

Anton Aaltonen

# UUDEN TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN E-URHEILULIIKETOIMINNASSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu -tutkielma  
Helmikuu 2022  
Ohjaaja: Kari Lohivesi

# TIIVISTELMÄ

Anton Aaltonen: Uuden teknologian hyödyntäminen e-urheiluliiketoiminnassa  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yrityksen johtamisen tutkinto-ohjelma  
Helmikuu 2022

---

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan e-urheilua ilmiönä liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Ilmiötä tarkastellaan elämystalouden osana ja tätä on täydennetty teknologisten innovaatioiden näkökulmien avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten e-urheiluliiketoiminta on muotoutunut ja miten se muuttuu uusien innovaatioiden vaikutuksesta. Lisäksi tutkitaan, millaiset elämykset kuuluvat e-urheiluun ja minkälaisen teknologien koetaan vaikuttavan e-urheiluliiketoimintaan.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus koostuu innovaatioiden-, elämysliiketoiminnan- sekä e-urheilun kirjallisuudesta. E-urheiluliiketoiminnan nähdään sisältävän elämysliiketoiminnan piirteitä. Se on nopeasti kasvava toimiala, jossa organisaatioiden liikevaihdon määrä ja valta vaihtelevat, riippuen niiden roolista e-urheilun ekosysteemissä. Uusien innovaatioiden aiheuttamat murrokset e-urheilun kontekstissa linkitetään videopelien ja katseluteknologioiden kehittämiseen. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa esitellään e-urheiluliiketoiminnan kehityskaarta ja pohditaan tulevaisuuden trendejä. Yhtenä tällaisena trendinä nähdään immersion kasvu teknologisen kehityksen seurauksena.

Tutkimus on muodoltaan laadullinen tutkimus. Tarkoituksena on saada syvällisempää tietoa tutkittavasta aihealueesta ja näin ollen laadullisen tutkimuksen menetelmät vastaavat tähän määrällisen tutkimuksen menetelmiä paremmin. Tutkimusaineiston hankinta on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmien mukaisesti teemahaastatteluin. Teemahaastattelurunko muodostuu kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja haastateltuja henkilöitä on yhteensä kuusi kappaletta. Haastattelujen analysointi on toteutettu teorialähtöisesti, jolloin aineistoa verrataan tutkimuksen kirjallisuuteen.

Kirjallisuuskatsauksen ja hankitun aineiston pohjalta muodostetaan tutkimuksen analyysi ja johtopäätökset. Uudet innovaatiot osana e-urheiluliiketoiminnan kehittymistä nähdään merkittävänä. Elämyksien kehittymisen liiketoiminnalliset mahdollisuudet nousevat esiin ja nämä vaikuttavat e-urheiluliiketoiminnan nykytilaan ja sen tulevaisuuden muotoutumiseen. Uusien teknologioiden mahdollista vaikuttavuutta arvioidaan myös, ja esiin nousevat mobiilipelaamisen, VR-videopelaamisen ja VR:n avulla muuttuvan katsojakokemuksen vaikutukset e-urheiluliiketoiminnan kehitykseen. Lisäksi analysoidaan e-urheiluorganisaatioiden nykyisiä ja tulevaisuuden rooleja.

Avainsanat: e-urheilu, e-urheiluliiketoiminta, innovaatiot, teknologia, elämystalous, elämysliiketoiminta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällys

1. Johdanto .....	1
1.1 Kilpaurheilun muotoutuminen digitaaliseen ympäristöön.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	4
1.3 Keskeiset käsitteet .....	5
1.4 Tutkimuksen rajaaminen .....	6
1.5 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne .....	7
2. Kirjallisuuskatsaus .....	8
2.1 Elämystalous .....	8
2.2 Innovaatiot .....	13
2.3 Katsaus e-urheilun muotoutumiseen liiketoiminnaksi .....	19
2.3.1 E-urheilu .....	19
2.3.2 E-urheilun kehityskaari .....	22
2.3.3. E-urheilu liiketoimintana .....	26
2.3.4 E-urheiluorganisaatiot ja niiden liiketoiminta .....	33
2.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto .....	36
3. Metodiikka .....	39
3.1 Tutkimusmetodi.....	39
3.2 Esiymmärrys tutkittavasta aiheesta .....	39
3.3 Aineiston kerääminen .....	41
3.4 Aineiston analysointi .....	44
3.5 Tutkimuksen arviointi .....	44
4. Aineisto .....	46
4.1 Näkemyksiä e-urheilusta.....	46
4.2 Näkemyksiä e-urheilusta liiketoimintana.....	48
4.3 Näkemyksiä e-urheilusta elämyksenä .....	53
4.4 Näkemyksiä innovaatioiden ja teknologioiden vaikutuksesta e-urheiluun .....	56
5. Analyysi ja johtopäätökset .....	61
5.1 Aineiston analyysi .....	61
5.2 Johtopäätökset.....	68
5.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	69
Lähteet ja liitteet .....	70

# 1. Johdanto

## 1.1 Kilpaurheilun muotoutuminen digitaaliseen ympäristöön

Kautta aikojen, ihmiset ovat kilpailleet toisiaan vastaan mitä erilaisimmissa konteksteissa. Ihmiskunnan alkuajoista lähtien on kilpailtu parhaimmasta elinympäristöstä, hengissä säilymisen edellytyksenä. Antiikin Kreikan aikoina hautajaisten yhteydessä järjestettiin erilaisia urheilullisia kilpailuja, joissa alueen parhaimmisto otti mittaa toisistaan voimaa, nopeutta ja kestävyyttä vaativissa mittelöissä. Lajeina toimivat muun muassa keihäänheitto ja paini, ja kilpailukokonaisuus muodostikin lopulta antiikin olympialaiset (Christensen & Kyle, 2014). Tässä yhteydessä ei varsinaisesti kilpailtu enää elintilasta vaan enemmän maineesta ja kunniaa, ja näitä tapahtumia saapuikin seuraamaan suuri ihmisjoukko viihtymistarkoituksessa (Christensen & Kyle, 2014).

Aikojen saatossa urheilun ja kilpailemisen muodot ovat muuttuneet ja nykyajan kilpailluimmat urheilulajit ovat peruja Isosta-Britanniasta 1700–1800-luvun tienoilta (McComb, 2004). Jalkapallo on toiminut maailman suosituimpana urheilulajina jo reilun vuosisadan ajan, ja nykyajan kehitys ei viittaa suosion laantumiseen, jalkapalloliiketoiminnan arvon noustessa esimerkiksi Euroopassa 29 miljardiin euroon kauden 2018–2019 aikana (Statista, 2022). Useita lajeja on noussut valtavirran tietoisuuteen perinteisempien lajien lisäksi, joista esimerkiksi salibandy on saanut jalansijaa Suomessa valtavirran urheilulajina jo muutaman vuosikymmenen ajan (Jaakkonen, 2021). Vastaavasti lumilautailu on toinen laji, joka on muuttunut 2000-luvun alussa harrastustoiminnasta kilpaurheiluksi (Heino, 2000; Barjolin-Smith, 2020).

Kilpailemisen ja urheilun perusidean pysyessä samana, on uusia lajeja noussut pinnalle aina yhteiskunnan kehityksen mukana. Tietokoneiden ja tekoälyn kehittyessä, on näitä laitteita keksitty käyttää myös viihdetarkoituksessa tapahtuvaan kilpailemiseen (Wolf & Perron, 2003). Videopelaaminen on viimeisten vuosikymmenien aikana valtavirtaistunut vapaa-ajan viihteen muoto, jossa erillistä virtuaalista laitetta hyödyntäen ihmiset pelaavat tekoälyä tai toisiaan vastaan virtuaaliympäristössä (Hamari & Sjöblom, 2017). Videopelaamisesta onkin muodostunut yksi suosituimmista tavoista viettää vapaa-aikaa ja tämä näkyy esimerkiksi videopeliteollisuuden globaalien liikevaihdon suuruudessa, joka oli noin 152 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuonna 2019 (Newzoo, 2020). Ennusteen mukaan tämä arvo tulisi

nousemaan n. 190 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuoteen 2022 loppuun mennessä (Newzoo, 2020).

Videopelaamiselle on tullut erilaisia muotoja, sitä varten käytettävien päätelaitteiden lisääntyessä. Nykymuotoisen videopelaamisen voidaan katsoa saaneen alkunsa 1960-luvulla ”Spacewar” -nimisen pelin muodossa (Egenfeldt-Nielsen, Smith, Tosca, 2019). Tämä peli kehitettiin soveltuvaksi jo ensimmäisiin luotuihin tietokoneisiin. Videopelit ovatkin osaltaan olleet mukana tietokoneiden kehityksessä melkein niiden alusta saakka. Nykyään eri päätelaitteita on ilmestynyt huomattavasti lisää, kuten esimerkiksi pelaamista varten alkujaan kehitetyt Playstation ja Xbox -konsolit.

Videopelejä varten on kehitetty monenlaisia alustoja, ja nykypäivänä pääsy pelien maailmaan on yleensä vain internetyhteyden sidonnaista. Jokaisella meistä on taskussaan laite, jonka avulla videopelien pelaaminen onnistuu käden käänteessä. Erityisesti Aasian markkinoilla mobiilipelaaminen kattaa merkittävän osuuden videopelien kokonaiskulutuksesta, ja tähän kasvunäkymään perustuen monet nykyajan peleistä tuotetaankin juuri mobiilinäkökulma edellä, ja tähdäten Aasian kasvaville markkinoille (Thompson, Nordin ja Cains, 2012). Merkittävin liiketoiminnallinen kasvu videopelien osalta nykyaikana keskittyykin mobiililaitteilla (älypuhelimet ja tabletit) tapahtuvaan pelaamiseen, tämän markkina-arvon ollessa noin 68,5 miljardia Yhdysvaltain dollaria (Newzoo, 2020).

Mobiilipelaamisen lisäksi, uudet teknologiat, kuten virtuaalitodellisuus (VR, virtual reality) mahdollistavat vaihtoehtoisen tavan videopelaamiselle, käyttäjän uppotuessa syvemmäksi osaksi virtuaalitodellisuutta. Tänä päivänä pelaaminen tapahtuu pääasiallisesti päätelaitteen kautta ruutua tuijottaen, jolloin virtuaalitodellisuudessa tapahtuva videopelaaminen tarjoaa todennukaisemman tuntuksen kokemuksen (Pallavicini, Ferrari, Zini, Garcea, Zancchi, Barone ja Mantovani, 2017). Pohdittavaa lienee se, onko videopelaamisen tulevaisuus toiminallisemmissa virtuaaliympäristöissä, vai säilyttääkö näyttöpäätteen välityksellä tapahtuva videopelaaminen asemansa.

Tulevaisuuden näkymänä voidaan pitää virtuaalitodellisuudessa tapahtuvan pelaamisen mahdollista valtavirtaistumista, sen kattaessa nykyään varsin marginaalisen osan videopelien kulutuksesta (Pallavicini ym., 2017). Lähtökohtaisesti videopelien ”imuun” pääsee niin perinteisen näytön välityksellä, kuin virtuaalilasit päässäkin, ja tällä ei olla havaittu olevan merkittävää eroa kulutuskäyttäytymisessä (Pallavicini ym., 2017). VR-lasien kautta tapahtuvan kokemuksellisen elämyksen voi nähdä mahdollisena substituuttina tai komplementtina

ruudun välityksellä tapahtuvalle videopelaamiselle. VR-tekniikan käyttömahdollisuuksien nähdään myös laajenevan tulevaisuudessa (Rubio-Tamayo, Gerturdix Barrio ja García García, 2017), joten uudet tavat hyödyntää VR-tekniikkaa nousevat todennäköisesti esiin myös videopelien parissa. Esiin on kuitenkin tuotu näkökulmaa siitä, että näyttöpäätteen kautta tapahtuva pelaaminen on helpompaa, ja tämä saattaa osaltaan hidastaa virtuaalilasien kautta tapahtuvaa pelaamisen valtavirtaistumista (Cruz-Neira, Fernández ja Portalés, 2018).

Viime vuosien aikana ilmoille nousseet tapa kuluttaa videopelien ei pelkästään rajoitu itse pelin pelaamiseen, vaan kuluttamista tapahtuu katsomalla toisten pelaajien pelaamista tätä tarkoitusta varten suunnatuilla alustoilla. Katselua voi harrastaa monien eri suoratoistopalvelujen, kuten Twitchin (Amazon), YouTuben (Alphabet) tai Mixerin (Microsoft) kautta. Sisältöä näille alustoille tuottavat yleensä yksityishenkilöt, jotka saavat tuottoja siitä, että he keräävät pelaamisellensa suuren katsojakunnan, joka voi parhaimmillaan olla kymmeniä tuhansia eri henkilöitä kerralla. Twitch onkin osaltaan luonut erilaisen toimintamallin sekä sisällöntuottajille että kuluttajille (Johnson & Woodcock, 2019). Katsojat pääsevät reagoimaan peliä suoratoistavan pelaajan suorituksiin ja vaikuttamaan lähetyksen sisältöön, mikäli he maksavat tietyn rahasumman tälle kyseiselle pelaajalle. Lisäksi YouTube on osaltaan täynnä eri sisällöntuottajien pelivideoita, ja maailman tunnetuin yksittäinen YouTuben käyttäjä PewDiePie, nousi suuren yleisön tietoisuuteen näiden edellä mainittujen pelivideoiden kautta (E-urheilu.org, 2020).

Kilpailemisen ollessa lähtökohtana urheilulle, on luontevaa, että videopelit ja niiden ympärille rakentunut kulttuuri on myös saanut osaltaan urheilullisia piirteitä, ihmisten halutessa todistaa lajin parhaiden ottavan mittaa toisistaan (Hallman & Giel, 2018). E-urheilu eli elektroninen urheilu on ilmiö, jossa eri videopelien parhaimmat kilpailevat toisiaan vastaan selvittääkseen, kuka tai ketkä ovat tämän tietyn videopelin parhaimmat pelaajat (Hamari & Sjöblom, 2017). Suurimmat kilpailut ovat yleensä yhtä organisoituja, kuin vastaavat urheilutapahtumat, joissa yleisö pääsee todistamaan parhaimpien pelaajien edesottamuksia. E-urheilun monet piirteet muistuttavatkin osaltaan urheilua, mutta eroavat perinteisen urheilun kaavasta joissakin konteksteissa siten, että se on saanut oman urheilua muistuttavan nimityksensä kieleen (Wagner, 2006).

E-urheilu toimii katsojalleen elämyksenä, sisältäessään useita elämykselliseen hyödykkeeseen yhdistettäviä piirteitä (Seo, 2013; Pine & Gilmore, 1999). Näitä vastaavia piirteitä esiintyy myös urheilun kuluttamisen yhteydessä (Hallman & Giel, 2018). E-urheiluelämyksen kuluttaja

voi katsoa e-urheilua edellä mainittujen suoratoistopalveluiden kautta tai osallistua fyysiseen tapahtumaan, joka on rakennettu e-urheilun ympärille.

E-urheilu on ilmiönä varsin tuore ja sen vuoksi aihetta ei ole tutkittu vielä paljoa (Reitman, Anderson-Coto, Wu, Lee, J ja Steinkuehler, 2020). E-urheilua ei ole myöskään tutkittu paljoa sen liiketoiminnallisesta näkökulmasta. E-urheiluliiketoiminta on vasta muotoutumassa oleva toimiala, ja näin ollen liiketoiminnan muotoutumiseen sekä alan tulevaisuuteen keskittyvä tutkimus on perusteltua toteuttaa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sekä analysoida e-urheilua ja sen tulevaisuutta liiketoimintana. Tutkimuksessa esitellään e-urheiluliiketoimintaa kokonaisuutena ja tutkitaan, millaisia elämyksellisyyden ilmentymiä e-urheilussa on. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään eri teknologioihin, jotka vaikuttavat e-urheiluelämykseen, sekä arvioidaan näiden vaikuttavuutta e-urheiluliiketoiminnan kehittymiseen.

Päätutkimuskysymys on seuraavanlainen:

*Miten e-urheiluliiketoiminta on muotoutunut ja miten se muuttuu uusien elämyksellisten innovaatioiden vaikutuksesta?*

Apukysymykset ovat seuraavanlaiset:

*Millaiset elämykset kuuluvat e-urheiluliiketoimintaan?*

*Minkälaisten teknologioiden ja elämysten arvioidaan vaikuttavan e-urheiluliiketoimintaan?*

Tutkimuskysymysten avulla halutaan selvittää erilaisten teknologisten murrosten vaikutus e-urheiluelämykseen. Vaikuttavuutta tutkitaan e-urheiluliiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksen fokus on e-urheilun elämyksellisissä piirteissä ja siinä, miten nämä elämykset muutetaan mieleenpainuvammiksi. Lisäksi pyritään selvittämään, onko markkinoilla jo sellaisia innovaatioita, jotka voisivat vaikuttaa e-urheilun tulevaisuuteen merkittävästi.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

### **E-urheilu**

E-urheilu eli elektroninen urheilu on kilpaurheilua, jossa ihmiset mittaavat taitojaan informaatio- ja kommunikointiteknologioita hyödyntäen (Wagner, 2006). Se on urheilun muoto, jossa pelaajien ja joukkueiden edesottamuksia mitataan virtuaalisessa ympäristössä, ja lopputulos muodostuu ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutuksessa (Hamari & Sjöblom, 2017). E-urheilu on kilpailullista videopelaamista, jota hallinnoidaan erilaisten liigojen ja turnausten kautta. Näihin kilpailuihin osallistuvat organisaatiot keräävät parhaat saatavilla olevat pelaajat oman organisaationsa jäseniksi. Nämä organisaatiot sekä liiga- ja turnausjärjestäjät pyrkivät herättämään kiinnostuksen kuluttajassa, houkutellessaan yhteistyökumppaneita ja investoijia (Hamari & Sjöblom, 2017).

### **Videopeli**

Videopelillä tarkoitetaan kaikkea digitaalista ja osaltaan pelaamiseen liittyvää, jossa pelaaja joutuu tekemään erinäisiä valintoja. Se voi näyttäytyä narratiivina, simulaationa, suorituksena, taiteena, koulutustyökaluna, leikkikenttänä sosiaaliselle vuorovaikutukselle, leluksi ja viihdemedianana (Wolf & Perron, 2003).

### **Innovaatio**

Innovaatio kuvaa muutosta organisaation toiminnassa, joiden avulla organisaation toiminta kehittyy. Se voi tarkoittaa parantuneita tuotteita, prosesseja, tuotantovälineitä, markkinointivälineitä, koulutusinvestointia, aineettoman pääoman luomista tai teknologian hankkimista (Rogers & Rogers, 1998).

### **Elämystalous**

Elämystalous tarkoittaa liiketoimintaa, jossa yritykset myyvät kuluttajille elämyksiä. Elämys muodostuu, kun yritys tarkoituksenmukaisesti käyttää palveluitaan estradina. Näiden palveluiden avulla luodaan sellainen yhteys yrityksen ja asiakkaan välillä, joka luo muistorikkaan tapahtuman asiakkaan mielessä (Pine II & Gilmore, 1998)



## **Virtuaalitodellisuus**

Virtuaalitodellisuus muodostuu tietokonetta käytettäessä, minkä avulla luodaan vaikutelma tilasta, joka on interaktiivinen ja kolmiulotteinen. Objekteilla on ymmärrys virtuaalitodellisuudessa muodostuneesta ympäröivästä tilasta (Bryson, 2013). Virtuaalitodellisuus on mahdollista kokea esimerkiksi tietokoneen näytön, mobiililaitteen ruudun tai erillisten virtuaalilasien välityksellä.

## **Immersio**

Psyykkinen tila, jossa luontainen motivaatio toimintaan uppoutumiseen on pääasiallinen vaikutin yksilön sen hetkiseen huomiokykyyn. Tässä mielentilassa henkilö uppoutuu toimintaan niin syvästi, että menettää huomiokykyään muun ympäristön suhteen (Burns & Fairclough, 2015).

### 1.4 Tutkimuksen rajaaminen

Tutkimuksen pääasiallisen huomio kiinnittyy e-urheiluun ilmiönä ja liiketoimintana, elämysliiketoimintaan sekä innovaatiotutkimukseen yritysten kontekstissa. Tutkimuksessa sivutaan e-urheilua kilpailumuotona sekä ymmärretään, että tämä voi olla liitännäinen harrasteelliseen toimintaan (Hamari & Sjöblom, 2017). Tutkimuksellinen pääasiallinen fokus on kuitenkin liiketoiminnallisissa aspekteissa, vaikka harrastetoimintaa joiltain osin sivutaankin tutkimuksessa.

Elämysliiketoiminnan osalta käsitellään sen peruselementtejä, ja varsinaista elämysliiketoimintakatsausta muihin, kuin e-urheilua ja videopelejä koskevaan elämysliiketoimintaan ei ole tehty. Lisäksi videopelejä käsitellään tutkimuksessa e-urheilun mahdollistavana tekijänä niiltä osin, kuin on katsottu e-urheilun tutkimisen osalta tarpeelliseksi. Urheiluun liittyvää elämysliiketoimintaa on käsitelty myös siinä määrin, kuin se katsotaan liitännäiseksi e-urheiluun.

Innovaatiotutkimuksessa on kiinnitetty huomiota uusien innovaatioiden ja teknologioiden vaikutukseen liiketoimintaympäristössä. Lisäksi huomio on tutkimusaiheesta johtuen kiinnitetty sellaisiin innovaatioihin, jotka ilmenevät e-urheilun ja e-urheiluliiketoiminnan kontekstissa. Näin ollen laajempaa tutkimustyötä innovaatioiden vaikutuksesta liiketoimintaan ei ole tässä tutkimuksessa tehty.

Virtuaalitodellisuuden hyödyntämistä on tässä tutkimuksessa tarkasteltu vain videopelaamisen näkökulmasta ja se on ymmärretty yhdeksi teknologian mahdollistavaksi tavaksi pelata videopelejä. Lisäksi tutkimuksessa keskitytään virtuaalitodellisuuden ja siihen vaikuttavien teknologioiden, kuten virtuaalilasien, nykytilaan. Oletuksena on, että tämä virtuaalitodellisuudessa tapahtuva pelaaminen toteutetaan erillisten virtuaalitodellisuuslasien avulla. Laajempaa tutkimusta muista virtuaalitodellisuuden mahdollisuuksista ei olla liitetty tähän tutkimukseen.

## 1.5 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tutkimuksen toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, joka tässä tutkimuksessa koostuu elämystalouden, innovaatiotutkimuksen sekä e-urheilun teorioista. Luvussa 3 perustellaan tutkimusmetodien sekä analyysitavan valintaa. Luvussa 4 esitellään tätä aineistoa tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen muodostaman aihealuejaottelun mukaisesti. Luvussa 5—aineistoa analysoidaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta, esitetään tutkimuksen analyysi ja johtopäätökset, sekä tuodaan esiin mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

## 2. Kirjallisuuskatsaus

### 2.1 Elämystalous

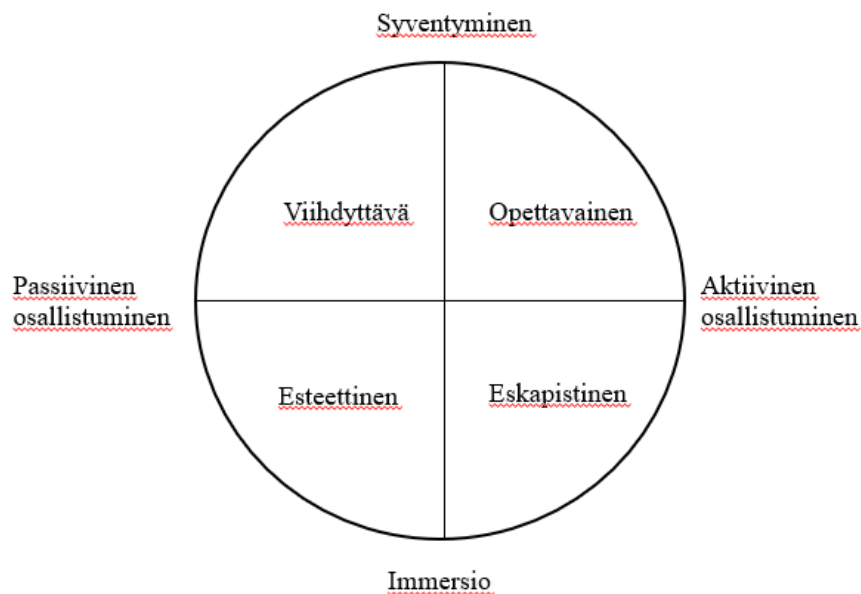
Markkinoilla olevien hyödykkeiden jakaminen tuotteiksi ja palveluiksi on vanha tapa, jonka avulla pyritään kuvaamaan hyödykkeen olemusta ja sen arvon tuottamisen muotoa. Pine & Gilmore (1998; 1999) tuovat tähän jaotteluun mukaan kolmannen elementin, joka on elämys. Elämys on heidän mukaansa asiakkaan kokema mieleenpainuva tapahtuma, jonka avulla yritetään luoda side asiakkaan ja elämyksen toimittajan välille (Pine & Gilmore, 1999). Asiakas on elämyksen aikana vuorovaikutuksessa sitä järjestävän tahon kanssa, mutta sen onnistumiseen vaikuttavat koetun vuorovaikutuksen lisäksi aika ennen elämystä ja aika elämyksen jälkeen (Helkkula, Kelleher ja Pihlström, 2012). Tämä kokonaisuus muodostaa asiakasmatkan, jonka jokaisella osa-alueella on vaikutusta muodostuneeseen elämykseen (Lemon & Verhoef, 2016).

Elämystalous kattaa käsitteenä ne kuluttajat ja tuottajat, jotka osallistuvat elämyksien luomiseen, jolloin se koskettaa laajaa joukkoa ihmisiä ja yrityksiä. Elämysliiketoiminnaksi voidaan lukea esimerkiksi matkailupalvelut tai videopelikahvilat (Tarssanen & Kylänen, 2009; Pine & Gilmore, 1999). Näiden tarjoamat elämykset luovat asiakkaalle muiston tai kokemuksen, joka vaikuttaa heihin ihmisinä. Kyseessä voi olla myös muutos elämyksen kokeneen henkilön mielessä, ja tällöin siitä tulisi nousta esiin positiivisia ja mieleenpainuvia hetkiä (Tarssanen & Kylänen, 2009).

Elämys toteutuu, kun yritys tietoisesti luo palvelunsa vertauskuvalliseksi näyttämöksi, ja valmistaa tuotteensa tukemaan tätä näyttämöllä esitettävää suoritusta (Pine & Gilmore, 1999). Tavoitteena on tiivistää yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Elämyksen aikana luodaan asiakkaalle kokemus, jonka tämä kokee aina subjektiivisena. Tähän subjektiivisuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan ennakkoluulot (Pine & Gilmore, 1999).

Elämyksien tarve on kasvanut, kun ihmisten tarpeet ovat muuttuneet. Perustarpeiden helpottunut tyydyttäminen on johtanut siihen, että ihmiset voivat keskittyä huolehtimaan paremmin esimerkiksi henkisestä hyvinvoinnistaan. Pine & Gilmore (1999) pohjaavat elämysliiketoiminnan olemassaolon Maslow'n tarvehierarkiaan. Hyvinvoinnin jatkuvan kasvun myötä, elämysten tarpeen voidaan katsoa kasvaneen, ja näin ollen elämyksien merkitys osana kansantaloutta kasvaa.

Elämyksen aikana syntyneet kokemukset luovat sen arvon, joka asiakkaalle syntyy elämystä kuluttaessa. Tämä arvo riippuu elämyksen tyypistä, jonka pariin kuluttaja päätyy. Elämystyyppit ovat Pine & Gilmoren, (kuvi 1, 1999) jaottelun mukaan eskapismi-, oppimis-, estetiikka- ja viihde-elämys ja nämä ovat myös niitä arvoja, jotka asiakas itselleen elämyksestä saa. Eroavaisuuksia näihin tekee elämyksen kuluttajan osallistuminen elämyksen tuottamiseen ja syventyminen tämän elämyksen aikana. Eskapistisessa elämyksessä kuluttaja osallistuu aktiivisesti elämyksen tuottamiseen ja uppoutuu tähän. Oppimiselämyksessä kuluttaja toimii aktiivisena osallistujana, mutta elämykseen uppoutumisen sijasta, tämä syventyy elämysaiheeseen. Esteettisessä elämyksessä kuluttaja toimii passiivisessa roolissa, elämykseen uppoutuen. Viihde-elämyksessä toiminta on passiivista, mutta kuluttaja syventyy elämyshetken aikana siihen enemmän. Elämyksen voidaan katsoa olevan onnistunut, kun se sisältää kaikkia tämän tyypittelyn osa-alueita. (Pine & Gilmore, 1999).



Kuvio 1: Elämysten tyypittely (Pine & Gilmore, 1999).

