



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Julkaisuprosessin kehittäminen pelialalla: Case Remedy Entertainment

**Developing the publication process in the video game industry: Case Remedy
Entertainment**

16.1.2018

Tekijä: Niko Vilppo

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Niko Vilppo
Tutkielman nimi: Julkaisuprosessin kehittäminen pelialalla: Case Remedy Entertainment

Akateeminen yksikkö: School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

Hakusanat: peliala; pelinkehittäjä; julkaisuprosessi; arvoketju; tee-tai-osta

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten pelialan julkaisuprosessia voidaan kehittää ja miten pelinkehittäjä voi luoda liiketoiminnalleen lisäarvoa hallitsemalla julkaisuprosessia itsenäisemmin. Tutkimuksessa määritellään mistä toiminnoista julkaisuprosessi koostuu ja millaisia vaihtoehtokustannuksia, tai toisin sanoen hyötyjä ja haittoja, pelinkehittäjä voi kohdata hallitessaan julkaisuprosessin toimintoja itsenäisemmin.

Tutkimuksen aikana näitä vaihtoehtokustannuksia arvioidaan strategisen make-or-buy päätöksen ja sitä selittävien taustateorioiden avulla. Nämä taustateoriat koostuvat transaktiokustannusteoriasta, resurssiperusteisesta näkemyksestä, sekä ydinosamisen ja ulkoistamisen teorioista. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen aihealuetta käsitellään analysoimalla yksittäistä case yritystä muodostetun tutkimuksen viitekehyksen tukemana. Tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu puolistrukturoituna haastatteluna.

Johtopäätöksenä havaitaan, että julkaisuprosessin sekä sen toimintojen kokemien muutosten myötä pelinkehittäjälle on mahdollisuus sisällyttää tiettyjen toimintojen toteuttaminen sen oman osaamisen piiriin ja luoda liiketoiminnalleen lisäarvoa niiden avulla. Toiminnoista osa on vielä vaihtoehtokustannuksiltaan vielä vaikeasti korvattavissa ja muutos julkaisuprosessissa tulisi toteuttaa porrastetusti ajan kanssa.

ABSTRACT

Author: Niko Vilppo

Title: Developing the publication process in the video game industry: Case Remedy Entertainment

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / International Business

Supervisor: Katrina Lintukangas

Keywords: video game industry; video game developer; publication process; value chain; make-or-buy

The purpose of this bachelor thesis is to explore how the publication process can be developed and how the video game developer can create extra value for its business by controlling the publication process more independently. The study defines what kind of functions the publication process consists of and what kind opportunity costs, in other words benefits and disadvantages, the video game developer can confront when managing the functions of the publication process more independently.

During the study these opportunity costs are evaluated based on the strategic make-or-buy decision and its explanatory background theories. These background theories consist of transaction cost theory, resource-based view, as well as the theories regarding core competence and outsourcing. The study has been carried out as a qualitative case study, in which study's subject is covered by analysing a single case company, with the support of study's frame of reference. The empirical data of the study has been collected with a semi-structured interview.

In the conclusions it is observed that due the changes that have occurred in both the publication process and its functions, the video game developer has an opportunity to include certain functions within its own area of skilfulness and create extra value for its business through them. Regarding the opportunity costs of some of the functions, they are still hard to substitute and the change in the publication process should be carried out over time.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	3
1.2	Tutkimusmenetelmä	5
1.3	Tutkimuksen viitekehys	5
1.4	Määritelmät ja käsitteet.....	7
2.	Strateginen make-or-buy päätös.....	8
2.1	Transaktiokustannusteoria	12
2.2	Resurssiperusteinen näkemys.....	16
2.3	Ydinosaaminen.....	19
2.4	Ulkoistaminen	23
3.	Tutkimusaineisto.....	27
3.1	Aineiston hankinta	27
3.2	Aineiston luotettavuuden arviointi	28
4.	Case Remedy Entertainment.....	29
4.1	Remedyn ja julkaisijan välinen suhde.....	30
4.2	Remedyn ja julkaisijan väliset toiminnot	32
4.2.1	Tuotanto	32
4.2.2	Rahoitus	36
4.2.3	Markkinointi	38
4.2.4	Jakelu.....	39
5.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	41
	Lähdeluettelo	46

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Julkaisuprosessia kuvaava tutkimuksen viitekehys.

Kuvio 2. Transaktion vaiheittainen eteneminen (Suematsu 2014, 27).

Kuvio 3. Remedyn tuotantoprosessi.

1. Johdanto

Videopelien pelaamisesta on kasvanut merkittävä osa ihmisten tavasta viettää vapaa-aikaa ja suosittu viihteenmuoto siihen perinteisesti rinnastettavien viihteenmuotojen, kuten musiikki- ja elokuvateollisuuden rinnalle (Marchand & Hennig-Thurau 2013). Newzoo (2017) on ennustanut julkaisemassaan pelien globaalia markkinointia koskevassa raportissaan, että 2017 vuoden loppuun mennessä 2,2 miljardia pelaajaa tuottaa pelialalle maailmanlaajuisesti 108,9 miljardin dollarin liikevaihdon, kasvaen 7,8% vuoden 2016 luvuista. Kasvun on myös ennustettu jatkuvan 6,2% keskimääräistä vuosivauhtia vuosien 2016-2020 välillä. Pelaamisen suosio on kasvanut jatkuvasti ja itse peliala on kokenut valtavia muutoksia, joka on johtanut uusiin liiketoiminnan muotoihin sekä ansaintamalleihin.

Peliteollisuudesta on muodostunut monimuotoisempi pelien kehittämisen vaatiman teknologian kehittyessä, pelialustojen monipuolistuessa sekä pelimarkkinoiden monimutkaistumisen myötä (Davidovici-Nora 2014; Marchand & Hennig-Thurau 2013). Pelaamista harrastavien kuluttajien määrä on kasvanut tasaisesti peliteollisuuden laajetessa ja pelien ympärille on muodostunut useita eri peligenrejä vastaamaan nousevaan kysyntää (Marchand & Hennig-Thurau 2013). Siinä missä nuoret lapset ja aikuiset miehet on tyypillisesti mielletty pelien kuluttajiksi, ovat myös naiset siirtyneet pelaamaan pelejä yhä suuremmissa määrin (Marchand & Hennig-Thurau 2013; Hayes 2015). Pelien kehittäminen on jatkuvaa kilpajuoksua pysyä kilpailijoita edellä ja tarjota kuluttajille aina vain kokonaisvaltaisempia pelikokemuksia. Pelialan yritysten olemassaolo on aina ollut riippuvainen niiden kyvystä luoda kasvavalle pelaajakunnalle uusia innovaatioita, kiehtomaan heitä pelinsisäisillä tarinoilla ja tarjoamaan peliteknologian kehittyessä upeampia visuaalisia kokemuksia, joista pelaajat ovat valmiita maksamaan. (Marchand & Hennig-Thurau 2013) Pelien tuottaminen onkin perinteisesti ollut osa pelialan pelinkehittäjien ydintoimintaa niiden keskittyessä tuotekehitykseen (Sandqvist 2015). Tämä on helposti saanut pelinkehittäjät jättämään liiketoiminnan muut osa-alueet ydintoiminnan ulkopuolelle.

Vastaus tähän ongelmaan on ollut liiketoiminnan muiden osien ulkoistaminen muille osapuolille ja toteuttamalla pelien julkaisun vaatimaa markkinointia, sekä jakelua erillisen julkaisijan kautta (Sandqvist 2015). Pelialalla on pitkään vallinnut tyypillinen liiketoimintamalli, jossa pelinkehittäjä kehittää pelin alusta lähtien, aina suunnittelupöydältä julkaisuvalmiiseen tuotteeseen asti (Ahmad et al. 2017). Samalla pelinkehittäjät tyypillisesti laativat julkaisusopimuksen kehitysprosessin aikana erillisen julkaisijan kanssa. Julkaisija kantaa vastuun pelin julkaisemisesta ja rahoitusriskistä rahoittamalla kokonaan, tai osan pelin kehityksestä, saaden myös vastapainoisesti suuremman osan sen tulevista tuotoista. Pelinkehittämisprojektit ovatkin pitkiä ja etupainoisia investointeja, joita etenkin pienemmille pelistudioilla ei ole ollut valmiuksia lähteä toteuttamaan ilman julkaisijaa. (Sandqvist 2015)

Siinä missä julkaisusopimusten allekirjoittaminen on vapauttanut pelinkehittäjän keskittymään omaan ydinosaan, on se myös vienyt siltä usein mahdollisuuden hallita kokonaisvaltaisesti omien peliensä brändejä ja pakottanut ne luopumaan peliensä immateriaalioikeuksista, sekä mahdollisuuden toteuttaa peliensä julkaisujen vaatimaa markkinointia ja jakelua itsenäisesti. (Sandqvist 2015) Pelien julkaisutoiminta ja teknologinen kehitys ovat kuitenkin kokeneet paljon muutoksia muun muassa digitalisaation myötä (Marchand & Hennig-Thurau 2013). Digitaalisen jakelun sekä markkinointiviestinnän yleistymisen ovat mahdollistaneet pelinkehittäjien uudelleen harkita asemaansa julkaisijoihin nähden ja muuttaa ansaintamallejaan kohti itsenäisempien pelijulkaisujen toteuttamista. (Sandqvist 2015) Perinteinen asettelu pelinkehittäjien ja erillisten julkaisijoiden välillä onkin muuttumassa.

Michael Porter (Kotler & Keller 2012, 34) toi esille ajatuksen, että jokainen yritys on eri toimintojen synteesi, joka tähtää arvontuottoon suunnittelemalla, tuottamalla, markkinoimalla, jakelemalla ja tukemalla tuotettaan. Hän kuvaa arvoketjuajattelua työvälineenä yritykselle identifioida liiketoimistaan ne osat jotka tuovat lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja luoda niistä toimiva kokonaisuus. Mitä suuremman osan näistä toiminnoista yritys kykenee kannattavasti toteuttamaan, sitä suurempaa arvoa se pystyy potentiaalisesti tuottamaan asiakkailleen ja samaan sen takaisin liikevoittona. Useassa

yrityksessä arvoketjun hallinta ja sitä koskevat päätökset näyttelevätkin keskeistä roolia sen liiketoimintastrategian toteuttamisessa (Van Weele 2005, 9-10). Yrityksen oman osaamisen laajentaminen ja julkaisuprosessin muiden toimintojen hallinta niiden ydintoimintaa tukevana prosessina ovatkin potentiaalisia lisäarvon luoja pelinkehittäjän siirtyessä kohti vahvempaa asemaa arvoketjussa. Samalla pelinkehittäjän tulee edelleen arvioida mitkä prosesseista ovat kannattavasti ulkoistettavissa, sekä ulkopuolisen toimittajan toteutettavissa ja kuinka suuri osa julkaisuprosessin toiminnoista olisi kannattavasti toteuttavissa oman yrityksen sisällä.

Peliala on käynyt vuosikymmenien aikana läpi jatkuvaa murrosta. Teknologian kehityksen ja sen tuoman kustannustehokkuuden myötä pelinkehittäjälle on avautunut entistä paremmat lähtökohdat julkaista itsenäisesti omia pelejään, laajentaa ydinosaa tuotesuunnittelun ulkopuolelle ja parantaa asemaansa arvoketjussa. Etenkin pitkällä tähtäimellä, pelinkehittäjät voisivat oman julkaisutoiminnan myötä kasvattaa omaa organisaatiotaan pelinkehittämisen ulkopuolella ja hallinnoida kokonaisvaltaisemmin tuotteidensa brändejä, jakelua ja markkinointia. Vaa'an toisella puolella painaa julkaisusopimusten mahdollistama omaan ydinosaaamiseen keskittymisen tuomat edut ja tämä asettaa pelinkehittäjien eteen kysymyksen; ”onko pelien julkaiseminen itsenäisesti kannattavaa?”. Tähän kysymykseen etsitään vastausta tutkimuksen aikana.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksessa analysoidaan pelinkehittäjän ja julkaisijan välistä julkaisuprosessia, sekä millaisia hyötyjä ja haittoja pelinkehittäjä voi kohdata siirtymällä hallitsemaan omien peliensä julkaisuja, perinteisten julkaisusopimusten sijaan. Julkaisuprosessia käsitellään tutkimuksessa ilmiönä, johon luetaan tutkimuksen viitekehyksen määrittelemät toiminnot. Tutkimuksen viitekehyksessä määritettyjä toimintoja pelinkehittäjän ja julkaisijan välillä analysoidaan tämän jälkeen *make-or-buy* päätösten taustateorioiden avulla. Luodun tutkimuksen viitekehyksen, empiirisen aineiston ja *make-or-buy* päätösten taustateorioiden tukemana saavutetaan tapauskohtainen kuva julkaisuprosessista, sekä etsitään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopulta voidaan arvioida, miten

pelinkehittäjä kykenee saavuttamaan liiketoiminnalleen lisäarvoa hallitsemalla itse kokonaisvaltaisemmin omien peliensä julkaisua, perinteisen asetelman sijaan.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *Miten pelinkehittäjä voi luoda liiketoiminnalleen lisäarvoa hallitsemalla julkaisuprosessia?*

Tutkimuksen alakysymyksiksi asetetaan seuraavat kysymykset:

- *Mistä toiminnoista pelien julkaisuprosessi koostuu?*
- *Mitä hyötyjä ja haittoja pelinkehittäjä voi kohdata hallitsemalla itsenäisesti julkaisuprosessia?*

Julkaisuprosessi on ilmiönä, sekä käsitteellisesti erittäin laaja ja sitä voidaan verrata toiminnoiltaan myös tuotteen perinteiseen lanseeraukseen. Tämän tutkimuksen aikana lanseerausta ja julkaisuprosessia kohdellaankin käsitteinä synonyymeinä. Pelkistetysti lanseerauksella, sekä julkaisuprosessilla voidaan kuvata tuotteen markkinoille tuontia (Rope 1999, 16). Julkaisuprosessi koostuu lukuisista eri kauppätieteiden tieteenaloista ja sen kokonaisvaltainen toteuttaminen vaatii yritykseltä panostusta useisiin eri liiketoiminnan osa-alueisiin. Tutkimuksen fokuksena on analysoida tapauskohtaisesti vain tutkimuksen viitekehyksen esille tuomia julkaisuprosessin toimintoja. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole analysoida muita mahdollisia ja tutkimuksen viitekehyksen ulkopuolelle jääviä tekijöitä. Niiden mahdollinen olemassaolo ja vaikutus tutkittavaan ilmiöön kuitenkin tiedostetaan ja otetaan huomioon johtopäätöksiä laadittaessa. Tutkimuksen pohjalta rakennettujen koko pelialaa koskevien yleistysten muodostaminen ei ole tapaus tutkimuksen luonteesta johtuen poissuljettua, mutta se ei ole tutkimuksen itsetarkoitus.

