



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Sanna Sintonen

Kandidaatintutkielma

Ansaintamallien muutos videopelitaloudessa

Panu Mattila 2015

3.5.2015

Panu Mattila

0389915

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	3
1.1	JOHDATUS TUTKIMUSAIHEESEEN.....	3
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
1.4	TUTKIMUKSEN RAJAUS JA KESKEISET KÄSITTEET.....	6
1.5	METODOLOGIA.....	8
1.6	TUTKIMUKSEN KULKU	9
2	TUTKIMUKSEN TEORIAPOHJA	11
2.1	BUSINESS MODEL CANVAS.....	11
2.2	TUTKIMUKSEN KANNALTA OLEELLISET LOHKOT.....	12
2.2.1	<i>Yrityksen arvolupaus</i>	12
2.2.2	<i>Asiakassuhteet</i>	13
2.2.3	<i>Kanavat</i>	13
2.2.4	<i>Asiakassegmentit</i>	14
2.2.5	<i>Liikevaihtovirrat</i>	14
2.3	VANHOJEN TOIMINTATAPOJEN JA KÄSITYSTEN HAASTAMINEN.....	15
3	VIDEOPELITEOLLISUUDEN ANSAINTAMALLIEN ERITTELY	16
3.1.1	<i>Ansaintamallien erittely tuotteiden saatavuuden pohjalta</i>	16
3.1.2	<i>Ansaintamallien erittely liikevaihdon luonnin näkökulmasta</i>	18
4	VIDEOPELITEOLLISUUDEN ANSAINTAMALLIEN MUUTOKSEN AJURIT	20
5	ARVONLUONTI SÄHKÖISESSÄ LIIKETOIMINNASSA	22
5.1	ARVONLUONTI VIDEOPELITEOLLISUUDESSA	23
6	HAASTATTELU	25
6.1	TUOTTEIDEN KOHDERYHMÄ JA KANAVAT.....	25
6.2	YRITYKSEN LIIKEVAIHTO JA LISÄARVON LUOMINEN.....	26
6.3	TUOTTEIDEN HINNOITTELU JA JULKAISUMAHDOLLISUUDET	27
7	DIGITAALISEN JAKELUN YLEISTYMINEN JA HYÖDYT	28
7.1	ARVOKETJUT VIDEOPELITEOLLISUUDESSA	31
7.1.1	<i>Videopeliteollisuuden perinteinen arvoketju</i>	31
7.1.2	<i>Arvoketju käytettäessä digitaalisia jakelukanavia</i>	32
7.2	MONIPUOLISTEN ALUSTOJEN JA VERKOSTOJEN VAIKUTUS	34

8	UUSIEN MALLIEN JA PELIYRITYSTEN TOIMINTOJEN ANALYSOINTI.....	35
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
9.1	POHDINTAA	38
9.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	40
9.3	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	41
10	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46

1 Johdanto

Seuraavaksi avataan tutkimuksen aihetta ja esitellään sen tavoitteet ja rajaukset. Lisäksi johdannossa käydään läpi tutkimuksen metodologia ja keskeiset käsitteet sekä toteutetun haastattelun taustoja.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Videopelitalouden merkitys talouden kehitykselle on kasvanut jo pitkään sekä Suomessa että muualla maailmassa. Suomessa peliala on muista kulttuurialoista poiketen onnistunut tuottamaan maailmanlaajuisesti noteerattuja huipputuotteita. (NeoGames 2010) Vuodesta 2000 eteenpäin videopelitalous on noussut nopeimmin kasvavaksi viihdeteollisuuden haaraksi ja maailmanlaajuisesti sen odotetaan saavuttavan lähes 86 miljardin dollarin kokonaisarvon vuonna 2016 (Osathanukul 2015). Taloudellisesti videopelitalous on Suomen merkittävin kulttuurivientiala. Suomen pelialan vienti oli vuonna 2008 noin kolme kertaa suurempi kuin esimerkiksi kevyen musiikin vienti. Tulevaisuudessa pelitalous tulee olemaan entistä tärkeämmässä asemassa suomalaisen työllisyyden kannalta, koska pelitalouden korkean osaamistason työtä on erittäin vaikea ulkoistaa toteutettavaksi halvemmän työvoiman maissa. (NeoGames 2010)

Viime vuosina videopelitalouden kasvuun ja kehitykseen ovat kytkeytyneet erityisesti liiketoiminta- ja ansaintamallien muutokset. Mallit ovat kehittyneet nopeasti vastaamaan nykyajan nousevia teknologioita ja innovaatioita. Videopelitalouden alan muuttuessa erittäin korkean asteen kilpailun alaksi, erilaiset innovatiiviset ansaintamallit tuovat yrityksille mahdollisuuden pärjätä korkeasta kilpailusta huolimatta. Muutoksen omaksumiseen ovat vaikuttaneet eritoten alan tuotteiden korkeat kehityskustannukset sekä pitkät aikaa vievät kehitysjaksot. (Osathanukul 2015) Uusien teknologioiden ja innovaatioiden nousun johdosta (parhaimpina esimerkkinä digitaaliset jakelujärjestelmät, tilauspohjaiset teknologiat sekä internetin kautta tapahtuvan maksuliikenteen mahdollistava teknologia) videopelitalouden ennestään olemassa olevien perinteisten pelinkehittäjäyritysten on uudistettava mallejaan sopeutuakseen kasvaviin ilmiöihin (Sotamaa & Karppi 2010)

Uudenlaiset ansaintamallit voidaan luokitella kahdella tavalla. Ensimmäinen luokittelumetodi perustuu tuotteiden saatavuuteen asiakkaille, jossa digitaaliset jakelukanavat ovat keskeisessä roolissa. Tämä luokittelu jakaa pelit joko Free-to-play tai Pay-to-Play ryhmään. Toinen luokittelumetodi taas erittelee malleja yritysten liikevaihdon luonnin, eli ansaintamallien mukaan, joista tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät ovat Retail, Digital distribution, Subscription ja Micro-transaction- malli. (Osathanunkul 2015) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella lähemmin näitä luokitteluja ja löytää oleelliset ja toimivimmat kytkökset niiden väliltä. Aikaisemmin esitetyt käsitteet tullaan avaamaan tarkemmin myöhemmin tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet osiossa.

Tutkimuksen keskittyy kuvaamaan ja analysoimaan videopelitalouden ansaintamallien muutosta, sekä erittelemään uusien ansaintamallien keskeisimpiä ominaisuuksia. Erittely tapahtuu keskittymällä pelinkehittäjäyritysten ansaintamalleihin, eli siihen, miten ja mitä kautta yritykset synnyttävät liikevaihtoa. Videopelitaloudesta puhuttaessa liiketoiminta- ja ansaintamalleja on usein käytetty ikään kuin toistensa synonyymeina, eli kun pelinkehittäjäyritykset puhuvat kehittyvistä liiketoimintamalleistaan, ne käytännössä tarkoittavat uusien ansaintaväylien käyttöönottoa ja kokeilua. On kuitenkin tärkeä ymmärtää ero ansaintamallin ja liiketoimintamallin välillä. Ansaintamalli on vain yksi osa kokonaisvaltaisempaa liiketoimintamallia, joka käsittää ansaintamallin lisäksi myös kaikki muut liiketoimintaan liittyvät osa-alueet, kuten tarkasti määritellyt kohderyhmät ja yrityksen toiminta-alueet. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin suurilta osin vain ansaintamallien kehitykseen ja sen mahdollistaneisiin tekijöihin.

Ansaintamallien mahdollistavien tekijöiden tarkastelussa tutkimus tulee erityisesti keskittymään digitaalisten jakelukanavien tuomien etujen hyödyntämiseen. Tutkimuksen lopussa esitetään arviot ansaintamallien kehityksen suunnasta tulevaisuudessa.

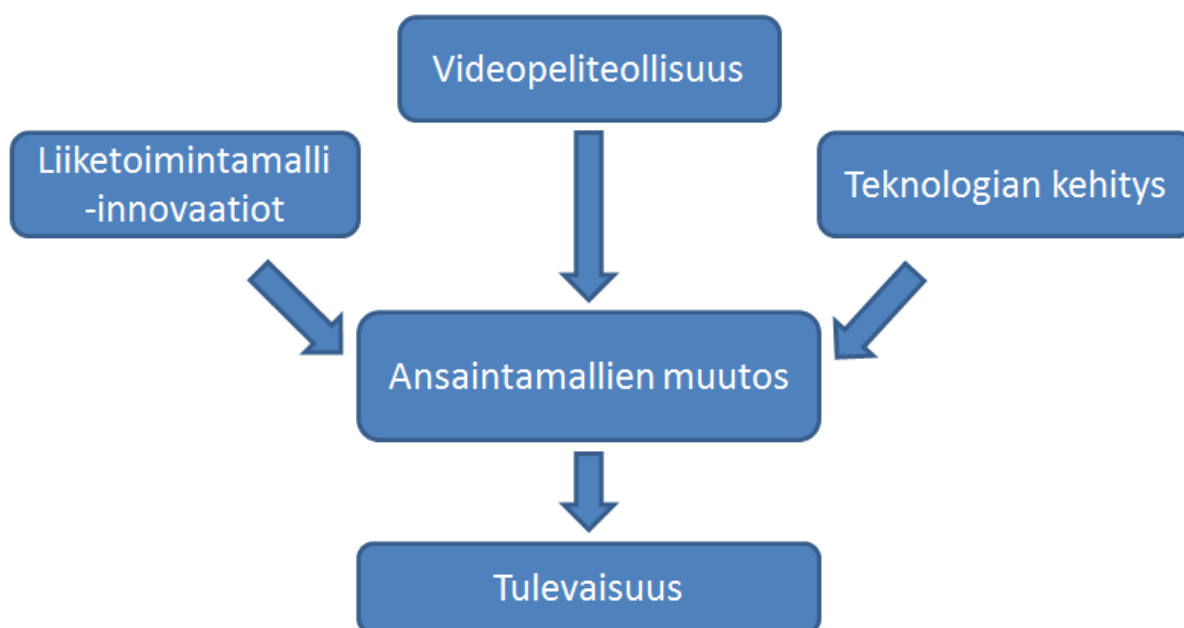
1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on havainnollistaa videopelitaloudessa tapahtunutta ansaintamallien muutosta. Saavuttaakseen tämän tavoitteen tutkimuksen tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miten ansainta- ja liiketoimintamallien kehitys on tapahtunut videopelitaloudessa?
- Mitkä ovat uusien ansaintamallien keskeiset ominaisuudet?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1. on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehys kuvaa tutkimuksen keskeisimpiä teemoja. Tutkimus tarkastelee ansaintamallien muutosta videopelitaloudessa teknologian kehityksen ja liiketoimintamalli-innovaatioiden yhteisvaikutuksen kautta ja selvittää mihin se on seuraavaksi johtamassa.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkielma rajataan käsittelemään videopeliteollisuuden keskeisimpiä muuttuneita liiketoimintamalleja, joiden toiminta perustuu oleellisesti digitaalisten jakelukanavien tuomien etujen hyödyntämiseen. Tutkielma rajautuu vain liiketoiminnallisiin tarkoituksiin tuotettuihin peleihin. Tapaustutkimuksen rajauksena ovat PC-alustalla toimivien digitaalisia jakelukanavia hyödyntävien pelien ansaintamallien muutokset. Alustoina konsoli- ja mobiilipelaaminen rajautuvat pois tutkimuksesta. Uusien ansaintamallien yhteydessä käsittelyyn tulevat kuluttajan ilmaiseksi käyttöönsä saavat pelit rajautuvat laillisesti hankittuihin peleihin. PC-alustalla ilmenevä pelien laiton lataaminen, eli piratismi, rajautuu pois tutkielmasta.

Ansaintamallien analysoinnissa keskitytään kuvaamaan miten ne onnistuvat tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja yritykselle. Liiketoimintamallien analysoinnissa tutkimus rajaa pois ne osa-alueet, jotka eivät liity suoraan liikevaihdon luomiseen. Tutkimuksessa teoriana käytettävän Business Model Canvasin analysoinnissa tarkastellaan vain ansaintamallien osalta oleellisia kohtia.

Seuraavaksi avataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä:

Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallin erilaisia määritelmiä on mietitty kiihtyvällä tahdilla viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämän tutkimuksen kannalta oleelliset liiketoimintamallien määritelmät liittyvät liiketoimintamallien arvopuolen luontitapaan ja uudelleenjärjestelyyn. Yleensä liiketoimintamallin määritelmät sisältävät käsityksen, että liiketoimintamalli määrittelee yrityksen keskeiset toiminnot ja toimintatavat. Näin myös Zott & Amit'in vuoden 2008 määritelmä, jonka mukaan liiketoimintamalli on rakenteellinen mallinnus, joka kuvaa kyseisen firman keskeisiä toimintoja. Liiketoimintamalli on siis firman toisistaan riippuvaisten osa-alueiden yhteistoimintaa kuvaava mallinnus (Zott & Amit 2010).

