Freemium videopelien liiketoimintamallina

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2022

Tekijä: Patrik Strengell

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Maija Hujala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Patrik Strengell

Freemium videopelien liiketoimintamallina

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2022

29 sivua ja 2 taulukkoa

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Maija Hujala

Avainsanat: Freemium, liiketoimintamalli, ansaintamalli, videopeliteolliuus, vuosikertomus

Freemium -mallin tuomien etujen ja riskien tunnistaminen tukee videopelialalla toimivan yrityksen liiketoimintamallin suunnittelussa, sekä auttaa ymmärtämään minkälaisia riskejä liiketoimintaympäristöön liittyy. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, minkälaisia etuja sekä riskejä freemium -malli mahdollisesti tuo yritykselle tarkastelemalla alan keskeisimpien yritysten vuosikertomuksia.

Freemium -mallin aikaisemman tutkimuksen mukaan malli soveltuu parhaiten digitaaliseen liiketoimintaympäristöön ja mahdollistaa nopean kasvun yritykselle hyödyntäen tehokkaasti kuluttajien erilaisuuksia. Yrityksen kannalta mallin tärkein ominaisuus on onnistunut arvolupaus ja sen toimittaminen tehokkaasti kuluttajille, koska malli ei automaattisesti johda digitaalisten hyödykkeiden myynnin kasvuun vaan yritykselle oikeanlaisen liiketoimintamallin rakentaminen digitaalisessa liiketoimintaympäristössä on merkittävässä osassa mallin onnistumista.

Tutkielmassa analysoitiin 15 suurimman videopelialan yrityksen vuosikertomuksia. Vuosikertomuksista haettiin syitä liiketoimintamallien muutoksiin sekä minkälaisia etuja ja riskejä niihin liittyy. Tulosten perusteella voidaan todeta, että freemium -malli toimii parhaiten digitaalisessa ympäristössä ja on parempi vaihtoehto nopeaa kansainvälistä kasvua hakevalle yritykselle, jolla on arvolupaus selvästi määriteltynä. Mallin käyttöönottoon liittyy riskejä, kuten kilpailun lisääntyminen, pelaajien vaihtuvuus, ansaintamallin epäonnistuminen sekä sosiaalisten ongelmien laiminlyönti, mitkä tulee ottaa huomioon liiketoimintamallia suunnitellessa.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Business and Management

Business Administration

Patrik Strengell

Freemium as business model for videogames

Bachelor's thesis

2022

29 pages and 2 tables

Examiners: Associate Professor Maija Hujala

Keywords: Freemium, business model, revenue model, videogame industry, annual report

Identifying the benefits and risks brought by the freemium model helps a company to build its business model and helps to understand what types of risks are involved in the business environment. The goal of this thesis is to identify which types of benefits and risks the use of freemium model brings to the company by using the annual reports of central companies in the industry.

The previous studies about freemium model indicate that the model is suitable for digital business environment and enables fast growth for companies by using the heterogeneity of customers more effectively. For the company, the most important feature of the model is the value proposition and delivering it effectively to customers. Model does not automatically lead to increased sales of digital goods but instead, more importantly, the company needs to build right type of business model for digital business environment for the business model to succeed.

In this thesis, 15 largest videogame companies' annual reports were analyzed. Reasons for change in business model and which types of benefits and risks are recognized were looked up in the annual reports. The results show that the freemium model is best suited for digital business environment and companies looking for fast international growth which has the value proposition clearly defined. Using the model there are risks involved such as increased competition, turnover of players, failure of revenue model and neglecting social responsibility which all need to be taken into consideration when building the business model.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto 1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset 2
1.2 Tutkimusmenetelmä 3
1.3 Tutkimuksen rajaus 3
2 Videopeliteollisuus ja sen keskeiset liiketoiminta- ja ansaintamallit 5
2.1 Premium liiketoimintamalli 5
2.1.1 Tilausmalli 6
2.1.2 Maksulliset lisäosat 7
2.2 Freemium liiketoimintamalli 7
2.2.1 Perinteiset ilmaismallit 7
2.2.2 Mikrotransaktiot 9
2.2.3 Freemium-määritelmä 9
2.2.4 Freemium ja arvonluonti 11
2.3 Digitaalinen liiketoimintaympäristö 13
3 Tutkimuksen toteutus 15
4 Tutkimus tulokset 18
4.1 Freemium -mallin riskit 20
4.2 Myynnin kasvu 21
4.3 Toistuva kulutus ja data-analytiikka 23
4.4 Ilmaispeleihin kohdistuva kritiikki 24
5 Yhteenveto ja johtopäätökset 26
Lähdeluettelo 30

1 Johdanto

Videopeliteollisuus on yksi viime vuosikymmenen nopeimmin kasvavista viihdeteollisuuden osa-alueista. Markkina-arvoltaan videopeliteollisuuden laskettiin olevan vuonna 2021 noin 150 miljardin dollarin arvoinen ja vuoteen 2026 mennessä sen arvioidaan kasvavan yli 200 miljardiin dollariin (PwC, 2022). Neogamesin (2020) mukaan suomalaisen peliteollisuuden liikevaihto oli 2.4 miljardia euroa vuonna 2020 ja sen merkitys Suomen vientiteollisuudelle tulee kasvamaan tulevaisuudessa.

Videopelien suosion kasvu ei johdu ainoastaan kuluttajien mielenkiinnon lisääntymisestä, vaan videopelien kehittäjät ovat luoneet uusia liiketoimintamalleja, joiden avulla on saavutettu entistä enemmän potentiaalisia asiakkaita. Videopelien kehittäjät ovat siirtyneet viime vuosikymmenen aikana perinteisestä pelien kertaostosmallista eli premium -mallista kohti palvelumaista pelien tarjontaa (Zendle et al. 2020). Palvelulähtöisessä pelien julkaisussa pelit nähdään palveluina, mikä tarkoittaa julkaisun jälkeistä ylläpitoa päivitysten sekä jonkinlaisen pelinsisäisen kauppapaikan muodossa. Pelinsisäisesti suoritettavia ostoksia kutsutaan mikrotransaktioiksi ja ne ovat olleet keskeinen innovaatio videopeliteollisuuden kehityksessä (King & Delfabbro, 2018).

Mikrotransaktiolla videopelien julkaisijat voivat tuottaa uutta kassavirtaa useita vuosia varsinaisen videopelin julkaisun jälkeen verrattuna perinteiseen pelien kertaostokseen, jossa kuluttaja maksaa pelistä vain hankintahinnan. Palvelumuotoisessa pelien julkaisussa tyypillistä on, että kuluttaja ei itse omista kyseistä tuotetta, vaan maksaa julkaisijalle lisenssistä tai luvasta käyttää heidän palveluitaan. Tämänkaltaiset palvelut toimivat yleensä internetissä erilaisten digitaalisten jakelukanavien välityksellä ja usein kuluttajat voivat käyttää tuotetta tai palvelua täysin veloituksetta.

Nykyään suosiotaan on kasvattanut ilmaispeli- eli free to play (F2P) liiketoimintamalli, joka on noussut suosioon erityisesti mobiilipelien kautta ja se on kehittynyt perinteisestä freemium -mallista [1] . Freemium -malli on yksi ilmaismalleihin perustuva liiketoimintamalli ja

[1] Kirjallisuudessa ja artikkeleissa tulee vastaan kaksi eri termiä puhuttaessa ilmaispeleistä ja niiden liiketoimintamalleista. (Alha et al. 2014) käyttävät freemiumia ja free to playtä synonyymeinä toisilleen ja käsittävät molemmilla termeillä kaikki ilmaispelit. (Davidovici-Nora, 2013) mainitsee taas, ettei free to play termiä tulisi sekoittaa freemiumiin tai muihin ilmaismalleihin kuten freeware ja shareware. Tässä tutkielmassa freemiumin katsotaan olevan kattotermi free to playlle eli tutkielmassa käytetään Alhan et al. (2014) määritelmää, että freemium ja free to play toimivat synonyymeinä.

se perustuu ilmaisten käyttäjien konvertoimisesta maksaviksi käyttäjiksi. Ilmaispelit pitävät lähes poikkeuksetta sisällään erilaisia pelin sisäisiä ostoksia, joita ovat esimerkiksi erilaiset pelin sisäiset valuutat, kosmeettiset esineet kuten erilaiset vaatteet hahmoille sekä pelinkokemusta parantavia päivityksiä. Kuluttajien omalla rahalla hankittua sisältöä kutsutaan ns. premium -sisällöksi ja niiden hinnat vaihtelevat muutamista euroista aina satoihin euroihin.

Freemium -mallin kaltaista liiketoiminamallia ei tule kuitenkaan sekoittaa pelikehittäjien varsinaiseen yritysstrategiaan tai ansaintamalleihin. Suuret pelienjulkaisijat omistavat usein monia eri videopelisarjoja, joiden ansaintamallit voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Pelkästään ilmaispelien keskuudessa ansaintamalleja on useita kuten esimerkiksi mainospohjainen ansaintamalli. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan freemium -malliin ja sen ominaisuuksiin.

Tutkimuksessa keskitytään tarkkailemaan freemium -liiketoimintamallia videopelin kehittäjän näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittämää Freemium -mallin ominaisuuksia liiketoimintamallina sekä syitä miksi pelinkehittäjät ovat päätyneet käyttämään juuri kyseistä mallia peliensä liiketoimintamallina.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Aikaisempaa empiiristä tutkimusta videopelialasta on hyvin rajallisesti ja useat tutkimukset ovat painottuneet freemium -mallin toteutukseen, eikä siihen, kuinka yritykset ovat kokeneet freemium -mallin sopivat liiketoimintamalliksi. Alha et al. (2014) toteuttama kyselytutkimus on rajallinen sen ottaen huomioon ainoastaan 6 suomalaista pelinkehittäjää, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä, koska Suomen videopeliteollisuus on hyvin ilmaispelivetoinen (Neogames, 2020). Tämän vuoksi tarve freemium -mallin laajemmalle sekä ajankohtaisemmalle soveltuvuuden tarkastelulle on tarpeen erityisesti yritysten näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena onkin tästä syystä tutkia videopelialalla nopeasti yleistyvää freemium -liiketoimintamallia ja sen kestävyyttä yrityksen näkökulmasta. Työn tavoitteena on löytää freemium -mallin ominaisuuksia, jotka erottavat sen muista videopelialan liiketoimintamalleista. Tutkimuksen tarkoituksena on, että erityisesti pienet videopelien kehittäjät

voisivat hyödyntää tuloksia arvioidessaan omaa liiketoimintamalliaan ja sen kestävyyttä yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessani pyrin vastamaan pääkysymykseen:

- Miten freemium -malli soveltuu videopelien liiketoimintamalliksi?