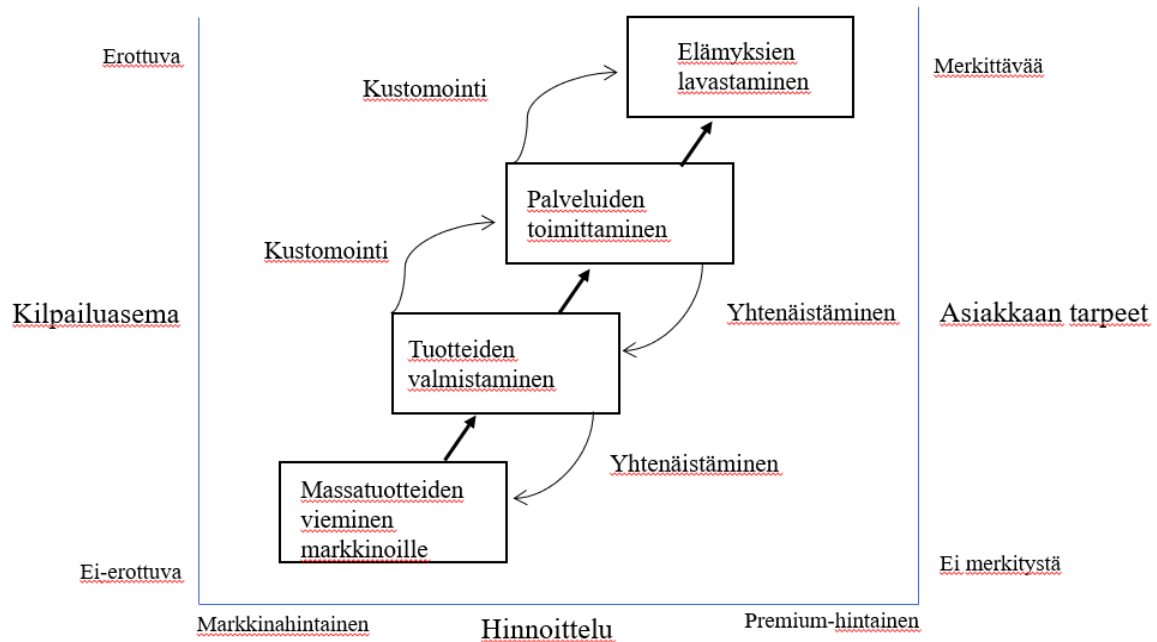
Tarssanen & Kylänen (2009) määrittävät elämyksen vaikuttamisen tasot elämyskolmion (kuvi 2) avulla. Kolmiossa on määritelty elämyksen elementit, jotka koostuvat sen yksilöllisyydestä, aitoudesta, tarinasta, moniaistisuudesta, kontrastista ja vuorovaikutuksesta. Näitä elementtejä mitataan kokemuksen eri tasojen avulla, mitkä rakentuvat asiakkaan kiinnostumisesta aina koettuun aisti- ja oppimiskokemukseen. Näiden pohjalta muodostuvat elämys sekä tämän elämyksen mahdollinen aikaansaama muutos (Tarssanen & Kylänen, 2009). Elämysmuotoilun avulla yritys pystyy yksilöimään tarjoamiaan elämyksiä sellaisiksi, että ne aiheuttavat

muutoksen niitä kuluttavissa yksilöissä. Muutos voidaan mieltää myös omaksi taloudelliseksi tarjoamukseen elämyksen yläpuolella (Pine & Gilmore, 1999).



Kuvio 2: Elämyskolmio (Tarssanen & Kylänen, 2009).

Elämys on hyödykkeenä sellainen, joka koetaan yksilöllisesti aina jokaisen asiakkaan mielessä. Viitaten kuvioon 3 (Pine & Gilmore, 1999), elämys tulee myös yksilöidyksi jokaiselle asiakkaalle sen tuottaneen yrityksen toimesta. Elämysten kontekstissa, yrityksen tulee tehdä valinta, kuinka paljon se yksilöi tarjoamaansa. Riippumatta elämyksen kustomoinnin määrästä, se on kuitenkin aina subjektiivinen kokemus asiakkaan mielessä. Tällöin yritys voi tarjota ”samaa elämystä kaikille”, vaikka se luokin uniikin elämyksen jokaisen asiakkaan mielessä. Tällöin varmistetaan myös toistettavampi elämys, jolloin sen laatustandardista voidaan huolehtia paremmin (Pine & Gilmore, 1999).



Kuvio 3: Perushyödykkeistä kohti elämyksien tuottamista (Pine & Gilmore, 1999).

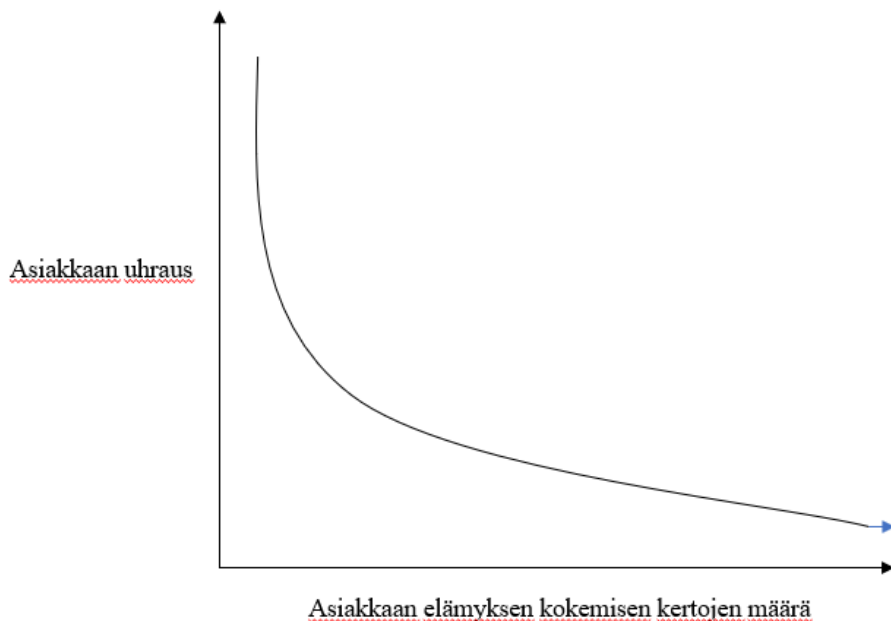
Tärkeänä elementtinä onnistuneessa elämyksessä on asiakkaiden oletusten ylittäminen. Tämä muodostaa elämysliiketoiminnassa arvon, joka syntyy koetun elämyksen arvon erotuksesta suhteessa asiakkaan käyttämiin panoksiin. Mielikuva elämyksestä ei kuitenkaan aina vastaa todellisuutta, ja asiakkaan mielikuva muuttuukin elämyksen kokemisen aikana. Elämyksen tunne asiakkaan mielessä vahvistuu, mikäli asiakkaan tyytyminen koetun elämyksen osalta on suurempaa kuin se, mitä asiakas on tuntenut oikeasti haluavansa. (Pine & Gilmore, 1999).

Elämyksen tuottama arvo on subjektiivista yksilön mielessä ja se voi pohjautua aiempiin koettuihin samankaltaisiin elämyksiin, elämyksen kokemisen hetkellä syntyvään arvoon sekä elämyksen jälkeen muodostuneeseen arvoon (Pine & Gilmore, 1999). Koettuun arvoon vaikuttavat tällöin muutkin tekijät, kuin elämyksen kokemisen hetkellä tapahtunut kuluttajan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Elämyksen tuottajalle on edullista ymmärtää sen kuluttajia täten laajemminkin kuin vain niiltä osin, miksi nämä ovat tulleet kuluttamaan tätä kyseistä elämystä (Helkkula, Kelleher ja Pihlström, 2012).

Elämyksen arvoon kuluttajan mielessä vaikuttavia tärkeimpiä tekijöitä ovat muun muassa yksilön vaikutusvalta elämyksen syntymisen aikana (Snel, 2011), yksilön muutos koetun elämyksen johdosta (Tarssanen & Kylänen, 2009) sekä elämyksen yhteydessä hankitut tai saadut artefaktit, kuten muistoesineet (Pine & Gilmore, 1999). Elämyksiä tarjoavan organisaation tulee ymmärtää näiden tekijöiden subjektiivisuus, sillä toinen kuluttaja voi haluta esimerkiksi vaikuttaa koettuun elämykseen enemmän kuin toinen, tai saada mukaansa erilaisia

muistoesineitä, kuin mitä elämyksen tarjoajan on ollut mahdollista antaa. Palveluntarjoajan tuleekin hyväksyä, ettei se ikinä pysty täysin varmistamaan asiakkaidensa kokemien elämyksien laatua, jolloin sen tulee oppia toimimaan tämän epävarmuuden kanssa (Snel, 2011).

Elämyksien kuluttaminen ei lähtökohtaisesti ole kertaluontoista, vaan sama kuluttaja voi kuluttaa yhtä elämystä useammankin kerran. Kuluttajan ja yrityksen välille syntynyt suhde syvenee ja tällöin kuluttajan kokeman uhrauksen määrä pienenee. Suhteen syventyessä, kuluttaja tulee vastahakoisemmaksi lähtemään muiden elämystarjoajien elämysten pariin, kun tämä on oppinut toimimaan yhden elämystarjoajan mallin mukaisesti. Tätä asiakkaan ja elämyksentarjoajan välistä oppimiskäyrää mallinnetaan kuviossa 4 (Pine & Gilmore, 1999).



Kuvio 4: Elämyksen kuluttajan oppimiskäyrä (Pine & Gilmore, 1999).

Kuluttajan ja elämyksen tarjoajan välille syntynyt suhde tulisi ymmärtää organisaation puolesta kokonaisvaltaisella tasolla (Rawson, Duncan ja Jones, 2013) Elämysorganisaation liiketoiminnasta voidaan kuvainnollisesti puhua teatteriesityksen luomisena, missä organisaation tehtävänä on ”esityksen luojana” toteuttaa sen asiakkaille, eli ”katsojille”, mieleenpainuva esitys (Pine & Gilmore, 1999). Jotta tämä kokonaisvaltainen elämyskokemuksen parantaminen on mahdollista, tulisi koko elämyksiä tarjoavan organisaation ymmärtää ne tekijät, jotka tähän onnistuneeseen elämykseen vaikuttavat (Rawson ym., 2013). Tällöin vastuu ei jää pelkästään ”esittäjille”, vaan kokemukseen voivat vaikuttaa niin ”esityksen lavastajat”, ”esityksen ohjaaja” sekä ”esityksen käsikirjoitus”. Tarina ja tarinallistaminen ovat esitystä luotaessa huomioitava asia (Tarssanen & Kylänen, 2009).

Onnistuneen elämyksen muodostumisessa, keskeisimmät osat ovat ”draama”, ”käsikirjoitus” ja ”esitys”. Draama kattaa vertauskuvallisesti eri mielikuvat ja ideat, joiden pohjalle esitystä lähdetään rakentamaan. Näillä tarkoitetaan elämysorganisaation strategiaa, visiota ja missiota. Draaman perusteella rakennetaan esitykselle käsikirjoitus, eli prosessi, jonka avulla elämys tuotetaan. Tämän jälkeen valmistellaan itse esitys, johon osallistuvat esimerkiksi yrityksen työntekijät, jotka tässä mielletään vertauskuvallisesti näyttelijöiksi. (Pine & Gilmore, 1999).

Yrityksen työntekijöillä, eli näyttelijöillä on kriittinen rooli esityksen onnistumisessa. He ovat se asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleva tekijä, joiden toiminta välittyy asiakkaalle päällimmäisenä (Pine & Gilmore, 1999). Työntekijä toimii elämyksen luomisen yhteydessä sellaisessa roolissa, jonka avulla asiakkaan mielikuvat elämyksestä sekä tämä elämys saadaan kohtaamaan (Tarssanen & Kylänen, 2009).

Elämyksen tarjontaan voidaan liittää myös uutta teknologiaa. Esimerkiksi virtuaalitodellisuuden kokemista virtuaalilasien kautta voidaan pitää elämyksenä (Seo, 2013). Uutta teknologiaan perustuvaa elämystä luotaessa on kuitenkin huomioitava, että asiakasdataa ei alkujaan ole saatavilla elämyksen luomista varten, teknologian ollessa uutta ja kokeilematonta. Tällöin elämyskokemukseen vaikuttavat ne mielikuvat, joita tästä uudesta teknologiasta luodaan, ja näiden tulisi vastata todellista kokemusta mahdollisimman hyvin. (Helkkula ym., 2012).

## 2.2 Innovaatiot

Kautta aikojen, ihmiskunnan on kehittyäkseen täytynyt suunnitella jotakin uutta, elämänlaatua parantavaa. Kansantalouden kontekstissa tämä kehitysvastuu on yrityksillä, joiden tehtävänä on käytettävissä olevia resursseja hyödyntäen saada aikaan jotakin sellaista, jonka käyttämisestä muut ovat valmiita maksamaan (Weber, 1972). Parhaimmassa tapauksessa onnistutaan kehittämään sellaista uutta teknologiaa, jonka pohjalta luodut tuotteet tai palvelut mullistavat kilpailuympäristön täydellisesti.

Innovaatio tarkoittaa uusien opittujen tietojen ja taitojen käyttämistä siten, että näiden avulla luodaan asiakkaiden haluamia tuotteita tai palveluita (Afuah, 2020). Kaupallisessa kontekstissa innovaatio voi tarkoittaa uuden teknologian tuomista markkinoille tai jo olemassa olevan hyödykkeen muuntamista, esimerkiksi uutta havaittua markkinasegmenttiä varten (Kline &



Rosenberg, 2010). Innovaatio voi koskea myös organisaation sisäistä tapaa tuottaa asioita tai ulkoista teknologiaa, joka kaupallistetaan (Trott, 2017). Uusi innovaatio voi syntyä oman organisaation teknologian kehitysprosessin seurauksena, tai muualla kehitettyä teknologiaa opitaan hyödyntämään uudella tavalla. Teknologia onkin olennainen osa innovaation syntymistä (Prajogo & Ahmed, 2006).

Innovaatio koostuu sen teoreettisesta konseptista eli ideasta, siihen liittyvästä uudesta teknologiasta ja tämän kokonaisuuden kaupallisesta hyödyntämisestä (Trott, 2017). Teoreettisen konseptin luominen edellyttää ideaa ja sen jalostamista. Tämän idean pohjalta yritetään kehittää joko täysin uutta teknologiaa tai muutetaan jo olemassa olevaa. Nämä molemmat edellyttävät tutkimustyötä organisaatiossa. Lisäksi on selvitettävä, kuinka tämä idea voidaan jalostaa kaupalliseksi ja kenelle tämä uusi teknologia voisi soveltua (Trott, 2017).

Innovaatio voi tyypiltään olla radikaali tai inkrementaalinen (Norman & Verganti, 2014). Radikaalin innovaation katsotaan olevan jotakin täysin uutta, kun inkrementaalinen innovaatio parantelee jotain jo olemassa olevaa. Tätä jaottelua voidaan hyödyntää esimerkiksi tutkittaessa organisaatioiden markkinoille tuomia uusia hyödykkeitä, jotka voivat olla joko uusia sovelluksia vanhasta tarjoamasta, tai vaihtoehtoisesti täysin uusia ratkaisuja (Foster, 1988).

Innovaatioiden merkitys talouskasvun luojana on tunnistettu muun muassa Schumpeterin toimesta 1930–1940-luvuilla. Uusien teknologioiden ja ratkaisujen merkitys taloutta kasvattavana tekijänä tunnistettiin myös tuolloin. Innovaatioiden merkitys onkin aikojen saatossa pysynyt korkeana, talouskasvun tarkoittaessa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kasvua. (Trott, 2017).

Virike uuteen innovaatioon voi syntyä monin eri tavoin. 1900-luvun innovaatiotutkimuksessa tämä esitettiin lineaarisena polkuna, jossa uusi kehitetty teknologia viedään tuotantoon ja sen jälkeen markkinoille. Yritysten tutkimus- ja kehitysosastojen merkitys korostui. Vuosisadan loppupuolella prosessin ymmärrettiin olevan monisyisempi ja organisaatioiden olevan riippuvaisia toistensa toiminnasta. (Trott, 2017; Pfeffer, 1972). Verkostojen ja maailman keskinäisen riippuvuuden kasvun myötä, innovaatioiden toteuttaminen yhden yrityksen tutkimus- ja kehitystyön avulla, on todettu kannattamattomaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Yritykset toteuttavat innovointia keskenään ja kehitetyt ratkaisut voivat olla esimerkiksi avoimen innovoinnin tulos, johon yritykset ovat osallistuneet ydinosamisellaan (Chesbrough, & Appleyard, 2007).

Yrityksen lähtökohtaisena tavoitteena on luoda itselleen sellainen asema, että sen toiminta muodostuu pitkällä aikavälillä kannattavaksi (Weber, 1972). Yksi merkittävä keino tähän asemaan pääsemiseksi on löytää sellainen resurssi, jonka avulla pitkän aikavälin toiminta mahdollistuu. Resurssiriippuvuusteorian pohjalta (Ulrich & Barney, 1984), mitä enemmän jollakin organisaatiolla on tietyn alan vaadittavia resursseja hallussaan, sitä paremmin se pystyy vankistamaan asemaansa tullakseen pitkällä aikavälillä kannattavaksi. Yksi merkittävimmistä resursseista on organisaation jäsenten tietopääoma, joka voidaan jaotella hiljaiseksi- ja näkyvillä olevaksi tiedoksi (Nonaka & Takeuchi, 1996). Tämä hiljainen tieto organisaation jäsenten keskuudesta on mahdollista ottaa innovoinnin avuksi antamalla organisaation jäsenille tilaa ilmaista omat ajatuksensa esimerkiksi erilaisissa ryhmätilanteissa (Leonard & Sensiper, 1998).

Kaikkien resurssien hankkiminen yksittäisenä organisaationa ei ole järkevää sen kustannustehottomuuden takia. Esimerkiksi innovaatiolähtöiseksi yritykseksi mielletty Apple ei valmista kaikkia laitteidensa osia itse, vaan se hyödyntää laajaa joukkoa eri palveluntarjoajia valmistuksessaan (Trott, 2017). Lisäksi organisaation kyvykkyydet innovaation luomisen ja hallinnan kanssa eivät välttämättä ole riittävät, sillä uuden innovaation kaupalliseksi saaminen voi edellyttää uusien toimintatapojen opettelua. Näin ollen voikin olla järkevää perustaa kokonaan uusi organisaatio tämän innovaation hyödyntämistä varten, mikä ei tahollaan tällöin kärsi perustajaorganisaationsa rakenteista, kulttuurista tai toimintatavoista (Christensen, 1997).

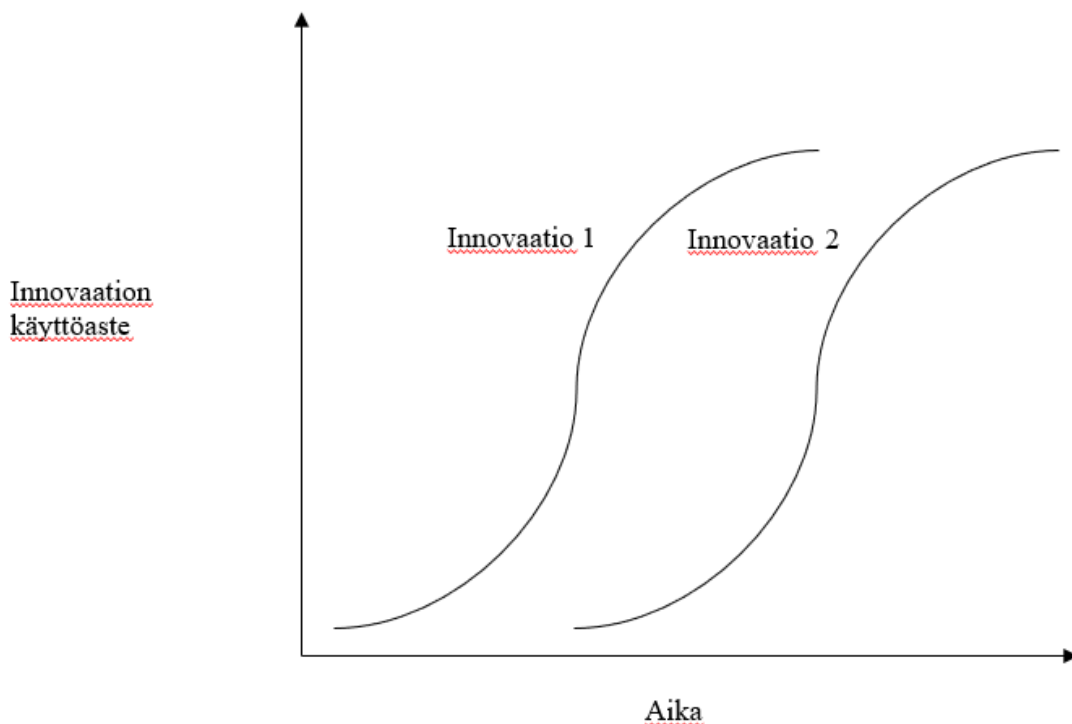
Kuten aiemmin todettua, yrityksen merkittävän kasvun edellytyksenä ovat uudet innovaatiot. Niiden avulla voidaan tavoitella parempaa markkina-asemaa, tai luoda kokonaan uusia markkinoita. Tällöin yrityksen tahtotilana tulisi olla innovaatiokyvykkyyden varmistaminen (Christensen & Raynor, 2003). Joko sen tulisi pystyä luomaan itse uutta, tai vaihtoehtoisesti oppimaan muilta mahdollisimman hyvin. Innovaatioiden syntyminen ilman ulkopuolista vaikutusta onkin hyvin harvinaista (Rogers, 1995).

Ympäristön vaikutus eri innovaatioiden syntymiseen on merkittävä. Yritykset saavat vaikutteita sen toimintaympäristöstä, kuten kilpailijoilta, asiakkailta tai tavarantoimittajilta. Lisäksi reunaehdot asettavalla instituutiolla (valtio, kunta, Euroopan Unioni) on vaikutusvaltaa innovaatioihin toimintaympäristön mahdollistajana. Esimerkiksi erilaiset yritystuet ja alueelliset verovapaudet houkuttelevat samalle alueelle yrityksiä, minkä puolestaan on nähty lisäävän yhteistä toimintaa ja näin ollen tiedonjakoa yritysten välillä (Mazzucato, 2011). Toimintaympäristön vaikutus tulee myös huomioida yhteyksissä, joissa pohditaan uuden

innovaation leviämisen mahdollisuutta. Innovaation diffuusiolla tarkoitetaan tämän osalta käytävää kommunikaatiota, jonka avulla tieto uudesta innovaatiosta leviää (Rogers, 2003).

S-kurvi on kuvaaja, jonka avulla mallinnetaan yrityksessä käytettyjen panosten suhdetta tuotteen tai palvelun kehittymiseen (kuvio 5, Foster, 1988) ”S-kurvi” -nimitys juontuu kuvaajan muodosta. Aluksi käytettyjen resurssien määrä kasvaa tuotteen tai palvelun kehitystä nopeammin. Resurssien käytön jatkuessa ja osaamisen tämän myötä kehittyessä, tuote tai palvelu alkaa kehittyä vauhdikkaammin. Tämä jatkuu, kunnes saavutetaan saturaatiopiste, jossa tuotteen tai palvelun kehittymisen vauhti alkaa hiipua käytettyjen panosten määrästä huolimatta. Inkrementaaliset innovaatiot vievät yhtä S-kurvia eteenpäin, kun taas disruptiota aiheuttavat innovaatiot muodostavat uuden S-kurvin. (Rogers, 2003).

S-kurvin avulla voidaan myös kuvantaa sitä vauhtia, jolla innovaatio tulee käyttöönotetuksi markkinoilla (Rogers, 2003). Alussa käyttäjiä on vähän, mutta innovaation saavutettavuuden parantuessa diffuusion avulla, sen käyttäjämäärät kasvavat. Tämän kasvuvauhdin nopeus riippuu innovaation vastaanotosta markkinoilla. Ihmiset pyrkivät luonnostaan turvautumaan vanhaan, joten suurta disruptiota aiheuttava innovaatio saattaa viedä hetken aikaa, ennen kuin se valtavirtaistuu. Innovaation leviämisen vauhti myös hidastuu ajan myötä, sen saavutettua jo suurimman osan markkinoilla olevista kuluttajista. (Rogers, 2003).



Kuvio 5: Innovaatioiden diffuusion S-kurvi (Rogers, 2003)

Innovaatioihin suhtautuminen vaikuttaa paljon yrityksen liiketoimintamalliin ja sen strategiaan. Nämä voidaan osiltaan jaotella eksploitiiviseen ja eksploratiiviseen lähestymistapaan (March, 1991). Lähestymistavalla on vaikutusta organisaatioon kokonaisuutena, sillä sen liiketoimintamallit, kehitysstrategiat ynnä muut pohjautuvat ajatukseen siitä, että kehitetäänkö jotain uutta (eksploraatio) vai parannellaanko jo jotain olemassa olevaa (eksploitaatio). Toinen näistä on yleensä vahvemmilla organisaatioissa kuin toinen (Mudambi & Swift, 2014). Toki suurimmissa yrityksissä tapahtuu molempia yhtäaikaaisesti, jolloin tämä vaikutus linkittyy osaltaan organisaation kykyyn oppia ja omaksua uusia toimintatapoja (March, 1991).

Disruptio on prosessi, jossa pienempi yritys tulee markkinoille innovaationsa kanssa. Tämä innovaatio muuttaa toimialaa, tai luo kokonaan uuden toimialan (Christensen, Raynor, McDonald. 2013; Christensen, 1997). Disruptio kuvaa osaltaan tätä kokonaista prosessia, eikä pelkkää yksittäistä hetkeä prosessissa. Disruptiivinen teknologia on prosessin vaikuttava tekijä, jonka avulla tämä uusi toimija muuttaa toimialaa. Jokaista toimialaa ravisuttavaa muutosta ei kuitenkaan voida johtaa disruptiivisen innovaation aikaansaannokseksi (Christensen ym., 2013).

Disruptiiviset innovaatiot pohjautuvat alkuperältään hyödykkeisiin, jotka sijoittuvat markkinoiden sen hetken tuottamattomimpaan osaan, tai kokonaan uusille markkinoille (Christensen ym., 2013). Markkinoiden vakiintuneet toimijat voivat ylenkatsoa tällaisia disruptiivisia tuotteita ja palveluita, ja keskittyvät ennemmin korkean laadun ja korkean tuoton hyödykkeisiin. Tällöin uusille toimijoille avautuu tilaa toimia edelläkävijän roolissa uuden innovaation osalta (Christensen ym., 2013).

Uuden innovaation disruption vauhtia voivat hidastaa aiemmin mainittu kuluttajan tyytyminen jo olemassa olevaan teknologiaan, uuden teknologian käyttöönoton vaikeus, liiketoimintaympäristön vaikutus uuden teknologian käyttöönottoon tai liiketoimintamallin kyvyttömyys tuoda teknologia markkinoille onnistuneesti (Wessel, Christensen, 2012). Tutkimus- ja kehitystyöhön käytetyt panokset, sekä organisaation kulttuuri tämän työn mahdollistamisessa, vaihtelevat organisaatioittain, jolloin joudutaan tekemään strateginen valinta panostuksen määrän suhteen. Tämä valinta vaikuttaa siihen, aikooko yritys vain selvittää muiden mukana kehityksessä, tuleeko siitä jonkin tietyn teknologian spesiaaliosaaja vai onko sillä edellytykset toimia jonkin teknologian suunnannäyttäjänä muille markkinoilla toimiville yrityksille (Scholefield, 1993).

Lean-tyylinen ajattelu (Womack & Jones, 1997), jossa pyritään eliminoimaan turhia ja resursseja kuluttavia prosesseja sekä tuotteen tai palvelun osia pois, voidaan yhdistää myös innovaatioiden kehittämisen kontekstiin. Lean-ajattelu pohjaa Pareto-tehokkuuteen, jonka mukaan 20 %:a tuotteesta tai palvelusta muodostaa 80 %:a sen arvosta (Cohen 2010, mukaillen Trott, 2017). Organisaation tulisikin tunnistaa tämä ydintuote, joka muodostaa suurimman osan tuotteen arvosta. Tämä on erityisen tärkeää uuden innovaation kehittämisen yhteydessä.

Vakiintuneiden toimijoiden strategioiden ja liiketoimintamallien pohjautuminen eksplotiivisiin vaihtoehtoihin johtuu tuottojen maksimoinnin tavoitteesta. Markkinoilla saavutetusta asemasta halutaan pitää kiinni, mikä voi johtaa markkina-asemaa säilyttäviin valintoihin uutta strategiaa suunniteltaessa. Tätä toimintatapaa vahvistaa osaltaan se, että suurin osa markkinoille tulevista innovaatioista on luonteeltaan nykyisen teknologian kehitystä tukevia ja näin ollen aiheutetun disruption määrä on vähäistä. Liiketoimintamallin muuttaminen uuden disruptiivisen teknologian ilmestyessä voi olla hätiköity ratkaisu, ja näin ollen vakaan markkina-aseman omaavat organisaatiot eivät suosi tätä. (Christensen, 1997).

Uuden markkinoita muokkaavan teknologian mukaantulon ei siis tulisi vaikuttaa vakiintuneiden toimijoiden toimintaan siten, että ne mukautuisivat välittömästi uuteen teknologiaan uusimalla liiketoimintamallinsa kokonaan (Christensen, ym., 2013). Vakiintuneessa asemassa oleva yritys voi hyvin pitää liiketoimintansa kannattavana muutoksista huolimatta. Uusi disruptiivinen teknologia ja sen hyödyt kannattaa kuitenkin tutkia ja ottaa niistä mahdollinen hyöty irti. Tärkeää on myös pitää suhteet yllä olemassa olevien asiakkaiden kanssa, jotka nykyisen liiketoiminnan rahoittavat (Christensen, ym., 2013).

Markkinoilla olevien yksilöiden ja yritysten suhtautuminen uusiin innovaatioita kohtaan on mahdollista tyypitellä. Innovoijat ovat kohderyhmä, jotka ottavat uuden hyödykkeen ensimmäisen käyttöön. Tätä seuraavat aikaiset sopeutujat, ja samassa vaiheessa hyödyke alkaa saavuttaa valtavirta-asemaa markkinoilla. Tämän jälkeen myöhäiset sopeutujat sekä hitaat omaksujat ottavat tätä uutta teknologiaa käyttöön (Rogers, 2003). Nämä suhtautumistyyppitelyt voidaan määritellä samaisesti S-kuvaajan mukaan, kun mittaristona on aika ja hyödykkeen käyttöasteen määrä.

