

Jukka Siltakorpi

**PALVELUIDEN MYYNTI VIDEOPELIALALLA JA SEN  
VAIKUTUS ALAN LIIKETOIMINTAMALLEIHIN**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2019

## TIIVISTELMÄ

Siltakorpi, Jukka

Palveluiden myynti videopelialalla ja sen vaikutus alan liiketoimintamalleihin

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2018, 31 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatin tutkielma

Ohjaajat: Luoma, Eetu ja Palonen, Teija

Tutkielmassa selvitetään, millä tavoin videopelien tarjoamien palveluna vaikuttaa videopelialalla toimivien yritysten liiketoimintamalleihin. Samalla kerrotaan, mitä Games as a Service (GaaS), eli pelien tarjoaminen palveluna, tarkoittaa. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja siinä todetaan, että GaaS-malli tarkoittaa pelin aktiivista ylläpitoa pitkään julkaisun jälkeen ja pelin ympärille muodostuvan yhteisön huomioon ottaminen päätöksenteossa. Yrityksiltä tämä vaatii ennen kaikkea uudenlaista näkökulmaa pelien suunnitteluun, muutoksia ansaintamalleihin ja uuden, yhteisöhallinnan taitavan, henkilöstön hankkimista. Samalla useiden muidenkin työntekijöiden toimenkuva muuttuu, koska he pysyvät huomattavasti pidempään saman projektin parissa.

Asiasanat: Liiketoimintamalli, Palvelu, Videopeli.

## **ABSTRACT**

Siltakorpi, Jukka

Service marketing in the video game industry and Its effect on the business models of the industry

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 31 pp.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Luoma, Eetu and Palonen, Teija

This study is conducted in order to find out how offering video games as a service affects businesses operating in the video game industry. The meaning of Games as a Service (GaaS) -model is also explained. The study has been conducted as a literary review. In the study, it has been discovered that GaaS-model comprises of active maintenance of the game over a long period of time, while also taking the player community into consideration when making decisions about the game. From the companies this requires a new perspective on game design and changes to revenue models. New personnel with community management skills is also required. At the same time the job description for many existing employees will change, as they will no longer be moving on to new projects in such short intervals.

Keywords: Business Model, Service, Video Game.

## KUVIOT

KUVIO 1 OA3 -kehys.....	14
KUVIO 2 Business Model Canvas.....	17

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 OHJELMISTO PALVELUNA .....	9
2.1 Palvelut ohjelmistoliiketoiminnassa .....	10
2.2 Palvelut videopeliliiketoiminnassa .....	11
2.2.1 Games as a Service -malli .....	11
2.2.2 Games as a Service -mallin ominaispiirteitä.....	13
3 LIIKETOIMINTAMALLIEN MUUTOS.....	16
3.1 Liiketoimintamallien toiminta .....	16
3.2 Liiketoimintamalleja videopelialalla.....	18
3.2.1 Pelin tarjoaminen maksua vastaan .....	18
3.2.2 Pelin tarjoaminen ilmaiseksi .....	19
3.2.3 Pelin tarjoaminen palveluna .....	19
3.3 Oikean liiketoimintamallin valinta .....	21
4 YHTEENVETO JA POHDINTA .....	23
LÄHTEET.....	26

# 1 JOHDANTO

Videopeliala on historiansa aikana kokenut paljon muutoksia. Kotona pelattavat konsolipelit alkoivat yleistyä 1980-luvulla ja suureen suosioon ne nousivat 1990-luvun loppupuolella ensimmäisten Playstation ja Xbox -pelikonsolien myötä, mutta internetin välityksellä pelattavat pelit alkoivat kuitenkin yleistyä vasta myöhemmin 2000-luvulla (Zackariasson & Wilson, 2010). Videopelien suosion kasvu on ollut huimaa. Vuosien 1983 ja 2008 välillä myynti on kasvanut vuosittain noin 10-15 prosenttia (Zackariasson & Wilson, 2010). Useisiin muihin aloihin verrattuna nämä ovat suuria muutoksia, jotka ovat tapahtuneet suhteellisen lyhyessä ajassa. Jo vuonna 2011 kuluttajat käyttivät enemmän rahaa videopeleihin ja niiden virtuaalisiin lisätuotteisiin kuin fyysiseen musiikkiin, kirjoihin tai elokuvissa käymiseen (Marchand & Hennig-Thurau, 2013). Perinteisesti videopeliala on jäänyt hieman muun viihdeteollisuuden varjoon, mutta viime vuosina, suosion yhä kasvaessa ja elektronisen urheilun saaman massiivisen suosion myötä, ala on alkanut saada entistä enemmän huomiota myös valtamediassa. Kyseessä on siis nopeasti kasvava ja muuttuva ala, jolla on merkittävä vaikutus viihdeteollisuudessa.

Videopelialalla on tyypillisesti kaksi tekijää, joista toinen on kustantaja, joka rahoittaa ja markkinoi lupaaviksi näkemiänsä pelejä, ja toinen on kehittäjä, joka tuottaa varsinaisen tuotteen eli pelin (Tschang, 2007). Jotkut kehitysyhtiöt, niin kutsutut indie-kehittäjät, voivat myös kustantaa omat pelinsä, ja joillain kustannusyhtiöillä taas on omia kehitystiimejä (Balland, De Vaan & Boschma, 2012). Lipkinin (2013) mukaan indie-pelit ovat usein pienempiä, johtuen rajallisista resursseista, ja niiden ansaintamallit pohjautuvat enemmän pelien myynnistä saatuihin tuloihin kuin pelien sisäisiin ostoihin. Indie-käsitteenkin voi kuitenkin tulkita useammallakin tapaa ja taloudellisen puolen lisäksi jotkut näkevät indiepelien tarkoittavan pelejä, jotka eroavat suosituimmasta valtavirrasta ja joiden tavoitteen ei aina ole tehdä mahdollisimman paljon voittoa. (Lipkin, 2013).

Jotkin videopelialan suurimmista kustannusyhtiöistä, kuten Ubisoft ja Activision Blizzard, ovat viime aikoina entistä vahvemmin ilmaisseet olevansa kiinnostuneita pelien myymisestä pitkäkestoisina palveluina (Ubisoft, 2018; Ac-

tivision Blizzard 2018). *Palvelu* on erittäin laaja käsite, jolle on tieteellisessä kirjallisuudessa useita määritelmiä. Yksi määritelmä on Vargon ja Luschin (2004) määritelmä, jossa palvelu kuvataan ”erityisosaamisen (tietämyksen ja taitojen) soveltaminen teosten, prosessien ja esitysten kautta toisen yhteisön tai itse yksikön hyödyksi”.

Videopelialalla on kuitenkin ilmaantunut uusi liiketoimintamalli, jota kutsutaan nimellä *Games as a Service* (GaaS), eli pelejä palveluna -malli. GaaS-mallia, jota joskus myös kutsutaan nimellä *Live Service*, ei ole tieteellisessä kirjallisuudessa määritelty kunnolla, vaikka termiä on käytetty useissa tutkimuksissa. Yleisesti siihen kuitenkin kuuluu pelin julkaisun jälkeinen, jopa monia vuosia kestävä tuki, jonka aikana peliin lisätään uutta sisältöä ja aiempaa sisältöä voidaan muokata pelaajia miellyttävämpään suuntaan ja esimerkiksi Ubisoft, yksi alan suurimmista kustantajista, on sanonut, että ”Pelin julkaisu on vasta alku.” (Ubisoft 2018). *Ekonomi-lehdessä* Games as a Service -mallia kutsutaan pelialan megatrendiksi (Koskinen, 2018). Mallista puhuttaessa tuodaan esille pelaajaymmärryksen merkitys ja todetaan pelien yksittäisten viihdetuotteiden sijaan pitkäikäisiä verkkopalveluita, jotka ovat jatkuvan kehityksen kohteena (Koskinen, 2018). Tämä kehitys puolestaan perustuu pelaajapalautteeseen ja kerättyyn dataan (Koskinen, 2018).

Toinen tutkielmalle oleellinen käsite on *Liiketoimintamalli*. Liiketoimintamallin perimmäinen tarkoitus ei ole selittää mahdollisimman tarkasti, miten yritys toimii, vaan sen on tarkoitus kuvata kuinka yritys tuottaa arvoa (Petrovic, Kittl & Teksten, 2001). Liiketoimintamalliin liittyy usein myös sekaannusta ja ihmiset saattavat puhua liiketoimintamallista, vaikka tarkoittaisivat vain yhtä sen osaa, kuten ansaintamallia (Petrovic ym., 2001).

Liiketoimintamalleista ja palvelujen myynnistä sekä markkinoinnista löytyy paljon tutkimustietoa ja kirjallisuutta, josta osa on hyvinkin tuoretta ja osa taas vanhempaa, mutta useimmiten yhä relevanttia. Näidenkin tutkimusten kanssa tulee tarkastella niiden julkaisuvuotta ja pohtia sen perusteella, onko julkaisu yhä ajan tasalla ja siten käyttökelpoinen. Kuten edellä mainittiin, videopeliala kehittyy ja muuttuu todella nopeasti ja tästä syystä videopelialaa tutkivan kirjallisuuden kohdalla täytyy huomattavasti tarkemmin pohtia ja arvioida, onko sisältö yhä relevanttia, vai onko se jo vanhentunutta tietoa. Myös videopelejä on tutkittu melko laajasti useista näkökulmista, mutta niiden myyntiä palveluina on tutkittu vain vähän, ja vaikka useissa tutkimuksissa käytetään Games as a Service termiä, ei niissä kuitenkaan usein kunnolla tarkenneta, mitä sillä kyseisessä tutkimuksessa tarkoitetaan. Tämä olisi kuitenkin tarpeellista, koska termi on uusi, eikä sille ole vielä vakiintunut yhtä oikeaa määritelmää.