Julkaisuprosessin toimintoja ja niiden välillä vallitsevia vaihtoehtokustannuksia arvioidaan tutkimuksen aikana siihen soveltuvilla make-or-buy päätösten taustateorioiden avulla. Nämä taustateoriat koostuvat nimellisesti transaktiokustannusteoriasta ja

resurssiperusteisesta näkökulmasta. Niiden selittämänä analysoidaan myös ydinosaamisen ja ulkoistamisen teorioiden, sekä käytäntöjen merkittävyyttä make-or-buy päätöksissä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

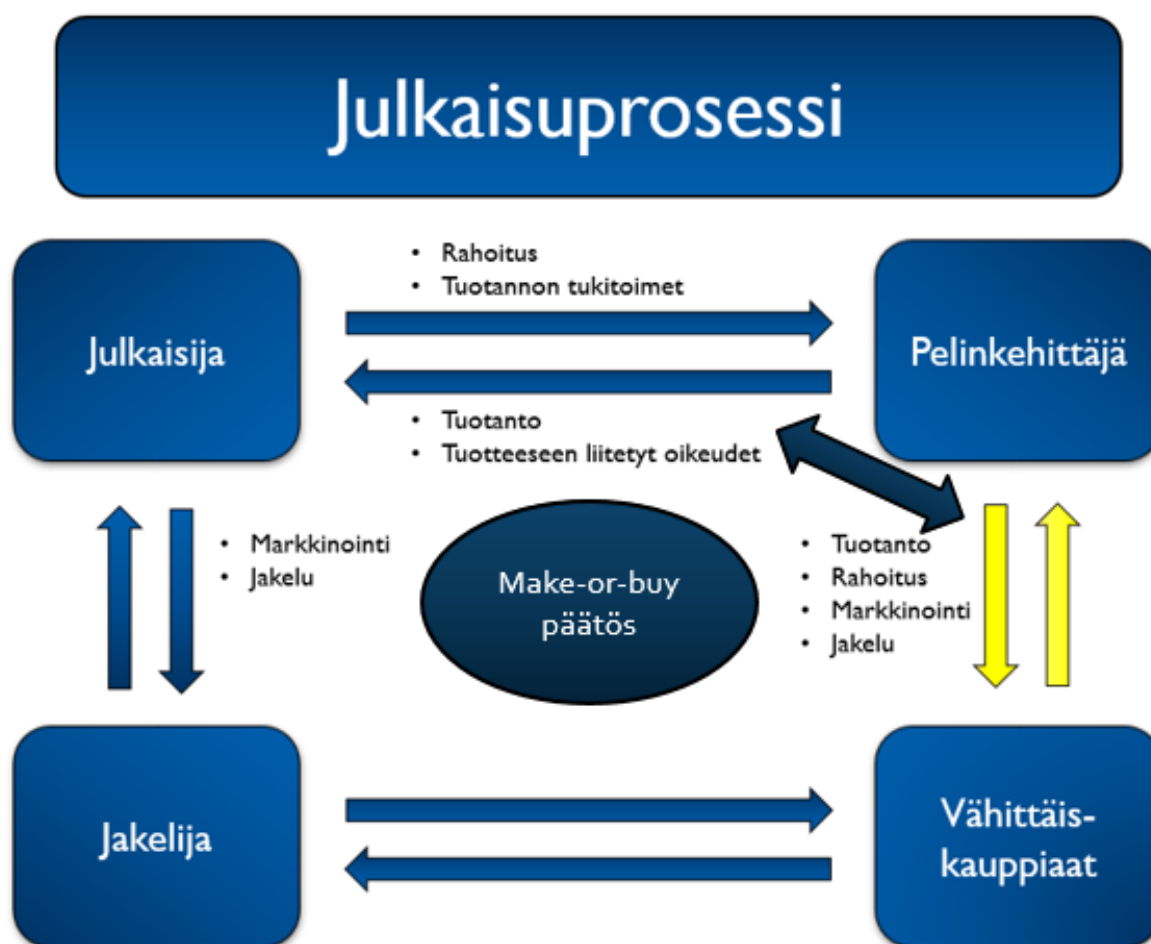
Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen aihealuetta käsitellään analysoimalla yksittäistä case yritystä sille muodostetun tutkimuksen viitekehyksen kautta. ”Tapaustutkimus eli *case study* voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa ja toimivaa ihmistä ympäristössä” (Yin 1983, 23). Tapaustutkimus voidaan määritellä myös keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian ja tiedonhankinnan keinoksi (Metsämuuronen 2006, 212). Tapaustutkimuksen avulla voidaan tarkastella yksilöä, tai suurempaa osallistujajoukkoa tiedon saamiseksi tutkitusta kohteesta sen luonnollisessa ympäristössä (Metsämuuronen 2006, 210).

Tapaustutkimus on tutkijalle erinomainen keino saavuttaa syvällisempi kuva tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden etsiä mikä on erityistä ja uniikkia kohteessa, mutta hän voi myös löytää eri tapauksia yhdistäviä tekijöitä (Stake 2000). Vaikka tutkijan tavoitteena ei ole muodostaa tapaustutkimuksen avulla yleistettäviä totuuksia, voidaan sen avulla löytää myös eri tapauksia yhdistäviä ja yleistettäviä piirteitä. Oleellisempaa on kuitenkin tapauksen ymmärtäminen, eikä siitä tehtävät yleistykset saa olla tutkimuksen itsetarkoitus. Tapaustutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena onkin tarkastella, kerätä tietoa ja muodostaa johtopäätöksiä kohteesta kerätyn tiedon avulla. (Metsämuuronen 2006, 211-213) Valitun tutkimusmenetelmän tavoitteena on muodostaa tutkitusta ilmiöstä mahdollisimman tarkka, todenmukainen, sekä kokonaisvaltainen kuva.

1.3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksen tarkoituksena voidaan pitää tutkimuksen käsitteiden ja niiden välisten merkityssuhteiden kuvaamista. Sen muodostumista ohjaavat se mitä tutkittavasta

ilmiöstä jo tiedetään, sekä tutkimuksen metodologia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 18) Tämän tutkimuksen viitekehysten tarkoituksena on kuvata pelinkehittäjän ja julkaisijan yhteistyössä toteuttamaa julkaisuprosessia, sekä tuoda esille mistä toiminnoista se koostuu ilmiönä. Tutkimuksessa keskitytään strategiseen päätöksentekoon ja arviointiin siitä, mitkä julkaisuprosessin toiminnot pelinkehittäjä voisi toteuttaa itse julkaisijan sijaan.



Kuvio 1. Julkaisuprosessia kuvaava tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys kuvaa julkaisuprosessia ja sen sisällä pitämiä toimintoja pelinkehittäjän ja julkaisijan välillä. Julkaisuprosessin merkittävimmät toiminnot ovat: 1) tuotanto, 2) rahoitus, 3) markkinointi ja 4) jakelu. (Kuvio 1.)

1.4 Määritelmät ja käsitteet

Make-or-buy päätös

Make-or-buy päätös tunnetaan suomenkielisesti myös tee-tai-osta päätöksenä. Tämän tutkimuksen aikana käsitteestä käytetään kuitenkin sen englanninkielistä ”make-or-buy päätös” nimitystä. Käsitteenä se kuvaa päätöstä, jossa yritys joutuu tyypillisesti valitsemaan tietyn tuotteen, prosessin tai liiketoiminnan osan ulkoistamisen ja sen itsenäisen tuottamisen väliltä. Tutkimuksen aikana keskitytään arvioimaan make-or-buy päätöstä strategisena päätöksenä.

Arvoketju

Arvoketju kuvaa käsitteenä tietyn tuotteen, tai hyödykkeen vaiheittaista jalostusta aina raaka-aineesta valmiiseen tuotteeseen asti, joka päättyy lopulta asiakkaalle. Arvoketju koostuu erilaisista liiketoiminnan osa-alueista ja niiden prosesseista, muodostaen yhdessä toimivan kokonaisuuden, jossa kaikkien siihen liitettyjen toimintojen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa. Yrityksen sisäiset prosessit muodostavat myös on omat arvoketjunsä ja ovat näin osana laajempaa vertikaalista arvoketjua, joka koostuu useista yrityksistä ja niiden omista sisäisistä prosesseista. Yritykset voivat toimia yhdessä tai useammassa arvoketjun vaiheessa, riippuen niiden osaamisen laajuudesta. Tätä tyypillisesti määrittää yrityksen ydinosamiseen keskittymisen, sekä ulkoistetun toiminnan välinen suhde. (Barney 2011, 122-125; Kotler & Keller 2012, 33-34)

Pelinkehittäjä

Pelinkehittäjä kuvaa käsitteenä itsenäistä videopelejä kehittävää yritystä. Pelinkehittäjien liiketoiminta on pääsääntöisesti keskittynyt pelien tuotantoon ja suurin osa sen liiketoiminnan eri aktiviteeteista tukevat kyseistä funktiota.

Julkaisija

Julkaisija kuvaa käsitteenä yritystä, joka rahoittaa uuden tuotteen tuotantoa ja julkaisee tuotetun tuotteen viemällä sen markkinoille, sekä asettamalla sen myyntiin. Tämän tutkimuksen aikana julkaistavina tuotteina toimivat videopelit. Julkaisija toimii tyypillisesti yhdessä itsenäisen pelinkehittäjän kanssa julkaisuprosessin toteuttamisessa.

Julkaisuprosessi

Julkaisuprosessilla kuvataan käsitteenä tuotteen julkaisemiseen liitettyä arvoketjua ja kokonaisvaltaista prosessia, joka koostuu sen toteuttamisen vaadittavista toiminnoista. Toiminnot koostuvat erinäisten liiketoiminnan osa-alueiden aktiviteeteistä sekä niiden muodostamista prosesseista.

2. Strateginen make-or-buy päätös

Make-or-buy päätökset ovat olleet tärkeä keskustelunaihe ja yritysten liiketoiminnan keskiössä jo vuosikymmenien ajan. Niiden monimuotoisuus on pakottanut yritykset ja tutkijat lähestymään niitä usealla eri tavalla, kuten taloudellisesta, ostotoiminnallisesta, operatiivisesta, laskentatoimen sekä strategisesta näkökulmasta katsoen. (Cánez et al. 2000; McIvor et al. 1997) Make-or-buy päätökset ovat yrityksille heterogeenisiä ja niitä laadittaessa yrityksen täytyy huomioida huomattavan laaja määrä eri tekijöitä ja muuttujia päätöstä muodostaessa. Kaikkien näiden huomioon otettavien tekijöiden ja muuttujien tunnistaminen, oikea painottaminen ja niiden lyhyen- sekä pitkän aikavälin vaikutuksia on myös haasteellista arvioida. Tämä tekee make-or-buy päätöksistä monimutkaisimpia ja vaikeimpia päätöksiä mitä yritys voi kohdata liiketoimintaansa suunnitellessa. (McIvor & Humphreys 2000) Pohjimmiltaan make-or-buy päätöksissä on kuitenkin vaa'an toisella puolella kysymys siitä, toteuttaako yritys tietyn prosessin tai osan siitä yrityksen sisällä, vai ulkoistetaanko sen toteuttaminen toiselle osapuolelle (Nikolarakos & Georgopoulos 2001). Siinä missä yritys voi ulkoistaa ja ostaa yhden komponentin valmistaessaan tuotettaan, voi se myös ulkoistaa yrityksensä ulkopuolelle kokonaisia prosesseja ja liiketoiminnan osia. Hyvinä esimerkkeinä toimivat muun muassa yrityksen

henkilöstöhallinta, taloushallinto, logistiikka ja markkinointitoimenpiteet. Kaikilla yrityksillä on lähtökohtaisesti rajoitetut resurssit ja eivät aina kykene pitämään kaikkea tietotaitoa ja osaamista saman katon alla (Cánez et al. 2000). Tämä tilanne ajaa yritykset kyseenalaistamaan liiketoimintansa toimintatavat viimeistään silloin, kun oma osaaminen ei enää riitä yrityksen liiketoiminnan arvoketjun kaikkien eri vaiheiden toteuttamiseen. Sama voi toteutua myös päinvastaisessa tilanteessa, jossa yritys tiedostaa jo ulkoistetun toiminnan strategisen arvon ja ymmärtää pystyvänsä toteuttamaan sen itse kustannustehokkaammin (Barney 2011, 311-312). Yritykselle on yksinkertaisesti voinut kertyä osaamista, jota sillä ei ollut aiemmin hallussaan jo ulkoistetun toiminnon toteuttamiseen ja sen olisi nyt kannattavampaa toteuttaa se itse.

Vastauksia make-or-buy päätösten ”milloin?”, ”miten?” ja ”miksi?” kysymyksiin on yhtä paljon kuin on yrityksiä. Yritysten täytyykin tapauskohtaisesti arvioida omaa liiketoimintaansa hahmottaakseen, miten se kykenee luoda itselleen lisäarvoa näiden päätösten kautta. Useat tutkijat, kuten Cánez et al. (2000), McIvor et al. (1997), Van de Water & Van Peet (2006) ja Nikolarakos & Georgopoulos (2001) tunnistavat tästä huolimatta kaksi geneeristä suuntausta ja kriteeriä, joiden pohjalta yritykset tyypillisesti etsivät vastauksia make-or-buy päätöksiinsä. Strateginen- ja kustannuspainotteinen suuntaus.

Vielä 1970-luvulla make-or-buy päätöksiä pidettiin hallinnollisina ja passiivisina toimenpiteinä yrityksissä, jotka usein liitettiin vain yrityksen suorittamiin mekaanisiin ostoihin. Nykyään yritysten sisällä annetaan make-or-buy päätöksille enemmän huomiota ja niiden strategisen merkittävyys on paremmin tiedostettu. (Cánez et al. 2000; McIvor et al. 1997; Nikolarakos & Georgopoulos 2001) Strateginen näkökulma viittaa siihen, että yritys antaa painoarvoa myös saavutettaville strategisille hyödyille make-or-buy päätöksiä tehdessään ja tiedostaa näiden päätösten pitävän sisällään muutakin kuin vain helpommin havaittavia kustannussäästöjä (Cánez et al. 2000; McIvor et al. 1997). Make-or-buy päätökset asettavat yrityksen usein keskeisen strategisen valinnan eteen ja tehdyillä päätöksillä voi olla hyvin monitasoisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan muodostumiselle (McIvor et al. 1997). Make-or-buy päätösten strategiset vaikutukset ovat

tyypillisesti pitkäkestoisempia ja vaikeammin havaittavissa kuin kustannuspainotteisten päätösten välittömät taloudelliset hyödyt. Ne ovat siitä huolimatta usein ratkaisevassa asemassa yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin takaamiseksi. Vaikka nämä abstraktimmat strategiset arvonluojat ja niiden tulevaisuuden arvo yrityksen liiketoiminnalle eivät ole aina suoraan havaittavissa, ovat niiden asema yrityksen arvonluojina ehdottomasti perusteltavissa. (McIvor et al. 1997; McIvor & Humphreys 2000; Moschuris 2007) Puhuttaessa yrityksen strategisista make-or-buy päätöksistä, nousee keskustellussa usein esille myös yritysten ydinosaaminen ja ulkoistaminen. Usea tutkija nostaakin esiin strategisten ja kustannuspainotteisten näkökulmien vierelle yrityksen omaan ydinosaamisen keskittymisen ja sen ulkopuolelle jäävien toimintojen ulkoistamisen (Axelsson & Wynstra 2002, 68; Balakrishnan & Cheng 2005; McIvor et al. 1997; McIvor & Humphreys 2000; Nikolarakos & Georgopoulos 2001; Van de Water & Van Peet 2006; Yang & Huang 2000).

Vaikka make-or-buy päätösten strategista näkökulmaa on aloitettu painottamaan enemmän ja se on ollut aiheena tutkijoiden keskustelun keskiössä, ovat yritykset useasti siitä huolimatta toteuttaneet ulkoistamispäätöksiään lyhyen aikavälin tavoitteet mielessään. Yritykset ovat helposti asettaneet nopeasti saavutettavat lyhyen aikavälin hyödyt strategisten hyötyjen edelle ja ulkoistamispäätökset tehdään usein edelleen puhtaasti helposti havaittavien kustannussäästöjen pohjalta. (Cáñez et al. 2000; McIvor et al. 1997; Park & Ro 2011) Useat yritykset voivat löytää itsensä myös menneisyyden sitomina, jossa yrityksen sekä toimialan muiden yritysten toimintatavat ovat määrittäneet niiden liiketoiminnan muodostumista ajan kuluessa. Niiden perinteinen asema arvoketjussa on vakaantunut ja ajatus sen ulkopuolella astumisesta, sekä olemassa olevan liiketoimintamallin muuttamisesta voi tuntua yritykselle tarpeettomalta riskiltä. (McIvor et al. 1997) Mahdollisuudet parantaa yrityksen omaa kannattavuutta sen toimintatapoja muuttamalla voi olla selvästi havaittavissa, mutta ne jäävät jo vakiintuneiden käytäntöjen sekä niiden luoman turvallisuuden tunteen peittämäksi. Näiden vakiintuneiden toimintatapojen muodostumiselle on tästä huolimatta usein syynsä. Toistuvien, sekä strategisesti ei niin merkittävien liiketapahtumien

mekanisoituminen on luonnollista ja toimintatapojen normalisoituminen tyypillisesti laskee yrityksen toiminnan kustannuksia rutiinien muodostuessa (Balakrishnan & Cheng 2005; Day et al. 2015). Samalla tarvittavien hallintamekanismien tarpeellisuus laskee, laskien kokonaisuudessaan näihin toimintatapoihin sitoutuneita transaktiokustannuksia (Williamson 1985, 60-61; Williamson 1986, 143-144). Siitä huolimatta, vanhoihin tapoihin takertuminen johtaa helposti yrityksen silmien sulkemiseen sille olemassa olevien mahdollisuuksien näkemiseltä. Tämä luokin paradoksin, jossa yrityksen täytyisi jatkuvasti kyetä tunnistamaan strategisesti tärkeät toimintonsa yrityksen sisältä ja aktiivisesti kyseenalaistaa nykyiset toimintatapansa, mutta samalla vakiinnuttaa toimintatapojaan vähemmän merkittävien toimintojen osalta.

