

Valtteri Salmivalli

ANSAINNAMALLIT ELEKTRONISEN URHEILUN EKOSYSTEEMISSÄ

KATMAA99
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	SALMIVALLI VALTTERI
Tutkielman nimi:	Ansaintamallit elektronisen urheilun ekosysteemissä
Kandidaatintutkielma:	28 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2020
Avainsanat:	Elektroninen urheilu, e-urheilu, ansaintamallit, liiketoiminnan ekosysteemit

Teknologian kehitys on muuttanut yhteiskuntaa viime vuosina ja vaikuttanut käsityksemme median kuluttamisesta. Nopeutuneet internetyhteydet ympäri maailman ovat luoneet edellytykset myös elektronisen urheilun suosion kasvulle. E-urheilua katsoi ympäri maailman 395 miljoonaa ihmistä vuonna 2018, ja katsojamäärän on ennustettu kasvavan 645 miljoonaan vuoteen 2022 mennessä. Ansaintamallien kautta elektronista urheilua tutkimalla voidaan tarkastella sitä, millaisin eri tavoin toimijat ovat kyenneet muuttamaan suosion kasvu ja luodun arvon kassavirroiksi. Markkinoinnin näkökulmasta lajin kasvu on avannut erityisesti tietyille kohderyhmille uusia väyliä markkinointitoimenpiteiden kohdistamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa elektronisen urheilun ekosysteemin toimijoita, eritellä näiden toimijoiden välisiä liiketoiminnallisia suhteita, sekä tunnistaa kontekstissa käytössä olevia ansaintamalleja. Tutkimuksen teoreettinen pohja rakentuu liiketoiminnan ekosysteemiajattelun, sekä ansaintamalleista aiemmin tehtyjen tutkimusten ja jaotteluiden pohjalta. Näitä sovelletaan elektronisen urheilun kontekstissa, jota on tutkittu vielä vasta vähän.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella lähestymistavalla monitapaustutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusaineistoina toimivat seitsemän tapausesimerkkiä, joiksi valikoitui elektronisen urheilun suurimpia kilpailutapahtumia jaetussa palkintorahassa mitattuna eri peleistä ja peligenreistä.

Tapausesimerkkien avulla elektronisen urheilun ekosysteemistä tunnistettiin seitsemän toimijaa, joita olivat: Pelien julkaisijat, e-urheiluorganisaatiot, ammattilaispelaajat, brändit, kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatiot, media-alustat ja katsojat. Toimijoiden välistä arvонуontia ja kassavirtoja analysoimalla puolestaan tunnistettiin kuusi erilaista ansaintamallia. Nämä olivat sponsorointimalli, tuotantomalli, mainosrahoitteinen malli, freemium/mikrotransaktiomalli, tulonjakomalli ja komissiomalli.

Tutkimuksen tulosten perusteella tehtiin havainto, että digitaalista toimintaympäristöä on kyetty hyödyntämään e-urheilun ekosysteemissä ansaintamallien osalta innovatiivisesti. Esimerkiksi mikrotransaktioiden kautta kuluttajilta joukkorahoituksella kerätyt useiden miljoonien dollarien palkintopotit, jotka sitten tulonjakomallilla käyttäen jaetaan e-urheiluorganisaatioille ja ammattilaispelaajille, vaikuttavat liiketoiminnan kentällä ainutlaatuiselta kokonaisuudelta. Tämä voidaan nähdä myös tutkielman kannalta yhtenä keskeisistä jatkotutkimusmahdollisuuksista.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Videopelialan ja elektronisen urheilun suosion kasvu	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1 Liiketoimintamallit	6
2.2 Ansaintamallit	6
2.3 Liiketoiminnan ekosysteemit	10
2.4 Elektroninen urheilu	11
2.5 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	14
3.1 Kvalitatiivinen monitapaustutkimus	14
3.2 Aineistonkeruu	15
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	16
4 KESKEISET TULOKSET	19
4.1 Toimijat elektronisen urheilun ekosysteemissä	19
4.2 Rahavirrat elektronisen urheilun ekosysteemissä	21
4.3 Rahavirroista ansaintamalleihin	24
4.4 Tulosten yhteenveto	27
5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
5.1 Yhteenveto	28
5.2 Johtopäätökset	29
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	30
LÄHTEET	32
LIITTEET	36

1. Johdanto

1.1 Videopelialan ja elektronisen urheilun suosion kasvu

Teknologian kehitys on muuttanut yhteiskuntaa olennaisesti viime vuosina ja on vaikuttanut käsityksemme median kuluttamisesta, sosiaalisesta interaktiosta ja maiden rajojen välisestä kommunikaatiosta (Chao 2017). Median kulutuksen muodoista videopeliala on viime vuosina kasvanut voimakkaasti, esimerkiksi elokuva-alaa isommaksi vuosittaisessa kokonaisymyynnissä mitattuna (Subramanian, Chai & Mu 2011). Videopelitalouden kokonaisarvoksi arvioitiin 152,1 miljardia dollaria vuonna 2019 (Wijman 2019). Kun 1,82 miljardia ihmistä pelasi videopelejä vuonna 2014, ennustetaan vastaavan luvun kasvavan yli 2,7 miljardiin vuonna 2021 (Statista 2019).

Pääsy internetiin ympäri maailman ja kasvavat internetnopeudet ovat mahdollistaneet myös kilpapelamisen ja elektronisen urheilun suosion kasvun (Hollist 2015). Elektronisella urheilulla oli maailmanlaajuisesti 395 miljoonaa katsojaa vuonna 2018, ja vastaavan luvun ennustetaan kasvavan 645 miljoonaan vuonna 2022 (Pannekeet 2019). Saman raportin mukaan elektronisen urheilun vuosittainen liikevaihto oli 2018 865 miljoonaa dollaria, ja sen ennustetaan kasvavan 1790 miljoonaan dollariin vuonna 2022.

Elektronisen urheilun viime vuosien katsojalukujen ja liikevaihdon kasvun myötä voidaan olettaa sen ekosysteemin sisälle syntyneen erilaisia toimijoita ja näiden tuottavan toisilleen arvoa. Ansaintamallit kuvaavat yrityksen tapaa tai kykyä muuntaa asiakkaalle luotu arvo rahaksi (Ostwalder & Pigneur 2002). Ansaintamallien kautta on mahdollista tutkia, millaisin tavoin elektronisen urheilun eri toimijat ovat kyenneet muuttamaan alan suosion kasvua kassavirroiksi.

Elektronisesta urheilusta tehty tutkimus on vielä vähäistä, etenkin sen kasvava taloudellinen arvo, medianäkyvyys ja liiketoiminnalliset mahdollisuudet huomioon ottaen. Ilmiötä on tutkittu joistain näkökulmista ja käsitteenä jonkin verran, mutta vastaavaa ansaintamalleihin liittyvää tutkimusta elektronisesta urheilusta ei ole olemassa.

Markkinoinninkin näkökulmasta aiheen tutkiminen on erityisen kiinnostavaa siksi, että elektronisen urheilun kasvu avaa uusia mahdollisuuksia kohdentaa markkinointitoimenpiteitä laajalle joukolle ihmisiä tietyissä asiakassegmenteissä, kuten laajalti lajia seuraaviin Y- ja Z-sukupolvien miespuolisiin edustajiin. 18-29 vuotiaiden suomalaisten miesten keskuudessa elektroninen urheilu nousi jääkiekon ohi kiinnostavimmaksi lajiksi, kun 53% oli kiinnostunut E-urheilusta ja 52% jääkiekosta (Sponsor Insight 2019). Nopea kiinnostuksen kasvu lajia kohtaan on saanut aikaan myös viraali-ilmiöitä. Suomalaiselle e-urheilujoukkue ENCE:lle tehty kannatuslaulu EZ4ENCE nousi parhaimmillaan Suomen Spotifyn kuunnelluimpien kappaleiden listan sijalle neljä maaliskuussa 2019 (Villanueva 2019). Kappaletta on tällä hetkellä striimattu Spotifyssä lähes kuusi miljoonaa kertaa (Spotify 2020).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa elektronisen urheilun ekosysteemin toimijoita, eritellä näiden toimijoiden välisiä liiketoiminnallisia suhteita, sekä tunnistaa tässä kontekstissa käytössä olevia ansaintamalleja. Elektronisen urheilun ekosysteemin osiin purkamisen ja kokonaiskuvan rakentamisen kautta pyritään luomaan mahdollisimman hyvä yleiskuva ilmiöstä, jota on tutkittu vain vähän.

Tutkimuskysymykset:

Mitä eri toimijoita elektronisen urheilun ekosysteemi pitää sisällään?

Millaisia ansaintamalleja elektronisen urheilun ekosysteemin sisältä löytyy?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Liiketoimintamallit

Ansaintamallin käsitteen ymmärtämiseksi on tärkeää ymmärtää, mitä liiketoimintamalleilla tarkoitetaan, ja miten ne eroavat ansaintamalleista.

Liiketoimintamalleille on tieteessä monia, toisistaan hieman poikkeavia määritelmiä. Vaikka liiketoimintamallin ja ansaintamallin käsitteillä on päällekkäisyyksiä, ei niillä kuitenkaan tarkoiteta samaa asiaa (George & Bock 2011). Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010) mukaan liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksen logiikkaa, sekä tapoja toimia ja luoda arvoa sidosryhmille. Liiketoimintamallit voidaan nähdä tuottojen mahdollistajana, ansaintamallien kuvatessa näiden tuottojen volyyymiä ja jakautumista (Zott & Amit 2006; Khalil 2008, 14). Liiketoimintamallit nähdään myös heijastuksena yrityksen toteutuneesta strategiasta (Casadesus-Masanell & Ricart 2010). Shafer, Smith ja Linder (2005) määrittelevät liiketoimintamallien edustavan yrityksen perustana olevaa ydinlogiikkaa ja strategisia päätöksiä arvon tuottamiseksi arvon tuottamiseksi- ja haltuun ottamiseksi arvoverkoston sisällä.

Yrityskohtaisesti liiketoimintamalleja analysoitaessa yrityksen voidaan nähdä tekevän liiketoiminnallisia valintoja, joilla taas on liiketoiminnallisia seurauksia. Esimerkiksi halpalentoyhtiö Ryanairin liiketoimintamallissa yrityksellä liiketoiminnallisia valintoja ovat markkinoiden alhaisimmat hinnat ja pienempien lentokenttien käyttö, joiden liiketoiminnalliset seuraukset ovat korkea volyyymi ja pienemmät lentokenttäkustannukset (Casadesus-Masanell, Ricart 2010).

2.2 Ansaintamallit

Eri tutkijat määrittelevät ansaintamallin käsitteen ja sen alakäsitteet eri tavoin. Ansaintamallit ja liiketoimintamallit voidaan nähdä toisiaan täydentävinä käsitteinä (Amit & Zott 2001). Erilaisilla ansaintamalleilla kuvataan esimerkiksi yrityksen tapaa tai kykyä muuntaa asiakkaille luotu arvo rahaksi ja luoda tätä kautta kassavirtoja (Ostwalder & Pigneur 2002). Ansaintamalli ei kuitenkaan yksin määrittele yrityksen tapaa luoda arvoa, vaan yksinomaan

millä tavoin yritys lunastaa tuotot myymistään palveluista tai tavaroista (DaSilva & Trkman 2014).

Ansaintamallien osalta on tieteellisissä julkaisuissa tehty erilaisia jaotteluja. Tähän kappaleeseen on koottu yleisiä ja mahdollisesti tämänkin kontekstin kannalta relevantteja ansaintamalleja myöhemmän jaottelun mahdollistamiseksi. Afuahin ja Tuccin (2003) mukaan ansaintamallit kuvaavat yrityksen ensisijaisia liikevaihdon lähteitä, ja he jakavat ansaintamallit seitsemään eri kategoriaan: Mainosmalliin, tilaajamalliin, komissiomalliin, maksu palvelusta-malliin, tuotantomalliin, marginaalimalliin ja lähetemalliin. Esimerkiksi tuotantomallissa tuotteen tai palvelun arvonnäkökohta tehdään tuotantovaiheessa ja hyödykkeet myydään tuotantokustannuksia korkeammalla hinnalla. (Afuah & Tucci 2003).

Kansainväliset brändit ovat integroineet urheilun saralla sponsoroinnin strategiaan markkinointiohjelmiinsa, sillä se edustaa pitkän aikavälin sijoitusta suhteiden luomiseen brändien ja kuluttajien välillä (Biscaia, Correia, Ross & Rosado 2014). Siinä, missä sponsorointi voidaan nähdä tärkeänä ansaintamallina perinteisen urheilun kentässä, on sen mahdollinen merkittävyys huomioitava myös lähdeettäessä tutkimaan ansaintamalleja elektronisessa urheilussa.

