



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Markus Vainionpää

**OPETUSPELEJÄ VALMISTAVAN YRITYKSEN
LIIKETOIMINTAMALLI ASIAKASSEGMENTTIEN,
ARVOLUPAUSTEN JA AVAINKUMPPANEIDEN NÄKÖKULMASTA
– TAPAUSTUTKIMUS**

Pro gradu -tutkielma
Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
Marraskuu 2015

Yksikkö Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu			
Tekijä Vainionpää		Työn valvoja Puhakka V., Professori	
Työn nimi Opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamalli asiakassegmenttien, arvolupausten ja avainkumppaneiden näkökulmasta – tapaustutkimus			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Marraskuu 2015	Sivumäärä 50+2
Tiivistelmä			
<p>Tämä opinnäytetyö tutki opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallia. Liiketoimintamalleja on tutkittu mobiilipelialalla, mutta ei opetuspelikontekstissa. Opetuspeleissä on kuitenkin löytymässä valtava liiketoimintapotentiaali, joka tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa ennestään.</p> <p>Liiketoimintamalleja on tutkittu laajasti, mutta tähän tutkimukseen valittiin Alexander Osterwalderin yhdeksänportainen liiketoimintamallikonsepti. Tämän konseptin osa-alueet sopivat hyvin tutkimaan kaikkia mobiilipelejä valmistavan yrityksen avaintoimintoja.</p> <p>Aineisto koostui yhden opetuspelejä valmistavan yrityksen puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jonka tueksi on etsitty tietoa myös toisesta yrityksestä sen kotisivujen kautta. Nämä tiedot yhdessä muodostivat riittävän aineiston opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallin muodostamiseksi.</p> <p>Keskeisinä tutkimustuloksina aineistosta nousi esiin erityisesti asiakassegmenttien, arvolupausten ja avainkumppaneiden kategoriat. Näiden osa-alueiden tuloksissa painottui opetuspelejä valmistavan yrityksen vahvuudet tulovirtojen synnyttämisessä. Näiden osa-alueiden kautta on myös mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, joita viihteellisiä mobiilipelejä valmistavat yritykset eivät välttämättä saavuta lainkaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön propositiona oli, että suuri osa mobiilipelejä tekevästä yrityksistä toimivat samojen liiketoimintamallin rakennuspalasten pohjalta. Kuitenkin oli löydettävissä osa-alueita, missä opetuspelejä valmistavat yritykset erottautuvat muista viihteellisiä pelejä valmistavista yrityksistä. Syy siihen miksi yksittäistapaustutkimus tehtiin, oli teorian rakentaminen, koska tällä spesifillä tutkimuskohteella ei ole suoranaista tutkimusta olemassa.</p>			
Asiasanat Liiketoimintamalli, opetuspelit, single case study			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot ja taulukot

1 JOHDANTO	6
1.1 Pelaamisen yleistyminen ja nykytilanne	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	8
1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät	9
1.4 Keskeiset tutkimustulokset	10
1.5 Tutkimusraportin eteneminen	11
2 MOBIILIPELIALA	12
2.1 Mobiilipelialan erityispiirteet	12
2.2 Peliteollisuus Suomessa	13
2.3 Päädraiverit pelialan muutokseen ja menestykseen	13
2.4 Mobiilipelialan haasteet	15
3 LIIKETOIMINTAMALLI	16
3.1 Asiakassegmentit	17
3.2 Arvolupaukset	17
3.3 Kanavat	18
3.4 Asiakassuhteet	19
3.5 Tulovirrat	19
3.6 Avainresurssit	20
3.7 Avainaktiviteetit	21
3.8 Avainkumppanit	21
3.9 Kustannusrakenne	22
4 TUTKIMUSAINEISTOT JA -MENETELMÄT	23
4.1 Aineiston keruu	23
4.2 Tapaustutkimus	23
4.3 Laadullinen tutkimus	25
4.3.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	26
4.3.2 Sisällönanalyysi	27
4.3.3 Deduktiivinen tutkimusote	28

5 HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET ...	29
5.1 Asiakkaat.....	29
5.2 Tarjonta.....	31
5.3 Infrastrukturi	34
5.4 Taloudellinen kannattavuus	37
6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA.....	39
6.1 Asiakkaat.....	40
6.2 Tarjonta.....	41
6.3 Infrastrukturi	42
6.4 Taloudellinen kannattavuus	43
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA	45
7.1 Opetuspelejä valmistavan yrityksen erityispiirteitä	45
7.2 Liikkeenjohdolliset suositukset	46
7.3 Tutkimuksen arviointia	47
7.4 Jatkotutkimusehdotuksia	47
LIITTEET	
Liite 1 Puolistrukturoitu temahaastattelurunko	51

KUVIOT

Kuvio 1. Laadullisen tapaustutkimuksen tutkimussykli.	10
Kuvio 2. Liiketoimintamallin muodostuminen.	40
Kuvio 3. Opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamalli.	44

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakkaat.	30
Taulukko 2. Tarjonta.	31
Taulukko 3. Infrastrukturi.	35
Taulukko 4. Taloudellinen kannattavuus.	37

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma tutkii verrattain uutta osa-aluetta pelialalla. Opetuspelit ovat tulleet osaksi myös kouluissa järjestettävää opetusta. Varsinkin älypuhelinien ja tablettien tulo markkinoille on lisännyt valtavasti sovellusten, ja ennen kaikkea pelien, tarjontaa. Opetuspelejä tarjoavat niin oppikirjojen tekijät kuin myös yksityiset yritykset. Liiketoimintamalleja on tutkittu mobiilipelialalla (esim. Osathanunkul 2015), mutta ei opetuspelikontekstissa. Opetuspeleissä on kuitenkin löytymässä valtava liiketoimintapotentiaali, joka tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa ennestään. Myös markkinoilta löytyvien viihteellisten pelien mahdollisuutta käyttää osana opetusta on tutkittu (esim. Kuusisto 2014).

Tämän takia tämä opinnäytetyö tutkii, millaista liiketoimintamallia opetuspelejä valmistavat yritykset käyttävät. Opetuspelit kulkevat osittain samoja kanavia pitkin viihteellisten pelien tarjonnassa, mutta opetuspelejä valmistavat yritykset voivat hyödyntää monia muita keinoja synnyttääkseen tulovirtoja. Kiinnostavaa onkin se, löytyykö opetuspelejä tekevien yritysten liiketoimintamallista jotain, mikä luo tämän kaltaisille yrityksille mahdollisuuden nousta esiin kaikesta pelitarjonnasta, ja menestyä. Esimerkiksi peliyhtiö Rovion johtajat ovat lähteneet mukaan uuteen oppimispelejä kehittävään Lightneer-yhtiöön, ja yksi yhtiön perustajista sanoo, että oppimispelien täytyy olla yhtä viihdyttäviä kuin pelkästään viihtymiseen tähtäävät pelit (Saarinen 2015).

1.1 Pelaamisen yleistyminen ja nykytilanne

Videopelaaminen on lisääntynyt ja kehittynyt valtavasti muutaman viimeisen kymmenen vuoden aikana sekä viihdemuotona että liiketoimintana. Esimerkiksi Entertainment Software Association (ESA) toteaa raportissaan “Essential Facts About the Computer and Video Game Industry”, että 59 prosenttia amerikkalaisista pelaa videopelejä, ja keskivertokotitaloudessa on vähintään yksi pelien pelaamiseen tarkoitettu laite: konsoli, tietokone tai puhelin. Älypuhelinien ja langattomien laitteiden käyttö on merkittävästi lisääntynyt muutamana viime vuotena. Myös tyypillisen pelaajan profiili on muovautunut vuosien saatossa. ESA:n mukaan pelaaja

on keskimäärin 31-vuotias ja ainoastaan 52 prosentin todennäköisyydellä mies. Keskimääräinen pelaaja on pelannut pelejä 14 vuotta ja nykyään pelejä ostavat yhtä paljon niin miehet kuin naiset. Nykyään melkein puolet pelaajista pelaa älypuhelimella ja kolmannes langattomalla laitteella. Mobiilipelien suosiosta viestii se, että pelaajat kertovat katsovansa vähemmän televisiota, käyvänsä vähemmän elokuvissa tai katsovansa niitä vähemmän kotona, koska he pelaavat mieluummin. Raportin mukaan eniten kasvussa oleva pelityyppi on rennot ja sosiaaliset pelit, joita pelataan älypuhelimilla ja internetselaimilla. (ESA 2014.)

Pelien, ja nykyisin varsinkin mobiilipelien, käyttömahdollisuuksiin koulumaailmassa ollaan vasta heräämässä. Lähes kaikilla oppilailta länsimaaisessa yhteiskunnassa on mahdollisuus pelata pelejä niin kotona kuin kouluissa, koska tietokoneet ja tabletit ovat suuressa osassa kouluja käytössä. Kosketusnäyttöpuhelimet mahdollistavat laadukkaiden pelien pelaamisen lähes ajasta ja paikasta riippumatta. Pelien käyttö opetuksessa on tullut väistämättömäksi, kun puhutaan koulujen mediakasvatuksesta (Kuusisto 2014: 88). Myös ohjelmointi tulee peruskoulujen opetussuunnitelmaan syksyllä 2016, jotta oppilaat kykenevät ymmärtämään palveluiden ja sovellusten taustalla tapahtuvia asioita (Mykkänen & Liukas 2014: 8–9).

Pelien käytössä kouluissa on kuitenkin paljon erilaisia haasteita, koska pelien käyttö on verrattain uusi asia peruskoulussa. Iso-Britanniassa on tehty laaja kyselytutkimus, jonka mukaan opettajien kokemat suurimmat ongelmat pelien käytölle ovat lisensoimisongelmat ja kallis hinta, opettajien oma tiedonpuute peleistä tai pelilaitteista, ja pelien opetukseen epäsoviva sisältö (Williamson 2009: 25). Toki kyselystä on kulunut jo aikaa, joten hinnat ovat alentuneet tarjonnan lisääntyessä. Samoin mobiililustojen, kuten myös tarjontakanavien helppokäyttöisyyden, räjähdysmäinen kasvu on pienentänyt tuottajien ja ostajien välistä kuilua. Opettajien tiedonpuute pelien käyttömahdollisuuksista on edelleen ongelma. Tähän on osittain syynä se, että pitempään työssä olleet opettajat eivät ole saaneet koulutusta aiheesta, ja täydennyskoulutustakaan ei välttämättä ole vielä runsaasti tarjolla. Opetuspelit saattavat myös törmätä sellaisiin haasteisiin, kuten ennakkoluuloihin pelien olevan vain poikien harrastus, jotka sisältävät väkivaltaa, tai pelien huonolaatuisuuteen ja huonoon käytettävyyteen (Kuusisto 2014: 89).

Jos jotkin pelit täyttävätkin laadulliset ulottuvuudet käytettävyydessä, kritiikin kohteeksi muodostuu sisällön köykäisyys. Esimerkiksi suomalaisen perusopetuksen opetussuunnitelman sisältöjä yläkouluissa on hankala kattaa pelien avulla, koska tähän tarkoitukseen suunniteltuja pelejä ei ole monia. Edelleen oppikirjat, työkirjat, kalvosarjat ja muut perinteiset opetusmateriaalit on suunniteltu vastaamaan oppiaineiden opetussuunnitelmallisia sisältöjä. Näin ollen opetuspelit ovat koulun arjessa väistämättä vain oppituntien harvinaista sijaistoimintaa. (Kuusisto 2014: 89.)

Koulujen tarkoitus ei ole kattaa opetusta pelkästään pelien ja laitteiden avulla, mutta opetuspelejä valmistaville yrityksille avautuu äärettömän paljon mahdollisuuksia tehdä tuottoa. Varsinkin peruskoulun opetussuunnitelman uudistus puhuu sen puolesta, että opetussuunnitelman sisältöjä kannattaa viedä pelien ja sovellusten sisälle, koska tieto- ja viestintätekniset laitteet tulevat olemaan peruskoulujen arkea enenevässä määrin.

Toisaalta ei pidä unohtaa opetuspelien viihteellisyyttä ja sopivuutta kotikäytössä. Monet huoltajat ovat halukkaita ostamaan viihteellisiä mobiiliopetuspelejä lastensa käyttöön kotona. Tämän myötä lasten taidot kasvavat suuresti jo ennen kouluikää ja huoltajat ovat todennäköisesti tyytyväisempiä, kun viihdyttävyyttä ei ole kiinni esimerkiksi väkivaltaisista tai muuten nopeatempoisista peleistä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella yhden mobiiliopetuspelejä tuottavan yrityksen liiketoimintamallia. Tämän aineiston tueksi on tarkasteltu myös toista opetuspelejä valmistavaa yritystä, jonka tiedot on etsitty internetistä yrityksen kotisivuilta. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti asiakassegmenttien, arvolupausten ja avainkumppaneiden näkökulmat. Nämä näkökulmat nousivat esiin tutkimusaineistosta. Tavoitteena on avata opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallia käsitteellisesti siten, että siitä on hyötyä erityisesti aloittavalle startup-yritykselle, joka tähtää opetuspelimarkkinoille mobiilialustoilla. Mobiiliopetuspelit tähtäävät kuitenkin osittain eri asiakassegmentille, kuin pelkästään

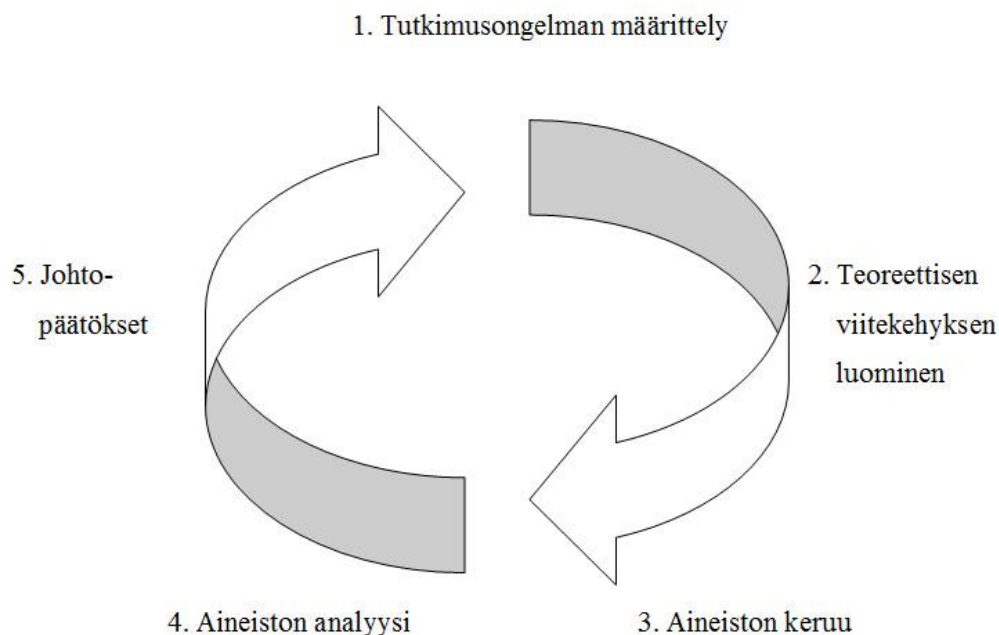
viihteelliset mobiilipelit, mutta asiakassegmenttien päällekkäisyys täytyy ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa muodostettaessa.