Yrityksen johto ei kaikesta teoreettisesta tutkimuksesta ja strategisten make-or-buy päätösten perustellusta tärkeydestä huolimatta aina kykene käytännössä ja päätöksenteossaan toimimaan niiden mukaan. Tutkijat ovatkin yrittäneet luoda useita erillisten teorioiden pohjalta laadittuja malleja auttamaan yrityksen johtoa sen make-or-buy päätöksissä (Cánez et al. 2000; McIvor et al. (1997); McIvor & Humphreys 2000; Van de Water & Van Peet 2006). Tästä huolimatta, yritysten jokapäiväinen liiketoiminta on paljon monimutkaisempaa kuin tutkijoiden mallit helposti antavat odottaa. Heidän luomansa mallit ovat usein näkökulmakohtaisia ja eivätkä kykene ottamaan huomioon kaikkia pieninä vivahteina ilmeneviä taustasyitä yrityksen make-or-buy päätösten takana. Kvantitatiiviset sekä kvalitatiiviset tekijät, epävarmuus ja epätäydellinen informaatio näyttelevät kaikki omaa rooliaan taustalla (Van de Water & Van Peet 2006). Myös McIvor et al. (1997) ja McIvor & Humphreys (2000) ovat aikaisemmissa tutkimuksissaan taistelleet selittävien taustatekijöiden paljoudesta kumpuavaa vaikeutta vastaan. He perustelevat make-or-buy päätösten teorian ja käytännön välillä vallitsevaa epäsymmetrisyyttä kolmella seikalla: 1) Yleistettävän arvioimismetodin puuttuminen, 2) todellisten kustannusten analysoimisen vaikeus ja 3) ydintoiminnan arvon sivuuttaminen. Tutkijoiden luomat mallit ovatkin usein keskittyneet vain yhteen tai pariin näkökulmaan, jättäen edelleen tarpeen geneerisemmän mallin olemassaololle. Myös Yang & Huang (2000) toteavat, että make-or-buy päätösten tueksi tarvitaan edelleen malli, joka pystyisi

tasapainoisemmin huomioimaan suuremman osan siihen vaikuttavista tekijöistä. Tämä on tosin jo lähtökohtaisesti vaikeaa make-or-buy päätösten heterogeenisestä luonteesta johtuen. Teorian pohjalta voidaan luoda hyvää käytäntöä, mutta make-or-buy päätösten kohdalla perusteellisen mallin luomiseksi täytyisi huomioida valtava määrä muuttujia, joka tuhoaisi yleispätevän ja yksinkertaistetun mallin tarkoituksen. Yhtenäistetyn mallin luominen ja yksiselitteisten vastauksien antaminen make-or-buy päätöksiä koskeviin kysymyksiin on osoittautunut tästä syystä hyvin vaikeaksi.

Kaikkien näiden taustatekijöiden yhdistyminen make-or-buy päätösten jo abstraktiin luonteeseen selittää, miksi yrityksen johdon on usein vaikea arvioida, tai edes lähteä hahmottamaan make-or-buy päätösten lopullista arvoa yrityksen liiketoiminnalle. Suurella osalla yrityksistä ei yksinkertaisesti ole olemassa käytäntöjä, tai yleistettävää arvioimismetodia näiden kysymysten perusteellisten vastauksien tuottamiseen. Kannusteet make-or-buy päätösten arvioimiseen ovat olemassa, mutta niiden ympärille on sitoutunut paljon epätietoisuutta ja siitä kumpuavaa epävarmuutta. Piirteitä, joita liiketoiminnassa yleisesti pyritään välttämään.

Transaktiokustannusteoria ja resurssiperusteinen näkemys selittävät omalta osaltaan make-or-buy päätösten vaihtoehtokustannusten muodostumista ja niiden ilmentymiä liikemaailmassa ovat muun muassa ydinosaamisen ja ulkoistamisen teorioiden kautta syntyneet käytännöt. Seuraavaksi perehdytään näihin teorioihin ja käsitteisiin tarkemmin.

2.1 Transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannus on kustannus, joka liitetään yleisesti kauppatavaran ja informaation vaihtoon transaktioita suoritettaessa. Transaktiolla viitataan pieneen yksittäiseen taloudelliseen aktiviteettiin, jossa erilliset osapuolet toteuttavat vaihtokauppaa, saavuttaakseen sen avulla hyötyä itselleen. Transaktio yrityksen näkökulmasta pitää sisällään kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan, kommunikaation ja vuorovaikutuksen vaihtokaupan suorittamiseksi. Puhuttaessa itse transaktiokustannuksista, se pitää käsitteenä sisällään kaikki yrityksen kokemat ja suoritettuun transaktioon liitettävät

kustannukset. Kaikki yrityksen sisäiset, sekä sen ja muiden yritysten välillä tapahtuvat ulkoiset aktiviteetit voidaan teoriassa analysoida ja arvioida niiden osuutta toteutuneisiin transaktiokustannuksiin. (Suematsu 2014, 1)

Williamsonin (1985) vanhempi ja transaktiokustannusteorian yhtenä peruskivenä toiminut tutkimus esittää, että epävarmuuden, transaktioiden tiheyden ja transaktioiden spesifisyyden ulottuvuudet selittävät omien ominaisuuksiensa osalta transaktiokustannuksien muodostumista. Epävarmuutta luovina tekijöinä hän tuo esille ihmiselle ominaisen rajatun rationaalisuuden ja opportunistin käsitteet. (Williamson 1985, 56-60; Williamson 1986, 141-143) Ne ovat ihmisiin sitoutuneita käyttäytymismalleja, joiden ohjaamina ja vaikuttamina ihmiset, sekä niistä koostuvat yritykset tekevät päätöksiä.

Rajoitettu rationaalisuus perustuu siihen, että ihmisten kognitiivisilla kyvyillä on omat rajansa. Ihmiset eivät kykene käsittelemään kuin vain rajoitetun määrän informaatiota kerrallaan tehdessään päätöksiä. Tämä johtaa siihen, että ihminen ei ole kykeneväinen tekemään täydellisiä ratkaisuja hallussa pitämällään informaation määrällä, sen ollessa aina tietyissä määrin puutteellista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritykset eivät pysty näkemään, tai arvioimaan kaikkia sen make-or-buy päätösten seuraamuksia ja lopputulosta sen suorittaman transaktion osalta. Jos rajatun rationaalisuuden rajoituksia ei olisi olemassa, voisivat yritykset tarkasti määrittellä mitä suoritettava transaktio pitää sisällään kokonaisuudessaan, eikä välillisiä transaktiokustannuksia sen osalta olisi olemassa. (Williamson 1985, 45-46; Williamson 1986, 140-141)

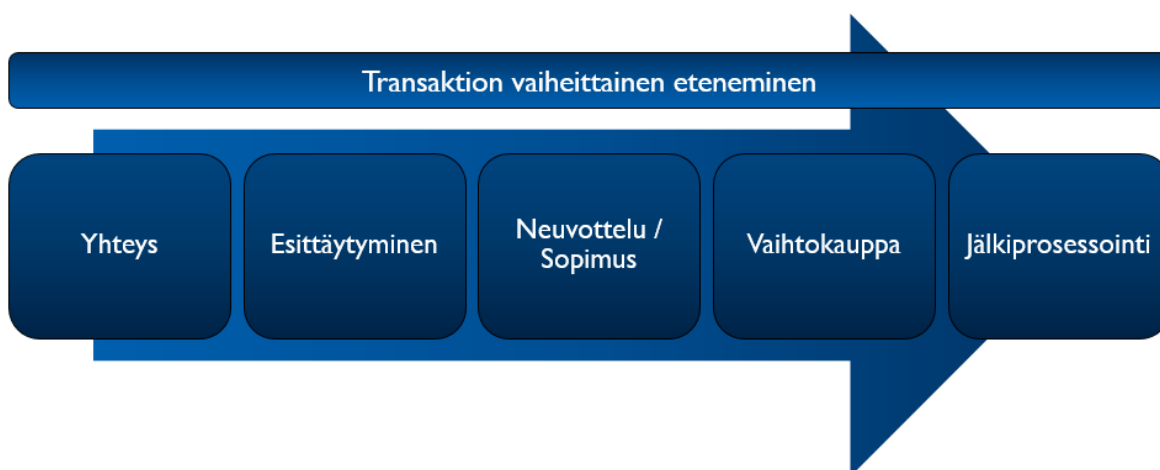
Opportunismilla tarkoitetaan oman edun tavoittelemista ja kulloisenkin tilanteen, tai vallitsevien olosuhteiden hyväksikäyttöä. Itsensä edelle laittaminen on ihmiselle ominainen luonteenpiirre ja se ilmenee myös yritysten liiketoiminnassa, sekä make-or-buy päätöksiä tehdessä. (Williamson 1985, 47-52; Williamson 1986, 140-141) Transaktiota toteuttaessa voi toisella osapuolella olla ylimääräistä tietoa kaupan lopputuloksesta, jota se ei tarkoituksen mukaisesti halua jakaa, kyseisen osapuolen pystyessä saavuttamaan tuottavamman lopputuloksen itselleen tämän tiedon salaamalla. Yritysten tavoitteena on

lähtökohtaisesti tehdä voittoa ja opportunistin mahdollistamien tilaisuuksien hyväksikäyttö sen maksimoimiseksi on syvästi juurtunut myös liiketoiminnan perusajatuksiin (Suematsu 2014, 192). Rajoitettu rationaalisuus ja opportunisti johtavat näin ollen epäsymmetrisen informaation olemassa oloon, joka luo epävarmuutta yritysten liiketoimintaan ja niiden väliseen vuorovaikutukseen. Tämä heijastuu takaisin koettuina korkeampina transaktiokustannuksina yritysten pyrkiessä kontrolloimaan tätä epävarmuutta. Tästä nimenomaisesta syystä, yritykset pitävät luottamusta tärkeänä arvona ja pyrkivät sen luomiseen toimiessaan muiden yritysten kanssa (Suematsu 2014, 195).

Transaktioiden tiheydellä viitataan transaktioiden jatkuvuuteen ja siihen kuinka toistuvasti niitä tapahtuu. Kun vaihdannan osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa toistuvasti ja suorittavat enemmän toistensa välisiä transaktioita, niiden transaktiokustannukset laskevat vakiintuneiden toimintatapojen myötä (Williamson 1985, 60-61; Williamson 1986, 143-144) Osapuolien välillä vallitsee tyypillisesti erinäisiä hallintamekanismeja, joiden olemassaolo toisaalta kasvattaa informaation keräämisen, neuvottelun, valvonnan, mukauttamisen ja ongelmanratkaisusta kumpuavia transaktiokustannuksia (Suematsu 2014, 206). Tästä huolimatta, osapuolten välisten toimintatapojen vakiintuessa niiden käyttö tehostuu ja hallintamekanismien käyttöastetta kyetään alentamaan, johtaen alhaisempiin transaktiokustannuksiin.

Transaktioiden spesifisyydelle kuvataan transaktioiden merkittävyyttä, yksilöllisyyttä ja vaikeutta korvata niitä. Jos transaktioon liitetty tuote, prosessi tai sen osa on piirteiltään spesifi, voidaan myös sen toimittaja luokitella spesifiksi. Jos esimerkiksi toimittajan vaihtamisen kustannukset ja sen toimittaman tuotteen, tai suorittama prosessi on vaikeasti korvattavissa, puhutaan korkeista toimittajanvaihdonkustannuksista. Tätä voidaan pitää yhtenä transaktion spesifisyydestä koituneena transaktiokustannusten ilmentymänä (Suematsu 2014, 200-201). Tämä johtaa siihen, että esimerkiksi informaation kerääminen spesifistä tuotteesta ja sen vaihtoehtoisesta toimittajasta on lähtökohtaisesti kalliimpaa kuin geneerisemmän tuotteen kohdalla. Spesifejä transaktioita on vaikeampi korvata ja niiden korvaajien löytäminen markkinoilta on huomattavasti

vaikeampaa, tai jopa mahdotonta. Spesifien tuotteiden ominaispiirteiksi voidaan luokitella vaikeus vaihtaa ja jälleenmyydä niitä eteenpäin, niiden räätälöityjen tuoteominaisuuksien vuoksi. Muina piirteinä voidaan mainita vaikeus niiden uudelleen sijoittamisessa sekä vaikeutta hyödyntää niitä muissa niiden alkuperäisestä tarkoituksesta eroavissa prosesseissa. (Williamson 1985, 52-56; Williamson 1986, 142-144). Voidaan myös puhua spesifisistä voimavaroista tuotteiden sijaan. Spesifit voimavarat ovat sijoituksia, jotka ovat sitoutuneet ei-markkinoitaviin resursseihin ja ne ”reflektivat astetta, jolla kyseinen voimavara voidaan ottaa uudelleen käyttöön vaihtoehdoisessa käytössä, vaihtoisen käyttäjän käyttämänä ja alentamatta sen tuotannollista arvoa” (Williamson 1991, 281). Tällaisilla voimavaroilla voidaan kuvata muun muassa yksilöön, sekä toimintatapoihin sitoutunutta osaamista, jolloin voidaan puhua myös avainhenkilöistä- ja prosesseista. Ne ovat vaikeasti korvattavissa ja niihin sitoutuneen tietotaidon arvo ei toteudu samanarvoisena nykyisen funktion ulkopuolella.



Kuvio 2. Transaktion vaiheittainen eteneminen (Suematsu 2014, 27).

Suematsu (2014, 26-28) on määritellyt transaktiokustannusten ilmenemistä vaiheittain universaalin transaktion edetessä ja sen taustalla vaikuttavat samat Williamsonin (1985) tutkimuksissaan määrittelemät taustatekijät (Kuvio 2.) Transaktio etenee luonnollisesti eteenpäin prosessin tavoin ja sen aikana ilmenevät kustannukset on jaettu viiteen eri vaiheeseen: 1) Yhteyden luomisen kustannukset, jossa transaktion toinen osapuoli

etsitään, valitaan, arvioidaan ja häneen otetaan yhteyttä esittäytymistä varten. 2) Esittäytymisen kustannukset, jonka aikana transaktion osapuolet esittäytyvät toisilleen ja arvioivat saamansa informaation avulla transaktion kustannuksia. 3) Neuvottelun ja sopimuksen laatimisen muodostamat kustannukset. Neuvottelu toisen osapuolen kanssa toteutetaan kerätyn informaation rajoissa ja transaktion osapuolet laativat tarvittavat sopimukset vaihtokaupan ehdoista. 4) Transaktion toteutuessa sen suorittaminen, valvominen ja loppuun vieminen laadittujen sopimusten ehtojen mukaisesti aiheuttaa myös omat kustannuksensa. 5) Jälkiprosessointi, jonka sisältämät kustannukset syntyvät transaktion toteutumisen jälkeen havaittujen ongelmien ja lisätarpeiden ilmetessä, joita ei sisällytetty alkuperäisen transaktion kustannuksiin.

Suematsun (2014) mallin kuvailu transaktiokustannusten ilmenemisestä on yksinkertaistettu, mutta se ottaa kattavasti huomioon universaalin transaktion aikana syntyvät aktiviteetit jotka aiheuttavat transaktiokustannuksia. Se onkin hyvä käytännön liiketoimintaan mukaileva ja havainnollistava seuraava askel Williamsonin (1985) pohjustamalle ajattelulle transaktiokustannusten ilmenemisestä jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Hallintamekanismien syntymistä voidaankin pitää yritysten luonnollisena keinona suojautua sen yrityksen sisäistä, kuin myös sen ulkopuolisista lähteistä syntyvää epävarmuutta vastaan. Yritysten pyrkiessä säilyttämään kontrollin, ne ajautuvat helposti kohti organisaation eri tasoilla ilmenevää hierarkiaa, sekä (Kuvio 2.) vaiheiden kaltaista valvontaa, arviointia ja varmuutta antavien sopimusten muodostamista muiden yritysten välillä. (Suematsu 2014, 221-225) Yrityksen päätettäväksi jää hyväksyykö se epävarmuuden olemassaolon, vai maksaako se hallintamekanismien luomisesta sekä niiden ylläpidosta koituvista transaktiokustannuksista.

2.2 Resurssiperusteinen näkemys

Resursseilla voidaan tarkoittaa mitä tahansa voimavaraa, joka voidaan tulkita yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Virallisemmin puhuttaessa resursseista, niillä tarkoitetaan aineellisia ja aineettomia voimavaroja jotka ovat sitoutuneet yritykseen lähes pysyvästi. (Wernerfelt 1984) Nämä aineelliset ja aineettomat voimavarat ilmenevät yrityksissä

useissa eri muodoissa. Grant (1991) mainitsee niiden ilmentyminä muun muassa yksittäisten työntekijöiden taidot, patentit, brändit, rahoituksen sekä muut fyysiset-, että inhimilliset voimavarat.