Liikuttaessa teknologisessa ympäristössä, on lisensointimalli lisäksi mahdollinen ansaintamalli. Yrityksen on pyydetävä lupa käyttää patentoitua teknologiaa, tai muuta patentoitua sisältöä ja usein maksettava sisällön käytöstä sen tuottamalle organisaatiolle. Teknologian lisensoinnista yritysten välillä on tullut yleistä liiketoimintaa (Yang, Jiao & Ang 2019).

Sanojen 'free' ja 'premium' yhdistelmästä tulevassa freemium-mallissa kuluttaja saa käyttää palvelun perusversiota ilmaiseksi, mutta pystyy halutessaan ostamaan maksullista lisäsisältöä (Doyle 2016). Esimerkiksi peliyhtiö Valve, Counter-Strike: Global Offensiven kehittäjä, ilmoitti joulukuussa 2018 pelin olevan jatkossa kaikille ilmainen (Valve 2018). Pelissä on kuitenkin huomattava määrä mahdollisuuksia ostaa lisäsisältöä mikrotransaktioiden kautta. Mikrotransaktioilla voidaan ostaa virtuaalihyödykkeitä. Virtuaalihyödykkeillä taas tarkoitetaan hahmoja, esineitä, valuuttoja ja poletteja, jotka ovat erilaisten online-ympäristöjen sisällä. Virtuaalisten tuotteiden myynnistä eli mikrotransaktioista ovat merkittävä tulonlähde monissa kuluttajien verkkopalveluissa- ja peleissä (Lehdonvirta 2009).

Tulonjako-mallia on käytetty eri tavoin esimerkiksi perinteisessä urheilussa. Osassa urheilusarjoista kotijoukkue antaa vierasjoukkueelle tietyn prosenttiosuuden heidän kotipeleistään saamistaan tuloista (Easton & Rokerbie 2005). Suomessa SM-Liigassa kyseistä mallia on hyödynnetty muun muassa siten, että semifinaaleista eteenpäin SM-Liiga on järjestänyt ottelutapahtumat, ja näistä ottelutapahtumista tulot ovat menneet yhteiseen pottiin. Nämä tulot on jaettu mestaruuden ratkettua kevään pudotuspeleihin selvinneiden joukkueiden kesken sijoitusten mukaan. Esimerkiksi tuore suomenmestarijoukkue on saanut potista 23% ja kymmenenneksi tullut 2% (MTV Uutiset 2014).

Taulukko 1. Yhteenvedo ja kuvaus tutkielman kannalta keskeisistä ansaintamalleista (Afuah & Tucci 2003 Biscaia ym. 2014, Yang ym. 2019, Doyle 2016, Lehdonvirta 2009, Easton & Rockerbie 2005)

Mainosrahoitteinen malli	Loppukäyttäjä saa hyödykkeen ilmaiseksi, tai pienennettyyn hintaan. Rahavirta mainostavilta yrityksiltä.
Tilaaajamalli	Maksetaan rajattomasta käyttöoikeudesta, esimerkiksi kuukausittain tai vuosittain.
Komissiomalli	Transaktioista peritään maksu sen koon perusteella esimerkiksi provisiona tai välityspalkkiona.
Maksu palvelusta-malli	Käytön määrään perustuvat palkkiot palvelusta.
Marginaalimalli	Arvonluonti myyntivaiheessa. Ostetaan valmis tuote ja myydään se korkeammalla hinnalla.
Lisensointimalli	Patentoidun sisällön tuottamalle yritykselle maksetut maksut innovaatioiden hyödyntämisestä.
Sponsorointimalli	Sponsoroiva yritys tukee rahallisesti tai muilla tavoin kohdeyritystä tai henkilöä saadakseen näkyvyyttä tai muuta hyötyä liiketoimintaansa.
Freemium / Mikrotransaktiomalli	Ansaintamalli nojaa merkittävästi kuluttajan tekemiin lisäostoihin. Yritys voi tarjota perusversion pelistä/palvelusta ilmaiseksi.
Tuotantomalli	Arvonluonti hyödykkeen tuotantovaiheessa. Yrityksen voitto on tuotettujen tuotteiden tai palveluiden myynnistä saatujen tuottojen ja tuotantokustannusten erotus.
Lähetemalli	Lähetemallia ansaintamallina käyttävät yritykset luovat tulovirtoja ohjaamalla kävijöitä toiselle yritykselle. Lähetemaksu voi olla jokin tietty prosenttiosuus lopullisesta myynnistä tai kiinteä hinta.
Tulonjakomalli	Ansaintamalli, jossa sidosryhmien kesken jaetaan saatuja tuottoja sopimuksen mukaan.

Taulukossa 1. On vedetty yhteen tässä tutkimuksessa käytettävät ansaintamallit määritelmineen. Tutkimusvaiheessa pyrimme analysoimaan, mitä kyseisen taulukon ansaintamalleja esiintyy elektronisen urheilun ekosysteemin sisällä.

2.3 Liiketoiminnan ekosysteemit

Tutkielmassa tarkastellaan elektronisen urheilun ansaintamalleja useamman eri toimijan näkökulmasta. Tästä syystä tutkielmassa on syytä tarkastella myös elektronisen urheilun ekosysteemiä, eli mitä eri toimijoita viitekehyksen sisällä toimii, ja millaisia rooleja ja arvoa niillä on lajin ja sen katsojan kannalta. Liiketoimintaekosysteemin sisällä olevat yritykset kehittävät yhdessä yhteistyössä ja kilpailukykyisesti kyvykkyksiään toimimansa alustan ympärillä (Muegge 2011). Liiketoimintaekosysteemin voidaan nähdä muuttuvan vähitellen, kuten biologisenkin ekosysteemin, satunnaisista komponenteista koostuvasta kokonaisuudesta kohti jäsentyneempää yhteisöä (Moore 1993).

Moore (1996) määrittelee liiketoiminnan ekosysteemin seuraavasti: ”Liiketalouteen liittyvä yhteisö, jota tukee vuorovaikutuksessa olevien organisaatioiden ja yksilöiden perusta, eli 'yritysmailman organismit'. Tämä liiketaloudellinen yhteisö tuottaa arvoa tuottavia tavaroita ja palveluita asiakkaille, jotka ovat myös itse ekosysteemin jäseniä.” Rikas liiketoiminnan ekosysteemi on löytänyt tasapainon yhteistyön ja kilpailun välillä muuttuvilla, vapailla markkinoilla (Nachira, Dini & Nicolai 2007).

Liiketoiminnan ekosysteemejä on tutkittu myös digitaalisen liiketoiminnan ympärillä. Corallon, Passianten ja Precipen (2007) mukaan digitaalinen ekosysteemi voidaan määritellä tieto- ja viestintäteknikkaa mahdollistavaksi infrastruktuuriksi, joka tukee yhteistyötä, tiedonjakoa ja digitaalisen liiketoiminnan ekosysteemin kehittämistä. Jokainen digitaalisen liiketoiminnan ekosysteemin organisaatio lisää erilaista arvoa yhdessä tai useammassa muodossa tuotteiden tai palveluiden kautta koko ekosysteemin luomaan arvoon (Corallo ym. 2007).

2.4 Elektroninen urheilu

Elektroniselle urheilulle, eli e-urheilulle ei ole tieteessä yhtä, vakiintunutta määritelmää.

Esimerkiksi Suomen Elektronisen Urheilun Liitto määrittelee sivuillaan käsitteen seuraavasti:

”Elektroninen urheilu (eng. esports) on tietotekniikkaa hyödyntävää kilpaurheilua. Elektronista urheilua harrastetaan niin joukkue- kuin yksilömuodossakin riippuen pelistä ja pelimuodosta. Tavallisimmat elektronisen urheilun pelit ovat tietokoneella tai konsolilla toimivia viihdepelejä, jotka jakautuvat useampaan alalajiin, eli genreen.” (SEUL 2020)

Wagnerin (2006) tieteelliseen käyttöön tarkoitettun määritelmän mukaan e-urheilu on urheiluaktiiviteettien osa-alue, jossa ihmiset kehittävät ja harjoittelevat henkisiä tai fyysisiä ominaisuuksiaan informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa käyttäen. Jenny, Manning, Keiper ja Olrich (2017) puolestaan määrittelevät elektronisen urheilun lyhyesti organisoiduiksi videopelikelpailuiksi.

Vaikka ensimmäinen tiedetty videopeliturnaus järjestettiin vuonna 1972 Spacerwar-pelissä (Good 2012), voidaan termien ’elektroninen urheilu’ ja ’eSports’ katsoa saaneen alkunsa 1990-luvun lopulla, kun Eurogamerin lehdistötiedotteessa 1999 vertailtiin elektronista urheilua perinteiseen urheiluun (Wagner 2006).

Siinä missä perinteisessä urheilussa kilpaillaan erilaisissa lajeissa, myös elektronisessa urheilussa kilpaillaan erilaisissa peligenreissä ja peleissä. Suosittuja peligenrejä ovat taisteluareenamonipelit (esim. League of Legends, Dota 2), ensimmäisen persoonan ammuntopelit (esim. Counter-Strike: Global Offensive), reaaliaikaiset strategiapelit (esim. Starcraft 2), keräilykorttipelit (Hearthstone) ja urheilupelit (esim. FIFA, NHL ja NBA-pelisarjat) (Hamari & Sjöblom 2017).

Videopelien pelaaminen ei ole enää pelkästään yksilöllinen kokemus edes yksinpelejä pelattaessa, vaan pelien ympärille on muodostunut sosiaalisia yhteisöjä (Ang, Zaphiris & Wilson 2005). Klaanit ja killat ovat ryhmä pelaajia, jotka pelaavat verkkopelejä yhdessä (Williams ym. 2006). E-urheilujoukkueet (tai e-urheiluklaanit) puolestaan ovat joukkueita,

jotka on muodostettu nimenomaan kilpailullista pelaamista varten (Trepte, Reinecke & Juechems 2012). Wagnerin (2006) mukaan Kushner (2004) toteaa, että länsimaissa kilpapelamisen ja sitä kautta varhaisten e-urheilujoukkeiden synty liitetään usein 1990-luvulla julkaistujen verkossa pelattavien ensimmäisen persoonan ammuntopelien ilmaantumiseen, kuten 1993 julkaistuun Doomiin ja 1996 julkaistuun Quakeen. E-urheilun kilpailutapahtumat ovat sittemmin kasvaneet vain verkossa pelattavista turnauksista myös isoille areenoille ympäri maailman, missä pelaajat asetetaan stadionin keskelle tietokoneidensa kanssa kilpailemaan videopeleissä tuhansien katsojien kerääntyessä seuraamaan tapahtumaa paikan päälle (Jenny ym. 2017).

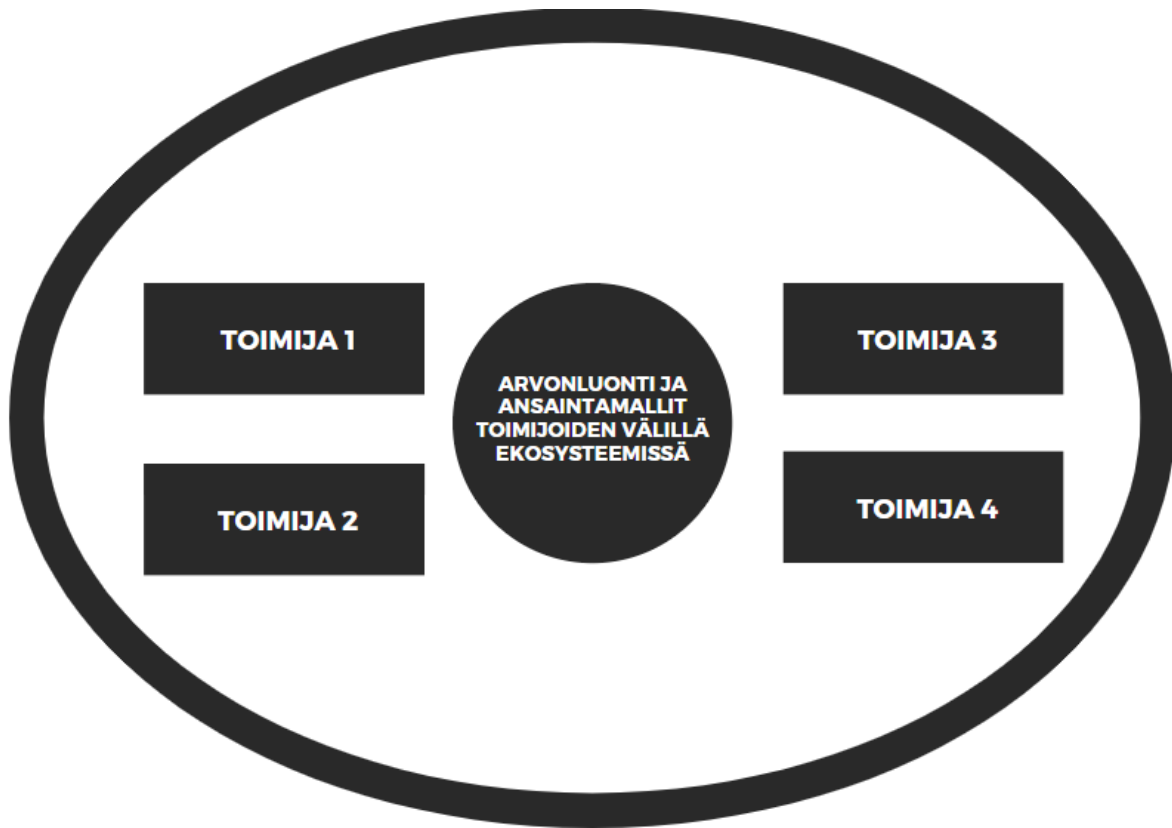
Elektronisesta urheilusta tehty tutkimus painottuu suurelta osin vertailuun perinteiseen urheiluun ja e-urheilun välillä eri yhteyksissä. On kiistelty, voidaanko elektronista urheilua pitää urheiluna. Vaikka e-urheilussa on urheilun määritelmään sopivia elementtejä, on sen fyysistä kuormittavuutta usein pidetty liian vähäisenä, jotta se voitaisiin laskea urheilulajiksi (Hallmann & Giel 2018). Elektronisen urheilun sektorin toimijoiden mielestä laji tulisi kuitenkin nähdä urheilun muotona. Toivetta puoltaa ainakin se, että elektronisen urheilun pelaajilta vaaditaan urheilulajina olympialaisissa paikkansa vakiinnuttaneeseen ammuntaan rinnastettava määrä fyysisiäkin ominaisuuksia, kuten kehonhallintaa, motorisia taitoja, sekä käden ja silmän koordinaatiota (Rosell Llorens 2017).

