

Panu-Jussi Porki

**TUOTTOISAN LIIKETOIMINTAMALLIN IMPLEMEN-
TOIMINEN ESPORTS-ORGANISAATIOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Porki, Panu-Jussi

Tuottoisan liiketoimintamallin implementoiminen eSports-organisaatiossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 36 s.

Tietojärjestelmätiede, Kandidaatin tutkielma

Ohjaaja(t): Clements, Kati

Tämä tutkimus analysoi esports-organisaatioiden hyväksikäyttämiä liiketoimintamalleja. Esports on urheilun sekä kilpailemisen muoto, jossa kilpailullinen videopelaaminen on organisoitu sekä kaupallistettu urheilun viitekehyksessä. Esports-organisaatioista on kasvanut kaupallisia toimijoita ja Esports on kasvava liiketoiminnanala ympäri maailman. Liiketoimintamalli on yrityksen tai organisaation hyödyntämä viitekehys yritystoiminnalle. Liiketoimintamalli määrittää yrityksen liiketoiminnan avaintekijät kuten asiakkuuksien sekä liikevaihdon saavuttamisen. Tämä tutkimus tarkastelee esports-organisaatioiden hyväksikäyttämiä liiketoimintamalleja. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen: Mistä esports-organisaation liiketoiminta koostuu ja mitkä ovat organisaation tärkeimmät ansaintamallit? Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena tarkastellen esportsia, urheiluliiketoimintaa sekä liiketoimintamalleja käsitteleviä tutkimuksia sekä artikkeleita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esports-organisaation liiketoimintamalli voi pohjautua useille erilaisille ansaintamalleille. Esports-organisaation keskeisimmät ansaintamallit ovat kaupalliset yhteistyökumppanit, nimeämisoikeudet, palkintorahat sekä myyntitulot. Tutkimuksen tuloksena on todettu, että ansaintamalleista tuottoisin on kaupalliset yhteistyökumppanit sekä sponsorit. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan eri ansaintamallien sekä liiketoimintamallien kvantitatiivista vertailua, sekä eri liiketoimintamallien vaikutusta liiketoiminnan tuottavuuteen.

Asiasanat: Liiketoimintamalli, eSports, Kilpapelaaaminen, Liikevaihto, Liikevoitto

ABSTRACT

Porki, Panu-Jussi

Implementing profitable business model in eSports-organization

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 36 p.

Information Systems Science, Bachelor

Supervisor(s): Clements, Kati

This research analyses the business models used by an esports-organizations. Esport is a form of competitive sport in which competitive gaming is organized and commercialized in form of sports. Esports-organizations have grown to be major commercial operators and eSports itself is a growing business all around the world. Business model is a frame of reference that organizations and companies use to model their business. Business model defines the key factors for business to gain turnover and profit. This research examines the models used by eSports-organizations. Objective of the research is to find an answer to question which is: What is a profitable business model for esports-organization? Research is executed through literature review. Research uses other studies and articles as a tool to analyze business models used by eSports-organizations. As a result of the research it has been found that esports-organizations business model can revolve around numerous different revenue models. Most important revenue models for esports-organizations are commercial collaborations, naming rights, prize money and sales revenue. Most profitable of these revenue models is commercial collaborations. For a further research topic, I suggest quantitative comparison between different revenue models, and examining the effect on revenue with different business models more closely.

Keywords: Business model, eSports, Competitive gaming, Turnover, Profit

KUVIOT

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Esports katsojaluvut (Newzoo, 2019) | 19 |
| Kuvio 2 Esports markkinoiden liikevaihto ennuste (Reyes, 2019) | 20 |
| Kuvio 3 Esports markkinoiden liikevaihto 2018 (Newzoo, 2018) | 22 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1 Liiketoimintamalli kanvas (Osterwalder ja Pigneur, 2010) | 11 |
| Taulukko 2 Esports-organisaation liiketoimintamallikanvas | 29 |
| Taulukko 3 Tulostaulukko | 31 |

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| TIIVISTELMÄ | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| KUVIOT | 4 |
| TAULUKOT | 4 |
| SISÄLLYS..... | 5 |
| 1 JOHDANTO..... | 6 |
| 2 LIIKETOIMINTAMALLIT | 8 |
| 2.1 Määritelmä..... | 8 |
| 2.2 Liiketoimintamallien hyödyntäminen..... | 9 |
| 2.3 Liiketoimintamallit elektronisessa liiketoiminnassa | 12 |
| 3 ESPORTS | 14 |
| 3.1 Määritelmä..... | 14 |
| 3.2 Historia..... | 15 |
| 3.3 Esports vuonna 2019 ja tulevaisuus | 17 |
| 4 ESPORTS JA LIIKETOIMINTA..... | 21 |
| 4.1 Esports-organisaatioiden liiketoiminta | 21 |
| 4.1.2 Esports-organisaation liiketoiminta perinteisen urheiluseuran näkökulmasta..... | 23 |
| 4.1.3 Esports-organisaation liiketoiminta elektronisen liiketoiminnan näkökulmasta..... | 25 |
| 4.2 Liiketoimintamalli esports-organisaation tarpeisiin | 26 |
| 4.2.1 Esports-organisaation liiketoimintamallit | 28 |
| 4.2.2 Tuottoisa liiketoimintamalli esports-organisaation tarpeisiin .. | 29 |
| 5 YHTEENVETO | 32 |
| LÄHTEET | 33 |

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen aihe on tuottoisan liiketoimintamallin hyödyntäminen esports-organisaatiossa. Eports eli Elektroninen urheilu on kilpaurheilun viitekehyksessä organisoitu sekä kaupallistettu kilpapelaaamisen muoto (Hamari ja Sjöblom, 2017). Elektronisessa urheilussa organisaatiot kokoavat kilpajoukkueita tietyn videopelin ympärille ja osallistuvat eri järjestäjien ja organisaatioiden tarjoamiin turnauksiin ja kilpailuliigoihin, joissa kilpaillaan toisia organisaatioita vastaan. Elektronisen urheilun ympärille on viime vuosikymmenen aikana muodostunut laaja liiketoiminta, jossa toimijoina ovat yksittäisten kilpapelaaajien lisäksi, esports-organisaatiot, kilpailunjärjestäjät, kattojärjestöt sekä kuluttajat (Reyes, 2019). Tämä tutkimus keskittyy käsittelemään esports-organisaatioiden asemaa liiketoiminnassa sekä näiden organisaatioiden hyväksikäyttämiä liiketoimintamalleja.

Tutkimuksen aihe on valittu aiheen ajankohtaisuuden sekä tarpeellisuuden vuoksi. Esportsia käsitteleviä tutkimuksia on toteutettu paljon 2010-luvulla. Suurin osa esportsia käsittelevistä tutkimuksista keskittyy kuitenkin esportsiin liittyviin kulttuuri-ilmioihin sekä lajin sosiologiseen näkökulmaan. Liiketoiminnan kannalta aihepiiriä on käsitelty vähän, mutta kasvavien markkinoiden sekä uusien teknologioiden kaupallisen hyödyntämisen näkökulmasta lajin liiketoimintaa on tärkeä tutkia. Esports on liiketoiminnan alana nuori ja täten käytettyjen liiketoimintamallien sekä käytänteiden tarkastelu on ajankohtaista. Esports on myös vahvassa kasvuvaiheessa, viime vuosien aikana alan liikevaihto on kasvanut nopeasti ja ennusteet antavat viitteitä kasvun jatkumisesta vielä 2020-luvulle (Reyes, 2019). Esports-organisaatioiden liiketoimintaa käsitteleviä tutkimuksia on vielä vähän, tästä syystä aiheen lähempi tarkastelu on ajankohtaista ja tarpeellista kasvavan markkinan näkökulmasta. Esports on uusien teknologioiden ympärille perustuvaa liiketoimintaa, joten tutkimusaiheen käsitteleminen palvelee niin liiketoiminnan kuin uusien teknologioidenkin tutkimusta (Scholz, 2019, s. 5-6). E-urheilun lisäksi tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin lukeutuu liiketoimintamalli, liikevaihto sekä liikevoitto. Liiketoimintamalli on yrityksen tai organisaation hyväksikäyttämä viitekehys, jonka pohjalle organisaation liiketoiminta perustuu. Liiketoimintamalli määrittelee liiketoiminnan ydintekijät

kuten markkinoinnin, segmentoinnin sekä liikevaihdon ja liikevoiton tavoittamisen (Osterwaldeur ja Pigneur, 2010). Liikevaihto mittaa yrityksen myyntituottojen summaa tietyllä tilikaudella. Liikevaihdosta vähennetään myönnetyt alennukset sekä arvonnalisävero. Liikevoitto eli liiketulos tarkoittaa tuloslaskelman erää, jossa liikevaihdosta sekä liiketoiminnan muista tuotoista vähennetään liiketoiminnan kulut sekä muut poistot. Liikevoitolla kuvataan liiketoiminnan tulosta, jos liiketulos on tappiollinen, kyseessä on liiketappio (Williams, Haka, Bettner ja Carcello, 2005, s. 1084).

Tutkimuksen tutkimuskysymys on, että mistä muodostuu toimiva sekä tuottoisa liiketoimintamalli esports-organisaation tarpeisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan mistä esports-organisaation liiketoiminta muodostuu, mistä muodostuu organisaation liikevaihto, mistä muodostuu mahdollinen liikevoitto sekä mikä liiketoimintamalli optimoi organisaation liiketoiminnan. Tarkastelen olemassa olevien esports-organisaatioiden hyväksikäyttämiä liiketoiminta sekä ansaintamalleja sekä sitä mikä näistä malleista on todettu toimivaksi esports liiketoiminnan alalla. Tutkimuksessa pyritään saamaan tietoa kokonaisvaltaisesti esports-organisaatioiden liiketoiminnasta ja saada vastaus tutkimuskysymykseen toimivan liiketoimintamallin hyväksikäyttämisestä sekä käyttöönnotosta. Teoreettisena viitekehystenä tutkimuksessa toimii eri liiketoimintamallien teoriat. Tutkimus tarkastelee liiketoimintamallien ansaintamalleja sekä näiden hyväksikäyttöä. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen lähdeaineistona toimii esportsia, esportsin alalla toimivia organisaatiota, liiketoimintamalleja sekä esports-organisaatioiden liiketoimintaa käsittelevät tieteelliset tutkimukset, artikkelit sekä aihetta käsittelevä kirjallisuus. Lähdemateriaalin hankintaan on käytetty pääsääntöisesti Google Scholar sekä Jykdok tietokantoja. Tietokantojen lisäksi lähdeaineistoa on etsitty Googlen hakukoneella. Tietokannoista sekä hakukoneella on etsitty lähdeaineistoa useilla eri hakusanoilla. Käytetyimmät hakusanat lähdeaineiston etsinnässä olivat esports, e-urheilu, kilpapelaminen, esports liiketoiminta, business, liiketoiminta, liiketoimintamalli sekä ansaintamalli. Lähdemateriaali antaa aineistoa liiketoimintamallien analysointiin sekä tietoa tällä hetkellä hyväksikäytetyistä liiketoimintamalleista. Lähdemateriaalin avulla tutkimus luo kokonaiskuvan esportsista sekä sen ympärille muotoutuneen liiketoiminnan hyväksikäyttämistä liiketoimintamalleista ja näiden tuottavuudesta.

2 Liiketoimintamallit

Tässä kappaleessa käsitellään liiketoimintamalleja koskevaa teoriaa. Määritellään termi liiketoimintamalli, esitellään liiketoimintamalleja koskevat keskeiset käsitteet sekä tarkastellaan liiketoimintamallien hyödyntämistä käytännössä. Kappale pyrkii vastaamaan apukysymyksiin: Mikä on liiketoimintamalli? Miten yritys tai organisaatio voi hyödyntää liiketoimintamalleja? Millaisia liiketoimintamalleja hyödynnetään elektronisessa liiketoiminnassa?

2.1 Määritelmä

Termiä liiketoimintamalli käytetään laajasta valikoimasta tapoja kuvata ja esittää organisaation harjoittaman liiketoiminnan ydin edellytykset kuten tuote, asiakkaat, strategia, prosessit sekä liikevaihdon muodostaminen. Termille liiketoimintamalli on useita määritelmiä mutta yksi yleisimmistä on kirjan Business model Generation tarjoama määritelmä: Liiketoimintamalli on kuvaus organisaation tavoista luoda, toimittaa sekä saavuttaa arvoa (Osterwaldeur ja Pigneur, 2010, S. 9). Business model generation tarjoaa liiketoimintamallin pohjaksi Business Model Canvas kehyksen, jonka avulla yritys tai organisaatio voi luoda tai selkeyttää oman liiketoimintamallinsa. Business model canvas on laajalti käytetty kehys liiketoimintamallien kehittämisessä. Liiketoimintamalli tarkoittaa siis mallia, tai viitekehystä, joka kuvaa yrityksen tai organisaation liiketoiminnan ydintekijät ja toiminnot. Liiketoiminnan ydintekijät ovat esimerkiksi: Yhteistyökumppanit, Aktiviteetit, Resurssit, Kustannusrakenne, Arvolupaus, Asiakassuhteet, Kanavat, Asiakassegmentit sekä tulovirrat. Liiketoimintamalli määrittää nämä ydintekijät ja tarjoaa viitekehyksen, kuinka yritys tai organisaatio toteuttaa liiketoimintaansa. Käytännön tasolla liiketoimintamalli määrittää kuinka yritys toteuttaa arvolupauksensa ja saavuttaa tätä kautta liikevaihtoa sekä liikevoittoa (Osterwaldeur ja Pigneur, 2010).

