



LUT School of Business and Management
A130A3000 Kauppatieteiden Kandidaatintutkielma
Kansainvälinen liiketoiminta

Videopeliteollisuuden ansaintamallit ja niiden kehitys

Revenue models of the video game industry and their development

13.05.2018

Tekijä: Henri Luhtala

Ohjaaja: Maija Hujala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Henri Luhtala
Tutkielman nimi:	Videopeliteollisuuden ansaintamallit ja niiden kehitys
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Maija Hujala
Hakusanat:	ansaintamallit, videopeliteollisuus

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee videopeliteollisuuden ansaintamalleja sekä niiden kehitystä. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään mitä ansaintamalleja videopeliteollisuudessa hyödynnetään, eli keinoja miten yritysten tulonhankinta toteutuu, sekä miten ansaintamallit ovat muuttuneet videopeliteollisuudessa. Tutkimuksessa on pyritty vastaamaan kysymyksiin, kuten mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ansaintamallien muutoksiin, sekä miten ansaintamallit voivat muuttua tulevaisuudessa.

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena ja rajattu käsittelemään pc-pelejä tuottavien yritysten ansaintamalleja. Tutkimuksessa esitellään liiketoimintamallien teoriaa sekä käsitellään digitaalisten liiketoimintamallien yhdistettynä viitekehystenä toimivaa Visor-mallia, joka toimii pohjana ansaintamallien käsittelylle. Ansaintamalleista on tuotu esiin useita eri malleja, kuten Pay-to-play, Free-to-play sekä mikrotransaktio-malli. Lisäksi tutkimus käsittelee peliteollisuuden jakelukanavia, eli fyysistä ja digitaalista jakelua, joilla on merkittävä rooli ansaintamallien kehityksessä.

Videopeliteollisuus on jatkuvasti kehittyvä toimiala, jolle kehitys ja teknologia kulkee käsi kädessä. Teknologinen kehitys on mahdollistanut uusia ansaintamalleja digitaalisen jakelun kautta. Siirtyessä fyysisestä jakelusta digitaaliseen arvoketju on lyhentynyt, jonka takia pelinkehittäjät pystyvät itsenäisesti julkaista pelinsä, muuttaen tulorakennetta. Perinteisestä fyysisen kopion myynnistä on siirrytty eri ansaintamalleihin sekä niiden välimuotoihin. Peliteollisuuden yritykset hyödyntävät yhä useampaa ansaintamallia, esimerkiksi mikrotransaktioita ja Free-to-Play mallia, jotka tutkielman kirjoitushetkellä tuovat suurimman osan videopeliteollisuuden tuloista. Toimialan ansaintamallien kehityksestä on kuitenkin hyvin vaikeaa tehdä pitkän aikavälin ennustuksia, mutta mikrotransaktioiden ja Free-to-Play mallin uskotaan yleistyvän entisestään.

ABSTRACT

Author: Henri Luhtala

Title: Revenue models of the video game industry and their development

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / International Business

Supervisor: Maija Hujala

Keywords: revenue models, video game industry

This Bachelor's thesis deals with the revenue models of the video game industry and their development. The aim of this study is to sort out what kind of revenue models are used in the video game industry, also known as the ways a company collects its revenue and how the revenue models have changed. Efforts have been made to answer questions as, which factors have influenced the development and change of the revenue models and how may the models change in the future.

This study is a qualitative study and has been limited to the revenue models of companies producing pc-games. In this research are presented the theory of business models and the Visor-model, which acts as a unified framework of digital business models. Several different revenue models are presented, such as Pay-to-play, Free-to-play and the microtransaction-model. In addition this study deals with the distribution channels of the video game industry, physical and digital distribution, which are in a vital role in the development of revenue models.

The video game industry is a constantly developing industry, for which advancement and technology are tightly linked together. Technological advancement has enabled new revenue models through digital distribution. When moving from physical distribution to digital, the value chain has become shorter, which has allowed for the developers to publish their games by themselves, thus changing the income structure. The industry has embraced new revenue models and their combinations, such as Free-to-Play and microtransaction models, which are currently earning largest part of the industry revenue. It is difficult to make long term predictions of the development of the revenue models of the video game industry, though microtransactions and Free-to-play model are predicted to become even more common in the near future.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	5
1.2 Teoreettinen viitekehys.....	6
1.3 Tutkimuksen rajaus.....	7
1.4 Tutkimusmetodologia ja -aineisto.....	7
1.5 Keskeiset käsitteet.....	9
2. Digitaalisen ajan liiketoimintamallit	11
2.1 Liiketoimintamallien teoriaa.....	12
2.2 Visor-malli.....	14
2.3 Kategoriat.....	15
3. Peliteollisuuden ansaintamallit	18
4. Peliteollisuuden jakelukanavat	23
5. Ansaintamallien kehitys	25
5.1 Kehityksen ajurit.....	26
5.2 Ansaintamallien nykyhetki ja tulevaisuus.....	27
6. Colossal Order – Lisäarvoa pelaajille	29
7. Johtopäätökset	32
7.1 Pohdintaa.....	32
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotus.....	33
Lähdeluettelo	35

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

KUVIOLUETTELO

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.....	6
Kuva 2. Liiketoimintamallin elementit (Mason ja Spring 2010).....	13
Kuva 3. Visor- malli.....	15
Kuva 4. Ansaintamalli (Sawy ja Pereira 2013).....	18
Kuva 5. Perinteinen ja Digitaalinen arvoketju De prato et al. (2014).....	25
Kuva 6. Colossal Orderin jakeluketju + ansaintamallit.....	32

1. Johdanto

Videopelien kulutus on ollut maailmanlaajuisesti sekä Suomessa kasvava trendi jo vuosikausia. Videopelien pelaajien määrä on kasvanut ja varsinkin nuorten suhteellinen osuus pelaajista on suuri. Pelaaminen on hyvin suosittua Suomessa. Esimerkiksi vuonna 2015 72% 10-72 vuotiaista pelasi videopelejä ja alle 40-vuotiaista 93% pelaili videopelejä (Neogames 2015). Videopelitalouden merkitys on kasvanut globaalilla tasolla jo useita vuosia. Videopelien globaalit markkinat olivat vuonna 2011 52.1 miljardia euroa ja vuonna 2015 arvoltaan 77.3 miljardia euroa (Michaud 2011). Videopelitaloudessa on kuitenkin tapahtunut muutoksia teknologisen ja muun kehityksen myötä.

Tutkittava aihealue liittyy videopelitaloudessa käytettäviin ansaintamalleihin, sekä ansaintamalleissa tapahtuneisiin muutoksiin. Ansaintamallit ovat käytännössä ne keinot, miten yritys hankkii tuloja ja tuottaa voittoa. Liiketoiminnassa ansaintamallia käytetään yleensä keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä (Business Dictionary 2017). Teknologian kehitys on luonut mahdollisuuden luoda uusia ansaintamalleja, joita fyysisten kopioiden myynnin aikana videopelitaloudessa ei voitu hyödyntää. Fyysisen myynnin rinnalle on syntynyt digitaalinen jakelu, joka on luonut videopelitaloudelle uusia mahdollisuuksia ja erilaisia liiketoimintamalleja (Sandqvist 2015). Digitaalisen jakelun myötä yhä useammat videopelit löytyvät digitaalisessa muodossa erilaisissa verkkoperusteisissa pelisivuissa ja -palveluissa, jonka ansiosta kuluttajat voivat päästä käsiksi tuhansiin eri peleihin (Kuikkaniemi et al. 2010).

Ansaintamallien määrä on kasvanut viime vuosina merkittävästi ja pelitaloudessa niiden kehitys on jatkuvaa. Liiketoimintamallit ovat kehittyneet perinteisestä maksullisesta tuotteesta ilmaisiin tuotteisiin, sekä niiden hybridimuotoihin (Davidovici-Nora 2014). Yritykset pystyvät tarjoamaan kuluttajille samaa tuotetta tai palvelua eri keinoin, esimerkiksi peli tai ohjelmisto voidaan myydä kiinteähintaisesti tai antaa ilmaiseksi kuluttajien käyttöön, jolloin peli voi sisältää esimerkiksi mainoksia (Baden-Fuller ja Haefliger 2013).

Aihe on ollut kyseistä kandidatkielmaa edeltävinä kuukausina julkisuudessa pinnalla. Esimerkiksi videopelilyritys Electronic Arts kohtasi mikrotransaktioihin perustuvaan ansaintamalliin liittyvää kriittistä reaktiota kuluttajilta, joka johti juuri julkaistun pelin odotettujen tuottojen merkittävään alitukseen (Variety 2018). Korjatakseen tilannetta Electronic Arts poisti mikrotransaktiot kyseisestä videopelistä, mutta yrityksen osakearvo silti putosi yli kolme miljardia dollaria (Kim 2017).

Vastaavasti kyseiseen ansaintamalliin liittyen mediassa on käsitelty ansaintamallia mahdollisena uhkapelaamisena, joka saattaisi johtaa ongelmallisilla yksilöillä holtittomaan kulutukseen (Kotaku 2018).

Tutkimuksessa käsitellään videopeliteollisuuden ansaintamalleissa tapahtunutta muutosta, muutokseen liittyviä tekijöitä sekä tulevaa muutosta ansaintamalleissa. Tutkimuksessa esitellään lisäksi liiketoimintamallia teoriaosuudessa, jonka avulla tutkimuksessa käsitellään videopeliteollisuuden ansaintamalleja.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen aiheen eli videopeliteollisuuden ansaintamallien muutoksen kannalta keskeisiä tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Pääkysymykset ovat seuraavat:

- Minkälaisia ansaintamalleja videopeliteollisuudessa hyödynnetään?
- Miten ansaintamallit ovat muuttuneet videopeliteollisuudessa?

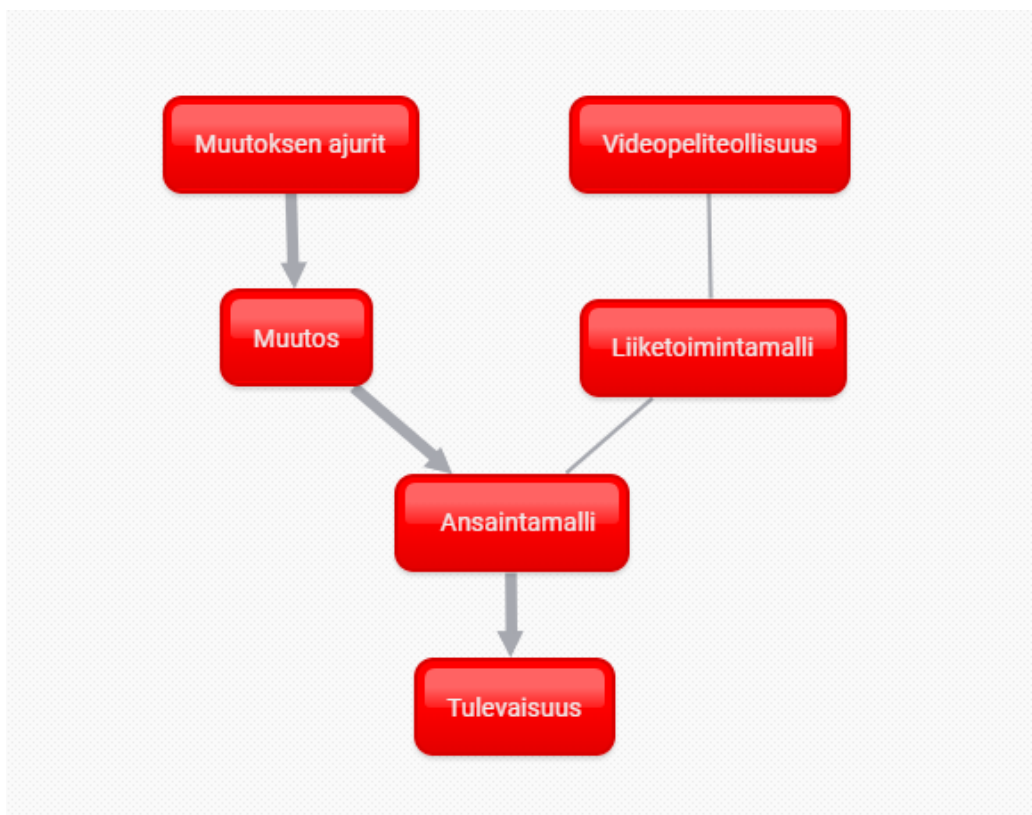
Alakysymyksenä ovat:

- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ansaintamallien muutokseen?
- Miten ansaintamallit voivat muuttua tulevaisuudessa?