Games as a Service -liiketoimintamallista on povattu videopelialan tulevaisuutta ja yksi suurimmista pelikustantajista, Activision Blizzard, kertoi vuonna 2017 netonneensa 7 miljardia dollaria, josta yli 4 miljardia tuli pelien sisäisistä ostoista (Activision Blizzard, 2018). Pelien sisäiset ostot olivat siis suurempi tulonlähde, kuin itse pelien myynti. Tällaisia pelien sisäisiä ostoja voivat olla esimerkiksi laajennuspaketit, niin kutsutut ”season pass” -kausipassit, tai virtuaalisen valuutan myynti pelaajalle, jolla hän pystyy ostamaan pelissä asioita ja

näin nopeuttamaan etenemistään (Fields, 2014, 139-153). Tutkielmaan liittyviä aiheita on siis tutkittu paljon, mutta niiden välistä yhteyttä ei ole tutkittu tarpeeksi, kun otetaan huomioon alan koko ja nopea kasvu. Myös GaaS-malli tulisi määritellä kunnolla tieteellisessä kirjallisuudessa, jotta käsitteen eri tulkinnat eivät aiheuttaisi väärinymmärryksiä. Kirjallisuuskatsaus aiheeseen auttaa kartoittamaan alan nykytilannetta ja samalla tutkijat voivat sen kautta saada ideoita mahdolliseen jatkotutkimukseen.

Tutkielman tavoitteena on antaa lukijalle yleiskatsaus siihen, kuinka videopeliala ja alan liiketoimintamallit ovat vuosien mittaan kehittyneet ja muuttuneet ja tutkielmassa keskitytään pääasiassa konsoli- ja PC-peleihin. Lisäksi tutkielmassa tullaan tarkastelemaan tarkemmalla tasolla GaaS-liiketoimintamallia, jossa pelejä markkinoidaan palveluina, ja kuinka tämä malli eroaa perinteisistä liiketoimintamalleista. Samalla GaaS-mallille pyritään antamaan mahdollisimman tarkka määritelmä analysoimalla sitä koskevia tieteellisiä julkaisuja, sekä alaa käsitteleviä verkkosivustoja ja alan toimijoiden haastatteluja.

Näitä aiheita tutkimalla pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen: *Millä tavoin videopelien tarjoamien palveluna vaikuttaa videopelialla toimivien yritysten liiketoimintamalleihin?* Vastauksen löytämiseksi asetetaan myös apukysymys: *Mitä pelin tarjoaminen palveluna tarkoittaa?*

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja apuna sen tekemisessä on käytetty Okolin ja Schabramin (2010) esittelemää mallia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseksi. Lähteinä tutkielmassa hyödynnetään useita erilaisia tieteellisiä julkaisuja ja kirjoja. Lisäksi tutkielmassa hyödynnetään alan toimijoiden raportteja ja ilmoituksia, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman tuoretta tietoa ja myös päästä analysoimaan alan toimijoiden näkemyksiä. Lähteitä on haettu erilaisia palveluja, kuten Google Scholar -hakukonetta ja AISEL-tietokantaa, hyödyntäen, käyttämällä hakusanoja, kuten "Business model", "Games as a Service" ja "Service marketing".

Johdannon jälkeen, tutkielman toisessa luvussa, käsitellään ohjelmistoa palveluna ja edetään palveluista ohjelmistojen myyntiin palveluna, samalla tutustuen Software as a Service -malliin, mistä edetään edelleen pelien myyntiin palveluna, samalla tarkemmin tutustuen Games as a Service -malliin ja sen tarkoitukseen. Kolmannessa kappaleessa syvennytään tarkemmin liiketoimintamalleihin ja niiden merkitykseen videopelialalla. Luvussa myös tarkastellaan millä tavoin GaaS-malli vaikuttaa yritysten toimintaan ja millaisia muutoksia se vaatii alan toimijoilta. Luvussa käydään läpi eri liiketoiminta- ja ansaintamalleja pelialan alkuajoista nykypäivään ja etsitään syitä tapahtuneille muutoksille. Viimeisessä, eli neljännessä, luvussa tehdään yhteenveto tutkielmassa käsitellyistä aiheista ja tuloksista ja vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin.



## 2 OHJELMISTO PALVELUNA

Palvelu on laaja käsite, joka ei vielä itsessään kerro mitään tuotteen ominaisuuksista, koska sillä on kirjallisuudessa useita, toisistaan eroavia määritelmiä. Johdannossa esitelty Vargon ja Luschin (2004) määritelmä, jossa palvelua kuvaillaan henkilön tiedon ja taitojen soveltamiseksi yksilön hyödyksi esimerkiksi prosessien kautta, pätee käytännössä mihin tahansa tuotteeseen. Määritelmän perusteella voidaan sanoa, että jos henkilö keksii erinomaisen limonadireseptin ja tätä limonadia aletaan pullottaa ja toimittaa kauppoihin, joista asiakkaat ostavat sitä ja saavat hyötyä nauttimalla juoman mausta, on limonadi tällöin palvelu. Resepti on tietoa ja koska prosessia ei ole tässä yhteydessä tarkemmin määritelty, voidaan sanoa, että valmistaminen sekä toimitus ovat prosesseja, joilla tätä tietoa sovelletaan yksilöiden hyödyksi.

Videopelien kohdalla pelien suunnitteluelementit voidaan nähdä erityisosaamisena, eli itse palveluina, ja varsinaiset pelit taas palvelujärjestelminä, eli teoksina, joiden kautta palvelua sovelletaan (Huotari & Hamari, 2012). Tämän määritelmän mukaan siis kaikki videopelit voidaan periaatteessa nähdä palveluina.

Edvardsson, Gustafsson ja Roos (2005) tuovat kuitenkin esille, että etenkin perinteisemmässä palvelua käsittelevässä kirjallisuudessa, fyysisiä tuotteita ei nähdä palveluina, vaan palvelut ovat tekoja, prosesseja tai performansseja. Tämän perinteisemmän näkemyksen mukaan pullollinen limonadia ei olisi palvelu, koska se on fyysinen tuote. Esimerkiksi hieronta, jossa hieroja soveltaa osaamistaan hierontaprosessin kautta suoraan asiakkaan hyödyksi, taas nähtäisiin palveluna. He myös tuovat esille, että palvelun määritelmiin yhdistetyt ominaisuudet tapaavat aina vanhentua ajan myötä, eivätkä sen vuoksi ole enää päteviä. Ratkaisuksi he ehdottavat, että palvelu nähtäisiinkin näkökulmana, jota yritys voi soveltaa tuotteisiinsa (Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005).

## 2.1 Palvelut ohjelmistoliiketoiminnassa

Ohjelmistoalalla on useita erilaisia tuotteita, joita tarjotaan palveluina. Yleensä nämä palvelut toimitetaan pilvipalveluna ja asiakas ei saa fyysistä tuotetta, eikä hänen usein edes tarvitse ladata mitään omalle tietokoneellensa. Tämän tyyppiset palvelut ovat kasvattaneet suosiotaan jo pitkään ja Cusumanon (2008) tutkimuksessa selvisikin, että palveluiden osuus myynnistä ohjelmistoalalla on jo vuonna 2008 ollut noin viisi prosenttia suurempi, kuin tuotteiden myynti. Yritysten sisällä tämä muutos tuotteista palveluihin tapahtuu usein iän myötä, ja palveluiden osuus yrityksen tuotteista kasvaa vuosittain noin 1,8 prosenttia (Cusumano, 2008). Palveluiden lisääntyminen ei tarkoita vain perinteisen asiakaspalvelun kasvua, vaan myös muutosta tuotteissa, sillä myös ohjelmistoja voidaan tarjota palveluina.

Yleisiä ICT-alalla toimivia malleja, joissa myydään palveluita, ovat *Infrastructure as a Service* (IaaS), *Platform as a Service* (PaaS), sekä *Software as a Service* (SaaS) (Bhardwaj, Jain & Jain, 2010). Näistä malleista laajimmassa käytössä on SaaS-malli, ja SaaS-mallin myös nähdään eniten vaikuttaneen videopelien siirtymiseen palvelulähtöiseen ajatteluun (Keskin, 2018).

Yleisesti SaaS-mallissa tarjotaan selaimen välityksellä asiakkaalle jokin palvelu, esimerkiksi kirjanpito-ohjelma, vuokrattavana pilvipalveluna, josta asiakas normaalisti maksaa etukäteen maksettavan kertamaksun sijasta sovitun aikavälein, kuten kerran kuussa, tietyn summan, joka perustuu käytön määrään (Bhardwaj ym., 2010). Palvelua voidaan yleensä helposti muokata ja sitä voidaan usein räätälöidä ominaisuuksiltaan juuri asiakkaan tarpeisiin sopivaksi (Bhardwaj ym., 2010). Koska palvelu toimii pilvessä, on sen käyttöönotto nopeaa ja tarvittaessa myös muutoksia voidaan tehdä ketterästi. Asiakkaan ei myöskään tarvitse huolehtia palvelun ylläpidosta, sillä se on palveluntarjoajan vastuulla (Bhardwaj ym., 2010). Luoma, Rönkkö ja Tyrväinen (2012) pitävät SaaS-järjestelmän tärkeimpinä ominaisuuksina tarjottavan tuotteen korkeaa laatua ja minimalistisia palveluita, jotka lisäävät arvoa, palveluiden ollen samaan aikaan ketteriä ja matalin kustannuksin järjestettävissä.

Nykyajan jatkuvasti muuttuvassa yritysmaailmassa SaaS-järjestelmien tarjoama ketteryys on todella merkittävä etu verrattuna perinteisiin järjestelmiin, joihin usein sitoudutaan moneksi vuodeksi. Vanhemmista järjestelmistä uusiin vaihtaminen voi olla erittäin aikaa vievä ja myös ongelmia aiheuttava prosessi. Mikäli uuden järjestelmän hankkimisen jälkeen huomataan, että se ei toimikaan halutulla tavalla, siihen usein on kuitenkin sitouduttava, koska järjestelmä oli kallis ja uuteen ei ole varaa. Cusumano (2010) kuitenkin toteaa, että SaaS-järjestelmien kaltaiset pilvipalvelut eivät kykene vielä täydellisesti syrjäyttämään perinteisiä ohjelmistotuotteita, vaikka ovatkin alkaneet niitä korvaamaan.

## 2.2 Palvelut videopeliliiketoiminnassa

Keskin (2018) kertoo videopelialan olevan siirtymässä fyysistä ohjelmistotuotteista Saas-malliin pohjautuvaan malliin, johon yleisesti viitataan Games as a Service (GaaS) nimellä. GaaS-malli perustuu SaaS-mallin tavoin paljolti jatkuvaan ansaintamalliin, jossa pääasiallinen tulojen lähde ei olekaan varsinaisen tuotteen myynti, vaan sen käyttöön liittyvät ostokset (De Prato & Simon, 2011). Useat suositut pelit, joita niiden kustantajat ja myös suuri osa pelaajista kutsuvat GaaS-mallilla toteutetuksi, poikkeavat kuitenkin SaaS-mallista kahdella merkittävällä tavalla.