Ansaintamallien ja liikevaihdon aikaansaamisen osalta liiketoimintamallien käsittelemät tärkeät osa-alueet ovat yritysten arvolupaukset, yrityksen käyttämät toimitus ja viestintäkanavat sekä liikevaihtovirrat, eli ne asiat joista asiakkaat uusissa malleissa maksavat yrityksille niiden toiminnasta (Osterwalder & Pigneur 2010).

Ansaintamalli

Ansaintamalli on osa yrityksen liiketoimintamallin kokonaisuutta. Ansaintamalli kuvaa miten ja mistä yritys saa tuloja, tuottaa voittoa ja saa normaalia parempia tuloksia investoinneistaan. Ansaintamalli kuvaa tapaa, jolla yrityksen liikevaihtoa synnyttävä tuote myydään tai toimitetaan asiakkaalle. (Osterwalder & Pigneur 2010) Verkkokaupalle ja sähköiselle liiketoiminnalle yleisesti on ominaista, että uusissa ansaintamalleissa tehdään paljon uusia kokeiluja ja aikaisempaan verrattuna perustavanlaatuisia muutoksia. (Timmers 1998)

Peliteollisuudesta puhuttaessa väli ansaintamallin ja liiketoimintamallin välillä on ollut häilyvä, koska molemmissa malleissa toiminnan kuvaamiseen ja muutoksien määrittelyyn on liittynyt teknologian ja jakelukanavien nopea kehitys. Asiaa hankaloittaa myös käännytyö eri kielten välillä. Tässä tutkimuksessa pelialan ansaintamalleista puhutaan liiketoimintamallien osana, jotka peliteollisuuden tuotteiden luonteen vuoksi saattavat määrittää osaksi myös muita tärkeitä osa-alueita yritysten liiketoimintamallista.

Mikro-transaktio

Kuluttajan virtuaalisessa maailmassa digitaalisella alustalla tekemä ostos, jossa pelaaja käyttää oikeaa rahaa virtuaalisten hyödykkeiden tai valuutan ostamiseen. Yksittäiset mikrotransaktiot ovat suuruudeltaan hyvin pieniä, korkeintaan muutamien eurojen suuruisia. (Fields & Cotton 2012)

Mikrotransaktioita hyödynnetään tyypillisesti Free-to-Play – ansaintamallin omaavissa peleissä, joissa pelaaja hankkii kosmeettisia, oman pelihahmon ulkomuodon muokkaamiseen suunniteltuja, virtuaalisia hyödykkeitä erottuakseen muista pelaajista. (Fields & Cotton 2012, Luton 2013)

1.5 Metodologia

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkielmassa tarkastellaan yhtä tai useampaa ilmiötä, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tutkimuksen tavoitteena (Eriksson & Koistinen 2005). Tapaustutkimuksen tutkittavana tapauksena voi olla esimerkiksi henkilö, ryhmä, organisaatio, tapahtuma, tuote tai prosessi (Henttonen 2008). Tutkielman tarkasteltavana ilmiönä ovat muuttuvat ansaintamallit videopeliateollisuudessa. Tutkimuksessa ansaintamallien muutosta tarkastellaan ensisijaisesti digitaalisten jakelukanavien kehityksen kautta ja uusia mallien keskeisiä ominaisuuksia arvioidaan digitaalisten jakelukanavien liiketoimintaympäristössä.

Tapaustutkimuksesta saatava tieto rajautuu pääosin tutkittavaan toimialaan ja sen taustalla vaikuttavan ilmiön tulkintaan. Tapaustutkimuksessa ei siis pyritä tuottamaan yleistettäviä tuloksia. Teorioiden testaamisen sijaan tutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tästä johtuen tutkimuksessa hyödynnetään laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997)

Tutkimustiedon kartuttamiseksi tutkimuksessa on toteutettu haastattelu pelialan yritykseen. Haastateltavana yrityksenä on Tampereella toimiva Colossal Order, jonka uusi peli Cities Skyline julkaistiin keväällä 2015 PC:n digitaalisilla jakelualustoilla ruotsalaisen Paradox Interactive- videopelijulkaisijan toimesta. Cities Skyline on ajankohtainen esimerkki tuotteesta, joka hyödyntää digitaalisia jakelukanavia. Tuotetta myytiin ensimmäisenä julkaisupäivänään digitaalisilla jakelualustoilla 250 000 kappaletta (Lappalainen 2015). Haastattelu keskittyy kysymyksiin organisaation toiminnasta sekä lähestymisestä uusiin liiketoiminta- ja ansaintamalleihin ja siihen mitä metodeja he pitävät kaikista potentiaalisimpana tulevaisuuden kannalta.

Haastattelun lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään olemassa olevaa tieteellistä kirjallisuutta ja artikkeleita. Vaikka pelialasta onkin viimeisten vuosien aikana alettu tuottaa kiihtyvällä tahdilla myös tieteellisiä tutkimuksia, on tutkimusaihe vielä varsin uusi, jonka seurauksena toisistaan eroavaa tutkimustietoa on tarjolla varsin rajallisesti. Tästä johtuen tutkimuksessa tullaan kokonaisuuden aikaansaamiseksi hyödyntämään myös ei-tieteellistä aineistoa. Kaikkien hyödynnettyjen lähteiden kohdalla on pyritty valikoimaan mahdollisimman ajankohtaisia ja relevantteja kirjoituksia.

1.6 Tutkimuksen kulku

Tutkielma sisältää kokonaisuudessaan yhdeksän lukua. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa käsitellään tutkimuksen aihetta, tavoitteita ja rajoja. Johdantoluku kertoo myös tutkimuksessa käytettävästä metodologiasta, selittää auki keskeisiä käsitteitä ja avaa tutkimuksessa toteutettavan haastattelun taustoja.

Toinen luku on teorialuku, jossa avataan tutkimuksen teoriapohjana toimivan business model canvaksen tutkimuksen kannalta oleellisia osa-alueita. Kolmannessa luvussa eritellään videopeliateollisuudessa esiintyviä ansaintamalleja. Neljäs luku käsittelee videopeliateollisuuden ansaintamallien muutosprosessin käynnistymistä ja keskeisiä ajureita. Viidennessä luvussa tarkastellaan sähköisen liiketoiminnan ja videopeliateollisuuden arvonluontiprosessia ja sen keskeisiä metodeja. Kuudennessa luvussa käsitellään haastattelumateriaalista esiin nousseita tärkeimpiä aiheita peliyrityksen liiketoiminnassa.

Seitsemännessä luvussa käydään läpi digitaalisten jakelukanavien kehittymistä nykymuotoonsa ja niiden tuomia etuja pelialan yrityksille. Lisäksi luvussa esitellään monipuolisten alustojen ominaisuuksia ja otetaan esille verkoston vaikutuksia yrityksen toiminnan rakentumiseen. Kahdeksannessa luvussa uusien ansaintamallien ominaisuuksia analysoidaan peilaamalla niitä esitettyyn teoriapohjaan sekä pelialan yritykseen tehdystä haastattelusta saatuun materiaaliin.

Tutkimuksen yhdeksännessä johtopäätökset luvussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään arviot tutkimuksen onnistumisesta sekä tulevaisuuden näkymistä videopelitalouden ansaintamallien kehityksen suhteen. Lisäksi arvioidaan saavutettujen tulosten luotettavuutta ja tehdään tarvittavat jatkotutkimusehdotukset. Tutkielman lopusta löytyvät tutkimuksessa käytetyt lähteet sekä liitteenä Colossal Orderin toimitusjohtajan Mariina Hallikaisen haastattelussa esitetyt kysymykset.

2 Tutkimuksen teoriapohja

Tutkielman teoriapohjana toimii Osterwalder & Pigneurin vuonna 2010 esittelemä business model canvas, jonka pohjalta yritykset pystyvät tarkemmin määrittelemään liiketoimintamallejaan. Tutkimuksessa keskitytään teorian arvonluonti ja liikevaihdon synnyttämispuoleen, jonka osa-alueita ovat yrityksen arvolupaus, asiakassuhteet, asiakas-segmentit, kanavat sekä näiden synnyttämät yrityksen liikevaihtovirrat.

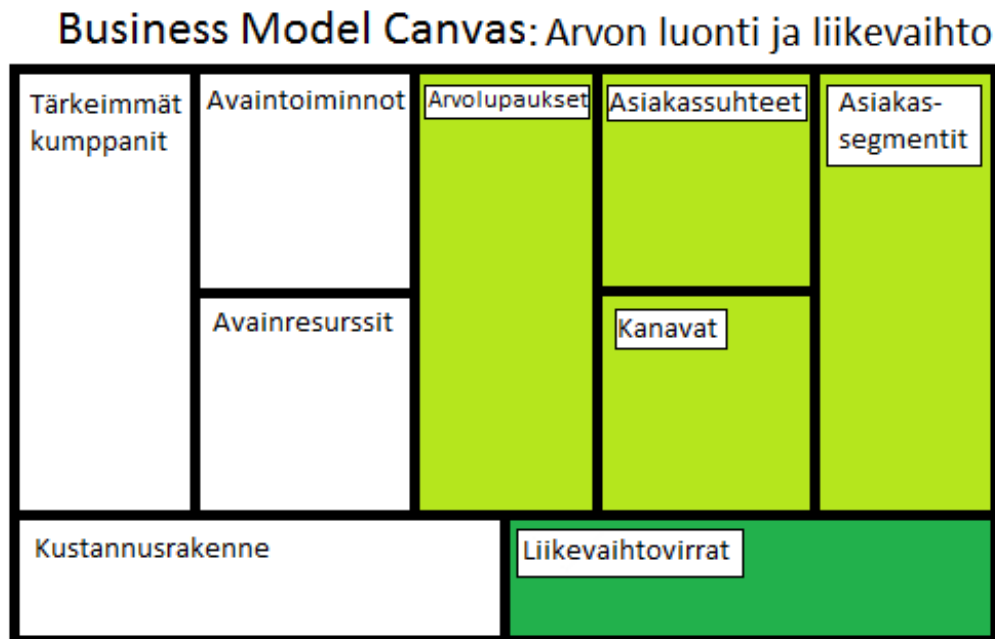
2.1 Business Model Canvas

Liiketoimintamalli, eli business model, kuvaa sitä miten yrityksen toisistaan riippuvaiset toiminnot jakautuvat yrityksen sisällä. Business Model Canvas on graafinen mallinnus, jonka avulla määritellään ja kuvataan näitä yrityksen keskeisimpiä osa-alueita ja pystytään esittämään jaottelu selkeästi yhdeksässä eri lohossa. (Osterwalder & Pigneur 2010)

Business Model Canvaksen voi jaotella myös kahteen puoleen, jolloin mallin vasemmalle puolelle jäävät yrityksen tehokkuutta käsittelevät tekijät ja oikealle puolelle arvonluontia määrittävät tekijät. Tämä tutkimus keskittyy arvopuolen lohkojen analysoimiseen peliteollisuuden ansaintamalleissa ja kertoo kuinka ne yhdessä synnyttävät pelifirmojen liikevaihtovirtoja. (Osterwalder & Pigneur 2010)

2.2 Tutkimuksen kannalta oleelliset lohkot

Tutkimuksen kannalta oleelliset Business Model Canvasin lohkot ovat yrityksen arvolupaus, asiakassuhteet, kanavat, asiakassegmentit sekä liikevaihtovirrat. Kuviossa 2. on esitetty kuinka tutkimuksessa käytettävässä tarkastelussa mallin oikean puolen lohkojen yhteisvaikutus synnyttää yritykselle liikevaihtovirtoja.



Kuvio 2. Business Model Canvas: arvon luonti ja liikevaihto (Osterwalder & Pigneur 2010)

2.2.1 Yrityksen arvolupaus

Arvolupaus-lohko määrittelee ne yrityksen tuotteet ja palvelut, jotka luovat arvoa eri asiakassegmenteille. Arvolupaus on se määrittävä tekijä, jonka mukaan asiakkaat valitsevat yhden yrityksen toisen sijasta. Se tyydyttää asiakkaan tarpeen tai ratkaisee asiakkaan ongelman. Arvolupaus voidaan nähdä hyötyinä, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder & Pigneur 2010)

Arvolupaukset voivat olla luonteeltaan hyvin aiemmasta poikkeavia, mikä tulee erityisesti kysymykseen uusien ansaintamallien tarkastelussa. Usein uudet arvolupaukset ovat myös vain paranneltuja tehokkaampia malleja vallitsevista arvolupauksista. (Osterwalder & Pigneur 2010)

2.2.2 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet-lohkossa kuvaillaan minkä tyyppisiä suhteita yritys luo eri asiakassegmentteihinsä. Yritykselle tulisi olla selvää, minkälaisia suhteita se haluaa asiakkaisiinsa luoda. Suhteiden luontia voivat ajaa kolme tavoitetta, jotka ovat uusien asiakkaiden hankinta, asiakkaiden sitouttaminen sekä myynnin edistäminen olemassa olevien asiakkaiden keskuudessa. Erilaiset asiakassuhteet voivat vaihdella luonteeltaan hyvin henkilökohtaisista täysin automatisoituihin suhteisiin. Tästä toimivat esimerkkinä internetin kautta tarjottavat yritysten automatisoidut palvelut. (Osterwalder & Pigneur 2010)

2.2.3 Kanavat

Kanavat-lohkossa määritellään yrityksen kanavat, joiden kautta se tavoittaa ja kommunikoi asiakkaitensa kanssa ja toimittaa näille arvolupauksensa. Kommunikaatio-, jakelu- ja myyntikanavista rakentuu yrityksen rajapinta asiakkaitensa kanssa. Kanavat ovat kosketuspintoja, joilla on tärkeä rooli asiakkaiden kokemuksissa. (Osterwalder & Pigneur 2010) Tämän tutkimuksen luonteen ja aihepiirin teknologisuuden vuoksi yrityksen kanavat tulevat olemaan erityisen tärkeässä roolissa, kun aihetta tarkastellaan eri näkökulmista.

