

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

## **MUUTOKSEN AJURIT SUOMEN MOBIILIPELIALALLA**

Yrityksen taloustiede, markkinointi

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2013

Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

Tuomas Mikkonen

# Tiivistelmä

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä:	MIKKONEN, TUOMAS
Tutkielman nimi:	Muutoksen ajurit Suomen mobiilipelialalla
Pro gradu -tutkielma:	78 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2013
Avainsanat:	Disruptiivinen innovaatio, mobiilipeliala, laadullinen tutkimus, muutoksen ajurit

---

Tässä tutkielmassa on selvitetty mitkä muutoksen ajurit vaikuttavat keskeisesti nopeasti muuttuvaan mobiilipelialaan. Mobiilipeliala kasvaa nopeasti sekä Suomessa että kansainvälisesti ja muuttuu jatkuvasti teknologian kehityksen johdosta. Ala hakee Suomessa vasta muotoaan ja tutkimusta aiheesta on tehty vasta vähän. Tämän johdosta muutoksen ajurien hahmottaminen helpottaa alan toimijoiden päätöksentekoa.

Tutkielman teoriaosuudessa on selvitetty muutoksen ajureita kahdesta eri näkökulmasta: liiketaloudellisesta ja teknologisesta. Nämä näkökulmat valittiin muutoksen mahdollisimman laajan tarkastelun mahdollistamiseksi. Liiketaloudellista näkökulmaa käydään läpi liiketoimintamallien avulla, joka mahdollistaa yrityksen avaintoimintojen ja -resurssien jakamisen pienempiin osiin. Teknologista näkökulmaa käydään läpi radikaalin ja disruptiivisen innovaation teorian näkökulmista.

Tutkielma on laadultaan kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineisto on generoitu yksilöhaastattelujen avulla. Haastateltavat ovat suomalaisten mobiilipeliyrityksien markkinointijohtajia tai ylintä johtoa. Haastattelut litteroitiin ja syntynyt materiaali analysoitiin ja luokiteltiin käytetyn teorian mukaisesti eri näkökulmiin. Empiriasta muodostettu ymmärrys auttoi teoreettisen lisämateriaalin valitsemisessa. Tutkimus eteni abduktiivisen tutkimusotteen mukaisesti mobiilipelien vaikutuksesta pelialaan Suomessa koskemaan mobiilipelialaan vaikuttaviin muutoksen ajureihin.

Tutkimustyössä syntyneen ymmärryksen avulla pystyttiin löytämään keskeisiä suomalaisen mobiilipelialaan vaikuttavia muutoksen ajureita tutkittavista näkökulmista. Mobiilipelialalla on viime vuosina ollut useita suuria teknologisia ja liiketaloudellisia disruptiivisia innovaatioita, jotka ovat vaikuttaneet huomattavasti alan toimijoiden liiketoimintamalleihin. Alalle on myös nopeasti noussut uusia menestyneitä yrityksiä ja ala elää kovaa murroksen kautta.

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto .....	5
1.1	Tutkielman aihealueen esittely .....	5
1.2	Tutkielman tavoite .....	7
1.3	Avainkäsitteet .....	8
1.4	Suomalaisen pelialan yleiskatsaus .....	10
1.5	Tutkielman rakenne .....	12
2	Innovaation vaikutukset liiketoimintaympäristöön .....	13
2.1	Liiketaloudelliset muutoksen ajurit .....	14
2.2	Teknologiset muutokset ajurit .....	18
2.2.1	Vähittäinen teknologinen kehitys ja radikaalit innovaatiot .....	20
2.2.2	Ylläpitävä teknologinen muutos ja disruptiiviset innovaatiot .....	22
3	Tutkimuksen toteutus .....	28
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	28
3.2	Teemahaastattelu tutkimusaineiston keräämisen menetelmänä .....	29
3.3	Empiirisen tiedon kerääminen ja -analysointi .....	30
3.4	Tutkielman laadun arviointi .....	32
4	Mobiilipelien luoma disruptio pelialalla .....	36
4.1	Mobiilipelialan keskeiset liiketoiminnalliset muutoksen ajurit .....	38
4.1.1	Sisällön vapautuminen loi ryntäyksen mobiilipelimarkkinoille .....	40
4.1.2	Jakelukanavien digitalisoituminen lyhensi arvoketjua .....	42
4.1.3	Ilmainen luo uutta tulovirtaa .....	46
4.1.4	Suomalaisten mobiilipeliyrityksien mahdollisuudet sopeutua muutokseen .....	49
4.2	Mobiilipelialan keskeisimmät teknologiset muutoksen ajurit .....	53
4.3	Mobiilipelialan keskeisimmät sosiaaliset muutoksen ajurit .....	59
4.3.1	Mobiilipelien viraalisuus levittää pelaamisen ilosanomaa .....	59
4.3.2	Kasuaalipelaaminen on helposti leviävä ilmiö .....	61
5	Yhteenveto .....	65
5.1	Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset .....	65
5.2	Mobiilipelialan tulevaisuus .....	68
5.3	Rajaukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	70
	Lähdeluettelo .....	72
	LIITTEET .....	i

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Kansainvälinen viihdeteollisuuden liikevaihdon kasvuennuste. ....	11
Kuvio 2. Teknologian kehitystä ja murrosta kuvaava S-kuvio. ....	21
Kuvio 3. Disruptiivisen innovaation viitekehys .....	23
Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen .....	31
Kuvio 5. Pelialan perinteinen arvoketju .....	42
Kuvio 6. Pelialan digitaalinen arvoketju .....	44
Kuvio 7. Digitaalisten ja fyysisten myyntien osuus pelikaupasta Yhdysvalloissa 2009- 2010 .....	45
Kuvio 8. Mobiilipeliyritys Glunin alustan vaihdoksen merkitys yrityksen tuloille .....	49
Kuvio 9. Mobiilipelaamisen suurimmat disruptiot ja pelaajamäärän kasvu. ....	54

## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Tutkielman rakenne.....	12
Taulukko 2 Mobiilipelialan keskeisimpien liiketoiminnallisten muutoksien ajureiden kooste.....	38
Taulukko 3 Yhteenveto muutosten ajureista ja niiden vaikutuksesta.....	63
Taulukko 4 Yhteenveto mobiilipelien aiheuttamasta muutoksesta pelialaan.....	67

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkielman aihealueen esittely

Peliala on koko 2000-luvun ollut maailman viihdeteollisuuden nopeimmin kasvava haara (Nordgren 2011). Peliala on myös Suomessa ollut kovassa kasvussa. Peliyritysten liikevaihto kasvoi viime vuonna 50 %, josta 90 % tuli viennistä. Vuonna 2011 peliteollisuuden liikevaihto oli 165 miljoonaa euroa, josta vientiä oli 150 miljoonaa euroa. Summa on huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi elokuvien viennin, 10 miljoonaa euroa, tai musiikin viennin, 32 miljoonaa euroa (Lehto 2012). Tällä hetkellä peliala on selkeästi Suomen tärkein kulttuurivientiala. Monista muista kulttuurialoista poiketen suomalainen peliala on kyennyt luomaan lyhyen historiansa aikana useita kansainvälisiä menestystarinoita ja huipputuoteita, kuten Remedyn Max Paynen, Sulakkeen Habbo Hottellin ja Rovion Angry Birds'in. (Nordgren 2011).

Peliala on työvoima intensiivinen ala, joka vaatii korkeaa teknologista osaamista (Neogames 2010). Teknologiapainotteisuutensa vuoksi peliala elää jatkuvasti uusimman teknologian aallon harjalla, jonka vuoksi ala muuttuu ja kehittyy nopeasti. Uusimpana pelialustana kuluttajien suureen suosioon ovat nousseet älypuhelimet. Älypuhelimet ovat luoneet kasuaalipelaamisen ilmiön, joka monella tapaa poikkeaa muiden alustojen pelitavasta ja on laajentanut demografisesti pelaajakuntaa koskettamaan myös aikuisia ja naisia (Feijoo, Go´mez-Barroso, Aguado, Ramos 2012, 213). Tämä laajentuminen on myös luonut uusia mahdollisuuksia pelialan yrityksille luoda entistä laajempia median välisiä kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi Angry Birdsistä tehdyt piirretyt. Pelaamisesta on tullut valtavirran ilmiö.

Peliteollisuus on pääomaintensiivinen ala, jolle tyypillisiä ominaispiirteitä ovat korkea riskitaso, kova kilpailu ja globaalit markkinat. Tämän seurauksena yhtenä selkeänä trendinä on ollut alan isoja kustantajia, kuten Electronic Artsia, Nintendoa tai Activisionia suosiva voimakas keskittyminen, jossa muutamat isot pelialan yritykset ovat hallinneet koko arvoketjua ja ovat täten ottaneet haltuunsa ison osan peliliiketoiminnasta. Suuret julkaisijat ovat olleet hallitsevassa asemassa markkinoilla ja jakelukanavissa, joten uusien yrittäjien ja heidän tuotteidensa markkinoillepääsy on ollut hankalaa (Eskelinen 2005). Viime vuosina kehitys on tosin mennyt parempaan suuntaan sisällöntuottajien näkökulmasta, sillä digitaaliset jakelukanavat ovat yleistyneet ja niiden ansiosta suurempi osa myyntituloista jää pelinkehittäjille. Tilanne ei myöskään ole yhtä vakava mobiilipelialalla, sillä mobiilipelin kehityskulut ovat minimaaliset verrattuna konsoli- ja PC peleihin, joten monet mobiilipeliyritykset eivät tarvitse julkaisijan apua (Feijoo ym. 2012).

Mobiilipelaamisen yleistymisen suurimmat ajurit ovat olleet älypuhelimien ja mobiililaajakaistojen nopea leviäminen (Feijoo ym. 2012). Maailmassa myytiin vuonna 2010 melkein 1,4 miljardia matkapuhelinta, joista vähän yli 300 miljoonaa oli älypuhelimia. Nykyään maailmassa on noin 6 miljardia matkapuhelin liittymää (Mobithinking.com 2012). Puhelimien lisäksi mobiilipelaamiseen soveltuvia päätelaitteita on useita erilaisia, kuten tabletteja ja käsikonsoleita, jotka lisäävät mobiilipelaamisen mahdollisuuksia.

Pelaamisen suosio on myös huomattavassa kasvussa päätelaitteiden yleistymisen johdosta. USA:ssa 33 prosenttia kuluttajista pelasi älypuhelimellaan vuonna 2011 (theesa.com 2012). Mobiilipelaamiseen soveltuvia laitteita on kaikkialla ja pelien hankinta on tehty helpoksi ja halvaksi, jopa ilmaiseksi. Esimerkiksi Google Playssa tai Applen iStoressa pelien määrät liikkuvat sadoissa tuhansissa iStoressa ja pelin keskihinta on noin 1.41\$ (Krazit 2011). Tämä mahdollistaa nykyään mobiilipelaamisen jokaiselle, joka omistaa älypuhelimien ja dataliittymän.

Suomessakin ala on kovassa nosteessa. Aamulehden Valo -liiteessä (50/2011) kerrottiin Tampereella perustetuista pelifirminoista, jotka olivat nuoresta iästään huolimatta jo kohtuullisen menestyneitä. Tärkeimpänä nostona jutussa oli että pelifirmojen määrä Tampereella oli jutun teon alkaessa 21 kappaletta ja määrä oli kasvanut 25:een 10 päivää myöhemmin, eli nuoren teollisuus alan kasvutahti on kova. Suomalaisen peliteollisuuden kasvun suurin ja näkyvin moottori on tällä hetkellä Rovio, jonka hittipelin Angry Birdsin latausten määrä ylitti puolen miljardin rajapyykin marraskuussa 2011. Vertailun vuoksi esimerkiksi klassikkopeli Tetristä on ladattu noin 100 miljoonaa kertaa (Lukkari 2011).

Innovaatiot ja uudet liiketoimintamallit ovat aina suuria muutoksen ajureita liiketoiminnassa. Marketing Science Institute (MSI 2010-12) on nimennyt yhdeksi tämänhetkiseksi tutkimusprioriteetiksi innovaatiomahdollisuuksien tunnistamisen ja mahdollistamisen. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista tutkia nuoren ja nopeasti kasvavan toimialan, kuten pelialan, muutoksen ajureita ja niiden vaikutusta alan tulevaisuuteen.

## 1.2 Tutkielman tavoite

Tutkielman tavoite on selvittää mitkä ovat mobiilipelialan keskeisimmät muutoksen ajurit Suomessa. Tutkin myös mobiilipelaamisen yleistymisen vaikutuksia Suomen pelialalle. Tavoittaakseni tämän päämäärän tutkielman tulee vastata tutkimuskysymykseen:

- Mitkä ovat keskeisimmät muutoksen ajurit Suomen mobiilipelialalla?

Tutkimuskysymystä lähestytään kahdesta eri näkökulmasta: liiketaloudellista ja teknologisesta. Tavoite on selvittää keskeisimmät muutoksen ajurit Suomen mobiilipelialalle, joten nämä näkökulmat mahdollistavat aiheen laaja-alaisen tutkimisen. Liiketaloudelliset muutoksen ajurit edustavat yritysten uusia tapoja muodostaa arvolupauksia ja voittokaaviota. Teknologiset muutoksenajurit taas kuvastavat alalla

tapahtuvia teknologisia innovaatioita, jotka luovat uusia mobiilipelien käyttötapoja, muokkaavat käyttäjäkokemusta ja mahdollistavat uusia liiketoimintamalleja.

## **Rajaukset**

Mobiilipelaaminen on sinällään vanha ilmiö. Jo 70-luvulla ilmestyneet ensimmäiset käsikonsolit ja Game Boyt aloittivat mobiilipelaamisen aikakauden. Nokian matopeli jatkoi tästä vuonna 1997 ja on vieläkin maailman eniten pelatuimpia mobiilipelejä. Tässä tutkimuksessa aion keskittyä älypuhelimilla suoritettavaan pelaamiseen ja sen leviämiseen, sillä älypuhelin ei ole ensisijaisesti pelikoneeksi hankittu päätelaite, vaan pelaaminen on vain lisäominaisuus, mutta voi muodostua osaksi käyttäjän arkea sen helppouden, halpuuden ja koetun viihteellisyyden takia. Myös älypuhelimien määrän suuren kasvun ja sitä kautta mobiilipelaamisen kasvun ajankohtaisuuden takia haluan keskittyä vain älypuhelimilla suoritettavaan pelaamiseen ja rajaan muut päätelaitteet pois.

## **1.3 Avainkäsitteet**

### **Mobiilipelit**

Mobiilipeli on kannettavalla päätelaitteella pelattava videopeli (Liang & Yeh 2011, 188). Järvinen (2002) määritteli, että ollakseen *todellinen mobiilipeli* pelin täytyi ottaa huomioon laitteen käyttötarkoitukset ja -tilanteet sekä huomioida käyttökontekstista johtuvat eroavaisuudet. Tässä tutkimuksessa otan huomioon kaikenlaiset mobiilipelit, joita voi pelata älypuhelimella.

### **Mobiilipelaaminen**

Mobiilipelaaminen on yksi peliteollisuuden nopeimmin kasvavista osa-alueista. Mobiilipelaamisella tarkoitetaan pelaamista kannettavilla elektronisilla pelilaitteilla, jotka voidaan ottaa mukaan minne vain, kuten sana *mobiili* antaa olettaa. Mobiilipelaamisen historia alkoi jo 70-luvulta, kun ensimmäiset elektroniset kannettavat



pelilaitteet saapuivat markkinoille (Paavilainen 2009). Nykyään mobiilipelaamiseen soveltuvia laitteita on monia, eikä mobiilipelaaminen rajoitu vain erityisesti siihen tarkoitukseen tehdyille laitteille. Kuitenkin tässä tutkielmassa keskityn vain älypuhelimilla suoritettavaan mobiilipelaamiseen.

## **Älypuhelin**

Älypuhelin on kannettava digitaalinen laite, jossa on näyttö, prosessori ja käyttöjärjestelmä, jossa on mahdollista käyttää monenlaisia ohjelmia (britannica.com 2011). Monissa älypuhelimissa on näiden ominaisuuksien lisäksi kosketusnäyttö, datayhteys ja laaja valikoima erilaisia toimintoja, kuten pelejä, musiikkia, videoita ja ohjelmistoja.

## **Disruptiivinen innovaatio**

Disruptiivinen innovaatio parantaa tuotetta tai palvelua tavalla jota markkinat eivät odota. Yleensä tämä tapahtuu laskemalla hintaa karsimalla palvelun tai tuotteen turhia elementtejä pois, tekemällä jonkin asian helpommaksi kuluttajalle tai ottamalla huomioon uuden kuluttajasegmentin. Disruptiiviset innovaatiot luovat yleensä uuden arvolupauksen. Ne yleensä luovat joko uusia markkinoita tai muokkaavat vanhoja. Disruptiiviset innovaatiot voidaan jakaa kahteen alaryhmään: alemman tason markkinoihin, eli kuluttajiin joilla ei ole aiemmin ollut mahdollisuutta käyttää tuotetta tai palvelua ajan, rahan tai taitojen puutteen vuoksi ja uusiin markkinoihin, eli tarjonnan virtaviivaistamiseen ja yksinkertaistamiseen kuluttajille. (Christensen, Anthony & Roth 2004)

## **Peliala**

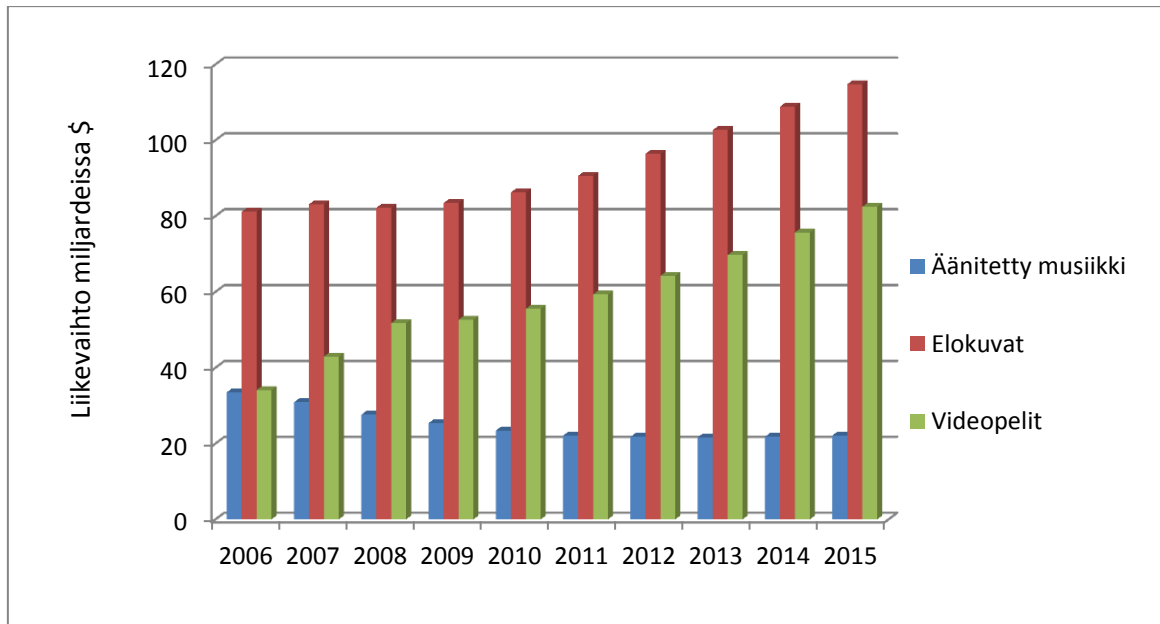
Pelialalla tässä työssä tarkoitan digitaalisten pelien alaa Suomessa, joka käsittää kaikki digitaaliset pelit, kuten PC-, konsoli-, selain- ja mobiilipelit. Mobiilipeliala käsittää vain älypuhelimilla pelattavat digitaaliset mobiilipelit.

## 1.4 Suomalaisen pelialan yleiskatsaus

Pelikonsoleiden teknologia on uusiutunut konsolisukupolvien myötä 5–6 vuoden sykleissä. Myös PC-teknologian kehittyminen on luonut paineita koko ajan teknisesti hienompien pelien kehittämiseksi. Molemmat tekijät ovat hidastaneet uusien A-luokan pelien kehittämistä ja täten kasvattaneet yksittäisten peliprojektien budjetteja huomattavasti. Pidentyneet tuotantoajat ja kasvaneet budjetit ovat tuntuvasti lisänneet riskitasoa, koska nopeasyklisillä markkinoilla oikea ajoitus on kaikki kaikessa (Eskelinen 2005).

Mobiilialustalle pelien kehittäminen on paljon nopeampaa ja halvempaa, joka on luonut uusia mahdollisuuksia aloitteleville yrityksille päästä mukaan pelialalle (Soh & Tan 2008). Myös vakiintuneet yritykset ovat ottaneet mobiilipelit omakseen, samalla kun yritys tekee A-luokan peliään, niin on huomattu järkeväksi tehdä mobiilipelejä samaan aikaan. Peliprojektissa tarvitaan eri määrä ihmisiä eri vaiheissa, joten osa tiimistä voi luoda mobiilipelejä silloin kun heitä ei tarvita aktiivisesti suuremman projektin parissa. A-luokan peliprojekti voi kestää useita vuosia, joten on järkevää luoda muitakin tulovirtoja pääprojektin aikana.

Kansainvälisen pelimarkkinan kasvu on muiden viihdealojen kasvua nopeampaa (Kuittinen ym. 2010, PwC 2011). Koko 2000 -luvun ajan kasvu on ollut huikeaa ja PricewaterhouseCoopersin (2011) mukaan kasvu tulee jatkumaan ennallaan 2015 asti (Kuvio 1). Koska Suomen peliteollisuuden tuloista selkeästi suurin osa tulee viennistä, globaali pelialan kasvu tietää hyvää myös Suomen pelialalle (Kuittinen ym. 2010, Hiltunen 2006).