Ensinnäkin SaaS-mallissa yleisesti on käytössä pakollinen, tietyin väliajoin maksettava maksu, joka perustuu käytön määrään (Bhardwaj ym., 2010). GaaS-mallissa tulot kuitenkin pohjautuvat pääasiallisesti pelaajien maksamiin, vapaaehtoiisiin maksuihin. Yksi maailman suosituimmista peleistä, *Fortnite* (Fitzgerald, 2018), tarjoaa pelin ilmaiseksi ja antaa pelaajille mahdollisuuden halutessaan ostaa pelin sisällä kosmeettisia esineitä tai *Battle Pass* -kausikortin (Epic Games, 2019). GaaS-malliin pohjautuvat pelit voivat kuitenkin usein samaan aikaan olla myös maksullisia, kuten huimaan suosioon nousut *Owerwatch* (Blizzard 2019). Tällöin asiakas joutuu maksamaan tuotteesta tietyn hinnan, ennen kuin hän pääsee pelaamaan kyseistä peliä, jonka jälkeen hänellä on mahdollisuus halutessaan käyttää rahaa pelin sisäisiin ostoksiin.

Toiseksi, SaaS-mallin mukaan tuotetut ohjelmistot toimivat pääasiallisesti pilvipalveluina (Bhardwaj ym., 2010). GaaS-mallissa taas pelit voidaan toteuttaa selainpohjaisina, jolloin pelaajan ei tarvitse ladata mitään, mutta suuret pelit voivat vaatia yli sadan gigatavujen kokoisten tiedostojen lataamista (Yin-Poole, 2018).

Kaksi SaaS-mallin perusteista, hinnoittelu ja toimitustapa, eivät siis päde GaaS-mallin kohdalla. Tämän perusteella GaaS-malli voidaan nähdä omana, SaaS-mallista poikkeavana, mallinaan. Voidaan nähdä, että GaaS-malli on ottanut vaikutteita SaaS-mallista, mutta aiemmin mainitun perusteella niiden välillä on kuitenkin merkittäviä eroja. Näiden erojen perusteella voidaan sanoa, että GaaS-malli on oma, SaaS-mallista eroava liiketoimintamallinsa. Koska GaaS on oma mallinsa, eikä siis noudata SaaS-mallin periaatteita, tulisi mallille määrittää oma kehyksensä, jossa määriteltäisiin mallin olennaisimpia piirteitä ja annettaisiin käsitteelle määritelmä, jotta tulevaisuudessa käsitettä käytettäisiin yhtenäisemmin.

### 2.2.1 Games as a Service -malli

Kun tieteellisessä kirjallisuudessa puhutaan GaaS-mallista, voi käsitteen merkitys vaihdella, mutta myös yhteisiä piirteitä voidaan löytää paljon. Alha, Koskinen, Paavilainen, Hamari ja Kinnunen (2014) kuvailevat mallia tapana, joka mahdollistaa pelin muokkaamisen pelaajia miellyttävämpään suuntaan. Westcott (2011) taas sanoo, että malli vaatii kustantajia investoimaan tiimeihin, jotka

ylläpitävät ja hallinnoivat pelien ympärillä olevia pelaajien yhteisöjä. Tällaiset tiimit tietenkin ovat tarpeen, jotta pelin kehittäjät voivat saada nopeasti mahdollisimman tarkkaa tietoa, jonka perusteella he sitten voivat muokata peliä Alhan ym. (2014) mainitseamalla tavalla. Robinson (2013) tuo esille pelaajien odotukset siitä, miten pelin tulisi toimittaa pelaajille uutta sisältöä tasaisin väliajoin. Aiemmin mainittu yhteisön kuunteleminen vaikuttaa tässä vaiheessa merkittävästi, jotta myös uusi sisältö voidaan toteuttaa tavalla, joka miellyttää pelaajia. Ruonala (2014) mainitsee mallin ominaisuuksina ketteryuden ja sisällön nopean toimittamisen. Myös tämä on yhteydessä aiemmin mainittuihin ominaisuuksiin.

Tieteellisessä kirjallisuudessa määritelmää tiivistetysti sanottuna siis kuvaavat julkaisun jälkeinen ketteryys ja pelaajien kuuntelu sekä tuotteen muokkaaminen pelaajien toiveet ja mielipiteet huomioon ottaen (Alha ym., 2014; Westcott, 2011; Robinson 2013; Ruonala 2014). Tämän myötä pelin julkaisun jälkeinen toiminta nousee erittäin merkittävään asemaan. Tällaista toimintaa on esimerkiksi pelissä olevien vikojen nopea korjaaminen, uuden sisällön lisääminen sekä yhteisön hallinta (Alha ym., 2014).

Alan toimijoiden kuvaukset GaaS-mallista sisältävät hyvin samankaltaisia asioita. PopCap Games yhtiön apulaistuottaja Marcel Kuhn painottaa valmistautumista pelin julkaisun jälkeiseen aikaan, ja sitä kuinka valmisteltuja suunnitelmia täytyy myös olla valmis muuttamaan (Wong, 2017a). Hän myös mainitsee pelaajien antaman palautteen suuren merkityksen pelin jatkokehitykselle ja toteaa, että vain yhdistämällä tämän palautteen pelistä saatuun telemetriaan, voidaan tuotteesta todella muokata palvelu (Wong, 2017a).

Ubisoftin live operaatioiden varajohtaja, Anne Blondel-Jouin, puolestaan toteaa GaaS-termin viittaavan kehittyviin ja pitkäaikaisiin kokemuksiin (Wong, 2017b). Hän myös määritteli termiä tarkemmin lisäämällä, että GaaS-mallin mukaan toteutetut pelit ovat usein kilpailullisia verkkomonipelejä, joihin tuotetaan säännöllisiä päivityksiä ja uutta sisältöä. Lopuksi hän myös kertoo pelaajayhteisöltä saatavan palautteen olevan yksi pelin onnistuneen ylläpidon kannalta tärkeimmistä asioista, ja kuinka sen avulla voidaan muokata pelin sisältöä ennen julkaisua ja sen jälkeen. (Wong, 2017b.)

Hi-Rez yhtiön operatiivinen johtaja, Todd Harris, totesi GaaS-mallin tarkoittavan, että pelin julkaisu ei ole loppu vaan alku (Wong, 2017c). Pelin julkaisun jälkeisellä toiminnalla on siis hänen mukaansa suuri merkitys. Samalla hän myös kertoi Hi-Rez studion tavoitteena olevan olla toiminnassaan mahdollisimman läpinäkyvä ja perustavan peliensä kehitystä mahdollisimman paljon pelaajien antamalle palautteelle. (Wong, 2017c.)

Myös alan toimijat siis määrittelisivät GaaS-mallin tärkeimmiksi asioiksi pelin julkaisun jälkeisen pitkään jatkuvan tuen, jonka aikana peliä voidaan muokata ja siihen voidaan lisätä uutta sisältöä. Myös pelaajien kuunteleminen ja yhteisön merkitys nousivat esiin haastatteluissa.

Tieteellisessä kirjallisuudessa GaaS-termille annetut määritelmät ovat siis samankaltaisia, kuin ne, joita alalla työskentelevät henkilöt antoivat haastatteluissaan. Eri lähteet kuitenkin painottivat asioiden merkitystä eri tavoin.

Useimpien lähteiden välillä myös varsinainen sisältö hieman vaihteli, mutta tietyt asiat toistuivat useasti: pitkäikäisyys, ketteryys ja pelaajien kuunteleminen sekä vuorovaikutus heidän ja pelin kehittäjien välillä.

Näiden näkemysten perusteella Games As A Service -mallin voidaan nähdä käsittelevän videopelejä, joita on tarkoitus tukea vielä pitkään julkaisun jälkeen. Tämä tuki tapahtuu esimerkiksi uuden sisällön julkaisemisen ja jo olemassa olevan sisällön muokkaamisen kautta. Lisäksi pelien ympärille muotoutuvien yhteisöjen merkitys kasvaa ja näiden yhteisöjen näkemykset pelistä tulee ottaa huomioon pelin jatkoa suunnitellessa. Peliä kehitettäessä GaaS-mallin mukaan, tulee pelin kehityksen olla mahdollisimman ketterää, niin ennen julkaisua, kuin myös sen jälkeen. Kuuntelemalla pelaajia ja luomalla uutta sisältöä, jolla pelaajat pidetään kiinnostuneina kyseisestä pelistä, pelaajia saadaan sitoutettua peliin entistä tehokkaammin.

## 2.2.2 Games as a Service -mallin ominaispiirteitä

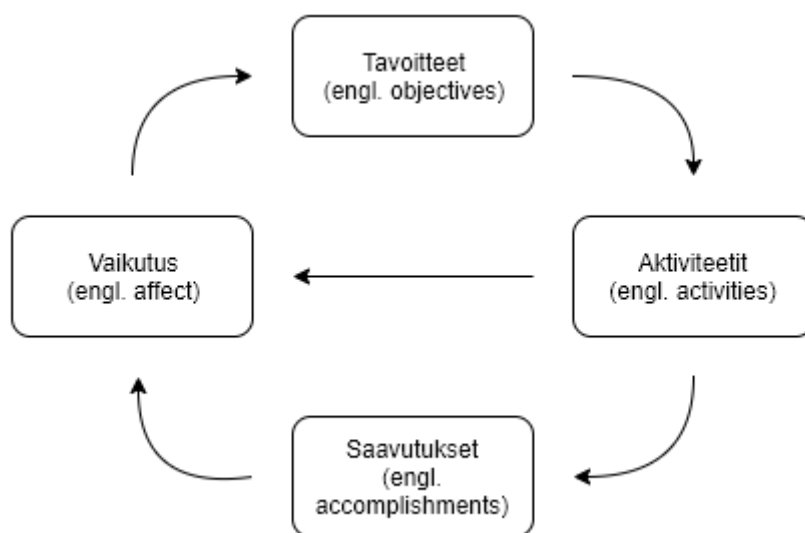
Pelit, jotka noudattavat GaaS-mallia ja ovat siis pitkäikäisiä, sisältävät todennäköisesti myös pelin sisäisiä ostoksia (Hamari ym., 2017). Monet uudet suositut pelit, kuten *Overwatch*, *Fortnite* ja *Call of Duty: Black Ops 4*, sisältävät kaikki pelin sisäisiä ostoksia. Peleissä tarjotuista virtuaalisista tuotteista suuri osa on usein erilaisia asusteita, joilla pelaaja voi tehdä hahmostaan yksilöllisemmän ja erottuvan. Lehdonvirta (2009) sanoo syyksi sosiaalisen näkökulman. Tämäkin voi vaikuttaa verkkomoninpelien määrän kasvuun. Yksinpeleissä näille ostoksille ei ole samalla tavalla kysyntää.