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta ero e-urheilun ja perinteisen urheilun välillä on oleellinen, sillä elektronisessa urheilussa toimitaan pelijärjestelmillä, jotka ovat suunniteltu kaupallisiin tarkoituksiin voittoa tekevien yritysten toimesta (Karhulahti 2017). Isossa kuvassa Seo (2013) näkee e-urheilun elämyksenä, jonka mahdollistaa useiden eri toimijoiden yhteiset ponnistelut arvoverkon sisällä.

Syitä elektronisen urheilun katsomiselle tutkittaessa, tulokset ovat osoittaneet muun muassa eskapismien, pelatuista peleistä tiedon hankkimisen, uutuudenviehätyksen ja e-urheilijoiden aggressiivisuuden ennustavan positiivisesti elektronisen urheilun katselutiheyttä (Hamari & Sjöblom 2017).

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tutkielman teoreettisen osuuden elementtien eli liiketoiminnan ekosysteemien ja ansaintamallien ympärille elektronisen urheilun kontekstissa. Elektronisen urheilun ekosysteemin sisällä olevat toimijat pyritään ensin tunnistamaan, ja tämän jälkeen näiden toimijoiden välisiä taloudellisia suhteita pyritään tarkastelemaan rahavirtojen ja arvonluonnin näkökulmasta. Toimijoiden välisistä taloudellisista suhteista pyritään lopuksi tunnistamaan Taulukkoon 1. kerättyjä ansaintamalleja.



Kuvio 1. *Teoreettinen viitekehys*

Ekosysteemin toimijoita eikä näiden määrää tässä vaiheessa tiedetä, joten ne on nimetty Kuvioon 1. tässä vaiheessa Toimija 1, Toimija 2, Toimija 3 ja Toimija 4. Ekosysteemin toimijoiden välillä voidaan ajatella tapahtuvan arvonluontia ja liikkuvan rahavirtoja erilaisin ansaintamallein. Tätä havainnollistetaan Kuvion 1. keskellä.

3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

3.1 Kvalitatiivinen monitapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Elektronista urheilua ei ole tutkittu vielä tässä kontekstissa, ja tällä tutkimuksella haluttiin luoda yleiskuva tuntemattomasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden osalta aiemmat näkemykset ovat vähäisiä edellyttäen, että tutkimus on kartoittavaa ja joustavaa ilmiön jäsentämättömien ongelmien vuoksi (Ghauri & Grønhaug 2020, 129). Tämän tutkimuksen tutkimusote on eksploratiivinen tuntemattoman ilmiön teorian kehittämiseksi.

Eksploratiivinen eli kartoittava tutkimus on hyödyllinen tapa selvittää mitä tapahtuu, etsiä uusia oivalluksia, kysyä kysymyksiä ja arvoida ilmiötä uudessa valossa (Robson 2002, 59).

Tapaustutkimusmenetelmä on laadullisen tutkimuksen laji, jossa nykyaikaista ilmiötä tutkitaan sen tosielämän kontekstissa käyttäen hyödyksi useita eri tietolähteitä (Thornhill, Saunders & Lewis 2009, 145-146). Tapaustutkimuksen muodoista monitapaustutkimus on yksityiskohtainen tutkimustapa, joka sisältää usein tietyn ajanjakson aikana kerättyä tietoa yhdestä tai useammasta organisaatiosta, tai ryhmistä organisaatioiden sisällä. Sen avulla pyritään saamaan tutkimustietoa kontekstista ja prosesseista, jotka kuuluvat tutkittavaan ilmiöön (Hartley 1994).

Kvalitatiivisista tutkimuslajeista tähän tutkielmaan valittiin monitapaustutkimus, sillä näin pystyttiin hyödyntämään tehokkaasti useita tietolähteitä ilmiön yleiskuvaa rakennettaessa elektronisen urheilun kontekstissa.

3.2 Aineistonkeruu

Tämän monitapaustutkimuksen aineisto kerättiin verkkolähteistä internetin hakukoneilla (Google ja Youtube). Pelin julkaisijan näkökulmasta liiketoimintamalleja on tutkittu aiemmin esimerkiksi Nintendon liiketoimintamallia käsittelevässä tutkimuksessa (Subramanian ym. 2011). Tämän tutkimuksen osalta keskeiseksi tavaksi tutkia elektronisen urheilun ekosysteemiä ja ansaintamalleja nähtiin huomion kohdistaminen turnauksiin ja kilpatahtumiin, joiden ympärille elektronisen urheilun toimijoiden voidaan nähdä jäsenyvän (Jenny ym. 2018).

Monitapaustutkimuksen aineistona käytettiin suurimpia elektronisen urheilun turnauksia palkintorahassa mitattuna kuitenkin niin, että tapausesimerkkejä saatiin eri peligenreistä ja useammasta eri pelistä laajan kuvan muodostumiseksi. Tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta monitapaustutkimuksen tapausesimerkkeinä päätettiin käyttää elektronisen urheilun turnauksia.

Aluksi tarkasteluun otettiin elektronisen urheilun 25 suurinta kilpailutapahtumaa palkintorahassa mitattuna (Esportsearnings 2020). Tutkimusta ei rajattu tiettyyn peliin tai peligenreen, joten hakuvaiheessa pyrittiin saamaan tapausesimerkkejä useammasta eri pelistä ja peligenrestä. Edellä mainituin perustein tähän tutkimukseen valikoituivat tästä 25 vaihtoehdon joukosta seuraavat kuusi elektronisen urheilun kilpailutapahtumaa: The International 2019, 2018 League of Legends World Championship, Fortnite World Cup Finals 2019, PUBG Global Championship 2019, Six Invitational 2020 ja Overwatch League Season 2 playoffs.

Tapausesimerkkien valintaa tehtäessä huomattiin, että pelikohtaisesti tarkasteltuna CS:GO-peliä pelatuissa turnauksissa on jaettu heti Dota 2-pelin jälkeen toiseksi eniten palkintorahaa kaikki turnaukset yhteenlaskettuna, vaikka kyseisestä pelistä ei alkuperäiseen tarkastelujoukkoon päätyntykään turnausta (Esportsearnings 2020). Sen nähtiin kuitenkin olevan merkittävä osa elektronisen urheilun kenttää, ja kyseisen pelin osalta nähtiin tarpeelliseksi sisällyttää tutkimukseen vielä oma tapausesimerkkinsä. Seitsemänneksi tapausesimerkiksi päädyttiin valitsemaan alkuperäisen vaihtoehtojoukon ulkopuolelta. Intel Extreme Masters Season XIII – Katowice Major 2019 (CS:GO)-turnaus.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kaikki seitsemän tapausesimerkkiä kirjattiin taulukkoon liitteeseen 1, ja tapausesimerkkien lähteet liitteeseen 2. Kyseiset esimerkit toimivat tämän monitapaustutkimuksen tutkimusaineistona, joka koostuu verkkolähteistä kerätystä sekundääriaineistosta.

Elektronisen ekosysteemin toimijat, rahavirrat ekosysteemin sisällä ja toimijoiden välinen arvonluonti pyrittiin tunnistamaan aineistolähtöisesti. Tämän jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään Taulukossa 1. käytettyjen ansaintamalleja. Aineiston analysointi alkoi jo aineistonkeruuvaiheessa.

Taulukko 2. Keskeistä dataa tapausesimerkeistä *Overwatch-tapausesimerkissä arvioitu katsojamäärä on finaalin katsojakeskiarvo, muissa tapausesimerkeissä katsojahuippu.

Tapausesimerkki/ Tapahtuma	Peli	Pelin julkaisija	Tapahtuman järjestäjä	Arvioitu katsojamäärä (suoratoistopalvelut, huippu)	Osaottaneiden joukkueiden lukumäärä (pelaajien lukumäärä suluissa)	Sponsoreiden / Brändien näkyvyys	Palkintopotti (\$)
The International 2019	Dota 2	Valve	Valve	1 970 000	18 (90)	-E-urheiluorganisaatiot -Suoratoistopalvelut (mainokset)	34,330,068
2018 League of Legends World Championship	LoL	Riot Games	Riot Games	99 600 000	24 (130)	-Tapahtuma -E-urheiluorganisaatiot -Suoratoistopalvelut	6,450,000
Fortnite World Cup Finals	Fortnite	Epic Games	Epic Games	2 300 000	Duos: 50 (100) Solo: (50)	-Suoratoistopalvelut (mainokset)	Duos: 15,100,000 Solo: 15,287,500
PUBG Global Championship 2019	PUBG	PUBG Corporation	PUBG Corporation	186 000	32 (128)	-Tapahtuma -E-urheiluorganisaatiot -Suoratoistopalvelut (mainokset)	6,079,999
Six Invitational 2020	Rainbow Six Siege	Ubisoft	Ubisoft & ESL	130 000	16 (80)	-Tapahtuma -E-urheiluorganisaatiot -Suoratoistopalvelut (mainokset)	3,000,000
2019 Overwatch League Season 2 playoffs	Overwatch	Blizzard	Blizzard	1 120 000*	8 (77)	-Tapahtuma -E-urheiluorganisaatiot -Suoratoistopalvelut (mainokset)	3,500,000
Intel Extreme Masters Season XIII – Katowice Major (CS:GO Major)	CS: GO	Valve	ESL	1 200 000	16 (80)	-Tapahtuma -E-urheiluorganisaatiot -Suoratoistopalvelut (mainokset)	1,000,000

Liitteistä kerättiin Taulukkoon 2 eri tapausesimerkkien tarkastelua ja vertailua helpottamaan kustakin tapausesimerkistä tässä monitapaustutkimuksessa esille tullutta keskeistä dataa. Taulukkoon on merkitty kunkin tapausesimerkin kilpailutapahtuma, pelattu peli, pelin julkaisija, tapahtuman järjestäjä, tapahtuman katsojien arvioitu huippu, tapahtumaan osaa ottaneiden joukkueiden ja pelaajien lukumäärä, sponsoreiden/brändien näkyvyys ja kilpailutapahtuman kautta jaettu yhteenlaskettu palkintorahamäärä Yhdysvaltain dollareina. Toimijoiden ja ansaintamallien tunnistaminen vaati syvällisempää informaatiota lukujen takaa, mutta Taulukko 2. toimi tutkimuksen teon apuvälineenä läpi aineiston käsittelyn ja analysointivaiheen.

4 KESKEISET TULOKSET

4.1 Toimijat elektronisen urheilun ekosysteemissä

Tapausesimerkkien avulla tunnistettiin seitsemän elektronisen urheilun ekosysteemin toimijaa: Pelien julkaisijat, e-urheiluorganisaatiot, ammattilaispelaajat, brändit, kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatiot, media-alustat ja katsojat.

Tärkeä osa-alue, joka erottaa elektronisen urheilun ekosysteemin perinteisten urheilulajien ekosysteemeistä on pelien julkaisijan merkittävä rooli. Yrityksillä, kuten Valve (CS:GO), Blizzard (Overwatch) ja Riot Games (LoL) on huomattava määrä vaikutusvaltaa julkaisemiensa pelien sisällä (Funk, Bizzo & Baker 2018). Tämän kandidaatintutkielman tapausesimerkeissä viidessä seitsemästä pelin julkaisija toimi samalla itse ainoana turnauksen järjestäjänä.

