att kunna beräkna dessa typer av nyttor använder man sig vanligtvis av nyckeltal eller KPI: er (Key Performance Indicators) och det är då extra viktigt att man beskriver hur de skall mätas för att kunna uppnå affärsnytta (Currie & Parikh, 2006; Cai, Liu, Xiao, & Liu, 2009), det är också viktigt att man inte förändrar dessa mätenheter under resans gång då det blir svårt att jämföra resultatet sen (Cai, Liu, Xiao, & Liu, 2009; Chan, 2000).

Hur en nytta kategoriseras som ekonomisk eller kvalitativ är svårt och det finns vaga

riktlinjer som säger hur man skall kategorisera dem (Chan, 2000; Lundberg, 2009). Lundberg (2009) beskriver att företagen har svårt att kategorisera främst för att nyttorna tolkas olika och kan ofta baseras på individers känslor om att investeringen kommer skapa affärsnytta istället för att ha faktiskt data på det. Saunders & Brynjolfsson (2016) belyser att de kvalitativa mätetalen gemensamt med de ekonomiska är ett steg i rätt riktning för att förbättra företagens avkastning och öka nyttan med investering i IT-lösningar. Chan (2000) argumenterar för att beräkning av affärsnytta är något som är ett pågående utvecklingsarbete och företagen bör ständigt uppdatera sig och följa med hur metoder för beräkning utvecklas.

Indirekt och direkt nytta

Den direkta nyttan är det positiva värde som uppkommer som en direkt följd av en gjord IT-investering (Baars, Gille & Strüker, 2009). Den indirekta nyttan är den direkta nyttans motsatts, den förvänta alltså inte uppkomma som en direkt följd av gjord investering utan kräver oftast en tilläggsaktivitet för att realiseras (ibid.), exempel på dessa aktiviteter kan vara att utveckla processer, hitta nya arbetssätt, förändra kunders beteende eller implementera nya funktioner i den grundläggande tekniska lösningen. Jones & Beatty (1998) och Iacovou, Benbasat & Dexter (1995) exemplifierar att typiska indirekta nyttor är bättre kundsupport, förbättrade konkurrensfördel och ökad operativ produktivitet och typiska direkta nyttor är kostnadsbesparing, högre informationskvalité, minskad lagerhållning och ökat pengaflöde.

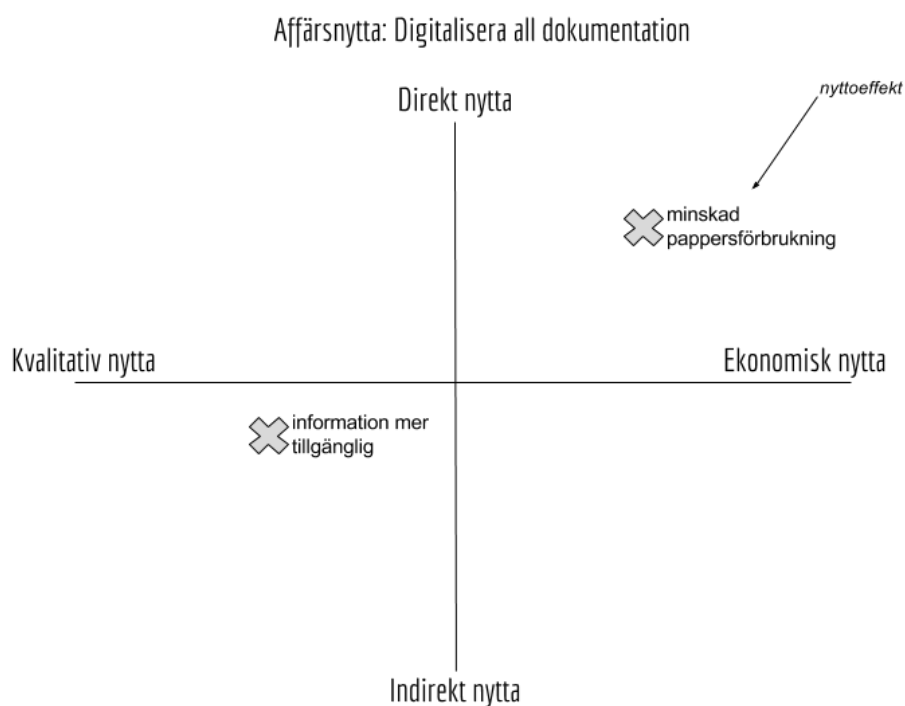
Gränsdragningen mellan direkt och indirekt nytta är svårt för många företag (Kohli & Grover, 2008), de har svårt att bedöma utifall investeringen kan komma behöva fler åtgärder för att hämta hem nyttan eller kommer direkt av investeringen menar Lundberg (2009). Samtidigt är gränsdragningen något vag då det beroende på investeringstyp är olika huruvida det är en direkt eller indirekt nytta (Kohli & Grover, 2008).

2.1.1 Ramverk

Ovan har vi beskrivit forskares syn på ekonomiska, kvalitativa, indirekt och direkta nyttor. För att illustrera sambandet mellan dessa nyttor på ett pedagogiskt sätt har vi nyttjat Lundbergs (2009) teori genom hans matris (se figur 2). Matrisen innehåller en horisontella axel som beskriver om nyttan är kvalitativ eller ekonomisk och den vågräta beskriver om nyttan är indirekt eller direkt, här kan man placera ut sina nyttoeffekter fritt utifrån graden av uppfyllelse av de olika nyttorna. Lundbergs (2009) teori bygger

på att man placerar in så kallade "nyttoeffekter" i matrisen, dessa nyttoeffekter handlar om saker man vill uppnå med en investering.

Ett företag som vill digitalisera all sin dokumentation kan exempelvis ha nyttoeffekter som heter "minskad pappersförbrukning" och "information mer tillgänglig". Den affärsnyttan företaget då önskar att uppnå med denna digitala investering är således minskade kostnader för utskrift (vilket mäts i antalet utskrifter) och högre produktivitet då dokumenten är mer lättillgängliga för de anställda (vilket mäts i timmar personalen spenderar på att leta efter dokumentation). Dessa kan placeras in i vår matris (figur 2) som nedan:



Figur 2 - Nyttomatrisen

Nyttoeffekten **minskad pappersförbrukning** är en direkt och ekonomisk nytta eftersom den inte behöver någon vidare aktivitet eller investering för att kunna fullföljas (förutom att man skall uppmuntra personalen att inte skriva ut, d.v.s. ändra ett beteende). Antalet utskrifter sänks som följd vilket kommer generera minskade kostnader för företaget vad gällande papper, patroner o.s.v.

Nyttoeffekten **information mer tillgänglig** är en indirekt och kvalitativ nytta då den inte kommer uppkomma som en direkt följd av investeringen och kan inte mätas i ekonomiska termer. Man beräknar denna effekt genom någon form av produktivitetsmått, d.v.s. hur mycket tid en anställd uppskattningsvis lägger på att leta

upp fysiska dokument. Att den är kategoriserad som indirekt nytta beror i det här fallet på att man måste visa och utbilda personalen hur man hittar i dokumentdatabasen före man kan hämta hem affärsnyttan.

2.2 Tillämpning av spelifiering

Spelifiering används som teknik främst för att uppmuntra användare till att bli motiverade, engagerade och känna glädje genom nyttjandet av olika spelmekanismer (Seaborn & Fels, 2015; Zatwarnicka-Madura, 2015; Nandhakumar, Panourgias & Scarbrough, 2013). Seaborn & Fels (2015) belyser dock att majoriteten av materialet kring spelifiering inte är vetenskapligt förankrat eftersom det är en relativt ny teknik. Zatwarnicka-Madura (2015) beskriver att spelifiering har uppkommit som trend hos många företag för att nå ut till och motivera sina kunder ytterligare genom exempelvis lojalitetsprogram och dylikt. För att lyckas med spelifiering så är det fördelaktigt att det finns en välutvecklad plan för implementationen menar Dale (2014) som beskriver att det finns ett antal steg som är relevanta för att få en lyckat spelifierad implementation:

1. Det är viktigt att det finns klara och tydliga mål för den spelifierade produkten och de ska med fördel sättas under implementationsfasen för att tidigt se så de följer företagets övergripande mål, samtidigt som det är enklare att specificera dem före man börjat.
2. Den redan existerande kulturen kan vara bra att följa och man bör vara lyhörd hur kulturen påverkas av den spelifierade produkten, olika belöningarna kommer generera olika typer av förändringar vilket man bör observera noggrant.
3. Vidare är det viktigt att identifiera vilken typ av beteende man vill locka fram eller förändra, detta gör man genom att identifiera aktiviteter och avtryck som kan influerar dessa beteenden.
4. Det är väsentligt att upprätthålla ett engagemang hos användarna så de inte tröttnar, det kan man bibehålla om man förändrar belöningssystemet emellanåt.
5. Att utveckla spelmekanismer som slår ut andra element är inte att föredra, det vill säga att det inte skall finnas några genvägar eller möjligheter för fusk som gör att användare kan komma före. Systemet skall inte användas som ett verktyg för att pressa och stressa de användare utan snarare inge och väcka glädjen och motivationen hos dem.

Dynamiken är det framväxande beteenden som dyker upp när användarna interagerar med de olika spelmekanismerna (Fox, Kim, Kirk & Zichermann, 2010; Robson et al., 2015; Blohm & Leimeister, 2013; Huotari & Hamari, 2012). Designern till systemet kan med hjälp av spelmekanismer skräddarsy lösningar som passar för just en specifik situation och lägga in regler och feedback-loopar på rätt ställe för att underhålla

användaren (Zichermann & Cunningham, 2011). Forskarna Zichermann & Cunningham (2011) och Gunawardhana & Palaniappan (2015) samt företaget Bunchball (Fox et al., 2010) är relativt ense om vilka mekanismer det finns och hur de fungerar, nedan (se tabell 2) beskriver vi de mest omtalade som de benämner och vilka som uttrycker vad:

Spelmekanism	Beskrivning	Forskare/företag
Poäng	Poäng kan användas för att mäta prestation av en enskild användare genom att jämföra de insamlade poängen med andra användare. Det kan också användas för att driva fram olika beteenden inom samma applikation, exempelvis genom att ha olika typer av poäng.	Zichermann & Cunningham (2011); Gunawardhana & Palaniappan (2015); Bunchball (Fox et al., 2010)
Nivåer	Nivåer är en indikation på att man nått en viss milstolpe, exempelvis att nå guldmedlemskap inom en viss tjänst för att ha samlat en viss mängd poäng. Nivåer används för att motivera användarna att öka sina bedrifter för att progressivt nå nya nivåer och aktivt förbättra sin prestation.	Zichermann & Cunningham (2011); Bunchball (Fox et al., 2010)
Utmärkelser	Genom utmärkelser kan man belöna användarna för utförda uppdrag eller prestationer. Ett bra exempel är scoutkåren som länge belönat sina medlemmar med utmärkelser när de klarat av speciella aktiviteter. En nyckelaktivitet i att lyckas med denna spelmekanism är att låta användarna visa upp sina utmärkelser.	Zichermann & Cunningham (2011); Gunawardhana & Palaniappan (2015); Bunchball (Fox et al., 2010)
Avatarer	Avatarer låter användarna presentera sig på ett unikt sätt via den digitala lösningen och brukar oftast representera användaren genom en anpassningsbar bild.	Zichermann & Cunningham (2011); Bunchball (Fox et al., 2010)
Narrativ	Man kan använda narrativ för att hjälpa användaren genom den digitala lösningen, exempelvis gemet "Clippy" som hjälpte användare genom Word i de tidigare versionerna.	Zichermann & Cunningham (2011); Bunchball (Fox et al., 2010)
Feedback	Genom att ge feedback så berättar man när användarna gör rätt eller fel. Feedbacken kan uttryckas på olika sätt, både genom ljud, bild etc. Exempelvis kan det vara genom ett grönt ljus för "bra jobbat" och ett rött ljus för "nu gör du fel".	Zichermann & Cunningham (2011); Gunawardhana & Palaniappan (2015); Bunchball (Fox et al., 2010)