Pääkysymystä täydentävät alakysymykset ovat:

- Mitä etuja freemium -malli tarjoaa yrityksen näkökulmasta?
- Millaisia ongelmia tai riskejä liittyy freemium -malliin?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielmani on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää freemium -mallia. Aineistona tutkimuksessa toimii valittujen yritysten vuosikertomukset vuosilta 2010, 2015 sekä 2021. Niiden yritysten osalta, joilla ei ollut saatavilla kyseisiä vuosikertomuksia hyödynnettiin mahdollisimman lähellä olevia vuosikertomusta. Aineiston sisältöä analysoitiin induktiivisesti sekä deduktiivisesti. Induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla selvitettiin, kuinka freemium -mallin käyttöönotto on vaikuttanut liiketoimintaan yrityksen johdon lausuntojen pohjalta. Deduktiivista eli teorialähtöisyyttä taas hyödynnettiin freemium -mallin liiketoimintamallillisia ominaisuuksien määrittämiseen.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu keskittymään 15 videopelialan liikevaihdoltaan suurimpaan yritykseen, joiden videopeleissä käytetään laajasti erilaisia liiketoimintamalleja sekä toimivat hyödyntävät digitaalisia alustoja jakelussaan. Rajauksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva videopelialan liiketoimintamallien kehittymisestä ja toimintaympäristöstä. Koska

kyseessä on alan suurimmat yritykset, voidaan katsoa niiden olevan keskeisessä roolissa videopelialan liiketoimintamallien kehityksessä.

2 Videopeliteollisuus ja sen keskeiset liiketoiminta- ja ansaintamallit

Kuluttajat odottavat entistä enemmän uusilta videopeleiltä, muun muassa parempia graafisia ominaisuuksia tai suurempia karttoja. Kuluttajien odotusten täyttäminen vaatii pelienkehittäjiltä uusia innovaatioita sekä teknologiaa. Tämä on kasvattanut videopelin tuotantokustannuksia, mikä tarkoittaa, että julkaisijat tarvitsevat entistä enemmän tuloja tuotantokustannusten kattamiseen (Tomić, 2018). Tästä syystä kilpailun lisääntyessä taloudellisen lisäarvon luominen pelkästään paremman videopelin muodossa ei enää itsessään riitä vaan taloudellista lisäarvoa on jouduttu hakemaan liiketoiminta- ja ansaintamallien muutosten kautta (Osathanunkul, 2015).

Digitalisaatio on mahdollistanut videopelien liiketoimintamallien nopean kehittymisen ja ne kehittyvät jatkuvasti uuden tiedon valossa. Alun perin videopeliteollisuus vastasi perinteisten tuotteiden tarjontaa, missä tuotteet myytiin loppuasiakkaalle viimeisteltyinä tuotteina (Baltezarević et al. 2018). Nykyään useat videopelit nähdään palveluina, mikä on monipuolistanut liiketoimintamalleja. Suuri osa videopeleistä julkaistaan digitaalisesti, mikä on vähentänyt tarvetta jälleenmyyjille ja mahdollistanut pelien julkaisijoille suuremmat voitot (Marchand & Hennig-Thurau, 2013). Videopelien julkaisijat ovat myös digitalisoinnin myötä päässeet hyödyntämään kuluttajien kulutuskäyttäytymistottumuksien dataa paremmin kohdennetun sisällön tuottamisessa. (Marchand & Hennig-Thurau, 2013).

Tässä osiossa käyn läpi eri videopelien liiketoimintamalleja ja niiden keskeisimpiä ansaintamalleja. Tarkoituksena on luoda videopelien liiketoiminta- ja ansaintamalleista lukijalle kokonaisvaltainen käsitys, mikä auttaa paremmin ymmärtämään freemium -mallia.

2.1 Premium liiketoimintamalli

Perinteinen videopelien liiketoimintamalli on premium -malli eli kertaostosmalli, jossa kuluttajille tarjottava täysin valmis videopeli kertahankintana. Videopelien julkaisijat tuottavat kassavirtaa yksinkertaisesti myymällä mahdollisimman paljon kopioita (Davidovici-Nora, 2013). Videopelien myynti premium -mallilla on samalla liiketoimintamallin päämuotoinen

ansaintamalli. Ennen nopean internetin yleistymistä tämä tarkoitti jälleenmyyjältä hankittavaa fyysistä levykopiota, jonka kuluttaja voi halutessaan jälleenmyydä, eikä peliä tarvinnut yhdistää ulkoisiin palvelimiin. Pelillä voidaan siis katsoa olevan myös pelielämyksen lisäksi taloudellista arvoa jälleenmyynnin vuoksi. Nopeampi internetyhteys ja digitaaliset jakelukanavat ovat mahdollistaneet digitaalisten kopioiden lataamisen suoraan omalle laitteelle, mutta kopiota ei voi jälleenmyydä vaan se on kiinnitetty kuluttajan henkilökohtaiseen käyttäjään.

Perinteistä pelien kertaostosmallia käytetään laajasti edelleen varsinkin suurten pelien julkaisijoiden sekä indie-kehittäjien keskuudessa (Davidovici-Nora, 2013). Suuret pelien julkaisijat ovat kuitenkin lisänneet omaan tarjontaan perinteisten pelien lisäksi myös ilmaispelejä tasoittaakseen pelien kehittämisestä aiheutuvaa riskiä ja kvartaalitaloutta varten tasaisempaa kassavirtaa (Alha et al. 2014). Digitalisaatio on mahdollistanut monipuolisempia ansaintamalleja premium -liiketoimintamallissa. Seuraavaksi käydään läpi yleisimpiä ansaintamalleja premium -mallin sisällä.

2.1.1 Tilausmalli

Maksullisten pelien sisäisistä ansaintamalleista yksi on tilauksiin pohjautuva malli, missä kuluttaja pääsee käyttämään tiettyjä ominaisuuksia jo hankitussa videopelissä tietyn aikaa (Klimas, 2017). Videopelit, joissa on jokin tilauksiin pohjautuva ominaisuus tarvitsevat internetyhteyden, koska usein tämänlainen ominaisuus liittyy pelaajien internetin välityksellä tapahtuvaan interaktioon. Tilausmalli onkin tästä syystä hyvin pitkälle käytetty verkkomoninpeleissä kuten ”*massive online role-playing games”*(MMORPG) genren videopeleissä. Square Enixin vuonna 2010 julkaisema Final Fantasy XIV online on esimerkki tilausmallia käyttävästä verkkomoninpelistä, missä kuluttajan tulee hankkia varsinainen peli ja maksaa kuukausittaisia tilausmaksuja päästäkseen pelaamaan (Square Enix, 2010). Tilausmalli tuottaa yritykselle varsinaisen videopelin myymisen lisäksi tuloja myös peliajan myymisestä kuluttajille.

2.1.2 Maksulliset lisäosat

Digitalisaatio on mahdollistanut videopelien päivittämisen myös julkaisun jälkeen. Pelienkehittäjät voivat päivittää ja lisätä sisältöä kuluttajien jo käytössä oleviin peleihin internetin välityksellä. Tämä on kasvattanut maksullisten lisäosien tarjontaa osana perinteistä videopelien ansaintamallia (Davidovici-Nora, 2013). Maksulliset lisäosat voivat vaihdella pienistä kosmeettisista lisäosista suuriin pelikokemusta laajentavaan sisältöön. Suurempia lisäosia kutsutaan laajennuspaketeiksi ja voivat maksaa yhtä paljon tai jopa enemmän kuin alkuperäinen peli. Pienempiä lisäosia kutsutaan mikrotransaktioiksi ja ovat huomattavasti yleisempiä freemium -peleissä, kuin maksullisissa premium -peleissä (Tomić, 2018).

2.2 Freemium liiketoimintamalli

Nykyään suosiotaan on kasvattanut ilmaispeli eli free to play (F2P) liiketoimintamalli, joka on noussut suosioon erityisesti tietokone- ja mobiilipelien kautta. Ilmaispelimalli on jatkumoa freemium -mallista ja sitä käytetään laajasti eri videopeligenreissä sekä alustoilla kuten tietokoneella, pelikonsoleilla ja mobiilissa (Alha et al. 2014). Marín de la Iglesia et al. (2009) mukaan ilmaismallin ideana on tarjota koko tuote tai palvelu kuluttajille täysin veloituksetta sisältäen jonkinlaista maksullista sisältöä, josta pieni osa kuluttajia on valmiita maksamaan. Ilmainen pääsy kasvattaa potentiaalisten käyttäjien määrää. Flunger et al. (2017) mukaan suuri käyttäjien määrä lisää maksavien asiakkaiden määrää, mikä taas tuottaa suurempia voittoja erityisesti asiakkaiden alhaisen hankintakustannuksen vuoksi.

2.2.1 Perinteiset ilmaismallit

Anderson (2013) on luokitellut ilmaisliiketoimintamallin jakautuvan neljään eri alakategoriaan. Ensimmäinen on lahjoitukseen perustuva liiketoiminta. Lahjoituksen tarkoituksena on, että yritys tarjoaa tuotteita tai palveluita veloituksetta kuluttajille ja saa vastineeksi ulkoisvaikutteisesti esimerkiksi huomiota ja levittää puskaradion kautta positiivista mainetta.

Toisena on ilmaismalli, jossa on mukana jokin kolmas osapuoli. Samoin kuin ensimmäisessä mallissa, yritys tarjoaa kuluttajille ilmaiseksi tuotteen, mutta vaihdanta tapahtuu kolmannen osapuolen interventiolla. Esimerkiksi televisiokanavat näyttävät ohjelmia ilmaiseksi, mutta ohjelmien välissä on mainoksia, joilla ohjelmat rahoitetaan. Kuluttajat voivat katsoa televisiota ilmaiseksi ja mainostajat toivovat mainosten muuttuvan myynniksi. Lähes kaikki media kuten lehdet, sosiaaliset mediat, televisio sekä radio perustuvat kolmannen osapuolen ilmaismalliin. Kolmantena on toisiaan tukeva eli direct cross-subsidy -malli, jossa kuluttajat maksavat ilmaisesta tuotteesta tai palvelusta. Osta kaksi ja maksa yhdestä on esimerkki tämänkaltaisesta ilmasimallista, jossa ilmaisen tuotteen arvoa on vaikea määritellä, koska se on sidottuna tai kaupanpäällisenä maksettavaan tuotteeseen. Viimeisenä on freemium -malli, jota tullaan käsittelemään tässä osiossa tarkemmin. (Anderson, 2013).

McGrath (2010) tuo Andersonin lisäksi esille muutaman lisäyksen ilmaismalleihin. McGrath (2010) tarkentaa Andersonin lahjoihin perustuvaa ilmaismallia ja täsmentää miksi yritys tarjoaisi lahjana tuotteita tai palveluita kuluttajille. Syynä lahjoille voi olla puhtaasti antamisen nautinto, mutta malli voi tästä huolimatta olla osa kannattavaa liiketoimintamallia, koska lahjoittaminen on molemminpuoleista. McGrathin (2010) esimerkissä kuluttajat tuottivat omalla ajallaan ilmaiseksi LEGO:lle tuoteideoita ja saivat LEGO:lta vastineeksi idean toteutumisen lopputuotteessa. McGrath (2010) lisää Andersonin (2013) mainontamalliin tavan, jossa tarjoamalla matalan kustannuksen tuotteita kuluttajille ilmaiseksi yritys voi mainostaa jotakin täysin tuotteesta poikkeavaa kuten esimerkiksi vahvistaa brändiä. McDonalds on tarjoamalla lelun Happy Meal -aterioiden ohessa tullut maailman suurimmaksi lelujen valmistajaksi, mutta lelut vahvistavat McDonaldsin brändiä pikaruokaketjuna, eikä lelujen valmistajana. Viimeisenä McGrath (2010) nostaa esille vaihtokauppaan perustuvan ilmaismallin, missä yritys tarjoaa veloituksetta tuotteen tai palvelun saaden vastineeksi jotain arvokasta, kuten käyttäjädataa. Yritykset voivat taas käyttää vaihdannassa saatua dataa tulevaisuuden liiketoimintaideoiden löytämiseen. (McGrath, 2010).