Kuvio 1. Kansainvälinen viihdeteollisuuden liikevaihdon kasvuennuste 2006-2015 (lähde: PricewaterhouseCoopers 2011)

Kalhaman (2003) tekemä suomalaista peliteollisuutta kartoittanut raportti totesi, ettei viestintää ja markkinointia pidetty merkittävänä kuluerinä suomalaisissa pelialan yrityksissä. Tällainen ajattelutapa toimii vastoin alan yrityksille aivan keskeistä brändäämisen ja tunnettuuden tarvetta. Vain harvassa suomalaisessa yrityksessä oli jäsentynyt ja suunnitelmallinen strategia viestinnän hoitamiseksi. Esimerkiksi Electronic Artsin Chief Creative Officer, Rich Hilleman, sanoi EAn käyttävän 2-3 kertaa enemmän pelin markkinointiin, kuin sen kehittämiseen (Takahashi 2009). Onkin mielenkiintoista tutkia ovatko nämä näkemykset muuttuneet vuosituhaten alkuvuosista vai vieläkö suomalaiset pelifirmat toimivat lähinnä vain pelin suunnittelun, sisällön tai teknisten ominaisuuksien lähtökohdista vai ovatko yritykset muuttaneet toimintaansa enemmän markkinavetoiseksi?

Peliala on ottanut paikkansa populaarikulttuurin keskiössä, mitattiinpa sitä millä taloudellisilla mittareilla tahansa (Eskelinen 2005). Pelit ovat Suomen suurin kulttuurivientituote ja nykyisten kasvuennusteiden valossa niiden asema sen kuin vahvistuu (Kuittinen ym. 2010, PwC 2011). Mobiilipelit ovat pelialan kasvun suurin ajuri tällä hetkellä ja luovat leijonanosan kasvusta samalla kun konsoli- ja PC pelien

myynnit ovat olleet jo hetken laskussa Brightman 2012, Kuittinen ym. 2010, PwC 2011).

## 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma etenee ensin ilmiöstä ja sen merkittävydestä kohti tutkimusasetelmaa, tavoitteita, rajauksia ja keskeisiä käsitteitä luvussa yksi. Luvussa kaksi tutkimus käy läpi ilmiötä selittävän teoreettisen viitekehyksen. Tutkimuksen toteuttaminen ja metodologia käydään läpi luvussa kolme.

Taulukko 1: Tutkielman rakenne

Tutkielman luku	Luvun keskeinen sisältö
1. Johdanto	Ensimmäinen luku esittelee tutkielman aiheen, rajaukset, keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset. Sen lisäksi luku käy läpi Suomen mobiilipelialan historian ja nykytilan.
2. Innovaation vaikutukset liiketoimintaympäristöön	Toinen luku käsittelee tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.
3. Tutkimuksen toteutus	Kolmas luku käsittelee tutkimusmenetelmät, teemahaastattelun esittelyn, analyysimetodit, sekä tutkimuksen laadunarvioinnin.
4. Mobiilipelien luoma disruptio pelialalla	Neljäs luku käsittelee tutkimuksen varsinaisen teoriaosuuden. Luvussa käydään läpi Suomalaiseen mobiilipelialaan vaikuttavat keskeiset

	muutoksen ajurit liiketoiminnallisesta ja teknologisesta näkökulmasta käsin.
5. Johtopäätökset	Viides luku käsittelee tutkielman johtopäätökset ja käsittelee jatkotutkimusaiheita.

Luvussa neljäesitetään tutkimuksen tulokset eli keskeisimmät Suomen mobiilipelialaan vaikuttavat ajurit. Lopuksi luku viisi esittelee tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotukset tulevaisuuden jatkotutkimukselle.

## 2 Innovaation vaikutukset liiketoimintaympäristöön

Tässä tutkimuksessa liiketoiminnan muutoksen ajureita tutkitaan alalla käytettävien liiketoimintamallien avulla. Liiketoimintamallit kuvaavat alan yritysten liiketoiminnan perusrakenteita. Liiketoimintamalli määrittelee yrityksen keskeiset elementit vastaamalla siihen mitä yritys tekee, kenelle, miten ja mistä yrityksen tulovirta muodostuu. (Markides 1998, Afuah 2004).

Teknologiset muutoksen ajurit vaikuttavat vahvasti pelialan liiketoimintaympäristöön. Teknologiset muutokset ovat yleensä uusien innovaatioiden seurausta. Teknologiset innovaatiot luovat muutoksen aaltoja vakiintuneillakin aloilla ja nuorella pelialalla mobiilipelien nopea yleistyminen on ollut erittäin suuri muutos. Teknologiset innovaatiot voidaan nähdä sekä uhkana että mahdollisuutena riippuen yrityksen kyvykkyyksistä vastata muutoksiin. (Pries & Guild 2011, 152)

### 2.1 Liiketaloudelliset muutoksen ajurit

Pelialalla ei ole vielä kukaan muodostunut selkeästi vahvinta liiketoimintamallia. Edelleen vallitsee tietämättömyys toimivimmasta mallista, mikä kuvastaa hyvin alan nuorta ikää ja jatkuvaa kehitystä. Perinteiset mobiilialan yritykset näkevät pelit sekundaarisena lisätulonlähteenä ääni- ja datapalveluiden rinnalla. Kun taas perinteiset sisällöntekijät (peliyritykset) ja sisällöntarjoajat (julkaisijat) näkevät mobiilikanavan täydentävänä tulonlähteenä muiden pelialustojen rinnalla. Tämän lisäksi lähivuosina on muodostunut paljon yrityksiä, jotka ainoastaan toimivat sisällöntuottajina mobiilikanavassa, kuten mobiilipeliyritykset (Feijoo ym. 2012, 216).

Liiketoimintamallia voidaan tarkastella kolmella eri tasolla: taloudellisella, operatiivisella ja strategisella. Kapeimmillaan liiketoimintamalli voidaan ymmärtää yrityksen ansaintalogiikkana, eli tapana jolla yritys tuottaa kassavirtaa. Operatiivisella tasolla liiketoimintamalli määrittää yrityksen menestykselle välttämättömien prosessien kautta. Strateginen taso puolestaan määrittelee liiketoiminnan yrityksen tavoitteiden, markkina-aseman, vision, tarjoaman, sekä kilpailukyvyn kautta (Morris, Schidehutte & Allen 2005).

Chesbrough ja Rosenbloom (2002, 533) ovat esittäneet kattavan liiketoiminnan määritelmän, joka hahmottelee liiketoimintamalleja kuudesta eri osa-alueesta: tarjottavasta asiakashyödyistä, markkinasegmenteistä, arvoketjusta, ansaintalogiikasta, kilpailuympäristöstä ja -asemasta, sekä kilpailustrategiasta. Heidän mukaansa liiketoimintamalli kuvaa sitä, miten strateginen tavoite, teknologinen innovaatio ja elinvoimainen liikeidea yhdistetään tuottamaan taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa

Johnson, Christensen ja Kagermann (2008) esittivät oman versionsa liiketoimintamalleista, jotka ottavat huomioon muuttuvan toimintaympäristön ja sen, milloin omaa liiketoimintamallia pitäisi muuttaa. Heidän mallinsa koostuu neljästä osasta:

1. **Arvolupauksesta** asiakkaalle, eli siitä miten yritys voi luoda arvoa asiakkaalle. Tätä voidaan ajatella siten, että yritys auttaa asiakasta tekemään hänelle tärkeän työn. Työllä tässä tarkoitetaan perustavanlaatuisia ongelmia, johon asiakas tarvitsee ratkaisun.
2. **Voittokaavasta**, eli siitä miten yritys luo arvoa itselleen luomalla arvoa asiakkaalle. Voittokaaviota monesti pidetään liiketoimintamallin kanssa synonyymeinä, mutta voittokaavio on vain se miten teet voittoa, kun taas liiketoimintamalli on paljon laajempi käsite. Voittokaavio on myös lähellä ansaintalogiikan käsitettä.
3. **Avainresursseista**, eli yrityksen voimavaroista. Yleisimpiä resursseja ovat ihmiset, teknologia, tuotteet, tuotantolaitokset, välineet, myyntikanavat ja brändi. Näitä resursseja käytetään arvolupauksen toimittamiseksi asiakkaalle. Näillä resursseilla ei

tarkoiteta geneerisiä resursseja, jotka eivät luo kilpailuetua, vaan ainoastaan avainresursseja, jotka luovat arvoa sekä asiakkaalle, että yritykselle verrattuna kilpailijoihin.

4. **Avainprosesseista**, eli siitä miten yritys toimii sisäisesti tuottaessaan arvoa asiakkaalle. Menestyvillä yrityksillä on operationaalisia - ja johtamisprosesseja, joita voidaan menestyksekkäästi toistaa ja skaalata.

Nämä neljä elementtiä muodostavat jokaisen yrityksen liiketoiminnan olennaisimmat rakennuspalikat. Arvolupaus ja voittokaava määrittelevät sen arvon asiakkaalle, jota yritys voi tarjota. Avainresurssit ja -prosessit taas muodostavat sen miten tuo arvo luodaan sekä asiakkaalle että yritykselle. Vaikkakin liiketoimintamalli vaikuttaa yksinkertaiselta, niin on olennaista huomata, että se miten elementtien keskinäinen riippuvuus muodostuu vaikuttaa enemmän kuin yksittäiset palaset (Johnson ym. 2008).

Tuotteen tai palvelun tuottaman asiakashyödyn määrittelemisen jälkeen onkin mahdollista määritellä yrityksen potentiaaliset asiakkaat, eli asiakassegmentit (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Yritys ei voi olla ylivertaisen asiakashyödyn tuottaja kaikilla kriittisillä osa-alueilla, vaan sen on valittava strategiaansa sopivat osa-alueet joilla ylittää kilpailijoiden tarjonta. Yritys voi tarjota lisä-arvoa alempien hintojen, asiakaslähtöisyyden tai ominaisuuksiltaan parempien tuotteiden tai palveluiden muodossa. Potentiaaliset asiakkaat voidaan näiden perusteella luokitella kolmeen eri ryhmään: halvinta kokonaishintaa, parasta kokonaisratkaisua tai ominaisuuksiltaan parasta tuotetta arvostaviin asiakkaisiin (Treacy & Wiersema 1996).

Treacyn ja Wierseman (1996) mukaan yritys voi luoda itselleen kilpailuetua valitsemalla kolmesta eri kilpailustrategiasta: asiakaslähtöisyys, operatiivinen erinomaisuus tai tuotejohtajuus. Onkin olennaista että yritys valitsee strategiansa omien vahvuksiensa mukaan ja että liiketoimintamalli tukee strategiaa. Asiakaslähtöiseen strategiaan nojaava yritys hakee asiakkailleen parasta kokonaisratkaisua tuntemalla heidän tarpeensa hyvin. Operatiiviseen erinomaisuuteen keskittyvä yritys tavoittelee



kustannustehokkuutta ja tätä kautta pystyvät tarjoamaan heille halvempia hintoja. Tuotejohtajat taas tavoittelevat markkinoiden parasta tuotetta tai palvelua, jolla he voivat luoda lisäarvoa asiakkailleen. Vaikka onkin olennaista saavuttaa ylivertainen asema yhdessä kilpailustrategiassa, niin yritys ei siltikään voi laiminlyödä kahta muuta strategiaa vaan on oltava niissä riittävän hyvä kilpailijoihin verrattuna. Kovan kilpailutilanteen takia yritykset eivät voi kuitenkaan luoda ylivertaista asiakashyötyä kuin yhdellä näistä osa-alueista kerrallaan vesittämättä kilpailustrategiaansa ja positiotaan asiakkaiden mielissä (Treacy & Wiersema 1996, Lindroos & Lohivesi 2004).

Asiakashyötyjä luodaan avainresurssien ja -prosessien avulla (Johnson ym. 2008). Olennaisimmat prosessit ovat kilpailustrategiasta riippuen: asiakkuuksien hallinta, tuotteen tai palvelun toimituksen tehokkuus, teknologiset kyvykkyydet ja innovaatioprosessien hallinta. Näiden prosessien avulla käytetään yrityksen avainresursseja ja tuotetaan arvoa asiakkaille. Avainprosesseihin ja -resursseihin vaikuttaa olennaisesti myös se, missä määrin ulkopuoliset toimijat, kuten asiakkaat, partnerit ja kilpailijat, pystyvät vaikuttamaan ja osallistumaan yrityksen toimintaan (Treacy & Wiersema 1996, Johnson ym. 2008, Lindroos & Lohivesi 2004).

Yksi yrityksen tärkeimmistä liiketoimintamallin osa-alueista on voittokaavio ja sen määrittäminen. Voittokaavion suunnittelussa on tärkeää määritellä tuotteen ja palvelun hinta, asiakkaalta perittävät marginaalit ja arvioida tuotteen tai palvelun kustannusrakenne. Voittokaavio kuvaa sitä miten ja mitä kanavia pitkin yritys saa tulonsa asiakkailta (Johnson ym. 2008). Esimerkiksi mobiilipelialalla on muutamia yleisiä strategioita luoda tulovirtoja. Yleisin vielä toistaiseksi on myydä premium pelejä, joista maksetaan kertaluontoinen maksu, jonka jälkeen tuote vaihtaa omistajaa. Pelejä voi myös antaa ilmaiseksi, jolloin tulovirta muodostuu pelissä ladattavasta sisällöstä (downloadable content) tai pelissä esitettävistä mainoksista (Lehdonvirta 2009, 97 - 98). Nykyisin on myös ollut kokeiluja tilausmalleista joissa maksetaan kuukausittainen erä tuotteiden käytöstä samaan malliin kuin sanomalehtien tai Spotify Premiumin tilaamisesta. Nämä mallit ovat saavuttaneet suurta suosiota PC-

pelaamisessa, mutta mobiilipelaamisessa ne ovat vielä erittäin harvinaisia (Nojima 2007).

## 2.2 Teknologiset muutokset ajurit

Innovaation, teknologisen murroksen ja liiketoiminnan välisen suhteen tutkimus pohjautuu Schumpeterin (1943) luovan tuhon käsitteeseen. Schumpeterin mukaan uudet teknologiset innovaatiot tuhoavat markkinoilla niiden yritysten aseman, jotka ovat sitoutuneita vanhaan teknologiaan, eivätkä kykene muuttumaan tarpeeksi nopeasti. Teknologisen murroksen tutkimuksen alkuvaiheissa tutkimuksen painotus oli yrityksen suuruus luokan vaikutuksesta yrityksen innovatiivisuuteen ja uuden teknologian omaksumiskykyyn (Chandy & Tellis 1998).

Cooperin ja Smithin (1992) mukaan teknologiset innovaatiot aika ajoin mahdollistavat uusien toimialojen syntyminen ja uhkaavat vanhojen toimialojen olemassaoloa. Teknologisia murroksia on vaikea ennustaa, sekä niiden vaikutuksien laajuutta, voimakkuutta ja nopeutta on murroksen alkuvaiheessa vaikea arvioida. Innovaation kaupallisen menestyksen ja murroksen ennustaminen onkin haasteellista (Hill & Rothaermel 2003).

1980-luvulla innovaatiotutkimuksessa tutkittiin yhtymäkohtia yrityksen toimintaympäristön ja strategisten ratkaisujen välillä. Tutkimuksen painopisteessä oli teknologisten innovaatioiden vaikutukset yrityksiin, koko toimialaan ja niihin vaikuttaviin markkinoihin (Abernathy & Clark 1985).

Teknologiset innovaatiot ja niiden aiheuttamat muutokset kiinnostavat yrityksiä useasta syystä. Teknologiset innovaatiot voivat vaarantaa vakiintuneiden yritysten tai toimialojen olemassaolon. Kun markkinoille tulee uutta tarjontaa, joka on nykyiseen verrattuna ylivertaista, halvempaa tai helpommin omaksuttavissa olevaa, niin uusi

innovaatio voi syrjäyttää olemassa olevan tarjonnan. Esimerkiksi kannettavat tietokoneet loivat tällaisen murroksen. Monet pöytäkonevalmistajat eivät nähneet tehottomia ja kalliita kannettavia tietokoneita merkittävänä uhkana heidän toiminnalleen. Kannettavat tietokoneet tarjosivat kokonaisvaltaisen ratkaisun asiakkaille, jotka arvostivat käytettävyyttä, kannettavuutta eivätkä tarvinneet pöytätietokoneiden tarjoamaa suorituskykyä. Näin ollen ne valmistajat, jotka siirtyivät tekemään kannettavia tietokoneita, voittivat markkinaosuuksia, kun taas pelkkien pöytätietokoneiden valmistajat menettivät niitä (Chandy & Tellis 1998)

Teknologiset innovaatiot myös luovat kehittäjilleen edelläkävijän aseman markkinoilla, joka antaa monesti yritykselle etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Täten teknologiset innovaatiot ovat kiinnostavia sekä vakiintuneiden yritysten, että uusien tulokkaiden näkökulmasta (Foster 1986, Treacy & Wiersma 1996).

Teknologiset innovaatiot mahdollistavat toimialalla vallitsevien perusolettamusten murtamisen. Perinteiset liiketoiminta- ja ansaintalogiikat, sekä kokonaiset liiketoimintamallit voivat menettää merkityksensä, kun resurssit ja prosessit, jotka mahdollistivat ne, muuttuvat tarpeettomiksi. Tällöin sekä uudet tulokkaat, että vakiintuneet yritykset voivat innovatiivisella toiminnalla muuttaa toimialan pelisääntöjä ja kyseenalaistaa vallitsevaa markkinoiden logiikkaa (Chandy & Tellis 1998, Hamel 1997).

Teknologiset innovaatiot eivät kuitenkaan ole mikään ihmelääke markkinoiden uusille tulokkaille. Tällaisten innovaatioiden avulla voidaan muuttaa markkinoita ja murtaa alan vakiintuneiden yritysten valta-asemia. Kehittyvän teknologian ensimmäiset tuoteversiot ovat usein kömpelöitä ja kalliita, joten uuden teknologian kehittäjien pitää ratkaista useita teknisiä haasteita ja voittaa tarjoamallaan markkinoiden hyväksyntä. Markkinoiden hyväksymisnopeus riippuu paljon asiakkaiden kyvystä omaksua uutta teknologiaa, teknologian tarjoamista eduista, sekä yrityksen resursseista edistää teknologian hyväksymistä. Monet teknologiset innovaatiot eivät ikinä saavuta suurten massojen hyväksyntää vaikka olisivatkin teknologisesti ylivertaisia (Cooper & Smith

1992). Tästä esimerkkeinä toimivat VHS videoformaatin voittama Betamax, joka oli teknisesti edistyneempi tai Sonyn minidisc, joka ei innovatiivisuudestaan huolimatta ikinä yleistynyt musiikin levittämisen massaformaatiksi, koska kuluttajat eivät nähneet siinä yliveraistusta arvoa entiseen verrattuna.

### **2.2.1 Vähittäinen teknologinen kehitys ja radikaalit innovaatiot**

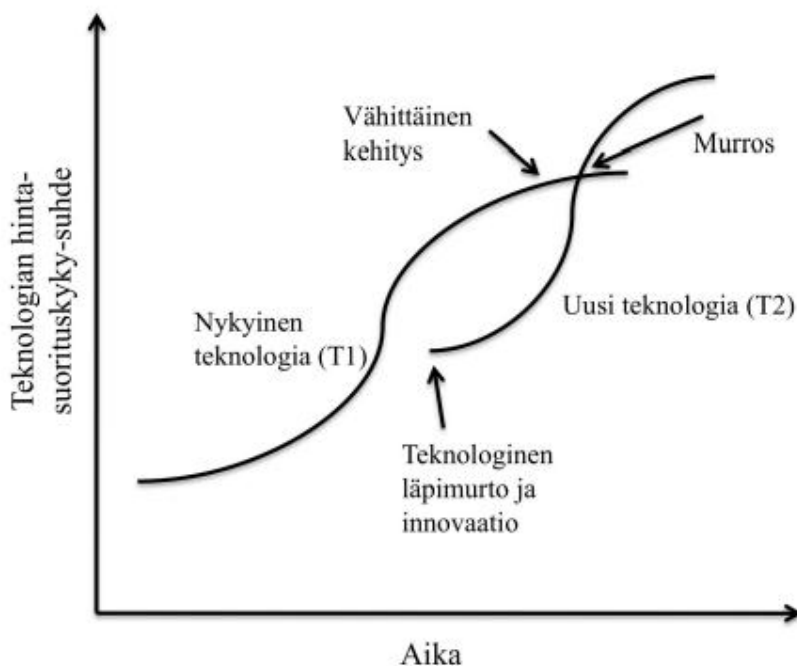
Teknologian kehitystä voidaan jaotella kahteen erityyppiseen kehityskulkuun: vähittäisiin, eli inkrementaalisiin innovaatioihin, sekä radikaaleihin innovaatioihin. Inkrementaaliset innovaatiot parantavat jo olemassa olevaa teknologiaa vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin teknologiasta kehittämällä sen laatua, käyttömukavuutta ja nopeutta, sekä alentamalla sen hintaa. Inkrementaaliset innovaatiot perustuvat yritysten aiempaan teknologiseen osaamiseen (Tushman & Anderson 1986, Hill & Rothaermel 2003)

Radikaalit innovaatiot eivät taasen perustu yrityksen aiempaan osaamiseen, vaan vaativat uutta osaamista yritykseltä. Chandy ja Tellis (1998) määrittivät radikaalit innovaatiot tuotteina, jotka pohjautuvat erilaiseen teknologiaan ja osaamiseen kuin aiemmat tuotteet ja tarjoavat paremman asiakasarvon. Täten radikaali innovaatio muodostuu uudesta teknologisesta osaamisesta, uusista materiaaleista tai vanhojen materiaalien ja ratkaisuiden innovatiivisesta kombinaatiosta (Hill & Rothaermel 2003). Radikaalit innovaatiot mahdollistavat ydinkyvykkyyksien harppauksen omaisen paranemisen tai aiempien ydinkyvykkyyksien murtumisen ja muuttumisen uusiksi (Tushman & Anderson 1986).

Radikaalina innovaationa voidaan pitää teknologista tai liiketoiminnallista muutosta, joka murtaa vanhan voittokaavan ja liiketoimintamallin. Teknologinen tai liiketoiminnallinen muutos murtaa vähittäisen kehityksen, kun uuden teknologian hintasuorituskyky-suhde ylitetään tai kun uusi innovaatio tarjoaa aiempaa parempaa arvoa asiakkaalle. Tällöin vanha toimialan logiikka murtuu ja asiakkaille ei enää riitä

vakiintuneen teknologian inkrementaali parantuminen laadun, kustannustehokkuuden tai hinnan osalta. Uusi teknologia tai arvolupaus valtaa markkinat ja muuttaa olennaisesti toimialan kysynnän ja tarjonnan logiikkaa (Johnson ym. 2008, Hill & Rothaermel 2003, Tushman & Anderson 1986).