Tutkimuksessa pyritään selittämään ansaintamalli ja sen rakenne, videopeliteollisuuden ansaintamallit, selvittämään niiden muutosten ja kehityksen rakennetta, tulevaa potentiaalia ja syytä tapahtuneeseen muutokseen. Kyseiset tavoitteet saavuttamalla kyetään selostamaan kyseisen toimialan relevanttia ilmiötä sekä tuomaan asiasta tietoisuutta yhä kasvavaan videopelien kuluttajien piiriin.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy kuvailemaan tutkielmassa käsiteltäviä aihekokonaisuuksia, niiden yhteyksiä ja vaikutuksia (ks. kuva 1). Tutkielma käsittelee videopelitalouden ansaintamalleissa tapahtuneita muutoksia ja niiden syitä. Ansaintamalli eritellään osaksi liiketoimintamallia, joka on osa yrityksen toimintaa. Muutosta tarkkaillaan siihen vaikuttavien tekijöiden kannalta ja sen vaikutusta tulevaisuuden ansaintamalleihin.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu käsittelemään peliteollisuuden osalta pääosin PC-pelejä tuottavien yritysten ansaintamalleja ja niiden muutosta. Rajauksen syynä on ansaintamallien monimuotoisuus ja määrä pc-pelejä tuottavien yritysten ansaintamalleissa verrattuna esimerkiksi mobiilipeliteollisuuden vastaaviin, jossa ansaintamallien määrä on vähäisempää. Tutkimus keskittyy pc-pelejä tuottaviin yrityksiin, koska pc-pelit ovat toimialan pitkäikäisimpiä tuotteita, jolloin muutosta voidaan tosiasiallisesti vertailla. Ansaintamallien muutosta analysoidaan nykyhetken ja ennakoitun tulevaisuuden perusteella. Muiden kuin peliteollisuuden yritysten ansaintamalleja ei oteta tutkimuksessa huomioon.

Tutkimuksessa ansaintamalleissa keskitytään niiden ominaisuuksiin, hyötyihin ja haittoihin liiketoiminnan näkökulmasta. Rajaukset helpottavat asiasisällön keskittämistä ja aihealueen tutkimuksen rajaamista järkevästi mitattaviin alueisiin.

1.4 Tutkimusmetodologia ja -aineisto

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään erittelemään yksittäisiä tapauksia, joiden analyysin tuloksista johdetaan hypoteeseja ja testataan laajemmalla aineistolla. Tapauksia eritellään tiettyjen näkökulmien tai merkityksien kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistona suositetaan luonnollisia aineistoja, joihin pyritään minimoimaan tutkijan vaikuttavat toimet (Koskinen 2005).

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena joka valottaa loogista kokonaisuutta ja rakennetta. Analyysi keskittyy kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen, jossa keskitytään tutkimuksen olennaiseen osaan viitekehyksen kannalta sekä arvoituksen ratkaisemiseen, jossa annetun tiedon ja aineiston pohjalta tehdään tulkinta. (Alasuutari 2011)

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadulliseen tutkimukseen kuuluvaa case-menetelmää. Kyseisen tutkimusmenetelmän keskeisimpiin tavoitteisiin kuuluu yhden tai useamman tarkasteltavan tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu (Eriksson ja Koistinen 2014). Tutkimuksen kohteena on jokin tietty yrityksen toiminto, prosessi tai tapahtumasarja. Case-tutkimus on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä, joita käytetään liiketaloustieteissä. Tyypillisimmät

laadullisen tutkimuksen aineistot ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot. (Koskinen 2005) Case-tutkimuksen kohteena on videopeliateollisuuden ansaintamallien muutos.

Käytetty kirjallisuus koostuu aihealueeseen liittyvistä artikkeleista, e-artikkeleista, kirjoista sekä uutisista. Lisäksi tutkimusta varten toteutetaan haastattelu. Haastattelu on toteutettu ansaintamalleihin, jakeluun, yrityksen yhteistyöhön sekä lisäarvoon liittyvillä kysymyksillä, eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa on etukäteen valitut teemat, joita ymmärtääkseen haastattelu tehdään ja jonka muoto on hyvin vapaa (Puusa et al. 2014).

Haastattelun kysymykset perustuvat Panu Mattilan vuoden 2015 kandidatkielmaan ansaintamallien muutoksesta. Haastattelu toimii seurantatutkimuksena, jossa analysoidaan kohdeyrityksessä tapahtuneita muutoksia haastattelukysymyksiä vastausten perusteella ja verrataan niitä vuoden 2015 haastatteluun.

Haastattelu toteutetaan videopeliateollisuuden yritykseen Colossal Orderiin. Colossal Order tunnetaan parhaiten sen kehittämistä simulaatiopelista, kuten Cities in motions pelisarjasta ja Cities skylines pelistä. Jälkimmäisestä pelistä Colossal Order tuotti tulosta julkaisun jälkeen vuonna 2015 3,4 miljoonaa euroa ja onnistui 15-kertaistamaan liikevaihtonsa (Kauppinen 2017). Haastattelukysymykset kohdistuvat yrityksen liiketoimintaan, ansaintamalleihin sekä niihin liittyviin näkemyksiin ja mallien kehitykseen nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimusta varten tieteellisten lähteiden hankinta liittyy videopeliateollisuuden ansaintamalleihin, sekä niissä tapahtuneisiin muutoksiin on haasteellista. Aihealueeseen liittyvää lähdeaineistoa, varsinkin uusiin ansaintamalleihin liittyen, on hyvin rajattu määrä tieteellisiä tutkimuksia ja artikkeleita. Muutosta on hyvin vähän tarkasteltu tieteellisessä kirjallisuudessa, ilmiön luonteen, tuoreuden ja merkittävyyden takia. Videopeliateollisuuden liittyvän kirjallisuuden määrä on kuitenkin kasvussa ja voidaan olettaa lisääntyvän toimialan kasvaessa sekä ansaintamallien muuttuessa.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa käsitellään aihealueeseen liittyvää relevanttia käsitteistöä. Alla mainitut käsitteet on hyvä ymmärtää, sillä niitä käytetään tekstissä useasti ja ovat olennainen osa tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamista sekä tiedostamista. Käsitteet ovat liiketoimintaan ja peliteollisuuteen liittyviä.

Edellä olevassa osiossa käsiteltävät käsitteet ansainta- ja liiketoimintamalli eroavat toisistaan määritelmältään. Tieteellisessä tutkimuksessa ongelmana esiintyy juurikin termien käyttö synonyymeinä toisilleen ja termien käyttö eri määritelmän mukaan. Myös käänkövirheet vaikuttavat aineiston mahdolliseen termien väärinkäyttöön. Ongelmia tuo myös liiketoimintamallin laaja käsite, jonka käytöstä ei ole varsinaista kompromissia akateemisessa kirjallisuudessa. Tutkimuksessa käytetyt lähteet sisältävät aineiston rajallisuuden vuoksi molempia käsitteitä käyttäviä lähteitä pyrkien yhtenäistämään käsitteet edellä annettujen määritelmien alle.

Liiketoimintamalli

Tieteellisessä kirjallisuudessa liiketoimintamallilla on useita erilaisia määritelmiä, joiden pohjalta liiketoimintamallia on kuvailtu. Liiketoimintamalli voidaan nähdä liiketoiminnan sisältönä, rakenteena ja hallintana, jolla pyritään luomaan arvoa. Liiketoimintamallia voi myös kuvata heuristisena eli epäformaalina logiikkana, jonka avulla yritys pystyy yhdistämään teknistä potentiaaliaan ekonomisen arvon toteutumisen yhteyteen (Zott et al. 2011). Osterwalder et al., (2010) kuvaavat liiketoimintamallia seuraavasti: *”A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm”*

Liiketoimintamalli voidaan nähdä määritelmänä organisaation toiminnalle markkinoilla ja sen tuottaman arvon perustuksille. Se sisältää yleisiä komponentteja, kuten esimerkiksi palvelukonseptin, ansaintamallin, arvoverkoston, asiakkaat ja markkinat sekä kanavat (Tinnilä 2008). Mallien muoto ja ominaisuudet vaihtelevat yrityksestä toiseen ja niitä voi olla käytössä useita.

Ansaintamalli

Ansaintamalli on osa liiketoimintamallia, joka pyrkii määrittelemään, miten taloudellinen voitto toteutuu yrityksen toiminnoista ja miten yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet toimivat kannattavasti (Tinnilä 2008). Se voidaan nähdä liiketoimintamallin taloudellisten näkökohtien osana.

Käytännössä ansaintamalli sisältää ne keinot, joilla yrityksen tulojenhankinta toteutuu erilaisten tulovirtojen kautta (Osterwalder et al. 2010). Ansaintamalli määrittelee tulonlähteen, maksajan ja tarjotun hyödyn. Lisäksi malli pyrkii tunnistamaan ja ymmärtämään tuotteet ja palvelut sekä niiden myyntikeinot (Afuah 2004). Ansaintamallista käytetään englannin kielessä useita eri termejä, kuten revenue logic, revenue streams, revenue generation concept ja profit generation model (Tinnilä 2008).

Mikrotransaktio

Mikrotransaktio ja mikromaksu ovat termejä joita käytetään usein sekaisin. Mikromaksulla tarkoitetaan verkossa tapahtuvaa toimintaa, jossa jotain ostetaan pienellä rahasummalla (Cambridge English Dictionary 2018). Mikrotransaktioilla tarkoitetaan yleensä alhaisen arvon rahallista transaktioita, digitaalisissa peleissä tai sovelluksissa (Superrewards 2018). Videopeliteollisuudessa mikrotransaktiot ansaintamalleina liittyvät pelin virtuaaliseen sisältöön, kuten tavaroiden, asusteiden ja valuuttojen myyntiin asiakkaille (Hamari et al. 2017).

Early access

Early access tarkoittaa ohjelmiston julkaisustrategiaa, jossa ohjelmisto julkaistaan kuluttajille ostettavaksi ennen kuin se on varsinaisesti valmis. (Lin et al. 2017). Videopeliteollisuudessa strategiaa hyödynnetään videopelien julkaisussa eri verkkoperustaisissa palveluissa.

Monetisaatio

Monetisaatio tai rahallistaminen, eli englanniksi monetization tarkoittaa objektin tai esineen muuttamista rahaksi tai sen ilmaisemista rahana (Investopedia, Merriam-Webster 2017). Videopeliteollisuudessa monetisaatiolla tarkoitetaan usein ansaintamallien hyödyntämistä tai käytetään termin yhteydessä.

Alpha- ja betaversio

Termit ovat keskeisiä videopelien kehityksessä. Beta-versio on ohjelmiston julkaisua edeltävä versio, joka annetaan isolle ryhmälle testattavaksi ennen julkaisua (Pcmag 2018). Alpha-versio on Beta-versiota edeltävä ohjelmiston versio, joka usein ei vielä sisällä kaikkia lopullista versiota varten vaadittuja ominaisuuksia. Alpha-version testaus toteutetaan usein itse organisaation sisällä (Beal 2018).

Modaaminen

Modaaminen on prosessi, jossa muokataan, lisätään, tai poistetaan koodia videopelistä joka siten vaikuttaa pelin sisältöön. Modauksella on mahdollista muokata pelin hahmoja tavaroita ja tasoja tilanteeseen, jossa muokattu pelimaailma voi erota merkittävästi alkuperäisestä. (Wallace 2014)

2. Digitaalisen ajan liiketoimintamallit

Tässä osuudessa käsitellään liiketoimintamallin teoriaa, joka toimii tutkimuksen teoriapohjana. Siinä käsitellään yleistä teoriaa liiketoimintamalleista sekä niiden muutoksesta. Lisäksi osiossa hyödynnetään El Sawyn ja Pereiran digitaalisille alustoille luomaa VISOR-liiketoimintamallin viitekehystä, joka luo yhtenäistetyn käsitteen liiketoimintamallien sisällölle jakamalla ne kategorioihin, joista yksi on ansaintamallit. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan valittua mallia, selittämään sen ominaisuuksia sekä tutkimusaiheeseen liittyviä olennaisia seikkoja.

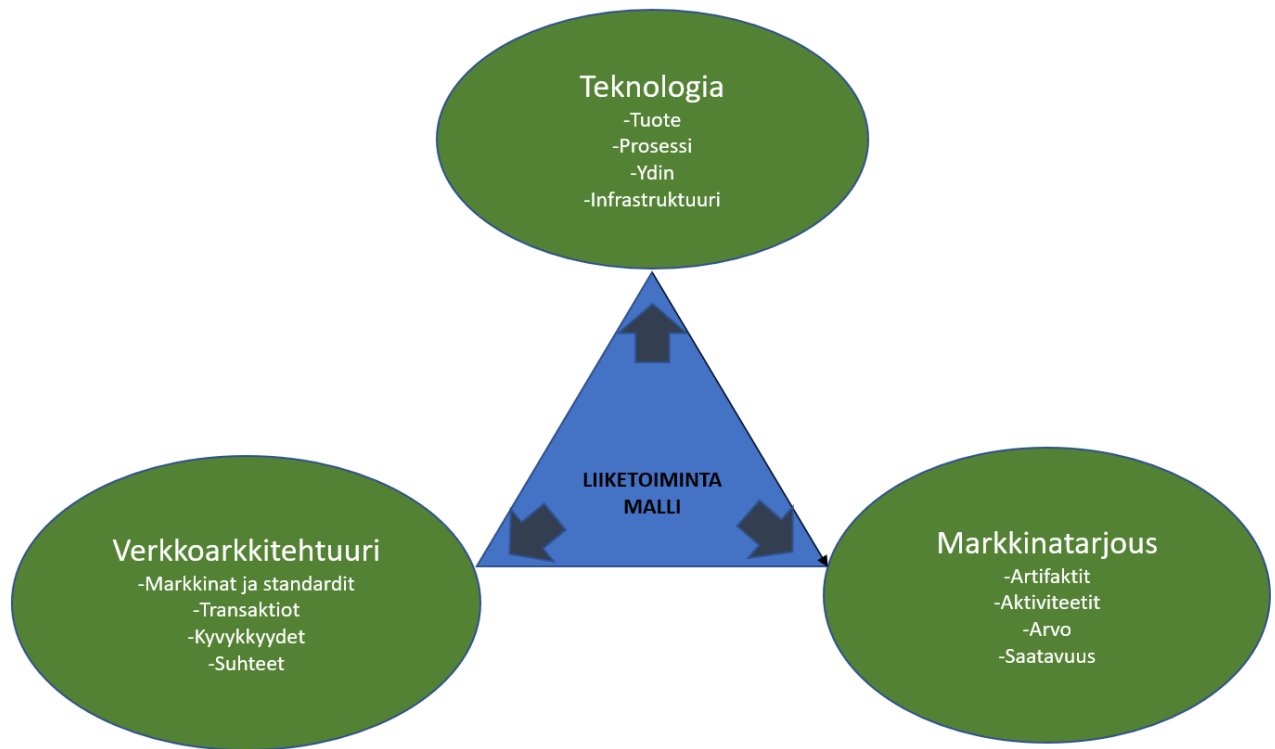
2.1 Liiketoimintamallien teoriaa

Liiketoimintamallia on terminä käytetty usein kuvaamaan tietyn liiketoiminnan avainkomponentteja (Hedman ja Kalling 2003). Liiketoimintamallin voi myös ymmärtää virallisena kuvauksena siitä, miten yritys valjastaa, luo ja toimittaa arvoa sen toimijoille (Mettler 2014). Termiä liiketoimintamalli käytettiin ensimmäistä kertaa vuonna 1957 artikkelissa jossa tutkittiin liiketoimintapeliä kehittämistä kouluttamistarkoitukseen. Ensimmäinen akateeminen artikkeli otsikolla liiketoimintamalli vuonna 1960 taas käsitteli teknologian esittämistä ja koulutusta yliopisto-opiskelijoille. Termin käyttö sen alusta lähtien on vahvasti linkittynyt teknologiaan ja sen hyödyntämiseen innovaationa. (DaSilva ja Trkman 2014)