2.2.2 Mikrotransaktiot

Ilmaispelit pitävät lähes poikkeuksetta sisällään erilaisia pelinsisäisiä mikrotransaktiota, joita ovat esimerkiksi erilaiset pelin sisäiset valuutat, kosmeettiset esineet kuten erilaiset vaatteet hahmoille ja pelikokemusta parantavia päivityksiä. Kuluttajan omalla rahalla hankkimaa maksullista sisältöä kutsutaan premium -sisällöksi ja niiden hinnat vaihtelevat muutamista euroista aina satoihin euroihin. Mikrotransaktiot toimivat ilmaispelien kehittäjien pääasiallisena ansaintamallina (Tomić, 2018).

Ilmaispelit pitävät sisällään usein muutamia erilaisia valuuttoja, joita käytetään pelinsisäisessä kaupassa mikrotransaktioiden suorittamiseen. Valuutoista ainakin yksi on kaikille täysin ilmainen niin sanottu pehmeä valuutta, jota voi hankkia suorittamalla tehtäviä pelin sisällä ja yksi oikealla rahalla hankittavaa kova valuutta (Alha et al. 2014). Maksullista sisältöä voi hankkia yleensä ainoastaan kovalla valuutalla. Useat ilmaispelit kuitenkin tarjoavat maksullista sisältöä ilmaiseksi rajoitetusti ilmaiskäyttäjille pelinsisäisten tapahtumien yhteydessä erilaisten yllätyslaatikoiden muodossa. Alha et al. (2014) mainitsevat, että kovaa valuuttaa, jolla ilmaiskäyttäjät voivat hankkia maksullista sisältöä, voidaan myös tarjota ajoittain pelaajille pieniä määriä.

2.2.3 Freemium-määritelmä

Freemium -liiketoimintamallin idean kehitti pääomasijoittaja Fred Wilson vuonna 2006 (Pujol, 2010). Freemium -mallin perusajatuksena on tarjota palvelu kuluttajille täysin veloituksetta ja tarjota kokemusta parantavia ominaisuuksia jälkikäteen maksua vastaan niitä haluaville asiakkaille (Wilson, 2006). Tästä on esimerkkinä pilvitallennuspalvelut, johon käyttäjät voivat ilmaiseksi ladata omia tiedostojaan täysin ilmaiseksi, mutta halutessaan he voivat ostaa lisää tallennuskapasiteettia. Freemium -malli pyrkiikin houkuttelemaan kahdenlaisia kuluttajia käyttämään palvelua. Ilmaiskäyttäjät, jotka käyttävät palvelua ainoastaan ilmaiseksi, eivätkä käytä rahaa ollenkaan premium -tarjontaan, mutta saavat vastineeksi rajoitetun arvolupauksen ja maksavat käyttäjät, jotka ovat valmiita maksamaan premium -tarjonnasta (Holm & Günzel-Jensen, 2017).

Yrityksen haasteena freemium -mallissa on saada tarpeeksi maksavia asiakkaita, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Koch & Benlianin (2016) tutkimuksen mukaan 3-5% ilmaiskäyttäjistä konvertoituu maksaviksi käyttäjiksi ja konvertointiaste on keskeinen yrityksen kannattavuuden kannalta. Ilmainen pääsy palveluun kuitenkin houkuttelee enemmän käyttäjiä palveluun, mikä lisää potentiaalisten maksavien käyttäjien määrää.

Ilmaiskäyttäjät eivät ole pelkästään vapaamatkustajia, jotka hyväksikäyttävät yrityksen resursseja. Ilmaiskäyttäjät ovat keskeisessä asemassa yrityksille, joiden palvelun arvo perustuu laajaan omaksuntaan markkinan keskuudessa, jolloin jokainen käyttäjä lisää palvelusta koettua arvoa (Koch & Benlian, 2016). Tämänkaltaisia palveluita ovat laajoihin verkostoihin perustuvat palvelut kuten sosiaalinen media ja verkkomoninpelit. Ransbotham et al. (2012) kuvailevat verkkomoninpeli World Of Warcraftiä ympäristöksi, jossa käyttäjät luovat yhdessä jaetun ympäristön ja tekevät tehtäviä, mikä luo arvoa jokaiselle osallistujalle. World Of Warcraft ei ole freemium -mallin mukainen videopeli, mutta samanlainen positiivinen verkostovaikutus voidaan soveltaa myös freemium -peleihin.

Digitalisaatiolla on ollut merkittävä vaikutus freemium -liiketoimintamallin suosion kasvuun (Davidovici-Nora, 2013). Virtuaalisten tuotteiden ja palveluiden kysynnän kasvu ei vaikuta tarjontaan samalla tavalla kuin perinteisiin tuotteisiin tai palveluihin, joiden valmistusta varten yritysten tulee varata tarpeeksi kapasiteettia. Lisäksi jakeluun liittyvät kustannukset ovat minimaaliset johtuen pitkälle digitaalisesta jakelusta, mikä on mahdollistanut teoriassa lähes rajattomat kasvumahdollisuudet yrityksille. Wilsonin (2006) mielestä freemium -malli toimii parhaiten juuri digitaalisessa liiketoimintaympäristössä, sillä uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat alhaiset ja digitaalinen ympäristö mahdollistaa nopean käyttäjäkunnan kasvattamisen.

Freemium -malli on yrityksen näkökulmasta kokonaisvaltainen liiketoimintamalli, joka noudattaa yrityksen strategiaa (Tomić, 2018). Freemium -mallilla ei siis tarkoiteta ainoastaan ilmaisten näytteiden tai kokeiluversioiden tarjoamista kuluttajille, vaan kyseessä on yrityksen pitkäaikainen arvonlupaus. Wilson (2006) korostaa, että freemium -mallissa ilmaiseksi tarjotut palvelut tulevat aina pysymään ilmaisina ja ilmaiskokeilut ovat enemmänkin osa myyntiä kuin liiketoimintamallia. Mikäli yritys päättää toimia freemium -mallin mukaan, tulee ilmaisominaisuuksien olla yrityksen näkökulmasta kestävästi rahoitettuja pitkän aikaa, jotta arvolupaus voidaan täyttää myös tulevaisuudessa. Wilson (2006) tuomitseekin niin sanotun bait and switch -toiminnan, millä pyritään kalastelemaan käyttäjiä ilmaisilla

palveluilla, mutta palvelu muuttuu myöhemmin maksullisseksi, mikä rikkoo yrityksen arvolupauksen. Freemium -malli voidaan toteuttaa joko freefirst eli aluksi ilmainen tai premiumfirst eli aluksi maksullinen strategialla (Koch & Benlian, 2016).

2.2.4 Freemium ja arvonluonti

Freemium -liiketoimintamallista puhuttaessa yksi keskeisimmistä käsitteistä on arvonlupaus ja arvonluonti. Tämä ei sinällään ole erikoista, sillä freemium -mallissa käyttäjiä pyritään muuntamaan ilmaiskäyttäjistä kohti maksavia käyttäjiä, mikä taas vaatii yritykseltä selvän ymmärryksen palvelujen eri versioiden tarjoamasta arvosta käyttäjille. Wilson (2006) kuvailee, että freemium -malli toimii parhaiten, kun asiakkaat ymmärtävät mistä he maksavat, kuten esimerkiksi lisätallennustilasta pilvipalvelussa. Tässä osiossa käydään tarkemmin läpi, kuinka yritykset luovat arvoa kuluttajille freemium -mallin avulla.

Kuluttajien kokemalle arvolle on kirjallisuudessa laajasti erilaisia tulkintoja, mutta Gallarzan & Gil Sauran (2006) mukaan yleisesti hyväksytty on Zeithamlin (1988) tulkinta koetusta arvosta – *Tuotteesta koetun arvon kokonaishyöty perustuu käsitykseen siitä mitä on annettu ja mitä on saatu vastineeksi*. Vähentämällä liikevaihdosta tuotantokustannukset, yritys voi arvioida kuluttajien maksuhalukkuuden eli willingness to pay (WTP) arvon (Bowman, 2001). Malli perustuu resurssiperusteiseen näkemykseen kuluttajien yli- ja alijäämästä, jossa yrityksen resurssit ovat keskeisessä osassa. Resurssiperusteinen näkemys ei kuitenkaan ota huomioon kuluttajien kokemaa todellisesta arvoa vaan osa koetusta arvosta jää laskelman ulkopuolelle (Rietveld, 2018).

Ymmärtämättä tarkemmin kuluttajien piilevää arvostusta, jätetään arvonluonti ainoastaan maksavien käyttäjien varaan, jolloin suuri osa potentiaalisesta liikevaihdosta menetetään (Rietveld, 2018). Rietveld (2018) ehdottaakin, että yritysten tulisi hyödyntää kuluttajien heterogeenisuutta eli erilaisuutta ja kasvattaa tätä kautta kuluttajien kokonaismäärää, mikä taas nostaa maksuhalukkaiden kuluttajien määrää. Rietveldin (2018) mukaan heterogeenisuuden kautta yrityksen liiketoimintamalli voi toimia kilpailuetuna, kun jompikumpi tai molemmat seuraavista ehdoista täyttyy. Ensimmäisenä liiketoimintamalli parantaa yrityksen arvonluontipotentiaalia, kun liiketoimintamallin elementit lisäävät asiakkaiden kokemaa arvoa

yrityksen tuotteen tai palvelun kuluttamisesta. Toisena liiketoimintamallin osat parantavat yrityksen kykyä luoda itselleen arvoa, kun liiketoimintamalli kykenee lisäämään maksavien asiakkaiden kulutusta. (Rietveld, 2018).

Kuluttajien kokema arvo ja tyytyväisyys ovat toisistaan poikkeavia. Koettu arvo on mukana koko ostoprosessin ajan, kun taas tyytyväisyys koetaan oston jälkeen tapahtuvaksi tulkinnaksi (Sweeney & Soutar, 2001). Koettu arvo eroaa myös tyytyväisyydestä siten, että kuluttaja voi kokea arvoa tuotteesta tai palvelusta ilman niiden käyttämistä tai ostamista (Sweeney & Soutar, 2001). Havainto on tärkeä, kun tarkastellaan freemium -mallia, koska kuluttajien tulee kokea jonkinlaista arvoa premium -tarjonnassa ennen hyödykkeen hankkimista, jotta he olisivat valmiita maksamaan niistä.