Osterwalder & Pigneurin mukaan kanavat palvelevat viittä eri käyttötarkoitusta:

1. Kasvattaa tietoisuutta yrityksen tuotteista ja palveluista asiakkaiden keskuudessa
2. Auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupausta
3. Mahdollistaa asiakkaille yrityksen tuotteiden ja palvelujen ostamisen
4. Toimittaa yrityksen arvolupauksen asiakkaille
5. Huolehtii ostotilanteiden jälkeisestä asiakastuesta

2.2.4 Asiakassegmentit

Asiakassegmentit-lohkossa kuvaillaan eri asiakasryhmät ja organisaatiot, joita yritys koittaa tavoittaa ja palvella. Jokaisen yrityksen toiminnan ytimessä ovat yrityksen asiakkaat. Mikään liiketoiminta ei selviä pitkään ilman tuottoisia asiakkaita. (Osterwalder & Pigneur 2010)

Tyydyttääkseen paremmin asiakkaittensa tarpeita, yritykset voivat jakaa asiakkaansa eri segmentteihin. Yrityksen liiketoimintamalli voi määrittellä monia pieniä tai suuria asiakassegmenttejä, joista yrityksen on valittava mitä palvella ja mitkä jättää huomioimatta. Tehtyään päätöksen yrityksen liiketoimintamalli voidaan suunnitella tarkasti ymmärrettyjen asiakastarpeiden ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010)

2.2.5 Liikevaihtovirrat

Liikevaihtovirrat-lohko edustaa yrityksen aikaansaamia maksusuorituksia eri asiakassegmenteistä. Osterwalder & Pigneur kuvailevat lohkoa niin, että jos asiakkaat kuvaavat yrityksen liiketoiminnan sydäntä, niin liiketulovirrat kuvaavat toiminnan valtimoja. Oleellista on kysyä, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista? Kysymykseen onnistuneesti vastaaminen antaa yritykselle mahdollisuuden aikaansaada yhden tai monia liikevaihtovirtoja eri asiakassegmenteistä.

Kysymys tulee tarkemman tarkastelun alaiseksi videopelitalouden uusissa ansaintamalleissa, joissa asiakkaiden suorittamien maksujen koko on pienentynyt marginaaliosuuteen aikaisemmasta tai jopa poistunut kokonaan. Yrityksen eri liikevaihtovirrat voivat hyödyntää erilaisia hinnoittelumekanismia, kuten esimerkiksi volyyymiin pohjautuvaa hinnoittelua. (Osterwalder & Pigneur 2010)

Osterwalder & Pigneurin mukaan yrityksen liiketoiminta voi sisältää kahdenlaisia liikevaihtovirtoja:

1. Maksusuorituksista koostuvat virrat, jotka aiheutuvat asiakkaiden kertaostoksista
2. Toistuvat liikevaihdot, joiden sisällön aikaansaavat meneillään olevat arvontoimitusprosessit asiakkaille sekä ostotapahtumien jälkeinen asiakastuki

2.3 Vanhojen toimintatapojen ja käsitysten haastaminen

Liiketoimintamallien innovoimisessa pyritään haastamaan vanhoja vallitsevia käsityksiä siitä, kuinka yritysten tulisi järjestellä liiketoimintaansa. Uusien toimintatapojen etsijät koittavat löytää uusia väyliä ja tapoja luoda arvoa kyseisen teollisuuden markkinoilla. (Osterwalder & Pigneur 2010, Massa & Tucci 2013)

Videopeliateollisuuden ansaintamallien uudistumisessa on hyvin pitkälti kyse uusien toimintatapojen löytämisestä vanhojen tilalle. Peruskysymys siitä, kuinka organisaatio luo, toimittaa ja vangitsee arvoa, on kokeiltu määritellä alalla uudelleen. Tähän prosessiin ovat liittyneet vahvasti sekä vanhojen käsitysten haastaminen sekä sen ajatusmallin muuttaminen, jolla yritykset lähtevät kilpailemaan markkinoilla. (Marchand & Hennig-Thurau 2013)

3 Videopeliteollisuuden ansaintamallien erittely

Seuraavaksi eritellään videopeliteollisuudessa esiintuvia ansaintamalleja. Ansaintamallien erittelyä voi lähestyä joko tuotteiden saatavuuden näkökulmasta tai liikevaihtoa synnyttävien tekijöiden kautta (Osathanunkul 2015).

3.1.1 Ansaintamallien erittely tuotteiden saatavuuden pohjalta

Pay-to-Play – malli

Perinteinen videopelien ansaintamalli, joka pohjautuu tuotteen maksullisuuteen, kuten vähittäistuotekaupassa fyysisiä kopioita myytäessä yleensä. Tämä malli on yleisesti käytössä monen muunkin alan tuotteen tai palvelun myynnistä, kun asiakas hankkii tuotteen käyttöönsä maksamalla siitä. Peliteollisuudessa Pay-to-Play mallilla on myös viitattu kuukausimaksullisiin peleihin, joita pelataksaan kuluttajan on pelin ostamisen lisäksi maksettava kuukausittain vakiintunut summa peliajasta. (Osathanunkul 2015)

Free-to-play – malli

Oleellisin ero Free-to-Play ja Pay-to-Play mallien välillä on, että Free-to-Play mallissa kuluttaja saa ydintuotteen käyttöönsä osittain tai kokonaan täysin maksutta, pystyen itse päättämään tekeekö ollenkaan rahallista panostusta ja missä vaiheessa asiakassuhdetta (Marchand & Hennig-Thurau, 2013).

Free-to-Play – ansaintamalleja ilmenee nykyisin monessa eri muodossa, kun pelinkehittäjät ovat ryhtyneet kokeilemaan erilaisia mahdollisuuksia liikevaihdon synnyttämiseksi. Free-to-Play – mallin eri jaottelut ovat: Shareware, Freemium, Freeware sekä avoimeen lähdekoodiin perustuvat Open Source-pelit. (Osathanunkul 2015)

Shareware-peleillä viitataan pelien ilmaisiin kokeiluversioihin, joiden sisältö vaihtelee kokoonpanosta riippuen. Shareware-pelit tunnetaan myös niin kutsuttuina pelien demo-versioina, jotka antavat asiakkaalle mahdollisuuden kokeilla rajoitetusti pelin sisältöä lyhyen ajanjakson ajan. (Osathanunkul 2015) Shareware pelien tarkoituksena on saada kuluttajat suostuteltua ostamaan pelin kokonainen versio kokeilujakson päätyttyä (Sotamaa 2005).

Freemiumilla viitataan kokonaiseen maksuttomaan tuotteeseen, josta kuluttaja joutuu maksamaan myöhemmin saadakseen käyttöönsä pelin lisä- ja erityisominaisuuksia. Freemium malli hyödyntää usein pelien mainostuloja sekä mikro-transaktio mallia. Huomioitava tekijä Freemium-peleissä on se, että ostettavat lisäominaisuudet vaikuttavat usein pelin sisältöön ja pelattavuuteen sen sijaan että ne olisivat pelkästään kosmeettisia (Osathanunkul 2015). Tästä syystä pelaajayhteisöissä on ilmennyt myös käytettävän termiä Pay-to-Win, jolla viitataan siihen kuinka pelaaja voi ostaa oikealla rahalla etulyöntiaseman muihin verrattuna. Tämän tyyppinen toiminta peliympäristössä saattaa vieraannuttaa osan pelaajista. (Lin & Sun 2007)

Freeware-pelit ovat täysin toimivia tuotekokonaisuuksia, jotka eivät sisällä lainkaan mahdollisuutta maksaa pelin lisäominaisuuksista tai muista palveluista (Coleman & Dyer-Witthford 2007). Freeware pelien saatavuutta ja käyttömahdollisuuksia voidaan kuitenkin tarvittaessa rajata, jos se nähdään johdonmukaiseksi (Osathanunkul 2015).

Open-source viittaa avoimeen lähdekoodiin, eli peleihin tai palveluihin, jotka ovat saatavilla ilman minkäänlaista maksua (Scacchi 2004). Tämän lisäksi avoin lähdekoodi mahdollistaa pelin muokkaamisen kenen tahansa toimesta. Pelaajat voivat siis itse kopioita, muokata ja jaella peliä edelleen ilman minkäänlaisia lisäkustannuksia (Osathanunkul 2015). Pelaajayhteisön keskuudessa onkin vakiintunut termi pelien ”modaamisesta”, jolla tarkoitetaan siis pelien sisällön muokkaamista. Osa PC-alustan pelinkehittäjistä on avannut ainakin osan peliensä sisällöstä pelaajayhteisön muokattavaksi, mikä on johtanut pelaajayhteisöjen modauskulttuurin kehitykseen. (Hallikainen 2015)

3.1.2 Ansaintamallien erittely liikevaihdon luonnin näkökulmasta

Pelien jälleenmyynti

Pelien jälleenmyynti on pelien myymistä kuluttajille perinteisen arvoketjun kautta kivijalkamyymälästä, joka ottaa varastoon pelien fyysisiä kopioita ja myy niitä eteenpäin pelaajille. Pelejä on aikaisemmin myyty enimmäkseen eri fyysisissä formaateissa, kuten DVD ja Blu-Ray levyinä. Kivijalkakauppojen jälleenmyynti tapahtuu joko kaupassa tai postina asiakkaalle ja liikevaihtoa mitataan pelien fyysisten kopioiden myyntimääristä. (Osathanunkul 2015)

Digitaaliset jakelukanavat

Internetin yleistymisen ja kehityksen myötä pelien jakelua on alettu hoitaa digitaalisten jakelukanavien kautta ilman että tuotteella on fyysistä kopiota. Digitaalisten jakelukanavien kautta tuotteet myydään digitaalisessa muodossa. (Marchand & Hennig-Thurau 2013, NeoGames 2010) Digitaalista jakelua käytetään myös määrittelemään peliteollisuudessa yleistynyttä ylimääräistä ladattavaa pelimateriaalia – Downloadable content (DLC), joka on pelinkehittäjän tarjoamaa, normaalisti pelin julkaisun jälkeen kehitettyä materiaalia. DLC:n ei kuitenkaan enää nykyään ole pelin lisäosa, vaan sitä julkaistaan huomattavasti pienemmissä osissa tuomaan pieniä muutoksia alkuperäiseen ydintuotteeseen. Internet-yhteyksien nopeutuessa digitaaliset jakelukanavat ovat kasvattaneet huomattavasti osuuksiaan aina 2000-luvun alusta lähtien. (Osathanunkul 2015)

Pelien mainostulot

Mainostuloihin perustuvat ansaintamallit ovat hiljattain yleistyneet varsinkin mobiilipelien suosion kasvaessa (Osathanunkul 2015). Pelien sisällä mainostamisesta käytetään termiä In-Game Advertising (IGA). Mallia hyödyntävien pelien toiminta rahoitetaan joko osittain tai kokonaan pelien aikaansaamilla mainostuloilla, jotka muodostuvat pelien sisältämisestä sponsorien ja kumppanien mainoksista (Iris et al, 2008).

Subscription – malli

Sanoma- ja aikakauslehti teollisuuden kehittämä malli, jonka jotkut tuotteet ja palvelut videopeliteollisuudessa ovat ottaneet käyttöönsä. Subscription mallissa pelaajan on pelaamista jatkaakseen maksettava kuukausimaksua tuotteen käytöstä. (Williams 2009) Subscription mallissa yritysten liikevaihtoa synnyttävät alkuperäisen ydintuotteen myymisen lisäksi voimassaolevat ja uusittavat peliaikatilaukset, joiden maksut voidaan säätää laskuttamaan automaattisesti pelaajan luottokorttia tai pankkitiliä. (Osathanunkul 2015)

Mikro-transaktio – malli

Mikro-transaktio malli perustuu pelaajien tekemiin pieniin ostoksiin pelin sisällä. Mikro-transaktio malli löytyy useimmiten verkossa pelattavista Free-to-Play peleistä, joissa pelaajalla on mahdollisuus ostaa oikealla rahalla yleensä kosmeettisia tavaroita tai virtuaalista valuuttaa. (Whitson 2011) Pelaajat eivät kuitenkaan voi enää ostojen jälkeen vaihtaa ostamiaan virtuaalisia tuotteita takaisin oikeaksi rahaksi (Osathanunkul 2015).