Yritys voi epäonnistua uuden teknologian käyttöönotossa ja kaupallistamisessa, vaikka se periaatteessa tekisikin kaiken oikein. Lisäksi monet alkujaan merkittävänä pidetyt innovaatiot voivat epäonnistua ja näin ollen käytetyt panokset valuvat hukkaan ainakin osittain. Yrityksen johdon vaikea tehtävä on resurssien allokointi, jossa tulisi osata ennakoida se, mitä sen nykyiset

ja potentiaaliset asiakkaat tulevaisuudessa haluavat (Christensen, 1997). Onkin tärkeää tiedostaa, milloin organisaation tulisi ”hypätä S-kurvilta toiselle”, mikäli tätä ”hyppäystä” koskaan ehditään edes tehdä (Mudambi & Swift, 2014).

Innovaatioprosessissa tulee huomioida monia eri tahoja ja yksi näistä on loppukäyttäjät eli asiakkaat. Yrityksen on tärkeää muodostaa näiden kanssa sellaiset suhteet, joiden avulla se pystyy muuttamaan tai kehittämään tarjoamaansa vastaamaan paremmin sen asiakkaiden tarpeita. Ongelmallista kuitenkin on se, että asiakkaat eivät välttämättä itse tiedä, mitä oikeasti haluavat. Tämä voi puolestaan rajoittaa disruptiivisten innovaatioiden syntymistä, sillä kehitystyössä nähdään vain teknologian eksploitaatio, jolloin eksploraatio jää vähemmälle (Bower & Christensen, 1995). Organisaation tulisi olla kykenevä tunnistamaan nämä uudet teknologiset ”aallot” ja hyppäämään ”uuteen aaltoon” mukaan sopivassa hetkessä (Bower, Christensen, 1995).

## 2.3 Katsaus e-urheilun muotoutumiseen liiketoiminnaksi

### 2.3.1 E-urheilu

E-urheilu eli elektroninen urheilu on eräänlaista kilpaurheilua, jossa ihmiset kehittävät pelitaitojaan informaatio- ja kommunikointiteknologioita hyödyntäen (Wagner, 2006). Tämä määritelmä on yleisimmin käytetty, mutta ei osaltaan kuvaa e-urheilun ilmentymää täydellisesti, sillä edellä mainitut teknologiat ovat osaltaan läsnä myös perinteiseksi ajatellussa urheilussa (Hamari & Sjöblom, 2017). Määritelmä kuitenkin kuvaa hyvin elektronisen urheilun olemusta digitaalisessa tilassa tapahtuvana kilpailemisen muotona, jossa kilpaillaan paremmuudesta jonkin videopelin osalta.

Jotta videopelaaminen voidaan mieltää e-urheiluksi, tulee tämän tapahtua ammatikseen tai puoliammatikseen videopelaavien henkilöiden toimesta, jotka saavat korvauksensa palkkana joltakin elektroniseen urheiluun fokuoituneelta organisaatiolta. Lisäksi erilaiset amatööriturnaukset voidaan myös katsoa e-urheiluksi, kunhan tämä turnaus on järjestetty erillisen turnausjärjestäjän toimesta ja toiminnassa on mukana joukkueiksi itsensä mieltäviä ryhmiä (Hamari & Sjöblom, 2017). Nämä organisaatiot osallistuvat eri järjestäjien organisoimiin kilpapeliturnauksiin, joissa voidaan kilpailla suurista rahasummista. E-urheilu on

kasvaneen suosionsa myötä kaupallistunut, joka osaltaan tekee e-urheilusta ammattimaisempaa toimintaa sen rakenteiden vakiintuessa (Suomen Elektronisen Urheilun liitto, myöhemmin SEUL, 2020.)

Kilpaileminen, eli e-urheilun yhteydessä kilpapelaaminen, tapahtuu digitaalisessa tilassa ja kilpailemisen kohteina ovat erilaiset videopelit (Hamari & Sjöblom, 2017). Kilpapelaaminen voi tapahtua yksilöinä tai joukkueina, riippuen kulloinkin kilpailun kohteena olevasta videopelistä. Näitä videopelejä pelataan useimmiten joko tietokoneella tai erillisellä konsolilla. Pelejä voidaan jaotella niiden sisältöjen mukaan eri luokkiin, joista e-urheilun kontekstissa suosituimpia ovat FPS (First-person shooting), MOBA (Multiplayer Online Battle Arena) ja RTS (Real-Time Strategy) (SEUL, 2019). Tällä luokittelulla ei ole vaikutusta siihen, katsotaanko jotakin peliluokkaa enemmän e-urheiluksi kuin toista, vaan näitä voidaan käsitellä saman yläkäsitteen alla.

Videopelien rajoitteina on aina alusta alkaen ollut yhtä aikaa pelaamaan päässeiden henkilöiden määrä. Atarin luoma Pong-peli oli ensimmäisiä valtavirran suosion saavuttaneita pelejä (Lowood, 2009), jossa kaksi pelaajaa pääsi kilpailemaan toisiaan vastaan pöytätennistä muistuttavassa pelissä. Vuosien ja vuosikymmenten vaihtuessa, yhteen moninpele-istuntoon osallistuvien pelaajien määrä on kasvanut paljon teknologian kehittyessä. Suurina yksittäisinä vaikuttajina määrän kasvuun on ollut palvelimien suorituskyvyn sekä päätelaitteiden tehokkuuden paraneminen (Ghobaei-Arani, Khorsand ja Ramezanpour, 2019). Lisäksi päätelaitteiden muuntuminen helpommin liikuteltavaan muotoon on ollut merkittävä tekijä videopelien suosion kasvussa (Thompson ym., 2012). Mobiililaitteiden kehittyminen ei näy e-urheilun kontekstissa vielä paljoa, vaan suurempi merkitys on ollut ensisijaisesti pelinkehittäjille.

Perinteisen- ja elektronisen urheilun välisestä rajauksesta on keskusteltu paljon siitä näkökulmasta, voidaanko e-urheilu luokitella osaltaan urheiluksi, vai onko se enemmän kilpailullista videopelaamista. Monet muutkin kilpailun muodot, kuten lumilautailu, on osaltaan kohdannut samanlaista keskustelua tämän urheiluksi määrittämisen osalta (Taylor, 2012; Barjolin-Smith, 2020). Jotta pelaaminen tai muu vastaava aktiviteetti voidaan määritellä urheiluksi, tiettyjen reunaehtojen tulee täytyä. Esimerkiksi Taylorin (2012) mukaan näitä määritelmiä ovat fyysinen ilmentyminen, yhteiseksi sovitut säännöt ja yhtenäinen, organisoitu struktuuri kilpailutoiminnan järjestämiseksi. Toisena keskeisenä määritelmänä urheilulle on sen kilpailullisuus ja tämän kilpailullisuuden tulee perustua yksilön taitoon, eikä tuuriin. Lisäksi

urheilun ympärille tulee olla rakentunut sosiaalisia instituutioita, jotka määrittävät näitä tiettyjä sääntöjä sekä reunaehtoja ja sen tulee olla laaja-alaisesti tunnustettu kilpailemisen muoto (Jenny, Manning, Keiper & Olich, 2017). Määritelmät vaihtelevat hivenen näkökulman mukaan, mutta esimerkiksi Euroopan Unionin perustamiskirjassa nostetaan esiin edellä mainittuja kohtia urheilun määritelmän osalta (Euroopan komissio, 2001; Hallman & Giel, 2018). Fyysisyyden ilmentyminen e-urheilussa on kuitenkin vaikeasti määriteltävää verrattuna perinteiseen urheiluun. E-urheilun kontekstissa tämä fyysisyys välittyy peliä pelaavien e-urheilijoiden kautta, jotka yleisimmin silmä-käsi-koordinaatiota hyödyntäen tekevät tietyn pelin mukaisia suoritteita virtuaalisessa ympäristössä. On huomioitavaa, että monet e-urheilun määritelmät eivät kuitenkaan sisällä mainintaa fyysisestä osallistumisesta (Hallman & Giel, 2018).

Pääasialliset eroavaisuudet urheilun ja e-urheilun välillä ovat tilassa, jossa kilpaileminen tapahtuu (Hamari & Sjöblom, 2017). Perinteisen urheilun tapahtuessa reaali maailmassa todellisilla urheiluvälineillä, e-urheilu edellyttää tietokoneita sekä digitaalista tilaa ollakseen e-urheilua. Nykyään teknologiaa toki hyödynnetään perinteisessä urheilussa varsin laajasti ja vastaavasti e-urheilutapahtumia järjestetään fyysisissä tiloissa, joissa ihmiset katsovat digitaalisessa tilassa tapahtuvaa kilpailemista. Itse kilpailu ei kuitenkaan edellytä digitaalista tilaa perinteisen urheilun kontekstissa.

Jaottelu urheilun ja e-urheilun välillä on varsin selkeä, kun esimerkiksi varsinaista valtavirtasuosiota saavuttanutta urheilun ja e-urheilun yhdistävää hybridiä ei ole vielä muodostunut. Tämä kuitenkin voisi olla yksi potentiaalinen tulevaisuuden mahdollisuus luoda uutta toiminnallisuutta ihmisten vapaa-ajanviettoa varten. Esimerkiksi VR-teknologian avulla tällainen mahdollisuus voisi olla saavutettavissa, sen tarjoaman fyysisen ulottuvuuden vuoksi.

Normaaliin urheiluun verrattuna, eri videopelien, ja näin ollen e-urheilun kehittyminen, voi olla huomattavasti nopeampaisempaa. Teknologioiden kehittyminen, ja pelaajien sekä e-urheilun katsojien mielenkiinnon kohteiden ymmärtäminen, vaikuttavat siihen, millaisia pelejä tuotetaan. Videopelien tuotantologiikkaa perustuu pohjimmiltaan liiketoimintaan ja näin ollen kannustimet vauhdikkaampaan kehittämiseen sekä tarjonnan luomiseen ovat suuret (Davidovici-Nora, 2014). Lisäksi videopelejä ei lähtökohtaisesti luoda e-urheilun tarpeeseen, vaan kilpapelaminen muodostuu ennemminkin seurauksena markkinoilla läpilyöneen pelin suosion kasvusta.



Videopelit muodostavat ympärilleen yhteisöjä, joissa on yhteisökulttuuriin kuuluvia lainalaisuuksia, kuten normit, riitit, oma kieli ynnä muita ryhmää yhdistäviä tekijöitä. Näihin ryhmiin siis muodostuu omanlaisensa kulttuuri. Twitch.tv mahdollistaa palveluntarjoajana alustan, johon suurin osa e-urheilulähetysistä toimitetaan katsojalle ilmaiseksi. Lisäksi alusta mahdollistaa interaktiivisen kanssakäynnin lähetysten aikana chatin avulla. (Hamari & Sjöblom, 2017)

E-urheilun mieltäminen urheiluksi ei siis ole yksiselitteistä, ja tämän vuoksi yleisessä keskustelussa nouseekin esiin monesti se, voidaanko videopelaamista oikeasti kutsua urheiluksi. Suurempi yhteiskunnallinen hyväksyntä tälle siis puuttuu (Jenny ym., 2017). Määrittelystä huolimatta esimerkiksi Kansainvälinen Olympiakomitea katsoo e-urheilun urheiluksi sen fyysisyyden osalta, mutta ei tunnusta lajia täysivaltaisesti olympiakomitean alaiseksi, ennen yleisen tason sääntelyn lisääntymistä. (International Olympic Committee, 2017). E-urheilulla ei ole varsinaista kaikenkattavaa katto-organisaatiota, jonka vuoksi yleisiä reunaehtoja ei myöskään ole. Yksittäisten pelien parissa toimivat e-urheilijat ovat järjestäytyneet omiksi pelaajayhdistyksiksi, mutta näiden vaikutus toimintaympäristöön on vielä varsin merkityksetön (Esports Insider, 2021).

### 2.3.2 E-urheilun kehityskaari

Virallista e-urheilun syntymäpäivää ei pystytä määrittelemään, vaan se on kehittynyt videopelaamisen yhteydessä. Kaikkien videopelien tarkoituksena on testata omia kykyjään joko itseään, toista ihmistä tai videopelien tapauksessa tekoälyä vastaan. Lähtökohtaisesti voidaan siis ajatella, että e-urheilu on muotoutunut osana videopelikulttuuria sen kehittymisen yhteydessä. Tämä tapahtui pelikonsolien sekä arcade-pelien yleistyessä. (Bousquet & Ertz, 2021).

1980-luvulla ei varsinaisesti puhuttu vielä e-urheilusta sellaisenaan, vaikka videopelit arkipäiväistyivät pelihallien ja kotikonsolien myötä. Erityisiä turnauksia kuitenkin järjestettiin, joista ensimmäisenä merkittävänä turnauksena mainittakoon vuonna 1980 järjestetty ”Space Invaders Champions”, johon osallistui yli kymmenen tuhatta ihmistä ympäri Yhdysvaltojen (Bousquet & Ertz, 2021).

E-urheilun synty voidaan ajoittaa 1990-luvulle (Hamari & Sjöblom, 2017). Internetin valtavirtaistuminen toimi avainasemassa verkossa tapahtuvan videopelaamisen syntyyn (Bousquet & Ertz, 2021). Huomattiin, että videopelejä pelaavat nuoret ovat kiinnostuneita myös seuraamaan pelien parhaiden pelaajien edesottamuksia. Lisäksi erilliset turnausorganisaatiot ilmestyivät toimintaympäristöön ja alkoivat luoda tapahtumia, joissa turnausta seurasi yleisö yhdessä samassa tilassa. Mallia tähän otettiin perinteisestä urheilusta. Ensimmäisiä mainintoja e-urheilusta sekä sen mahdollisesta kulttuurisesta läpilyönnistä tapahtui myös 1990-luvulla. Tuolloin Englannissa perustettiin OGA (Online Gamers Association), jonka julkaisussa tuotiin esille, että e-urheilu tulee nousemaan urheilun tavoin televisioon viihteeksi (Wagner, 2006).

E-urheilun syntyä on edellyttänyt sellaisten videopelien luominen, joissa joukkueet kilpailevat toisiaan vastaan yhteisessä virtuaalisessa tilassa. Alkujaan kilpailu tapahtui erilaisten klaanien kesken (Wagner, 2006), mutta ennen pitkää areenoille ilmestyivät myös erilliset e-urheiluun keskittyvät organisaatiot. Yksi vanhimmista vain e-urheilua varten perustetuista organisaatioista on nimeltään Fnatic, joka perustettiin jo vuonna 2004 (fnatic.com), ja on yksi kaikkien aikojen menestyneimmistä organisaatioista e-urheilun saralla. E-urheiluorganisaatiot voivat luoda tiimensä useita eri kilpailullisia videopelejä varten, ja onkin tyypillistä, että varakkaimmat ja suurimman yhteisön omaavat organisaatiot ovat menestyksekkäitä useiden eri videopelien e-urheilussa.

2000-luvulla e-urheilu jatkoi kasvamistaan kohti valtavirran tietoisuutta. Videopelit olivat osaltaan jo arkipäivää monille, mutta e-urheilu ja sen viihteellistäminen oli vielä vierasta. Tähän voidaan syynä mainita videopelien kokeminen viihteeksi, eikä eri turnausten ja liigojen seuraamiselle ollut tunnistettu tarvetta. Videopeliturnauksia sekä yhteisiä tapahtumia, joissa pelejä pelattiin yhdessä, on kuitenkin järjestetty jo aina 1990-luvulta lähtien, joista suomalaisena esimerkkinä mainittakoon Assembly-nimiset tapahtumat. Nämä toimivat aluksi tietojenkäsittelyn ammattilaisten yhteisinä tapahtumina, joissa omaa tietoteknistä osaamista vertailtiin yhteisten kilpailujen avulla (Carlsson, 2019). Nykymuodossaan esimerkiksi Assembly-tapahtumat keskittyvät enemmän videopeleihin, ja näiden yhteydessä järjestetyissä turnauksissa on jaossa jopa yli sadan tuhannen Yhdysvaltain dollarin arvoisia palkintorahapotteja (Assembly, 2021).

E-urheilun kehittyminen konseptina kohti suuremman yleisön tietoisuutta tapahtui hieman eri tavoin maapallon itäisissä ja läntisissä osissa. Idässä erityisesti Etelä-Korea toimi suunnannäyttäjän roolissa. Maa oli tehnyt suuria investointeja tietoliikenneverkkoonsa 1990-

luvun puolivälin tienoilla ja näin ollen mahdollisesti hyvän pohjan verkossa tapahtuvan pelaamisen leviämiseksi (Wagner, 2006). Korealaisessa videopelikulttuurissa suosittuja pelejä ovat olleet alusta asti MOBA:t (Massive online battle arena) sekä RTS:t (Real-time strategy). Lisäksi ensimmäinen kansainvälinen e-urheilutapahtuma järjestettiin Koreassa vuonna 2003 ja tapahtuman pääjärjestäjänä toimi teknologiayhtiö Samsung (Bousquet & Ertz, 2021). Vastaavasti länsimaissa e-urheilukulttuuri muodostui myöhemmin ja eri tavoin kuin Etelä-Koreassa. Länsimaissa suosittu peli oli pitkälti FPS-tyylisiä (first-person shooter) (Wagner, 2006). Turnauksia järjestettiin, mutta näiden palkintosummat sekä ammattimaisuus ei ollut vielä Etelä-Korean vastaavien tasolla (Bousquet & Ertz, 2021).

Merkittävä tekijä e-urheilun kehityksessä on ollut sen muodostuminen ammatiksi sekä toiminnan järjestäytyminen. Erityisesti Etelä-Koreassa 2000-luvulla, tämä kehitys näkyi e-urheiluyhdistyksen perustamisena. Tämän tavoitteena oli edistää e-urheilijoiden ammattimaistumista (Bousquet & Ertz, 2021). Lisäksi erilliset turnaukset sekä liigat ja näiden palkintopottien kasvaminen edesauttoi lupaavien pelaajien hakeutumista tuntemattomalle alalle, kun pelaaminen alkoi hiljalleen muuttua harrastelusta ammattimaiseksi toiminnaksi.

Ammattimaisuuden kasvu jatkui 2010-luvulle siirryttäessä, jolloin e-urheilu nousi suurempaan tietoisuuteen ja alkoi kerätä ympärilleen katsoja ja sen myötä kulttuuria. Tämä johti rahan virtaamiseen e-urheiluun, joka mahdollisti suuremmat ja paremmat tuotetut tapahtumat, e-urheilijoiden paremmat palkat ja täten myös markkinointialustan yrityksille (Scholz, 2019). Suurimmat tapahtumat keräsivät myös satojen miljoonien yhtäaikaisen yleisön ja palkintosummat kasvoivat kasvamistaan.

Yksi iso askel e-urheilun valtavirtaistumisesta Suomessa tapahtui vuoden 2014 tienoilla, kun Yleisradio alkoi näyttämään ohjelmistossaan suurimpien e-urheiluturnausten otteluita Counter-Strike-videopelin osalta. Tämä lähetys toteutettiin edellä mainitun Assembly -tapahtuman yhteydessä, jonka suosio oli suomalaisten videopeliharrastajien kohdalla jo merkittävää (Yle, 2014). Counter-Strike valikoitui myös lähetyksiin sen suuren suomalaisen suosion vuoksi. Yle sekä Suomessa toimivat teleoperaattorit (Telia, Elisa) ovat nykypäivänä Suomen toimintaympäristössä eniten e-urheilulähetyksiä esiin tuovia toimijoita (Elisa Esports, 2022; Telia Esports Series, 2022).

Median kulutuksen ja sen alustojen muuttuessa, myös muiden kuin oman videopelaamisen katsominen helpottui huomattavasti ilmaisten suoratoistopalveluiden avulla. YouTube ja erityisesti Amazonin vuonna 2014 hankkima Twitch.tv toimivat alustoina videopelaamisen

suoratoistamiselle (Bousquet & Ertz, 2021). Twitchin osalta suosioon vaikutti myös se, että alusta mahdollistaa interaktiivisen kanssakäymisen videopeliä suoratoistavan henkilön kanssa, ja tämä on tehty tärkeäksi osaksi käyttäjäkokemusta (Vandervoort, Quinlan & McComas, 2014). Videopelien katsomista vapaa-ajallaan harrastavat hakeutuivatkin samojen suoratoistopalveluiden äärelle ja näin ollen myös sisältöä tuottavat ovat saaneet itsensä helpommin näkyville suuren alustan avulla. Vastaavasti tämä on tuonut yleisöä myös kilpapeleista suoratoistaville tahoille ja vaikuttanut osaltaan positiivisesti e-urheilun näkyvyyteen (Vandervoort ym., 2014).

Suurin osa videopeleistä, jotka ovat nousseet suosituimmiksi e-urheilun kontekstissa pelattavaksi videopeleiksi, nousivat suosioon 2010-luvulla. Nämä ovat tyypiltään joukkueena pelattavia pelejä, mutta myös yksilöpelit ovat osaltaan suosiossa. Primäärisenä toimintana on kuitenkin toisia vastaan kilpaileminen samanaikaisesti, eikä niinkään yksilösuoritus. Suosituimmat pelit ovat nimeltään League of Legends (Riot Games), Counter-Strike: Global Offensive (Valve), Valorant (Riot Games) ja Dota2 (Valve) (Medium.com). Vertailu voidaan tehdä joko katsojalukujen tai palkintorahojen puolesta, ja neljä suosituinta pitää silti pintansa. Vastaavasti yksilöpeleinä pelattavista peleistä suosituimpana toimii StarCraft2 (Valve).

Edellä mainitut pelinkehittäjät Riot Games ja Valve ovat ottaneet aktiivisesti osaa e-urheilukulttuurin muodostumiseen sekä e-urheilun organisointiin peliensä ympärillä. Turnausjärjestämisen tavat ovat kuitenkin hyvin erilaiset, sillä Riot Games pyrkii säilyttämään langat omissa käsissään ja toimii pääasiallisena järjestäjänä peliensä pariin organisoiduille liigoille. Nämä liigat on organisoitu alueellisesti, ja esimerkiksi League of Legendsin tapauksessa nämä on jaoteltu maanosittain (Eurooppa, Kiina ja Pohjois-Amerikka). Vastaavasti Valve on ulkoistanut järjestämisen muille tahoille, mutta osallistuu silti tahollaan rahoittamalla turnausten palkintopotteja. Useiden järjestäjien vuoksi, Valven pelit eivät muodosta alueellista liigaa vaan ne järjestetään ennemmin turnausmuotoisina. Tämän vuoksi parhaat joukkueet kiertävät ympäri maailmaa turnauksien perässä. (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019).

Vuosien varrella e-urheilu on kasvanut globaalisti yli miljardin Yhdysvaltain dollarin arvoiseksi liiketoiminnaksi ja tavoittaa yli 500 miljoonaa katsojaa vuosittain. Toiminta on hyvin organisoitua, ammattipelaajia on tuhansia ympäri maailman ja kulttuuri on pitänyt hyvin pintansa 2020-luvun pandemian vaikutuksista huolimatta. Lisäksi tietoisuus videopelaamisen muodostumisesta ammatiksi on levinnyt hyvin laajalle (Bousquet & Ertz, 2021).

### 2.3.3. E-urheilu liiketoimintana

E-urheilu on monien eri tilastojen mukaan kasvavaa liiketoimintaa, jonka ennustettu kasvupotentiaali on suuri ja tämä osaltaan houkuttelee erinäisiä investoijia mukaan toimintaan (Newzoo, 2020). E-urheilu on osa videopeliteollisuutta, ja täysin riippuvainen siitä. E-urheilu pyrkii tavoittelemaan pääosin videopelejä pelaavien kohderyhmää, mutta e-urheilun pariin saattavat löytää myös henkilöt, jotka eivät aktiivisesti pelaisi tätä kyseistä videopeliä (Hamari & Sjöblom, 2017). On arvioitu, että vuonna 2018 e-urheiluun tehtyjen investointien määrä oli 4,5 miljardia Yhdysvaltain dollaria (Deloitte, 2019). Vastaavasti e-urheilun arvioitu kokonaisliikevaihto on noin 1,1 miljardia Yhdysvaltain dollaria, jolloin investointien määrä ylittää toteutuneen liikevaihdon (Bousquet & Ertz, 2021). Kyse on siis merkittävästä liiketoiminnasta, mutta investointien määrä ei vielä näy itse liikevaihdossa (liite 1, Forbes 2020). Videopeliteollisuuden markkina-arvon arvioidaan olevan noin 200 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja tämä arvo on kaksinkertaistunut viimeisen viiden vuoden aikana (Cough, 2020).

E-urheilu on katsojamääräisesti mitattuna kasvattanut suosiotaan kuluttamisen muotona viime vuosikymmenen aikana runsaasti. E-urheilu keräsi vuoden 2020 aikana globaalisti noin 495 miljoonaa katsojaa, joista 223 miljoonaa seuraa enemmän tai vähemmän aktiivisesti jotakin e-urheilun muotoa (Newzoo, Statista, 2020). Kasvua katsojamäärissä on tapahtunut paljon 2010-luvun aikana, lähtötilanteen ollessa 144 miljoonaa katsojaa vuonna 2012. Rahamääräisesti mitattuna e-urheilun kokonaisliikevaihdon on arvioitu olevan noin 1,5 miljardin dollaria vuoteen 2023 mennessä (Newzoo, 2020). On kuitenkin huomioitavaa, että monissa tutkimuksissa e-urheilun kokonaisvaltaisen liikevaihdon on ennustettu kasvavan huomattavasti nopeammin.

E-urheilun ekosysteemissä, siitä pääasiallisen liiketoimintansa muodostavat erilaiset turnausjärjestäjät ja e-urheiluorganisaatiot. Lisäksi ammattipelaajille, valmentajille, analytikoille ja toimittajille e-urheilun toimintaympäristö tarjoaa ensisijaisen tulonlähteen. Videopelin tuottajien rooli e-urheilun ekosysteemissä on tarjota mahdollisimman hyvä toimintaympäristö videopelin e-urheilutoiminnalle (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019).

E-urheilun kohderyhmää ovat ensisijaisesti videopelien pelaajat. Pääasiallisesti tiettyä videopeliä pelaava henkilö tulee myös katsoneeksi saman pelin e-urheilutapahtumia. Videopelit itsessään voivat sisältää varsin monimutkaisia elementtejä, joiden ymmärtäminen edesauttaa

onnistunutta katsojakokemusta. Tämä tietyn pelin osaaminen ei itsessään ole kuitenkaan kynnyskysymys katsomisen aloittamiselle, vaan yhtenä motivaattorina voi toimia esimerkiksi pelin oppiminen katsomalla ammattilaisten pelaamista. (Hamari & Sjöblom, 2017). Lisäksi ammattivedonlyöjät voivat olla tällainen ryhmä, jotka eivät videopelejä pelaa, mutta katsovat silti e-urheilua paljon (Macey, Abarbanel ja Hamari, 2021).

E-urheilussa vahvasti esillä olevien videopelien arvonluonti ei monissa tapauksissa muodostu itse videopelin myynnistä, vaan sen pelaaminen mahdollistetaan ennemmin kaikille niin, että pelin lataamisesta ei peritä maksua. Pelin sisällä pyritään kuitenkin myymään sisältöjä niille, jotka ovat niistä valmiita maksamaan. Näin toimimalla on helpompaa saada kuluttaja pelin pariin. (Abbasi, Asif, Hollebeek, Islam, Ting & Rehman, 2021). Näitä ilmaiseksi pelattavia pelejä kutsutaan ”free to play” -videopeleiksi ja näitä ovat muun muassa suosituimmat e-urheilupelit, kuten League of Legends, Counter Strike: Global Offensive ja Dota 2.

Videopelien arvonluonnin mallissa (Marchand & Henning-Thurau, 2013) e-urheilua ei lueta omaksi videopelin arvon muodostumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Se nähdään ennemminkin yhtenä lisäsisällön mahdollisuutena itse pelille. E-urheilun kontekstissa toimivan videopelin kehittäjien on mahdollista lisätä peliensä suosiota e-urheilun avulla. Kehittäjien tulisi ottaa strategiseksi tavoitteekseen kouduttaa kuluttajansa katsomaan pelin e-urheilua, esimerkiksi ilmaisen virtuaalisen sisällön avulla, jota voi hyödyntää peliä itse pelatessa (Abbasi ym., 2021). Muuna vaikuttavana tekijänä on esimerkiksi katselukokemuksen optimointi e-urheilua seuraavalle henkilölle.

Pelien saatavuuden on nähty vaikuttavan e-urheilun kulutukseen ja esimerkiksi peliteknologiaan vaikuttava innovaatio, kuten pilvipalveluna rakennettu videopeli, voi vaikuttaa välillisesti kyseisen videopelin e-urheilun suosioon (Shea, Liu, Ngai ja Cui, 2013). Teknologia mahdollistaa videopelaamiseen pienemmän suorituskyvyn laitteilla, ja tällä on vaikutusta videopelin saatavuuteen. Saatavuuden lisääntyessä videopeli tulee tunnetummaksi. Näin ollen pelaajamäärät ja täten e-urheilua kuluttavien henkilöiden määrä todennäköisesti kasvaa. Lisäksi suoratoistopalveluiden toimiminen pilvipalveluiden alla johtaa katselukokemuksen paranemiseen. Elämystuotteen saatavuus ei tällöin katso aikaa ja paikkaa, kun e-urheilua voi kuluttaa esimerkiksi linja-autossa matkustaessa.