Liiketoimintamallit ovat olleet olennainen osa vaihdannan ja liiketoiminnan käytänteitä läpi historian (Teece, 2010). Liiketoimintamalli termin käyttö yleistyi kuitenkin 1990-luvun puolivälin jälkeen, jolloin liiketoiminta alkoi keskittyä yhä enemmän internettiin sekä elektroniseen liiketoimintaan (C. Zott, R. Amit ja L. Massa, 2011). Liiketoimintamallin käsitteen yleisyyttä tutkimuksissa sekä liiketoimintaa koskevassa kirjallisuudessa on tutkittu Ghazianin ja Ventrescan (2005) toimesta. Tutkimuksessaan he tutkivat termin liiketoimintamalli käyttöä liiketoimintaa ja johtamista tutkivissa artikkeleissa vuosien 1975-2000 välillä käyttäen hyväksi ABI/INFORM tietokantaa. Tutkimuksen mukaan termiä liiketoimintamalli oli käytetty 1,729 julkaisussa valitulla aikavälillä. Julkaisuista vain 166 oli julkaistu aikavälillä 1975-1994, loput 1,563 julkaisua oli julkaistu aikavälillä 1995-2000. Tutkimus osoittaa suuren kasvun termin käytössä artikkeleissa sekä tieteellisissä julkaisuissa 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Vuoden 1995

jälkeen liiketoimintamallin käsitettä on tutkittu ja kehitetty yhä eteenpäin (C. Zott, Amitt ja Massa, 2011). Nykyään liiketoimintamallin konsepti nähdään tärkeänä osana yrityksen strategiaa, liiketoimintaa sekä brändiä (Chesbrough, 2010). Liiketoimintamalleihin liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat mm. Liikevaihto, Liikevoitto, Strategia sekä Liiketoimintasuunnitelma. Liikevaihto tarkoittaa yrityksen tai organisaation myyntituottojen summaa, josta on vähennetty arvonlisävero. Liikevoitto tarkoittaa summaa, joka saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään liiketoiminnan kulut sekä poistot (Williams, Haka, Bettner ja Carcello, 2005). Liiketoiminnan strategia kuvaa kuinka yritys tai organisaatio kilpailee valitsemallaan liiketoiminnan alalla (Teece, 2010). Liiketoimintastrategia sekä liiketoimintamalli ovat erillisiä käsitteitä, liiketoimintamalli on luonteeltaan yleismaailmallisempi eikä ole välttämättä yksilöity yhden yrityksen tarpeisiin kuten liiketoimintastrategia (Teece, 2010). Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen asiakirja, jossa kuvataan liiketoiminnan luonne, myynti- ja markkinointistrategia sekä taloudellinen tausta ja joka sisältää ennustetut voitto- ja tappiotilastot (Honig ja Karlsson, 2004).

2.2 Liiketoimintamallien hyödyntäminen

Liiketoimintamalleja käytetään selkeyttämään sekä tehostamaan yrityksen tai organisaation liiketoimintaa sekä arvon luontia. Liiketoimintamallien avulla luodaan viitekehys liiketoiminnan peruspilareista yrityksen strategisen sekä operatiivisen johdon hyödynnettäväksi. Liiketoimintamallien avulla liikkeenjohto pystyy arvioimaan miten kyseinen yritys tai organisaatio luo, toimittaa tai tavoittaa arvoa joko kaupallisessa, sosiaalisessa tai kulttuurisessa kontekstissa. Liiketoimintamallin avulla yritys määrittää strategiset osa-alueensa, arvoverkon, arvon luomisen sekä arvon saavuttamisen (Osterwaldeur ja Pigneur, 2010). Strategisista osa-alueista liiketoimintamalli voi määritellä asioita kuten mikä on yrityksen asiakassegmentti: Kenelle yrityksen tuotteita tai palveluita tarjotaan? Mikä on yrityksen arvonlupaus: Mitä yritys lupaa tuotteilla tai palveluillaan tarjoavansa? Miten arvontoitumisen kautta luodaan liikevaihtoa: Miten yritys tekee toiminnastaan kannattavaa toimittaessaan arvonlupauksensa? Ketkä ovat yrityksen kilpailijat: Mitkä yritykset tai organisaatiot kilpailevat samoista asiakkaista samantapaisen arvonlupauksen kanssa? Miten yritys tuottaa arvonlupaukseensa sisältyvät tuotteet tai palvelut? Miten yritys brändää itsensä ja palvelunsa: Miten brändäyksen kautta saavutettu arvo hyödynnetään yrityksen markkinoinnissa sekä arvonlupauksen toimituksessa? Miten yritys erilaistaa itsensä kilpailijoista ja saavuttaa näin kilpailuetua? Mikä yrityksen liiketoiminnan strategia on ja mikä strategian tavoite on? Arvoverkko tarkoittaa yrityksen sidosryhmiä ja näiden tarjoamaa sekä vastaanottamaa arvoa yrityksen näkökulmasta. Liiketoimintamalli voi määritellä esimerkiksi tavarantoimittajat, asiakkaat, asiakkuuksienhoidon sekä tavaran ja informaation toimitukset. Liiketoimintamalli voi määritellä myös arvon luonnin peruspilarit kuten resurssit, sekä prosessit, jotka ovat toteutettava arvon luonnin mahdollistamiseksi. Liiketoimintamalli voi myös määritellä arvon

saavuttamiseen tarvittavat osa-alueet kuten kustannukset, sijoitukset sekä muut rahoituselementit (Shafer, Smith ja Linder, 2005). Liiketoimintamallien tehokkaalla hyödyntämisellä sekä onnistuneella adaptoinnilla on monia hyviä vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Pääasialliset hyödyt, joita liiketoimintamalleilla tavoitellaan ovat kilpailuetu markkinoilla, suunnitelmallinen liiketoiminnan kasvu, taloudellinen vakaus sekä sijoittajien sekä rahoittajien houkuttelevuus. Hyvin adaptoitu liiketoimintamalli tarjoaa yritykselle kilpailuetua kilpailijoihin nähden differentioimalla uutta liiketoimintamallia hyödyntävän yrityksen tai brändin kilpailijoista. Kilpailuedun markkinoilla voi saavuttaa myös hyväksikäyttämällä kilpailijoita tehokkaampaa liiketoimintamallia. Liiketoimintamalli tarjoaa myös viitekehysten liiketoiminnan suunnitelmalliselle kasvattamiselle. Liiketoimintamalli tarjoaa suunnitelman liikevoiton saavuttamiselle ja tätä kautta mahdollisuuden investoida saavutettu liikevoitto liiketoiminnan kasvattamiseen. Onnistunut liiketoimintamallin hyödyntäminen tarjoaa yritykselle myös taloudellista vakautta saavutetun liikevaihdon myötä. Liikevaihdon kautta saavutetun rahoituksen lisäksi innovatiivinen ja toimiva liiketoimintamalli houkuttelee myös sijoittajia sekä muita rahoittajia yrityksen toiminnan piiriin. Sijoittajat sekä rahoittajat arvioivat tarkasti yrityksen menestymisen mahdollisuuksia, toimivaksi todettu sekä kannattava liiketoimintamalli auttaa saavuttamaan hyvän aseman sijoittajien keskuudessa (McGrath, 2010). Liiketoimintamalleja on olemassa laaja valikoima erilaisia. 2000-luvulla liiketoimintamallien erilaiset variaatiot ovat lisääntyneet huomattavasti aiheen tutkimisen, innovoinnin sekä elektronisen liiketoiminnan kasvun seurauksena (Osterwaldeur ja Pigneur, 2010).

Liiketoimintamallien konsepti on ollut olemassa jo ennen elektronista liiketoimintaa sekä liiketoimintamallien innovointia. Perinteisiä liiketoimintamalleja ovat esimerkiksi valmistaja: yritys valmistaa tuotteita tai palveluita, joita myy joko jakelijoille, jälleenmyyjille tai suoraan kuluttajille. Jakelija: Yritys ostaa tuotteita tai palveluita valmistajalta sekä myy niitä jälleenmyyjille sekä kuluttajille sisällyttäen hintaan voittomarginaalin. Jälleenmyyjä: Yritys ostaa tuotteita tai palveluita valmistajalta tai tukkukauppiaalta sekä myy tuotteet kuluttajille sisällyttäen hintaan voittomarginaalin. Franchising: Yritys toteuttaa valmiin brändin/konseptin mukaista liiketoimintaa emoyrityksen tarjoaman tavaramerkin alaisuudessa. Perinteisiä liiketoimintamalleja hyödynnetään niin elektronisessa kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Liiketoimintamallien kehittyessä elektronisen liiketoiminnan kasvun myötä on syntynyt täysin uusia liiketoimintamalleja sekä variaatioita olemassa olevista liiketoimintamalleista innovoinnin avulla. Uudempia etenkin elektronisessa liiketoiminnassa käytettäviä liiketoimintamalleja ovat esimerkiksi Saas - Software as a service: Sovelluksen tarjoaminen palveluna, Iaas - Infrastructure as a service: Infrastruktuurin tarjoaminen palveluna, Paas - Platform as a service: sovellusalusta palveluna, sekä erilaiset tilausmuotoiset liiketoimintamallit kuten Subscribe: Palvelun tarjoaminen jatkuvalla tilauksella ja Freemium: Mainostuloilla rahoitettu

ilmaispalvelu (Bhardwaj, L.Jain ja S.Jain, 2010.). Riippuen yrityksen tai organisaation liiketoiminnan luonteesta yritys voi joko adaptoida olemassa olevan liiketoimintamallin tai innovoida liiketoimintaansa sopivan liiketoimintamallin. Etenkin perinteisessä liiketoiminnassa kuten vähittäiskaupassa tai valmistuksessa usein adaptoidaan olemassa oleva liiketoimintamalli kuten jälleenmyynti tai valmistus. Perinteisessä liiketoiminnassa olemassa oleva malli voi hyvin täyttää yrityksen liiketoimintamallilleen asettamat vaatimukset ja olla hyvä viitekehys yrityksen liiketoiminnan toteuttamiselle. Olemassa olevan mallin adaptoinnin lisäksi perinteisen liiketoiminnan harjoittaja voi saavuttaa kilpailuetua liiketoimintamallin innovoinnilla kehittäessään perinteisen liiketoiminnan alustaksi uuden tavan edistää tai toteuttaa liiketoimintaa (Chesbrough ja Rosenbloom, 2002). Elektronisessa liiketoiminnassa yritys voi adaptoida olemassa olevan mallin mutta yleistä on myös liiketoimintamallin kustomointi yrityksen liiketoimintaan soveltuvaksi, tätä kutsutaan liiketoimintamallin innovoinniksi (Kalakota ja Robinson, 2001).

Taulukko 1 Liiketoimintamalli kanvas (Osterwalder ja Pigneur, 2010)

| | | | | |
|-----------------|-------------------------|------------|----------------|------------------|
| Avain kumppanit | Kriittiset resurssit | Arvolupaus | Asiakassuhteet | Asiakassegmentit |
| | Kriittiset aktiviteetit | | Kanavat | |
| Kulurakenne | | Tulovirrat | | |

Laajalti käytetty viitekehys liiketoimintamallin luomiseen on kirjassa Business Model Generation esitelty liiketoimintamalli kanvas. Liiketoimintamalli kanvas toimii viitekehyyksenä liiketoimintamallien luomiseen sekä innovoimiseen. Kanvas sisältää ydintekijät, jotka tulisi löytyä yrityksen liiketoimintamallista. Nämä alueet ovat: Avain kumppanit: Kenen kanssa liiketoimintaa tehdään? Ketkä ovat toimittajat? Kriittiset aktiviteetit: Mitä ydintoimintoja arvolupaus edellyttää? Mitä toimintoja liiketoiminnan osa-alueet kuten jakelu, kommunikointi ja arvonn tuottaminen edellyttää? Kriittiset resurssit: Mitä resursseja arvonn lupauksen

tuottaminen ja jakeleminen edellyttää? Kulurakenne: Mitä kuluja arvonlupauksen tuottamisesta ja liiketoiminnan toteuttamisesta seuraa? Arvolupaus: Mitä arvoa organisaatio lupaa tuottaa asiakkaille? Mitä tarpeita tyydytämme? Asiakassuhteet: Millaisia asiakassuhteita rakennamme? Miten organisaatio kommunikoi asiakkaiden kanssa? Kanavat: Mistä organisaatio saa tarvitsemansa resurssit? Miten organisaatio jakelee arvolupauksemme? Asiakassegmentit: Ketkä ovat asiakkaitamme? Mitkä ovat asiakassegmenttimme? Tulovirrat: Miten organisaatio tuottaa tuloja organisaatiolle arvonlupauksen toimituksessa? Miten organisaatio saavuttaa liikevoittoa tulovirroista? Nämä ydinalueet tulisi löytyä kannattavan ja toimivan organisaation liiketoimintamallista (Osterwaldeur ja Pigneur, 2010).