Radikaali innovaatio luo toimialalle epävarmuutta ja häiriöitä. Markkinoille usein syntyy uusia kilpailijoita ja kilpailevia liiketoimintamalleja, jotka käyvät uuden teknologian kehityksen alkuvaiheessa kilpailua elämästä ja kuolemasta samantyyppiseen teknologiaan perustuvien yritysten välillä. Toimivimmat liiketoimintamallit jäävät elämään yritysten ja erehdyksien tuloksena, jonka seurauksena alalle muodostuu uusi toimialalogiikka. Tämän valikoitumisen jälkeen alkaa uusi vakiintumisen vaihe, jolloin inkrementaali kehitysprosessi käynnistyy uudelleen (Tushman & Anderson 1986, Cooper & Smith 1992).



Kuvio 2. Teknologian kehitystä ja murrosta kuvaava S-kuvio (Utterback 1994, 159; Chandy & Tellis 1998, 477).

Tushmanin ja Andersonin (1986) kuvailemaa teknologista kehitystä voidaan kuvata Uttebackin (1994) muodostamalla teknologian kehitystä ja murrosta kuvaavalla S-kuviolla (kuvio 2.). Kuviossa nykyinen teknologia (T1) käy läpi kiihtyvän

inkrementaalisen kehityksen ajanjakson, kunnes kehitys hidastuu. Tietyssä kohtaa uusi teknologia (T2) syntyy, mutta vielä jonkin aikaa se ei ole uhka nykyiselle teknologialle, vaan on hinta-suorituskyky-suhteeltaan heikompi kuin nykyinen teknologia, joka on voinut muodostua vuosien tai vuosikymmenten aikana. Uuden teknologian alkuvaiheessa kehitys on hidasta teknisten puutteiden, kilpailevien yritysten ja testaamattomien liiketoimintamallien johdosta. Kehitys nopeutuu, kun markkinoiden parhaat yritykset ja liiketoimintamallit valikoituvat heikompien joukosta ja alan uusi toimintalogiikka vakiintuu. Uuden teknologian vihdoin kohdatessa hinta-suorituskyky-suhteeltaan nykyisen teknologian tapahtuu murros, jossa kuluttajat siirtyvät käyttämään uutta teknologiaa (Utterback 1994).

Murroksen aikana taistelu nykyisen ja uuden teknologian välillä on kiivaimmillaan ja tämä voi hidastaa murroksen lopullista toteutumista. Viimeistään murroksen aikana nykyiseen teknologiaan sitoutuneet yritykset huomaavat kilpailun kiristyneen sekä uuden teknologian muodostaman uhan, joka saa heidät taistelemaan elonjäämisestään, joka voi myös nopeuttaa nykyisen teknologian (T1) kehitystä (Utterback 1994).

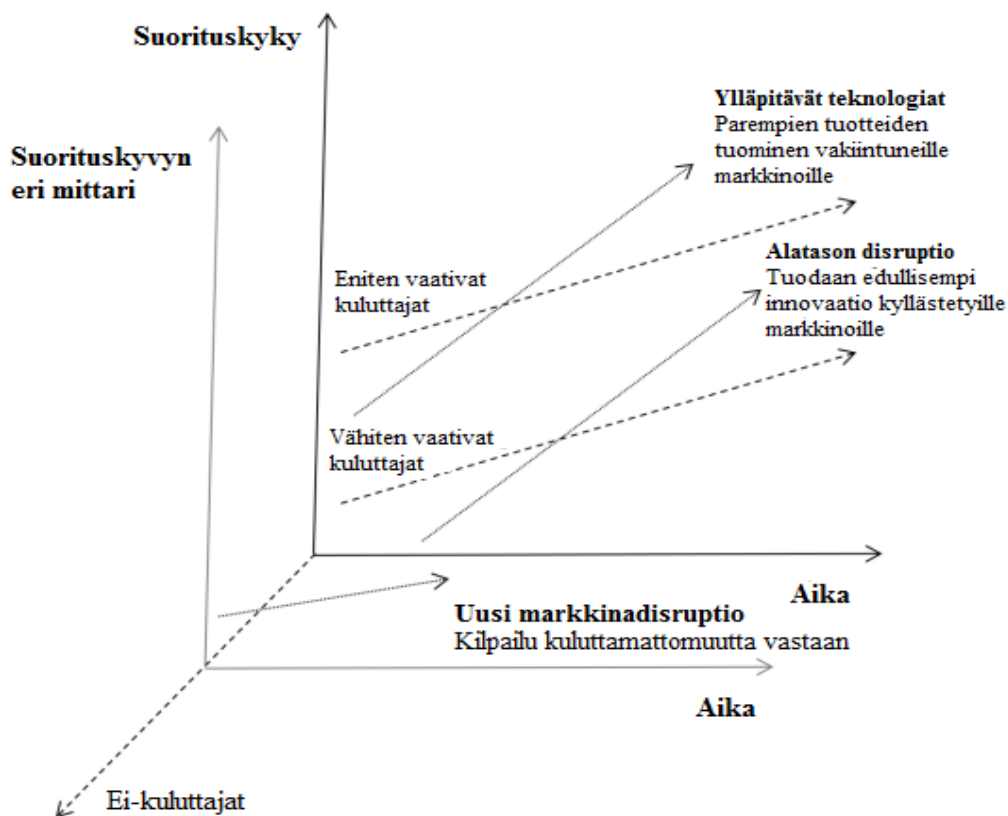
Teknologian kehitystä ja murrosta kuvaava S-kuvio tarkastelee inkrementaalista ja radikaalia innovaatioita erittäin yksinkertaistettuna. Harvoin todellisuudessa nykyisen ja uuden teknologian rinnakkainelo on noin tasaista, yllätyksetöntä ja suoraviivaista. Uusi teknologia ei aina syrjäytä nykyistä teknologiaa, vaan ne voivat elää myös rinnakkain. Toisaalta muutos voi olla myös erittäin nopea ja hävittää nykyisen teknologian yritykset historiaan. (Utterback 1994, Foster & Kaplan 2001).

### **2.2.2 Ylläpitävä teknologinen muutos ja disruptiiviset innovaatiot**

Christensen ym. (2004) ovat myös tutkineet innovaatioiden vaikutusta yrityksien ja eri alojen toimintaan. He ovat luoneet viitekehityksen, jossa he ovat jakaneet innovaatiot kahtia: ylläpitäviin – ja disruptiivisiin innovaatioihin (kuvio 3). Heidän viitekehitys ottaa myös huomioon ”Ei-kuluttajat”, jotka eivät vielä ole olleet innovaation kuluttajia, mutta

uuden markkinadisruption ansiosta kuuluvat nyt yrityksen potentiaalisen asiakkaiden joukkoon.

Keskeisin ero aiempaan viitekehykseen verrattuna syntyy disruptiivisen ja radikaalin innovaation käsitteiden välillä. Tushmanin ja Andersonin (1986) viitekehyksessä radikaalin innovaation kriteerinä oli teknologian ylivertainen hinta-suorituskyky-suhde, kun taas Christensen ym. (2004) mallissa disruptiivinen innovaatio ei välttämättä tarjoa ylivertaista suorituskykyä aiempaan verrattuna, vaan disruptiivisen innovaation arvo muodostuu halvemmasta hinnasta, helpommasta käytettävyydestä tai uudesta arvolupauksesta.



Kuvio 3. Disruptiivisen innovaation viitekehys (mukailtu Christensen ym. 2004)

Kuvion kolme alempi katkoviiva kuvaa alemman segmentin asiakkaiden ja ylempi katkoviiva kuvaa ylemmän segmentin asiakkaiden vaatimustasoa. Viitekehyksessä vaatimustasolla kuvataan sitä minkälaisiin ongelmiin asiakkaat pyrkivät saamaan ratkaisuja toimialan vakiintuneilta yrityksiltä. Tässä kuviossa kuvataan yksinkertaisuuden vuosia vain ääripään segmenttejä, mutta todellisuudessa luonnollisesti segmenttejä on useita näiden kahden ääripään välimaastossa (Christensen 1997, Christensen ym. 2004).

### **Ylläpitävät innovaatiot**

Christensen ym. (2004) määrittivät ylläpitävän innovaation parantavan askelittain tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joita asiakkaat perinteisesti arvostavat. Tästä esimerkkinä voisi toimia vaikka tehokkaampi tietokone, kirkkaampi näyttö tai pidempi akunkesto. Tämänlaista innovointia tapahtuu yleensä markkinoilla, jotka ovat vakiintuneet.

Ylläpitävän innovaation termi on erittäin lähellä inkrementaalisen innovaation termiä. Ylläpitävä innovaatio perustuu inkrementaalisen innovaation tavoin yrityksen hankittuihin teknologisiin kompetensseihin parantaa olemassa olevan tuotteen hinta-suorituskyky -suhdetta (Tushman & Anderson 1986, Christensen ym. 2004).

Christensen ym. (2004) mukaan ylläpitävien innovaatioiden ollessa kyseessä vakiintuneet yritykset voittavat uudet markkinoille tulijat, sillä vakiintuneilla yrityksillä on resursseja, kokemusta ja niiden prosessit ovat yleensä mukautettu ylläpitävien innovaatioiden tekemiseen. Toisaalta uusilla markkinoille tulevilla haastajilla on yleensä etulyöntiasema vakiintuneisiin verrattuna kun kyseessä on disruptiivinen innovaatio. Tähän syinä ovat esimerkiksi toimintojen ja prosessien sopeuttamisen ketteryys, sekä ajattelutavan ja arvojen ristiriita sijoittaa resursseja disruptiivisiin innovaatioihin, jotka voisivat kannibalisoida nykyistä liiketoimintaa.



Disruptiiviset innovaatiot tarjoavat uuden arvolupauksen. Ne joko muovaavat jo olemassa olevia markkinoita tai luovat kokonaan uusia markkinoita. Disruptiiviset innovaatiot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: alatason ja uuden markkinan disruptioihin.

### **Alatason disruptio**

Christensen ym. (2004) määrittivät alatason disruption edulliseksi, käteväksi ja kohtuullisen suoraviivaiseksi tarjoamaksi. Alatason disruptio tarjoaa täynnä tarjontaa oleville alatason markkinoille edullisemmän ja/tai kätevemmän vaihtoehdon, johon tämän segmentin kuluttajilla ei ennen ollut mahdollisuutta rahan, ajan tai tieto-aidon puolesta ryhtyä. Alatason disruptio voi tarjota esimerkiksi riisuttuja palveluita, joissa on vain kuluttajalle olennainen osuus jäljellä. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii halpalentoyhtiöt, jotka karsivat kaiken ”turhan” palvelun, kuten ruoat lennon aikana ja siirsivät lähtötarkistuksen nettiin. Tämän seurauksena halpalentoyhtiöt voivat tarjota kuluttajalle olennaisinta palvelua, eli matkaa, paljon halvemmalla. Tämän ansiosta nykyään paljon useammilla kuluttajilla on mahdollisuus lentää useammin kuin aikaisemmin (Kuvio 2 ei-kuluttajat).

Toimialan vakiintuneet yritykset pyrkivät ylläpitävien innovaatioiden avulla tarjoamaan kokoajan parempia ja monimutkaisempia tuotteita, kuten järjestelmäkameroita joissa on enemmän ominaisuuksia kuin normaalikäyttäjät yleensä tarvitsevat. Christensenin ym. (2004) viitekehyksen mukaan vakiintuneiden yritysten ongelmat syntyvät kun asiakkaat eivät enää pysty omaksumaan uusia ominaisuuksia ja niiden arvo kuluttajalle voi olla jopa negatiivinen. Lopullinen murros syntyy, kun disruptiivisen teknologian ominaisuudet ovat riittävät myös ylemmälle segmentille (Christensen 1997, Christensen ym. 2004).

Adnerin (2002, 667) mukaan ennen Christensenin (1997) disruptiivisen innovaation käsitettä yleisesti ajateltiin suorituskyvyltään paremman teknologian syrjäyttävän nykyisen teknologian. Koska myös ”huonommat” teknologiat pystyivät luomaan

disruption markkinoille, niin yritysten on pitänyt muuttaa käsityksiään teknologisista uhkista ja mahdollisuuksista. Disruptiivisten innovaatioiden vaikutusta toimialaa koskevilla markkinoilla kuvastaa kolme keskeistä näkökulmaa:

1. Vakiintuneen teknologian korvautuminen markkinoilla heikomman suorituskyvyn tuotteilla.
2. Kuluttajat, jotka valitsevat heikomman suorituskyvyn, mutta edullisemman hinnan teknologian.
3. Toimialan vakiintuneet toimijat, jotka eivät ajoissa reagoi uuden disruptiivisen teknologian muodostamaan uhkaan.

### **Uusi markkinadisruptio**

Uuden markkinadisruption innovaatiot luovat kasvua helpottamalla jonkin asian tekemistä, joka ennen vaati suurta varakkuutta tai syvää tietämystä. Tämänlaiset innovaatiot syntyvät yleensä kun huomataan jonkun olemassa olevan tuotteen tai palvelun omaavan ominaisuuksia, jotka rajoittavat käyttöä tai luovat käytöstä epäkäytännöllisen (Christensen ym. 2004).

Esimerkkinä tämänlaisesta disruptiivisesta innovaatiosta Christensen ym. (2004) mainitsee Applen Macintosh tietokoneet. Ennen Applen henkilökohtaista tietokonetta (PC) laskujen tekeminen ja tekstinkäsittely vaativat jättiläismäisten keskuskoneiden käyttöä, jotka maksoivat satoja tuhansia dollareita ja olivat äärimmäisen vaikeita käyttää. Keskuskoneet olivat käytännössä tavallisen kansan ulottumattomissa. PC:t loivat mahdollisuuden tavallisille kuluttajille käyttää tietokonetta ja syrjäyttivät vakiintuneiden keskuskoneiden tekijät markkinoilta.

Christensen ym. (2004) huomauttavat että uudet markkinadisruption innovaatiot eivät yleensä haasta vakiintuneita yrityksiä suoraan. Tämänlaiset innovaatiot kohdistuvat kuluttajiin jotka eivät vielä käytä tuotetta tai palvelua korkeiden kustannusten, taitojen tai ajan puutteen vuoksi. Myös henkilöt jotka jo kuluttavat tuotetta tai palvelua, mutta

kuluttaisivat huomattavasti enemmän jos se olisi helpompaa tai halvempaa, voidaan laskea tähän samaan ”Ei-kuluttajien” kategoriaan (kuvio 2).

Utterback (2005) kritisoi Christensenin ym. (2004) ajatusta siitä että tämänlainen ”hyökkäys alapuolelta” -tyyppinen selitys disruptiivisille innovaatioille on epätäydellinen. Utterbackin (2005) mukaan se ei ota huomioon muita muutoksen epäyhtenäisiä ominaisuuksia, jotka voivat olla yhtä tärkeitä tai vielä tärkeämpiäkin muutoksen kannalta. Utterback (2005) havainnollistaa tätä digitaalisten kameroiden esimerkillä, jossa digitaaliset kamerat ovat kalliimpia ja monimutkaisempia kuin analogiset kamerat, joten se ei sovi Christensen ym. (2004) määritelmään disruptiivisesta innovaatiosta. Utterbackin (2005) mukaan digitaalisia kameroita tulisi silti pitää erittäin innovatiivisena ja kamerateollisuudelle suurta disruptiota aiheuttaneena keksintönä. Hänen mukaan disruptiivisen teknologian todellinen merkitys ei ole vakiintuneiden tuotteiden ja palveluiden syrjäyttäminen, vaan markkinoiden laajentaminen ja syventäminen.

### 3 Tutkimuksen toteutus

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata tiettyä teoriaa tai hypoteesia, vaan kartoittaa tutkittua aihetta mahdollisimman monimuotoisella ja rikkaalla tavalla, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman syvää ymmärrystä (Hirsjärvi, Remes & Rajavaara 2007). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii rakentamaan sosiaalisten, kulttuuristen ja tilannesidonnaisten merkityksien kautta ehyen kokonaisuuden (Eriksson & Kovalainen 2008, 4-5). Tämä metodi valittiin, jotta tutkimuksen aihetta voitaisiin kuvata mahdollisimman monitahoisesti ja syvällisesti.

Kvalitatiivinen tapaustutkimus mahdollistaa ilmiöiden tutkimisen syvällisesti. Samalla se mahdollistaa teoreettisten taustojen syvemmän ymmärryksen tutkittavien ilmiöiden luoman kontekstin avulla (Gummesson 2007, 229-230). Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisin ominaispiirre on laadullisessa muodossa oleva aineisto. Muita ominaispiirteitä ovat tutkittavien oman näkökulman korostaminen, harkinnanvarainen otanta, aineiston induktiivinen analyysi ja narratiivisuus (Eskola & Suoranta 1998, 15-16). Tässä tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tutkittavia tapauksia, joiden perusteellisella analyysillä ilmiötä tutkitaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi ominaispiirteistä on se, että sen tulosten paikkaansa pitävyyttä ei voi testata kvantitatiivisesti todeksi, vaan tulosten paikkansapitävyyden todentaminen tulee tapahtua selkeästi avatun tutkimusprosessin avulla (Kyngäs & Vanhanen 1999). Jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman luotettava, on tutkimusprosessia ja käytettyä aineistoa kuvailtu mahdollisimman tarkasti. Näin lukijan on helpompi seurata, miten tuloksiin on päästy. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan

tämänlainen prosessi antaa lukijalle myös mahdollisuuden seurata tutkimuksen kulkua tarkemmin ja olla erimieltä tutkijan kanssa.

Koskisen, Ala-Suutarin ja Peltosen (2005) mukaan tapaustutkimus on suosituin metodi tutkia liiketaloutta ja siihen ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä sitä. Voidaan sanoa että case-tutkimus on enemmänkin tapa tai tyyli tutkia aihetta, kuin oikea metodologia. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on useasti tutkia yhtä tai muutamaa tapausta aiheesta syvällisemmin ja löytää niiden avulla syy- seuraus-suhteita tai lisäymmärrystä aiheesta. Tätä ymmärrystä voi sitten käyttää ilmiön selittämiseen, mutta tapaustutkimukset harvoin antavat mahdollisuutta tehdä laajempia yleistyksiä ilmiöstä.

### **3.2 Teemahaastattelu tutkimusaineiston keräämisen menetelmänä**

Haastattelut ovat sopiva tutkimusmuoto kartoittamaan vähän tutkittua kohdeilmiötä, koska tutkijan on vaikea tiedon ja tuntemuksen puutteen vuoksi ennakoida vastausten kulkua. Haastattelemalla voidaan syventää tuntemusta kohdeilmiöstä ja selventää tarvittaessa vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 194-195). Teemahaastattelussa aihepiirit on määritelty, mutta kysymysten tarkkaa muotoa, järjestystä tai sisältöä ei ole määritelty tarkasti. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelijan teemahaastattelussa tutkijan tavoitteena onkin ohjata haastattelun kulkua ennalta määrättyjen teemojen mukaisesti. Heidän mukaansa haastattelijan rooli haastattelutilanteessa onkin kaksijakoinen: sekä ohjata keskustelunkulkua rakenteen ohjaamalla tavalla, että huomioida jokaisen keskustelun uniikit muuttujat, jotta haastattelu luo mahdollisimman relevanttia dataa tutkijan käyttöön.

Tutkimuksessa teemahaastattelurungon tarkoitus on osaltaan varmistaa, että jokaisen haastateltavan kanssa käsitellään samoja aihealueita. Tässä tutkimuksessa teemojen lisäksi käytettiin valmiita kysymyksiä, joita sovellettiin tilannekohtaisesti haastateltavien kanssa. Näin pystyttiin varmistamaan se että haastattelut pysyivät aiotuissa aihepiireissä, mutta tarvittaessa apuna oli tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelurunko sisälsi avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin kartoittamaan ilmiötä laajemmin, sekä rajatumpia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli teoreettisten käsitteiden tunnistaminen. Tämänlaisessa puolistrukturoidussa teemahaastatteluformaatissa ei ole yhtä oikeaa tapaa suorittaa haastatteluita, vaan tutkijan tulee soveltaa omaa harkintakykyään teemojen ja kysymysten esittämistavan suhteen jokaisen haastateltavan kanssa erikseen.

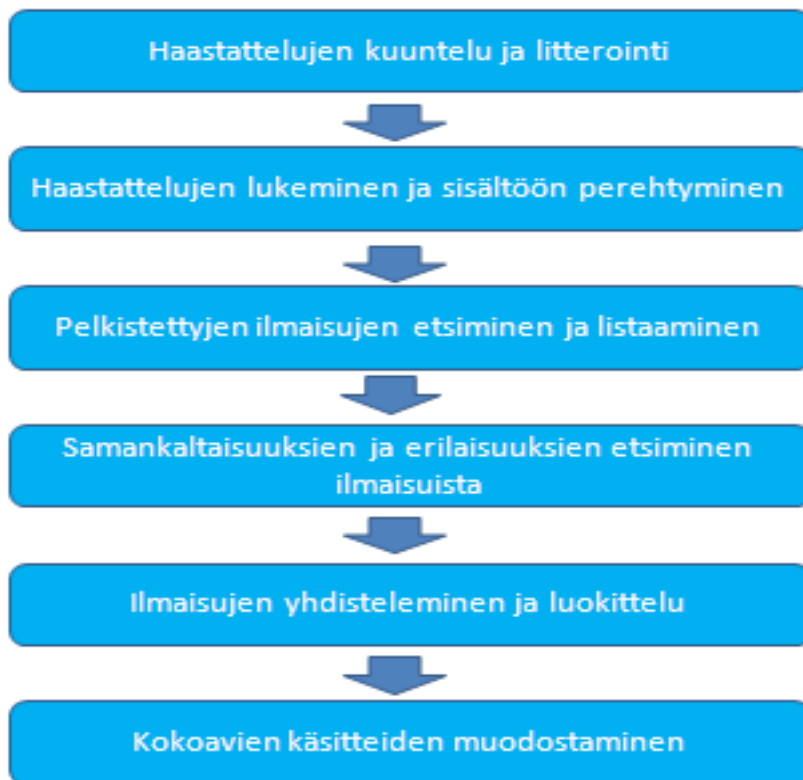
### **3.3 Empiirisen tiedon kerääminen ja -analysointi**

Empiirinen aineisto on kerätty useasta lähteestä monipuolisen tarkastelun helpottamiseksi. Primääriaineistoa on kerätty haastattelemalla Suomalaisen mobiilipelialan ammattilaisia. Sekundääriaineistoa on kerätty ajankohtaisista lehtikirjoituksista aiheesta, akateemisista artikkeleista, alaa koskevista raporteista sekä analysoimalla suomalaista ja kansainvälistä peliteollisuutta.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, joissa haastattelurungon avulla ohjattiin haastattelun kulkua. Kyseinen metodi valittiin koska se antoi haastateltaville mahdollisuuden vastata monimutkaisiin aihealueisiin vapaammin ja täten ei rajoittanut vastauksia vain suppeaan näkökulmaan (Koskinen 2005). Haastattelut suoritettiin vuoden 2012 maaliskuun ja toukokuun välisenä aikana. Haastateltavina oli Suomen mobiilipelialan markkinointihenkilöstöä tai sen puuttuessa korkeinta johtoa.