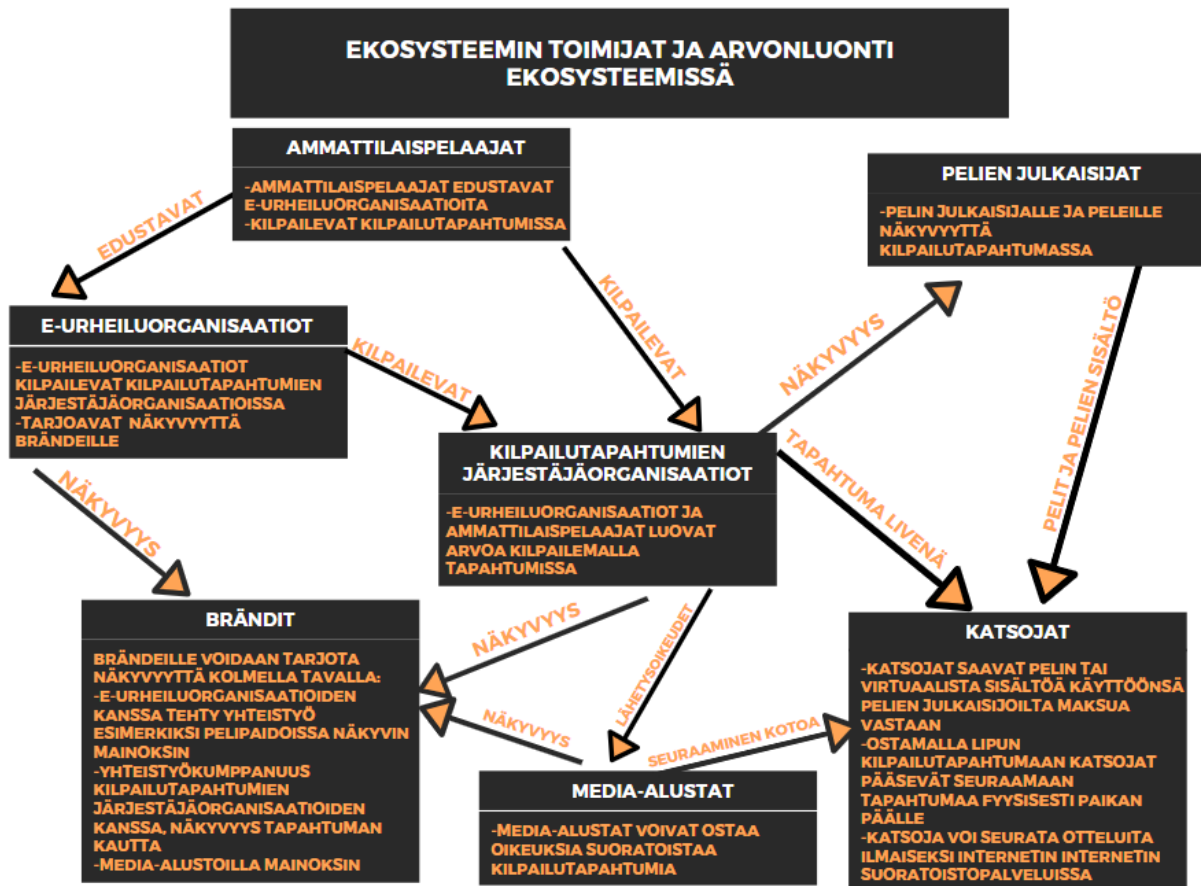
Tärkeä osa elektronisen urheilun kehitystä ja ammattimaistumista on alusta saakka ollut siirtyminen ruohonjuuritason peliyhteisöistä kilpailujen ja turnausten muodollisempaan järjestämiseen. (Taylor 2012, 136). Yhdessä tämän tutkimuksen seitsemästä tapausesimerkeistä turnauksen järjesti ESL (Electronic Sports League). ESL on perustettu vuonna 2000, ja on nykyisin maailman suurin elektroniseen urheiluun keskittynyt yritys, joka järjestää turnauksia suosituimmissa videopeleissä niin offline- kuin online-ympäristössä. Offline-ympäristöissä, kuten tämänkin tutkimuksen aineistosta käy ilmi, myytiin myös fyysisiä lippuja paikan päälle tapahtumaa katsomaan. Katsojien suunnasta tähän havaittiin kiinnostusta, sillä Valven järjestämä The International 2019 turnaus myi loppuun noin 50 sekunnissa tarjolla olleet 26804 lippua.

Turnauksissa ja liigoissa kilpailevat e-urheiluorganisaatiot ja näiden riveissä pelaa ammattilaispelaajia. Tapausesimerkeistä Fortnite World Cup Finals 2019-turnauksessa pelaajat edustivat organisaatioita yhden ja kahden pelaajan kokoonpanoilla, PUBG Global Championshipin osalta neljän pelaajan vahvuudella. 2019 Overwatch Season 2 playoffs tapahtumassa kuuden, ja muissa tapausesimerkeissä kutakin joukkuetta edusti viisi ammattilaispelaajaa. Overwatch-joukkueilla oli mahdollisuus olla mukana myös varapelaajia mukana tapahtumassa, joita liigan sääntöjen mukaan saa vaihtaa otteluiden välissä. Yleisesti

ottaen elektronisen urheilun keskeinen elementti on joukkueiden ja pelaajien välinen kilpailu ja pyrkimys olla paras pelissä, jota kulloinkin pelataan (Hallmann & Giel 2018).

Brändit tunnistettiin myös keskeiseksi toimijaksi elektronisen urheilun ekosysteemissä. Itse kilpailutapahtumia brändejä oli sponsoroimassa viidessä tapausesimerkissä seitsemästä. Pelialan brändejä sponsoreiden joukosta löytyi mm. Intel, Acer Predator, Corsair ja HyperX. Pelialan ulkopuolelta esimerkiksi GAMEFUEL, PayPal, betway ja Mastercard. Brändit olivat näkyvänä osana jokaisessa tapausesimerkissä, paitsi Fortnite World Cup Finals 2019-tapahtumassa sponsoroimiensa e-urheiluorganisaatioiden kautta. Joukkueiden paitoihin oli kuudessa tapausesimerkin kilpailutapahtumassa seitsemästä painettu näitä sponsoroivien yritysten logoja. Lisäksi brändit mainostivat lähetettyjä kilpailutapahtumia internetin suoratoistopalveluissa. Brändien kilpailutapahtumien, e-urheiluorganisaatioiden sponsoroinnin ja media-alustoilla mainostamisen pyrkimyksenä voitiin nähdä olevan näkyvyyden tavoittelu. Vuonna 2018 elektronista urheilua katsoi 395 miljoonaa ihmistä ympäri maailmaa (Pannekeet 2019). Tämän monitapaustutkimuksen katsojaluvut vaihtelivat, katsotuimman turnauksen ollessa 2018 League of Legends World Championship, jota katsoi enimmillään samanaikaisesti 99,6 miljoonaa katsojaa, joista tosin suurin osa tuli Kiinasta. Six Invitational 2020 turnausta katsoi Twitchissä ja Youtubessa enimmillään samanaikaisesti 130 000 katsojaa.

Kuluttajien yleisin alusta elektronisen urheilun katsomiseen ovat internetin suoratoistopalvelut, kuten vuonna 2011 perustettu Twitch (Brown, Billings, Murphy & Puesan 2018). Myös tämän tutkimuksen tapausesimerkeissä Twitch nousi yleisimmäksi media-alustaksi, jossa elektronista urheilua lähetettiin ja seurattiin. Tapahtumia suoratoistettiin myös muun muassa Youtuben kautta. Turnausten järjestäjät olivat myös julkaisseet kokonaisia pelejä ja koostevideoita Youtubeen myöhemmin katsottavaksi. Osassa tapausesimerkeistä otteluita pystyi Suomessa katsomaan myös YLE Areenasta. Joissain tutkimuksen turnauksissa pelejä pystyi katsomaan myös pelatun pelin sisällä.



Kuvio 2. Ekosysteemin toimijat ja arvonluonti ekosysteemissä

Kokonaisuutta elektronisen urheilun ekosysteemin toimijoista ja niiden välisistä arvonluonnista kuvataan Kuviossa 2. Nuolten avulla kuvataan, kuka luo arvoa ja kenelle. Lisäksi kuviossa on kuvattu myös hieman tarkemmin konkreettisesti, millaista arvoa toimijat toisilleen luovat.

4.2 Rahavirrat elektronisen urheilun ekosysteemissä

Kuvan rakentuessa elektronisen urheilun ekosysteemin toimijoista ja näiden toisilleen tuottamasta arvosta, otetaan tarkasteluun tapausesimerkkien perusteella tunnistetut rahavirrat toimijoiden välillä.

Kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatiot (jotka voivat olla samalla myös tapahtumassa pelatun pelien julkaisijoita) voivat tehdä sponsorisopimuksia eri brändien kanssa, joista saavat rahaa. Brändien rooli kilpailutapahtumien sponsoroinnissa vaihteli tässä tutkimuksessa, ja

Fortnite World Cup Finals 2019-tapahtuman järjestäjä ja pelin julkaisija Epic Games teki nimenomaan päätöksen, jossa brändejä ei otettu mukaan turnausjärjestäjän kautta. Kyseisessä tapahtumassa brändien logoja tai mainoksia ei näkynyt myöskään pelaajien pelipaidoissa, toisin kuin jokaisessa muussa tapausesimerkissä.

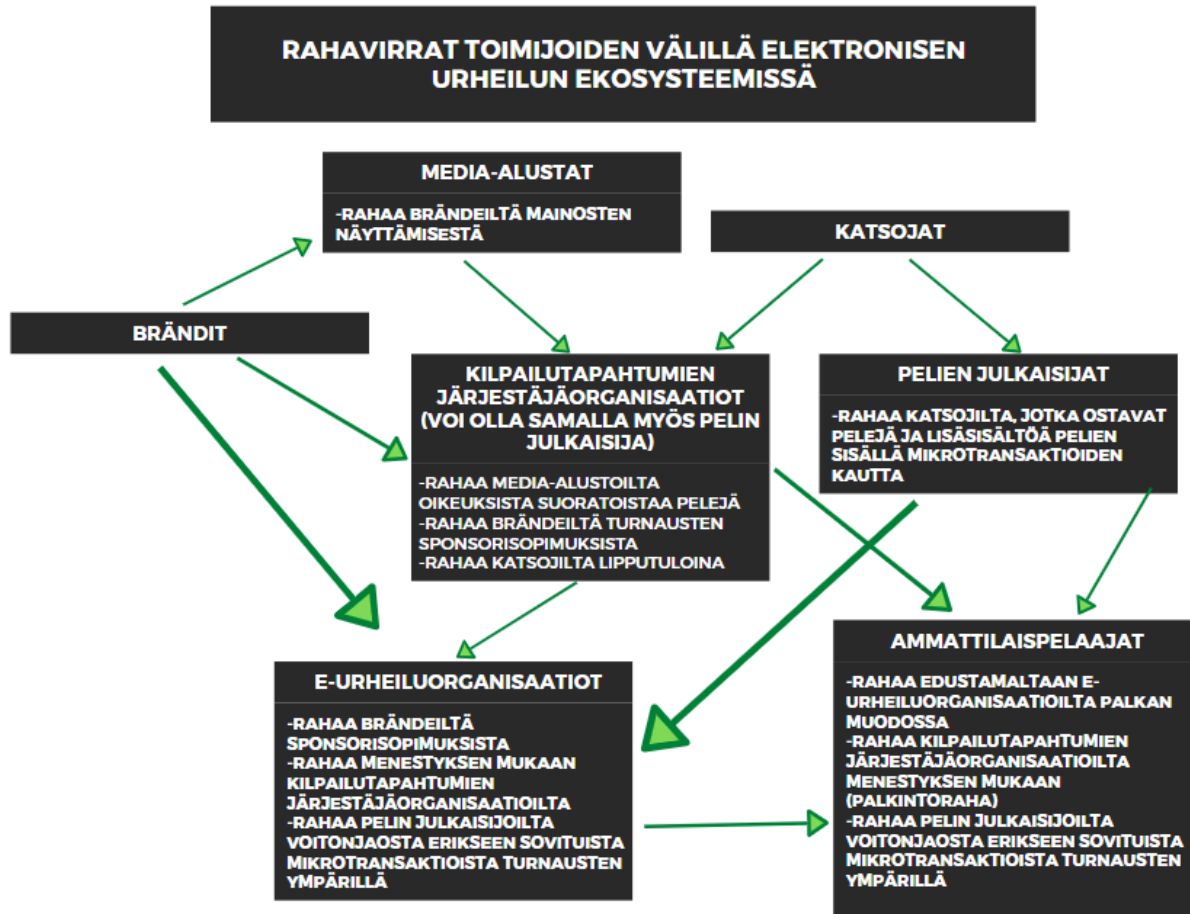
Jokaisessa tapausesimerkissä kilpailutapahtuma järjestettiin offline-ympäristössä, jossa paikalla tapahtumaa seuraamassa oli myös lipun ostaneita katsojia. Lisäksi media-alustat maksavat oikeuksista suoratoistaa kilpailutapahtumien otteluita. Esimerkiksi Twitch teki pelin julkaisija Blizzardin omistaman Overwatch Leaguen kanssa 90 miljoonan dollarin arvoisen, kahden vuoden sopimuksen yksinoikeudesta toistaa liigan otteluita. Kilpailutapahtumia toistavat media-alustat taas saavat tuloja brändeiltä, jotka mainostavat palveluissa.