Poängtavlor	Poängtavlor används för att hjälpa användarna att hålla koll på hur väl de presterar jämfört med andra, det hjälper också användarna att uppnå en viss status effekt om de har en bra placering. Motivationen aktiveras genom att trigga igång konkurrensen mellan användarna.	Zichermann & Cunningham (2011); Gunawardhana & Palaniappan (2015); Bunchball (Fox et al., 2010)
Tävlingar	Genom att arrangera tävlingar aktiveras användarna genom att de utmanar varandra inom samma aktivitet. Vinnaren får sedan ett pris, medan de andra får ett deltagarpris. Mekanismen hjälper också användarna att interagera med varandra.	Zichermann & Cunningham (2011); Bunchball (Fox et al., 2010)

Tabell 2 - Spelmekanismer

Det är svårare att lista dynamikerna likt mekanismerna då det är användarna själva som kommer fram till dynamikerna när de använder sig av systemet (Robson et al., 2015; Blohm & Leimeister, 2013). Poker exempelvis är uppbyggt av spelmekanismerna **satsa pengar** och **blanda kort** och specifika **regler** som är förutbestämda. Dynamiken är då när användarna **bluffar**, **fuskar** eller börjar **skryta** exempelvis beskriver Robson et al. (2015). Om spelmekanismerna används på rätt sätt så kan man framhäva önskade effekter (ibid.), exempelvis om man **belönar** användaren för utförda aktiviteter så motiverar man till ett nytt sätt att bete sig. Dynamik är således hur användarna följer och använder de mekanismer som utvecklaren placerat in i systemet (Robson et al., 2015; Blohm & Leimeister, 2013; Huotari & Hamari, 2012).

2.3 Affärsnytta & spelifiering

“Is ‘Gamification’ the answer, or is it just one more over-hyped and fashionable trend that promises much but delivers little?” säger Dale (2014, s.1). Zichermann & Cunningham (2011) argumenterar för att spelifiering är ett bra sätt för att förändra användarnas beteende och har sin fördel i att det med relativt små medel kan påverka företagets omsättning, men Seaborn & Fels (2015) belyser också svårigheterna med att peka ut konkreta effekter med spelifiering eftersom det är en såpass ny teknik. Det är lätt att man glömmer att fokusera på företagets mål när man investerar i en ny trendig produkt, fokus kan lätt vandra iväg från användaren och produktens primära mål genom felplacering av emblem, poäng etc. menar Ciotti (2011). Det är viktigt att ständigt monitorera den spelifierade lösningen för att säkerställa att tjänsten fortsätter att möta företagets mål och nyttjas av användarna - annars bör systemet förändras (Robson et al., 2015). Författarna beskriver att intressenter kring den spelifierade lösningen bör vara medvetna om att lösningen inte fungerar för all framtid. Det kommer en fas där

användarna tröttnar på lösningen och inte ser att de "kommer längre", då måste man göra något för att behålla och motivera användarna (ibid.). Seaborn & Fels (2015) beskriver ett sätt att mäta effektiviteten kring spelifiering är att ta bort spelmekanismerna efter en tid och se ifall användarna fortsätter att nyttja deras tjänst utan att bli belönade exempelvis.

Analys är en viktig del i implementationen av en spelifierad lösning, det är mål och KPI: er som driver analysen framåt och de måste tas fram och väl definieras före man implementerar en spelifierad lösning för att säkerställa att lösningen följer företagets mål (Conley & Donaldson, 2015). Ottersten & Balic (2010) stipulerar att affärsnytta kan hämtas hem så länge det finns tillräckligt många användare av systemet och att företagen vet hur de skall utvärdera detta och på så sätt kunna identifiera affärsnyttan. För att verksamheten skall uppnå affärsnytta med sin spelifierade lösning måste också användaren känna att de själva uppfyller någon form av personlig nytta genom att använda systemet (ibid.). Den nytta som användaren upplever genom den spelifierade lösningen bör sedan verksamheten följa med sina egna mål för att kunna hämta hem så mycket affärsnytta som möjligt (Fox et al., 2010; Dale, 2014). För att påverka målen som verksamheten har bör den spelifierade lösningen vara övertygande, dynamisk och hållbar gentemot användaren och här är framförallt deltagande den starkast bidragande faktorn till att verksamheten kan uppnå affärsnytta (Fox et al., 2010).

Motivation, engagemang och deltagande är ord som oftast uppkommer i samband med digital spelifiering som de affärsnyttor verksamheten önskar att hämta hem vid denna typ av investering (Fox et al., 2010; Dale, 2014; Herzig, Ameling, Wolf, & Schill, 2015; Seaborn & Fels, 2015; Zatwarnicka-Madura, 2015). En definition av **motivation** är *"Motivation is the psychological feature that arouses an individual to action toward a desired goal and elicits, controls, and sustains certain goal directed behaviors."* (Neeli 2015, s. 499). Graham & Weiner (1996) berättar att man studerar motivation för att ta reda på hur människor tänker och beter sig och Garris, Ahlers & Driskell (2002) belyser att det är viktigt studera varför användarna väljer att engagera sig i aktiviteter och vad som motiverar deras intention att fortsätta att engagera sig. Nick Yee (2006) presenterar tre saker som påverkar och triggar motivationen när man nyttjar en spelifierad produkt:

- **utmärkelse** som avser en önskan att få poäng, uppnå framsteg genom nivåer, optimera prestationen, utmana och konkurrera med andra,
- det **sociala** som avser att motivera behovet av att utveckla relationer med andra och önskan att vara inkluderad i en grupp,
- att **fördjupa** sig och utforska nya intressanta områden och involverade sig i dessa aktiviteter.

När en användare sedan gör något utifrån sin egen motivation så har man uppnått **engagemang**, användaren ska vilja utforska och uppleva ett självändamål för att uppnå engagemang (Santhanam, Liu & Shen, 2016). Den spelifierade lösningen behöver uppmuntra användarna att upptäcka och lära sig av sig själva, det är först då engagemang kan uppstå (Erenli, 2013; Nicholson, 2015). Engagemang är svårt att mäta och är där av svårt att påvisa om det uppkommit någon form av förändring, men trots detta är engagemang det primära målet med investering av spelifierade lösningar (Conley & Donaldson, 2015).

Ordet **deltagande** definieras inom psykologin som ett sätt att bidra och "att vara med" (Vroom & Jago, 1988; Deterding, 2012), d.v.s. att man exempelvis nickar vid ett möte snarare än att sitta helt still och titta in i väggen. Schacht & Maedche (2015) säger att spelifiering kan förändra individers beteende och öka deltagandet samtidigt som Brownell, Cechanowicz & Gutwin (2015) beskriver att man använder deltagande som ett sätt att mäta engagemang. Ju fler som deltar desto bättre engagemang menar författarna.

Vi kan se att de tre orden sammankopplas och exempelvis beskriver vi ovan hur motivation och deltagande triggat engagemang. Kotini & Tzelepi (2015) beskriver också att deltagande bygger upp motivationen hos användare eftersom det sociala och känslan av tillhörighet uppnås. De tre orden kan exemplifieras såhär: Motivation är när man får en person som vanligtvis inte tränar att springa fem minuter för att sedan få någon form av belöning för detta. Engagemang är sedan om man ser till att personen fortsätter att träna även efter det för att den blir intresserad av att ta reda på vad för belöningar som kommer närmast. Deltagande i sin tur är när man får personen som inte önskat att träna tidigare att få in träning som en naturlig del av sin vardag.

3. METOD

I detta avsnitt kommer vi beskriva vår studies forskningsansats, hur vi samlade in datan, hur vi sedan analyserade den samt aspekter som påverkat studien och dess tillförlitlighet.

3.1 Vetenskapligt angreppssätt

För att angripa vår frågeställning har studien tagit en kvalitativ forskningsansats med ett hermeneutisk och holistiskt förhållningssätt. Genom att följa det hermeneutiska förhållningssättet får vi enligt Patel & Davidsson (2011) och Silverman (2010) en djupare och rikare förståelse kring de fenomenen vi vill studera då vi utgår från existerande teori samt att vi tillåts vara subjektiva när vi tolkar den insamlade datan.

Hermeneutikens motsats är att komma på en ny teori och vi ansåg tyvärr att tiden inte fanns för att kunna göra detta, då arbetet sträcker sig över tio veckor. Det holistiska förhållningssättet förespråkar att man fokuserar på helheten och växelvist fördjupar sig i delarna. Patel & Davidsson (2011) beskriver att ingenting kan beskrivas enskilt utan kontext utan delarna måste inspekteras för att kunna förstå helheten. Vi har därför valt att utföra en litteraturstudie som omfattar både en djupare teori kring affärsnytta och spelifiering, men också en teoridel om spelifiering och affärsnytta som ett eget fenomen.

Vi har valt ha en studie av explorativ art där vi önskar att fylla en kunskapslucka inom informatik. Utöver litteraturstudien utfördes även en intervjustudie, detta för att uppnå en bredare förståelse kring vårt ämne, vilket följer Patel & Davidssons (2011) teori om hur en lyckad explorativ studie skall genomföras. Författarna beskriver att en explorativ studie handlar om att vara kreativ och ha en bred idériokedom som senare syftar till att ligga till grund för vidare studier. Ett alternativ till intervjustudien var att utföra observationer eller fallstudier, men vi upplevde att vi skulle missa informanternas upplevelser och känslor samt att det var geografiskt svårt eftersom företagen huserade på olika håll. Vi ser däremot fördelen och möjligheten med att komplettera vårt metodval med någon av dessa metoder för att få en ännu bredare och djupare förståelse samt inblick, vilket följer (Patel & Davidssons, 2011) teori om triangulering. Men som vi beskrev ovan fick arbetet begränsas för att hålla tidsramen.

3.2 Datainsamling

Som ovan nämnts har studien en kvalitativ forskningsansats, detta främst för att uppnå ett eftersträvat djup och förståelse kring de valda ämnena och dess relation till varandra (Patel & Davidsson, 2011; Silverman, 2010). Att utföra en kvantitativ forskningsansats är inte aktuellt för valt ämne då vi inte är intresserade av att ta del av statistiska data utan vi vill uppnå en förståelse som besvarar "Varför?" (Patel & Davidsson, 2011).