Tähän pelin sisäisten ostosten yleistymiseen vaikuttaa niiden jo aiemmin mainittu tuottoisuus kustantajalle, mutta myös muutokset pelin elinkaareen vaikuttavat. Koska pelin aktiivinen ylläpito voi jatkua vuosia julkaisun jälkeen, kustantajat haluavat kattaa nämä kulut, eikä pelkkä pelien myynti riitä siihen. Samalla myös ilmaiseksi ladattavien pelien, joissa koko pelin kehittäminen ja ylläpito kustannetaan pelaajien tekemillä pelin sisäisillä ostoksilla, yleistyminen on lisännyt ja kehittänyt pelien sisäisiä ostoksia. Hamari ja Lehdonvirta (2010) tukevat tätä väitettä tutkimuksessaan, jossa he tutkivat, mikä johtaa kuluttajan ostamaan virtuaalisia hyödykkeitä. He myös esittelevät näkökulman, jossa pelin suunnittelu nähdään osana markkinointia ja liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että pelin mekaniikat suunnitellaan siten, että lisäostokset vaikuttavat mahdollisimman houkuttelevilta. (Hamari & Lehdonvirta, 2010.) Mikäli pelin sisäisten ostosten lisäämisellä on vaikutus suoraan pelin mekaniikoihin, pelaajat saattavat nähdä ne ongelmallisina (Kimppa, Heimo & Harviainen, 2015). Tällaisia mekanismeja ovat esimerkiksi "pay-to-win", jolloin pelaaja saa maksamalla selvän edun muihin pelaajiin, ja "pay to pass boring", jossa pelissä etenemisestä on tarkoituksella tehty pitkäväteistä ja maksamalla pelaaja voi ohittaa tylsät osuudet (Kimppa ym., 2015).

Pelin pitkäikäisyys vaikuttaa pelin suunnitteluun myös muilla tavoin. Koska tarkoituksena on ylläpitää ja kasvattaa pelin ympärillä olevaa yhteisöä, peleihin lisätään mekanismeja, joiden tarkoituksena on pitää pelaajat kiinnos-

tuneena ja saada heidät palaamaan pelin ääreen yhä uudelleen. (Schoenau-Fog, 2011.) Aiemmin yhdeksi tärkeäksi keinoksi tämän tavoitteen saavuttamiseksi mainittiin pelaajien kuuntelu ja pelin muokkaaminen heidän toiveitansa mukaillen.

Schoenau-Fog (2011) esittelee tutkimuksessaan OA3 kehyksen (kuvio 1), joka kuvaa mekaniikkaa, jota useat pelit käyttävät pelaajien kiinnostuksen ylläpitoon. OA3 nimitys tulee sanoista *Objectives, Activities, Accomplishments* ja *Affect* eli tavoitteet, aktiviteetit, saavutukset ja vaikutus. Käytännössä tämä voisi esimerkiksi ajopelissä toimia seuraavasti: Pelaajalla on tavoite, kisan voittaminen. Jotta hän voisi voittaa kisan, hänen täytyy ensin saada autoonsa parempia osia. Näitä osia voi löytää ajamalla ympäri pelin maailmaa tai suorittamalla pelissä pieniä tehtäviä, aktiviteetteja. Muokattuaan autostaan tarpeeksi hyvän, hän kykenee voittamaan kisan ja tuntee saavuttaneensa jotain. Tällä on häneen positiivinen vaikutus ja hän lähtee tavoittelemaan seuraavan kisan voittoa, jolloin sykli alkaa taas alusta. Schoenau-Fog (2011) kuitenkin myös varoittaa, että mikäli yhden tavoitteen saavuttaminen vaatii liikaa aikaa, pelaaja voi kokea pelin epäreiluksi ja turhautua, mikä johtaa negatiivisiin vaikutteisiin. Tällöin pelaaja voi helposti lopettaa pelin pelaamisen kokonaan. Pelaaja halutaan saada pelaamaan mahdollisimman pitkään ja paljon, koska mitä enemmän hän pelaa, sitä todennäköisemmin hän ostaa pelissä tarjolla olevia virtuaalisia esineitä oikealla rahalla (Davidovici-Nora, 2014).



KUVIO 1 OA3 -kehys (Schoenau-Fog, 2011, s. 6)

Myös Dongseong ja Jinwoo (2004) tuovat pelaajien sitoutumista käsittelevässä tutkimuksessaan esille pelin tarjoamien tavoitteiden merkityksen pelaajan kiinnostuksen ylläpitämiseksi. He myös mainitsevat tavoitteiden saavuttamisesta pelaajalle annettavan palautteen merkityksen. Palaute voi olla aseän ääni, kun pelaaja ampuu tai se voi olla ruudulla oleva teksti, joka kertoo pelaajan tappaneen vihollisen. Tärkeää Dongseongin ja Jinwoon (2014) mukaan kuitenkin

kin on, että pelaaja saa palautetta tekemistään asioista ja tuntee sen seurauksena olevansa vuorovaikutuksessa pelin kanssa.

Anne Blondel-Jouin totesi haastattelussaan GaaS-mallilla toteutettujen pelien olevan yleensä kilpailullisia verkkomoninpelejä (Wong, 2017b). Tämä helpottaa pelin kehitystä, sillä kilpailullisissa peleissä, kuten FIFA-sarjan jalkapallopeleissä, pelaajalle ei tarvitse keksiä valtavasti uutta tekemistä, koska muita vastaan pelaaminen luo pelaajalle jatkuvasti uusia haasteita. Muiden ihmisten kanssa pelaaminen myös tarkoittaa, että yksikään ottelu ei ole samanlainen.

Virtuaalisten yhteisöjen merkitys yrityksille ja kommunikaation tärkeys näiden yhteisöjen kanssa on ollut tiedossa jo pitkään (Hagel 1999). Vahvan yhteisön mukanaan tuoma etu on muun muassa pelaajien vapaaehtoisesti kehittäjille antama tieto, jonka perusteella kehittää tuotetta eteenpäin (Hagel 1999; Matyas, 2007). Tämä vapaaehtoisuus on tärkeää ja kuten Cochran (2004) tuo esille, oleellista myös on, että kehittäjä tai kustantaja, joka tietoa kerää, viestittää selkeästi takaisin, että palaute on otettu huomioon ja sillä on oikeasti merkitystä.

Mikäli pelin on tarkoitus saavuttaa vuosia kestävä suosio, se vaatii sitoutumista myös pelin tekijöiden osalta. Vaikka peli ei olisikaan suuri hitti heti julkaisussa, sen sinnikäs tukeminen, jossa otetaan yhteisö huomioon, voi kuitenkin ajan myötä nostaa pelin suureen suosioon. Tästä esimerkkinä toimii joulukuussa 2015 julkaistu *Tom Clancy's Rainbow Six Siege*. Kun peli alun perin julkaistiin, sen pelaajamäärät eivät olleet päätähuimaavia. Steam Charts -palvelun kautta voi nähdä kuinka monta pelaajaa pelillä on Steam palvelussa kyseisellä hetkellä. Palvelusta voi myös nähdä keskiarvon kultakin kuukaudesta pelin julkaisusta asti. *Rainbow Six Siege* -peliä Steam-palvelussa pelasi julkaisun aikoihin millä tahansa annetulla hetkellä noin 20 000 ihmistä. Kolme kuukautta myöhemmin pelaajamäärät olivat lähes puolittuneet ja pelillä oli enää vain hieman yli 11 000 pelaajaa. Kolme vuotta myöhemmin pelin pelaajamäärät olivat kuitenkin saavuttaneet tähänastisen huipputasonsa, kun tammikuussa 2018 peliä pelasi samaan aikaan peräti 176 208 pelaajaa. Tämän jälkeen pelaajien määrä on tasaantunut noin 100 000 pelaajaan. (Steam Charts, 2018a.) Pelin brändistä vastaava Alexandre Remy sanoikin menestyksen perustuvan pitkäjänteisyyteen ja yhteisön mielipiteiden huomioon ottamiseen pelin kehityksessä julkaisun jälkeen (Taylor, 2017).

### 3 LIKETOIMINTAMALLIEN MUUTOS

Liiketoimintamalli on vasta hiljattain alkanut saada suurempaa huomiota. Termiä on käytetty akateemisessa julkaisussa ensimmäistä kertaa jo vuonna 1957, mutta sen käyttö alkoi yleistyä vasta 1990-luvun loppupuolella, samoihin aikoihin, kun internetin käyttö alkoi yleistyä osana liiketoimintaa ja teknologia-yritysten ilmaantuessa Nasdaq-pörssiin (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Liiketoimintamalli on siis useille vielä uusi käsite, minkä seurauksena sen merkityksestä onkin usein epäselvyyksiä ja sitä saatetaan usein käyttää väärin. Osterwalder ym. (2005) järjestivät kyselyn, jossa vastaajilta kysyttiin, miten he määrittäisivät liiketoimintamallin ja kyselyn 62 vastaajalta he saivat 54 erilaista määritelmää. Heidän mukaansa suurin kuilu näkemyksissä on liiketoimintaan ja teknologiaan suuntautuneiden henkilöiden välillä (Osterwalder ym., 2005). He itse määrittelevät liiketoimintamallin seuraavasti:

Liiketoimintamalli on havainnollistava työkalu, joka sisältää tietyt elementit ja niiden väliset suhteet ja sallii tietyn yrityksen liiketoimintalogiikan kuvaamisen. Se on kuvaus yrityksen tuottamasta arvosta yhdelle tai useille asiakassegmenteille ja yrityksen arkkitehtuurista ja yhteistyökumppanien verkostosta tämän arvo- ja yhteistyöpääoman toimittamiseksi, jotta voitaisiin luoda tuottoisia ja ylläpidettäviä tulonlähteitä. (Osterwalder ym., 2005)

Tiivistetysti voitaisiin sanoa, että sen tarkoitus on kuvata, kuinka arvoa tuotetaan ja miten tämä arvo toimitetaan asiakkaille. Chesbrough (2010) sanoo, että liiketoimintamalli on yrityksille myös keino kaupallistaa uusia ideoita ja teknologioita.