2.3 Liiketoimintamallit elektronisessa liiketoiminnassa

Elektronisen liiketoiminnan kasvun myötä myös liiketoimintamallit ovat muuttuneet ja kehittyneet vuosien varrella. 1990-luvun jälkeen elektroninen liiketoiminta sekä uusiin teknologioihin perustuva liiketoiminta on kasvanut huomattavasti, ja tämä on vaatinut liiketoimintamallien edelleen kehittämistä. Elektronisen liiketoiminnan alalla toimivien yritysten parissa yleistä on niin sanottu liiketoimintamallin innovointi. Liiketoimintamallin innovoinnilla tähdätään liiketoiminnan tarpeisiin kustomoidun mallin luomiseen ja tätä kautta liiketoiminnan optimoimiseen. 2000-luvulla elektronisen liiketoiminnan kasvun myötä liiketoimintamallin innovointi on tullut ajankohtaiseksi uusien liiketoiminnan alojen, palveluiden sekä tuotteiden syntymisen myötä (Amitt ja Zott, 2012).

Teknologian kehittymisen seurauksena on vaadittu uusia liiketoimintamalleja uusien innovaatioiden sekä uusien teknologioiden onnistuneeseen kaupalliseen hyödyntämiseen (McGrath, 2010). Elektronisessa liiketoiminnassa voidaan hyödyntää samanlaisia liiketoimintamalleja kuin perinteisessä liiketoiminnassa, tai luoda kokonaan elektronisen liiketoiminnan tarpeisiin vastaavia malleja. Esimerkiksi verkkokaupan liiketoimintamalli on ydin aspekteiltaan hyvin samankaltainen kuin perinteisen kaupan liiketoimintamalli. Perinteisten liiketoimintamallien hyväksikäyttäminenkin vaatii kuitenkin kehittämistä elektronisen liiketoiminnan tarpeisiin, esimerkiksi verkkokaupan tapauksessa. Vaikkakin liiketoiminnan ydinasiat voivat olla hyvin samankaltaisen kuin perinteisessä liiketoiminnassa, alueet kuten kuljetus, kommunikointi, markkinointi sekä resurssit vaatii erilaisia panostuksia kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Elektronisessa liiketoiminnassa käytettävät liiketoimintamallit voivat kuitenkin myös erota huomattavasti perinteisessä liiketoiminnassa käytettävistä malleista tai olla suunniteltu täysin elektronisen liiketoiminnan tarpeisiin. Liiketoimintamallien innovoinnin seurauksena etenkin elektronisessa liiketoiminnassa käytettävät mallit ovat kehittyneet erilaisiksi kuin perinteisessä liiketoiminnassa käytettävät mallit. Perinteisen liiketoiminnan ja elektronisen liiketoiminnan mallien eroavaisuus johtuu siitä, että elektronisen liiketoiminnan tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat usein erilaisia kuin perinteisen

liiketoiminnan. Tämän lisäksi elektroninen liiketoiminta vaatii usein erilaisia toimintatapoja kuin perinteinen liiketoiminta. Elektronisessa liiketoiminnassa käytettävät liiketoimintamallit eroavat perinteisistä siinä, että usein ne ovat suunniteltu ja kustomoitu täysin elektronisen liiketoiminnan tarpeisiin. Infrastruktuurin tai sovelluksen tarjoaminen palveluna on esimerkki liiketoimintamallista, joka on luotu täysin elektronisen liiketoiminnan tarpeisiin. Elektronisen liiketoiminnan kasvaessa yritykset sekä organisaatiot ovat joutuneet kehittämään uusia tapoja toteuttaa liiketoimintaansa kuten saavuttamaan liikevaihtoa, liikevoittoa, käyttöönottaa uuden strategian, kommunikoidaan asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa uudella tavalla sekä muuten adaptoimaan organisaation tai liiketoiminnan osa-alueita digitaaliselle aikakaudelle.

Elektronisessa liiketoiminnassa käytettävät liiketoimintamallit vastaavat usein digitalisaation ja uusien teknologioiden luomiin tarpeisiin. Näitä tarpeita on esimerkiksi: miten kaupallistaa uusi innovaatio tai teknologia kuten sovellus tai palvelu. Miten luoda toimiva liiketoimintastrategia digitalisaation ympärille perustuvaan liiketoimintaan. Kuinka kommunikoida asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa digitalisaation aikakaudella. Kuinka erottua kilpailijoista sekä saavuttaa kilpailuetua samoilla markkinoilla toimiviin kilpailijoihin. (Phan, 2003) Kuinka markkinoida ja saavuttaa näkyvyyttä sosiaalisen median aikakaudella sekä digitalisoituvilla markkinoilla. Murros perinteisestä liiketoiminnasta ja markkinaympäristöstä on pakottanut yritykset sekä organisaatiot kehittämään uusia toimintatapoja sekä pohjaamaan liiketoimintamallinsa näille uusille tavoille toteuttaa liiketoimintaa (Chesbrough, 2010). Muutos perinteisestä liiketoiminnasta kohti elektronista liiketoimintaa on vaatinut liiketoimintamallien innovointia sekä uusien liiketoimintamallien luomista (Lee, 2001).

3 Esports

Tässä kappaleessa käsitellään esportsia eli elektronista urheilua. Määritellään elektroninen urheilu terminä, esitellään keskeiset käsitteet sekä tarkastellaan elektronisen urheilun kehittymistä vuosien varrella. Kappale pyrkii vastaamaan apukysymyksiin: Mitä on elektroninen urheilu? Miten elektroninen urheilu on kehittynyt vuosien varrella? Mikä on elektronisen urheilun nykytila sekä tulevaisuuden näkymät?

3.1 Määritelmä

Esports eli e-urheilu tarkoittaa elektronista urheilua. Elektroninen urheilu on urheilun muoto, jossa kilpailullinen toiminta tapahtuu teknologia pohjaisella järjestelmällä, jossa kilpailija vaikuttaa panoksellaan elektronisen järjestelmän tuottamaan lopputulokseen. Käytännön tasolla elektroninen urheilu tarkoittaa kilpailullista videopelaamista, joka on organisoitu urheilun viitekehyyksessä. Urheilun viitekehys tarkoittaa, että kilpailutoiminta pohjautuu erilaisiin turnauksiin sekä liigoihin, joita koordinoi sekä organisoi kattojärjestöt kuten kilpailunjärjestäjät sekä urheiluseurat. Kilpailijat edustavat tiettyä seuraa tai organisaatiota ja organisaatiot saavat rahoituksensa kaupallisilta toimijoilta eli sponsoreilta (Hamari ja Sjöblom, 2017, S. 1-3).

Elektroniseen urheiluun liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat urheilu, videopeli, kilpapelaaaminen, esports-organisaatio sekä sisällöntuotanto. Urheilu tarkoittaa mitä tahansa aktiviteettia tai peliä, jossa kasuaalin tai organisoidun osallistumisen kautta pyritään ilmaisemaan tai parantamaan fyysistä ja henkistä hyvinvointia, muodostamaan sosiaalisia suhteita tai hankkimaan kilpailumenes- tystä kaikilla tasoilla (Council of Europe, 2001). Videopelit ovat digitaalisia pelejä, joita pelataan näyttöpäätteellä käyttäen ohjauslaitetta kuten näppäimistöä tai ohjainta (Esposito, 2005). Pelaaja vuorovaikuttaa pelin kanssa ohjauslaitteen avulla, jolloin peli reagoi vaikutukseen ja antaa palautteen näyttöpäätteellä. Kilpapelaa- minen tarkoittaa kilpailullista videopelaamista. Kilpapelaaamisessa yksilö tai joukkue kilpailee valitussa videopelissä toista yksilöä tai joukkuetta vastaan, tavoitteenaan voittaa vastustaja tai saada parempi sijoitus kuten maksimitulos pelissä. Kilpapelaaaminen ja elektroninen urheilu ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Elektroninen urheilu on kuitenkin yleistynyt käytettävänä terminä puhuttaessa kilpapelaaamisesta. Esports-organisaatio tarkoittaa elektronisen urheilun ympärille toimintansa keskittänyttä organisaatiota. Esports-organisaatio voi olla jouk- kue, kilpailunjärjestäjä tai kattojärjestö. Tässä tutkimuksessa esports-organisaatiolla viitataan esports-joukkueeseen. Kilpailunjärjestäjiin sekä kattojärjestöihin viitataan erillisellä termillä. Videopelisiin liittyvä sisällöntuotanto tarkoittaa mitä tahansa kuluttajalle suunnattua peliaiheista sisällöntuotantoa. Sisällöntuo- tanto voi tarkoittaa pelivideoiden kuten opetusvideoiden, haastevideoiden sekä

arvosteluvideoiden tekemistä, Peliaiheisten artikkelien kirjoittamista, sekä pelien suoratoistamista eli striimaamista (Hayes, 2008). Sisällöntuotanto liittyy vahvasti myös esports-organisaatioiden toimintaan. Esports-organisaatioilla työskentelee sisällöntuottajia, jotka työskentelevät tietyn organisaation tai brändin alaisuudessa antaen näin katsojakuntaa sekä näkyvyyttä kyseiselle organisaatiolle. Myös esports-organisaatiota edustavat kilpailijat voivat toimia sisällöntuottajina, jolloin he luovat sisältöä organisaation sosiaalisen median kanaviin ja tuovat tätä kautta näkyvyyttä sekä kannattajia edustamalleen organisaatiolle.

3.2 Historia

Ensimmäinen tiedossa oleva kilpapelamiseen keskittyvä turnaus järjestettiin Stanfordin Yliopiston toimesta jo vuonna 1972, turnauksessa kilpailtiin Spacewar nimisessä videopelissä (Llorens, 2017). Ensimmäinen laajamittainen kilpapeliliiga järjestettiin peliyhtiö Atarin toimesta vuonna 1980, turnauksessa kilpailtiin pelissä Space Invaders ja se keräsi yli 10 000 osanottajaa ympäri Yhdysvaltoja, tämä osoitti videopelaamisen olleen jo varhain suosittu vapaa-ajan harrastus (Borowy, 2013.). 1970-1980 luvuilla järjestettiin turnauksia ja tapahtumia suosituiksi nousseiden Arcade pelien ympärillä kuten Pac-Man sekä Donkey Kong. 1970-1980 luvuilla kilpapelaminen alkoi saada näkyvyyttä myös aikakauslehdissä sekä televisio-ohjelmissa kuten Yhdysvaltalaisessa Starcade ohjelmassa, jota näytettiin vuosina 1982-1984, Ohjelmassa osallistujat kilpailivat toisiaan vastaan erilaisissa Arcade peleissä. 1970-1980 luvuilla kilpapelaminen perustui ennätystuloksen saavuttamiseen pelissä, ei toista kilpailijaa vastaan suoranaisesti pelaamiseen. Kilpapelamisen kehittyttyä eteenpäin yleistyi niin sanottu player-versus-player malli, joka tarkoittaa pelaaja vastaan pelaaja mallia, jossa osallistujat kilpailivat suoraan toisiaan vastaan. Ensimmäinen pelaaja-vastaan-pelaaja mallia hyödyntävä kilpapelamiseen keskittynyt peli oli Street Fighter II vuodelta 1992. 1990-luvun jälkeen pelaaja-vastaan-pelaaja on vakiintunut yleisimpänä kilpailumuotona esportsissa. 1990-luvulla yleistyi internetin välityksellä toisia pelaajia vastaan kilpaileminen, 1990-luvulla myös pelit, joissa kilpailtiin, kehittyivät ja ennen käytetyistä arcade peleistä siirryttiin taistelu ja internet pohjaisiin peleihin kuten Street fighter, Counter-Strike, Quake ja Warcraft. Suurimmat kilpapeliturnaukset 1990-luvulla olivat Nintendo World Championships vuosina 1990 sekä 1994. Myös kilpapelamiseen keskittyvät televisio-ohjelmat yleistyivät 1990-luvulla. 2000-luvulle tultaessa esports jatkoi kasvuaan niin osallistujien kuin katsojien keskuudessa. Lajin suosion kasvaessa nousi tarve lainsäädännöllisille regulaatioille ja organisaatioiden rakenne uudistuksille. Ensimmäisiä valtiollisia organisaatioita, jotka erikoistuivat esportsin lainsäädäntöön sekä organisointiin oli vuonna 2000 Koreassa perustettu Korean esports Association, joka perustettiin toimimaan osana Korean kulttuuriministeriötä (Snavely, 2014). Korean eSports Associationin sekä vastaavien lajia edustavien organisaatioiden toiminnan tarkoitus on kehittää sekä säännellä esportsia toimialana. Ennen 2000-lukua esportsin

kilpailunjärjestäjinä toimi lähinnä pelienkehittäjiä, julkaisijoita sekä laitevalmistajia kuten Nintendo sekä Valve. 2000-luvulla esportsin organisointiin alkoivat osallistumaan pelienkehittäjien ja julkaisijoiden lisäksi erilaiset kilpailunjärjestäjät sekä toimialan ulkopuolelta tulevat toimijat kuten tietokone valmistaja Intelin sponsoroima Intel Extreme Masters sekä Yhdysvalloissa perustettu Major League Gaming. Nykytilassa kilpailunjärjestäjinä toimii pelienkehittäjät, julkaisijat, sponsorit sekä kattojärjestöt kuten FEL eli Finnish esports league. 2000-luvulla perustettiin myös organisaatioita, jotka keskittyivät esports toimialan kehittämiseen, sääntelyyn sekä stabiliteettiin, kuten vuosina 2006-2009 toiminut G7 Federation, jonka pääasiallinen tarkoitus oli kehittää esports toimialan kehitystä professionaalisemmaksi (Taylor, 2012). Toimialan kehityksessä on toiminut pelinkehittäjien sekä valmistajien lisäksi tiiviisti esports seurat. G7 Federation muodostui seitsemästä kilpailevasta esports-organisaatiosta, jotka olivat 4Kings, Fnatic, Made in Brazil, Mousesports, NiP, SK-Gaming sekä Team 3D (Taylor, 2012).