En vetenskaplig teoretisk referensram har tagits fram för att kunna utreda de två begreppen som frågeställningen handlar om. Begreppet spelifiering har lite vetenskapligt material att tillgå, samtidigt som begreppet affärsnytta är diffust. För att kunna identifiera relevant litteratur har en litteraturstudie utförts där vi behandlat både akademisk och icke-akademiskt material så som vetenskapliga publikationer, studentlitteratur, antologier, nyhetsartiklar, tidskrifter, bloggar o.s.v. Vi började att söka i akademiska databaser så som Chalmers och Göteborgs biblioteksdata-baser samt Google Scholar och Web of Science och nyttjade då sökord såsom "gamification", "gamified", "gamify", "business value", "engagement", "participation", "motivation" och liknade. Affärsnytta lyckades vi identifiera flertalet artiklar utifrån "Basket of Eight", men spelifiering var desto svårare. När vi sökte i "Basket of Eights" databas uppkom sex antal artiklar (se tabell 3), varav en innehöll relevant material för vår del. Därav har vi nyttjat material från andra databaser också. Seaborn & Fels (2015) belyser i sin artikel om spelifiering att det finns begränsat med material kring ämnet och att det finns stort behov av att fylla ut databaserna.

Tidsskrift/Sökord	Gamification	Gamify	Gamified	Unika träffar
European Journal of Information Systems	1	0	0	1
Information Systems Journal	0	0	0	-
Information Systems Research	3	1	1	3
Journal of AIS	0	0	0	-
Journal of Information Technology	0	0	0	-
Journal of MIS	1	0	0	1
Journal of Strategic Information Systems	1	0	0	1
MIS Quarterly	0	0	0	-

Tabell 3 - Basket of Eight

Vi har även nyttjat studentlitteratur som vi fått rekommenderat, bland annat "IT och affärsnytta" av David Lundberg samt "Effektstyrning av IT" av Ingrid Ottersten och Mijo Balic. Utöver detta kom vi över en bok som heter "Gamification in Education and Business" genom sökning på Google Scholar, denna bok är en sammansättning av flera artiklar som varit till stor hjälp i vårt arbete. Eftersom det ämne vi studerat har lite med akademiskt material att tillgå har även icke-akademiskt material nyttjats. Detta material

har vi hittat genom att läsa artiklar som rör spelifiering och affärsnytta samt genom att söka runt på företagen Bunchball och Badgevilles hemsidor som enligt Fitz-Walter (2014) anses vara pionjärer inom området spelifiering. När vi utformade vårt ramverk (se figur 2) funderade vi över hur vi skulle se korrelationen mellan direkt, indirekt, kvalitativa och kvantitativa nyttor och tog då hjälp och hittade inspiration i Lundbergs teori (nyttomatrisen), den sammanfattar det vi presenterat tidigare i teorin på ett bra sätt och uttryckte det vi ville påvisa genom en lättöverskådlig matris.

För att kunna behandla all den datan vi samlade åt oss genom litteraturstudien nyttjades en mindmap, processen mellan passivt läsande och att analysera den datan som samlats in är svårt och en mindmap är därav ett bra knep för att smalna av och behandla den informationen som är relevant för studien (Silverman, 2010).

Vidare utfördes semistrukturerade samtalsintervjuer med sin fördel i att den har mer "[...] formen av ett samtal" (Patel & Davidsson 2011, s. 82) och att åsikter från informanten tas bättre omhand om man jämför med en strukturerad intervju eller enkäter där det finns dåligt utrymme för egna reflektioner (ibid.). Genom att vi valde denna typ av intervjustruktur får vi även möjlighet att ställa följdfrågor och kunna nå en förståelse kring varför informanterna svarar som de gör och ha en högre grad av kvalitet i vårt data (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, 2007; Patel & Davidsson, 2011). Vi valde att under intervjuerna i största möjliga mån försöka hålla oss till att tala runt teman och fenomen som vi är intresserade av, snarare än att följa frågorna till punkt och pricka. Enligt Patel & Davidsson (2011) skall detta inge en frihetskänsla för informanten att framföra sin subjektiva åsikt och ge ett bättre flyt i samtalet. Vi började brett med stora frågeställningar för att sedan jobba oss neråt enligt Patel & Davidssons (2011) "trattprincip", detta för att komma ner på djupet på vissa punkter. Intervjuerna utfördes med ett hermeneutiskt förhållningssätt där frågor såg ut såhär: "Vad är din uppfattning?", "Hur upplever du...?", förhållningssättet går ut på att fånga informanternas upplevelser och erfarenheter snarare än att få "rätt svar" på frågan för att sedan tolka detta. Det hermeneutiska förhållningssättet tillåter oss att tolka intervjuerna utifrån våra uppfattningar, intryck och känslor samt kunskap inom området vilket vi ser som en fördel då det är svåra begrepp vi diskuterar.

Det visade sig vara svårt att få tag i informanter som kunde lämna information om systemets implementation, beslutet bakom investeringen samt utvärderingsprocessen för att kunna bidra med information ifall deras spelifierade lösning bidragit med någon affärsnytta, vilket vi frågade efter när vi mejlade ut till företag. Vi identifierade 19 företag som hade spelifierade inslag i en digital lösning som vi kontaktade via mejl. Ett par meddelade att de inte önskade delta i studien, flertalet svarade inte på vår förfrågan och en informant sållades bort. Denna informant hade enbart arbetat med den

spelifierade lösningen i två veckor och vi ansåg att han inte kunde besvara de frågor vi ville ställa tillfredställande. Vi lyckades boka intervjuer med fyra företag, varav en intervju innefattade ett samtal med två informanter samtidigt, se tabell 4. Vi tror att verksamheter hade svårt att identifiera någon i verksamheten med den breda kunskapen som efterfrågades och vi misstänker också att det var en bidragande orsak till att ett par företag valde att inte svara på vårt mejl och att ett par valde att tacka nej.

Informant	Arbetstitel	Intervjuer
Blå	Kampanjansvarig - ansvarig för kampanjen runt en applikation med spelifierade inslag. Tidigare kampanjansvarig - tidigare ansvarig för kampanjen runt ovan diskuterad applikation.	35 minuter
Grön	Konceptansvarig - ansvarar för den digitala kommunikationen generellt, även den spelifierade lösningen.	50 minuter
Orange	VD - Grundaren och utvecklaren av en spelifierad lösning.	32 minuter
Lila	CRM och Lojalitetsansvarig - ansvarar för lojalitetprogrammet för den spelifierade lösningen.	30 minuter

Tabell 4 - Informanter

Vår önskan var att intervjua på plats hos verksamheten och erbjuda en miljö som gör att informanten känner sig bekväm med situationen (Esaiasson et al. 2007). Då informanterna är bosatta runt om i Sverige utfördes dock intervjuerna istället genom telefon och videosamtal, vi tyckte telefon var ett svårt verktyg då man inte kunde visa genom kroppsspråk att man lyssnade aktivt. Vi följde Patel & Davidsons (2011) råd om god forskningsetik genom att vi beskrev syftet med vår studie, berättade att det material vi samlar på oss behandlas anonymt, att rapporten kommer publiceras i GUPEA och till sist frågade vi om vi fick spela in intervjun. Vi önskade att spela in intervjun för att kunna tolka och analysera materialet efter samtalets avslut, detta för att kunna ha ett avslappnat samtal med möjlighet att ställa relevanta och kopplade följdfrågor istället för att behöva anteckna (Esaiasson et al. 2007). Intervjuerna hade varierande samtalslängd, medeltiden var ca 37 minuter (se tabell 4) och transkriberades direkt efter intervjuerna och analyserades under transkriberingen samt vid ett tillfälle till när alla intervjuerna var färdigställda, analysmetoden beskrivs noggrannare i nästa avsnitt. Ett av företagen önskade att vara helt anonym i studien. Vi valde att till viss del anonymisera de andra företagen också, om de inte var relevant för resultatet att påvisa vilket område de verkade inom. Applikationsnamn utgick hos alla företagen då detta inte är relevant för vår studie.

3.3 Analysmetod

Vår analysmetod utgick ifrån vår teori för att undersöka vårt fenomen genom att kartlägga faktorer, orientera oss och skapa förståelse kring ämnet. Vi följde den tematiska analysmetoden där vi strukturerar det insamlade materialet under olika teman som vi sedan nyttjade för att sammanställa resultatet som presenterades under diverse kategorier (Braun & Clark, 2006). Den analysprocessen som Braun & Clark (2006) förespråkar innehåller fem steg som presenteras nedan i tabell 5 med en beskrivning om hur vi gick tillväga för att följa detta.

Braun och Clarks teori		Hur vi gjorde
1	Läs igenom det transkriberade materialet flera gånger och ta reda på vad det handlar om.	Under intervjun fick man en bra uppfattning kring materialet, men ju mer vi läste det (både under transkriberingen och efter) desto mer tog vi in och kunde reflektera över. Materialet lästes igenom tre gånger vardera innan vi gick in i nästa fas.
2	Markera ut det som är relevant för forskningsfrågan och syftet med uppsatsen.	Vi använde ett ordbehandlingsprogram och färgmarkerade det som var relevant för vår frågeställning. Det som handlade om bara spelifiering fick en orange färg och det som handlade om bara affärsnytta fick en grön färg.
3	Koda de viktiga meningarna med exempelvis namn eller färg.	Efter vi gjort första urvalet utfördes ytterligare en där vi plockade ut viktiga citat och meningar som vi ansåg vara viktiga för vårt resultat, dessa färgkodades utefter tema likt steg två.
4	Identifiera koder som säger samma sak och kategorisera dem, använd gärna underkategorier ifall det behövs.	Bland de viktiga meningar som sorterats ut valde vi att placera in meningar som sa samma sak i en tabell som namngavs med ett temanamn. Därefter valde vi att nyttja vårt ramverk (affärsnytta) för att kategorisera dem. Detta gjordes genom att nyttja fyra olika färger (en färg för varje företag) på post-it lappar som vi satte upp på en White board tavla. Spelifiering analyserades enbart genom tidigare nämnd tabell.
5	Tolka kategorierna och dess undermeningar och se ifall det finns diverse kopplingar mellan de olika temana.	För att koppla samman våra begrepp tolkade vi resultatet i matrisen och såg ett samband mellan identifierade spelmekanismer och affärsnyttor som identifierats. Spelmekaniserna grupperades efter tolkning till ett begrepp (belöning) som kopplades samman som ett verktyg för att uppnå affärsnyttorna engagemang, motivation och deltagande.

Tabell 5 - Analysmetod

Arbetet utfördes stegvis utefter analysmetoden och genom att iterativt se över varje steg igen kunde vi tolka och förstå det insamlade materialet. En iterativ process ämnar även att successivt förbättra och reflektera över den analys vi gör av materialet (Braun & Clark, 2006). Vårt analysarbete resulterade i sex stycken teman med fem underkategorier som sedan grenade ut i kopplingar mellan dessa teman.

