



Alexi Kujala

PELIALAN YRITYSTEN TARKASTELU AVOIMEN STRATEGIAN NÄKÖKULMASTA

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

4/2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusaiheen esittely	5
1.2	Tutkimuksen perustelut.....	6
1.3	Tutkimusongelma.....	7
1.4	Tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen tavoitteet	7
2	PELIALA	10
2.1	Pelialan määritelmä	10
2.2	Pelialan toimijoiden roolit pelialan yrityksissä	13
2.3	Pelialan yritysten ominaisuudet.....	16
3	STRATEGIA	18
3.1	Mitä on strategia	18
3.2	Aiemmat strategianäkökulmat	18
3.3	Pelialan yritysten strategia	20
4	AVOIN STRATEGIA	21
4.1	Mitä on avoin strategia	21
4.2	Avoimen strategian ulottuvuudet	21
4.2.1	Avoimen strategian sisällyttäminen.....	21
4.2.2	Avoimen strategian läpinäkyvyys.....	22
4.3	Dilemmat.....	22
4.4	Avoimen strategian toimintakenttä	24
5	POHDINTA	25
5.1	Avoin strategia pelialalla	25
5.2	Pelialan yritysten toiminta ja rakenteet.....	26
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6.1	Rajoitukset ja puutteet	29

LÄHTEET

KUVIOT

Kuvio 1. Avoimen strategian dilemmat (mukailen Hautz, Seidl & Whittington 2017.).....	23
--	-----------

TAULUKOT

Taulukko 1. Pelin kehitysprosessiin osallistuvat tahot (mukailen Schmalz, Finn & Taylor 2014.).....	11
--	-----------

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen esittely

Videopelit ovat kehittyneet teknologisen kehityksen siivittämänä seitsenkymmenvuotisen historiansa aikana suosituksi viihteen muodoksi. Vuonna 2020 noin 55 % Yhdysvaltalaisista pelasi videopelejä. Vuonna 2020 videopelien ja interaktiivisen median tuottama liikevoitto kasvoi 12 % edellisvuoteen verrattuna, tuottaen liikevoittoa yhteensä 139,9 miljardia dollaria. Mobiilipelit toivat liikevoittoa noin 73,8 miljardia dollaria, tietokonepelit 33,1 miljardia dollaria sekä konsolipelit 19,7 miljardia dollaria. (Takahashi, 2021).

Pelialan yritykset ovatkin kehittyneet suuresti tämän kasvun myötä. Kymmenien kehittäjien kokoiset tiimit ovat kehittyneet satojen tai jopa tuhansien kehittäjien kokoisiksi suuryrityksiksi. Pelialan yrityksissä työntekijöiden vaihtuvuus on kaikkien alojen suurimpia (Forrest, 2018). Nykyään pelejä luovia tahoja on useita, yksittäisistä kehittäjistä sekä pienistä yrityksistä koostuvasta Indie-kategoriasta valtaviin AAA-luokan pelejä kehittäviin suuryrityksiin (Hiltunen, Latva & Kaleva, 2019). Tämä tarjoaa kuluttajille laajan kirjon eri hintaisia ja erikokoisia pelejä, joista halvimmat ovat pelattavissa ilmaiseksi ja kalleimmat voivat maksaa kymmeniä tai jopa satoja euroja.

Myös kynnys pelien saatavuudelle on laskenut. Monet peliyhtiöt tarjoavat pelejään ilmaiseksi verkossa, rahoittaen kehityksen myymällä pelin sisäisiä mikromaksuja. Älypuhelimien yleistymisen on tarjonnut ihmisille alustan pelata pelejä ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi infrastruktuurin kehitys on muuttanut tapaa, jolla pelejä on mahdollista hankkia ja tarjota. Useat alustat tarjoavat virtuaalisen kauppapaikan, joista pelejä voi ostaa ja ladata internetin välityksellä. (Hiltunen, Latva & Kaleva, 2019). Lisäksi kehittynyt verkkoinfrastruktuuri sallii pelinkehittäjien muuttaa ja päivittää pelejään niiden julkaisun jälkeen sekä tarjota niihin ylimääräistä sisältöä. Tämä on muuttanut useiden pelistudioiden lähestymistapaa pelien kehitykseen ja myyntistrategiaan, sillä projektia on mahdollista jatkaa vielä tuotteen julkaisun jälkeen tarjoamalla julkaisun jälkeistä sisältöä peleihin. Näiden päivitysten ja sisällön lisäämisen tuoma tehostus pelien tuottoisuuteen, kuten mikromaksujen myynteihin, on

saanut useita pelistudioita muuttamaan lähestymistapaansa pelinkehityksen, pyrkien luomaan peleistään jopa monivuotista alustaa, jolle julkaista uutta sisältöä. Tämä niin kutsuttu Games-as-a-service -malli on noussut viime vuosikymmenen aikana usean pelin käyttämäksi malliksi niin mobiili- kuin konsoli- ja tietokonepelialalla. (Hiltunen ym., 2019).