Liiketoimintamalli ja sen innovaatiot ovat tieteellisen tutkimuksen kautta johtaneet sen aihealueen tutkimusvirtojen ja eloisuuden kasvuun. Perinteinen kirjallisuus on keskittynyt vähemmän sosiaalisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin. Tänä päivänä liiketoiminnan tutkimus on entistä enemmän keskittynyt liiketoimintamallien taloudellisten vaikutusten lisäksi myös sosiaalisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin. (Martí 2018) Juurtuminen vain yhteen näkökulmaan liiketoimintamalleista voi rajoittaa asian tutkimusta rajoittamalla sen vain tiettyyn viitekehukseen, joten on tärkeää tarkastella sitä konseptina useasta näkökulmasta.

Liiketoimintamallin voidaan nähdä yleisellä tasolla olevan konsepti joka viittaa liiketoimintamallin rakennusosien artikulointiin. Käytännössä rakennusosat tuottavat lupauksen joka tuottaa arvoa niin organisaatiolle kuin asiakkaille. Liiketoimintamallin konseptille voidaan määritellä kaksi käyttötapaa, jotka ovat dynaaminen lähestymistapa, jonka mukaan liiketoimintamalli on pohjapiirros joka mahdollistaa luokittelun ja kuvauksen, sekä mukautuva lähestymistapa, jossa liiketoimintamalli on työkalu jonka avulla käsitellä muutosta ja innovaatiota organisaatiossa. (Demil ja Lecocq 2010)

Liiketoimintamallien komponenteille on esitelty useita erilaisia määritelmiä, jotka usein käsittelevät samoja osa-alueita. Esimerkiksi Hedmanin ja Kallingin (2003) mukaan liiketoimintamalli koostuu asiakkaista, kilpailijoista, tarjouksesta, toiminnasta sekä organisaatiosta, resursseista tekijä- ja tuotantopanoksesta sekä sisältää liiketoimintamallin ajalliset, kognitiiviset ja kulttuuriset rajoitukset. Mason ja Spring (2010) näkevät liiketoimintamallin koostuvan kolmesta pääelementistä, teknologiasta, markkinatarjouksesta ja verkkoarkkitehtuurista, jotka yhdessä muodostavat yrityksen liiketoimintamallin (ks. kuva 2).



Kuva 2. Liiketoimintamallin elementit Mason ja Spring (2010)

Liiketoiminnan tutkimuksessa termiä liiketoimintamalli käytetään melko väljästi, vaikka se keskittyisikin liiketoimintamallien komponentteihin (Hedman ja Kalling 2003). Termiä käytetään yleisesti niin yritysmaailmassa kuin mediassa ja on nähty sisältävän niin strategiaa, liiketoimintasekä ansaintamallia. Liiketoimintamallia pidetään tärkeänä terminä, mutta sen määritelmästä ei ole yleistä konsensusta (DaSilva ja Trkman 2014). Liiketoimintamallin tutkimuksen osalta sen rakenne voidaan nähdä olevan hyvin epämääräinen ja sisältäen vain hyvin yleiset kategoriat. Liiketoimintamallia määriteltäessä on hyvä vastata kysymyksiin kuten, mikä malli on sekä missä ja miten sitä käytetään. Yksi mallin ongelmista on löytää tapa luoda moniulotteinen ja dynaaminen malli ilman liiallista monimutkaisuutta (Musulin ja Strahonja 2016).

Dasilvan ja Trkmanin mukaan (2014) johtajien tulisi pyrkiä kilpailijoitansa korkeampaan suoritukseen. Prosessi koostuu neljästä vaiheesta:

1. Oikean liiketoimintamallin valinta
2. Liiketoimintamallin onnistunut toteutus
3. Yrityksen dynaamisten kykyjen jatkuva kehitys ja vahvistus
4. Liiketoimintamallin tehokas ja aikainen muokkaus uhkien sekä mahdollisuuksien mukaan.

Liiketoimintamalli konseptina voi olla hyödyllinen niin suunnittelijoille kuin johtajille organisaatioissa. Se korostaa yritystä näkemään liiketoiminnan systeeminä erinäisten osien sijaan, sekä tunnistamaan liiketoimintamallien elementtien suhteet kohdatessa eri uhkia tai mahdollisuuksia (Fjeldstad ja Snow 2018). Liiketoimintamalli on hyvä työkalu jonka avulla voi ymmärtää miten tietty asia tulisi tehdä ja miten ei (Hedman ja Kalling 2003).

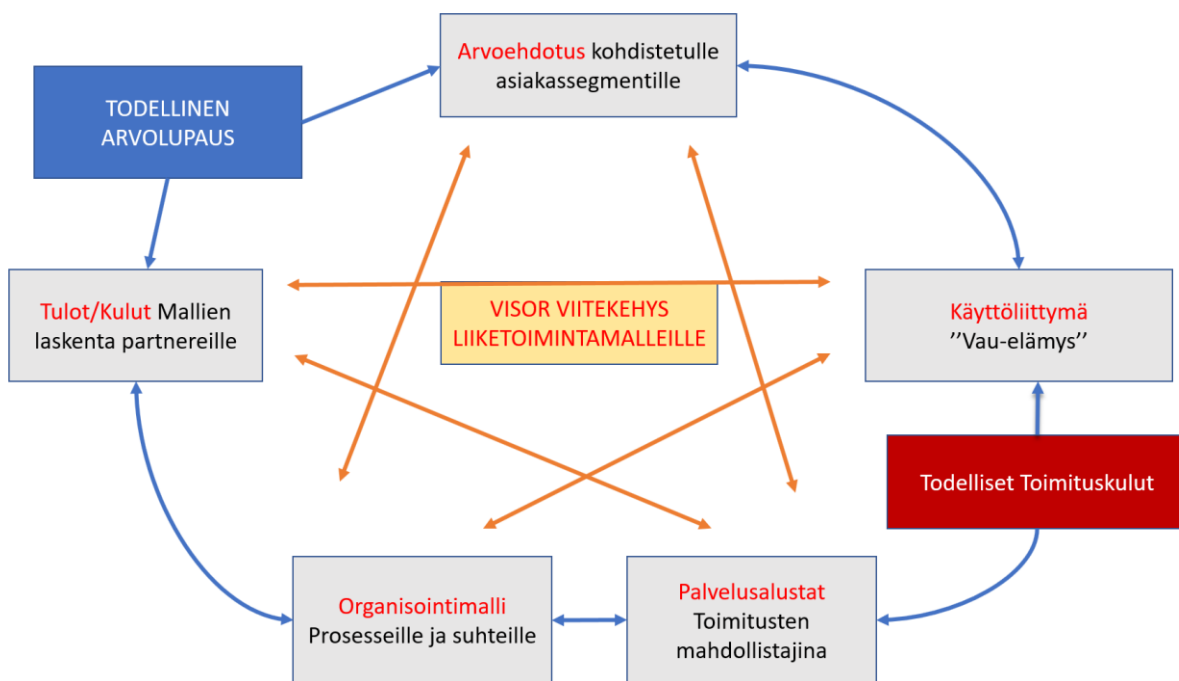
Liiketoimintamallin tulisi selittää miten tärkeitä rahalliset ja ei-rahalliset muuttujat ovat suhteessa toisiinsa suoritusta arvostellessa (Huelsbeck et al. 2011). Globaali talous kehittyy jatkuvasti digitaalisempaan ja verkostoituneempaan suuntaan, jossa yritysten tulee jatkuvasti valita ja muokata liiketoimintamalleja sopeutuakseen kuhunkin tilanteeseen (Fjeldstad ja Snow 2018). Liiketoimintamallien innovaatiota tapahtuu, kun yritykset kehittävät jo olemassa olevia liiketoimintamalleja tai kehittävät uusia. Tyypillinen liiketoimintamalli-innovaatio edustaa muutosta tiettyssä arvonmuodostajassa kuten ansiovirroissa. (Fjeldstad ja Snow 2018)

2.2 Visor-malli

Visor-malli on liiketoimintamalli, joka toimii yhdistettynä viitekehyksenä liiketoimintamallien ominaisuuksille. Malli yleisesti luokittelee liiketoimintamallien osat viiteen kategoriaan. Näitä kategorioita ovat arvolupaus, käyttöliittymä, palvelualusta, organisointimalli ja ansaintamalli. Malli integroi eri lähestymistapoja liiketoimintamallin kehitykseen sekä käsittelee digitalisaatioon liittyviä avaintekijöitä kuten käyttöliittymää sekä käyttäjäkokemusta. Se käsittelee liiketoimintamallia digitaalisessa ympäristössä ja tuo siihen uusia elementtejä. Mallia hyödyntämällä on mahdollista

kuvata yrityksen keinoja vastata jo tunnistettuun asiakastarpeeseen keskittymällä kestävään arvontoitukseen. (Sawy ja Pereira 2013)

Visor-mallin pääpyrkimyksiin kuuluu mahdollisimman korkean arvon muodostaminen asiakkaalle alhaisin kustannuksin ja voittoa tuottaen. Näiden kriteerien täytyessä voidaan nähdä liiketoimintamallin onnistuneen (Sawy ja Pereira 2013). Seuraava kuva on Sawyn ja Pereiran luoma Visor- malli graafisesti esitettynä. Kuvio sisältää aiemmin mainitut kategoriat sekä esittää niiden suhteen toisiinsa.



Kuva 3. Visor- malli suomennettuna ja mukailtuna

2.3 Kategoriat

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen osalta Visor-mallin kategorioita sekä niiden ominaisuuksia. Osuuden pääpainotuksena on Visor-mallin kategoria ansaintamalli.

Arvolupaus (Value proposition)

Arvolupaus käsittelee syitä miksi tietyt asiakkaat arvostavat yrityksen tuotteita ja palveluita niin paljon, että ovat valmiina maksamaan tavallista korkeampaa hintaa. Tahto maksaa korkeampaa hintaa liittyy yrityksen toimiin, jossa vastaamalla asiakkaan tarpeeseen tai luomalla korvaavaa arvoa luodaan arvoa asiakkaalle. Arvolupauksessa on olennaista tunnistaa loppukäyttäjälle luotu arvo. Olennaisessa asemassa on asiakaskunta, jossa segmentoimalla asiakaskuntaa pystytään tarkemmin määrittelemään arvolupauksia. (Sawy ja Pereira 2013)

Arvolupaus voidaan määritellä myös kuvauksena siitä, miten yrityksen tarjonta eroaa sen kilpailijoista ja miksi asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita kyseiseltä yritykseltä. Havaittava arvo voidaan jakaa koettuihin hyötyihin ja havaittuihin kustannuksiin (Lindič ja Silva 2011). Arvolupauksen kehitys koostuu kolmesta vaiheesta: arvon valinnasta, arvonluonnista ja arvon kommunikoinnista (Kowalkowski et al. 2012).

Käyttöliittymä (Interface)

Käyttöliittymä yleisellä määritelmällä on pinta tai alue jossa kaksi tai useampi eroava kokonaisuutta yhdistyy. Käyttöliittymällä yleensä tarkoitetaan tietokoneiden ja ihmisten välistä käyttöliittymää (User interface), jossa tietty ohjelmiston osa-alue sallii ihmisten ja koneen välisen interaktion ja ydinohjelmiston käytön. (Sanchez 2007)

Tuotteen tai palvelun onnistunut toimitus pohjautuu käyttöliittymään. Asiakkaan kokemus käyttöliittymän ominaisuuksista kuten helppoudesta ja yksinkertaisuudesta tulisi luoda ns. vau-elämyksen. Käyttöliittymän ominaisuudet voivat parantaa arvonlupauksia, riippuen siitä, mitä asiakasryhmää varten ominaisuudet suunnitellaan (Sawy ja Pereira 2013).