Player-to-Player trading

Samaan tapaan mikro-transaktio mallin kanssa, Player-to-Player trading, eli pelaajien välinen kauppa, antaa kuluttajalle mahdollisuuden ostaa virtuaalisia hyödykkeitä tai pelivaluuttaa oikealla rahalla. (Osathanunkul 2015) Erottavana tekijänä pelaajat pystyvät virtuaalisten hyödykkeiden vaihdannan lisäksi myös muuntamaan niitä takaisin oikeaksi valuutaksi. Tätä mallia hyödyntäen peleihin, esimerkkinä Blizzardin Diablo-3, on kehitetty oikealla rahalla sekä virtuaalisella valuutalla toimivia huutokauppoja, joiden vaihdannasta pelinkehittäjä hyötyy saamalla osuuden vaihtosummasta. (Prax 2012) Oikean rahan käyttö vaihdannassa ei kuitenkaan ole ongelmantonta, sillä se voi johtaa helposti pelaajien tekemiin väitöksiin pelien Pay-to-Win luonteesta ja pelinkehittäjän arveluttavasta eettisyydestä (Lin & Sun 2007).

4 Videopelitalouden ansaintamallien muutoksen ajurit

Maksusuoritusten kerääminen jatkuvana tulovirtana pelaajalta yrityksille on melko uusi käsite videopelitaloudessa (Luton 2013). Aikaisemmin pelinkehittäjät eivät pystyneet tavoittamaan kuluttajia, jotka olisivat olleet valmiita tekemään pienempiä rahallisia panostuksia yrityksen tuotteeseen. Lisäksi pelaajat jotka olisivat olleet valmiita maksamaan enemmän tuotteen lisäominaisuuksista, maksoivat täysin saman hinnan kuin kaikki muutkin tuotteen hankkineet kuluttajat. (Fields & Cotton 2012)

Kuluttajan näkökulmasta oli siis olemassa vain kaksi vaihtoehtoa, jolloin tuote joko ostettiin täyteen hintaan tai jätettiin kokonaan hankkimatta. Kuluttajalle oli epäedullista tehdä päätöksiä, perustuen pelkästään yritysten markkinointiin tuotteesta. (Luton 2013) Ensimmäisen muutoksen toivat shareware-pelit, joiden myötä kuluttajat pääsivät testaamaan tuotteita ennen niiden varsinaista hankkimista (Fields & Cotton 2012).

Kuten muillakin aloilla, videopelitalouden uudet teknologiat ja innovaatiot voidaan jakaa joko ylläpitäviin tai muutosta aiheuttaviin teknologioihin. Suuri osa uusista teknologioista on ylläpitävää teknologiaa, joka parantaa alan yritysten toimintakykyä ja tehokkuutta yleensä vähittäisen kehityksen kautta (Christensen & Johnson & Rigby 2002). Muutosta aiheuttavilla teknologioilla innovatiiviset yritykset taas tavoittelevat asiakkaita, joita ei ole aikaisemmin pidetty tavoittelemisen arvoisina. Muutosta aikaansaava teknologia tai innovaatio luo uudenlaisen arvolutauksen ja vastaa uudenlaiseen asiakastarpeeseen, jota ei aikaisemmin ole täytetty. (Christensen 2002) Muutoksen aikaansaamiseksi yrityksen on onnistuttava luomaan uudenlainen arvoverkosto, jossa yrityksen asiakkaiden preferenssit vaikuttavat yhdessä uuden kustannusrakenteen kanssa yrityksen mahdollisuuksiin saada aikaan muutosta toimialalla (Christensen & Raynor 2003).

Videopeliniteollisuuden tapauksessa näitä aikaisemmin ei-tavoiteltavia asiakkaita ovat olleet nykyisin uusia ansaintamalleja hyödyntävät maksamattomat asiakkaat, sekä marginaalisummia panostavat asiakkaat, jotka kuitenkin koituvat volyymin ja asiakaspohjan kasvaessa hyödyllisiksi yrityksille. (Fields & Cotton 2012) Videopelien uusissa ansaintamalleissa on myös oleellista, että asiakkaat voivat tehdä rahallisen panostuksen vasta myöhemmässä vaiheessa asiakassuhdetta, joten maksamattomillakin asiakkailla on suuri potentiaali muuttua maksaviksi asiakkaiksi. (Luton 2013)

Videopeliniteollisuuden tapauksessa muutoksen aikaansaamana teknologiana voidaan pitää digitaalisia jakelujärjestelmiä sekä internetin kautta tapahtuvan maksuliikenteen mahdollistavia teknologioita (Sotamaa & Karppi 2010). Digitaaliset alustat olivat innovaatio, jotka loivat ensin uuden jakelu- ja kommunikaatiokanavan, jota osa videopeliniteollisuuden asiakkaista siirtyi käyttämään (Marchand & Hennig-Thurau 2013). Ajan kuluessa digitaaliset jakelukanavat alkoivat ylivoimaisen kilpailuetunsa vuoksi alentaa tuotteiden hintoja koko alalla ja kehittyivät suuntaan, jossa ne tulisivat lopulta korvaamaan kokonaan vanhemmat toimintamallit (NeoGames 2010).

Teknologian kehityksen lisäksi muutoksia vallitsevissa ansaintamalleissa voivat aiheuttaa myös liiketoimintamalli-innovaatiot, jolloin yrityksen uusi etu perustuu ylivoimaisen tehokkuuden sijaan uuteen tapaan tuottaa asiakashyötyä (Hamel 2000). Videopeliniteollisuuden uusissa liiketoiminta- ja ansaintamalleissa radikaaleimpana erona on ydintuotteen antaminen asiakkaille alennettuun hintaan tai jopa ilmaiseksi. Uudet ansaintamallit kilpailevat ketterästi vakiintuneilla markkinoilla, koska ne eivät vaadi asiakkailtaan suuria rahallisia panostuksia. (Kim & Mauborgne 2004, Luton 2013) Liiketoimintamalli-innovaatioissa on kyse tämän tyyppisistä radikaaleista muutoksista aikaisempiin toimintatapoihin verrattuna (Massa & Tucci 2013). Videopeliniteollisuuden uudet liiketoiminta- ja ansaintamallien kehittelyt voidaan nähdä tämän tyyppisinä radikaaleina liiketoimintamalli-innovaatioina, jossa yritykselle luodaan uusi tapa tuottaa enemmän asiakashyötyä (Kim & Mauborgne 2004). Täten voidaan sanoa, videopeliniteollisuudessa ansaintamallien muutoksen käynnistymiseen ovat yhteisvaikuttaneet vahva teknologinen kehitys sekä radikaalit liiketoimintamalli-innovaatiot.

5 Arvonluonti sähköisessä liiketoiminnassa

Sähköinen liiketoiminta tarjoaa yrityksille dynaamisen, nopean kasvun omaavan korkean kilpailun ympäristön, joka tarjoaa uusia kanavia tuottaa arvoa sekä yrityksille että niiden asiakkaille. Sähköisen liiketoiminnan käyttöönotto yrityksissä on ollut maailmanlaajuista ja se kuvastaa hyvin globaalien asiakaskuntien kasvua. Yritykset tavoittavat asiakkaansa sähköisen liiketoiminnan myötä nykyisin maailmanlaajuisella skaalalla aikaisemman paikallisen asiakaskunnan sijaan. Tämä johtuu siitä että sähköisessä liiketoiminnassa yrityksen ei tarvitse enää juurikaan ottaa huomioon maantieteellisiä rajoituksia. (Zott & Amit 2001)

Varhaisempien teorioiden mukaan taloudellinen kehitys ja uudenlainen arvonluonti tapahtuvat innovaatioiden ja teknologisen kehityksen siivittäminä, jotka johtavat vaikutuksillaan markkinoiden ja eri teollisuuden alojen muovautumiseen (Schumpeter 1934). Innovaatiot ovat siis näin myös arvonluonnin muutoksen keskeinen ajuri. Perinteisempien teknologisten innovaatioiden lisäksi innovaatiot voidaan käsittää myös liiketoimintamalli-innovaatioina (Massa & Tucci). Innovatiivisten yritysten etsiessä uusia tapoja arvonluonnille sähköisen liiketoiminnan kautta, ne laajentavat perinteistä innovaation käsitettä ottaessaan käyttöönsä uusia vaihdannan mekanismeja ja suoritusmetodeja. Kyse ei siis ole enää pelkästään uusien tuotteiden ja tuotantoprosessien esittelystä. (Zott & Amit 2001)

Sähköisen liiketoiminnan perinteisiä arvonluonnin ajureita on monia. Yksi keskeisistä perinteisistä ajureista on virtuaalisen liiketoimintaympäristön mahdollistama tuotteiden monipuolistaminen, sekä parantunut tuotteiden saatavuus asiakkaille. (Zott & Amit 2001) Virtuaalinen liiketoimintaympäristö ympäristö myös tukee erilaisten yhteisöjen kehitystä (Hagel & Armstrong 1997). Nämä kehittyneet virtuaaliset yhteisöt ovat oleellisia videopeliteollisuuden kannalta muun muassa modauskulttuurin kehityksen kannalta (Hallikainen 2015).

Videopeliniteollisuuden ja sen nykyisen vaihdannan luonteen kannalta on oleellista nostaa esiin ydintuotetta täydentävät tuotteet, jotka ovat oleellinen osa sähköisen liiketoiminnan asiakkaalle lisäarvoa tuottavista ominaisuuksista (Zott & Amit 2001). Videopeliniteollisuuden PC-alustan nykyisessä vaihdannassa tämä tulee korostetusti esille, koska täydentävät tuotteet voivat toimia ainoana yrityksen liikevaihtoa synnyttävänä tekijänä (Luton 2013).

Samoin kuten radikaaleissa liiketoimintamalli-innovaatioissa, sähköisen liiketoiminnan ominaisuudet antavat yrityksille mahdollisuuden löytää uusia tapoja järjestellä taloudellista vaihdantaansa ja haastaa vanhoja käsityksiä siitä miten arvoa luodaan. Sähköisen maksuliikenteen tehokkuus on yksi keskeisimmistä arvoa synnyttävistä ajureista, joka kasvatti sähköisen liiketoiminnan potentiaalia sen alkutaipaleella. (Massa & Tucci 2013, Zott & Amit 2001) Myöhemmin maksuliikenteen tehokkuuden hyödyntäminen on mahdollistanut videopeliniteollisuuden yrityksille ottaa käyttöön malleja, jotka vaativat jatkuvien pienisuuruisten maksujen sujuvaa toimivuutta. Oleellista on myös se, että virtuaalisesti tehdyt maksut eivät tuota käytännössä nykyään minkäänlaisia lisäkustannuksia, vaikka niiden määrä kasvaisikin oleellisesti (Fields & Cotton 2012).

5.1 Arvonluonti videopeliniteollisuudessa

Vaikka perinteinen pelimyynti tuottaa yhä suurimman osan peliteollisuuden liikevaihdosta, virtuaaliset hyödykkeet ovat viime vuosina vallanneet paljon alaa. Vuonna 2012 virtuaalisten hyödykkeiden myynti videopeliniteollisuudessa oli 14.8 miljardia dollaria. Keskeisimpiä arvoa luovia tekijöitä nykyisessä videopeliniteollisuudessa ovat pelin luoma peliympäristö, siihen kehitetyt oheistuotteet ja lisämateriaali, pelin jakelu ja kommunikointikanavat sekä pelialustan tarjoamat ominaisuudet. (Marchand & Hennig-Thurau 2013) On kuitenkin muistettava, että uudet tekijät eivät kuitenkaan yksinään onnistu tuottamaan arvoa ilman laadukasta ydintuotetta (Hallikainen 2015).

Peliteollisuuden arvonluonnin keskiössä on edelleen laadukkaan tuotteen sisältö, joka loppupeleissä määrittelee alaa (Marchand & Hennig-Thurau 2013). NykYTEknologian mahdollistamien lisäominaisuuksien hyödyntämismahdollisuuksien arvioimisen ohella pelinkehittäjäyrityksissä on hyvä keskittyä ydinosaan, eli laadukkaan tuotteen kehittämiseen. (Hallikainen 2015)

6 Haastattelu

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksessa toteutetusta haastattelusta esiin nousseita tärkeitä kohtia liittyen pelinkehittäjäyrityksen toimintaan. Haastateltavana henkilönä tutkimuksessa oli mukana Tamperelaisen pelinkehittäjäyrityksen Colossal Orderin toimitusjohtaja Mariina Hallikainen. Colossal Order on pieni alle kahdenkymmenen hengen pelinkehittäjäyritys, joka toimii yhteistyössä pelijulkaisija Paradox Interactiven kanssa.