E-urheiluorganisaatiot saivat rahaa brändeiltä sponsorisopimusten muodossa ja eri tavoin jaettuna tulona pelien julkaisijoilta ja kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatioilta. Kussakin kilpailutapahtumassa palkintorahaa jaettiin e-urheiluorganisaatioiden kesken menestyksen mukaan. Tämän tutkimuksen tapausesimerkeissä menestyksen mukaan jaettu yhteenlaskettu rahamäärä vaihteli 1,000,000 dollarista (Intel Extreme Masters Season XIII – Katowice Major (Counter-Strike: Global Offensive)) 34,330,068 dollariin (The International 2019). Voittajan osuus voittopotista vaihteli tapausesimerkeissä 20% ja 50% välillä. Esimerkiksi The International 2019-tapahtumassa, jossa palkintorahaa jaettiin eniten, voittaja sai 45,5% kokonaissummasta (15,620,181 dollaria). Palkintosummat jaetaan e-urheiluorganisaatioiden ja ammattilaispelaajien kesken sopimuksen mukaan. (kts Liite 1. Overwatch League Season 2 playoffs). E-urheiluorganisaatioiden ja pelaajien väliset sopimukset eivät ole muissa tapausesimerkeistä julkisia. Lisäksi esimerkiksi Overwatch League-sarjan ammattilaispelaajilla on kiinteä vuosipalkka (palkkalattia kunkin pelaajan osalta 50,000\$/vuosi).

Elektronisen urheilun ekosysteemissä e-urheiluorganisaatioille ja ammattilaispelaajille jaetaan tuottoja menestyksen mukaan ja toisinaan turnauksiin osallistuneille tasaisesti tai muilla tavoin. Palkintopotti The International 2019-turnaukseen kerättiin pääasiassa Dota 2-peliä pelaavilta pelaajilta joukkorahoituksella. Turnauksen järjestäjä Valve osallistuu palkintopotin rahoitukseen aluksi 1,6 miljoonalla dollarilla ja tämän jälkeen laittoi suoraan 25% Battle Pass-virtuaalisillön myynnistä turnauksen palkintopottiin. Lopullinen turnauspotti oli yli 34 miljoonaa dollaria, eli joukkorahoituksella kerättyä osuutta palkintopotista voidaan pitää

merkittävänä. Valve julkaisee myös CS:GO-pelin päätapahtumien, kaksi kertaa vuodessa järjestettävien 'Major'-turnausten yhteydessä virtuaalisia tarrapaketteja, jotka sisältävät joukkueiden logoilla ja pelaajien nimikirjoituksilla varustettuja tarroja. Tuotot näistä tarrapaketeista jaetaan Valven, turnauksessa mukana olevien e-urheiluorganisaatioiden ja näissä pelaavien ammattilaispelaajien kesken. Myös muut pelin julkaisijat kuin Valve käyttivät mikrotransaktioihin perustuvia joukkorahoitusmalleja. 2018 League of Legends World Championship-turnauksen järjestäjä ja pelin julkaisija Riot Games laittoi palkintopottiin rahaa aluksi 2,25 miljoonaa dollaria. Riot Games julkaisi myös turnausta ennen pelinsisäisen Worlds Passin, jonka ostaneet pelaajat saivat peliin virtuaalista lisäsisältöä. Worlds passista saaduista tuloista 25% jaettiin turnaukseen osallistuineille joukkueille. Jaettavista tuloista puolet, eli 12,5% jaettiin tasan kaikille tapahtumaan osaa ottaville joukkueille ja toiset 12,5% menestysperusteisesti. Lopullinen yhteenlaskettu menestyksen mukaan jaetun palkintorahan määrä oli noin 6,45 miljoonaa dollaria, josta voittajajoukkue Invictus Gamingin osuus oli 2,418,750 dollaria. PUBG Global Championship 2019-tapausesimerkissä pelin julkaisija PUBG Corporation rahoitti menestyksen mukaan jaettavaa turnauspottia ensin 2 miljoonalla dollarilla. Tämän lisäksi 25% PGC 2019-virtuaalisten esineiden tuotoista ohjattiin menestyksen mukaan jaettavaan palkintopottiin. Toiset 25% jaettiin joukkueiden kesken Pick'Em Challengessa joukkueiden saamien äänestysprosenttien mukaan. Pick'Em Challengessa peliä pelaavat pelaajat saivat ennen turnausta veikata turnauksen voittajajoukkuetta ostaessaan PGC 2019-virtuaaliesineen pelissä.

Pelien julkaisijoille kertyy rahavirtoja suoraan peliä pelaavien kuluttajien ostamista peleistä, mikäli peli on maksullinen. Tämän monitapaustutkimuksen tapausesimerkeistä Overwatch, Rainbow Six Siege ja Playerunknown's Battlegrounds (PUBG) ovat maksullisia, kun taas Dota 2, CS:GO, Fortnite ja League of Legends ovat ilmaisia. Useissa tapausesimerkeissä mikrotransaktioilla oli merkittävä rooli pelin julkaisijan tuottojen kertymisen näkökulmasta, kuten aiemmin käsiteltyjen kilpailutapahtumissa tehdyn tulojaon osalta käytetyissä esimerkeissäkin kävi ilmi.



Kuvio 3. Rahavirrat toimijoiden välillä elektronisen urheilun ekosysteemissä

Kuviossa 3. On vedetty yhteen eri toimijoiden välillä havaittuja rahavirtoja. Kuvioon on merkitty toimijat ekosysteemissä, ja nuolten kuvatessa rahan liikkumista toimijoiden välillä. Kuvion 3. tekstikentässä on lisäksi avattu hieman tarkemmin rahavirtojen liikkeitä.

4.3 Rahavirroista ansaintamalleihin

Teorialuvun perusteella elektronisen urheilun ekosysteemin toimijoiden välisissä suhteissa on havaittavissa useita erilaisia ansaintamalleja. Kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatiot tuottavat tuotantomallin mukaisesti palvelun, tässä tapauksessa elektronisen urheilun tapahtuman katsojille ja pyrkivät näin kattamaan sen tuottamisesta syntyneitä kustannuksia. Tuotantomalli on havaittavissa ekosysteemin sisällä myös pelien julkaisijoiden ansaintamallin osalta niissä tapauksissa, joissa katsojien pelaamista peleistä veloitettiin maksu.

Mikrotransaktiomalli pelin julkaisijoiden ansaintamallina nousi esiin jokaisen tapausesimerkin pelissä, eli pelien sisällä myytiin pelaajille virtuaalista lisäsisältöä. Freemium-malli oli käytössä Dota 2, LoL, CS:GO ja Fortnite-peleissä, missä pelin kautta saadut tuotot tulivat peliä pelaavien pelaajien pelin sisällä ostamien mikrotransaktioiden kautta myytyjen pelien sijasta.

Perinteisestäkkin urheilusta tutut sponsorointimalli ja tulonjakomalli havaittiin myös elektronisen urheilun ekosysteemin sisäisissä ansaintamalleissa. Sponsorointimalli ansaintamallina nousi tutkimuksessa esiin kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatioiden ja e-urheiluorganisaatioiden osalta. Brändit tukivat näitä kohderyhmiä rahallisesti ja saivat siten näkyvyyttä elektronisen urheilun katsojilta. Tulonjakomallia sovellettiin erilaisin tavoin tutkimuksessa, mutta useammassa tapausesimerkissä mikrotransaktioiden avulla kerätyt tuotot, jotka jaettiin e-urheiluorganisaatioille ja ammattilaispelaajille niin menestyksen mukaan kuin muinkin perustein olivat merkittäviä.

E-urheiluorganisaatiot jakoivat komissionmallin mukaisesti turnauksista saatuja palkintosummaa ammattilaispelaajille niiden koon ja näiden kahden osapuolen välisten sopimusten mukaan. Ammattilaispelaajat voivat saada myös palkkaa palveluksistaan e-urheiluorganisaatiolta.

Media-alustojen osalta tässä tutkimuksessa esiin nousi mainosrahoitteinen malli. Brändit mainostivat media-alustoilla maksua vastaan, ja esimerkiksi Twitch pystyy näin tuottamaan palvelun, eli ottelutapahtumien seuraamismahdollisuuden suorana, ilmaiseksi loppukäyttäjälle eli elektronisen urheilun katsojille.

Kaikkia luvun Taulukon 1. Ansaintamalleja ei näiden tapausesimerkkien perusteella havaittu. Ansaintamallien tunnistamista vaikeutti verkkolähteistä kerätyn tiedon rajallisuus ja se, etteivät kaikki sopimukset osapuolten välillä olleet julkisia.

Toimija	Ansaintamallit	Näkyvyys muille toimijoille
Kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatiot (Voi olla samalla myös pelin julkaisija)	Sponsorointimalli Tuotantomalli	Kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatioita sponsoroivat brändit (sponsorointimalli). Kilpailutapahtuman järjestäjäorganisaatio tuottaa palvelun, eli kilpailutapahtuman katsojille (tuotantomalli).
Media-alustat	Mainosrahoitteinen malli	Media-alustoilla mainostavat brändit maksavat näytetyistä mainoksista (mainosrahoitteinen malli).
Pelien julkaisijat	Tuotantomalli Freemium/Mikrotransaktiomalli	Pelien julkaisija tuottaa pelin katsojille/pelaajille (tuotantomalli). Pelin julkaisija myy pelissä virtuaalista lisäsisältöä katsojille/pelaajille (freemium/mikrotransaktiomalli).
E-Urheiluorganisaatiot	Sponsorointimalli Tulonjakomalli	E-urheiluorganisaatioita sponsoroivat brändit (sponsorointimalli). E-urheiluorganisaatioille jaetaan mikrotransaktioista kertyneitä tuottoja pelin julkaisijoiden toimesta ja turnausjärjestäjät jakavat palkintorahoja menestyksen mukaan (tulonjakomalli).
Ammattilaispelaajat	Komissiomalli Tulonjakomalli	Ammattilaispelaajat saavat e-urheiluorganisaatioilta kilpailutapahtumista saatuja palkintosummia niiden koon ja sopimuksen mukaan (komissiomalli). Ammattilaispelaajat saavat pelien julkaisijoilta mikrotransaktioista kertyneitä tuottoja (tulonjakomalli).

Taulukko 3. *Elektronisen urheilun ekosysteemin toimijoiden ansaintamallit*

Taulukkoon 3. on koottu toimijoiden välisistä suhteista tässä tutkimuksessa havaitut ansaintamallit eri toimijoiden osalta, sekä näiden näkyvyys muille toimijoille ekosysteemissä.

4.4 Tulosten yhteenveto

Elektronisen urheilun ekosysteemissä voitiin havaita erilaisia toimijoita, jotka tuottavat toisilleen arvoa eri tavoilla. Arvoa tuotettiin monen toimijan tapauksessa useammalle kuin yhdelle toiselle toimijalle. Tutkielma havainnollistaa, mitä erilaisia mahdollisia toimintatapoja ja ansaintamalleja ekosysteemin sisällä on, mutta eri toimijoiden havaittiin toimivan eri tavoin ja käyttävän erilaisia käytäntöjä.

Ekosysteemin toimijoiden välillä pystyttiin tunnistamaan tapausesimerkkien perusteella useita erilaisia ansaintamalleja. Ominaista monelle toimijalle oli, että ansaintamalleja oli samanaikaisesti käytössä useampia. Perinteisestä urheilusta tutut tulonjakomalli ja sponsorointimalli nousivat tuloksissa esiin, mutta digitaalisesta ympäristöstä koko ekosysteemin kannalta merkittäväksi ansaintamalliksi nousi myös freemium/mikrotransaktiomalli. Useampi luvun Taulukon 1. ansaintamalleista jäi kuitenkin myös havaitsematta tässä tutkimuksessa.

