

**PELIALUSTAN
LANSEERAUSPÄÄTÖKSET
LAUNCH DECISIONS OF GAMING PLATFORM**

Kandidaatintyö

Syksy 2019

Johan Segerman

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Johan Segerman

Työn nimi: PELIALUSTAN LANSEERAUSPÄÄTÖKSET

Vuosi: 2019

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

35 sivua, 5 kuvaa ja 1 taulukko

Tarkastaja(t): Tutkijaopettaja Kalle Elfvingren

Hakusanat: Tuotelanseeraus, lanseerauspäätökset, pelikonsolin julkaisu, lanseeraus strategia, pelialusta

Keywords: Product launch, launch decisions, gaming console release, launch strategy, gaming platform

Peliteollisuus on kasvava ja todella kilpailtu ala. Peliteollisuuden yksi osa-alueista on pelikonsolit eli kuluttajalle tarkoitettut pelialustat. Pelikonsolimarkkinat ovat kolmen suuren yrityksen hallussa, joiden kilpailu asiakkaista on erittäin kova. Kilpailu vaatii yrityksiltä jatkuvaa kehittymistä, jotta pelaajat saadaan pidettyä yrityksen oman konsolin äärellä. Alan muutokset ja uudet innovaatiot saavat kosketuksena markkinoille lanseerauksen kautta.

Tutkielman tavoitteena on löytää pelikonsolimarkkinoiden tärkeimmät päätökset lanseerauksien takaa. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, josta ammennetaan päätelmiä menestyvän pelikonsolin lanseeraukseen. Näille päätöksille on omat terminsä: strategiset ja taktiset lanseerauspäätökset. Strategiset päätökset ovat tuotekehityksen alkuvaiheilla tehtäviä linjauksia liittyen lanseeraukseen. Taktiset taas ovat tarkempia päätöksiä siitä, miten tuote tai palvelu lanseerataan.

Pelikonsolimarkkinoiden käyttäytyminen ohjaa paljon päätösten tekemistä. Markkinat ovat kolmen tekijän yhteisvaikutus: pelikonsoli, pelaajat ja pelinkehittäjät. Lanseerauksessa ja sitä edeltävissä toimissa on huomioitava kaikki osapuolet, jotta saavutetaan mahdollisimman suuri hyöty. Lanseeraus on konsolin menestymisen kannalta tärkeä osa sen elinkaarta.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
1.2	TUTKIELMAN RAJAUKSET	2
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	3
2	LANSEERAUS	5
2.1	STRATEGISET LANSEERAUSPÄÄTÖKSET	6
2.2	TAKTISET LANSEERAUSPÄÄTÖKSET.....	8
3	PELIALA	11
3.1	PELIKONSOLIMARKKINOIDEN PIIRTEIDEN TUNNISTAMINEN	12
3.2	PELIKONSOLIMARKKINOIDEN SUKUPOLVET JA KILPAILUTILANTEET	14
4	PELIALUSTAN LANSEERAUSPÄÄTÖKSET	19
4.1	PELIKONSOLIN STRATEGISET LANSEERAUSPÄÄTÖKSET	19
4.2	PELIKONSOLIN TAKTISET LANSEERAUSPÄÄTÖKSET	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	25
6	YHTEENVETO	28
	LÄHDELUETTELO	30

1 JOHDANTO

Nykyajan viihdeteollisuus on kasvanut suureksi liiketoiminta-alueeksi vuosien saatossa. Viihteeksi voidaan lukea elokuvat, musiikki, pelaaminen, urheilu ja monet muut asiat, joiden tarkoitus on kiehtoa ja valloittaa ihmisiä mahdollisimman hyvin. (Moss, 2010)

Tämän päivän suurimpia viihdemuotoja on pelaaminen. Jo vuonna 2011 Chatfield (s. 31 & 39) piti pelejä tuottavimpana ja nopeimmin kasvavana medianana. Ylen haastattelussa (Valtanen, 2017) Professori Jari Salo kuvaili peliteollisuutta vakavasti otettavaksi toimialaksi Suomessa, sillä vuotuinen pelialan ympärillä pyörinyt arvo oli noin 2,5 miljardia euroa. Maailmanlaajuisesti katsottuna pelkästään pelikonsolimarkkinoilla liikkui vuonna 2017 rahaa 41 miljardin dollarin verran (Hardling-Rolls, 2018).

Pelikonsolimaailmassa kilpailu on ollut rankkaa jo 80-luvulta asti, kun Sega ja Nintendo julkaisivat omat konsolinsa. Tätä vaihetta on kutsuttukin ”konsolisodiksi”. (Chatfield, 2011, s. 27-28) Kilpailu ja ”konsolisota” on jatkunut nykypäiviin saakka ja markkinat ovat käytännössä kolmen yrityksen hallinnassa. Nykyisillä markkinoilla nämä kolme suurinta ovat Sony, Microsoft ja Nintendo. (Hardling-Rolls, 2018)

Kilpailun kiristyessä uudet ja uusvanhat laitteet ovat yritysten menestyksekkään toiminnan jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeitä. Täysin uusi tai paranneltu konsoli tarvitsee menestyäkseen pelaajia eli asiakkaita. Jotta tuote saa mahdollisimman hyvät lähtökohdat onnistumiseen, on sen lanseerauksen onnistuttava. Hyvin suunniteltu ja toteutettu lanseeraus antavat hyvät lähtökohdat tuotteen kaupalliseen menestykseen. (Rope, 1999, s. 18; 30)

Tutkielman tarkoituksena on pohtia lanseerauksen merkitystä pelikonsolin näkökulmasta. Tämän hetken markkinatilanne on muutaman yrityksen hallussa. Yritykset ovat tuoneet markkinoille sekä uusia, että paranneltuja konsoleita. Lanseerauksen onnistumisia peilataan lähivuosien konsolilanseerauksiin ja pyritään löytämään tärkeimmät lanseerauspäätökset ja menestystekijät.

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on pohtia kirjallisuuteen pohjaten tärkeimpiä elektronisen pelialustan lanseerauspäätöksiä. Tarkoitus on etsiä päätöksiin taustalla olevat, halutut menestystekijät, joiden avulla tuotteelle saadaan mahdollisimman hyvä kaupallinen menestys.

Päätutkimuskysymys on:

- *Mitkä ovat lanseerauspäätösten pääpiirteet, joilla saadaan pelikonsolille mahdollisimman hyvät lähtökohdat kaupalliseen menestykseen?*

Apututkimuskysymyksiä ovat:

- *Mitä ovat lanseerauspäätökset ja mitä ne pitävät sisällään?*
- *Millainen on peliala pelialustojen näkökulmasta?*

Työ rakentuu alkuun pohtien, mitä ovat lanseerauspäätökset ja mitä ne pitävät sisällään. Sen jälkeen on tarkoitus etsiä pelialasta tietoa ja etenkin tunnistaa konsoleiden maailmasta ja markkinoista ominaispiirteitä. Ennen varsinaisia lanseerauspäätöksiä, etsitään menneisyyden pelikonsolien lanseerauksista ja markkinatilanteista esimerkkejä siitä mitä ja miten asiat on tehty, jotta konsolit ovat menestyneet tai vastaavasti epäonnistuneet. Lopuksi pohditaan uuden pelikonsolin lanseerauksen onnistumisen lähtökohtia ja varsinaisia lanseerauspäätöksiä.

1.2 Tutkielman rajaukset

Tutkielmalla on tietyt rajat, sillä aihe on hyvin laaja ja ulottuu pelimaailman osalta monen vuosikymmenen päähän. Pyrkimyksenä on pitää rajaus niin, että kirjallisuudessa esitellyt asiat ovat vielä tänä päivänä valideja. Työn rajauksia ovat:

- Työ keskittyy lanseerauspäätöksiin, eikä työssä oteta kantaa tuotekehitykseen tai lanseerauksen jälkeiseen myyntiin ja markkinointiin.

- Työ keskittyy kuluttajille tarkoitettuun tuotteeseen.
- Elektroninen pelialusta rajataan pelikonsoleihin eikä esimerkiksi tietokoneisiin tai kämmenlaitteisiin.
- Työn ei ole tarkoitus kuvailla tarkasti lanseerausprosessin kulkua, vaan yleisiä linjauksia menestykseen.
- Lanseerauspäätökset ovat karkeasti pääteltyjä kirjallisuudesta, sekä menneisyydessä lanseeratuista pelikonsoleista.

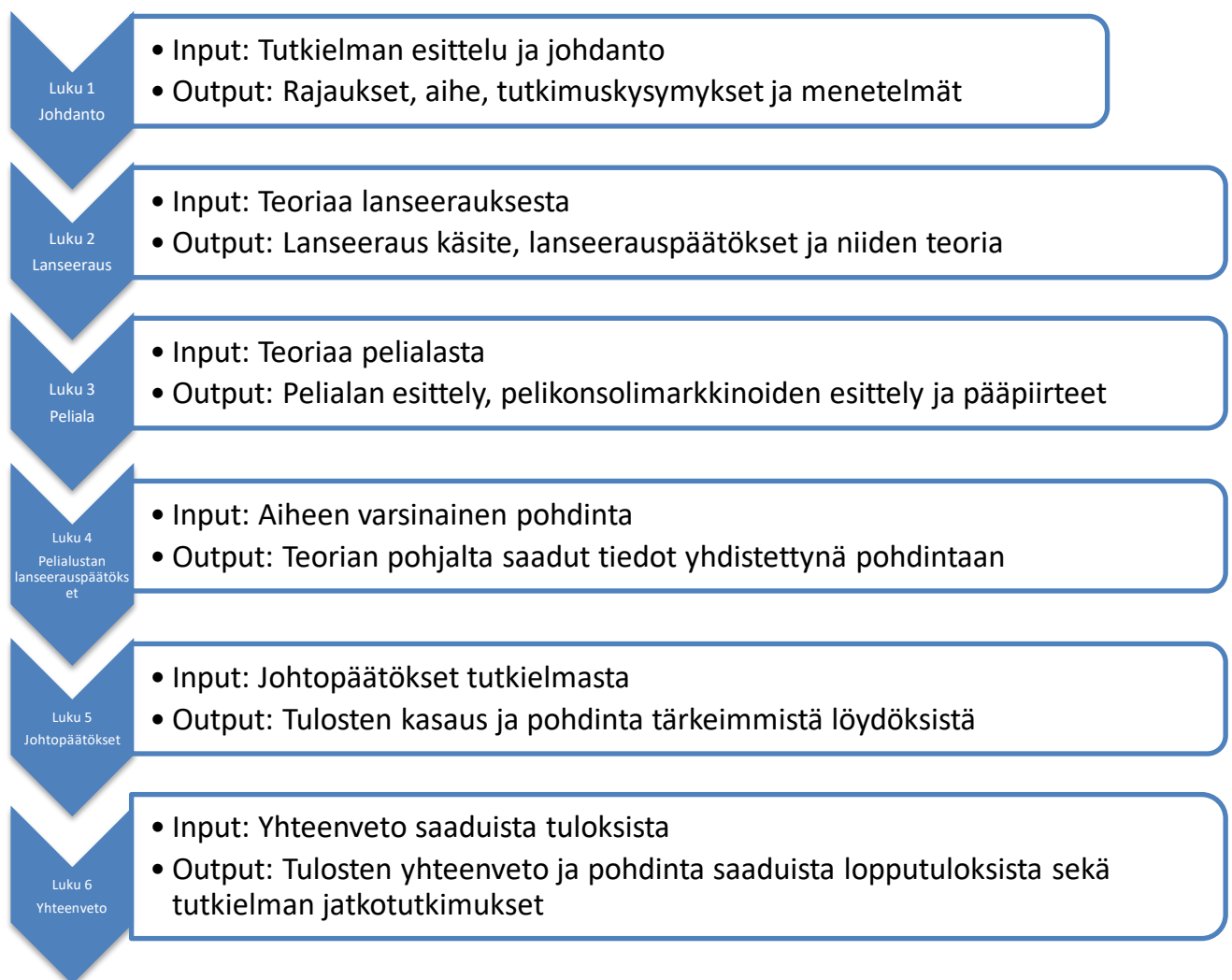
Aihealue voi uppoutua hyvin syväälle, mutta tässä tutkielmassa pyritään pitämään rajaus kaukana pienimmistä yksityiskohdista. Tarkoitus on pitää tutkimuksen tuotokset karkeana ja löytämään pääpiirteet lanseerauspäätöksille. Tutkimus ei tee suoria lanseerauspäätöksiä, vaan etsii mahdollisuudet, kuinka on menneisyydessä saavutettu hyviä tuloksia ja, kuinka niihin voidaan päästä myös tulevaisuudessa. Maailma muuttuu ja teknologia edistyy, jolloin on otettava huomioon, ettei 80-luvun tekniikka voi menestyä samalla tavalla kuin nykyajan tuotteet.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus, joka tarkoittaa tässä tutkielmassa pohjatiedon etsimistä kirjoista, artikkeleista ja tutkimuksista. Pelialasta löytyy tietoa myös yritysten omilta internetsivuilta ja aikakauslehdistä. Tietokantana pääasiassa toimi Google Scholar, jossa suoritettiin ensimmäiseksi haku. Jos ei ollut mahdollista avata tiedostoa suoraan, siirryttiin Lut Finnan tietokantaan, josta koitettiin löytää lukuoikeuksilla olevaa linkkiä. Kirjoja etsittiin Lut Finnasta, josta hyödynnettiin sekä E-kirjoja, että fyysisiä kovakantisia koulun tiedekirjaston hyllystä. Alussa hyödynnettiin myös vanhoja kandidaatin- ja maisterivaiheen töitä, joista etsittiin tietoa, mitä on jo tehty ja minkälaisilla lähteillä. Työssä hyödynnettiin myös normaalia hakukone etsintää aiheen ympäriltä.