Teknologian kehitys on lisäksi muuttanut tapaa, jolla pelinkehittäjät ja pelialan yritykset voivat kerätä palautetta ja olla vuorovaikutuksessa pelaajien kanssa. Pelinkehittäjillä ja pelialan yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää erilaisia internetin keskustelupalstoja sekä sosiaalista mediaa edistämään palautteen saamista ja kehitysideoiden syntymistä. Lisäksi palautetta voidaan kerätä julkaisemalla pelistä julkinen tai rajoitettu alfa- tai beetaversio, jota pelaajat voivat pelata ja halutessaan antaa palautetta kokemuksensa pohjalta. Tällainen palautteen kerääminen voi kuitenkin vaatia yritykseltä huomattavia resursseja, eikä siitä saatu tieto ole aina hyödyllistä. (Jonasdottir, 2014).

1.2 Tutkimuksen perustelut

Peliala kokee suurta vuosittaista kasvua. Esimerkiksi vuonna 2020 videopelien ja interaktiivisen median tuottama liikevoitto kasvoi 12 % edellisvuoteen verrattuna (Takahashi, 2021). Tämän vuoksi peliala on hyvin relevantti aihealue. Toisaalta pelialasta on tehty strategisen johtamisen näkökulmasta huomattavan vähän aiempaa tutkimusta. Pelialasta on tuotettu tietoa muiden kauppatieteiden osa-alueiden kautta, ja muiden kauppatieteiden osa-alueiden näkökulmista tehdyissä tutkimuksissa onkin havaittavissa useita päätelmiä ja argumentteja, joita voidaan hyödyntää strategisen johtamisen kontekstissa. Esimerkiksi Jonasdottirin (2014) ja Williamsin (2018) tutkimuksissa ilmentyy pelialan käsitteitä ja ilmiöitä, joita voidaan hyödyntää pelialan tarkastelussa strategisen johtamisen näkökulmasta. Näin ollen tiedon koonti ja syntetisointi strategisen johtamisen näkökulmaa hyödyntäen voi täydentää esiintyneitä puutteita ja edistää pelialan tutkimusta ja tarkastelua strategisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimus voi onnistuessaan toimia ponnahduslautana pelialan jatkotutkimukselle strategisen johtamisen näkökulmasta.

1.3 Tutkimusongelma

Pelialan yritykset ovat teknologian kehityksen myötä siirtyneet keräämään palautetta pelistä hyödyntämällä sosiaalista mediaa sekä internetin keskustelupalstoja. Tämän lisäksi pelialan yritykset voivat julkaista tuotteestaan kehityksen alla olevia versioita, joista kerätään palautetta. Tämän palautteen perusteella tuotetta voidaan muokata vastaamaan saatua palautetta. Tähän palautteen keräämiseen ja käsittelyyn voidaan käyttää huomattavia resursseja, vaikka lopputuloksen hyödyllisyydestä ei ole takuuta. (Jonasdottir, 2014). Tämä esittää strategisen johtamisen näkökulmasta ongelman. Furrerin, Thomasin ja Goussevskaian (2008) mukaan vuosien 1980–2005 välillä termi performance, jota voidaan suomeksi käsittää menestyksenä, suorituskykynä tai tehokkuutena kontekstista riippuen, on ollut strategisen johtajuuden kirjallisuuden tärkein avainkäsite. Mahdollisesti tehoton, menestyksetön ja resursseja vievä palautteen kerääminen olisi näin ristiriidassa tämän käsitteen kanssa. Näin ollen voidaan nähdä tarpeelliseksi selittää tämän kasvaneen palautteen keräämisen ja vuorovaikuttamisen syitä tarkastelemalla ilmiötä näkökulmasta, jonka avulla se olisi mahdollista selittää.

1.4 Tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen tavoitteet

Tässä kandidaatintutkielmassa viitataan aiempiin strategisen johtamisen strategianäkökulmiin termillä aiemmat strategianäkökulmat. Tällä termillä viitataan yleisesti neljään eri strategianäkökulmaan sekä niitä edeltävään strategian tutkimukseen. Nämä strategianäkökulmat ovat strategia suunnitelmana, strategia prosessina, strategia käytäntönä sekä strategia kehkeytyvänä ilmiönä. Kyseisiin strategianäkökulmiin viitataan erikseen, mikäli niihin viittaaminen on kyseisessä tilanteessa erityisen relevanttia tai tarpeellista. Muissa tapauksissa niihin viitataan termillä aiemmat strategianäkökulmat.

Tutkimuksessa sovelletaan open strategy -mallia (suom. avoin strategia) täydentämään aiempien strategianäkökulmien avulla luotua käsitystä pelialasta. Tämän lähestymistavan tarkoituksena on tutkia ja selittää pelialan yritysten vuorovaikutuksessa ja palautteen keräämisessä havaittua tutkimusongelmaa avoimen strategian avulla. Avoin strategian on valittu tutkimuksen näkökulmaksi, sillä avoin

strategia tarkastelee muun muassa sidosryhmien sisällyttämisen strategian luontiin ja toteutukseen (Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Tämän näkökulman kautta voi olla mahdollista selittää Jonasdottirin (2017) tutkimuksessa esiin tullutta pelaajien ja pelialan yritysten vuorovaikutusta.