6.1 Tuotteiden kohderyhmä ja kanavat

Colossal Orderin tuotteiden kohderyhmä on määritelty hyvin laajasti, sillä siihen kuuluvat kaikki pelaajat, jotka ovat kiinnostuneet heidän kehittämiensä tuotteiden kaltaisista peleistä. Yrityksessä ei siis olla mietitty minkäänlaisia poissulkevia rajoituksia, eli kohderyhmää ovat kaikki ikäryhmät ja sukupuolet. Tämän tyyppinen rajaamaton asiakaspohja on osittain seurausta parantuneista mahdollisuuksista tavoittaa erilaisia asiakkaita, joka on mahdollistanut sen ettei tuotteita tarvitse kohdentaa tarkasti pienelle kuluttajaryhmälle.

Yrityksen tuotteista on käytännössä olemassa vain digitaalinen versio, jonka kauppana toimii PC-pelien kauppaja jakelualusta STEAM. Tämän lisäksi on muita WEB-pohjaisia alustoja, kuten yrityksen yhteistyökumppanin Paradox Interactiven pelikauppa, joiden kautta voi ostaa näitä STEAM-koodeja. Nämä ovat kuitenkin huomattavasti pienemmässä roolissa.

Yrityksen tuotteista viestittäminen loppukäyttäjien kanssa toimii julkaisijan kautta. Yritys harjoittaa käytännössä business-to-business liiketoimintaa, eli he myyvät kehittämänsä tuotteen julkaisijalle ja avustavat heitä sen esiintuonnissa. Julkaisijalla on käytössään perus markkinointikanavat, kuten sosiaalinen media, oma Paradox-Forum ja pelimedia. Näiden lisäksi hyödynnetään Twitch-streamaus-alustaa ja Youtube-videopalvelua, joiden kautta pelin videokuvamateriaalia saadaan potentiaalisten asiakkaiden ulottuville.

6.2 Yrityksen liikevaihto ja lisäarvon luominen

Colossal Order toimii kehitysbudjetilla, eli julkaisija maksaa kehittäjälle pelin tekemisestä. Tämän lisäksi on olemassa julkaisijan kanssa sovittu pelin myyntiin perustuva rojalty-jako, jonka suuruus on liikesalaisuus.

Tämän tyyppisessä liiketoiminnassa julkaisija suunnittelee pelin ansaintamallin ja pelinkehittäjä yrittää neuvotella itselleen mahdollisimman hyvän kokonaisuuden. Ansaintamallin suunnittelu perustuu pelin odotettuun myyntiin ja julkaisijan omaan intressiin, jota he sovittelevat yhteistyössä Colossal Orderin kanssa. Malli on todella perinteinen, eli Colossal Order kehittää kokonaisuuden, joka myydään loppukäyttäjälle. Lisäsisällön kehitys ydintuotteeseen riippuu siitä, kuinka hyvin tuote menestyy.

Colossal Orderin tapauksessa yrityksen paras keino luoda lisäarvoa asiakkailleensa on pelaajayhteisön hoitaminen. Digitaalisessa jakelussa oleellista on että pelin patchaaminen, eli vikojen korjaaminen, on helppoa sitä mukaa kun niitä ilmenee. PC-alustan eri käyttäjien laitteistokokoonpanot ovat hyvin erilaisia ja toimivuutta on vaikea testata kaikilla variaatioilla. Kommunikointi pelaajan kanssa on helppoa, kun heillä on keinot raportoida ongelmista ja esittää toivomuksia, joita yritys koittaa mahdollisimman laaja-alaisesti toteuttaa. Lisäksi pelin modaaminen on oleellinen tekijä, joka tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Pelaajan kyky luoda omaa sisältöä ja jakaa sitä jakelualustan kautta on huomattava lisä, joka on näyttäytynyt vahvasti Colossal Orderin uusimmassa tuotteessa. Peli oli haastatteluhetkellä ollut ulkona viikon ja siihen löytyi silloin jo 13,000 erilaista modia. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät tuotteen myyntiä. Käytännössä ainut keino myydä PC-pelejä tänä päivänä on digitaalisten jakelukanavien kautta, erityisesti STEAM:in, joka hallitsee tällä hetkellä PC-peli markkinoita. Colossal Orderin tapauksessa julkaisija suunnittelee pelin ansaintamallin ja hinnoittelun. He rakentavat mallin sen mukaan, miten ajattelevat sen parhaiten soveltuvan sen hetken markkinoille. Projektin alkaessa Colossal neuvottelee julkaisijan kanssa ja voi vaikuttaa ansaintamallin rakentamiseen, eli sen ei olisi pakko suostua esimerkiksi mikro-transaktio mallin käyttöönottoon pelissään. Colossal Orderilla koetaan, että heidän tuotteellensa

soveltuu hyvin perinteinen malli, joten he eivät ole toistaiseksi halunneet lähteä kokeilemaan vaihtoehtoisia malleja.

6.3 Tuotteiden hinnoittelu ja julkaisumahdollisuudet

Colossal orderin tuotteissa hintaan vaikuttavat ensisijaisesti alhaiset kehityskustannukset ja pienet budjetit. Yrityksen pelejä voi myydä halvalla, koska tuotantokustannukset olivat niin alhaiset. Sisällöllisesti pelit eivät ole yhtä laajoja kuin ne tuotteet joihin niitä on verrattu ja Colossal Orderilla koetaan, että niistä ei voisi pyytää enempää. Tuotteiden hinnoittelu on tietoinen päätös, jonka avulla tähdätään volyymien kasvattamiseen.

Digitaalisten jakelukanavien kehitys on antanut monille pelifirmoille mahdollisuuden julkaista itse omia pelejään. Colossal Orderin pelit on kuitenkin edelleen julkaistu yhteistyössä Paradoxin kanssa. Itsenäisesti julkaistuna esimerkiksi Cities Skylines olisi sellaisenaan tuottanut yritykselle huomattavia tuloja, mutta silloin olisi mietittävä kuinka yritys olisi siinä tilanteessa saanut tuotteen vastaavalle pohjalle yleisön tietoisuuteen. Tärkeimmät viisi asiaa, jotka julkaisija hoitaa, ovat rahoitus, testaus, lokalisointi, markkinointi ja myynti. Julkaisijalla on käytössään iso koneisto ja asiantuntemus, eikä Colossal Orderin tapaisella pienellä firmalla ole mahdollisuuksia hoitaa kyseisiä toimintoja samalla tavalla. Yritys ei ole halunnut lähteä julkaisemaan pelejään itsenäisesti, vaan keskittyy ydinosaamiseensa pelien kehittämisessä. Itse julkaiseminen on tulevaisuuden kysymys, mikäli yrityksen varallisuus kasvaa huomattavasti. Pitää kuitenkin muistaa, että vaikka pienemmillä pelinkehittäjillä on mahdollisuus julkaista pelejä itsenäisesti, ovat volyymit kuitenkin suhteellisen pieniä, vaikka välillä sieltäkin nousee paljon myyviä hittipelejä. Asiakkaiden tavoitus pienemmän kokoluokan peleissä voi kaikesta teknologiasta huolimatta olla hankalaa, ilman suuremman kokoluokan julkaisijaa.

Tulevaisuuden potentiaalisten ansaintamallien yrityksen tuotteille ei ole näköpiirissä suuria muutoksia. Pientä kehitystä todennäköisesti tapahtuu STEAM-alustan jakelun suhteen, jolloin pelaajat voisivat alkaa harjoittaa vaihdantaa keskenään muokkaamallaan pelisisällöllä, josta sitten maksettaisiin osuudet sekä STEAM-jakelualustan ylläpitäjä Valve:lle ja Colossal Orderille.

7 Digitaalisen jakelun yleistyminen ja hyödyt

Perinteisesti pelejä on jaeltu kuluttajille fyysisinä kopioina erilaisten levykkeiden muodossa pakattuina koteloihin, jotka sisälsivät myös pelin tulostetun ohjekirjan. Videopeliniteollisuus on kuitenkin nopeaa vauhtia siirtymässä pois fyysisestä jakelusta digitaaliseen jakeluun. Digitaalisten jakelukanavien kautta pelinkehittäjät ja julkaisijat voivat aikaisempaa helpommin luoda suoria asiakassuhteita yksittäisten pelaajien kanssa, mikä lisää asiakkaiden saamaa lisäarvoa. (Marchand & Hennig-Thurau, 2013) Pelaajayhteisön mahdollisuus kommunikoida pelinkehittäjän kanssa digitaalisten jakelukanavien kautta on erittäin tärkeä ominaisuus, joka korostuu yhä enemmän pelinkehittäjän toiminnassa (Hallikainen 2015).

Toinen syy siihen, miksi videopeliniteollisuus on siirtynyt enemmän digitaalisen jakelun suuntaan, ovat käytettyjen pelien fyysisten kopioiden myyminen edelleen. Kopioiden määrän kasvaessa markkinoilla yksittäisistä pelaajista voi tulla käytettyjen kopioiden jälleen myyjä, mikä pienentää alan yritysten tuloja, koska ne eivät saa osuutta käytettyjen pelien myynnistä. Jotkut alan yritykset ovat ryhtyneet toimenpiteisiin käytettyjen kopioiden myymistä vastaan rajoittamalla niiden toimivuutta, mutta tämä on nähty pitkälti arveluttavana toimintana, joka saattaa haitata yritysten tuotteiden mainetta ja myyntiä. Digitaalinen jakelu on luonnollinen tapa ehkäistä tätä ongelmaa, koska digitaaliset kopiot tuotteista on sidottu asiakkaiden käyttötileille. (Marchand & Hennig-Thurau, 2013)

Siirtymän syyksi voidaan nähdä myös digitaalisten jakelukanavien mahdollistamat uudenlaiset hinnoittelumetodit, jotka ovat oleellisia tämän tutkimuksen kannalta (Marchand & Hennig-Thurau 2013). Tuotteen hinnoittelu yhdistettynä digitaalisten jakelukanavien hyödyntämiseen on tietoinen päätös, jolla tähdätään volyymin kasvattamiseen (Hallikainen 2015).

Videopeliateollisuuden siirtymävaihe digitaaliseen jakeluun on kestänyt odotettua pidempään. Käytännössä teknologian nopea kehitys ja verkkoyhteyksien nopeutuminen on mahdollistanut digitaalisen liiketoiminnan videopeliateollisuuden osalta. Videopeliateollisuus ei pystynyt siirtymään välittömästi hyödyntämään digitaalisen liiketoiminnan potentiaalia uusien teknologioiden alkuvaiheessa, koska verkossa pelattavat pelit vaativat usein paljon suoritustehoa niitä pyörittäviltä laitteistoilta sekä nopeita yhteyksiä. Oli siis odotettava kunnes tietokoneiden yleinen suoritustaso kasvaa tarpeeksi tehokkaaksi ja verkkoyhteydet riittävän nopeiksi. (Fields & Cotton 2012) Pelien osalta on myös tärkeää muistaa, että kehitettyjen tuotteiden menestys videopeliateollisuudessa riippuu pitkälti sen laitteiston suoritustehosta, jolle ne on suunniteltu. (Marchand & Hennig-Thurau, 2013)

Kymmenen vuotta sitten näytti siltä, että pelien kehittäminen tulee tulevaisuudessa keskittymään yhä vahvemmin vain konsolialustoille. PC:n ajateltiin olevan tiensä päässä pelinkehittelyalustana ja laajalti puhuttiin tietokonepelaamisen kuolemasta. Tosiasiassa PC-alusta kävi läpi murrosta, jossa se siirtyi keskittymään verkossa pelattaviin monen pelaajan peleihin ja suuriin peliyhteisöihin. Samaan aikaan kun konsolipelaaminen kukoisti, taustalla miljoonat pelaajat tutustuivat PC-alustan uusiin pelimuotoihin, jotka hyödynsivät uudenlaisia ansaintamalleja. tietokonepelaamisen kuolema osoittautui liioitelluksi ja PC-näyttäytyi taas elinvoimaisena pelinkehittelyalustana, jolla tarjottiin nyt uudenlaisia tuotteita uudenlaisilla liiketoiminta- ja ansaintamalleilla. (Fields & Cotton 2012)

Syy siihen miksi digitaalisen liiketoiminnan potentiaali peliateollisuuden kannalta on niin suuri, piilee volyymin kasvattamisessa. Yritysten potentiaaliset asiakasmäärät ovat kasvaneet huomattavasti globaalilla tasolla, kun jokainen tietokoneen ja verkkoyhteyden omaava kuluttaja on kykeneväinen hankkimaan pelinkehittäjien tuotteita. (Anderson 2006) Koska tuote kopioidaan kuluttajalle digitaalisesti, on yrityksen helppo saavuttaa skaalaetu, eli tuotteen yksikkökustannukset laskevat sitä mukaa kun tuotetta myydään enemmän. Muuttuvien kustannusten käytännössä puuttuessa digitaalisesta liiketoiminnasta, myynnin lisääntyessä yksikkökustannukset lähenevät nollaa. (Tinnilä & Vihervaara 2008) Nykyään pelinkehittäjän toiminnan suunnittelu voi tähdätä ensisijaisesti volyymin kasvattamiseen (Hallikainen 2015).