Esimerkkejä hakusanoista, joita käytettiin Scholarissa: *launch, launch strategy, release, platform launch/release, gaming console, playstation, xbox, launch decisions* ja *new product development*.

Hakusanoja muokkaamalla ja yhdistelemällä saatiin hyvin tuloksia ja niistä etsittiin sopivimpia aiheen ympärille. Tulosten laajuus ympäripyöreillä hakusanoilla oli hyvin laaja, jolloin täytyi tehdä tiettyjä rajauksia ja päätöksiä siitä, mitä hyödyntää työhön, ettei lähteiden määrä ja aihe karkaa liian suureksi ja haastavaksi kandidaatintyön rajojen mukaan. Kuvassa 1 esitellään tutkielman rakenne input-output kaaviona.



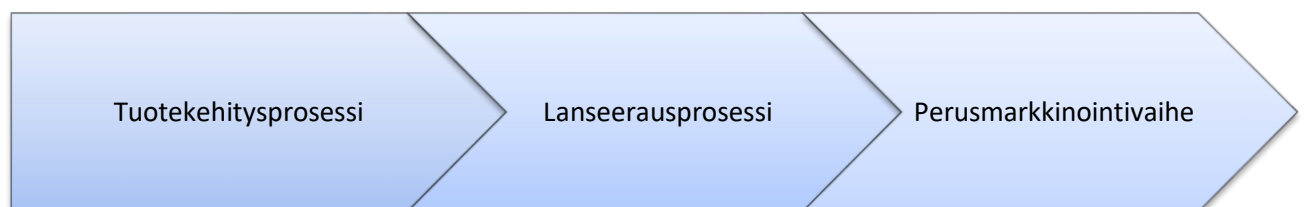
Kuva 1. Tutkielman input-output kaavio.

2 LANSEERAUS

Rope määrittelee lanseerauksen kirjassaan (1999, s.18) näin:

”Lanseerauksella tarkoitetaan yritykselle ja/tai markkinoille uuden tai uudistetun (=uudeksi katsottavan) tuotteen markkinoille viemistä siten, että sillä tietoisesti tavoitellaan kaupallista menestystä.”

Lanseeraus on tuotteen tai palvelun markkinoille tuominen. Lanseerausta voidaan pitää siis markkinointiprosessina, joka edes auttaa tuotteen/palvelun menestystä kaupallisesti ja se linkittyy yrityksen kokonaisvaltaiseen strategiaan. Tuotteen tai palvelun katsotaan olevan uusi, paranneltu tai näennäisesti uudistettu, jotta kyse on lanseeraamisesta. Tähän on poikkeus se, että yritys voi kasvattaa toimintaansa alueellisesti ja viedä tuotteen/palvelun uusille markkinoille, jolloin on myös kyse lanseeraamisesta. Lanseerausprosessi voidaan eritellä tuotekehitysprosessista (mukaan lukien palvelun tai vastaavan hyödykkeen kehitysprosessi) omakseen, sillä kummallakin on eri tavoite. Tuotekehityksen tarkoituksena on saada aikaan menestyskelpoinen tuote ja lanseeraamisella pyritään viemään se markkinoille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tuotekehitys ja lanseeraus olisivat täysin erillisiä prosesseja, vaan yleisesti ottaen lanseeraus on tuotekehityksen viimeinen askel. Kolmantena vaiheena on perusmarkkinointivaihe, jossa tuote on jo markkinoilla eli sitä myydään kuluttajille. Kuva 2 hahmottaa järjestystä ja sitä, että vaiheet eivät ole toistensa suoria jatkumoa, vaan ne limittyvät ja toimivat samaan aikaan. (Rope, 1999, s. 16-22)



Kuva 2. Tuotteen/palvelun elinkaarivaiheet mukailten Ropea (1999, s.18-22)

Lanseeraus voidaan jakaa Ropen mukaan vaiheisiin, jotka ovat lähtökohtien määrittely, markkinoinnilliset perusratkaisut, lanseerauspäätös ja varsinainen lanseeraustyö. Ropen lanseerausprosessi perustuu siihen, että alussa on jo testattu markkinakelpoinen tuote tai palvelu. (1999, s. 31) Rope ei suoraan kirjassaan kerro lanseeraukseen liittyvistä lanseerauspäätöksistä, kuten Hultink, Griffin, Robben ja Hart tutkimuksissaan (1998; 1997). Hultink et al. kertovat lanseerauspäätöksien jakamisesta kahteen osaan: taktisiin ja strategisiin lanseerauspäätöksiin. Strategiset päätökset ovat tuotekehityksen alkuvaiheessa tapahtuvia päätöksiä siitä, *mitä, missä, milloin ja miksi lanseerata*. (Hultink et al., 1998) Myöhemmässä vaiheessa tapahtuvat taktiset päätökset vastaavat kysymykseen: *miten lanseerata* (Hultink et al., 1997). Taktiset päätökset voidaan katsoa olevat Ropen sanoilla markkinoinnilliset perusratkaisut, joihin kuuluvat tuote, hinta, markkinointikanava/jakelu ja viestintä, jotka ovat markkinointi-mixistä (Hultink et al., 1998; Rope, 1999, s. 72-73). Ropen käyttämä termi ”lanseerauspäätös” tarkoittaa sitä, että markkinoinnillisten perusratkaisujen jälkeen tehdään päätös: lopetetaanko projekti, jatketaanko lanseeraustyöhön vai palataanko muovaamaan lanseerausratkaisuja (Rope, 1999, s. 118-119).

2.1 Strategiset lanseerauspäätökset

Yrityksellä on tietty strategia, miten yritys toimii ja mihin suuntaan yritystä halutaan tulevaisuudessa viedä. Uuden tuotteen lanseerauksen on sovittava yrityksen strategiaan ja päämääriin. (Rope, 1999, s. 48) Uutta tuotetta suunnitellessa on jo päätettävä tietyt rajat ja tuotteen lanseerauksen pääpiirteet, jotka ovat nimeltään strategiset lanseerauspäätökset. Strategiset lanseerauspäätökset ovat päätöksiä, joilla pyritään antamaan lanseerausprosessille tietyt lähtökohdat, joiden jälkeen myöhemmässä vaiheessa voidaan tehdä taktiset lanseerauspäätökset. Strategisiin päätöksiin sisältyy yritys-, markkina-, kilpailu- ja tuotenäkökulma. (Hultink et al., 2000; Hultink et al., 1997) Guiltinan (1999) esittää tärkeimmiksi strategisiksi päätöksiksi: tavoite markkinan (niche vai massa), johtajuuden (johtaminen vai seuraaminen) ja suhteellisen innovatiivisuuden. Strategisia lanseerauspäätöksiä tehdessä ei pidä hätäillä, sillä kaupallistamisvaiheessa niiden muuttaminen on kallista tai vaikeaa (Hultink et al., 2000)

Tuotestrategia

Kaiken lähtökohtana on tuote, jota lähdetään lanseeraamaan. Tuotetta koskevat tärkeimmät strategiset päätökset liittyvät innovatiivisuuteen, tuotekehityksen nopeuteen ja tuotteen uutuuteen (Hultink et al., 2000; Hultink et al., 1998; Hultink et al., 1997). Jotta tuote menestyy, on sen lyötävä kilpailijoiden tuote jollain ominaisuuksilla, mitkä asiakas kokee tärkeiksi (Rope, 1999, s. 23). Cooperin (1988, s. 37-38) mukaan uuden menestyvän tuotteen tärkein tekijä on sen uniikkisuus/paremmuus. Jotta tuote olisi ”parempi” (superior), on sen oltava: parempi kuin kilpailijoiden vastaava tuote, tarjottavilta ominaisuuksiltaan uusi ja uniikki asiakkaalle, parempi laatuinen kuin kilpailijoilla, rahan arvoinen ja/tai innovatiivinen/uusi markkinoilla (Cooper, 1981). Tuotteen suhteellinen innovatiivisuus ja sen ominaisuudet ovat tärkeä osa koko strategian luontia, sillä ne päätökset ovat yhteydessä kaikkiin muihin päätöksiin, kuten markkinoiden valintaan ja aikataulutukseen (Guiltinan, 1999).

Markkinastrategia

Markkinastrategiaa koskevat päätökset liittyvät markkinoiden valintaan, segmentointiin, kohdentamiseen ja asemointiin. Tärkeitä päätöksiä ovat markkinoiden valinta, miten tuote kohdistetaan markkinoille eli valitaanko niche tai massa markkinat vai jotain siltä väliltä. (Hultink et al., 2000) Markkinastrategiaa laatiessa on hyvä tehdä markkina-analyysi, jonka perusteella tehdään päätökset. Markkina-analyysit voidaan jakaa kolmeen osaan: koko ja kylläisyysaste, rakenne sekä ostokäyttäytyminen. (Rope, 1999, s. 38-41) Brian D. Ottum (Kahn, 2013, s. 247) esittää kolme kysymystä, joihin tulisi saada vastaus asiakkaista markkina-analyysissä: ”*Ketkä ovat asiakkaitani?*”, ”*Mitä he oikeasti tarvitsevat?*” ja ”*Mikä on kaikista lupaavin uusi tuote?*”. Kuluttajatuotteille on tyypillistä, että tuotteet kohdistuvat massamarkkinoille (Hultink et al., 2000).

Kilpailustrategia

Kilpailustrategia tai kilpailullinen asema tarkoittaa valintoja ja päätöksiä liittyen tuotteen etuun kilpailijoiden tuotteisiin nähden ja siihen, kuinka paljon on kilpailua (Hultink et al., 2000). Kilpailustrategiassa on paljon samaa kuin tuotestrategiassa, sillä tuotteen ominaisuudet luovat

etua kilpailijoihin nähden. Kuluttajamarkkinoille on tyypillistä, että tuotteita lisääntyvästi parannetaan (Hultink et al., 2000).