3.4 Källkritik

Under arbetets gång insåg vi att mycket material kring främst spelifiering var icke-akademiskt och mycket av det intressanta materialet publicerades av stora välkända företag inom spelifiering. Affärsnytta inom IT-investeringar var brett och med flera olika fokusområden som gjorde det spretigt samtidigt som underlag för spelifiering och affärsnytta som gemensamt fenomen var väldigt svårt att hitta. Vi har ändå fått med en del vetenskapligt material i form av journals från både "Basket of Eight" men också andra, men är även medvetna om att det finns en mängd material som kan anses vara otillförlitligt vid första anblick. Exempelvis nyttjar vi studentlitteratur skriven av David Lundberg (2009) och Ingrid Ottersten och Mijo Balic (2010), men har i allra största mån försökt stötta upp deras teorier och uttalande genom vetenskapliga artiklar. Vi har noga avvägt vilket material vi skall ha med i rapporten och Fitz-Walter (2014) menar exempelvis att företag som Badgeville och Bunchball har tillförlitligt material att hämta från deras hemsidor då de anses vara inflytelserika inom området. Det material vi har nyttjat från företagens hemsidor är av karaktären rapporter och manualer hur man använder och implementerar spelifiering. Vi har valt att inte använda material som tydligt är till för att sälja en tjänst hos företagen.

Vår referenslista kantas av både nytt material såväl som äldre material, vi har referenser från 1995 upp till 2016 och det gäller främst affärsnytta. Vi är väl medvetna om att affärsnytta är något som ständigt förändras men ser ändå en stark fördel i att blanda nytt material med äldre teorier eftersom många starka teorier som används i de nyare publikationerna kan härledas bakåt till de äldre publikationerna.

4. RESULTAT

Resultat presenteras i sex teman med fyra underkategorier (se tabell 6), vart av dessa områden illustreras med relevanta citat från intervjuerna.

Tema och underkategorier	
1	Affärsnytta
2	Engagemang, deltagande och motivation
3	Kvalitativa nyttor
3.1	Indirekta
3.2	Direkta
4	Ekonomiska nyttor
4.1	Indirekta
4.2	Direkta
5	Varför spelifiering?
6	Implementation och spelmekanismer

Tabell 6 - Teman och dess underkategorier

Affärsnytta

Det framkom att två av företagen har svårt att utvärdera affärsnyttan med den spelifierade lösningen, eller inte gör det alls. Informanterna Blå menar att de inte alls arbetar med affärsnytta och säger att detta är för att de inte är vinstdrivande. Informant Grön beskriver att man inte är konsekvent i sitt arbete med affärsnytta men poängterar samtidigt att det är ytterst viktigt att göra det för att följa företagets övergripande mål. Informanten påpekar samtidigt att de inte vet varför de valde att investera i en spelifierad lösning utan gick mer på det faktum att det var en ny och spännande grej.

“Vi har ingen jättedata som berättar för oss det ena eller det andra på det viset. Vilket också är en del av självinsikts-arbetet, att vi bygger en ny produkt utan att egentligen veta varför vi gjorde det förutom att det kändes som ett bra steg att ta i det större sammanhanget. Appen var en galjonsfigur för något som egentligen var mycket större, för satsningen handlade inte om appen utan var bara en delkomponent. Sedan kommunicerades den stark för att det kändes coolt med teknisk mackapär. Så appens egentliga mål har inte varit annat än att det ska kännas ballt med en app. Vi har inte

gjort några KPI: er egentligen eller hur många användare vi ska ha, med det sagt kan det också bero på att vi hela tiden har problem med den och vi vill bara få den att fungera och sedan kan vi brottas med vilka resultat vi vill nå med den. Det finns folk som använder den och det känns rimligt. Vi har kanske haft 10,000 användare.”

- Informant Grön (1)

Informant Lila och Orange säger att de jobbar kontinuerligt med att utvärdera och säger att det är ett viktigt steg för att fortsätta möta kundernas behov. Informanterna beskriver att det är oerhört viktigt för dem att använda den datan de får in och arbetar hela tiden för att hitta ny data att analysera. Informant Orange beskriver att de använder en så kallad “churn-kurva”² för att analysera och tolka hur användarna beter sig, när de slutar spela och när de blir triggade att spela mer. Utifrån denna datan kan de dra slutsatser om nivåerna är för långa, för svåra etc.

“Det gör vi hela tiden med hjälp av nivåsystemet. Tittar vi på “churn-kurvan” och tittar på vart spelarna droppar av. Så vi analyserar datan som finns i hur långt de har kommit bland nivåerna och så vidare. Sedan kan vi dra olika slutsatser som om nivåerna är för långa eller så.”

- Informant Orange (2)

Engagemang, deltagande och motivation

Alla fem informanterna talar om engagemang där företagen vill få kunderna att utföra något. Exempelvis träna mer, reflektera över olika vanor, att kunderna ska återkomma samt uppleva ett behov av att stanna kvar. Informanterna har en enad syn om att det är engagemang man jobbar med, men de beskriver det på lite olika sätt. Informant Lila berättar att de arbetar med engagemang hela tiden genom exempelvis olika nivåer i deras klubb. Kunden kan genom att utföra aktiviteter eller handla hos dem nå nivåerna brons, silver och guld. Företaget arbetar starkt med migration vilket innebär att företaget följer upp hur kunderna förflyttas mellan de olika nivåerna. Med hjälp av detta berättar informanten hur de kan följa upp resultatet och fortsätta engagera sina kunder. De beskriver att de vill fortsätta utveckla sin applikation och på så vis engagera deras kunder ännu mera genom olika spelifierade inslag.

Informant Orange beskriver hur de vill engagera genom att få användaren att uppleva spänning och känslan av att man måste fortsätta för att se vad som händer sen, detta genom flera spelmekanismer. Exempelvis använder de berättelser för att uppleva

² En churn-kurva är ett sätt som beskriver hur fort spelare faller ifrån, d.v.s. slutar spela. Så man försöker ha en så lågt lutande kurva nedåt som man bara kan. RJMetrics (u.å).

känslan av en spännande historia som man måste fortsätta följa för att veta vad som händer härnäst. Som en "cliffhanger" i en film. Att engagera är en viktig del i investeringarna för företagen har vi sett och att ständigt fortsätta engagera är svårt. Informant Grön beskriver att deras applikation är en del i deras stora hälsosatsning, där applikationen skall nyttjas som ett sätt att engagera och få deras kunder att röra på sig, oavsett om det är fem minuter eller ett maraton.

"Men grundidén i [Appen] var ju det att vi ville bygga något för att engagera folk inom hälsoområdet och hälsa är en av [Företagets] stora satsning och så det är ju viktigt för [Företagets] kommunikation, hälsa styr stor del av hälsokommunikationen. [...] Engagemanget har varit förvånansvärt stort, 25,000 Har signat upp sig. Vi är på väg mot världens största hälsosatsning."

- Informant Grön (3)

Informanter Blå beskriver att dem likt de andra arbetar med att engagera sina kunder. Men de belyser också att det finns problematik kring ordet engagemang och säger att de fick tänka efter både en och två gånger innan de lanserade sin applikation för att den inte skulle användas på fel sätt. De kom till slut fram till att de tidigt i applikationen skall informera kunderna om hur den nyttjas på rätt sätt, för att engagemanget skall riktas åt rätt håll. Vidare beskriver både informanterna Blå och Lila att det är svårt att engagera kunder under en längre tid och det är viktigt att hitta nya sätt att upprätthålla engagemanget hos kunderna.

"Alltså grejen är att vi tog fram den här 2010/2011 men sedan tog det ett tag att lansera den internt. Att våga lansera ett verktyg som faktiskt är en hjälp att konsumera alkohol. Det är en väldigt speciell tanke. Det tog en stund. Sedan fanns det oro att den skulle användas på fel sätt. Exempelvis köra bil. Så vi fick styrka detta ordentligt som man ser i början av appen. Många letar ju efter sådana lösningar för att försöka köra bil. Så det fanns en oro att engagemanget går åt fel håll."

- Informant Blå (4)

Tre av fem informanter (tre av fyra företag) är eniga om att deltagande är ett viktigt mål vid investering av en spelifierad lösning. För att uppnå deltagande talar man om att det är viktigt att få kunderna att uppleva att företaget är det "bästa", att man lägger sig på en personlig nivå med kunderna, får dem att uppleva att företaget uppskattar frekvent återkommande kunder och samtidigt försöker anpassa produkten efter kundens önskemål. Företagen önskar bland annat att öka deltagandet genom att ha nya tekniker och produkter som tilltalar och upplevs som roliga och enkel samtidigt som det är viktigt att så många som möjligt kan vara med. Informant Lila upplever deltagande som ett sätt att hålla en personlig nivå till sina kunder, att det upplevs vara transparent

mellan kund och företag. Kunderna ska uppleva det som att "komma hem" när man besöker dem och att det är enkelt och roligt att använda deras tjänster, detta för att kunderna ska fortsätta återkomma.

Informant Grön och Orange behandlar ordet deltagande som ett "verktyg" för att uppnå ett långsiktigt engagemang genom att noggrant analysera hur användaren beter sig och forma systemet efter det, samtidigt som de önskar att hålla en hög teknisk profil. De två informanterna beskriver också vikten av att forma systemet så att det kan nyttjas av majoriteten vilket resulterar i ett högt deltagande.

"Det ska inte krävas att du springer en km för att få något. Inte så mycket egentligen. Vi är ute efter att "Gör du det du brukar och lite till" så har vi lyckats. Oavsett hur lite det är. Och då vill vi också bygga en app som räknar allt. Allting gills. Så att du kan få upp de här 25 % genom att bara gå runt. Vill du boosta hastigheten måste du vara mer aktiv. Vi märkte då att vi som jobbar på ett ganska stort kontor att folk började slänga omkring mellan mötesrum och arbetsrum och det gav utdelning. Sedan började vi i den versionen slänga in utmaningar för att ytterligare stimulera och öka deltagandet."

- Informant Grön (5)

Två av informanterna (två av fyra företag) talar om att motivation är en viktig faktor som dom arbetar hårt med. Informant Orange arbetar inom casino och talar om vikten att motivera kunderna att testa att spela en gång. Detta för att sedan få de engagerade att vilja fortsätta spela genom att få de att vilja fortsätta utforska. Informant Blå uttrycker även att dom arbetar med motivation men ser snarare motivation som ett steg på vägen till att uppnå engagemang. De arbetar starkt med att uppnå en förståelse i deras kundkrets som senare ska utmynna i ett engagemang, där kunden fortsätter att följa deras kommunicerade vägledning kring alkoholkonsumtion.

"Vi vill förtydliga två saker, det ena att vi inte bara säljer alkohol. Detta är ju ett verktyg för att inte dricka för mycket och hålla en bra nivå och det andra försöka se till att alkoholkonsumtionen inte ökar. Tanken är att hjälpa folk själva öka medvetenheten kring konsumtionen och försöka få de att dricka mindre, vilket är ett väldigt konkret mål. Det handlar om att själv försöka förstå och genom motivation uppnå ett långvarigt engagemang."