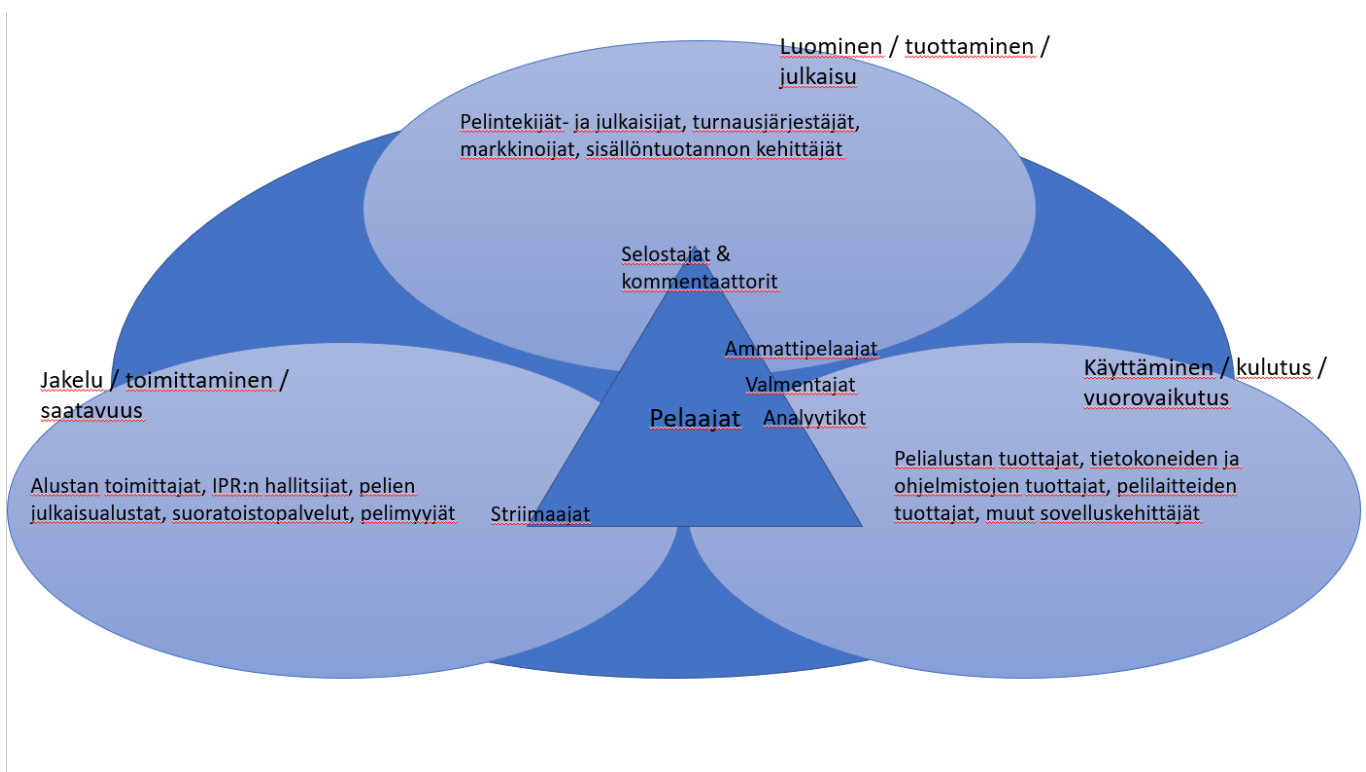
E-urheilu sisältää paljon samoja piirteitä vastaavanlaisten elämystalouden piiriin luokiteltavien toimialojen kanssa. Se on pohjimmiltaan viihdettä, jonka tarkoituksena on herättää katsojassaan tunteita. Tämän viihde-elämyksen luomisen motivaattorina toimii pelintekijöiden halu saada

omia videopelejä, pelin sisältöjä tai pelin sisältöjen pohjalta tuotettuja tuotteita tai palveluita myydyksi. Kuten urheilukin, e-urheilu assosioituu vapaa-aikaan ja kilpailemiseen (Chikish, Carreras & Garcia, 2019).

Kuten perinteisessä urheilussa, e-urheilun liiketoimintaympäristö rakentuu itse pelin ja pelaajien ympärille, mutta sisältää paljon muutakin. Videopelit ovat tässä yhteydessä objekti, kun taas subjekteja toimii pelin ympärillä varsin paljon. Lainsäädäntö luo reunaehdot toiminnalle, eli millaisia pelejä voidaan luoda, ketkä näitä pelejä voivat pelata ja millaisia pelaajasopimuksia pelaajat ja organisaatiot voivat tehdä. Yleisö ja fanit ovat oma toimijansa, jotka luovat osaltaan mielenkiintoa kilpailujen ympärille ja rahoittavat osaltaan toimintaa ostamalla fanituotteita tai jopa itse videopelin. Lisäksi vedonlyönti on yksi näkyvä osa e-urheilua (Macey & Hamari, 2018)

E-urheilun katsomisen motiiveina toimivat osaltaan samankaltaiset piirteet, kuin perinteisen urheilun katsomisessa (Pizzo, Na, Baker, Lee, Kim ja Funk, 2018). Näitä ovat esimerkiksi kiinnostus peliä kohtaan, kiinnostus pelaajia kohtaan, estetiikka, dramaattiset tapahtumat, sosiaaliset suhteet ja pelaajien taidonnäytteet (Xiao, 2020). Painotukset näiden osalta ovat kuitenkin hieman poikkeavia verrattuna tavalliseen urheiluun. Esimerkiksi pelien katsomisen ei välttämättä haluta olevan niin sosiaalinen kokemus e-urheilun kuluttajien kuin perinteisen urheilun kuluttajien parissa. Vastaavasti e-urheilussa draama on hyvin läheinen elementti ja pelien halutaan olevan lähtökohtaisesti tasaisia, vaikka oma suosikkijoukkue olisikin osana ottelua (Xiao, 2020).

Liiketoimintana e-urheilua voidaan lähestyä sen ekosysteemin kautta. Kuvio 6:n esittämän ekosysteemikaavion (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019) pohjalta voidaan tunnistaa pääasialliset toimijat sekä arvioida näiden vaikutuksia e-urheilun liiketoiminnan kasvuun. Kuvio 6:n perusteella voidaan huomata kentän olevan varsin laaja. Toimijoiden osalta lähdetään liikkeelle ammattipelaajista, -valmentajista sekä analytikoista, jotka tutkivat itse peliä. Nämä tekijät ovat e-urheilun keskiössä ja joiden toiminnan sisältöä tuotetaan e-urheilua seuraavalle katsojalle. Tämän toteutuksen keskiössä on myös videopeli, jota pelataan. E-urheiluelämyksen mahdollistajan roolissa toimivat sisällön tuotannosta vastaavat tahot, kuten turnausjärjestäjät. Nämä pyrkivät osaltaan luomaan pelin ympärille mahdollisimman toimivan kokonaisuuden. Sisällöntuottajien lisäksi toimintaan osallistuvat myös sisällön jakelukanavat, joiden kautta jaetaan e-urheilusisältöä. Kolmantena toimijana kaaviossa on itse pelintekijät sekä näihin linkittyvät tuottajat, joiden tuotteiden tai palveluiden avulla e-urheilua voidaan kuluttaa



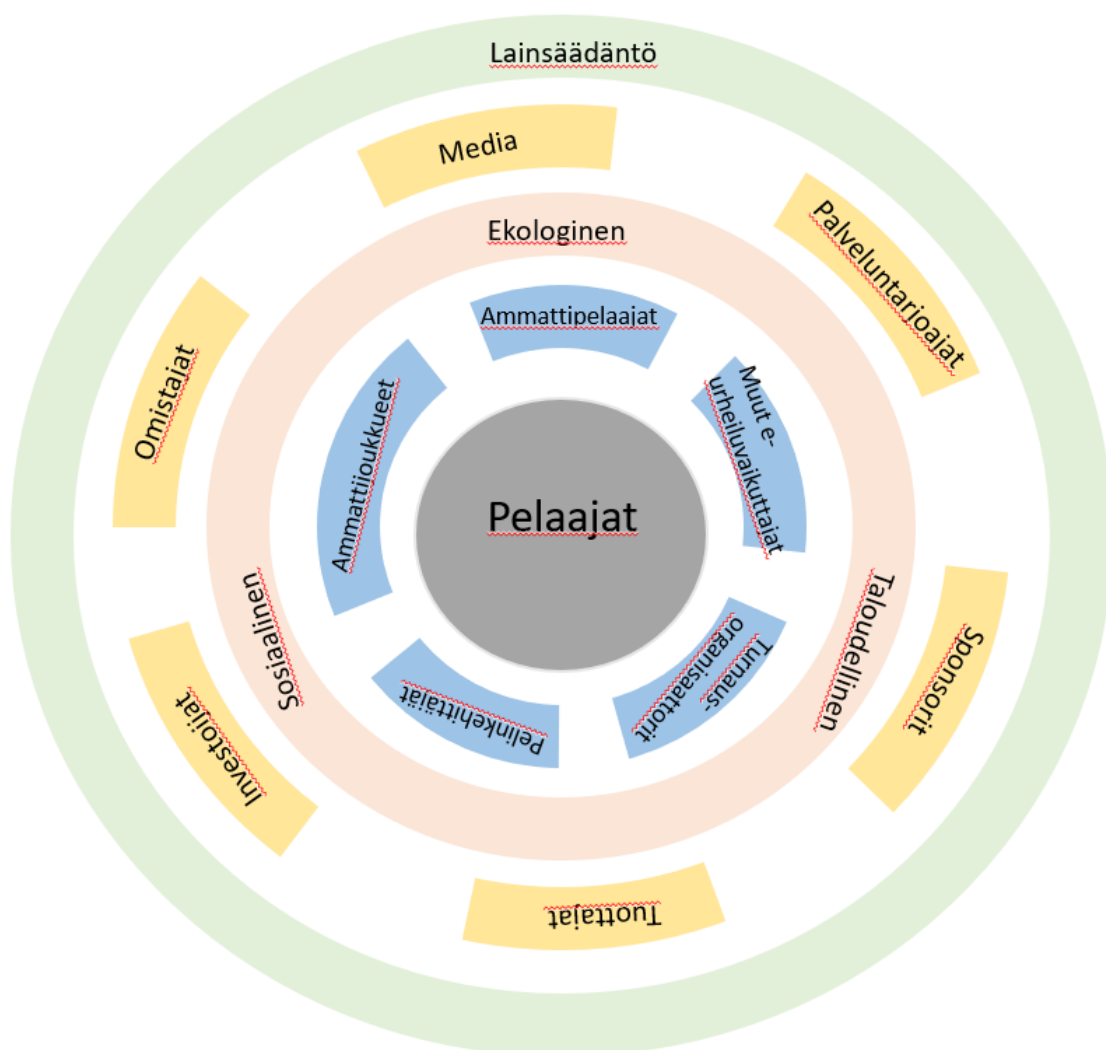
Kuvio 6: E-urheilun ekosysteemi (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019)

Scholzin (2020) ekosysteemikaaviossa (Kuvio 7) pelaajat on myös asetettu toiminnan keskiöön. Tämä ei kuitenkaan käsitä pelkästään ammattipelaajia, vaan kattaa kaikki tietyn pelin pelaajat. Pelaajista on tässä yhteydessä muodostunut seuraavalle ympyrälle ammattipelaajat omana ryhmänään. Tällä samaisella ympyrällä Scholz näkee myös muut aktiiviset toimijat e-urheilun kentässä, kuten ammattilaisorganisaatiot, pelinkehittäjät ja turnausjärjestäjät. Nämä tahot keskittyvät toiminnassaan pelkästään e-urheiluun. Seuraavalla kehällä kuvannetaan erilaisia



arvoja, jotka ohjaavat toimintaa ekosysteemissä. Nämä arvot sijoittuvat toimijoiden väliin, joista ylemmällä kehällä ovat toimijat, joiden pääasiallinen toiminta ei perustu e-urheiluun. Tämä kaikki rakentuu lakien ja asetusten perusteella muodostuneen toimintaympäristön ympärille. (Scholz, 2020).

Scholzin kuvaajassa pyritään tuomaan esiin e-urheilun ekosysteemin linkittyvyyttä, jossa tietyn yksikön toiminta vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko ekosysteemiin. Esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen vaikuttaa koko ekosysteemin toimintaan. Vastaavasti pelaajat tarjoavat lähtökohdan kaiken olemassaololle, sillä ilman pelaajia koko ekosysteemi lakkaisi olemasta. (Scholz, 2020).



Kuvio 7: E-urheilun ekosysteemi (Scholz, 2020)

Carrillo Veran & Aguado Terronin (2019) ja Scholzin (2020) luomien ekosysteemien välillä on siis löydettävissä jonkin verran yhtäläisyyksiä. Molemmat kuvaajat pyrkivät osoittamaan ekosysteemin tiiviyn sekä linkittyvyyden. Pelaajat (tai käyttäjät) on asetettu kaiken keskiöön,

ja heidän ympärillensä rakentuu kaikki muu e-urheilutoiminta. Vastaavasti toimintaympäristö sisältää ulompana kehällä sellaiset toimijat, joilla on kosketuspintaa e-urheiluun, mutta tämä ei ole näiden toimijoiden pääasiallista liiketoimintaa.

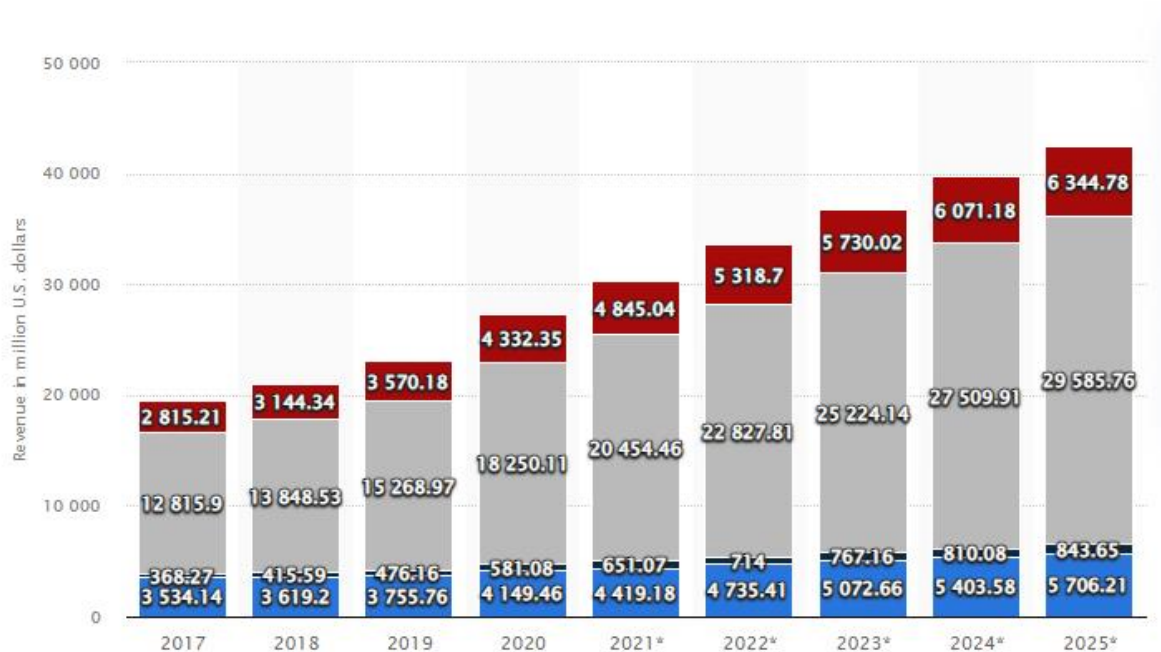
Eroavaisuuksia on näistä kuvioista myös löydettävissä. Siinä missä kuvio 6 asettaa internetin kaiken toiminnan mahdollistajaksi, jättää kuvio 7 sen pelkästään palveluntarjoajien alle. Vastaavasti kuvio 6 ei huomioi ollenkaan toimintaympäristön regulaatioita, vaan ottaa ne annettuna. Vaikka yksityiskohdat eivät olekaan täsmälleen samat, näiden kuvioiden perusidea on varsin yhtäläinen.

Carrillo Veran & Aguado Terronin (2019) ekosysteemimallinnuksen pohjalta on osoitettu rahavirtojen liikkeet heidän mallintamassa ekosysteemissä (kuvio 6). Kuten aiemmin mainittua, e-urheilun ulkopuoliset rahavirrat muodostuvat suurimmaksi osaksi sponsori- sekä mainosrahasta (Newzoo, 2020), joka virtaa e-urheilun kontekstissa rahoittajilta tuotantoyhtiöille, turnausjärjestäjille sekä e-urheiluorganisaatioille. Vastaavasti katsojat toimivat erillisenä rahoittajaosapuolena, esimerkiksi ostaessaan lipun e-urheilutapahtumaan tai hankkimalla fanituotteita lempijoukkueensa verkkokaupasta. Vastineeksi mainostajat saavat näkyvyyttä e-urheilun kontekstissa ja katsojat saavat tarpeensa tyydytettyä viihteen, tuotteiden ja elämyksien parissa.

Tuotantoyhtiö sekä turnausjärjestäjä sopivat keskenään lähetysoikeuksien kaupasta. On myös mahdollista, että nämä kaksi toimijaa ovat yhtenäiset ja näihin voi liittyä myös itse videopelintekijä. Esimerkiksi Telia osti suomalaisen Assmebly-yhtiön vuonna 2018, joka toimi turnausjärjestäjänä monille e-urheilutapahtumille. Tämän jälkeen Telia alkoi tuottamaan Telia Esports Series -nimistä e-urheiluliigaa, jossa kilpaillaan useiden eri videopelien parissa. Lähetykset tuotti Telia ja nämä olivat nähtävissä esimerkiksi Telia TV:n kautta (Assembly, 2021; Telia, 2021).

Edellä mainittu esimerkki korostaa ekosysteemin toimijoiden mahdollisuutta toimia useassa eri roolissa yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi Riot Games toimii League of Legends -peliin kytkeytyvien suurimpien e-urheilutapahtumien tuottajana, liigojen pääjärjestäjänä globaalisti sekä itse pelin tekijänä. Tämä osaltaan vähentää riippuvuutta turnausjärjestäjistä, mutta vastaavasti mahdolliset rahoittajat joutuvat toimimaan Riot Gamesin pelisääntöjen mukaisesti. Tätä hallitsevaa asemaa Riot Games myös hyödyntää toiminnassaan ja yhtiön päätöksillä voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, ketkä voivat pelin ympärillä toimia näkyvässä asemassa.

Mobiililaitteilla tapahtuvan pelaamisen määrän kasvu on kuvio 8:ssä esitettyjen tilastojen mukaan kasvattanut arvoaan paljon ja mobiilipelien osuus digitaalisten pelien muodostamasta kokonaisliikevaihdon määrästä on suuri. Huolimatta pelien suuresta kulutuksesta, mobiililaitteiden välityksellä tapahtuva e-urheilu on kuitenkin harvinaisempaa erityisesti länsimaissa. Yhtenä osatekijänä voidaan pitää mobiilipelien parissa syntyvän immersion vähäisempää määrää verrattuna suuremmalla ruudulla tapahtuvaan videopelaamiseen (Thompson ym., 2012). Tämä yhdistettynä videopelin pelaamisen vaikutukseen e-urheilun kulutuksessa perustelee mobiilipeliin keskittyvien e-urheilulajien vähäisempää suosiota (Macey, Tyrväinen, Pirkkalainen ja Hamari, 2020).



Kuvio 8: Digitaalisten videopelien yhteenlaskettu liikevaihto Yhdysvalloissa vuosina 2017–2025 (toteutunut 2017-2020 ja ennustettu 2021-2025, harmaalla värillä mobiililaitteilla tapahtuvan pelaamisen johdosta muodostunut kokonaisliikevaihto) (Statista, 2022).

Teknologian kehittyminen on vahvasti mukana myös e-urheilun katsojakokemuksen muokkaantumisessa. Virtuaalitodellisuudessa tapahtuva videopelaaminen ei ole vielä merkittävästi valtavirtaistunut, vaikka virtuaalilasien käyttö kotitalouksissa viihteellisessä tarkoituksessa on lisääntynyt erityisesti eskapistisia elämyksiä arvostavien henkilöiden parissa (Thevin, Briant ja Brock, 2020). Virtuaalitodellisuuden mahdollisuuksia katsojaelämykseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää merkittävänä, mutta erityisesti tätä teknologiaa varten suunnattua elämyskokonaisuutta ei olla vielä onnistuttu luomaan valtavirran käyttöön. Dota2 -

videopeli otti aikoinaan kokeilukäyttöön Dota VR Hub -nimisen palvelun (Cacho-Elizondo, ym., 2020), mutta tämän käyttämisestä on luovuttu.

E-urheilun katsojaelämyksen parantamiseksi on kehitelty muitakin, kuin virtuaalitodellisuuteen keskittyviä ratkaisuja. Esimerkiksi Riot Games tarjosi mahdollisuutta seurata tämän kilpailussa esiintyvän e-urheilijan näyttöä siten, kuten tämä e-urheilija sen näkee. Pro View -nimisestä konseptista kuitenkin luovuttiin, sillä tässä ei yrityksen mukaan nähty potentiaalia omana erityisenä tilauspalvelunaan (Riot Games, 2022). Merkittävää eroa katsojakokemukseen e-urheilun ja esimerkiksi tavallisen urheilun välillä ei ole, muuta kuin lähetyksiä tarjoavassa alustassa. Twitch.tv:n kautta e-urheilun kuluttaja saa kaikki sisällöt maksutta nähtäväkseen, kun vastaavasti eri urheilulajien katseluoikeuksia on myyty eri tuotantoyhtiöille, joista osa vie tarjontansa maksullisen tilauspalvelun taakse. Pelintekijöiden intresseissä voikin olla tulevaisuudessa oman videopelinsä e-urheilutapahtumien vieminen maksumuurin taakse, jonka voidaan katsoa vaikuttavan liiketoimintaympäristöön.

E-urheilun katsojaelämys muistuttaa siis lähtökohtaisesti urheilun katsojaelämystä, vaikka uudet teknologiat ovatkin linkittyneempiä e-urheiluun. Tässä katsojaelämyksessä tapahtuva murros voi muuttua esimerkiksi videopelien kulutustapojen muuttuessa. E-urheilun kuluttamisen S-kurvin kehityksessä ei olla tehty hyppäystä kurvilta toiselle suoratoistopalveluiden mukaantulon jälkeen, mutta e-urheilulla on potentiaalia olla urheilun katsomisen teknologiamurroksen pioneeri. Esimerkiksi Riot Games linjasi vuonna 2022 julkaistussa viiden vuoden strategiassaan, että sen tavoitteena on mullistaa urheilun katsojakokemus (Riot Games, 2022). Näkemyksiä tästä murroksesta ei kuitenkaan avattu sen tarkemmin.

#### 2.3.4 E-urheiluorganisaatiot ja niiden liiketoiminta

E-urheiluorganisaatiot ovat näkyvä toimija e-urheilun ekosysteemissä. Nämä saavat rahoituksensa faneilta, turnauspalkkioista sekä erilaisista sponsorisopimuksista (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019). Suurimpien organisaatioiden brändiarvo on huomattavan suuri verrattuna varsin suppeaan arvoon esimerkiksi liikevaihdon osalta (Forbes, 2020). Lisäksi organisaatioiden kulut verrattuna liiketoimintaan ovat suuret, kun huomioidaan esimerkiksi franchise-pohjaisten liigojen sisäänostomaksu sekä pelaajien alati kasvavat palkkiot ja pelaajakauppojen siirtosummat.

Edellä mainittu Riot Games sekä peliyhtiö Valve ovat ottaneet suurimpien peliensä osalta hyvin erilaisen lähestymistavan organisoida e-urheilua peliensä ympärille. Riot Games on luonut osaltaan franchise-pohjaiset liigat, joihin on rajoitetusti paikkoja ja liigapaikan hinta määrittyy markkinoilla. Tälle e-urheiluorganisaation tekemälle investoinnille luvataan vastineeksi näkyvyyttä suosituimman e-urheiluun liittyvän videopelin eli League of Legendsin toimintakentässä. Vastaavasti Valve nojaa e-urheilutapahtumien järjestämisessä eri turnausjärjestäjiin, jolle se on myynyt lisenssin toimia peliensä turnausorganisaattorina. Toiminnassa mukana olevat e-urheiluorganisaatiot ovat tässä mallissa enemmän riippuvaisia menestyksestään, kun parhaiten pärjäävät pääsevät mukaan arvostetuimpiin turnauksiin. Esimerkiksi Counter Strike: Global Offensive toimii e-urheilutapahtumien järjestämisessä tällä tavalla. (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019).

Pelinkehittäjien liiketoimintamallit ovat siis kehittyneet erilaisiksi ja tällä hetkellä ei voida vielä arvioida, kumpi toimintamalli olisi parempi. Riot Gamesin lähestyminen tarjoaa franchise-paikkaan investoiville joukkueille vakautta toiminnalleen, kun taas vastaavasti Valven toimintamalli edellyttää organisaation jatkuvaa menestymistä. Kuitenkin Riot Gamesin alaisissa liigoissa organisaatio joutuu väistämättä alistumaan yhtiön toimintatapoihin. Organisaatioiden mahdollisuus kyseenalaistaa toimintaa on siis varsin rajallista, varsinkin kun Riot Gamesin pääomistajana toimii kiinalainen Tencent. Valve taas on myynyt lisenssejä monille turnausorganisaatioille ja eri joukkueet pyrkivätkin turnauspalkkioihin perustuvan liikevaihtonsa maksimoimiseksi osallistumaan mahdollisimman moneen tapahtumaan. Tämä voi muodostua e-urheiluorganisaatioille kuormittavaksi ja mikäli menestystä ei tule, niin tämän hinta kääntyy äkkiä organisaatioille kannattamattomaksi.

Forbes toteutti vuonna 2020 listauksen tuon hetken arvokkaimmista e-urheiluorganisaatioista. Organisaatiot kuten Team SoloMid (TSM), Cloud9, G2 Esports ja Team Liquid ovat miltei jokaisen e-urheilua jollain tavalla seuraavan henkilön tiedossa ja nousivat oletetusti listauksen mukaan. Listauksen kymmenen kärkeen nousseista organisaatioista vain yksi on tähän mennessä listautunut pörssiin (Enthusiast Gaming).

Liite 1:n pohjalta (Forbes, 2020) on havaittavissa, että e-urheiluorganisaation liikevaihto vastaa noin kymmentä prosenttia organisaation brändin arvosta. Keskimääräinen brändin arvo näiden kymmenen suurimman organisaation osalta on 241 miljoonaa ja liikevaihdon määrä 32 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria. E-urheilu muodostaa arvoltaan noin puolet näiden kymmenen suurimman kokonaisliikevaihdon määrästä. E-urheilun osuus kokonaisliikevaihdosta sisältää

kuitenkin varianssia, pienimmän osuuden ollessa 6 %:a ja suurimman 89 %:a kokonaisliikevaihdosta. Kymmenen suurimman organisaation e-urheilusta muodostuvan liikevaihdon keskiarvo on noin 13 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria.

Lukujen perusteella voidaan arvioida, että e-urheiluorganisaation brändi on suuri arvon mittari, liikevaihdon ollessa varsin maltillista tähän verrattuna. Kuten aiemmin mainittua, e-urheiluorganisaation tulovirrat perustuvat rahoitukseen investoijilta, sponsoreilta ja organisaation fanituotteita ostavilta (Carrillo Vera & Aguado Terrón; Scholz, 2020). Lisäksi organisaatiot saavat turnauspalkkioita, mikäli nämä menestyvät eri kilpailuissa. Menestys kilpailuissa voi olla yksi brändiarvoa kasvattava tekijä, muttei kuitenkaan ainoa sellainen. Näiden lukujen perusteella vaikuttaa siltä, että näkyvyyden hankkiminen ja bränditietoisuuden lisääminen voi olla arvokkaampaa organisaatioille, kuin pelkkä menestys e-urheiluturnauksissa.

Lukujen tarkoituksena on myös kuvastaa, kuinka e-urheiluorganisaation liikevaihto on varsin maltillista verrattuna muihin toimijoihin ekosysteemissä. Esimerkiksi Riot Gamesin liikevaihto vuonna 2020 oli arviolta noin 1,75 miljardia Yhdysvaltain dollaria (Reuters, Statista, 2021). Huomioitavaa on, että Riot Games omistaa pääsääntöisesti omat e-urheiluliigansa, joten näiden liikevaihto sisältyy kokonaismäärään. E-urheilusektorin liikevaihtoa ei mainita, mutta Riot Gamesin ”President of Esports” John Needham kommentoi marraskuussa 2021 e-urheiluliiketoiminnan olevan kannattamatonta. Samassa haastattelussa Needham kuitenkin ilmoitti, että e-urheiluyksikön liikevaihdon määrä on kasvanut 70 % vuodesta 2017 vuoteen 2021 (Venturebeat, 2021).

Kannattamattomuudesta huolimatta, Riot Games pitää e-urheilua yhtenä tärkeänä elementtinä omassa liiketoimintastrategiassaan (Riot Games, 2022), vaikka liiketoiminnan voittojen realisoitumista ei ole vielä tapahtunut. Uudessa strategiassa e-urheilun osalta ei lähdetä linjaamaan videopelaamisen tapojen muuttumista, vaan näiden uskotaan pysyvän samana. Sen sijaan yhdeksi tavoitteeksi on linjattu katsojakokemuksen mullistaminen, ja katsoja halutaankin aktiivisemmaksi osallistujaksi tuotantoon ja lähetykseen. Viisivuotissuunnitelmassa käytetään tässä yhteydessä termiä ”urheilulähetys”, joten tavoitteena on kehittää jotakin sellaista, jota ei perinteisenkään urheilun kontekstissa olla vielä nähty.