Palvelualustat (Service platforms)

Palvelualustat mahdollistavat, muotoilevat ja tukevat yrityksen liiketoiminnan prosesseja sekä niitä suhteita, joita vaaditaan tuotteiden ja palveluiden toimitukseen (Sawy ja Pereira 2013). Ohjelmistojen palvelualustat ovat korkeasti arvostettua teknologiaa, joiden kasvu käyttäjämäärissä ja palvelumuodoissa on hyvin nopeaa (Haile ja Altmann 2016).

Palvelualustat vaikuttavat myös arvonlupaukseen sekä sen kehitykseen. Alustat määrittelevät yhteistyön kentän, miten arvo toteutetaan ja miten asiakas pääsee arvonlupausta lunastamaan. Palvelualustat jatkuvasti kilpailevat ja kehittyvät. Palvelumallien valinta sekä niiden välillä toimiminen on tärkeä strateginen valinta yrityksille. (Sawy ja Pereira 2013)

Organisointimalli (Organizing model)

Organisointimalli määrittää miten yritys tai ryhmä partnereita organisoii liiketoiminnan prosesseja, arvoverkostoja ja partnerien suhteita. Fokuksena organisointimallissa on kyseisten tekijöiden tehokkuuden arviointi tuotteiden ja palveluiden toimitukseen liittyen (Sawy ja Pereira 2013).

Termiä organisointimalli käytetään myös hyvin usein ammatti- ja kauppaliittojen yhteydessä. Malli toimii vastakkaisena vaihtoehtona palvelumallille, jossa pyritään tyydyttämään jäsenien vaatimukset (Carter ja Cooper 2002). Liiketoimintamalleja tehtäessä tulisi ottaa huomioon yritysten riippuvuudet muista yrityksistä. Lisäksi liiketoimintamallia kehittäessä kilpailun tarve voidaan tasapainottaa yhteistyön välttämättömyydellä (Sawy ja Pereira 2013).

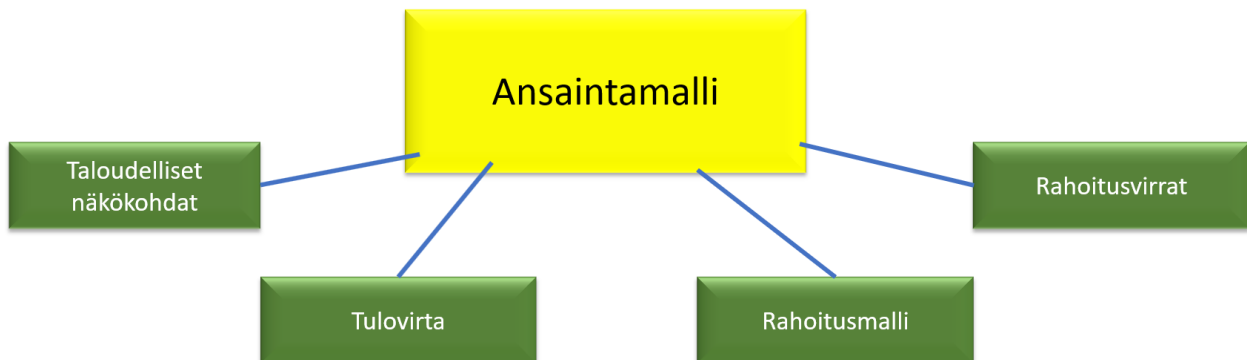
Ansaintamalli (Revenue model)

Aikaisemmin mainittujen määritelmien mukaan ansaintamalli sisältää ne keinot, joilla yrityksen tulojenhankinta toteutuu erilaisten tulovirtojen kautta (Osterwalder et al. 2010). Ansaintamalli pyrkii määrittelemään yrityksen tulonlähteen, tuotteen tai palvelun maksajan sekä yrityksen asiakkaalle tarjoaman hyödyn. Ansaintamallissa pyritään ymmärtämään sekä tunnistamaan yrityksen tarjoamat tuotteet sekä palvelut, kuten myös ne keinot joita hyödynnetään myynnissä. (Afuah 2004)

Sawy ja Pereira (2013) ovat kehittäneet ansaintamallin määrittelyä ja kehittämistä varten välttämättömiä kysymyksiä, joihin tulisi vastata. Nämä kysymykset ovat:

- Millaisella rakenteella hinnoittelu tulisi toteuttaa?
- Miten ansioiden jakaminen partnerien ja yhteistyökumppanien kanssa toteutuu?
- Missä pisteessä ansiot ylittävät kulut ja näin tekevät tehdyistä investoinneista yritykselle kannattavia?

Sawyn ja Pereiran (2013) luoman yhdistetyn luokittelun mukaan ansaintamalli koostuu neljästä eri liiketoimintamallin komponentista. Näitä komponentteja ovat taloudelliset näkökohdat, tulovirrat, rahoitusmalli ja -virrat (ks. kuva 4).



Kuva 4. Ansaintamalli El Sawya ja Pereiraa (2013) mukaillen

3. Peliteollisuuden ansaintamallit

Ansaintamalli toimii osana liiketoimintamallia ja auttaa ymmärtämään miten tietty peli rahoitetaan ja miten rahoitus- sekä tulovirrat toteutuvat. Tässä osiossa käsitellään videopeliteollisuuden eri ansaintamalleja, niiden ominaisuuksia, sekä esitellään miten ansaintamallin komponentit toteutuvat. Tarkemmin määriteltynä kyseessä on PC-pelejä tuottavien yritysten ansaintamallit.

Perinteinen ansaintamalli (Pay-To-Play)

Perinteisessä ansaintamallissa eli Pay-To-Play-mallissa (P2P) asiakas ostaa pelin fyysisesti tai maksaa pelin lataamisesta (González-Piñero 2017). P2P ansaintamallissa asiakkaan tulee suorittaa maksu ennen kuin saa haltuunsa täyden sisällön tuotteen tai palvelun. Kyseistä mallia hyödynnetään useilla eri toimialoilla videopeliteollisuuden lisäksi ja se on yksi yleisimmistä tavoista suorittaa palvelujen tai tuotteiden hankintaa. (Osathanunkul 2015)

Pay-to-play malli koostuu kolmesta vaiheesta asiakkaan näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat aikajärjestyksessä monetisaatio, hankinta ja säilyttäminen. Asiakas eli pelaaja ensiksi ostaa pelin, havaitsee pelin pelattavuuden ja nauttii pelistä (Davidovici-Nora 2014). Malli on yksi yleisimmistä tavoista toteuttaa fyysisten pelien myyntiä ja jakelua, mutta sitä hyödynnetään myös digitaalisilla jakelualustoilla (González-Piñero 2017).

Ilmaispelimalli (Free-To- Play)

Free-to-Play, eli F2P liiketoimintamallissa asiakkaalle annetaan ilmainen versio pelistä, jossa voi olla mahdollisuuksia ostaa pelinsisäisiä tuotteita tai päivityksiä erinäisten mikromaksujen kautta. Free-to-play -mallissa asiakas eli pelaaja voi saada pelin käyttöönsä ilmaiseksi ja maksaa tahtoessaan erinäisistä lisäominaisuuksista, laajennuksista ja virtuaalisista hyödykkeistä (González-Piñero 2017).

Ilmaispelimallissa pyritään painottamaan käyttökokemusta ennen pelin monetisointia. Pelin hankinta on asiakkaille helppoa pelin ilmaisuuden vuoksi ja pyrkiikin sen avulla saavuttamaan laajan asiakaskunnan, jolloin todennäköisyys, että pelaajat käyttävät rahaa pelinsisäisiin ostoihin nousee. (Davidovici-Nora 2014)

Tilausmalli (Subscription model)

Tilausmallissa pelaajat rekisteröityvät tai uusivat tilauksensa voidakseen pelata tiettyä videopeliä. Pelaajaa laskutetaan tietyn periodin välien sovitulla summalla, usein automaattisesti ja ennakoon rekisteröidyllä luottokortilla tai asiakastilin tietojen perusteella (Osathanukul 2015). Perinteisesti peli on ensin ostettu kiinteähintaisesti asiakkaan toimesta, jonka jälkeen pelataksaan peliä on pitänyt maksaa kuukausittainen tilausmaksu. Ansaintamallia on pidetty erittäin kannattavana jatkuvan rahavirran luomisen ansiosta (Sandqvist 2015).

Perinteistä tilausmallia voidaan pitää hybridimallina Pay-To-Play ja puhtaan tilausperusteisen mallin välillä (Marchand ja Hennig-Thurau 2013). Tilausmallit ovat olleet pelinkehittäjien suosiossa jatkuvan tulonlähteen sekä pelaajien korkean maksuhalukkuuden takia (Lee 2013). Pelin menestyessä ansaintamallissa on suurimpana hyötynä on juuri tasainen ansiovirta yksittäisen kiinteän maksun sijaan (Sandqvist 2015).

Lisäosamalli (Downloadable content)

Lisäosamallissa yritys luo videopelille lisäsisältöä joka myydään joko digitaalisessa muodossa tai fyysisenä kopiona kaupoista pelin julkaisijan tai muun kolmannen osapuolen tuottajan välittämänä (González-Piñero 2017). Sen sijaan että tuote tai palvelu myydään kokonaisessa muodossa sisältäen kaikki pelin ominaisuudet, pelin tuottaja tarjoaa tietyn perusmäärän pelin ominaisuuksia sitä julkaistaessa ja lisää myöhemmässä vaiheessa lisäosien muodossa (Dey ja Lahiri 2016).

Digitaalinen jakelu on tehnyt ladattavan sisällön (DLC) ja peliä täydentävien tuotteiden myynnin helpommaksi ja pitkittänyt fyysisten pelien myyntiä tuomalla uutta sisältöä (Sandqvist 2015). Yksi lähivuosina ilmenneistä lisäosien muodoista, eli niin kutsuttu julkaisunpäivän lisäosa (Zero-day DLC) toimii siten, että pelaajat voivat ostaa lisäosan erikseen ja saada sen käyttöönsä varsinaisen pelin julkaisupäivänä. Mallin ideana on saada peruspeliä tarpeeksi paljon arvostavat pelaajat ostamaan lisäosa ja näin maksamaan lisää pelisisällöstä. (Dey ja Lahiri 2016)

Mikrotransaktiomalli

Mikrotransaktiot on hyvä erottaa mikromaksuista (micropayment). Mikromaksut sisältävät kaikki pienen summan maksut, kun taas mikrotransaktiot pienten summien lisäksi sisältävät myös suuria maksusummia. Suuri määrä pieniä maksuja voi mikrotransaktioiden kautta kerääntyä isoksi summaksi. Esimerkiksi videopelin sisäiset ostot voivat erillisinä vaikuttaa pieniltä, mutta yhteenlaskettuna vastata hinnaltaan kokonaisen pelin hintaa. (Nenad 2017) Videopeliteollisuudessa mikrotransaktioita hyödynnetään pelin virtuaaliseen sisältöön, kuten tavaroiden, asusteiden ja valuuttojen myyntiin asiakkaille (Hamari et al. 2017).

Mikrotransaktiomallia käytetään myös usein F2P eli Free-to-Play mallien yhteydessä, jossa peli on ilmainen mutta sisältää erinäisiä virtuaalisia hyödykkeitä ja palveluita, joita pelaajat voivat mikrotransaktioiden kautta ostaa (Davidovici-Nora 2014). Videopelin genrestä riippuen, erinäisiä ominaisuuksia on mahdollista ostaa mikrotransaktioiden kautta. Ostettavan sisällön määrä on pelinkehittäjien ja julkaisijan päätettävissä ja voi sisältää niin pelimuotoja, kosmeettisia tavaroita, sisältöä joka muuten ei olisi saatavilla sekä virtuaalisia tavaroita tai ominaisuuksia joiden avulla pelaaja voi pärjätä paremmin. (Nenad 2017)

Näitä virtuaalisia hyödykkeitä voi ostaa joko oikealla rahalla tai virtuaalisella pelin sisäisellä valuutalla, jota asiakkaat eivät pysty oston jälkeen palauttamaan oikean maailman rahaksi (Osathanunkul 2014). Pelaajan pelissä pärjäämiseen vaikuttavien virtuaalisten hyödykkeiden mikrotransaktiot ovat olleet hyvin epäsuosittuja pelaajayhteisössä, sillä kyseisten mikrotransaktioiden koetaan antavan epäreiluja etuja pelaajille ja näin luovan epätasapainoa pelaajien kesken (Nenad 2017).

Pelinsisäinen mainonta (In-game advertising)

Mainostusmallista käytetään videopeliteollisuudessa yleisesti termiä In-Game Advertising (IGA), eli pelinsisäinen mainonta. Malliin pohjautuvat pelit mainostavat eri sponsoreiden tai yhteistyökumppaneiden mainoksia pelin sisällä. Käytännössä mainokset esiintyvät pelin sisällä latausruuduissa, bannereissa tai muualla pelin taustalla (Osathanunkul 2014). Videopeleissä on hyödynnetty staattisia mainoksia jo vuosikymmeniä. Nykyinen teknologia on mahdollistanut dynaamista mainontaa, jossa pelaaja näkemä mainos voi olla kohdistettu useiden tekijöiden, kuten demografisten tekijöiden ja ajan perusteella (Turner et al. 2011). Peleissä joissa hyödynnetään myös muita malleja, pystyy mainosmalli toimimaan täydentävänä tulonlähteenä kyseiselle pelille (Davidovici-Nora 2014).