- Informanter Blå (6)

Kvalitativ nytta

Det framkom i intervjuerna att alla fem informanterna drog sig åt det mer kvalitativa hållet när man talade om affärsnyttor, informanterna beskrev att deras utvärdering bestod främst av att mäta i olika måtenheter eller KPI: er. Exempelvis så mäter dom antal användare, kundnöjdhet, hur användarna förflyttar sig mellan olika nivåer, hur applikationen påverkar kundernas beteende, om kunderna väljer dem framför konkurrenterna, hur länge dom stannar kvar samt hur företaget värderas i opinionsundersökningar.

“Vi kan ju mäta den varumärkesmässigt. Vi mäter ju kampanjer och sådant. Där kan vi utreda på andra sätt, opinionsmätningssiffor o.s.v. Vi har ju bara utvärderat hur många som laddat ner den. Vi gjorde en liten undersökning där vi skickade en förfrågan om folk ville svara på några frågor och 88 % av användarna svarade då att de hade börjat reflektera över sin alkoholkonsumtion, 65 % av användarna uppgav att de hade minskat sin alkoholkonsumtion vid ett eller flera tillfällen när de använt appen. Så det visar ju att folk börjat reflektera mer över sin alkoholkonsumtion.”

- Informanter Blå (7)

Under intervjuerna så framkom det att tre av fyra företag hade både direkta och indirekta kvalitativa nyttor, vi börjar med att beskriva de indirekta kvalitativa nyttorna där alla fyra företagen är representerade. Fyra av fyra företag beskriver att de har indirekt kvalitativa nyttor och då handlar det om att stärka varumärket. Informanterna beskriver att det finns flera aktiviteter som gömmer sig bakom ordet varumärke och de lyfter främst fram att de önskar att ha nöjda kunder, en häftig produkt samt att leverera något nytt inom sitt område för att på så sätt bli ledande. Informant Lila beskriver att de arbetar väldigt starkt med att ha ett bra varumärke och gör detta genom att mäta och analysera hur nöjda deras kunder är genom olika indikationer. Informanten berättar att de arbetar med att se till så kunderna recenserar sina besök och upplevelser de har hos dem. Ett bra varumärke är ett sätt för dem att marknadsföra sig berättar informanten.

“Jag har lite svårt att säga ifrån början. Men det är som jag sa att vi mäter ju hela tiden dels ett kundprogram, vi mäter hur man lyckas flytta sin kunder egentligen ifrån brons till silver till guld. Det är ju ett viktigt måttetal som vi kallar för migration. Sedan är ju identifikation, hur många kunder är identifierade och dragit sitt kort egentligen. Sedan hur många nya användare och kundflöden och hur många man tappar och så vidare. Det långsiktiga och det viktigaste är ju som i alla affärer egentligen. Att bygga ett varumärke och göra det lönsamt och att kunderna ska gilla en ännu mer egentligen. [...] De nyckeltal vi tittar på, så vi tittar ju inte så mycket på utvärdering av vår tekniska lösning utan mera på kundutveckling egentligen.”

- Informant Lila (8)

Informanter Blå, Orange och Grön talar om att spelifiering är en trevlig teknisk grej att ha med vilket får kunderna intresserade och genom att uppfylla andra nyttoeffekter såsom hög kommunikation och kundnöjdhet tror informanterna att varumärket kommer stärkas. Informant Blå påpekar också att de inte själva valde att ha en spelifierad lösning utan det var deras konsulter som rekommenderade det för att uppnå ett starkt varumärke, detta främst eftersom spelifiering var något nytt och spännande på marknaden.

“Nä, alltså, den här idén är ju en kommunikativ idé. Det var ju inget kundbehov eller så. Vi ville förmedla tjänster som hjälper en att respektera sin alkoholkonsumtion. Sen är mobiltelefoner väldigt inne och våra konsulter sa egentligen till oss att dessa feedbackgrejer som ni kallar för spelifiering var en bra grej att ha rent varumärkesmässigt!”

- Informant Blå (9)

Det framkom att tre av fyra företag var representerade i den direkt kvalitativa kategorin som innefattar nyttoeffekter så som transparens gentemot kunderna och kommunikation. Informant Lila beskriver att de har som direkt nytta med sin investering att vara tillgängliga för sina kunder på ett personligt plan med tanken att det ska vara enkelt och roligt att använda deras applikation och på så vis uppnå en transparens. Det framkom att informant Blå och Grön är eniga om att kommunikation är en viktig direkt kvalitativ nyttoeffekt och de beskriver hur de har fått in mycket kommunikation i sina applikationer. Informant Blå påtalar också att kommunikationen inte bara når den som laddar ner applikationen utan även personer i närheten.

“Den här appen gjordes som ett kommunikationsverktyg för ATT kunna kommunicera. Byggdes av konsulter till oss. Det innebar ju också att det gick snabbt att ta fram den. Sedan gick förvaltningsfrågor och sådant väldigt snabbt. Appen fick undersökas en stund för att ta reda på vad den gjort för nytta. Det har varit en resa. För att det var en annorlunda typ av verktyg. Det var också det första kommunikativa verktyget vi gjorde. Vi lyckades ändå nå ut till många, även indirekt till de som kanske inte har en smartphone.”

- Informanter Blå (10)

Ekonomisk nytta

Av intervjuer framkom det att alla fyra företagen hade nyttoeffekter som kategoriserades som ekonomiska. Informanterna talade ganska vagt om ekonomiska nyttoeffekter och hur investeringen rent ekonomiskt har påverkat företaget. De ekonomiska nyttoeffekterna som framkom handlar främst om förändrad försäljning men också om lojalitet till företaget.

Under intervjuerna framkom det att informanterna Lila och Orange hade både direkta och indirekta ekonomiska nyttoeffekter medan Blå och Grön bara identifierade att de hade en av kategorierna. Vi börjar med att visa de indirekta nyttorna.

Informant Lila, Orange och Grön beskriver att de arbetar med indirekta ekonomiska nyttoeffekter och alla tre är rörande eniga om att lojalitet är en viktig nyttoeffekt att arbeta med. Informanterna beskriver att lojalitet är en sammanslagning av flera nyttoeffekter och talar då främst om att premiera frekvent återkommande kunder genom exempelvis rabatter. Informant Lila beskriver att dom arbetar med att belöna sina frekvent återkommande kunder genom att ge dem möjlighet att byta in sina insamlade poäng emot produkter, exempelvis fribiljetter.

“Vi jobbar ganska traditionellt med basprinciper ur hur en kundklubb är uppbyggd, tre olika medlemsnivåer och man identifierar sig vid köp och får då poäng. Beroende på hur mycket poäng man har hamnar man i dessa tre olika nivåer brons, silver och guld. Sedan får de också rabatt på de fasta menyerna och den ökar då med nivåerna. Det finns även lite andra fördelar i som att boka biljetter tidigare eller se filmen före alla andra om man är guldmedlem. [...] Alla vill ju ha sina poäng. Delvis för att nå de högre nivåerna men också för att poängen genererar ju också fribiljetter eller en meny i kiosken. Så vi ser ju poängen driver det här.”

- Informant Lila (11)

Under intervjuerna framkom det att informanter Blå, Orange och Lila identifierade att de hade försäljning som en direkt ekonomisk följd av den gjorda investeringen. De beskriver försäljning lite olika, eftersom det har olika företagsmål. Informant Blå skiljer sig från de andra två genom att de önskar att sänka sin försäljning. Informant Orange beskriver att de arbetar med det monetära och berättar att de har direkta ekonomiska nyttor och att de med hjälp av den spelifierade lösningen tro sig kunna öka sina intäkter som en direkt följd. Informant Lila säger att investeringen tydligt har påverkat deras försäljning i exempelvis kiosken på biograferna.

“Ja vi har ju våra monetära mål och KPI: er som vi vill uppnå och vi tror att med hjälp av spelmekanikerna så tror vi att vi kan nå de. Sedan har vi ju lite hårda mål som är finansiella. Själoklart vill vi att kunderna skall spela, det kan vi inte sticka under stolen med. Det genererar pengar.”

- Informant Orange (12)

Spelifiering

Företagen beskriver att valet av en spelifierad lösning bottnar sig i att det ska vara en rolig grej för kunderna samtidigt som det är något nytt och spännande. Informant Grön,

Orange och Lila säger att de vill förhöja kundupplevelsen genom spelifiering eftersom det anses vara en relativt ny teknik som är rolig och enkelt för kunderna att använda och tycka om. Informant Orange beskriver att han tidigt kom i kontakt med spelifiering och har sedan länge spelat diverse olika typer av spel. Han vill, genom sin då relativt egna kompetens, förhöja kundupplevelsen och leverera någonting nytt och "fräckt" på marknaden. Kommunikation nämns av informant Blå som en positiv grej med spelifiering. Deras applikation skall främst användas som ett kommunikationsverktyg och genom spelmekanismen feedback har de uppnått ett gott resultat efter investeringen. De har utgått ifrån en känd modell om hur hjärnan fungerar och reagerar vid belöning och uttrycker en, jämfört med de andra, välformulerad strategi bakom valet av spelifiering som teknik.

"Alltså den här bygger på en modell, när den togs fram så tittade vi på andra typer av modeller som har det här med hjärnans belöningssystem. En amerikansk modell som jag vet inte kommer på vad den heter just nu. Den här modellen bygger också bakom väldigt mycket annan teknisk utveckling. Vi tittade bland annat på en modell som användes vid eco-driving. Den har samma respons som nu kör du bra, nu kör du inte bra etc. Den omedelbara responsen hjälper folk att hålla rätt nivåer."

- Informant Blå (13)

Ur intervjuerna framkom det att fyra av fem informanter (tre av fyra företag) upplevde implementeringen som utmanande, de uttryckte att det var svårt rent tekniskt att implementera något så nytt som spelifiering. Informanter Blå beskriver även att de fick ta in utvecklare externt istället för att göra det inom företaget likt de andra. Till trots för utmaningarna som företagen stötte på, så uttrycker sig alla ändå positivt kring spelifiering och vill se vidare utveckling inom området. Informant Lila uttrycker att de vill införa mer spelifiering till sin digitala lösning och på så sätt engagera och motivera deras kunder ytterligare.

"Det krävs ju teknik och det är ju det som är utmaningen. Idéer och allt omkring det finns ju. Men sen är det att alla företag brottas med att få igång tekniken kring detta. [...] Vi vill ju ha ännu mer gamification och kollar nu på hur vi ska få till det ännu mer. Vi ser ju det på de kampanjer vi gjort på senare år. Där vi har gjort kampanjer där vi vill att användarna ska engagera sig mer för att vinna eller vad det nu kan vara. Så absolut gamification är något som vi ser som jätteviktigt och något vi vill göra ännu mer."

- Informant Lila (14)

Genomgående beskriver våra informanter att de strävat efter att motivera, engagera, öka deltagandet samt kommunicera med sina kunder. För att försöka uppnå detta har de blandat in olika spelmekanismer. Utifrån intervjuerna är utmärkelser frekvent återkommande mekanismer hos alla fyra företag som vi intervjuat. Informant Orange

beskriver hur man genom unika utmärkelser kan smycka sin avatar med exempelvis olika virtuella föremål, dessa föremål är då låsta vid företaget och kan således inte användas hos konkurrerande sidor. Detta medför att kunderna stannar kvar menar informanten. Informant Grön har en likande beskrivning av sin tjänst där man får utmärkelser i form av rabatter som enbart kan nyttjas i deras företag.