Arvonluonti freemium -mallissa poikkeaa perinteisestä premium -mallista, missä tuotteesta tai palvelusta maksetaan ennen niiden käyttöä. Premium -mallissa asiakkaan on helpompi ymmärtää, mitä saa vastineeksi ja mitä menettää. Premium -malli kuitenkin onnistuu keräämään arvoa ainoastaan kerran hankinnan yhteydessä, mutta freemium -malli kykenee tuottamaan arvoa pitkän aikaa eri muodoissa sekä yhdistelemään kuluttajien erilaisia tarpeita monipuolisilla hinnoilla (Hamari et al. 2020). Rietveldin (2018) tutkimuksen tuloksena kuitenkin havaittiin, että ilmaispelien pelaajien lisäosien maksuhalukkuuden keskiarvo oli matalampi kuin perinteisten maksullisten pelien pelaajien. Kuluttajat ovat halukkaampia maksamaan enemmän, kun he kokevat ymmärtävänsä mistä ovat maksamassa. Molemmissa kuluttajaryhmissä havaittiin myös, että suurempi valikoima erihintaisia lisäosia nosti kuluttajien maksuhalukkuutta, mutta freemium -pelien pelaajien maksuhalukkuus ja konvertointiaste maksullisiksi käyttäjiksi olivat huomattavasti matalampia premium -pelien lisäosiin verrattuna (Rietveld, 2018). Freemium -mallissa käyttäjien maksuhalukkuus kuitenkin moninkertaistui premium -malliin verrattuna, mutta määrällisesti premium -malli onnistui keräämän enemmän lisäosista maksuhalukkaita käyttäjiä. Tämä indikoi freemium -mallin hyödyntävän tehokkaammin kuluttajien heterogeenisuutta joustavan hinnoittelun ja arvonlupauksen avulla, mikä lisää kuluttajan kokemaa arvoa. Premium -malli taas houkuttelee enemmän kuluttajia selkeän arvolupauksen vuoksi, jonka seurauksena moni hankkii todennäköisemmin lisäosia, kuin freemium -mallissa. Luodakseen taas arvoa yritykselle tulee maksavia käyttäjiä olla tarpeeksi, jotta freemium -mallin käyttö olisi kannattavampaa kuin premium-mallin. (Rietveld, 2018).

Videopelien kontekstissa pelin tai palvelun tarjoaman sisällön tulisi olla laadukasta pelaajien kiinnostuksen säilyttämiseksi, mutta ilmaisen ja maksullisen välissä tulisi olla selvä ero, jotta premium sisältöä olisi syytä hankkia (Hamari et al. 2020). Freemium -mallin videopelien kuluttajien hankintakustannukset ovat matalat, mutta niin on myös ilmaiskäyttäjien konvertointi maksullisiksi asiakkaiksi. Tästä syystä Hamarin et al. (2020) mukaan, jotta voitaisiin konvertoida kuluttajat freemium -mallissa maksaviksi käyttäjiksi, on kuluttajat saatava pelaamaan peliä toistuvasti, jolloin maksullisen sisällön hankkiminen on todennäköisempää. Useat freemium -pelit perustuvat verkostoihin ja muiden pelaajien kanssa pelaaminen lisää kuluttajien kokemaa sosiaalista arvoa. Yhteisen pelaamisen lisäksi monet virtuaaliset esineet voivat olla merkki tietystä sosiaalisesta hierarkiasta tai viitteistä kulttuuriin samoin kuin perinteiset fyysiset esineet, mitkä taas voivat vaikuttaa pelaajan minäkuvaan positiivisesti tai negatiivisesti (Hamari et al. 2020). Vaikutuksen tyypistä huolimatta tämänkaltaiset asiat lisäävät videopelistä koettua sosiaalista arvoa ja Guon & Barnesin (2009) mukaan sosiaalisilla vaikutteilla on vahva vaikutus kuluttajien pelinsisäisiin ostopäätöksiin. Sosiaalisen arvon on myös todettu olevan keskeinen indikaattori sille, tuleeko kyseinen käyttäjä hankkimaan maksullista sisältöä pelin sisällä (Kim et al. 2011).

2.3 Digitaalinen liiketoimintaympäristö

Digitaalinen ekosysteemi on hyvin nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö, mitä vauhdittaa lisääntynyt kilpailua ja teknologiallinen kehitys (El Sawy & Pereira, 2013). Tyypillistä digitaaliselle ekosysteemille on kilpailuedun lyhytikäisyys. Nopeasti muuttuvasta luonteesta on seurannut, ettei yritysten onnistuminen pohjaudu perinteiseen tapaan pelkästään niiden tuottamien tuotteiden tai palveluiden laatuun. Liiketoiminnan painopiste on siirtynyt varsinaisen tuotteen tai palvelun taustatehtäviin kuten tuotekehitykseen, markkinointiin sekä tuotteiden uudelleen suunnitteluun, joiden avulla yritykset pyrkivät pysymään mukana kilpailussa ja varautumaan ennalta-arvaamattomiin toimintaympäristön muutoksiin (El Sawy & Pereira, 2013).

Digitaalinen liiketoimintaympäristö on McCann et al. (2009) mukaan luonteeltaan hyvin turbulentti, millä viitataan arvaamattomiin liiketoimintaympäristön rakennetta tai hyvinvointia häiritseviin muutoksiin, jotka voivat ilmetä milloin ja keneltä tahansa. Häiriön tapahduttua

toimintaympäristö ei tule palaamaan tasapainoon, vaan pysyäkseen muutoksen mukana tulee jatkuvasti varautua tuntemattomaan. Toisten armoilla olemisen luonteen takia, digitaalisessa liiketoimintaympäristössä yritysten olisi kannattavaa toimita yhteistyössä toistensa kanssa esimerkiksi luomalla yhteisiä teknisiä standardeja tai käyttöalustoja. (El Sawy & Pereira, 2013).

Digitaalinen liiketoimintaympäristö muuttaa perinteistä ajatusta siitä, kuinka arvoa luodaan ja kuinka arvo koetaan (Lepak et al. 2007)**.** Digitaalisessa ekosysteemissä korostuu verkostovaikutus ja eri osapuolten kanssakäyminen puhuttaessa arvon luonnista. Arvoa voidaan luoda, muuntaa ja kokea muiden verkoston jäsenten kanssa, jotka voivat olla toisia käyttäjiä, asiakkaita tai kilpailijoita (El Sawy & Pereira, 2013). Digitaalisessa ekosysteemissä arvon määritteleminen on huomattavasti haastavampaa, kuin perinteisessä arvonluontimallissa. Perinteisesti arvonluontimallissa kuluttajien maksuhalukkuus ja hinta määrittelevät pitkälle tuotteesta tai palvelusta koettua arvoa. El Sawyn & Pereiran (2013) mukaan tämä ei ole riittävä mittari arvonmääritelmälle digitaalisessa toimintaympäristössä, vaan digitaalisten hyödykkeiden arvoa olisi parempi mitata niiden arvolupauksella. Arvolupauksen periaate on, että hyödykkeellä on potentiaali tarjota kuluttajalle lisäarvoa. Tätä lisäarvoa kuluttajat hyödyntävät taas itse oman mieltymyksensä mukaan. (El Sawy & Pereira, 2013).

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena tarkastelemalla jo olemassa olevia aineistoja, koska ne pitävät sisällään runsaasti tietoa usean vuoden ajalta, eikä yksittäisillä haastatteluilla luultavasti olisi päästy poikkeavaan lopputulokseen. Eskola & Suoranta (1998) ohjeistavat, että ennen haastattelujen valitsemista aineistoksi, tulisi pohtia, voisiko oman tutkimusongelman ratkaista jo valmiiksi tuotetulla aineistolla. Valmiiseen eli sekundääriaineistoon nojautuminen vaatii Eskolan & Suorannan (1998) mukaan tarpeeksi kantavan tutkimusidean, jotta uuden empiirisen aineiston kerääminen olisi ajallisesti kannattavaa. Saaranen-Kauppisen & Puusniekan (2006) mukaan valmis aineisto voi olla muiden tutkijoiden keräämää aineisto, tilastot, dokumentit, organisaatioiden asiakirjat sekä joukkotiedotus- ja kulttuurituotteet. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään alan organisaatioiden asiakirjoja eli yritysten vuosikertomuksia ja kulttuurituotteita, kuten videopelialan lehtien verkkojulkaisuja.

Freemium -mallin soveltuvuutta videopeliyrityksen liiketoimintamallina tarkastellaan vertailevana monitapaustutkimuksena. Vertailevan lähestymisen tarkoituksena on selvittää syitä, miksi yritykset ovat valinneet tietynlaisen yritysstrategian ja ymmärtää freemium -liiketoimintamallin vahvuuksia ja heikkouksia. Vertailun tavoitteena on löytää yhtäläisyyksiä tai säännönmukaisuuksia freemium -mallin käytön syistä. Vertailevan tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tapausten välisisä samankaltaisuuksia, mutta myös kuinka tapaukset eroavat toisistaan (Jyväskylän yliopisto, 2011).

Tutkimuksen aineistona käytetään eri pörsseihin listautuneiden liikevaihdoltaan suurimpien videopelien julkaisijoiden ja kehittäjien vuosikertomuksia. Tutkimukseen valikoitiin vuosien 2010, 2015 sekä 2021 vuosikertomukset. Valikoinnin tavoitteena on havainnollistaa videopeliyrityksissä tapahtuneita muutoksia keskipitkällä aikavälillä. Aineistoon otettiin mukaan 15 yritystä, joiden liikevaihto vaihtelee miljardista yli kymmeneen miljardiin. Aineistossa mukana olevissa yrityksissä käytössä on liiketoimintamallina premium -malli, freemium -malli tai näiden yhdistelmä. Taulukossa 1 on lueteltu aineistoon valitut yritykset ja niiden liikevaihtoluokat.

Taulukko 1. Lista yrityksistä

Liikevaihtoluokka miljardia $		
Pienet	**Keskisuuret**	**Suuret**
0,5-2,99	**3,0-6,0**	**6,0 ja yli**
Capcom	Square Enix	Sony
Konami	Activision Blizzard	Microsoft
Nexon	Electronic Arts	NetEase
SegaSammy	Take-Two	Nintendo
Ubisoft	Bandai Namco	Tencent

Tutkimuksessa vertaillaan, miten valittujen yritysten suhtautuminen freemium -malliin ja sen seurauksena yritysstrategia on muuttunut vuodesta 2010 vuoteen 2021 eli viimeisimpään tilikauteen. Aineistona käytettiin kyseisten alan yritysten vuosikertomuksista. Freemium -mallin ongelmien tarkasteluun käytettiin yritysten vuosikertomuksia, videopelialan verkkolehtien julkaisuja sekä Norjan kuluttajaviraston julkaisua. Vuosikertomukset käytiin läpi käyttäen hakusanoina teoriaosuudessa esille nousseita keskeisiä käsitteitä. Näistä käsitteistä haettiin sanakirjoista synonyymejä, johtuen eri yritysten termien käytön poikkeamista. Teoriaosuudessa esille tulleet ilmiöt johtivat alkuun aineiston analyysiä, mutta uusien ilmiöiden löydyttyä lisättiin ne kumulatiivisesti hakutermeihin. Vuosikertomuksista pyrittiin erityisesti havaitsemaan yrityksen johdon näkemyksiä yrityksen toimintaympäristön muutoksista ja syitä liiketoimintastrategian muutokselle. Mikäli yritys ei ollut maininnut erityisesti freemium -mallista sai kyseinen yritys pienemmän painoarvon kokonaisuudessa. Tulosten käsittelyssä hyödynnettiin Excel-taulukointia, jossa jokaisen yrityksen kohdalla kirjoitettiin lyhyt maininta tiettyyn alakysymykseen, kuten riskeihin liittyen. Tuloksista muodostettiin potentiaalisia yleistyksiä ja nostettiin erikoistapaukset esille.