2000-luvulla esportsin televisiointi ja suoratoisto on kasvattanut suosiotaan katsojamäärien noustessa. Esportsia ohjelmatarjonnassaan on tarjonnut perinteiset kaapeli sekä satelliitti kanavat kuten ESPN sekä CBS (Burroughs ja Rama, 2015), tämän lisäksi satelliitti sekä kaapelikanavilla on tarjottu esportsiin erikoistuneita ohjelmia sekä kanavia kuten Britannialainen XLeague.tv sekä Korealainen MBCGame. Suosituimmaksi katselumuodoksi on kuitenkin noussut erilaiset suoratoistopalvelut kuten Twitch, Youtube sekä Mixer. Kilpailunjärjestäjät ovat hyväksikäyttäneet myös omia suoratoistokanaviaan kuten Major League Gamingin MLG.tv. Suoratoistopalveluiden suosion noustessa kilpailunjärjestäjät ovat kuitenkin tehneet yhteistyötä suoratoistopalveluiden kanssa turnausten sekä liigojen lähetysoikeuksista. Lähetysten siirtyessä ulkoisille suoratoistopalveluille turnausten lähetysoikeuksista on syntynyt kilpailua sekä suuri tulonlähde kilpailunjärjestäjille sekä pelinkehittäjille. Suurin toiminnassa oleva suoratoistopalvelu on vuonna 2011 perustettu Twitch. Toukokuussa 2018 Twitchillä oli 2.2 miljoonaa kuukausittaista suoratoiston lähettäjästä sekä 15 miljoonaa päivittäistä käyttäjää (Twitchtracker.com). Suoratoistopalveluiden suosion nousu on tuottanut suosiota sekä katsojamäärien nousua myös esportsille. Suoratoistopalvelut ovat usein helposti saatavilla ja perusversioiltaan maksuttomia, jonka seurauksena esportsin seuraaminen on helppoa ja edullista kuluttajille (Burroughs ja Rama, 2015). 2010-luvulla esportsin katsojamäärä sekä palkintorahat ovat kasvaneet entistäkin nopeammin. Esports on kasvanut kokonaisvaltaisesti yhdeksi nopeimmin kehittyvistä pelaamisen sekä urheilun muodoista.

2010-luvulla esportsin katsojamäärät, osallistujat, palkintorahat, yhteistyökumppanit sekä liikevaihto ovat kaikki kasvaneet nopeasti kiinnostuksen lisääntyessä lajia kohtaan. Esportsin professionalismismi sekä validiteetti ovat kasvaneet erilaisten järjestöjen sekä instituutioiden suhtautuessa esportsiin ammattimaisena kilpailun sekä pelaamisen muotona (Seo ja Jung, 2016). Kilpailunjärjestäjien sekä urheiluorganisaatioiden luotua lajia koskevia lainsäädännöllisiä

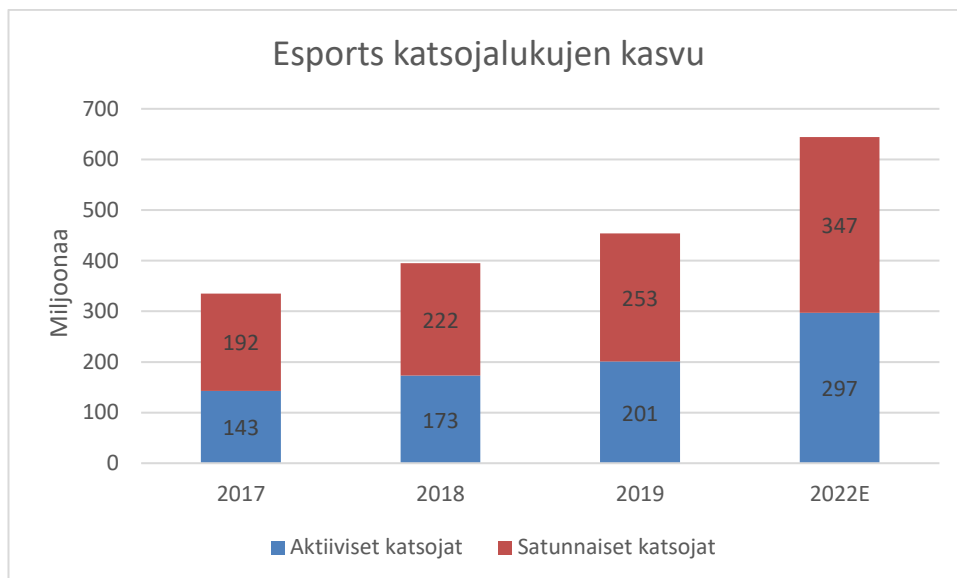
regulaatioita, kilpailijoiden asema ammatinharjoittajina on parantunut (Hollist, 2015). Esportsia koskevia opintoja sekä lajin kehitystä tukevia opintoja on alettu tarjoamaan laaja-alaisesti eri koulutustasoilla kuten toisen asteen opinnoissa sekä korkeakouluopinnoissa. Esimerkiksi suomessa, esportsiin keskittyviä opintoja voi opiskella kansanopistoissa, ammattikouluissa, lukiossa, ammattikorkeakouluissa sekä yliopistoissa.

2010-luvulla esportsin kilpailumuodot kuten turnaukset sekä liigat ovat kehittyneet ammattimaisempaan suuntaan. Euroopassa yleisin kilpailumuoto on karsintamuotoinen liiga, jossa organisaatiot kilpailevat toisiaan vastaan turnaus sekä liigapaikoista, tätä mallia hyväksikäytetään esimerkiksi suosituksessa ensimmäisen persoonan ammuntapelissä Counter-Strikessa. Karsintamuotoinen liiga on Euroopassa yleinen myös perinteisessä urheilussa kuten jalkapallossa, tätä kautta kilpailumuoto on siirtynyt myös esportsiin. Yhdysvalloissa yleisin kilpailumuoto on niin sanottu franchising tyyppinen suljettu liiga. Franchising mallissa organisaatiot ostavat kilpailunjärjestäjältä toimiluvan osallistua kilpailuun ja osanottajat muodostuvat liigapaikan ostaneista organisaatioista. Suljetuissa franchising liigoissa ei käytetä karsintamuotoisessa liigoissa hyväksikäytettyä putoaja/nousija metodia, vaan kilpailun osanottajat ovat kaikki liigapaikan ostaneita organisaatioita. Esimerkkeinä franchising liigasta on Activision Blizzardin omistama Overwatch League eli OWL, sekä vuonna 2020 alkava Call of Duty League eli CDL. Franchising liigamallia käytetään Yhdysvalloissa myös perinteisen urheilun kilpailuissa kuten NHL, NFL sekä NBA (George ja Sherrick, 2019).

3.3 Esports vuonna 2019 ja tulevaisuus

Vuonna 2019 esports on nopeimmiten kasvava kilpailun sekä urheilun muoto, niin katsojamäärien kuin liikevaihdonkin osalta (Newzoo, 2019). 2010-luvulla esports on noussut yhdeksi seuratuimmista lajeista maailmassa ja kaupallisten yhteistöiden sekä lähetysoikeuksien kautta lajista on kasvanut myös merkittävä liiketoiminnan ala. Newzoo tutkimusyhtiön mukaan esports toimialan tuottama liikevaihto tulee nousemaan yli 1,5 miljardin vuoteen 2021 mennessä (Newzoo, 2019). Vuonna 2018 esports kilpailuja seurasi 380 miljoonaa katsojaa, joista 215 miljoonaa oli vakituisia katselijoita. Katsojamäärien on ennustettu nousevan ja vuoteen 2021 mennessä niiden on ennustettu olevan 557 miljoonaa katsojaa yhteensä, joista 250 miljoonaa tulee ennusteen mukaan olemaan vakituisia katsojia (Newzoo, 2019). Katsojamäärien nousu on merkittävä. Vuonna 2016 kokonaiskatsojamäärä on ollut noin 161 miljoonaa. Tämä osoittaa yli 300% katsojamäärän kasvun 5 vuoden aikana, jos Newzoo tutkimuskeskuksen ennuste osoittautuu oikeaksi. Pelkästään vuosien 2016 ja 2018 välillä, kahden vuoden aikana, katsojamäärien nousu on huomattava, yli 200%. Katsojamäärien nousu takaa lajille enemmän näkyvyyttä, osallistujia, sääntelyä, sekä edesauttaa lajin ammatti- maista kehitystä.

Vuoden 2015 jälkeen niin Suomessa kuin ulkomailla on perustettu suuri määrä esportsiin keskittyviä kilpailuja sekä turnauksia, myös suuret mediayhtiöt kuten urheiluun keskittyvä ESPN ovat alkaneet tarjota esportsia tarjonnassaan (Burroughs ja Rama, 2015). Suomessa suurimmat teleoperaattorit Telia sekä Elisa ovat perustaneet oman brändinsä alaisuudessa toimivat esports liigat, Telia Esports Series sekä Elisan ja FEL:in yhteistyössä järjestämä Elisa Viihde CS:GO-Liiga. Nämä ovat ensimmäiset laajaa mediahuomiota sekä kaupallisia yhteistyökumppaneita saaneet esports-liigat Suomessa. Ennen mediayhtiöiden sekä teleoperaattoreiden järjestämiä esports-liigoja, Suomessa esports-turnauksia järjesti pienemmät alaan keskittyneet organisaatiot kuten Assembly sekä FEL. Myös ulkomailla mediayhtiöt, perinteiset urheiluseurat sekä muut kaupalliset toimijat ovat etenevissä määrin kiinnostuneet työskentelystä esportsin alalla, nousevien katsojamäärien myötä. Urheiluseurat kuten Paris-Saint Germain sekä AS Roma ovat perustaneet alaisuuteensa esportsiin keskittyviä joukkueita. Myös perinteisen urheilun alalla toimivat sijoitusyhtiöt kuten Kroenke Sports and Entertainment, joka toimii osakkaana perinteisissä urheiluseuroissa kuten Arsenal FC (Premier League) sekä Colorado Avalanche (NHL), ovat sijoittaneet esportsiin. Kroenke Sports And Entertainment omistaa joukkueet sekä Overwatch videopeliin keskittyvässä OWL-liigassa sekä Call Of Duty videopeliin keskittyvässä CDL-liigassa. Perinteisten urheiluseurojen sekä urheilun parissa toimivien sijoitusyhtiöiden kiinnostus esportsia kohtaan selittyy lajin kasvaneilla katsojamäärillä sekä kasvupotentiaalilla. Peliteollisuuden ulkopuolelta tulleet toimijat kuten urheiluseurat, sijoitusyhtiöt, mediayhtiöt sekä kaupalliset yhteistyökumppanit ovat edesauttaneet esportsin vauhdikasta kehitystä 2010-luvulla. Lajin kasvun myötä myös peliteollisuuden toimijat kuten videopelikehittäjät sekä julkaisijat ovat alkaneet kiinnittämään erityistä huomiota esportsin tarjoamiin mahdollisuuksiin ja kehittämään yhä sopivampia sekä kilpailullisempia pelejä esportsin tarpeisiin. Vuonna 2019 suosituimpia esports videopelejä katsojamäärien sekä palkintorahojen mukaan ovat mm. Fortnite, League of Legends, Counter-Strike: GO, Dota 2, Playerunknowns Battlegrounds sekä Overwatch. Esportsissa yleisiä peligenrejä ovat ensimmäisen persoonan ammunta- ja taistelupelit mm. Counter-Strike, Overwatch, Taisteluareenapelit mm. Dota 2, League of Legends, sekä selviytymispohjaiset Battle Royale pelit kuten Fortnite sekä Playerunknowns Battlegrounds.