Yritysstrategia

Yritysstrategiaa koskevat päätökset liittyvät tuotteen liittämiseen perusstrategiaan. Tärkein päätös on, onko tuotekehitys markkina- vai innovaatiolähtöinen. Haetaanko tuotteella markkinoiden johtamista uusilla innovaatioilla, seurataanko muita yrityksiä vai keskitytäänkö kustannusjohtamiseen. (Guiltinan, 1999; Hultink et al., 2000) Kuluttajamarkkinoille on tyypillistä markkinalähtöinen tuotekehitys ja yritysten innovatiivisuusstrategian keskittyvän nopeaan kilpailijoiden imitoimiseen (Hultink et al., 2000).

2.2 Taktiset lanseerauspäätökset

Taktiset lanseerauspäätökset vastaavat siis kysymykseen: ”*miten lanseerataan?*”. Taktiset lanseerauspäätökset tulevat markkinointi-mixistä. Markkinointi-mix pitää sisällään tuotteen (product), hinta (price), markkinointiviestintä (promotion) ja jakelu (distribution). (Hultink et al., 1997; Hultink et al., 1998; Hultink et al., 2000) Guiltinan (1999) lisää taktisiin päätöksiin ajoituksen (timing), mikä voisi hyvin kääntyä myös rytmitykseksi. Taktisilla lanseerauspäätöksillä on tarkoitus selkeyttää suhteellisia etuja ja tehostaa yhteensopivuutta tavoite markkinoille (Guiltinan, 1999). Strategiset lanseerauspäätökset vaikuttavat myöhemmin tehtäviin taktisiin päätöksiin, joka tarkoittaa, että taktiset päätökset ovat myöhäisemmässä vaiheessa tehtäviä päätöksiä ja niitä on helpompi ja halvempi muuttaa lanseerauksen lähestyessä (Hultink et al., 1998; Hultink et al., 1997). Ainoastaan kaksi taktisista päätöksistä ovat itsenäisiä (eivät liity strategisiin päätöksiin): suhteellinen hintataso ja viestintä kulut (Hultink et al., 1997). Rope esittää kirjassaan markkinoinnilliset perusratkaisut, jotka ovat peräisin markkinointi-mixistä. Perusratkaisuiden tarkoituksena on strategisiin päätöksiin pohjautuen saada aikaan markkinoinnin linjaratkaisu (=synerginen markkinointimix), jolla saavutetaan kilpailuetua. (Rope, 1999, s. 72-73)

Tuote

Tuotteeseen liittyvät taktiset päätökset ovat nimensä mukaisesti tuotetta koskevia markkinointi ja lanseeraus päätöksiä. Tuotetta koskevat päätökset liittyvät brändiin ja sen rakentamiseen, tuotevalikoimaan sekä variaatioiden määrään (Hultink et al., 1998; Guiltinan, 1999). Päätöksien tarkoituksena on saada aikaan kilpailuetua, jonka tulisi ilmetä asiakkaalle, koska sillä perusteella asiakas tekee ostopäätöksen. Kilpailuedun perustana on valittu segmentti, sillä oikein valittu kohderyhmä, oikeanlaisella jalostuksella voi ainoastaan tuoda menestysedellytyksiä. (Rope, 1999, s. 74) Menestyneille kuluttajatuotteille on tyypillistä, että julkaistaan laaja valikoima tuotteita ja brändisstrategiassa on yhä enemmän brändiä (Hultink et al., 2000).

Jakelu

Jakelukanavapäätökset ovat keskeisiä tuotteet onnistumisen kannalta, sillä niillä varmistetaan tuotteen saatavuus kohderyhmässä. Lähtökohtana päätöksille on tavoiteltu kohderyhmä (Rope, 1999, s. 93). Jakelukanavilla täytyy saavuttaa maksimi saatavuus kohdemarkkinoilla ja kanavien täytyy sopia kohdemarkkinoiden ostokäyttäytymiseen (Hultink et al., 2000). Tärkeimpiin jakelupäätöksiin kuuluu jakelukanavien valinta ja jakeluun käytettävät kustannukset (Hultink et al., 1998; Hultink et al., 1997; Hultink et al., 2000). Guiltinanin (1999) taktiset päätökset myynnin ja jakelun osalta jakautuvat alaotsikoihin: esitykset ja havainnollistamiset, tekninen tuki, jakelurakenne, näkyvyyden intensiteetti ja jakelun kannusteet.

Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintää koskevat päätökset liittyvät konkreettisesti markkinointiin ja mainontaan, missä mainostetaan ja paljon käytetään rahaa. Mahdollisia päätöksiä missä/miten mainostetaan, on esimerkiksi TV, radio ja printti mainonta sekä suoramarkkinointi. (Hultink et al., 1998; Hultink et al., 1997; Hultink et al., 2000) Guiltinan (1999) esittää viestinnän alakategorioihin päätöksiksi mainonnan, kupongit, julkiset/opetukselliset kampanjat, näytteet ja vertailutestisivustot. Viestinnän valintojen perusteena tulisi olla kohderyhmä, strategiset

päämäärät, yrityksen muiden tuotteiden viestinnälliset ratkaisut ja muut kilpailukeinoratkaisut, joiden pohjalta saadaan rakennettua viestintämix, joka saa asiakkaan edes kokeilemaan tuotetta (Rope, 1999, s. 103).

Hinta

Hintapäätökset ovat erittäin tärkeitä tuotteen menestymisen kannalta, sillä hinta vaikuttaa kilpailuasemaan ja se kertoo asiakkaalle tuotteen laadusta, innovatiivisuudesta ja hyödyistä. Päätökset liittyvät hintastrategiaan ja hintatasoon. (Hultink et al., 2000) Ropen (1999, s. 88-89) mukaan hinta on: tuotteen arvon mittari ja muodostaja, kilpailuun vaikuttava peruselementti, kannattavuuteen vaikuttava elementti ja tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Kuluttajatuotteille on tyypillistä, että hinta on samalla tasolla, kuin kilpailijoilla ja hintastrategiassa hyödynnetään penetraatiohinnoittelua (Hultink et al., 2000) eli halvan hinnan politiikkaa, joilla pyritään valtaamaan markkinat (Rope, 1999, s. 92).

Ajoitus

Guiltinanin (1999) sekä Calantonen ja Di Benedetto (2007) taktisiin päätöksiin kuuluu ajoitus (timing), joka liittyy vanhojen tuotteiden poistumiseen ja lanseerausta edeltävään tiedottamiseen tuotteesta sekä lanseerauksen ajoitukseen. Ennen lanseerausta toteutettu mainonta ja tiedottaminen rakentaa ”hypetystä” tuotteelle ja antaa asiakkaille aikaa oppia teknologiasta ja tuotteesta. (Guiltinan, 1999)

3 PELIALA

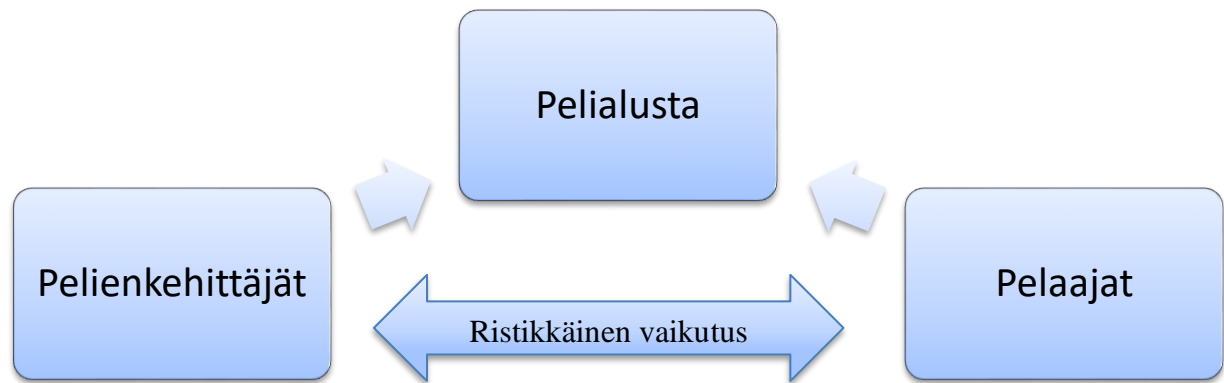
Nykyisin peliteollisuus ja sen markkinat ovat pelikonsolien osalta keskittyneet kolmen suuren toimijan ympärille. Nämä kolme ovat Nintendo, Sony ja Microsoft. (Hardling-Rolls, 2018) Peliala on kasvanut rahalliselta arvoltaan vuosivuodelta. 70-luvun loppuilla alalla pyöri vuodessa muutaman miljardin dollarin verran, 90-luvun alussa ohitettiin jo 10 miljardia vuodessa ja vuosituhaten jälkeen yli 20 miljardia dollaria, ja tässä puhutaan vain pelien osasta. On täysin selvää, että peliala on noussut nykypäivän suurimpiin viihteisiin, sillä digitalisaatio vaikuttaa nykyisin kaikilla osa-alueilla ja pelienkin pelaaminen on mahdollista, vaikka laskimella. Toinen pelaamisen suuruudesta kertova esimerkki on Take-Twon ja Rockstar Gamesin peli Grand Theft Auto IV, joka ensimmäisen viikon aikana julkaisusta saavutti noin 6 miljoonan kappaleen myynnin (Fritz, 2008). Se oli silloinen ennätys millä tahansa viihteen alalla tuotetun tuotteen joukossa. (Chatfield, 2011, s. 31-32) Tällaisiin suorituksiin pääseminen vaatii ennen julkaisua paljon työtä, johon kuuluu tuotekehitys ja sen jatkumona lanseerausprosessi, joka huipentuu itse lanseeraukseen eli julkaisupäivään. Kline, Dyer-Witford ja De Peuter (2003a, s. 152) mainitsevat, että lanseerausta voidaan pitää pelimaailman tärkeimpänä yksittäisenä hetkenä; mahdollisuus tehdä vaikutus pelaajiin, jakelijoihin ja pelinkehittäjiin.

Pelikonsoli tarkoittaa yksinkertaisesti selitettynä tietokonetta, joka on ensisijaisesti pelaamiseen tarkoitettu. Se on pakattu ”laatikkoon” ja se liitetään televisioon. Pelikonsoli on halvempi ratkaisu verrattuna pelaamiseen tarkoitettuun tietokoneeseen. Yksi tärkeä tekijä tietokoneeseen verrattuna on myös sen helppokäyttöisyys. (Rabowsky, 2009, s. 19) Nykyisin pelikonsolit ovat kodin viihdekeskuksia, joista löytyy pelien lisäksi esimerkiksi monet suoratoistopalvelut (Playstation, b; Xbox, a; Daidj ja Isckia, 2009). Daidj ja Isckia (2009) kutsuvat tällaista hybridituotteeksi, puoliksi tietokone ja puoliksi mediakeskus. Pelikonsolien businessmalli ei perustu täysin konsolien myyntiin, vaan suuri osa rahasta tulee heidän omista peleistään ensimmäisen luokan (first party) pelikehittäjiltä ja ulkopuolisilta (second / third party) pelinkehittäjiltä, jotka maksavat lisenssistä, että saavat julkaista tietyille konsolille pelejä. Tämä tarkoittaa sitä, että pelikonsolien tuotot ovat myös riippuvaisia hyvistä peleistä. (Rabowsky, 2009, s. 22)

3.1 Pelikonsolimarkkinoiden piirteiden tunnistaminen

Pelien pelaaminen on nykyisin pitkälle internetissä tapahtuvaa kanssakäymistä (Chatfield, 2011, s. 29). Varsinkin pelikonsolimaailmassa on ollut tyypillistä, että tietyillä konsoleilla voi pelata vain samojen pelikonsolien kanssa samassa verkossa (Holt, 2019; Griffin, 2018; Purslow, 2019). Kuluttajan ostopäätökselle on ratkaisevaa se, onko konsolilla/pelillä muitakin käyttäjiä, joiden kanssa pelata. Muut käyttäjät luovat siis arvoa tuotteelle. Tämä tarkoittaa, että tuotteella on verkostovaikutus (network effects), eli mitä enemmän muita käyttäjiä sitä enemmän arvoa. (Katz ja Shapiro, 1985; Lee ja O'Connor, 2003) Tämä voidaan kuvata myös positiivisena saman puoleisena verkostovaikutteena (Positive same-side network effect), eli samanlaiset käyttäjät aiheuttavat lumipallo ilmiön ja kysyntä luo kysyntää (Eisenmann et al., 2006; Parker et al., 2016, s. 29-30).