Ansaintamallia hyödynnetään usein ilmaispeleissä, sekä urheilu tai kilpa-ajo peleissä, joissa mainokset luontevasti sisältyvät peliin (Osathanunkul 2014). Ilmaismallia hyödyntävissä peleissä esimerkiksi mobiilipeliteollisuudessa ilmainen peli sisältää mainoksia, kunnes pelaaja ostaa varsinaisen pelin. Pyrkimys on siis totuttaa asiakas ja saada hänet maksamaan siitä (Nenad 2017). Mallissa tulovirrat tulevat mainospaikkaa käyttäviltä osapuolilta kuten sponsoreilta (Osathanunkul 2014).

Pelinkehittäjät pelinsisäisessä mainosmallissa myyvät mainospaikkoja mainostamisesta kiinnostuneille osapuolille. Kuitenkin pelaajan huomio keskittyy vahvasti itse pelin sisältöön, jolloin suuren pelaajamäärän kerääminen korostuu hyvin tärkeäksi avaintekijäksi mainosmallin menestymisen kannalta (Lee 2013). Mainosmallia ansaintamallina hyödyntävien peliyritysten tavoitteena on siis pyrkiä viihdyttämään pelaajaa. Pelinsisäistä mainontaa on mahdollista sisällyttää peliin hienovaraisesti tai näkyvästi (Terlutter ja Capella 2013).

Pelinsisäiselle mainonnalle vaihtoehtoisena ansaintamallina toimii advergaming, jossa peli on itsessään suunniteltu mainostamaan tai tukemaan tiettyä tuotetta, palvelua tai brändiä. Peli tähtää saavuttamaan toimivaa tuote- ja brändiviestintää ja on usein ilmainen ja helppo pelata (Terlutter ja Capella 2013).

Ennakkotilausmalli (Pre-ordering)

Ennakkotilaus eli pre-order tarkoittaa tuotteen tilaamista ennen kuin se on ostettavissa (Oxford Dictionaries 2018). Ennakkotilauksissa tuote tai palvelun myynti toteutuu kun asiakas pystyy asettamaan tilauksen ajankohtana joka on ennen tuotteen ilmestymistä (Tian ja Wang 2016).

Videopelien markkinoijat usein mainostavat uusia pelejä kuukausia ennen kuin ne ilmestyvät markkinoille. Kuluttajat pystyvät tilaamaan tuotteita ja saavat ne käyttöönsä heti niiden ilmestyessä (Hernandez ja Handan 2014). Videopelitalousmaailmassa ennakkotilaus koskee pelejä ja niiden lisäosia niin fyysisessä muodossa kuin digitaalisessa. Fyysisen pelin pelaajat pystyvät noutamaan pelin julkaisupäivänä ja digitaalisessa muodossa olevan pelin lataamaan suoraan tietokoneelle.

Ennakkotilauksessa korostuu symbolisten etujen hankinta varsinaisen pelin sijaan kun kuluttaja ennakkotilaa halutun pelin (Hernandez ja Handan 2014). Pelitalousmaailman yritykset ovat ymmärtäneet, että maksamalla etukäteen pelistä asiakas voi välttää sen tilanteen, että ei pääsisi osaksi pelikokemusta pelin julkaisupäivänä. Pelejä ennakkotilaamalla pelin toimitus asiakkaalle varmistuu, kun pelin julkaisijat saavat dataa ostajien määrästä ja siten toimituksien koosta (Plunkett 2018). Yrityksille ennakkotilaus on tapa määrittää kuinka menestynyt markkinointikampanja tuotteella on ollut ennen kuin kukaan on varsinaisesti edes kerennyt pelata peliä (Bakalar 2012). Pelaaja sitoutuu maksamaan tuotteesta ennen arvosteluja ja muun pelaajakunnan kokemuksia kyseisestä pelistä.

Early access – malli

Early access tarkoittaa videopelitalousmaailmassa julkaisustrategiaa, jossa peli julkaistaan ostettavaksi ja pelattavasti ennen kuin se on varsinaisesti valmis. Kuluttajat pystyvät vaikuttamaan pelinkehitykseen antamalla palautetta jo aikaisessa vaiheessa. Pelinkehittäjät voivat hinnoitella keskeneräisen pelin

alhaisilla hinnoilla kerätäkseen lisää pelaajia tai korkeammilla hinnoilla kun tavoitteena on pelin rahoitus. (Lin et al. 2017).

Peliteollisuudessa strategiaa hyödynnetään digitaalisilla alustoilla, joissa kuluttajat pääsevät pelaamaan pelejä jotka ovat vielä kehitysvaiheessa. Yksi suosituimmista early access-mallia hyödyntävistä digitaalisista alustoista on Steam, jolla oli vuoden 2018 alussa 18.5 miljoonaa yhtäaikaista käyttäjää (Statista 2018). Steamin peleistä noin 15% hyödyntää early access mallia, joista 88% ovat niin kutsuttuja Indie-pelejä, eli itsenäisten pelinkehittäjien luomia pelejä. Pelinkehittäjät voivat rahoittaa peliä early access-vaiheessa saaduilla tuloilla, mutta se ei kuitenkaan takaa sitä, että myynnistä saadut varat riittäisivät kehitykseen. (Lin et al. 2017)

Early access eroaa ennakkotilaamisesta siten, että kuluttaja pääsee lataamaan ja pelaamaan heti oston jälkeen. Peli julkaistaan ”valmiina” pelinkehittäjien päätöksestä valittuna ajankohtana ja ajankohta voi vaihdella pelien välillä. Kaikki pelit eivät välttämättä poistu early access-vaiheesta (Steam 2018). Malli on hyvä myös erottaa joukkorahoittamisesta, jossa yleensä pelinkehittäjät lupaavat pääsyn pelin alpha-, beta- tai täysversioon, mutta eivät pysty tarjoamaan pelin pelaamista rahoituskampanjan aikana. Early access mallissa pelaaja pääsee heti oston jälkeen pelaamaan keskeneräistä peliä. (Lin et al. 2017)

4. Peliteollisuuden jakelukanavat

Videopelien julkaisijoilla on ollut päämääräinen rooli videopeliteollisuuden rahoittajina. Perinteisesti julkaisijat ovat rahoittaneet useita eri peliprojekteja siinä toivossa, että osa niistä menestyisi. Pelinkehitys on ollut hintava prosessi, jossa pitkän aikavälin kulut sekä pelinkehityksen riskialttius on luonut epävarmuutta peleihin investointeina. (Sandqvist 2015) Isot videopelien julkaisijat myös toteuttavat jakelun julkaisemilleen peleille, kun taas pienemmät julkaisijat palkkaavat erillisiä yrityksiä jakeluun (Zackariasson ja Wilson 2013). Tämän osuuden tarkoitus on käydä läpi peliteollisuuden jakelukanavia, eli fyysistä- sekä digitaalista jakelua. Tavoitteena on kuvailla jakelukanavien ominaisuuksia, määritelmää sekä kehitystä.

Fyysinen jakelu

Fyysisten kopioiden myyntiä harjoitetaan vieläkin, mutta sen on hyvin pitkälti korvannut digitaalinen jakelu. Videopeliteollisuuden perinteinen liiketoimintamalli eli fyysinen jakelu syntyi 1980-luvulla. Yritykset kilpailivat paikastaan kaupan hyllyillä saadakseen asiakkaan huomion. Fyysisillä kopioilla on perinteisesti ollut suhteellisen lyhyt tulokausi, jota on saatu pitkitettyä myymällä muuta sisältöä kuten lisäosia peleille. Yritysten myyntivalttina oli brändi, jolla saatiin omat pelit erotettua muista. (Sandqvist 2015)

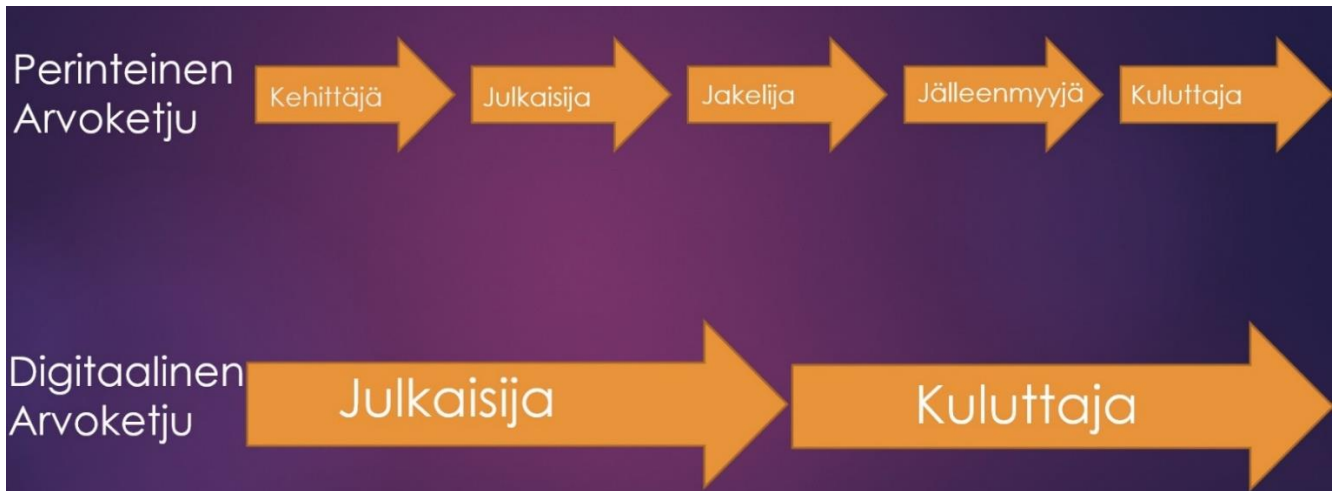
Videopeliteollisuuden perinteinen jakeluketju on muodostunut neljästä toimijasta. Näitä ovat pelinkehittäjät, julkaisijat, jakelijat ja jälleenmyyjät. Julkaisijat rahoittavat ja mainostavat pelejä kun taas jakelijat saattavat pelit loppukäyttäjille (Zackariasson ja Wilson 2013)

Digitaalinen jakelu

Digitaalinen jakelu on keino myydä tuote tai palvelu digitaalisessa muodossa (Osathankul 2014). Kyseinen jakelumuoto antaa kuluttajille mahdollisuuden ladata videopelejä suoraan tietokoneelle tai konsolille ilman levyä (Dupré 2015). Vuonna 2011 noin 40% videopeliteollisuuden ansioista tuli digitaalisen jakelun kautta (Michaud 2011).

Digitaalinen jakelu on johtanut useiden eri liiketoimintamallien luontiin ja sitä kautta erinäisiin ansaintamalleihin kuten tilaus-, mainos-, ja ilmaisipelimalleihin. Se mahdollistaa useiden eri palveluiden kehittämisen peleille, pelialustojen kuten konsolien välisen pelattavuuden sekä laajan hinnoitteluvalikoiman (Davidovici-Nora 2014). Digitaalisesta jakelusta kertyneitä tuloja lasketaan digitaalisten kopioiden myynnin kautta (Osathankul 2014)

Digitaalisen jakelun myötä fyysisten kopioiden myynnistä on tullut tarpeetonta. Digitaalinen jakelu on muuttanut videopeliteollisuuden arvoketjurakennetta siten, että jakelijan ja jälleenmyyjän roolit ovat yhdistyneet (ks. kuva 5). Sen sijaan että jakelijat välittävät julkaisijan pelejä jälleenmyyjille ja jotka välittävät pelin asiakkaalle, pelin julkaisija pystyy tekemään sen suoraan loppuasiakkaalle, näin eliminoiden jälleenmyyjän ja jakelijan osan arvoketjusta (De Prato et al. 2014). Arvoketjun vaiheet vähentyvät, mikä mahdollistavaa edullisemmän hinnan asiakkaille.



Kuva 5. Perinteinen ja Digitaalinen arvoketju De prato et al. (2014) ja mukailten.

Yksi digitaalisen jakelun vaikutuksista on itsenäisten pelinkehittäjien harjoittama pelien julkaisu, jota digitaalinen jakelu on helpottanut ja nopeuttanut. Digitaalisen jakelun kautta yritykset pystyvät saavuttamaan ja myymään pelejä suurelle määrälle asiakkaita ilman fyysisten kopioiden tuotannon, kuljetuksen tai jälleenmyynnin kuluja (Sandqvist 2015).

Nykypäivänä on olemassa useita eri jakelualustoja videopeleille, niin konsoleille kuin pc-peleille. Näitä ovat esimerkiksi Steam, Battlenet, Origin, GOG ja Uplay (Byoko-Romanovsky 2017). Peliteollisuus on sopeutunut alati kehittyvän teknologian mukana ja kehittäneet tarjoamiaan palveluitaan. Esimerkiksi Valven kehittämä Steam digitaalisena palvelualustana tarjoaa niin videopelien myyntiä, digitaalisten oikeuksien hallintaa, moninpelaamista, sekä mahdollistaa sosiaalisia verkkoja kuten kaverilistaa ja yhteisöpalveluita (Koch ja Bierbamer 2016). Muiden jakelualustojen lisäksi Steam ja Battlenet tarjoavat peleilleen automaattisia päivityksiä, korjauksia, tarjouksia, lisäosia sekä muuta sisältöä, kuten pelaajien kehittämää sisältöä, eli modeja (Davidovici-Nora 2014).