“Gör man något i appen så säger den “Bra gjort! Du gjorde detta! Nu får du bonus”. Då väcker man två intressen hos användaren: “Det borde jag göra en gång till, för då fick jag bonus”. Då har vi skapat en vana. Det andra är: “Fanns den grejen här, kanske det finns mer!?” Då stimulerar vi till mer beteende. Så om jag redovisar ett par utmaningar så är det en finit lista, det är dessa utmaningar som finns. På det här viset lägger vi inte korten på borden och skapar lite mystik.”

- Informant Grön (15)

Vidare framkom det i intervjuerna att poäng var en vanlig mekanism bland företagen, tre av fyra företag berättar att de använder denna mekanism för att engagera och motivera sina kunder. Poäng beskrivs av informanterna som ett sätt att locka kunder att engagera sig i företagets olika aktiviteter. Genom poängen önskar företagen uppnå en ökad lojalitet hos kunderna, exempelvis så talar informant Lila och Grön om att de insamlade poängen resulterar i att kunderna snarare handlar hos dem än hos konkurrenter. Detta eftersom kunderna byter in sina poäng mot exempelvis rabatter eller produkter, vilket inte är möjligt att växla in hos konkurrenterna.

“Ja vi vet ganska väl hur det påverkar kunderna genom undersökningar. Vi ser att fler är väldigt positiva. Folk säger att de går oftare och handlar mer istället för att ta med sig eget. Alla vill ju ha sina poäng. Delvis för att nå de högre nivåerna men också för att poängen genererar ju också fribiljetter eller en meny i kiosken. Så vi ser ju poängen driver det här. Men vi försöker ju styra om från rabatter och alla fakta till att vara klubben för alla bioälskare. För alla som älskar att se på bio helt enkelt.”

- Informant Lila (16)

Informant Blå är den som inte nyttjar poäng, de arbetar istället med feedback som mekanism. Genom feedback belönar de sina användare exempelvis genom röd färg när användaren överskrider den rekommenderade alkoholvån. Till skillnad från de övriga informanterna belönas inte kunden med rabatter, fribiljetter eller monetärt utan företaget belönar istället sina användare med ett välmående och förståelse. Utöver mekanismerna utmärkelse, poäng och feedback beskrev även informanterna andra mekanismer. Informant Lila berättar att de använder mekanismer så som nivåer och tävlingar, informanten säger även att de håller på att utreda hur de kan införa ännu mera spelifiering. Informant Orange beskriver att de har kommit långt i sin process med

att införa spelmekanismer i deras applikation exempelvis har de även narrativ, prestationer och avatar.

“Vi vill engagera och det gör vi genom att använda oss av de olika mekanismerna som finns inom spel, “gamification”, “storytelling” och “intrinsic motivation” eller vad man kan kalla de men vi vill ha kul. Vill göra [Applikationen] till något av de häftigaste. I [Applikationen] blir man inte bara en spelare utan en casinohjälte som vi säger. Det finns tre olika äventyr man kan göra. Det första har en bakgrundshistoria om en drake och en liten guldkrona man ska ta tillbaka. Så när man börjar spela de vanliga spelen så fylls olika prestationsmätare och klarar man av att fylla de så kommer man till en ny region och får möta en boss. Grundkonceptet är ju detta och vi vill fortsätta utveckla detta som att interagera med olika spelare.”

- Informant Orange (17)

5. DISKUSSION

Vi har valt att koppla diskussionen till resultatet genom numrering för att förenkla läsningen och förståelsen för läsaren. I resultatet kan man se ett nummer som står under varje kommentar, exempelvis “- *Informant Orange (17)*”. I diskussionen nedan har vi refererat upp till dessa kommentarer genom att skriva exempelvis “(se kommentar 17)”.

Affärsnytta

Utifrån teori och empiri kan vi se att informanterna upplever affärsnytta som något svårt och komplext. Alla informanter arbetar på ett eller annat sätt med affärsnytta, men liksom teorin säger så uttrycks affärsnytta i olika termer och arbetar olika mycket med det. Två av företagen har en tydlig strategi med sin investering av spelifiering och har tydligt kopplat investeringen till företagets övergripande mål, samtidigt som de tydligt arbetar med att utvärdera affärsnyttan med investeringen kontinuerligt (se kommentar 8) för att fortsätta möta företagets mål och samtidigt upprätthålla engagemanget hos användaren. En av informanterna beskriver att det är oerhört viktigt att arbeta med affärsnytta och säger att de alltid arbetar med mål i sina IT-investeringar, men det visar sig att applikationen vi talade om under intervjun inte gör det (se kommentar 1). En av informanterna beskriver att de inte arbetar med affärsnytta alls och detta för att den inte är vinstdrivande. Teorin beskriver att affärsnytta inte behöver behandlas i monetära termer, utan kan även hantera “mjuka” värden så som antalet användare. Resultatet visar tydligt att informanten använder sådan typ av utvärdering (se kommentar 7) och vår analys av detta är att informanten inte är helt införstådd i vad affärsnytta är och hur det kan användas på alla typer av företagsmål. Alla fyra företag beräknar antalet användare av systemet, men arbetar vidare olika mycket med att uppnå affärsnytta med den gjorda investeringen. Vi ser att användningen av affärsnytta är så splittrat just för att det är svårt och komplext samt att spelifiering är en relativt ny trend som enligt Gartner (2012) inte har nått sin produktivitetstopp ännu och därför är det komplicerat för företagen att beräkna affärsnyttan.

Engagemang, motivation och deltagande

Teorin beskriver att engagemang, motivation och deltagande ofta är ord som uppkommer vid digitalt spelifierade lösningar. Engagemang klassificeras som det vanligaste primära målet med investeringen (Conley & Donaldson, 2015) men deltagande som den starkast bidragande faktorn till att verksamheter kan uppnå affärsnytta (Fox et al., 2010). Motivation är enligt teorin användarens önska att arbeta emot ett mål och de måste då uppleva någon form av nytta med att göra detta (Ottersten & Balic, 2010, Garris et al., 2002). Dessa tre ord påverkar varandra på något vis och

driver varandra framåt kan vi se i teorin. Empirin visar att ett av företagen arbetar mot alla dessa tre ord som tydliga affärsnyttor, medan de andra beskriver att de enbart behandlar två eller ett av orden. Vi säger, med stöd från teorin, att alla fyra företag arbetar med orden deltagande och motivation för att sedan kunna trigga och uppnå ett engagemang hos sina kunder. På grund av den lilla mängden forskning kring ämnet spelifiering tror vi att informanterna inte sett sambandet mellan orden och är inte införstådda i hur de påverkar varandra.

Kvalitativa och ekonomiska nyttor

Det framkom i empirin att majoriteten av nyttoeffekterna som vi kunde identifiera hos företagen var av en kvalitativ karaktär, så som att beräkna kundnöjdhet och antalet användare genom olika typer av måtenheter, exempelvis KPI: er och nyckeltal (se kommentar 8). Teorin säger att kvalitativa nyttoeffekter vanligtvis är varumärke, nöjda kunder etc. vilket vi också hittade i vårt resultat, utöver dessa hittade vi även kommunikation hos tre av informanterna (två av fyra företag). Kommunikation nyttjas företagen för att få kunderna att reflektera över och förändra ett beteende. Serafeimidis (2002) beskriver att kvalitativa måtenheter är viktiga för att beräkna stora centrala nyttor inom verksamheter, exempelvis mänskliga faktorer och organisatorisk kontext, som man inte kan beräkna rent ekonomiskt. Däremot kan den ekonomiska nyttan användas när man skall se på besparingar och är ett bra sätt att motivera till investeringar, vi ser i resultatet att de ekonomiska nyttorna främst handlar om lojalitet och försäljning (se kommentar 11 och 12). Lojalitet kan beräknas genom att kunderna återkommer och hellre handlar hos dem än konkurrenterna och försäljningen beräknas i intäkter som följd av investeringen. Att majoriteten av företag visade på kvalitativa effekter misstänker vi beror på att företagen inte vill betona hur mycket de arbetar med ekonomiska termer och försökte således att fokusera på de kvalitativa beräkningarna i intervjuerna. En av informanterna beskrev före intervjutillfället att de inte kommer dela med sig av försäljningsdata och under själva intervjun fick vi dra ut information från informanten kring de rent ekonomiska nyttorna. Vi upplever att detta bottnar sig i att alla fyra företagen talade så starkt om att det är viktigt med ett starkt varumärke och att kunderna uppfattar dem som ett bra företag med bra värderingar.

Kvalitativa direkta och indirekta nyttor

När vi tolkade informanterna kom vi fram till att vi hade representanter i både den kvalitativt direkta och kvalitativt indirekta avdelningarna. Alla fem informanterna var representerade i kvalitativa avdelningen indirekta nyttor och alla informanter var ense om att varumärke var en oerhört viktig nyttoeffekt för att kunna uppnå engagemang hos sina kunder. Det är viktigt för företagen hur de upplevs, hur nöjda kunderna är och

att leverera en nya spännande teknik för att på så vis kunna bli ledande och det självklara valet för kunderna (se kommentarer 7, 8 och 9). Denna kvalitativa nytta har, med hjälp av teorin, placerats som en indirekt kvalitativ nytta på grund av dess bredd och innehåll. En indirekt nytta uppkommer genom en tilläggsaktivitet efter gjord investering (Baars et al., 2009) och vi finner att informanterna har arbetat mycket runt deras lösning för att trigga denna nyttoeffekt. I kategorin direkt kvalitativa nyttor fann vi kommunikation som dominerande nyttoeffekt hos två av de fyra av företagen. Kommunikation har placerats i denna kategori eftersom de företag som benämner kommunikation har som målsättning att kommunicera ut något och få kunderna att reflektera. Utifrån deras kommunikation önskar de att öka medvetenheten och till slut skapa ett engagemang hos sina kunder. Kommunikationen beräknas genom kundundersökningar och opinionsmätningar (se kommentar 9 och 7) och uppkommer som en direkt följd av satsningen eftersom de inte behöver någon tilläggsaktivitet för att uppnå denna nyttoeffekt. Vi tyckte det var intressant att se att det fanns fler representerade bland de indirekta nyttoeffekterna eftersom teorin säger att det är vanligt att kassera idén man har på grund av att dessa nyttoeffekter vanligen inte anses vara tillräckligt starka eller att företag överhuvudtaget inte ser dem. Varumärke är definitivt en starkt bidragande nyttoeffekt för att kunna uppnå ett engagemang, detta eftersom varumärke har en starkt motiverande effekt till att kunderna väljer att nyttja deras tjänster istället för konkurrenternas. Men det behövs en tilläggsaktivitet för att kunna uppnå dem, likt vi beskrev ovan.