Pelikonsolimarkkinoilla on kuitenkin toinenkin puolensa. Itse pelikonsolin ja pelaajien lisäksi asiaan vaikuttaa pelinkehittäjät (kuva 3). Tämä on nimeltään kaksisuuntainen markkina (two-sided market tai two-sided networks), jonka keskiössä on itse pelialusta, eli konsoli ja siihen vaikuttavat tekijät, jotka ovat pelaajat ja pelikehittäjät. Jos toinen puoli on riippuvainen toisesta, kutsutaan sitä ristikkäiseksi verkostovaikutteeksi (cross-side network effects), joka tarkoittaa sitä, että pelinkehittäjä pyrkii tekemään pelinsä alustalle, jolla on paljon pelaajia saadakseen pelilleen mahdollisimman suuren suosion. Toisaalta pelaaja haluaa alustan, jolle löytyy paljon pelejä. Tässäkin on kyse joko positiivisesta tai negatiivisesta ristikkäisestä vaikutteesta (cross-side effect), joka tarkoittaa, että mitä enemmän toisella puolella, sitä enemmän se saa toisen puolenkin lisääntymään ja toisinpäin. (Eisenmann et al., 2006; Tirole ja Rochet, 2003; Parker et al., 2016, s. 29-31) Tirole ja Rochet (2003) sekä Parker et al. (2016, s. 89) kuvaavat tätä perinteisenä ”Kumpi oli ensin muna vai kana?” ongelmana, joka vaikeuttaa strategisia päätöksiä. Lanseeraamisessa pelikonsolille tärkeä menestystekijä on siis laadukas tuote, jolle voidaan tehdä pelejä. Pelien kautta saadaan paljon varsinaisia asiakkaita, joille myydä konsolia. Tämän oppi jo Nintendo ja Sega 80-90 luvun vaiheilla, kun he ”varasivat” pelintekijät sopimuksilla itselleen, jolloin kilpailijat eivät voineet hyödyntää samoja pelejä omalla konsolillaan tai markkinoinnissaan (Rabowsky, 2009, s. 22; Harris, 2014; Chatfield, 2011, s. 27).



Kuva 3. Kaksisuuntainen markkina pelikonsolin näkökulmasta mukailen Kemerer et.al (2017), sekä ristikkäinen vaikutus.

Kaksisuuntaisen markkinan käyttäytyminen on paljon ennen konsolin julkaisua pelikehittäjien näkökulmasta erittäin tärkeä kysymys. Sillä pelienkehittäjien on arvioitava hyvissä ajoin, millä alustalla tulee olemaan pelaajia, jotta saadaan omalle pelille kysyntää. Kaikille alustoille ei ole järkeä kehittää peliä, sillä alustalle kehitettävän pelin lisenssit ovat erittäin kalliita. Siksi on tärkeä ennustaa, tuleeko jostain konsolista ylivoimaisesti suosituin. (Rabowsky, 2009)

Konsolimarkkinat muovautuvat ajallisesti sykleissä. Nämä syklit ovat Rabowskyn mukaan karkeasti noin viiden vuoden verran. Sykleissä on aina ollut tietyt kilpailutilanteet ja juuri kilpailu on poikanut uutta teknologiaa, josta syntyy uusi ”sukupolvi” ja uusi kilpailu yritysten välille. Esimerkiksi SEGA ja Nintendo kilpailivat 8 bittisillä konsoleilla 80-luvun lopulla, jonka jälkeen SEGA toi markkinoille 16-bittisen konsolin ja tähän vastasi Nintendo omalla 16-bittisellä. Kilpailu on luonut kehitystä ja päinvastoin - vuoden 2005 jälkeen markkinoilla taisteli Sony Playstation 3:lla, Microsoft Xbox 360:lla ja Nintendo Wiillä jo hyvin kehittyneillä konsoleilla. (Kemerer et al., 2017; Rabowsky, 2009, s. 29; Daidj ja Isckia, 2009)

Pelialalle on tyypillistä, että markkinat eroavat toisistaan maantieteellisesti. On tyypillistä, että esimerkiksi Pohjois-Amerikkaan julkaistaan konsoli tai peli ennen Eurooppaa. Tähän on syynä tuotteen lokalisointi kunkin markkinan mukaan. Tuotteiden lokalisointiin vaikuttavat esimerkiksi kulttuurit, lait ja kansalliset sääntelyjärjestöt. Kulttuurin merkitys on todella suuri alalla, sillä pelien vaatimukset ovat hyvin erilaisia eri puolilla maailmaa. Erilaiset kielet ja

tottumukset ihmisten välillä muokkaavat tuotteita paljon. Tuotteiden lokalisointi voi kestää, sillä eri käyttökieli on myynnin kannalta tärkeää. Peleissä esimerkiksi hahmojen puhetta muutetaan markkina-alueen mukaan. On tyypillistä, että sisällössä on eroja ja niitä ei pysty pelaamaan eri markkina-alueella. Sen estävät konsoleiden ja pelien sisään rakennetut rajoitukset, ettei esimerkiksi japanilaisia pelejä pysty pelaamaan Euroopassa. (Consalvo, 2006; O'Donnell, 2009; Carlson ja Corliss, 2011) Konsoleiden eroavaisuudet olivat tuttuja jo 80-luvulla, sillä Nintendon NES oli Japanin ulkopuolisille (aluksi Pohjois-Amerikka) markkinoille tarkoitettu versio Famicomista, Nintendon japanilaisesta versiosta. Edes Famicomin pelikasetti ei käynyt muodoltaan NES:iin, vaan siihen Nintendo patentoi oman välikappaleen. (Diskin, 2004; O'Donnell, 2009)

Pelikonsoli markkinoilla on myös erilaisia kohderyhmiä eli asiakkaita. Erilaiset asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan ”himopelaajiin” (”hardcore” gamers) ja ”normaaleihin” pelaajiin (Ip ja Jacobs, 2005; Bateman et al., 2011). ”Himopelaajat” ovat tietoisia pelialasta ja teknologiasta sekä he haluavat etsiä uutta tietoa. He voivat olla nuoria tai vanhoja ja heillä on suurempi halu maksaa tuotteesta, kuin normaaleilla pelaajilla. ”Himopelaajat” omistavat useampia pelikonsoleita uusia ja vanhoja, sekä he haluavat erottua massasta, vaikka ostamalla heti markkinoille tulleen konsolin. (Ip ja Jacobs, 2005) Useamman alustan omistamiselle on englanniksi oma terminsä ”multihoming”. Tämä vaikuttaa kaksisuuntaisten markkinoiden käyttäytymiseen, sillä pelinkehittäjille se tuottaa haasteita, kuten se, että mille konsolille kannattaa kehittää pelejä. (Landsman, 2011)

3.2 Pelikonsolimarkkinoiden sukupolvet ja kilpailutilanteet

Jokaisella pelikonsolimarkkinan syklillä on ollut omansa kilpailutilanteet. Jokaisella tuotteella on ollut oma lanseerauksensa ja siihen on liittynyt paljon erilaisia päätöksiä. Taulukossa 1 on esitelty tunnettujen konsoleiden julkaisupäiviä ja asioita, joista ne tulivat tunnetuiksi tai erosivat aiemmista konsoleista.

Taulukko 1. Pelikonsolien lanseeraukset ja uudet toiminnot ja teknologiat. (Kemerer et al., 2017; Gallagher ja Park, 2002)

Pelikonsoli	Lanseeraus / julkaisu Pohjois-Amerikassa	Innovaatiot ja muut erottavat asiat
Nintendo NES	Lokakuu 1985	Pelien laatu (10NES lukitus), uudet bisnesmallit. (O'Donnell, 2011; Davidovici-Nora ja Bourreau, 2012; O'Donnell, 2009)
Sega Genesis (Mega Drive)	Elokuu 1989	Mahdollisuus sisäiseen CD-asemaan, kohdemarkkinan laajentamien. (Davidovici-Nora ja Bourreau, 2012)
Sony Playstation	Syyskuu 1995	CD-asema ja muistikortti (Daidj ja Isckia, 2009; Davidovici-Nora ja Bourreau, 2012)
Sony Playstation 2	Lokakuu 2000	Monitoimikonsoli; CD- ja DVD-asema, verkkopelaaminen ja mahdollisuus pelata PS1 pelejä (Daidj ja Isckia, 2009)
Microsoft Xbox 360	Marraskuu 2005	Ensimmäinen ”uuden sukupolven” konsoli (Daidj ja Isckia, 2009)
Sony Playstation 3	Marraskuu 2006	Blu-Ray (Rabowsky, 2009, s. 25-26; Daidj ja Isckia, 2009)
Nintendo Wii	Marraskuu 2006	Uusi strategia (O’Gorman, 2008)

Kolmas sukupolvi

Nintendo Entertainment System eli lyhennettynä NES oli kolmannen sukupolven ensimmäinen konsoli ja se pääsi hyödyntämään ensimmäisen markkinoille tulijan edun. Se loi monet businessmallit, joita käytetään vielä tänäkin päivänä tavalla tai toisella. Nintendon vahvuuksia olivat laadukkaat pelit ja niiden määrä. Sen markkinointi oli hyvää ja laajaa mukaan lukien esimerkiksi Mario-animaatiot ja Mario-murot. Nintendo onnistui luomaan järjestelmän, jossa sen konsolilla ei pystynyt pelaamaan muuten, kuin heidän ”hyväksymillään” peleillä, jotta laatua pystyttiin valvomaan. He kehittivät lukitussysteemin (sirun) kasetteihin ja konsoleihin, joka kantoi nimeä 10NES. Näin ollen he pystyivät tienaamaan pelkillä lisenssimaksuilla, joita

pelinkehittäjät maksoivat saadakseen pelinsä kyseiselle konsolille. (O'Donnell, 2011; O'Donnell, 2009; Rabowsky, 2009; Gallagher ja Park, 2002) Nintendon lanseeraus oli kohdistettu alkuun Pohjois-Amerikkaan, joka koettiin hyvänä markkina-alueena. NES-konsoli oli amerikkalainen versio Famicomista, Japanin markkinoiden menestys tuotteesta. Famicom oli suuri menestys Japanissa ja kahden vuoden jälkeen Japanin lanseeruksesta se julkaistiin vuonna 1985 Amerikassa. (Diskin, 2004)

Neljäs sukupolvi

Sega hävisi kilpailun NES:lle sen vastaavalla Master Systemillä. Vuonna 1989 Sega julkaisi uuden konsolin nimeltä Genesis (Amerikan ulkopuolella Mega Drive) haastamaan Nintendon markkina-asemaa. Sega onnistui aggressiivisella markkinoinnilla ja tehokkaalla konsolilla voittamaan 4. sukupolven konsolimarkkinan. Segan vahvuuksia olivat myös urheilupelikasetit ja uusi nimikko hahmo *Sonic* (haastaja Nintendon *Mariolle*). (Gallagher ja Park, 2002)