Kuluttajan kannalta uudessa digitaalisessa liiketoimintaympäristössä on oleellista, että siellä vallitsee kova kilpailu alan yritysten kesken, joka pakottaa yritykset laskemaan hintojaan alemmas löytääkseen asiakkaita. (Luton 2013) Volyymien kasvattamisen kautta yritykset saavat joka tapauksessa suuren hyödyn kooltaan pienemmistäkin maksusuorituksista, niiden kasaantuessa uusien asiakasmäärien mukaan (Hallikainen 2015, Luton 2013).

Digitaalisessa liiketoiminnassa on ominaista, että tuotteen muuttuessa digitaaliseksi, sekä yrityksen kustannukset että asiakkaiden maksama hinta muuttuvat nolaksi (Anderson 2009). Lisäksi globaali liiketoimintaympäristö antaa lisäarvoa pitkän aikavälin tarkastelulle, koska pienempää kuluttajajoukkoa kiinnostavia tuotteita voidaan kehittää kannattavasti. Tällöin voidaan tarjota tuotteita suuremmalla variaatiolla, koska maailmanlaajuisesti erilaisten tuotteiden kysyntä on tarpeeksi korkealla. (Anderson 2006)

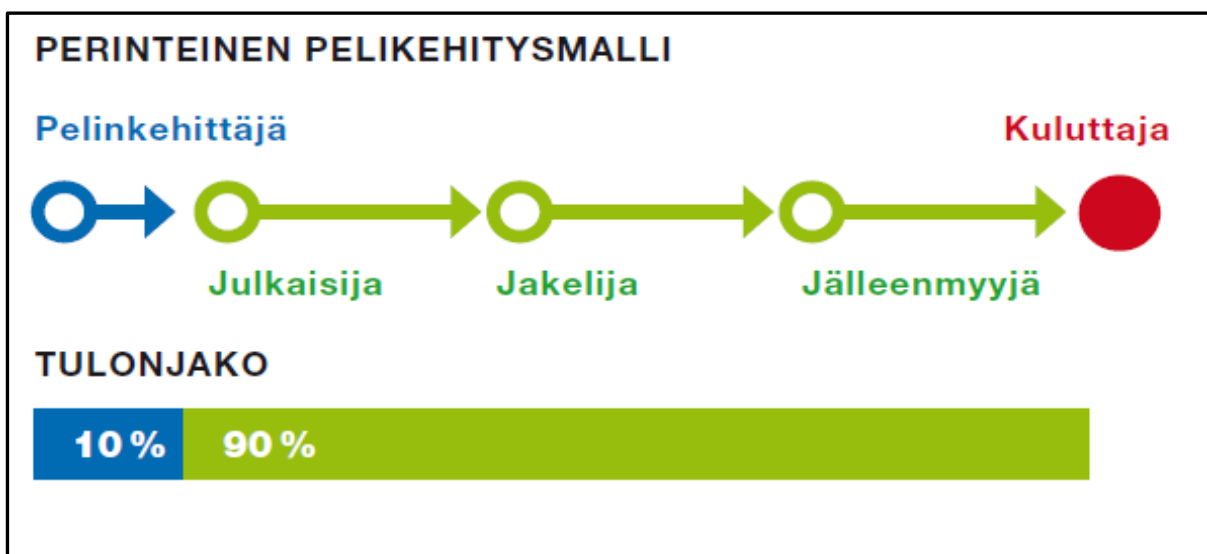
Ennen digitalisoitumistaan myös videopelitaloudessa oli tyypillistä, että tuotteen ilmaiseksi annettava sisältö kuluttajille oli vain pieni osa kokonaisuutta. Tällä tähdättiin siihen, että asiakas ostaa kokonaisen tuotteen. Digitaalisessa liiketoiminnassa tämä idea voidaan kuitenkin toteuttaa toisesta suunnasta, jolloin kuluttaja saa suurimman osan tuotteesta käyttöönsä ilmaiseksi ja maksaa vain pienestä osasta sisältöä. Asiakasmäärien volyymin kasvaessa maksavat asiakkaat kattavat kaikki yrityksen tarvitsemat tulot, vaikka heitä olisikin huomattavasti vähemmän suhteessa maksamattomiin asiakkaisiin. (Anderson 2009)

7.1 Arvoketjut videopeliniteollisuudessa

Seuraavaksi jaotellaan videopeliniteollisuuden perinteinen ja uusi digitaalisten jakelukanavien mahdollistama arvoketju. Olennaisena erona mallinnusten välillä on pelinkehittäjän asema. Perinteisessä mallissa pelinkehittäjä toimii alihankkijan asemassa, jolloin pelin julkaisija maksaa yritykselle pelin kehittämisestä julkaisijan lukuun, vaikka olisi itse kehittänyt idean johon peli pohjautuu. Malli voidaan nähdä pelinkehittäjän kannalta epäedullisena, koska siinä kehittäjä joutuu luopumaan ideoimistaan immateriaalioikeuksista, vaikka tuote menestyisi kuin hyvin tahansa. (NeoGames 2010) Perinteinen malli on kuitenkin huomattavasti turvallisempi vaihtoehto pelinkehittäjäyrityksille, koska se varmistaa yrityksen rahoituksen ja pelinkehityksen ilman taloudellista riskiä (Hallikainen 2015).

7.1.1 Videopeliniteollisuuden perinteinen arvoketju

Kuviossa 3. on esitetty videopeliniteollisuuden perinteinen arvoketju. Perinteisessä arvoketjussa pelinkehittäjä suunnittelee ja kehittää pelin, jota pelin julkaisija rahoittaa ja markkinoi. Jakelija huolehtii siitä että tuotetta on saatavilla erinäisten jälleenmyyjien kautta. Lisäksi pelialustojen omistajat, kuten videopelikonsolivalmistajat, voivat saada myydyistä peleistä tekijänoikeusmaksuja. (Cadin 2006)



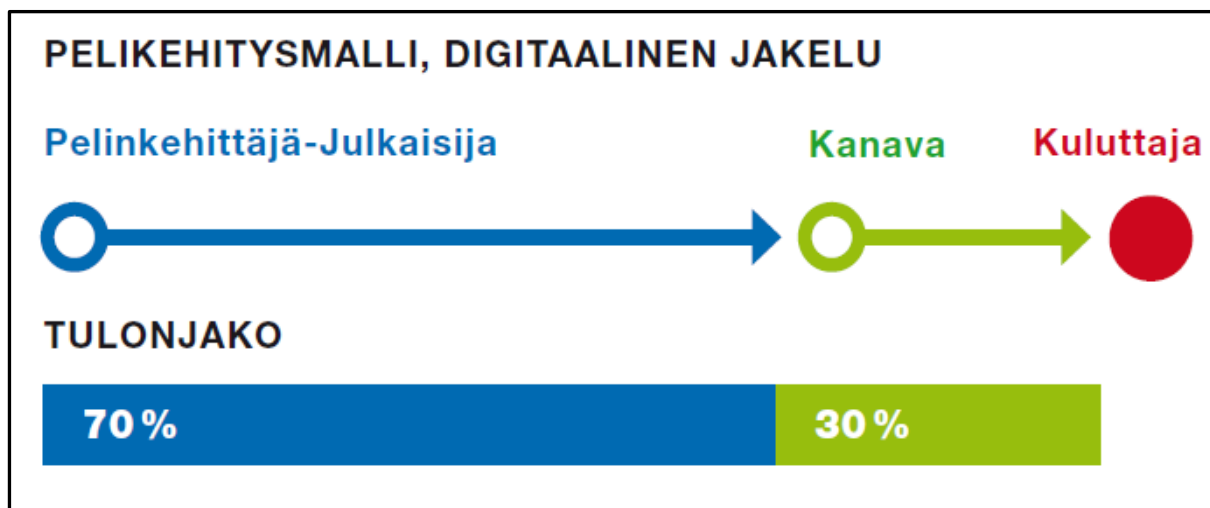
Kuvio 3. PERINTEINEN PELIKEHITYSMALLI (NEOGAMES, 2010)

Koska perinteisessä mallissa julkaisijan taloudellinen riski on suuri, vaatii julkaisija yleensä sopimusta solmittaessa oikeuksia myös kehitettävän tuotteen immateriaalioikeuksiin ja niiden jatkohyödyntämiseen. Joissain sopimusmalleissa, kuten Colossal Orderin tapauksessa, pelinkehittäjä saa osuuden pelin myynnistä. (Hallikainen 2015) Osuus voi kuitenkin olla vain nimellinen ja sen tulouttaminen saattaa alkaa vasta tarpeeksi korkean myyntimäärän ylityksen jälkeen. Määrä on usein voitu asettaa niin korkeaksi, ettei sitä koskaan tavoiteta. (NeoGames 2010)

7.1.2 Arvoketju käytettäessä digitaalisia jakelukanavia

Jakelukanavan muuttuessa digitaaliseksi verkon kautta toimivaksi järjestelmäksi, jakelija-vähittäiskauppa-porrasta ei enää tarvita, joka vaikuttaa vahvasti yrityksen kulujen alenemiseen. Aikaisemmin vähittäiskauppa oli oleellinen ja kallis osa fyysisen jakelun ketjua, mutta nyt sen poistuminen vähentää huomattavasti tuotteiden jakelun kustannuksia. (NeoGames 2010) Digitaaliset jakelukanavat ovat siis mahdollistaneet uusien ansaintamallien kehityksen suuntaan, jossa asiakkailta ei enää tarvitse periä huikeita summia tuotteiden käytöstä. Yhteisvaikutuksen seurauksena ollaan päätyvässä tilanteeseen, jossa voidaan sanoa molempien osapuolien voittavan selvästi vaihdannassa. Yritykset tekevät aikaisempia parempaa tulosta pelkästään kasvattamalla volyymiaan ja asiakkaat saavat käyttöönsä laadukkaita tuotteita alennettuun hintaan tai jopa täysin ilmaiseksi. (Anderson 2009) Tällaisia tilanteita on yleensä vaikea löytää kaupankäynnistä, mikä tekee tarkasteltavasta ilmiöstä erityisen mielenkiintoisen aiheen tulevaisuuden kannalta.

Digitaaliset jakelukanavat siis muuttavat videopeliteollisuuden perinteistä arvoketjua oleellisesti, kun ylimääräiset välikädet alkavat karsiutua pois kokonaiskuviosta. Näin tuotteiden toimitus kuluttajille muuttuu digitaalisten jakelukanavien myötä huomattavasti suoraviivaisemmaksi ja tehokkaammaksi. (Luton 2013) Kuvio 4. kuvaa uutta digitaalisen jakelun muovaamaa arvoketjua.



Kuvio 4. PELIKEHITYSMALLI, DIGITAALINEN JAKELU (NEOGAMES, 2010)

Perinteisessä arvoketjussa pelinkehittäjien tuli aina harkita tarkkaan sitä, saavuttaako kehitetty tuote varmasti niin suuren asiakaskunnan, että fyysisen tuotteen jakelu on kannattavaa aloittaa. Digitaalisten jakelukanavien myötä tämän tyyppiset ongelmat vähenevät, vaikka menestyäkseen tuotteen onkin edelleen tavoitettava tehokkaasti asiakkaita. (NeoGames 2010, Anderson 2006)

Digitaaliset jakelukanavat ovat myös laajentaneet markkinoita pienemmän kokoluokan innovatiivisten pelien suuntaan. Lisäksi pelinkehittäjillä on paremmat mahdollisuudet pitää kiinni kehittelemiensä pelien immateriaalioikeuksista, mikä mahdollistaa menestyneiden pelien täysimääräisen jatkohyödyntämisen kehittäjälle. (NeoGames 2010, Luton 2013)

7.2 Monipuolisten alustojen ja verkostojen vaikutus

Monipuoliset alustat ovat tärkeä liiketoiminnan ilmiö, joka on noussut esiin informaatioteknologian kehityksen myötä (Osterwalder & Pigneur 2010). Monipuolisilla alustoilla tarkoitetaan verkostoja, joiden sisällä useampi yhteisen alustan käyttäjäryhmä hyötyy toisten ryhmien toiminnasta verkostovaikutuksien kautta. Videopelitalouden PC-puolella tällaisiksi alustoiksi voidaan lukea pelien digitaaliset jakelukanavat, jossa pelaajayhteisöt ja pelinkehittäjät kohtaavat toisensa (Hallikainen 2015).