E-urheilun ekosysteemissä organisaatiot tekevät työsopimukset pelaajien kanssa, jotka täten saavat elantonsa näiden organisaatioiden kautta. Pelaajat saavat korvauksena organisaation ja pelaajan välillä sovitun palkan, sekä osuuden esimerkiksi turnauksen voitosta saadusta

palkinnosta. Vastaavasti pelaajat saavat organisaatiolta näkyvyyttä itselleen, ja voivat toimia esimerkiksi oman pelaamisensa suoratoistajina (*”striimaajina”*), jonka avulla pelaaja voi lisätä tulojaan (McLeod, Zue, Newman, 2021). Kilpailutilanteen koventuessa suurimmat organisaatiot joutuvat maksamaan pelaajilleen varsin suurta palkkaa ja vastaavasti organisaatioiden väliset pelaajasiirrot ovat merkittävimmissä tapauksissa nousseet arvoltaan suuriksi. Esimerkiksi liite 1:ssä mainitut organisaatiot G2 Esports ja Cloud9 toteuttivat League of Legends -joukkueidensa välillä pelaajasiirron marraskuussa 2020. Cloud9 osti Luka ”Perkz” Perkovicin sopimuksen noin viidellä miljoonalla Yhdysvaltain dollarilla (The Loadout, 2020). Suhteutettuna näiden organisaatioiden liikevaihtoihin, kyse on prosentuaalisesti varsin merkittävästä summasta, Cloud9:n liikevaihdon ollessa 30 miljoonaa ja G2 Esportsin 19 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria.

E-urheilu ei näiden kerättyjen tietojen perusteella ole siis vielä kannattavaa liiketoimintaa, ainakaan niille toimijoille, joiden liikevaihto perustuu pääasiallisesti e-urheilun kontekstiin. Suuret videopelivalmistajat, kuten Riot Games, ovat liikevaihdon arvolla mitattuina suuryrityksiä, kun puolestaan e-urheiluorganisaatiot ovat hyvin maltillisen kokoisia liikevaihtonsa puolesta. Huolimatta tästä liikevaihdon vähäisyydestä, e-urheiluorganisaatioiden brändit ovat arvotettu korkeiksi ja näiden organisaatioiden investointien hankkiminen perustuukin tähän, sekä tulevaisuudenodotuksiin e-urheilun kasvamisesta.

## 2.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

E-urheilu ja videopelit sisältävät monia elämyksellisiä piirteitä (Seo, 2013). Kuten perinteisenkin urheilun kuluttamisessa, e-urheilu voi tarjota katsojalleen niin viihteellisiä, opettavaisia, esteettisiä kuin eskapistisiakin kokemuksia. Elämyksen eri ulottuvuudet ovat tällöin läsnä. (Pine & Gilmore, 1999). Viihteellisyys ja näin ollen elämyksellisyys on ollut mukana jo e-urheilun alkutaipaleelta lähtien, kun ensimmäisiä e-urheiluturnauksia järjestettiin (Borowy, 2013). E-urheilu herättää katsojassaan tunne-elämyksen ja voi parhaimmassa tapauksessa johtaa siihen, että yksilö alkaa tavoitella e-urheilijan uraa, jolloin yksilön mielessä tapahtunut muutos näyttäytyy varsin ilmeisenä.

Videopelieihin liittyvien uusien teknologioiden avulla pyritään syventämään koettua immersion tunnetta (Cacho-Elizondo, Álvarez ja Garcia, 2020). Tällä viitataan pelaajan kokemukseen syventyä videopeliin tavalla, jossa tämän keskittyminen on kokonaan itse pelissä, eikä

ulkopuolisessa maailmassa (Brown & Cairns, 2004). Tätä voidaan verrata esimerkiksi Pinen ja Gilmoren (1999) elämystodellisuuksiin, joissa immersion määrä toimii tyypittelyn yhtenä kriteerinä. Erityisesti virtuaalitodellisuuden teknologioiden ja virtuaalilasien on katsottu lisäävän immersion määrää videopelien kuluttamisen kontekstissa. Videopeleissä käytettävien teknologioiden vaikuttaessa suoraan e-urheiluun, voi näiden immersiota lisäävien teknologioiden katsoa olevan vaikuttavia myös sen kontekstissa (Cacho-Elizondo, ym., 2020).

E-urheilun mielenkiintoiseksi piirteeksi nousee se, että se on muodostunut elämykseksi elämyksen sisällä (Borowy, 2013). Videopelit ovat itsessään elämys, ja näiden pohjalta järjestetyt kilpailut muodostavat e-urheiluliiketoiminnan. E-urheilun aikana katsojalle syntynyt elämyskokemus voi ottaa vaikutteita aiemmista kokemuksista itse videopelin pelaajana. Yksilö voi alkaa tehdä asioita videopelin kontekstissa toisin, opittuaan jotain uutta pelistä, kun on katsonut sen e-urheilutapahtumaa. Näin ollen asiakaselämyksen kokonaisuus on havaittavissa myös e-urheilun ja videopelien kontekstissa (Lemon & Verhoef, 2016).

Vaikka videopelit ja e-urheilu linkittyvät toisiinsa vahvasti, toisen näistä elämyksistä kuluttaminen ei kuitenkaan suuremmin vaikuta toisen kuluttamiseen (Jang, Byon ja Song, 2021). Videopelielämyksen muotoutuminen perustuu kuluttajan tekniseen taitoon pelin parissa, mitä ei vastaavasti e-urheilun seuraamisessa vaadita. Vastaavasti kuluttajan ymmärrys e-urheilusta vaihtelee riippuen pelattavasta pelistä, osan näistä ollessa vaikeampia ymmärtää kuin toiset. Katsomisen kohteena olevan e-urheilun videopeli tulisi siis ymmärtää jollakin tasolla, mutta suuri pelaamisen määrä ei kuitenkaan vaikuta yksilön e-urheilukulutukseen (Jang ym., 2021).

E-urheiluelämystä voidaan käsitellä videopeleistä erillisenä elämyksenä (Jang ym., 2021). Lisäksi videopelin kehittäjä voi olla merkittävänä vaikuttajana videopelinsä e-urheilukokonaisuuden luomisessa, tämän ollessa yksi liiketoimintasegmentti, kuten esimerkiksi Riot Gamesille (Riot Games, 2022). Organisaation on kuitenkin hyvä huomioida, että asiakassegmentti e-urheilulle voi olla eri, kuin mitä se on tämän tuottamalle videopelille (Jang, ym., 2021)

E-urheiluorganisaatio on myös elämyksiä tuottava yksikkö asiakkailleen, joita ovat tässä tapauksessa sen seuraajat. Näitä elämyksiä tarjotaan itse videopelin parissa, sekä sisältönä sen eri mediakanavia pitkin. Kuten e-urheiluun liittyvän pelin tuottajankin, e-urheiluorganisaation tulee varmistaa sen tarjoaman palvelun laatu asiakkaalleen. E-urheilun sisältäessä paljon perinteisen urheilun katsomisen piirteitä, voidaan sen kuluttajakäyttämistä verrata osiltaan



urheilukulutukseen (Lee & Schoenstedt, 2011). Tällöin tulee huomioida, että esimerkiksi koetun palvelun laatu ei suoranaisesti vaikuta e-urheiluorganisaation kuluttajien käyttäytymiseen vaan vaikutukset ovat ennemminkin epäsuorat (Schjins, Daniels ja Le Conte, 2016). Asiakkaat ovat lojaaleja tiettyä e-urheiluorganisaatiota kohtaan, kunhan tämä suhde ensin syntyy kuluttajan ja organisaation välille (Pine & Gilmore, 1999).

E-urheiluliiketoiminnan potentiaalista on eriäviä näkemyksiä alan tutkimuskentässä, arvon vaihdellessa aina miljardista Yhdysvaltain dollarista 24,9 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuoden 2019 osalta (Ahn, Collins ja Jenny, 2019). Varianssi osoittaa sitä, että tarkkaa e-urheilun arvon potentiaalia on vaikea arvioida, alan ollessa varsin nuori. Toimintaympäristö hakee siis vielä muotoaan, ja näin ollen uusilla innovaatioilla voidaan mahdollisesti vaikuttaa tämän ympäristön muotoutumiseen peli- ja katsojateknologioiden kehittyessä.

## 3. Metodiikka

### 3.1 Tutkimusmetodi

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jota voidaan kutsua myös kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimuksen etenemistä voidaan luonnehtia prosessinomaiseksi (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Aineiston kerääminen toteutetaan itse tutkijan toimesta, jolloin aineiston kerääjää voidaan kuvailla inhimilliseksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus, tiedon keräämisessä käytetään ihmistä, analysointi pohjautuu induktiiviseen analyysiin, aineiston hankinnan metodeina suositaan laadullisia metodeja, kohdejoukko valitaan tarkoituksella tietynlaiseksi ja tutkimustapauksia käsitellään ainutlaatuisina (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 1997). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisena tavoitteena on päästä käsiksi tutkittavien ajatuksiin tutkittavan ilmiön kontekstissa. Laadullinen tutkimus on siis osaltaan empiiristä (Sarajärvi & Tuomi, 2017).

Ratkaisu siitä, kuinka aineisto on tässä tutkimuksessa kerätty, on muotoutunut käsi kädessä tutkimusprosessin edetessä. Prosessi on saanut alkunsa kirjallisuuskatsauksen koostamisesta, jonka avulla on pyritty muodostamaan haastattelurunko. Haastattelurungon pohjaaminen kirjallisuuteen luo tutkimukselle perusteet. Aineiston pohjalta rakennettu teemahaastattelurunko toimii linkkinä kirjallisuuden ja hankitun aineiston välillä. Haastattelurunko on todellisuudessa muodostunut kuitenkin avoimeksi ja joustavaksi, joka on johtanut siihen, että kysymykset eivät ole olleet kaikille haastateltaville samat. Haastatteluissa on kuitenkin oltu samojen teemakokonaisuuksien äärellä, ja tiettyjen teemojen osalta on esitetty tarkentavia kysymyksiä vaihdellen eri aihepiirien osalta. (Sarajärvi & Tuomi, 2017).

### 3.2 Esiymmärrys tutkittavasta aiheesta

Esiymmärrys toimii lähtökohtana tutkimusaiheelle, minkä johdosta tutkimus on ylipäätään laitettu aluilleen. Tämä tarkoittaa aiheen ja aihepiiriin jonkinasteista ymmärtämistä ennen tutkimuksen teon aloittamista. Hermeneuttisen prosessin aikana, tämä esiymmärrys muotoutuu tutkijan mielessä. (Sarajärvi & Tuomi, 2017).

Tutkijan kiinnostus e-urheilua kohtaan on ollut valtaisa jo 2010-luvun alkupuolelta lähtien ja erityisesti mielenkiinto liiketoiminnallisia elementtejä kohtaan on ollut suurta. Teknologiaorientoituneisuuden vuoksi, lähdettiin tutkimaan uusien teknologioiden vaikutuksia e-urheiluliiketoimintaan. Tutkimusprosessin alkuvaiheissa ymmärrys elämysliiketoiminnasta ja sen luonteesta on kasvanut ja näin ollen tämä on noussut luonnolliseksi osaksi tutkielmaa. Näiden tekijöiden pohjalta on toteutettu aiheen rajaus sekä laadittu tutkimuskysymykset.

Tutkijan ymmärrys e-urheilusta, sen toimintaympäristöstä ja sen kontekstissa näytettävistä sisällöistä on muotoutunut tutkijalle vuosien aktiivisen harrastajan roolissa. Vastaavasti ymmärrys e-urheilun liiketoiminnallisesta puolesta on ollut suppeampi ja näin ollen tätä ymmärrystä pyrittiin laajentamaan tutkimuksen aikana. Tätä varten tutkimuksessa on perehdytty e-urheiluliiketoiminnan- sekä ylemmällä tasolla elämysliiketoiminnan kirjallisuuteen.

Ensimmäinen kosketus virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvaan pelaamiseen on tutkijalle muodostunut jo yli kaksi vuosikymmentä sitten, Windows 98:n mukana tulleen Space Pinball-pelistä alkaen. Videopelaamisen tullessa läheiseksi osaksi elämää tuosta hetkestä eteenpäin, on e-urheilu tullut myös läheisesti tutuksi 2010-luvun alkupuolelta lähtien. Erityisesti League of Legendsin kuluttaminen on ollut suurta e-urheilun kontekstissa. Ymmärrys pelistä on hankittu videopeliä pelaamalla, ja lisäksi katsomalla pelin e-urheilua ja siihen liittyvää sisältöä yli tuhannen tunnin verran. Lisäksi Counter Strike: Global Offensive ja Dota2 ovat tulleet tutuiksi katsojan ominaisuudessa, ja näiden pelien e-urheilun seurantaan on käytetty myös satoja tunteja.

Pelien katsomisen yhteydessä myös e-urheilua välittävät suoratoistopalvelut sekä näillä alustoilla vallitsevat toimintatavat ovat tulleet tutuiksi. Tutkija on myös päässyt todistamaan e-urheilun ympärille rakennettua yli kymmenentuhannen osallistujan livetapahtumaa Tanskassa vuonna 2018. Lisäksi Suomessa ja muualla maailmassa esiin nousseet e-urheilun ilmiöt ovat lisänneet perehtyneisyyttä näiden aktiivisen seurannan vuoksi, ja e-urheiluaiheista sisältöä on tullut kulutetuksi esimerkiksi lukuisien eri podcastien muodossa. Tutkijan aktiivinen perinteisen urheilun seuraaminen välittyy osaltaan myös e-urheiluun, ja tämän avulla pystytään ymmärtämään esimerkiksi urheilun kontekstissa esiintyvää kannatuskulttuuria ja sen linkittyvyyttä e-urheilussa esiintyvään kannatuskulttuuriin.

Aiheen valitsemisen ja tutkimuskysymysten rajaamisen jälkeen tutkimuksessa on syvennytty e-urheilun nykytilan muotoutumiseen, innovaatioihin sekä elämysliiketoimintaan.

Kirjallisuuskatsauksen koostamisen jälkeen ymmärrys aiheesta on kasvanut, minkä jälkeen on perehdytty käytettävissä oleviin tutkimusmetodeihin. Teemahaastattelut nousivat luontevasti esiin aineistonkeruumenetelmänä, aihealueen ollessa varsin tuore ja tutkimuksen näkökulman ollessa tulevaisuusorientoitunut. Näin ollen tutkimuksen toteuttamiselle oli luontevaa, että aineistoa peilattaisiin olemassa olevaan kirjallisuuteen, ja näin ollen aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui teoriaohjaava analyysi (Sarajärvi & Tuomi, 2017).

Esiymmärrys aiheesta on vaikuttanut tutkimukseen valikoitujen haastateltavien joukkoon. Haastattelupyynnöt on osoitettu henkilöille, joiden osalta tutkija on varmistunut, että nämä omaavat riittävän asiantuntijuuden e-urheilun osalta omassa kontekstissaan. Asiantuntijuuden perusteina on käytetty joko saavutettua asemaa e-urheilun parissa toimivassa organisaatiossa, tai haastateltavan harrastuneisuus e-urheilua kohtaan on validoitu teemahaastattelun alussa. Tutkijan ymmärrys haastateltavan riittävästä harrastuneisuudesta, sekä e-urheilun toimintaympäristössä vaikuttavista henkilöistä, on muodostunut e-urheilun katsomiseen ja perehtymiseen käytettynä aikana, minkä määräksi todettiin edellä yli tuhat tuntia. Haastateltavan harrastuneisuudeksi on lisäksi määritelty vähintään viiden vuoden aktiivinen e-urheilun seuraaminen. Haastateltavien joukko koostuu eri organisaatioiden edustajista sekä yksilöistä, joilla on myös näkemyksiä harrastuneisuutensa vuoksi.

### 3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelujen avulla, mikä on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Tällöin saadaan selville, mitä henkilö ajattelee ja miksi hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun eduksi aineistonkeruumenetelmänä on myös mainittu joustavuus, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada haastateltavalta esiin mahdollisimman suuri määrä tietoa.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun metodina on käytetty haastattelua ja vielä tarkennettuna teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelun aikana haastateltavalle voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla voidaan saavuttaa syvällisempi tiedonjako haastateltavan ja haastattelijan välillä. Teemahaastattelussa on tapana korostaa metodologisessa mielessä ihmisten tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä asioille sekä näiden merkitysten vuorovaikutuksen aikana syntymistä. (Sarajärvi & Tuomi, 2017).

Teemahaastattelun struktuuri on pyritty tämän tutkimuksen aikana pitämään avoimena. Kysymysrunko on laadittu etukäteen, ja teemoittain etenemistä on pyritty noudattamaan. Haastattelurungon mahdollisen elämiseen on kuitenkin varauduttu ja aineistonkeruun onnistuminen ei edellytä orjallista haastattelurungon omaksumista tämän tutkimuksen kontekstissa. Tämän strukturoinnin määrän voidaan katsoa olevan makuasia ja tutkimuskontekstista riippuvainen (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Tutkimusaineistoa on kerätty selvittämään innovaatioiden muutosvaikutuksia elämystalouden piiriin kuuluvan e-urheilun kontekstissa, jolloin faktuaalista vastausta ei kysymykseen voida saada. Täten avoimen teemahaastatteluasetelman voidaan katsoa olevan perusteltu.

Teemahaastattelujen määräksi valikoitui kuusi haastattelua, joiden voidaan katsoa olevan riittävä määrä opinnäytetyössä käytettävien haastattelujen määräksi (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Haastateltavien on myös hyvä olla sellaisia, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon. Tiedonantajien hankinta on pohjautunut tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrykseen e-urheilusta, joka on todennettu luvussa 3.2. Haastattelu on toteutettu anonyyminä, perustuen haastateltavien pyyntöihin sekä tutkijan omaan tulkintaan haastateltavien henkilöiden nimien julkaisun tarpeellisuudesta. Haastattelujen yhteismitalliseksi ajaksi muodostui hieman yli viisi tuntia. Hankittua aineistoa on linkitetty kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin teemoihin, minkä pohjalta on muodostettu tutkimuksen analyysi ja johtopäätökset. Lisäksi tutkimuksen jälkeen esiin nousseet jatkotutkimusmahdollisuudet on listattu. Haastateltavat on esitelty taulukossa 1 ja vastaavasti teemahaastattelurunko on esitelty liite 2:ssa.

Haastateltava	Haastateltavan asema ja kuvaus	Haastattelun kesto	Haastattelun toteutustapa
Alpha	Toiminut e-urheilun merkittävänä taustavaikuttajana reilun vuosikymmenen ajan. Nykyinen positio alan etujärjestön toimessa.	59 minuuttia	Videohaastattelu
Bravo	Toimii yhteistyökumppanin roolissa e-urheiluorganisaatioille edustamansa yrityksen jäsenenä. Lisäksi toiminut e-urheilun parissa katsojana vuosia	42 minuuttia	Videohaastattelu
Charlie	E-urheilun kuluttaja. Perehtyneisyyttä miltei vuosikymmenen ajalta eri e-urheilulajeista.	49 minuuttia	Videohaastattelu
Delta	Nykyinen positio e-urheiluorganisaatiossa merkittävässä roolissa. Taustaa urheilun sekä e-urheilun kontekstissa niin valmentamisesta kuin taustatoimijan roolista	68 minuuttia	Videohaastattelu
Echo	E-urheiluharrastaja. Toiminut amatöörikilpailuihin keskittyvän e-urheiluorganisaation toiminnanjohtajana. Vuosien kokemus e-urheilusta	41 minuuttia	Videohaastattelu
Foxtrot	Toiminut e-urheilun parissa pelaajana, kommentaattorina, sekä e-urheiluorganisaation taustavaikuttajana. Yli vuosikymmenen kokemus alalta. Nykyisin merkittävässä positiossa e-urheiluorganisaation sisällä	43 minuuttia	Videohaastattelu

Taulukko 1: Haastateltavien esittely

Haastateltavien valinnassa on pyritty huolehtimaan haastateltavien riittävästä ymmärryksestä aihepiirin tiimoilta. Haastateltaville on ilmoitettu etukäteen haastattelun aiheet. Tutkimusaiheen liittyessä elämyksiin ja innovaatioihin, on tämä pyritty huomioimaan haastateltavien valikoinnissa siten, että otanta kattaisi niin e-urheilun parissa läheisesti työskenteleviä, kuin sitä aktiivisesti seuraavia henkilöitä.

### 3.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen toteuttamista varten on valittu teorialähtöinen analyysi, jonka voidaan katsoa olevan perinteinen analyysimalli. Analyysi perustuu tällöin johonkin esitettyyn malliin, teoriaan tai auktoriteetin esitettyyn ajatteluun (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluaineiston kontekstissa, tätä analyysiä ohjaa kehys, malli tai teoria, joka on luotu aikaisemmin. Tarkoituksena on aikaisemman tiedon testaaminen sellaisessa kontekstissa, joka on osaltaan tutkimaton.

### 3.5 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien arvioinnissa keskitytään usein niiden luotettavuuteen. Näitä arvioidaan tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin pohjalta. Toisin sanoen, halutaan selvittää, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä siinä on luvattu tutkittavan ja sitä, ovatko tutkimustulokset osaltaan toistettavia. Laadullisen tutkimuksen kontekstissa nämä eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä mittareita, sillä nämä ovat ensinnäkin laadittu vastaamaan määrällisen tutkimuksen tarpeita, ja pohjaoletuksena on ollut ”yhden konkreettisen todellisuuden” oletus (Sarajärvi & Tuomi, 2017).

Sarajärvi & Tuomi (2017) suosittelivat käyttämään laadullisen tutkimuksen arvioinnin yhteydessä sellaisia mittaristoja, kuten vastaavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vakiintuneisuus. Arvioitavina tekijöinä voi olla tutkijan tuomien rekonstruktioiden vastaavuus todellisuudessa esitettyihin konstruktioihin (vastaavuus), tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin eli tutkitusta ympäristöstä sovellettavaan ympäristöön ja se, että ”tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavin periaattein” (riippuvuus) (Pakkila ym., 2000; mukaillen Sarajärvi & Tuomi, 2017). Tämä tutkimus on toteutettu yleisesti e-urheilun

kontekstiin ja näin ollen saatuja tutkimustuloksia ei voida lähtökohtaisesti yleistää muihin elämysliiketoiminnallisiin aiheisiin ilman asianmukaista pohdintaa näiden soveltamisesta.

Kuten luvussa 3.2 on esitelty, tutkijan esiymmärrys e-urheilusta on laaja ja näin ollen voidaan perustellusti todeta tämän vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin (Hirsjärvi ym., 2009). Tutkimuksen aineisto on kuitenkin koottu hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen ja nämä hankintamenetelmät sekä aineiston tuottajat on ilmoitettu yllä. Nämä aineiston keruun sekä analysoinnin menetelmien listaamiset tekevät tutkimuksen tuloksien vertailun todellisuuden vastaavuuteen mahdolliseksi.



## 4. Aineisto

### 4.1 Näkemyksiä e-urheilusta

Haastateltavia pyrittiin taustoittamaan ensin omaa suhtautumistaan e-urheiluun, jonka jälkeen heitä pyydettiin kuvailemaan e-urheilun nykytilaa ja sen mahdollisuuksia liiketoimintana. Haastateltavat tarjosivat erilaisia näkökulmia aiheeseen omien taustojensa mukaisesti. Ne haastateltavat, jotka olivat haastatteluhetkenä e-urheiluorganisaatiossa töissä, kertoivat olleensa toiminnassa mukana jo reilusti yli vuosikymmenen ajan. Vastaavasti ne haastateltavat, jotka toimivat enemmän ulkopuolisen seuraajan roolissa, kertoivat löytäneen e-urheilun 2010-luvun puolivälin tienoilla.

*”Olen ollut pelaaja jo ihan nuoresta pitäen, mutta huomasin, että mä en välttämättä ole ihan niin hyvä videopelaaja ja ammattilaiseksi pääseminen vaatisi paljon uhrauksia. Päädyin siis lähteä tekemään tapahtumatuotanto- ja nuorisotyöpuolta. Yhäkin pelaan, tai siis harrastan pelaamista, mutta oikeastaan alusta alkaen huomasin, että mulla on enemmän annettavaa taustatoimijapuolella ja nyt päässyt tietyllä tapaa unelmaduuniin, että pääsee viemään suomalaista e-urheiluskeneä eteenpäin.” (Alpha)*

*”Varmaan ensimmäisen kerran, kun katsoin e-urheilua, niin vuosi taisi olla jotain 2015. Esportsin seuraaminen ollut aktiivista aina sen jälkeen, eli seitsemän vuoden ajan tätä on tullut aktiivisesti seurattua. vaikka en niin enää niitä pelejä pelaakaan, mitä tulee katsottua.” (Charlie)*

E-urheilun ja sen rakenteiden muodostumisen koetaan olevan vasta alkuvaiheissa. Kehitystä on haastateltavien mukaan tapahtunut, mutta liiketoimintaympäristö hakee vasta muotoaan ja ala kärsii monenlaisista ongelmista, jotka ovat voineet aiheutua esimerkiksi lainsäädännön muuttumisesta. Tämä välittyy niin alan toimijoiden kuin ulkopuolisten seuraajien näkemyksissä.

*”Ikärajoista puhuttaessa niin se tiede- ja kulttuuriministeriön luoma kuvaohjelmalain uudistaminen nousee väistämättä esiin. Nykyinen tulkinta laista on se, että ikärajoista ei voi joustaa ja siinä käsitetään videopelit ja näin ollen liitännäisesti e-urheilu osaksi tätä samaa kategoriaa, kuin mitä elokuvat. Se loi rajoitteita ja olisi voinut vaikuttaa esimerkiksi nuoren lahjakkaan pelaajan mahdollisuuksiin nousta seuraavalle tasolle e-urheilijana” (Delta)*

*”Isommissakin organisaatioissa tuntuu tapahtuvan tosi paljon muutoksia lyhyessä ajassa, et joku joukkue voi olla vuoden päästä ihan täysin uusi ja jos on nyt brändimanagerina jossain organisaatiossa niin jos ens vuonna on uudet rahoittajat niin joudutaanko sitä brändiäkin siinä sitten muuttamaan... et se toiminta tuntuu olevan aika lyhykatseista, että mennään sen verran mitä mennään ja katsotaan tilanteen mukaan, mitä tulisi tehdä.” (Charlie)*

E-urheilukulttuuri ja siihen suhtautuminen on haastateltavien mielestä muuttunut hyväksyvämmäksi. Yleinen konsensus oli haastateltavien kesken se, että tietyllä tapaa on päästy eroon mielikuvasta, jossa ammattivideopelaajat olisivat ”äidin kellarissa pelaavia nörttejä.” E-urheilun koetaan nousseen joissain määrin yleismaailmalliseksi ilmiöksi, mutta matkaa yleisesti kulutetuksi viihteeksi on vielä jäljellä. Tämä kuitenkin osaltaan nostaa myös esiin sen, että e-urheilu otetaan vakavasti ja näin ollen mahdollisuudet toimia liiketoiminnallisesti kasvavat.

*”Onhan se huomattavasti mediaseksikkäämpää, kuin mitä se on ollut aikaisemmin, että toiminta näyttää meidän (yhteistyökumppanin) silmin ammattimaiselta ja siitä maksetaan parhaille pelaajille jo ihan hyvää rahaa.” (Bravo)*

*”Fanituskulttuuri on tässä varsin lyhyessä ajassa muuttunut e-urheilun osalta hyvin paljon ja se on tänä päivän täysin ok fanittaa Counter Strike -joukkuetta siinä missä Hifkiä, Tapparaa tai HJK:ta, että se murros on tavallaan jo menty yli.” (Foxtrot)*

Kuitenkin e-urheilua koetaan olevan vieläkin ennakkoluuloja, mielikuvan siitä perustuessa ”energiajuomia lipittäviin nörtteihin.” Haastateltavien joukossa kuitenkin oli havaittavissa yksimielisyyttä siitä, että toiminta näyttäytyy huipputasolla jo hyvin ammattimaisena. Tämä tietoisuus ei kuitenkaan kaikkien haastateltavien mielestä ole välittynyt vielä yleiseen tietoisuuteen, ja tällä voi olla vaikutusta liiketoimintaympäristön kehittymiseen.

Viihteenä e-urheilun katsotaan saavuttaneen samankaltaisen aseman, kuin mitä tavallinen urheilu ja sen kulutuksen uskotaan vakiintuvan tulevaisuudessa. Videopelien yleistymistä pidetään yhtenä vahvana tekijänä tähän murrokseen johtaneista syistä. Toisena esiin nousseena teemana oli saatavuuden helppous, kaikkien lähetysten ollessa nähtävillä yhdellä alustalla ilman erillisiä lisämaksuja.

*”Tutkimukset osoittaa tällä hetkellä, että 98 % 10-19 -vuotiaista nuorista pelaa videopelejä, eli ne ei oo tästä hyvin suurella todennäköisyydellä mihinkään tästä häviämässä ja se loppu 2 % saattaa myös muuttaa vielä käyttäytymistään.” (Alpha)*

*”Jos esimerkiksi pitää valita jonkun hyvän futispelin tai hyvän Lolipelin (”Loli”-termi viittaa League of Legendsiin) välillä niin kyllä se valinta saattaa joskus osua sinne Lolin puolelle, johtuen myös osittain siitä, että Lolia voi katsoa ilmaiseksi Youtubesta tai Twitchistä, kun noi muut urheilut yleensä maksaa jonkin verran” (Charlie).*

E-urheilun kulttuuri ja liiketoimintaympäristö on haastateltavien mukaan vasta muodostumassa. Mielikuvat e-urheilusta ovat joidenkin haastateltavien mielestä vähemmän imartelevia, e-urheilun yhdistyessä äidin kellarissa pelaaviin nörtteihin. Osa haastateltavista koki kuitenkin mielikuvan muuttuneen jo todellisuutta vastaavaksi, sillä e-urheilutoiminta on muuttunut jatkuvasti ammattimaisempaan suuntaan.