Viides sukupolvi

Sonyn tuleminen markkinoille tapahtui Playstation nimisellä alustalla. Se oli viidennen sukupolven ”voittaja”. Sen kilpailijoita olivat esimerkiksi Nintendon 64 ja Sega Saturn. Sony oli uusi tuttavuus markkinoilla ja onnistui voittamaan kilpailijat edistyksellisellä tekniikalla ja strategialla. Sonyn voittokulkua mahdollistivat CD-asema ja pelintallennukseen tarkoitetut muistikortit. Sony pystyi tarjoamaan hyvän hinnan kuluttajan kannalta, sillä ensimmäisenä markkinoille tulleen 3DO:n konsoli Interactive Multiplayer oli todella kallis verrattuna muihin ja alustalle ei ollut paljoa pelejä. Nintendon 64 oli viimeinen markkinoille tulija ja se onnistuikin myymään hyvin matalan hinnan ja *Marion* ansiosta. Nintendo ei kuitenkaan sisältänyt CD-asemaa, kuten muut konsolit, vaan he jatkoivat kaseteilla vielä viidennen syklin ajan. Sonyn vahvuuksia oli jo valmiiksi maailmalla tunnettu brändi, laaja pelivalikoima, raju markkinointi sekä strategia, jossa tuoteperustaa laajennettiin halventamalla ydintuotteiden hintoja. Sony kehitti myös oman hahmonsa Crach Bandicootin, jota hyödynnettiin markkinoinnissa Nintendo (Mario) ja Segaa (Sonic) vastaan. (Kline et al., 2003, s. 151-156; Gallagher ja Park, 2002)

Kuudes sukupolvi

Kuuden sukupolvi käynnistyi Segan Dreamcastin lanseerauksella, joka onnistuikin saamaan ensimmäisen markkinoille tulijan hyödyn ennen kuin Sony astui markkinoille. Tästä vuosi ja Sony julkaisi uuden Playstationin lähes identtisillä teknisillä ominaisuuksilla Dreamcastin kanssa. *Lähes identtiset* tarkoitti, että Sony toi myös uutta: DVD-toisto ja pelien taaksepäin yhteensopivuus edellisen Playstation konsolin pelien kanssa. Sony sai uuden kilpailijan, Microsoftin Xbox konsolillaan, joka perustui samanlaiseen tekniikkaan kuin tietokoneet. Tämä auttoi pelikehittäjiä, sillä tietokoneille tehtävät pelit olivat jo tuttuja ja konsolipelien tekeminen helpottui. Playstation 2:lle oli taas haastavaa kehittää ja tehdä pelejä, joka antoi Xboxille kilpailuetua. Kuudes sukupolvi toi kilpailuun uuden tärkeän piirteen: verkkoyhteyden. (Leach Waters, 2005; Gallagher ja Park, 2002; Davidovici-Nora ja Bourreau, 2012; Daidj ja Isckia, 2009)

Seitsemäs sukupolvi

Seitsemäs sukupolvi lähti liikkeelle Microsoftin julkaistua Xbox 360 konsolin. Siinä oli uusi kehittynyt verkkopelaamisen mahdollisuus (Xbox Live) ja HD-laatu. Seuraavana markkinoille tuli Nintendo Wii nimisellä konsolilla, joka oli lähtökohtaisesti aivan erilainen, kuin muut syklin konsolit. Nintendon häviö GameCube konsolilla edellisessä sukupolvessa muuttui Wii:n astuessa markkinoille. Se oli löytänyt lähes uuden markkinan, jota voi kutsua sinisen meren strategiaksi. Sinisen meren strategia on käsitteenä W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen luoma, vaikka itse asia onkin tuttu jo kaukaa historiasta. Sinisen meren strategian tarkoituksen on löytää uudet markkinat, joilla ei ole kilpailua. Kilpailun omaaville markkinoille on oma käsitteensä: punainen meri. Se on kuvainnollisesti ”veren värjäämä” kovasta kilpailusta. Nintendo paransi pelattavuutta uusilla realistisilla ohjaimilla ja paremmalla grafiikalla. He vaihtoivat kohdeasiakkansa ”himopelaajista” kaikkiin, iästä, sukupuolesta tai kulttuurista katsomatta. Kolmas muutos oli uusi lähestyminen, ettei pelaaminen ole pimeässä huoneessa istumista vaan perheen tai ystävien kanssa yhteistä ajanvietettä. Wii sisälsi urheilupelipaketin, josta riitti kauaksi aikaa viihdettä, eikä moni edes ajatellut ostavansa uusia pelejä. Xbox kilpaili suoraan käytännössä Sony PlayStation 3:n kanssa. Sony toi konsolin mukana taas uutta teknologiaa: Blu-Rayn, joka oli hyvin haastava päätös. Sen kehittäminen oli hyvin kallista ja

Playstation 3 konsolia, kuten Xbox 360 konsolia myytiin tappiolla, joka tasoitettiin mahdollisimman laajalla, laadukkaalla ja hyvällä pelivalikoimalla. Blu-Rayn piti olla menestystekijä, kuten DVD-toiston Playstation 2:lle, mutta se epäonnistui. Blu-Rayn mahdollisuus teräväpiirtoon ei saavuttanut täyttää hyötyänsä, sillä televisiokanta ei ollut vielä sillä tasolla, mitä Blu-Ray pystyi tarjoamaan. Toiseksi Xbox tarjosi internetin kautta ladattavaa sisältöä, jolloin ei tarvinnut ostaa konkreettista Blu-Ray-levyä. Seitsemännelle sukupolvelle oli yhteistä kuitenkin langattomat ohjaimet ja verkkoyhteyksien tärkeys. Microsoft ja Sony toivat markkinoille myös Nintendon innoittamana omat versionsa: Sonyn Move ja Microsoft Kinect (Laakso, 2010). (O’Gorman, 2008; Rabowsky, 2009, s. 22-29; Davidovici-Nora ja Bourreau, 2012; Hollensen, 2013; Kim ja Mauborgne, 2004)

Kahdeksas sukupolvi

Kahdeksas sukupolvi käynnistyi Nintendon vastattua Sonyn Playstation Moveen ja Microsoftin Xbox Kinectiin uudella Wii U:lla. Sen pääominaisuuksiin kuului kosketusnäytöllinen ohjain, jota voidaan käyttää pelinäyttönä tai TV:n lisänä. Sonyn ja Microsoftin uudet konsolit ilmestyivät 2013. Playstation 4 lanseerattiin paljon laajemmin, kuin Xbox One: PS4 48:ssa maassa ja One kolmessatoista. Playstation onnistui saamaan hinnan matalamaksi, kuin Xbox ja se toi etua alkumetreillä. Playstation on myynyt konsoleiden historiassa toiseksi eniten Playstation 2 jälkeen. Syitä Sonyn neljännen konsolin menestykseen on halvemmän hinnan lisäksi ”jymymenestyspelit”, jotka ovat vain Playstationille. Syklin viimeisenä markkinoille tuli vuonna 2017 Nintendo uudella Switch konsolilla, josta löytyy kolme eri vaihtoehtoa: TV-, tabletti- ja käsikäyttöinentila. Switchin etuna on sen monikäyttöisyys, koska sillä onnistuu kotona pelaaminen, kuten perinteisellä konsolilla tai sen voi ottaa mukaan ja pelata missä vain haluaa. Switch toi uusia innovaatioita ja mahdollisuuksia markkinoille ja se on onnistunutkin paremmin, kuin Wii U. (Porter, 2019; Nintendo; Gilbert, 2019; Engineering & Technology, 2014b; Engineering & Technology, 2014a; Hollensen, 2013)

4 PELIALUSTAN LANSEERAUSPÄÄTÖKSET

Luvun tarkoitus on löytää tärkeimmät osa-alueet strategisista ja taktisista lanseerauspäätöksistä uudelle pelialustalle, joka tarkoittaa tässä tutkielmassa kotiin ostettavaa konsolia. Konsolisodat ovat olleet mielenkiintoisia liiketoiminnan kannalta. Yritysten strategiat ja niiden toteutus erilaisine päätöksineen ovat olleet tärkeitä menestykseen. Yksikään konsoli ei ole menestynyt täysin sattumalta, vaan kunkin aikakauden kehittyneimmät teknologiset ratkaisut ovat olleet kaiken lähtökohta menestyneelle tuotteelle, johon lisättynä toimiva businessmalli on siivittänyt tietyt tuotteet markkinavoittajiksi. Esimerkkinä radikaalista muutoksesta punaisen meren strategiasta sinisen meren strategiaan oli Nintendon Wii konsoli, joka pärjäsi heikommilla teknologisilla ominaisuuksilla Playstation 3:lle ja Xbox 360:lle todella hyvin voittaen myyntimäärissä kilpailijansa (Liu, 2019; Hollensen, 2013; O’Gorman, 2008)

4.1 Pelikonsolin strategiset lanseerauspäätökset

Pelikonsolille on tärkeää luoda jo ennen tuotekehitystä tietyt strategiset suuntaukset, jolloin tiedetään mihin, milloin ja miten panostetaan resursseja. Pelikonsolibusiness on todella arvokasta ja kaikki tuotekehittelystä lanseeraukseen saakka maksaa paljon yritykselle, jolloin on tärkeää, että toiminnalla on tarkoitus ja kohde, johon pyrkiä.

Tuotestrategia

Kuten aiemmin on mainittu, niin teknologinen paremmuus on monesti ollut myös kaupallisen menestyksen perusta. Innovatiivisuus ja uusien toimintojen jatkuva kehittäminen on menestyksen avain pelikonsolimarkkinoilla, mutta se ei takaa menestystä vaan ennemminkin on pakollinen osa strategiaa (Gallagher ja Park, 2002). Kun tuotekehitys on saanut aikaiseksi tuotteen, joka päihittää aiemman sukupolven konsolin tekniikallaan, on sillä mahdollisuudet menestykseen. Pelikonsolille on tärkeää myös sen ulkoiset innovaatiot kuten kasettien vaihtuminen CD-levyiksi sekä lisälaitteet ja niiden kehittäminen (Gallagher ja Park, 2002). Konsolin teknologiset tarpeet täytyy olla yhteydessä muiden strategisten päätösten kanssa, sillä tuotteen ominaisuudet ovat keskiössä näin teknologisella alalla. Markkinoinnilla ei ole pohjaa,

jos lähtökohtaisesti tuote on huonompi, kuin kilpailijalla. Teknologisia vaatimuksia konsolille on myös sen taaksepäin pelattavuus, koska konsolin alkutaipaleella uusien pelien määrä ei välttämättä ole suuri, jolloin vanhojen pelien pelaaminen auttaa asiaa. Taaksepäin pelattavuudessa on myös toinen puoli, sillä esimerkiksi Playstationin vanhat pelit saavat tässä tilanteessa pelaajan ostamaan uuden Playstationin (Virtanen, 2019). Teknologisista kyvykkyyksistä tärkeää on myös tuotteen yhteensopivuus esimerkiksi mikrofoni-kuulokkeiden kanssa, sekä parempi vielä, jos jo olemassa olevat vanhat kuulokkeet toimivat uudella konsolilla. Tosin yritykset tuovat markkinoille omia lisävarusteitaan, joilla he pyrkivät saamaan lisätuotot itselleen.

Markkinastrategia

Markkinastrategiat pelikonsolien osalta ovat muuttuneet eri sukupolvissa hieman. Pelikonsolien kohdeasiakasrajaus on muuttunut lapsista ja nuorista kohti vanhempaa väestöä. Kuten Nintendo Wii laajensi kohdeasiakasryhmää pelkistä ”standardi” pelaajista koko perheen yhteiseksi viihdelaitteeksi. (Hollensen, 2013; O’Gorman, 2008). Markkina-alueet ovat maantieteellisesti hyvin laajat, mutta julkaisun ajankohdat vaihtelevat selvästi. Japani ja Pohjois-Amerikka saavat lanseerauksensa yleensä ensimmäisinä. Tähän on toki syynä kooltaan suuret ja tärkeät markkinat yrityksen ja tuotteen kannalta. Lokalisointi konsolien osalta on myös tärkeää, sillä kielivalinnat ovat tärkeitä eri maissa. Maantieteelliset erot peleissä muovaavat myös konsoleita, jos peleissä on rajoitukset pelattavuuteen vain oman alueensa konsoleihin. Nykyisin on tärkeää, että pelikonsolit ovat koko perheen käytössä olevia viihteen monitoimialustoja, jolloin ei voida sulkea pois tiettyjä kohderyhmiä, vaan heihin on käytettävä erilaista markkinointia ja syitä, miksi juuri tämä konsoli on tarpeellinen.