Tutkimuksen ensisijainen tavoite on täydentää aiempien strategianäkökulmien avulla luotua kuvaa pelialasta, pyrkien selittämään pelialan yritysten toimintaa avoimen strategian näkökulman avulla. Tällä pyrin edistämään strategisen johtamisen tutkimuksellista käsitystä pelialasta, edistäen pelialan tutkimusta strategisen johtamisen näkökulmasta. Toisaalta tämän tavoitteen kautta on mahdollista edistää pelialan liikkeenjohdollista osaamista välillisesti tutkimuksen kautta. Tämä kykenee edistämään pelialan tutkimusta kauppatieteiden ja erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta, ja näin ollen välillisesti edistämään kauppatieteiden alan koulutusta, parantaen sen vastaavuutta tosielämän kanssa. Lisäksi tutkimuksen vastatessa käytäntöä pelialan yritysten liikkeenjohto kykenee hyödyntämään tutkimuksia omassa toiminnassaan.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksen voi kiteyttää seuraavasti:

- *Miten avointa strategiaa voidaan hyödyntää selittämään pelialan yritysten ja pelaajien välistä vuorovaikutusta?*

Tähän tutkimuskysymykseen voidaan liittää kaksi apukysymystä:

- *Mitä pelialasta ei pystytä selittämään aiempien strategianäkökulmien avulla?*
- *Millä tavoin avointa strategiaa voidaan hyödyntää selittämään tätä ongelmaa?*

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytetään kandidaatintutkielmalle tyypillistä kirjallisuuskatsausta. Kyseessä on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, jonka tarkoitus on perehtyä aiheesta saatavilla olevaan kirjallisuuteen, syntetisoiden uutta tietoa tai näkökulmaa tutkittuun aiheeseen liittyen. Tässä tutkielmassa kirjallisuuskatsauksen prosessi mukailee Salmisen (2011) teoksessa esitettyä integroivan kirjallisuuskatsauksen mallia. Tämä malli mukailee systemaattista

kirjallisuuskatsausta, yhdistäen siihen narratiivisen kirjallisuuskatsauksen osia (Salminen, 2011). Tässä tutkielmassa käytetty strategisen johtamisen kirjallisuus on haettu pääosin hyödyntämällä EBSCO-tietokantaa, kun taas pelialan kirjallisuus on kauppatieteiden alan näkökulmasta laaditun kirjallisuuden vähäisyyden vuoksi koostettu useasta eri lähteestä. Kaiken tässä tutkielmassa käytettävän kirjallisuuden luotettavuutta on arvioitu julkaisuforumin JUFO-portaalin avulla.

Tämä tutkielma on jaettu viiteen pääaiheeseen: pelialaan, strategiaan, avoimeen strategiaan, pohdintaan ja johtopäätöksiin. Peliala-osiossa tarkastellaan pelialan yrityksiä, määritellään niihin liittyviä käsitteitä, rooleja sekä ominaisuuksia. Strategia-osiossa selitetään strategian keskeisiä käsitteitä, tarkastellaan strategista johtamista sekä aiempia strategianäkökulmia ja tarkastellaan pelialan strategiaa. Avoin strategia-osiossa tarkastellaan avointa strategiaa painottaen avoimen strategian ulottuvuuksia, dilemmoja ja toimintakenttää. Pohdinta-osiossa syntetisoidaan aiemmissä osioissa esitettyä tietoa. Lopuksi johtopäätökset-osiossa kootaan yhteen tutkimuksen löydökset, tuodaan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita sekä esitetään tutkimuksen mahdolliset puutteet.

2 PELIALA

2.1 Pelialan määritelmä

Jotta pelialan tutkimus ja käsittely tämän tutkimuksen kontekstissa olisi mahdollista, on ensin määriteltävä pelialan käsite. Tässä tutkimuksessa termi peliala viittaa niihin yrityksiin, organisaatioihin sekä yksittäisiin toimijoihin, jotka muodostavat video-, tietokone- sekä mobiilipelialan. Tähän päätermiin sisältyvät termit sidosryhmä sekä pelinkehittäjä. Tässä tutkimuksessa pelialan käsite ei sisällä kasino- ja uhkapelialaa, sillä kyseisten alojen erot muiden pelialan osa-alueiden kanssa ovat usein huomattavia, minkä vuoksi niiden tarkastelu samassa asiayhteydessä ei ole tämän tutkimuksen kannalta mielekäästä. Kasino- ja uhkapeliala keskittyy yleisesti oikealla rahalla pelattaviin uhkapeleihin, ja niiden tuotot koostuvat pitkälti asiakkailta saatujen panosten ja maksettujen voittojen erotuksena (Marshall, 1998). Pelialalla puolestaan avainasemassa on pelien ja niihin liittyvän lisäsisällön kehitys ja myynti (Takahashi, 2021).

Sidosryhmä tarkoittaa tämän tutkimuksen kontekstissa niitä henkilöitä tai henkilöiden muodostamia ryhmiä, jotka ovat osa pelialaa. Tämä termi voidaan jaotella vielä tarkemmin yritysten ja organisaatioiden ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Yritysten ulkoisilla sidosryhmillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä henkilöitä tai henkilöiden muodostamia ryhmiä, jotka eivät ole käsiteltävän teoreettisen yrityksen työntekijöitä tai muutoin yrityksessä toimivia tahoja. Näitä ovat muun muassa muut pelialan yritykset, alustan omistajat, yrityksen asiakaskunta sekä sosiaalisen median vaikuttajat. Yritysten sisäisillä sidosryhmillä tarkoitetaan niitä henkilöitä tai henkilöiden muodostamia ryhmiä, jotka ovat käsiteltävän teoreettisen yrityksen työntekijöitä tai muutoin yrityksessä toimivia tahoja. Näitä ovat muun muassa yrityksen työntekijät, yrityksen sisäiset kehitystiimit sekä yrityksen sisäiset järjestöt. Sidosryhmien jaottelu mukailee näin avoimen strategian sisällyttämistä, missä jaottelu on tehty yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin (Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Tämä sidosryhmien jaottelu on tutkimuksen ymmärrettävyyden kannalta tärkeä, sillä se edistää pelialan sidosryhmien tarkastelua avoimen strategian näkökulmasta.