Resurssiperusteinen näkemyksen muodostumisen takana on Ricardolaisen taloustieteen ajatus siitä, että yrityksen voitto perustuu sen ainutlaatuisiin, vaikeasti kopioitaviin ja arvoa luoviin resursseihin. Sen kantavana ajatuksena on yrityksen kilpailukyvyn kumpuaminen sen sisäisistä resursseista ja niiden mahdollistamasta ydinosaamisesta. (Barney 2011, 118-119) Siihen vaikuttaa myös Schumpeterilainen näkemys siitä, että yritys pystyy tuottamaan voittoa kehittämällä uusia innovatiivisia ratkaisuja sen olemassa olevien voimavarojen avulla (Barney 2011, 144). Ne voivat ilmetä muun muassa uusina prosessi-innovaatioina, tuoteinnovaationa ja niiden mahdollistamia uusina liiketoimintamalleina. Monopolistisen kilpailun tilanteessa, kilpailua määrittävät toimialan rakenne ja alalle tulon esteiden olemassaolo (Barney 2011, 190-191; Kotler & Keller 2012, 232). Ne ovat yksittäisen yrityksen näkökulmasta strategisia todellisuuksia, joiden avulla se pystyy kartoittamaan ja parantamaan omaa asemaansa, sekä kilpailukykyä (Barney 2011, 66-67; Kotler & Keller 2012, 232). Globalisaatiota on luonnollisesti laajentanut toimialan kentän rajoja ja tehnyt toimialojen muutoksesta entistä nopea tempoisempaa. Tämä on vaikeuttanut alalle tulon esteiden rakentamista ja ajanut yritykset etsimään muita kilpailukyvyn lähteitä yrityksensä sisältä. (Barney 2011, 71)

Resurssiperusteisen näkemyksen takana on siis ajatus siitä, että yritysten kilpailuetu kumpuaa sen omistamista resursseista. Yritysten voimavarat ovat lähtökohtaisesti heterogeenisiä ja ne eivät ole jakautuneet tasaisesti muiden yritysten välillä. (Barney 2011, 120-121; Conner & Prahalad 1996; Wernerfelt 1984) Tutkimuksessaan Conner (1991) kartoitti eri koulukuntien lähestymistapoja resurssiperusteisen näkemyksen teorian muodostumiseen. Niiden yhteinen lähtöasettelu on useista näkökulmista riippumatta tilanne, jossa vaa'alla tasapainottelee valinta yrityksen sisäisten ja ulkoisten resurssien hyödyntämisestä parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Kuten jo aiemmin Cáneez et al. (2000) totesivat, kaikilla yrityksillä on lähtökohtaisesti rajoitetut resurssit ja eivät aina kykene pitämään kaikkea tarvitsemaansa tietotaitoa ja osaamista saman katon alla.

Saadakseen haltuunsa oman yrityksensä ulkopuolisia resursseja, yrityksen täytyy kääntyä muiden yritysten puoleen, tai sisäistää sen tarvitsemat resurssit oman yrityksen toimintaan.

Yritysten välisen kilpailun lisääntyessä on ajatus yrityksen omaan ydinosaamiseen keskittymisestä sen sisäisiä voimavaroja hyödyntäen noussut varteenotettavaksi strategiseksi vaihtoehdoksi (Prahalad & Hamel 1990; Conner & Prahalad 1996). Yrityksen ainutlaatuiset resurssit ja ydinosaaminen luovat perustan pitkän aikavälin strategian muodostumiselle, nojaten kahteen perustavanlaatuisen tekijään. Yrityksen yritysstrategian suunta on vahvasti sen sisäisten resurssien, sekä ydinosaamisen ohjaama ja ne toimivat suunnannäyttäjinä yrityksen strategian kehitykselle. (Grant 1991) Yrityksen ydinosaamisella on myös potentiaali muodostua pitkäaikaisemmän kilpailukyvyyn luojaksi ja toimia yhä vahvemmin yrityksen strategian perustana, sekä uusien tuotteiden erinomaisuuden lähteenä (Prahalad & Hamel 1990). Yrityksen resurssit, sekä niiden pohjalta rakentunut ydinosaaminen toimivat usein yrityksen mission perustana ja samalla niiden ympärille rakentuu yrityksen oma identiteetti. (Grant 1991) Tämä vie yrityksen resurssien pohjalta kumpuavaa erilaisuutta yhä pidemmälle, tehden yrityksen sisäisistä voimavaroista, sekä yrityksestä itsessään vaikeasti korvattavia. Resurssiperusteisen näkemyksen oletuksena onkin, että ylivertaisia resursseja omaavat yritykset kykenevät korkeampaan suoriutumiseen verrattuna yrityksiin, jotka eivät omaa samantasoisia resursseja (Arend & Lévesque 2010). Yrityksen omien sisäisten resurssien tunnistaminen ja kyvykkyyksien tiedostaminen johtavat siis sen ydinosaamisen kehittymiseen niitä hyödyntäessä. Ydinosaamisen ympärille rakentuva liiketoiminta taas määrittää yrityksen aseman vertikaalisessa arvoketjussa. Yrityksien tavoitteissa niiden toimiessa saman arvoketjun osana voi olla kuitenkin eroavaisuuksia. Niiden motivaationa voi olla puhtaasti selviytyminen, liiketoiminnan jatkuvuuden takaaminen ja niiden nykyisen asemansa säilyttäminen arvoketjussa. Arvoketjua ja sen muita toimijoita analysoimalla yritys voi kuitenkin myös tunnistaa mahdollisuuksia laajentaa omaa liiketoimintaansa, sekä sisäistää arvoketjun muiden osapuolien toimintoja oman osaamisensa piiriin. (Barney 2011, 122-123) Houkuttimet tähän ovat olemassa, sillä

yriyksellä jolla on hallussaan eniten haluttuja ja arvoa luovia resursseja kykenee tuottamaan enemmän voittoa (Arend & Lévesque 2010).

Keskusteltaessa resurssiperusteisesta näkemyksestä, nousevat ydinosaaminen ja ulkoistaminen välttämättä puheenaiheiksi. Usein ainutlaatuisten resurssien omistaminen ja niiden pohjalta rakennettu ydinosaaminen ovatkin yritykselle vain saman kolikon kääntöpuoli. Kun näitä resursseja ja osaamista ei omasta takaa löydy, luo se lähtökohdat ulkoistamisen harkitsemiselle. Yrityksen resurssien ollessa heterogeenisiä, on sen halutessaan saada haltuunsa muiden yritysten ainutlaatuisia resursseja hankittava ne muilta yrityksiltä vaihtokaupan kautta. Vaihtoehtona on myös kopioida ja sisäistää yrityksen haluamat resurssit sen oman osaamisen piiriin sen ollessa mahdollista. Barney (2011, 120) ja Conner (1991) puhuvat *costly-to-copy* ajattelusta, jolla viitataan ainutlaatuisten resurssien kopioimisen kustannusten arvioimiseen. Yritykset ovat lähtökohtaisesti valmiita kopioimaan ja sisäistämään uusia resursseja sen ollessa huokeaa. Tämä määritelmä on tosin altis yrityksen omalle tulkinnalle siitä mitä se käsittää rajoitetun rationaalisuuden rajoissa arvioi resurssien arvoksi. Venkatesan (1992) myös painottaa omassa tutkimuksessaan, että uusien resurssien sisäistäminen yritykseen ei aina kuitenkaan ole mahdollista niiden spesifisyyden sekä muiden niiden kopioimiseen liittyvien korkeiden kustannusten vuoksi. Täsmällisten vaihtoehtoiskustannusten määrittäminen koskien yrityksen resurssien vaihdantaa, hallintaa ja arvonmäärittystä muodostuukin useiden muuttujien summana. Resurssiperusteinen näkemys luo uuden ulottuvuuden make-or-buy päätöksiin ja vaikeuttaa lopullisen ratkaisun muodostamisesta entisestään. Jo tässä vaiheessa voidaan kuitenkin todeta, että ydinosaamisen ja ulkoistamisen vaihtoehtojen olemassaolon vaikutukset yrityksen make-or-buy päätöksiin ovat ilmeiset.

2.3 Ydinosaaminen

Markkinoiden laajentuminen, asiakkaiden tarpeiden ja teknologian vauhdittaman muutoksen vallitessa on yritys itse vakaa kilpailukyvyyn lähde (Grant 1991). Yrityksen suoriutumisen, strategian ja kilpailukyvyyn kannalta on sen kyettävä erottamaan yrityksen

sisältä löytyvä oleellinen osaaminen sen muusta osaamisesta. Tätä oleellista osaamista kutsutaan myös ydinosaamiseksi. (Prahalad & Hamel 1990)

Ydinosaamista ilmenee yrityksissä loputtomina eri kombinaatioina. Barney (1991) ja Prahalad & Hamel (1990) ovat määritelleet aikaisemmissa tutkimuksissaan ydinosaamisen ominaisuuksiksi sen spesifisyyden, niukkuuden, sekä sen kopioimisen, siirrettävyyden ja korvattavuuden vaikeuden. Petts (1997) laajensi käsitystä ydinosaamisen ilmentymisestä omassa tutkimuksessaan ja hän päätyi määrittelemään sitä seitsemän eri ominaisuuden pohjalta: 1) Ydinosaaminen on monimutkaista, merkiten että vain tietyllä ryhmällä yksilöitä on hallussaan sen toteuttamisen vaadittavaa osaamista, tai teknologiaa. 2) Ydinosaamiselle on tyypillistä näkymättömyys ja sen abstrakti luonne, tehden sen identifioimisesta vaikeaa. 3) Ydinosaaminen on vaikeasti jäljiteltävää, mikä tekee sen kopioimisesta haasteellista. 4) Ydinosaaminen on kestävä ja säilyttää arvonsa pidempään. 5) Ydinosaamisella on kyky tuottaa omistajalleen hyötyä sen innovatiivisen luonteen kautta saavutettujen etujen avulla. 6) Ydinosaaminen on korvaamatonta, mikä estää sen syrjäyttämisen muulla osaamisella. 7) Ydinosaaminen on selvästi parempaa kuin muu siihen verrattavissa oleva osaaminen. Tiivistetysti ydinosaamista voidaan luonnehtia myös ainutlaatuisuudeksi.

Prahalad & Hamel (1990) kuvailevat organisaation ydinosaamista kollektiivisena oppimisena ja sen useiden eri funktioiden välisen vuorovaikutuksen kautta syntyvänä tietotaitona. Se on kyky suorittaa koordinoituja tehtäviä, hyödyntämällä organisaation käytettävissä olevia resursseja tavoitellen tiettyä lopputulosta. Ydinosaamista voidaan myös kuvata yrityksen useiden eri resurssien ja liiketoiminnan eri osa-alueiden monialaisten kykyjen vuorovaikutuksena, jossa yrityksen eri tekijät prosessin omaisesti, sekä toistensa tukemana pyrkivät kohti samaa lopputulosta (Barney 2011, 310). Ydinosaamiselle on myös tyypillistä muodostua rutiinien kautta, sillä yritykselle voi olla haastavaa ylläpitää sen vähemmän merkittäviä rutiineja, jolloin jäljellä jäävien rutiinien merkitys kasvaa. Ajan myötä yrityksen sisällä työskentelevien ihmisten yhteistoiminta muodostaa rutiineja säännöllisten ja ennustettavien toimintatapojen seurauksena. Nämä rutiinit kehittyvät tekemällä oppimisen kautta ja niiden luomien toimintatapojen

pohjustamana yrityksen sisälle syntyä kyvykkyyksiä. Muodostuneet kyvykkyydet toimivat resurssien hyödyntämisen perustana, sillä ilman kyvykkyyksiä yrityksen sisäistä yhteistoimintaa resurssien hyödyntämiseksi ei synny. Yrityksen kyvykkyyksien ja resurssien käytön yhdistymistä voidaan käsitellä yrityksen ydinosaamisen syntymisenä. (Day et al. 2015) Ydinosaamisen uuden kombinaation muodostuttua yrityksen sisälle, voidaan siitä puhua myös yrityksen uutena resurssina, sekä voimavarana (Petts 1997).

Mallissaan ydinosaamisen tunnistamiseksi Grant (1991) ehdottaa ensimmäiseksi askeleksi yrityksen kaikkien käytössä olevien ja arvokkaimpien resurssien kartoittamista. Usein yrityksen resurssien ollessa arvokkaita, harvinaisia ja sosiaalisesti monimutkaisia, ovat ne todennäköisesti myös lähde yrityksen ydinosaamisen ja sen kestävän kilpailukyvyn synnylle (Barney 1995). Yrityksen arvokkaiden resurssien kartoittamisen jälkeen tulisi analysoida millaisia kyvykkyyksiä yrityksen sisältä löytyy ja tunnistaa niistä parhaimmat kilpailijoihin nähden. Hyödyntämällä näitä löydettyjä kyvykkyyksiä yhdessä yrityksen käytössä olevien resurssien kanssa, sille muodostuu ainutlaatuinen yhdistelmä osaamista. Jos yritys kykenee tämän luodun osaamisen avulla edistämään sen kilpailukykyä ja tuottamaan sen avulla liiketoiminnalleen lisäarvoa, voidaan puhua jo ydinosaamisesta. (Grant 1991) Kestävästä kilpailukyvystä voidaan puhua, kun yritys luo ydinosaamisensa pohjalta strategian arvon tuottamiseksi liiketoiminnalleen, jota kukaan nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei pysty kopioimaan (Barney 1991). Ydinosaamisen pohjalta voidaan myös viedä yrityksen strategiaa eteenpäin ja arvioida millaisilla uusilla resursseilla, sekä osaamisella liiketoimintaa voitaisiin kehittää edelleen (Grant 1991). Grantin (1991) malli on looginen ja myös Barney (2011, 313) toteaa, että ydinosaaminen on yrityksen sisältä löytyvä dominoiva logiikka, jonka ajamana yrityksen strategia tyypillisesti muodostuu. Yrityksen puhtaisiin trimmattuihin ydintoimintoihin keskittyminen takaa, että se käyttää sen rajoitettuja resursseja mahdollisimman tehokkaasti ja pystyy takaamaan toimintansa erinomaisuuden, karsien samalla pois sen ydintoiminnan ulkopuolella jäävät epäpuhtaudet. (Grant 1991) Tämä tehokkuus tosin lisääntyy joustavuuden kustannuksella, yrityksen samalla luopuessa sen monimuotoisuudesta. Yrityksen ydinosaaminen on suuressa roolissa myös sen asiakkaiden kokeman arvon

kannalta. Ydinosaaminen välittyy asiakkaille tyypillisesti tuotteen tai prosessin parempana koettuna laatuna, sekä alempana hintana. Asiakkaiden tuotteen kautta kokema korkeampi asiakasarvo taas välittyy yritykselle asiakkaiden halukkuutena maksaa enemmän sen tuotteista ja palveluista. Parempi laatu ja alempi hinta itsessään ovat perusta uusille markkinoille tunkeutumiseen, sekä kilpailukyvyn säilyttämiseen yrityksen nykyisillä markkinoilla. (Prahalad & Hamel 1990)

Yrityksen on tästä huolimatta myös mahdollista ulkoistaa ydinosaamistaan. McIvor et al. (1997) kuvailevat omassa mallissaan ydinosaamisen ulkoistamisen päätöksentekoprosessia. Jos yrityksen tarvitsema osaaminen on oleellista sen liiketoiminnalla ja se ei kykene sisäistämään sitä oman yrityksensä toimintaan syystä tai toisesta, on vaihtoehtona sen ulkoistaminen. Kyseessä on tästä huolimatta vaikea prosessi, jossa yrityksen tulisi laajasti arvioida erinäisiä kustannuksia ulkoistamispäätökseensä liittyen. Kyse on ydinosaamisesta, tärkeästä funktiosta yrityksen liiketoiminnalle, tehden sen laaja- sekä pitkäkantoisten vaikutusten arvioimisesta vaikeaa. Puhumattakaan kustannuksista joita yhteistyön luomiseen näin merkittävän funktion toteuttamisesta vastaavan ja sopivan toimittajan löytämiseen, sekä yhteistyön muodostamiseen kului. Jo pelkästään ydinosaamisen aiemmin mainittujen ominaisuuksien varjossa, sen ulkoistaminen toiselle osapuolelle on lähtökohtaisesti haasteellista. Ydinosaamisen ulkoistamisen kustannukset ovatkin tyypillisesti suuremmat kuin ei niin merkittävän osaamisen. (McIvor et al. 1997) Koko operaation kustannusten kasvaessa saattaa sen tarkoitus kääntyä itseään vastaan, jos alkuperäisenä tavoitteena olivat ulkoistamisen avulla saavutettavat kustannussäästöt ja voitonmaksimoiminen. Jos yritys kuitenkin ulkoistaa ydinosaamistaan, on sen kyettävä muodostamaan tiivis ja syvään yhteistyöhön perustava suhde sen toimittajan välille (McIvor et al. 1997). Tämä avaa myös oven uuden arvoketjun muodostumiselle, jonka mukana syntyisi myös tarve uusille hallintomekanismeille. Ydintoiminnan ollessa äärimmäisen tärkeässä asemassa arvonluonnissa, voidaan olettaa myös sen ulkoistamisesta muodostuvien transaktiokustannusten olevan myös korkeammat, jotta yritys voi varmasti taata sen

ulkoistamisen onnistumisen. Tämä vaatii osapuolia panostamaan toistensa väliseen vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentamiseen entisestään.