Tutkija on tehnyt hakuja Google Scholar:n tietokannasta, mutta ei ole löytänyt artikkeleita liittyen siihen, minkälaisia liiketoimintamalleja opetuspelejä valmistavat yritykset käyttävät. Liiketoimintamallia eri konteksteissa on tutkittu laajaltikin (esim. Osterwalder 2010, Andries, Debackere & van Looyk 2013, Morris, Schindehutte & Allen 2005). Tämä kertoo siitä, että tämä opinnäytetyö on tarpeellinen ja se tuo uutta näkökulmaa tähän tutkimuskenttään. Koska opetuspelejä valmistavien yritysten liiketoimintamalleja ei ole aiemmin tutkittu, on tutkimuskysymykseksi muodostunut yksi perustavanlaatuinen kysymys:

1. Minkälainen liiketoimintamalli on opetuspelejä valmistavalla yrityksellä asiakassegmenttien, arvolupausten ja avainkumppaneiden näkökulmasta?

1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on laadullisen tutkimuksen case study, eli tapaustutkimus (ks. kuvio 1). Tapauksena on opetuspelejä valmistavaa yritys, joka toimii suureksi osaksi samoilla markkinoilla muiden mobiilipelejä tarjoavien yritysten kanssa. Aineistoksi on kerätty haastatteluaineisto, ja käytetty haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, eli peruskysymyksien lisäksi keskustelussa saattoi viritä keskustelua myös sivuavista aiheista. Aineiston tueksi on tutkittu toista opetuspelejä valmistavaa yritystä, jonka tiedot on etsitty internetistä yrityksen kotisivuilta.



Kuvio 1. Laadullisen tapaustutkimuksen tutkimussykli.

Aineiston käsittely ja analysointi on tehty laadullisen tutkimuksen metodien mukaan. Metodina toimi sisällönanalyysi ja tarkemmin tarkasteltuna deduktiivinen tutkimusote. Deduktiivinen tutkimusote tarkoittaa sitä, että teoreettiset käsitteet ja kategoriat ovat jo olemassa teorian kautta määriteltynä, ja haastattelussa vastaukset ”osuvat” näihin kategorioihin. Tarkemmin tarkasteltuna yläkategoriat ja keskikategoriat on saatu ja johdettu Osterwalderin (2010) liiketoimintamallikonseptista. Alakategoriat ovat ne vastaukset, jotka muodostavat perustan opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallissa.

1.4 Keskeiset tutkimustulokset

Opetuspelejä valmistava yritys muodostaa liiketoimintamallinsa neljän yläkategorian kautta. Nämä yläkategoriat ovat asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. Yläkategorioiden alla ovat keskikategoriat, jotka on johdettu teoriasta Osterwalderin (2010) liiketoimintamallikonseptin mukaan. Alakategoriat vastaavat tutkimuskysymykseen. Alakategorioita löytyi yhteensä 33. Keskeisimmät liiketoimintamallin tekijät löytyivät keskikategorioista asiakassegmentit, arvolupaukset ja avainkumppanit. Tutkimusaineiston perusteella nämä profiloituivat

erityisesti opetuspelejä valmistavan yrityksen vahvuudeksi. Opetuspelejä valmistavan yrityksen on huomioitava erityisesti business-to-business (B2B) -asiakkaat ja sen on hankittava tutkimuksellista tukea omien tuotteidensa vahvuuksille oppimisen tukemisessa. Avainkumppaneista on hyvä löytyä sellaisia tahoja, joiden kanssa voi markkinoida tuotteita ja jopa muodostaa strategisia kumppanuuksia myynnin lisäämiseksi.

1.5 Tutkimusraportin eteneminen

Ensimmäisessä pääluvussa käydään johdanto aiheeseen ja kuvaillaan tutkimuksen tarpeellisuus. Tutkimusaineisto ja -menetelmät esitellään pääpiirteissään, kuten myös keskeiset tulokset. Toisessa pääluvussa paneudutaan mobiilipelialaan ja sen kokemuksiin muutoksiin viime vuosien aikana. Kolmannessa pääluvussa esitellään liiketoimintamallin muodostaminen Alexander Osterwalderin (2010) mukaan. Osterwalderin malli on otettu päälähteeksi, koska tämä yhdeksänportainen malli soveltuu hyvin laaja-alaisiin liiketoimintoihin. Se ei suoranaisesti ole tehty mobiilipeliyrityksiä silmällä pitäen, mutta peruspalaset ovat sovellettavissa tähän liiketoimintaan erittäin hyvin.

Neljännessä pääluvussa käydään läpi aineiston keruu sekä aineiston analysointimenetelmät. Viidennessä pääluvussa analysoidaan haastatteluaineisto ja esitellään tutkimustulokset. Kuudennessa pääluvussa tarkastellaan tutkimustuloksia ja seitsemännessä pääluvussa tehdään johtopäätöksiä ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 MOBIILPELIALA

Mobiilipelit ovat tulleet lähelle ihmisten arkipäivää älypuhelinien ja tablettien yleistyttyä. Myös mobiilipelejä tuottavia yrityksiä on syntynyt valtavia määriä, koska pelejä voi tuottaa jopa yksityiset henkilöt. Suuret peliyritykset eivät enää omaa monopoli-asemaa pelimarkkinoilla, koska pelien teko ei välttämättä vaadi suurta alkupääomaa. Pelien ei enää myöskään tarvitse olla laajoja kokonaisuuksia, vaan pienetkin, mutta viihdyttävät pelit ovat suosittuja ajanvietepelejä, kun puhelimilla voi pelata esimerkiksi koulu- ja työmatkoilla. Tuotot ovat myös suhteessa paremmat pelintekijälle, koska pelin ei tarvitse olla fyysisesti ostettavissa kaupasta. Pelien latausmäärät ovat myös huomasti suuremmat, koska monet pelintekijät tarjoavat joitakin pelejä ilmaiseksi.

2.1 Mobiilipelialan erityispiirteet

Mobiilipelialalla on sellainen erityispiirre, että se vie verrattain uuden pelialan mobiiliympäristöön. Tällä alalla olennaista on jakelukanavien keskittäminen laite-ekosystemeihin. On erittäin haastavaa saada applikaatioita mobiililaitteisiin muita kuin virallisia kanavia käyttämällä. Pelien kehittäminen on uusilla teknologioilla helppoa, eikä selviä standardeja juuri ole. Vaikka jakelukanavat ovat suurten yhtiöiden hallinnoimia, on tämä hyvä asia niin kuluttajille kuin kehittäjille. Sovellusten kehittäjien on helppo tuoda tuotteensa miljoonien käyttäjien saataville olemassa olevaan valmiiseen markkinapaikkaan. Kehittäjien tuotot mahdollistuvat myös jakelukanavien mahdollistamien sisäisten mikrotransaktioiden muodossa. (Lappi 2015: 11.)

Kun jakelukanava on helposti lähestyttävä niin ostajan kuin tarjoajan kannalta, ovat tuotantoteknologiat kohtuullisen helppoja ja halpoja käyttää. Alkupääoman kerryttäminen ei siis ole ratkaiseva tekijä applikaatioiden kehittämisessä. Kun taustalla toimivat suuret globaalit markkinat, on applikaatioiden kehittämisalalle lähteminen suuri houkutin. Pelit vetoavat suureen osaan ihmisistä, joten myös pelintekijöitä on valtava määrä. Tästä johtuu se, että erottautuminen omalla tuotteella on vaikeaa. Riskit kasvavat alalla ja markkinoille tulee yhä suurempia projekteja. Välttämättä edes isot

määrät rahaa käytettynä pelin suunnitteluun, ei takaa pelin tuovan riittävästi tuottoja suhteutettuna kustannuksiin. (Lappi 2015: 11.)

2.2 Peliteollisuus Suomessa

Suomessa toimii noin 260 pelialan yritystä, joista 175 yritystä on alle viisi vuotta vanhoja (Haavisto 2015). Pelimarkkinoiden arvo oli vuonna 2014 noin 1,8 miljardia euroa ja peliala työllisti samoihin aikoihin noin 2500 ihmistä. Pelimarkkinoilla menestyminen on lisännyt myös eritasoisten koulutusmahdollisuuksien tarjontaa runsaasti. Pääkaupunkiseutu on suurin pelialan keskus Suomessa, mutta pelistudioita löytyy myös ympäri Suomea. Born global -ajatus on ominainen pelialalle tähtävällä startup-yrityksellä. Se tarkoittaa sitä, että yritykset ymmärtävät markkinoiden olevan globaaleja, ja näin ollen ne tähtäävät niille alusta alkaen. 90 prosenttia pelialan liikevaihdosta tulee viennistä. On muutama yritys, jotka käsittävät suuren osan avainlukuista, mutta useat pienet yritykset ovat saavuttaneet kannattavuutta sekä keränneet rahoitusta. TEKES on rahoittanut noin 20 miljoonalla eurolla pelialaa. Suomen hyvä maine pelialalla menestymisessä on myös johtanut siihen, että esimerkiksi Electronic Arts ja Unity ovat avanneet toimipisteet Helsinkiin. (Hiltunen, Latva & Kaleva 2013, Neogames 2015.)

2.3 Päädraiverit pelialan muutokseen ja menestykseen

Mobiilipelialan muutosta on ajanut eniten digitaalisen jakelukanavan murros. Aiemmin ohjelmoitiin peli, jonka julkaisija sitten tuotti fyysiseen muotoon, kuten CD-levylle. Tämän jälkeen tuote voitiin ostaa kaupasta. Kustannukset tällaisessa jakeluketjussa saattoivat olla niinkin suuret, että pelin tekijä sai kymmenesosan pelin tuotoista. (Lappi 2015: 12.) Mobiilipelin ohjelmoija voi nyt viedä tuotteen digitaaliseen jakelukanavaan ja hallita sitä kokonaan siellä. Tavallisesti jakelukanava ottaa noin 30 prosenttia tuotoista, jolloin pelin tekijä saa huomattavasti suuremman tuoton itselleen. Samoin riskit pienenevät, kun jakelukanaviin pääsy ei vaadi suuria summia rahaa. Digitaalisten jakelukanavien etuna ovat myös sisäänrakennetut maksumekanismit, joiden ansiosta tuoton tekeminen on helppoa. Digitaalisuus tekee jakelukanavasta samalla äärimmäisen mukautuvan. (Hiltunen ym. 2013: 22.)

Digitaaliset myyntikanavat toimivat myynnin lisäksi myös markkinointikanavana, koska parhaat pelit pääsevät niin sanottuihin näyteikkunoihin. Tämä antaa viikkotasolla ilmaista näkyvyyttä kymmenien tuhansien eurojen arvosta. Pelien sisään on myös mahdollista rakentaa mainoskanavat, joissa mainostetaan muita pelejä, sovelluksia tai muuta sisältöä. (Lappi 2015: 12–13.)

Ansaintalogiikan muutos on ollut mullistamassa pelialaa. Kuluttaja saattoi ostaa pelin määrättyllä hinnalla ja ehkä myöhemmin lisäosan peliin. Nykyään peliä voidaan tarjota ilmaiseksi ja peli saattaa olla ilmainen sen koko elinkaaren ajan. Kuitenkin, pelissä etenemistä voidaan nopeuttaa maksamalla pelistä tai siihen voi saada lisäsisältöä maksamalla halutun lisäosan verran. Tätä kutsutaan free-to-play -malliksi (F2P), ja se tavoittaa moninkertaiset määrät pelaajia, kun kokeilu on ilmaista. Saadun palautteen perusteella peliä voidaan kehittää toivottuun suuntaan tai sitten projekti lopetetaan lyhyeen. Tämän analysoidun palautteen ja tutkimisen myötä pystytään tekemään tarkkoja laskelmia siitä, mihin suuntaan peliä tulisi kehittää, jotta se voisi tuottaa maksimaalista kassavirtaa. Todella tärkeäksi nousee myös se, että löydetään ja sitoutetaan ne asiakkaat, jotka mahdollisesti ovat valmiita maksamaan pelistä. (Hiltunen ym. 2013: 35–37.) Voidaan sanoa, että pelit ovat palveluita, joista maksetaan niin sanotusti käytön mukaan. Tämä antaa lisätukea sille ajatukselle, että pelaajille tulisi luoda jatkuvasti uusia sisältöjä peleihin. (Newzoo 2013.)

Digitaalisen jakelun myötä poistuu myös miljoonien dollarien inventaarioriski vanhojen konsolipelien myynnissä, koska peleistä ei enää tarvitse tehdä fyysisistä kopiota. Myöskään ei ole pelkoa siitä, että tuote loppuu kaupasta, koska jokainen maksava asiakas saa tuotteen digitaalisesta kaupasta. (Lehmusvirta 2013: B12.)