Kilpailustrategia

Kilpailustrategiat täytyy laatia tarkasti, sillä pelikonsolimarkkinoiden piirteet punaisena merenä ovat syitä kovan kilpailun ja samankaltaisuuden vuoksi (Hollensen, 2013; O’Gorman, 2008). Pelikonsolien maailmassa ei ole montaa täyttä suunnan muutosta, vaan kilpailustrategia on suuntautunut samoille kilpailuille markkinoille, poikkeuksena Wii (O’Gorman, 2008; Hollensen, 2013), joka kuitenkin kilpaili yrityksenä Sonyn ja Microsoftin kanssa, vaikka

tuotteet eivät olleetkaan täysin samoille kohderyhmille tarkoitettuja. Pelikonsolin tuominen markkinoille, jotka ovat todella kilpaillut, on mietittävä tarkkaan, kuinka erotutaan joukosta ja saadaan mahdollisimman tehokkaasti tuote lanseerattua. Guiltinanin (1999) strategisiin valintoihin kuuluva ”johtaminen vai seuraaminen”, on kilpailullisen aseman kannalta tärkeä valinta. Pelikonsoleiden kannalta ajoitus markkinoille tuloon on ollut tärkeä ja sillä on saavutettu kilpailullista hyötyä, jos muut strategiset ja tuotekohtaiset ratkaisut ovat onnistuneet (Gallagher ja Park, 2002). Kilpailullisen aseman kannalta on tärkeää miettiä lanseerauksen tarkkaa ajoitustakin, sillä sen on oltava realistinen ja sijoitettava järkevästi, kuten ennen sesonkia. Jos tuote saadaan markkinoille ennen esimerkiksi joulusesonkia, on sillä hyvä mahdollisuus kasvattaa asiakaspohjaa. Kilpailijoista erottautuminen jo lanseerauksessa vaatii, että konsolille löytyy pelejä, mitä pelata. Toinen tärkeä asia pelien lisäksi on lisälaitteet, jotka parantavat pelikokemusta. Näillä konsolin käyttö on suotuisampaa, sillä ilman pelejä ja tarvittavia lisälaitteita, ei itse konsolille ole käyttöä.

Yritysstrategia

Yritysstrategian pohjalta on tehtävä muut strategiset päätökset, koska yritysstrategia on se ”päästrategia”, joka vie koko toimintaa eteenpäin. Päätökset yritysstrategiaa ajatellen täytyy olla kunnianhimoisia, sillä historian osoittamat esimerkit ovat näyttäneet, ettei konsolimarkkinoilla voi tavoitella vain pientä osuutta. Kaksisuuntaiset markkinat ristikkäisellä vaikutuksella luo ympäristön, jossa täytyy saada massat ostamaan tuotetta. Strategia päätöksiin liittyy konsoleiden osalta sama, kuin kilpailustrategiassakin, että halutaanko olla innovaatioilla edelläkävijä vai markkinoiden seuraaja. Pelikonsolimarkkinat ovat yhdistelmä kaikkia mitä aiemmin työssä mainittiin lanseerauspäätöksiin yritysstrategiaan liittyviin asioihin innovaatioilla johtaminen, kustannusjohtaminen vai markkinoiden seuraaminen (Guiltinan 1999; Hultink et al. 2000). Sillä pelikonsolimarkkinoille on aina tullut uuden sukupolven käynnistäjä uudella ja paremmalla teknologialla tai strategialla, jota muut ovat osittain seuranneet tai parantaneet. Kustannusjohtamisen kannalta menestyneet yritykset ovat saaneet myös tuotteidensa hinnan mahdollisimman matalaksi, jotta käyttäjämäärät kasvaisivat ja pelinkehittäjät haluaisivat kehittää pelejä samalle konsolille.

4.2 Pelikonsolin taktiset lanseerauspäätökset

Taktiset päätökset pelikonsoleille ovat myös tärkeitä, sillä hinta on merkittävä tekijä, kuten aiemmin jo mainittu. Toinen tärkeä päätös liittyy markkinointiviestintään ja ajoitukseen. Taktiset päätökset näyttäytyvät konkreettisina lanseerauksen yhteydessä, eli *miten* strategiset päätökset jalkautetaan.

Tuote

Tuotetta koskevat päätökset liittyvät brändiin, tuotevalikoimaan ja tuotevariaatioihin. Kilpailuedun saavuttamiseksi on brändiä rakennettava ennen lanseerausta tai käyttää hyödyksi jo olemassa olevaa brändiä. Kuten Sony hyödynsi uutena tulokkaana omaa Sony-brändiään, joka oli tuttu kuluttajaelektronikasta, mikä hyödynsi heitä myös laajentamaan liiketoimintaa, sillä osaamista oli jo tältä alalta (Daidj ja Isckia, 2009). Tuotevalikoimat ovat pelikonsoleiden maailmassa tärkeitä, keskiössä on tietysti itse konsoli, mutta siihen liittyy esimerkiksi lisälaitteita, joita ostamalla voit parantaa pelikokemusta (Playstation, a). Tuotevariaatiot eivät ole olleet heti markkinoille tullessa laajoja, mutta myöhemmin yritykset ovat tuoneet mahdollisia variaatioita, kuten Xbox tarjoaa kahta versiota One konsolista (Xbox, b). Kuten historiassa on nähty, niin pelien hyödyntäminen lanseerauksessa ja markkinoinnissa on yleistä. On siis tärkeää, että lanseeraus vaiheessa otetaan konsolin kanssa huomioon jo saatavilla olevat pelit. Toki konsoleille löytyy pelejä lanseerauksen aikaan ensimmäisen luokan pelinkehittäjiltä, koska ne ovat käytännössä yrityksen omia pelejä.

Jakelu

Jakelu on pelikonsoleilla perinteistä, sillä konsoli on kiinteä laite, joka täytyy asentaa ennen käyttöä toisin kuin täysin digitaaliset palvelut, kuten suoratoistopalvelut. Se tarkoittaa, että vaihtoehtoina kuluttajalle on esimerkiksi konsolin hakeminen kivijalkakaupasta tai tilaaminen verkkokaupasta valitsemallaan toimitusmuodolla. Päätökset jakeluun käytettävistä resursseista on tärkeitä, koska saatavuus heti julkaisun jälkeen pitää olla mahdollisimman hyvä. Konsolimarkkinat ovat lanseerauksien ajankohdilta jakautuneet menneisyydessä siten, että eri

maanosien välillä on ollut eroja (Playstation, c), joka mahdollisesti auttaa jakelun porrastuksessa, eikä kaikkea tarvitse valmistaa kerralla.

Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintää koskevat päätökset ovat tärkeitä, kuten aiemmin mainittua niin monet yritykset ovat harrastaneet rajuja markkinointikampanjoita, joissa on suoraan verrattu yrityksen omaa tuotetta kilpailijoiden konsoliin ja kerrottu miksi tämä meidän konsolimme olisi parempi (esimerkkinä Sony (Kline et al., 2003b, s. 154)). Markkinointikanavilla on paljon merkitystä nykypäivänä. Nykyisin esimerkiksi sosiaalinen-media on tärkeä mainostamiseen ja kohderyhmien tavoittamiseen tehostaakseen lanseerausta (Kim ja Chandler, 2018). Mainonnan kohdentaminen tietylle yleisölle on tärkeää, sillä eri kohderyhmä samalle konsolille voi olla markkinoinnin kannalta myös hyvin erilaista. Ottaen esimerkkinä ”himopelaajat”, joiden oletetaan seuraavan paljon alan tapahtumia, he tietävät laitteista ja peleistä paljon, joten heille markkinointikanavat ja markkinoinnin sisältö voi olla hyvinkin erilaista, kuten esimerkiksi perheelle, joka hankkii konsolin olohuoneeseen yhteiseksi ajanvietteeksi.

Hinta

Hinnasta on tullut paljon esille ja se on selvää, että mahdollisimman halvalla hinnalla saat käyttäjiä, vaikka tuottojen kustannuksella. Pelaajakannan kautta saadaan pelinkehittäjiä ja tuottoja siltä puolelta. Esimerkiksi 3DO:n epäonnistumisen yksi syy oli korkea hinta, jota ei saatu alas (Gallagher ja Park, 2002). Kilpailuetua saa halvalla hinnalla, eikä se näytä luovan kuvaa halvasta ja laaduttomasta tuotteesta pelikonsolimarkkinoilla, sillä yritysten vahvat brändit ja tunnettu teknologinen osaaminen on yleisessä tiedossa varsinkin alaa seuraavien keskuudessa. Hinta on yksi tärkeimmistä yksittäisistä päätöksistä, sillä se on varmasti monelle se ensimmäinen vertailukohde eri konsolien välillä.

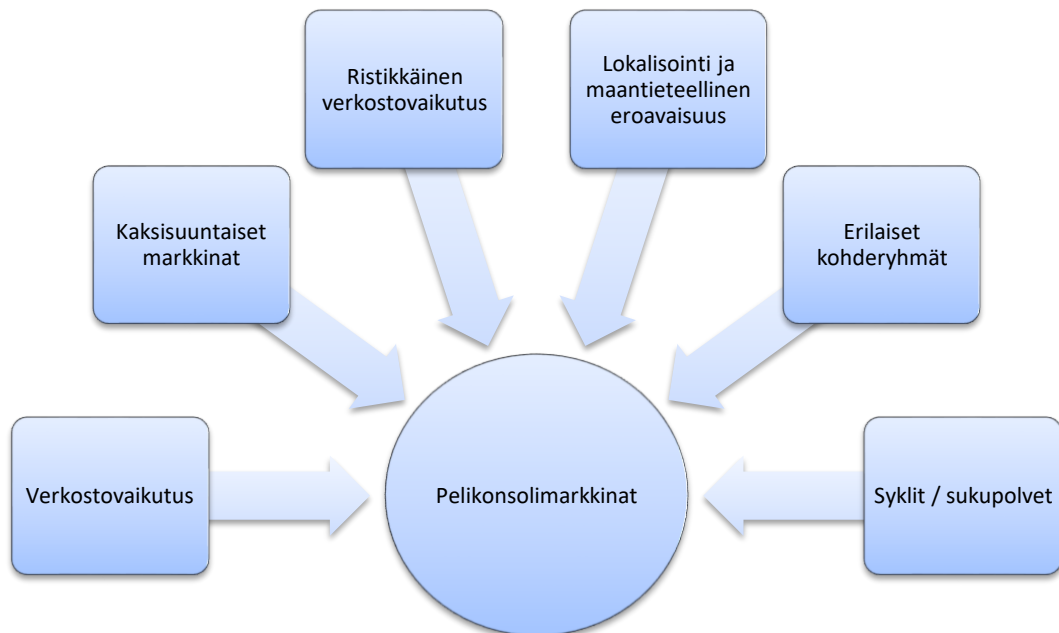
Ajoitus

Ajoituksen tärkeä päätös on ennen lanseerausta tarkoituksella aiheuttaa hehkutusta tuotteen ympärille. Pienet paljastukset ennen lanseerausta pitävät mielenkiinnon yllä, kunnes

varsinainen julkistaminen tapahtuu. Tällä voi olla käänteistä merkitystä myös siinä mielessä, että hyvin tehdyt ennen aikaiset julkistukset aiheuttavat asiakkaisissa mielenkiintoa, joka näkyy pelienkehittäjille positiivisena merkinä uudesta konsolista, jolle voisi olla potentiaalisia ostajia, jolloin sille kannattaa tehdä pelejä ja maksaa mahdolliset lisenssisopimusmaksut konsoliyritykselle. Toinen asia ajoituksen tai rytmityksen kannalta on vanhojen tuotteiden poistumisen suunnittelu. Yritysten edellisen sukupolven konsolit voivat myydä hyvinkin uuden version rinnalla, kuten Playstation 2, johon vaikutti toisaalta markkina-alueiden ajallinen eroavaisuus, sillä esimerkiksi Brasiliassa se ilmestyi vasta 2009 (Agnello, 2013). Ajoitukseen liittyy myös itse lanseeraamisen ajoitus, jonka valitseminen on tarkkaan harkittava asia.