Termiä pelinkehittäjä voidaan määritellä usealla eri jaottelulla. Tutkimuksessa ”Risk Management in Video Game Development Projects” (Schmalz, Finn & Taylor, 2014) tuodaan esiin useita pelinkehitysprojektin avainrooleja, jotka ovat osallisena modernissa pelinkehitysprojektissa.

Taulukko 1. Pelin kehitysprosessiin osallistuvat tahot (mukaihen Schmalz, Finn & Taylor 2014.)

Rooli	Roolin kuvaus
Rahoittaja	Taho, joka rahoittaa projektia
Lisensioija	Taho, joka omistaa projektiin liittyvän henkisen omaisuuden
Julkaisija	Taho, joka on vastuussa lopullisen tuotteen jakelusta fyysisessä ja/tai elektronisessa muodossa
Alustan omistaja	Taho, joka omistaa alustan, jolla peli julkaistaan
Tuottaja	Henkilö(t), jo(i)lla on vastuu projektin hallinnasta
Pelisuunnittelija	Henkilö(t), jo(i)lla on vastuu pelin säännöistä eli mekaniikoista sekä yleisestä olemuksesta

Ohjelmistosuunnittelija	Henkilö(t), jo(i)lla on vastuu projektin koodin tuottamisesta
Äänisuunnittelija	Henkilö(t), jo(i)lla on vastuu pelin äänien tuottamisesta
Graafinen taiteilija	Henkilö(t), jo(i)lla on vastuu pelin käyttöjärjestelmän ja graafisten elementtien tuottamisesta

Tämän tutkimuksen kontekstissa termi pelinkehittäjä rajataan niihin tahoihin, jotka työskentelevät suoraan peliprojektin käytännön toteutuksen parissa. Tämän rajauksen tarkoituksena on selkeyttää niiden toimijoiden määritelmää, jotka toimivat suoraan pelinkehityksen parissa. Roolit kuten rahoittaja, lisensoija, julkaisija ja alustan omistaja toimivat osana projektin kokonaisuutta, mutta pelin koodin ja sisällön luomisesta ovat vastuussa muut Schmalzin, Finnin ja Taylorin (2014) tutkimuksessa tunnistetut roolit. Koska pelialalla yksittäiset toimijat voivat olla useassa roolissa samanaikaisesti, on jaottelu tärkeää tehdä nimenomaan roolin eikä toimijan perusteella. Toisaalta tämä jaottelu mukailee Williamsin (2018) väitöskirjaa, jossa termillä pelinkehittäjä selitettiin niitä tahoja, jotka luovat pelin pelisuunnittelijan vision mukaisesti. Tämän jaottelun tarkoituksena on selkeyttää termiä pelinkehittäjä sekä helpottaa termin pelinkehittäjä käyttöä tutkimuksessa.

Esituotanto tarkoittaa pelinkehitysprojektin varhaisinta osaa. Tässä vaiheessa tehdään suuri osa peliprojektin päätöksistä niin tuotannon kuin pelin parissa työskentelevän tiiminkin osalta. Esituotantovaiheessa päätetään muun muassa peliprojektin parissa työskentelevän tiimin koko, valitaan tuotettavalle pelille genre ja tyyppi sekä luodaan projektin aikataulu. (Williams, 2018)

Termit alfa- sekä beetavaihe viittaavat tässä tutkielmassa pelinkehityksen eri vaiheisiin. Alfavaihe on pelinkehitysprojektin ensimmäinen tuotantovaihe, jossa

kehittäjät luovat pelin sisältöä (Williams, 2018). Beetavaihe on alfavaihetta seuraava vaihe, jossa suurin osa pelin sisällöstä on valmista, mutta peli ei välttämättä ole vielä lopullisessa muodossaan (Bethke, 2003).

2.2 Pelialan toimijoiden roolit pelialan yrityksissä

Pelialan yritysten tarkastelussa esiintyy useita rooleja, jotka ovat tarpeellisia pelinkehitysprojektin kannalta. Näillä rooleilla on erilaisia vaikutuksia pelialan yritysten käytännön toimintaan. Schmalz, Finn ja Taylor (2014) esittävät pelialalla esiintyvän ainakin seuraavat roolit: rahoittaja, lisensoija, julkaisija, alustan omistaja, tuottaja, pelisuunnittelija, ohjelmistosuunnittelija, äänisuunnittelija sekä graafinen taiteilija. Näitä rooleja voidaan tarkastella myös muiden tutkimusten näkökulmasta, laajentaen näiden roolien käsitteitä ja suhteita pelialan yrityksiin ja niiden strategioihin. Lisäksi Atmajan, Siahainin ja Kuswardayanin (2016) tutkimuksessa ”Game Design Document Format For Video Games With Passive Dynamic Difficulty Adjustment” tuotiin esiin pelin QA-testaajien eli laadunvarmistajien rooli pelinkehitysprosessissa.