Samankaltainen digitalisoituminen on tapahtunut esimerkiksi musiikkibisneksessä. Harva kuluttaja ostaa enää fyysisistä levyä kaupasta, vaan kuuntelee musiikkia stream-kanavien kautta. Toki kuuntelija voi ostaa yksittäisiä kappaleita tai koko levyn digitaalisena, mutta pääsy suureen valikoimaan musiikkia on muuttanut musiikinmyynnin liiketoimintamallia. Kuluttaja voi päästä käsiksi rajattomaan määrään musiikkia, mutta kuukausittaisella maksulla voi välttää mainokset ja muut rajoitukset. Tämä toimii tulovirtana esimerkiksi Spotifylla. (Spotify 2013.)

2.4 Mobiilipelialan haasteet

Mobiilipeliala eroaa perinteisistä toimialoista dynamiikoiltaan. Esimerkiksi markkinointi on erittäin halpaa, mutta myös äärimmäisen vaikeaa. Sosiaalinen media on tullut suureksi avuksi pelien markkinointiin ja sinne voidaan rakentaa suoria rajapintoja peleihin liittyen. Yhtälailla, satojentuhansien pelien joukosta on silti erittäin vaikea erottautua. Nykyään ideaalitulanteena voidaan nähdä pelien tai markkinointikampanjoiden viraalius, eli pelin mainos tai vastaava, leviää sosiaalisen median käyttäjien linkkaamisina ja jakoina tuhansia ja tuhansia kertoja. (Hiltunen ym. 2013: 36–37.)

Viraali-aspekti on luonut sen mahdollisuuden, että yhden ihmisen pelistudio voi tuottaa yhtä paljon liikevaihtoa kuin useamman tuhannen hengen peliyritys. Esimerkkinä tästä on alun perin yhden miehen Mojang -nimisen yrityksen tekemä Minecraft-peli, joka tuotti satoja miljoonia euroja positiivista kassavirtaa ennen kuin Microsoft osti sen noin 2,5 miljardilla dollarilla. (Lehmusvirta 2014.)

Haasteita tuovat lisää mukaan myös yhä useammat ja erilaiset laitteet. Älypuhelinien lisäksi sovelluksen täytyy toimia myös yhä yleistyvillä tableteilla. Tabletit myös tarjoavat paremman pelielämyksen suuremman näytön ansiosta. Lukemattomille eri laitteille optimointi on erittäin työlästä, jos ei jopa mahdotonta. On myös otettava huomioon jatkuva tasapainoilu asiakkaan arvoproposition ja sovelluksen kehittäjän saaman palkkion välillä. (Lappi 2015: 14.)

3 LIIKETOIMINTAMALLI

Liiketoimintamalli sisältää kuvauksen niistä perustekijöistä, kuinka yritys luo, antaa ja vangitsee arvoa (Osterwalder 2010: 14). Pulkkasen (2011: 9) mukaan ilman selkeätä ja hyvin sisäistettyä liiketoimintamallia yrityksen toiminnasta puuttuu toiminnan ohjaamiseksi vaadittava järjestelmällisyys ja johdonmukaisuus. Morris ym. (2005: 726–727) mukaan kaikkein alkeellisimmalla tasolla määriteltynä yrityksen liiketoimintamalli on yrityksen taloudellinen malli. Liiketoimintamalli on myös ytimekäs esitys siitä, miten päätökset yrityksen strategian, arkkitehtuurin ja talouspuolen osa-alueilla luovat kilpailuetua määrättyillä markkina-alueilla.

Toimivan liiketoimintamallin kannalta on tärkeintä ymmärtää asiakkaan näkökulmasta, mitä asiakas kaipaa ja tarvitsee. Virheitä saattaa tulla tehtyä siinä vaiheessa, kun monissa tapauksissa yritykset miettivät liiketoimintamallia liian paljon omasta näkökulmasta. Kun asiakkaan tarpeet on syvällisesti ymmärretty, on mahdollista luoda tehokas ja menestyksekkäs liiketoimintamalli. Asiakkaat kuitenkin lopulta ratkaisevat liiketoimintamallin menestyksen. (Osterwalder 2010: 128.)

Morris ym. (2005: 733) mukaan liiketoimintamalli rohkaisee yrittäjää käsitteellistämään yrityksen toisiinsa liittyvinä strategisina valintoina. Toiseksi liiketoimintamalli auttaa etsimään täydentäviä suhteita eri osien välille, jotta kyetään muodostamaan uniikkeja yhdistelmiä. Kolmanneksi liiketoimintamalli auttaa kehittämään toimintasarjoja loogisille rakenteille. Neljänneksi liiketoimintamalli varmistaa johdonmukaisuuden strategia-, arkkitehtuuri-, taloudellisten- ja kasvuelementtien välille, unohtamatta poistumisaikomusta (exit intentions). On tärkeää ottaa huomioon myös se, milloin jokin projekti täytyy ”tappaa”. Ei ole järkevää tuhjata inhimillisiä eikä rahallisia resursseja sellaiseen tuotteeseen tai projektiin, jonka tuotto- tai kysyntäennusteet eivät vaikuta hyvältä.

Osterwalder (2010) tuo esiin sen, että liiketoimintamalleista puhuttaessa on tärkeää käyttää samaa aloituspistettä ja puhua samoista asioista. Silloin on helpompi ymmärtää mitä ollaan kuvaamassa ja mistä puhutaan. Tähän ongelmaan Osterwalder on tuonut ratkaisun muodostamalla liiketoimintamallikonseptin, jota ovat käyttäneet monet maailman suuryrityksetkin. Liiketoimintamalli voidaan kuvata yhdeksän

rakennuspalasen mukaan, jotka tuovat esiin ne seikat, joilla yritys aikoo tehdä rahaa. Nämä yhdeksän palasta sisältyvät neljään yritystoiminnan osa-alueeseen: asiakkaat (customers), tarjonta (offer), infrastruktuuri (infrastructure) ja taloudellinen kannattavuus (financial viability). (Osterwalder 2010: 15.) Seuraavaksi käydään läpi yhdeksän rakennuspalasta Osterwalderin (2010) mukaan.

3.1 Asiakassegmentit

Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen toimintaedellytys. Ilman kannattavia asiakkaita yrityksen elinkaari jää lyhyeksi. Tästä syystä asiakkaat muodostavat liiketoimintamallin keskiön. Asiakassegmentit (Customer Segments) jakaa asiakkaita toisistaan poikkeaviin ihmis- tai organisaatioryhmiin. Tätä tehdään esimerkiksi sen vuoksi, että jotkin asiakkaat tarvitsevat erilaisia palveluja tai joillakin asiakkailla on yhteisiä intressejä. Toisaalta yritys voi jaotella liiketoimintamallissaan kohteikseen useita pienempiä tai suurempia asiakassegmenttejä. (Osterwalder 2010: 20.)

Tärkeintä on, että liiketoimintamallissa analysoidaan tarkasti, mitä segmenttejä palvellaan ja toisaalta, mitkä segmentit jätetään pois. Kun segmentointi on tehty, yrityksellä on jäsenelty kuva siitä, millaisten asiakkaiden tarpeisiin vastataan. Selkein segmentointistrategia tehdään massamarkkinoiden ja niche-markkinoiden välillä. Massamarkkinoilla vastataan suuren asiakasjoukon tarpeisiin ja siksi volyyymi pystytään pitämään suurena, mutta pienemmin kustannuksin. Niche-markkinoilla taas otetaan huomioon erikoisasiakkaat, joille voidaan räätälöidä persoonallisempaa palvelua. Asiakassegmentit voivat olla myös sekoituksia useammista toimijoista (multi-sided markets). Esimerkiksi ilmaislehti tarvitsee laajan levikin houkutelakseen mainostajia. Toisaalta lehti tarvitsee mainostajia rahoittaakseen tuotannon ja levityksen. (Osterwalder 2010: 20–21.)

3.2 Arvolupaukset

Arvolupaukset (Value Propositions) kertovat asiakkaille, minkälaisia tuotteiden ja eri palveluiden yhdistelmiä asiakassegmenteille yrityksellä on tarjota. Arvolupaus vaikuttaa asiakkaaseen siten, että asiakas kiinnostuu yrityksen palveluista tai tuotteista.

Asiakas kokee saavansa tarkemmin omia tarpeitaan vastaavia ratkaisuja, ja myös lisäarvoa, kun asiakas alkaa käyttää tarjolla olevaa palvelua tai tuotetta. Arvolupaus voi olla määrällistä tai laadullista. Määrällisiä arvolupauksia ovat esimerkiksi hinta tai palvelun nopeus. Laadullisia ovat esimerkiksi design ja asiakaskokemus. (Osterwalder 2010: 22–23.)

Uutuus on yksi arvolupaus, joka tuo ratkaisun markkinoille alueella, jossa ei ole ollut tuotetta tai ratkaisua ongelmaan. Nämä ovat usein uuteen teknologiaan liittyviä ratkaisuja, mutta ei aina. Tavallisempia arvolupauksia on tuoda lisäarvoa asiakkaalle, kun tuotteita kehitetään tehokkaammiksi ja laadukkaammiksi, mutta myös halvemmiksi. Kustomointi on myös tullut osaksi kehittämistyötä. Tuotteita tai palveluja voidaan tehdä massakustomointina tai kustomointina yhteistyössä asiakkaan kanssa. Hinta toimii arvolupauksena tietyille asiakassegmenteille esimerkiksi kellomerkeissä. On varakkaille asiakkaille suunnattuja brändejä, mutta myös edullisempia eri alakulttuureille ominaisia merkkejä, jotka tulevat muotitavaraksi suuren käyttäjämäärän mukana. Yksi tärkeä arvolupaus on tietysti riskien vähentäminen. Tätä voidaan markkinoida asiakkaalle esimerkiksi tarjoamalla takuu tuotteille määrätyksi ajaksi. (Osterwalder 2010: 23–25.)

3.3 Kanavat

Kanavien (Channels) avulla yritys viestii arvolupauksensa asiakassegmenteille. Kanavat ovat tärkeässä asemassa asiakaskokemuksen kanssa. Tämä alue sisältää useita toimintoja, jotka luetellaan seuraavasti:

1. Tietoisuuden tuominen esiin tuotteista ja palveluista asiakkaille.
2. Auttaa asiakasta arvioimaan yrityksen arvolupaukset.
3. Antaa asiakkaiden hankkia erityisiä tuotteita ja palveluja.
4. Toimittaa arvolupaus asiakkaalle.
5. Antaa asiakastukea asiakkaalle hankinnan jälkeen.

Kanavat voivat olla yksittäisiä omistettuja kanavia, mutta myös partnerikanavia. Partnerikanavat voivat alentaa tuottoja, mutta laajentumisen mahdollisuus puolestaan voi kasvaa merkittävästi. (Osterwalder 2010: 26–27.)

3.4 Asiakassuhteet

Liiketoimintamallissaan yritys selvittää, millaisia asiakassuhteita (Customer Relationships) se haluaa pitää yllä kunkin asiakassegmentin kanssa. Skaala on varsin laaja, henkilökohtaisista suhteista pitkästi automatisoituihin asiakassuhteisiin. Verkossa toimivien yritysten on helpointa automatisoida mahdollisimman pitkälle asiakaspalvelu. Toisaalta arvokkaille asiakkaille, esimerkiksi private banking -asiakkaille erittäin personoitu asiakassuhde on monesti välttämätöntä. Nykyään on suosittua muodostaa myös yhteisöjä, joissa yhteydenpidolla voidaan ratkaista toisten ongelmia. Tällä tavoin yrityksetkin saavat arvokasta tietoa yhteisöiltä omaan käyttöönsä. Pääasiassa yrityksen tavoite on asiakassuhde-evoluution kautta edetä asiakashankinnan (customer acquisition) ja asiakkaiden säilyttämisen (customer retention) kautta edelleen myynnin vahvistamiseen (boosting sales / upselling). (Osterwalder 2010: 28–29.)

3.5 Tulovirrat

Tulovirrat (Revenue Streams) esittää kuvan siitä rahasta, mitä yritys tuottaa minkäkin asiakassegmentin kautta. Yrityksen tulee tietää, mistä ja mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Jotta tulovirrat pystytään menestyksekkäästi ohjaamaan tuottaviksi, tulee liiketoimintamallissa olla ratkaisu yhteen tai useampaan tulovirtaan kullekin asiakassegmentille. Tulovirtoja on monenlaisia, mutta liiketoimintamalli voi sisältää kahdenlaista tulovirtaa: kertaluontoiset maksut ja toistuvat maksut. Toistuvissa maksuissa voi olla esimerkiksi jatkuva maksu arvolupauksen saattamisesta asiakkaalle tai mahdollisuus kaupanjälkeiseen asiakastukeen. (Osterwalder 2010: 30.)

Tulovirtoja voi luokitella erilaisiin pääkategorioihin. Yksinkertaisin pääjako tuotteen myynnistä on ajatella omistusoikeuden myyntiä tai fyysisen tuotteen myyntiä. Maksaminen käytön mukaan on päätulovirta esimerkiksi matkapuhelinoperaattoreilla. Jäsenyyden hankkiminen kuukausittaisilla tai vuosittaisilla maksuilla on monien

kuntoklubien ja nettipelisivustojen pääasiallinen tulovirta. Lainausta, vuokrausta ja liisauksia antavat ostajalle tuotteen tai palvelun käyttöön määrätyksi ajaksi. Lisensointi on usein käytettyä media-alalla, mutta myös teknologialla, jossa patentoitua tuotetta voi lisensoida korvausta vastaan. Välityspalkkiot toimivat tulovirtana esimerkiksi luottokorttiyhtiöillä ja asuntovälittäjillä. Mainostaminen on tietysti yksi tutuimmista tulovirtojen muodoista, jonka avulla melkein kaikki tuotteita, palveluja ja tapahtumia voidaan saattaa kuluttajien tietoon. (Osterwalder 2010: 31–32.)

Jokainen tulovirta voi sisältää erilaisia hinnoittelumekanismeja. Näitä ovat kiinteät listahinnat, neuvotellut hinnat, huutokauppa, markkinoista riippuvaiset hinnat, tilausmääräsidonnaiset hinnat ja muuttuvien hintojen strategia (yield management), joka tarkoittaa varastossa olevien tuotteiden oikea-aikaista myymistä oikealle asiakkaalle, oikeaan hintaan. (Osterwalder 2010: 30.)