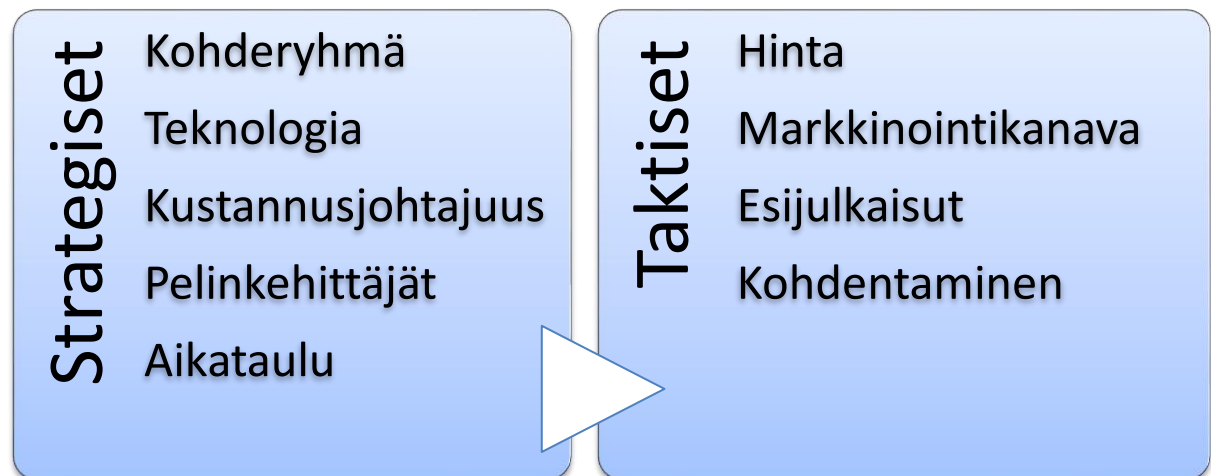
5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pelikonsolin lanseeraus on todella tärkeä asia tuotteen menestymisen kannalta. Pelikonsolin tapauksessa sen strategiset linjaukset ovat hyvin keskeisiä asioita. Lanseerauspäätösten taustalla vaikuttaa monet eri asiat, kuten yrityksen oma historia, kilpailijat, pelinkehittäjät ja asiakkaat eli pelaajat. Kuvassa 4 on koottuna pelikonsolimarkkinoiden piirteitä, joita apuna käyttäen löydettiin pelikonsoleille tärkeimpiä lanseerauspäätöksiä peilaten pelikonsolien historiaa.



Kuva 4. Pelikonsolimarkkinoiden piirteet.

Kuvassa 4 esitetyt piirteet ovat tärkeitä, sillä lanseerauksen tarkoitus on pyrkiä viemään kyseisille markkinoille tuote, minkä lähtökohdat olisivat mahdollisimman hyvät menestymiseen. Kaksisuuntainen markkina on tärkeä piirre, koska siihen vaikuttavat pelinkehittäjät, alusta ja pelaajat. Tarkempana kaksisuuntaisuuteen liittyen on ristikkäinen verkostovaikutus, joka näkyy negatiivisena tai positiivisena. Suuri määrä pelaajia tuo lisää pelaajia ja sitä kautta pelinkehittäjiä ja päinvastoin. Kohderyhmien eroavaisuudet tuovat omat piirteensä lanseeraukseen ja sen toteuttamiseen, kuten maantieteellinen eroavaisuus.



Kuva 5. Pelikonsolin tärkeimmät päätökset.

Kuvassa 5 esitetään kootusti tärkeimpiä päätöksiä lanseerausta koskien. Strategisten lanseerauspäätösten ensimmäisiä päätöksiä on yrityksen kokonaista suuntaa ohjaavat päätökset. Siihen liittyen on tärkeää valita kohderyhmä sekä kohdemarkkina. Niiden avulla päästään tuotekohtaisiin tarpeisiin, mitä teknologisia vaatimuksia kyseinen markkina tarvitsee. On valittava joko sinisen tai punaisen meren strategia. Punaisen eli kovan kilpailun markkinan tarpeet on helpompi selvittää ja ratkaista, kuin uuden tuntemattoman markkinan.

Yrityksen on pyrittävä niin sanottuun kustannusjohtajuuteen eli kuluista karsimiseen ja mahdollisimman halvalla tuottamiseen, jotta hinta saadaan mahdollisimman matalaksi. Kuitenkin innovatiivisesti ja hyödyntäen tietyn vaatimustason komponentteja. Hintatasoon vaikuttavat kilpailijat ja heidän toimensa markkinoilla, lopullinen hinta muodostuu ja samaistuu kilpailijoiden kanssa ajan myötä. Matalan hinnan avulla saatu hyöty pelaaja määrissä kasvattaa pelinkehittäjien kiinnostusta, mutta heidät on saatava kehittämään pelejä jo ennen lanseerausta. Tämä voi olla haastavaa, sillä pelinkehittäjät joutuvat ottamaan taloudellisen riskin laittamalla paljon rahaa pelinkehitykseen ja lisenssimaksuihin tietyille konsolille. Siksi pelinkehittäjät on saatava hyvissä ajoin uskoteltua tulevan konsolin menestyksestä.

Tuotekehityksen ja lanseerausprosessin on onnistuttava ajallisesti, jos lanseeraukselle on annettu tietty ajankohta. Siksi on tärkeä tehdä päätös ajoituksesta ja aikataulusta realistisesti. Aikaisen markkinoille tulijan hyödyn saavuttaminen on tavoiteltavaa, sillä se on yksi kilpailukeino erottautua. Varsinkin tarkka ajoitus ennen joulunsesonkia avaa yritykselle hyvät

lähtökohdat myydä tuotetta. Siitä on suuri hyöty, jos saadaan ajallinen potentiaali käytettyä ja vielä niin, että kilpailijat eivät ole kerenneet julkaista omaa versiotaan.

Markkinointi on tärkeä lanseerauksen osa-alue, sillä valitun kohderyhmän mukainen markkinointikanava ja sisältö on varmasti tehokkaampaa, kuin kaikille samaa periaatteella. Työssä aiemmin mainittujen ”himopelaajien” tavoittaminen markkinoinnilla on oletetusti paljon helpompaa, sillä he ottavat selvää mitä alalla tapahtuu. Haastavampaa on tavoittaa esimerkiksi perhe, joka hankkii yhteisen viihdelaitteen. Vaikeus on juuri siinä, kuinka esitellä tuotteen paremmuus ja siihen perustuva hinta ihmiselle, joka ei tiedä teknologisista yksityiskohdista tai peleistä mitään. Sosiaalinen media on tärkeä kanava markkinoinnille, sillä se sitoo paljon ihmisiä. Toinen digitalisoitumisen etu on internetin tarjoamat mahdollisuudet, kuten hakukoneoptimoinnit ja muut nykyaikaiset markkinointikeinot.

Taktisista päätöksistä yhdeksi keskeisimmäksi nousseista päätöksistä liittyy esijulkaisuihin ja ”hypetyksen” muodostamiseen. Se on tärkeä osa lanseerausta, koska sillä saadaan aikaa ihmisten kiinnostavuus itse lanseerausta varten. Konsolia koskevat pienet julkaisut yksityiskohdista saavat pelimaailman ihmiset spekuloidaan tulevaa. Varsinkin ”himopelaajien” keskuudessa tällaiset ennen aikaiset julkistukset ovat tärkeitä, sillä he voivat tehdä mahdollisesti ostopäätöksensä jo, ennen kuin varsinainen lanseeraus olisi ohitse.

6 YHTEENVETO

Tutkielma käsitteli peliteollisuutta ja lanseerausta, kooten niistä lanseerauspäätösten pääpiirteet pelialustalle, joka tarkoitti tässä tutkielmassa kiinteätä pelikonsolia. Tutkielmassa saatiin pohjaa kirjallisuudesta ja internetistä löytyneistä lähteistä. Lähteet olivat monipuolisia: kirjoja, tieteellisiä ja aikakauslehtien artikkeleita, yritysten internetsivuja ja muita tutkimusmateriaaleja. Tutkielma pidettiin kirjallisuuskatsauksena, josta ammennettiin päätelmiä pohtien ja yhdistellen teoriaa.

Päätutkimuskysymyksenä oli:

- *Mitkä ovat lanseerauspäätösten pääpiirteet, joilla saadaan pelikonsolille mahdollisimman hyvät lähtökohdat kaupalliseen menestykseen?*

Ja apututkimuskysymyksinä olivat:

- *Mitä ovat lanseerauspäätökset ja mitä ne pitävät sisällään?*
- *Millainen on peliala pelialustojen näkökulmasta?*

Näihin kysymyksiin löydettiin vastauksia siten, että ensin etsittiin teoriaa lanseerauspäätöksistä ja itse lanseerausprosessista. Kirjallisuudesta löytyi erilaisia määritelmiä, miten lanseerausta pitäisi suunnitella ja käsitellä. Tutkielmassa käytettiin lanseerauspäätöksien jakoa taktisiin ja strategiaan lanseerauspäätöksiin, jotka pohjautuivat tieteellisiin artikkeleihin. Ne jakautuivat tarkemmiksi osiksi koskien eri tekijöitä, jotka vaikuttavat lanseerauksen onnistumiseen.

Vastauksena toiseen apututkimuskysymykseen on luku 3, jossa paneuduttiin pelialaan ja sen käyttäytymiseen. Aihe tarkentui pelialustojen näkökulmaan ja niiden markkinoihin. Markkinoista etsittiin pääpiirteitä, miten ne käyttäytyvät ja mitkä ovat tunnusomaisia asioita pelikonsoleiden maailmassa. Peliteollisuus on hyvin kilpailtu ja kylläinen ala, jossa on suuria yrityksiä, jotka hallitsevat markkinoita. Itse peleihin ei kiinnitetty huomiota, vaan aihe pyrittiin pitämään rajauksissa eli pelikonsoleissa. Pelikonsoli markkinoiden erityisen tärkeä piirre on kaksisuuntaisuus ja verkostovaikutukset. Niillä on huomattava merkitys yrityksen ja konsolin

menestykseen. Markkinoiden ristikkäinen vaikutus pelaajien ja pelinkehittäjien kanssa on tärkeä huomioida, ettei pelikonsolin valmistaja keskity vain toiseen puoleen.