Digitaaliset alustat ottavat osuutensa pelin hinnasta ja osuus vaihtelee alustojen välillä. Ero digitaaliseen ja fyysiseen jakeluun on myös tuotteiden yksilöllisyys, pelaajat eivät pysty myymään pelejä toisilleen niiden ollessa sidottuja kyseisten pelaajien omille tileille. (Sandqvist 2015)

5. Ansaintamallien kehitys

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkielman pääaihealueita ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kappaleet käsittelevät ansaintamallien kehityksen ajureita, eli syitä niiden

kehitykselle, ansaintamallien nykytilannetta sekä siihen vaikuttanutta muutosta, sekä tulevaisuuden potentiaalisia ansaintamalleja sekä niiden kehitystä.

5.1 Kehityksen ajurit

Videopeliniteollisuuden liittyvästä akateemisesta kirjallisuudesta on selkeytynyt teema, jossa paperin julkaisupäivänä saattaa julkaisu olla jo vanhentunut (Zackariasson ja Wilson 2010). Kyseinen huomio liittyy vahvasti videopeliniteollisuuden kehityksen keskeisimpään tekijään. Yksi tärkeimmistä ajureista ansaintamallien kehitykselle sekä ylipäänsä monen nykyisen olemassa olevan ansaintamallin mahdollistajana on toiminut teknologinen kehitys. Videopeliniteollisuus on ollut teknologisen kehityksen mukana innovoimassa jo vuodesta 1961 lähtien, jolloin kehitettiin ensimmäinen digitaalinen peli SpaceWar. Nykypäivänä videopeliniteollisuus on mukana johtamassa kehitystä monella eri teknologian alueella. Syynä voidaan pitää toimialan luonnetta joka itsessään pohjaa vahvasti sekä voidaan sanoa jopa syntyneen digitalisaation kautta (Komorowski ja Delaere 2016).

Käytännön esimerkkejä teknologisen kehityksen vaikutuksista ansaintamalleihin on yksi nyky maailman suurimmista keksinnöistä eli internet. Internetin synty ja ajan myötä laajentunut käyttäjäkunta on mahdollistanut julkaisijoiden ja kuluttajien välisen vuorovaikutuksen verkossa (Nenad 2017). Verkkopelaamisen mahdollistajana on toiminut niin laajakaistaliittymien yleistymisen sekä muiden verkko-ominaisuuksien kehitys. Markkinat ja digitaalinen viihdeteollisuus ovat yhdistyneet internet teknologioiden kehityksen myötä samalla kun videopeliniteollisuus on kasvanut entisestään (Zackariasson ja Wilson 2013).

Internet itsessään tarjoaa alustan ja infrastruktuurin videopelien myynnille sekä jakelulle suoraan itse käyttäjille eli pelaajille, sekä mahdollistaa maksujen suorittamisen suoraan verkossa eri elektronisten kanavien kautta (Nenad 2017). Internet näin siis toimii useiden eri digitalisaatioon pohjaavien ansaintamallien mahdollistajana. Teknologian kehitys sekä sen omaksuminen ovat avanneet ovet digitaaliselle taloudelle eli elektroniselle liiketoiminnalle (Sandqvist 2015).

Ansaintamallit kuten mikrotransaktiot ovat olleet mahdollisia toteuttaa jo pelihalleissa jossa pikkurahalla pystyi pelejä pelata. Ansaintamallin yleistymiseen on kuitenkin vaikuttanut internetin luotettavuuden kasvaminen, joka on tehnyt mikrotransaktioista toteutuskelpoisia verkossa (Wallace 2014). Teknologisen kehityksen myötä videopeliniteollisuuden yritykset pystyvät toteuttamaan mikrotransaktioita, lisäosien sekä muiden digitaalisten tuotteiden myyntiä. Yksi

näiden toteutuksen keinoista on virtuaalinen valuutta, joilla kuluttajat voivat ostaa pelin sisäisiä tuotteita tai muita aiemmin mainittua sisältöä. Valuutta itsessään ei ole säänneltyä ja on hyvin pitkälti pelin julkaisijoiden sekä kehittäjien päätettävissä (Nenad 2017).

Innovaatio on myös toiminut yhdessä teknologian kanssa niin videopelitalouden kuin sen ansaintamallien luovana voimana. Videopelitalouteen on syntynyt uusia liiketoiminta- sekä ansaintamalleja jo vuodesta 2007. Digitaaliset jakelualustat ovat toimineet ansaintamallien kehityksen ytimessä. Digitaalisen jakelun taloudelliset edut ovat puskeneet videopelitalouden liiketoimintaa fyysisestä digitaaliseen (Sandqvist 2015).

Laitteistoarkkitehtuurin, käyttöjärjestelmien sekä ohjelmistonkehitysympäristöjen standardisointi ovat mahdollistaneet teknologisia alustoja joilla sisällönluonti ja kaupankäynti on mahdollista toteuttaa. Yksittäistä peliä on saatavilla niin eri konsoleilla, pc:llä sekä eri jakelualustoilla, saatavuus on siis helpottunut nykypäivään huomattavasti. Muutos ja innovaatio näissä tekijöissä vaikuttavat toisiinsa, jolloin teknologian vanhetessa siirrytään uuteen vaihtoehtoon (Laakso ja Nyman 2014). Pelaajilla on entistä laajempi pääsy peleihin eri alustojen kautta. Tämän voidaan nähdä johtavan siihen, että pelaajien käyttötilit yhdistyvät jolloin peliä pelataan vain yhden tilin kautta (Michaud 2011, 138). Esimerkiksi digitaalinen jakelualusta Steam tarjoaa lähes 14 000 peliä pelikirjastonsa kautta (Steamspy 2018).

5.2 Ansaintamallien nykyhetki ja tulevaisuus

Videopelitalous on ollut muutosvaiheessa jo vuodesta 2007. Uudet innovaatiot ja liiketoimintamallit ovat merkittävästi muuttaneet videopelitalouden yritysten toimintaa sekä pelien myyntiä (Sandqvist 2015). Videopelitaloudessa liiketoiminta- sekä niihin kuuluvat ansaintamallit ovat kehittyneet maksullisista ilmaisilleihin sekä niiden hybridimalleihin (Davidovici-Nora 2014). Vuonna 2016 58% videopelitalouden yrityksistä suosii perinteistä P2P-mallia, 45% ladattavia lisäosia, 33% tilauspohjaista mallia ja 29% mainospohjaisia mallia (Statista 2018).

Videopelitaloudessa liiketoimintamallien trendinä toimii yhdistelmä erinäisiä vaihtoehtoja rahavirroille. Digitaalisten mallien yhdistelmät voidaan nähdä tuottavan räätälöityjä ja parempia kokemuksia pelaajille (Davidovici-Nora 2014). Innovaatiokehityksen ytimenä voidaan pitää juuri

digitaalisten jakelualustojen menestystä, jossa ohjelmistokehitys on siirtynyt pois fyysisestä jakelusta. Digitaalisen jakelun myötä liiketoimintamallien kohtaavat ongelmat liittyvät lähinnä rahoituksen ja lyhyemmän arvoketjun hoitamiseen. Yritykset pystyvät myymään pelejä kuluttajille suoraan jakelualustan kautta itsenäisen julkaisun helpottuessa. (Sandqvist 2015)

Perinteinen P2P-malli on selvinnyt digitalisaatioon ja pysynyt luonteeltaan samanlaisena. Digitalisaation aikana ansaintamallia on jatkettu jakelualustoilla tapahtuvilla päivityksillä, dynaamisella hinnoittelulla sekä erityisillä tarjouksilla (Davidovici-Nora 2014). Videopelitalouden tulot valmiin pelin myynnistä ovat kasvaneet vuoden 2012 viidestä miljardista vuoden 2017 seitsemään miljardiin dollariin. Lisäksi lisäosien tulot ovat kasvaneet samana aikana kahdesta viiteen miljardiin dollariin (Statista 2018).

Ilmaispelimalli on kehittynyt ajoista, jolloin mallin rahoitusvirrat perustuivat mainoksiin kohti mikrotransaktioiden hyödyntämistä. Alhaisen budjetin peli saattoi olla huono tai mainokset ylipäättänsä häiritsivät pelaajia. Pelinkehittäjien näkökulmasta mainosmalli voi toimia menestyksekkäästi mutta toimiakseen pelin itsessään tulisi olla menestynyt. (Davidovici-Nora 2014) Ilmaispelissä hyödynnettävien mikrotransaktioiden osuus videopelitalouden tuloista ovat kasvaneet merkittävästi. Mikrotransaktioista saadut tulot ovat tuplaantuneet vuoden 2012 11:sta miljardista dollarista 22:een miljardiin dollariin (Superdata 2018).

Pelaajien ja yritysten vuorovaikutuksella on myös potentiaalia uusiin ansaintamalleihin liittyen. Vuonna 2014 Steam julkaisualustan kehittänyt valve loi Steam workshop ohjelman, jonka avulla modajaat pystyvät luomaan ja julkaisemaan modeja kyseisellä jakelualustalla, esimerkiksi virtuaalisille asuille ja tavaroille, joita yritys voi tahtoessaan sisällyttää osaksi videopeliä. Pelaajat voivat ostaa kyseisen virtuaalituotteen jolloin tulo jakautuu yrityksen ja modajaan välillä. (Wallace 2014).

Tulevaisuus

Ansaintamallit ovat monipuolistuneet sekä niiden yhdistelmien käyttö lisääntynyt. Tulevaisuuden kehityksestä Nenad (2017) uskoo lähivuosina ilmaispelimallin muuttuvan hallitsevaksi ansaintamalliksi pc-pelien markkinoilla. Kyseisestä ilmiöstä on tälläkin hetkellä hyviä esimerkkejä kuten maailmanlaajuisista suosioita kartuttanut Fortnite, joka käyttää ilmaispelimalliä sekä mikrotransaktioita. Kyseisellä pelillä oli helmikuussa 2018 3,4 miljoonaa yhtäaikaista pelaajaa

(Mackrell 2018). Syynä ilmaispelimallien ja mikrotransaktioiden suosiolle voidaan pitää julkaisijoiden positiivisia kokemuksia mikrotransaktioiden implementoinnista eri peleihin. Kuluttajien kynnys ladata ja pelata peliä on pienempi, kun peli on ilmainen. Lisäksi negatiivisen palautteen vaikutus ilmaispeleihin on vähäisempi kuin isoja P2P-mallia hyödyntävien yritysten videopeleissä, joissa hinnan odotetaan vastaavan laadukasta sisältöä (Nenad 2017).

Ansaintamalleissa voidaan odottaa lisää kehityspiirteitä, muutoksia nykyisissä ansaintamalleissa kuten tilaus- ja mikrotransaktiomalleissa. Pelaajakunta altistuu yhä useammille ostopäätöksille pelimaailman kautta joka voi vaikuttaa niin virtuaalisten kuin fyysisten tuotteiden hankintaan (Zackariasson ja Wilson 2013). Esimerkiksi mikrotransaktioiden kehitys suuntaan, jossa ostamalla rahalla pelinsisäisiä tavaroita, joiden avulla pelaaja saisi etulyöntiaseman muita vastaan ovat kohdanneet vastarintaa pelaajakunnalta. Reilun pelin ja oikeuden arvot ovat korkeassa asemassa pelaajien kesken, jossa omien kykyjen kompensointia ostamalla avustavia tavaroita ei katsota hyvällä (Nenad 2017).

Johdannossa mainitun Electronic Artsin kokeilu sisällyttää epäreiluja pelattavuuteen vaikuttavia elementtejä Battlefront 2 videopeliin johti massiiviseen pelaajaboikottiin peliä kohtaan, jonka takia yritys poisti pelin tasapainoon vaikuttavat mikrotransaktiot. Yritys kuitenkin suunnittelee tuovansa mikrotransaktiot peliin kosmeettisten tavaroiden muodossa (Kotaku 2018). Mikrotransaktioiden suosio tulee todennäköisesti kasvamaan lähivuosina. Mikrotransaktiot tälläkin hetkellä ylittävät tavallisesta P2P mallista saatavat tulot merkittävästi ja niiden oletetaan kasvavan noin 25:een miljardiin dollariin vuoteen 2020 (Superdata 2018).

6. Colossal Order – Lisäarvoa pelaajille

Seuraavassa osiossa käsitellään videopelejä kehittävän yrityksen Colossal Orderin haastatteluaineistoa ja verrataan vastauksia Panu Mattilan vuoden 2015 haastatteluun. Mattilan kandidutkielman aiheena oli Ansaintamallien muutos videopelitaloustaloudessa ja haastatteli tutkimuksessaan yrityksen toimitusjohtajaa. Haastatteluaineistoa on analysoitu vertailemalla kohdeyrityksen vastauksia vuoden 2015 haastatteluun, sekä tuomalla merkittävimmät eroavaisuudet vastauksissa esiin.

Tutkielmaa varten toteutettu haastattelu on tehty sähköpostin kautta 5.-16.3 2018 ja haastateltavana on ollut Colossal Orderin tuottaja. Haastattelussa hyödynnetään samoja kysymyksiä kuin Mattilan (2015) kandidaatintutkielmassa ja kysymykset liittyvät aihealueeltaan ansaintamallien käyttöön, tulevaisuuteen, liikevaihtoon sekä lisäarvoon ja digitaalisiin jakelukanaviin. Haastatteluissa on kolmen vuoden mittainen aikaero, jonka avulla pyritään selvittämään mahdollista kehitystä yrityksessä sekä haastatteluun liittyvissä aiheissa. Lisäksi on tärkeää mainita haastateltavan henkilön olevan eri kuin vuoden 2015 haastattelussa, joka saattaa selittää eroavaisuuksia vastauksissa.