Rahoittaja tarkoittaa pelialan kontekstissa tahoja, joka rahoittaa pelinkehitysprojektia (Schmalz ym., 2014). Pelialan kontekstissa mahdollisia rahoittajana toimivia tahoja on useita. Menestyneet pelialan yritykset voivat itse toimia projektiensa rahoittajana, käyttäen aiemmista peleistä saatua myyntivoittoa seuraavan pelin rahoituksessa. Pelialan yritykset voivat olla tytäryhtiöitä suuremmille yrityksille, jotka rahoittavat pelialan yrityksen projektit. Pelialan yritykset voivat tehdä sopimuksia eri tahojen kanssa peliprojektin rahoituksesta. Pelialan yritys voi esimerkiksi solmia kertaluontoisen sopimuksen julkaisijan kanssa tietyn peliprojektin rahoituksesta. (Hiltunen ym., 2019). Peliprojekteja on mahdollista rahoittaa joukkorahoitusprojektien kautta. Tällöin projektin rahoittavat yksityiset toimijat, jotka voivat esimerkiksi olla kiinnostuneita projektista (Jonasdottir, 2014). Lisäksi pelialan yritykset voivat saada rahoitusta eri kulttuurisäätiöiltä tai valtiolta esimerkiksi tuen muodossa. Tähän voi liittyä vaatimuksia, jotka projektin tulee täyttää. (Jonasdottir, 2014).

Lisensioija tarkoittaa pelialan kontekstissa taho, joka omistaa projektiin liittyvän henkisen omaisuuden (Schmalz ym., 2014). Pelialalla lisensioijana toimiva taho voi olla yritys itse, mikäli yrityksen peli sisältää peliyhtiön omaan henkiseen omaisuuteen liittyviä hahmoja. Pelialalla henkisen omaisuuden oikeudet voivat kuulua pelin julkaisusopimuksesta riippuen myös julkaisijalle, mikäli henkisen omaisuuden omistusoikeudet annetaan sopimuksessa julkaisijalle. Lisäksi on mahdollista, että henkisen omaisuuden omistaa jokin ulkopuolinen taho. Tätä esiintyy usein silloin, kun peli pohjautuu olemassa olevaan hahmoon tai kontekstiin. Näitä ovat esimerkiksi sarjakuviin, elokuvaan ja televisiosarjoihin pohjautuvat pelit, joissa lisensioijana toimii kyseisen median henkisen omaisuuden omistava taho. (Feuerstein, 2020).

Julkaisija on pelialan kontekstissa taho, joka on vastuussa lopullisen tuotteen jakelusta fyysisessä ja/tai elektronisessa muodossa (Schmalz ym., 2014). Pelialalla julkaisijana toimii usein julkaisuun erikoistuva taho. Tämä taho voi joko omistaa pelialan yrityksen, jonka tuote julkaistaan, tai se on voinut tehdä sopimuksen pelin julkaisusta peliä kehittävän yrityksen kanssa. Lisäksi pelialan yrityksen on mahdollista toimia itse pelin julkaisijana. (Hiltunen ym., 2019). Schmalzin, Finnin ja Taylorin (2014) mukaan julkaisijat ovat olleet historiallisesti tärkeitä pelialalla, toimien jakelijoina ja rahoittajina.

Alustan omistaja tarkoittaa pelialan kontekstissa taho, joka omistaa kauppapaikan, jossa peli julkaistaan (Schmalz ym., 2014). Konsolipeleissä alustan omistaja on taho, joka on luonut kyseisen alustan. Konsoleilla on usein tarjolla vain yksi digitaalinen kauppapaikka, jolla ei ole alustan sisäistä kilpailua. Mobiilipeleissä alustan omistaja on sen digitaalisen kauppapaikan omistaja, jossa peliä julkaistaan. Mobiilipeleissä on myös mahdollista julkaista peli ilman sen tuomista kauppapaikkaan julkaisemalla peli esimerkiksi yrityksen omien kotisivujen kautta. Tietokonepelien digitaalisia kauppapaikkoja on useita. (Hiltunen ym., 2019) Näin ollen tietokonepelien alustan omistajia voikin olla useita, ja tietokonepelien julkaisupaikka on mahdollista päättää.

Tuottaja tarkoittaa pelialan kontekstissa henkilöä, joka on vastuussa projektin hallinnasta (Schmalz ym., 2014). Tuottajalla on pelialan kontekstissa vastuu pelisuunnittelijoiden, ohjelmistosuunnittelijoiden, graafisten suunnittelijoiden sekä äänisuunnittelijoiden työn ohjaamisesta ja koordinoimisesta. Tuottaja voi olla vastuussa

oman työnantajansa lisäksi julkaisijalle ja lisensoijalle. Lisäksi tuottaja voi olla vastuussa pelin ikärajoituksen arvioimisesta sekä alustan omistajan lisenssin hankkimisesta. (Schmalz ym., 2014).