#### 3.1 Liiketoimintamallien toiminta

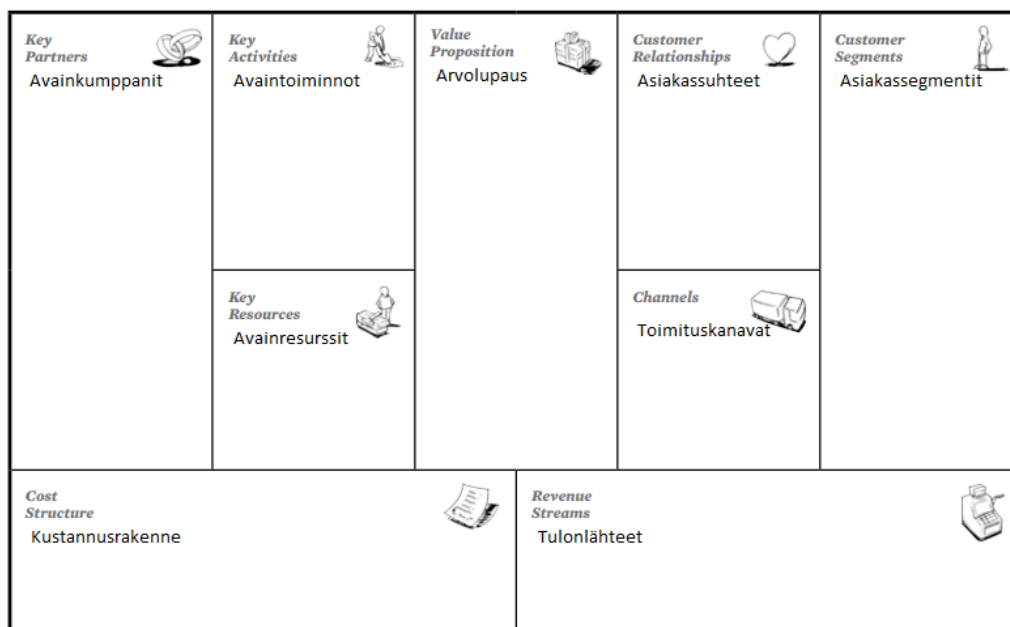
Osterwalder ja Pigneur (2002) esittelevät neljään toisiinsa yhteydessä olevaan pilariin perustuvan informaatioteknologian alan liiketoimintamallin. Nämä pilarit ovat infrastruktuurin hallinta, jossa kerrotaan kuinka yritys välittää tuottamansa arvon asiakkaalle, tuoteinnovaatio, joka sisältää kaikki varsinai-



seen tuotteeseen liittyvät näkökohdat, asiakkuuksien hallinta, joka on informaatioteknologian kehityksen mukana muuttunut paljon ja taloudellinen näkökulma, jonka tärkeimmät osat ovat ansaintamalli ja kustannusrakenne (Osterwalder & Pigneur, 2002).

Käytännössä liiketoimintamallin tarkoitus on helpottaa yrityksen strategian jalkauttamista yrityksen liiketoimintaprosesseihin ja esittää tiettyjen osalueiden välisiä riippuvuuksia (Joyce & Pacuin 2016). Liiketoimintamallia voidaan myös yrittää havainnollistaa käyttämällä työkalua, jota kutsutaan nimellä Business Model Canvas (BMC). Siinä voidaan kuvata yrityksen liiketoimintamallin kannalta olennaiset elementit, jonka jälkeen voidaan tutkia, millaisia parannuksia voitaisiin tehdä (Joyce & Pacuin, 2016). BMC:stä on eri variaatioita ja esimerkiksi Osterwalderin ja Pigneurin (2010) esittelemä malli (ks. kuvio 2) on yksinkertainen ja sitä voivat hyödyntää myös pienet yritykset, kun taas Joycen ja Pacuinin (2016) esittämä kolmikerroksinen malli, jossa taloudellinen kerros perustuu Osterwalderin ja Pigneurin (2010) malliin, on huomattavasti laajempi ja todennäköisesti hyödyllisempi suurille yrityksille.

#### The Business Model Canvas



KUVIO 2 Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 44)

Chesbroughin (2010) mukaan yrityksen tulisi myös olla valmis kehittämään ja muuttamaan liiketoimintamalliaan, vaikka sen suhteen onkin vaikea saavuttaa uusia innovaatioita. Samalla koko organisaation prosessien tulisi kehittyä. Uusia asioita tulisi kuitenkin kokeilla, sillä myös epäonnistumiset tuottavat yritykselle dataa, jolla se kykenee kehittämään toimintaansa (Chesbrough, 2010). Myös Asswad, Hake ja Gómez (2016) tuovat esille innovaation tärkeyden, etenkin nykymaailmassa, jossa teknologia kehittyy jatkuvasti. He painottavatkin, että juuri teknologian kehityksen johdosta yritys ei voi tyytyä nykyiseen liiketoimintamalliinsa, vaikka se vielä, sillä hetkellä toimisikin, vaan yrityksen

tulisi aina pyrkiä löytämään uusia innovaatioita (Asswad ym., 2016). He myös mainitsevat Nokian esimerkkinä yrityksestä, jolla oli toimiva liiketoimintamalli, johon yrityksessä oltiin tyytyväisiä, eikä yritys enää tarpeeksi aktiivisesti pyrkinyt kehittämään malliaan. Tämän seurauksena kilpailijat ohittivat Nokian, jolla oli vaikeuksia vastata kilpailijoidensa tarjontaan (Asswad ym., 2016).

Vaikka liiketoimintamallilla ei siis vielä olekaan yhtä täysin vakiintunutta määritelmää, voidaan kuitenkin sanoa, että sen pääasiallinen tarkoitus on kuvata kuinka yritys tuottaa arvoa ja kuinka tämä arvo välittyy asiakkaalle. Liiketoimintamallia varten on myös kehitetty erilaisia työkaluja, jotka sopivat eritilanteissa oleville yrityksille. Koska liiketoimintamalli on yleinen etenkin ICT alalla toimivien yritysten parissa, voidaan olettaa, että sen käyttö tulee kasvamaan alan mukana ja samalla sille tullaan tieteellisessä kirjallisuudessa antamaan vakiintunut määritelmä.

## 3.2 Liiketoimintamalleja videopelialalla

Videopelejä on ollut olemassa jo useiden vuosikymmenten ajan, mutta kotikonolit ja PC:t, joille tarjottaviin peleihin tässä tutkielmassa keskitytään, ovat saavuttaneet suuren suosion vasta noin kaksikymmentä vuotta sitten (Zackariasson & Wilson 2010). Tämän tyyppisten pelien historiaa on tarkemmin esitelty jo johdannossa ja tässä luvussa keskitytään näiden pelien liiketoimintamalleihin ja niiden muutoksiin vuosien aikana.

### 3.2.1 Pelin tarjoaminen maksua vastaan

Davidovici-Nora (2014) erottelee kaksi pääasiallista liiketoimintamallia videopelialalla. Ensimmäinen on niin kutsuttu *Pay-to-Play* eli P2P-malli. Davidovici-Nora (2014) tiivistää toiminnan neljään vaiheeseen: 1. Pelin kehittäminen, 2. Tulojen kerääminen, 3. Pelaajien saanti ja 4. Pelaajien säilyttäminen.

P2P-mallissa asiakas maksaa pelistä etukäteen kiinteän summan, jonka jälkeen hän saa pääsee vapaasti pelaamaan peliä. Malli on muihin verrattuna yksinkertainen ja siinä pelin tekijöiden pääasiallinen tehtävä pelin kehittämisen lisäksi on markkinoida peliä ja luoda sille tarvetta kuluttajien keskuudessa (Davidovici-Nora, 2014). Peli kehitetään ja sitä markkinoidaan, mutta pian ilmestymisen jälkeen aletaan jo keskittyä seuraavaan peliin (Davidovici-Nora, 2014). Mallissa tavoitteena on saada pelaaja sitoutettua peliin, kunnes kyseiseen peliin julkaistaan jatko-osa (Davidovici-Nora, 2014).

P2P-malli oli yleisimmin käytetty malli etenkin konsolipelien alkuvaiheessa, koska internetin käyttö pelaamisessa yleistyi vasta myöhemmin 2000-luvulla, eikä pelaajilla ollut mahdollisuutta ostaa pelejä tai niiden lisäosia digitaalisesti. Mallia käytetään kuitenkin yhä, ja esimerkiksi vuonna 2018 Playstation 4 -konsolille julkaistu *God of War* -peli noudattaa perinteistä P2P-mallia.

### 3.2.2 Pelin tarjoaminen ilmaiseksi

Toinen liiketoimintamalli, jonka Davidovici-Nora (2014) esittelee, on *Free-to-Play* eli F2P-malli. Mallia voidaan joskus myös kutsua *Freemium*-nimellä, mutta ne eivät kuitenkaan ole sama asia, sillä F2P-peleissä on ”premium”-version sijaan tarjolla useita erilaisia virtuaalisia tuotteita (Davidovici-Nora, 2014). Freemium-termiä käytetään yleisesti kuvaamaan ohjelmistoja, joissa on mahdollista käyttää perusversiota ilmaiseksi, mutta joilla on myös maksullinen versio, joka esimerkiksi voi tarjota enemmän ominaisuuksia. Freemium-malli pätee paremmin Marchandin ja Hennig-Thuraun (2014) kuvailemiin ilmaispeleihin, joissa peli on ilmainen, mutta pelaaja maksaa määräajoin tilausmaksun saadakseen pelata peliä.

F2P-mallista voidaan myös puhua esimerkiksi ansaintamallina, kuten Alha ym. (2014) ovat tutkimuksessaan tehneet. Deubener, Velamuri ja Schneckenberg (2016) kuitenkin toteavat käsitteellisiä yhteyksiä analysoimalla, että F2P-malli on liiketoimintamalli. Heidän mukaansa mallissa on sekä ilmaisia, että monia erilaisia maksullisia ominaisuuksia ja malli vaikuttaa yrityksen toimintaan laajemmin kuin ansaintamalli. Tämä tekee F2P-mallista muutakin kuin pelkän ansaintamallin.