Erittäin tärkeitä malleja ansainnan kannalta mobiilisovelluksissa nykyään ovat freemium ja free-to-play -mallit. Free-to-play -mallin ja freemium-mallin erona voidaan pitää sitä, että free-to-play -versiossa käyttäjä saa ulottuvilleen täyden pelisisällön, mutta pelaamista voidaan nopeuttaa ja helpottaa sijoittamalla rahaa. Freemium (free and premium) -mallissa käyttäjä saa käyttöönsä maksuttoman, mutta rajoitetun, version pelistä. Koko pelisisältö on siis avattava käyttämällä rahaa. Free-to-play -mallissa peli on mahdollista läpäistä maksamatta mitään. (Henderson 2013.)

3.6 Avainresurssit

Avainresurssit (Key Resources) kuvaavat tärkeimmät liiketoimintamallin toimivuuteen vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät auttavat yritystä luomaan ja tarjoamaan arvolupauksen, tavoittamaan markkinat, ylläpitämään suhteita asiakassegmenteissä ja ansaitsemaan tuottoa. Eri avainresursseja tarvitaan riippuen liiketoimintamallin tyypistä. Avainresursseja voivat olla fyysiset, rahalliset, intellektuelliset tai inhimilliset resurssit. (Osterwalder 2010: 34.)

Fyysiset resurssit tarkoittavat useimmiten esimerkiksi tuotteita valmistavaa yritystä tai jälleenmyyjää. Tämä avainresurssi vaatii usein paljon pääomaa toimiakseen.

Rahalliset resurssit saattavat varmistaa esimerkiksi pätevimpien henkilöiden palkkaamisen suuryritykseen parhaiden tuotteiden suunnitteluun, tai yritys voi käyttää rahaa saadakseen myyjät valitsemaan heidän tuotteensa myyntiin. Intellektuellit resurssit, kuten brändit, patentit ja asiakastietokannat ovat lisääntyvässä määrin tärkeitä osia liiketoimintamalleissa. Inhimilliset resurssit ovat tärkeimpiä voimavaroja tiedollisesti vaativissa ja luovissa yrityksissä. Esimerkiksi lääkeyritykset luottavat suureen määrään asiantuntijoita ja tiedemiehiä, ja suureen joukkoon lahjakkaita myyjiä ja edustajia. (Osterwalder 2010: 35.)

3.7 Avainaktiviteetit

Avainaktiviteetit (Key Activities) kuvaavat ne tärkeimmät asiat, jotka yrityksen on tehtävä saadakseen liiketoimintamallinsa toimimaan. Kuten avainresurssit, avainaktiviteetit vaihtelevat liiketoimintamallityypin mukaan. Avainaktiviteetteja ovat tuotanto, ongelmanratkaisu ja alusta tai verkko. Tuotannossa suunnittelu, valmistus ja toimitus ovat tärkeimmät osa-alueet. Ongelmanratkaisussa yleensä pyritään selvittämään yksittäisen asiakkaan ongelmaan ratkaisu. Ongelmanratkaisuaktiviteetteja tarvitaan yleensä palveluorganisaatioissa, sairaaloissa ja konsultaatiopalveluissa. Jos yrityksen palvelu tai tuote sisältää alustan tai se toimii verkossa, se vaatii jatkuvaa kehittymistä ja ylläpitoa. (Osterwalder 2010: 36–37.)

3.8 Avainkumppanit

Avainkumppanit (Key Partnerships) muodostavat kumppanien verkoston, joka mahdollistaa liiketoimintamallin toimimisen. Yritykset muodostavat kumppanuuksia eri syistä, mutta tarkoitus tällä kaikella on optimoida liiketoimintamalli, vähentää riskiä tai hankkia resursseja. Avainkumppanuuksia on neljä eri tyyppiä:

1. Strateginen liitto ei-kilpailevien yritysten välillä.
2. Yhteiskilpailu (coopetition), eli strateginen kumppanuus kilpailevien yritysten välillä.
3. Yhteisyritys uusien liiketoimintojen kehittämisessä.

4. Ostaja-hankkija -kumppanuus tarvikkeiden saatavuuden varmistamiseksi. (Osterwalder 2010: 38.)

3.9 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne (Cost Structure) kuvailee kaikki aiheutuneet kustannukset liiketoimintamallin toimeenpanossa. Arvon luominen ja toimittaminen, asiakassuhteiden ylläpito ja tulon tuottaminen aiheuttavat kustannuksia. Nämä kustannukset pystytään kohtuullisen helposti laskemaan sen jälkeen, kun on määritelty avainresurssit, avainaktiviteetit ja avainkumppanit. Jotkut liiketoimintamallit ovat kuitenkin enemmän kustannukset edellä meneviä kuin toiset. Jotkin yritykset saattavat tehdä koko liiketoimintamallinsa alhaisten kustannusten ympärille. (Osterwalder 2010: 40.)

Kustannusrakenteet voidaan karkeasti jakaa kahteen suureen linjaan: kustannukset edellä meneviin (cost-driven) ja arvo edellä meneviin (value-driven) malleihin. Tietysti monet liiketoimintamallit jäävät johonkin noiden kahden välimaastoon. Kustannukset edellä menevissä yrityksissä pyritään pitkälle menevään automaatioon ja laajaan ulkoistamiseen, kun taas arvo edellä menevissä yrityksissä otetaan asiakkaiden tarve erityisesti huomioon, esimerkkinä luksushotellit. Kiinteät kustannukset -rakenteessa kustannukset pysyvät samoina riippumatta tuotannon tai palveluiden volyyminä. Muuttuvat kustannukset -rakenteessa hyödynnetään korkeasti vaihtelevat kustannukset, kuten esimerkiksi festivaaliorganisoinnissa. Economies of scale -rakenteessa raaka-ainekustannukset tippuvat kun tuotantoa nostetaan. Economies of scope -rakenteessa hyödynnetään samoja markkinointi- ja jakelukanavia useiden eri tuotteiden kohdalla. (Osterwalder 2010: 41.)

4 TUTKIMUSAINEISTOT JA -MENETELMÄT

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yhtä opetuspelejä valmistavaa suomalaista yritystä, jonka tietoja käsitellään anonyymisti, kuten yrityksen kanssa on sovittu. Tutkimus on case study, eli tapaustutkimus. Aineistona käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä tapausyrityksestä, ja toisesta yrityksestä, internetistä löytyvää tietoa aineiston tueksi. Aineisto analysoidaan laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin. Aineiston analyysimenetelmä on laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi ja aineisto on tarkemmin analysoitu deduktiivisen tutkimusotteen mallin mukaan.

4.1 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin puhelinhaastattelulla. Alun perin haastatteluihin valittiin kaksi suomalaista opetuspelejä valmistavaa yritystä. Haastattelut sovittiin sen jälkeen, kun tutkimuksen teoriaosa oli hahmottunut kokonaisuudessaan, mistä johtuen deduktiivinen tutkimusote oli mahdollista toteuttaa haastattelujen pohjalta. Toisen yrityksen haastattelua ei kuitenkaan onnistunut järjestää. Tästä yrityksestä käytettiin tutkimusaineistona pelkästään internetistä löytyviä tietoja. Haastattelussa käytiin läpi kaikki yhdeksän liiketoimintamallin porrasta ja annettiin mahdollisuus tarkentaville kysymyksille ja kommenteille. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa vapauden poiketa varsinaisista kysymyksistä. Tämä olikin varsin tarpeellista, koska oli tarkoitus saada mahdollisimman kattavat vastaukset tapausyrityksestä. Aineistoon palataan aineiston analyysin yhteydessä. Tarpeen mukaan aineistoon oli löydettävissä täydentävää tietoa yritysten omilta internetsivuilta. Syy siihen miksi yksittäistapaustutkimus tehtiin, on teorian rakentaminen, koska tällä spesifillä tutkimuskohteella ei ole suoranaista tutkimusta (Eisenhardt 1989: 536).

4.2 Tapaustutkimus

Case study eli tapaustutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytetty metodi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä perusteella valittua tapausta. Tapaus voi olla yritys tai yrityksen osa.

Tutkimuksessa voidaan tutkia myös yrityksen toiminnallista osaa, kuten prosessia tai jotain yrityksen rakenteellista ominaisuutta. Tapaustutkimus ei ole varsinaisesti menetelmä, vaan ennemminkin tutkimusote, jonka tarkoitus on kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Tapausmäärä tutkimuksessa on yleensä pieni, koska tyydytään tutkimaan yksi tai toisinaan useampi tapaus. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallia. Tämä tapausyritys on valittu sillä perusteella, että se edustaa riittävän monella tasolla yritystä, joka toimii menestyksekkäästi mobiilipelimarkkinoilla.

Tapaustutkimus tuo spesifiyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin, joissa ei aina voida peilata kaikkea puhtaasti teoriaan. Toisena etuna on se, että tämä menettely pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti niiden omassa ympäristössään. Tutkimuksellinen tapaustutkimus, verrattuna pelkästään opetuscaseen, tutkii kohdetta tarkemmin ja kohdistetummin. Tutkimuksellisessa tapaustutkimuksessa aineiston keruuta määrää kysymyksenasettelu ja teoria, mutta myös aineisto kerätään erityisen huolellisesti. (Koskinen ym. 2005: 156.) Tarkoitus tässä tutkimuksessa oli löytää kaikki ne elementit, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan mobiilipelialalla. Koska aiempaa tutkimusta ei ole koskien opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallista, pyrittiin tässä tutkimuksessa etsimään kaikki ne elementit, jotka muodostavat pohjan toimivalle opetuspeleilyritykselle mobiilipelimarkkinoilla.

Valittu kohde tapaustutkimuksessa on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto, tapahtumasarja tai historia. Lisäksi tapaus voi olla toimialatasoinen, organisaatiotasoinen, osasto- tai ryhmätasoinen tai yksilötasoinen. Käytettävä menetelmä aineistonkeruussa valikoituu siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Eniten käytettyjä laadullisia aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksessa on hyvä muistaa dokumenttien järkevä käyttö. Ne saattavat olla kuitenkin halvin ja helpoin tapa päästä kiinni tutkittavaan ilmiöön ainakin aluksi, eikä niihin liity reaktiivisuusriskejä. (Koskinen ym. 2005: 157–158.) Tässä tutkimuksessa todettiin haastattelututkimuksen antavan parhaan ja syvällisimmän kuvan opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallista.

Propositiona tässä tutkimuksessa oli, että suuri osa mobiilipelejä tekevistä yrityksistä toimivat samojen liiketoimintamallin rakennuspalasten pohjalta. Tämä johtuu osin siitä syystä, että tarjonta-alustat ovat kaikille samat ja asiakkaat hankkivat tuotteet samoilta markkinoilta. Ansaintamallit ovat erilaisia, kuten myös asiakassegmentit. Myös mahdolliset yhteistyökumppanit ja markkinointi eriyttävät yritysten toimintatapoja. Odotettavissa oli, että varsinkin näillä osa-alueilla opetuspelejä valmistavat yritykset eroavat pelkästään viihteellisten mobiilipelien tekijöistä.

4.3 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Kerätty puolistrukturoitu haastatteluaineisto on ensin litteroitu, eli kirjoitettu auki sana sanalta ja sitten analysoitu sisällönanalyysin periaatteilla. Aineiston koodaus on tehty deduktiivisen tutkimusotteen periaatteella (Elo & Kyngäs 2008: 110–111). Tuomen ja Sarajärven (2002: 73) mukaan yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä pystytään käyttämään vaihtoehtoisina, rinnakkain tai yhdistelminä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Jyrinkin (1977) mukaan tutkittaessa orientoivaa käyttäytymistä eli erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollakin tavalla, kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä on sopivin. Jos taas tutkimuskohteena on selvästi vuorovaikutuskäyttäytyminen, on havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä tarkoituksenmukaisin.

Eskolan ja Suorannan (1998: 15–16) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää ja muuttuu tutkimushankkeen mukana, ja tätä voi pitää toivottavana asiana. Tämä osaltaan tarkoittaa sitä, että kvalitatiivisilla menetelmillä voidaan saavuttaa ilmiöiden prosessiluonne. Avoin tutkimussuunnitelma toisaalta korostaa myös tutkimuksen vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen. Tulkinta jakautuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessiin eikä tutkimusprosessia ole helppoa pilkkoa välttämättä toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Ei ole mahdotonta, että tutkimussuunnitelmaa ja jopa tutkimusongelman asettelua joudutaan tarkistamaan ja muuttamaan aineistonkeruun kuluessa, ja varsinaisessa tutkielman kirjoittamisessa voidaan joutua palaamaan

alkuperäiseen aineistoon. Pitkällä tähtäimellä kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä saattaa hyvin olla, että sosiaalisen todellisuuden prosessiluonteen tutkimisessa on kyse siitä, että tutkimustulokset eivät ole ajattomia ja paikattomia, vaan historiallisesti muuttuvia ja paikallisia. Lindgrenin ja Packendorfin (2009: 30) mukaan yksilön ajatukset voidaan muuttaa tieteelliseksi dataksi kielen kautta, mikä tukee haastatteluaineiston vahvuutta tämän tutkimuksen teossa.

4.3.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Puolistrukturoitu teemahaastattelu menetelmänä pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) julkaisemaan teokseen *The Focused Interview*. Heidän menetelmänsä pohjautuu sille oletukselle, että kaikilla haastateltavilla on takanaan jokin yhteinen kokemus. Toiseksi tutkija on myös alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeiksi luokittelemiaan osioita, rakenteita, prosesseja sekä kokonaisuutta. Tutkijan tekemän analyysin perusteella kolmannessa vaiheessa hän kehittää haastattelurungon. Viimeisessä neljännessä vaiheessa haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on analysoinut ennalta. (Merton ym. 1956: 3–4.) Tässä tutkimuksessa täytyi ensin tutkia yleisellä tasolla mobiilipeliyritysten ansaintalogiikoita, asiakassegmenttejä ja muita saatavilla olevia tietoja. Tämän jälkeen valittiin sopiva konsepti liiketoimintamallista. Sitten muodostettiin haastattelurunko liiketoimintamallin osatekijöiden pohjalta. Tämän jälkeen itse haastattelu oli helppo toteuttaa, koska teoreettinen viitekehys oli sisällytetty haastattelukysymyksiin osatekijä kerrallaan.