Ennen haastatteluja perehdyin suomalaisen peliteollisuuden historiaan, nykytilaan ja tutkin peliteollisuuden peruslainalaisuuksia. Tämä toimi minulle pohjana haastattelurungon luomisessa ja haastateltavien valinnassa.

Haastattelujen analyysi tapahtui käyttämällä induktiivista eli aineistoon perustuvaa sisällön analyysia. Induktiivisessa analyysissä nostetaan esiin tutkimustehtävän ja -tavoitteiden mukaisia lause- ja ajatuskokonaisuuksia (Kyngäs & Vanhanen 1999). Induktiivinen analyysi, toisin kuin deduktiivinen analyysi, ei perustu edellisiin tutkimuksiin, vaan haastatteluista saatua dataa voidaan käyttää vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineistolähtöistä analyysia voidaan kuvata karkeasti kolmivaiheisen prosessin avulla: 1) aineiston redusointi, eli pelkistäminen; 2) aineiston klusterointi, eli ryhmittely; 3) abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tämänlainen metodi sopi tutkimukseen hyvin, sillä tarkoituksena ei ollut testata teoriaa, vaan löytää ymmärrystä uudesta ilmiöstä.



Kuvio 4 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Saraärvi 2009, 111)

Aineiston analyysia edeltävänä vaiheena voidaan pitää haastatteluaineiston purkamista, eli litterointia. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun päättymisen jälkeen. Yhteensä litteroitua haastattelumateriaalia eli raaka-aineistoa tuli 62 sivua. Empirian analyysi alkoi perehtymällä aineistoon lukemalla se useita kertoja läpi ja

määrittelemällä analyysiyksikkö. Kyngäksen & Vanhasen mukaan analyysin ensimmäisessä vaiheessa on olennaista määritellä analyysiyksikkö ja sen koko sanan, lauseen tai ajatuskokonaisuuden väliltä. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta, sillä haastateltavat kuvailivat samoja ilmiöitä eri termein ja sanankääntein.

Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan aineiston pelkistämisessä on kyse joko informaation tiivistämisestä tai sen pilkkomisesta osiin. Tässä tutkimuksessa pelkistämävaiheessa litteroidusta aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia tai niitä kuvaavia ilmaisuja ja nämä kirjattiin ylös.

Aineiston ryhmittelyvaiheessa samankaltaisia lauseita ja ajatuskokonaisuuksia yhdisteltiin eri kategorioihin ja teemoihin kokonaisuuksia kuvaavien nimikkeiden alle (Tuomi & Sarajärvi 2009). Ryhmitellyn jälkeisessä abstrahointivaiheessa nimikkeitä yhdisteltiin yläkategorioihin ja luotiin ilmiötä kuvaavia käsitteitä, joita on kuvattu tutkimuksen empiirisessä osiossa sekä johtopäätöksissä osana ilmiön laajempaa tarkastelua.

### **3.4 Tutkielman laadun arviointi**

Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkoutena usein on sen luotettavuuden varmistaminen. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti kyseenalaistamaan tekemiään ratkaisuita ja siten ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen, että tutkimuksen luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 209). Tutkijan subjektiivinen rooli voi helposti johtaa harhaan tutkimuksen eri vaiheissa aina aineistonkeruusta lopullisiin analyysihin. Tutkijan onkin havaittava ja tiedostettava oma taustansa, olettamuksensa ja roolinsa tutkimusta tehdessä. Tutkija voikin kirjata ratkaisunsa ja tutkimusprosessin auki mahdollisimman selkeästi, jolloin lukijalle työn luotettavuuden mittaaminen helpottuu (Malhotra & Birks 2003, 147).



Yksi tapa tarkastella kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on *reliabiliteetin* ja *validiteetin* avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä voidaanko tutkimuksen havaintoja toistaa eri aikoina, eri tutkijoiden toimesta, sekä eri menetelmiä käyttäen (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on tuettu pitämällä dokumentaatiota tutkimuksen etenemisestä ja tutkijan tekemistä ratkaisuksista. Dokumentaatio on ainoastaan tutkijan hallussa.

Validiteettia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: sisäisestä ja ulkoisesta. Sisäisellä validiteetilla mitataan tutkimuksen uskottavuutta ja sitä voidaan parantaa ottamalla tutkimukseen mukaan eriävät mielipiteet ja kritiikki, sekä etsimällä selityksiä näille. Ulkoinen validiteetti eli tulosten yleistettävyys on lähtökohtaisesti hieman huonosti istuva laadullisiin tutkimuksiin, sillä tavoitteena on yleensä enemmän ilmiön kuvaaminen kuin tulosten yleistettävyys. Tässä tutkimuksessa on pyritty lisäämään luotettavuutta pitämällä sisäisen validiteetin käsittelyn mukaiset eriävät mielipiteet ja kritiikki mukana tutkielmassa, luomaan johdonmukainen ilmaisu ja raportointi, sekä kirjaamalla lähteet selkeästi.

Reliabiliteetti ja validiteetti toimivat paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen laadun varmistamiseen kuin kvalitatiivisen, joten tämän takia osa tutkijoista on ehdottanut, että näistä käsitteistä siirryttäisiin pois kvalitatiivisen tutkimuksen ollessa kyseessä. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet voidaan korvata *luotettavuuden* (*trustworthiness*) käsitteellä. Luotettavuus käsittää neljä osa-aluetta, joilla tutkimuksen laatua mitataan: *riippuvuus* (*dependability*), *siirrettävyys* (*transferability*), *uskottavuus* (*credibility*) ja *varmistettavuus* (*confirmability*) (Lincoln & Guba 1985).

Riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessiin vaikuttavat asiat esitellään tutkimuksessa mahdollisimman tarkasti ja lukijalle välittyy selkeä kuva tutkimuksen kulusta ja tutkijan tekemistä valinnoista. Tutkimuksen ja dokumentaation tulee olla mahdollisimman läpinäkyvä, jotta tutkimuksesta saavutetaan parempi riippuvuuden

taso. Tutkimuksessa tehdyt päätökset on kuvattava ja perusteltava. Myös tutkielman vahvuudet ja heikkoudet on tuotava esiin, jotta lukija voi paremmin ymmärtää tutkimusta edistäneet ja heikentäneet seikat. (Silverman 2005, 306). Tutkimusaineiston esittäminen mahdollisimman alkuperäisessä muodossa parantaa myös tutkimuksen läpinäkyvyyttä (Silverman 2005, 227). Tässä tutkimuksessa aineiston olennaisimmat osat esitetään litteroituina sitaatteina, jotta tutkijan oma tulkinta ei ”saastuta” haastateltavien mielipiteitä ja vastauksia.

Siirrettävyys ei tarkoita samaa kuin tutkimuksen toistettavuus tai tulosten yleistettävyys, jotka ovat ulkoisen validiteetin vaatimuksia. Siirrettävyydessä on kyse samankaltaisuuksien etsimisestä eri konteksteissa. Siirrettävyyttä voi parantaa yhdistämällä tutkimus muuhun aihealuetta käsittelevään kirjallisuuteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda syvempää ymmärrystä tietystä ilmiöstä, joten yleistettävyys ei sinällään ole tärkeä laadun mittari. Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä parannetaan ottamalla huomioon laajemmin osaamiskirjallisuus aiheesta ja muutoksen ajureita koskeva kirjallisuus.

Tutkija voi lisätä tutkimuksen uskottavuutta osoittamalla omaavansa riittävät teoreettiset ja empiiriset tiedot tutkimustulosten muodostamiseksi. Tutkimuksen laatua voi myös parantaa teoreettisen kirjallisuuden arvioinnilla ja tulkinnalla, tutkimuksessa käytettyjen metodien perustelulla ja empiirisen aineiston analyysin esittämisellä lukijalle helpolla tavalla (Carson, D., Grant, K., Gilmore, A., Laney, R., Pickett, B., 2001, 67). Tässä tutkielmassa tämä seikka on otettu huomioon kuvaamalla tutkimuksen eteneminen, aineiston generointi ja analysointi mahdollisimman tarkasti.

Tutkimuksen varmistettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimus aineistosta on päästy tulkintoihin ja tutkimustuloksiin. Tutkimuksen laatua voi parantaa käsittelemällä aineistossa ja kirjallisuudessa esiintyviä eriäviä mielipiteitä. Tutkijan tulee myös suorittaa jatkuvaa vertailua eri näkemysten välillä ja täten osoittaa, että aineisto on käsitelty kattavasti (Silverman 2005, 213 - 220). Tässä tutkielmassa tuodaan esille

haastateltavien erilaisia näkemyksiä muutoksen ajureiksi ja analysoidaan niiden taustalla olevia syitä.

## 4 Mobiilipelien luoma disruptio pelialalla

Disruptiiviset innovaatiot voidaan nähdä tietynlaisina muutosaaltoina, jotka pyyhkivät liiketoiminnan yli ja jättävät vain kaikista sopeutuvaisimmat yritykset pinnalle. Ne ovat synteesi vanhaa ja uutta, jotka merkittävästi muuttavat pelikenttää siten, että alan toimijoiden on muutettava toimiaan disruption aiheuttaman muutoksen edellyttämällä tavalla. Nämä aallot aina luovat uutta ja tuhoavat vanhaa.

*”Se on joku teknologian tai bisnesmallin tai tuotteen merkittävä muutosaalto. Yleensä disruptiot ovat tyypiltään sellaisia, että lähetään tekemään jotain ihan täysin uutta juttua paljon pienemmällä kuin se olemassa oleva on ja huomattavasti rajoitetummassa ympäristössä. Niinku vertaa esim. kännykät versus tietokoneet... mutta missä vaiheessa tää aalto tekee sen muutoksen, että se vanha alusta muuttuu täysin merkityksettömäksi, kun se uusi alusta täyttää kaikki ne sen vanhan tarpeet ja on parempi jossain muissa asioissa. Ne on ehkä semmoisia kaikista tyypillisimpiä disruptioaaltoja”* Haastateltava A

*”Mä näen, että se on synteesi vanhaa ja uutta. Että nää platformat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan, niin siellä on paljon uusia mahdollisuuksia joita ei ennen ollut tai ei pystytty käyttämään.”*  
Haastateltava D

Disruptiiviset innovaatiot luovat mahdollisuuksia uusille yrityksille penetroitua markkinoille, joita hallitsee jo vakiintuneet yritykset. Nämä disruptiot muokkaavat toimialojen pelisääntöjä, joka luo tilaisuuden uusille tulokkaille toimia menestyksekkäästi muuttuneessa tilanteessa. Disruptiiviset innovaatiot mahdollistavat myös klassisen brändin rakentamisen prosessin ohittamisen, jossa menestyminen vaatii suuria investointeja markkinointiin.

*”Ne (disruptiiviset innovaatiot) ohittavat tämän klassisen prosessin siitä että sinun pitäisi rakentaa raskaasti brändiä tai kallista tuotetta menestyäksesi markkinoilla, kun sen disruption arvo tulee siitä innovaation arvosta suurelle joukolle, eikä siitä että sitä ois pyydetty tarpeeksi montaa ihmistä ostamaan. Sen ongelma on siinä, ettei sitä voi ennustaa.”* Haastateltava D

Usein disruptiiviset innovaatiot ovat erittäin viraaleja. Ne rikkovat uutiskynnyksen niin mediassa kuin ihmisten puheissa. Ne innostavat käyttäjiä kertomaan löytämästään ystävilleen ja näin myyvät innovaatioita eteenpäin. Myös mediat kiinnostuvat usein uusista innovaatioista, jotka voivat luoda trendejä, muuttaa kulutustottumuksia tai luoda jotain aidosti uutta.

*”Ne (disruptiiviset innovaatiot) on asioita, jotka menee kaikkein voimakkaimmin laidasta toiseen siinä, että ennen kuin ihminen näkee sen niin sillä ei ole mitään merkittävää mielipidettä tai kokemusta tai tietoa asiasta, mutta heti kun ne näkee sen, jokin napsahtaa. Siitä tulee semmoinen asia, josta kerrotaan kavereille. Se on semmoinen asia, joka ylittää hyötyarvon tai uutuusarvon, että se kantaa melkein itsekseen sen markkinan läpi.”* Haastateltava D

Markkinat ovat jatkuvassa muutoksessa. Muuttuva markkina on toiselle mahdollisuus ja toiselle uhka. Toiset innovaatiot lanseerataan markkinoille, jotka ovat muuttuneet ja toiset innovaatiot muuttavat itsessään markkinaa. Jos yritys pystyy pitämään ketteryytensä ja muuntautumiskykynsä korkeana, niin se saa etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden ja pystyy luomaan markkinoille paremmin ajoitettuja uutuuksia. Innovatiivinen toiminta ja uuden teknologian aallonharjalla ratsastaminen on vaativaa, mutta monesti myös erittäin innostavaa ja palkitsevaa toimintaa.

*”Et muuttuva markkina on semmonen mahdollisuus. Et Angry Birds julkaistiin aikana, jolloin ei ollut hyviä kosketusnäyttöä hyödyntäviä pelejä. Et se oli oikea aika, oikea alusta.”* Haastateltava B

*”Disruptiot ovat ehkä se mikä on tehnyt kaikkein hauskinta pelialan hommien tekemisestä. Että olen ollut aina tämmöisellä Leading Edge – platformilla pelejä ollut tekemässä. En ole niinkään nähnyt mitä oli pelien tekeminen back-in-the-day tai nykyäänkin perinteisessä pelibisneksessä, jossa pelejä rahdataan kauppojen hyllyille. Vaan mä oon aina ollut siinä missä pelejä levitetään digitaalisesti alustoille jotka julkaistaan siinä vaiheessa kun peli on valmis.”* Haastateltava A

*”Kyllä täällä on näytetty, että on kykyä mukautua. Toisaalta myös ollaan aika disruptiivisia tällä alueella.”* Haastateltava D

Suomalaiset mobiilipeliyritykset ovat onnistuneet tähän asti sopeutumaan markkinadisruptioihin ja osaltaan jopa olleet muutoksen katalyytteina. Kaikki haastatellut henkilöt näkivät muuttuvan markkinan mahdollisuutena, joka osaltaan kertoo yritysten korkeasta teknologia ja liiketoimintaosaamisesta, sekä organisatorisesta ketteryydestä. Toisaalta se kielii myös yritysten suhteellisen pienestä koosta, nuoresta iästä ja alan nopeasta kasvusta.

#### 4.1 Mobiilipelialan keskeiset liiketoiminnalliset muutoksen ajurit

Mobiilipelialalla muutokset ovat tapahtuneet nopeasti ja ala elää kovaa kasvukautta. Teknologiset ja liiketoiminnasta lähtöisin olevat innovaatiot muokkaavat alaa kiihkeällä tahdilla. Haastattelujen analyysistä ilmeni kolme selkeää liiketoiminnallista muutoksen ajuria, jotka vaikuttavat tällä hetkellä vahvasti mobiilipelialalla.

Taulukko 2: Mobiilipelialan keskeisimpien liiketoiminnallisten muutoksien ajureiden kooste.

Alaluku	Keskeiset liiketoiminnalliset muutoksen ajurit
4.1.1 Sisällön vapautuminen loi	Muutos operaattorivetoisesta

ryntäyksen mobiilipelimarkkinoille	toimintaympäristöstä aplikaatiokauppa vetoiseen toiminta ympäristöön. Sisällön luojat pääsivät suoraan kuluttajakontaktiin.
4.1.2 Jakelukanavien digitalisoituminen lyhensi arvoketjua	Muutos fyysisestä arvoketjusta digitaaliseen. Sisälläntuottajat pääsivät lähemmäksi loppukuluttajaa, joten kulurakenne pieneni. Pienempien projektien jakelu mahdollistui.
4.1.3 Ilmainen luo uutta tulovirtaa	Premium-mallista freemiun-malliin. Yhden kertamaksun sijaan tulovirta koostuukin lukuisista mikromaksuista pelin elinkaaren aikana.
4.1.4 Suomalaisen mobiilipeliyrityksien mahdollisuudet sopeutua muutokseen	Suomalaiset mobiilipeliyritykset ovat disruptiivisia, hyvin verkostoituneita ja kokemusta myös liiketoiminnasta alkaa monilta löytymään. Heikkouksina ovat pienet tiimit, vähäinen rahoitus kansainvälisesti mitattuna ja pienet kotimarkkinat.

Sisällön “vapautuminen” operaattorien vallasta oli iso asia sisällönluojiille mobiilialalla. Se että jokaisen sisällönluojan ei tarvinnut käyttää suurinta osaa ajastaan suhteiden ja logistiikkaketjujen luomiseen operaattorien kanssa he pystyivät keskittymään täysin siihen mikä on olennaisinta, eli sisältöön. Liiketoimintaympäristö muuttui operaattorivetoisesta aplikaatiokauppa vetoiseksi, joten täysin uudet strategiset prioriteetit astuivat voimaan. (4.1.1)

Toinen merkittävä liiketoiminnallinen muutoksen ajuri on ollut arvoketjun lyheneminen digitalisoitumisen johdosta. Tämä muutos on tuonut sisällöntekijät lähemmäksi loppukuluttajaa, joten arvoketjun kulurakenne on olennaisesti keventynyt ja sisällöstä

on nykyisin mahdollista saada suoraan palautetta. Digitaalisessa arvoketjussa myös julkaisijoiden merkitys rahoittajina on pienentynyt, koska peliyritykset eivät tarvitse julkaisijan logistiikkaketjua ja digitaalisessa kanavassa myös pienempien projektien jakelu onnistuu helpommin. (4.1.2)

Mobiilipelialalla liiketoimintamallit elävät ja muuttuvat nopeasti. Nykyisin yksi suuri vaikuttava tekijä on ilmaisuus. Freemium-malli käyttää hyväksi pelaajien suurta lukumäärää, joten peli voidaan tarjota ilmaiseksi kuluttajille. Pelin sisään on rakennettu mikro-osto mahdollisuuksia tai peli voi toimia mainosrahoitteisesti. Molemmat voittokaaviot hyötyvät mahdollisimman suuresta pelaajamäärästä. (4.1.3)

Suomalainen mobiilipeliala on kansainvälisesti tarkasteltuna kohtuullisen vanha. Nokia loi aikoinaan perustan mobiilisisällön tuottamiselle, joten monet silloiset pc- ja konsolipelirytykset tarttuivat tilaisuuteen lähteä kehittämään sisältöä myös mobiilialustalle. Nykyisin ala on hyvin verkostoitunut niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Ala elää nopean kasvun aikaa ja yksittäiset menestystarinat ovat nostaneet sen oikeaksi luovan teollisuuden haaraksi. (4.1.4)

#### **4.1.1 Sisällön vapautuminen loi ryntäyksen mobiilipelimarkkinoille**

Applen Appstore mursi operaattoreiden monopolin pelien levityksessä. Ennen Appstoren avaamista pelien levitys tapahtui puhelin operaattoreiden kautta, joka oli työlästä ja alalle pääseminen tapahtui operaattoreiden ehdoilla. Ne toimivat alan portivartijoina ja sisällöntuottajien, kuten mobiilipeliyritysten, tuli sopeutua jokaisen eri operaattorien erilaisiin vaatimuksiin. Tämä loi systeemin erityisen raskaaksi ja esti tehokkaasti uusien sisällöntuottajien markkinoille tulon (Feijoo ym. 2012). Tätä mallia kutsuttiin ”walled gardeniksi” ja sen murtuminen loi uuden renessanssin sisällöntuottajille ja mahdollisti nykyisen start-up yritysten boomin mobiilipelialalla.

*”Ennen operaattorit hallitsivat mobiilipelien levitystä ja toimivat tiukkoina portinvartijoina kukin omalla tavallaan. Euroopassa puhutaan*



*siitä että oli jotain 100 operaattoria, joiden jokaisen kautta piti erikseen levittää peliä. Viraalileviäminen käyttäjien välillä oli mahdotonta ja ei voinut saada muiden käyttäjien palautetta mitä muut käyttäjät olivat mieltä niistä peleistä”* Haastateltava A

*”Mut se mitä odotettiin kokoajan oli, että operaattoreista päästäisiin eroon ja mietittiin että miten se voisi tulla. Sit Apple teki sen ihan täysin yht’äkkiä. Ja Android perässä. Että se oli iso disruptio.”* Haastateltava A

Mobiilipeliyrityksille tämä murros tuli kuin taivaan lahjana, sillä se mahdollisti pelien viraalisen leviämisen, palautteen keräämisen suoraan kuluttajilta ja sen että kuluttajat pääsivät päättämään mitä pelaavat, joten pelien laadun piti parantua. Myös erittäin merkittävä asia oli, että peliyritykset pääsivät keskittymään enemmän pelien tekemiseen eikä operaattorien kanssa neuvotteluun.

*”Tämä (pelien tekeminen) on ollut todella hauskaa siitä lähtien kun Appstore tuli. Siitä lähtien on alkanut merkitsemänä että pelit ovat hyviä ja että ne toimii niille kuluttajille.”* Haastateltava A

Appstoresta ja vastaavista alustan hallitsijoiden luomista verkkokaupoista tuli mobiilipelialan liiketoiminnan ydin ja moottori. Nämä kaupat mahdollistivat ohjelmistojen ja pelien määrän räjähdysmäisen kasvun, sillä niiden lataaminen oli tehty erittäin helpoksi ja halvaksi ellei jopa ilmaiseksi. Aplikaatiokaupatkaan eivät ole täysin ongelmattomia, sillä sinne on tuntemattomien ohjelmistojen helppo hukkaa tuhansien vastaavien joukkoon. Myös tiedon ja koodin vapaan kulun puolestapuhujat eivät iloitse suurien, keskitettyjen aplikaatiokauppojen puolesta sillä se tietyllä tapaa myös rajoittaa niiden vapaata liikkumista.