F2P-mallin arkkitehtuurin järjestys poikkeaa P2P-mallista. F2P-mallissa pelaajien hankinta tapahtuu ensin, sitten seuraa pelaamisen jatkaminen, minkä jälkeen seuraavat pelin rahallistaminen ja kehitys (Davidovici-Nora, 2014). F2P-mallin avulla voidaankin saavuttaa massiivinen pelaajakanta helpommin kuin maksullisen pelin kohdalla. Esimerkiksi ilmaiseksi ladattavalla, vuonna 2013 julkaistulla, Dota 2 -pelillä on tammi-marraskuun 2018 välillä ollut joka hetki keskimäärin 450 000 pelaajaa kirjautuneena sisään (Steam Charts, 2018b).

Mallissa kaikki pelistä saatavat tulot tulevat siihen sisällytetyistä pelin sisäisistä ostoksista, joita ostamalla pelaajat kokevat saavansa arvoa, ja mitä enemmän arvoa he kokevat saavansa ostoksistaan, sitä enemmän he käyttävät rahaa (Park & Lee, 2011). Tämä koettu arvo kasvaa esimerkiksi pelaajan samais- tuessa pelihahmoon (Park & Lee, 2011). Mainosten käyttö on yleistä mobiilipeleissä, mutta PC:lle ja pelikonsolleille suunnatuissa peleissä mainoksia ei juuri näy. Luvussa 2.2.2 esitelty Hamarin ja Lehdonvirran (2010) tutkimus käsitteli pelin sisäisten ostosten houkuttelevuutta yhtenä pelin suunnittelun lähtökohtina. Tämä näkökulma on erityisen merkittävässä asemassa F2P peleissä, joissa kaikki tulot tulevat pelin sisäisistä ostoista.

### 3.2.3 Pelin tarjoaminen palveluna

Uutena liiketoimintamallina, joka ei kunnolla sovi kumpaankaan Davidovici-Noran (2014) esittelemistä perinteisistä malleista on tutkielman toisessa luvussa esitelty Games as a Service -malli, jossa pelejä lähestytään palvelunäkökulmasta katsoen. Mallin määritelmä eroaa P2P- ja F2P-malleista suuresti. F2P- ja P2P-malleissa määritelmät perustuvat pääasiassa siihen, kuinka peli toimitetaan asiakkaalle ja millaista ansaintamallia sen seurauksena hyödynnetään.

Aiemmin analysoiduissa GaaS-mallia käsitelleissä määritelmässä puolestaan yhdessäkään ei missään vaiheessa puhuttu siitä, tulisiko pelin olla maksullinen vai ilmainen, koska sillä ei ole mallin kannalta suurta merkitystä. Toimitustavan sijaan Gaas-mallissa suurin huomio kohdistuu toimintaan sen jälkeen, kun pelaaja on jo hankkinut pelin.

Pelaajat, jotka pelaavat peliä useammin ja pidempään, myös käyttävät peliin enemmän rahaa (Davidovici-Nora, 2014). Ja, kuten tutkielman toisessa luvussa todettiin, yksi GaaS-mallin tavoitteista on saada sitoutettua pelaajia pelaamaan, samalla suunnitellen pelien sisäisistä ostoksista mahdollisimman houkuttelevia (Schoenau-Fog, 2011). Kun P2P- ja F2P-malleissa siis keskitytään suoraan tuotteiden myyntiin tulojen saamiseksi, keskitytään GaaS-mallissa pelaajien sitouttamiseen ja sitä kautta epäsuorasti tulojen saantiin.

F2P-peleissä ansaintamallit perustuvat pelien sisäisiin ostoksiin, joten niille on kannattavaa sitouttaa pelaajia pitkäksi aikaa, jolloin pelaajat todennäköisemmin käyttävät peliin rahaa (Davidovici-Nora, 2014). Tällöin voi olla kannattavaa hyödyntää GaaS-mallia, koska sen tavoitteena on pelaajien säilyttäminen pitkällä aikavälillä. GaaS-mallilla toteutettu peli ei aina ole kuitenkaan ilmainen, kuten *Overwatch* (Blizzard 2018) ja myös F2P-peli on mahdollista toteuttaa kehittämällä peli, johon lisätään pelin sisäisiä ostoksia, jonka jälkeen peli julkaistaan ilmaiseksi, mutta siihen ei julkaisun jälkeen enää tehdä mitään muutoksia, eivätkä pelin tekijät ole lainkaan yhteydessä pelaajiin.

GaaS-mallilla on suuri vaikutus koko yritykseen ja samalla siis niiden liiketoimintamalleihin (Activision-Blizzard, 2018; Ubisoft, 2018). Koska tämän mallin mukaan toteutettua peliä on tarkoitus tukea vielä vuosia pelin julkaisun jälkeen, on yrityksen resursseja hyödynnettävä eri tavalla ja samalla yritykseen tarvitaan uudenlaista osaamista (Wong, 2017b). Kun P2P-mallissa kommunikaatio pelaajien kanssa koostuu lähinnä pelin julkaisua edeltävästä markkinoinnista, niin GaaS-mallissa suurten julkaisijoiden täytyy olla vuorovaikutuksessa pelaajien kanssa ja osoittaa pelaajille, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteellään on merkitystä (Davidovici-Nora, 2014; Wong, 2017c). Samalla julkaisijoiden täytyy kyetä kommunikoimaan suunnitelmansa pelaajille (Wong, 2017c). Tähän tarvitaan henkilöitä, joilla on osaamista sekä asiakkuuksien hallinnasta, että sosiaalisen median eri kanavien käytössä, eikä pelkkä ymmärrys perinteisestä markkinoinnista enää riitä.

Tämä vuorovaikutus auttaa sitouttamaan pelaajia, mutta kuten Hagel (1999) kertoo, sillä on yritykselle myös suurempi hyöty. Kun yritys on vuorovaikutuksessa yhteisön kanssa, se saa tietää asiakkaistaan enemmän kuin se saisi pelkän perinteisen markkinoinnin keinojen kautta. Mitä paremmin yritys kuuntelee asiakkaitaan, sitä tehokkaammin se kykenee muokkaamaan tuotetaan verrattuna kilpailijoihinsa (Hagel 1999).

Kun perinteisissä malleissa arvon luonti asiakkaalle perustuu siis lähinnä pelkän pelin tarjoamiseen asiakkaalle, tapahtuu arvon luonti GaaS-mallissa pitkällä aikavälillä, jonka aikana arvoa on tarkoitus luoda uuden sisällön myötä ja antamalla pelaajalle syy jatkaa pelaamista. Tämä ketterä uuden sisällön luonti tuo haasteita pelin kehittäjille. Innovaation täytyy olla jatkuvaa, jotta peliin saa-

daan tuotettua uutta sisältöä tasaisin välein. Peliin pitkäikäisyys, kehittämisen jatkuminen julkaisun jälkeen ja tämän kehityksen ketteryys luovat vaatimuksia muutoksille niin pelien kehittäjillä, kuin myös niiden julkaisijoilla (Wong, 2017b; Ubisoft 2018). Se, miten nämä toimijat onnistuvat reagoimaan ja hallitsemaan tätä muutosta, voi vaikuttaa suuresti niiden menestykseen tulevaisuudessa (Hannan & Freeman, 1984).

Taloudellinen näkökulma GaaS-mallissa on hyvin samankaltainen kuin F2P-mallissa, mutta se voi olla myös yhdistelmä F2P- ja P2P-malleja. Suurilta julkaisuilta vaaditaan ajan myötä kertyvien voittojen lisäksi suuria myyntilukuja heti ensimmäisten julkaisun jälkeisten päivien aikana. Activision Blizzardin osakkeiden arvo tippui noin 10 %, koska *Call of Duty: Black Ops 4* tuotti ensimmäisten päivänsä aikana vain saman verran, kuin edellinen *Call of Duty* -sarjan peli. (Seitz, 2018.)

### 3.3 Oikean liiketoimintamallin valinta

Oikean liiketoimintamallin valinta voi olla vaikeaa. Samalla se on kuitenkin tärkeää pelin, ja myös itse yhtiön, menestyksen kannalta. Mallin valintaan vaikuttavat saatavilla olevat resurssit, pelin tyyppi ja julkaisualusta. Myös pelin tavoitteet voivat vaikuttaa liiketoimintamallin valintaan.

Pay-2-Play on malleista yksinkertaisin sekä helpoin toteuttaa, eikä vaadi yhtä suuria resursseja, kuin muut mallit (Davidovici-Nora, 2014). Tämän johdosta malli sopii hyvin pienemmille indie-pelien kehittäjille, joiden resurssit ovat usein hyvin rajalliset (Lipkin, 2013). Kuitenkin myös suuremmat kustantajat ja kehittäjät ovat julkaisseet viime vuosina P2P-mallilla toteutettuja pelejä. Sony Interactive Entertainment on julkaissut *Horizon Zero Dawn*, *God of War* ja *Uncharted: The Lost Legacy* pelit, jotka on kaikki toteutettu P2P-mallin mukaan (Playstation, 2019a; Playstation, 2019b; Playstation 2019c). Mallin etuna on sen yksinkertaisuus ja helppous, mutta mikäli peli ei nopeasti saavutakaan suosiota, on siihen sijoitettuja rahoja vaikea enää myöhemmin saada takaisin (Davidovici-Nora, 2014). Pelit tosin julkaistiin ainoastaan Sonyn omalle PlayStation 4 -konsolille ja tarkoituksena saattoikin olla pelien myynnin lisäksi tehdä Sonyn omasta pelikonsolista houkuttelevampi tarjoamalla hyvin toteutettuja pelejä, jotka eivät ole saatavilla millekään muulle konsolille (Fahey, 2018).