Aineistosta kävi ilmi, että tämän monitapaustutkimukseen valikoituneiden tapausesimerkkien osalta viidessä tapauksessa seitsemästä tapahtuman järjestäjänä toimiva taho oli myös pelin julkaisija. Lisäksi yhdessä tapauksessa seitsemästä tapahtuma järjestettiin yhdessä pelin julkaisijan ja kolmannen osapuolen turnausjärjestäjän kanssa. Yhdessä seitsemästä tapausesimerkeistä puolestaan pelin julkaisija ei ollut suoraan mukana kilpailutapahtuman järjestämisessä. Tässä tutkielmassa ei tehty jakoa kolmannen osapuolen kilpailutapahtumien järjestäjien ja pelien julkaisijoiden järjestämien turnausten välille, sillä kokonaiskuva ei muuttunut merkittävästi itsenäisten tapahtumajärjestäjien järjestämien ja pelin julkaisijoiden järjestämien kilpailutapahtumien välillä.

5. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa elektronisen urheilun ekosysteemin toimijoita, eritellä näiden toimijoiden välisiä liiketoiminnallisia suhteita, sekä tunnistaa tässä kontekstissa käytössä olevia ansaintamalleja. Tutkielma rakennettiin liiketoiminnan ekosysteemiajattelun, sekä ansaintamallien käsitteen ja jaottelujen pohjalta. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä elektronisen ekosysteemin sisällä nähtiin olevan toimijoita, jotka tuottavat toisilleen arvoa ja muuttavat luotua arvoa rahavirroiksi eri ansaintamalleja käyttäen.

Tämä kartoittava tutkimus luo pohjaa jatkotutkimuksille ja kontekstiin tarkemmin syventymiselle. Internetin hakukoneilla tehdyn monitapaustutkimuksen seitsemän tapausesimerkin avulla löydettiin seitsemän elektronisen ekosysteemin toimijaa ja kuusi erilaista Taulukossa 1. käsiteltyä ansaintamallia. Tässä tutkimuksessa e-urheilun ekosysteemin toimijoiksi tunnistettiin pelien julkaisijat, e-urheiluorganisaatiot, ammattilaispelaajat, brändit, kilpailutapahtumien järjestäjäorganisaatiot, media-alustat ja katsojat. Havaitut ansaintamallit olivat sponsorointimalli, tuotantomalli, mainosrahoitteinen malli, freemium/mikrotransaktiomalli, tulonjakomalli ja komissiomalli. Mooren (1996) havainto liiketoiminnan ekosysteemistä, jossa liiketaloudellinen yhteisö tuottaa arvoa tuottavia tavaroita ja palveluita asiakkaille, jotka ovat myös itse ekosysteemin jäseniä, näyttäisi toteutuvan myös elektronisen urheilun kontekstissa.

E-urheilu voidaan nähdä elämyksenä, jonka mahdollistaa useiden eri toimijoiden yhteiset ponnistelut arvoverkon sisällä (Seo 2013). Tapausesimerkkien kautta löydetyistä ansaintamalleista esiin nousi pelin julkaisijoiden käyttämä mikrotransaktiomalli, josta saatuja tuottoja käytettiin myös kilpailutapahtumien palkintopottien rahoittamisessa ja tulonjakomallilla siitä saattoivat saada osansa suoraan myös e-urheiluorganisaatiot ja ammattilaispelaajat. Arvonluontisuhteet ja rahavirrat e-urheilun ekosysteemissä olivat moninaisia, ja yhden toimijan menestyksen voidaan nähdä tuovan hyötyä myös muille ekosysteemin toimijoille joko suorasti tai epäsuorasti.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla saatiin uutta informaatiota liiketoiminnan ekosysteemistä aiemmin vähän tutkitussa elektronisen urheilun kontekstissa. Tämän lisäksi toimijoiden välisiä suhteita pystyttiin erittelemään ja tarkastelemaan ansaintamallien käsitteen kautta. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella elektronisen urheilun ekosysteemin voidaan nuoresta iästään liiketoiminnan kentässä huolimatta olevan siis jo melko jäsentynyt ja toiminta ammattimaista. Markkinoinnin näkökulmasta voisi olettaa suurien palkintopottien saavan näkyvyyttä myös elektronisen urheilun seuraajien ulkopuolella median välityksellä. The Internationalin yli 34 miljoonan dollarin palkintorahapotin ja noin kahden miljoonan samanaikaisen katsojapiikin suhdetta selittävät myös havainnot suurien turnauspalkintorahojen kertymisestä peliä pelaavilta kuluttajilta kerättyjen mikrotransaktioiden avulla.

Kaikkia Taulukon 1. Ansaintamalleja ei näiden tapausesimerkkien perusteella havaittu. Johtopäätöksiä voidaan kaikilta osin tehdä, sillä tiedot esimerkiksi media-alustojen maksamista maksuista lähetysoikeuksien osalta olivat rajallisia. Lisää ansaintamalleja voidaan e-urheilun ekosysteemin sisälläkin mahdollisesti havaita aihetta eri näkökulmista tutkimalla. E-urheilun ekosysteemi on myös liiketoiminnallisessa kentässä melko nuori näin merkittävässä mittakaavassa, joten voidaan yhtenä mahdollisuutena ottaa huomioon myös ekosysteemin kehittymisen jatkuvan ja liiketoimintamallien elementtien, kuten ansaintamallien kehittyvän yhä moninaisemmiksi.

Elektronisen urheilun suosion kasvua ja luotua arvoa oli kyetty muuttamaan rahavirroiksi innovatiivisesti digitaalista toimintaympäristöä hyödyntäen ja poimimalla perinteisestäkin urheilusta tuttuja ansaintamalleja, kuten sponsorointimalli ja tulonjakomalli. Esimerkiksi virtuaalisten mikrotransaktioiden kautta kuluttajilta joukkorahoituksella kerätyt miljoonien dollarien palkintopotit, jotka sitten tulonjakomallia käyttäen jaetaan e-urheiluorganisaatioille ja ammattilaispelaajille, vaikuttavat liiketoiminnan kentällä ainutlaatuiselta kokonaisuudelta. Ansaintamallienkin osalta voidaan siis jo havaita kahden toisistaan melko erilaisen, digitaalisen ja urheilun maailmojen kohtaaminen e-urheilun ekosysteemissä.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää monilta osin ekosysteemin välisten toimijoiden sopimuksia, jotka eivät ole julkisia. Lisäksi informaatio on usein erilaisten verkkolähteiden varassa, jotka eivät ole itsensä toimijoiden julkaisemia. Aineistonkeruuvaiheessa tehtiin päätös lähteä tutkimaan suurimpia elektronisen urheilun kilpailutapahtumia palkintorahassa mitattuna. Turnaus/kilpailutapahtumanäkökulma tapausesimerkkien osalta nähtiin tämän tutkimuksen kannalta perustelluksi vaihtoehdoksi, mutta se tarjoaa vain yhden näkökulman tarkastella ansaintamalleja ja liiketoiminnan ekosysteemiä tässä kontekstissa.

Monitapaustutkimuksessa, jossa olisi ollut tapausesimerkkeinä enemmän kolmannen osapuolen turnausjärjestäjiä, olisi voitu mahdollisesti saada erilaista informaatiota, kuten myös muutoin tarkastelemalla pienemmän palkintopotin turnauksia. Lisäksi jokainen tämän tutkimuksen turnaus oli offline-ympäristössä järjestetty, eli online-turnausnäkökulmaan ei päästy tarkemmin syventymään, tai vertaamaan näitä kahta ympäristöä toisiinsa. Vertailevaa tutkimusta voisi tehdä myös perinteisen ja elektronisen urheilun ekosysteemien ja ansaintamallien eroista ja yhtäläisyyksistä, joita tässäkin tutkimuksessa sivuttiin hieman.

Jatkotutkimusmahdollisuuksien osalta kontekstia olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi pelin julkaisijan, tai jonkin muun tässä tutkimuksessa havaitun toimijan näkökulmasta. Myös yksittäisen pelin näkökulmasta voisi olla mielekästä tutkia aihetta, sillä samankin pelinjulkaisijan eri peleissä tuli esiin eroavaisuuksia. Valve esimerkiksi rahoittaa joukkorahoituksella kerätyin varoin Dota 2-pelin suurimman turnauksen (The International 2019) palkintopottia tehden siitä, suurimman elektronisen urheilun turnauksen, mutta niin ikään Valven julkaisemassa Counter-Strike: Global Offensive-pelin turnauksissa vastaavaan ei olla samassa mittakaavassa lähdetty. Joukkorahoituksella mikrotransaktioiden kautta kuluttajilta kerätyt, miljoonien dollarien palkintopotit voidaan nähdä mielenkiintoisena jatkotutkimusmahdollisuutena. Aihetta voisi lähestyä monesta eri näkökulmasta, mutta myös ostomotiiveihin liittyen. Miten turnaukseen sidotun virtuaalisen lisäsisällön ostopäätökseen vaikuttaa kuluttajien tieto siitä, että rahat menevät osittain heidän kannattamiensa joukkueiden ja ammattilaispelaajien tukemiseen? Ostomotiivina saattaa olla mukana myös pyrkimykset tehdä e-urheilu ja videopelaaminen relevantimmaksi valtamediassa ja lajin kannattajien ulkopuolisten ihmisten mielissä median tiedottaessa suurista turnauspoteista. Ostomotiivien tutkiminen voisi hyödyttää kaikkia toimijoita ekosysteemissä, mutta eritoten pelin

julkaisijoita. Vaikka mikrotransaktioista saaduilla tuloilla tuetaan suorasti ja epäsuorasti e-urheiluorganisaatioita ja ammattilaispelaajia, pidättää pelin julkaisija kuitenkin itsellään vaihtelevan kokoisen siivun. Mallia ei kuitenkaan havaittu olevan käytössä jokaisella pelin julkaisijalla.

Myös case-tutkimus ensimmäisen modernin elektronisen urheilun liigan, Overwatch Leaguen toiminnasta voisi olla mielenkiintoista toteuttaa tulevaisuudessa yksinomaan siihen syventyvä case-tutkimus, sillä liiga pyrkii montaa muuta toimijaa avoimempaan tiedonjakoon perinteisten pohjoisamerikkalaisten urheilusarjojen jalanjäljissä.

Aiheen vähäisen tutkimuksen ja tutkimuksen rajoitteet huomioon ottaen voisi olla monia hyödyllisiä tapoja tarkastella kontekstia ansaintamallien osalta eri tutkimusmenetelmin ja muista näkökulmista päästäksemme pintaa syvemmälle. Ekosysteemin toimijoita ja ansaintamalleja voitaisiin mahdollisesti löytää lisääkin ymmärtääksemme vielä paremmin e-urheilun kokonaisuutta.

LÄHTEET

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (Vol. 2). New York: McGraw-Hill.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Ang, C. S., Zaphiris, P., & Wilson, S. (2005). Social interaction in game communities and second language learning.
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., & Rosado, A. (2014). Sponsorship effectiveness in professional sport: An examination of recall and recognition among football fans. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 16(1).
- Brown, K., Billings, A., Murphy, B., & Puesan, L. (2018). Intersections of Fandom in the Age of Interactive Media: eSports Fandom as a Predictor of Traditional Sport Fandom. *Communication & Sport*, 6(4), 418–435.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Chao, L. L. (2017). You must construct additional pylons: Building a better framework for esports governance. *Fordham L. Rev.*, 86, 737.
- Corallo, A., Passiante, G., & Prencipe, A. (Eds.). (2007). *The digital business ecosystem*. Edward Elgar Publishing.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Doyle, C. (2016). freemium. In *A Dictionary of Marketing*.
<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198736424.001.0001/acref-9780198736424-e-1983> 24.4.2020.
- Easton, S., & Rokerbie, D. (2005). Revenue Sharing, Conjectures, and Scarce Talent in a Sports League Model. *Journal of Sports Economics*, 6(4), 359–378.
- Esportsearnings (2020). Largest overall prize pools in esports.
<https://www.esportsearnings.com/tournaments>. 20.4.2020.
- Funk, D., Pizzo, A., & Baker, B. (2018). eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review*, 21(1), 7–13.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.

- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- Good, O (2012). Today is the 40th Anniversary of the World's First Known Video Gaming Tournament. <https://kotaku.com/today-is-the-40th-anniversary-of-the-worlds-first-known-5953371> Owen Good 2012 24.4.2020.
- 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*, 27(2), 211–232.
- Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, 208-229.
- Hollist, K. E. (2015). Time to be grown-ups about video gaming: the rising eSports industry and the need for regulation. *Ariz. L. Rev.*, 57, 823.
- Jenny, S. E., Keiper, M. C., Taylor, B. J., Williams, D. P., Gawrysiak, J., Manning, R. D., & Tutka, P. M. (2018). eSports Venues: A New Sport Business Opportunity. *Journal of Applied Sport Management*, 10(1).
- 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.
- Karhulahti, V. M. (2017). Reconsidering esports: Economics and executive ownership. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 74(1), 43-53
- Khalil, I. (Ed.). (2008). *Handbook of research on mobile multimedia*. IGI Global.
- Kushner, D. (2004). *Masters of Doom: How two guys created an empire and transformed pop culture*. Random House Trade Paperbacks.
- Lehdonvirta, V. (2009). Virtual item sales as a revenue model: identifying attributes that drive purchase decisions. *Electronic Commerce Research*, 9(1-2), 97–113.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J. (1996). *The death of competition : leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York (NY): HarperBusiness.
- MTV Uutiset (2014). Mestaruuden lisäksi liigaseurat taistelevat euroista. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/mestaruuden-lisaksi-liigaseurat-taistelevat-euroista/3477368#gs.3x3fqj> 17.4.2020.