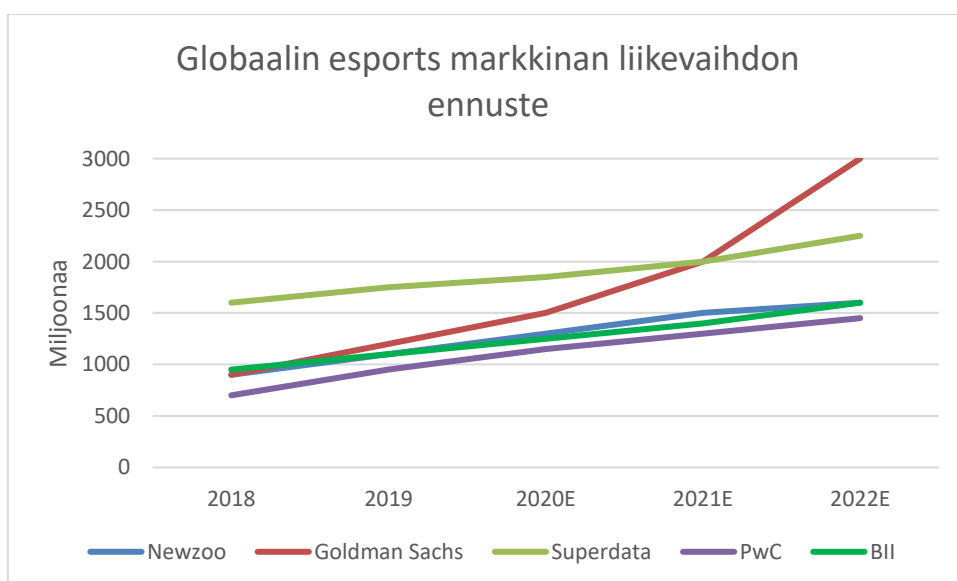


Kuvio 1 Esports katsojaluvut (Newzoo, 2019)

Vuonna 2019 mitatun ja ennustetun datan mukaan esportsin kehitys tulevaisuudessa vaikuttaa nousujohteiselta sekä katsojalukujen että alaa koskevan liikevaihdon osalta. Yllä oleva taulukko kuvaa esportsin katsojalukujen kehitystä viime vuosina ja sisältää vuoden 2022 katsojalukujen ennusteen (Newzoo, 2019). Esportsilla on potentiaalia kasvaa niin paikallisella kuin kansallisella tasolla suosituksi ja seuratuksi kilpailun ja viihteen muodoksi. (Scholz, 2019). Newzoo tutkimuskeskuksen ennusteiden mukaan esports tulee kehittymään seuraavilla tavoilla tulevaisuudessa: Peligenreihin tulee laajempaa diversiteettiä. Tällä hetkellä suosituin peligenre esportsissa on taisteluareenamoninpelit kuten Dota 2 sekä League of Legends. Taisteluareenamoninpelit ovat kuitenkin vaikeampia seurattavia satunnaiselle katsojalle kuin esimerkiksi ensimmäisen persoonan ammuntapelit. Tästä syystä peligenreihin syntyy lisää diversiteettiä sekä pelit kehittyvät katsojaystävällisempään suuntaan. Uusia liigoja sekä turnauksia tulee syntymään myös kansallisella tasolla. Tällä hetkellä suurin osa esports kilpailuista tapahtuu paikallisesti esports-organisaatioiden välillä. Tulevaisuudessa tullaan näkemään enemmän myös kansallisia kilpailuja eri maiden edustusjoukkueiden välillä (Holden, Kaburakis ja Rodenberg, 2017). Kansainväliset kilpailut kuitenkin vaativat lisää panostuksia niin paikallisilta kuin kansainvälisiltä mediayhtiöiltä sekä kaupallisilta yhteistyökumppaneilta. Turnauksien sekä liigojen regulaatio tulee kasvamaan sekä lajia koskeva lainsäädäntö vakiintuu. Organisaatioiden sekä kilpailijoiden asema ammatinharjoittajana tulee paranemaan tulevaisuudessa lajia koskevan regulaation kehittyessä eteenpäin. Tälläkin hetkellä esimerkiksi Yhdysvalloissa esports-kilpailijat nähdään juridisesti perinteisinä urheilijoina ja heillä on mahdollisuus saada oleskelulupa maahan perinteisen kilpailijan tavalla. Media sekä lähetysoikeudet tulee vakiintumaan tulevaisuudessa. Tällä hetkellä esportsin lähetysoikeudet ovat vielä hajaantuneet useille mediayhtiöille sekä suoratoistopalveluille. Tulevaisuudessa lähetysoikeuksista tullaan kuitenkin käymään kilpailua kansainvälisten mediayhtiöiden kuten Youtube

sekä ESPN välillä ja lähetysoikeudet tulevat yhdenmukaistumaan eri mediayhtiöiden sekä palveluntarjoajien kesken. Tulevaisuudessa perinteinen sekä digitaalinen media tulee myös yhdenmukaistumaan esportsin alalla. Tällä hetkellä perinteisen median rooli esportsissa on vielä pieni, suurimman osan sisällöstä ja lähetyksistä tuottaa sosiaalisen sekä digitaalisen median kanavat kuten Youtube sekä Twitch. Tulevaisuudessa digitaalinen media sekä perinteinen media tulevat ryhmittymään enemmän yhteen perinteisen mediankin kiinnostuessa esportsista lajina (Newzoo, 2019).

Positiivisten ennusteiden lisäksi esports liiketoiminta sisältää myös riskejä. 2010-luvulla tapahtuneen nopean kasvun seurauksena esports liiketoiminta kohtaa riskin kasvavasta liiketoiminta kuplasta. Useiden alan ulkopuolisten sijoittajien kiinnostuessa markkinamahdollisuudesta, alalle saapuu paljon sijoittajia sekä kaupallisia yhteistyökumppaneita, jolloin arvonmääritykset sekä liikevaihdolliset mahdollisuudet saattavat vääristyä. Rahoittajien sekä sijoittajien tulovirtojen kasvattaessa esports liiketoiminnassa liikkuvaa rahamäärää, kasvaa riski sille, että kaikki sijoittajat sekä rahoittajat eivät saa tulosta sijoitukselleen. Rahoittajien sekä sijoittajien perääntyessä markkinoilta myös mahdollinen liiketoiminta kupla puhkeaa. Kuplasta huolimatta, esports liiketoimintaa tarkasteltaessa numerot viittaavat siihen, että ala tulee kasvamaan lähivuosina. Liiketoiminta kuplan aiheuttamia riskejä sekä liiketoiminnallisia muutoksia on mahdoton arvioida vielä tässä vaiheessa (Holden, Kaburakis ja Rodenberg, 2017).



Kuvio 2 Esports markkinoiden liikevaihto ennuste (Reyes, 2019)

Yläpuolella näkyvä viivakaavio kuvastaa esports markkinoiden liikevaihdon kehitystä ja ennustetta vuosien 2018-2022 välillä. Kaaviossa on yhdistetty useiden eri lähteiden ja tutkimuskeskusten julkaisemaa dataa sekä ennusteita. Kaavio osoittaa, että esports markkinoiden liikevaihdon kasvu on ollut nopeaa viime vuosina ja liikevaihdon kasvu jatkuu mahdollisesti 2020-luvulle.

4 Esports ja liiketoiminta

Tässä kappaleessa käsitellään esports-organisaatioiden liiketoimintaa sekä esports-organisaatioiden hyväksikäyttämiä liiketoimintamalleja. Kappale pyrkii vastaamaan apukysymyksiin: Mistä esports-organisaation liiketoiminta muodostuu? Minkälaisia liiketoimintamalleja esports-organisaatiot hyödyntävät? Mistä muodostuu tuottoisa liiketoimintamalli esports-organisaation tarpeisiin? Tässä tutkimuksessa esports-organisaatiolla viitataan esports joukkueeseen. Tämä kappale keskittyy käsittelemään esports joukkueiden liiketoimintaa.

4.1 Esports-organisaatioiden liiketoiminta

Esports-organisaation liiketoiminta on varsin nuori liiketoiminnan ala. Esports on kasvanut liiketoimintana merkittävästi vasta 2000-luvulla, vuosien 2000-2019 välillä. Merkittävä kaupallinen kasvu on tapahtunut kuitenkin vasta viimeisen 10 vuoden aikana 2010-luvulla. Tästä syystä esportsin liiketoiminta aspektista on toteutettu hyvin vähän akateemisen tason tutkimuksia vielä vuoteen 2019 mennessä. Tässä tutkimuksessa tarkastelen esports-organisaation liiketoimintaa perinteisen urheiluseuran liiketoiminnan näkökulmasta, sekä elektronisen liiketoiminnan näkökulmasta.

Esports-organisaation sekä perinteisen urheilun parissa toimivan urheiluseuran liiketoiminnalla on paljon yhtäläisyyksiä sekä samanlaisia lainalaisuuksia, toimintaympäristö näille organisaatioille on kuitenkin merkittävästi erilainen, esports-organisaatioiden toimiessa ja operoidessa huomattavasti enemmän digitaalisissa kanavissa. Elektronisen liiketoiminnan näkökulmasta esports-organisaation tarkastelu on luontaista, esports-organisaatioiden liiketoiminta on vahvasti painottunut digitaalisiin kanaviin ja tällöin elektronisen liiketoiminnan lainalaisuudet ja ilmiöt ovat havaittavissa myös esports-organisaation liiketoimintaa tarkasteltaessa. Esports-organisaatioiden kohdalla voidaan pohtia samaa kysymystä kuin perinteisten urheiluseurojen: Onko urheiluseuran perimmäinen tarkoitus saavuttaa kilpailumenestystä vai olla liiketoiminnallisesti kannattava? Usein nämä kaksi eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta ei automaattisesti takaa toistensa onnistumista (Zimbalist, 2003). Lähtökohtaisesti urheiluseurojen perimmäinen tarkoitus on saavuttaa kilpailumenestystä valitsemassaan kilpailulajissa. Toimiva liiketoimintamalli ja seuran liiketoiminnan pitäminen kannattavana ovat usein kuitenkin välttämättömiä hyvän kilpailumenestyksen saavuttamiseksi. Urheiluseuran näkökulmasta liiketoiminta muodostuu muutamista avaintekijöistä, jotka ovat: kilpailumenestys, sponsorit, kaupalliset yhteistyökumppanit, kannattajat sekä kauppatavara. Nämä perinteiselle urheiluseuralle ominaiset liiketoiminnan osa-alueet ovat havaittavissa myös esports-organisaation liiketoimintaa tarkasteltaessa.



Kuvio 3 Esports markkinoiden liikevaihto 2018 (Newzoo, 2018)

Esports-organisaation liiketoimintaa muodostuu useista osa-alueista. Yläpuolella näkyvä piirakkakaavio esittää esports markkinoiden liikevaihto lähteet ja näiden lähteiden prosenttiosuudet vuoden 2018 (Newzoo, 2018). Vuoden 2017 tutkimuksen mukaan esports markkinoiden liikevaihto muodostuu seuraavista tulonlähteistä: Sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit, nimeämisoikeudet, palkintorahat, lähetysoikeudet, vedonlyönti, lipunmyynti sekä fanituotteet ja muut myytävät hyödykkeet (Bose, 2018). Nämä ovat lähteitä jotka tuottavat liikevaihtoa niin esports-organisaatioille kuin myös muille alalla työskenteleville toimijoille kuten kilpailunjärjestäjille sekä pelinkehittäjille. Esports-organisaation näkökulmasta tärkeimmät tulonlähteet ovat sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit, nimeämisoikeudet, fanituotteet, palkintorahat sekä sosiaalisen median tilaajat. Esports-organisaatio ei suoranaisesti hyödy liikevaihdollisesti lähetysoikeuksista tai vedonlyönnistä, näiden rahavirtojen suunnatessa pelinkehittäjille, kilpailunjärjestäjille sekä vedonlyöntitoimistoille (Newzoo, 2019). Sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit toimivat esportsissa samantlaisilla lainalaisuuksilla kuin perinteisessä urheilussa, tai muussa viihdeisälttöä tuottavassa liiketoiminnan-alassa. Sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit tukevat organisaatiota rahallisesti, sekä tarvikkeiden tai välineiden muodossa. Vastaavasti kaupallinen yhteistyökumppani saa sijoituksellaan itselleen näkyvyyttä sekä markkinointia esports-organisaation käyttämien mediakanavien sekä fanien kautta. Kaupallisten yhteistyökumppaneiden esille tuonti voi tapahtua perinteisillä mainoksilla kuten paitamainoksilla, tai mainospaikoilla esports-organisaation tuottamassa viihdeisällössä kuten videoissa, striimeissä tai podcasteissa. Vaihtoehtoisesti kaupalliset yhteistyöt voivat olla myös markkinointikampanjoita sosiaalisessa mediassa jossa esports-organisaatiota käytetään yrityksen tai tuotteen markkinoinnissa. Tästä esimerkkinä on suomalaisen teleoperaattoriryhtiö Telian