Free-2-Play -malli on hieman monimutkaisempi toteuttaa, koska tällöin pelin suunnittelussa täytyy löytää tasapaino, jossa pelin sisäiset ostokset vaikuttavat houkuttelevilta, mutta eivät kuitenkaan pelaajan mielestä tunnu rahastukselta, johon on käytettävä rahaa, jotta pelissä voi edetä eteenpäin siedettävässä ajassa (Schoenau-Fog, 2011). Oikean tasapainon löydyttyä pelin kautta saadaan tuottoa, mutta peli vaikuttaa silti tarpeeksi houkuttelevilta massoille, jolloin se voi saavuttaa suuren pelaajakannan (Marchand & Hennig-Thurau, 2013). Mikäli yritys on uusi markkinoilla ja tavoittelee mahdollisimman monen pelaajan tavoittamista, kannattaa harkita pelin julkaisemista ilmaiseksi.

Games as a Service -malli on malleista monimutkaisin ja vaikein toteuttaa oikein, mutta oikein toteutettuna se voi olla myös kaikkein tuottoisin malli. Kuten Anne Blondel-Jouin totesi, malli vaikuttaa projektitiimeihin (Wong, 2017b). Perinteisissä malleissa lähes kaikki pelin parissa työskennelleet tiimit siirrettiin pelin julkaisun jälkeen uusien projektien pariin, kun taas GaaS-mallin mukaan toteutetuissa peleissä nämä tiimit jatkavat saman pelin parissa työskentelyä vielä julkaisun jälkeenkin (Wong, 2017b). Peli vaatii siis paljon resursseja vielä julkaisun jälkeenkin ja tämä voi olla vaikeaa toteuttaa kunnollisesti ilman suurta budjettia. Mikäli malli onnistutaan toteuttamaan oikein, eli peli houkuttelee paljon pelaajia pitkäksi aikaa ja pelinsisäiset ostokset on onnistuttu suunnittelemaan hyvin, voivat GaaS-mallin mukaan tuotetut pelit olla hyvinkin tuottoisia, kuten Activision Blizzardin (2018) raportista voidaan nähdä.

## 4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoitus oli löytää vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen, eli selvittää *millä tavoin videopelien tarjoamien palveluna vaikuttaa videopeliällä toimivien yritysten liiketoimintamalleihin*. Tässä luvussa käydään läpi tutkielmassa havaitut asiat ja annetaan kysymykseen selkeä vastaus. Erittäin tiivistettynä voitaisiin kuitenkin sanoa, että johtuen etenkin GaaS-mallin pitkäikäisyydestä ja yhteisökeskeisyydestä verrattuna muihin alan liiketoimintamalleihin, on pelien tarjoamisella palveluna suuri vaikutus lähes kaikkiin alan yritysten toimintoihin, minkä johdosta yritykset joutuvat suunnittelemaan liiketoimintamallinsa uudestaan.

Palvelut ovat yleistymässä ohjelmistoliiketoiminnassa. Videopelien osalta palvelut ovat alkaneet yleistyä vasta viime vuosina, kun taas muussa ohjelmistoliiketoiminnassa ne ovat olleet merkittävässä asemassa jo pidempään. Videopeliä kehittyä kuitenkin huomattavaa vauhtia ja muutos palveluihin on sujunut nopeasti ja suhteellisen sulavasti.

Videopelien kohdalla palvelu ei tarkoita täysin samaa, kuin muussa ohjelmistoliiketoiminnassa. SaaS-mallin kohdalla palvelu viittaa tuotteeseen, joka tarjotaan selaimen välityksellä, eikä asiakkaan tarvitse ladata mitään. Tuotetta voidaan muokata asiakkaan toiveiden mukaiseksi ja maksu perustuu tilausmalliin. Videopelien kohdalla palvelulla viitataan peleihin, joita on tarkoitus tukea ja kehittää vielä pitkään julkaisun jälkeen. Arvonluonti jatkuu siis pitkään senkin jälkeen, kun pelaaja on hankkinut pelin. Tätä uutta liiketoimintamallia, joka perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja pelin pitkäikäisyyteen, kutsutaan yleisesti Games as a Service -malliksi.

Videopelien liiketoimintamallit on perinteisesti jaettu kahteen ryhmään. Toisessa peli tarjotaan maksullisena ja ansaintamalli perustuu pelin myynnistä saatuihin tuloihin ja toinen vaihtoehto on tarjota peli ilmaiseksi, jolloin ansaintamalli perustuu pelin sisäisiin ostoksiin. GaaS-mallin mukaan toimittaessa peli voidaan tarjota ilmaiseksi tai maksua vastaan ja se sisältää pelin sisäisiä ostoksia, koska pelin monivuotisen elinkaaren johdosta pelin ylläpitoa olisi vaikea kattaa pelkästään pelin myynnistä saaduilla tuloilla. Perinteiset mallit keskittyvät melko suoraan siihen, kuinka tuloja saadaan, eli saadaanko tulot peliä

myymällä, vai myymällä virtuaalisia esineitä pelin sisällä. GaaS-malli puolestaan keskittyy enemmän pelaajien sitouttamiseen, mikä saa pelaajan tekemään pelin sisäisiä ostoksia.

GaaS-mallin ominaispiirteitä ovat aiemmin mainitun pitkäikäisyyden lisäksi myös yhteisön merkitys ja vuorovaikutus tämän yhteisön kanssa sekä ketteryys. Malli myös vaikuttaa itse pelin mekaniikkoihin ja pelit ovat myös usein verkon välityksellä pelattavia moninpelejä. Pitkäikäisyys tuo mukanaan myös jatkuvan kehityksen. Tämän jatkuvan kehityksen tulisi perustua pelistä saadun analytiikan lisäksi myös pelaajilta saatuun palautteeseen. Käytännössä pelin julkaisun jälkeinen kehittäminen tarkoittaa pelin ongelmien korjaamista, sisällön muokkausta ja täysin uuden sisällön tuottamista tasaisin väliajoin, luoden pelaajalle arvoa jatkuvasti. Myös ketteryys on tärkeä osa pelin julkaisun jälkeistä elämää. Kehittäjillä on oltava suunnitelma siitä, kuinka he aikovat peliä viedä eteenpäin, mutta mikäli matkan varrella ilmenee ongelmia tai yhteisö vastustaa kehittäjien esittämiä suunnitelmia, on kehittäjien oltava valmiita muokkaamaan suunnitelmiaan pelaajia tyydyttävämpään suuntaan.

Kaikella tällä on suuri vaikutus sekä pelien kehittäjiin, että julkaisijoihin. Työntekijät eivät enää siirry projektista toiseen yhtä nopeasti, toiminnan tulee olla ketterämpää ja vaaditaan uudenlaista osaamista. Malli vaatiikin ylläpidon takia paljon resursseja, joita pienemmällä kehittäjillä ei välttämättä ole. Sen sijaan malli sopiikin suuremmille toimijoille, joilla on tarvittavat resurssit.

Palvelumallin mukaan toimimisessa on suuret riskit, mutta onnistuttaessa palkinnotkin ovat suuret. Epäonnistuminen merkitsee, että peli ei ole onnistunut houkuttelemaan suurta pelaajakantaa tai ei ole kyennyt säilyttämään pelaajia. Tällöin pelin kustantaja on vaikean päätöksen edessä. Tulisiko pelin tukeamista jatkaa ja toivoa, että onnistutaan tekemään muutoksia, joilla saadaan houkuteltua pelaajia pelin ääreen, vai lopetetaanko pelin tuki. Jos tukea jatketaan ja peli ei edelleenkään menesty, on siihen tällöin hukattu entistä enemmän aikaa ja rahaa. Jos tukea ei jatketa, kehittäjät voidaan siirtää uusien projektien pariin ja tappiot saadaan minimiin, mutta ne jotka peliä yhä pelaavat, voivat kokea tulleen huijatuksi. Samalla tällainen luovuttaminen voi saada kustantajan näyttämään epäluotettavalta ja pelaajat eivät välttämättä enää luota siihen, että kustantajan seuraava peli saisi kunnollista tukea.

Onnistuttaessa ja pelin saadessa laajan ja vakaan pelaajakannan, malli voi olla erittäin kannattava. Ylläpidon kustannukset ovat pienemmät, kuin uuden pelin kehittäminen ja markkinointi. Samalla pelin sisäisistä ostoista saatavat tulot voivat pitkällä aikavälillä olla suuremmat, kuin uuden pelin julkaisusta saatavat tulot.

Tulevaisuudessa onkin todennäköistä, että suurten kustantajien alaisuudessa julkaistut pelit tulevat olemaan yhä vahvemmin moninpelipainotteisia, yksinpelien tarjoamisen samalla jääden taka-alalle. Pelin sisäisten ostosten roolin samalla kasvaessa pelaajat tulevat käyttämään peleihin rahaa yhä tasaisemmin, pelien samalla muuttuen ilmaiseksi tai tarjoten halvempia versioita pelistä, jotka vaativat enemmän rahan käyttöä myöhemmässä vaiheessa, tehden esimerkiksi uusien hahmojen saamisesta vaikeampaa ilman oikean rahan käyttöä.



Huotari ja Hamari (2012) huomasivat jo vuonna 2012 videopelien myynnin palveluina olleen nousussa. Pelien tutkimusta ja palvelumarkkinointia yhdisteleviä tutkimuksia ei kuitenkaan oltu juurikaan tehty (Huotari & Hamari, 2012). Aihetta ei edelleenkään ole tutkittu kovin paljoa, vaikka suuret videopelien kustantajat ovat kiinnostuneet aiheesta entistä enemmän ja siitä on tulossa merkittävä osa pelialaa (Ubisoft, 2018). Tämä aiemman tieteellisen tutkimuksen vähäisyys oli tässä tutkielmassa rajoittava tekijä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia peleissä esiintyviä sitouttamiskeinoja ja pyrkiä selvittämään, mitkä sitouttamismenetelmät toimivat parhaiten. Näihin tuloksiin perustuen voitaisiin lähteä selvittämään mahdollisuuksia soveltaa tehokkaimmiksi todettuja sitouttamismenetelmiä myös pelialan ulkopuolella.