- Muegge, S. (2011). Business ecosystems as institutions of participation: A systems perspective on community-developed platforms. *Technology Innovation Management Review*, 1(2)
- Nachira, F., Dini, P., & Nicolai, A. (2007). A network of digital business ecosystems for Europe: roots, processes and perspectives. *European Commission, Bruxelles, Introductory Paper*, 106.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An eBusiness model ontology for modeling eBusiness. *BLED 2002 proceedings*, 2
- Pannekeet, J (2019). Global Esports Economy Will Top \$1 Billion for the first time in 2019. <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-global-esports-economy-will-top-1-billion-for-the-first-time-in-2019/> 2.3.2020.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (Vol. 2). Oxford: Blackwell.
- Rosell Llorens, M. (2017). eSport gaming: the rise of a new sports practice. *Sport, Ethics and Philosophy*, 11(4), 464-476.
- Seo, Y. (2013). Electronic sports: A new marketing landscape of the experience economy. *Journal of Marketing Management*, 29(13-14), 1542-1560.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Sponsor Insight (2019). Muut lajit kuroivat kiinni jääkiekon etumatkaa – eSports nousi nuorten miestensuosikkilajiksi. http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsor_insight_lehdist%C3%B6tiedote_19_03_2019.pdf 2.3.2020.
- Spotify (2020). <https://open.spotify.com/artist/6G8D4xDyY4yocHtXiXxYmI>. 2.3.2020.
- Statista (2019). Number of active video gamers worldwide from 2014 to 2021. <https://www.statista.com/statistics/748044/number-video-gamers-world/> 17.4.2020.
- Subramanian, A. M., Chai, K. H., & Mu, S. (2011). Capability reconfiguration of incumbent firms: Nintendo in the video game industry. *Technovation*, 31(5-6), 228-239
- Suomen Elektronisen Urheilun Liitto (SEUL) (2020). Mitä on e-urheilu? <https://seul.fi/mita-on-e-urheilu/> 10.2.2020.
- Taylor, T. L. (2012). *Raising the Stakes: E-sports and the Professionalization of Computer Gaming*. Mit Press.
- Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. Prentice Hall: London. 145-146

- Trepte, S., Reinecke, L., & Juechems, K. (2012). The social side of gaming: How playing online computer games creates online and offline social support. *Computers in Human Behavior*, 28(3), 832–839.
- Valve (2018) Release notes for 12/6/2018
<https://blog.counter-strike.net/index.php/2018/12/21530/> 2.3.2020
- Villanueva, J (2019). EZ4ENCE is the fourth-most played song on Spotify in Finland after IEM Katowice. www.dotesports.com/counter-strike/news/ez4ence-is-the-fourth-most-played-song-on-spotify-in-finland-after-iem-katowice 2.3.2020
- Wagner, M. G. (2006). On the Scientific Relevance of eSports. In *International conference on internet computing* (pp. 437-442).
- Wijman, T (2019). The Global Games Market Will Generate \$152,1 Billion in 2019 as the U.S. Overtakes China as the Biggest Market <https://newzoo.com/insights/articles/the-global-games-market-will-generate-152-1-billion-in-2019-as-the-u-s-overtakes-china-as-the-biggest-market/>. 24.4.2020
- Williams, D., Ducheneaut, N., Xiong, L., Zhang, Y., Yee, N., & Nickell, E. (2006). From tree house to barracks: The social life of guilds in World of Warcraft. *Games and culture*, 1(4), 338-361.
- Yang, F., Jiao, C., & Ang, S. (2019). The optimal technology licensing strategy under supply disruption. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2057-2082.
- Zott, C., & Amit, R. (2006). Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Manuscript in preparation*.

7 LIITTEET

Liite 1. Taulukko tapausesimerkeistä

<p>The International 2019</p>	<p>The International järjestettiin vuonna 2019 yhdeksättä kertaa. Turnaus järjestettiin Kiinan Shanghaissa Mercedes Benz-areenalla 20.8.-25.8.2019. Turnauksessa kilpailtiin Dota 2- pelissä. Dota 2 on ladattavissa internetissä ilmaiseksi. Tapahtumapaikan liput myytiin loppuun 53 sekunnissa. Tapahtuma järjestettiin offline-ympäristössä, eli kaikki pelaajat pelasivat peliä turnauspaikalla.</p> <p>Turnauksen järjesti Dota 2-pelin julkaisija Valve ja sen yhteenlaskettu palkintopotti oli elektronisen urheilun historian isoin (34,330,068 dollaria).</p> <p>Palkintopotti turnaukseen kerättiin pääasiassa Dota 2-peliä pelaavilta pelaajilta joukkorahoituksella. Turnauksen järjestäjä Valve osallistuu palkintopotin rahoitukseen aluksi 1,6 miljoonalla dollarilla ja tämän jälkeen laittaa suoraan 25% Battle Pass-virtuaalisällön myynnistä turnauksen palkintopottiin.</p> <p>Turnauksessa kilpaili yhteensä 18 joukkuetta, joista kunkin turnauskoonpano koostui viidestä ammattipelaajasta. Turnauksen voitti e-urheiluorganisaatio OG, jonka osuus palkintorahapotista oli 15,620,181 dollaria.</p> <p>Brändit olivat turnauksessa mukana sponsoroiemiensa E-urheiluorganisaatioiden Valven kerätessä itse turnauspotin kasaan. Joukkueiden paitoihin oli painettu näitä sponsorivien yritysten logoja.</p> <p>Turnausta pystyi seuraamaan suorana Twitch-suoratoistopalveluissa ja tämän lisäksi Kiinassa muutamissa muissa Twitchin lisäksi. The International 2019 turnausta seurasi suoratoistopalveluiden välityksellä enimmillään 1,97 miljoonaa katsojaa. Suomessa otteluita pystyi katsomaan myös YLE Areenasta.</p>
<p>2018 League of Legends World Championship</p>	<p>League of Legends World Championship järjestettiin vuonna 2018 kahdeksatta kertaa. Turnauksessa kilpailtiin League of Legends (LoL)- pelissä. LoL on ladattavissa internetissä ilmaiseksi. Turnauspaikkana toimi neljä eri kaupunkia Etelä-Koreassa. Tapahtuma järjestettiin offline-ympäristössä, eli kaikki pelaajat pelasivat peliä turnauspaikalla. League of Legends- pelin julkaisija Riot Gamesin järjestämä elektronisen urheilun turnaus pidettiin 1.10.-3.11.2018.</p>

	<p>Brändeistä Mastercard oli mukana sponsoroimassa itse tapahtumaa. Joukkueiden paitoihin oli painettu näitä sponsoroivien yritysten logoja.</p> <p>Turnaukseen osallistui 24 e-urheiluorganisaatiota, jossa kussakin pelasi viisi ammattilaispelaajaa.</p> <p>Riot Games laittoi palkintopottiin rahaa aluksi 2,25 miljoonaa dollaria. Tämän päälle League of Legends-pelin julkaisija julkaisi pelinsisäisen Worlds Passin, jonka ostaneet pelaajat saivat peliin virtuaalista lisäsisältöä. Riot jakoi Worlds passista saaduista tuloista 25% turnaukseen osallistuineille joukkueille. 12,5% jaettiin tasan kaikille joukkueille ja 12,5% turnauksessa menestymisen mukaan. Lopullinen yhteenlaskettu jaetun palkintorahan määrä oli noin 6,45 miljoonaa dollaria, josta voittajajoukkue Invictus Gaming kuittasi 2,418,750 dollaria.</p> <p>Tapahtuma keräsi 99,6 miljoonaa katsojaa ympäri maailman. Luku koostuu suurimmaksi osaksi kiinalaisista katsojista. Suomessa myös Finnkino tarjosi mahdollisuuden käydä katsomassa tapahtumaa elokuvateatterissa livenä Helsingin Tennispalatsissa.</p>
Fortnite World Cup Finals 2019	<p>Fortnite World Cup 2019 Finals- tapahtuma järjestettiin 26.7-28.7.2019 New Yorkissa Arthur Ashe stadionilla. Tapahtuma järjestettiin offline-ympäristössä, eli kaikki pelaajat pelasivat peliä turnauspaikalla.</p> <p>Tapahtuman järjesti pelin julkaisija Epic Games. Tapahtuman järjestäjä päätti järjestää tapahtuman ilman sponsoreita. Sponsoreiden logoja ei näkynyt myöskään pelaajien pelipaidoissa turnauspaikalla.</p> <p>Tapahtumassa kilpailtiin Fortnite- pelissä. Fortnite on ladattavissa internetissä ilmaiseksi. kahdessa eri kategoriassa: Solo (yksin kaikki kaikkia vastaan) ja Duo (kahden pelaajan joukkueet). Pelaajat edustivat eri e-urheiluorganisaatioita.</p> <p>Tapahtumassa jaettiin palkintorahaa yhteensä yli 30 miljoonaa dollaria. Fortine World Cup Finals 2019 Solo-kategoriassa palkintorahaa jaettiin yhteensä 15,287,500 dollaria. Voittajan, 16-vuotiaan Bughan osuus oli 3,000,000 dollaria. Solo-kategoriassa kilpaili 100 ammattilaispelaajaa. Fortnite World Cup Finals 2019 Duo- kategoriassa palkintorahaa jaettiin 15,100,000 dollaria. Voittajakaksikko Nyhrox & aqua saivat 3,000,000 dollaria. Duo-kategoriassa kilpaili 50 kahden hengen joukkuetta.</p>

	<p>Fortnite World Cup Finals 2019 suoratoistettiin Twitchissä, Youtubessa, Facebookissa, Twitterissä ja Fortnite-pelissä itsessään. Tapahtumaa seurasi enimmillään samanaikaisesti yli 2,3 miljoonaa katsojaa Twitchistä ja Youtubesta tehden siitä seuratuimman elektronisen urheilun tapahtuman kautta aikojen (Kiinalaiset katsojat poisluettuna). Tapahtuman televisiointioikeuksia ei päätetty myydä yhdellekään televisiokanavalle.</p> <p>Paikan päällä tapahtumaa oli seuraamassa yli 19000 katsojaa kolmen päivän aikana.</p>
<p>PUBG Global Championship 2019</p>	<p>Tapahtumassa kilpailtiin Playerunknown's Battleground-pelissä (PUBG). PUBG on ostettavissa Steam-storesta hintaan 29,99€. Turnauksen järjesti pelin julkaisija PUBG Corporation 8.11.-24.11.2019. Lohkovaihe ja semifinaalit pidettiin Los Angelesissa OGN Super Arenalla ja finaalit Oaklandissa Oakland Arenalla. Tapahtuma järjestettiin offline-ympäristössä, eli kaikki pelaajat pelasivat peliä turnauspaikalla.</p> <p>Turnaukseen otti osaa 32 joukkuetta, jossa kussakin pelasi neljä ammattilaispelaajaa.</p> <p>Itse turnauksen palkintopotti oli lopulta 4,000,000 dollaria, josta voittajajoukkue Gen.G Esports kuittasi 2,000,000 dollaria.</p> <p>PUBG Corporation laittoi ensin palkintopottiin rahaa 2 miljoonaa dollaria. Tämän lisäksi 50% PGC 2019-esineiden tuotoista ohjattiin turnauksen palkintopottiin, 25% suoraan ja 25% jaettiin joukkueiden kesken Pick'Em Challengessa joukkueiden saamien äänestysprosenttien mukaan. Pick'Em Challengessa peliä pelaavat pelaajat saivat ennen turnausta veikata turnauksen voittajaa ostaessaan PGC 2019- esineen pelissä.</p> <p>Pelaajien äänten perusteella Pick'em challengesta turnaukseen osallistuneille joukkueille jaettiin itse 4 miljoonan dollarin palkintorahojen lisäksi vielä noin 2 miljoonaa dollaria nostaten yhteenlasketun palkintosumman 6,079,999,99 dollariin.</p> <p>Turnausta katsoi enimmillään samanaikaisesti 186 000 katsojaa internetin suoratoistopalveluissa.</p> <p>Turnausta sponsoroivat mm. HyperX ja Zowie. Lisäksi pelaajien pelipaidoissa oli e-urheiluorganisaatioita sponsoroivien yritysten logoja.</p>