*”Appstoren mallihan on tämän koko bisneksen ydin.”* Haastateltava E

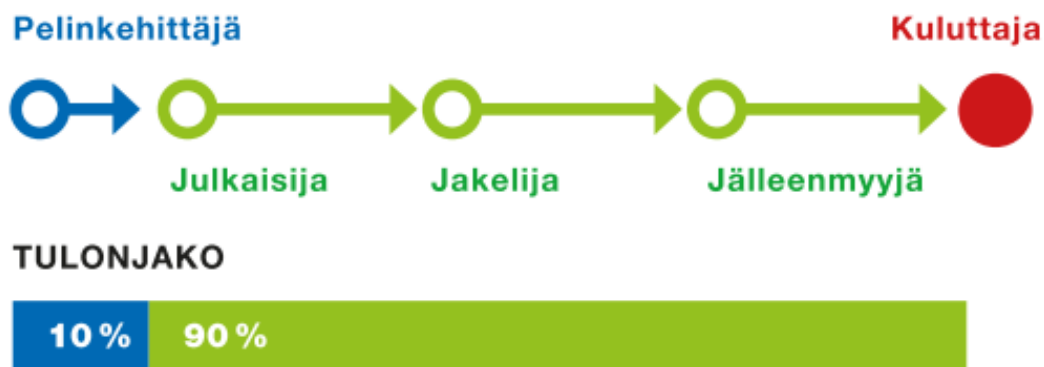
Nykyisin koko mobiilisisältöliiketoiminta on muutaman suuren yrityksen hallinnassa, joten tietyllä tapaa voitaisiin puhua oligopolitilanteesta. Mobiilipeliyrityksille aplikaatiokaupat ovat sisällönlevityksen tärkein kanava nykyään ja taistelu oman kategorian kärkisijoista on erittäin kiivasta.

#### 4.1.2 Jakelukanavien digitalisoituminen lyhensi arvoketjua

##### Perinteinen arvoketju

Perinteisesti pelin kehittämisen arvoketju on ollut moniportainen ja kallis. Arvoketjua on hallinnut pelin julkaisija, joka myös rahoittaa kehityshankkeen ja täten kantaa suurimman osan riskistä. Perinteisessä arvoketjussa fyysisen jakelun ja markkinointiponnistusten vaatimat suuret kustannukset ovat olleet pelinkehittäjien saavuttamattomissa, joten pelinkehittäjät ovat tarvinneet julkaisijan avukseen rahoittamaan hanketta (Kuittinen ym. 2010).

##### Perinteinen pelialan arvoketju



Kuvio 5 Pelialan perinteinen arvoketju (Porter 1985, mukailtu Kuittinen ym. 2010)

Yllä oleva kuvio viisi kuvaa perinteistä pelialan arvoketjua. Arvoketjussa pelinkehittäjälle jää vain pieni osa tulonjaosta, mutta myöskin riskit ovat paljon pienemmät, kuin jos pelinkehittäjä tekisi julkaisun, jakelun ja markkinoinnin itse. Koska riskit ovat suuret, niin pelinjulkaisija vaatii yleensä sopimusta solmittaessa täydet oikeudet pelin immateriaalioikeuksiin (Intellectual Property, IP) ja niiden jatkoehdyntämiseen. Suomalaisessa peliteollisuudessa riskiä myös lisää pelifirmojen suhteellisen pieni koko, jolloin prosessi on herkkä muutoksille monivuotisen projektin aikana (Kuittinen ym. 2010).

Perinteinen peliprojekti voidaan jakaa viiteen vaiheeseen:

1. Pelinkehittäjä kehittää ideasta konseptidokumentaation.
2. Konseptidokumenttien pohjalta tehdään pelituotteen demo.
3. Demon avulla pelituotanto ja mahdollisesti myös sen IP-oikeudet myydään julkaisijalle.
4. Julkaisija maksaa pelinkehityksen hyväksyttävien toimitusten (milestones) perusteella.
5. Julkaisija julkaisee pelin ja se siirtyy jakelijan kautta vähittäiskauppaan ja vähittäiskaupan kautta kuluttajalle.

### **Digitaalinen arvoketju**

Internet on mullistanut myös pelialan jakeluketjua. Useimmat pelilaitteet ovat nykyään suoraan nettiin kytkeytyneitä, joka avaa uusia merkittäviä mahdollisuuksia pelialan jakeluteille. Digitaalinen jakelu lyhentää arvoketjua ja täten tuo pelintekijät lähemmäs loppukuluttajia. Nykyinen trendi onkin ollut pelilaitteisiin (PC, konsolit, mobiililaitteet) sidotut online-kauppapaikat, kuten Steam, Appstore ja Windows Live, joiden kautta kuluttajat ovat voineet hankkia yhdestä paikasta kaikki alustaansa tarvittavat pelit ja ohjelmistot (Lunden 2012, Apple.com 2012).

Digitaalisen jakelun selkein hyöty pelifirmojen osalta on entistä selkeästi suurempi osuus myyntituloista. Perinteisessä jakelukanavassa pelinkehittäjälle on jäänyt noin 10 % myyntituloista, kun taas digitaalisessa jakelukanavassa, jossa julkaisija ja vähittäiskauppa eivät vie leijonanosaa, niin pelinkehittäjälle jää noin 70 % myyntituloista (Kuviot 6 & 7). Ainakin toistaiseksi suuremmissa peliprojekteissa julkaisijan osuus rahoittajana on vielä pysynyt erittäin tärkeänä, mutta tulevaisuudessa julkaisijoiden rooli voi pienentyä tai muuttua esimerkiksi digitaalisten jakelukanavien ylläpitäjäksi.

## Digitaalinen pelialan arvoketju



Kuvio 6 Pelialan digitaalinen arvoketju (Porter 1985, mukailtu Kuittinen ym. 2010)

### Digitaalisen jakelutien mahdollisuudet

Kuittisen ym. (2010) mukaan digitaalinen jakelu mahdollistaa PC-, konsoli- ja mobiilipeliteollisuudelle seuraavia asioita:

1. Pelien perinteistä pienemmät kustannukset (50 000 -1,5 milj. €).

Mobiili-, selain- ja kasuaalipelien kehittäjät hyötyvät digitaalisesta jakelusta eniten, sillä he voivat keskittyä itse pelien tekoon, eivätkä jakelukanavien miettimiseen. Pienten pelien tapauksessa fyysisen kopion tekeminen ja jakelu tulisi nostamaan pelin hintaa huomattavasti, joten digitaalinen jakelu on helpottanut pienten pelien leviämistä.

Tämä tuli myös haastatteluissa useasti esille. Monet haastateltavat totesivat digitaalisen levityksen olevan paljon halvempi, nopeampi ja riskittämpi vaihtoehto varsinkin aloitteleville yrityksille.

*”Lähdemme tekemään mobiilipelejä, koska digitaalisen jakelun aikakaudella se on vähiten riskialtista. Aloituskustannuksia ei ole kovinkaan paljoa verrattuna konsoli- ja PC puolella.”* Haastateltava E

*”Syy miksi monet aloittelevat firmat miettivät mobiilikanavaa on se, että on paljon pienemmät rahalliset panostukset saada se peli valmiiksi, koska ne on aika pieniä tuotteita.”* Haastateltava B

## 2. Omaan IP:hin pohjautuvan pelin kehittämisen ja IP:n oikeuksien säilyttämisen.

Perinteisessä arvoketjussa pienen pelintekijän oli miltei mahdoton pitää kiinni IP:sta, sillä julkaisijat useimmiten vaativat niitä itselleen riskin vastapainoksi ja ideoiden laajemman käytön, kuten lelujen, musiikin ja elokuvien mahdollistamiseksi. Huomattavasti pienempien kustannusten vuoksi pelinfirmat voivat itse rahoittaa tai saada helpommin rahoitusta peliprojekteilleen ja täten pitää IP:t yrityksen hallinnassa. Tämä mahdollistaa tehokkaammin jatko-osien ja pelimaailmojen kehittämisen, sillä peliyrityksellä on paljon enemmän saatavaa jatkuvasta kehittämisestä.

## 3. Tuotteen myyntimenestyksen täysimittaisen hyödyntämisen.

Digitaalisessa jakelussa julkaisijan osuutta ei ole tai se on huomattavasti perinteistä pienempi. Nyt pelifirmat maksavat vain kanavan osuuden, joka on tällä hetkellä noin 30 % luokkaa (Steam, Appstore) ja jäljelle jää 70 % myyntitulosta (Kuvio 8, Apple 2012, valve 2012). Toisaalta myös pelien hinnat ovat alhaisemmat digitaalisissa jakelukanavissa, joka pienentää myyntivoittoa per peli, mutta voi mahdollistaa suuremmat myyntivolyymit.

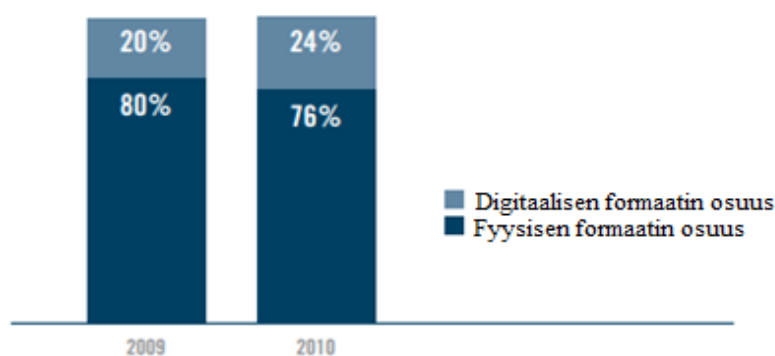
## 4. Tuotteen muokkaamisen useaan digitaaliseen kanavaan ja jakelun monelle alustalle.

Eri alustoiden eriävyyksien vuoksi pelin fyysisen kopion levittäminen monelle eri alustalle on ollut perinteisesti hankalaa ja kallista. Digitaalisessa jakelutiessä pelit pitää edelleen mukauttaa alustalle sopivaksi, mutta pelistä ei tarvitse tehdä enää tehdä useita erilaisia fyysisiä versioita ja lähettää ympäri maailmaa, joka helpottaa pelin hankintaa ja pienentää pelien jakelun kulurakennetta.

## 5. Jakelukanavan ja internetin mahdollisuuksien hyödyntämisen myös pelin markkinoinnissa

Digitaalisessa jakelukanavassa sekä markkinointiviestintä, että ostokanava ovat ”samassa paikassa” ja markkinointiviestintää voidaan käyttää suoraan toimintaan kannustavaksi (linkitettävyyden) pelkän tunnettuuden lisäämisen sijaan, joten voidaan olettaa markkinointiviestien olevan tehokkaampia myynnin lisäämiseksi.

### Digitaalisten ja fyysisten myyntien osuus pelikaupasta Yhdysvalloissa



Kuvio 7 Digitaalisten ja fyysisten myyntien osuus pelikaupasta Yhdysvalloissa 2009-2010 (theesa.com 2012)

Nykyisin suurin osa koko pelialan myynnistä tapahtuu vielä fyysisessä formaatissa, mutta digitaalinen jakelu kasvattaa osuuttaan kokoajan helppoutensa, nopeutensa ja alhaisemman hinnan vuoksi (kuvio 7). Digitaalista jakelua myös tukee luotettavan tiedon helppo saatavuus ostopaikan ”välittömästä läheisyydestä”. On helpompi etsiä tietoa ja käyttäjäarvioita pelistä käyttäjän ollessa jo valmiiksi on-line tilassa, kuin verrattuna esimerkiksi kuluttajan ollessa kaupan käytävällä.

#### 4.1.3 Ilmainen luo uutta tulovirtaa

Freemium –malli on nopeasti tehnyt pelaamisesta ennätysellisen halpaa ja pelaajien määrä on kasvanut nopeasti. Muutamat edelliset disruptiot mobiilipelialalla ovatkin olleet juuri liiketoimintamallivetoisia, jonka teknologian kehitys on mahdollistanut.

Ilmaisten pelien suosio on noussut huomattavasti ja mobiilipelaamisesta on tullut valtavirran ilmiö. Vuonna 2011 freemium-malliin perustuvat pelit ohittivat tuotoissaan kertamaksuun perustuvat premium pelit (Flurry.com 2011). Ilmaispelien logiikka perustuu suuriin massoihin, jotka pelaavat peliä ja joista aina joko pieni prosentti ostaa pelin sisällä tarjottavaa sisältöä tai sitten peli toimii mainosrahoitteisesti.

*”Kännykkäpelaamisessa ehkä edellinen disruptio oli liiketoimintamalli vetoinen. Viime kesänä (2011) freemium mallin pelit ohittivat premium pelien tuotot.”* Haastateltava A

*”Et meillä on tällä hetkellä Facebookissa noin 4 miljoonaa käyttäjää, mutta eihän niistä kuin jokunen prosentti käytä rahaa. Se riippuu, että se voi olla myös lähemmäs kymmentä jos ollaan tehty asiat oikein, mutta se tyypillinen on se 1-2 prosenttia. Jos saa pelaajan koukuttettua pitkäksi aikaa pelaamisen pariin, niin sitä tulee sitä sitoutuneisuutta siihen peliin ja helpommin käytetään rahaa”* Haastateltava B

Freemium-pelit ovatkin mobiilipelien viraalisuuden ruumiillistuma. Yleensä pelaaja kohden saadut tuotot ovat pieniä, mutta pelaajien suuri määrä korvaa tämän puutteen. Mikään ei ole parempi myyntiargumentti kuin se, että se on ilmainen.

*”Ilmaisuus on isossa roolissa. Nykyään isompi osa mobiilipelialan rahavirroista tulee niin sanotun DLC (Downloadable content, ladattava sisältö) tai premium content sisällöstä. Peli itsessään on ilmainen, mutta peliin saa lisää syvyyttä ostamalla jotain hassuja hattuja tai objekteja, joka ei aina välttämättä sitä pelikokemusta tai sitä mekaniikkaa muuta, sillä kaikkien pelaajien tulee olla samalla viivalla. Jos sillä voidaan tuoda jokin sosiaalinen aspekti syvemmin, niin ihmiset ovat valmiita sijoittamaan paljonkin rahaa pelimaailmaan, koska se käytetty aika on paljon suurempi verrattuna siihen panokseen, jonka he laittavat siihen.”* Haastateltava E

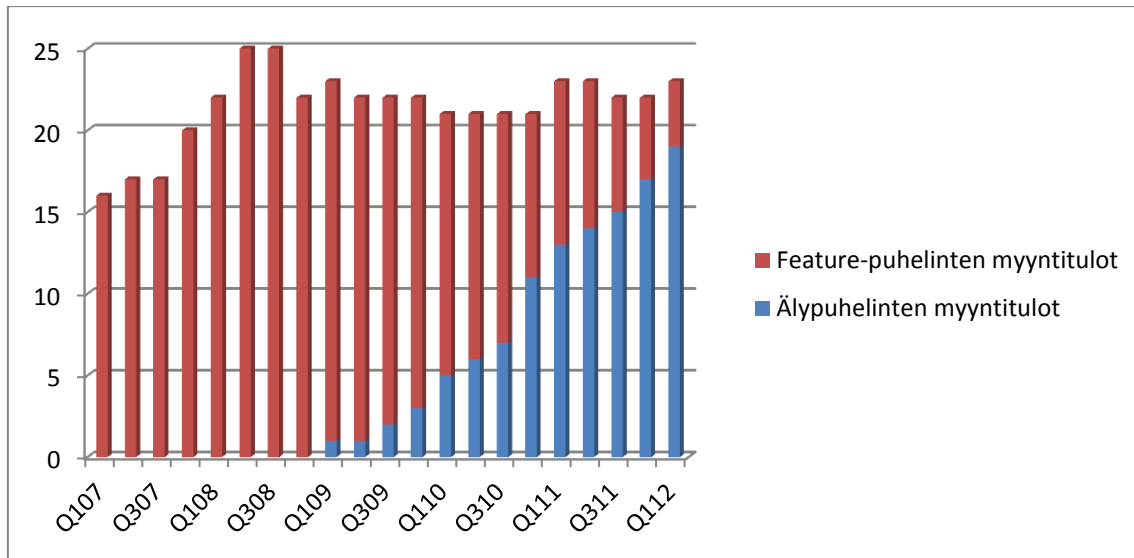
*”Kyllä meillä on jokaisen pelin sisällä jotain ostettavaa. Että niinäkin päivinä, kun ollaan annettu peliä ilmaiseksi, niin me ollaan edelleen saatu myyntiä siitä kun osa niistä ihmisistä ostaa pelin sisältä tavaraa. Ne on olleet silti aika pieniä juttuja, lisähahmoja ja sellaisia, jotka laajentavat sitä kokemusta.”* Haastateltava D

Kuluttajat ovat tottuneet ilmaisiin palveluihin ja tuotteisiin verkossa. Kaikki uutispalveluista uutuus sarjoihin pitäisi saada ilmaiseksi ja tämä luo monille aloille paineita keksiä toimivia voittokaavioita. Pelialalla pelien ilmaisuus ei ole tuhonnut alan kannattavuutta vaan päinvastoin on käynyt. Sen sijaan että rajattu määrä core-pelaajia maksaa 60€ pelistä, niin nykyisin suuri määrä kasuaalipelaajia viettää aikaa pelin parissa, joista osa pelaa ilmaiseksi ja osa pelaajista voi käyttää satoja tai jopa tuhansia euroja yhteen peliin.

### **Mobiilipelialan muuttuva voittokaavio**

Kuten aiemmin luvussa 2.1 osoitettiin, että mobiilipelialalle ei ole muodostunut vielä selkeästi vahvinta liiketoimintamallia ja voittokaaviot vaihtelevat suuresta yritysten välillä (Feijoo ym. 2012, 216). Mobiilipeliala on nuori ja edelleen nopeasti muuttuva toimiala. Hyvänä esimerkkinä radikaalisti muuttuvasta voittokaaviosta toimii mobiilipeliyritys Glu, jonka myyntitulot vaihtuivat miltei kokonaan kahden vuoden sisään alustan vaihdon yhteydessä (Kuvio 10). Tämänlainen esimerkki kertoo siitä miten tärkeää on pystyä vaihtamaan yrityksen teknologisia kompetensseja yrityksessä alustalta toiselle tai teknologiasta toiselle markkinan muuttuessa.





**Kuvio 8** Mobiilipeliyritys Glunin alustan vaihdoksen merkitys yrityksen tuloille. Luvut miljoonia dollareita. (De Vere 2012)

Uudet teknologiat ja liiketoimintamallit muuttavat sitä miten yritykset hankkivat tulonsa. Edelliset suuret disruptiot mobiilipelialalla ovat tapahtuneet muutaman vuoden sisään. Teknologiset disruptiot, kuten älypuhelin ja mobiililaajakaista, sekä liiketoimintamalli vetoiset disruptiot, kuten operaattorien vallan murtuminen ja freemium-malli, ovat muuttaneet mobiilipelialan toimintaympäristöä ja voittokaaviota radikaalisti.

#### 4.1.4 Suomalaisen mobiilipeliyrityksien mahdollisuudet sopeutua muutokseen

Haastatteluissa tuli ilmi suomalaisen pelialan ominaispiirteitä ja nykyisiä trendejä, jotka vahvasti vaikuttavat pelialan kykyyn vastata tulevaisuuden haasteisiin ja kasvattaa suomalaisen peliteollisuuden näkyvyyttä maailman mittapuussa. Tämä alaluku käy läpi suomalaisten mobiilipeliyrityksien avainresursseja ja -prosesseja, joilla se erottuu kansainvälisistä kilpailijoistaan.

## **Suomalaisella pelialalla on erittäin hyvä yhteishenki ja yritykset ovat hyvin verkostoituneita**

Kansainvälisesti on erittäin eriskummallista jakaa niin paljon oppeja ja tietoja kuin mitä tehdään suomalaisessa peliteollisuudessa. Ajatus yrityssalaisuuksien jakamisesta vaikutti aluksi omituiselta. Kun asiaan tarkemmin paneuduttiin haastatteluissa, niin toiminnan logiikka vaikutti järkevältä. Mobiilipelialalla kotimainen myynti on vain 1-5 % luokkaa ja loput tuloista tulee viennistä. Kun alalla vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus, eivätkä suomalaiset mobiilipeliyritykset varsinaisesti kilpaile keskenään, niin jakamalla tietoa ja kokemuksia verkostoissa toimivien yritysten mahdollisuudet pärjätä kansainvälisessä kilpailussa paranevat.

*”Ja Suomessa on se hyvä et porukka jakaa näitä oppeja muille. Et ei täällä hirveesti salailla et mitä me ollaan tehty oikein ja mitä väärin. Kun kilpailukenttä on globaali on parempi, että on vahva pohja mistä... Mutta muissa maissa ei niin välttämättä ole, et kyllä ne silmät pyöreinä kattoo et miten te voitte kertoa muille firmoille mitä te teette.”* Haastateltava B

*”Kuten sanoinakin niin nyt alkaa olemaan semmoisia firmoja, jotka on niin ammattimaisia ja osaa tän bisneksen ja on hyvin verkottuneita, et ne on esikuvia muille firmoille.”* Haastateltava B

Mobiilipelialalla kilpailukenttä on globaali ja jokainen taistelee paikasta Appstoren, Google Playn ja vastaavien aplikaatioportaalien kärkipaikoista. Jos peli ei ole listoilla 500 parhaan joukossa, niin pelin tulot ovat luultavasti erittäin vähäiset. Suurimmat kilpailijat ovat ulkomaisia, niin onkin järkevää jakaa oppeja pienen markkinan eri toimijoiden kesken. Jokainen suomalainen peliyritys joka onnistuu lanseeraamaan hittipelin nostaa Suomen pelialan profiilia, lisää kiinnostusta alaa kohtaan ja tuo mahdollisesti lisää ulkomaisia sijoituksia Suomeen.

## **Suomessa mobiilipelialalla alkaa olemaan verrattaen paljon kokemusta alan liiketoiminnasta**

Suomalaiset ovat olleet pitkään mukana mobiilipelialalla. 90-luvulla Nokia oli suuri vaikuttaja alalla, joka petasi pohjaa nykyisille peliyrityksille. Mobiilipelialan alkuvaiheissa toiminta oli harrastuksen omaista ja vaikka alan ihmisillä oli paljon taiteellista ja teknistä osaamista, niin johtamisen ja markkinoinnin saralta kokemusta puuttui. Nykyisin tilanne alkaa olla tasapainoisempi, joten teknisten ja taiteellisten kykyjen lisäksi on tullut paljon kokemusta peliyritysten liiketoiminnan pyörittämisestä.