sekä suomalaisen esports-organisaatio Encen yhteistyö. Sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit ovat suurin esports-organisaation tulonlähde (Bose, 2018). Nimeämisoikeudet ovat eräänlainen kaupallinen yhteistyö. Nimeämisoikeudet tarkoittaa kaupallista yhteistyötä jossa esports-organisaatio myy kaupalliselle yhteistyökumppanille oikeuden nimetä brändinsä mukaisesti esimerkiksi tapahtuman tai tapahtumapaikan. Viime vuosina esports-organisaatiot ovat rakentaneet brändinsä alaisuuteen toimivia harjoittelu sekä kilpailukeskuksia. Näiden keskusten nimeämisoikeuksia on myyty kaupallisille yhteistyökumppaneille samaan tapaan kuin perinteisessä urheilussa (Jenny ym., 2018). Perinteisessä urheilussa nimeämisoikeudesta esimerkkinä toimii Arsenal FC:n kotistadion Emirates Stadium, joka on nimetty Arsenal FC:n yhteistyökumppanin Emirates lentoyhtiön mukaan. Myös esportsin alalla hyväksikäytetään nimeämisoikeuksien mahdollistamaa kaupallista yhteistyötä. Esimerkiksi pelilaittevalmistaja HyperX osti marraskuussa 2018 Las Vegasin Luxor Hotel & Casinon yhteyteen rakennetun esports-areenan nimeämisoikeudet monivuotisella sopimuksella. Palkintorahat ovat esports-turnauksista sekä liigoista jaettavia rahapalkintoja, jotka jaetaan sijoitusten mukaan. Nämä palkintorahat siirtyvät sijoituksen myötä joko esports-organisaatiolle tai pelaajalle, riippuen organisaation sekä pelaajan välisestä sopimuksesta. Fanituotteet ovat organisaation myymiä brändättyjä tuotteita kuten vaatteita tai muita käyttöesineitä jotka ovat organisaation mukaan brändätty. Fanituotteiden myynnistä koituvat tulot siirtyvät lähtökohtaisesti organisaatiolle tai hyväksikäytettävän brändin omistajalle. Sosiaalisen median tilaajat ovat eri kanavissa kuten Twitchissä tai Youtubessa, kanavaa tai lähetystä seuraavia ihmisiä. Tilaajien ja katselijoiden määrä kerää liikevaihtoa organisaatiolle mainostulojen sekä lahjoitusten kautta. Mitä suurempi määrä tilaajia organisaatiolla on, sitä suuremman mainostuoton he saavat sosiaalisen median lähteistään. Myös organisaatiota edustavat pelaajat voivat luoda tuloja tilaajien kautta sosiaalisessa mediassa. Pelaajien luomien sosiaalisten median tulojen jakautuminen riippuu pelaajan sekä organisaation välisestä sopimuksesta (Burroughs ja Rama, 2015).

4.1.2 Esports-organisaation liiketoiminta perinteisen urheiluseuran näkökulmasta

Perinteisen urheiluseuran liiketoiminta perustuu urheiluseuran harjoittamaan ulkoiseen liiketoimintaan, palkintorahoihin, rahoittajiin sekä kaupalliseen yhteistyöhön. Urheiluseuran itse harjoittama liiketoiminta ilmenee ottelulippujen, kausilippujen sekä fanituotteiden myyntinä. Urheiluseurat voivat myös tavoitella liikevoittoa pelaaja transaktioilla kuten pelaajien myynnillä sekä palkkaneuvotteluilla. Liigojen sekä turnauksien palkintorahat toimivat myös tulonlähteinä urheiluseuroille. Urheiluseuran harjoittaman liiketoiminnan lisäksi merkittävänä tulonlähteenä urheiluseuroille toimii sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit. Kaupalliset yhteistyökumppanit voivat ilmetä sponsorien, nimeämisoikeuksien tai muiden kaupallisten yhteistyökumppanien

muodossa. Muina rahoituslähteinä urheiluseuroille voi toimia seuran omistajat sekä sijoittajat (Zimbalist, 2003).

Perinteisessä urheilussa kaupalliset yhteistyökumppanit yleistyvät 1960-1970 lukujen jälkeen. Ennen kaupallisten yhteistyökumppanien hyödyntämistä, urheiluseurojen rahoituslähteenä toimi palkintorahat, lipputulot sekä mahdolliset avustus rahoituslähteet. Nykyään kaupalliset yhteistyökumppanit sekä sponsorit ovat elintärkeä osa urheiluseuran liiketoimintamallia, ja muodostavat tärkeimmän tulonlähteen urheiluseuroille (Andreff ja Staudohar, 2000). 1990-luvun jälkeen useat urheiluseurat ovat kehittäneet liiketoimintamalliaan kannattavammaksi. Kannattava liiketoimintamalli on edesauttanut seurojen taloudellista asemaa, ja tämä puolestaan on mahdollistanut laadukkaammat pelaajahankinnat, markkinoinnin sekä sopimukset. Kannattavampi liiketoimintamalli on siis edesauttanut seurojen parempaa urheilumenestystä sekä kannatusta. Kaupalliset yhteistyökumppanit ovat lisääntyneet erityisesti 2000-luvulla. Ennen 1990-lukua kaupalliset yhteistyökumppanit ovat perinteisesti olleet urheiluseurojen paikallisia yrityksiä sekä brändejä, joiden kanssa seurat ovat tehneet yhteistyötä. Esimerkkinä Italialainen Fiat sekä Juventus Torinossa, sekä Hollantilainen Philips sekä PSV Eindhovenissa. Nämä yhtiöt sekä jalkapalloseurat aloittivat yhteistyönsä jo 1960-luvulla (Andreff ja Staudohar, 2000). 1990-luvulla alkoi yleistymään kansainväliset yhteistyösopimukset, urheiluseurat alkoivat hyödyntämään kansainvälisten kaupallisten toimijoiden tarjoamaa liikevaihtopotentiaalia. Esimerkkinä liiketoimintamallin uudistamisesta perinteisen urheilun alalla toimii Arsenal FC. Arsenal FC muokkasi sekä adaptoi liiketoimintamalliaan merkittävästi vuosien 1995-2005 välisenä aikana. Arsenal FC siirtyi perinteisestä urheiluseuran liiketoimintamallista, jonka rahoituslähteenä toimi pääosassa lipputulot sekä palkintorahat, kohti liiketoiminnallisesti kannattavampaa ”jalkapallo liiketoimintana” mallia, jonka perusteena toimii kaupalliset yhteistyökumppanit, sponsorit sekä henkilöstöresurssit. Liiketoimintamallin uudistaminen Arsenal FC:n tapauksessa on ollut huomattavan menestyksekkäs. Liiketoimintamallin uudistamisen myötä seuran liikevaihto on kasvanut 650% vuoteen 2019 mennessä. Taloudellisen sekä urheilumenestyksen ansiosta seura on onnistunut säilyttämään asemansa yhtenä valioliigan seuratuimmista seuroista ympäri maailman. Vuosien 1999 ja 2009 välillä Arsenal FC:n liikevaihto on kasvanut jokaisella osa-alueella. Lipputulot ovat kasvaneet 83,9%, mainostulot ovat kasvaneet 8,3%, lähetysoikeustulot ovat kasvaneet 59,2%, vuokratulot ovat kasvaneet 88,2%. Arsenal FC:n uudistetun liiketoimintamallin myötä seura muutti suuremmalle Emirates Stadium nimiselle kotistadionille, jonka nimeämisoikeudet myytiin seuran kaupalliselle yhteistyökumppanille Emirates Airlinesille. Uusi kotistadion mahdollisti suuremmat lipputulot, edellisen kotistadionin vuokrauksen konsertti sekä tapahtuma käyttöön, sekä liikevaihtoa nimeämisoikeuksien muodossa. Arsenal FC:n uusi liiketoimintamalli on hyvä esimerkki urheiluliiketoiminnan muutoksesta sekä kasvusta 2000-luvulla. Arsenal FC:n lisäksi monet muut urheiluseurat ympäri maailmaa ovat

kehittäneet liiketoimintasuunnitelmaansa viime vuosikymmeninä. Tuottoisasta liiketoimintamallista on tullut elintärkeä osa urheiluseurojen menestystä niin taloudellisesti kuin urheilumenestyksen kannalta (Demill ja Lecocq, 2010).

Esports-organisaation liiketoimintaa tarkasteltaessa voidaan peilata perinteisten urheiluseurojen liiketoimintamalleja sekä niiden kehitystä 2000-luvulla. Esports-organisaation toiminta on monella osa-alueella hyvin samankaltaista kuin perinteisten urheiluseurojen. Organisaation perimmäinen tarkoitus on kilpailla valitsemassaan lajissa sekä saavuttaa mahdollisimman suuri kannattajakunta sekä kisamenestystä lajinsa kilpailuissa. Kuten perinteisessä urheilussakin myös esports-organisaation tapauksessa tuottoisa liiketoimintamalli on elintärkeä osa organisaation kasvu sekä menestymismahdollisuuksia. (Lee ja Schoenstedt, 2011).

4.1.3 Esports-organisaation liiketoiminta elektronisen liiketoiminnan näkökulmasta

Elektroniselle liiketoiminnalle on ominaista sen nopea kehitys, muuttuvat olosuhteet, liiketoimintamallien innovointi, kilpailuedun saavuttaminen innovaatioiden kautta, sekä internetin sekä sosiaalisen median kanavien tehokas hyväksikäyttö (Lee, 2001). Nämä elektronisen liiketoiminnan piirteet ovat havaittavissa myös esports liiketoiminnan kehityksessä viime vuosina. Esports liiketoiminta on ottanut ensi askeleensa jo 1970-luvulla, mutta nousut valtavirran tietoisuuteen sekä suurien sijoittajien kiinnostuksen kohteeksi vasta 2010-luvulla (Borowy, 2013). Elektroninen liiketoiminta alkoi kehittymään nopeasti 1990-luvun lopulla (Petrovic, Kittl ja Teksten, 2001). 2000-luvulla elektroninen liiketoiminta on jatkanut nopeaa kasvuaan, ja siitä on kehittynyt merkittävä osa nykyajan liiketoiminta maailmaa, joka on muokannut useiden organisaatioiden liiketoimintamalleja sekä liiketoiminta kulttuuria. Esports nousi valtavirran tietoisuuteen 2010-luvun taitteessa, jolloin elektroninen liiketoiminta oli nopeassa kasvuvaiheessa (Scholz, 2019). On siis luonnollista, että esportsin liiketoimintamallit sekä käytänteet ovat kehittyneet elektronista liiketoimintaa mukaillen. Esports-organisaatiot hyväksikäyttävät useita elektroniselle liiketoiminnalle ominaisia käytänteitä sekä kanavia. Esports-organisaation liiketoiminnan osa-alueita tarkasteltaessa huomataan että suurin osa niistä pohjautuu tavalla tai toisella elektronisten kanavien tai työkalujen hyödyntämiseen: kilpailu tapahtuu elektronisella alustalla, sponsorien ja yhteistyökumppaneiden mainostaminen tapahtuu sosiaalisen median kanavissa kuten Twitch sekä Youtube, brändin rakentaminen sekä organisaation mainostus painottuu internettiin sekä sosiaalisen median kanaviin, kilpailujen lähetysoikeudet ovat painottuneet sosiaalisen median kanaviin kuten Twitch, lippujen sekä fanituotteiden mainostus sekä myynti tapahtuu sosiaalisen median kanavia painottaen. Elektroniselle liiketoiminnalle ominaisesti useat esports-organisaation liiketoiminta aktiviteetit painottuvat sosiaaliseen mediaan sekä digitaalisiin kanaviin. Esports-organisaatioiden tuote on digitaalisesti tapahtuva kilpailu, jota välitetään seurattavaksi internetin sekä median välityksellä.

Esports-organisaatioiden kilpailijat sekä sisällöntuottajat myös harjoittavat brändin rakentamista sekä oman sisältönsä tarjontaa sosiaalisen median sekä muiden internet kanavien välityksellä. Esports-organisaation liiketoimintamallin kanavia, resursseja, aktiviteetteja sekä arvonnupauksia tarkasteltaessa huomataan siis, että ne ovat painottuneet digitaalisiin kanaviin elektronisen liiketoiminnan tavalla.

Esports-organisaation liiketoiminnassa on havaittavissa useita elektronisen liiketoiminnan käytänteitä, vaikkakin organisaatio harjoittaa myös perinteisen urheiluseuran tapaista perinteistä liiketoimintaa esimerkiksi tapahtumanjärjestämisen sekä fanituotteiden myynnin tapauksessa.