Pelisuunnittelija tarkoittaa pelialan kontekstissa henkilöä, jolla on vastuu pelin mekaniikoista sekä yleisestä olemuksesta (Schmalz ym., 2014). Väitöskirjassa ”Video Game Development Strategies for Creating Successful Cognitively Challenging Games” (Williams, 2018) esitetään, että pelisuunnittelijalla on suurin yksittäinen vaikutus pelin lopputulokseen. Williams (2018) esittää, että muut peliprojektin parissa työskentelevät pelinkehittäjät pyrkivät noudattamaan pelisuunnittelijan visiota lopullisesta pelistä mahdollisimman tarkasti, joskus jopa piittaamatta omista mielipiteistään. Pelisuunnittelija on Williamsin (2018) mukaan usein vastuussa myös pelin kehitys- ja julkaisualustan valitsemisesta. Williamsin (2018) väitöskirjassa mainitaan lisäksi, että pelisuunnittelija on mukana projektin jokaisessa vaiheessa esituotannosta alfa- ja beetavaiheisiin, ja lopulta lopullisen tuotteen julkaisuun.

Schmalzin, Finnin ja Taylorin (2014) mukaan tämän lisäksi on olemassa kolme muuta roolia, jotka ovat olemassa pelialan yrityksissä: ohjelmistosuunnittelija, äänisuunnittelija sekä graafinen taiteilija. Ohjelmistosuunnittelija tarkoittaa pelialan kontekstissa henkilöä, joka on vastuussa projektin koodin suunnittelusta (Schmalz ym., 2014). Äänisuunnittelija tarkoittaa pelialan kontekstissa henkilöä, joka on vastuussa pelin äänien tuottamisesta (Schmalz ym., 2014). Graafinen taiteilija tarkoittaa pelialan kontekstissa henkilöä, joka on vastuussa pelin käyttöjärjestelmän ja graafisten elementtien tuottamisesta (Schmalz ym., 2014). Williamsin (2018) mukaan näissä rooleissa toimivat henkilöt pyrkivät noudattamaan pelisuunnittelijan visiota pelistä mahdollisimman tarkkaan. Williams (2018) mainitsee kuitenkin myös, että pelinkehittäjillä on mahdollisuus esittää pelisuunnittelijalle ja tuottajalle palautetta pelin sisältöön liittyvissä asioissa, vaikka lopullinen päätösvalta on pelisuunnittelijalla ja tuottajalla.

Laadunvarmistaja tarkoittaa pelialan kontekstissa henkilöä, jonka toimenkuvaan kuuluu pelin testaaminen mahdollisten ongelmien varalta sekä palautteen antaminen ja ohjelmistovirheiden ilmoittaminen (Atmaja ym., 2016; Williams, 2018).

Laadunvarmistajan antama palaute voidaan ottaa kehittäjien toimesta huomioon pelinkehitysprosessin aikana (Atmaja ym., 2016)

2.3 Pelialan yritysten ominaisuudet

Pelialan suora käsittely kauppatieteiden tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta, sekä erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta on aiemmin ollut vähäistä. Aiemmissa strategisen johtamisen kontekstissa tehdyissä tutkimuksissa pelialaa on tämän vuoksi tarkasteltu yleisen tietotekniikka-alan ja ohjelmistokehityksen näkökulmasta. Esimerkiksi tutkimuksessa ”Risk Management in Video Game Development Projects” (Schmaltz, Finn & Taylor, 2014) pelialan kuvaillaan sisältävän samanlaisuuksia IT-alan kanssa painottaen kuitenkin luovuutta ja taiteellisia aspekteja.

Pelialalla kehittäjien liikkuvuus on suurta. Vuonna 2017 ohjelmistokehityksen alalla työpaikkojen vaihtuvuus (job turnover) oli keskimäärin 13,2 %, mikä oli kyseisenä vuonna kaikkien alojen suurin. Ohjelmistokehityksen osa-alueista tietokonepelien kehittäjät kokivat suurimman yksittäisen työpaikkojen vaihtuvuuden, mikä vastasi 15,5 % alan työpaikoista. (Forrest, 2018).

Williamsin (2018) väitöskirjassa tuotiin esiin pelinkehitysprosessin osa-alueita, sekä pelialan toimijoiden vaikutusta niihin. Williams (2018) havaitsi, että pelinkehitysprosessi on hyvin määritelty, ja pelialan yrityksissä pelin tuotanto tapahtuu tätä prosessia noudattaen. Bethke (2003) jaotteli pelinkehitysprosessin kolmeen päävaiheeseen: esituotantovaiheeseen, alfa- ja beetavaiheet sisältävään tuotantovaiheeseen ja jälkituotantovaiheeseen. Williamsin (2018) väitöskirjassa ilmentyi lisäksi pelisuunnittelijan keskeinen rooli pelinkehitysprosessissa. Williamsin mukaan pelisuunnittelija on vastuussa muun muassa pelin kehitys- ja julkaisualustan valinnasta, pelin mekaniikoista ja yleisestä olemuksesta.

Atmaja ym. (2016) esittivät, että agile-menetelmään pohjautuvassa pelinkehitysprojektissa sekä pelaajilta saatu palaute että yrityksen sisäinen palaute, jota kerätään esimerkiksi laadunvarmistajilta, pelinkehittäjiltä sekä pelaajilta, vaikuttaa tuotteen kehitysprosessiin ja lopputulokseen. Atmajan ym. (2016) mukaan pelinkehitysprojekti etenee pääosin laadunvarmistajilta ja ohjelmoijilta saadun

palautteen mukaisesti, ja voi jopa palata takaisin suunnitteluvaiheeseen. Atmaja ym. (2016) mainitsevat lisäksi, että pelinkehitysprojektissa pelinkehittäjien toimet riippuvat pitkälti pelaajilta saadusta palautteesta.