Ekonomiska direkta och indirekta nyttor

Utifrån resultatet kunde vi se att vi hade informanter och deras företag både representerade i den direkta och den indirekta. I den direkta kan vi se att försäljning är det dominerande och då talar man både i termer av ökad försäljning men också om minskad försäljning. Ett av företagen ville med sin lösning minska försäljningen av sina varor och ville få sina kunder att reflektera över sina alkoholvanor och på så vis uppnå ett engagemang. Försäljningen beräknade man genom att se hur försäljningen förändrats efter man införskaffade den spelifierade lösningen (se kommentar 12). Eftersom applikationen användes som ett kommunikationsverktyg (se direkta kvalitativa nyttor) så behövdes inga mer tilläggsaktiviteter än så för att uppnå ett resultat (se kommentar 10). I den indirekta avdelningen ser vi att den lojalitet som placerats där kräver ytterligare aktiviteter för att uppnå en lojalitet till företaget. För att uppnå lojalitet behöver man enligt informanterna premiera frekvent återkommande kunder för att se till så de stannar och inte ger sig iväg till konkurrenterna (se kommentar 11). Inom den ekonomiska nyttan är det jämnt fördelat mellan indirekt och direkt, vi kom fram till att det möjligen beror på att företagen vi intervjuat är

vinstdrivande. Hade intervjuerna varit mer likt informanterna Blå, som inte är vinstdrivande, så är det möjligt att vi fått ett annat resultat.

Efter att ha nyttjat vårt ramverk ser vi en del brister. Vi ser att det är för vaga gränser mellan de direkta och indirekta nyttorna, vilket är en starkt bidragande orsak till varför affärsnytta är svårt och komplext vilket vi också belyser i vår teori. Lundberg (2009) säger att det är en brist han kan se i sin teorin och beskriver att företagen har svårt att veta eller förutspå ifall nyttan kommer att komma som en direkt följd eller behöver en tilläggsaktivitet. Även gränsdragningen mellan ekonomiska och kvalitativa nyttor är svår för företagen. Brown (2005) stipulerar att företag som misslyckats med att utvärdera affärsnytta en gång löper större risk att motsätta sig att testa igen. Det är möjligt att detta främst beror på de vaga riktlinjerna som finns mellan direkt, indirekt, kvalitativ och ekonomisk nytta.

Spelifiering

Likt Gartner förutspår i sin Hype Cycle for Emerging Technologies (2012) så befinner vi oss just nu i fasen där företagen löper störst risk att misslyckas med implementeringen av spelifierade lösningar och vi ser att våra informanter har haft problem att leverera produkter som fungerar (se kommentar 1). I empirin uttrycker våra informanter att de upplevt att det är svårt rent tekniskt att implementera spelifiering, men att de ändå ser positivt på de spelifierade inslag som de fått med och ser att det positivt påverkat deras resultat (se kommentar 12 och 14). Vi ser med hjälp av empiri och teori att företagen vi intervjuat är klara över att spelifiering är något nytt och akademiskt utforskat, men att man ändå är beredd att satsa på det för att leverera något nytt och spännande till sina kunder för att stärka sitt varumärke. empirin visar att företagen vi talat med vet att det finns affärsnytta att koppla till spelifiering, men de har svårt att beskriva exakt vad det är. Vi ser att tekniken tydligt följer den kurvan som Gartners siat om i sin Hype Cycle (2012) (se figur 1, s. 2) och vi förutspår att produktiviteten kommer uppnås inom den tid som Gartner presenterat utifrån denna studie.

Vi ser i empirin att informanterna genomgående talar om att spelifiering bidrar till ökat engagemang, motivation, deltagande och ökad kommunikation med sina kunder. De tre första har vi identifierat som affärsnytta i både teori så väl som i empirin.

Kommunikation har vi snarare beslutat att placera som en nyttoeffekt eftersom det är en aktivitet som utförs som resulterar i att affärsnyttan påverkas, exempelvis förhöjt engagemang (se kommentar 3 och 9).

Utifrån empirin kan vi identifiera att utmärkelse och poäng är de två dominerande spelmekanismerna bland de företag vi intervjuat (se kommentar 15 och 16). Alla

informanterna har någon form av utmärkelsemekanism och beskriver det som ett sätt att belöna sina kunder genom exempelvis rabatter, fribiljetter o.s.v. och genom detta önskar de uppnå lojalitet då dessa utmärkelser inte kan nyttjas hos konkurrenterna. Poäng är den mekanism som tre av fyra företag har med och det är enligt informanterna ett sätt att locka kunderna (genom motivation) att engagera sig i aktiviteter som företaget håller i och även här uppnå lojalitet (se kommentar 15 och 16). Vi kan se i vår teori och empiri att det finns stora likheter i orden utmärkelse och poäng, det är något man får som en belöning efter att ha utfört en aktivitet. En av informanterna arbetar inte med poäng, utan snarare med feedback som belöningsmetod. Företaget använder feedback som genom hjärnans belöningsmodell (se kommentar 13) ska stimulera till ett engagemang. Vi ser genomgående att belöning är återkommande när vi talar om hur spelifiering används (se kommentar 12, 13, 16 och 11). Enligt Burke (2012) är ordet belöning något som uppkommer genom användningen av spelmekanismer och Nicholson (2015) och Dale (2014) säger att belöning har blivit synonymt med spelifiering som ett sätt att förändra ett beteende. Utifrån teori och empiri kan vi tydligt se att spelmekanismer som främst nyttjas av företagen ska resultera i någon form av belöning gentemot användarna, exempelvis genom poäng, feedback, utmärkelse etc. (se kommentar 17). Belöning skall enligt informanterna, med stöd från Burke (2012), påverka engagemang, motivation och deltagande på ett positivt sätt.

Vi ser i resultatet att informanterna belyser hur gärna de vill fortsätta med spelifierade inslag för att fortsätta motivera sina kunder. Nicholson (2015) beskriver dock i sin teori att det är viktigt att kunna ta bort spelmekanismer och ändå upprätthålla ett engagemang. Han beskriver också att man inte för evigt kan engagera kunderna genom spelmekanismer utan man bör arbeta emot att uppnå engagemang på andra sätt, spelifiering skall enligt honom användas för att kortsiktigt engagera. Vi ser att våra informanter ser spelifiering som något varande och långsiktigt för att engagera sina kunder, vilket enligt Nicholson (2015) är fel sätt att nyttja tekniken på, användarna kommer till slut att tröttna om man inte påvisar för användaren att det kommer komma ett slut någon gång.

5.1 Förslag till vidare forskning

Som vi belyst under uppsatsens gång är spelifiering ett relativt nytt och outforskat område som har stor potential för vidare forskning, bland annat ser vi behov av att ytterligare forska kring hur man som företag skall arbeta för att fortsatt engagera kunderna. Affärsnyttor är fortfarande ett diffust begrepp som är svårarbetat för företagen då det saknas tydliga gränser mellan de olika nyttorna och här ser vi ett behov av att förtydliga dessa gränsdragningar. Vi har via vår litteraturstudie identifierat att spelifiering och affärsnytta gemensamt har en svag akademisk bakgrund och att det finns stor potential att fortsätta vidare forskning inom detta område för att kunna möta den produktivitetstopp som Gartner förutspår i sin Hype Cycle (2012) (se figur 1, s. 2). Exempel på vidare forskningsfrågor kan exempelvis vara:

- Hur upprätthåller man ett långsiktigt engagemang genom spelifierade lösningar?
- Hur kan man arbeta med spelifiering för att säkerställa affärsnytta över tid?
- Hur kan man fastställa och förtydliga gränsdragningen mellan de olika nyttorna när företagen arbetar med affärsnytta?

6. SLUTSATS

Vårt syfte med uppsatsen var att identifiera och kartlägga de affärsnyttor och nyttoeffekter som företag hoppas kunna uppnå genom användningen av spelifierade inslag i digitala produkter. Vi valde att fokusera studien så att den riktar sig mot företagets kunder som användare och påvisar där av enbart effekterna som uppkommer från kundinriktad spelifiering. Vår studie har även påvisat, det som även starkt uttrycks i teorin, att affärsnytta i sig är ett svårt och komplext arbete som behöver förtydligas för att företagen mer kontinuerligt ska arbeta med det. Vi ser även att spelifiering är ett verktyg som växer och håller på att gå ifrån något nytt och utforskat till ett potentiellt starkt verktyg för att engagera. Vi hade två frågeställningar som vi ville besvara med denna studie, dessa kommer besvaras nedan.

Vilka önskade affärsnyttor motiverar företag att investera i spelifierade lösningar?

Vår studie har påvisat att spelifiering bidrar med både kvalitativa och ekonomiska nyttoeffekter i verksamheten, som både indirekt och direkt påverkas av gjord investering. Studien belyser att företagen vi intervjuar drar sig mer åt det kvalitativa hållet och utvärderar sin spelifierade tjänst genom kundundersökningar, antal användare, opinionsundersökningar o.s.v. Vi har konstaterat att affärsnyttan som motiverar företagen är främst engagemang som utlöses av både motivation såväl som deltagande och de främsta nyttoeffekten för att uppnå detta är varumärke och lojalitet. Vi har kategoriserat både varumärke och lojalitet som indirekta nyttor som kräver tilläggsaktivitet för att hämtas hem och vi ser dessa som de starkaste nyttoeffekterna för att uppnå affärsnyttan hos de företagen vi intervjuat.

Vilka mekanismer påverkar affärsnyttan och dess nyttoeffekter?

Vår uppsats belyser en handfull spelmekanismer som nyttjas av företagen, men vi har kommit fram till att poäng och utmärkelser är de som nyttjas flitigast bland informanterna. Vi har även kommit fram till att belöning är en synonym till dessa två spelmekanismer men också för mekanismen feedback. Dessa tre spelmekanismer är de tyngst vägande i vår studie och de som starkast påverkar användarna till att engagera sig i företagets spelifierade lösning. Vår studie belyser att affärsnyttan engagemang påverkas starkt av nyttoeffekterna lojalitet och varumärke, som i sin tur påverkas av de ovannämnda spelmekanismerna poäng, utmärkelse och belöning.

7. REFERENSER

Anckar, B., & D'incau, D. (2002). Value creation in mobile commerce: Findings from a consumer survey. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 4(1), 43.

Anderson, M. C., Banker, R. D., & Ravindran, S. (2006). Value implications of investments in information technology. *Management Science*, 52(9), 1359-1376.

Attali, Y., & Arieli-Attali, M. (2015). Gamification in assessment: Do points affect test performance?. *Computers & Education*, 83, 57-63.

Baars, H., Gille, D., & Strüker, J. (2009). Evaluation of RFID applications for logistics: a framework for identifying, forecasting and assessing benefits. *European Journal of Information Systems*, 18(6), 578-591.

Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2013). Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. *Business & Information Systems Engineering*, 275-278.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Brownell, B., Cechanowicz, J., & Gutwin, C. (2015). Gamification of Survey Research: Empirical Results from Gamifying a Conjoint Experiment. I Reiners, T., & Wood, L. (Eds.). (2015). *Gamification in education and business*. Springer, ss 569-589.

Brown, A. (2005). IS evaluation in practice. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 8(3), 169-178.