*”Mut ne on sellaisia asioita, joita on rakennettu tosi pitkään. Niitä on rakennettu 90-luvulta asti. Et silloin kun se eka mobiiliaalto tuli ja rysähti. Niin se on ollut varmasti semmoinen hyvä oppi. Et ne jotka jäi sitten tekemään jatkoa, niin niillä oli tosi hyvät perustukset luotuna. Oli tehty jo tosi monta virhettä, joita ei kannata tehdä. Osattiin tai oltiin opittu myös siitä bisnespuolesta.”* Haastateltava C

*”Niin no nyt on osin hypen nostatusta ja osin alan kehitystä, että nyt alkaa olee sen verran kokenutta porukkaa. Että aikaisemmin on ollut sen verran heikkouksia johtamisen ja markkinoinnin puolella, että tavallaan teknisesti ja taiteellisesti on ollut tosi hyviä tyyppejä tähän asti, mutta ne ei osaa pyörittää firmaa. Nyt alkaa olee sitä porukkaa, jotka osaa pyörittää firmaa. Että sitä rahaakin alkaa tulee.”* Haastateltava B

*”Yleensä ne tyypit jotka saa näitä mahtavia, tosi positiivisia tarinoita aikaan, niin niillä on monesti taustaa melkein jo sieltä Nokian ajoilta.”*  
Haastateltava C

Peliala on tällä hetkellä Suomessa vielä erittäin orgaaninen ja kasvu tuleekin enemmän yritysten oppiessa ja laajentaessaan omia toimintojaan yritysostojen sijaan. 2000-luvulla useat lupaavat peliyritykset myytiin suurille kansainvälisille toimijoille, joten sitä kautta on tullut myös paljon kokemusta ja tietoa kansainvälisistä markkinoista. Kokoajan pelialan kenttä muuttuu ja elää vahvasti. Firmoja perustetaan, rahoitetaan, myydään ja lopetetaan. Tämä tekee pelialasta kohtuullisen riskialttiin toimintakentän, mutta voitotkin voivat olla isoja, jos yksikin peli tekee läpimurron.

*”Koko ekosysteemin kannalta on perustettu, rahoitettu, myyty ja hajoitettu näitä yrityksiä. Sen takiahan Tampereelle päätyi nyt parikymmentä pelifirmaa. Kun Universomo ostettiin ja sen jälkeen THQ ajoi sen alas, niin sen jälkeisenä vuonna syntyi 14 uutta pelialan yritystä. Se on orgaaninen toi kenttä.”* Haastateltava D

Markkinointihenkiyys on pikkuhiljaa myös tarttumassa suomalaisiin peliyrityksiin. Suomalaisille perinteinen sulkeutuneisuus ja nöyryys eivät ole valttikortteja toimittaessa pelimarkkinoilla. Hyphen valtaisa voimaa pelin onnistumisen tai floppaamisen kannalta ei kannata aliarvioida. Rovio on tässä tehnyt esimerkillistä työtä ja näyttää mallia muille pelialan yrityksille. Tämänlainen tapa toimia ei tietystikään ole kaikkien alan toimijoiden mieleen, mutta ainakin Rovion tapauksessa on ollut erittäin onnistunut strategia.

*”Tarpeeksi volyymilla ja egolla varustettuna voi myös pärjätä ja se on suomalaiselta markkinalta aina puuttunut se ego. On tehty nöyrästi tuotteita ja laitettu oveen eteen odottamaan, että asiakas käy hakemassa. Siinä missä maailmalla pidetään paljon meteliä. Rovio ja nää menestyvät mobiilituotteet on onnistuneet semmoisina suunnannäyttäjinä monelle ja vois toivoa, että ihmiset uskaltais enemmän puhua niistä tuotteista ja käyttää markkinointiresursseja. Se ei oo pelkästään paha asia.”*  
Haastateltava D

### **Pelialalle on rakentumassa tukiverkostoja, jotka auttavat yrityksiä pääsemään lentoon**

Pelialan on muuttunut yksittäisten harrastelijaporukoiden puuhailusta oikeaksi luovan teollisuuden alaksi. Peliala on Suomen suurin taidevientiala, joten sille on lähiaikoina alkanut muodostua virallisia tukiohjelmia ja -organisaatioita. International Games Development Associationin (IGDA) Suomen haara on erittäin aktiivinen verkostoitumiskanava ja hyvä väylä kansainvälistyä. Neogames tekee pelialan perustutkimusta ja seuraa alan kehitystä. Pelinkehittäjät Ry on Suomen pelinkehittäjäyritysten yhdistys, jonka tehtävänä on toimia suomalaisten peliyhtiöiden yhteistyöelimenä, toiminnan edistäjänä ja edunvalvojana. Näiden lisäksi myös TEKES

valmistelee ohjelmaa pelialalle, jonka tarkoituksena on auttaa lähinnä pääkaupunkiseudun pelinkehitysyriyten tarpeita luoda jatkuvaa kansainvälistä menestystä (Nordgren 2011, pelinkehittäjät.fi 2012, neogames.fi 2012, igda.fi 2012).

*”Nyt se on legiitti markkina. En mä tiää kunnioitetaanko sitä.”*

Haastateltava D

*”Ei se riitä että on hyviä juttuja, mitä tällä hetkellä on, mut pitää olla myös sen verran tuuria tai jotain taikavoimaa että saa ne jutut lentää. Mikä on tällä hetkellä tosi hyvä juttu, että jengi on ihan tärinöissään tekemässä juttuja. On IGDA, Neogames ja Pelinkehittäjät Ry, että on tällainen taustajärjestelmä tukemassa sekä yksittäisiä pelinkehittäjiä että koko alaa.”* Haastateltava B

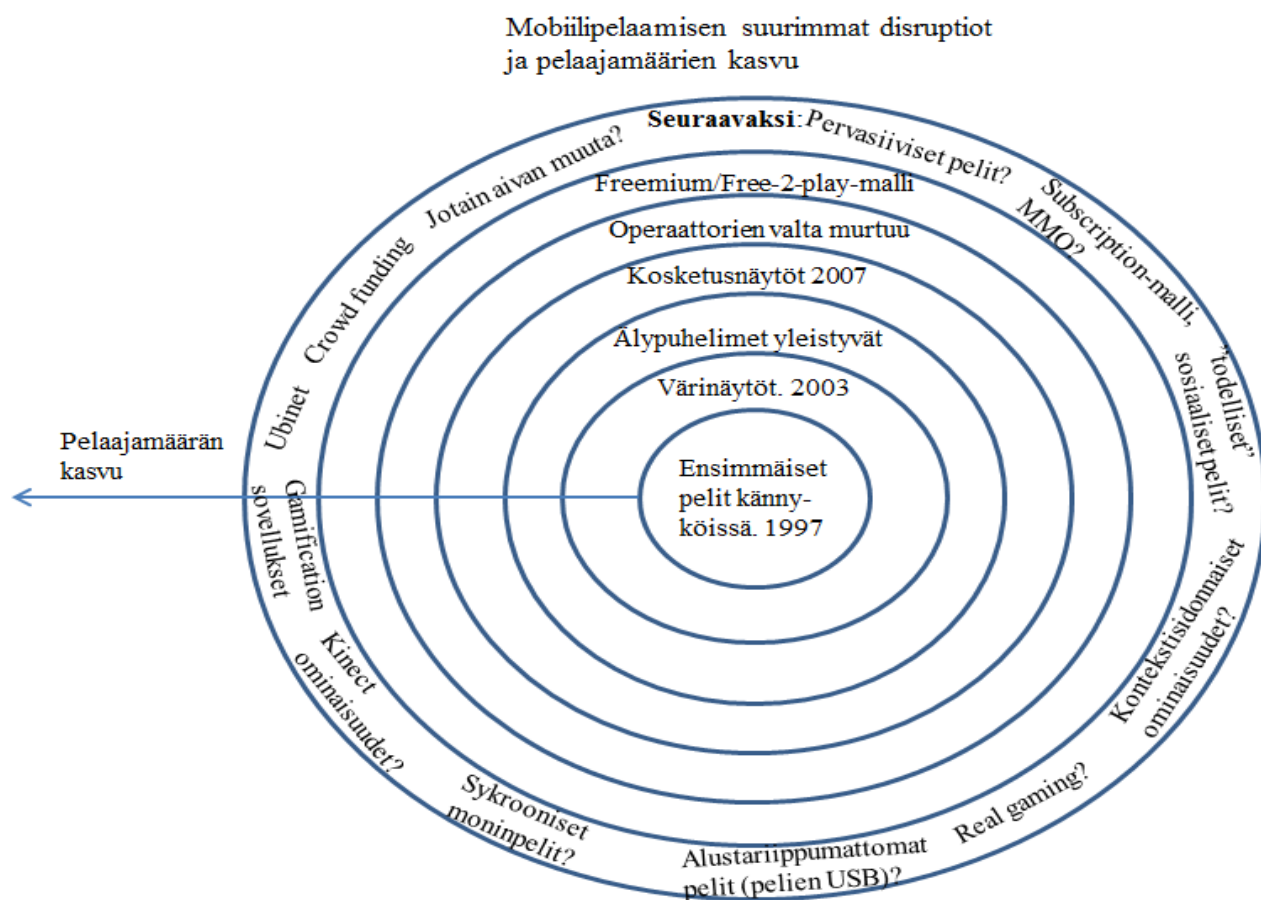
Jotta suomalaiset peliyritykset pysyvät muutoksessa mukana on erittäin olennaista, että pelialan rakenteet ja kyvyt vastata muutokseen ovat riittävällä tasolla. Suomessa on ollut paljon harrastuneisuutta ja innokkuutta alan tekijöiden keskuudessa ja juuri tämänlainen tunteenpalo mahdollistaa osaltaan uusien menestystarinoiden syntyminen.

## 4.2 Mobiilipelialan keskeisimmät teknologiset muutoksen ajurit

Teknologiset innovaatiot ja niiden luomat murrokset ovat olleet keskeisiä muutoksen ajureita mobiilipelialalla. Teknologinen murros tapahtuu kun uuden teknologian hinta-suorituskyky-suhte ylittää vanhan teknologian hinta-suorituskyky-suhteen tai kun disruptiivisen teknologian ominaisuudet ovat riittävät myös ylemmälle segmentille (Chandy & Tellis 1998, Christensen ym. 2004).

## Disruptiiviset innovaatiot muutoksen ajurina

Mobiilipelit ovat yleistyneet viimeisten 15-vuoden aikana nopeasti. Eritoten viimeiset viisi vuotta, Applen iPhone'n ilmestymisen jälkeen, ovat olleet nopean kasvun vuosia (PwC 2011). Kasvun suurimmat kategoriset ajurit ovat olleet älypuhelimien ja kiinteähintaisen mobiililaajakaistan nopea yleistymisen (Feijoo ym. 2012). Nämä tekijät ovat luoneet pohjaa mobiilipelaamisen kasvuille, mutta useita muitakin syitä löytyy selittämään mobiilipelaamisen yleistymistä.



Kuvio 9 Mobiilipelaamisen suurimmat disruptiot ja pelaajamäärän kasvu.

Kuviosta yhdeksän voi nähdä mobiilipelaamisen suurimmat disruptiot aikajärjestyksessä alkaen kuvion sisältä ja jatkuen ulospäin, sekä niiden vaikutus pelaajamäärän kasvuun. Kuvion laajenevat renkaat kuvastavat mobiilipelejä pelaavan segmentin kasvua. Kuvio yksinkertaistaa todellisuutta sen verran, että jokainen disruptio

ei tietenkään ole tasaisesti lisännyt pelaajamäärää, mutta disruptiot ovat luoneet enemmän mahdollisuuksia mobiilipeleille ja tuoneet niitä käyttäjätasemmiksi ja täten lähemmäksi kuluttajaa.

Osa mobiilipelialalla tapahtuneista disruptioista on ollut teknologisia ja osa taas perustunut enemmän liiketoimintamallin muuttumiseen, mutta monesti niissäkin on ollut teknologinen taustatekijä muutoksen katalyyttina. Kuten Christensen ym. (2004) määrittivät alarajan disruptiivisia innovaatioita, niin ne voivat joko virtaviivaistaa, yksinkertaistaa tai tehdä jostain vanhasta tarjoamasta edullisempaa, jotta entistä suuremmalla joukolla kuluttajia olisi mahdollista käyttää tarjoamaa olemassa olevan ajan, rahan tai tietotaidon puitteissa. Monet disruptiot mobiilipelialalla ovat tehneet pelaamisesta entistä intuitiivisempaa, helpompaa, nopeampaa ja ennen kaikkea halvempaa, joten koko ajan suurempi joukko kuluttajia on tarttunut mobiilipelaamisen tarjoamiin ajanviettomahdollisuuksiin.

Uuden markkinadisruption näkökulmasta mobiilipelaaminen on luonut kokonaan uuden pelialan laajentamaan digitaalisten pelien kosketuspintoja kuluttajien arjessa (Christensen ym 2004). Ennen digitaalisten pelien pelaaminen vaati tietyn laitteiston ja niihin pelejä, joka oli kallis investointi pelin pelaamisen takia. Pelaaminen oli sidottu tiettyyn paikkaan ja pelisessiot olivat yleensä useiden tuntien mittaisia. Näihin aikoihin pelasivat ainoastaan niin sanotut Core-pelaajat, jotka pelaavat harrastuksenaan. Mobiilipelaaminen loi kasuaalipelaamisen aikakauden, jossa pelaamisen käytetään laitetta, jonka primääri funktio ei ole pelilaitte, joten pelimahdollisuudet tulevat kaupan päälle lisäarvona. Kasuaalipelaamisessa pelisessiot ovat useasti lyhyempiä eivätkä ne ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan, vaan käyttäjät voivat pelata missä tahansa, milloin tahansa. Nämä tekijät ovat tuoneet mobiilipelaamisen lähelle ihmistä ja osaksi heidän arkeaan, joten tämä myös osaltaan selittää miksi mobiilipelaaminen on kasvava ala.

## Ensimmäiset pelit kännyköissä

Ensimmäisten mobiilipelien tarkoitus oli esitellä kännyköiden multimediaominaisuuksia ja datansiirtomahdollisuuksia. Ala oli silloin vielä lapsenkengissä, mutta suuria odotuksia mobiilipelaamisen kasvusta oli vaikkakin realiteetit olivatkin erilaiset.

*”Olin aikaisemmin töissä semmoisessa firmassa kuin Riot Entertainment. Aikakautena jolloin puhelimissa ei voinut pelata pelejä. Paitsi tekstiviesteillä ja WAPin kautta. Tehtiin sitten monta kivi-sakset-paperi tekstiviesti- ja WAP peliä.”* Haastateltava A

2000-luvun alussa IT-boomin aikoihin Suomessa tehtiin suuria investointeja mobiilipeleihin, mutta ikävä kyllä siihen aikaan teknologia ei ollut vielä valmis tukemaan mobiilipelaamista ja suurin osa investoinneista valui hukkaan.

*”Sehän (Riot Entertainment) oli legendaarisin esimerkki IT-kuplan puhkeamisesta. Sanotaan näin että vastaavalla rahoituksella (20 miljoonaa €) pari vuotta myöhemmin lähtö kännykkäpeleihin olisi ollut tosi kova juttu Suomessa. Kaikki rahoitukset kännykkäpeleihin tehtiin vuonna 2000 ja ne rahat kulu loppuun ennenkuin kännyköihin tuli aplikaatioalustat”* Haastateltava A

IT-boomin ajoista lähtien Suomessa on ollut kova usko mobiilipeleihin. Lähiaikoina se ei ole niinkään näkynyt sijoittajien toiminnoissa, mutta alan tekijöillä on ollut kova usko omaan tekemiseen ja IT-boomin aikaisista kovista opeista on ollut selkeästi hyötyä, kun katsoo nykyisiä menestystarinoita. Suomi on myös alusta lähtien ollut erittäin vahvasti kännykkäkansaa Nokian johdosta, joka on omalta osaltaan myös valanut perustuksia kasvavalle mobiilipelialalle.

## Värinäytöt

Värinäytöt ja Java-pelit olivat ensimmäinen askel kohti laajempaa pelaajakuntaa ja laadukkaampia pelejä. Tähän aikaan pelit olivat silti kovin yksinkertaisia kopioita 10-15



vuotta vanhoista konsolipeleistä ja ne ostettiin yleensä operaattorin tai kolmannen osapuolen kautta premium hintaisella tekstiviestillä (Goggin & Spurgeon 2007).

*”Suurimmat disruptiot kännykkäpeleissä on ensinnäkin se että tuli Java. Ja siitähän odotettiin kuin älytöntä kuuta taivaalta. Mutta eihän siitä mitään älyttömän isoa tullut. Tää tuli siinä 2002-2003, mutta 2003 tuli värinäytöt ja se oli merkittävä juttu”* Haastateltava B

Ensimmäisen pelikännykän, N-Gagen, ilmestymisen aikoihin peliala oli edelleen erittäin nuori ja kokemusta oli alalla vähänlaisesti. Tämä johti siihen, että alan tekijöillä oli turhan suuret kuvitelmat onnistumismahdollisuuksistaan. N-Gage oli ensimmäinen kokeilu alallaan, mutta ikävä kyllä siihen aikaan teknologia ei vielä ollut riittävän korkealla tasolla, että käyttäjäkokemus, pelien hinta ja laatu, sekä niiden hankkimiskulut olisivat olleet kuluttajille kohtuullisella tasolla, jotta he olisivat omaksuneet N-Gagen omakseen.

*”Et varsinkin N-Gage peleissä, kun olen jälkikäteen kuullut mitä vaatimuksia niille peleille oli, et siinä ei olis tarvittu kummoistakaan business manageria laskemaan, että herran jumala tässä 0,1% todennäköisyydellä tää homma olis kannattavaa. Mut silloin jengi oli innoissaan ja se oli hyvä. Et sit kun ne realiteetit tuli vastaan, niin vaan ne kaikista sinnikkäimmät ja intohimoisimmat tyypit jatko sitä. Kaivo ne rahat jostakin.”* Haastateltava C

## **Älypuhelimet yleistyvät**

Älypuhelimet mahdollistivat erityyppisten mobiilipelien tekemisen. Älypuhelimet toivat kännykät aivan uudelle tasolle ja sovellutusten ja ominaisuuksien määrä lähti radikaaliin nousuun. Tärkeimpänä ajurina on ollut mobiililaajakaistan nopean leviäminen ja kehittymisen, sillä se mahdollisti aivan uudenlaiset datan siirtomahdollisuudet, joka teki älypuhelimesta aivan uudella tavalla verkottuvan laitteen (Feijoo ym. 2012). Mobiilipelialalle mobiililaajakaistojen yleistymisen olikin ratkaisevaa, sillä miten muuten pelejä voitaisiin levittää mobiililaitteisiin helposti? WAP –ja datatekstiviestit eivät ikinä saaneet suurta suosiota ja PC:iin kytkeminen jokaista pelin latausta varten ei ole luonteva ratkaisu hankkia pelejä mobiililaitteeseen.

*”Suomessa oli 2000-luvun alussa boomi.... Se oli semmoinen eka boomi. Tää älypuhelin oli seuraava. Sekä 2000-luvun alun tapahtumat, että nykyinen boomi on luonut paljon uusia firmoja Suomeen. ” Haastateltava B*

Älypuhelin on ubiikki laite, koska se on aina mukana ja niitä on kaikkialla. Mobiilipeliteollisuudelle tämä merkitsee sitä, että pelin osto- tai käyttöhetki voi olla milloin tahansa. Tämä luo mobiilipeleille myös viraalin luonteen, sillä mobiilipelit helposti leviävät ihmisten arkisissa keskusteluissa ja käyttötilanteissa, niin on-line kuin myös off-linessa.

*”Toi on se että kun toi (älypuhelin) on aina mukana ja virtuaalisesti ostetaan koska vaan, mistä vaan. Jos joku esittelee sulle uuden pelin, niin sä voit samantien ostaa sen.” Haastateltava D*

Älypuhelimista ja mobiilipelaamisesta on tullut valtavirran ilmiö. Vielä joitain vuosia sitten ainoastaan ”nörtit” pelasivat. Nykyään kaikki pelaavat vauvasta vaariin ja pelaamista tapahtuu kaikkialla aina bussipysäkiltä vessaan asti (theesa.com 2012).

*”Se (älypuhelimien leviäminen) on tuonut myös helpommaksi sitä, että viesti kulkee peleistä paremmin, kun kaikki ymmärtää mistä on kysymys. Siitä tulee tunnetumpaa. Siitä tulee valtavirtaa.” Haastateltava D*

Älypuhelimesta on tullut ihmisen jatke, joka on aina mukana ja jonka avulla ihminen voi kurottaa fyysisen rajallisuutensa ulkopuolelle. Se on kommunikaatio-, ajanvietto- ja elämän hallinnan väline. Älypuhelin luo yhteyksiä virtuaalisen ja reaali maailman välille, jolloin kaikki elävät yht’ aikaisesti on- ja off-line tilassa.

## **Kosketusnäytöt**

Kosketusnäyttö toi mobiilipelaamisen lähemmäksi ihmistä. Kosketusnäyttö ja siihen luodut käyttöjärjestelmät ovat monet erittäin intuitiivisia, niin jopa vauvat osaavat käyttää sitä (Lappin 2010). Pelaaminen kosketusnäytöllä luo tietynlaisia rajoitteita ja vain tietynlaiset pelit sopivat sille, mutta kokonaisuudessa kosketusnäyttö on sopii pelaamiseen hyvin ja erittäin helposti omaksuttava pelaamisen muoto.

*”Sen jälkeen kun kosketusnäytöt yleistyivät, niin se vaikutti positiivisesti mobiilipelaamisen mahdollisuuksiin. Et se generoi uudenlaista pelaamista”* Haastateltava B

Teknologinen kehitys on mahdollistanut mobiilipelaamisen luoman kasuaalipelaamisen ilmiön. Mobiilipelaamisesta on tullut valtavirran ilmiö ja näkisin että kyseessä on vasta alku suuremmalle teollisuudelle. Mobiililaajakaistan ja älypuhelimien penetraatio kasvaa jatkuvasti, joten se yksinään luo jo kategorista kasvua. Sen lisäksi useat innovaatiot tekevät mobiilipelaamisesta entistä intuitiivisempaa ja haus Kempaa.