Hirsjärvi ja Hurme (2001) ovat muotoilleet tämän suomenkielisen teemahaastattelu-termin siksi, koska haastattelu kohdistetaan tiettyihin keskusteltaviin teemoihin. Teemahaastattelussa tutkittavilla ei tarvitse välttämättä olla tiettyä yhteistä kokeellisesta aikaansaatuskokemusta, vaan oletetaan, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita pystytään tutkimaan tällä menetelmällä. Teemahaastattelu on enemmän strukturoimattomampi kuin strukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu se kuitenkin on siitä syystä, että haastattelun aihepiirit, tema-alueet, ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 46–47.) Toteutetussa haastattelussa

kysymysten muoto ja määrä olivat tarkat, mutta tarpeen vaatiessa siinä pystyttiin esittämään tarkentavia kysymyksiä.

4.3.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota pystytään käyttämään kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se ei pelkästään ole yksittäinen metodi, vaan myös väljä teoreettinen kehys, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin, joten sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Voidaan yleistää, että useat eri nimillä esiintyvät laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Tästä näkökulmasta sisällönanalyysi sopii myös muunlaisen tutkimuksen käyttöön. (Tuomi & Sarajärvi: 2002: 93.)

Sisällönanalyysin toteuttaminen voidaan yleisellä tasolla jakaa neljään osa-alueeseen: 1. aineiston rajaus, 2. aineiston litterointi tai koodaaminen, 3. luokittelu, teemoittelu tai tyypittely, ja 4. yhteenvedon kirjoittaminen. Aineiston rajauksella tarkoitetaan, että aineistosta saattaa löytyä paljon kiinnostavia asioita, joita ei lähtökohtaisesti ole välttämättä osannut ajatella. Tämän vuoksi on valittava tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, josta kerrotaan kaikki ilmenevät piirteet. Se, mistä kyseisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, näkyy tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimusongelmasta tai tutkimustehtävästä. Aineiston litteroinnissa tai koodaamisessa on kyse tutkijan omasta tavasta tehdä koodaus. Koodimerkeillä on yleisesti olemassa viisi tärkeää tehtävää: ne ovat sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, niillä jäsenellään aineistosta nousevia asioita, ne ovat apuvälineitä tekstin kuvaamisessa, ne toimivat testausvälineenä aineiston jäsenyyksessä ja niitä voidaan käyttää osoitteena eri kohtien etsinnässä ja tarkistuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2002: 93–95.)

Kolmas vaihe, luokittelu, teemoittelu tai tyypittely, on varsinaisesti itse analysointia, mutta ei ole mahdollista ilman kahta edeltävää vaihetta eikä se ole mielekäs ilman yhteenvetoraporttia. Luokittelussa yksinkertaisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa kyseiset luokat esiintyvät aineistossa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta painopiste on siinä, mitä mistäkin temasta

on sanottu. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tietynlaisiksi tyypeiksi tai erilaisiksi selityksiksi aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95, Spiggle 1994.)

4.3.3 Deduktiivinen tutkimusote

Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä oli deduktiivinen tutkimusote. Tämä tarkoittaa sitä, että kun aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineiston pohjalta, deduktiivisessa tutkimusotteessa ne nostetaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä” (Tuomi & Sarajärvi 2002: 116).

Deduktiivinen tutkimusote etenee periaatteessa samalla tavalla kuin aineistolähtöinen analyysi. Kyngäksen ja Vanhasen (1999) mukaan se tarkoittaa sitä, että analyysissä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja luodaan ala-, ylä- ja yhdistäviä kategorioita. Analyysissä tekninen vaihe lähtee alkuperäisten ilmaisujen pelkistämisestä. Aineiston täytyy vastata tutkimusongelmaan tai -tehtävään. Kiinnostuksen kohteena olevat asiat pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut liitetään samaan kategoriaan eli luokkaan ja nimetään kategoria. Tutkijan kannalta tämä on kriittinen vaihe, sillä hän päättää oman tulkintansa mukaan perusteet valinnoilleen. Analyysi jatkuu yhdistämällä samankaltaisia alakategorioita toisiinsa ja tämän perusteella muodostetaan yläkategoriat, jotka nimetään niiden sisältöä kuvaavasti. Viimeisenä vaiheena yläkategoriat kootaan kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Alakategorioiden, yläkategorioiden ja yhdistävän kategorian avulla vastataan kaikkiin tutkimusongelmiin.

Tässä tutkimuksessa analyysin vaiheet etenevät karkeasti ottaen edellä kuvatun aineistolähtöisen analyysin mukaan, mutta kaikille kategorioille oli olemassa jo valmiiksi teoreettiset käsitteet. Tämän vuoksi analyysi ei ole aineistolähtöinen, vaikka mekanismit olisivatkin samankaltaiset.

5 HAASTATTELUAINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET

Kvalitatiivisen analyysin kohteena on puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla kerätty haastatteluaineisto opetuspelejä valmistavalta yritykseltä. Toisen tapausyrityksen aineisto on hankittu yrityksen kotisivuilta ja muista saatavilla olevista tiedoista, koska haastattelua ei lopulta saatu tehtyä toisen yrityksen kohdalla. Tutkimuksen teema on opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamalli. Tästä haastatteluaineistosta on etsitty neljästä aihepiiristä vastauksia, joita ovat asiakkaat (customers), tarjonta (offer), infrastruktuuri (infrastructure) ja taloudellinen kannattavuus (financial viability) (Osterwalder 2010: 15). Näitä kutsutaan yläkategorioiksi. Kysymyslomake on liitteenä (Liite 1).

Tarkoitus on löytää yläkategorioille keskikategoriat ja yhdeksälle keskikategorialle alakategoriat. Alakategoriat on vahvistettu taulukoihin, joiden avulla tutkimuskysymykseen vastataan (ks. taulukot 1–4). Aineiston analyysi etenee deduktiivisen tutkimusotteen mallin mukaan. Pääluvun 5 alaotsikot on nimetty keskikategorioiden mukaan. Alakategorioista löytyy vastaus tutkimuskysymykseen:

1. Minkälainen liiketoimintamalli on opetuspelejä valmistavalla yrityksellä asiakassegmenttien, arvolupausten ja avainkumppaneiden näkökulmasta?

5.1 Asiakkaat

Asiakkaat sisältävät Osterwalderin (2010) liiketoimintamallikonseptin yhdeksästä portaasta ensimmäisen ja neljännen portaan, asiakassegmentit ja asiakassuhteet. Molemmat tapausyritykset ovat selkeästi segmentoineet kohdeasiakkaansa. Myös tätä kautta asiakassuhteiden ylläpito kohdentuu omilla tavoillaan kussakin segmentissä.

Taulukko 1. Asiakkaat.

<i>Asiakkaat</i> (f=6)	<i>Määrittely</i>	<i>Esimerkkejä</i>
Asiakas-segmentit (f=2)	Asiakassegmentit jakaa asiakkaita toisistaan poikkeaviin ihmis- tai organisaatioryhmiin. Tätä tehdään esimerkiksi sen vuoksi, että jotkin asiakkaat tarvitsevat erilaisia palveluja tai joillakin asiakkailla on yhteisiä intressejä. (Osterwalder 2010: 20.)	Okei, siis meillä on periaatteessa kaksi asiakassegmenttiä, eli meillä on kuluttaja-asiakkaat , jotka jakautuu siten että äiti ostaa ja lapsi pelaa. Ja sitten meillä on b2b-asiakkaita , jotka on varhaiskasvatuslaitoksia. Koulut.
Asiakassuhteet (f=4)	Liiketoimintamallissaan yritys selvittää, millaisia asiakassuhteita se haluaa pitää yllä kunkin asiakassegmentin kanssa. yrityksen tavoite on asiakassuhde-evoluution kautta edetä asiakashankinnan ja asiakkaiden säilyttämisen kautta edelleen myynnin vahvistamiseen. (Osterwalder 2010: 28–29.)	Pyritään sen hetken tuotteella hankkimaan asiakas ja jos joku asiakas siitä tykkää, niin pyritään asiakkaalle myymään eli pyritään hänet saamaan hankkimaan joku edullinen tuote ja jos hän siitä vielä senkin jälkeen tykkää ja vaikka vokaalit tuli opittua, niin pyritään ohjaamaan heitä niinku jatko-osaan ja kalliimpiin ja laadukkaampiin tuotteisiin . Valtakunnallinen opetuspelikampanja ja kilpailu. Kilpailussa mukana olleille kouluille jatkomarkkinoidaan mahdollisuutta hankkia lisenssi , jotta pelin pelaaminen ei katkea kilpailun jälkeen. Pelaajien tunnukset ja tiedot pysyvät tallessa, mikäli lisenssin ottaa.

Taulukossa 1 on esitetty kuinka pääkategoria *asiakkaat* jakautuu keski- ja alakategorioihin. Keskikategorioita on kaksi, asiakassegmentit ja asiakassuhteet. Tapausyrityksillä on kaksi asiakassegmenttiä (f=2), jotka ovat kuluttaja-asiakkaat ja business-to-business -asiakkaat (B2B). Asiakassuhteen ylläpidon tärkeys muodostuu siitä hetkestä, kun asiakas tutustuu yrityksen tuotteeseen. Jos asiakas *kokeilee ilmaista tuotetta*, on sen jälkeen tavoite saada asiakas hankkimaan *maksullinen versio tai*

lisäosa peliin. Tämän myötä pyritään asiakkaalle myymään *edelleen kalliimpia ja laadukkaampia tuotteita.* Jatkomarkkinointi on aloitettava ensimmäisestä tuotteen latauksesta alkaen.

B2B-asiakkaiden kanssa on huolehdittava henkilökohtaisemmasta markkinoinnista. Jos halutaan tehdä yhteistyötä esimerkiksi varhaiskasvatuslaitosten tai koulujen kanssa, on asiakassuhde muodostettu todennäköisimmin *henkilökohtaisen kontaktoinnin kautta.* Ei voida luottaa välttämättä siihen, että B2B-asiakas tekee isomman tilauksen digitaalisen markkinapaikan kautta.

Näistä kahdesta tapausyrityksestä toinen oli profiloitunut myymään tuotetta kuluttaja-asiakkaiden lisäksi kouluille. Myytävä tuote oli lisenssi kahdeksitoista kuukaudeksi, ja lopullinen hinta määräytyi oppilasmäärän mukaan. Tuotetta sai käyttää koulun lisäksi kotona.

5.2 Tarjonta

Tarjontaan sisältyvät Osterwalderin (2010) liiketoimintamallikonseptin toinen, kolmas ja viides porras, eli arvolupaukset, kanavat ja tulovirrat. Tapausyritykset pystyvät arvolupauksissaan perustelemaan asiakkaille, miksi heidän tuotteensa erottuvat edukseen muista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Yksi tällainen arvolupaus on esimerkiksi tieteellinen tutkimus yhteistyössä yliopistojen kanssa. Pelit saavat tätä kautta uskottavuutta oppimisen edistämisen näkökulmasta. Kanavat ja tulovirrat nivoutuvat yhteen sitä mukaa, kun tuote jotakin kanavaa pitkin päättyy asiakkaan käyttöön. Kanavia on useita erilaisia.

Taulukko 2. Tarjonta.

<i>Tarjonta</i> (<i>f=14</i>)	<i>Määrittely</i>	<i>Esimerkkejä</i>
Arvolupaukset (<i>f=4</i>)	Arvolupaukset kertovat asiakkaille, minkälaisia tuotteiden ja eri palveluiden yhdistelmiä asiakassegmenteille yrityksellä on tarjota. Arvolupaus vaikuttaa asiakkaaseen siten, että	Huolella suunnittelu ja varsinkin nämä viimeiset tuotteet mitkä on oikeesti tehty yliopistojen kanssa yhteistyössä , nii on tavallaan se on äitille ja isälle, elikkä ostajalle, on se

	<p>asiakas kiinnostuu yrityksen palveluista tai tuotteista. Asiakas kokee saavansa tarkemmin omia tarpeitaan vastaavia ratkaisuja, ja myös lisäarvoa, kun asiakas alkaa käyttää tarjolla olevaa palvelua tai tuotetta. (Osterwalder 2010: 22–23.)</p>	<p>tavallaan se näyttö että kuinka lapsi siitä kehittyi ja sitte sille sovelluksen käyttäjälle eli lapselle nii sillä on se hauskuus, ettei oo ihan pelkästään digitalisoitu koulukirja, vaa on jotain hauskoja elementtejä mitä ne käyttää mielellään vaikka sitten opettaja ei pakotakaan käyttämään.</p>
		<p>Arviointityökalu opettajalle.</p>
<p>Kanavat (f=4)</p>	<p>Kanavien avulla yritys viestii arvo-lupauksensa asiakassegmenteille. Kanavat ovat tärkeässä asemassa asiakas-kokemuksen kanssa. Kanavat voivat olla yksittäisiä omistettuja kanavia, mutta myös partnerikanavia. Partneri-kanavat voivat alentaa tuottoja, mutta laajentumisen mahdollisuus puolestaan voi kasvaa merkittävästi. (Osterwalder 2010: 26–27.)</p>	<p>Keskeisin on se, että ollaan tilanteessa, jossa meillä on kohtalaisen laaja asiakaskunta, jolloin tavallaan pistetään joku tuote jakeluun, niin vaan sen omien tuotteiden kautta markkinoidaan, eli tuota kuitenkin 5 miljoonaa latausta vuodessa, niin pelkästään omissa tuotteissa mainostetaan, niin se on meille kaikkein suurin asia. Sitten totta kai kaikki partnerit, Applet, Googlet ja näin päin pois, toivotaan kovasti heiltä tukea ja aina ku saadaa, niin ilolla otetaan vastaan.</p>
		<p>Valtakunnallinen opetuspelikampanja ja kilpailu.</p>
		<p>Kilpailussa yhteistyökumppaneina palkintotuotteet tarjoavat yritykset.</p>
<p>Tulovirrat (f=6)</p>	<p>Tulovirrat esittää kuvan siitä rahasta, mitä yritys tuottaa minkäkin asiakas-segmentin kautta. Yrityksen tulee tietää, mistä ja mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Jotta tulovirrat pystytään menestyksekkäästi ohjaamaan tuottaviksi, tulee liiketoimintamallissa olla ratkaisu yhteen tai</p>	<p>Nää on niinku selkeesti suurimmat nää kun digitaalisia tuotteita tehdään niin nää on aivan suurimmat digitaalisten sovellusten markkinapaikat, Google Play ja Applen App Store.</p> <p>Mutta sitten on sellasia isoja partnership keissejä silloin tällöin,</p>

useampaan tulovirtaan kullekin asiakassegmentille. (Osterwalder 2010: 30.)

elikkä joku partneri haluaa meidän tuotteet jakoon johonki kanavaan ja ne maksaa siitä kohtalaisen summan rahaa. Nämä on satunnaisia.