Six Invitational 2020	<p>Six Invitational 2020-tapahtumassa kilpailtiin Rainbow Six Siege-pelissä. Rainbow Six Siege-pelin voi ostaa Ubisoft-storesta hintaan 19,99€. Turnauksen järjesti pelin julkaisija Ubisoft 7.2.-16.2.2020. Tapahtuma järjestettiin offline-ympäristössä, eli kaikki pelaajat pelasivat peliä turnauspaikalla. Tapahtuma järjestettiin Kanadan Montrealissa Place Bell-areenalla.</p> <p>Turnaukseen otti osaa 16 joukkuetta, jossa kussakin pelasi viisi ammattilaispelaajaa.</p> <p>Turnauksen palkintopotti oli 3,000,000 dollaria, josta voittajajoukkue Spacestation Gaming kuittasi 1,000,000 dollaria. Turnauksen järjesti ESL</p> <p>Turnausta sponsoroivat Predator, Corsair ja Paypal. Lisäksi tapahtumassa pelanneiden ammattilaispelaajien pelipaitoihin oli painettu heidän edustamiensa e-urheiluorganisaatiota sponsoroivien yritysten logoja.</p> <p>Tapahtumaa lähetettiin livenä Twitchissä ja Youtubessa. Enimmillään sitä seurasi samanaikaisesti noin 130 000 katsojaa.</p>
Intel Extreme Masters Season XIII – Katowice Major (Counter-Strike: Global Offensive)	<p>Intel Extreme Masters Season XIII – Katowice Major 2019 oli 14. CS:GO-pelin julkaisija Valven sponsoroima CS: GO Major-turnaus. Turnauksessa kilpailtiin Counter-Strike Global Offensive-pelissä (CS:GO). CS:GO on ladattavissa ilmaiseksi Steam-storesta. Turnauksen järjesti ESL (Electronic Sports League) Puolan Katowicessa 13.2.-3.3.2019. Turnaus järjestettiin offline-ympäristössä, eli kaikki pelaajat pelasivat peliä turnauspaikalla.</p> <p>ESL (Electronic Sports League). ESL on perustettu vuonna 2000, ja on nykyisin maailman suurin elektroniseen urheiluun keskittynyt yritys, joka järjestää turnauksia suosituimmissa videopeleissä niin offline- kuin online-ympäristössä</p> <p>Turnauksen yhteenlaskettu palkintopotti oli 1,000,000 dollaria. Turnauksen voitto e-urheilujoukkue Astralis, joka kuittasi voitostaan 500,000 dollaria.</p> <p>Turnaukseen otti osaa 24 joukkuetta, jossa kussakin 5 ammattilaispelaajaa.</p>

	<p>Tapahtumaa seurasi enimmillään n. 1,2 miljoonaa katsojaa tehden siitä siihen asti ainoan miljoonan katsojan rajan rikkoneen CS:GO-turnauksen. Turnausta pystyi seuraamaan Suomessa myös YLE Areenasta.</p> <p>Valven lisäksi turnausta sponsoroivat Intel, Vodafone, Acer Predator, GAME FUEL, HyperX, Betway, paysafecard ja NEEDforSEAT. Brändit olivat näkyvästi mukana myös joukkueiden sponsoroinnin kautta, monen joukkueiden pelipaitoihin oli painettu joukkuetta tukevien yritysten logoja.</p> <p>Valve julkaisee Major-turnausten, kuten tämänkin turnauksen yhteydessä virtuaalisia tarrapaketteja, jotka sisältävät joukkueiden logoilla ja pelaajien nimikirjoituksilla varustettuja tarroja, joita peliä pelaava pelaaja voi kiinnittää aseisiinsa pelin sisällä. Tuotot jaetaan Valven, turnauksessa mukana olevien e-urheiluorganisaatioiden ja joukkueissa pelaavien ammattilaispelaajien kesken.</p>
2019 Overwatch League Season 2 playoffs	<p>2019 Overwatch League Season 2 playoffs oli pelin julkaisija Activision Blizzardin järjestämä kilpailutapahtuma 5.9.-29.9.2019. Tapahtuma järjestettiin offline-ympäristössä, eli kaikki pelaajat pelasivat peliä turnauspaikalla.</p> <p>Overwatchia pelataan kuuden hengen joukkuein, mutta liiga sallii tämän lisäksi kuusi varapelaajaa. Pelaajia voidaan täten kierrättää joukkueiden sisällä otteluiden välillä. Liigassa pelaavien ja täten sopimuksen omaavien pelaajien vähimmäispalkka on 50,000 dollaria vuodessa. Lisäksi Blizzard vaatii joukkueiden omistajia maksamaan pelaajille vähintään 50% joukkueen voittamista palkintorahoista. Palkintorahaa maksetaan liigassa menestymisen mukaan. 2019 Overwatch League Season 2 playoffs-tapahtuman, siis liigankin voittajan, San Francisco Shockin osuus 3,500,000 dollarin palkintopotista oli 1,100,000 dollaria.</p> <p>Overwatch League on perinteisten pohjoisamerikkalaisten urheilusarjojen kaltainen, eli kausi koostuu runkosarjasta ja huipentuu pudotuspeleihin (playoffs). Overwatch League oli laatuaan ensimmäinen moderni elektronisen urheilun liiga. Liigassa kilpailevat E-urheiluorganisaatiot ovat eri omistajien omistamia kaupunkipohjaisia joukkueita eri joukkueita. Runkosarjasta pudotuspelit oli karsiutunut 8 e-urheilujoukkuetta.</p> <p>Suoratoistopalvelu Twitch teki Overwatch Leaguen kanssa vuonna 2018 kahden vuoden ja 90 miljoonan dollarin</p>

	<p>arvoisen sopimuksen yksinoikeudesta suoratoistaa liigan otteluita.</p> <p>Tapahtuman finaalia seurasi keskimäärin 1,12 miljoonaa katsojaa per minuutti.</p> <p>Liigan kauden 2 sponsoreina toimivat mm. Coca-Cola, Toyota, HP, T-Mobile ja Intel. Lisäksi tapahtumassa pelanneiden ammattilaispelaajien pelipaitoihin oli painettu heidän edustamiensa e-urheiluorganisaatiota sponsorivien yritysten logoja.</p> <p>Overwatch league pyrkii avoimempaan tiedonjakoon esimerkiksi pelaajien palkkojen osalta perinteisten pohjoisamerikkalaisten urheilusarjojen jalanjäljissä.</p>
--	--

Liite 2. Tapausesimerkkien lähteet

<p>The International 2019</p>	<p>https://liquipedia.net/dota2/The_International/2019</p> <p>https://esportsobserver.com/dota2-ti19-prize-30m/</p> <p>https://esportsobserver.com/dota-2-prize-pool-explainer/</p> <p>https://www.statista.com/statistics/746153/twitchtv-dota2-championship-viewers/</p> <p>https://www.businessinsider.com/the-international-9-dota-2-tournament-prize-pool-schedule-teams-2019-8?r=US&IR=T</p> <p>https://dotesports.com/dota-2/news/tickets-for-the-international-2019-are-sold-out</p> <p>https://www.twingalaxies.com/feed_details.php/5380/dota-2-major-the-international-2019-sells-out-in-seconds/24</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=ceQ2XFS1tUo&t=1462s</p> <p>https://areena.yle.fi/1-50248755</p> <p>https://www.dota2.com/play/</p> <p>https://www.esportsearnings.com/tournaments</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=sQh8mB-0BU</p> <p>https://www.twitch.tv/</p>

<p>2018 League of Legends World Championship</p>	<p>https://liquipedia.net/leagueoflegends/World_Championship/2018</p> <p>https://lol.gamepedia.com/2018_Season_World_Championship</p> <p>https://www.statista.com/statistics/518126/league-of-legends-championship-viewers/</p> <p>https://dotesports.com/league-of-legends/news/peak-viewership-for-worlds-2018-nearly-doubles-from-last-year</p> <p>https://www.rifthermal.com/lol-worlds/2018/9/25/17897118/worlds-2018-pass-tokens</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/2018_League_of_Legends_World_Championship#Venues</p> <p>https://play.eune.leagueoflegends.com/en_PL</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=xZLFVV2qxQQ</p> <p>https://www.esportsearnings.com/tournaments</p> <p>https://www.finnkino.fi/event/302850/title/esports_league_of_legends_world_championship_finals_2018/</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=p9oDlvOV3qs</p> <p>https://www.twitch.tv/</p>
<p>Fortnite World Cup Finals 2019</p>	<p>https://en.wikipedia.org/wiki/Fortnite_World_Cup</p> <p>https://variety.com/2019/digital/news/fortnite-world-cup-finals-2019-live-viewers-championship-1203282771/</p> <p>https://www.pcgamesn.com/fortnite/world-cup-viewership</p> <p>https://www.epicgames.com/fortnite/en-US/news/the-fortnite-world-cup-a-record-setting-tournament</p> <p>https://zoomph.com/blog/fortnite-world-cup-opts-for-no-sponsors-still-wins-big-on-social/</p> <p>https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2019/07/22/Esports/Fortnite.aspx</p> <p>https://www.epicgames.com/fortnite/en-US/home</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=2xG1Umugpxs</p> <p>https://www.esportsearnings.com/tournaments</p>

	https://www.twitch.tv/
PUBG Global Championship 2019	https://liquipedia.net/pubg/PUBG_Global_Championship/2019 https://na.pubgesports.com/news/381/support-your-favorite-teams-in-the-2019-season https://www.pcinvasion.com/all-the-details-for-the-pubg-global-championship-2019/ https://forums.pubg.com/topic/394078-pgc-pick%E2%80%99em-challenge-faq/ https://www.esportsearnings.com/tournaments/39365-pubg-global-championship-2019 https://www.theloadout.com/pubg/pgc-viewing-figures https://store.steampowered.com/app/578080/PLAYERUNKNOWN_S_BATTLE_GROUNDS/ https://www.youtube.com/watch?v=EiP2IKXl_Mg https://www.twitch.tv/
Six Invitational 2020	https://liquipedia.net/rainbowsix/Six_Invitational/2020 https://www.esportsearnings.com/tournaments/40441-six-invitational-2020 https://www.ubisoft.com/en-ca/game/rainbow-six/siege/news-updates/7GqDMKRQa2V8Dqgbe7RLVg/six-invitational-2020-event-guide https://www.shacknews.com/article/116339/six-invitational-2020-prize-pool-schedule-and-how-to-watch https://store.ubi.com/us/bp-rainbow-six-siege.html?lang=en_US https://www.esportsearnings.com/tournaments https://www.youtube.com/watch?v=VHNi083mTj8&t=5557s https://dotesports.com/rainbow-6/news/six-invitational-sees-increase-in-viewership-on-twitch-in-2020 https://www.twitch.tv/

Intel Extreme Masters Season XIII – Katowice 2019 (CS: GO Major)	<p>https://liquipedia.net/counterstrike/Intel_Extreme_Masters/Season_XIII/World_Championship</p> <p>https://www.esportsearnings.com/tournaments/33253-iem-xiii-katowice-2019-csgo-major</p> <p>https://about.eslgaming.com/about-us/</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/ESL_(company)</p> <p>https://www.dexerto.com/csgo/iem-katowice-major-2019-csgo-team-list-confirmed-307187</p> <p>https://dotesports.com/counter-strike/news/iem-katowice-major-tops-2019-as-the-most-watched-csgo-event</p> <p>https://yle.fi/urheilu/3-11235469</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/Counter-Strike:_Global_Offensive_Major_Championships</p> <p>https://liquipedia.net/counterstrike/Majors</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=kgitmaggEgrA</p> <p>https://www.esportsearnings.com/tournaments</p> <p>https://store.steampowered.com/app/730/CounterStrike_Global_Offensive/</p> <p>https://www.twitch.tv/</p>
2019 Overwatch League Season 2 playoffs	<p>https://overwatchleague.com/en-us/</p> <p>https://overwatchleague.com/en-us/partners</p> <p>https://en.wikipedia.org/wiki/2019_Overwatch_League_playoffs</p> <p>https://sportcal.com/News/FeaturedNews/115830</p> <p>https://newzoo.com/insights/trend-reports/understanding-media-rights-in-esports-newzoo-esports-bar/</p> <p>https://bnetcms-us-a.akamaihd.net/cms/content_entry_media/pl/PLTAVVU0FKKZ1554234556804.pdf</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=O-WkEBUmxds</p> <p>https://liquipedia.net/overwatch/Overwatch_League/Season_2/Playoffs</p>

	<p><u>https://www.twingalaxies.com/feed_details.php/5903/overwatch-league-claims-record-viewer-numbers-in-2019-season</u></p> <p><u>https://apptrigger.com/2019/02/08/overwatch-coca-cola-toyota-season-2-sponsors/</u></p> <p><u>https://www.esportsearnings.com/tournaments</u></p> <p><u>https://www.twitch.tv/</u></p>
--	---