### **4.3 Mobiilipelialan keskeisimmät sosiaaliset muutoksen ajurit**

Mobiilipelialan kaikkia muutoksia ei voida selittää pelkästään liiketoiminnallisten ja teknologisten ajureiden avulla. Mobiililaitteet ovat luonteeltaan verkottuneita ja täten mahdollistavat käyttäjien väliset sosiaaliset kanssakäymiset. Käyttäjien ja yritysten sosiaalinen aktiivisuus on yksi merkittävä muutoksen ajuri mobiilipelialalla, sillä se mahdollistaa pelien viraalisen leviämisen sosiaalisten medioiden ja muiden sosiaalisten verkkojen välityksellä käyttäjältä toiselle.

Mobiilipelaaminen on luonut myös uuden tavan pelata. Kasuaalipelaamisen ilmiö lähti aluksi selainpelaamisesta ja kasvoi rajusti sosiaalisen median sisällä, kun ihmiset innostuivat pelaamaan siellä olevia minipelejä. Nyt kasuaalipelaaminen on jalkautunut mobiilimaailmaan ja ihmiset pystyvät pelaamaan missä vain, milloin vain. Kasuaalipelaaminen viehättää helppouden, alhaisen hinnan ja viihteellisyytensä ansiosta.

#### **4.3.1 Mobiilipelien viraalisuus levittää pelaamisen ilosanomaa**

Tiedon viraalinen leviäminen on verkon sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa tiedon siirtoa kuluttajalta toiselle. Viraalimarkkinointi on erittäin lähellä word-of-mouth

markkinointia, sillä erotuksella että viraalimarkkinoinnissa on vahva verkkoon perustuva komponentti (dictionary.cambridge.com 2012). Samalla tavalla kun word-of-mouth markkinointi toimii off-line maailmassa, niin viraalimarkkinointi toimii on-line maailmassa. Mobiilipelialalla viraalisuus on keskeisessä roolissa mobiilipelien markkinoinnissa.

*”Toisaalta mobiilipelit on se missä suomalaiset ovat mielestäni hyviä. Niissä on otettu tää viraalipuoli heti alusta lähtien mukaan. Että jos saat muutamankin tuhat ihmistä kokeilemaan sitä, niin luultavasti sulla on semmoiset mekanismit siellä toimimassa, että jos porukka tykkää siitä, niin ne pystyy levittää siitä sanaa. Ei tarkoita mitään pakkospämmäämistä Facebookissa, mutta tälläsii erilaisii juttuja, että se suusta suuhun sanan leviäminen on siinä mukana. Osa tapahtuu Gamer forumeilla, osa hyödyntää sosiaalista mediaa.”* Haastateltava C

*”Helppo linkitettävyyys, että pelin pitäisi olla viraalinen. Se leviäisi helposti, sitä on helppo suositella kavereille.”* Haastateltava E

Mobiilipelaajat ovat erittäin laaja ja heterogeeninen joukko, joka teoriassa koostuu kaikista joilla on älypuhelin. Tämänlaisen kohdeyleisön tavoittaminen perinteisen median keinoin tulisi erittäin kalliiksi ja kun ottaa huomioon vielä keskimääräisen tulovirran per pelaaja, niin luultavasti pelaajan hankintakulu (acquisition cost) olisi korkeampi kuin tulovirta per pelaaja. Tämän vuoksi maksullinen media yleensä kohdistetaan peleihin tai kanaviin, joissa kohderyhmä on jo valmiiksi.

*”Käytössä on periaattessa kolme kanavaa, josta ihminen vois saada tiedon siitä pelistä. Tietysti tehdään PR:ää. Suurin osa siitä pysyy pelialan sisällä ja keskittyy pelimedioihin. Että normihenkilö ei ikinä lue niitä, vaan ne on gamereita. Tottakait sitten perusfacebookisivut, twitter ja muut sosiaaliset mediat. Et jos siellä jakaa jotain hauskaa kivaa juttua, niin se saattaa lähteä leviämään viraalisti. Mut sit on tää kolmas maksullinen tapa on ostaa mainoksia muissa peleissä joita nää ihmiset, jotka ovat meidän pelin kohderyhmää, pelaa jo.”* Haastateltava C

Viraalinen leviäminen tapahtuu pelaajien toimesta ja kyseessä on aina henkilökohtainen suosittelu. Vaikka kuluttaja vain spämmäisi tai suosittelisi nimimerkin takaa, niin molemmat ovat silti tietynlaisia henkilökohtaisia suositteluja. Harva henkilö haluaa suositella huonoa tuotetta tai palvelua ja niin se on myös mobiilipelien kanssa.

*”Pelin pitää olla hyvä. Kukaan ei suosittele peliä ellei se ole hyvä. Se on niin sanottu minimivaatimus. Sen pitää olla myös sosiaalisesti hyväksyttävä siinä sosiaalisessa verkostossa. Kun joku vaikka tykkäis väkivaltapelistä, niin et sinä voi sitä suositella lapsillesi tai joillekin jotka ei hyväksy väkivaltaa.”* Haastateltava E

Ne yritykset, jotka onnistuvat levittämään pelejään viraalisesti, tulevat menestymään mobiilipelimarkkinoilla. Mobiilipelejä on satojatuhansia, joten kilpailu applikaatiokauppojen kärkisijoista on erittäin kovaa. Viraalimarkkinointi on tähän mennessä ollut yksi parhaista tavoista saavuttaa mobiilipelaajien huomio kohtuullisen edullisesti. Se mikä ihmisiä kiinnostaa ja mikä lähtee leviämään jää edelleen yritysten itsensä mietittäväksi.

#### **4.3.2 Kasuaalipelaaminen on helposti leviävä ilmiö**

Pelaaminen on muuttunut parissa vuosikymmenessä ”nörttien” puuhailusta koko kansan huviksi. Sekä pelaaminen että pelien tekeminen on muuttunut muodikkaaksi ja pelaajien määrä on noussut huomattavasti. Kasuaalipelaamisen tapauksessa voisi melkein puhua jopa pelaamisen vallankumouksesta, sillä niin suosittua siitä on tullut. Amerikassa jopa 33% pelaajista pelaa älypuhelimella pelejä (theesa.com 2012)

*”Pelaavien ihmisten määrä on räjähtänyt. Ensin facebookin ansiosta pitää sanoa. Ja nyt sitä samaa kehitystä jatkaa Applen tuotteet ja nyt Androidin tuotteet siinä rinnalla.”* Haastateltava C

*”Mobiilipelaaminen laajentaa kohderymiä”* Haastateltava B

*”Se mikä on sosiaalisesti hyväksyttävää muuttuu nopeasti. Pelit voivat muuttaa sosiaalista ympäristöään”* Haastateltava E

Kasuaalipelaaminen on täysin erityyppistä pelaamista kuin mitä core-pelaajat harrastavat. Pelaamisesta on tullut tylsien hetkien, odotusajan ja matkojen aikana tapahtuvaa toimintaa. Pelaaminen on muuttunut intensiivisistä pitkistä pelisessioista lyhyisiin kasuaalisiin pelihetkiin.

*”Pelisessiot ovat lyhempiä. Pelejä pelataan muuallakin kuin kotona sohvalla.”* Haastateltava C

*”Paljon tulee semmoisia kommentteja, että meidän pelit on tosi hyviä vessassa tai että pelasinpas sängyssä Bike Baronia, ennen nukahtamista tunnin. Tämä on hyvin tyypillinen käytötapa, että käytetään sitä aikaa mitä on. Kun se ei vaadi mitään erityisiä laitteita, joita pitää laittaa päälle ja pois.”* Haastateltava D

Älypuhelin on aina läsnä. Oli henkilö sitten kotona tai liikkeellä. Älypuhelimesta on tullut elämänkumppani, jonka kanssa vietetään enemmän aikaa kuin oman puolisonsa. Onkin siis luonnollista että kaikkien älypuhelimien hyötyjen lisäksi se toimisi myös viihdyttäjänä sekä liikkeellä että kotona.

*”Se on aina läsnä, eli opportunistinen pelaaminen tulee ottaa valtaa. Siinä kaks puolta: toinen on se, että ihmiset pelaavat niissä pienissä hetkissä kun niillä on esim töissä hiljainen hetki. Amerikassa tehtiin just tutkimus, jossa 60% toimitusjohtajista ja senioreista firmoissa sanovat pitävänsä pelitaukoja päivän aikana. Se on niin hallitsevaa nykyään. Se toinen puoli siitä on se, että kun näitten laitteiden viihdeominaisuudet kehittyvät, niin tämä alkaa olla ihan varteenotettava vaihtoehto sille että otetaan haltuun se olohuoneen viihdesysteemi. Joka vaatii kuitenkin sen, että kukaan muu ei katso telkkaria siinä samaan aikaan ja kaikki hyväksyy sen, että sieltä tulee se meteli muille. Että nämä on myös kotiloissa todella helposti käytettävissä oleva (laite).”* Haastateltava D

Kasuaalipelaamisen lähtökohta on kuitenkin sama, kuin pelaamisen on aina ollut: ihmisen halu viihtyä. Mobiilipelaaminen tarjoaa käyttäjille helpon ja nopean tavan upota pelimaailmaan aina kun haluaa ja lopettaa sen myös yhtä nopeasti.

*”Se on eskapismia. Halutaan pois siitä, ettei tarvitse katsoa tätä maailmaa vaan halutaan elää hetki siinä toisessa maailmassa.”* Haastateltava E

Taulukko kolme kokoaa yhteen keskeisimmät muutoksen ajurit Suomen mobiilipelialalta. Liiketoiminnallisten ja teknologisten ajureiden lisäksi myös sosiaaliset muutoksen ajurit vaikuttavat Suomen mobiilipelialaan.

Taulukko 3: Yhteenveto muutosten ajureista ja niiden vaikutuksesta.

Muutoksen ajuri	Ajurin vaikutus
Liiketoimintamallin muutos operaattorikeskeisestä mallista aplikaatiokauppa keskeiseen malliin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisällöntuottajat pääsivät suoraan kuluttajakontaktiin, joten palautteen saaminen ja keskustelu käyttäjien kanssa helpottui.</li> <li>- Kuluttajat pääsivät itse valitsemaan mieleiset tuotteet operaattorien sijaan, joten tuotteen laadun merkitys korostui.</li> <li>- Viraalinen leviäminen kuluttajien välillä mahdollistui.</li> </ul>
Jakeluketjun digitalisoituminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisällönluojille tuli mahdolliseksi julkaista tuote itse, joten pienempien tuotteiden julkaisu mahdollistui.</li> <li>- Sisällönluojille tuli helpommaksi pitää kiinni immateriaalioikeuksista, joten tuotteen jatkokehittely helpottui.</li> <li>- Suurempi osa myyntivoitoista jää sisällönluojille.</li> <li>- Tuotteiden kuluttajahinta aleni.</li> <li>- Markkinointikanava ja myyntikanava ovat yleensä molemmat digitaalisia, joten on helpompi luoda toimintaan aktivoivaa</li> </ul>

	markkinointimateriaalia.
Uudet liiketoimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freemium-malli mahdollistaa pelien ”myymisen” ilmaiseksi. Tulovirta koostuu suurista pelaajamassoista, joista osa ostaa pelin sisällä olevaa lisämateriaalia. Tulovirta voi myös muodostua mainoksista.</li> </ul>
Suomalaisen mobiilipelialan vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suomessa peliala on pieni, mutta hyvin verkostoitunut ja alan pelureiden kesken vallitsee vahva yhteishenki.</li> <li>- Mobiilipelialalla on Suomessa pitkät juuret ja verrattaen paljon kokemusta.</li> <li>- Pelialalle on muodostumassa tukiverkostoja, jotka auttavat yrityksiä menestymään.</li> </ul>
Teknologiset muutoksen ajurit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiilipeliala on erittäin nopeasti kehittyvä ala, jossa oikea ajoitus ja teknologian valinta ovat avain asemassa.</li> </ul>
Viraalisuus nopeuttaa pelien leviämistä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiililaitteet ovat luonteeltaan sosiaalisia, joten myös mobiilipelit useimmiten leviävät viraalisesti käyttäjältä toiselle.</li> </ul>
Kasuaalipelaaminen on muuttanut pelaamisen luonnetta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiilipelaaminen on ubiikki luonteeltaan, joten pelaamista voi harrastaa milloin vain, missä vain. Kasuaalipelaaminen on tehnyt pelaamisesta massojen huvia.</li> </ul>

Ilman kvantitatiivista lisätutkimusta on vaikea sanoa mitkä ajureista ovat vahvimmat ja vaikuttavat eniten Suomen mobiilipelialaan. Liiketoiminnalliset ja sosiaaliset ajurit ovat vahvasti kytkeytyneitä teknologisiin ajureihin, jotka yleensä mahdollistavat näiden ajureiden toimivuuden.



## 5 Yhteenveto

### 5.1 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia, mitkä ovat keskeisimmät muutoksen ajurit Suomen mobiilipelialalla. Tarkastelun kohteeksi otettiin kolme eri näkökulmaa: liiketaloudellinen, teknologinen ja sosiaalinen. Monitahoinen lähestymistapa valittiin syvemmän ymmärryksen saamiseksi monimutkaisesta ilmiöstä. Mobiilipelit ovat erittäin nuori ja nopeasti kasvava peliteollisuuden haara, joka kasvattaa demografisesti pelaajien määrää ja on luonteeltaan erilainen verrattuna perinteiseen pelialaan.

Teoriaa ja empiriaa kerätessä tutkimuksessa kävi selväksi, että teknologiset muutoksen ajurit ovat vahvin vaikuttaja mobiilipelialalla. Disruptiivisia innovaatioita on alalla tullut kohtuullisen nopeassa tahdissa, jotka ovat luoneet uusia alustoja mobiilipeleille ja tehneet pelaamisesta entistä intuitiivisempaa. Googlen Android ja Applen IOS käyttöjärjestelmät toimivat tällä hetkellä alustana suurimmalle osalle mobiilipeleistä. Molempien menestyksen takana oli hyvin järjestetyt, keskitetyt aplikaatiokaupat, joista käyttäjät pystyvät hankkimaan helposti ja halvalla pelinsä ja muut aplikaatiot.

Entistä intuitiivisempi käyttäjäkokemus ja mobiilipelien sosiaalinen luonne ovat yhdessä älypuhelimien ja mobiililaajakaistojen yleistymisen kanssa luoneet laaja-alaisen kasuaalipelaamisen ilmiön. Älypuhelin on ensisijaisesti kommunikaatioväline, joten mobiilipelien sosiaalinen luonne ei ole varsinaisesti mitenkään yllättävä. Tämä ilmiö on laajentanut pelaajien demografista joukkoa nuorista miehistä naisiin ja aikuisiin. Digitaalisten pelien pelaajien määrä on kokonaisuudessa moninkertaistunut.

Disruptiiviset innovaatiot ovat myös mahdollistaneet uusien voittokaavioiden luomisen, jonka pohjalta on voitu luoda kokonaisia liiketoimintamalleja mobiilipelialalle. Näistä tärkeimpinä tutkimuksessa nousivat ilmaisuuteen perustuva Freemium-malli ja arvoketjun digitalisoituminen. Freemium-malli pohjautuu kasuaalipelaamisen luomaan suuren pelaajamassaan, jolloin pelejä voidaan antaa ilmaiseksi pelaajille ja tulovirta muodostuu pelien sisällä näytettävistä mainoksista tai pelien sisältä ostettavasta lisäsisällöstä. Freemium-malli on nopeasti osoittanut toimivuutensa ja vuonna 2011 freemium-pelien tulot ylittivät perinteisten kertaostoksena maksettavien premium-pelien pelien tuotot.

Arvoketjun digitalisoitumisella on alan rakenteelle merkittävä vaikutus. Tärkein puoli arvoketjun digitalisoitumisessa on sisällöntuottajien mahdollisuus julkaista peli itse ilman julkaisijan rahoitusta, markkinointipanostuksia tai logistiikkaketjun apua. Koska digitaalisessa julkaisussa ei ole fyysisiä tuotteita, joita pitäisi kuljettaa kauppojen hyllyille, vaan tuote siirtyy suoraan verkon välityksellä tekijältä kuluttajalle. Suuremmissa peliprojekteissa edelleen julkaisijalla on roolinsa, mutta mobiilipelien maailmassa, jossa projektit ovat paljon pienempiä, julkaisija ei ole välttämättömyys. Näin sisällöntuottajat pystyvät pitämään paremmin kiinni immateriaalioikeuksistaan ja saavat suuremman osan pelin myyntituloista vanhaan arvoketjuun verrattuna. Lisäksi digitaalinen arvoketju tuo sisällöntuottajat lähemmäksi loppukuluttajaa, jolloin tiedon kerääminen loppukuluttajalta helpottuu ja tuotetta voidaan päivittää palautteen mukaisesti.

Mobiilipelien leviäminen yleensä tapahtuu viraalisesti. Tiedon viraalinen leviäminen on verkon sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa tiedon siirtoa kuluttajalta toiselle. Viraalinen leviäminen on lähellä word-of-mouth markkinointia, mutta reaali maailman sijaan leviäminen tapahtuu verkossa. Mobiilipelialalla yksittäisestä käyttäjästä saadut tulot ovat usein vähäiset, joten useiden alan toimijoiden voittokaaviot perustuvatkin suuriin massoihin, joita hittipelit keräävät. Tämän vuoksi monet perinteiset mainonnan keinot ovat liian raskaita, hitaita ja kalliita käytettäväksi mobiilipelialalla. Koska mobiilipelit ovat verkossa, niin on myös järkevää keskittää suurin osa markkinointitoimenpiteistä myös verkkoon, jossa viraalinen leviäminen on nopeampaa ja

markkinointitoimenpiteistä on helpompi luoda toimintaan, eli tuotteen hankitaan, johtavia.

Suomalainen peliala on mobiilipelialan lyhyen historian aikana osoittanut olevansa muutokseen sopeutuva, disruptiivinen ja jopa aggressiivinen, joka ei ole aivan normaalia suomalaisille peliyrityksille. Nokian ajoista ala on kehittynyt 2000-luvun alun it-kuplan puhkeamisen kautta nykyiselle kasvu-uralleen, jossa se on ollut viimeisimmät vuodet. Ala on muuttunut harrastelijatoiminnasta vakiintuneeksi luovan teollisuuden alaksi, joka on pystynyt luomaan useita maailmanluokan menestystarinoita. Alalla on Suomessa harvinainen yhteishenki ja verkostoituneisuus, joka auttaa pienen sisämarkkinan omaavan teollisuuden haaran taistelussa kansainvälisiä kilpailijoita vastaan.

Taulukko 4: Yhteenveto mobiilipelien aiheuttamasta muutoksesta pelialaan.

	Ennen mobiilipelejä	Mobiilipelien aikana
Pelaajat	Suppea corepelaajien joukko. Demografisesti keskittynyt nuoriin miehiin,	Erittäin laaja joukko kasuaalipelaajia. Demografisesti hajanainen.
Alustat	Erikseen pelaamista varten hankittu pelikone. PC on poikkeus, koska siinä on myös hyötynäkökulma	Älypuhelin. Hankitaan harvoin pelkästään pelaamisen takia, joten pelaaminen tulee lisäarvona
Investointi pelaajalle	Suhteellisen korkeat investoinnit pelilaitteisiin ja peleihin	Kohtuullinen investointi kommunikaatiotyökaluun, jonka ensisijainen tarkoitus ei ole pelaaminen. Pelit ovat erittäin halpoja tai jopa ilmaisia.
Pelaaminen	Tietty lokaatio ja välineet. Pelisessiot intensiiviä ja	Tilannekohtaista pelaamista: missä vain ja milloin vain.

	kohtuullisen pitkiä. Pelit kalliita	Kasuaalipelaamista, jossa oppimiskäyrä alhainen. Pelisessioissa alhainen intensiteettitaso ja kohtuullisen lyhyitä. On/off pelaamista, helppo keskeyttää.
Pelinkeskeisyys	Suuret investoinnit, pitkä kehitysaika. Suuret tiimit.	Alhaiset tai kohtalaiset investoinnit, lyhyt kehitysaika. Pienet tai keskikokoiset tiimit.
Arvoketju	Pääosin perinteinen arvoketju	Puhtaasti digitaalinen arvoketju
Markkinointi	Perinteinen raskaasti mediaan perustuvaa mainontaa. Nykyisin myös sosiaalisen median ja muiden viraalisten kanavien käyttöä	Pääosin digitaalista. Hypeen, viraalisuuteen ja sosiaalisiin medioihin perustuvaa. Mainonta ja tuote voivat olla samassa kanavassa, joten helpompi tehdä toimintaan johtavaa mainontaa.

Taulukkoon neljä on kerätty mobiilipelien keskeiset vaikutukset pelialan eri osiin. Näkemykset on kerätty teoriaa ja haastatteluita yhdistelemällä abduktiivisen lähestymistavan mukaisesti.

## 5.2 Mobiilipelialan tulevaisuus

Mobiilipeliala on ollut erittäin nopeassa muutoksessa viimeiset vuodet ja mobiilipelaaminen on yleistynyt nopeaa tahtia. Onkin erittäin vaikeaa ennustaa mistä tulee seuraava iso juttu, sillä mobiilipelien ja ohjelmien viraalinen leviäminen tekee

muutoksesta vaikeasti hallittavan ja ennustettavan. Oikea idea, toteutus ja ajoitus on kaikki kaikessa mobiilimarkkinoilla.

Kuvion 9 uloimmaisella renkaalla on listattuna muutamia potentiaalisia vaihtoehtoja, joista voisi nousta seuraavia pieniä tai suuria disruptioita pelialalle. Esimerkiksi opetukseen tarkoitettu *real gaming* voi nousta joko kouluissa tai yrityksissä erinomaiseksi koulutusvälineeksi, jos käytettävät sovellutukset ja pelit saadaan tarpeeksi intuitiivisiksi ja koukuttaviksi, että käyttäjät alkaisivat itsenäisesti pelaamaan koulutuksia ja kursseja läpi. Hieman samaan kategoriaan kuuluu myös *gamification* sovellutukset, jotka käyttävät pelillisiä ominaisuuksia hyväkseen ja tekevät arkisista teoista ja töistä enemmän pelin kaltaisia (Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara & Dixon 2011). Tämän kaltaisista sovellutuksista on saatu alustavaa näyttöä motivaation ja sitoutumisen lisäämisessä virtuaaliympäristön oppimisessa (Muntean 2011).