Monipuolisten alustojen toimintaperiaatteiden mukaisesti, videopelitaloudessa pelinkehittäjät luovat lisäarvoa antamalla eri asiakasryhmille mahdollisuuden vuoro vaikuttaa ja harjoittaa vaihdantaa keskenään ja peliyrityksen kanssa. Alustat siis luovat arvoa yhdistämällä näiden eri ryhmien toimintaa. Onnistuakseen arvon luomisessa alustojen on hyödytettävä ja palveltava kaikkia osapuolia samanaikaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010) Videopelitalouden PC-puolella digitaaliset jakelukanavat houkuttelevat lisää asiakkaita alustan tarjoamien tuotteiden pariin, mitä enemmän erilaiset peliyhteisöt ovat päässeet kehittymään alustalla uuden tuotteen ympärille. Yhteisöjen tuottama lisämateriaali houkuttelee uusia pelaajia ja voi myös mahdollistaa kaupankäyntiä pelaajien välillä, josta myös pelinkehittäjät ja alustojen ylläpitäjät hyötyvät taloudellisesti. (Hallikainen 2015, Prax 2012)

Pelinkehittäjäryityksille yhteisöjen luominen ja ylläpitäminen on tärkeää, koska se johtaa suurempien verkostovaikutushyötyjen saamiseen. Laajojen kohderyhmien vuoksi yrityksille on olennaista, että ne pystyvät hyödyntämään monipuolisten alustojen potentiaalia. Ilman tehokasta työkalua pelinkehittäjien olisi vaikea tavoittaa kaikkia potentiaalisia asiakkaitaan ja kommunikoida tehokkaasti heidän kanssaan. (Hallikainen 2015)

8 Uusien mallien ja peliyrittösten toimintojen analysointi

Uusista free-to-play malleista mikro-transaktioihin pohjautuvat mallit ovat menestyneet kaikista parhaiten ja ne ovatkin selkeästi nykyisten maksuttomien pelien pääansaintamalli. Mallin tulot koostuvat virtuaalisten hyödykkeiden myymisestä, joista yksittäinen pelaaja maksaa hyvin pieniä rahasummia. (Luton 2013, Fields & Cotton 2012) Freemium pelien luokittelu mukaan ilmaiseksi pelattaviin peleihin ei ole johdonmukaista, koska freemium-pelien luonteen vuoksi pelaajat joutuvat jossain vaiheessa asiakassuhdetta pakotetusti ostamaan auki pelin sisältöä, jotta voivat jatkaa pelin pelaamista (Luton 2013).

Videopelitalouden PC-alustalla toimivien yritysten ansaintamallien kehittyessä, myös yritysten arvolupaukset ovat muuttuneet huomattavasti aikaisempaa laajemmiksi, kun pelinkehittäjät ovat alkaneet kiinnittää huomiota myös yrityksensä tuotteeseen liittyvään pelaamisen ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan. (Crosby 2015). Pelkästään pelin ydinsisällön tarjoamisen lisäksi oleelliseen osaan ovat nousseet pelille kehitettävät oheistuotteet sekä pelien ulkopuolella tapahtuva toiminta, kuten pelaajien mahdollisuus vaikuttaa pelin sisältöön ja pelinkehittäjän toimesta järjestettävät tapahtumat. Pelin sisällön jatkuva laajentaminen on oleellinen osa uutta arvolupausta (Luton 2013, Crosby 2015, Gregory 2015, Hallikainen 2015) Nämä uudenlaiset peleille kehitettävät oheistuotteet ovatkin nousseet keskeiseen asemaan yritysten liikevaihdon synnyttämisessä. Kun aikaisemmin pelien arvolupaukset keskittyivät tarjoamaan ydintuotteen sisällön pelaajalle maksua vastaan, ovat uudet mallit onnistuneet luomaan uudenlaisen potentiaalisen lähestymistavan, joka mahdollistaa myös aikaisemmin ulkopuolelle jääneiden pienempiä panostuksia peleihin tekevien asiakkaiden mukaan ottamisen. Olennaista uudessa arvolupauksessa ovat esteetön pääsy peliin sekä pelaajan mahdollisuus itse päättää rahallisesta panostuksestaan tuotteeseen. (Luton 2013, Fields & Cotton 2012) Joillekin pelinkehittäjille on kuitenkin kannattavaa pitäytyä perinteisissä malleissa, koska ne ovat taloudellisesti turvallisempia ja saattavat soveltua paremmin yrityksen tuotteille (Hallikainen 2015).

Yleisesti ottaen peliteollisuuden tuotteiden asiakassegmentit riippuvat aina kehitetyn tuotteen luonteesta, eli siitä minkä tyyppinen peli milloinkin on kyseessä (Marchand & Hennig-Thurau 2013, Hallikainen 2015). Tämä pätee edelleen myös uusien ansaintamallien aikakaudella. Uusien ansaintamallien käyttöönoton yhteydessä hyödynnettävät uudet teknologiat ovat kuitenkin tehneet asiakkaiden tavoittamisesta huomattavasti aikaisempaa helpompaa, eli vaikka peliin tutustumisen taustalla on perimmäisenä kuluttajan kiinnostus peliä kohtaan, pelaajan kynnys kokeilla uutta tuotetta ja antaa pelille mahdollisuus tyydyttää tarpeita on alhaisempi, koska tuote on helposti saatavissa ja vaatii aikaisempaa pienempiä resurssipanostuksia pelaajalta. Uusissa ansaintamalleissa voidaan tehdä asiakassegmentti erottelu maksavien ja maksamattomien asiakkaiden välille. (Luton 2013) Tämä ei kuitenkaan tunnu oleelliselta pelin menestyksen kannalta, koska tärkeintä on tuotteen laadukas sisältö, joka tarjotaan kaikille käyttäjille. Asiakassuhteiden hoidot eivät eroa toisistaan näiden segmenttien välillä, koska kokemuksesta pyritään tekemään samanlainen kaikille käyttäjille (Luton 2013).

Asiakassuhteiden ja pelaajayhteisöjen hoito on kehittynyt samalla yritysten hyödyntämien ansaintamallien kanssa. Paras tapa pitää yllä hyviä asiakassuhteita uusissa ansaintamalleissa on tuotteen laadusta huolehtiminen (Luton 2013). Asiakassuhteita hoidetaan nykyisin tehokkaasti myös vastaamalla peliyhteisöistä nouseviin toiveisiin ja reagoimalla nopeasti pelin toimivuudessa ilmeneviin ongelmiin (Hallikainen 2015). Tämän lisäksi PC-alustalla toimivat alan pioneerit ovat onnistunut saavutetun suosionsa voimin luomaan uudenlaista tapahtumakulttuuria tuotteensa ympärille E-Sportsin, eli kilpapelaamisen muodossa (Crosby 2015, Gregory 2015).

Kanavien osalta uudet mallit hyödyntävät tehokkaasti tuotteiden digitalisoitumisen jälkeistä luonnetta digitaalisten jakelukanavien kautta. PC-alustan peleille on nykyään yleisesti ominaista toimia digitaalisilla jakelukanavilla, huolimatta siitä minkälaista ansaintamallia ne hyödyntävät (Hallikainen 2015). Uusissa malleissa tuotteiden arvolupaukset toimitetaan virtuaalisten kanavien kautta. Lisäksi mainostajilla on uusi väylä päästä hyödyntämään pelaajien suosimia pelejä pelien sisältämien mainosten kautta. (Luton 2013, Fields & Cotton 2012). Suosittujen free-to-play pelien ympärille on myös alkanut kehittyä uudenlaista tapahtumanjärjestelyä, jonka organisoimiseen pelinkehittäjät käyttävät myös perinteisiä kanavia (Crosby 2015) Lisäksi pelialan

yrietykset hyödyntävät nykyään digitaalisten jakelukanavien lisäksi aktiivisesti muita online-kanavia, kuten YouTube-videopalvelua ja Twitch-streamaus-alustaa, jonka kautta pelien videomateriaalia saadaan kuluttajien ulottuville. (Hallikainen 2015)

Uusissa ansaintamalleissa liikevaihtovirrat muodostuvat uusista lähteistä ja antavat malleja hyödyntäville pelinkehittäjille mahdollisuuden jakaa tuotettaan ilmaiseksi asiakkaille (Luton 2013). Pelinkehittäjäyrityksille, jotka haluavat edelleen hyödyntää perinteistä ansaintamallia on olemassa yhdistelmävaihtoehtoja, joiden kautta ne pääsevät omalta osaltaan hyödyntämään nousevia trendejä. Esimerkiksi lisämateriaalin julkaiseminen ydintuotteeseen alhaiseen hintaan on keino luoda uutta liikevaihtoa jo aikaisemmin julkaistusta tuotteesta. Vanhojen mallien mukaan toimivissa yrityksissä tuotteen lisämateriaalin kehittäminen on sidottu ydintuotteen menestymiseen. (Hallikainen 2015) Uusissa malleissa tuotteita ilmaiseksi käyttävät asiakkaat eivät ole yritykselle pelkkä ylimääräinen painolasti, vaan he edistävät pelaamisellaan tuotteen tunnettavuutta ja nostavat käyttöastetta (Luton 2013).

Tulevaisuuden ansaintamallien osalta keskeiseen rooliin on noussut kehittyvä ja elinvoimainen pelaajayhteisö, joka kykenee itse tuottamaan lisämateriaalia kuluttamiinsa peleihin ja jakamaan sitä muille. Tämäntyyppisen lisämateriaalin taloudellinen potentiaali on toistaiseksi jäänyt miltei kokonaan hyödyntämättä, koska jaettu materiaali on ollut saatavilla kaikille täysin ilmaiseksi. Tämän lisämateriaalin mahdollisten ansaintamallien kehittämisessä on kuitenkin seuraava askel videopelitalouden kehityksessä. Vuoden 2015 keväällä PC-alustan jakelualustan STEAM:in omistaja VALVE ilmoitti aloittavansa uuden projektin, jossa suosittuun peliin tuotiin saataville pelaajayhteisön modaajien kehittämiä maksullisia modeja. (VALVE 2015) Uusi malli aiheutti kuitenkin nopeasti palautevirran kuluttajilta, jotka arvostelivat yhtiötä huonoista toimintatavoista. Uusi toimintamalli lakkautettiin muutama päivä sen lanseerauksen jälkeen. Tämä johtui puutteellisesta valmistautumisesta ja riittämättömästä tiedonkeruusta ennen uuden projektin lanseerausta. (PC Gamer 2015)

9 Johtopäätökset

Seuraavaksi kootaan yhteen tutkielman edetessä kertynyt tutkimusmateriaali ja siitä tehtävät päätelmät sekä vastataan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensin otetaan kantaa tapaan, jolla ansaintamallit ovat videopeliteollisuudessa muuttuneet. Toiseksi vastataan kysymykseen siitä, mitkä ovat tulevaisuuden kannalta uusien ansaintamallien potentiaalisimmat ominaisuudet.

Tutkimuskysymysten käsittelyn ja pohdinnan jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä laatiessa ilmenneitä ongelmia sekä ehdotetaan tutkimuksesta johdettavia jatkotutkimusaiheita.

9.1 Pohdintaa

Tutkimuksessa käsitellyn materiaalin perusteella on selvää että videopeliteollisuuden uusien ansaintamallien kehityssuunta on uusien teknologioiden nousun myötä tähdännyt tavoittamaan aikaisempaa huomattavasti suurempia asiakasryhmiä, jotta yrityksen pystyisivät tehokkaammin hyödyntämään volyymin tuomia mahdollisuuksia liiketoiminnassaan. Uudenlaiset mallit, jossa yrityksen kehittämiä tuotteita annetaan eteenpäin ilmaiseksi, eivät tietenkään olisi mahdollisia ilman näitä kehitysaskelia ja niiden tuomaa aikaisempaa korkeampaa volyyymia. Volyymin kasvattamista voidaankin pitää uusien teknologioiden ja mallien keskeisimpänä hyötynä.

Asiakkaiden näkökulmasta hyödyt uusista digitaalisista tuotteista ja malleista tulevat ensisijaisesti vähentyneiden kustannusten ja laajemman pelaajayhteisön tarpeiden hoidon ja toiveiden toteuttamisen muodossa. Peliteollisuuden tuotteiden helposti digitaaliseen muotoon muutettavan tuotteen takia on luonnollista, että alalla hyödynnettävät liiketoiminta- ja ansaintamallit ovat kehittyneet tutkimuksessa esille tulleeseen suuntaan, sen jälkeen kun teknologian kehitys on sen mahdollistanut. Uusia ansaintamalleja hyödyntävien tuotteiden keskeisimmät ominaisuudet ovat siis niiden kaventuneet tai jopa kokonaan poistuneet kustannukset sekä potentiaali tavoittaa aikaisempaa suurempia asiakasryhmiä ja uusia kuluttajia.

Tutkimuksessa esitetty materiaali antoi viitteitä siitä, että PC-alustalla toimivista pelinkehittäjistä moni olisi todennäköisesti halukas siirtymään käyttämään uudenlaisia ansaintamalleja ja että ne olisivat kannattavin vaihtoehto yrityksille tulevaisuudessa. Tutkimuksen edetessä kootusta kirjallisuudesta ja toteutetusta haastattelusta kuitenkin selvisi, ettei siirtymä ole niin yksinkertainen ja toimi sen vuoksi automaationa. Haastateltavasta yrityksestä ei löytynyt aivan niin suurta intoa uusien ansaintamallien hyödyntämiseen, kuin mitä olisi alkuun voinut olettaa. Uusista potentiaalisista ansaintameteodeista huolimatta kaikille pelinkehittäjille ei välttämättä ole kannattavaa lähteä omaksumaan niitä tuotteilleen.