(...) **educational discount** siellä eli jos vaikka Applen asiakkaaksi rekisteröityy niinku tämmöseksi jonkinasteiseksi oppilaitokseksi, niin nehän saa 50% alennusta niistä, ja saa vähän näppärämmin ne asennukset tehtyä.

Jonku **jälleenmyyjän kautta**, niinku Edutukun kautta saatetaan Suomessa jakaa sillon tällöin jotain applikaatioita, lähinnä lastentarhoihin, mutta se on hyvin satunnaista ja enemmän semmosta promootiomielessä tehtävää.

Vuosittainen kertosumma kouluille.

Vuosittainen kertosumma koteihin, tasojen määrän voi myös valita. Tämä vaikuttaa hintaan. Tyytyväisyystakuu on mukana rahanpalautuslupauksella.

Taulukossa 2 on esitetty kuinka pääkategoria *tarjonta* jakautuu keski- ja alakategorioihin. Keskikategorioita on kolme, arvolupaukset, kanavat ja tulovirrat. Arvolupauksia löytyy aineistosta neljä erilaista. Näitä ovat *huolellinen suunnittelu, kehittäminen yhteistyössä tutkimusorganisaation kanssa, opetuspelien viihdyttävyys opetuskontekstin ulkopuolella ja arviointityökalu opettajalle*. Opetuspelejä valmistava yritys hankkii uskottavuutta uusimman tutkimustiedon pohjalta, mikä toimii hyvänä markkinointikeinona molemmille asiakassegmenteille. Toinen tapausyrityksistä tarjosi tuotteensa sisällä myös tietoa opettajalle oppilaan suoriutumuksesta. Tätä arviointityökalua voi käyttää osana oppilasarviointia.

Kanavat-keskikategoriassa löytyi neljä erilaista markkinointikanavaa. Toinen tapausyritys pystyi jo suurten latausmäärien vuoksi mainostamaan tehokkaasti *omien tuotteidensa kautta* uusia tuotteitaan asiakkaille. Toinen tärkeä markkinointiväylä on tietysti *digitaalisten markkinapaikkojen omat markkinointipaikat* (esimerkiksi Apple, Google, Windows), mutta niihin kanaviin pääsy ei ole läheskään varmaa. Tämä johtuu puhtaasti tarjolla olevien pelien valtavasta lukumäärästä. Toinen, enemmän kouluihin painottuva, tapausyritys oli mukana *valtakunnallisessa opetuspelikampanjassa*. Siinä kouluille tarjottiin mahdollisuus tulla määrätyksi ajaksi mukaan ilmaiseksi, ja viikottaiset palkinnot toimivat hyvinä motivaattoreina osallistujaluokille. Myös arvokkaat pääpalkinnot toivat lisäarvoa osallistumiseen. Tämän lisäksi oletuksena on, että *yhteistyöyritysten kautta itse opetuspeliryitys sai näkyvyyttä* heidän omilla sivustoillaan.

Tulovirtoja löytyi kuusi erilaista. Suurimpana yksittäisenä tulovirtana ovat pelialustojen omat *digitaalisten sovellusten markkinapaikat*, esimerkiksi Google Play ja Applen App Store. Toinen, mutta satunnaisempi, suurempi tulovirta on *partnership case* jonkin partnerin kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että partneri haluaa yrityksen tuotteita omaan kanavaansa ja maksaa siitä kerrallaan suuremman summan rahaa. Kolmantena tulovirtana voi erottaa aiemmista esimerkiksi Applen App Storen mahdollisuus myydä suurempia eriä tuotteita *oppilaitokseksi rekisteröityneelle asiakkaalle*. Asiakas saa tällöin 50 prosenttia alennusta, mutta toisaalta tilausmäärä on suhteessa suurempi tuotteiden osalta. Neljäntenä tulovirtana ovat *jälleenmyyjät*, mutta satunnaisuuden vuoksi niitä voi pitää enemmän promootiomielessä tehtävänä markkinointina. Viides ja kuudes tulovirta ovat *kertamaksuja vuoden lisenssillä*, mutta jakautuu sekä kuluttaja-asiakkaille että B2B-asiakkaille.

5.3 Infrastrukturi

Infrastrukturiin sisältyvät Osterwalderin (2010) liiketoimintamallikonseptin kuudes, seitsemäs ja kahdeksas porras, eli avainresurssit, avainaktiviteetit ja avainkumppanit. Avainresursseja ovat tapausyrityksissä pääasiassa inhimilliset ja rahalliset resurssit. Avainaktiviteetteja tapausyrityksissä oli pääasiassa kaksi, uusi tuotanto sekä ylläpito.

Avainkumppaneita ovat pääasiallisesti rautavalmistajat, eli tablettien ja älypuhelinvalmistajat.

Taulukko 3. Infrastruktuuri.

<i>Infrastruktuuri</i>	<i>Määrittäminen</i>	<i>Esimerkkejä</i>
<i>(f=10)</i>		
Avainresurssit (f=6)	Avainresurssit kuvaavat tärkeimmät liiketoimintamallin toimivuuteen vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät auttavat yritystä luomaan ja tarjoamaan arvolupauksen, tavoittamaan markkinat, ylläpitämään suhteita asiakassegmenteissä ja ansaitsemaan tuottoa. Eri avainresursseja tarvitaan riippuen liiketoimintamallin tyypistä. Avainresursseja voivat olla fyysiset, rahalliset, intellektuellit tai inhimilliset resurssit. (Osterwalder 2010: 34.)	Periaatteessa nämä kolme perinteistä avainresurssia eli yrityksen omistajat, yrityksen asiakkaat ja yrityksen työntekijät . Toki meillä ehkä noi partnerit on poikkeuksellisen tärkeitä, tavallaan toimitaan tommosessa kentässä missä pienen yrityksen on vaikea hallita kaikkea, on paljon erilaisia isoja partnereita, Samsung ja laitevalmistajia ja sitten on sisällöntuotantopuolella on esimerkiksi yliopistoja . Eli me jos aletaan tekeen jotain isoa tuotetta ja aletaan sitä koodaamaan ja koodataan sitä vaikka kolme vuotta ja laitetaan siihen vaikka yks miljoona euroa rahaa , nii siitähän ei tuu penniäkään rahaa ennen ku se on ulkona.
Avainaktiviteetit (f=2)	Avainaktiviteetit kuvaavat ne tärkeimmät asiat, jotka yrityksen on tehtävä saadakseen liiketoimintamallinsa toimimaan. Avainaktiviteetteja ovat tuotanto, ongelmanratkaisu ja alusta tai verkko. (Osterwalder 2010: 36–37.)	No ehkä vois jakaa kahteen, eli uus tuotanto ja ylläpito . Tässä uudistuotannossa, kyllähän perinteisen tuotteen rooli on merkittävä, eli suunnitellaan tuote, jolla on teoriassa mahdollisuudet edes menestyä eli saatas nämä kaks, sekä lapset tyytyväiseksi, löytys sit hauskaa, mutta saatais se toisaalta opetuksellinen puoli

siihen, että sehän se vaikuttaa se tasapaino kuinka paljon siinä voi tehdä.

Avainkumppanit (f=2) Avainkumppanit muodostavat kumppanien verkoston, joka mahdollistaa liiketoimintamallin toimimisen. Yritykset muodostavat kumppanuuksia eri syistä, mutta tarkoitus tällä kaikella on optimoida liiketoimintamalli, vähentää riskiä tai hankkia resursseja. (Osterwalder 2010: 38.)

Ne on tämmösiä epäformaaleja, eli **kä** **rautavalmistaja** Samsung on hyvä esimerkki, ne myy kovin mielellään sitä rautaansa, (...) et hei, nyt ois tämmöstä **sisältöä tähän meidän alustalle**. Eli jos me ollaan ensimmäisten joukossa ni sitte meidän hahmo pääsee helposti puoli-ilmaiseksi, taikka ilmaiseksi johonki **globaaliin promootioon**, mikä tuo uskottavuutta ja on myynnin kannalta ihan kiva juttu.

Strateginen kumppanuus useiden yritysten kanssa opetuspelikampanjan sisällä. Kilpailussa käytetään opetuspeliryhtymän tuotetta, mutta muut yritykset vastaavat palkinnoista. Tämä tuo näkyvyyttä kaikille.

Taulukossa 3 on esitetty kuinka pääkategoria *infrastruktuuuri* jakautuu keski- ja alakategorioihin. Keskikategorioita on kolme, avainresurssit, avainaktiviteetit ja avainkumppanit. Suoranaisesti yrityksen ydintoimintoja ajatellen avainresursseja löytyi kolme. Näitä ovat *omistajat*, *yrityksen asiakkaat* ja *yrityksen työntekijät*. Partneriavainresursseja ovat *laitevalmistajat* ja *yliopistot*. Tuotekehityksen ja valmistuksen varmistava avainresurssi on *raha*.

Avainaktiviteeteissa löytyi kaksi alakategoriaa, jotka ovat *uusi tuotanto* ja *ylläpito*. Uusi tuotanto on sinänsä merkittävä, koska suunnittelu ja koodaaminen vievät runsaasti henkilöstö- ja rahallisia resursseja. Ilman valmista pääomaa tai rahoitusta ei suuremman projektin aloittaminen ole välttämättä mahdollista. Silloin joko täytyy hylätä projekti tai tehdä vähemmän resursseja vaativa tuote. Valmiin ja markkinoilla jo olevan tuotteen ylläpito on toisaalta helpompaa, koska sellainen tuote tuottaa tuloa.

Kolmas keskikategoria on avainkumppanit. Avainkumppaneita löytyi kaksi, *laitevalmistajat* ja *strategiset kumppanit* usean yrityksen yhteistyössä. Avainkumppanit voidaan periaatteessa lukea avainresurssien partnerit-alakategoriaan, mutta tässä kategoriassa avainkumppanit nähdään enemmän rahallista hyötyä tuottavana. Tällä tarkoitetaan sitä, että yliopistot voivat olla kumppaneita, mutta sitä kautta tavoitellaan tutkimuksellista tukea markkinoidessa peliä kuluttajille. Tässä kategoriassa kumppanit nähdään laitevalmistajina, jotka voivat omia laitteitaan markkinoidessa hyödyntää esimerkiksi peliyritysten hahmoja. Tällä tavoin yritys voi saada ilmaista promootiota tuotteilleen globaalilla tasolla. Tämä heijastuu suoraan myyntilukemiin.

Toinen tutkituista yrityksistä käyttää suoraan muita yrityksiä strategisessa kumppanuudessa. Koska useampi yritys oli mukana valtakunnallisessa opetuspelikampanjassa, saivat kaikki näkyvyyttä omilla tahoillansa. Varsin hyvää näkyvyyttä kampanja toi itse yritykselle, koska kilpailussa pelattiin heidän tuotteellansa.

5.4 Taloudellinen kannattavuus

Taloudellisen kannattavuuden aihealueeseen luetaan mukaan Osterwalderin (2010) liiketoimintamallikonseptin yhdeksäs porras, kustannusrakenne. Kustannusrakenteessa löytyy kaksi suurinta kustannusluokkaa, joita ovat henkilöstöresurssit ja markkinointi.

Taulukko 4. Taloudellinen kannattavuus.