4.2 Liiketoimintamalli esports-organisaation tarpeisiin

Kuten aiemmissa kappaleissa on todettu, esports-organisaation liiketoiminta koostuu useista erilaisista aktiviteeteista sekä tulonlähteistä (Bose, 2018). Esports-organisaation liiketoimintamallia tarkasteltaessa viitteitä voi ottaa niin perinteisten urheiluseurojen liiketoimintamalleista, elektroniseen liiketoimintaan keskittyneistä malleista kuin myös esports-organisaatioiden jo hyväksikäyttämistä liiketoimintamalleista (Scholz, 2019). Tässä kappaleessa tarkastellaan esports-organisaation liiketoiminnan osia ja niiden roolia liiketoimintamallissa. Kappaleessa tullaan rakentamaan myös liiketoimintamalli kanvas hypoteettiselle esports-organisaatiolle käyttäen pohjana aiemmin esiteltyä kirjan Business model Generation tarjoamaa liiketoimintamalli kanvas pohjaa. Esports liiketoiminnan kasvaessa liikevaihdoltaan sekä katsojamääriltään, on noussut tarve reguloidulle ja toimivalle liiketoimintamallille jotta alalla toimivat organisaatiot saavat toiminnastaan kannattavaa (Holden, Kaburakis ja Rodenberg, 2017). Tuottoisa liiketoimintamalli edesauttaa organisaatiota saavuttamaan liikevaihtoa, ja tätä kautta edistämään sekä kasvattamaan toimintaansa. Esports liiketoiminnan ollessa vielä nuori ala, liiketoimintamallit voivat varioida huomattavasti riippuen organisaatiosta. Yhteistä organisaatioille kuitenkin on tarve toimivalle sekä toimintaa edistävälle liiketoimintamallille. Toiset organisaatiot saattavat painottaa liiketoimintamallisaan kilpailumenestystä, toiset saattavat painottaa esimerkiksi sisällöntuotantoa tai kaupallisia yhteistyökumppaneita. Riippumatta organisaation hyväksikäyttämästä liiketoimintamallista, päämäärät ovat usein samoja : saavuttaa mahdollisimman paljon suosiota sekä seuraajia kannattajien muodossa (Scholz, 2019).

Business model generationin liiketoimintamalli kanvaksen osa-alueet olivat : keskeiset kumppanit, keskeiset aktiviteetit, keskeiset resurssit, kustannusrakenne, arvolupaus, asiakassuhteet, kanavat, asiakassegmentit sekä tulovirrat (Osterwalder ja Pigneur, 2010). Näitä osa-alueita tullaan tarkastelemaan esports-organisaation näkökulmasta. Tarkasteltaessa esports-organisaation liiketoimintaa, näille keskeisille osa-alueille on löydettävissä kohteet. Hypoteettisen esports-organisaation tapauksessa keskeiset kumppanit

ovat kannattajat, kaupalliset yhteistyökumppanit, sponsorit, kilpailunjärjestäjät, pelienkehittäjät sekä pelien julkaisijat. Keskeiset aktiviteetit organisaatiolle on kilpailu, sisällöntuotanto sekä kommunikointi kannattajien kanssa. Keskeiset resurssit ovat henkilöstö, kilpailijat, sisällöntuottajat sekä brändi. Organisaation kustannusrakenne koostuu esimerkiksi henkilöstökustannuksista kuten palkoista sekä eduista, matkustuskustannuksista, laitteistosta, sekä mahdollisista myytävistä tuotteista kuten fanituotteista. Organisaation arvonlupaus riippuu paljolti organisaation kulttuurista mutta yleisimpiä arvonlupauksia ovat kilpailumenestys, brändi sekä viihdearvo. Asiakassuhteet koostuvat kannattajista, seuraajista sekä näiden kanssa käytävästä kommunikaatiosta. Kanavat joiden kautta organisaatio rakentaa brändiään sekä kommunikoi kannattajiensa kanssa ovat sosiaalinen media sekä internet, tapahtumat sekä perinteinen media. Asiakassegmentit voivat olla potentiaalisesti mitä tahansa esportsista sekä organisaatiosta kiinnostuneita kuluttajia. Usein potentiaaliset kannattajat sekä asiakkaat ovat kuitenkin jollain tavalla segmentoitu esimerkiksi iän tai maantieteellisen sijainnin mukaan. Keskeiset organisaation tulovirrat ovat sponsorit, mainokset, muut kaupalliset yhteistyöt, palkintorahat, fanituotteet sekä media sekä nimeämisoikeudet (Newzoo, 2019). Nämä esports-organisaation liiketoimintamallin keskeiset osa-alueet ovat enemmän tai vähemmän universaaleja ja liittyvät jollain tasolla kaikkien esports-organisaatioiden toimintaan. Esimerkiksi keskeiset resurssit kuten henkilöstö, sekä keskeiset kumppanit kuten kilpailunjärjestäjät sekä pelienkehittäjät ovat osa normaalia esports-organisaation liiketoimintamallia. Organisaatiot voi kuitenkin painottaa liiketoiminnassaan eri osa-alueita kuten brändiarvoa, kilpailumenestystä, sisällöntuotantoa tai jotain muuta arvolupauksia, joka vaikuttaa osaltaan organisaation liiketoiminnan painopisteisiin. Organisaation tekemät liiketoiminnalliset sekä organisaatio kulttuurilliset valinnat esimerkiksi sisällöntuotannon, kannattajakulttuurin sekä kaupallisten yhteistyökumppaneiden valinnassa vaikuttavat organisaation käyttämän liiketoimintamallin rakenteeseen, painotusalueisiin sekä tulovirtoihin. Esimerkiksi tietyt organisaatiot pohjaavat liiketoimintaansa vahvasti sisällöntuotantoon. Laadukkaalla ja tasaisella sisällöntuotannolla organisaatiot pyrkivät saavuttamaan seuraajia sekä kannattajia, tämä tuo näkyvyyttä organisaatiolle sekä kasvattaa brändin sekä organisaation kiinnostavuutta sijoittajien sekä kaupallisten yhteistyökumppaneiden silmissä (Shaw, 2019). Toiset organisaatiot saattavat painottaa kilpailumenestystä ja jättää sisällöntuotannon vähäiseen rooliin liiketoimintamallissaan.

Liiketoimintamallissa erilaiset tulonlähteet ovat osa-alue joka loppujen lopuksi määrittää liiketoimintamallin sekä organisaation taloudellisen kannattavuuden. Toimivassa liiketoimintamallissa tulee huomioida mitkä aktiviteetit tuottaa organisaatiolle liikevaihtoa, ja kuinka tätä liikevaihtoa sekä voittoa on mahdollista optimoida (Osterwalder ja Pigneur, 2010). Esports-organisaation tärkein tulonlähde on sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit (Bose, 2018). Kaupalliset yhteistyökumppanit mahdollistaa esports-organisaation taloudellisen kasvun sekä organisaation toiminnan

tekemisen taloudellisesti kannattavaksi. Kaupallisten yhteistyökumppaneiden ollessa organisaation tärkein yksittäinen liikevaihdon sekä tulonlähde, tulisi liiketoimintamallissa huomioida miten organisaatio sekä brändi houkuttelee kaupallisia yhteistyökumppaneita sekä sponsoreita mahdollisimman tehokkaasti. Yleisesti ottaen sijoittajat sekä kaupalliset toimijat ovat kiinnostuneita toimimaan yhteistyössä organisaation tai brändin kanssa joka tarjoaa heille näkyvyyttä kannattajien muodossa, tai brändihyötyä organisaation brändin kanssa yhteistyössä toimiessa (Shaw, 2019). Tästä syystä esports-organisaation tulisi kiinnittää liiketoimintamallissaan huomiota siihen että organisaatio sekä brändi ovat houkuttelevia potentiaalisille kaupallisille toimijoille. Houkuttelevuutta voi optimoida kilpailumenestyksellä, sisällöntuotannolla, suosituilla sisällöntuottajilla sekä muilla houkuttelevan henkilöbrändin omaavilla henkilöstön jäsenillä. Vahvasti brändätty, sekä kannattajia omaava organisaatio on houkutteleva yhteistyökumppani potentiaalisille kaupallisille toimijoille.

4.2.1 Esports-organisaation liiketoimintamallit

Esports-organisaation markkinaympäristö on nopeassa kehitysvaiheessa ja tämä vaatii organisaatioiden kehittymistä ja adaptoitumista markkinoiden mukana (Reyes, 2019). Pysyäkseen kehittyvien markkinoiden mukana organisaation liiketoiminta vaatii pohjaksi liiketoimintamallin. Liiketoimintamallien luomiseen löytyy useita erilaisia viitekehyksiä sekä teorioita. Tässä tutkimuksessa hyväksikäytämme Business model generationin esittelemää liiketoimintamalli kanvasta liiketoimintamallin pohjana. Kirjan Business Model Generation esittelemää liiketoimintamallikanvasta hyväksikäyttäen olen luonut hypoteettisen liiketoimintamalli kanvaksen kuvitteellisen esports-organisaation tarpeisiin.

Taulukko 2 Esports-organisaation liiketoimintamallikanvas

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <i>Avain kumppanit</i> Pelinkehittäjät Julkaisijat Kilpailunjärjestäjät Kaupalliset yhteistyökumppanit Kannattajat | <i>Kriittiset resurssit</i> Henkilöstö Pelaajat Laitteisto Budjetti | <i>Arvolupaus</i> Viihdearvo Kilpame- nestys Yhteisöllisyys Sisältö | <i>Asiakassuhteet</i> Kannattajien kanssa kommunikointi | <i>Asiakassegmentit</i> Videopeleistä sekä kilpapeleistä kiinnostuneet kuluttajat sekä organisaatiot Satunnaiset katsojat Fanaatikot |
| <i>Kulturakenne</i> Henkilöstö Matkat Laitteisto Markkinointi ja kehitysbudjetti | <i>Kriittiset aktiviteetit</i> Kilpailu Sisällöntuotanto Markkinointi Kommunikaatio | | <i>Asiakkaiden tavoittaminen</i> Sosiaalisen median kanavat Turnaukset sekä muut kilpailutapahtumat | |
| | | <i>Kassavirta</i> Palkintorahat Lipputulot Myyntitulot Nimeämisoikeudet Sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit | | |

Edellä näkyvä taulukko kuvaa hypoteettista liiketoimintamallikanvasta esports-organisaation tarpeisiin. Taulukko sisältää organisaation liiketoiminnan ydinalueet ja näiden tärkeimmät resurssit ja aktiviteetit. Esports-organisaation liiketoimintamallikanvasta tarkastelemalla voi todeta sen sisältävän useita yhtäläisyyksiä perinteisen urheiluliiketoiminnan liiketoimintamalleihin kuten kannattajien roolin, kulturakenteen sekä arvolupauksen osilta. Esports-organisaation liiketoimintamalli sisältää myös useita elektronisen liiketoiminnan osa-alueita kuten markkinoinnin sekä kommunikaation sosiaalisen median kanavien avulla. Liiketoimintamallikanvaksessa on eriteltyä organisaation tulovirrat. Kanvaksessa ei kuitenkaan ole vielä eroteltuna eri tulovirtojen tuottavuutta.

4.2.2 Tuottoisa liiketoimintamalli esports-organisaation tarpeisiin

Edellisissä kappaleissa olemme muodostaneet kokonaiskuvan esports-organisaation harjoittamasta liiketoiminnasta sekä organisaation markkinaympäristöstä. Tässä kappaleessa vertailemme eri tulovirtojen kannattavuutta esports-organisaation liiketoiminnassa. Kuten perinteisessä urheilussa myös esports-organisaation kohdalla organisaation myyntitulojen

sekä palkintorahojen tuottavuus voi olla liian heikkoa organisaation kannattavuuden takaamiseksi (Beech, Beech ja Sadwick, 2004). Esports-organisaation tärkein tulonlähde on kaupalliset yhteistyökumppanit sekä sponsorit (Reyes, 2019). Tuottoisan sekä kannattavan liiketoimintamallin tulisi täten tulovirroissa priorisoida kaupalliset yhteistyökumppanit. Esports-organisaation liiketoimintaa, arvolupausta, sekä keskeisiä aktiviteetteja tarkastelemalla voi erottaa kolme eri liiketoimintamallia, joiden kannattavuus eroaa toisistaan.