Päätutkimuskysymykseen kasattiin luvussa 4 tärkeimmät asiat, mitkä vaikuttavat pelikonsolin menestykseen lanseerauspäätöksissä. Pelikonsolimarkkinat ovat kovan kilpailun takia vain muutaman yrityksen hallussa ja sinne on vaikea pyrkiä uusien yritysten. Jotta markkinoille voisi tulla täysin uusi toimija, on sillä oltava valtavat rahalliset ja henkilöstölliset resurssit. Tästä johtuen ne muutamat yritykset, jotka ovat markkinoilla, ovat hyvin suuria yrityksiä, jotka ovat olleet olemassa pitkään. Yritysten tiedot ja taidot kehittää uusia konsoleita ovat hyvin tärkeitä, jotta saadaan markkinoille lähtökohtaisesti mahdollisimman hyvä pelikonsoli, joka oikeilla strategisilla valinnoilla voi päätyä ”voittajaksi”. Taktiset lanseerauspäätökset ovat markkinoinnillisesti tärkeämpiä, kuten brändin vaikutus ja lopullinen hinta kuluttajalle. Yritysten brändit ovat tunnettuja ja niiden olemassaolo riittää, mutta muu tuotetta koskeva brändäys on rakennettava vanhan mallin pohjalta tai kokonaan uusiksi. Hinta on tärkeä, sillä aiemmin mainittu ristikkäinen vaikutus on suuri pelikonsolimarkkinoilla, sillä ilman pelaajia ei saada suuria rahoja, jotka tulevat pelikehittäjien lisenssimaksuista. Kuluttajaelektroniikaksi laskettava pelikonsolimarkkina kokee uudistusta lyhyissä sykleissä ja näin ollen kilpailussa mukana pysyminen vaatii jatkuvaa kehittelyä ja taktikointia. Maailma muuttuu digitalisaation myötä ja erilaiset muutokset ihmisten toimissa muokkaa myös liiketoimintaa, kuten esimerkiksi sosiaalisen median ja internetin hyödyntäminen. Lanseeraus on yksittäinen iso asia, joka vaikuttaa tuotteen menestymiseen ja sen ajoittaminen ja siihen valmistautuminen on tärkeää.

Jatkotutkimuksina voisi tarkentaa syitä ja seurauksia, kuten miksi jokin päätös on aiheuttanut tietyn lopputuloksen. Lanseerausta edeltävät päätökset ovat aina suunnitelmia ja arvioita, joka tarkoittaa, ettei täydellistä lopputulosta voi ennustaa. Se tekee lanseerauksesta mielenkiintoisen ja vaikean aiheen.

LÄHDELUETTELO

- Agnello, A.J. 2013. RIP PlayStation 2: Sony ends production of its record breaking console. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2019]. Saatavilla: <https://www.digitaltrends.com/gaming/rip-playstation-2-sony-halts-production-of-the-worlds-most-successful-game-console/>
- Bateman, C., Lowenhaupt, R. & Nacke, L.E. 2011. Player typology in theory and practice. *DiGRA Conference*.
- Calantone, R.J. 2007. Clustering product launches by price and launch strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*. vol. 22, nro. 1, s. 4-19.
- Carlson, R. & Corliss, J. 2011. Imagined commodities: Video game localization and mythologies of cultural difference, *Games and Culture*. vol. 6, nro. 1, s. 61-82.
- Chatfield, T. 2011. Hupi Oy: Miten pelaaminen mullisti viihdeteollisuuden. WSOYpro Oy. 200 s.
- Consalvo, M. 2006. Console video games and global corporations: Creating a hybrid culture. *New media & society*. vol. 8, nro. 1, s. 117-137.
- Cooper, R. 1981. The Myth of the Better Mousetrap: What Makes a New Product a Success? *Business Quarterly*. vol. 46, nro. 1, s. 69.
- Cooper, R.G. 1988. Winning at new products. Kogan Page, London. 269 s.
- Daidj, N. & Isckia, T. 2009. Entering the economic models of game console manufacturers. *Communications & Strategies*. nro. 73, s. 23.
- Davidovici-Nora, M. & Bourreau, M. 2012. Two-sided markets in the video game industry. *Réseaux*, vol. No 173-174, nro. 3, s. 97-135.

- Diskin, P. 2004. Nintendo Entertainment System Documentation. *Tokyo: Nin-tendo*.
[Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla:
<http://www.wasautomaat.com/contents/media/NESDoc.pdf>
- Eisenmann, T., Parker, G. & Van Allstynne, M.W. 2006. Strategies for two-sided markets.
Harvard business review. vol. 84, nro. 10, s. 92-101.
- Engineering & Technology 2014a. The Teardown: Microsoft Xbox One. vol. 9(2), s. 88-89
- Engineering & Technology 2014b. The Teardown: Sony PS4. vol. 9(1), s. 88-89
- Fritz, B. 2008. Grand Theft Auto IV sets record. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.11.2019].
Saatavilla: <https://variety.com/2008/digital/features/grand-theft-auto-iv-sets-record-1117985192/>
- Gallagher, S. & Park, S.H. 2002. Innovation and competition in standard-based industries: a historical analysis of the US home video game market. *IEEE Transactions on Engineering Management*. vol. 49, nro. 1, s. 67-82.
- Gilbert, B. 2019. The PlayStation 4 is now the second best-selling home console of all time, with over 102 million sold. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2019]. Saatavilla:
<https://www.businessinsider.com/sony-ps4-lifetime-sales-top-100-million-2019-7?r=US&IR=T>
- Griffin, A. 2018. PlayStation boss explains why people aren't allowed to play with friends on other consoles. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2019]. Saatavilla:
<https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/gaming/fortnite-playstation-sony-cross-platform-xbox-switch-cross-platform-play-a8516081.html>
- Guiltinan, J.P. 1999. Launch strategy, launch tactics, and demand outcomes. *Journal of Product Innovation Management*. vol. 16, nro. 6, s. 509-529.
- Hardling-Rolls, P. 2018. Games console market 2017: Nintendo drives market to 18 per cent growth. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 05.10.2019]. Saatavilla:
<https://technology.ihs.com/600640/games-console-market-2017>

Harris, B. 2014. *Console Wars: Sega Vs Nintendo-and the Battle that Defined a Generation*. Atlantic Books Ltd.

Hollensen, S. 2013. The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii. *Journal of Business Strategy*. vol. 34, nro. 5, s. 25-35.

Holt, K. 2019. Sony opens up PS4 cross-platform multiplayer access to all developers. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2019]. Saatavilla: https://www.engadget.com/2019/10/02/sony-ps4-cross-play-open-developers/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly9yZWZ3b3Jrcy5wcm9xdWVzdC5jb20vbGlicmFyeS9zZWZyY2gvaG9sdC8&guce_referrer_sig=AQAAAB8ZfW14HmcjAMi2FoueY5ZARrJRnIS3iQjuFhGUyU_9446d9hjHy6qNYrj3dOZAwe0pL04nI2jh8GM0HF8OvSJgat2rTqS0AN6WQrzYCCCIUjqoYwFrg4Sn5ITykFVBfEplN4z9O2jzFGxGb4e9yM8o34tVScHSWNBMUR9g03fA

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*. vol. 14, nro. 4, s. 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*. vol. 15, nro. 3, s. 269-285.

Hultink, E.J., Hart, S., Robben, H.S.J. & Griffin, A. 2000. Launch decisions and new product success: an empirical comparison of consumer and industrial products. *Journal of Product Innovation Management*. vol. 17, nro. 1, s. 5-23.

Ip, B. & Jacobs, G. 2005. Segmentation of the games market using multivariate analysis. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. vol. 13, nro. 3, s. 275-287.

Kahn, K.B. 2013. *The PDMA handbook of new product development*. 3. painos. Wiley, Hoboken, NJ.

- Katz, M.L. & Shapiro, C. 1985. Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*. vol. 75, nro. 3, s. 424-440.
- Kemerer, C.F., Dunn, B.K. & Jananefat, S. 2017. Winners-Take-Some Dynamics in Digital Platform Markets: A Reexamination of the Video Game Console Wars. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2019]. Saatavilla: <http://www.pitt.edu/~ckemerer/Video%20Game%20Reexamination%2020170216-submitted.pdf>
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2004. Blue ocean strategy. *Harvard business review*. vol. 82, nro. 10, s. 76-84.
- Kim, Y. & Chandler, J.D. 2018. How social community and social publishing influence new product launch: the case of Twitter during the Playstation 4 and Xbox One launches. *Journal of Marketing Theory and Practice*. vol. 26, nro. 1-2, s. 144-157.
- Kline, S., Dyer-Witthford, N. & De Peuter, G. 2003a. Digital play: The interaction of technology, culture, and marketing. McGill-Queen's Press-MQUP. 368 s.
- Laakso, H. 2010. Xbox 360 Kinect vai Playstation Move? Katso kumpi on suosituimpi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2019]. Saatavilla: <https://www.tivi.fi/uutiset/xbox-360-kinect-vai-playstation-move-katso-kumpi-on-suositumpi/f2da47a0-2c81-32be-a3ac-12811adc4375>
- Landsman, V. 2011. Multihoming in Two-Sided Markets: An Empirical Inquiry in the Video Game Console Industry. *Journal of Marketing*. vol. 75, nro. 6, s. 39-54.
- Leach Waters, C. 2005. The United States launch of the Sony PlayStation 2. *Journal of Business Research*. vol. 58, nro. 7, s. 995-998.
- Lee, Y. & O'Connor, G.C. 2003. New product launch strategy for network effects products. *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol. 31, nro. 3, s. 241.

- Liu, S. 2019. Most sold video game consoles worldwide 2019. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 03.12.2019]. Saatavilla: <https://www.statista.com/statistics/268966/total-number-of-game-consoles-sold-worldwide-by-console-type/>
- Moss, S. 2010. The entertainment industry: an introduction, CABI. 381 s.
- Nintendo. Nintendo Switch – Official Site – Gaming System. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2019]. Saatavilla: <https://www.nintendo.com/switch/system/>
- O’Gorman, P. 2008. Wii: Creating a blue ocean the Nintendo way. *Palermo Business Review*. vol. 2, s. 97-108.
- O’Donnell, C. 2011. The Nintendo Entertainment System and the 10NES Chip: Carving the Video Game Industry in Silicon. *Games And Culture*. vol. 6, nro. 1, s. 83-100.
- O’Donnell, C. 2009. Production Protection to Copy(right) Protection: From the 10NES to DVDs. *IEEE Annals of the History of Computing*. vol. 31, nro. 3, s. 54-63.
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. & Choudary, S.P. 2016. Platform revolution : how networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you, 1. painos. W. W. Norton & Company, Inc, New York.
- Playstation a. Lisävarusteet. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2019]. Saatavilla: <https://www.playstation.com/fi-fi/explore/ps4/accessories/>
- Playstation b. PlayStation 4 Pro. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2019]. Saatavilla: <https://www.playstation.com/fi-fi/explore/ps4/ps4-pro/>
- Playstation c. PlayStation through the years. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2019]. Saatavilla: <https://www.playstation.com/en-gb/explore/ps4/playstation-through-the-years/>
- Porter, J. 2019. Nintendo Switch review. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 02.12.2019]. Saatavilla: <https://www.techradar.com/reviews/nintendo-switch>

- Purslow, M. 2019. PS4 Cross-Play Exits Beta, Now a Full Feature For Developers. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2019]. Saatavilla: <https://nordic.ign.com/hardware/29734/news/ps4-cross-play-exits-beta-now-a-full-feature-for-developers>
- Rabowsky, B. 2009. Interactive entertainment: A videogame industry guide. Oxnard, CA: Radiosity Press. 272 s.
- Rope, T. 1999. Lanseeraus Markkinointi - Onnistunut markkinoilletulo, WSOY, Porvoo.
- Tirole, J. & Rochet, J. 2003. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. vol. 1, nro. 4, s. 990-1029.
- Valtanen, T. 2017. Professori: Peliteollisuudesta tullut vakavasti otettava toimiala. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2019]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9912240>
- Virtanen, J. 2019. PlayStation 5 julkistettiin virallisesti – nyt tiedämme sen tehot ja herkut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.12.2019]. Saatavilla: <https://www.mikrobitti.fi/uutiset/playstation-5-julkistettiin-virallisesti-nyt-tiedamme-sen-tehot-ja-herkut/56bcccd1-e020-47e5-8ec2-8f9a857b3c03>
- Xbox a. Suosituimmat Xbox One -sovellukset | Xbox. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2019]. Saatavilla: <https://www.xbox.com/entertainment/xbox-one/live-apps>
- Xbox b. Xbox One -konsolit ja -paketit | Xbox. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2019]. Saatavilla: <https://www.xbox.com/fi-FI/xbox-one/consoles>