Ison osan tarkastelussa olevien yritysten vuosikertomuksista on havaittavissa selkeä muutos kohti lisääntynyttä ilmaispelien tarjontaa, mikä todennäköisesti viestii kyseisen liiketoimintamallin tuovan jonkinlaisia etuja premium -malliin nähden. Syitä muutokseen etsittiin myös yritysten myynnin muutoksesta, koska niistä voi helposti havainnollistaa numeerisesti, kuinka yrityksen liiketoiminta on kehittynyt tarkastelujakson aikana.

Pääliiketoimintana videopelejä kehittävät ja julkaisevat yritykset ovat avanneet hyvin laajasti omia ajatuksiaan ja perusteluita yritysstrategian ja videopelialan liiketoimintaympäristön muutokseen. Suurimpien yritysten, joilla on hyvin laajasti muita liiketoiminta-aloja kuin videopelit, ovat avanneet vuosikertomuksissaan tietoa videopelien suoriutumisesta suppeammin sisältäen vain muutamia nostoja tilikauden ajalta. Näiden yritysten kohdalla tietoa tulee tulkita enemmän rivienvälistä ja analysoida numeerista tietoa ja tarkastella toteutuneita yritysostoja ja hankinnan perusteluja.

4 Tutkimus tulokset

Premium-liiketoimintamalli on ollut yritysten keskeisin liiketoimintamalli vuonna 2010 ja se on laajasti käytössä vielä nykyäänkin. Lähes jokaisella tarkastelussa olleella yrityksellä yritysstrategia nojautui vahvasti perinteiseen premium -malliin vuonna 2010. Monella yrityksellä oli lyhyt maininta ilmaispeleistä, mutta liiketoimintamallia ei nähty vielä kovinkaan houkuttelevana vaihtoehtona. Ainoana poikkeuksena on NetEase, jonka yritysstrategia nojautui jo vuonna 2010 freemium -liiketoimintamalliin ja ilmaispeleihin. NetEasen liikevaihdosta, jopa 85,9 % (NetEase, 2010) syntyi ilmaispeleihin tuotetusta maksullisesta sisällöstä.

Vuonna 2010 kiinalainen Tencent osti määrävään äänivallan Yhdysvaltalaiseen Riot Games pelikehittäjään, jonka pääpeli oli tuolloin freemium -mallilla toimiva League of Legends. Tencent (2010) perusteli hankintaa keinona hankkia huippuosaamista ilmaispeleistä ja laajentaa markkinoitaan maailmanlaajuiseksi. Electronic Arts teki samankaltaisen yritysoston Norjalaiseen Playfish Limited -pelikehittäjään, joka erikoistui erityisesti Facebook-peleihin, joissa hyödynnettiin freemium -liiketoimintamallia. Yrityskaupoista voidaan havaita, että suuret julkaisijat näkivät potentiaalia freemium -liiketoimintamallissa jo vuonna 2010. Freemium -malli nähtiin myös mahdollisuutena laajentaa toimintaa maailmanlaajuisesti.

Huomattava muutos on havaittavissa vuoden 2015 vuosikertomuksissa, joissa taas moni julkaisija näki freemium -mallin tärkeänä osana yritysstrategiaa. Jokaisella julkaisijalla oli ainakin yksi freemium -mallilla toimiva peli julkaistuna vuoteen 2015 mennessä. Suurin osa yrityksistä näki freemium -mallin kuitenkin enemmänkin vielä mobiilialustan trendinä, eikä pääpelialustojen pääasiallisena liiketoimintamallina. Tämä näkyi muun muassa siinä, että ilmaispelit olivat kokeellisia- tai oheispelejä, eikä liiketoimintamallia hyödynnetty julkaisijoiden lippulaivapelisarjoissa.

Julkaisijoiden voidaan nähdä suhtautuvan ilmaispeleihin vuonna 2015 vielä varauksella, eikä tuolloin oltu vielä täysin valmiita ottamaan suurta riskiä liiketoimintamalliin liittyen. Epävarmuus ja varautumien näkyy pienten innovatiivisien pelienkehittäjien ostoina, jolloin omien pelisarjojen maineen ja päätuoton lähdettä ei uhrata, vaan jos liiketoimintamalli ei olekaan kannattava, menettää vain yritysostoon käytetyn pääoman. 2015 suosiotaan taas kasvatti pelinsisäisten ostojen lisääminen premium -peleihin. Erityisesti mikrotransaktioita alettiin lisäämään ja niitä käytettiin osassa vuoteen 2015 mennessä julkaistuissa

pelienkehittäjien lippulaivapeleissä kuten Activision Blizzardin yhdessä pääpelisarjassa Call Of Duty: Black Ops II, jossa kuluttajille myytiin kosmeettisia lisäosia sekä karttalaajennuksia.

Yrityksen johdon näkemys oli lähes kaikilla yrityksillä se, että pelkästään pelien kertamyynti pitää sisällään liian suuria riskejä muun muassa lisääntyneen kilpailun sekä alan innovaatioiden muodossa. Tätä riskiä taas on pyritty vähentämään laajentamalla yrityksen tulon lähteiden kanavia juuri ilmaispeleihin sekä pelinsisäisiin ostoksiin saavuttaakseen pidemmän tuottosyklin tuotteille. Taulukko 2. on (Pujol, 2010) luoma havainnollistus, kuinka perinteinen liiketoimintamallin tuottosykli eroaa freemium -mallista.

Taulukko 2. Perinteisen liiketoimintamallin tuottosyklin ero freemium -malliin (mukaillen Pujol, 2010)

	Ennen myyntiä	**Transaktio**
Perinteinen tuottosykli	Mainonta	Tuotteen tai palvelun myynti
Freemium tuottosykli (vaihe 1)	Ilmainen tuote tai palvelu voittaa hinnan, arvolupauksen ja viraali markkinoinnin vuoksi	Ilmainen tuote tai palvelu myydään hintaan nolla. Valuuttana käyttäjen data
Freemium tuottosykli (vaihe 2)	Ilmainen tuote toimii mainoksena maksulliselle tuotteelle	Maksullisen tuotteen tai palvelun myynti. Valuuttana raha.

Vuoden 2021 vuosikertomuksissa kaikilla yrityksillä oli tarjonnassaan useampia freemium -mallin pelejä monipuolisesti eri käyttöliittymissä. Yritykset kuten Nintendo, joka on toiminut pitkään ainoastaan omien laitteistoiden ja alustojen kautta on laajentanut toimintaansa myös mobiilipelisegmenttiin. Yrityksien johdot näkivät ilmaispelit tärkeänä tuoton lähteenä ja keskeisenä tulevan kasvun tekijänä. Kasvua on pyritty tavoittelemaan digitaalisten jakelukanavien kautta lisäämällä aktiivisten käyttäjien määrää tarjoamalla heille entistä monipuolisempia ja uniikkeja videopelikokemuksia.

Vahvojen immateriaalioikeuksien merkitys nostettiin lähes kaikissa vuosikertomuksessa keskiöön uusien käyttäjien saamisessa omalle alustalle. Osa yrityksistä korosti oman alustan merkitystä, sillä aktiivinen lojaali käyttäjäkunta mahdollistaa monipuolisemmat tulon lähteet ja lyhyemmät kassakonversiosyklit.

4.1 Freemium -mallin riskit

Ilmaispelien yhteydessä keskiöön nousi segmentin korkea kilpailullisuus. Kasvaneen kilpailun seurauksena kuluttajien mieltymykset ja kokema arvo nousi esille vuoden 2021 vuosikertomuksissa huomattavasti enemmän kuin aiempina vuosina. Vuoden 2010 ja 2015 vuosikertomuksissa yritykset näkivät muut viihdeteollisuuden osa-alueet kuten elokuvat kilpailijoina omalle liiketoiminnalleen, mutta nyt kilpailuksi nähtiin koko interaktiivisen median liiketoimintasegmentti. Tämän lisäksi kuluttajille tarjottava arvo nähtiin osassa yrityksiä keskeisenä kilpailuedun lähteenä. Osassa yrityksiä oli käsitelty hyvinkin yksityiskohtaisesti, kuinka heidän strategiallaan aiotaan tuottaa arvoa kuluttajille tulevaisuudessa.

Digitaaliset freemium -mallilla toimivat videopelit ovat tuoneet yrityksille uusia riskitekijöitä, mistä oli kohtalaisen kattavat maininnat vuosikertomuksissa. Lisääntyneessä kilpailussa pärjääminen on vaatinut uusiin teknologioihin investoimista, mikä taas on nostanut pelien tuotantokustannuksia merkittävästi. Usealla yrityksellä oli erityinen maininta liittyen palvelumuotoiseen pelien julkaisuun, joissa on suuri riski, ettei peli tuota tarpeeksi sen elinkaaren aikana, mikä heikentää yrityksen taloudellista asemaa. Electronic Artsin (2021) vuosikertomuksessa todetaan, että edes kaikista innovatiivisimmat ja korkeimmin arvostellut julkaisut eivät automaattisesti riitä täyttämään pelaajien tai yrityksen odotuksia. Freemium -mallilla onnistuminen vaatii yritysten mukaan syvällistä ymmärrystä kuluttajien haluista ja maksukyvystä. Yritysten johtoryhmät kuitenkin kokivat freemium -mallin erinomaisena mahdollisuutena tarjota kuluttajille tuotteita heidän maksukykynsä ja -halukkuutensa mukaan.

Ilmaispelit nähtiin osassa yrityksiä keskeisenä riskitekijänä liiketoiminnalle. Ilmaispeleistä koettuun riskiin liittyi vahvasti pelaajien nopeasti muuttuvat mieltymykset, mikä johtuu kovasta kilpailusta ja matalasta kynnyksestä kokeilla uusia pelejä. Johtuen uuden videopelin

tuottamiseen vaadittavasta suuresta määrästä ajallisia ja taloudellisia resursseja, yritykset eivät voi olla täysin varmoja, että kyseinen peli onnistuisi edes kattamaan tuotantokustannuksia elinkaarensa aikana. Tämä tietysti pätee sekä freemium- että premium -peleihin, mutta yritykset kokivat ilmaispelien olevan suurempiriskinen liiketoimintamalli tuotantokustannuksien kattamiseen.

Ilmaispeli-liiketoimintamallissa riskitekijöiksi mainittiinkin myös epäonnistunut ansaintamalli, mikä ei houkuttele kuluttajia hankkimaan maksullista sisältöä. Yritykset kokivat riskiksi omien ilmaispelien kilpailevan heidän muiden pelien kanssa ja vähentävän julkaisijan premium -pelien myyntiä.

Digitaalinen käyttöympäristö on myös tuonut täysin uuden riskitekijän tietovuotojen muodossa. Tietovuodot voivat liittyä joko yrityksen sisäisiin tietoihin tai käyttäjien käyttäjätietoihin. Johtuen freemium -mallin luonteesta se koettiin yrityksissä huomattavasti alttiimmaksi tietovuodon kaltaiselle riskille.