Näiden tutkimusten perusteella voidaan käsitellä pelialan roolien keskeistä suhdetta. Pelialan yrityksissä keskeiseksi rooliksi nousee pelisuunnittelijan rooli. Koska pelisuunnittelija on vastuussa pelin kehitys- ja julkaisualustan valinnasta, ovat alustan omistajan ja pelisuunnittelijan roolit linkittyneet toisiinsa. pelisuunnittelijan päätös pelin julkaisualustasta vaikuttaa suoraan siihen, minkä alustan omistajan kanssa yritys kommunikoi julkaistakseen pelin kyseiselle alustalle. Lisäksi pelisuunnittelijan ja muiden pelinkehittäjien välillä ilmenee vuorovaikutus, jossa pelisuunnittelijan vision pohjalta luodaan ensimmäinen versio pelistä, josta pelinkehittäjät antavat palautetta. Tämän jälkeen pelisuunnittelija voi ottaa palautteen huomioon ja ohjata pelinkehittäjät muokkaamaan peliä palautteen pohjalta. Näin syntyy vuorovaikutus, jossa pelisuunnittelija päättää pelin suunnan ja pelinkehittäjät voivat palautteellaan pyrkiä vaikuttamaan pelinkehittäjän päätöksiin.

3 STRATEGIA

3.1 Mitä on strategia

Strategia on termi, jolla voidaan nähdä olevan monta eri merkitystä. Käsitys siitä, mitä strategia on voi vaihdella henkilöstä ja kontekstista riippuen. Tämän vuoksi on tutkimuksen kannalta mielekästä määritellä tässä tutkimuksessa käytettävä strategian määritelmä. Johnson, Whittington, Angwin, Regner ja Scholes (2014) määrittelevät strategian yrityksen pitkäaikaisena suuntana. Tämä voidaan jaotella vielä yhtiötason strategiaan, liiketoimintatason strategiaan ja toiminnallisiin strategioihin (Johnson ym., 2014). Tässä tutkimuksessa käsite strategia pohjautuu nimenomaan toiminnallisten strategioiden käsitteeseen. Toiminnalliset strategiat käsittelevät organisaation komponenttien strategian jalkautusta. Toiminnalliset strategiat tarkastelevat resursseja, prosesseja ja henkilöitä. (Johnson ym., 2014). Koska pelialaosiossa tehdyt huomiot pohjautuvat pitkälti juuri henkilöihin ja toiminnallisen tason ilmiöihin, on tämän tutkimuksen kannalta mielekästä keskittyä toiminnallisiin strategioihin pelialaa tarkastellessa.

Strategia on laaja termi, joka sisältää useita eri osa-alueita. Strategiasta puhuttaessa voidaan tarkoittaa yhtä tai useampia näistä osa-alueita kontekstin perusteella. Strategian alikäsitteitä ovat esimerkiksi yrityksen toimintastrategia, tuotestrategia sekä markkinointistrategia. Pelialan kontekstissa yritysten strategia voi sisältää useita eri osa-alueita. Pelialan yrityksissä pelinkehitysprosessi on usein avainasemassa yrityksen toiminnassa. Tämän vuoksi huomattavaksi strategian osa-alueeksi pelialalla nousee tuotestrategia. Baker ja Hart (2007) painottavat tuotestrategian tärkeyttä yrityksen strategian kokonaisuudessa.

3.2 Aiemmat strategianäkökulmat

Strategian tutkimuksen kenttä sisältää useita eri näkökulmia strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan viittä eri näkökulmaa strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Nämä viisi näkökulmaa ovat strategia suunnitelmana, strategia prosessina, strategia käytäntönä, strategia kehkeytyvänä ilmiönä sekä avoin

strategia. Tässä tutkimuksessa viitataan näistä neljään ensimmäiseen termillä aiemmat strategianäkökulmat.

Strategia suunnitelmana on strategisen johtamisen näkökulma, joka käsittelee yrityksen strategiaa ja sen sisältöä. Strategia suunnitelmana -näkökulma käsittelee strategiaa suunnitelmana, jonka yritys omistaa. (Belmondo & Sargis Roussel, 2014). Johnsonin, Whittingtonin, Angwinin, Regnerin ja Scholesin (2014, s. 19) mukaan strategia suunnitelmana -näkökulman tutkimus on keskittynyt suunnittelemaan strategian suunnittelulle ja käytännön toteutukselle rationaalisia ja analyttisiä järjestelmiä.

Strategia prosessina on strategisen johtamisen näkökulma, joka käsittelee yrityksen strategian luontiprosessia. Strategia prosessina -näkökulma käsittelee strategian luontiprosessia sekä sen eri vaiheita. (Belmondo & Sargis Roussel, 2014). Johnsonin, Whittingtonin, Angwinin, Regnerin ja Scholesin (2014, s. 19) mukaan Strategia prosessina -näkökulma tutkii strategian luontiprosessia ja käytännön toteutusta, tuoden strategian tutkimukselle kyvyn käsitellä irrationaalisia strategiaan kohdistuvia vaikutuksia.