Barney (2011, 311-312) kuitenkin toteaa, että ydintoimintojen laajentaminen ja sen luomat tuotevarioinnin edut ovat yritykselle yhtä lailla kilpailukyvyn lähde. Yritysten korostaessa ydinosaaamistaan, sekä keskittämällä kaikki voimavaransa ja huomionsa siihen, jäävät sen muut ei-kriittisistä toiminnot helposti ydintoimintojen korostamisen varjoon. Yritys voi myös laajentaa näkökantansa ja käsitystään oman ydinosaaamisensa laajuudesta, sekä rakentaa tukevaa osaamista ydinosaaamisensa ympärille. Kyky tunnistaa yrityksen sisäisten voimavarojen olemassaolo ja visio kehittää sen nykyistä ydinosaaamista, yhdistelemällä yrityksen ulkopuolisia resursseja tuottavasti sen nykyiseen toimintaan, luokin yritykselle tehokkaan keinon kehittää sen kilpailukykyä. Tämä johtaa myös yrityksen vahvempaan asemaan arvoketjussa ja Grantin (1991) mallin mukaan se voi aina uudestaan arvioida oman ydinosaaamisensa tilaa ja liittää siihen uusia tuottavia toimintoja joita yrityksen sisältä ei vielä löydy. Teoriassa tämä on kannattavaa niin kauan kuin yrityksen on ylipäättään mahdollista luoda, kopioida ja liittää uusia osaamisen alueita jo sen olemassa olevaan liiketoimintaan kannattavasti. Muutos aiheuttaa aina tästä huolimatta muutosvastarintaa, pelkotiloja ja epävarmuutta. Yritykselle voi olla vaikea ajaa itseään olemassa olevan ydinosaaamisen ympärille rakennetun liiketoiminnan muokkaamiseen sen sujuessa hyvin. Muutoksen tarpeen noustessa, se tulisi tyypillisesti viedä läpi porrastetusti, tai suurena loikkana yrityksen nykytilaa määrittävistä muuttujista riippuen. (Weiss 2007, 187-189) Yrityksen ydinosaaamisen laajentamisen mahdollisuuksien kartoittaminen on siis tärkeää sen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Yhdistämällä jatkuvan oman yrityksen kilpailukyvyn kyseenalaistamisen ja kriittisen arvioimisen, on yrityksellä vahvempi perusta luoda ja ylläpitää sen kestävästä kilpailukykyä (Hamel & Prahalad 1994).

2.4 Ulkoistaminen

Ulkoistamisen trendi ja sen merkitys on kasvanut huomattavasti niin paikallisella, kuin myös globaalilla tasolla ja siitä on muodostunut vakiintunut osa yritysten liiketoimintaa.

Muun muassa ajatus suuremmista kustannussäästöistä ja tehokkuuden kasvusta on saanut useat yritykset erikoistumaan vain ydinosaamiseensa, sekä ulkoistamaan niiden muita liiketoiminnan osia. (McIvor 2008)

Ulkoistamisen määritelmät ovat laajat, mutta yleisesti sitä voidaan kuvata oman liiketoiminnan vaatimien toimintojen, tai sen osien siirtämisenä toiselle osapuolelle (Van Weele 2005, 119-120). Ulkoistaminen on myös yrityksen tekemä päätös, jossa sen aiemmin toteuttama, eri aktiviteeteista koostuva funktio ostetaan ulkopuoliselta toimittajalta (Axelsson & Wynstra 2002, 67). Van Weele (2005, 120) määrittelee ulkoistamista vielä neljällä eri ominaisuudella ja kuvailee sitä tapahtumana seuraavasti: 1) Aktiviteetit jotka aiemmin on suoritettu yrityksen sisäisesti siirtyvät ulkoisen osapuolen toteutettavaksi. 2) Voimavarat ja joissakin tapauksissa ihmiset, siirtyvät toiselle osapuolelle. 3) Osapuolien kesken vallitsee pidempiaikainen suhde. 4) Siirtäessään ulkoistettavan aktiviteetin toiselle osapuolelle, altistavat kumpikin osapuoli itsensä toistensa ennestään tuntemattomien kustannus ja riskiprofiilien vaikutusten alaisiksi. Ulkoistamispäätös pitääkin sisällään laajan joukon kauppatavaran, palveluiden, aktiviteettien ja prosessien syvällistä vaihtoehtoiskustannusten arvioimista (Nikolarakos & Georgopoulos 2001).

Ulkoistamisesta on tullut tärkeä osa strategista päätöksentekoa ja tärkeä keino yrityksille nostaa tehokkuuttaan, sekä tuottamaansa laatua saamalla käsiinsä oman yrityksen ulkopuolisia resursseja (Nikolarakos & Georgopoulos 2001). Ulkoistamisen syyt voivat olla niin taktisia, kuin strategisia. Taktisia syitä ovat yrityksen halu laskea operationaalisia, sekä sen valvontaan liittyviä kustannuksia yrityksen sisällä. Yrityksen motivaationa voi olla myös halu vapauttaa sen sisäisiä resursseja muuhun käyttöön ja parantaa omaa suorituskykyään ulkoistamalla sen oman osaamisen ulkopuolelle jääviä tehottomia toimintoja. Strategisia syinä ovat halu fokusoida yrityksen liiketoimintaa ja keskittyä sen kannattavampaan ydintoimintaan. Yritystä voi myös motivoida sen halu saada haltuunsa maailmanluokan kyvykkyyksiä sekä resursseja, joita yritys ei itse kykene tuottamaan. Ulkoistamisen kautta saavutettava joustavuus ja liiketoiminnan jaetut riskit toimivat myös motivaattoreina ulkoistamispäätökselle. (Van Weele 2005, 122) Ulkoistamispäätökseen

vaikuttaa siis huomattava määrä eri muuttujia ja joukko erilaisia odotuksia sen lopputuloksen suhteen (Nikolarakos & Georgopoulos 2001).

Transaktiokustannusteoria ja resurssiperusteinen näkemys ovat itsessään vaikuttaneet merkittävästi ulkoistamisen syiden tutkimuksissa, niin teoriassa kuin myös käytännössä (Größler et al. 2013; McIvor 2009). Tutkimuksessaan Holcomb & Hitt (2007) esittävät neljä perustavanlaatuaista syytä strategiselle ulkoistamiselle resurssiperusteista näkökulmasta: 1) resurssien täydentävyys, 2) strateginen samankaltaisuus, 3) kyvykkyyksien rakentuminen suhteen aikana sekä 4) yhteistyön syventyminen.

Resurssien täydentävyydessä on kysymys yrityksen halusta saada haltuunsa sen ulkopuolisia resursseja, joita se kykenee hyödyntämään omassa liiketoiminnassaan. Uusien suhteiden muodostaminen, partnerien löytäminen ja liittoumat yritysten välillä ovat kaikki yhteistyön rakentamisen keinoja joiden avulla yritys voi saada haltuunsa toisen osapuolen resursseja. (Holcomb & Hitt 2007) Resurssien täydentävyys toteutuu parhaiten tilanteessa, jossa yritys pystyy parantamaan sen omaa kilpailukykyään hyödyntämällä toisen osapuolen ydinosaamista sellaisessa toiminnassa, jota se ei itse kykene toteuttamaan kannattavasti (Größler et al. 2013). Saamalla käyttöönsä liiketoimintaansa täydentäviä resursseja, yritys kykenee tuottamaan omille prosesseilleen ja arvoketjulleen lisäarvoa, täyttämällä siinä ilmeneviä puutteita (Holcomb & Hitt 2007).

Strategisella samankaltaisuudella viitataan yritysten homogeenisyyteen. Yritysten homogeenisyyttä taasen määrittävät niiden resurssien ja kyvykkyyksien samankaltaisuus, sekä niiden strategioiden yhdenmukaisuus. Strateginen samankaltaisuus toimii perustana kyvykkyyksien jakamiselle yritysten välillä ja kumpikin yritys kykenee omia rutiinejaan oppimalla toistensa toimintatavoista. Korkean tason strateginen samankaltaisuus yritysten välillä indikoi myös sitä, että niitä ohjaavat samanlaiset tavoitteet ja ne pystyvät siirtämään sen kannalta oleellista informaatiota toistensa välillä tehokkaasti. Saadun informaation avulla molemmat osapuolet pystyvät kehittämään omaa toimintaansa ja saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin. (Holcomb & Hitt 2007)

Kyvykkyyksien rakentuminen suhteen aikana kehittyi yritysten välisen suhteen tiivistyessä. Yrityksen suoriutumiseen vaikuttaa oleellisesti sen kyky integroida, rakentaa ja uudelleen järjestää sen resursseja yhteistyökumppanien muuttuessa. Ollessaan osana arvoketjua, yritys oppii toteuttamaan syntyneitä toimintatapoja entistä tehokkaammin sen ollessa vuorovaikutuksessa muiden yritysten kanssa yhä uudestaan. Toistuvan yhteistyön kautta yritys kerää itselleen kokemusta muodostuneiden yhteistyömallien toteuttamisesta (Holcomb & Hitt 2007). Muodostuneiden yhteistyömallien avulla yritys kykenee jatkossa vastaanottamaan ja jakamaan resursseja, kyvykkyyksiä sekä osaamista toisen osapuolen välillä tehokkaammin, johtaen suurempaan arvontuottoon arvoketjun sisällä (Mahoney & Pandian 1992).

Yhteistyön syventyminen viittaa yritysten välille muodostuneiden suorien ja epäsuorien siteiden, sekä luottamuksen syntymiseen. Ne rakentuvat yrityksen välisessä kanssakäymisessä ja yritysten välisten aktiviteettien toistuessa. Mitä vahvempi side yritysten välille muodostuu, sitä korkeampi niiden luottamuksen aste on. Luottamuksen kehittyessä yritykset jakavat toistensa välillä enemmän informaatiota ja toimivat toistensa päämääriä tukien, sivuuttaen toiseen osapuoleen liittyvät opportunistiset mahdollisuudet. (Holcomb & Hitt 2007) Rakentunut luottamus vähentää näin ollen epävarmuuden määrää osapuolien välillä ja laskee niiden välisen yhteistyön transaktiokustannuksia.

Strategisista ulkoistamismahdollisuuksista huolimatta, ulkoistaminen liittyy aina myös omat monimuotoiset riskinsä. Sollish & Semanik (2011, 172-174) mainitsevat ulkoistamisen riskeinä muun muassa rahoitukselliset, aikataululliset, juridiset, ympäristölliset, sosiaalipoliittiset, humaniset sekä projektiorganisaatiolliset riskit. Niillä on oleellinen vaikutus ulkoistamispäätöksen koettuihin kustannuksiin ja yrityksen arvio riskien realisoitumisen todennäköisyydestä ohjaa sitä valinnassaan. Riskit luovat epävarmuutta ja niiden hallinta on kriittinen osa liiketoimintaa. Riskien kasvaessa myös niiden hallinnoinnin kustannukset nousevat ja mikä pahinta, tämän kontrollin luoman vakauden arvo ei ole helposti havaittavissa. Riskienhallinnan merkitys ja sen luoman stabiliteetin arvo tiedostetaankin usein vasta siinä vaiheessa, kun riskit realisoituvat. Yrityksen tehtäväksi jääkin riskien realisoitumisen todennäköisyyden tason pitäminen

siedettävänä ja pyrkiä suoriutumaan tästä tehtävästä mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla, erilaisia hallintamekanismeja hyödyntäen.

3. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tutkimusaineiston kerääminen on toteutettu haastatteluna. Se on laajasti käytetty aineistonhankkimismuoto kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja soveltuu ominaisuuksiltaan tapaustutkimuksen toteuttamiseen (Metsämuuronen 2006, 233). Haastattelussa tärkeintä on kerätä mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja sen toteuttamisessa voidaan käyttää joustavuutta, sen ollessa tutkijan mielestä aiheellista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75).

3.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla suomalaista pelinkehittäjä yritystä Remedy Entertainmentia ja sen talousjohtajaa Mika Reinia. Hän on työskennellyt yrityksessä 17 vuotta ja toiminut talousjohtajana vuodesta 2004 lähtien. Hänellä on ollut rooli lähes kaikissa yrityksen suurimmissa sopimusneuvotteluissa, sekä aitiopaikka julkaisijan ja pelinkehittäjän välisen yhteistyön toteuttamisessa.

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastateltavalle esitettiin lähes samat kysymykset, jotka haastateltavalle oli lähetetty ennen varsinaisen haastattelun toteuttamista. Tämä katsottiin aiheelliseksi, jotta haastateltavalla olisi mahdollisuus perehtyä esille nostettuun aihepiiriin ja valmistautua ennen haastattelun toteuttamista. Tutkimuksen haastattelua suoritettaessa kysymysten järjestystä vaihdettiin haastattelun aikana sujuvuuden ja syvällisemmän tiedon saamiseksi, luomalla kysymysten ympärille vapaata keskustelua aiheesta. Haastattelukysymysten ympärille muodostettiin keskustelun edetessä myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Hirsjärvi & Hurme (2008, 47) toteavatkin, että puolistrukturoidussakin haastattelussa, kuten myös teemahaastattelussa, voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määrittelyä puolistrukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa.

Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. Puolistrukturoidulle haastattelulle onkin ominaista, että haastattelun näkökulma ja teemat ovat lukkoon lyötyjä, mutta haastattelun toteutuksessa annetaan liikkumavaraa. Haastateltava oli myös valmis vastaamaan lisäkysymyksiin niiden noustessa esille jälkikäteen. Haastattelun aikana kerätty informaatio oli kuitenkin riittävää ja ylimääräisiä yhteydenottoja ei tarvinnut toteuttaa. Haastattelun kesto oli noin kaksi tuntia ja esitetyt haastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen liitteistä.

3.2 Aineiston luotettavuuden arviointi

Aineiston luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliuden ja validiuden avulla. ”Reliabiliuden ja validiuden käsitteet perustavat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen”. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa sen reliabiliteetin ja validiuden pohjalta, saavat sen arvioimismetodit useita eri muotoja kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä (Peräkylä 1992). Hirsjärvi & Hurme (2008, 184) esittävät, että kvalitatiivisen tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen luomalla hyvä haastattelurunko ennen haastattelun toteuttamista. Tärkeää on myös miettiä mitä teemoja haastattelun aikana voidaan syventää ja millaisia vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä haastateltavalle voidaan esittää. Myös haastattelun toteuttamiseen tarvittavan teknisen välineistön on oltava kunnossa ja sen litteroinnin, sekä muun haastatteluaineiston käsittelyn tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184)

Hirsjärvi & Hurme (2008, 66-67) toteavat myös, että tutkittava ilmiö ja sen sisällä pitämät peruskäsitteet hahmottuvat paremmin vasta perehdyttäessä siihen liitettyyn teoriaan ja tutkimustietoon. Tutkimuksen haastatteluaiheet muodostettiin näin ollen tutkimuskysymysten, tutkimuksen ongelmanasettelun ja tutkimuksen eri aihealueita koskevan teorian pohjasta. Julkaisuprosessin ollessa verrannollinen ilmiönä lanseeraukseen, katsottiin lanseerausta käsittelevään teoriaan tutustuminen oleelliseksi.

Rope (1999, 30) toteaa, että tuotteen lanseeraus on suunnittelua ja laadittujen suunnitelmien toteuttamista. Tuotteen lanseeraus vaatii proaktiivista strategista ja taktista suunnittelua, sekä reaktiivista operatiivista toimintaa kaikkien sen eri toimijoiden ja niiden suorittamien toimintojen välillä. Myös Hultink et al. (1997) ja Hultink et al. (1998) kuvaavat tutkimuksissaan lanseerausta ilmiönä, jossa strategiset, sekä taktiset päätökset ovat keskiössä ja toistensa vuorovaikutuksen alaisena johtavat onnistumiseen. Rope (1999, 72-73) korostaa, että onnistuneen lanseerauksen perusedellytyksenä on saavuttaa synergia näiden yrityksen strategisten päätösten ja operatiivisten toimintojen välille. Tämä tarkoittaa, että lanseeraukseen osallistuvat eri osa-alueet ristiin vaikuttavat vahvasti toisiinsa toimivan kokonaisuuden muodostamiseksi ja siihen liittyvät strategiset ratkaisut ovat vahvasti sidoksissa sen operatiivisiin toimintoihin. Nämä edellä mainitut näkemykset tuotteen lanseerauksesta on otettu huomioon muodostettaessa parempaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Niiden antamaa tietoa julkaisuprosessin luonteesta on hyödynnetty haastatteluteemojen, sekä niitä tarkentavien haastattelukysymysten muodostamisessa. Kerätyn empiirisen tiedon avulla kyettiin muodostamaan yleistettävää teoriaa vastaava, sekä tapauskohtainen kuva julkaisuprosessista ja sen sisällä pitämistä toiminnoista.

Haastattelun teknisiin ongelmiin varauduttiin käyttämällä haastattelun aikana kahta erillistä nauhuria ja varmistamalla etukäteen niiden toimivuus, sekä hyvä äänenlaatu. Haastattelu toteutettiin erillisessä ja rauhallisessa kokoustilassa kahdenkeskisesti haastateltavan kanssa, eikä sen aikana ilmennyt häiriöitä. Haastattelun lopussa käytiin vielä läpi haastattelukysymykset ja pohdittiin, olisiko tarvetta esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Yksi aihe nousi vielä esille ja sitä käsiteltiin keskustelun muodossa ennen haastattelun loppuun saattamista.