4.2 Myynnin kasvu

Liikevaihto kertoo, kuinka paljon yritys on myynyt tuotteita tai palveluita tarkasteluajanjakson aikana. Se soveltuu hyvin kuvailemaan, onko yrityksen liiketoiminta kasvanut tai supistunut. Tämän tutkimuksen osalta liikevaihdon muutosta tarkastellaan tarkemmin niiden yritysten kohdalla, joiden liiketoiminta kohdistuu pääasiallisesti videopelien kehittämiseen sekä julkaisemiseen. Liikevaihdon muutoksen syitä pyritään löytämään yrityksen johdon lausunnoista ja erityisesti niiden yritysten kohdalla, joiden liiketoimintaan kuuluu muutakin kuin videopelejä.

Yritysten liikevaihdoista on havaittavissa johdonmukaista kasvua viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Liikevaihdon kasvu on ollut korkeinta NetEasella, Activision Blizzardilla ja Take Twolla. Liikevaihdoltaan vuonna 2010 kolmanneksi pienimmän NetEasen liikevaihto on yli kuusitoistakertaistunut vuoteen 2021 mennessä. Square Enix on taas kyennyt kaksinkertaistamaan liikevaihtonsa 2010–2021. Electronic Artsin, Ubisoftin ja Nexonin liikevaihtojen nousu on ollut tarkasteluajanjaksona kaikista tasaisinta.

Suurimmista yrityksistä Tencent ilmoitti vuoden 2021 vuosikertomuksessaan sen videopelisegmentin kasvaneen 31% vuodesta 2019 ja Sonylla vastaava luku oli 34%. Microsoftin videopeleistä vastaavan Xboxin liikevaihdon kasvu oli 33%. Nintendo koki myös 36,8%:n kasvun fyysisen myynnin puolella ja 68,5%:n kasvun digitaalisessa myynnissä. Suurimmalla osasta yrityksiä voidaan havaita merkittävää kasvua videopelisegmenttien myynnissä riippumatta suoranaisesti liiketoimintamallista.

Tutkimuksen kannalta tärkeä havainto on, ettei ilmaispelit varsinaisesti johtaneet automaattiseen myynnin kasvuun, sillä myös perinteisiin premium -peleihin investoineet yritykset ovat nähneet merkittävää myynnin kasvua. Freemium -mallia eniten hyödyntäneet yritykset olivat Activision Blizzard, Electronic Arts ja Tencent.

Suurin kasvu painottuu kaikilla yrityksillä vuosille 2020–2021. Tilikaudet 2020–2021 olivat kuitenkin hyvin poikkeuksellinen johtuen COVID-19 -pandemiasta ja sen aiheuttamasta etänä toimimisen kasvusta. Etänä toimiminen on usean yrityksen mukaan lisännyt videopelien kokonaiskysyntää markkinoilla ja ne selittävät lisääntynyttä myyntiä osittain sillä. Toinen merkittävä tekijä myynnin lisääntymiselle oli yritysten mukaan interaktiivisen median suosion kasvu maailmanlaajuisesti jo ennen pandemiaa. Kysyntä on noussut erityisesti internetin välityksellä pelattaville ilmaispeleille sekä mobiilialustoilla toimiville peleille. Kysynnän kasvu on ollut erityisen suurta varsinkin Aasian ja Latinalaisen Amerikan kehittyvissä maissa, joissa talouskasvu on lisännyt kysyntää videopeleille. Osa yrityksistä mainitsi, että näillä alueilla erityisesti ilmaispelit ovat heidän suosituimpia palveluitaan, koska ilmainen pääsy mahdollistaa palvelun käytön myös pienituloisille, jotka eivät ole valmiita hankkimaan esimerkiksi 60 dollaria maksavaa peliä. Ilmaispelien maksullisen sisällön joustava hinnoittelu mahdollistaa myös sopivamman hinnoittelun eri valuuttojen välille.

Kaikissa yrityksissä kuitenkin liiketoimintamallia merkittävämpi tekijä myynnin kasvulle oli siirtyminen digitaaliseen käyttöympäristöön ja jakeluun. Osa yrityksistä mainitsi, että pandemia on tukenut siirtymistä kohti palvelumaisempaa videopelien julkaisua. Digitaalinen toimintaympäristö on koettu yrityksissä erinomaisena mahdollisuutena laajentaa tulon lähteitä virtuaalivaluuttoihin, pelinsisäisiin ostoksiin ja laajennuksiin. Digitaalinen jakelu on myös laskenut yritysten jakeluun ja hallintoon liittyviä kustannuksia, mikä on nostanut voittoja myydyistä peleistä. Digitaalisten palveluiden elinkaari on myös pidempi, koska julkaisijoilla on mahdollisuus päivittää palveluitaan pitäen näin käyttäjien kokemuksen jatkuvasti uutena ja mielenkiintoisena. Jatkuva päivittäminen on ilmaispeleille keskeinen periaate,

mutta digitaalinen jakelu on tarjonnut myös premium -peleille mahdollisuuden laajentua julkaisun jälkeen.

Osa yrityksistä haluaa juuri panostaa premium -tarjonnan päivittämiseen ja niiden tuottosyklin pidentämiseen, minkä avulla tuotantokustannuksia voidaan kattaa huomattavasti pidemmän aikaa. Pidempi tuottosykli ja elinkaari ovat vähentäneet yrityksissä koettua tuotantokustannuksiin liittyvää riskiä riippumatta liiketoimintamallista. Mikäli peli ei vastaa kuluttajien odotuksia, voidaan tuotetta päivittää ja korjata julkaisun jälkeenkin verkon välityksellä. Digitaalinen jakelu ei siis ole hyödyttänyt ainoastaan ilmaispelejä, vaan uusi teknologia on myös laajentanut liiketoimintamahdollisuuksia perinteisen premium -mallin ympärille. Digitaaliset tuotteet ovat lisänneet kuluttajien toistuvaa kulutusta ja se on yritysten mukaan ollut merkittävä syy lisääntyneeseen myynnin kasvuun.

4.3 Toistuva kulutus ja data-analytiikka

Vuoden 2021 vuosikertomuksissa nousi esille termit toistuva kuluttaminen ja toistuva tulo. Activision Blizzardin vuosikertomuksessa puhuttiin jopa toistuvan tulon liiketoimintamallista, missä tuloja saataisiin hankittua läpi tilikauden, eikä tulot painottuisi pelin julkaisun tai juhlapyhien ympärille. Toistuvaksi tuloksi mainittiin pelinsisäiset ostokset, tilaukset, laajennukset ja virtuaalivaluutat. Toistuvan tulon tuotteet kuvailtiin korkean katteen tuotteiksi, minkä vuoksi yritykset haluavat investoida kyseisten tuotteiden kehitykseen aikaisempaa enemmän.

Toistuvan kulutuksen yhteydessä nostettiin esille kuluttajien tyytyväisyys ja maksuhalukkuus ylimääräisestä premium sisällöstä ilmaispeleissä. Yritykset kokivat erittäin tärkeäksi pysyä ajan tasalla siitä, mitä kuluttajat haluavat palvelulta sekä myös ylläpitää ja muuttua, jotta kuluttajien mielenkiinto saataisiin pidettyä heidän palvelussaan. Ymmärtääkseen kuluttajien käyttäytymistä yritykset hyödyntävät vuoden 2021 vuosikertomustensa mukaan huomattavasti enemmän käyttäjien tietoja tuotekehityksessä, kuin aikaisempien vuosien vuosikertomuksissa.

Data-analytiikan merkitystä korostetaan vuoden 2021 vuosikertomuksessa huomattavasti enemmän, kuin vuosien 2010 ja 2015. Digitaalinen käyttöympäristö on mahdollistanut monipuolisemman ja laajemman datan keräämisen, minkä avulla yritykset voivat kohdentaa tarjontaansa aikaisempaa tehokkaammin kuluttajien preferenssien mukaan. Yritykset ovat investoineet tätä varten teknologiaan, jonka avulla kerättyä dataa on mahdollista hyödyntää entistä monipuolisemmin kokonaan uusien pelien sekä pelinsisäisen sisällön tuottamisessa.

Käyttäjädatan hyödyntäminen korostui enemmän ilmaispelien yhteydessä, koska palvelumainen ylläpito vaatii jatkuvaa tarkkailua ja mukautumista, jotta kuluttajat saataisiin kiinnostumaan maksullisesta sisällöstä. Uusi teknologia on auttanut myös premium -pelien sekä niiden lisäosien kehittämisessä. Kuluttajien toistuva kulutus on yrityksille tulevaisuuden kasvun ajuri, mutta data-analytiikan uskotaan olevan kyseisen strategian mahdollistaja.

4.4 Ilmaispeleihin kohdistuva kritiikki

Tarkastelussa olleista yrityksistä muutama mainitsi ilmaispeleihin liittyvistä ongelmista ja kritiikistä. Japanilainen pelien kehittäjä Capcom toi ainoana yrityksenä esille ongelmia liittyen ilmaispelien ansaintamalleihin. Capcom (2021) nosti esille vuosikertomuksessa, että useat yritykset perustavat ilmaispelien ansaintamallin pelin sisäisten yllätyslaatikoiden ympärille, jotka eivät tuo varsinaisesti lisäarvoa kuluttajalle.’

Ilmaispeli-liiketoimintamallista vahvasti hyötyneet yritykset Activision Blizzard, Electronic Arts ja Take Two ovat olleet kovan mediakritiikin alla johtuen yritysten hyvin aggressiivisista ansaintamalleista, jotka perustuvat pitkälle yllätyslaatikoihin ja aggressiiviseen markkinointiin. Electronic Artsin asiakkaista 17 % (Electronic Arts, 2021) oli alaikäisiä, mikä on nostanut yllätyslaatikot ajankohtaisiksi lainsäätäjien keskuudessa johtuen niiden samankaltaisuudesta uhkapelaamisen kanssa. Edellä mainitut yritykset eivät nähneet alaikäisten uhkapelaamista eettisenä ongelmana, vaan korostivat toimivansa paikallisten lakien mukaan vuosikertomuksissaan. Valitettavan suuri osa yrityksistä kuitenkin jätti mainitsematta ilmaispelien ansaintamalleihin liittyvistä yhteiskunnallisista ongelmista, vaan kritiikki nähtiin vuosikertomuksissa enemmänkin liiketoimintaan kohdistuvana lainsäädännöllisenä riskinä.

Norjan kuluttajaviraston (2022) julkaisussa nostetiin esille yritysten hyväksikäyttävän kuluttajien kognitiivisia haavoittuvuuksia harhaanjohtavalla esillepanolla yllätyslaatikoiden myynnissä. Harhaanjohtava esillepano houkuttelee pelaajia näennäisillä kampanjoilla tai ajallisesti rajoitetuilla tarjouksilla. Kingin & Delfabbron (2018) mukaan pelienkehittäjät voivat hyödyntää pelaajien käyttäjätietoja heitä itseään vastaan, kun halutaan ehdottaa erilaisia mikrotransaktioita kuluttajalle ostettavaksi. Tämänkaltaisella toiminnalla voidaan pyrkiä luomaan kuluttajassa riippuvuutta ja lisätä toistuvaa kuluttamista.

Pelin sisäiset valuutat nousivat yllätyslaatikoiden ohella merkittäväksi kritiikin kohteeksi. Virtuaalivaluuttoja kritisoidaan siitä, että ne saavat oikean rahan tuntumaan leikkirahalta, jolloin rahan todellinen arvo hämärtyy kuluttajalle. Norjan kuluttajavirasto (2022) näki virtuaalivaluutat ongelmalliseksi, koska ne lisäävät ylimääräisen transaktion varsinaisen tuotteen hankinnan välille ja tuotteen hankinnasta ylijäävää virtuaalivaluuttaa ei voi käyttää mihinkään merkitykselliseen. Tästä seuraa, että kuluttajat käyttävät hankintoihin enemmän rahaa, kuin olisivat alun perin suunnitelleet maksavansa.