#### 4.2 Näkemyksiä e-urheilusta liiketoimintana

E-urheiluliiketoiminnassa mukana olevat haastateltavat kuvailivat myös toiminnan historiaa ja sitä, kuinka harrastustoiminnasta on edetty ammattimaiseen suuntaan varsin lyhyessä ajassa. Muutos on alkanut joissain määrin 2010-luvun alkupuoliskolla. Nykypäivänä voidaankin pitää realismina, että henkilö voi saada elantonsa e-urheilun parissa tai organisaatio voi toteuttaa pitkäaikaista liiketoimintaa e-urheilun liiketoimintaympäristössä.

*”Alkujaan tehtiin tavallaan omaksi iloksi tapahtumia ja turnauksia ja niissä palkinnot oli tasoa hiirimatto ja niin edelleen. Nykyään Suomessakin on vuosittain kymmeniä sellaisia turnauksia, joissa on tuhansia euroja palkintopotissa niin kyllä siinä mielessä se muutos on liiketoiminnallisesti aika iso” (Alpha)*

E-urheiluliiketoiminta on muotoutunut viimeisen viiden vuoden aikana realistisempaan suuntaan odotustensa puolesta. Haastateltavien mukaan e-urheilua markkinoitiin investoijille täysin mullistavana kilpailumuotona vielä muutama vuosi sitten, mutta nyt pahimman kuplan e-urheilun ympärillä uskotaan puhjenneen. Samanaikaisesti tietynlainen stabiilius on löytänyt tiensä toimintaympäristöön.

*”Tämäkin liiketoiminta on mennyt sillain ylös-alas, kun aikanaan kaikki myi hirveitä pilvilinnoja kaikille ja rahaa tuli joka tuutista. Nyt tämä on mennyt sillai alas, osittain koronankin (viruksen) vaikutuksesta ja tuonut inflaatiota alalle. Mutta se nousee todennäköisesti takaisin sinne puolivälin tienoille ja jatkaa siitä sitten eteenpäin rutiinien löytämisen ja rakenteiden muodostumisen avulla.” (Delta)*

*”Tietoisuus e-urheilusta on levinnyt hyvin laajalle ja tämä markkina korjaa kokonaisvaltaisesti korjaa itse itseään, mutta kyllä tässä vuosia sitten on myyty kyllä sen päivästä pilvilinnaa joidenkin toimesta, ja mä väitän, että siellä on paljon sellaisia toimijoita, jotka ei tule ikinä saamaan niitä investoimiaan rahoja takaisin... Nykyään on ollut ilo nähdä, että monien pelien parissa on alkanut rakentua ihan järkeviä ekosysteemejä ja pelijulkaisijat on tulleet paljon aktiivisemmin mukaan toimintaan” (Foxtrot)*

Pelintekijöiden merkitys osana e-urheiluliiketoimintaa tunnustettiin jokaisen haastateltavan osalta. Monopoliasemaa ja tästä muodostuvaa pelintekijän valtaa ei lähtökohtaisesti pidetty kuitenkaan ongelmana. E-urheiluliiketoiminnan osalta nostettiin myös esiin pelintekijöiden parantunut yhteistyö oman pelinsä e-urheilun parissa.

*”Se on vähän pakonomaista et se monopoli siihen muodostuu sen pelintekijän osalta, mutta se joutuu kuitenkin kilpailemaan muiden pelien kanssa siitä näkyvyydestä ja pelaajamääristä. Et se kilpailu on kuitenkin olemassa ja se ainakin ajaa kehittämään sitä peliä, kuten esimerkiksi Valorantin ilmestyminen on ajanut Valven kehittämään Counter Strikea. (Echo)*

*”E-urheilussa on semmoinen käytännön ongelma, että sen IPR:n (Intellectual Property Rights) omistaa se pelijulkaisija ja sehän voi päättää, milloin vedetään piuha seinästä, että se on tavallaan se riski minkä kanssa joutuu elämään... se kuuluu valitettavasti vaan tähän digitaaliseen ympäristöön et siellä on aina joku taho, joka omistaa sen IPR:n.” (Foxtrot)*

Pelintekijöiden ja näiden vahvojen, e-urheilun kontekstissa näkyvien videopelien osalta nostettiin haastattelijan toimesta esiin kaksi eriävää liiketoimintamallia e-urheiluliiketoiminnan organisoimisen suhteen. League of Legendsin luonut Riot Games toimii pääasiallisena järjestäjänä suurimmissa turnauksissa, kun taas Counter Strike: Global Offensiven luonut Valve on valtuuttanut turnausjärjestämisen kolmansille osapuolille. Näiden kahden liiketoimintamallin paremmuuden osalta ei löytynyt yksimielistä vastausta. Esiin nousi näkemyksiä muun muassa toiminnan vakiintumisen hyödyistä sekä kilpailun merkityksestä osana liiketoiminnan kehitystä.

*”Riot Games omaa parhaan mallin eikä siinä ole omasta mielestäni mitään epäselvää etteikö se olisi ykkönen onnistuneimman e-urheilutoiminnan rakentamisessa... Riot hoitaa sen järjestämisen ja kaikki tuotanto on sen vuoksi tavallaan tasalaatuista riippumatta siitä, missä päin maailmaa tapahtuma järjestetään... erityisesti mä tykkään siitä, mitä ne tekee League of Legendsin parissa, että ne liigat etenee selkeästi eteenpäin ja vuoden lopussa parhaat*

*kokoontuu MM-kisoihin ja se tekee siitä pelaajille ja katsojille todella selkeää”  
(Alpha)*

*”Tässä Valven mallissa on ylipäätään se, että niitä turnauksia on ihan helvetisti ja se on vähän epäselvää, mitkä niistä on oikeasti relevantteja kuluttajalle ja mitkä ei ole. Sitten kun taas on eri toimijoita, niin se niiden välinen kilpailu puskee järjestäjäorganisaatioita tavallaan kehittymään ja parantamaan toimintaansa, niin sen takia näkisin, että tämä Valven malli on parempi.” (Echo)*

*”Kumpikin malli voi toimia, et tavallaan jos käytetään esimerkkinä Riotin franchise-systeemiä, niin en tiedä suoraan luvuista, et miten se niillä toimii rahapoliittisesti, mutta ihmettelisin, kun siellä on vuosia pyörity mukana, et se ei muka olisi rahapoliittisesti kannattavaa... vaikka Valve ei olekaan aktiivinen toimija niin kyllä tässä viimeisen parin vuoden aikana Blastin ja ESL:n masinoimat puoli-franchising circuit-tyyliset liigamallit, joiden avulla pystytään rakentamaan tällaista kollektiivia ja ne mukana olevat joukkueet pystyis luomaan sillä mukanaolollaan arvoa.” (Foxtrot)*

E-urheiluorganisaatioiden liiketoimintamalleista puhuttaessa, esiin nousee monet sellaiset asiat, joiden pohjalta voidaan tulkita, että pelkästään erilaisiin kilpailuihin keskittyminen ei tee organisaation liiketoiminnasta kannattavaa. Toki kilpailuissa menestyminen koetaan katsojan näkökulmasta tärkeäksi näkyvyyttä lisäävänä tekijänä, jonka voidaan katsoa johtavan suurempiin tulovirtoihin. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan onnistu toimintansa kaupallistamisessa, ja näin ollen niistä voi muodostua ennemminkin e-urheiluseuroja, kuin kannattavia liiketoiminnallisia organisaatioita. E-urheilun ekosysteemin rakentumisen osalta, tämä koetaan joiltain osin hyväksi asiaksi, sillä ruohonjuuritason toiminnan kehittymisen uskotaan vaikuttavan positiivisesti e-urheiluliiketoimintaan.

*”Aika monella organisaatiolla Suomessa on vähän erilaisia juttuja, että Helsinki Redsillä on se isoin liiketoiminta ollut sellaista tapahtumatuotantoa, että ollaan Kamppiin menty isojen ständien kanssa ja sitten Kova Esports on ihan puhtaasti esportsin mediatoimisto ja niillä on tosi kovaa kontenttia.” (Delta)*

*”Mikä mun mielestä on hienoa niin joukkueet esportsin puolella on oivaltaneet aika hienosti sen, että ollaan loppupeleissä mediatoimijoita ja että se tuote on ne pelaajat ja ne sitten kirjottaa omalla tavallaan sitä tarinaa, jota pitää sitten mediatoimijana faneille tulkita. Ettei tavallaan myydä urheilujoukkuetta vaan tajutaan, et organisaatio esiintyy mediatoimijana.” (Foxtrot)*

Potentiaalisille yhteistyökumppaneille sekä investoijille e-urheilu näyttäytyy vaihtoehtona muun urheilun joukossa. Tämä pätee niin tapahtumiin kuin itse organisaatioihin kohdistuviin investointeihin. Kilpailukentän laajuus, sekä mahdolliset päällekkäiset turnaukset voivat olla sellaisia seikkoja, joiden pohjalta tätä yhteistyötä ei välttämättä uskalleta lähteä toteuttamaan. Lisäksi yhteistyö voi tuntua kontekstiin sopimattomalta sekä lyhytnäköiseltä.

*”Struktuurin merkitys varmaan korostuu, että miten se investoija on valmis lähtemään mukaan erilaisiin tapahtumiin, et esimerkiksi turnausmuotoisessa toiminnassa voi ilmetä teknisiä ongelmia tai et joku laittaakin suuremman turnauksen samalle viikonlopulle niin siinä sitten oot maksanut 600 000 euroa näkyvyydestä ja sitten katsojamäärä on puolet siitä, mitä odotettiin.” (Alpha)*

*”Ehkä osa sellaisesta yhteistyöstä, mitä alalla näkyy on jotenkin päälle liimatun oloisia, että sitä myytävää tuotetta tai palvelua ei olla onnistuttu jotenkin yhdistämään e-urheiluun... yhteistyökumppanina on ehkä helpompi olla vaan nimenä paidassa tai logona striimissä mutta on tietenkin paljon hyviäkin esimerkkejä siitä, miten yhteistyökuviota ollaan hoidettu.” (Bravo)*

E-urheilu kokonaisuutena on kuitenkin saanut houkuteltua mukaan monia investoijia ja esimerkiksi eri julkisuuden henkilöt ovat tunnistaneeet mahdollisuuden e-urheiluliiketoiminnassa. Nämä kuitenkin saatetaan osaltaan mieltää lyhytnäköisiksi markkinointikampanioiksi. Lisäksi nämä investoinnit näyttäytyvät ennemmin näkyvyyden hankkimisena, kuin esimerkiksi halukkuutena investoida ruohonjuuritasolle. Tämän ruohonjuuritason synnyn nähdään perustuvan ennemmin vapaaehtoisuuteen ja sponsorointiin, kuin varsinaiseen investoimiseen. Julkisen rahoituksen koetaan esimerkiksi Suomessa olevan varsin vähäistä, vaikka sen tarve e-urheilukulttuurin perusteiden rakentamiselle nähdään suurena.

*”Nyt ainakin tuolla Lolin puolella on tapahtunut aika mielenkiintoisia asioita noiden paikallisten liigojen suhteen, että siellä on kaikki Piquét (FC Barcelonan puolustaja) tulleet jalkapallosta skeneen mukaan ja siellä on monta sataa tuhatta uutta katsojaa, et aika mielenkiintoiset ajat tulossa sen puolesta, et miten tuollainen näkyvyys vaikuttaa e-urheilun kokonaisuuteen. (Charlie).*

*”Näen, että se seuratoiminta on aika iso osa sitä puolta palettia siis ylipäänsä, että me saadaan perheitä mukaan ja faijoja, jotka rupeavat nikkaroimaan alan parissa.” (Delta)*

*”Julkinen raha elektronisen urheilun parissa on kuitenkin pientä verrattuna moneen muuhun alaan tai urheilulajiin niin tavallaan on tärkeät, että saadaan ne*

*liiketoiminnan edellytykset luotua ja haetaan sitä julkista rahaa järkevästi ja kootusti.” (Alpha)*

Rahavirtojen liikkumisen lisääntyminen e-urheilun kontekstissa nähdään tärkeänä elementtinä. Kuten jo edellä mainittua, erilaiset mielikuvat e-urheilusta rakentuivat joidenkin haastateltavien mielissä perusteettomiin arvioihin liiketoiminnan tulevaisuudesta. E-urheiluorganisaatiot ovat kuitenkin onnistuneet rakentamaan brändinsä sellaisiksi, että ne näyttäytyvät yhteistyökumppaneille ja kuluttajille mielenkiintoisina.

*”Ehkä se on tärkeintä, että se konteksti missä yhteistyökumppani näkyy, on sen yhteistyötahon näköistä. Että jos ostetaan näkyvyyttä, niin haluna olisi, että se saataisiin helposti linkitettyä osaksi sitä, että se ei näyttäisi jotenkin irralliselta. Tärkeintä on se et se näkyvyys on linjassa sen brändin ja sen toteuttavan tahon kanssa.” (Bravo)*

*”Kyllä siitä brändistä pitäisi saada ulosmitattua liikevaihtoon, koska sitä löysää rahaa on ollut olemassa... Jos mieltii jotain Astralista niin varmasti on vahva ja tunnettu brändi, niin jollain tavalla sen pitäisi saada sitä liikevaihtoa ulosmitattua, ja sitä kautta tuottamaan enemmän voittoa. Mistä se raha tulee niin nopeasti ajateltuna varmasti kuluttajilta sekä yhteistyökumppaneilta.” (Echo)*

Brändiarvo nähdään haastateltavien puheissa tärkeänä asiana e-urheiluorganisaatiolle, mutta vahvan ja kestävän brändin rakentaminen nähdään haasteelliseksi. Yhtenä syynä tähän pidettiin e-urheiluorganisaation menestymisen merkitystä. Toisaalta kestävän liiketoimintaympäristön rakentamisen nähdään mahdollistavan organisaation heikommat jaksot, ja tätä tarinaa voidaan mahdollisesti hyväksikäyttää, organisaation esittäessä omaa tarinaansa.

*”Semmoinen mitä on mielenkiintoista seurata on se, kun Astralis listautu pörssiin ja jos mä nyt ajattelen Astralista sen jälkeen, kun toi joukkuehomma hyytyi, niin se niiden tarina, miten se menestys luotiin, niin Astralis ei oikein merkitse mulle enää yhtään mitään... Sitten kun mieltii urheilu- ja kilpaurheilumaailmaa, niin sehän perustuu menestykseen et niin kauan, kun menestystä tulee, niin asiat on hyvin.” (Delta)*

E-urheilun liiketoiminnan uskotaan lopulta kuitenkin löytäneen vakiintuneen aseman muun urheiluviihteen joukossa. Rakenteiden nähdään muodostuneen, vaikka liiketoimintamielessä e-urheilun koetaan olevan vielä joiltain osin vauvanvaiפוissa. Kuitenkin positiivista kehitystä nähdään tapahtuneen siinä mielessä, että ne organisaatiot, keillä on rakenteet ja liiketoimintamalli kunnossa, ovat säilyttäneet asemansa, kun heikommin organisoidut kilpailijat ovat pudonneet kyydistä

*”Tää kenttä alkaa pikkuhiljaa löytää niitä rakenteita, miten e-urheilusta oikeasti tehdään liiketoimintaa ja bisnestä, mikä on hieno asia... e-urheilun kentstä varmasti erottuu ne, ketkä on ihan oikeasti rakentanut oikeanlaisia liiketoiminnan rakenteita ja sitten on niitä, ketkä ovat tulleet saluunan ovista sisään revolverit käsissään näyttämään, niin tuollaiset on lentäneet korvista ulos.” (Foxtrot)*

E-urheilun pahimman kuplan katsotaan puhjenneen, jolloin perusteettomiin tuotto-odotuksiin pohjanneet investoinnit ovat vähentyneet. Liiketoimintamalleja on monenlaisia, ja näiden paremmuudesta ei ollut yksimielisyyttä haastateltavien keskuudessa. Seuratoiminnan merkityksen katsottiin olevan suurta e-urheilun liiketoiminnan kehittymisen suhteen. Liiketoimintaa voidaan kuitenkin toteuttaa haastateltavien mielestä pitkäjänteisesti, e-urheilun aseman vakiintuessa osaksi urheiluviihteen kulutusta, ja se omaa uniikin kohderyhmän.

#### 4.3 Näkemyksiä e-urheilusta elämyksenä

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan e-urheilun elämyksellisyyttä korostavia piirteitä. E-urheilu miellettiin kaikkien haastateltavien mielissä elämykseksi ja se osattiin linkittää vahvasti viihdeelliseksi liiketoiminnaksi. Lisäksi haastateltavat toivat esiin seikkoja, jolla tätä elämystä saataisiin kehitettyä. Lisäksi e-urheilun elämyksen monimuotoisuutta tuotiin esiin, eli millainen elämys e-urheilu voi olla kuluttajasta riippuen

*”Syntyi sellainen Grey Gunners -niminen joukkue. Ruotsissa oli koottu tällaisista yli 70-vuotiaista koostuva Counter Strike -joukkue (Silver Snipers) ja ne kävi Dreamhackeilla leikkimässä tämän porukan kanssa, niin Suomessa pistettiin sitten pystyyn Grey Gunners samalla periaatteella ja haluttiin luoda tällainen Suomi – Ruotsi -asetelma. Ei ne olleet ikinä edes koskeneet mihinkään (teknologisiin) laitteisiin niin aloitettiin opiskelemalla näppiksen ja hiirikäden käyttöä... siinä oli mukana semmoinen mummeli, jonka mielestä tämä (Counter Strike) oli ihan hirveää tappamista, mutta puoli vuotta myöhemmin hän harmitteli, jollei saanut pelissä tapettua kaikkia.” (Delta)*

Elämyksien osalta e-urheilu ja sen tarinallisuus nostettiin yhtenä tärkeänä elämyksenä esiin. Tarinoiden katsottiin lisäävän e-urheilun viihdearvoa. Organisaatioiden nähdään ammentavan näitä tarinoita menestyksestä, mutta vakiintuneen aseman johdosta myös heikommalla tarinalla uskottiin olevan toimiva vaikutus, kunhan se on kerrottu oikein. Vakiintunut asema edellyttää osaltaan organisaation vakiintunutta seuraajakuntaa, oli sitten kyseessä turnausorganisaattori,



e-urheiluorganisaatio tai yksittäinen e-urheilija. Lisäksi tunnistettiin myös yksittäisen pelaajan vaikutus mielenkiinnon ja tarinan luoja.

*”Organisaation tehtävänä on tuottaa ja kertoa ihmisille tarinaa siitä, että joskus menee hyvin ja joskus menee päin persettä” (Foxy)*

*”Sellainen yksi tekijä mikä viihdearvoa lisää on just erilaiset ”behind the scenes” -jutut näytetään niitä pelaajia ja seuroja ihan eri tavalla... Ihmiset seuraa pelaajia samalla tavalla kuten ihmiset seuraa näitä seuroja et tavallaan jos pelaaja vaihtaa seuraa niin sen pelaajan kannattajat menee sen perässä.” (Alpha)*

Elämyskokonaisuuden tuottaminen e-urheilussa koostuu haastateltavien mukaan erityisesti sen suoratoistolähteyksestä sekä mahdollisesta livetapahtumasta sen ympärillä. Koronaviruksen nähtiin vaikuttaneen paljonkin e-urheilun mahdollisuuteen järjestää livetapahtumia ja näin ollen myös tämä elämyksen osa-alue on kärsinyt. E-urheilun ei nähdä selvinneen tästä muuttuneesta maailmantilanteesta voittajana, vaikka videopelaaminen yleistyikin kotona vietetyn ajan kasvun johdosta ja e-urheilutapahtumien järjestäminen onnistui pienellä vaivalla pelaajien ja tapahtumatuottajien kotoa käsin.

*”Joku oli silleen et e-urheilu on voittanut, kun tää korona tuli, mutta kyllä tämäkin ala ja sen ekosysteemin liiketoiminta hengittää niistä livetapahtumista ja niistä kokemuksista, tarinoista mitkä jää muistoihin, että vaikka jengi pelasi ihan pipona kotonaan ja pelaajamäärät nousi ihan valtavasti, niin se ei välttämättä korreloi siihen, miten hyvin e-urheilu voi.” (Delta)*

*”No tämä nyt on vähän huonoa tällainen korona-aika, että tuntuu että kehityksessä ollaan menty taaksepäin ja toivottavasti pian stadionit saadaan taas täyteen e-urheilutapahtuman avulla... tavallaan se laadukkaan e-urheilutuotteen luominen on vaikeempaa ilman näitä tapahtumia ja se saattaa vaikeuttaa uusien kuluttajien tuleamista mukaan skeneeseen” (Charlie)*

Haastateltavilta kysyttiin elämyksen parantamisesta sekä osaa heistä pyydettiin kuvailemaan mielekkäintä elämystä e-urheilun parissa. Kysymyksen vastaus riippui hieman kysymyksen asetelusta, mutta pääosin tämä elämyksen konteksti ymmärrettiin hyvin. Pinnalle nousi asioita muun muassa oppimiselämyksestä ja onnistumisen tunteesta.

*”No ainakin omasta näkökulmasta se, mitä itse arvostan todella paljon ja miksi ylipäätään ehkä katson niitä pelejä, on just se oppimiselementti tai opettavaisuus, tai mun on tosi mielenkiintoista katsoa niitä oikeasti ammattilaisia, jotka on*

*parhaalla tasolla siinä pelissä, että mitä ne tekee vaikka en itse sitä peliä ihan hirveästi pelaisi... et se antaa sellaisen vilauksen siitä toiminnasta, mitä ei ikinä omalta ruudulta näkisi, jos pitäisi omia käsiä käyttää” (Charlie)*

*”Varmaan onnistumisen tunne luo sen parhaan elämyksen, että jos kannattaa joukkuetta niin se joukkueen onnistuminen, kun ne voittaa tärkeän matsin” (Echo)*

Elämyksen parantamisen osalta nostettiin erityisesti esiin virtuaalisen ympäristön mahdollisuuksia toimittaa kuluttajille sellaisia elämyksiä, joita ei olla vielä aiemmin päästy kokemaan. Virtuaaliympäristön hyödyntämisestä on haastateltavien mielestä jo tehtykin, mutta suurempaan käyttöpotentiaaliin olisi varaa. Lisäksi esiin nostettiin e-urheiluliiketoiminnan tapaa kopioida asioita eri pelien e-urheilutuotantojen välillä.

*”On aika lapsen kengissä sellainen tietynlainen interaktiivisuus, että on mahdollisuus esimerkiksi vaikka hiirtä liikuttamalla jonkun päällä nähdä sen statsit...Joidenkin pelien osalta kun vaaditaan tosi paljon ymmärrystä siitä itse pelistä ja jossei sitä ole katsonut paljoa, niin se ei oikein aukea, tai vaikka ymmärtäisikin, niin joitain pieniä elementtejä voi jäädä täysin huomioimatta... jos joku tekee jonkun uskomattoman suorituksen esimerkiksi Dota 2:ssa niin ei se oikein tunnu miltään kun sitä ei ymmärrä” (Bravo)*

*”Tavallaan noissa peleissä on tänä päivänä aika rajaton määrä kaikkea rajapintaa mitä pitkin pystyttäisiin tekemään vaikka minkä näköistä hienostelua, ja niitä on käytetty aika hienosti eri peleissä. Tulee mieleen esimerkiksi DotA:n TI missä niitä heroja (termi kyseisen videopelin hahmoille) esitellään lisätyn todellisuuden avulla.” (Foxtrot)*

*”Tämä ala toimii silleen, et jos joku tekee podcastin niin sitten kaikki muutkin tekee podcastia, ja kohta kellään ei ole podcastia tai että yks järjestää yhteistyökumppanille viikonlopputurnauksen ja kohta kaikki seuraa perässä niin sitten ei ole enää osallistujia ja ne turnaukset loppuu kokonaan.” (Delta)*

Elämyksen helppoa saatavuutta pidettiin myös yhtenä e-urheilun ominaispiirteinä. Kaiken palveluntarjonnan ollessa yhden alustan alla ilman erillisiä lisämaksuja, on yleisöä kertynyt viihteen pariin paljon. Viihdesisällön variointi hauskempaan tai vakavampaan suuntaan, riippuen e-urheilun tuottajasta, nostettiin esiin yhtenä valttina.

*”E-urheilu on oikeastaan niitä harvoja puhtaita kulttuurin ja viihteen muotoja, mitkä ei oo vielä maksumuurin takana et se on tavallaan vielä iso myyntivaltti tässä bisneksessä... ne lähetykset on tehty tosi ammattimaisesti ja tietyllä tavalla*

*osa niistä on tehty pilke silmäkulmassa ja osa sitten vähän totisemmalla tavalla”  
(Alpha)*

E-urheilu nähtiin haastateltavien silmissä elämyksenä, johon linkittyvät vahvasti niin oppimis-viihteelliset ja eskapistiset elämyksen piirteet. Elämystuotannon näkökulmasta e-urheilu ymmärrettiin varsin kokonaisvaltaisesti viihteeksi ja viihdebisnekseksi. Lisäksi oli havaittavissa, että e-urheilun toimijat koetaan tämän elämyksen fasilitaattoreina, ja näiden ymmärtävän roolinsa elämysliiketoiminnan tuottajina

#### 4.4 Näkemyksiä innovaatioiden ja teknologioiden vaikutuksesta e-urheiluun

Haastateltavilta selvitettiin heidän näkemyksiään uusien teknologioiden vaikutuksesta mahdolliseen murrokseen e-urheilun kontekstissa. Nämä teknologiat linkittyivät joko katsojakokemukseen tai vaihtoehtoisesti videopelaamisen muotoon. Elämyksiä sekä niiden parantamista pyrittiin haastattelijan toimesta linkittämään siten, että pyrittiin selvittämään, kuinka tätä katsojaelämystä voitaisiin teknologian avulla parantaa. Lisäksi haastatteluissa yritettiin pohtia muita innovaatioita, joiden avulla e-urheilu voisi saavuttaa liiketoimintana nykyistä paremman aseman.

E-urheilun katsominen ei tällä hetkellä maksa asiakasdatan luovuttamista enempää, ja kaikki tarjottavat lähetykset löytyvät joko Twitchin tai Youtuben kautta. Monien haastateltavien mielestä on todennäköistä, että nämä lähetykset tulisivat ennemmin tai myöhemmin siirtymään ainakin osittain maksumuurin taakse, kuten perinteisen urheilunkin kanssa on käynyt. Lisäksi keskustelua käytiin siitä, kuinka todennäköisesti tästä ollaan valmiita maksamaan, ja mikä on kuluttajakunnan muutosvalmius asiassa.

*” Siis faktahan on se, että jossain vaiheessa e-urheilu tulee siirtymään maksumuurin taakse ainakin jollain tasolla, että se on vaan ajan kysymys, mutta tavallaan nyt on hyvä aika jokaisella vaikuttaa siihen, että mitä sisältöä se tulee tulevaisuudessa olemaan.” (Alpha)*

*”Yks asia minkä voi kanssa mainita, et mikä muuttaa e-urheiluliiketoimintaa on se että kun lähetysoikeudet muuttuu maksulliseksi... et se on väistämätöntä, että se tulee tapahtumaan” (Delta)*

Tämä sisällön vieminen maksumuurin taakse ei tuntunut osasta haastateltavista kovinkaan houkuttelevalta vaihtoehdolta, erityisesti saatavuuden ollessa nykyään niin hyvällä tasolla. Tietynlaisesta lisäsisällöstä tai ”premium-sisällöstä” oltaisiin valmiita maksamaan, mikäli se olisi hyvin toteutettua. Yhteistyökumppaneiden näkökulmasta maksupalvelut voisivat vähentää katsojamääriä ja näin ollen heidän saamaansa näkyvyyttä. Kehityskulku näiden maksupalveluiden suuntaan oli kuitenkin sellainen, joka nähtiin kriittisesti suhtautuvienkin mielestä väistämättömänä.

*”Jos mun pitäis nyt veikata, niin kyl mä näen, että jollain aikavälillä jonkunnäköinen maksupalvelu tai lisäpalvelu tulee tähän mukaan, et onko se sitten toi koko lähetys sinne tai joitain osia sisällöstä niin sitä mä en osaa sanoa... jos se tänään tapahtuisi niin se olisi helvetin huono asia et sen kuvion pitäisi olla semmoinen, et kaiken pitää olla tosi loppuun asti mietitty, alustan pitää olla kunnossa ja sen pitää tukea sitä sisällön nauttimista ihan täydellisesti” (Foxtrot)*

*”Ei se maksupalveluidea mun mielestä hyvältä vaikuta, että esportsin valtti on siinä, että sitä katsotaan pääasiassa kotisohvalta ja sinne tapahtumaan ei välttämättä lähdetä, et kun esimerkiksi Suomessa ne tapahtumat ei välttämättä ole vielä mitään järin suuria...en usko et toi maksupalveluihin lähetyksien vieminen olisi kuitenkaan kuolinisku e-urheilulle mutta kyllä mä uskon että se saattaisi karkottaa aika paljon katsojia pois” (Echo)*

*”Nythän nuo striimit rahoittavat itsensä kuitenkin mainoksilla ainakin jossain määrin, niin tokihan se vaikuttaa mainostilan ostajana, niin jos se menee maksumuurin taakse niin varmaan se näkyvyysmahdollisuus sitten voi vähentyä.” (Bravo)*

Lähetyksien viemisellä maksumuurin taakse nähtiin myös potentiaalisena sen vuoksi, että tällöin tulovirrat eivät perustuisi pelkästään ilmaisille katsojille näytettäviin mainoksiin ja niistä saatuihin tuloihin. Tällöin voitaisiin haastateltavien mukaan perustellummin odottaa, että nämä maksaneet katsojat olisivat sitoutuneempia tiettyyn e-urheilulajiin ja osaltaan realisoisi niitä todellisia katsojalukuoletuksia ja näiltä katsojilta saatavia tulovirtoja.