4. Case Remedy Entertainment

Remedy Entertainment (Remedy) on vuonna 1995 perustettu pelinen kehittämiseen keskittynyt pelistudio. Se on yksi vanhimmista pelienkehittäjistä Suomessa ja se on keskittynyt kehittämään korkealaatuisia AAA-luokan pelejä pääsääntöisesti PC:lle, Playstationille ja Xboxille. Maailmalla Remedy tunnetaan parhaiten sen tarinavetoisista,

sekä uniikeista AAA-luokan toimintapeleistä. Yrityksessä työskentelee noin 150 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2016 oli 16,4 miljoona euroa. Yrityshistoriansa aikana Remedy on julkaissut kahdeksan eri peliä, joista kuusi on julkaista edelle mainituille pelialustoille. Sillä on ollut myös vaiheensa mobiilipelienkehittäjänä ja kaksi sen aiemmista julkaisuista ovat olleet mobiilipelejä. Remedy on toiminut yhteistyössä useiden eri julkaisijoiden, kuten Microsoftin kanssa aiempia pelijulkaisujaan toteuttaessa. Tällä hetkellä sillä on kaksi peliä tuotekehityksessä, joista toinen on alihankintana toteutettava Crossfire 2 yhteistyössä korealaisen yrityksen Smilegaten kanssa. Remedyn toinen pelinkehitysprojekti on koodinimellä "P7" kulkeva itseomisteinen ja julkaisijana toimivan 505 Gamesin kanssa yhteistyössä julkaistava peli.

4.1 Remedyn ja julkaisijan välinen suhde

Remedyn ja julkaisijan välillä vallitsee roolijako, jossa julkaisuprosessin eri toiminnot ja niiden sisällä pitämät aktiviteetit on jaettu osapuolien välille. Kyseinen liiketoimintamalli onkin toimialalleen hyvin tyypillinen ja perinteinen. Julkaisuprosessista voidaan puhua myös arvoketjuna, jossa kummankin osapuolen asema on syntynyt niiden ydinsaamisen ja ulkoistamisen tarjoamien mahdollisuuksien luomana.

Remedyn ja julkaisija välinen yhteistyö on tiivistä ja kummankin osapuolen tavoitteena on onnistunut, sekä menestyksenkäs pelijulkaisu. Osapuolien lähtöasetelmissä ja motiiveissa sen saavuttamisessa on tästä huolimatta eroja. Taustalla vaikuttavat organisaatioiden oma yrityskulttuuri, odotukset toistensa toimintatavoista, sekä yhteistyön lopputuloksesta. Mika Reini toteaaakin, että osapuolten välille laadittava julkaisusopimus on tärkein yksittäinen sopimus osapuolten välisen yhteistyön aikana ja se on oleellisin hallintamekanismi suhteen vakauttamiseksi. Sopimuksessa sovitaan pelin luomisesta ja sen tuotantoprosessin oletusta kulusta aina sen julkaisuun saakka. Sopimuksessa määritellään myös julkaisijan yksinoikeus toteuttaa tuotteen fyysistä-, sekä digitaalista jakelua eri puolilla maailmaa ja määrätä tuotteen hinnoittelusta. Samalla määritellään julkaisijan tarjoamat julkaisupalvelut, pitäen sisällään vaadittavat markkinointi- sekä jakelutoimenpiteet julkaisua varten. Samalla sovitaan julkaisijan maksamista

kehityssennakoista pelin rahoittamiseksi sen tuotannon aikana, rojalikorvauksista, immateriaalioikeuksien omistuksesta, tuotannon aikaisesta muusta yhteistyöstä sekä muista sopimusvelvoitteista. Julkaisusopimukset ovat aina yksilöllisiä ja niiden ehdot vaihtelevat osapuolten tarpeiden, sekä intressien mukaan. Julkaisusopimukset pitävät sisällään useiden erilaatuisten resurssien välistä vaihdantaa, joilla on oma arvonsa niin lyhyellä kuin myös pitkällä tähtäimellä. Näiden resurssien arvon arvioiminen on oleellinen osa make-or-buy päätöksen muodostamisesta ja samalla tavalla julkaisusopimuksen kumpikin osapuoli joutuu miettimään, mitä niiden kuuluisi saada korvauksena omien resurssiensa luovuttamisesta kyseisessä vaihtokaupassa. Kysymys on myös siitä mitä resursseja ei voida itse tuottaa ja ne on pakko hankkia vaihtokaupan kautta, ja millaisia transaktiokustannuksia tämä vaihtokauppa pitää sisällään.

Remedyn nykyinen liiketoimintamalli perustuu perinteiseen roolijakoon pelinkehittäjän ja julkaisijan välillä. Pelinkehittäjän asema arvoketjussa voidaan katsoa olevan alihankkija verrattuna julkaisijaan ja sen omistavan vähemmän neuvotteluvoimaa verrattaessa julkaisijaan. Perinteinen malli on Remedyn näkökulmasta taloudellisesti hyvä vaihtoehto, koettujen riskien ollessa rajatumpia sen kantaessa vain osan pelinkehittämisen vaatimasta rahoitusriskistä. Se on myös toisaalta epäedullisempi, sillä se on menneisyudessa menettänyt julkaisusopimuksia laadittaessa muun muassa peliensä immateriaalioikeudet ja niiden mukana mahdollisuudet kehittää tulevia pelejä saman pelisarjan, sekä sen brändin ympärille. Mika Reini toteaaakin kysymyksen olevan paljolti kiinni siitä, kuka tarvitsee ketä ja milloin pelinkehittämisen kaltaisen projektin toteuttamiseen. Remedyn kokoiset pelinkehittäjät ovat julkaisijoihin verrattavissa pieniä tekijöitä jotka tarvitsevat julkaisijoiden resursseja ja osallistumista julkaisuprosessin muodostaman arvoketjun toteuttamiseen, jotta valmis tuote saataisiin asiakkaalle asti. Julkaisijan toiminnassa onkin havaittavissa opportunistisia piirteitä, jossa sen oman edun mukaista on säilyttää pelinkehittäjä alihankkijan roolissa. Pelinkehittäjä on tässä tilanteessa selviytyjän asemassa, jossa sen oma funktio on toteuttaa ydinosastaan julkaisijan toimittajana ja tuoda valmis tuote heidän eteensä markkinoitavaksi. Jos julkaisija ei ole tyytyväinen pelinprojektin kehitykseen, voi se tietyillä edellytyksillä ja

asemassaan jopa lopettaa sen rahoittamisen kesken. Tämän kaltaista epävarmuutta kontrolloidaan julkaisusopimuksen lisäksi ylläpitämällä tiivistä kommunikaatiota ja yhteistyötä osapuolten välillä, mutta samalla niiden ylläpitäminen luo omat transaktiokustannuksensa Remedyn ja julkaisijan väliseen suhteeseen. Konkreettisimpana esimerkkinä Mika Reini mainitsee käytännön, jossa julkaisija määrää omaa henkilökuntaansa toimimaan peliprojektin parissa, jonka osittaisena motivaationa on tuotannon valvominen. On kuitenkin syytä korostaa, että tästä asetelmasta huolimatta osapuolet tekevät yhteistyötä samaa päämäärää tavoitellen ja Mika Reini toteaaakin luottamuksen rakentamisen olevan tärkein tapa vähentää osapuolten välistä epävarmuutta. Peliprojektin valmistumisen ja sen julkaisutoimenpiteiden ajoittaminen toistensa kanssa ei onnistuisi ilman osapuolien välistä tiivistä yhteistyötä ja kommunikaatiota. Suhteen ylläpitämisestä muodostuu tästä huolimatta monitasoisia transaktiokustannuksia.

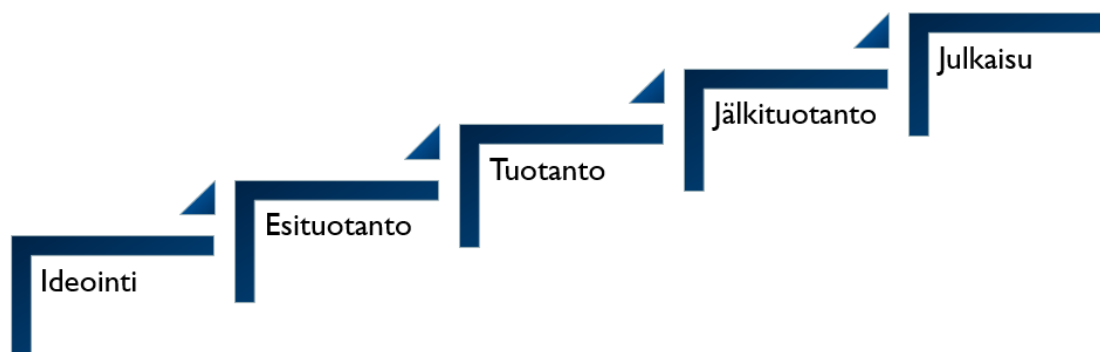
4.2 Remedyn ja julkaisijan väliset toiminnot

Julkaisuprosessi koostuu useista eri toiminnoista ja niiden kaikkien yhteneväinen toteuttaminen on välttämätöntä julkaisuprosessin onnistumisen takaamiseksi. Seuraavassa osiossa määritellään mitä tekijöitä ja aktiviteetteja kyseiset toiminnot pitävät sisällään. Samalla kartoitetaan mitä hyötyjä ja haittoja Remedy voi kohdata hallitsemalla näitä toimintoja itse, verrattuna perinteiseen pelinkehittäjän ja julkaisijan välillä vallitsevaan roolijakoon. Remedyn ja julkaisijan välisiä toimintoja ovat: 1) tuotanto, 2) rahoitus, 3) markkinointi ja 4) jakelu (Kuvio 1.).

4.2.1 Tuotanto

Mika Reini esittää haastattelun aikana visuaalisen näkemyksensä Remedyn peliprojektien tuotantoprosessista ja kuvailee sen koostuvan viidestä eri vaiheesta: 1) ideointi, 2) esituotanto, 3) tuotanto, 4) jälkituotanto ja itse 5) julkaisu (Kuvio 3.). Pelien kehittämisen tuotantokykliit ovat tyypillisesti 2-4 vuotta pitkiä ja pelin kehittämiseen

osallistuvien työntekijöiden määrä kasvaa kyseisen tuotantoprosessin edetessä aina julkaisuun asti.



Kuvio 3. Remedy:n tuotantoprosessi.

Remedy on kerännyt valtavat määrät kokemusta pelien kehittämisestä yrityshistoriansa aikana ja sen missio on alusta asti ollut luoda viihdyttäviä pelejä sen asiakaskunnalle. Remedy:n tuottamissa toimintapeleissä yhdistyy tarinanomaisuus, korkea teknillinen laatu ja sen kautta luotu näyttävä visuaalinen maailma. Remedy hyödyntää myös omaa teknologiaa pelinkehityksessään, johon kuuluu muun muassa sen NorthLight -teknologiaan perustava pelimoottori. Tuotanto on tehokkaampaa työntekijöiden kyetessä käyttämään näitä samoja kehitystyökaluja hyvinkin erilaisten pelien luomiseen. Tämä on lisännyt tehokkuutta siirryttäessä työskentelemään eri peliprojektien välillä ja ne kyetään myös saattamaan loppuun nopeammin rutiinien muodostuessa. Tuotantoprosessi etenee useiden eri funktioiden vuorovaikutuksessa, hyödyntäen kaikkia Remedy:n käytössä olevia resursseja ja työntekijöihin sitoutunutta osaamista. Muun muassa tarinankirjoittajat, graafikot, pelinsuunnittelijat, sekä lukuisiin eri osa-alueisiin erikoistuneet koodaajat näyttelevät kaikki omaa rooliaan tuotteen luomisessa.

Pelienkehittäminen itsessään on juurtunut syväälle Remedy:n toimintatapoihin ja sen yrityskulttuuriin. Mika Reini korostaakin, että työntekijät talon sisällä todella välittävät tekemänsä työnsä tuloksista. Suuri osa on ollut yrityksessä pitkään ja osaaminen on rakentunut rutiinien, jatkuvan kollektiivisen oppimisen ja peleihin kohdistuvan intohimon

ympärille. Remedyn talon sisäisen pelikulttuuri on itsessään varteen otettava resurssi ja se on tuonut oman arvokkaan osansa Remedyn osaamisen muodostumiseen. Remedyn tuotannon osaamisesta voidaan puhua jo ydinosaamisena, joka on kehittynyt kaikkien näiden tekijöiden yhtälönä. Se täyttääkin lähes täydellisesti kaikki ydinosaamisen ominaisuudet teoriansakin puolesta. Remedyn ydinosaamisesta on muodostunut kiistaton strateginen voimavara sen liiketoiminnan toteuttamisessa, joka välittyy myös asiakkaille sen tuotteen luoman pelikokemuksen kautta.

Julkaisijalla on myös osansa tuotantoprosessissa ja se tuo omat arvokkaat ulkoiset resurssinsa Remedyn käyttöön tuotannontuen muodossa. Näitä täydentäviä resursseja ja ulkopuolista osaamista kyetään hyödyntämään Remedyn tuotannontukena. Esimerkiksi juridiset ongelmat ja tekijänoikeuksien rikkomisen välttäminen pelimaailmoja luodessa voidaan toteuttaa käyttämällä julkaisijan resursseja näiden ongelmakohtien tarkistamiseen. Mika Reini mainitsee myös aikaisemmin sen julkaisijana toimivalta Microsoftilta saadun tuotannontuen Alan Wake peliä kehitettäessä. Remedy tarvitsi näyttelijöitä toimimaan pelinsisäisen tarinan hahmoina ja Microsoft järjesti koe-esiintymisiä löytääkseen tarvittavat henkilöt täyttämään näitä rooleja. Toisena esimerkkinä Mika Reini mainitsee Microsoftin kautta järjestetyn laadunvalvonnan pelien testauksen muodossa ennen niiden julkaisemista. Näiden esimerkkien kaltaista osaamista Remedyltä ei löytynyt oman talon sisältä ja vaaditun osaamisen sisäistäminen olisi ollut vaikeaa, sekä teoriaankin pohjautuen korkeita kustannuksia omaavaa. Julkaisijan täydentävät resurssit tekivätkin kyseisen funktion ulkoistamisesta luonnollisen, sekä kustannustehokkaan vaihtoehdon. Kyse on myös samalla oppimisprosessista ja uuden osaamisen kerryttämisestä yrityksen sisälle. Remedy on esimerkiksi kyennyt jälkikäteen toteuttamaan omaa laadunvalvontaa itsenäisesti.

Siinä missä julkaisija tarjoaa ulkopuolisia resursseja tuotantoprosessiin, voi se myös toiminnallaan rajoittaa Remedyn tuotannon vapautta. Pelinkehitys ei ole suoraviivaista toimintaa, jossa ideointi vaiheessa luotu visio tuotteesta toteutuu muuttumatta. Mika Reini kuvailee Remedyn sisällä tapahtuvaa tuotannonprosessia ”kontrolloiduksi, mutta luovaksi kaaokseksi” ja pelinkehittämisen olevan luonteeltaan hyvinkin luova prosessi. Sen

aikana ilmenee uusia ideoita, jotka voivat johtaa suurin muutoksiin tuotteen lopullisissa ominaisuuksissa. Tämä voi näkyä pidempänä tuotantoprosessina, joka on julkaisijan näkökulmasta huono asia sen halutessa saada uusi tuote mahdollisimman nopeasti markkinoille. Remedyllle olisi taasen tärkeää luoda mahdollisimman laadukas tuote ja parannella sitä jatkuvasti tuotantoprosessin edetessä. Aika on kuitenkin rahaa ja sitä ei ole loputtomiin, etenkin kun julkaisija odottaa taustalla investoinnilleen tuottoa ajallaan. Remedyn ja julkaisijan motiiveissa onkin havaittavissa selviä eroavaisuuksia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin liittyen.

Remedy on tunnettu ennen kaikkea laadukkaana brändinä ja sen tulevaisuuden tuotteiden mielikuva kärsisi sen laskiessa liikkeelle keskeneräisen tuotteen. Tämä johtaisi samalla sen maineen tahriintumiseen. Remedyllle sen brändi on arvokas resurssi ja ydinosaisensa ohella sen kestävä kilpailukyvyyn perusta. Brändin tahriintumisella voi olla pitkäkantoisia vaikutuksia ja sen arvon menettäminen yksittäisen hätiköidyn peliprojektin vuoksi olisi vakavaa. Julkaisijan intresseissä ei välttämättä olekaan Remedyn tulevaisuus seuraavan 5-10 vuoden päästä ja osapuolien tavoitteet eivät välttämättä yhdisty yhtä peliprojektia pidemmälle, avaten oven opportunistisille julkaisijan puolelta. Remedyllle yksittäiset peliprojektit ovat hyvin spesifisiä transaktioita ja merkittäviä taloudellisesti, sitouttaen yrityksen toiminnan niiden toteuttamiseen useaksi vuodeksi kerrallaan. Tämä lisää entisestään tarvetta Remedyn ja sen julkaisijan välisen epävarmuuden hallintaan ja yhteistyötä sitouttavien käytäntöjen luomiseen. Transaktiokustannusten laskemiseksi Remedy voi rakentamaan luottamusta julkaisijan kanssa jatkuvan yhteistyön kautta ja toteuttamalla eri peliprojektien vaatimaa julkaisuprosessia saman julkaisijan kanssa. Näin on tapahtunut muun muassa Microsoftin kanssa ja osapuolten yhteistyön syventyminen on tehnyt niiden yhteistyöstä toistensa päämääriä tukevaa, sekä saanut ne sivuuttamaan räikeimmät toisiinsa liittyvät opportunistiset mahdollisuudet. Toisena vaihtoehtona Remedyllä on kantaa enemmän vastuuta julkaisuprosessista ja sisäistää suurempi osa sen vaatimista toiminnoista oman osaamisensa piiriin. Tätä muutosta rajoittaa tästä huolimatta toinen huomattava toiminto nimeltään rahoitus.