Burke, B. (2012). *Gamification 2020: What Is the Future of Gamification*. Gartner, Inc., Nov, 5.

Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J. (2009). Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. *Decision Support Systems*, 46(2), 512-521.

Chan, Y. E. (2000). IT value: The great divide between qualitative and quantitative and individual and organizational measures. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 225-261.

Ciotti, G (2011). *Gamification & Customer Loyalty: The Good, The Bad, and The Ugly*. Helpscout [blog], 1 maj. <https://www.helpscout.net/blog/gamification-loyalty/> [2016-04-13].

Conley, K., & Donaldson, C. (2015). Gamification: The Measurement of Benefits. I Reiners, T., & Wood, L. (Eds.). (2015). *Gamification in education and business*. Springer, ss 673-688.

Cronk, M., & Fitzgerald, E. (1997). A conceptual framework for furthering understanding of 'IT business value' and its dimensions. *PACIS 1997 Proceedings*, 40.

- Cronk, M. C., & Fitzgerald, E. P. (1999). Understanding "IS business value": derivation of dimensions. *Logistics Information Management*, 12(1/2), 40-49.
- Currie, W. L., & Parikh, M. A. (2006). Value creation in web services: an integrative model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(2), 153-174.
- Dale, S. (2014). Gamification Making work fun, or making fun of work?. *Business Information Review*, 31(2), 82-90.
- Davern, M. J., & Kauffman, R. J. (2000). Discovering potential and realizing value from information technology investments. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 121-143.
- Deterding, S. (2012). Gamification: designing for motivation. *interactions*, 19(4), 14-17.
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011, May). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In *CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2425-2428). ACM.
- Erenli, K. (2013). The Impact of Gamification. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts juridik.
- Frisk, E., & Ljungberg, J. (2009). THE (MISSING?) VALUE OF IT IN PUBLIC ORGANIZATIONS-THE CASE OF THE SWEDISH FIRE RESCUE SERVICES. In *The European Conference on Information Systems (ECIS)*.
- Fox, K., Kim, A. J., Kirk, B., & Zichermann, G. (2010). Gamification 101: An Introduction to the Use of Game Dynamics to Influence Behavior. [Elektroniskt]. <http://www.bunchball.com/gamification101> [2016-04-01]
- Garris, R., Ahlers, R., & Driskell, J. E. (2002). Games, motivation, and learning: A research and practice model. *Simulation & gaming*, 33(4), 441-467.
- Gartner (2012). Gartner's 2012 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies "Tipping Point" Technologies That Will Unlock Long-Awaited Technology Scenarios. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2124315> [2016-04-18].
- Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. *Handbook of educational psychology*, 4, 63-84.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining gamification: a service marketing perspective. In *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference* (pp. 17-22). ACM.
- Hitt, L. M., & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS quarterly*, 121-142.

Hitt, L. M., & DJ Wu, X. Z. (2002). Investment in enterprise resource planning: Business impact and productivity measures. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 71-98.

Iacovou, C. L., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (1995). Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology. *MIS quarterly*, 465-485.

Jones, M. C., & Beatty, R. C. (1998). Towards the development of measures of perceived benefits and compatibility of EDI: a comparative assessment of competing first order factor models. *European Journal of Information Systems*, 7(3), 210-220.

Kohli, R., & Devaraj, S. (2004). Realizing the business value of information technology investments: an organizational process. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 53-68.

Kohli, R., & Grover, V. (2008). Business value of IT: An essay on expanding research directions to keep up with the times*. *Journal of the association for information systems*, 9(1), 23.

Kotini, I., & Tzelepi, S. (2015). A Gamification-Based Framework for Developing Learning Activities of Computational Thinking. I Reiners, T., & Wood, L. (Eds.). (2015). *Gamification in education and business*. Springer, ss 219-251.

Limba, T., & Guleviciute, G. (2014). E-business qualitative criteria application model. *International journal of advanced computer science and information technology*, 3(3), 191-213.

Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS quarterly*, 28(2), 283-322.

Mithas, S., & Rust, R. T. (2016). How information technology strategy and investments influence firm performance: Conjecture and empirical evidence. *Mis Quarterly*, 40(1), 223-245.

Mukhopadhyay, T., Kekre, S., & Kalathur, S. (1995). Business value of information technology: a study of electronic data interchange. *MIS quarterly*, 137-156.

Nandhakumar, J., Panourgias, N. S., & Scarbrough, H. (2013). From knowing it to "getting it": Envisioning practices in computer games development. *Information Systems Research*, 24(4), 933-955.

Neeli, B.K, (2015). Gamification in the Enterprise: Differences from Consumer Market, Implications, and a Method to Manage Them. I Reiners, T., & Wood, L. (Eds.). (2015). *Gamification in education and business*. Springer, ss 489-512.

Nicholson, S. (2015). A RECIPE for Meaningful Gamification. I Reiners, T., & Wood, L. (Eds.). (2015). *Gamification in education and business*. Springer, ss 1-20.

Herzig, P., Ameling, M., Wolf, B. & Schill, A. (2015). Implementing Gamification: Requirements and Gamification Platforms. I Reiners, T., & Wood, L. (Eds.). (2015). *Gamification in education and business*. Springer, ss 1-20

- Lundberg, D. (2009). IT och affärsnytta. Studentlitteratur.
- Ottersten, I., & Balic, M. (2010). Effektstyrning av IT, 2.uppl. Malmö: Liber.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review. 74,6. S. 61-77
- RJMetrics (u.å). What is Churn Rate? <http://churn-rate.com/> [2015-05-18]
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. Business Horizons, 58(4), 411-420.
- Ross, J. W., & Beath, C. M. (2002). Beyond the business case: New approaches to IT investment. MIT Sloan management review, 43(2), 51.
- Rust, R. T., Moorman, C., & van Beuningen, J. (2015). Quality mental model convergence and business performance. International Journal of Research in Marketing.
- Santhanam, R., Liu, D., & Shen, W. C. M. (2016). Research Note—Gamification of Technology-Mediated Training: Not All Competitions Are the Same. Information Systems Research.
- Saunders, A., & Brynjolfsson, E. (2016). Valuing Information Technology Related Intangible Assets. Mis Quarterly, 40(1), 83-110.
- Schacht, S. & Maedche, A. (2015). Project Knowledge Management While Simply Playing! Gaming Mechanics in Project Knowledge Management Systems. I Reiners, T., & Wood, L. (Eds.). (2015). Gamification in education and business. Springer, ss 593-614.
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey. International Journal of Human-Computer Studies, 74, 14-31.
- Serafeimidis, V. (2002). A review of research issues in evaluation of information systems. Information Systems Evaluation Management.
- Serafeimidis, V., & Smithson, S. (2000). Information systems evaluation in practice: a case study of organizational change. Journal of Information Technology, 15(2), 93-105.
- Silverman, D. (2010). Doing qualitative research: A practical handbook. SAGE Publications Limited.
- Zatwarnicka-Madura, B. (2015). Gamification as a Tool for Influencing Customers' Behaviour. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 9(5), 1421-1424.

Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps. "O'Reilly Media, Inc."

Venkatesh, V. (1999). Creation of favorable user perceptions: Exploring the role of intrinsic motivation. *MIS quarterly*, 239-260.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Willcocks, L. (1992). Evaluating information technology investments: Research findings and reappraisal. *Information Systems Journal*, 2(4), 243-268.

Yee, N. (2006). Motivations for play in online games. *Cyber Psychology & behavior*, 9(6), 772-775.

8. Bilaga 1 – Intervjuguide

Bakgrund/Presentation

- Är det okej att vi spelar in samtalet?
- Syftet med vår studie är att redogöra för hur ni utvärderat er spelifierade produkt som kommer presenteras i Göteborgs egen databas GUPEA.

Bakgrund

- Namn
- Företag
- Vad är din roll i verksamheten?

Er tjänst

Kan du berätta om den produkten ni har idag?

- När lanserade ni den? Vad gör den? Målgrupp?
- Hur tänkte ni när ni implementerade XXX - funktionen i er applikation XXX.

Varför valde ni att investera i XXX?

- Hur såg beslutsprocessen ut?
- Fanns det några bakomliggande mål som ni ville uppfylla genom tjänsten?
 - Hur kom ni i så fall fram till dessa mål?
- Varför valde ni just denna typ av lösning?

Hur har er lösning XXX påverkat era kunder och eventuellt era anställda?

- Kort & Långsiktigt perspektiv?
- Har det förändrat något?

Affärsnytta och utvärdering

Har ni utvärderat XXX i efterhand eller under tiden?

- Hur och vad har ni i så fall utvärderat?
- Kan ni idag se att tjänsten genererat någon form av måluppfyllelse?
 - Vilken form av måluppfyllelse/resultat i så fall?
- Positivt & negativt med investeringen?
- Något ni skulle gjort annorlunda? Något ni gjorde väldigt bra och tar med er vidare?

Arbetar ni aktivt med affärsnytta inom ert företag när ni gör IT-investeringar?

- Hur arbetar ni med det i så fall?
- Eventuellt: har du någon uppfattning om varför ni inte arbetar med det?

- Om man talar om aktuell tjänst - hur har ni arbetat med affärsnytta kring just den?

Framtiden

- Nu har vi talat om XXX, affärsnytta, måluppfyllelse m.m. Hur ser framtidsplanerna ut inom dessa områden?

Slutligen

- Har du något du vill tillägga som du känner att vi inte har behandlat?

9. Bilaga 2 – Enskilda redogörelser

Johannas redogörelse för arbetet

Arbetet har delats in utefter nedan tabell. Jag har således bidragit med att skriva ett par punkter själv, och ett par gemensamt med Felix. Alla punkter har vi gemensamt läst igenom och diskuterat för att förändra och rätta utifrån feedback från varandra såväl som feedback från handledning. Arbetet har gått ut på att dela upp arbete för att kunna fokusera och sedan diskutera och förklara texten för den andre, den fördelningen vi har gjort har varit jättebra och jag känner att vi har bra flyt över texterna och båda kan stå för arbetet som helhet.

Inledning		
Bakgrund & problemområde		Felix
Frågeställning & Syfte	Johanna	
Begreppsutredning	Johanna	
Avgränsning	Johanna	
Studiens disposition		Felix
Metod		
Genomförande	Johanna	
Datainsamling	Johanna	
Analysmetod	Johanna	
Källkritik	Johanna	
Teori		
Affärsnytta med IT-investeringar	Johanna	
Spellifiering		Felix
Affärsnytta & Spellifiering	Johanna	
Intervjuguide och intervju	Johanna	Felix
Transkribera		Felix
Resultat	Johanna	Felix
Diskussion	Johanna	Felix
Förslag till vidare forskning	Johanna	Felix
Slutsats	Johanna	Felix
Referenser	Johanna	Felix

Felix redogörelse för arbetet

Textmässigt bidrog jag med att skriva ner ovanstående delar (se ovanstående tabell). Utöver detta har vi gått igenom all insamlad data tillsammans och kontinuerligt följt upp varandras skrivna delar, på så sätt tycker jag att vi har lyckats reflektera bådas idéer och tankar igenom hela arbetet.