Ilmaispeli voidaan nähdä negatiivisena terminä, jolla viitataan keskivertopeliin, joka on täynnä mikrotransaktioita. Kuluttajien aikaisemmat negatiiviset kokemukset ilmaispelien parissa on saanut osan kuluttajista hylkäämään ilmaispelit ensikättelyssä. Norjan kuluttajaviraston (2022) mukaan ilmaispelien kehittäjät suunnittelevat pelin niin, että peli olisi alussa mahdollisimman koukuttava, mutta alun jälkeen pelissä eteneminen hidastuu huomattavasti. Tavoitteena on saada pelaaja käyttämään rahaa, koska hän on jo käyttänyt pelaamiseen paljon aikaa eli saada pelaaja toimimaan uponneiden kustannusten harhaanjohtamana. Tällä tavoin arvolupaus rikotaan vasta myöhemmässä vaiheessa, mikä ei ole onnistuneen freemium -mallin ominaispiirre. Epäonnistunut arvolupaus voi kostautua yritykselle myöhemmin, mikäli kuluttajat eivät näe premium -tarjontaa arvokkaaksi heikon pelikokemuksen vuoksi.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ja selvittää, kuinka freemium -liiketoimintamalli soveltuu videopeliteollisuuden liiketoimintamalliksi. Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka tutkimus onnistuu vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Mitä etuja freemium -malli tarjoaa yrityksen näkökulmasta?

Freemium -malli laskee sisäänpääsykustannuksia, mikä on mahdollistanut pelaajien määrän kasvattamisen. Erityisesti matalalla sisäänpääsykustannuksella on ollut vaikutusta kehittyvien talouksien asiakassegmentin penetroimiseen, jossa suurin osa kasvupotentiaalista videopeleille tällä hetkellä sijaitsee. Wilson (2006) teki samanlaisen havainnon siitä, että freemium -malli mahdollistaa matalan asiakkaiden hankintakustannuksen vuoksi palvelun käyttäjien kokonaismäärän nopean kasvun.

Freemium -malli on heterogeenisempi joustavan hinnoittelunsa vuoksi, mikä parantaa yritysten kykyä luoda erilaisia arvolupauksia kuluttajien maksukyvyn mukaan. Heterogeenisuus tukee myös kuluttajien määrän kasvattamisessa, jolloin potentiaalisten maksavien kuluttajien määrä lisääntyy. Yksittäiselle kuluttajalle sopiva arvolupaus lisää tämän maksuhalukkuutta, joka taas lisää toistuvaa kuluttamista. Tämä tukee Rietveldin (2018) tutkimusta heterogeenisuudesta ja siitä kuinka sen avulla voidaan tarjota sopivaa arvoa kuluttajien maksuhalukkuuden mukaan lisäten kuluttajien kokonaismäärää.

Toistuva kuluttaminen on keskeinen syy, miksi freemium -malli koetaan miellyttävämmäksi kuin perinteinen premium -malli. Toistuva kulutus tasoittaa tulot pitkin tilikautta, mikä parantaa yritysten taloudellista asemaa. Alha et al. (2014) mukaan toistuva kuluttaminen ja tasaiset kassavirrat ovat olleet keskeinen tekijä ilmaispelien suosioon yritysten näkökulmasta. Yritykset saavat myös tätä kautta investoinneilleen pidemmät tuottosyklit, sillä pelejä päivitetään julkaisun jälkeen ylimääräisellä sisällöllä. Freemium -mallin avulla tarjottavat hyödykkeet mahdollistavat myös korkeammat katteet yritykselle. Korkeaa katetta tukee Marchandin & Henning-Thuraun (2013) tulos siitä, että digitaaliset hyödykkeet vähentävät

tarvetta monimutkaiselle jakeluketjulle ja mahdollistaen täten suuremmat voitot julkaisijoille.

Millaisia ongelmia ja riskejä liittyy freemium -malliin?

Freemium -malli nojautuu vahvasti digitaalisiin käyttöliittymiin, jotka ovat omalta osaltaan tehostaneet videopelien jakelua, mutta ovat lisänneet kilpailua merkittävästi. Kilpailussa pärjääminen on vaatinut yrityksiltä suuria määriä investointeja tuotekehitykseen ja markkinointiin. Nämä eivät varsinaisesti lisää pelaajien kokemaa arvoa. Mikäli suurin osa yritysten voitoista menee varsinaisen pelikokemuksen ulkopuolelle, voi pelien laatu kärsiä pitkällä aikavälillä. Tulos on linjassa El Sawyn & Pereiran (2013) tutkimuksen kanssa digitaalisesta liiketoimintaympäristöstä, missä yritysten tulee panostaa enemmän taustatehtäviin, joiden avulla yritys pyrkii pysymään mukana kilpailussa ja varatutumaan liiketoimintaympäristön nopeisiin muutoksiin.

Freemium -pelien matala sisäänpääsykustannus on lisännyt riskin kuluttajien nopeasti vaihtelevasta mieltymyksestä. Tämän lisäksi digitaalisten hyödykkeiden todellista arvoa on vaikeaa määrittää, mikä vaikeuttaa arvolupauksen toimittamista kuluttajille. Verrattaessa havaintoja Sweeneyn & Soutarin (2001) koetun arvon määritelmään, jonka mukaan kuluttajat voivat kokea arvoa ilmaispeleistä ja premium sisällöstä ilman taloudellista panostusta, nousee esiin juuri yrityksissä koettu ongelma, jossa kuluttajat pääsevät hyötymään pelistä ilman maksua, jolloin syy hankkia premium -sisältöä vähenee. Tästä syystä yrityksen on hyvin keskeistä ymmärtää tarkasti oma arvolupauksensa pitkällä aikavälillä, jotta premium sisältöä saataisiin myytyä. Toisaalta ilmaiskäyttäjät voivat olla myös keskeinen osa arvolupausta, kuten Koch & Benlian (2016) toteavat, että mikäli arvolupaus perustuu laajoihin verkostoihin, lisää yksittäinen käyttäjä kaikkien kokemaa arvoa.

Freemium-malli ei ole yrityksen myynninkasvun kannalta niin keskeinen, kuin voisi aluksi olettaa. Tarkastelussa olleista yrityksistä taas eniten kasvoivat ne, joilla freemium -malli oli onnistunut. Liiketoimintamallia tärkeämmäksi tekijäksi kasvussa nousi digitaalinen liiketoimintaympäristö ja siellä yritykselle sopivanlaisen liiketoimintamallin rakentaminen, jonka arvolupaus on rakennettu kestävästi. Havainto on linjassa Rietveldin (2018) tutkimuksen kanssa, jossa premium -peleissä kuluttajat ovat valmiita maksamaan enemmän lisäosista

kuin freemium peleissä, mikä selittää sitä, miksi osassa yrityksiä freemium malli ei johtanut merkittävään myynnin kasvuun.

Freemium-malliin kohdistuu myös merkittävästi ulkopuolista kritiikkiä, koska liiketoimintamallia voidaan toteuttaa usealla eri ansaintamallilla, joista osa voidaan tulkita epäeettisiksi. Osa ansaintamalleista on noussut puheenaiheeksi usean maan lainsäätäjien keskuudessa. Freemium-mallissa tuleekin olla tarkkana, kuinka ansaintamallin rakentaa arvolupauksen ympärille. Freemium-mallissa yrityksen tuleekin pohtia, priorisoiko se absoluuttista voiton maksimointia vai ottaako se huomioon myös yhteiskunnallisia vaikutuksia omassa liiketoiminnassaan pitkällä aikavälillä. Alha et al. (2014) havaitsivat omassa tutkimuksessaan samanlaisia ongelmia liittyen freemium -mallin ansaintamalleihin ja uhkapelikysymykseen. Wilson (2006) mukaan freemium -malli on epäonnistunut, mikäli kuluttajille tarjottu alkuperäinen arvolupaus rikkoutuu, mikä saattaa kostautua yritykselle myöhemmin.

Miten freemium-liiketoimintamalli soveltuu videopelien liiketoimintamalliksi?

Freemium -mallin voidaan katsoa soveltuvan pelialan yrityksen liiketoimintamalliksi erityisesti peleihin, joissa arvolupaus rakentuu laajojen verkostojen ympärille. Freemium -malli mahdollistaa täysin uusien asiakassegmenttien saavuttamisen ja potentiaalisesti kasvattaa myyntiä enemmän kuin premium -malli. Pelkästään freemium -mallin käyttöönotto ei kuitenkaan takaa premium -mallia parempaa myyntiä digitaalisessa ekosysteemissä. Rietveld (2018) toteaa, että mikäli yrityksen tavoitteena on luoda arvoa itselleen, tulisi käyttäjiä olla tarpeeksi, jotta freemium -malli olisi premium -mallia parempi vaihtoehto.

Mikäli freemium -mallia halutaan käyttää päätoimisena liiketoimintamallina, tulee arvolupaus olla tarkasti listattuna ja pelin tukitoimiin tulee investoida enemmän. Freemium -mallin onnistunut implementointi vaatii yritykseltä merkittävää panostusta data-analytiikkaan sillä kilpailun ja kuluttajien mieltymysten mukana pysyminen on keskeisessä roolissa.

Tutkielman analyysi kohdistuu 15 suurimpaan videopelien julkaisijaan, jolloin yritysten määrän voidaan katsoa parantavan tulosten yleistettävyyttä. Yritysten koossa oli kuitenkin merkittävää vaihtelua. Tällä on merkitystä siinä mielessä, kun tarkastellaan yksittäisen yrityksen kykyä investoida tai ottaa riskiä. Lisäksi tarkastelujakson kovimman kasvun aikana

videopelien kysyntä nousi COVID-19 -pandemian seurauksena. Näistä syistä myynnin kasvun avulla ei voida määrittää täydellisesti liiketoimintamallien vaikutusta.

Freemium -malliin kohdistuva kritiikki ja sen ylikäyttö ovat nousseet esille mediassa ja tieteellisissä julkaisuissa. Lähitulevaisuudessa tullaan näkemään, kuinka liiketoimintamalli vaikuttaa kuluttajiin, mutta myös yritysten taloudelliseen suoriutumiseen. Jatkotutkimuksen aiheeksi ehdotankin freemium -liiketoimintamallin tarkastelua yritysvastuun näkökulmasta. Yritysvastuun osalta olisi tärkeää tutkia, kuinka freemium -mallia voitaisiin hyödyntää täysin uusien videopelikokemusten luomisessa hyödyttäen kaikkia arvoketjun osapuolia, eikä pelkästään maksimoimaan yritysten voittoja.

Lähdeluettelo

Alha, K., Koskinen, E., Paavilainen, J., Hamari, J. and Kinnunen, J. (2014). Free-to-Play games: Professionals' perspective. *Proceedings of DiGRA Nordic 2014,*.

Anderson, C. (2013). *Free: How today's smartest businesses profit by giving something for nothing.* Random House.