4.2.2 Rahoitus

Rahoitus on merkittävä toiminto julkaisuprosessissa, sekä resurssi julkaisusopimusta määrittävien sopimusehtojen muodostumisessa. Mika Reini toteaaakin, että Remedyllä ei useiden pienien pelinkehittäjien tavoin ole tarvittavaa kassaa ja mahdollisuuksia kattaa kaikkia pelinkehityksen vaatimia tuotantokustannuksia yksin. Myös julkaisun vaatimat markkinointitoimenpiteet ja jakelun toteuttaminen vaatimat valtavia investointeja. Tämä onkin oleellisin syy pelinkehittäjän ja julkaisijan välille muodostuneen perinteisen asetelman syntymiseen. Pelinkehittäminen ei ole suoraviivaista liiketoimintaa ja siihen liittyy monitasoisia riskejä. Julkaisijan näkökulmasta kysymys on transaktioon liittyvästä epävarmuudesta ja olemassa olevien riskien sisällä pitämien kustannusten arvioimisesta sen antamaa rahoitusta vastaan. Mitä riskisemmäksi julkaisija luokittelee peliprojektin ja mitä suuremman osan se rahoittaa koko julkaisuprosessista, sitä suuremman osan se myös vaatii toteutuneista myyntivoitoista, sekä peliin liitetystä oman arvonsa omaavista immateriaalioikeuksista.

Remedyn näkökulmasta optimaalisessa tilanteessa julkaisusopimus laaditaan peliprojektin alkuvaiheessa, jotta pelinkehitystä voidaan rahoittaa julkaisijan tukemana tasaisesti tuotantoprosessin edetessä. Julkaisijalle toivotumpi tilanne olisi taasen nähdä valmiimpi tuote ennen investointipäätöksen tekemistä, jotta se pystyy paremmin arvioimaan sijoituksensa kannattavuutta. Julkaisusopimuksessa määritellään myös missä suhteessa tulonjako tullaan toteuttamaan tuotteen myyntivoittojen realisoituessa. Julkaisusopimuksen ehtoja laadittaessa on tyypillistä sopia, että julkaisija saa ensimmäisenä osansa pelin myyntivoitoista kattaakseen pelinkehittämiseen tekemänsä investoinnit. Remedyn peliprojektiin liitetty kassavirta ja siitä kertyvä liikevaihto muodostuvatkin tuotantoprosessin aikana pääosin julkaisijalta saaduista rahavirroista. Peliprojektit ovat pitkiä prosesseja, joiden toteuttaminen vaatii etupainotteisia investointeja ja julkaisijalta saatu rahoitus käytetään tuotantoprosessin eri vaiheiden ylläpitämiseen. Samalla ne tasaavat Remedyn liikevaihdon muodostumista pitkien pelinkehittämissykliden aikana. Pelien myyntivoitoista saatavat rojaltikorvauksen ovat

pelinkehittäjälle tyypillisesti vain extraa, joita se pääsee näkemään tuotteen ollessa myyntimenestys. Mika Reini mainitseekin, että pelitoimialalla pelinkehittäjien liiketoiminta on usein ”kädestä suuhun” selviytymistä, eivätkä pelinkehittäjät aina pääsee nauttimaan peliensä menestymisestä suuressa mittakaavassa.

Remedy voi tästä huolimatta vaikuttaa julkaisijan näkemykseen sen investointiin liittyvistä riskeistä ja sen saaman rahoituksen hintaan. Oman brändinsä ja vanhojen kontaktien ylläpitäminen B2B-maailmassa edesauttaa Remedyä neuvotteluissa edullisempien sopimusehtojen saamisessa julkaisusopimuksia laadittaessa. Suhteidenhallinta eri julkaisijoiden välillä onkin Mika Reinin mukaan hyvin oleellista. Osapuolet oppivat tuntemaan toistensa toimintatapoja ja pystyvät kohdistamaan resurssejaan entistä tarkemmin, toistensa osaamista täydentäen. Transaktioiden tiheyden kasvaessa, yhteistyön syventyessä ja luottamuksen rakentuessa julkaisijan on myös entistä helpompi luokitella pelinkehittäjään liitettyjä riskitekijöitä pienemmiksi. Remedyllä on takanaan myös useita peliprojekteja, jotka puhuvat sen osaamisen puolesta. Todistettu osaaminen pelinkehittämisen saralla laskee kynnyistä jatkuvan yhteistyön muodostumiseen vanhojen julkaisijoiden kanssa, sekä parantaa Remedyn neuvotteluasemaa uusien julkaisijoiden parissa.

Maineen karttuessa julkaisijoita voidaan myös kilpailuttaa ”halvemman” rahoituksen saamiseksi, Remedyn kyetessä neuvottelemaan julkaisusopimuksen ehtoja paremmiksi ja luovuttamalla vähemmän sen omiin tuotteisiin liitettyjä resursseja saatua rahoitusta vastaan. Julkaisusopimukseen voidaan liittää esimerkiksi niin sanottu allekirjoitusbonus, jossa julkaisija sitoutuu rahoittamaan pelinkehitystä jo sen esituotannon vaiheessa, joka tasaa Remedyn tuotantoon tarvittavaa rahavirtaa jo tuotannon alkuvaiheessa. Remedyn oma vahva kassa on myös varteenotettava neuvotteluvaltti peliprojektin rahoituksesta sovittaessa. Remedyn kyetessä kantamaan suuremman osan tuotannon kustannuksista omalla pääomallaan, vähentää se julkaisijalta tarvittavan rahoituksen määrää. Tämä mahdollistaa suuremman liikkumisvaran julkaisusopimuksen sopimusehdoista sovittaessa.

Rahoitus ja sen tuoma pääoma on hyvin yksinkertainen, mutta varteenotettava resurssi Remedyn ja julkaisijan välisessä toiminnassa julkaisuprosessin aikana. Remedyn tuotanto on tietointensiivistä ja sen tuotannon kustannukset koostuvat pääosin työntekijöiden palkoista. Tuotannon ylläpitäminen ei yksinkertaisesti onnistuisi ilman julkaisijan tarjoamaa pääomaa. Tuotannon tietointensiivisestä luonteesta johtuen rahoituksen hankinta tuotannon ja julkaisuprosessin muiden toimintojen toteuttamiseen muista lähteistä olisi Remedyn vähäisen kiinteän omaisuuden takaamana lähes mahdotonta. Remedylle olisi myös vaikeaa kantaa peliprojektiin liittyvää rahoitusriskiä yksin, sillä tuotteen huono myyntimenestys voisi toteutuessaan ajaa sen liiketoiminnan jatkuvuuden vaaraan.

4.2.3 Markkinointi

Pelien julkaisulle on tyypillistä, että vain osa selviytyy markkinoilla kilpailun ollessa tiukkaa. Mika Reini antaa omastakin mielestään hieman karkean arvion 20/80 suhdeluvusta jossa vain osa selviytyy, arvioidessaan AAA-luokan pelien selviytymistä pelimarkkinoilla useiden eri kilpailevien pelijulkaisujen keskellä. Peliprojektin investoinnin riskit ovat suuret, monitasoisia ja edes tuotteen erinomaisuus ei aina riitä pelin myyntimenestyksen takaamiseksi. Haastattelun aikana nousee esille Remedyn aiemmin kehittämä Alan Wake peli, joka julkaistiin samaan aikaan ja samaan peligenreen kuuluvan pelin Red Dead Redemption kanssa. Kilpailijan julkaisu vei parrasvalon Remedyn omalta peliltä, laskien osaltaan sen kokonaismyynnin määrää. Tyypillisesti suurin osa pelien myynnistä kertyneestä liikevaihdosta toteutuu ennalta valittuna julkaisupäivänä ja sitä seuraavien viikkojen aikana. Julkaisuaikankohta on tästä syystä kriittinen tekijä ja sitä varten suoritettavat markkinointitoimenpiteet ovat merkittävässä roolissa julkaisuprosessin onnistumisessa. Julkaisijalla on enemmän osaamista julkaisuprosessin vaatimista operatiivisista markkinointitoimenpiteistä ja markkinointiviestinnästä. Remedylle onkin ollut luonnollista ulkoistaa ja saada osaamista näin oleellisen, sekä tärkeän funktion toteuttamiseen yrityksen ulkopuolelta.

Mika Reini kuitenkin korostaa, että Remedyssä ollaan julkaisuprosessin markkinoinnin ja sen operatiivisten markkinointitoimenpiteiden ulkoistamisesti huolimatta bränditietoisia. Remedyn nimen alle luodun brändin hallintaa ei ole ulkoistettu ja se toteutetaan oman yrityksen sisällä. Tämä on tärkeää jo aiemmin mainitun B2B suhteidenhallinnan sekä tuotteen brändimielikuvan kontrolloinnin takia. Ne ovat arvokkaita resursseja ja niiden arvo kantaa yksittäisten peliprojektien yli pidemmälle tulevaisuuteen.

Digitalisaatio on tästä huolimatta laskenut markkinointiviestinnän pääomaintensiivisyyttä ja tehnyt sen toteuttamisesta kustannustehokkaampaa. Uudet markkinointiviestinnän kanavat, halvemmat helppokäyttöisemmät kehitystyökalut ja niiden kautta avautuneet uudet markkinapaikat ovat tehneet sen itsenäisestä toteuttamisesta varteen otettavan vaihtoehdon. Jopa globaalissa mittakaavassa. Mika Reini toteaaakin, että hänen uransa aikana pelitoimiala on elänyt jatkuvaa murrosta ja pelinkehittäjien on vaikea ennakoida tulevaisuuden trendejä montaa vuotta eteenpäin. Julkaisijan tuoma osaaminen on yhä tärkeää markkinoinnin toteuttamisessa julkaisuprosessin aikana, mutta resurssina se on menettänyt arvoaan digitalisaation myötä. Vaikka kynnys julkaisuprosessin vaatimien markkinointitoimenpiteiden suorittamiseen on laskenut, lukeutuu siihen paljon muitakin operatiivisia toimenpiteitä ja niiden toteuttamiseen vaadittavaa osaamista. Julkaisijoilta on opittu niiden toteuttamisesta, mutta Mika Reinin toteaa ulkoistamisen olevan vielä toistaiseksi vaihtoehtoiskustannuksiltaan parempi vaihtoehto. Tulevaisuudessa sen asema omana funktionaan yrityksessä voisi tästä huolimatta olla mahdollinen. Ajoitus on vain huono. Sen itsenäinen toteuttaminen laajentaisi Remedyn liiketoimintaan liittyvien riskien määrää liikaa yhdellä kertaa. Tämän kaltainen muutos ja osaamisen omaksuminen yritykseen vaatii aikaa ja suunnittelua, sekä laaja-alaista kustannusten arviointia. Kaiken kaikkiaan, markkinointi toiminnon ulkoistamisen kustannukset ovat tällä hetkellä hyväksyttävät ja turvallisempi vaihtoehto.

4.2.4 Jakelu

Mika Reinin puhuu myös digitalisaation aiheuttamasta murroksesta pelien jakelua koskien. Nykypäivänä asiakkaat voivat valita fyysisen kopion sekä ladattavan digitaalisen

tuotteen väliltä. Julkaisuprosessissa jakelun toteuttaminen on ulkoistettu julkaisijalle joka vastaa neuvotteluista jakelijoiden, vähittäiskauppioiden ja muiden digitaalisten kauppapaikkojen kanssa. Fyysisten tuotteiden jakeluketjut ja fyysiseen paikkaan sidotut vähittäiskauppapaikat ovat tasaisesti menettäneet arvoaan, asiakkaiden kyetessä lataamaan haluamansa pelin suoraan pelilaitteilleen kotoaan poistumatta. Huomattava määrä asiakkaista ostaakin pelinsä verkkolatauksena digitaalisista kauppapaikoista. PC-pelien myynneistä jo suurin osa toteutuu niiden digitaalisessa muodossa, mutta fyysisen jakelun merkitys konsolipelien myynnissä on vielä tästä huolimatta vielä merkittävä ja useat keräilijät arvostavat tuotteen fyysisyyttä, tehden siitä heille arvokkaan tuoteominaisuuden. Tästä huolimatta, pelien digitaalisten versioiden myynti on ollut tasaisessa kasvussa myös konsolipelien parissa.

Perinteisessä mallissa julkaisijat ja jakeluketjua toteuttavat jakelijat ovat saaneet suuremman osan fyysisten pelien myyntivoitoista jakeluketjun suurien logistiikka- sekä materiaalikustannusten myötä. Globaalien jakeluketjujen hallinnoiminen on ollut osaamista vaativaa ja tärkeä osa julkaisuprosessia, jota ilman Remedyn ei ole ollut mahdollista saada tuotettaan markkinoille. Digitalisaatio on tästä huolimatta vähentänyt jakeluketjuun osallistuvien toimijoiden määrää ja tehnyt jakelun vaatimasta osaamisesta vähemmän tietointensiivistä. Haastattelun aikana Mika Reinille esitetään kysymys ”Näettekö mahdollisena, että Remedy kykenisi toteuttamaan pelien jakelua itsenäisesti?” ja hän toteaaakin sen olevan mahdollista.

Mika Reini kertoo, että Remedyllä on ollut omat kokeilunsa myydä tuottamansa pelin digitaalista versiota itsenäisesti muun muassa Steam nimellä kulkevan digitaalisen kauppapaikan kautta. Tämä kokeilu toteutuikin onnistuneesti. Digitaalisessa muodossa myytyjen pelien materiaalikustannuksien ovat luonnollisesti pienemmät paremman skaalautuvuuden vuoksi ja tuotteen toimittaminen digitaaliselle kauppapaikalle on myös logistisesti helpompaa. Tämä asettaa julkaisijan aseman ja sen tarjoaman osaamisen vähintäänkin kyseenalaiseksi julkaisuprosessin vaatiman jakelun pääsääntöisenä organisoijana. Haastattelun aikana muodostuukin kuva, että Remedyllä olisi omaa osaamista hallinnoida sen digitaalisten tuotteiden lyhyempää jakeluketjua ja olla

itsenäisesti yhteydessä digitaalisten kauppapaikkojen kautta toimiviin vähittäiskauppiaisiin. Tällainen yhteydenpito vaatisi tosin omat hallinnointimekanisminsa ja niiden transaktiokustannusten hyväksymistä. Toisaalta, samoja hallinnointimekanismeja tarvitaan jo julkaisijan kanssa toimimiseen. Nyt niiden käyttöä tosin pitäisi laajentaa useamman toimijan väliseksi. Itsenäisen digitaalisen jakelun kautta saavutettavat kustannussäästöt voivat arvioituna olla myös näitä uutena muodostuneita transaktiokustannuksia suurempia. Julkaisijan rooli fyysisten tuotteiden jakeluketjun organisoijana näyttäisi kuitenkin vielä palvelevan tarkoitustaan, sen merkittävyyden vähenemisestä huolimatta. Suunta on kuitenkin selvä, fyysisten tuotteiden jakelun käsittäessä yhä pienemmän osan pelien kokonaismyynneistä. Digitaaliset tuotteet ovat jo lähellä syrjäyttää niiden fyysiset versiot ja kehitys on ollut selvästi menossa kohti toista ääripäätä. Tulevaisuudessa perinteinen fyysisen jakelu voi sen suurempien kustannusten ja pienempien katteiden ohjaamana kadota kokonaan. Jakelun hallinnoimiseen tarvittava osaaminen onkin muuttamassa muotoaan ja samalla sen hallinnoimiseen tarvittavien resurssien määrä on pienentynyt. Ajoitus muutoksella olisi sen taustatekijöiden puolesta otollinen.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Make-or-buy päätöksentekoon liitetyt tekijät, niin taustalla kuin suoraan vaikuttavat, osoittautuivat monimuotoisiksi ja monien tutkijoidenkin mielestä vaikeiksi arvioida. Ne todella ovat monimutkaisimpia ja vaikeimpia päätöksiä mitä yritys voi kohdata liiketoimintaansa suunnitellessa. Tästä huolimatta, taustateorioiden pohjalta on selvästi havaittavissa syitä nykyisen pelinkehittäjän ja julkaisijan rooliin muodostumiselle ja millaisiin strategisiin valintoihin Remedy voisi päätyä tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykseksi asetettiin ”Miten pelinkehittäjä voi luoda liiketoiminnalleen lisäarvoa hallitsemalla julkaisuprosessia?”. Tätä kysymystä lähestyttiin kartoittamalla julkaisuprosessin ja sen sisällä pitämiä toimintoja pelinkehittäjän ja julkaisijan välillä. Esille nousseiden toimintojen vaihtoehtoiskustannuksia, toisin sanoen hyötyjä ja haittoja, arvioitiin tämän jälkeen make-or-buy päätösten taustateorioiden tukemana.