## LÄHTEET

- Activision Blizzard (2018). Activision Blizzard fourth-quarter and 2017 financial results. Haettu 27.9.2018 osoitteesta <https://investor.activision.com/news-releases/news-release-details/activision-blizzard-announces-fourth-quarter-and-2017-financial?ReleaseID=1056935>
- Alha, A., Koskinen, E., Paavilainen, J., Hamari, J. & Kinnunen, J. (2014). Free-to-Play Games: Professionals' Perspectives. *2014 DiGRA Nordic '14: Proceedings of the 2014 International DiGRA Nordic Conference*, Visby, Ruotsi, toukokuu 29-30, 2014
- Asswad, J., Hake, G & Gómez, J., M. (2016). The Obstacles of Sustainable Business Model Innovations. *CONF-IRM 2016 Proceedings*.
- Balland, P., De Vaan, M. & Boschma, R. (2012). The Dynamics of Interfirm Networks Along the Industry Life Cycle. The Case of the Global Video Game Industry, 1987-2007. *Journal of Economic Geography*, 13(5), 741-765.
- Bhardwaj, S., Jain, L. & Jain, S. (2010). Cloud Computing: A Study of Infrastructure as a Service (IaaS). *International Journal of Engineering and Information Technology*, 2(1), 60-63.
- Blizzard (2018). Overwatch. Haettu 28.1.2019 osoitteesta [https://eu.shop.battle.net/en-gb/product/overwatch?blzcmp=ow\\_buy\\_bot](https://eu.shop.battle.net/en-gb/product/overwatch?blzcmp=ow_buy_bot)
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
- Cochran, J. (2004). Increasing Customer Intimacy through Customer Relationship Management. *AMCIS 2004 Proceedings*.
- Cusumano, M. (2008). The Changing Software Business: Moving from Products to Services. *IEEE Computer*, 13-21.
- Cusumano, M. (2010). Cloud Computing and SaaS as New Computing Platforms. *Communications of the ACM*, 53(4), 27-29.
- Davidovici-Nora, M. (2014). Paid and Free Digital Business Models Innovations in the Video Game Industry. *Digital Economic Journal*, 94(2), 83-103. Haettu osoitteesta [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2534022](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2534022)

- De Prato, J. & Simon, J., P. (2011) Paving the way to e-services: Innovation through online games. *22<sup>nd</sup> European Regional Conference of the International Telecommunications Society*, Budapest, Unkari, syyskuu 18-21, 2011.
- Deubener, J., Velamuri, V., K. & Schneckenberg, D. (2016). A Typology of Freemium Business Models for Mobile Applications. *Research Papers*, 59.
- Dongseong, C. & Jinwoo, K. (2004). Why People Continue to Play Online Games: In Search of Critical Design Factors to Increase Customer Loyalty to Online Contents. *CyberPsychology & Behavior*, 7(2), 11-24.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service Portraits in Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.
- Epic Games (2018). Fortnite season 7 battle pass. Haettu 28.1.2019 osoitteesta <https://eu.shop.battle.net/en-gb/product/world-of-warcraft-subscription>
- Fahey, R. (2018, 20. huhtikuuta) Sony's studios continue their winning streak. Haettu 28.1.2019 osoitteesta <https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-04-20-sonys-studios-continue-their-winning-streak>
- Fields, T. (2014). *Mobile & Social Game Design Monetization Methods and Mechanics* (2. Painos). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Fitzgerald, T. (2018, 24. kesäkuuta). Is 'Fortnite' The Most Popular Game Ever? It's Beating TV and Movies. Haettu 16.12.2018 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/tonifitzgerald/2018/07/24/is-fornite-the-most-popular-game-ever-its-beating-tv-and-movies/#164441848473>
- Hagel, J. (1999). Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 55-65.
- Hamari, J., Alha, K., Järvelä, S., Kivikangas, M., Koivisto, J. & Paavilainen, J. (2017). Why do players buy in-game content? An empirical study on concrete purchase motivations. *Computers in Human Behavior*, 68, 538-546.
- Hamari, J. & Lehdonvirta, V. (2010). Game Design as Marketing: How Game Mechanics Create Demand for Virtual Goods. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 5(1), 14-29.
- Hannan, M., T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.

- Huotari, K. & Hamari, J. (2012). Defining Gamification, a Service Marketing Perspective. *Teoksessa Proceedings of the 16<sup>th</sup> International Academic Mindtrek Conference*. 17-22. Tampere, Suomi, lokakuu 3-5, 2012.
- Joyce, A. & Pacuin, R., L. (2016). The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models, *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1478.
- Keskin, T. (2018). Pricing of Games as a Service: An Analytical Model for Interactive Digital Services with Hedonic Properties. *Proceedings of the 51<sup>st</sup> Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 1340-1349.
- Kimppa, K., Heimo, O. & Harviainen, J. (2015). First Dose is Always Freemium. *SIGCAS Computers & Society*, 45(3), 132-137.
- Koskinen, M. (2018). Hyvä peli ei riitä. *Ekonomi*, 6/2018, 36-39.
- Lehdonvirta, V. (2009). Virtual item sales as a revenue model: identifying attributes that drive purchase decisions. *Electronic Commerce Research*, 9, 97-113.
- Lipkin, N. (2013). Examining Indie's Independence, the Meaning of "Indie" Games, the Politics of Production, and Mainstream Cooptation. *Loading...The Journal of the Canadian Game Studies Association*, 7(11), 8-24.
- Luoma, E., Rönkkö, M., Tyrväinen, P. (2012). Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence From Finland. *Lecture Notes In Business Information Processing, vol 114*. Heidelberg, Berlin: Springer.
- Marchand, A. & Hennig-Thurau, T. (2003). Value Creation In the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 27(3), 141-157.
- Matyas, S. (2007). Playful Geospatial Data Acquisition by Local-based Gaming Communities. *The International Journal of Virtual Reality*, 6(3), 1-10.
- Okoli, C. & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness. *Teoksessa Proceedings of the 15<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference, e-Reality: Constructing the e-Economy*, Bled, Slovenia, kesäkuu 17-19, 2002.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries Game Changers and Challengers (1.painos)*. Hoboken, NJ: Wiley cop.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C., L. (2005). Clarifying Business Models Origins, Present and Future of the Concept. *Communications for the Associations for Information Systems*, 16, 1-25.
- Park, B-W., Lee, C., L. (2011). Exploring the value of purchasing online game items. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2178-2185.
- Petrovic, O. Kittl, C. & Teksten, R., D. (2001). Developing Business Models for eBusiness. Haettu osoitteesta [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1658505](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1658505)
- Playstation (2019a). Uncharted: The Lost Legacy. Haettu 28.1.2019 osoitteesta [https://store.playstation.com/en-us/product/UP9000-CUSA07737\\_00-UNCHD4LOSTLEGACY](https://store.playstation.com/en-us/product/UP9000-CUSA07737_00-UNCHD4LOSTLEGACY)
- Playstation (2019b). God of War. Haettu 28.1.2019 osoitteesta [https://store.playstation.com/en-us/product/UP9000-CUSA07408\\_00-00000000GODOFWAR](https://store.playstation.com/en-us/product/UP9000-CUSA07408_00-00000000GODOFWAR)
- Playstation (2019c). Horizon zero dawn. Haettu 28.1.2019 osoitteesta [https://store.playstation.com/fi-fi/product/EP9000-CUSA01021\\_00-HRZ00000000000000](https://store.playstation.com/fi-fi/product/EP9000-CUSA01021_00-HRZ00000000000000)
- Robinson, K. (2013). Digital Distribution and Games as a Service. *Science and Technology Law Review*, 16(1), 25-58.
- Ruonala, H-R. (2014). Using Metrics to Improve Design In Free-to-Play Games. Teoksessa J. Münch (toim.), *Data- and Value-Driven Software Engineering With Deep Customer Insight: Proceedings of the Seminar No. 58314308 (16-20)*. University of Helsinki, Department of Computer Science.
- Schoenau-Fog, H. (2011). The Player Engagement Process - An Exploration of Continuation Desire in Digital Games. *Proceedings of DiGRA 2011 Conference: Think Design Play*.
- Seitz, P. (2018, 18. lokakuuta). Initial Black Ops 4 Sales Fail To Impress Activision Investors. Haettu 13.12.2018 osoitteesta <https://www.investors.com/news/technology/click/black-ops-4-sales-disappoint-activision-investors/>
- Steam Charts (2018a). Tom Clancy's Rainbow Six Siege -pelin pelaajamäärät. Haettu 13.12.2018 osoitteesta <https://steamcharts.com/app/359550#All>
- Steam Charts (2018b). Dota 2 -pelin pelaajamäärät. Haettu 11.12.2018 osoitteesta <https://steamcharts.com/app/570>
- Taylor, H. (2017, 6. joulukuuta). What reaching 25 million users says about Rainbow Six Siege and games-as-a-service. Haettu 13.12.2018 osoitteesta

<https://www.gamesindustry.biz/articles/2017-12-06-what-rainbow-six-sieges-25-million-users-says-about-games-as-a-service>

- Tschang, F., T. (2007). Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity In the Video Game Industry. *Organization Science*, 18(6), 885-1027.
- Ubisoft (2018, 29. maaliskuuta). How Live Games Have Changed the Ubisoft Development Process. Haettu 16.12.2018 osoitteesta <http://blog.ubi.com/en-GB/gdc-live-games-changed-ubisoft-development-process/>
- Vargo, S., L. & Lusch R., F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(6), 1-17.
- Westcott, E. (2011). Crafting play: Little big planet. *Loading... The Journal of the Canadian Game Studies Association*, 5(8), 90-100.
- Wong, S. (2017a, 5. tammikuuta). How 'Plants Vs. Zombies: Garden Warfare 2' Competes For Long-Term Engagement. Haettu 3.12.2018 osoitteesta <https://www.alistdaily.com/strategy/plants-vs-zombies-garden-warfare-2-competes-long-term-engagement/>
- Wong, S. (2017b, 10. tammikuuta). How Ubisoft Keeps 'The Division' and 'Rainbow Six Siege' Ahead Of The Competition. Haettu 3.12.2018 osoitteesta <https://www.alistdaily.com/strategy/ubisoft-keeps-division-rainbow-six-siege-ahead-competition/>
- Wong, S. (2017c, 23. tammikuuta). What It Means To Treat Games As A Service. Haettu 3.12.2018 osoiteesta <https://www.alistdaily.com/strategy/means-games-service/>
- Yin-Poole, W. (2018, 9. lokakuuta). Call of Duty: Black ops 4 requires a 50GB day one update to work. Haettu 28.1.2019 osoitteesta <https://www.eurogamer.net/articles/2018-10-09-call-of-duty-black-ops-4-requires-a-50gb-day-one-update-to-work>
- Zackariasson, P. & Wilson, T., L. (2010). Paradigm Shifts In the Video Game Industry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), 139-151.