Seuraavat disruptiot voivat olla myös liiketoimintamalli vetoisia. Esimerkiksi PC:llä erittäin yleinen pelimuoto massiiviset verkkomoninpelit (Massive Multiplayer Online-gaming, MMO) voi yleistyä myös mobiilialustoilla, jos tilausmalli (subscription model) saadaan toimivaksi. Yleensä pelaajat maksavat näistä peleistä kuukausimaksun, joka oikeuttaa pelaamiseen. Tilausmalli voi olla myös erittäin potentiaalinen lehtien, sarjojen ja muiden media- ja viihdetuotteiden kuluttamiseen. Tässä kompastuskivenä on monesti ollut Applen Appstoren ja vastaavien pyyntö 30 % osuudesta tuloista, jolloin palvelu voi muodostua kannattamattomaksi palveluntuottajille.

Liiketoimintamalli vetoiset disruptiot voivat muuttaa alaa myös rahoituksen puolella. Esimerkiksi kickstarter.com on yleisörahoitukseen perustuva nettisivu, jossa yksittäiset henkilöt ja yritykset voivat kerätä rahaa omiin projekteihinsa. Tällä hetkellä sivusto on toiminut hieman yli kolme vuotta ja yli kaksi miljoonaa käyttäjää on lahjoittanut yli 250 miljoonaa dollaria 24 tuhatta projektia varten, jotka on onnistuneesti saatu käyntiin (kickstarter.com 2012). Vaikka globaalisti ei ole kyse uudesta asiasta, niin Suomeen idea on vasta nyt rantautumassa ja sen vaikutukset voivat olla pienelle markkinalle ja

pelialalle suuret. Joogapeliä tekevä Gajatri Studiosin Tiina Zilliacuksen on tiedettävästi ensimmäinen crowd fundingia testaava pelinkehittäjä Suomessa (talouselama.fi 2012).

*Pervasiivisesta pelaamisesta ja kontekstisidonnaisista ominaisuuksista* on puhuttu jo pitkään, mutta mitään läpimurtoa ei ole vielä nähty. Erilaiset *augmented* - ,*enchanced* - ja *mixed reality* pelit yrittävät hälventää virtuaali- ja reaali maailman välisiä eroja ja näin tehdä pelistä entistä immersiiivisemmän. Älypuhelimissa on useita ominaisuuksia, kuten paikkatieto (GPS), kamera, mobiililaajakaistayhteys ja nopeussensori, joita voi hyödyntää tämänlaisissa peleissä. Yksi mielenkiintoinen kokeilu tällä alalla on Gray Area Labsin Shadow Cities mobiilipeli, joka hyödyntää pelaajien paikkatietoja pelissä, näin luoden kaupungeista taisteluareenoita (grayarealabs.com 2012).

Kuvioon 9 on myös laitettu kohta *“jotain aivan muuta?”*. Mobiilipeliala on erittäin nopeasti kehittyvä ala ja harvoja disruptioita on pystytty kovinkaan tarkasti ennustamaan. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Nokian kyvyttömyys nähdä kosketusnäytön potentiaalia, sillä heillä oli jo valmis prototyyppi vuonna 2004, mutta päättivät tappaa projektin kannattamattomana (nytimes.com 2010). Jos yritys sitoutuu liiaksi tiettyyn teknologiaan ja ajoitus on väärä tai trendi ei lähdekään lentoon, niin siitä voi tulla kohtalokkaita seurauksia. Sen takia onkin olennaista haistella mikrotrendien tuulia, mutta pitää sitoutumisen aste rajallisena kunnes markkina on kypsä.

### 5.3 Rajaukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus tutki muutoksen ajureita mobiilipelialalla. Laaja näkökulma valittiin monimutkaisen ilmiön laaja-alaisen tarkastelun mahdollistamiseksi, mutta samalla laaja-alainen tarkastelu vähentää jokaisen yksittäisen näkökulman mahdollisuutta pureutua syvemmälle ilmiöön. Mobiilipelialan liiketoimintamallien syvempi tutkiminen voisi luoda arvokasta tietoa alan toimijoille. Myös digitaalisen arvoketjun luomat mahdollisuudet on vielä vähän tutkittu aihealue. Digitaalinen arvoketju on helpottanut

mobiilipeliyrityksien riippuvuutta julkaisijoista, joten sama yritys joka luo tuotteen pystyy nykyisin olemaan suoraan asiakkaisiin yhteydessä ja hallitsemaan paremmin koko arvoketjua, joten siitä voisi löytyä uusia potentiaalisia hyödyntämiskohteita.

Tutkimus keskittyi vain älypuhelimiin mobiilipelien pelialustana. Nykyisin tabletti-tietokoneet ja monet vastaavat PDA:t (personal digital assistant) ovat yleistyneet nopeasti, joten olisi mielenkiintoista tutkia miten ne tulevat vaikuttamaan pelialaan lähitulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain suomalaisia mobiilipelialan yrittäjiä. Koska ala on erittäin kansainvälinen ja mobiilipelit eivät tunne rajoja, niin tietyllä tapaa tästä tutkimuksesta myös kansainvälinen näkökulma jää uupumaan.

## Lähdeluettelo

### Tieteelliset lähteet

Abernathy W. & Clark K. 1985. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy* 14(1), 3-22.

Adner, R. 2002. When Are Technologies Disruptive? A Demand Based View of the Emergence of Competition. *Strategic Management Journal* 23(8), 667-688.

Afuah, Allan 2004. *Business models. A Strategic Approach*. New York: McGraw-Hill.

Balasubramanian, Sridhar, Robert A. Peterson, and Sirkka Jarvenpaa (2002), "Exploring the Implications of M-Commerce for Markets and Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 348-361.

Bouwman H., Carlsson C., Molina-Castillo F. J., Walden P. 2007. Barriers and drivers in the Adoption of Current and Future Mobileservices in Finland. *Telematics and Informatics*. Volume 24, Issue 2, May 2007. 145-160.

Carson, D., Grant, K., Gilmore, A., Laney, R., Pickett, B., 2001. "“Experiential” research methodology: an integrated academic-practitioner “team” approach". *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4 Issue: 2. 66-75.

Chesbrough H. & Rosenbloom R. 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change* 11(3), 529-555.

Christensen, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen C. M. 2000. *Innovator’s Dilemma*. New York: Harper Business.

Christensen C. M., Anthony S. D., Roth E. A. 2004. *Seeing what’s next: using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business School Press.

Cooper A. & Smith C. 1992. How Established Firms Respond to Threatening Technologies. *Academy of Management Executive* 6(2), 55-70.

Davis, Fred D. 1989. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13. 319–339.

Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., Dixon, D. 2011. Gamification. Using Game-design Elements in Non-gaming Contexts. In *Proceedings of CHI Extended Abstracts*, 2425-2428.

Diamond J. 2007. *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*. W. W. Norton & Company.



- Gummeson E. 2007. Case Study Research and Network Theory: Birds of Feather. *Qualitative Research in Organisations and Management. An International Journal* 2 (3), 22-248.
- Eriksson P & Kovalainen A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Facer K., Joiner R., Stanton D., Reid J., Hull R., Kirk D. 2004. Savannah: Mobile Gaming and Learning? *Journal of Computer Assisted Learning*, Volume 20, Issue 6, December 2004, 399-409.
- Feijoo C., Go´mez-Barroso J. L., Aguado J. M., Ramos S. 2012. Mobile Gaming: Industry Challenges and Policy Implications. *Telecommunications Policy* 36 (2012), 212–221.
- Foster R. N. 1986. *Innovation: the Attackers Advantage*. London: MacMillan.
- Foster R. & Kaplan S. 2001. *Creative Destruction*. New York: Currency.
- Goggin G. & Spurgeon C. 2007. Premium Rate Culture: The New Business of Mobile Interactivity. *New Media and Society* 9(5), 753-770.
- Hamel G. 1997. Killer Strategies That Make Shareholders Rich. *Fortune* 135(12), 70-84.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Inkeles A., Sirowy L. 1983. Convergent and Divergent Trends in National Educational Systems. *Soc. Forces* 62, 303-33.
- Johnson W. J., Christensen M. C., Kagermann H. 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. December 2008, 1-11.
- Kim S. & Garrison, G. 2008. Investigating Mobile Wireless Technology Adoption: An Extension of the Technology Acceptance Model. *Information Systems Frontier* ,2009, 11, 323–333.
- Kivi A. 2011. *Diffusion of Mobile Internet Services*. Aalto University Doctoral Dissertations 90/2011.
- Kyngäs H. & Vanhanen L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11(1), 3-12.
- Lazarsfeld P. F., Merton R. K. 1954. Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. In *Freedom and Control in Modern Society*, Morroe Berger, Theodore Abel, and Charles H. Page, eds. New York: Van Nostrand, 18–66.
- Lehdonvirta, V. 2009. Virtual Item Sales as a Revenue Model: Identifying Attributes That Drive Purchase Decisions. *Electronic Commerce Research*. Volume 9, Numbers 1-2 (2009), 97-113.

- Liang, T. & Yeh Y. 2011. Effect of Use Contexts on the Continuous Use of Mobile Services: The Case of Mobile Games. *Personal and Ubiquitous Computing* 15 (2). 187-196.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lindroos J. E. & Lohivesi K. 2004. *Onnistu strategiassa*. WSOY: Helsinki.
- Liu Y. & Hongxiu L. 2011. Exploring the Impact of Use Context on Mobile Hedonic Services Adoption: An Empirical Study on Mobile Gaming in China. *Computers in Human Behavior* 27 (2) (3). 890-8.
- Malhotra N. K. & Birks D. 2003. *Marketing Research. An Applied Approach*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Markides C. 1998. Strategic Innovation in Established Companies. *Sloan Management Review* 39(3), 31-42.
- Morris M. 1991. Heterogeneity in Disease Transmission Modeling. Conference. Sunbelt Soc. Netw. Tampa, FL.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. 2005. The Entrepreneurs Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research* 58, 726-735.
- Muntean C. I. 2011. Raising Engagement in e-learning Through Gamification. The 6<sup>th</sup> international conference on Virtual Learning ICVL 2011.
- Nojima M. 2007. Pricing Models and Motivations for MMO Play. *Situated Play, Proceedings of DiGRA 2007 conference*.
- Paavilainen J., Korhonen H. & Saarenpää H. 2009. *Pelitutkimuksen vuosikirja*. Tampereen yliopisto.
- Porter M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Pries F. & Guild P. 2011. Commercializing Inventions Resulting from University Research: Analyzing the Impact of Technology Characteristics on Subsequent Business Models. *Technovation*, Volume 31, Issue 4, April 2011, 151-160.
- Rogers E. M. 1962. *The Diffusion of Innovations*.
- Rogers E. M. 2003. *The Diffusion of Innovations*. 5<sup>th</sup> Edition.
- Schumpeter J. 1943. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: George Allen & Unwin Ltd.
- Silverman, D. 2005. *Doing Qualitative Research*. Trowbridge Wiltshire: Sage.
- Soh, J. & Tan B. 2008. Mobile Gaming. *Communications of the ACM*, 51(3), 35–39.
- Treacy M. & Wiersema F. 1996. *The Discipline of Market Leaders*. Reading: Addison-Wesley Publishing.
- Tuomi J & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tushman M. L. & Anderson P. 1986. Tehnological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.

Utterback J. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Utterback J. 2005. Disruptive Technologies: An Expanded View. *International Journal of Innovation Management*. Vol 9., No. 1 (March 2005), 1-17.

Venkatesh S. & Balasubramanian S. 2009. Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing* 23 ,2009, 118–129.

Venkatesh V. & Davis F. D. 2000. A Theoretical Exptension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. 2000. *Management Science*. Vol. 46, No. 2, February 2000. 186-204.

Von Hippel E. 1986. Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. *Management Science* 32(7), 791-806.

Wejnert B. 2002. Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework- *Annual Review of Sociology*, Vol. 28 (2002). 297-326.

### **Muut lähteet**

Aamulehden Valo –liite (50/2011). 8-10.

Guinness World Records 2010 Gamers´s Edition, 2010. Hit Entertainment.

Entertainment Software Association 2011. *Essential Facts About Computer and Video Game Industry*.

Eskelinen M. 2005. Pelit ja pelitutkimus luovassa taloudessa. *Sitran raportti*.

Hiltunen K. 2006. Pelialan vientistrategia. Neogames.

Kalhama, Mikko (2003) *Suomalaisen peliteollisuuden kartoitustutkimuksen loppuraportti*. Helsinki: Mediakeskus Lume

Kuittinen I., Virtala T., Hyvärinen L., Heikkinen H., Lyytikäinen L., Mäkinen J., Laakkonen J., Kallioinen O., Hiltunen K., 2010. *Suomen pelitoimialan strategia 2010-2015*. NeoGames.

Neogames. *The Finnish Game Industry raport 2010-2011*.

PricewaterhouseCoopers 2011. *Global Entertainment and Media Outlook 2011–2015*. Industry overview.

### **Nettilähteet**

2012 Sales, Demographic and Usage Data. Essential Facts About Computer and Video Game Industry. Viitattu 10.2.2012.

<[http://www.theesa.com/facts/pdfs/ESA\\_EF\\_2011.pdf](http://www.theesa.com/facts/pdfs/ESA_EF_2011.pdf)>

2012 Sales, Demographic and Usage Data. Essential Facts About Computer and Video Game Industry. Viitattu 29.4.2012.

<<http://www.theesa.com/facts/index.asp>>

2012 Sales, Demographic and Usage Data. Essential Facts About Computer and Video Game Industry. Viitattu 14.2.2012.

<[http://www.theesa.com/facts/pdfs/ESA\\_EF\\_2012.pdf](http://www.theesa.com/facts/pdfs/ESA_EF_2012.pdf)>

Apple 2012. Viitattu 19.11.2012.

<<http://www.apple.com/iphone/built-in-apps/app-store.html>>

Apple 2012. Viitattu 19.11.2012.

<<http://www.apple.com/pr/library/2012/03/05Apples-App-Store-Downloads-Top-25-Billion.html>>

Brightman, J. Game Industry Sales Plummet in December, Finish Down 8 % in 2011. Viitattu 12.2.2012.

<<http://www.industrygamers.com/news/game-industry-sales-plummet-in-december-finish-down-8-in-2011>>

Britannica 2012. Viitattu 24.1.2012.

<<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1498102/smartphone>>

Cambridge 2012. Viitattu 14.4.2012.

<<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/viral-marketing>>

De Vere, K. Glu Mobile's Smartphone Revenues Climb 192% to \$17,4m in Q1. Viitattu 14.4.2012.

<<http://www.insidemobileapps.com/2012/05/03/glu-mobiles-smartphone-revenues-climb-192-to-17-4m-in-q1/>>

Krazit, T. Mobile Game Prices Falling But Revenues Up From In-App Purchases. Viitattu 19.11.2011

<<http://moconews.net/article/419-mobile-game-prices-falling-but-revenue-up-from-in-app-purchases/>>

Lappalainen, E. Suomalainen joogapelin kehittäjä kokeilee rahoituksen keräämistä kuluttajilta. Viitattu 19.11.2012.

<<http://www.talouselama.fi/Kasvuyritykset/suomalainen+joogapelin+kehittaja+kokeilee+rahoituksen+keräämistä+kuluttajilta/a2098855>>

Lappin, T. What My 2,5 Year-old's First Encounter With an iPad Can Teach the Tech Industry. Viitattu 14.4.2012.

<[http://www.cbsnews.com/8301-505124\\_162-33446827/what-my-25-year-olds-first-encounter-with-an-ipad-can-teach-the-tech-industry/](http://www.cbsnews.com/8301-505124_162-33446827/what-my-25-year-olds-first-encounter-with-an-ipad-can-teach-the-tech-industry/)>

Lehto, T. Suomen pelivienti nousi uuteen ennätykseen. Viitattu 22.2.2012.

<[http://www.3t.fi/artikkeli/uutiset/teknologia/suomen\\_pelivienti\\_nousi\\_uuteen\\_ennatkyseen](http://www.3t.fi/artikkeli/uutiset/teknologia/suomen_pelivienti_nousi_uuteen_ennatkyseen)>

Lukkari, J. Angry Birds –pelitalo aikoo pysyä Suomessa ja kasvaa yli 600 henkiseksi. Viitattu 2.3.2012.

<[http://www.tietoviikko.fi/kaikki\\_uutiset/angry+birds+pelitalo+aikoo+pysya+suomessa+ja+kasvaa+yli+600+henkiseksi/a718874](http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/angry+birds+pelitalo+aikoo+pysya+suomessa+ja+kasvaa+yli+600+henkiseksi/a718874)>

Lunden, I. Google Play About to Pass 15 Billion App Downloads? Pshht! It Did That Weeks Ago. Viitattu 13.3.2012.

<<http://techcrunch.com/2012/05/07/google-play-about-to-pass-15-billion-downloads-pssht-it-did-that-weeks-ago/>>

Mobithinking 2012. Viitattu 13.3.2012.

<<http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats>>

Nokia 2012. Viitattu 13.3.2012.

<<http://www.nokia.com>>

Nordgren, K. Suomen peliala sai uuden strategian. Viitattu 12.12.2011

<<http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Suomen+peliala+sai+uuden+strategian>>

Nordgren, K. Tekes valmistelee ohjelmaa pelialalle. Viitattu 12.1.2012

<<http://www.tekes.fi/fi/community/Uutiset/404/Uutinen/1325?name=Tekes%20valmistelee%20ohjelmaa%20pelialalle>>

O'Brien, K. J. Nokia's New Chief Faces Culture of Complacency. Viitattu 13.3.2012.

<[http://www.nytimes.com/2010/09/27/technology/27nokia.html?\\_r=3&pagewanted=1](http://www.nytimes.com/2010/09/27/technology/27nokia.html?_r=3&pagewanted=1)>

Paavilainen, J. Mobiilipelaaminen. Viitattu 22.11.2011.

<<http://www.pelitieto.net/case-mobiilipelaaminen/>>

Pelinkehittäjät 2012. Suomen pelialan lyhyt historiikki. Viitattu 4.2.2012.

<<http://www.pelinkehittajat.fi/pelialan-historiikki.htm>>

Reiss, M. Sumean pelit valtaavat brittilistoja. Viitattu 19.1.2012.

<<http://www.digitoday.fi/viihde/2004/09/30/sumean-pelit-valtaavat-brittilistoja/200414194/66>>

Shiloy, A. Nokia Buries N-Gage Completely, Admits Failure to Become a Maker of Game Consoles. Viitattu 23.5.

<[http://www.xbitlabs.com/news/mobile/display/20091105190901\\_Nokia\\_Buries\\_N\\_Gage\\_Completely\\_Admits\\_Failure\\_to\\_Become\\_Maker\\_of\\_Game\\_Consoles.html](http://www.xbitlabs.com/news/mobile/display/20091105190901_Nokia_Buries_N_Gage_Completely_Admits_Failure_to_Become_Maker_of_Game_Consoles.html)>

Steam 2012. Viitattu 14.3.2012.

<<http://www.store.steampowered.com/>>

Takahashi, D. EA's Creative Officer Scribes Game Industry's Re-engineering. Viitattu 19.4.2012.

<<http://www.venturebeat.com/2009/08/26/eas-chief-creative-officer-describes-game-industrys-re-engineering/>>

Taylor, H. Rise of the Billion Dollar Mobile Gaming Market: Infographic. Viitattu 19.11.2012.

<<http://www.econsultancy.com/fi/blog/9638-the-rise-of-the-billion-dollar-mobile-gaming-market-infographic>>

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

**Alustus:** Kerro mistä teet gradua. Tee selkeä johdatus aiheeseen. Kysy selkeitä, yksinkertaisia kysymyksiä. Tarkenna ko. yrityksen toimintoihin → Mitä he tekevät. Muista merkitä kellonaikoja kysymysten vierelle.

#### 1. Taustatiedot

-Ammatti/positio?

-Kokemus alalta?

-Koulutus?

-Erityisosaaminen?

Kerro tarina onnistuneesta projektista. Mitkä elementit olivat keskeisimpiä onnistumisen kannalta?

#### 2. Näkemys suomalaisen peliteollisuuden nykytilasta

-Kuinka kuvailisit suomalaisen peliteollisuuden tilaa tänäpäivänä?

-Kuinka markkinavetoinen suomalainen peliala on? Teknologia vai markkinavetoisuus?

### **3. Mobiilipelaamisen nopea kasvu**

- Mitä mahdollisuuksia ja uhkia mobiilipelaaminen luo suomalaisille peliyrityksille?

- Kuinka älypuhelimien nopea leviäminen vaikuttaa pelialaan?

- Kuinka älypuhelimien nopea leviäminen vaikuttaa tapaan jolla ihmiset pelaavat?

- Miten näet älypuhelimet pelialustana?

### **4. Pelialan muutos mobiilipelaamisen myötä**

- Millä tavalla mobiilipelaaminen on muokannut suomalaisen peliteollisuuden kenttää?

- Onko suomalaisella peliteollisuudella kykyä mukautua mobiilipelaamisen aiheuttamaan muutokseen?

- Miltä suomalaisen peliteollisuuden tulevaisuus vaikuttaa?

## Liite 2: Haastateltavat henkilöt

Haastateltavan nimi	Haastattelun kesto	Erityiset aihealueet
Jukka Mikkonen, Wrong Hut, CEO	58 min	Pelien leviäminen, peliyrityksen perustaminen, muutos pelialalla
Sonja Kangas, IGDA:n PJ, Senior Product manager, Digital Chocolate	1h 04 min	Suomen pelialan nykytila, kansainväliset mahdollisuudet
Marika Appel, Marketing Manager, SuperCell	1h 25min	Markkinointi pelialalla, menestyneitä ja epäonnistuneita caseja pelialalta, pelialan muutoksen ajurit
Markus Pasula, Grand Cru, CEO	59 min	Mobiilipelialan disruptiot ja historia, disruptiiviset innovaatiot, pelialaan vaikuttavat voimat.
Jouni Mannonen, Mountain Sheep, CEO	1h 19 min	Mobiilipelialan disruptiot ja historia, disruptiiviset innovaatiot, pelialan nykytilanne, case-



		esimerkkejä peliteollisuudesta