<i>Taloudellinen kannattavuus</i> (f=3)	<i>Määrittely</i>	<i>Esimerkkejä</i>
Kustannusrakenne (f=3)	Kustannusrakenne kuvailee kaikki aiheutuneet kustannukset liiketoimintamallin toimeenpanossa. Arvon luominen ja toimittaminen, asiakassuhteiden ylläpito ja tulon tuottaminen aiheuttavat kustannuksia. Nämä kustannukset pystytään kohtuullisen helposti	Kyllähän palkat on kaikkein suurin. Elikkä tavallaan siinä vaiheessa jos me tehdään jotain subscription tai muuta tuotetta ni vois sanoo et markkinointi 45 pinnaa, hr 45 pinnaa ja kaikki muu sitten 10 pinnaa. Mutta sitten taas jos ei oo tämmöstä lanseerausta menossa nii

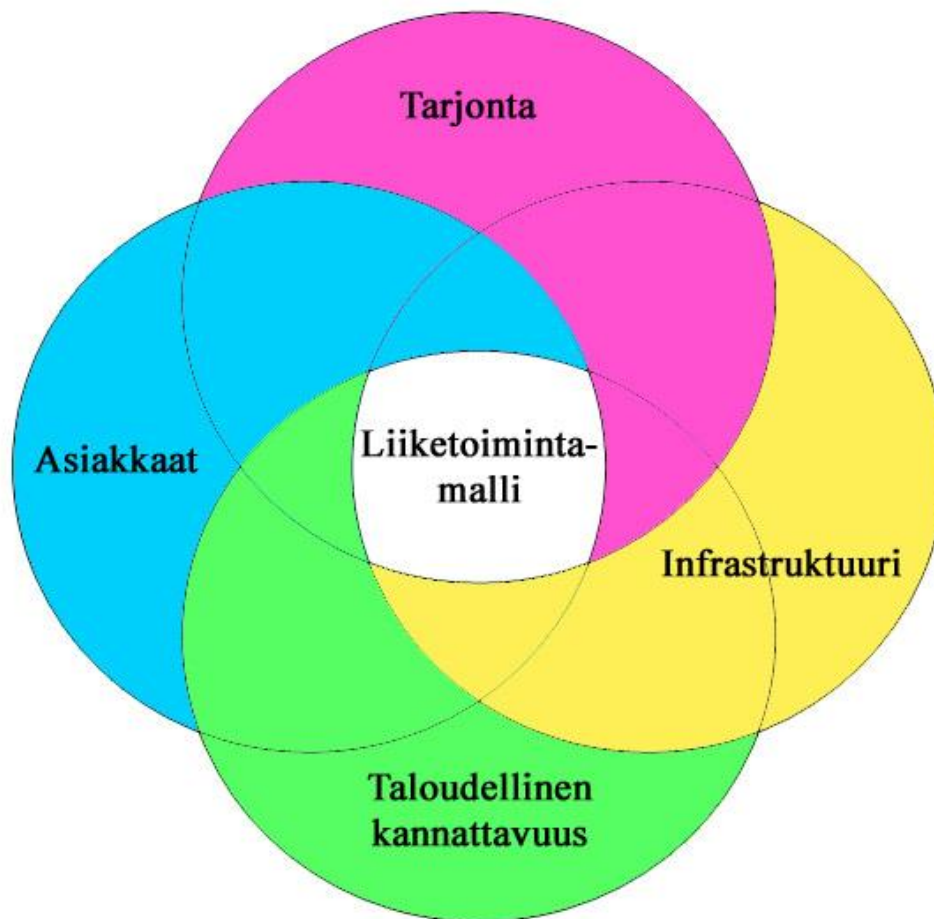
laskemaan sen jälkeen, kun on sitten hr ottaa lähes kokonaan sen määritelty avainresurssit, avainakti- markkinoinnin osan, eli hr vois olla noin viteetit ja avainkumppanit. 85 pinnaa ja kaikki muu 15 pinnaa.
(Osterwalder 2010: 40.)

Taulukossa 4 on esitetty kuinka pääkategoria *taloudellinen kannattavuus* jakautuu keski- ja alakategorioihin. Keskikategorioita on vain yksi, kustannusrakenne. Kustannusrakenteen sisältä löytyi kolme alakategoriaa, *palkat*, *markkinointi* ja *kaikki muu*. Kustannukset vaihtelivat pääosin kahden eri vaiheen välillä. Näitä vaihteita ovat suunnittelu- ja julkaisuvaiheet. Suunnitteluvaiheen aikana henkilöstökustannukset palkkoina vievät suurimman osan kustannuksista, toisen tapausyrityksen mukaan jopa 85 prosenttia ja muut kulut 15 prosenttia. Tuotteen julkaisuvaiheessa markkinointi vie karkeasti arvioiden 45 prosenttia, henkilöstökustannukset 45 prosenttia ja kaikki muut kulut 10 prosenttia.

6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA

Tämän tutkielman aiheena on opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamalli. Metodologisessa osiossa kuvattiin empiirisen tutkimuksen toteuttamista ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto muodostui puhelinhaastattelusta ja internetistä löydetyillä tiedoilla, joita analysoimalla löydettiin Osterwalderin (2010) liiketoimintamallikonseptiin yläkategorioiden alle keski- ja alakategoriat. Niiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen. Tässä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia ja pohditaan tutkimuksen liikkeenjohdollista merkitystä, tutkimuksen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymykseen tutkimustulosten pohjalta. Tutkimuskysymykseen vastataan neljän yläkategorian kautta. Yläkategoriat ovat asiakkaat (customers), tarjonta (offer), infrastruktuuri (infrastructure) ja taloudellinen kannattavuus (financial viability) (Osterwalder 2010: 15). Yläkategorioihin mukaan luetut keskikategoriat on opinnäytetyön tekijän omaa luokittelua. Osterwalder (2010) ei itse tee tällaista luokittelua, mutta tutkimustulokset viittaavat siihen, että keskikategoriat voi lokeroida tiettyyn yläkategoriaan. Jokaisen yläkategorian alta löytyvät keskikategoriat, joita ovat yhdeksänportaisen liiketoimintamallikonseptin askelmat Osterwalderin (2010) mukaan. Nämä keskikategoriat ovat asiakassegmentit, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kustannusrakenne. Alakategoriat ovat opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallin keskeiset osat. Nämä alakategoriat löytyvät pääluvusta 5 vahvistettuina taulukoista. Kuviossa 2 havainnollistetaan, miten yläkategoriat muodostavat liiketoimintamallin.



Kuvio 2. Liiketoimintamallin muodostuminen.

6.1 Asiakkaat

Opetuspelejä valmistavan yrityksen asiakassegmentit muodostuvat erityisesti kahdesta asiakaskunnasta. Nämä segmentit ovat kuluttaja-asiakkaat sekä B2B-asiakkaat. B2B-asiakkaista löytyvät institutionaaliset organisaatiot, kuten varhaiskasvatuslaitokset ja koululaitokset.

Asiakassuhteen muodostamisen ja ylläpidon näkökulmasta kuluttaja-asiakkaille myynti alkaa siitä hetkestä, kun asiakas kokeilee jotain tuotetta. Jos asiakas pitää tuotteesta, koetetaan asiakkaalle myydä lisäominaisuuksia peliin. Mikäli asiakas näyttää pitävän yrityksen tuotteista, markkinoidaan hänelle edelleen laadukkaampia, ja hintavampia, tuotteita.

B2B-asiakkaille myynti ja markkinointi tapahtuvat montaa eri reittiä pitkin. Varhaiskasvatus- ja koululaitokset voivat hyvin löytää yrityksen palvelut ja tuotteet yritysten omilta internetsivuilta. Todennäköisempi kanava on kuitenkin henkilökohtainen lähestyminen suoraan laitoksia kohtaan esimerkiksi sähköpostitarjouksin tai soittamalla ja varaamalla palaveriaikaa. Valtakunnalliseen opetuspelikampanjaan houkuteltiin osallistujia sähköpostimarkkinoinnin kautta. Pelaaminen kampanjan ajan oli ilmaista ja pelaamista sai jatkaa, mikäli osti lisenssin peliyritykseltä kilpailun päättymisen jälkeen.

6.2 Tarjonta

Opetuspelejä valmistava yritys lupaa asiakkaille oppimista. Tätä lupaukseen tuetaan sillä perusteella, että pelien suunnittelussa on tehty yhteistyötä tutkimusinstituutioiden, esimerkiksi yliopistojen, kanssa yhteistyötä. Ostaja on todennäköisesti tyytyväisempi tuotteisiin tämänkaltaisen lupauksen myötä, koska voi luottaa, että omat lapset saavat oikeaa hyötyä pelaamisesta.

Hauskuuteen ja viihteellisyyteen on panostettu, koska pelejä on tarkoitettu pelattavaksi kotona. Näin on varsinkin kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Siksi tasapainoilu oppimista tukevan ja viihdyttävyyden näkökulman takia on panostettava suunnitteluun resursseja. Opetuspelit kilpailevat kuluttaja-asiakkaiden segmentissä puhtaasti viihteellisten pelien kanssa.

Varhaiskasvatus- ja koululaitoksille eräänlainen arvolupaus on mahdollisen arviointityökalun tarjoaminen opettajalle pelin sisällä. Tällaisen oppilasarviointia tukevan työkalun tarjoaminen pelissä toimii varmasti positiivisena markkinointina opettajille. Koululaitosten digitalisoituminen on suuri muutos, mutta opetuspeliyritys voi nähdä siinä monta liiketoimintamahdollisuutta. Opetussuunnitelman oppimistavoitteiden sisällyttäminen peleihin on todennäköisesti tulevaisuuden myyntivaltti.

Markkinointikanavat toimivat arvolupausten välittäjinä asiakkaille. Karkeasti ottaen pääkanavat markkinoinnissa ovat yrityksen omat internetsivut, digitaaliset

markkinapaikat ja omissa tuotteissa markkinointi. Parhaiten tämä toimii sellaisen yrityksen kohdalla, joka on jo saavuttanut paljon latausmääriä. Silloin uuden tuotteen mainostus on helpointa, kun pelaaja saa mainoksen yrityksen uudesta pelistä pelatessaan vanhempia saman yrityksen pelejä. Tuote voi päästä myös digitaalisten markkinakanavien näyteikkunoihin ilmaiseksi, mutta pelitarjonnan valtavasta laajuudesta johtuen se on epävarmaa. Satunnaisempia markkinamahdollisuuksia ovat esimerkiksi yhteistyökampanjat ja -kilpailut toisten yritysten kanssa. Niissä tavoitteena on tietysti lisätä kaikkien mukana olevien yritysten myyntiä, eli toimia strategisessa kumppanuudessa eri yritysten kanssa.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin kuudenlaista eri tulovirtaa. Pääasiallinen tulovirta oli digitaalisten markkinapaikkojen kautta tapahtuva myynti. Siellä tapahtuva myynti on pääasiassa kuluttaja-asiakkaille tapahtuvaa myyntiä, ellei erikseen tarjota oppilaitosasiakkaalle alennettua hintaa suuremmasta tilausmäärästä (esimerkiksi Applen App Store).

Kahta muunlaista tulovirtaa voi syntyä partnership caseista. Se tarkoittaa sitä, että annetaan yhteistyökumppanille tuotteet jakoon muuhun kanavaan suurempaa kertakorvausta vastaan. Myös jälleenmyyjä voidaan käyttää tuotteen myyntiin, kun tavoitellaan jotakin joukkoa organisaatioita asiakkiksi. Tällöin tietysti myyntikate pienenee, mutta arvoa voidaan antaa promootioarvolle.

Viimeiset kaksi tulovirtaa voi eritellä kuluttaja-asiakkaille ja B2B-asiakkaille tarjottaviin määräaikaisiin maksuihin. Toisessa tapausyrityksessä kertamaksulla sai vuodeksi käyttöoikeuden tiettyyn peliin. Lisenssi oli siis eri kuluttaja-asiakkaalle ja B2B-asiakkaalle.

6.3 Infrastrukturi

Infrastrukturiin lasketaan yrityksen oma organisaatio, asiakkaat tulon kasvattajana, raha ja partnerit. Infrastrukturi sisältää käytännössä kaikki resurssit, aktiviteetit ja kumppanit, joiden avulla yritys pystyy toimimaan. Avainresursseja löytyi kuutta erilaista, joista yrityksen omistajat, työntekijät ja asiakkaat muodostavat ytimen.

Rahaa tarvitaan erityisesti tuotteen suunnitteluvaiheessa, jolloin tuote ei tuota tuloa. Partnereiksi lasketaan avainresursseissa laitevalmistajat, joiden laitteille tuotteet on suunniteltu. Tuotteiden kehittämissivaiheessa erityisesti tieteellinen tutkimus luo lisäarvoa sisällön puolelle. Suomessa tutkimusyhteistyötä voi helposti tehdä esimerkiksi yliopistojen kanssa.

Avainaktiviteetit oppimispelejä tuottavassa yrityksessä ovat luonnollisesti uusi tuotanto ja valmiiden tuotteiden ylläpito. Uuden tuotannon aikana suunnitteluprosessi vie suuren määrän yrityksen resursseista ja ylläpito toimii pääosin pienemmällä resurssimäärällä.

Avainkumppanuuksia opetuspelejä tuottavalla yrityksellä löytyi kahdenlaista. Laitevalmistajat saattavat tehdä yhteistyötä omien tuotteidensa promootiossa peliyritysten kanssa. Tavoite on yrittää päästä mukaan sellaiseen, mutta yleensä yrityksellä täytyy jo olla näyttöä menestymisestä ennen tämän tapaista globaalia mainontaa. Yritys voi myös muodostaa strategista kumppanuutta muiden yritysten kanssa, jonka tavoite on edesauttaa kaikkien mukana olevien yritysten myyntiä.

6.4 Taloudellinen kannattavuus

Koska opetuspelejä valmistavan yrityksen päätehtävä on tuottaa myyviä pelejä, on suunnittelun osuus yrityksen toiminnasta suurin aktiviteetti. Näin ollen työntekijöiden palkat vievät suurimman osan yrityksen kuluista. Kustannusrakenteessa on pääasiallisesti kaksi eri sektoria, jotka vuorottelevat yrityksen aktiviteettien mukaan. Ensimmäisessä sektorissa yritys suunnittelee uutta tuotetta, jolloin rahallista resurssia tarvitaan hyvin paljon. Tämä siksi, että suunnitteluvaiheessa peli ei tuota vielä yhtään rahaa ja henkilöstökulut vievät karkeasti 85 prosenttia kaikista kuluista. Muihin kuluihin on laskettu loput 15 prosenttia. Toisessa sektorissa yrityksellä on menossa julkaisuvaihe, jolloin aineiston pohjalta markkinointi vie noin 45 prosenttia ja henkilöstökulut noin 45 prosenttia kaikista kuluista. Muut kulut jäävät noin 10 prosenttiin.

Kuviossa 3 on tehty yhteenveto opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallista.