Yrityksen kohderyhmä on saanut tarkemman määritelmän verrattessa molempia haastatteluja. Vuoden 2015 haastattelun mukaan yrityksen kohderyhmä on määritelty sisältämään kaikki yrityksen peleistä kiinnostuneet, eikä varsinaisesti ole mietitty poissulkevia rajoituksia kuten demografisia tekijöitä. Selityksenä kyseiselle asiakkaiden rajaamattomuudelle oli parantunut kyky saavuttaa uusia asiakkaita joka ei edellytä kohdentamista. Kuitenkin samaan kysymykseen vastatessa vuoden 2018 haastattelussa yritys on määritellyt kohderyhmäkseen 18-40 vuotiaat pelaajat pc-alustoilla. Jakelukanavana Steam on pysynyt tärkeimpänä Colossal Orderille.

Pääasiallisena liiketoimena Colossal Orderilla on pelinkehitys. Mattilan (2015) haastattelun mukaan julkaisija, eli Paradox Interactive maksaa yritykselle pelin kehittämisestä. Yritys hyödyntää ansaintamallina Pay-To-Play – mallia, josta yritys myös käyttää termiä Pay-To-Own sekä DLC, eli lisäosa-mallia, missä kuluttajat voivat ostaa lisäsisältöä peliin. Mallin valinnassa yritys ottaa huomioon markkinoiden trendit sekä tiettyjen mallien soveltuvuuden eri tuotteille. Colossal Orderin tuottajan mukaan yrityksellä on *”Pay to own malli käytössä, emmekä harkitse muita malleja”*. Uusimmassa haastattelussa yrityksen kerrotaan ansaintamallien valintaan vaikuttavan niin pelin julkaisijan ansaintalogiikka kuin brändin imago. DLC:n myynnin tai sen tarpeen määrittää taas tietyn pelin menestys. Yritys näkee tulevaisuuden kehityksen kannalta oman Pay-To-Own mallinsa olevan hyvä omille tuotteilleen.

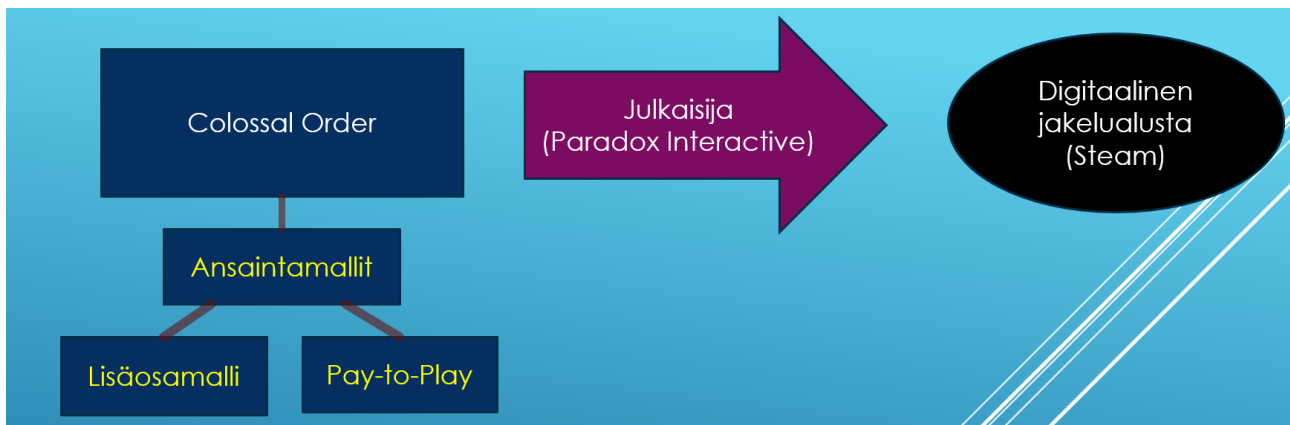
Ansaintamalleissa sekä niiden valinnassa yrityksen kanta ei ole muuttunut vuodesta 2015. Myös julkaisijan päätävävalta korostuu ansaintamallissa merkittävästi. Mattilan (2015) mukaan Colossal Orderilla on kuitenkin päätävävaltaa pelinkehityksen alkuvaiheissa, jolloin sen ei esimerkiksi ole pakko suostua julkaisijan vaatimukseen esimerkiksi valitsemaan juuri tietty ansaintamalli.

Colossal Orderin kanta lisäarvon tuottamiselle liittyy vahvasti pelaajayhteisön tarpeisiin. Modaamisen sekä muun käyttäjien luoman sisällön tukeminen on tärkeää yritykselle. Lisäksi DLC julkaisujen yhteydessä yritys pyrkii tuomaan muuta ilmaista lisäsisältöä pelaajille, jotka eivät esimerkiksi omista tiettyä lisäosaa. Yrityksen kanta lisäarvon tuottamiseen on hyvin samanlainen, eikä vaikuta muuttuneen. Mattilan (2015) haastattelussa kerrotaan pelissä olleen noin 13 000 modia jo viikko julkaisun jälkeen.

Yrityksen mukaan jakelukanavat vaikuttavat tuotteiden hinnoitteluun melko vähän. Digitaaliset palveluntarjoajat välittävät pelejä kuluttajille ja ottavat oman osuutensa tuotteen hinnasta. Mattilan (2015) haastattelussa yritys kertoo hinnoitteluun vaikuttavan budjetti ja kehityskustannukset, joiden alhainen luonne mahdollistaa pelien halvalla myynnin. Vastaus selittää jakelukanavien osuuksien vähäistä vaikutusta hinnoitteluun.

Haastattelussa (2018) yrityksen kerrotaan saavan suurimpina hyötyinä julkaisijalta rahoituksen pelinkehitykseen, myynnin ja markkinoinnin, lokalisaatiot sekä testauksen. Lokalisaatiolla tarkoitetaan toimia, joilla sovitetaan tuotteita tai palveluja tiettyyn ympäristöön esim. kielikäännösten kautta. Hyödyt ovat täysin samat kuin vuoden 2015 haastattelussa. Mattilan (2015) haastattelussa julkaisija mahdollistaa toiminnot paremmalla kapasiteetilla ja kyvykkyyksillä kuin Colossal Order itse olisi ne pystynyt hoitaa. Kanta on myöskin pysynyt samana koskien Colossal Orderin ja Paradox Interactiven yhteistyötä. Colossal Order aikoo tulevaisuudessakin toimia julkaisijoiden kanssa yhteistyössä, eikä pyri kohti itsenäistä pelijulkaisua. Yrityksen tuottajaa siteeraten: *”Aiomme edelleen toimia myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten kanssa taataksemme tuotteillemme näkyvyyden”*

Yrityksen kanta haastatteluun liittyvistä aiheista ei ole varsinaisesti muuttunut vuoden 2015-2018 aikana, eivätkä Colossal Orderin vastaukset haastattelukysymyksiin ole merkittävästi muuttuneet. Suurimpana eroavaisuutena vaikuttaa olevan asiakaskunnan luokittelu, joka vaikuttaa haastatteluja vertaamalla olevan vuonna 2018 täsmällisempi. Kanta ansaintamalleihin, lisäarvoon sekä yhteistyöhön julkaisijan kanssa ei ole muuttunut. Colossal Orderille Pay-to-Play malli ja DLC-malli riittävät toistaiseksi. Lisäarvon tuottaminen asiakkaille pelaajien luoman sisällön kautta on edelleen yritykselle tärkeää ja yrityksen kanta sen tukemiseen on pysynyt samana vuodesta 2015.



Kuva 6. Colossal orderin jakeluketju + ansaintamallit

7. Johtopäätökset

7.1 Pohdintaa

Videopeliteollisuus on kokenut mullistuksia ja uusia trendejä syntyy jatkuvasti, joihin videopeliteollisuuden tulee vastata mahdollisimman nopeasti. Toimialan luonteeseen kuuluu vahvasti teknologinen kehitys, joka mahdollistaa uusia ansainta- sekä liiketoimintamalleja, kuten myös niissä tapahtuvia muutoksia. Ansaintamallit ovat kehittyneet perinteisestä kaupan hyllyllä myydystä peruspelistä digitaaliseen jakeluun jossa pelaaja voi ostaa pelin ja ryhtyä pelaamaan minuuttien sisällä.

Digitalisaation ansiosta on mahdollista toteuttaa lukuisia eri ansaintamalleja. Lyhentynyt arvoketju sekä mahdollisuus pelinkehittäjille julkaista itse pelinsä on muokannut tulovirtojen rakennetta. Pelinkehittäjien ei tarvitse olla isoja yrityksiä vaan voivat julkaista omat indie-pelinsä suoraan jakelualustalle, jossa pelin myynnistä jakelualusta ottaa oman osuutensa. Pelaajat pystyvät luomaan omaa sisältönsä modaamalla pelejä, joita yritykset voivat sisällyttää osaksi peliä ja osallistuttamalla modaajat pelinkehitykseen myös rahallisesti.

Vertailevan haastattelun analyysi ei tuonut merkittävää uutta tietoa Colossal Orderin kannasta ansaintamalleihin tai julkaisijoihin. Haastattelun voidaan nähdä kuitenkin vahvistavan yrityksen kantaa jo aiemmin muodostettuihin päätöksiin. Colossal Order on yksi niistä peliteollisuuden yrityksistä, joka pohjaa vanhempiin hyviksi koettuihin ansaintamalleihin. Yritys ei koe tarvetta muuttaa ansaintamalleja, joiden valinta on osaltaan myös julkaisijan eli Paradox Interactiven päätettävissä. Julkaisijan hoitaessa hinnoittelun, pystyy yritys keskittymään pääasiassa

pelinkehitykseen. Colossal Orderille pelaajien luoma lisäsisältö eli modit ovat tärkeässä asemassa ja yritys pyrkiiikin kannustamaan ja tukemaan pelaajayhteisöä.

Ansaintamalleja ovat videopeliteollisuudessa ajaneet eteenpäin niitä mahdollistava teknologia. Kuluttajat pääsevät käsiksi ilmaisiin peleihin, joissa voivat halutessaan maksaa virtuaalisista tuotteista ja tavaroista. Ilmaispelimalli ja mikrotransaktiot vaikuttavat lisääntyvän lähitulevaisuudessa. Kysymys onkin siinä liittyyvätkö mikrotransaktiot virtuaalisiin tavaroihin, jotka luovat etuja pelaajille muita kohtaan vai kosmeettisiin, jossa pelaajat maksavat pelihahmojen asuista.

Videopeliteollisuus on alati muuttuva toimiala, josta on vaikea tehdä ennustuksia pitkällä aikavälillä. Voimme seurata lähinnä nykyisiä trendejä muutaman vuoden päähän. Vuosikymmenien päästä videopeliteollisuus niin ansaintamallien kuin itse peliteknologian kannalta voi olla hyvin erilaista ja tunnistamatonta nykyisestä. Varmaa on kuitenkin se, että mihin teknologia vie siellä videopelit ovat.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksen lähteet perustuvat pitkälti rajoittuneeseen määrään erinäisiä tutkimuksia. Niin videopeliteollisuudesta kuin ansaintamalleista on melko rajoitetusti tieteellistä tutkimusta ja joista osa on jo muutamia vuosia vanhoja. Videopeliteollisuus toimialana on jatkuvasti uudistuva, jonka takia toimialaan liittyvän tutkimuksen lisääminen olisi oleellista.

Tutkimuksessa on pyritty käyttämään mahdollisimman paljon sekä monipuolisia lähteitä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Pyrkimystä voi mahdollisesti rajoittaa tieteellisen tutkimuksen vähyyys. Tutkimuksessa käytettyjen termien selitykset ovat hyvin pitkälti perustuneet verkkosanakirjoihin myös tieteellisen tutkimuksen vähyyden takia. Tutkimuksessa hyödynnetään myös eri uutissivustoja lähivuosien kehityksen lähteinä samoista syistä.

Tutkimuksen haastatteluosuudesta ei voi tehdä yleistettäviä päätelmiä johtuen siitä, että haastattelu perustuu yhden yrityksen kehityksen seurantaan. Haastattelun havaintoja voidaan kuitenkin nähdä osittain selittävinä tekijöinä tutkimuksessa esitetyille tuloksille, mutta ei voida pitää päämääräisinä tai absoluuttisina syinä.

Tutkimuksen havaintojen perusteella voidaan olettaa ansaintamallien kehityksen jatkuvan teknologian myötä. Teknologia on toiminut mahdollistajana ansaintamalleille toimialalla luomalla alustan mallien toteutukselle. Jatkotutkimuksena aiheelle ehdotan teknologisen kehityksen

omaksumisen sekä integroimisen tutkintaa liittyen ansaintamalleihin videopelitaloudessa. Videopelitalouden luonne perustuu teknologiaan ja sen sisällyttäminen osaksi yritysten liiketoimintaa toimii tärkeänä tekijänä koko toimialalle.