Pelinkehittäjän asema julkaisuprosessin muodostamassa arvoketjussa on todella muuttumassa ja pelialan, kuin myös teknologian kehitys, ovat avanneet pelinkehittäjälle oven laajentaa omaa osaamistaan jo sille muodostuneen ydinosuamisen ympärille. Tämä olisi lähtökohtaisesti erittäin luonnollinen siirtymä, jossa pelinkehitys muodostaa pelinkehittäjän ydinosuamisen, julkaisuprosessin muiden toimintojen palvellessa sen tukitoimintoina. Toimintojen välille muodostunut synergia ja sen hallitseminen saman katon alla on jo itsessään potentiaalinen lisäarvon lähde. Siinä missä pelinkehittäjän ja julkaisijan väliset transaktiokustannukset häviäisivät, olisi pelinkehittäjän tosin luotava sen uusien yrityksen sisäisten funktioiden ja niiden synergian valjastamiseksi uusia hallintamekanismeja.

Digitalisaatio on näytellyt merkittävää roolia pelialan murroksessa ja se on muuttanut selvästi julkaisuprosessiin liittyvän arvoketjun voimatasapainoa, sen jäsenten eri resurssien ja osaamiseen arvon muuttuessa. Digitaalisten tuotteiden skaalaetujen olemassaolo, parempi katteisuus ja turhien välikäsien vähentämisen mahdollisuus jakeluketjusta tekee niistä selvästi kustannustehokkaampia vaihtoehtoja fyysisiin tuotteisiin nähden. Tämän muutoksen mahdollistamat potentiaaliset tuotot myös kertyvät sille osapuolelle, joka pitää hallussaan tarvittavaa osaamista ja on valmis kantamaan vastuun julkaisuprosessin vaatiman jakeluketjun hallinnoimisesta. Remedy on jo osoittanut osaavansa toteuttaa digitaalisten tuotteiden jakelua ja sen liiketoiminnan kannalta olisi tuottavaa, jos se kykenisi tulevaisuudessa tekemään enemmän suoraa yhteistyötä digitaalisten kauppapaikkojen vähittäismyyjiä kanssa.

Julkaisuprosessin vaatimien markkinatoimenpiteiden toteuttaminen näyttäisi kokonaisuudessa olevan vielä vaihtoehtoiskustannuksiltaan liian suurta Remedyn itse toteuttavaksi. Julkaisun markkinointitoimenpiteet ovat suuressa roolissa pelin menestymiselle ja siihen liittyvän osaamisen sisäistäminen tulisikin tapahtua Remedyn sisällä porrastetusti. Pelinkehityssyklit ovat pitkiä ja niiden välissä Remedyllä on aikaa kehittää omaa osaamistaan sen saralla. Ajoituksen tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi ja kaikki Remedyn pelinkehitykseen kuluneet resurssit menisivät hukkaan, jos julkaistava tuote ei saisi ansaitsemaansa huomiota markkinoilla sen huonosti toteutettujen

markkinointitoimenpiteiden vuoksi. Osaamista voi kuitenkin aina kehittää ja mahdollisesti myös kopioida, jos yritykseen saadaan hankittua täydentäviä resursseja uusiin työntekijöihin sitoutuneen osaamisen muodossa. Remedyllä on jo hyvää brändinhallintaan liitettävää osaamista ja jos se kykenee tulevaisuudessa omistamaan omien peliensä immateriaalioikeudet, voidaan pelisarjojen ympärille rakentaa myös niiden omia alabrändejä. Suurempi este julkaisuprosessin itsenäiselle toteuttamiselle on tästä huolimatta toinen keskeiseen asemaan noussut resurssi.

Markkinointitoimenpiteiden, kuin myös tuotannon toteuttamiseen vaadittavan pääoman määrä on suuri ja julkaisuprosessin kaikkien toimintojen luoma rahoitusriski on lähtökohtaisesti merkittävin syy miksi Remedyn on vaikea toteuttaa sen pelien julkaisuja itsenäisesti, asettamatta sen yrityksen tulevaisuutta vaaraan. Ilman rahoitusta saatavaa pääomaa koko julkaisuprosessia ei yksinkertaisesti voida toteuttaa. Voidaan jopa sanoa, että puhdas pääoma on omalla tavallaan merkittävin resurssi Remedyn ja julkaisijan välisen suhteen muodostumisessa. Sitä tarvitaan yksinkertaisesti paljon ja Remedyllä ei ole muita vartenotettavia vaihtoehtoja rahoituksen saamiseksi kuin julkaisijan kanssa toimiminen. Pelienkehitys on hyvin skaalautuvaa liiketoimintaa, mutta vain sille joka kantaa tuotannon pitkien syklien ja sen ennakoimattomuuden riskit. Toisin sanoen sille, joka omistaa sen toteutukseen tarvittavia resursseja, kuten tässä tapauksessa puhdasta pääomaa. Remedyllä on kuitenkin mahdollisuus käyttää sen liikevaihdosta kerryttämää voittoa sen yrityksen kassan parantamiseen, jonka avulla se kykenisi puskuroimaan tulevaisuuden peliprojektien luomaa riskiä ja rahoittamaan aina vain suuremman osan niistä itse. Samalla se voi parantaa omaa neuvotteluasemaansa julkaisusopimuksen ehtojen suhteen menettämättä useita arvokkaita resursseja, kuten tuottamiensa pelien immateriaalioikeuksia, julkaisijan tarjoamaa rahoitusta vastaan.

Tästä huolimatta, mitä suuremman osan julkaisuprosessiin liitetyistä riskeistä Remedy kantaa, sitä epävarmempi sen tulevaisuus on. Remedy on pitkän historiansa parissa jatkuvasti kerryttänyt osaamistaan ja kokemusta toteuttaa julkaisuprosessia sen nykyisessä muodossa. Se on osoittautunut toimivaksi ansaintamalliksi, jossa samalla Remedyn liiketoimintamalliin kohdistuvat riskit ovat asettuneet hyväksyttävällä tasolla.

Voidaan myös ajatella, että pelinkehittäjän ja julkaisijan välille syntynyt perinteinen asetelma on itsessään muodostunut hallintamekanismiksi julkaisuprosessin riskejä, sekä niistä kumpuavaa epävarmuutta vastaan. Perinteinen roolijako on kokonaisuudessaan luonut varmuutta Remedyn liiketoimintaan, joka on jo lähtökohtaisesti alttiina useiden erilaisten riskien realisoitumiselle. Samalla Remedy on voinut rauhassa keskittyä omaan ydinsaamiseen ja kyennyt hyödyntämään sen luomia etuja omassa liiketoiminnassaan. Julkaisijan kanssa yhteistyötä tehdessä suhteidenhallinta ja sen sisällä pitämät toimenpiteet ovat myös yksinkertaisempia osapuolien määrän rajoituksessa oleellisesti vain yhteen. Uusien ja useampien yrityksen ulkopuolisten jakelijoiden ja markkinoinnin osajien kanssa toimittaessa transaktiokustannusten voitaisiinkin olettaa muodostuvan korkeammaksi kuin julkaisijan kanssa toimittaessa. Tarkemmaksi arvioitavaksi jääkin, kummassa tilanteessa koituneet transaktiokustannukset ovat paremmassa suhteessa saavutettavien hyötyjen kanssa.

Remedyn täytyy vielä ottaa seuraava askel, jos se haluaa kasvaa ulos nykyisestä ”kädestä suuhun” ansaintamallistaan ja hyödyntää kaiken tuottopotentiaalin mitä julkaisuprosessin itsenäisellä toteuttamisella voidaan saavuttaa. Tämä muutos täytyisi suorittaa porrastetusti, kasvattamalla vähitellen oman rahoituksen osuutta julkaisuprosessin kustannusten kattamisessa ja rakentamalla samaan aikaan taustalla omaa osaamista julkaisuprosessin muiden helposti korvattavien, sekä pienempiä vaihtoehtokustannuksia omaavien toimintojen toteuttamisessa. Ajan kanssa Remedy kykenisi näin vahvistamaan omaa asemaansa arvoketjussa ottamalla harkitusti haltuunsa enemmän julkaisuprosessin vaatimia toimintoja ja tuottamaan omalle liiketoiminnalleen lisäarvoa niiden kautta.

Remedyllä on edessään mielenkiintoinen tulevaisuus, joka tulee olemaan riippuvainen sen tekemistä strategisista make-or-buy päätöksistä. Näiden strategisten valintojen pitkän aikavälin lopullisia vaikutuksia on nyt arvioitu ja suunta muutoksen toteuttamiselle on nyt olemassa. Lopullisten vastausten saaminen vaatii tästä huolimatta tarkempaa kustannuslaskentaa erillisten toimintojen osalta. Jatkotutkimuksena voitaisiin kartoittaa millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä julkaisuprosessin toimintoja, kuten sen vaatimaa

markkinointia ja jakelua voitaisiin kehittää funktiona Remedyn sisällä. Oleellista on myös selvittää, millaisia investointeja näiden toimintojen liittäminen Remedyn osaamisen piiriin vaatisi ja kuinka ne voidaan suunnitellusti, sekä käytännössä sisällyttää yrityksen nykyiseen liiketoimintamalliin. Näin Remedy voisi ottaa seuraavan harkitun ja luonnollisen askeleen kohti julkaisuprosessin itsenäisempää hallintaa.

Lähdeluettelo

Ahmad, N. B., Barakji, S. A. R., Shahada, T. M. A., Anabtawi, Z. A. (2017) How to launch a successful video game: A framework. *Entertainment Computing* 23, 1, 1-11.

Arend, R. J. & Lévesque, M. (2010) Is the Resource-Based View a Practical Organizational Theory? *Organization Science* 21, 4, 913-930.

Axelsson, B. & Wynstra, F. (2002) *Buying business services*. Chichester, Wiley.

Balakrishnan, J. & Cheng, C. H. (2005) The theory of constraints and the make-or-buy decision: an update and review. *The Journal of Supply Chain Management* 41, 1, 40–47.

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management* 17, 1, 99–120.

Barney, J. B. (1995) Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)* 9, 4, 49-61.

Barney, J. B. (2011) *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4. p. New Jersey, Pearson Education.

Cáñez, L.E., Platts, K.W., Probert, D.R. (2000) Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations and Production Management* 20, 11, 1313-1330.

Conner, K. R. (1991) A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management* 17, 1, 121-154.

Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996) A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science* 7, 5, 477-501.

Davidovici-Nora, M. (2014) Paid and Free Digital Business Models Innovations in the Video Game Industry. *Communications & Strategies* 2. Q., 94, 83-102 & 153.

Day, M., Lichtenstein, S., Samouel, P. (2015) Supply management capabilities, routine bundles and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics* 164, 1, 1-13.

Grant, R. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), p. 114.

Größler, A., Timenes Laugen, B., Arkader, R., Fleury, A. (2013) Differences in outsourcing strategies between firms in emerging and in developed markets. *International Journal of Operations & Production Management* 33, 3, 296-321.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1994) Competing for the future. *Harvard Business Review* 72, 4, 122-128.

Hayes, E. (2005) Women, video gaming and learning: Beyond stereotypes. *TechTrends* 49, 5, 23-28.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Holcomb, T. R. & Hitt, M. A. (2007) Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* 25, 2, 464–481.

Hultink, E. J., Griffin, A., Hart, S., Robben, H. S. J. (1997) Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management* 14, 4, 243-257.

Hultink, E. J., Griffin, A., Robben, H. S. J., Hart, S. (1998) In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing* 15, 3, 269-285.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012) *Marketing Management*. 14. p. New Jersey, Pearson Education Inc.

Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* 13, 5, 363-380.

Marchand, A. & Hennig-Thurau, T. (2013) Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. *Journal of Interactive Marketing* 27, 3, 141-157.

McIvor, R. T., Humphreys, P. K., McAleer, W. E. (1997) A strategic model for the formulation of an effective make-or-buy decision. *Management Decision* 35, 2, 169–170.

McIvor, R. T. & Humphreys, P. K. (2000) A case-based reasoning approach to the make-or-buy decision. *Integrated Manufacturing Systems* 11, 5, 295–310.

McIvor, R. (2008) What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal* 26, 1, 24-34.

McIvor, R. (2009) How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management* 27, 1, 45-63.

Metsämuuronen, J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. uud. p. Helsinki, International Methelp.

Moschuris, S. J. (2007) Triggering mechanisms in make-or-buy decisions: an empirical analysis. *The Journal of Supply Chain Management* 43, 1, 40–49.

Newzoo. (2017) The Global Games Market Will Reach \$108.9 Billion in 2017 With Mobile Taking 42% [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2017]. Saatavilla: <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-reach-108-9-billion-in-2017-with-mobile-taking-42/>

Nikolarakos, C. & Georgopoulos, N. (2001) Sourcing: Issues to be considered for the make-or-buy decisions. *Operational Research* 1, 2, 161-179.

Park, J. & Ro, Y. K. (2011) The impact of a firm's make, pseudo-make, or buy strategy on product performance. *Journal of Operations Management* 29, 4, 289-304.

Peräkylä, A. (1992) Toiminta, rakenne ja intersubjektiveetti keskusteluanalyysissa. *Sosiologia* 29, 4, 264-276.

Petts, N. (1997) Building growth on core competences – a practical approach. *Long Range Planning* 30, 4, 551–561.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 68, 3, 79-91.

Rope, T. (1999) Lanseerausmarkkinointi: Onnistunut markkinoilletulo. Porvoo, WSOY.

Sandqvist, U. (2015) The Games They are a Changin': New Business Models and Transformation within the Video Game Industry. *Humanities and Social Sciences Latvia* 23, 2, 4-20.

Sollish, F. & Semanik, J. (2011) Strategic global sourcing best practices. New Jersey, Wiley.

Stake, R. E. (2000) Case Studies. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. (2000) Handbook of Qualitative Research, 236-247. Thousand Oaks, Sage Publications.

Suematsu, C. (2014) Transaction Cost Management: Strategies and Practices for a Global Open Economy. Switzerland, Springer International Publishing.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. p. Helsinki, Tammi.

Van de Water, H. & Van Peet, H. P. (2006) A decision support model based on the analytic hierarchy process for the make-or-buy decision in manufacturing. *Journal of Purchasing & Supply Management* 12, 5, 258–271.

Van Weele, A. J. (2005) *Purchasing & supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. 4. p. London, Cengage Learning.

Weiss, M. (2007) *Efficient organizational design: Balancing incentives and power*. Houndmills, Palgrave Macmillan.

Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 2, 171-180.

Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, The Free Press.

Williamson, O. E. (1986) *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*. Brighton, Wheatsheaf Books.

Williamson, O.E. (1991) Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly* 36, 2, 269-296.

Yin, R. K. (1983) *Case Research. Design and Methods*. Applied Social Methods series. 5.p. London, Sage.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Remedy Entertainment, haastattelukysymykset 1. – 11.

1. Yleistiedot haastateltavasta sekä yrityksestä.
2. Remedyn ydinosaaminen on keskittynyt pelien tuotantoon ja sen vaatiman teknologian hallintaan. Mistä kyseinen ydinosaaminen koostuu?
3. Mitä muita yrityksen sisäisiä tukitoimintoja pelien tuotannon ohella on? Mitkä niistä ovat tärkeimpiä? Esim. markkinointiviestintä, suhteidenhallinta, henkilöstöhallinto jne.
4. Kuinka valitsette pelienne julkaisijan ja mitkä ovat tärkeimmät kriteerit pelin julkaisijan valinnassa?
5. Millainen suhde julkaisijan ja Remedyn välillä muodostuu? Millaista konkreettista yhteistyötä, toimintaa ja viestintää osapuolien välillä on pelin kehittämisvaiheessa ja julkaisupäivän lähestyessä?
6. Onko Remedyn neuvotteluvoima julkaisijoihin nähden kasvanut yrityksen kasvaessa ja oletteko saaneet neuvoteltuja itsellenne parempia sopimuksia kokemuksen karttuessa?
7. Mitä menneestä yhteistyöstä eri julkaisijoiden kanssa on opittu? Onko Remedy saanut itse kerryttäneen osaamista pelien julkaisemisesta?

8. Näettekö, että Remedyllä olisi tällä hetkellä valmiuksia siirtyä toteuttamaan omien peliensä julkaisuja, kuten sen vaatimaa jakelua ja markkinointia?
9. Mitkä ovat tällä hetkellä Remedyn suurimmat esteet siirtyä julkaisemaan omia pelejään (esim. rahoitus, rekrytointi, tietotaito, ajoitus, nykyiseen ydintoimintaan keskittyminen)?
10. Millaisia hyötyjä näkisitte siinä, että Remedy toteuttaisi omia julkaisujaan?
11. Näkisittekö että pelien julkaisemista hallinnoivan yksikön perustaminen Remedyn sisällä olisi pidemmällä aikavälillä kannattavaa?