Pelinkehittelyn keskittymispiste on edelleen laadukkaan tuotteen kehittämisessä, jonka ympärille toiminta rakennetaan. Uudet teknologiat ja ansaintamallit hivuttautuvat kuitenkin tasaisesti mukaan myös vanhempia malleja hyödyntävien yritysten toimintaan. Uusien ansaintamallien hyödyntämisessä on oleellista, että malli sopii kyseiselle tuotteelle eikä vieraannuta pelaajia.

Tutkimuksen edetessä esille nousi moneen otteeseen vahvan pelaajayhteisön kehitys ja sen tuomat positiiviset vaikutukset pelifirmojen liiketoiminnalle. Verkostovaikutuksien lisäksi yhteisöt ovat täynnä osajia, jotka kykenevät tuottamaan lisämateriaalia kuluttamiinsa tuotteisiin. Tutkielma antoi paljon viitteitä siitä, että juuri yhteisön tuottaman lisämateriaalin mahdollistamat ansaintamallit ovat seuraava askel videopeliteollisuuden kehityksessä. Uudet ansaintamallit antaisivat yhteisöjen jäsenille mahdollisuuden saada korvausta kehittämästään materiaalista. Tutkimuksen loppupuolella pelialan suuri tekijä VALVE käynnisti ensimmäisen varsinaisen yrityksensä onnistua yhteisön tuottaman lisämateriaalin hyödyntämisessä taloudellisesti. Yritys kuitenkin epäonnistui kuluttajien vahvan vastustuksen vuoksi. Suurimmiksi ongelmiksi nousivat VALVE:n ottama suuri osuus uudesta liikevaihdosta ja epäilyt yhtiön moraalista pelien toimivuuden huollon suhteen. Tästä huolimatta yritysten edustajat olivat vakuuttuneita, että oikein suunniteltuna tämäntyyppiset mallit tulevat toimimaan menestyksekkäästi ja luomaan uutta elinvoimaa pelaajayhteisöön, kun taloudelliset hyödyt jakautuvat tasaisesti eri osapuolten kesken.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkielman kvalitatiivisesta luonteesta johtuen, sen luotettavuutta ei voida testata muuten kuin arvioimalla tutkimukseen kerätyn empiirisen aineiston ominaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan suoraan yleistää, vaan tutkittavaa ilmiötä on arvioitava teoreettisesti. (Eriksson & Koistinen 2005).

Tutkimuksen aineisto on kerätty kirjallisuudesta, jonka lisäksi tutkimukseen otettiin mukaan empiiristä tutkimusmateriaalia. Haastattelun muodossa kerätty empiria käsitteli ajankohtaista tuotejulkaisua videopeliteollisuudessa ja sen sisältöä onnistuttiin kytkemään tutkimuksessa käsiteltävän aiheen keskeisiin vaikuttajiin. Haastattelusta saatu tutkimusmateriaali tuki osaltaan kirjallisuudesta kerättyä tutkimuspohjaa aiheesta. Tutkimusta laadittaessa ilmenneet ongelmat tulivat aiheen monipuolisuuden muodossa, koska käsiteltäviä asianhaaroja olisi tarjolla paljon. Tutkimus kuitenkin keskittyi kuvailemaan tutkijan käsityksen mukaan keskeisiä tekijöitä ansaintamallien muutoksille.

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuuden kannalta on oleellista muistaa, että peliteollisuus tulee mitä todennäköisimmin jatkamaan voimakasta kehitystään ja kasvuaan, varsinkin kun maailman köyhempien alueiden kehittyvien maiden väestö alkaa kuluttaa enemmän videopeliteollisuuden tuotteita, heidän saadessaan käyttöönsä yhä enemmän halvempaa korkean suoritusasteen teknologiaa. Aikaisemmin pelit ovat olleet lähinnä länsimaisten kuluttajien käyttämiä ylellisyystuotteita, joiden hankkimiseksi on joutunut tekemään huomattavan kokoisia rahallisia suorituksia.

Näillä uusilla asiakasryhmillä ja markkinoilla tulevat toimimaan parhaiten kaikista kevyimmät mallit, jotka eivät vaadi toimiakseen suuria määriä ylimääräisiä resursseja kuluttajalta. Peliteollisuuden kehityksen kannalta olisi siis oleellista tutkia miten tämä kehityssuunta näillä niin kutsutuilla bottom-of-the-pyramid markkinoilla viedään onnistuneesti läpi ja koko maailman väestö saadaan viihdyttämään itseään pelaamalla videopelejä. Uudet mallit antavat luonteensa vuoksi erittäin hyvät lähtökohdat onnistumiselle, mutta oikeanlaisen lähestymisen löytäminen on silti olennaista menestyksen takaamiseksi.

Uusien teknologioiden ja toimintamallien myötä pelaajille on tarjolla huomattavasti enemmän variaatiota joista valita. Tämän seurauksena pelaajat pelaavat huomattavasti enemmän monipuolisia pelejä, sen sijaan että he keskittyisivät muutaman keskeisen tuotteen kuluttamiseen. Videopeliteollisuus tarjoaa alana hyvän testausalustan uudentilaisille liiketoiminta- ja ansaintamalleille ja niiden erilaisille yhdistelmille myös tulevaisuudessa. On siis tärkeää että tutkimusta erilaisten mallien soveltumisesta tuotteille jatketaan, varsinkin kun ottaa huomioon, että tämän tyyppisen liiketoiminnan mahdollistava teknologia on ollut olemassa vasta niin vähän aikaa. Emme ole ehtineet nähdä vielä pitkää kehityskaarta uusissa ansaintamalleissa ja jo nyt ne tarjoavat radikaaleja uusia ratkaisuja liiketoiminnan keskeisimpiin kysymyksiin. Tulevaisuudessa peliyriyten ansaintamallit tulevat mitä todennäköisimmin keskittymään yhä enemmän suuremman asiakaspohjan saavuttamiseen ja rakenteiden keventämiseen, niin että pelaajan on entistä helpompi tarttua uusiin tarjolle tuleviin tuotteisiin.

10 Lähteet

Amit, R. & Zott, C. (2001) Value creation E-Business.
Strategic Management Journal

Anderson, C. (2009) Free: The Future of a Radical Price. New York: Hyperion

Anderson, C. (2006) The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More. New York: Hyperion

Cadin, L. & Guerin, F. (2006) What Can We Learn from the Video Games Industry?
European Management Journal, Elsevier Ltd.

Christensen, C. & Johnson, M. & Rigby, D. (2002) Foundations for growth – how to identify and build disruptive new businesses. MIT Sloan Management Review

Christensen, C. & Raynor M. (2003) Innovator's solution. Boston: Harvard Business School Press.

Coleman, S. & Dyer-Withford, N. (2007). Playing on the digital commons: collectivities, capital and contestation in videogame culture. Media, Culture & Society

Crosby, L. A. (2015) What a Riot. Marketing News.

Eriksson, P. & Koskinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus.
Kuluttajatutkimuskeskus

Fields, T. & Cotton, B. (2012). Social Game Design: Monetization Methods and Mechanics. Waltham MA: Morgan Kaufmann

Gregory, S. (2015) Virtual World, Varsity Sport.
Time

- Henttonen, E. (2008) Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Aalto yliopisto: Kauppatieteiden yksikkö
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. Helsinki: WSOY
- Hagel, J. & Armstrong, AG. 1997. Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities. Harvard Business School Press: Boston, MA
- Hamel, G. (2000) Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press
- Iris, J. A. & Kimball, A. S., & Oster, J. (2008). U.S. Patent Application 12/122,225.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2004) Value innovation. Harvard Business Review
- Lin, H. & Sun, C.T. (2007) Cash Trade within the Magic Circle: Free-to-Play Game Challenges and Massively Multiplayer Online Game Player Responses, In Proceedings of DiGRA
- Luton, W. (2013) Free-to-Play: Making Money From Games You Give Away. New Riders.
- Marchand, A. & Hennig-Thurau, T. (2013). Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. Journal of Interactive Marketing
- Massa, L. & Tucci, C. L. (2013) Business model innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford University Press: Oxford, UK
- NeoGames (2010) Suomen pelitoimialan strategia 2010 – 2015 VISIO 2020
- Osathanukul, Chin (2015) A classification of business models in video game industry, International Journal of Management Cases

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey

Prax, P. (2012). *The Commodification of Play in Diablo 3—Understanding the Real Money Market Place*

Scacchi, W. (2004). *Free and open source development practices in the game community*.

Software, IEEE

Schumpeter JA. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University

Sotamaa, O. & Karppi, T. (2010). *Games as services-final report*.

Sotamaa, O. (2005). *Have Fun Working with Our Product! Critical Perspectives On Computer Game Mod Competitions*. In DIGRA Conf.

Timmers, P. (1998) *Business models for electronic markets*. European Commission

Tinnilä, M. & Vihervaara, T. & Klimesheffskij, J. & Laurila, A. (2008) *Elektroninen liiketoiminta 2.0 – avainkäsitteistä ansaintamalleihin*. Helsinki: WSOY

Whitson, J. R., & Dormann, C. (2011). *Social gaming for change: Facebook unleashed*. First Monday

Williams, D. (2002). *Structure and competition in the US home video game industry*. *International Journal on Media Management*

Zott, C. & Amit, R. (2008) *The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance*. *Strategic Management Journal*

Zott, C. & Amit, R. (2010) Business model design: an activity system perspective.
Long Range Planning

Elektroniset lähteet:

Lappalainen, E. (2015) Jättimenestys tamperelaiselle kaupunkirakennuspelille -
Cities: Skylines myi neljännesmiljoona peliä vuorokaudessa. Haettu 15.3.2015
<http://www.talouselama.fi/Kasvuyritykset/jattimenestys+tamperelaiselle+kaupunkirakennuspelille++cities+skylines+myi+neljannesmiljoona+peliä+vuorokaudessa/a2296841>

PC Gamer (2015) Paid mods are dead: PC Gamer reacts. Haettu 29.04.2015
<http://www.pcgamer.com/paid-mods-are-dead-pc-gamer-reacts/>

VALVE (2015) Introducing New Ways to Support Workshop Creators.
Haettu 27.4.2015
<http://steamcommunity.com/workshop/aboutpaidcontent>

Liitteet

1. - Haastattelukysymykset – Toimitusjohtaja Mariina Hallikainen – Colossal Order

- Mikä on tuotteenne ensisijainen kohderyhmä?

- Mitkä ovat yrityksenne ensisijaiset kanavat, joiden kautta tuotetta toimitetaan asiakkaalle ja kommunikoidaan asiakkaiden kanssa?

- Mikä on yrityksenne pääasiallinen liikevaihtoa synnyttävä toiminta?

- Tähänastiset tuotteenne ovat kaikki hyödyntäneet ns. perinteistä pay-to-play ansaintamallia. Lisäksi tuotteille on myöhemmin julkaistu DLC (downloadable content) lisämateriaalia. Mitkä tekijät vaikuttivat oleellisesti tähän valintaan ja mitä muita ansaintamalleja olette ensisijaisesti harkinneet tuotteillenne?

- Mikä on paras keinonne tuottaa lisäarvoa asiakkailleen, jos mietitään nykyteknologian ja uusien ansaintamallien hyödyntämistä?

- Digitaalisten jakelukanavien kautta levikin laajentaminen suuremmalle asiakasryhmälle onnistuu aiempaa helpommin. Uuden pelin menestyksen kannalta on keskeistä että tuote tavoittaa tarpeeksi suuren asiakasryhmän. Kuinka tämä vaikuttaa päätöksiinne, kun mietitte erilaisia ansaintamalli ja hinnoitteluvaihtoehtoja?

- Viimeisimmän tuotteenne hinnan on sanottu olevan puolet siitä, mitä vastaavalta tuotteelta voisi odottaa. Kuinka suuri merkitys digitaalisilla jakelukanavilla on sille, että tuotteen hinta on saatu turvallisesti hinattua niin alas.

- Digitaalisten jakelukanavien kehitys on antanut monille pelifirmoille mahdollisuuden julkaista itse omia pelejään. Yrityksenne pelit on kuitenkin edelleen julkaistu yhteistyössä Paradoxin kanssa. Mitkä ovat keskeisimmät hyödyt, jotka yrityksenne saa kumppanuudesta julkaisijan kanssa?

- Aiotteko tulevaisuudessakin työskennellä erillisen julkaisijan kanssa, vai siirryttekö mahdollisesti julkaisemaan pelejanne itsenäisesti?

- Minkälaiset ansaintamallit näyttäytyvät kaikista potentiaalisimpina tuotteillenne tulevaisuuden kannalta?