Lähdeluettelo

- Aamulehti, 2017 Tamperelainen pelifirma löysi menestysreseptin – Miljoonia myynyt hittipeli tahkoo edelleen rahaa [WWW Document], saatavilla: <https://www.aamulehti.fi/uutiset/tamperelainen-pelifirma-loysi-menestysreseptin-miljoonia-myynt-hittipeli-tahkoo-edelleen-rahaa-200615104/> (viitattu 05.03.2018).
- Afuah, A. Business Models: A Strategic Management Approach, McGraw-Hill/Irwin, 2004 s. 67-69
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uud. p. Tampere: Vastapaino. s. 38-40
- Alexandra, H., n.d. EA Is Putting Microtransactions Back Into Star Wars Battlefront II, But They'll Be Cosmetic-Only [WWW Document]. Kotaku. saatavilla: <https://kotaku.com/ea-is-putting-microtransactions-back-into-star-wars-bat-1823828665> (viitattu 13.04.2018).
- Baden-Fuller, C., Haefliger, S., 2013. Business Models and Technological Innovation. Long Range Plann., Managing Business Models for Innovation, Strategic Change and Value Creation 46, s.420–422.
- Cnet: You should never, ever, preorder a video game [WWW Document], saatavilla: <https://www.cnet.com/news/you-should-never-ever-preorder-a-video-game/> (viitattu 20.03.2018)
- Pcmag 2018, Beta version Definition from PC Magazine Encyclopedia [WWW Document] viitattu: <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/38567/beta-version> (saatavilla 4.14.18).
- Byoko-Romanovsky 2017, How the video game industry can improve digital distribution platforms-Technology News, Firstpost [WWW Document], <https://www.firstpost.com/tech/gaming/how-the-video-game-industry-can-improve-digital-distribution-platforms-4272193.html> (viitattu 28.03.2108).
- Cambridge Dictionary 2018 Micropayment Meaning [WWW Document], saatavilla. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/micropayment> (viitattu 03.03.2018).
- Carter, B., Cooper, R., 2002. The Organizing Model and the Management of Change : A Comparative Study of Unions in Australia and Britain. Relat. Ind. Ind. Relat. 57, s.713.
- DaSilva, C.M., Trkman, P., 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. Long Range Plann. 47, s.379–389.
- Davidovici-Nora, M., 2014. Paid and Free Digital Business Models Innovations in the Video Game Industry. Commun. Strateg. Montp. s. 83-102

- De Prato, G., Feijóo, C., Simon, J.-P., 2014. Innovations in the Video Game Industry: Changing Global Markets. *Commun. Strateg. Montp.*s.30-32
- Demil, B., Lecocq, X., 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Plann.*, *Business Models* 43, s.227–228.
- Dey, D., Lahiri, A., 2016. Versioning: Go Vertical in a Horizontal Market? *J. Manag. Inf. Syst.* 33, s.546–548.
- Dupré, E., 2015. Is It Game Over or Game-on for Gamestop? *DM News N. Y.* 37, s.27.
- Eriksson, P., Koistinen, K., 2014. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus.* s.4
- Fjeldstad, Ø.D., Snow, C.C., 2018. Business models and organization design. *Long Range Plann.* 51, s.32–39.
- González-Piñero, M. 2017. Redefining the value chain of the video games industry s.30-35
- Kotaku, 2018 ”Meet The 19-Year-Old Who Spent Over \$10,000 On Microtransactions”. Viitattu 17. helmikuuta 2018. Saatavilla: <https://kotaku.com/meet-the-19-year-old-who-spent-over-10-000-on-microtra-1820854953>.
- Haile, N., Altmann, J., 2016. Structural analysis of value creation in software service platforms. *Electron. Mark.* 26, s.129
- Hamari, J., Alha, K., Järvelä, S., Kivikangas, J.M., Koivisto, J., Paavilainen, J., 2017. Why do players buy in-game content? An empirical study on concrete purchase motivations. *Comput. Hum. Behav.* 68, s.538–546.
- Hedman, J., Kalling, T., 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *Eur. J. Inf. Syst.* 12, s.49, 52-53, 56.
- Hernandez, M.D., Handan, V., 2014a. Modeling word of mouth vs. media influence on videogame preorder decisions: A qualitative approach. *J. Retail. Consum. Serv.* 21, s.401–406.
- Huelsbeck, D.P., Merchant, K.A., Sandino, T., 2011. On Testing Business Models. *Account. Rev.* 86, s.1632
- Kim, T., 2017. EA’s day of reckoning is here after “Star Wars” game uproar [WWW Document]. URL <https://www.cnbc.com/2017/11/28/eas-day-of-reckoning-is-here-after-star-wars-game-uproar.html> (viitattu 02.03.2018).

- Koch, S., Bierbamer, M., 2016. Opening your product: impact of user innovations and their distribution platform on video game success. *Electron. Mark.* 26, s.358.
- Komorowski, M., Delaere, S., 2016. Online Media Business Models: Lessons from the Video Game Sector. *Westminst. Pap. Commun. Cult.* 11, s.105-106.
- Koskinen, I. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. s.31-32
- Kowalkowski, C., Ridell, O.P., Røndell, J.G., Sörhammar, D., 2012. The co-creative practice of forming a value proposition. *J. Mark. Manag.* 28, s.1555
- Kuikkaniemi K., Turpeinen M., Huotari K., Seppälä L. Ten Questions for Games Businesses: Rethinking Customer Relationships s.89
- Laakso, M., Nyman, L., 2014. Innovation Opportunities: An Overview of Standards and Platforms in the Video Game Industry. *Technol. Innov. Manag. Rev. Ott.* 4, s.16-20
- Lee, R., 2013. Business models and strategies in the video game industry : an analysis of Activision-Blizzard and Electronic Arts (Thesis). Massachusetts Institute of Technology s.15, 29
- Lin, D., Bezemer, C.-P., Hassan, A.E., 2017. An empirical study of early access games on the Steam platform. *Empir. Softw. Eng.* s.2-5, 21, 26
- Lindič, J., Silva, C.M. da, 2011. Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Manag. Decis.* 49, s.1694
- Mackrell, D., 2018. How many people play Fortnite Battle Royale? Metro.[WWW-Document] saatavilla: <http://metro.co.uk/2018/03/05/many-people-play-fortnite-battle-royale-7363495/> (viitattu 13.04.2018)
- Marchand, A., Hennig-Thurau, T., 2013. Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. *J. Interact. Mark.* 27, s.146–150
- Martí, I., 2018. Transformational Business Models, Grand Challenges, and Social Impact. *J. Bus. Ethics JBE Dordr.* s.2
- Mattila, P., 2015. Ansaintamallien muutos videopeliteollisuudessa. s.25-30
- Mettler, T., 2014. Towards a Unified Business Model Vocabulary: A Proposition of Key Constructs. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.* 9, s.20
- Merriam-Webster 2018, Definition of MONETIZE [WWW Document], saatavilla: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/monetize> (viitattu 10.03.2018).
- Michaud, L., 2011. World Video Games Market (*). *Commun. Strateg. Montp.* s.137-144,152-153.

- Musulin, J., Strahonja, V., 2016. Business Model Concept Unburdened: The State of the Art, in: Central European Conference on Information and Intelligent Systems; Varazdin. Faculty of Organization and Informatics Varazdin, Varazdin, Croatia, Varazdin, s.. 72,74,77.
- Nenad, T., 2017. Effects of micro transactions on video games industry. *Megatrend Rev.* 14, s.241–253
- Neogames 2015, Finnish-Game-Industry-Report-2016 saatavilla: http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2017/04/Finnish-Game-Industry-Report-2016_web_070529.pdf (Viitattu 05.03.2018)
- Osathanukul, C. 2015. A classification of business models in video game industry. *International Journal of Management Cases*, 17(1), s.35-44.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C., 2010. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Commun. AIS* 16.s. 1-7
- Puusa A., Reijonen H., Juuti P., Laukkanen T. 2014 Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina *Talentum* (2014) s. 86
- Plunkett, L., n.d. Stop Preordering Video Games, Kotaku. saatavilla: <https://kotaku.com/stop-preordering-video-games-1713802537> (viitattu 20.03.2018).
- Oxford Dictionaries, 2018 Definition of pre-order in English by Oxford Dictionaries [WWW Document] saatavilla: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/pre-order> (viitattu 20.03.2018).
- Sanchez, E., Castagne N., Boulic R., Gil J., 2007. Interface Enaction and enactive interfaces: a handbook of terms, *Enactive Systems Books*, s..159-161
- Sandqvist, U., 2015. The Games They are a Changin’: New Business Models and Transformation within the Video Game Industry s.4-20
- Sawy, O.A.E., Pereira, F., 2013. VISOR: A Unified Framework for Business Modeling in the Evolving Digital Space, in: *Business Modelling in the Dynamic Digital Space*, s. 21–35.
- Sotamaa, O., Karppi, T., Tampere, U. of, 2010. Games as Services - Final Report. *Tampereen yliopisto*.s.22-34
- SuperData Research | Games data and market research » Battlefront II goofed, but gamers are still spending more on additional content [WWW Document] <https://www.superdataresearch.com/battlefront-ii-goofed-but-its-the-future/> (viitattu 13.04.2018)

- Superrewards: What's a micro transaction and how do developers use them? | SuperRewards [WWW Document], saatavilla: <http://www.superrewards.com/micro-transaction> (viitattu 18.03.2018).
- Statista 2018, Number of Steam users 2018 | Statistic [WWW Document]. saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/308330/number-stream-users/> (viitattu 20.03.2018).
- Statista 2018, Global PC and console games revenue by type 2022 | Statistic [WWW Document], saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/237187/global-pc-console-games-revenue-by-type/> (viitattu 13.04.2018).
- Steampowered 2018, Esittelyssä Early Access [WWW Document], saatavilla: <http://store.steampowered.com/earlyaccessfaq/> (viitattu 20.03.2018).
- Steamspy 2018, Games sales [WWW Document], saatavilla: <https://steamspy.com/> (viitattu 12.04.2018).
- Terlutter, R., Capella, M.L., 2013. The Gamification of Advertising: Analysis and Research Directions of In-Game Advertising s.95–112.
- Tian, Z., Wang, Y., 2016. Advance selling with preorder-dependent customer valuation. s.557
- Tinnilä, M. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0: Avainkäsitteistä ansaintamalleihin. [2. uud. p.]. Helsinki: Teknologiainfo Teknova. s.18-19
- Toivonen O. ja Sotamaa S. 2010. Pelaajien näkökulmia pelien digitaaliseen jakeluun s.2
- Turner, J., Scheller-Wolf, A., Tayur, S., 2011. Scheduling of Dynamic In-Game Advertising, s.1
- Variety. 2018. "EA Posts Poor Sales for 'Star Wars: Battlefront II,' Teases Return of Microtransactions"(Viitattu 18.2.2018) Saatavilla: <http://variety.com/2018/digital/news/ea-star-wars-battlefront-ii-microtransactions-1202682882/>.
- Wallace, R., 2014. Modding: Amateur Authorship and How the Video Game Industry Is Actually Getting It Right. s. 219–220, 252.
- Webopedia: What is Alpha Version? Webopedia Definition [WWW Document] saatavilla: https://www.webopedia.com/TERM/A/alpha_version.html (viitattu 14.04.2018).
- Zackariasson, P., Wilson, T.L., 2013. The New Business Logics of Video Games: Triple Evolutionary Processes in Perspective s. 56–64.
- Zackariasson, P., Wilson, T.L., 2010. Paradigm shifts in the video game industry s.139–151.
- Zackariasson, P., Wilson, T.L., 2008. Game on: Competition and Competitiveness in the Video Game Industry. Compet. Forum Indiana s.43–52.

Zhuang, G., Zhang, H., Liu, X., 2013. The Economic Trend of Video Game Industry. s.1-4

Zott, C., Amit, R., Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. s.1019–1042.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

- Mikä on tuotteenne ensisijainen kohderyhmä?
- Mitkä ovat yrityksenne ensisijaiset kanavat, joiden kautta tuotetta toimitetaan asiakkaalle ja kommunikoidaan asiakkaiden kanssa?
- Mikä on yrityksenne pääasiallinen liikevaihtoa synnyttävä toiminta?
- Tähänastiset tuotteenne ovat kaikki hyödyntäneet ns. perinteistä pay-to-play ansaintamallia. Lisäksi tuotteille on myöhemmin julkaistu DLC (downloadable content) lisämateriaalia. Mitkä tekijät vaikuttivat oleellisesti tähän valintaan ja mitä muita ansaintamalleja olette ensisijaisesti harkinneet tuotteillenne?
- Mikä on paras keinonne tuottaa lisäarvoa asiakkailleen, jos mietitään nykyteknologian ja uusien ansaintamallien hyödyntämistä?
- Digitaalisten jakelukanavien kautta levikin laajentaminen suuremmalle asiakasryhmälle onnistuu aiempaa helpommin. Uuden pelin menestyksen kannalta on keskeistä, että tuote tavoittaa tarpeeksi suuren asiakasryhmän. Kuinka tämä vaikuttaa päätöksiinne, kun mietitte erilaisia ansaintamalli ja hinnoitteluvaihtoehtoja?
- Miten koette digitaalisten jakelukanavien vaikuttavan tuotteidenne hinnoitteluun?
- Digitaalisten jakelukanavien kehitys on antanut monille pelifirmoille mahdollisuuden julkaista itse omia pelejään. Yrityksenne pelit on kuitenkin edelleen julkaistu yhteistyössä Paradoxin kanssa. Mitkä ovat keskeisimmät hyödyt, jotka yrityksenne saa kumppanuudesta julkaisijan kanssa?
- Aiotteko tulevaisuudessakin työskennellä erillisen julkaisijan kanssa, vai siirryttekö mahdollisesti julkaisemaan pelejanne itsenäisesti?
- Minkälaiset ansaintamallit näyttävät kaikista potentiaalisimpina tuotteillenne tulevaisuuden kannalta?