Avainkumppanit - laitevalmistajat - strateginen kumppanuus eri yritysten kanssa	Avainaktiviteetit - uusi tuotanto - ylläpito	Arvolupaukset - huolellinen suunnittelu - tieteellinen kehitysyhteistyö - viihteellisyys opetuselementtien lisäksi - arviointityökalu opettajalle	Asiakassuhteet - asiakas tutustuu yrityksen tuotteeseen -> myynti -> edelleenmyynti - henkilökohtainen kontaktointi	Asiakassegmentit - kuluttaja-asiakkaat - B2B-asiakkaat
Avainresurssit - yrityksen omistajat, työntekijät, asiakkaat - partnerit: laitevalmistajat, yliopistot - raha		Kanavat - omat tuotteet - markkinointipaikat - opetuspelikielipailu - yhteistyöyritysten kautta näkyvyyttä		
Kustannusrakenne - suunnittelu / kehitys: - HR / palkat (85%) - muut kulut (15%)		Tulovirrat - julkaisuvaihe: - HR / palkat (45%) - markkinointi (45%) - muut kulut (10%) - markkinointipaikat - partnership caset - educational discount - jälleenmyyjät - lisenssi kouluille - lisenssi koteihin		

Kuvio 3. Opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamalli.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA

Tämä opinnäytetyö tutki opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallia. Koska opetuspelit ovat vasta siirtymässä valtavirtamarkkinoille, on opetuspelien löydettävä oikeat markkinakanavat ja toimintamallit tuottaakseen positiivista kassavirtaa. Tämä opinnäytetyö voi toimia teoreettisena pohjana, kun uusi opetuspelejä valmistava yritys on aloittamassa toimintaansa. Tutkimuskysymys oli:

1. Minkälainen liiketoimintamalli on opetuspelejä valmistavalla yrityksellä asiakassegmenttien, arvolupausten ja avainkumppaneiden näkökulmasta?

7.1 Opetuspelejä valmistavan yrityksen erityispiirteitä

Tutkimustulosten perusteella on oletettavaa, että opetuspelejä valmistavalla yrityksellä liiketoimintamalli poikkeaa pelkästään viihteellisiä pelejä tekevien yritysten liiketoimintamalleista. Jo pelkästään asiakassegmenteissä täytyy ottaa kasvatukselliset oppilaitokset erityisellä tavalla huomioon. Tässä on kuitenkin valtavasti liiketoimintapotentiaalia, koska tietotekniset laitteistot ovat enenevässä määrin näiden laitosten käytössä.

Arvolupaukset nousevat opetuspelejä tekevillä yrityksillä eduksi, mikäli yritys on tuotekehityksessään ja suunnittelussaan hyödyntänyt viimeisimpiä oppimisteoreettisia näkemyksiä. Esimerkiksi yliopistot ovat hyvin potentiaalisia yhteistyökumppaneita tässä asiassa. Kuluttaja-asiakkaat, eli lasten vanhemmat, arvostavat varmasti pelejä hankkiessaan sitä puolta, että peleissä on oikeasti oppimista edistävää sisältöä. Myös opettajat toivottavat tervetulleiksi sellaisia pelejä, jotka sisältävät opetussuunnitelman tavoitteita täyttäviä osioita.

B2B-asiakkaiden myötä tulovirroissa löytyy uusia mahdollisuuksia, kuten myös kanavissa, joiden kautta tuotteita markkinoidaan. Kasvatus- ja koulutuslaitokset ovat lukumäärällisesti todella suuri mahdollinen asiakassegmentti. Oikeanlaisilla peleillä pystytään vastaamaan koulu- ja varhaiskasvatuslaitosten kysyntään. Tämä ei tietystikään rajoitu pelkästään lapsiin. Aikuiskoulutuksessa pelien hyödyntäminen on

ollut jo jonkin verran käytössä. Myös aikuiskoulutuksessa oppimista edistävien pelien kysyntä on kasvussa ja tähän tarpeeseen pitäisi pystyä vastaamaan tulevaisuudessa.

Avainkumppanit ovat tärkeitä tekijöitä, koska laitevalmistajat saattavat tarvita markkinointiinsa yhteistyötä opetuspeliryitykseltä. Toisaalta myös strategiset kumppanuudet muiden yritysten kanssa voivat olla tuottavia kaikille osapuolille. Varsinkin koulumaailmassa yhteistyökumppaneita löytyy kirjantekijöistä, materiaalien toimittajista, opettajista, laitevalmistajista.

7.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Peliliiketoiminnan kasvu on ollut ennennäkemätöntä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Samoin arkielämän sekä koulutuslaitosten teknologisoituminen on kasvanut suuresti. Peliyriityksiä on syntynyt valtavia määriä, mutta opetuspeliryityksiä ei ole syntynyt samaa tahtia. Opetuspeleissä voidaan nähdä valtavasti liiketoimintapotentiaalia ja kysyntää riittää niin kuluttaja-asiakkaissa, kuin B2B-asiakkaissakin. Kauppalehti keräsi tiedot 122 suurimmasta pelialan yrityksestä. Yli puolet näistä tekee tappiota. Tämä johtuu siitä, että valtaosa yrityksistä on startup-vaiheessa. (Pietarila 2015: B16.) Tämän perusteella liikkeenjohdon on syytä paneutua liiketoimintamallin luomiseen, jotta yrityksen tuottavuudelle on paremmat edellytykset.

Liiketoimintamallin tarkka muodostaminen on elintärkeää, koska ilman toimivaa liiketoimintamallia saatetaan menettää tärkeitä resursseja. Esimerkiksi Suomen pelinkehittäjäjärjestön IGDA:n puheenjohtaja sanoo, että pienempien suomalaisten peliyhtiöiden ongelmat tulevat esiin liiketaloudellisen osaamisen puuttuessa (Lehmusvirta 2013: B12–B13.)

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että opetuspeliliiketoiminnassa on kysyntää erityisesti pedagogiselle asiantuntemukselle. Tästä syystä peliryitykset voisivat hyödyntää sekä kentällä toimivien että tutkimustyötä tekevien opettajien asiantuntemusta. Näin on jo tapahtunutkin, mutta tilausta voisi olla edelleen uusille yrityksille (Lappalainen 2013: 24).

7.3 Tutkimuksen arviointia

Tutkimukseen otettiin mukaan opetuspelejä valmistava yritys, joka on toiminut tällä alueella jo useampia vuosia. Tämä yritys on saavuttanut menestystä ympäri maailmaa. Toisen yrityksen tiedoista kyettiin täydentämään joitakin osa-alueita. Nämä yritykset toimivat osittain eri sektoreilla, joten näkökulmaa pystyttiin tutkimaan laajemmin. Tämän vuoksi pystyttiin olettamaan, että saadut tiedot näiden kahden yrityksen liiketoiminnasta riitti muodostamaan perustavanlaatuisen rungon opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamallista.

Tutkimuksen aineisto oli verrattain pieni. Kuitenkin, näillä peruspalasilla pystytään rakentamaan toimivan opetuspelejä valmistavan yrityksen liiketoimintamalli.

7.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Aloittelevien startup -yritysten on yleensä ottaen saatava jonkin verran alkupääomaa, jotta toiminta voi alkaa. Monet peliyritykset hakevat rahoitusta, mutta voivat myös lähteä liikkeelle julkaisemalla pelejä jonkin menestyneemmän yrityksen nimen kautta. Tätä mahdollisuutta tarjoavat useat suomalaisetkin peliyritykset, mukaan lukien toinen tämän tutkimuksen tapausyrityksistä on valmis auttamaan pelibisnekseen siirtymisessä.

Jatkotutkimusehdotuksia voisi olla esimerkiksi opetuspelejä valmistavan yrityksen perustaminen ja alkupääoman hankkiminen. Toinen kiinnostava jatkotutkimus voisi olla se, kuinka opetuspelejä valmistava yritys suuntaa liiketoimintansa yrityspuolelle laajentaakseen asiakaskuntaansa ja tulovirtoja. Esimerkiksi opetuspelejä kehittävä peliyhtiö SkillPixels oli kerännyt 1,65 miljoonan euron rahoituskierroksen virtuaalikoulun kehittämiseen (Koho 2014).

LÄHTEET

- Andries, P., Debackere, K. & van Looy, B. (2013). Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4), 288–310.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- ESA. (2014). Essential Facts About the Computer and Video Game Industry. Saatavilla: <http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/esa_ef_2014.pdf>. Viitattu 17.09.2015.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Haavisto, H. (2015). Näin pelialasta kasvoi miljardibisnes. Saatavilla: <http://www.verkkouutiset.fi/talous/sunnuntaisuomalainen_peliala-31366>. Viitattu 17.8.2015.
- Henderson, R. (2013). Candy Crush developer talks difference between freemium and free-to-play as Papa Pear Saga imminent. <http://www.pocket-lint.com/news/124622-candy-crush-developer-talks-difference-between-freemium-and-free-to-play-as-papa-pear-saga-imminent#disqus_thread>. Viitattu 29.9.2015.
- Hiltunen, K. P., Latva, S. & Kaleva, J.-P. (2013). Peliteollisuus - kehityspolku. Tekes.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.
- Jyrinki, E. (1977). *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Koho, S. (2014). Opetuspelejä tekeväille SkillPixelsille miljoonarahoitus - pyrkii maailman suurimmaksi virtuaalikouluksi. Saatavilla: <<http://www.talouselama.fi/kasvuyritykset/opetuspeleja-tekevalle-skillpixelsille-miljoonarahoitus-pyrkii-maailman-suurimmaksi-virtuaalikouluksi-3464046>>. Viitattu 5.11.2015.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kuusisto, K. 2014. Hyöty ja huvi – kaupallisten pelien anti opetuspeleihin. Teoksessa: Suominen, J., Koskimaa, R., Mäyrä, F., Saarikoski, P. & Sotamaa, O. (toim.) *Pelitutkimuksen vuosikirja 2014*. Tampere: Tampereen yliopisto, 88–96.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3–12.

- Lappalainen, E. (2013). Opetuspelit yhdistävät Suomen vahvuudet. *Talouselämä* 27/2013.
- Lappi, R. (2015). Tuotekehitysprosessin alkupään järjestäminen pelialan yrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.
- Lehmusvirta, A. (2013). Pikseleistä euroiksi. *Kauppalehti* 24.10.2013.
- Lehmusvirta, A. (2014). Microsoft ostaa ruotsalaisen peliyhtiön jättisummalla. *Kauppalehti*. Saatavilla: <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/microsoft-ostaa-ruotsalaisen-pelilyhtionjattisummalla/UQj2sQx7>>. Viitattu 19.8.2015.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009). Social constructionism and entrepreneurship: Basic assumptions and consequences for theory and research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(1), 25–47.
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1956). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*, Glencoe, IL: Free Press.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Mykkänen, J. & Liukas, L. (2014). *KOODI2016 – Ensiapua ohjelmoinnin opettamiseen peruskoulussa*. Helsinki: Lönnberg Print.
- Neogames (2015). Tietoa toimialasta. Saatavilla: < <http://www.neogames.fi/tietoa-toimialasta/>>. Luettu: 24.10.2015.
- Newzoo, (2013). Free Casual Games Association Sector Report: Smartphone & Tablet Gaming 2013. Saatavilla: <<http://www.newzoo.com/insights/cga-smartphones-and-tablets-2013-games-market-sector-report/>>. Viitattu: 20.9.2015.
- Osathanunkul, C. (2015). A classification of business models in video game industry. *International Journal of Management Cases* 17(1), 35–44.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pietarila, P. (2015). Pelialalle viisi uutta miljoonayritystä. *Kauppalehti* 16.9.2015.
- Pulkkanen, A. (2011). Freemium-liiketoimintamallin luominen ja vaikutukset tuotemarkkinointiin. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.
- Saarinen, J. (2015). Rovio-johtajat mukaan uuteen oppimispelejä kehittävään yhtiöön. Saatavilla: <<http://www.hs.fi/talous/a1446092282466>>. Viitattu 2.11.2015.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491–503.

Spotify (2013). How is Spotify contributing to the music business? Saatavilla: <<http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/>> Viitattu: 4.11.2015.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Williamson, B. (2009). *Computer Games, Schools, and Young People: A Report for Educators on Using Games for Learning*. Saatavilla: <http://archive.futurelab.org.uk/resources/documents/project_reports/becta/Games_and_Learning_educators_report.pdf>. Viitattu 20.9.2015.

Liite 1 Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko

YRITYS:

HAASTATELTAVA:

HAASTATTELUAIKA JA -PAIKKA:

PERUSTIEDOT:

- Miten pitkään olette toimineet?
- Montako peliä olette tehneet?
- Mille alustoille pelit on tehty?
- Oletteko alusta alkaen tehneet pelkästään opetuspelejä?

1. ASIAKASSEGMENTIT

- Keitä ovat asiakkaanne ja kuinka moneen eri segmenttiin, eli asiakaskuntaan asiakkaanne voidaan jakaa?

2. ARVOLUPAUKSET

- Mikä on arvolupauksenne asiakkaalle? Eli miksi asiakkaan kannattaa käyttää juuri teidän tuotteitanne.

3. KANAVAT

- Miten tavoitatte asiakkaat? (esim. markkinointi, myyntipaikat)
- Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia?

4. ASIAKASSUHTEET

- Miten ylläpidätte asiakassuhteitanne? (Asiakasevoluutio: asiakashankinta, asiakkaiden säilyttäminen, edelleen myynti.)

5. TULOVIRRAT

- Miten yrityksenne tuottaa tuloa kunkin asiakassegmentin kautta?

- Esimerkiksi koulumaailma, myyttekö lisenssejä kouluille?
- Kun tarjoatte ilmaisversiota ja maksullista versiota, toteutatteko freemium-mallia, eli ilmaisversiossa on rajoitetumpi pelitarjonta ja maksullinen versio avaa kaikki ulottuvuudet?
- Tarkennuksena free-to-play (F2P), voiko pelejä pelata kokonaan läpi ilman rahallista panostusta?

6. AVAINRESURSSIT

- Mitä ovat yrityksenne avainresurssit (esim. rahalliset, tiedolliset, inhimilliset, immateriaaliset, ym.)?
- Ovatko inhimilliset resurssit tärkeimmät vs. rahalliset?

7. AVAINAKTIVITEETIT

- Mitä ovat tärkeimmät avainaktiviteettinne (esim. suunnittelu, ylläpito, asiakkaan ongelmanratkaisu jne.)?

8. AVAINKUMPPANIT

- Keitä ovat avainkumppaninne (esim. yhteistyöverkosto jne. Strateginen liitto ei-kilpailevien yritysten välillä, yhteiskilpailu eli strateginen kumppanuus kilpailevien yritysten välillä, yhteisyritys uusien liiketoimintojen kehittämisessä).

9. KUSTANNUSRAKENNE

- Mikä on yrityksenne kustannusrakenne (esim. asiakassuhteiden ylläpito, tuotteiden myynti, tukitoiminnot, palkat jne)?