*”Jää sitten nähtäväksi, että se (lähetyksien vieminen maksumuurin taakse) realisoii jonkun verran sitä e-urheilun pilveä, että voidaan jollain tapaa mitata oikeasti todellisia katsojia ja kuluttajia.” (Delta)*

*”Ihmiset ymmärtää sen isossa kuvassa, ettei tätä pyhällä hengellä tehdä ja ekosysteemi varmaan keksii muitakin tapoja tuottaa sitä arvoa, mutta toi (lähetyksien vieminen maksumuurin taakse) on yks semmoinen aika iso*

*kynnyskysymys jossain vaiheessa, että pystytään niillä lähetyksilläkin jossain vaiheessa tuottamaan sitä arvoa... että sä otat mielummin tuhat hyvin sitoutunutta kun 100 000 semmoista, jotka ei ole maksaneet mitään siitä.” (Foxtrot)*

Maksupalveluiden osalta, eräänlaiseksi ”premium-sisällöksi” miellettiin esimerkiksi ”Behind the scenes” -tyylinen materiaali sekä mahdollisuus päästä katsomaan pelaajan ruutua tämän pelatessa ammattilaiskontekstissa. Tällaiset ”Pro view” -tyyliset konseptit tunnistettiin sellaiseksi sisällöksi, jossa nähtiin potentiaalia erikoissisältönä ja tämä konsepti onkin ollut käytössä monissa eri e-urheilun kontekstissa suosituissa videopeleissä. Huomioitavaa on, että konsepti kuitenkin lopetettiin League of Legendsin osalta tammikuussa 2022 näiden haastattelujen pitämisen jälkeen (Riot Games, 2022).

*”Mun mielestä esimerkiksi Lolilla on tosi hyvin implementoitu tämä Pro view siihen oppimiselämystä lisäävänä asiana, että toki sitäkin vois kehittää siten, että se katsoja voisi enemmän hallita sitä, mitä se sieltä kentältä katsoo... jos vaan omatoimisesti katsoo sitä ruutua niin ei semmoinen aloittelija välttämättä saa siitä ihan hirveästi irti, että jos sä olet oikeasti korkealla tasolla niin sitten se varmasti tuo sulle paljon enemmän. (Charlie)*

Teknologiat, joita haastattelijan toimesta nostettiin esiin e-urheilun kontekstissa, olivat virtuaalitodellisuuteen ja lisättyyn todellisuuteen liittyvät teknologiat (VR- ja AR-teknologiat). Näiden vaikutusta pohdittiin haastateltavien kanssa niin itse videopelien kuin e-urheilun katsojakokemuksenkin näkökulmasta. Näiden teknologioiden mukaantulo joiltain osin koettiin mahdollisena, mutta esimerkiksi virtuaalilasien ei nähty korvaavan nykymuotoista videopelaamisen muotoa ainakaan lyhyellä aikavälillä.

*”Mä en tiedä näenkö VR:ää ihan hirveän suurena uhkana nykymuotoiselle pelaamiselle, että ehkä mä koen sen ennemmin silleen, että sillä voidaan luoda katsojakokemuksia, että musta olisi tosi siistiä nähdä, että mitä kaikkea se mahdollistaa, ja esimerkiksi hypätä keskelle NaVi – Astralis (Counter Strike) -matsia ja mennä pommipaikalle seiomaan laatikon päälle.” (Alpha)*

*”Toi VR-laseilla tapahtuvan pelaamisen muuttuminen nykymuotoista videopelaamista yleisemmäksi kuulostaa kyllä omaan korvaan aika kaukaa haetulta et onhan VR-teknologia ollut olemassa jo hyvin pitkään, mutta ehkei nyt ihan lähitulevaisuudessa ole ainakaan korvaamassa.” (Bravo)*

*”Kyllä mä uskon, että se pääsääntöisesti varmasti kasvaa ja veikkaan et siihen muodostuu tavallaan semmoinen pieni VR-lahko, jotka on henkeen ja vereen VR-*

*pelaamisen puolesta, mutta kyllä mä uskon et isommassa kokonaisuudessa niin ruudun välityksellä pelaaminen tulee kyllä pitämään asemansa.” (Charlie)*

*”Kyllä mä uskon et VR ja AR ainakin jollain tavalla implementoidaan tai ellei se sitten mullista sitä kokonaan et videopelaaminen menisi fyysisempään suuntaan ja alkaisi muistuttamaan enemmän perinteistä urheilua... tällä hetkellä siitä voisi kyllä maksaa, että kun se olisi nyt elämyksenä niin uusi, mutta sitten kun se arkipäiväistyy niin mikä se tilanne olisi sitten silloin:” (Echo)*

*”Se mikä siinä on kiehtovaa samaan tyyliin, kuin esimerkiksi sim racingissä (autosimulaatio) että siinä tietyllä tavalla se fyysinen puoli yhdistyy sitten myöskin tuohon kilpapelamiseen ihan eri levelillä,, että kyllä mä näen, että sillä on oma paikkansa ja asemassa, mutta ehkä mun on vaikea nähdä et se syrjäyttäisi nykymuotoisen videopelaamisen kokonaan. (Foxtrot)*

Erityisesti VR-teknologiaa pidettiin sellaisena, jonka vaikutukset katsojaelämyksen parantamiseen tunnistettiin kaikkien haastateltavien joukossa. Osa haastateltavista nosti kuitenkin esiin e-urheilun ja myös perinteisen urheilun näkökulmasta sen sosiaalisen aspektin. VR-teknologian avulla tämä voi olla mahdollista saavuttaa jokaisen kotisohvalta, mutta tämän ei ainakaan lähtökohtaisesti uskota korvaavan perinteistä urheilun katsomisen sosiaalista kontaktia. Lisäksi nykymuotoisen virtuaaliodellisuuden teknologian mahdollisuuksia epäiltiin, mutta teknologian kehittyessä ja yleistyessä, VR-lasien potentiaali nähtiin kasvavana.

*”E-urheilun katsominen on varmaan se, mikä sinne VR:n puolelle menee ensimmäisenä isossa muodossa, että mä luulen et se viihde on aika pääroolissa siinä, että voit siitä lasien näkymästä valita sen striimin mitä haluat katkoa, mutta miten se toimii, et jos haluat pyytää esimerkiksi kaverin mukaan siihen.” (Delta)*

*”Ei välttämättä haluta adoptoida vielä sellaista teknologiaa, mikä ei välttämättä ole ihan vielä valmista... et tämäkin linkittyy osaltaan, että jos joku Samsung tai Apple tuo ne virtuaalilasit markkinoille, niin sitten mä luulen että se leviäminen vauhdilla vois olla todennäköisempää.” (Echo)*

VR-lasien avulla kasvavan immersion määrän koettiin olevan sellainen elämyksellinen asia, jonka vuoksi tämän teknologian uskottiin yleistyvän haastateltavien mielestä. Tämä tuotiin esiin niin videopelien pelaamisen kuin e-urheilun katsomisenkin kontekstissa. Toki uppoutuminen on ruudun välityksellä myös mahdollista, mutta VR-teknologian avulla tämä elämys nähtiin immersiota lisäävänä.

*”No mulle tulee sellaisena mullistavana juttuna mieleen se immersion kasvu... että tavallaan tuotaisiin siihen katsojakokemukseen jotain lisää, että kun mennään jonnekin 4D-leffaan, missä sulle ruikitaan vettä silmään, kun sä hyppäät jonnekin järveen, niin joku sen tyylinen kokemus, koska se teknologia on tavallaan selvästi jo olemassa ja ihmisillä on kotonaan jo kaikennäköisiä vehkeitä, että jotenkin se asiakas voitaisiin saada vedettyä syvemmälle mukaan siihen kokemukseen.” (Charlie)*

Puhelimella ja tabletilla tapahtuvan videopelaamisen kasvu tunnistettiin haastateltavien toimesta, mutta tämän vaikutusta e-urheiluun ei itsessään vielä osattu määrittää. Trendi tunnistettiin kuitenkin kasvavaksi ja se osattiin yhdistää esimerkiksi Aasian markkinoille, johtuen kyseisessä maanosassa vallitsevista trendeistä, jossa liikuteltavat laitteet ovat paljon yleisempiä pelialustoja suhteessa länsimaihin, joissa tietokone- ja konsolipelaaminen on huomattavasti yleisempää. Myös mobiilipelaamisen ei uskottu syrjäyttävän tietokone- tai konsolipelaamista kokonaan ja näin ollen myös perinteisen muotoisena tapahtuvan e-urheilun uskottiin säilyttävän asemansa.

*”Näkisin, että varmaan mobiilipelaaminen tulee ottamaan isompaa roolia e-urheilun parissa... mä koen, kun mennään Aasiaan tai Etelä-Amerikkaan missä elintaso on keskimäärin vähän huonompi kuin länsimaissa, niin tavallaan se mobiilipelaamisen merkitys kasvaa huomattavasti” (Alpha)*

*”Kyllä se on väistämätöntä, kun maailmassa on miljardeja mobiililaitteita ja ne on niin easy access -vehkeitä, et sun on helppo pelata esimerkiksi sun kymmenen minuutin kahvitauolla... tavallaan oon vähän ihmetellyt, että mobiilipelaamisen osalta ei olla ihan niin sfäreissä vielä, ja joissain maailman kolkissa se on jo ihan valtavan suurta niin kuin esimerkiksi Intiassa PUBG Mobile (Player Unknowns Battleground -nimisen pelin mobiiliversio), eikä meillä ole mitään käryä sen suuruudesta täällä.” (Foxtrot)*

Tulevaisuuden trendeiksi haastateltavat tunnistivat erityisesti siis mobiilipelaamisen, VR- ja AR-teknologian sekä e-urheilusisällön siirtymisen ainakin osittain maksupalveluiden taakse. Lähtökohtaisesti e-urheilun uskottiin pysyvän hyvin teknologisessa kehityksessä mukana ja sen tarjoaman digitaalisen ympäristön mahdollisuudet uuden katsojaelämyksen luojana herätti positiivisia ajatuksia. Pelaamisen tapojen ei kuitenkaan uskottu muuttuvan nykyhetkestä täysin, ainakaan kovinkaan nopealla aikataululla.

## 5. Analyysi ja johtopäätökset

### 5.1 Aineiston analyysi

E-urheiluliiketoiminta mielletään varsin uudeksi toimialaksi, vaikka sen ekosysteemiin ja ekosysteemissä toimiviin organisaatioihin on osaltaan muodostunut jo jonkinasteisia rakenteita. Kuviot 6 ja 7 (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019; Scholz, 2020) kuvaavat tätä ekosysteemiä siten, että kuluttajat eli pelaajat ovat asetettuna toiminnan keskiöön. Haastateltavat (Alpha, Delta) näkivät tilanteen vastaavanlaisena, mutta nostivat esiin, että tähän resurssiin ja sen hyvinvointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

E-urheilun ekosysteemin nähtiin muodostuneen hyvin pintapuoliseksi, ja ruohonjuuritason toiminnan sekä sinne ohjattujen resurssien määrän nähtiin olevan tällä hetkellä vielä vähäistä (Alpha, Delta). Molemmissa esiin nostetuissa ekosysteemeissä (Carrillo Vera & Aguado Terrón, 2019; Scholz, 2020) keskitytään e-urheilun liiketoiminnalliseen puoleen, jolloin vapaaehtois- ja harrastetoiminnan merkitystä ei olla tuotu esiin. E-urheilun harrastaminen lähteekin yksilön omasta pelaamisesta ja tämän harrastuneisuuden ympärille rakentuva järjestelmällinen toiminta on vielä vähäistä, vaikkakin sen voidaan katsoa olevan kasvussa.

Ekosysteemin osalta nostettiin esiin myös videopelintekijöiden valta järjestelmässä (Delta, Foxtrot). Vaikka tällä pelintekijällä on tekijänoikeutensa vuoksi valta-asema oman videopelinsä e-urheiluun, joutuu se silti kilpailemaan muita pelintekijöitä ja näiden järjestämää e-urheilutoimintaa vastaan. Lisäksi e-urheilun katsojalla on nykymuotoisen lähetyksmallin vuoksi (kaikki e-urheilu saatavilla ilmaiseksi Twitchin tai Youtuben kautta) paljon valtaa e-urheilun kontekstissa. Tämä kilpailu osaltaan ajaa nämä toimijat kehittämään katsojakunnalle jotain sellaista, joka saa nämä koukuttamaan juuri pelintekijän lähetyksen äärelle. Nykymuotoisena tämä koukuttaminen on toteutettu inkrementaalisten innovaatioiden avulla (Norman & Verganti, 2014).

Yhtenä inkrementaalisena innovaationa nostettiin esiin e-urheilulähetyksen muuttaminen ilmaisista maksullisiksi (Alpha, Delta). Tämä on trendinä linjassa urheiluviihteen muotoutumisen kanssa, kun alkujaan ilmaiseksi televisiosta näytetyt urheilutapahtumat siirtyivät ensin maksullisten tv-kanavien taakse ja myöhemmin tuotantoyhtiöiden omille alustoille (Evens & Lefever, 2013). Tällä hetkellä e-urheilun katsomisen pääasiallisina



alustoina toimivat Twitch ja Youtube joutuvat mahdollisesti kilpailemaan tulevaisuudessa pelintekijöiden omien alustojen kanssa.

Tämän transformaation ei kuitenkaan uskottu tapahtuvan nopeassa aikataulussa (Echo, Foxtrot), ja sen toimivuutta epäiltiin esimerkiksi vedoten e-urheilun asiakassegmenttiin, joka koostuu suurelta osin nuorista kuluttajista (Macey, Abarbanel ja Hamari, 2021). Nämä epäilykset osoittavat, että tämän tyyppisen muutoksen vastaanotto ei olisi kaikkein mieluisin (Charlie), ja tällainen kuluttajien muutosvastaisuus osaltaan hidastaa toimialan kehittymistä (Rogers, 2003).

Jotta tällaiset maksupalvelut voisivat yleistyä, tulisi näihin rakentaa sellainen houkuttelevuuden taso, josta kuluttajat voisivat olla valmiita maksamaan. Houkuttelevuutta e-urheilun suhteen on mahdollista lisätä videopelin muutoksilla sekä insentiiveillä, joiden avulla videopelin pelaajaa voidaan houkutella katsomaan e-urheilulähetystä (Abbasi ym., 2021). Tällaisten pelin sisäisten insentiivien vaikutusta katsomisen houkuttelevuuteen ei nostettu haastatteluissa esiin, vaan keskittyminen oli ennemminkin itse e-urheilutuotteessa ja tähän liittyvän katsojakokemuksen kehittämisessä.

E-urheilun katsojalle muodostuvaan arvoon vaikuttavat muun muassa ymmärrys pelattavasta videopelistä (Bravo), lähetykseen sisältyvä opettavaisuus (Charlie) sekä sen aikaansaamat onnistumisen tunteet (Echo). Tämänhetkinen hinta tämän arvon muodostumiseen pohjautuu kuluttajan käyttämään aikaan sekä niihin laitteistoihin, joiden avulla tämä e-urheilua katsoo. Lähetysten vieminen eri maksupalvelujen taakse nostaakin tätä kuluttajalle muodostuvaa hintaa. Jotta tämän kuluttajaelämyksen voisi katsoa olevan onnistunut, on siihen uhrattujen panosten määrä oltava pienempi, kuin mitä asiakkaan mielessä koettu elämys on ollut (Pine & Gilmore, 1999).

E-urheiluelämyksen osalta haastateltavat nostivat esiin immersion merkitystä osana elämyksen onnistumista (Charlie, Echo). Tämä viittaa kuvio 1:n (Pine & Gilmore, 1999) perusteella siihen, että e-urheiluelämys sisältää eskapistisia ja esteettisiä piirteitä. Lisäksi esiin nousi oppimiselämyksen (Charlie) ja viihde-elämyksen (Echo) piirteitä. Onnistuneen elämyksen kuvatut piirteet (Pine & Gilmore, 1999) täydentyvät siis haastateltavien mukaan hyvin e-urheiluelämyksen aikana ja näin ollen sen voidaan katsoa tuottavan elämyksellistä arvoa. Tämä osaltaan vahvistaa aiemmin e-urheilun tutkimuskentässä saatuja tuloksia (Seo, 2013).

E-urheiluelämyksen muodostuminen on myös linjassa kuvio 2:n elämuskolmion kanssa (Tarssanen & Kylänen, 2009). Haastateltavat nostivat elämyksen muodostumisen piirteitä esiin esimerkiksi tarinan, aitouden ja moniaistisuuden osalta. Motivaation tason muodostuminen perustui kaikkien haastateltavien osalta omaan videopelitaustaan, joka haastateltavilla oli laaja ja alkanut nuorena. Lisäksi nostoja tehtiin älyllisen tason osalta, kuten esimerkki ennakkoluulojen rapisemisesta vanhojen henkilöiden videopelaamisen osalta näytti (Delta). Tässä kerrotussa esimerkissä e-urheiluun liitännäinen elämys saavutti myös ihmisessä muutoksen, joka on osaltaan elämyksen kokemista korkeampaa sitoutumista (Pine & Gilmore, 1999; Tarssanen & Kylänen, 2009).

E-urheilun tarjoaman elämyksen osalta on huomioitava, että kuluttajan kokemaan elämyksen arvoon vaikuttavat ennen tätä elämystä koetut ja tämän elämykseen jälkeen koetut asiat ja tunteet (Helkkula ym., 2012). E-urheiluelämykseen on haastateltavien mukaan vaikuttanut esimerkiksi aikaisemmat kokemukset videopeleistä sekä perinteisen urheilun parissa koetut elämykset. Näiden osalta nostettiin esiin e-urheilun sosiaalinen aspekti ja livetapahtumien merkitys tärkeänä osana e-urheiluelämyksen muodostumista (Alpha, Charlie). Livetapahtumien puute, joka on aiheutunut koronaviruksen vuoksi, nähtiin vaikuttaneen e-urheiluun negatiivisesti (Delta). Koronaviruksen aikaan e-urheilun katsomisen aloittanut henkilö voikin kokea elämyksensä eri tavalla, kuin mitä aiemmin e-urheilua katsomaan aloittanut.

E-urheiluliiketoiminnan tuottaman elämyksen arvon nousu uusien innovaatioiden avulla koettiin haastateltavien mielissä osittain samanlaisesti. Esimerkiksi virtuaalilasien välityksellä tapahtuvaa videopelaamista ei nähty videopeliteollisuutta disruptoivana innovaationa (Christensen, 1997), vaikka sen mahdollisuudet videopelaamisen immersiota lisäävänä tekijänä on tunnistettu (Chouhan & Sharma, 2015). Mobiililaitteella tapahtuvan videopelaamisen osalta tunnistettiin elämyksen hyväksi puoleksi sen sitoutumattomuus aikaan ja paikkaan, ja sen suosio erityisesti Aasiassa (Alpha, Foxtrot). E-urheiluliiketoimintaan tämän nähtiin vaikuttavan uusien seurattavien e-urheilulajien muodossa. Lisäksi mahdollisuus kokea e-urheiluisältöä missä ja milloin vain nähtiin mobiililaitteen kautta koettavan e-urheiluelämyksen hyvänä puolena (Charlie).

Katsojaelämyksen parantaminen pelintekijän ja turnausorganisaattorin toimesta sekä e-urheiluorganisaatioiden luomat sisällöt, nähtiin sellaisina tekijöinä, joiden uskottiin parantavan e-urheiluelämystä. Nämä kaikki toimivat siis omalta osaltaan elämyksen tuottajan roolissa.

Ajattelu voidaan viedä vielä pidemmälle, ja esimerkiksi itse pelaajien voidaan katsoa olevan elämyksiä tuottavia tahoja, vaikka he eivät omaisikaan lähtökohtaisesti valmiuksia esimerkiksi sisällöntuotantoon (Alpha). Elämysliiketoimintaan osallistuvan henkilön tai organisaation tulisi toiminnassaan huomioida vertaus näytöksen järjestämiseen ja ymmärtää elämyskokonaisuuteen osallistuvien tahojen roolit. (Pine & Gilmore, 1999). Tässä näytelmäkokonaisuudessa e-urheilu näyttäytyy itse esityksenä, katsojat ovat luonnollisesti esityksen yleisö, pelaajat esityksen näyttelijöitä ja taustatoimijat esityksen mahdollistajia (Pine & Gilmore, 1999).

Vaikka virtuaalilasien kautta tapahtuvan videopelaamisen ei nähty vaikuttavan suuremmin nykymuotoiseen pelaamiseen, sen mahdollisuudet katsojaelämystä parantavana teknologiana tunnistettiin (Alpha, Charlie). Tällä teknologian mahdollistamalla katsojaelämyksen muuttamisella koettiin olevan niin radikaalin kuin inkrementaalisen innovaation vaikutuksia (Foster, 1988). Videopelien toimiessa jo alkujaankin virtuaalisessa ympäristössä, olisi katsojan lisääminen osaksi tätä virtuaalista ympäristöä luonnollisesti toteutettavissa haastateltavien mielestä. Tämän uuden katsojaelämyksen potentiaalisesti aiheuttama disruptio on tunnistettavissa myös aiemmin tutkimuksessa esitellyn Riot Gamesin e-urheilustrategian kanssa, jonka mukaan katsojaelämys tullaan mullistamaan täysin vuosien 2022–2027 välisenä aikana (Riot Games, 2022). Virtuaalitodellisuuteen perustuvan katsojaelämyksen immersion lisääminen oli haastateltavien näkemyksissä eniten esiin noussut tekijä, kun heiltä kysyttiin, mitä tämä mullistaminen heidän mielestään voisi tarkoittaa.

Ylipäättään haastateltavat eivät osanneet varsinaisesti nimetä mitään sellaista murrosta aiheuttavaa tekijää, joka voitaisiin lukea radikaaliksi innovaatioksi. Sen sijaan kehityksen uskottiin olevan varsin rauhallista seuraavan muutaman vuoden ajan, johtuen koronan vaikutuksista sekä pienimuotoisen kuplan puhkeamisesta (Delta, Foxtrot). Verraten Rogersin S-kurviin (2003) sekä sen avulla mallinnettuun radikaalin innovaation vaikutukseen (Christensen, 1997), voidaan haastateltavien kommenttien perusteella todeta, että e-urheiluliiketoiminnassa liikutaan tällä hetkellä yhdellä S-kurvilla ylöspäin. Kommentit toimintaympäristön stabiiliuden saavuttamisesta viittaavat osaltaan siihen, että tietynlainen saturaatio on tällä hetkellä saavutettu.

Mobiililaitteilla pelattavien videopelien ei osaltaan nähty murtavan e-urheilun nykymuotoista liiketoimintamallia ainakaan nopealla aikataululla, vaikka näiden alueellinen merkitys esimerkiksi Aasian markkinoilla tunnistettiin (Delta, Foxtrot). Aiemmin mainittu

riippumattomuus sijainnista nähtiin hyväksi puoleksi mobiililaitteella kulutettavan viihteen osalta. Vastaavasti nykyinen mobiililaitteiden akkuteknologia nostettiin esiin videopelaamista rajoittavana tekijänä (Alpha). Lisäksi kuluttajien silmissä mobiilipelaamista ei nähty erityisen viihdyttävän e-urheilun muotona ja tietoisuus näiden osalta järjestettävistä e-urheilutapahtumista oli vähäistä (Echo). Mobiilipelien parissa vähäisempi immersion kokeminen selittää yhtenä osatekijänä mobiilipelaamisen katsomisen vähäisempää määrää, kun otetaan huomioon oman pelikokemuksen vaikutus e-urheilun katsomiseen vaikuttavana tekijänä (Thompson ym., 2012; Macey ym., 2020).

Vaikka mobiilipelien osalta on nähty huimaa kasvua ja sen ennustetaan olevan kasvavin videopelaamisen muoto (Kuvio 8, Statista, 2022), ollaan niin itse pelaamisen kuin sen pohjalta tuotetun e-urheilun kanssa nojattu varsin paljon eksploraatiivisiin strategiavalintoihin (March, 1991). Tässä kontekstissa se ei välttämättä ole huono strategiavalinta, kun huomioidaan mobiilipelien kokonaisliikevaihdon- ja näin ollen uusien markkinaosuuksien kasvu. Haastateltavien osalta nostettiin esiin vähäinen kiinnostus mobiilipelaamisen katsomista kohtaan, ja itse mobiililaitteella tapahtuva pelaaminen jakoi haastateltavat pelaajin ja ei-pelaajiin. Pelaamisella ei siis ollut vaikutusta pelaamisen katsomiseen haastateltavien joukossa.

Haastateltavien näkemykset olivat linjassa sen suhteen, että e-urheilu ja sen katsominen tulee lisääntymään, mutta tämä kasvuvauhdin ei nähdä olevan niin valtaisa, kuin mitä se on aiemmin ollut. Monet haastateltavista puhuivat alalla olleen kuplan puhkeamisesta (Delta, Foxtrot) ja näkivät liiketoiminnan olevan sellaisessa vaiheessa, että alan kasvu jatkuu, mutta hitaammin kuin viimeisen viiden vuoden aikana. Vastaavasti Riot Gamesin julkaisema strateginen tavoite e-urheilun katsojakokemuksen muutoksesta viittaa osaltaan eksploraatiivisempaan kasvustrategiaan e-urheilun kontekstissa (March, 1991). Lisäksi on huomioitavaa, että kyseisessä strategiassa on käytetty termiä ”urheilu” eikä ”e-urheilu” katsojakokemuksen osalta, joten vaikutuksen voi nähdä ulottuvan myös perinteisen urheilun puolelle. Radikaalin muutoksen mahdollisuus on siis olemassa, vaikka sitä ei haastateltavien toimesta nostettu suuresti esiin.

Tämän katseluelämyksen radikaalimpi muuttaminen voi ajaa e-urheilun parissa toimivat muut organisaatiot pohtimaan omaa elämystarjoamaansa. Vaikutus voi välittyä muihin pelintekijöihin, turnausorganisaattoreihin sekä e-urheiluorganisaatioihin. Haastatteluissa nousikin esiin muun muassa e-urheiluorganisaation uudelleen ymmärretty rooli e-urheilun ekosysteemissä. Näiden kilpailutoimintaan osallistuvien organisaatioiden ei nähdä toimivan

pelkästään kilpailuun osallistujan roolissa vaan monien organisaatioiden nähdään ymmärtäneen, että heidän toiminnassaan korostuu enemmänkin rooli mediatoimijana (Foxtrot). Tämä media- ja sisällöntuotannon näkyminen e-urheiluorganisaatiossa tuo osaltaan esiin tarinan luomisen merkityksen ja tämän vaikutusta elämyksen mieleenpainuvuuteen, jonka katsotaan olevan yksi elämyksen onnistumisen mittari (Pine & Gilmore, 1999).

E-urheiluorganisaation tulisikin siis pohtia sen ydintuotetta enemmän, ja kuinka se pystyy toteuttamaan innovaatioita sen ympärille. Haastateltavien kommenttien perusteella e-urheiluorganisaatioon sitoudutaan kannattajana sen herättämien tunteiden vuoksi (Charlie, Echo), jotka osaltaan sitouttavat myös näiden luomaan elämykseen paremmin. Saatu informaatio, voimaantumisen tunne ja kiintymys brändiä kohtaan vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen-urheiluorganisaatiota kohtaan (Vale & Fernandes, 2018). Tämän organisaation toimintaa seuraavan ja itse organisaation suhde koetaan olevan uniikki kuluttajan mielessä (Abosag, Roper & Hind, 2012). Tällöin katsojaelämys ei pohjaudu pelkästään e-urheiluorganisaation menestymiseen eri kilpailuissa, vaikka tällä voidaan nähdä olevan vaikutusta uusien kannattajien hankinnassa.

E-urheiluliiketoiminnassa toimivien organisaatioiden yksi mahdollisuus parantaa tarjoamiaan elämyksiä olisi mahdollista toteuttaa Lean-muotoisen kehitysajattelun kautta (Womack & Jones, 1997; Cohen, 2010). Organisaatiot voisivat pystyä tämän ajattelutavan avulla tutkimaan omaa toimintaansa nykyistä paremmin ja näin ollen löytämään mahdollisesti sellaisia asioita, jotka eivät ole kannattavia ylläpitää Yhtenä esimerkkinä tästä mainittakoon Riot Games, joka lakkautti tammikuussa 2022 ”Pro View” -nimeä kantavan palvelun, jonka avulla asiakkaan oli mahdollista seurata e-urheiluammattilaisen edesottamuksia siten, että tämän oli mahdollista nähdä ammattilaispelaajan ruutu samalla tavalla, kuin tämä ammattilainen sen näkee (Riot Games, 2022). Kannattamattomien tukitoimintojen karsiminen on yksi Lean-ajattelun perusteema (Womack & Jones, 1997) ja tätä samaa voisivat soveltaa myös e-urheiluorganisaatiot sekä turnausjärjestäjät.

E-urheiluorganisaatioiden liikevaihdon määrä ja näin ollen tuoton määrän ei voi katsoa olevan valtaisa, mikäli katsotaan esimerkiksi liite 1:n lukuja (Forbes, 2020). Lisäksi haastateltavien mietteet e-urheiluliiketoiminnan kasvuvauhdin tasaantumisesta (Alpha, Delta, Foxtrot) viittaavat näiden organisaatioiden toteutuneen liikevaihdon määrään hiljaiseen kasvuun. Tämän perusteella e-urheiluorganisaatioiden voisi olla erityisen tärkeää pohtia tätä omaa ydintuotettaan ja sitä, mikä sen liikevaihtoon eniten vaikuttaa. Yritystoiminnassa olevan

organisaation on lähtökohtaisesti tarkoitus tuottaa voittoa sen osakkeenomistajille ja tämän voi katsoa olevan myös yrityspohjalta toimivien e-urheiluorganisaatioiden tavoite.