Tuloskeskittyneessä liiketoimintamallissa organisaatio priorisoi kilpamenestyksen tärkeimmäksi tulonlähteeksi ja tavoitteekseen. Tässä liiketoimintamallissa riskinä on liiketoiminnan kannattavuus, palkintorahat sekä lipputulot eivät ole luotettava liikevaihdon lähde organisaation liiketoiminnan kasvattamiseksi (Reyes, 2019). Tuloskeskittynyt liiketoimintamalli voi olla kannattava organisaation optimoidessa kaupallisten yhteistyökumppaneiden sekä sponsoreiden saavuttamisen kilpailumenestyksen kautta. Sisällöntuotantokeskittyneessä liiketoimintamallissa organisaatio on priorisoinut tärkeimmäksi prioriteetikseen sisällöntuotannon sekä viihdearvon tarjoamisen kannattajilleen. Sisällöntuotanto keskittyneessä liiketoimintamallissa organisaatio priorisoi tulovirrakseen sosiaalisen median tulot. Tässä liiketoimintamallissa riskinä on kilpailumenestyksen puuttuminen sekä kaupallisten yhteistyökumppaneiden saavuttaminen. Sosiaalisen median tulot eivät myöskään ole luotettava ja optimaalinen lähde liikevaihdon muodostamiselle. Kaupallisiin yhteistyökanaviin keskittyneessä liiketoimintamallissa organisaatio on priorisoinut tulovirrakseen kaupalliset yhteistyökumppanit sekä sponsorit. Tässä liiketoimintamallissa pyritään kilpailumenestykseen, sisällöntuotantoon sekä viihdearvon tarjoamiseen kannattajille. Tämä liiketoimintamalli eroaa edellisistä siinä, että kilpailumenestyksen sekä sisällöntuotannon avulla organisaatiosta pyritään rakentamaan houkutteleva yhteistyökumppani sponsoreille sekä muille kaupallisille toimijoille. Tämä liiketoimintamalli on kolmesta vaihtoehdosta tuottoisin koska kaupalliset yhteistyökumppanit toimivat organisaatioiden tärkeimpänä liikevaihdon lähteenä.

Esports-organisaation liiketoimintamallien erilaisia priorisointi tapoja ja painotuksia tarkastelemalla voimme todeta, että optimaalisin liiketoimintamalli organisaation kasvun sekä kannattavuuden kannalta rakentuu seuraavista ydinaktiviteeteista ja prioriteeteistä: kannattajat, sisällöntuotanto, kilpailu sekä kaupalliset yhteistyökumppanit. Organisaation tulisi saavuttaa kannattajia sisällöntuotannon sekä kilpailun avulla (Curley, Nasha, Slocum ja Lombardi, 2017). Kannattajien avulla organisaation tulisi houkuttaa yhteistyökumppaneikseen kaupallisia toimijoita, jotka tarjoavat tärkeimmän liikevaihdon lähteen. Yhteistyökumppaneiden kautta organisaatio saavuttaa liikevaihtoa sekä mahdollisuuden organisaation toiminnan kasvattamiselle ja kehittämiseksi (Reyes, 2019).

Taulukko 3 Tulostaulukko

| <i>Liiketoimintamalli</i> | <i>Ominaispiirteet</i> | <i>Tärkeimmät ansaintamalli</i> | <i>Tuottavuus</i> | <i>Lähde</i> |
|---|---|---|---|---|
| <i>Tuloskeskittynyt</i> | <i>Organisaation toiminta keskittynyt kilpailumenestyksen saavuttamiseen. Kilpailumestys sisälöntuotantoa tärkeämpi.</i> | <i>Palkintorahat. Sponsorit.</i> | <i>Palkintorahat epätasainen liikevaihdon lähde. Tuottavuus heikko.</i> | <i>Bose, 2018; Warman, 2015; Beech, Beech ja Sadwic, 2004; Weiss ja Schiele, 2013; Scholz, 2019;</i> |
| <i>Sisällöntuotanto keskittynyt</i> | <i>Sisällöntuotanto toimii organisaation liiketoiminnan keskeisenä aktiiviteettina. Sisällöntuotannolla pyritään saavuttamaan kannattajia.</i> | <i>Sosiaalisen median kanavista saadut tuotot. Sponsorit.</i> | <i>Sosiaalisen median kanavien tuottavuus riippuvaista sisällön ja tuottajien suosiosta. Tuottavuus parempi kuin tuloskeskittyneessä.</i> | <i>Seo, 2013; Shaw, 2019; Bose, 2018; Curley, Nasha, Slocum ja Lombardi, 2017; Borowy, 2013;</i> |
| <i>Kaupallisiin yhteistyökanaviin keskittynyt</i> | <i>Kaupalliset yhteistyökumppanit toimivat organisaation liiketoiminnan keskeisimpänä aktiiviteettina. Kaupallisten yhteistyökumppaneiden kautta pyritään saavuttamaan liikevaihtoa, jolla pyritään kasvattamaan organisaation toimintaa.</i> | <i>Kaupalliset yhteistyökumppanit. Sponsorit. Nimeämisoikeudet.</i> | <i>Kaupalliset yhteistyökumppanit markkinoiden tärkein liikevaihdon tuottaja. Tuottavuus ansaintamalleista paras.</i> | <i>Jenny ym., 2018; Bose, 2018; Warman, 2015; Seo, 2013; Shaw, 2019; Beech, Beech ja Sadwick, 2004; Reyes, 2019; Sylvester ja Rennie, 2017;</i> |

5 Yhteenveto

Tämä tutkimus käsitteli esports-organisaatioiden hyväksikäyttämiä liiketoimintamalleja. Tutkimus pyrki vastaamaan apukysymyksiin : Mitä ovat liiketoimintamallit ja kuinka niitä hyödynnetään ? Mitä on esports ? Mistä muodostuu esports-organisaation liiketoimintamalli ? Tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskysymys on : Mistä esports-organisaation liiketoiminta koostuu ja mitkä ovat organisaation tärkeimmät ansaintamallit?. Liiketoimintamallit ovat viitekehyksiä jotka auttavat hahmottamaan ja suunnittelemaan organisaation liiketoimintaa. Liiketoimintamalli sisältää kuvauksen organisaation ydin aktiviteeteista sekä edellytyksistä, sekä organisaation liiketoiminnalle keskeiset ansaintamallit. Liiketoimintamalli on kuvaus tavoista kuinka organisaatio luo, välittää sekä saavuttaa arvoa (Osterwalder ja Pigneur, 2010). Liiketoimintamallien innovointi tarkoittaa toimintaa jossa liiketoimintamallia muokkaamalla, uusia toimintatapoja kehittämällä, sekä vanhoja parantamalla, pyritään saavuttamaan arvoa tai kilpailuetua (Amitt ja Zott, 2012). Esports on nuori ja kehittyvä kilpailun ja liiketoiminnan muoto. Esportsissa kilpailaan videopeleissä digitaalisella alustalla ja kilpailu on organisoitu urheilun viitekehyksessä (Hamari ja Sjöblom, 2017). Esportsin historia ulottuu 1970-luvulle asti mutta laji on noussut suuremman kiinnostuksen ja mediahuomion kohteeksi etenkin 2010-luvulla. Lajia kohtaan kasvanut kiinnostus ja kaupallisten toimijoiden mukaantulo markkinoille on vahvistanut tarvetta lajissa kilpailevien organisaatioiden liiketoiminnan kehittämiseksi sekä mallintamiselle (Scholz, 2019). Esports-organisaatioiden liiketoimintamallissa löytyy osia niin perinteisen urheiluliiketoiminnan malleista, kuin myös elektronisen liiketoiminnan hyväksikäyttämistä malleista. Esports-organisaation liiketoiminta keskittyy elektronisiin kanaviin, brändiin, kannattajiin sekä kaupallisiin yhteistyökumppaneihin. (Bose, 2018) Esports-organisaation liiketoiminnan keskeisin ansaintamalli on sponsorit sekä kaupalliset yhteistyökumppanit. Esports liiketoiminnan kehittyessä tulevana vuosina, on kiinnitettävä huomiota liiketoiminnan kannattavuuteen, sekä mahdollisen liiketoiminta kuplan muodostamiin riskitekijöihin (Holden, Kaburakis ja Rodenberg, 2017).

Ehdotuksiani jatkotutkimusaiheiksi ovat : Eri ansaintamallien kannattavuus ja vaikutus organisaation menestymisen mahdollisuuksille. Organisaation liiketoimintamallin vaikutus brändin houkuttelevuuteen sijoittajien sekä rahoittajien näkökulmasta. Mahdollisen liiketoiminta kuplan aiheuttamat riskit esports markkinoilla.

LÄHTEET

Lee, C. (2001), "An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies", *Internet Research*, Vol. 11 No. 4, pp. 349-359.

Hamari, J. and Sjöblom, M. (2017), "What is eSports and why do people watch it?", *Internet Research*, Vol. 27 No. 2, pp. 211-232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>

Scholz, Tobias. (2019). eSports is Business: Management in the World of Competitive Gaming. 10.1007/978-3-030-11199-1.

Osterwalder A, Pigneur Y (2010). Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Williams, J. R., Haka, S. F., Bettner, M. S., & Carcello, J. V. (2005). *Financial and managerial accounting*. China Machine Press.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005, December). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological Forum* (Vol. 20, No. 4, pp. 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.

Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of management*, 30(1), 29-48.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.

McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2-3), 247-261.

Geissdoerfer, Martin; Savaget, Paulo; Evans, Steve (2017). "The Cambridge Business Model Innovation Process". *Procedia Manufacturing*. 8: 262–269. doi:10.1016/j.promfg.2017.02.033. ISSN 2351-9789.

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.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.

Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). *E-business 2.0: Roadmap for Success*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.

Phan, D. D. (2003). E-business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management*, 40(6), 581-590.

Council of Europe. (2001). RECOMMENDATION No. R (92) 13 REV. Haettu osoitteesta: <https://rm.coe.int/16804c9dbb>

Esposito, N. (2005). A short and simple definition of what a videogame is.

Rosell Llorens, M. (2017). eSport gaming: the rise of a new sports practice. *Sport, Ethics and Philosophy*, 11(4), 464-476.

Borowy, M. (2013). Pioneering eSport: the experience economy and the marketing of early 1980s arcade gaming contests. *International Journal of Communication*, 7, 21.

Snavelly, T. L. (2014). *History and analysis of eSport systems* (Doctoral dissertation).

Hayes, E. (2008). Game content creation and it proficiency: An exploratory study. *Computers & Education*, 51(1), 97-108.

Taylor, T. L. (2012). *Raising the Stakes: E-sports and the Professionalization of Computer Gaming*. Mit Press.

Burroughs, B., & Rama, P. (2015). The eSports Trojan horse: Twitch and streaming futures. *Journal For Virtual Worlds Research*, 8(2).

Twitchtracker.com. (2019). Statistics. Haettu osoitteesta: <https://twitchtracker.com/statistics>

Seo, Y., & Jung, S. U. (2016). Beyond solitary play in computer games: The social practices of eSports. *Journal of Consumer Culture*, 16(3), 635-655.

Hollist, K. E. (2015). Time to be grown-ups about video gaming: the rising eSports industry and the need for regulation. *Ariz. L. Rev.*, 57, 823.

George, J., & Sherrick, B. (2019). Competition Formats in Esports. *Understanding Esports: An Introduction to the Global Phenomenon*, 45.

Newzoo. (2019). Games and esports analytics and market research. Haettu osoitteesta: <https://newzoo.com/>

Zimbalist, A. (2003). Sport as business. *Oxford review of economic policy*, 19(4), 503-511.

Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of sports economics*, 1(3), 257-276.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.

Lee, D., & Schoenstedt, L. J. (2011). Comparison of eSports and traditional sports consumption motives. *ICHPER-SD Journal Of Research*, 6(2), 39-44.

Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. Available at SSRN 1658505.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. 2012.

Lee, D., & Schoenstedt, L. J. (2011). Comparison of eSports and traditional sports consumption motives. *ICHPER-SD Journal Of Research*, 6(2), 39-44.

Holden, J. T., Kaburakis, A., & Rodenberg, R. (2017). The future is now: Esports policy considerations and potential litigation. *J. Legal Aspects Sport*, 27, 46.

Bose, R. 2018. Esports business models. *Mercer capital*, S. 1-8.

Jenny, S. E., Keiper, M. C., Taylor, B. J., Williams, D. P., Gawrysiak, J., Manning, R. D., & Tutka, P. M. (2018). eSports Venues: A New Sport Business Opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1).

Shaw, K. (2019). Measuring the effect of esports sponsorships on brand equity and purchase intentions.

Warman, P., & WEBINAR, I. S. (2015). The eSports Economy. URL: http://www.igamingbusiness.com/sites/igamingbusiness.com/files/Newzoo_eSports_iGaming_Webinar.pdf.

Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). *The business of sport management*. Pearson Education.

Curley, A., Nausha, M., Slocum, J., & Lombardi, D. (2016). What motivates esports fans? A data-driven approach to business and development strategy.

Weiss, T., & Schiele, S. (2013). Virtual worlds in competitive contexts: Analyzing eSports consumer needs. *Electronic Markets*, 23(4), 307-316.

Sylvester, R., & Rennie, P. (2017). The world's fastest-growing sport: Maximizing the economic success of esports whilst balancing regulatory concerns and ensuring the protection of those involved. *Gaming Law Review*, 21(8), 625-629.

Reyes, M. (2019). Esports Ecosystem Report 2020: The key industry players and trends growing the esports market which is on track to surpass \$1.5B by 2023. *Business insider*. Haettu osoitteesta: <https://www.businessinsider.com/esports-ecosystem-market-report?r=US&IR=T>