Baltezarević, R., Baltezarević, B. and Baltezarević, V. (2018). The video gaming industry: From play to revenue. *International Review,* (3-4), pp. 71-76.

Bowman, C. (2001). " Value" in the resource-based view of the firm: A contribution to the debate. *Academy of Management.The Academy of Management Review,* **26**(4), pp. 501.

DavidovicI-Nora, M. (2013). Innovation in business models in the video game industry: Free-To-Play or the gaming experience as a service. *The computer games journal,* **2**(3), pp. 22-51.

El Sawy, O.A. and Pereira, F. (2013). *Business Modelling in the Dynamic Digital Space An Ecosystem Approach.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Eskola, J. and Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.

Flunger, R., Mladenow, A. and Strauss, C. (2017). The free-to-play business model, *Proceedings of the 19th International Conference on Information Integration and Web-based Applications & Services* 2017, pp. 373-379.

Gallarza, M.G. and Gil Saura, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism management (1982),* **27**(3), pp. 437-452.

Guo, Y. and Barnes, S. (2009). Virtual item purchase behavior in virtual worlds: an exploratory investigation. *Electronic commerce research,* **9**(1-2), pp. 77-96.

Hamari, J., Hanner, N. and Koivisto, J. (2020). "Why pay premium in freemium services?" A study on perceived value, continued use and purchase intentions in free-to-play games. *International Journal of Information Management,* **51**, pp. 102040-15.

Holm, A.B. and Günzel-Jensen, F. (2017). Succeeding with freemium: strategies for implementation. *The Journal of business strategy; Journal of Business Strategy,* **38**(2), pp. 16-24.

Jyväskylän yliopisto. (2011). Laadullinen tutkimus [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus (viitattu 15.7.2022)

Kim, H., Gupta, S. and Koh, J. (2011). Investigating the intention to purchase digital items in social networking communities: A customer value perspective. *Information & management,* **48**(6), pp. 228-234.

King, D.L. and Delfabbro, P.H. (2018). Predatory monetization schemes in video games (e.g. 'loot boxes') and internet gaming disorder. *Addiction (Abingdon, England); Addiction,* **113**(11), pp. 1967-1969.

Klimas, P. (2017). Current Revenue (Monetisation) Models of Video Game Developers. *Journal of Management and Financial Sciences,* **10**(28), pp. 119-136.

Koch, O.F. and Benlian, A. (2016). The effect of free sampling strategies on freemium conversion rates. *Electronic markets,* **27**(1), pp. 67-76.

Lepak, D.P., Smith, K.G. and Taylor, M.S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review,* **32**(1), pp. 180-194.

Marchand, A. and Hennig-Thurau, T. (2013). Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities. *Journal of interactive marketing,* **27**(3), pp. 141-157.

Marín De La Iglesia, Jose Luis and Labra Gayo, J.E. (2009). Doing business by selling free services. *Web 2.0.* Springer, pp. 1-14.

Mccann, J., Selsky, J. and Lee, J. (2009. Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy,* **32**(3), pp. 44-51.

Mcgrath, R.G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long range planning,* **43**(2), pp. 247-261.

Neogames. (2020). Finnish-Game-Industry-Report-2020 [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://neogames.fi/wp-content/uploads/2021/06/FGIR-2020-Report.pdf (viitattu 3.6.2022)

Norjan kuluttajavirasto. (2022). Insert coin: how the gaming industry exploits consumers using loot boxes [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://fil.forbrukerradet.no/wp-content/uploads/2022/05/2022-05-31-insert-coin-publish.pdf (viitattu 13.7.2022)

Osathanunkul, C. (2015). A classification of business models in video game industry. *International Journal of Management Cases,* **17**(1), pp. 35-44.

Pujol, N. (2010). Freemium: attributes of an emerging business model. *Available at SSRN 1718663*.

PwC. (2021). Revenue of the video gaming market worldwide from 2016 to 2026, by category (in million U.S. dollars). Statista. Statista Inc. saatavilla: https://www-statista-com.ezproxy.cc.lut.fi/statistics/254106/value-of-the-global-video-game-market-by-component/ (Viitattu 3.6.2022)

Ransbotham, S., Kane, G.C. and Lurie, N.H. (2012). Network Characteristics and the Value of Collaborative User-Generated Content. *Marketing science (Providence, R.I.)*, **31**(3), pp. 387-405.

Rietveld, J. (2018). Creating and capturing value from freemium business models: A demand-side perspective. *Strategic entrepreneurship journal*, **12**(2), pp. 171-193.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Valmiit aineistot [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html (Viitattu 3.7.2022)

Sweeney, J.C. and Soutar, G.N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, **77**(2), pp. 203-220.

Tomić, N.Z. (2018). Economic model of microtransactions in video games. *J.Econ.Sci.Res.Vol*, **1**(01),.

Wilson, F. (2006). My Favourite Business Model [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/ (Viitattu 7.6.2022)

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, **52**(3), pp. 2-22.

Zendle, D., Meyer, R., Ballou, N. and Perales, J.C. (2020). The changing face of desktop video game monetisation: An exploration of exposure to loot boxes, pay to win, and cosmetic microtransactions in the most-played Steam games of 2010-2019. *PloS one*, **15**(5), pp. e0232780.

Vuosikertomukset

Activision Blizzard. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://investor.activision.com/static-files/16826db5-3ab6-4234-acaf-e10a1c0119b9

Activision Blizzard. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://investor.activision.com/static-files/2a43f6cb-a583-4efd-9c7c-4ea1c8a21f6d

Activision Blizzard. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://investor.activision.com/static-files/d7b4f08d-213b-4bd5-a41b-7497baa9c106

Banda Namco. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.bandainamco.co.jp/files/ir/integrated/pdf/en_2010_Annual.pdf

Banda Namco. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://www.bandainamco.co.jp/files/ir/integrated/pdf/en_2015_Annual.pdf

Banda Namco. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://www.bandainamco.co.jp/files/ir/integrated/pdf/en_2021_integrated.pdf

Capcom. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.capcom.co.jp/ir/english/data/annual_2010.html

Capcom. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://www.capcom.co.jp/ir/english/data/annual_2015.html

Capcom. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://www.capcom.co.jp/ir/english/data/annual.html

Electronic Arts. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://s22.q4cdn.com/894350492/files/doc_financials/annual/2010/Electronic_Arts-2010.pdf

Electronic Arts. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://s22.q4cdn.com/894350492/files/doc_financials/annual/2015/2015_Proxy_Statement_and_Annual_Report-(1).pdf

Electronic Arts. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://s22.q4cdn.com/894350492/files/doc_financials/2021/ar/Annual-Report-(2021).pdf

Konami. (2017). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/k/LSE_KNM_2017.pdf

Konami. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/LSE_KNM_2021.pdf

Microsoft. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.microsoft.com/investor/reports/ar10/index.html

Microsoft. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://www.microsoft.com/investor/reports/ar15/index.html

Microsoft. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://www.microsoft.com/investor/reports/ar21/index.html

NetEase. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://ir.netease.com/static-files/faf77c52-6f62-4960-ad51-953d9c610be2

NetEase. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://ir.netease.com/static-files/5ff43e2a-5ccb-41e7-8e42-c5c7845fcbb3

NetEase. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://ir.netease.com/static-files/5e8f4599-c552-43e2-bf73-8e2cbb60bd16

Nintendo. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2010/annual1003e.pdf

Nintendo. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2015/annual1503e.pdf

Nintendo. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2021/annual2103e.pdf

Nexon. (2011). Annual Report 2011. saatavilla: https://pdf.irpocket.com/C3659/JA1b/oeiE/NUUO.pdf

Nexon. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://pdf.irpocket.com/C3659/TM54/vTJS/kHwo.pdf

Nexon. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://pdf.irpocket.com/C3659/OMfg/a9hj/jxzC.pdf

SegaSammy. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.segasammy.co.jp/english/ir/library/pdf/printing_annual/2010/e_2010_annual.pdf

SegaSammy. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://www.segasammy.co.jp/english/ir/library/pdf/printing_annual/2015/all_ar2015_e.pdf

SegaSammy. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://www.segasammy.co.jp/english/ir/library/pdf/printing_annual/2021/ir_2021_web_all_en.pdf

Sony. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/ar/8ido18000003dl0u.pdf

Sony. (2013). Annual Report 2013. saatavilla: https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/ar/AnnualReport_E.pdf

Sony. (2021). Corporate Report 2021. saatavilla: https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/corporatereport/CorporateReport2021_E.pdf

Square Enix. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/library/pdf/ar_2010en.pdf

Square Enix. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/library/pdf/ar_2015en.pdf

Square Enix. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://www.hd.square-enix.com/eng/ir/library/pdf/ar_2021en.pdf

Take-Two. (2012). Annual Report 2012. saatavilla: https://ir.take2games.com/static-files/0dfa4a92-066e-472d-8770-68583521987a

Take-Two. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://ir.take2games.com/static-files/0349c227-690c-4979-999b-54efc9ea95eb

Take-Two. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://ir.take2games.com/static-files/d3e6ee76-ffe2-4976-9b7f-6ffdc25870c1

Tencent. (2010). Annual Report 2010. saatavilla: https://static.www.tencent.com/storage/uploads/2019/11/09/f47f5129e1c81213d22cc9ee4f9c4b93.pdf

Tencent. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://static.www.tencent.com/storage/uploads/2019/11/09/7ff11f32cb38df8cacc59374c0e94b84.pdf

Tencent. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://static.www.tencent.com/uploads/2022/04/07/7c31a327fb1c068906b70ba7ebede899.PDF

Ubisoft. (2011). Annual Report 2011. saatavilla: https://staticctf.akamaized.net/8aefmxkxpxwl/14I0Dlzr3NTH2oD-wJO46eF/08ed0138a4c5ccd566f6ccec66850a1f/Ubisoft_FY12_English_final.pdf

Ubisoft. (2015). Annual Report 2015. saatavilla: https://staticctf.akamaized.net/8aefmxkxpxwl/4Twd9CGN26gDlbsUlittxT/11dfb85f51679250137ddc2e9c7fff6e/Ubisoft_FY16_English_Final.pdf

Ubisoft. (2021). Annual Report 2021. saatavilla: https://staticctf.aka-maized.net/8aefmxkxpxwl/7FRH9Pjch7t9yXb4GMFgi0/db479fa1ae07fc5264f8b16e1d7a15f8/Ubisoft_FY22_Earnings_PR_English_Final.pdf

Artikkelit

Peterson, S. (2015). Fixin free-to-play's image problem [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://www.gamesindustry.biz/articles/2015-04-06-fixing-free-to-plays-image-problem

Partis, D. (2022). 18 countries back report calling for loot box regulations [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://www.gamesindustry.biz/articles/2022-06-01-18-countries-back-report-calling-for-loot-box-regulations

MobileAppDaily. (2020). Problems users experience in free-to-play games [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://www.mobileappdaily.com/problems-users-face-in-free-to-play-games

Cousins, Ben. (2014). Snobbery and fear drive criticisms of free-to-playt games and ethics [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://www.polygon.com/2014/4/9/5597062/snobbery-and-fear-drive-ethical-criticisms-of-free-to-play-games

Juba, J. (2020). Are free-to-play games good now? [verkkojulkaisu]. saatavilla: https://www.gameinformer.com/opinion/2020/10/09/are-free-to-play-games-good