Haastateltavat mainitsivat useaan otteeseen toiminnan vakiintumisen tärkeyden e-urheiluliiketoiminnan kehityksessä. Tätä toiminnan vakiinnuttamisen edellytyksenä on tasainen tulovirta, jonka aikaansaamista voidaan pitää haastavana johtuen varsin uudesta liiketoiminnasta ja sen ympärille vasta muotoutuvasta ekosysteemistä. E-urheiluliiketoimintaan vaikuttavia murroksia nähtiin haastateltavien mielestä useita, joista realistisimpana pidettiin e-urheilun siirtymistä maksullisen suoratoistoalustan taakse. Se olisiko tämä alusta pelintekijän itsensä vai ulkopuolisen palveluntarjoajan luoma, jäi epäselväksi. Kuitenkin videopelin IPR:n omistaman tahon valta-aseman vuoksi, tämän voisi uskoa haluavan varmistua siirtämisestä saatavasta hyödystä, ennen kuin tämä siirto toteutetaan.

E-urheilussa suurimpien liigojen ollessa franchise-pohjaisia osittain tai kokonaan, toimintaympäristössä olevat e-urheiluorganisaatiot hyötyvät tämän kyseisen liigan saamista tuloista. Tämä tulo muodostuu franchise-sopimusten erinäisten tulonjakosopimusten pohjalta (Foxtrot). E-urheiluorganisaatioiden voisi tietyistä liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsoa puoltavan ideaa. On kuitenkin huomioitava, että mikäli toimiva e-urheiluorganisaatio on ennemmin mediatoimija kuin pelkästään kilpailuihin osallistuva ryhmä, voi maksumuurin taakse siirtymisestä aiheutuva näkyvyyden vähentyminen haitata esimerkiksi mahdollisten yhteistyökumppaneiden ja investoijien halukkuutta lähteä näiden toimintaan mukaan (Bravo).

Videopelien ja e-urheilun monikanavaistuessa, videopelin tuottava ja e-urheilun mahdollistava yhtiö ei halua näyttäytyä pelkästään pelintekijän roolissa vaan pyrkii panostamaan näkyvyyteensä monissa eri kanavissa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii League of Legendsin pohjalta toteutettu Arcane-niminen animaationsarja, jonka tuottajana toimi Netflix. Kyseinen sarja löytyy IMDB:n listauksen 19:nltä sijalta kaikkien aikojen parhaiden sarjojen listauksessa vain ensimmäisen tuotantokautensa jälkeen (IMDB, 2022), ja ollen Netflixin globaalin top 10 -suosituimpien sarjojen listauksessa mukana kuusi viikkoa perätysten (Netflix, 2022). Tämä osoittaa monikanavaisuuden merkityksen nousua myös videopelien kontekstissa ja sama ilmiö voidaan linkittää e-urheiluun videopelien ja e-urheilun läheisen suhteen vuoksi.

Muina murroksina nähtiin, kuten edellä mainittua, katsojaelämyksen muotoutuminen uusien teknologioiden avulla immersiota lisäävään suuntaan sekä e-urheiluorganisaation liiketoimintamallin mahdollinen muuttuminen mediamaisemmaksi. E-urheiluelämyksen nähdään säilyttävän paikkansa osana elämysliiketoimintaa ja ekosysteemi on alkanut hiljalleen

muotoutua stabiilimmaksi, tyhjäntoimittajien poistuessa kilpailukentältä (Foxtrot). Uusia murroksen aiheuttavia innovaatioita ei olla e-urheilun kontekstissa hetkeen nähty, ja haastateltavien mielestä tällaista mahdollista murrosta ei osattu haastatteluhetkellä kuvailla. Mahdollista e-urheiluelämykseen liittyvää radikaalia innovaatiota jäädään siis odottamaan.

## 5.2 Johtopäätökset

E-urheilu tyydyttää yksilön elämystarpeita, jonka dimensiot ovat oppiminen, eskapismi, viihde- ja estetiikka (Pine II & Gilmore, 1998; Seo, 2013). Videopelien avulla saavutetaan suuri immersion taso (Brown & Cairns, 2004), joka yhdistettynä urheiluviihteen kuluttamisen aiheuttamaan immersioon, tekee e-urheilun kehittymisestä viihteenä varsin todennäköistä. Näistä kehittyvistä elämyksistä ollaan myös valmiita haastateltavien mukaan maksamaan nykyistä enemmän. Tämä maksullisuuden asettaminen tekee e-urheilusta Pinen ja Gilmoren (1999) linjavedon mukaan tällöin elämysliiketoimintaa. E-urheilun kontekstissa tarjottujen sisältöjen on kuitenkin muututtava haastateltavien mielessä paremmaksi, jotta maksuvalmius muodostuisi.

Uusia havaittuja innovaatioita e-urheilun sekä osittain videopelaamisen yhteydessä olivat VR- ja AR-teknologiat, mobiilipelaaminen sekä uudet maksulliset suoratoistoalustat. Näiden vaikutuksia e-urheiluliiketoimintaan arvioitiin hieman eri tavoin haastateltavien mielessä. Muutosvauhdin katsottiin hiljentyvän, mutta tätä muutosta kuitenkin pidettiin todennäköisenä ja uusien innovaatioiden rooli tässä tunnistettiin.

E-urheiluliiketoimintaan osallistuvien organisaatioiden liiketoimintamalleihin vaikuttavat teknologiat liittyvät niin e-urheilijoiden kehitykseen kuin näiden organisaatioiden tuottamaan mediasisältöön. E-urheiluorganisaatioiden muutos enemmän mediatoimijan ja sisällöntuottajan suuntaan nostaa esiin uusia mahdollisuuksia eksploraatiivisten strategioiden käyttöön (March, 1991). Tämä monikanavaisen sisällöntuottajan roolin omaksuminen on toteutunut niin peliyhtiöissä (Riot Games, 2022), e-urheiluorganisaatioissa (Foxtrot) sekä itse e-urheilijoissa. Muutosvauhti tässäkin asiassa on kuitenkin hidas, mikä on esimerkiksi Christensenin (1997) mukaan hyvä ratkaisu.

E-urheilun parissa koetut elämykset olivat haastateltavien mukaan mieleenpainuvia. Erityisesti livetapahtumien merkitystä korostettiin, näiden elämysten ainutlaatuisuuden vuoksi. Vaikka e-

urheiluelämys itsessään on toistettava ja helposti saatavilla, näiden livetapahtumien aikana koettu tunnelma koettiin ainutlaatuisena, jolloin elämys näyttäytyy vaikuttavana sen kokeman henkilön mielessä (Pine & Gilmore, 1999).

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa nousi esiin muutama eri tämän hetken trendinä oleva teknologia, joiden vaikutusta pohdittiin e-urheiluelämyksen kontekstissa. Näiden tutkimuksessa mainittujen teknologioiden lisäksi on olemassa muitakin uusia teknologioita, jotka voivat e-urheiluliiketoimintaan vaikuttaa. Laajempi teknologiakatsaus voisi olla mahdollinen jatkotutkimuskohde.

E-urheilun ekosysteemiä on kuvannettu varsin kirjavasti ja yleisesti hyväksytyä mallia ei olla vielä löydetty. Tämä voi johtua siitä, että liiketoiminta-ala on vasta muotoutumassa ja uusia toimijoita voidaan havaita jatkuvasti. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla se, mikä tekee e-urheiluliiketoiminnasta kannattavaa ja miten kukin ekosysteemin toimija voisi saavuttaa parhaan mahdollisen hyödyn. E-urheilua itsessään on tutkittu jo jonkin verran ja erityisesti katsomisen motiiveihin (Hamari & Sjöblom, 2017) on keskitytty varsin laajasti.

Tämä tutkimus tarjoaa osaltaan katsauksen e-urheiluliiketoiminnan muutokseen, jonka ajurina on e-urheiluelämykseen vaikuttavat teknologiat. Tutkimuksen haastattelumateriaali kerättiin kuuden haastateltavan joukosta, ja tämä määrä on riittävä laadullisen tutkimuksen kontekstissa (Sarajarvi & Tuomi, 2017). Uusien teknologioiden todellista vaikutusta tulisi kuitenkin mitata rahamääräisesti, seuraamalla e-urheilun kontekstissa toimivien organisaatioiden liiketoimintaa ja analysoimalla tätä kvantitatiivisin menetelmin. Tämä tutkimus auttaa kuitenkin osaltaan ymmärtämään näiden uusien teknologioiden mahdollisuudet e-urheiluliiketoimintaa kehittävinä tekijöinä.



## Lähteet ja liitteet

Abbasi, Asif, M., Hollebeek, L. D., Islam, J. U., Ting, D. H., & Rehman, U. (2021). The effects of consumer esports videogame engagement on consumption behaviors. *The Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1194–1211. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2020-2839>

Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of marketing*.

Afuah, A. (2020). Innovation management-strategies, implementation, and profits.

Ahn, J., Collis, W., & Jenny, S. (2020). The one billion dollar myth: Methods for sizing the massively undervalued esports revenue landscape. *International Journal of Esports*, 1(1).

Barjolin-Smith, A. (2020). Snowboarding youth culture and the Winter Olympics: Co-evolution in an American-driven show. *The International Journal of the History of Sport*, 37(13), 1322-1347.

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

Bousquet, J., & Ertz, M. (2021). eSports: Historical Review, Current State, and Future Challenges. In *Handbook of Research on Pathways and Opportunities Into the Business of Esports* (pp. 1-24). IGI Global.

Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave.

Brown, E., & Cairns, P. (2004, April). A grounded investigation of game immersion. In *CHI'04 extended abstracts on Human factors in computing systems* (pp. 1297-1300).

Bryson, S. (2013). Virtual reality: A definition history-a personal essay. *arXiv preprint arXiv:1312.4322*.

Burns, & Fairclough, S. H. (2015). Use of auditory event-related potentials to measure immersion during a computer game. *International Journal of Human-Computer Studies*, 73, 107–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.002>

Cacho-Elizondo, S., Álvarez, J. D. L., & Garcia, V. E. (2020). The Emerging eSport Market: Analyzing the Impact of Virtual and Augmented Reality. *Chinese Business Review*, 19(2), 37-54.

Carlsson, A. (2019). The forgotten pioneers of creative hacking and social networking—Introducing the demoscene.

Carrillo Vera, J. A., & Aguado Terrón, J. M. (2019). The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 11(1), 3-22.

- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57-76.
- Chikish, Y., Carreras, M., & García, J. (2019). eSports: A new era for the sports industry and a new impulse for the research in sports (and) economics. *Sports (and) Economics*, 477-508.
- Chouhan, R., & Sharma, G. K. (2015). Virtual Reality: In gaming. *International Journal of Multidisciplinary Consortium*, 2(2), 36.
- Christensen. (1997). *Innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). Why hard-nosed executives should care about management theory. *Harvard business review*, 81(9), 66-75.
- Christensen, C., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2013). Disruptive innovation. Harvard Business Review.
- Christesen, & Kyle, D. G. (2014). *A companion to sport and spectacle in Greek and Roman antiquity*. Wiley-Blackwell.
- Cohen. (2010). *Agile excellence for product managers a guide to creating winning products with agile development teams*. Super Star Press/[Happy About].
- Cruz-Neira, C., Fernández, M., & Portalés, C. (2018). Virtual reality and games. *Multimodal Technologies and Interaction*, 2(1), 8.
- Davidovici-Nora, M. (2014). Paid and free digital business models innovations in the video game industry. *Digiworld Economic Journal*, (94), 83.
- Egenfeldt-Nielsen, S., Smith, J.H. and Tosca, S.P., 2019. *Understanding video games: The essential introduction*. Routledge.
- Evens, T., & Lefever, K. (2013). The struggle for platform leadership in the European sports broadcasting market. In *Digital Media Sport* (pp. 84-98). Routledge.
- Foster, R. N. (1988). *Innovation: The attacker's advantage*. Simon & Schuster.
- Ghobaei-Arani, M., Khorsand, R., & Ramezanpour, M. (2019). *An autonomous resource provisioning framework for massively multiplayer online games in cloud environment*. *Journal of Network and Computer Applications*, 142, 76-97.
- Hallmann, K., & Giel, T. (2018). eSports—Competitive sports or recreational activity?. *Sport management review*, 21(1), 14-20.
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it?. *Internet research*.
- Heino, R. (2000). New sports: What is so punk about snowboarding?. *Journal of sport and social issues*, 24(2), 176-191.

- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of service research*, 15(1), 59-75.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Jaakkonen, A. (2021). SALIBANDY KANSAINVÄLISESTI KASVAVANA ELÄMYSALANA.
- Jang, W. W., Byon, K. K., & Song, H. (2021). Effect of Prior Gameplay Experience on the Relationships between Esports Gameplay Intention and Live Esports Streaming Content. *Sustainability*, 13(14), 8019.
- Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual (ly) athletes: where eSports fit within the definition of “Sport”. *Quest*, 69(1), 1-18.
- Johnson, M. R., & Woodcock, J. (2019). “And today’s top donator is”: How live streamers on Twitch. tv monetize and gamify their broadcasts. *Social Media+ Society*, 5(4), 2056305119881694.
- Kane, D., & Spradley, B. D. (2017). Recognizing ESports as a sport. *Sport Journal*, 20
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2010). An overview of innovation. *Studies on science and the innovation process: Selected works of Nathan Rosenberg*, 173-203.
- Lee, D., & Schoenstedt, L. J. (2011). Comparison of eSports and traditional sports consumption motives. *ICHPER-SD Journal Of Research*, 6(2), 39-44.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- Lowood, H. (2009). Videogames in computer space: The complex history of pong. *IEEE Annals of the History of Computing*, 31(3), 5-19..
- Macey, J., Abarbanel, B., & Hamari, J. (2021). What predicts esports betting? A study on consumption of video games, esports, gambling and demographic factors. *New Media & Society*, 23(6), 1481-1505.
- Macey, J., & Hamari, J. (2018). Investigating relationships between video gaming, spectating esports, and gambling. *Computers in Human Behavior*, 80, 344-353.
- Macey, Joseph, Ville Tyrväinen, Henri Pirkkalainen, and Juho Hamari. "Does esports spectating influence game consumption?." *Behaviour & Information Technology* (2020): 1-17.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marchand, A., & Hennig-Thurau, T. (2013). Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities. *Journal of interactive marketing*, 27(3), 141-157.
- Mazzucato, M. (2011). The entrepreneurial state. *Soundings*, 49(49), 131-142.
- McComb, David G. (2004). *Sports in World History*. Routledge.
- McLeod, C. M., Xue, H., & Newman, J. I. (2021). Opportunity and inequality in the emerging esports labor market. *International Review for the Sociology of Sport*, 10126902211064093.
- Mudambi, R., & Swift, T. (2014). Knowing when to leap: Transitioning between exploitative and explorative R&D. *Strategic Management Journal*, 35(1), 126-145.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, and Katsuhiko Umemoto. "A theory of organizational knowledge creation." *International journal of technology management* 11, no. 7-8 (1996): 833-845.
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design issues*, 30(1), 78-96.
- Pallavicini, F., Ferrari, A., Zini, A., Garcea, G., Zancacchi, A., Barone, G., & Mantovani, F. (2017, July). What distinguishes a traditional gaming experience from one in virtual reality? An exploratory study. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 225-231). Springer, Cham.
- Pfeffer, J. (1972). Interorganizational Influence and Managerial Attitudes. *The Academy of Management Journal*, 15(3), 317–330. <https://doi.org/10.2307/254856>
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy.
- Pizzo, A. D., Na, S., Baker, B. J., Lee, M. A., Kim, D., & Funk, D. C. (2018). eSport vs. sport: A comparison of spectator motives. *Sport Marketing Quarterly*, 27(2).
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91(9), 90-98.
- Reitman, J. G., Anderson-Coto, M. J., Wu, M., Lee, J. S., & Steinkuehler, C. (2020). Esports research: A literature review. *Games and Culture*, 15(1), 32-50.

- Rogers. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Rogers, M., & Rogers, M. (1998). The definition and measurement of innovation.
- Rubio-Tamayo, J. L., Gertrudix Barrio, M., & García García, F. (2017). Immersive environments and virtual reality: Systematic review and advances in communication, interaction and simulation. *Multimodal Technologies and Interaction*, 1(4), 21.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Scholefield, J. H. (1994). The allocation of R&D resource. *R&D Management*, 24(1), 091-097.
- Scholz, T. M. (2019). A short history of esports and management. In *eSports is Business* (pp. 17-41). Palgrave Pivot, Cham.
- Scholz, T. M. (2020). Deciphering the World of eSports. *International Journal on Media Management*, 22(1), 1-12.
- Seo, Y. (2013). Electronic sports: A new marketing landscape of the experience economy. *Journal of Marketing Management*, 29(13-14), 1542-1560.
- Shea, R., Liu, J., Ngai, E. C. H., & Cui, Y. (2013). Cloud gaming: architecture and performance. *IEEE network*, 27(4), 16-21.
- Sjöblom, Max, and Juho Hamari. "Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users." *Computers in human behavior* 75 (2017): 985-996.
- Snel, J. M. C. (2011). *For the love of experience: changing the experience economy discourse* (p. 484). Universiteit van Amsterdam [Host].
- Tarssanen, S., & Kylänen, M. (2009). Elämys–mikä se on. *Teoksessa Tarssanen, S. (toim.) Elämystuottajan käsikirja*, 6, 8-23.
- Taylor, T. L. *Raising the Stakes: E-Sports and the Professionalization of Computer Gaming*. Cambridge: MIT Press, 2012. Print.
- Thevin, L., Briant, C., & Brock, A. M. (2020). X-road: virtual reality glasses for orientation and mobility training of people with visual impairments. *ACM Transactions on Accessible Computing (TACCESS)*, 13(2), 1-47.

- Thompson, M., Nordin, A. I., & Cairns, P. (2012, September). Effect of Touch–Screen Size on Game Immersion. In *The 26th BCS Conference on Human Computer Interaction 26* (pp. 280-285).
- Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *The Academy of Management Review*, 9(3), 471–481.  
<https://doi.org/10.2307/258287>
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of strategic marketing*, 26(1), 37-55.
- Valli, & Aaltola, J. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Vandervoort, A. A., Quinlan, J., & McComas, A. J. (1983). Twitch potentiation after voluntary contraction. *Experimental neurology*, 81(1), 141-152.
- Wagner, M. G. (2006, June). On the Scientific Relevance of eSports. In *International conference on internet computing* (pp. 437-442).
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). Univ of California Press.
- Wessel, M., & Christensen, C. M. (2012). Surviving disruption. *Harvard Business Review*, 90(12), 56-64.
- Wolf, M. J. P., & Perron, B. (Eds.). (2003). *The video game theory reader*. Taylor & Francis Group.
- Xiao, M. (2020). Factors influencing eSports viewership: An approach based on the theory of reasoned action. *Communication & Sport*, 8(1), 92-122.

Verkkosivut:

<https://assembly.org/tes> , haettu 6.1.2022

<https://assembly.org/tournament/79 - IEM Fall 2021>, haettu 4.1.2022

Suomen elektronisen urheilun liitto (SEUL). Mitä on e-urheilu. haettu 17.11.2020 <https://seul.fi/mita-on-e-urheilu/>

Cough, Christina, Statista - Video Game Industry market value – julkaistu 28.8.2020 – haettu 19.11.2020  
<https://www.statista.com/statistics/292056/video-game-market-value-worldwide/>

E-Urheilu – PewDiePie - <https://eurheilu.org/pewdiepie/#bio>, haettu 28.11.2020

Council of Europe - RECOMMENDATION No. R (92) 13 REV OF THE COMMITTEE OF MINISTERS TO MEMBER STATES ON THE REVISED EUROPEAN SPORTS CHARTER – haettu 18.11.2020  
[https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016804c9dbb](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016804c9dbb)

Esports viewership development – Statista  
<https://www.statista.com/statistics/490480/global-esports-audience-size-viewer-type/> , haettu 19.11.2020 <https://www.roundhillinvestments.com/research/esports/esports-viewership-vs-sports>

The most valuable esports company by 2020: <https://www.forbes.com/sites/christinasetimi/2020/12/05/the-most-valuable-esports-companies-2020/?sh=72a72e0e73d0> Haettu 7.1.2022

LCS Players Association announces new leadership team, haettu 3.1.2022  
<https://esportsinsider.com/2021/05/lcs-players-association-leadership/>

Escandon, Rosa, Forbes - The Film Industry Made A Record-Breaking \$100 Billion Last Year: <https://www.forbes.com/sites/rosaescandon/2020/03/12/the-film-industry-made-a-record-breaking-100-billion-last-year/?sh=79f983be34cd>, haettu 28.11.2020

Newzoo - Esports Audience Growth 2018-2023, haettu 28.11.2020

<https://medium.com/counterarts/top-10-most-played-esports-games-2021-c5a8cfc56532> ; haetty 5.1.2022

Communique of the Olympic Summit - haettu 19.11.2020  
<https://www.olympic.org/news/communique-of-the-olympic-summit>

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/07/28/assemblyn-csgo-turnauksen-joukkueet-varmistuivat-suomalaiset-altavastaaajana> ; haettu 4.1.2022

<https://www.reuters.com/article/esports-lol-revenue-idUSFLM2vzDZL> ; Report: League of Legends produced \$1.75 billion in revenue in 2020, haettu 8.1.2022

<https://www.statista.com/statistics/806975/lol-revenue/> ; League of Legends (LoL) revenue worldwide from 2015 to 2020, haettu 8.1.2022

<https://venturebeat.com/2021/11/18/riot-games-promotes-john-needham-to-president-of-esports/> Riot Games promotes John Needham to president of esports ; haettu 8.1.2022

<https://www.theloadout.com/league-of-legends/perkz-g2-contract-buyout> G2's LoL star Perkz reportedly has a buyout fee of almost \$5 million ; haettu 8.1.2022

<https://www.riotgames.com/en/news/calling-the-shot-the-next-five-years-at-riot-games> : Calling the Shot: the Next Five Years at Riot Games; haettu 12.1.2022

<https://proview.lolesports.com/home> ;  
Sunsetting Pro View; haettu 17.1.2022

<https://www.statista.com/statistics/455655/digital-game-revenue-category-digital-market-outlook-usa/> ; Digital video games revenue in the United States from 2017 to 2025, by category(in million U.S. dollars); haettu 21.1.2022

<https://top10.netflix.com/tv/2021-12-19>; Weekly Top 10 lists of the most-watched TV and films; haettu 21.1.2022

<https://www.imdb.com/chart/toptv/>; Top Rated TV Shows; haettu 21.1.2022

<https://www.statista.com/statistics/261223/european-soccer-market-total-revenue/> ; Football market revenue 2006-2020; haettu 22.1.2022

<https://www.telia.fi/esports/telia-esports-series>; Telia Esports Series, haettu 4.2.2022

<https://elisaesports.fi/>; Elisa Esports, haettu 4.2.2022.



Liite 1. Forbesin ilmoittamien lukujen taulukointi ja keskiarvojen laskeminen

Organisaatio	Omistus (yksityinen henkilö / pörssi)	Brändiarvo	Liikevaihto	E-urheilun osuus liikevaihdosta	lv/brändi %	e-urheilu osuus lukumääräinen	e-urheilu / brändi %
TSM	Andy Dinh (yksityinen henkilö)	\$410 000 000,00	\$45 000 000,00	0,5	10,98 %	\$22 500 000,00	5,49 %
cloud9	Jack and Paulinne Etienne (yh)	\$350 000 000,00	\$30 000 000,00	0,7	8,57 %	\$21 000 000,00	6,00 %
Team Liquid	Steve Archancet, Victor Goossens, aXiomatic Gaming	\$310 000 000,00	\$28 000 000,00	0,89	9,03 %	\$24 920 000,00	8,04 %
FaZe Clan	Lee Trink, Richard Bengston (FaZe Banks), Thomas Oliveira (FaZe Temperrr), Yousef Abdelfattah (FaZe Apex), Nordan Shat (FaZe Rain)	\$305 000 000,00	\$40 000 000,00	0,27	13,11 %	\$10 800 000,00	3,54 %
100 Thieves	Matthew Haag, Drake, Scooter Braun, Dan Gilbert	\$190 000 000,00	\$16 000 000,00	0,35	8,42 %	\$5 600 000,00	2,95 %
Gen.G	Kevin Chou, Battery Ventures, Canaan Partners, NEA, Will Smith	\$185 000 000,00	\$14 000 000,00	0,75	7,57 %	\$10 500 000,00	5,68 %
Enthusiast Gaming	Pörssiyhtiö	\$180 000 000,00	\$95 000 000,00	0,06	52,78 %	\$5 700 000,00	3,17 %
G2 Esports	Carlos Rodriguez, Jens Hilgers	\$175 000 000,00	\$19 000 000,00	0,8	10,86 %	\$15 200 000,00	8,69 %
NRG Esports	Andy Miller, Mark Mastrov	\$155 000 000,00	\$20 000 000,00	0,25	12,90 %	\$5 000 000,00	3,23 %
T1	Comcast Spectacor, SK Telecom	\$150 000 000,00	\$15 000 000,00	0,6	10,00 %	\$9 000 000,00	6,00 %
<b>Keskiarvo</b>		<b>\$241 000 000,00</b>	<b>\$32 200 000,00</b>	<b>51,70 %</b>	<b>14,42 %</b>	<b>\$13 022 000,00</b>	<b>5,28 %</b>
<b>Keskiarvo jos Enthusiast Gaming ei mukana</b>		<b>\$247 777 777,78</b>	<b>\$25 222 222,22</b>	<b>56,78 %</b>	<b>10,16 %</b>	<b>\$13 835 555,56</b>	<b>5,51 %</b>

## Liite 2: Teemahaastattelurunko:

1. Haastateltavan taustat
  - a. Kuinka e-urheiluun mukaan
  - b. Kuvaile organisaatiota, jossa olet tällä hetkellä vaikuttamassa ja miten se liittyy e-urheiluun
2. E-urheilu vuonna 2022
  - a. Mitä e-urheilu on (viihdettä, kilpailua, liiketoimintaa?)
  - b. Kuinka kehittynyt mielestäsi Suomessa / Globaalisti viimeisen muutaman vuoden aikana
  - c. Toiminta suomalaisessa toimintaympäristössä, suomalaiset e-urheilijat, millainen kilpailukenttä on suomalaisella e-urheiluorganisaatiolla
  - d. Mitä vahvuuksia näet suomalaisessa e-urheilussa. Entä mitä heikkouksia.
  - e. Miltä e-urheilu näyttää kansan silmissä, miten näkyy ulospäin, millainen vastaanotto ”kadulla”
  - f. Onko toiminta mielestäsi vakiintunutta (e-urheilijaksi tai toiminnan pariin ryhtyvä voi luottaa siihen, että ala tarjoaa elannon myös tulevaisuudessa
3. E-urheilun ekosysteemi
  - a. Ketkä kaikki ovat mielestäsi keskeisiä tekijöitä e-urheilun ympärillä olevista toimijoista. Kuvaile näiden vaikutusta e-urheiluun
  - b. Mikä on pelaajien ja e-urheiluorganisaatioiden asema kilpailukentässä tällä hetkellä ja kuinka sitä tulisi vahvistaa
  - c. *Toimijoiden asemointi (pelintekijät, turnausorganisaattorit, e-urheiluorganisaatiot, pelaajat, sponsorit ja investoijat)*
    - i. *Ketkä vaikutusvaltaisimpia, ketkä vain toimintaan osallistuvia*
    - ii. *Ovatko kaikki toimijat tahoillaan vain markkinoimassa tiettyä videopeliä tai omaa tuotettaan vai onko toimijoiden mahdollisuus olla jotain muutakin*
    - iii. *Voiko videopeleistä tulla ”yleismaailmallisia” verraten urheiluun. Kukaan ei varsinaisesti omista jalkapalloa mutta League of Legendsin omistaa Riot Games*
4. E-urheilu elämyksenä
  - a. Alusta → e-urheilu kuten urheilukin voidaan mieltää elämystalouden piiriin (tydytetään elämysten tarve, ei konkreettinen tuote tai palvelu)
  - b. Mikä tekee e-urheiluelämyksestä ainutlaatuisen, mitkä tekijät?
  - c. Miten tätä elämystä voitaisiin kehittää?
5. Teknologiat ja innovaatiot
  - a. Minkä teknologian kehittymisellä koet olevan eniten vaikutusta e-urheilun kasvuun? (Tehokkaammat tietokoneet/konsolit – uusi alusta katsomiselle (mallia pro view?)
    - i. Alustat, pelikoneet, konsolit
  - b. Mitä uusia innovaatioita e-urheilun toimintaympäristöön on ilmestynyt viimeisen viiden vuoden aikana
  - c. Mikä teknologia tulee vaikuttamaan eniten e-urheiluun tulevaisuudessa
    - i. Mobiilipelit?
    - ii. AR-teknologia, tarvitaanko näyttöpäätte

- iii. VR-teknologialla varustetut pelit
  - iv. Jotain muuta, mitä?
6. E-urheilu viiden vuoden päästä
- a. Kuvaile omia näkemyksiäsi siitä, millainen on e-urheilun tulevaisuus
  - b. Kuvaile edustamasi organisaation näkökulmasta
  - c. Mitä sinä / edustamasi organisaatio tekee sen eteen, että e-urheilun tulevaisuus on valoisa
  - d. Pelintekijöiden vaikutus, suurimmat seurattavat pelit olleet olemassa todella pitkään. Näetkö, että nämä pelit pysyvät pinnalla vielä tulevaisuudessakin. Onko mielestäsi näissä jotain yhteisiä ominaispiirteitä
  - e. Uuden pelin nouseminen suosioon ei nopeaa. Valorant esimerkki onnistuneesta projektista, mutta voiko käydä Overwatchit (mielenkiinto peliä kohtaan loppui täysin) → onko tietoisesti mahdollista luoda videopeli ja tämän ympärille sellainen e-urheilukulttuuri, joka voisi olla kannattavaa liiketoimintaa
  - f. Kuvaile tekijöitä, joiden avulla olisi mahdollista rakentaa tällainen toimiva e-urheilukonsepti