Strategia käytäntönä (Strategy-as-practice) on strategisen johtamisen näkökulma, joka käsittelee aktiivisen strategisen suunnittelun ja toteutuksen roolia yrityksessä. Strategia käytäntönä -näkökulman tutkimuksessa hyödynnetään sosiologisia teorioita täydentämään strategista johtamista. (Vaara & Whittington, 2012). Strateginen suunnittelu on keskeinen käsite strategia käytäntönä -näkökulmassa. Strategia käytäntönä -näkökulma pohjautuu pitkälti strategian suunnitteluprosessiin ja siihen liittyvään toimintaan. (Vaara & Whittington, 2012).

Lisäksi on olemassa strategia kehkeytyvänä ilmiönä -näkökulma, joka käsittelee strategiaa tiedostetusti tai tiedostamattomasti syntyvänä ilmiönä. Bouty, Gomez ja Chia (2019) käsittelevät artikkelissa ”Strategy Emergence as Wayfinding” tapaa, jolla toiminta voi saada aikaiseksi koherentin strategian. Bouty, Gomez ja Chia (2019) havaitsivat, että kehkeytyvä strategia muodostuu usein tarkoituksenmukaisesta toiminnasta, organisaatiota ympäröivistä olosuhteista ja tahattomista päätöksistä.

3.3 Pelialan yritysten strategia

Pelialan yritysten strategia on aiheena vähän tutkittu, eikä siitä ole saatavilla paljoo tutkimustietoa. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa tullaan esittämään pelialan kirjallisuudesta tehtyjä havaintoja, joiden perusteella pyritään löytämään pelialan yritysten strategian osa-alueita sekä niihin vaikuttavia rooleja ja muita tekijöitä.

Thomsonin (2008) mukaan tuotesuunnittelun prosessi ottaa huomioon sekä yrityksen strategian kokonaisuuden sekä tuotestrategian. Thomsonin (2008) mukaan tuotestrategia sisältää muun muassa päätökset kohdemarkkinoista, tuotteen ominaisuuksista sekä asiakaskunnasta. Toisaalta Williamsin (2018) mukaan pelisuunnittelijan päätösvaltaan kuuluvat muun muassa päätös julkaisualustasta. Toisaalta Williamsin (2018) mukaan eri julkaisualustoilla on usein erilaiset asiakaskunnat ja kohdemarkkinat. Näin ollen voidaan tehdä kaksi havaintoa. Ensinnäkin voidaan nähdä pelisuunnittelijan keskeinen rooli tuotestrategiassa. Pelisuunnittelijan päätösvalta ulottuu pelialan yrityksissä niihin osa-alueisiin, jotka ovat tuotestrategian osia. Toisekseen voidaan havaita pelialan yritysten pelinkehitysprosessin ja tuotestrategian sidoksia. Koska pelisuunnittelija on osin vastuussa sekä tuotestrategiaan liittyvissä päätöksissä että pelinkehitysprosessissa, ja koska pelinkehitysprosessissa ja tuotestrategiassa ilmentyy päällekkäisyyksiä esimerkiksi alustan ja asiakaskunnan osin, voidaan pelialan yritysten tuotestrategian ja pelinkehitysprosessin nähdä olevan toisiinsa linkittyneitä.

4 AVOIN STRATEGIA

4.1 Mitä on avoin strategia

Open strategy (suom. avoin strategia) on strategian osa-alue, joka tarkastelee strategiaa avoimena prosessina. Avoin strategia tuo strategisiin ongelmiin avointa näkökulmaa (Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Avoimen strategian osa-alue pohjautuu aiempaan avoimen innovaation (Open Innovation) käsitteeseen. Avoin innovaatio tarkoittaa prosessia, jossa yritykset innovoivat yhdistämällä tietoa ja ideoita ulkoisten toimijoiden muodostamien yhteisöjen kanssa (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011). Whittingtonin, Cailluetin ja Yakis-Douglasin (2011) mukaan avoin innovaatio on avoimen strategian osa-alue (Whittington ym., 2011).

Hautzin, Seidlin ja Whittingtonin (2017) mukaan avoin strategia kykenee muuttamaan organisaationaalaisia suhteita ja vastuita. Toisaalta avoimuus on samanaikaisesti mikro- ja makrotason ilmiö (Hautz ym. 2017). Näin ollen avointa strategiaa voidaan hyödyntää monipuolisesti laajamittaiseen tarkasteluun useassa eri kontekstissa. Erityisesti avoimen strategian kyky muuttaa organisaatiollisia suhteita voi edistää sen käyttöä jatkuvassa muutoksen tilassa oleville yrityksille, sekä yrityksille, joille kommunikaatio on tärkeää.

4.2 Avoimen strategian ulottuvuudet

Avoin strategia keskittyy kahteen ulottuvuuteen, joiden avulla se käsittelee strategisia päätöksiä sekä ongelmia. Nämä kaksi osa-aluetta ovat Inclusion eli sisällyttäminen sekä Transparency eli läpinäkyvyys. (Hautz ym., 2017).

4.2.1 Avoimen strategian sisällyttäminen

Inclusion (suom. sisällyttäminen) on yksi avoimen strategian kahdesta keskeisestä osa-alueesta strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sisällyttäminen avoimessa strategiassa voidaan kohdistaa sekä organisaation sisäisiin että organisaation ulkoisiin sidosryhmiin. Organisaation sisäinen sisällyttäminen tarkoittaa organisaation sisäisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden sisällyttämistä strategian suunnitteluun ja

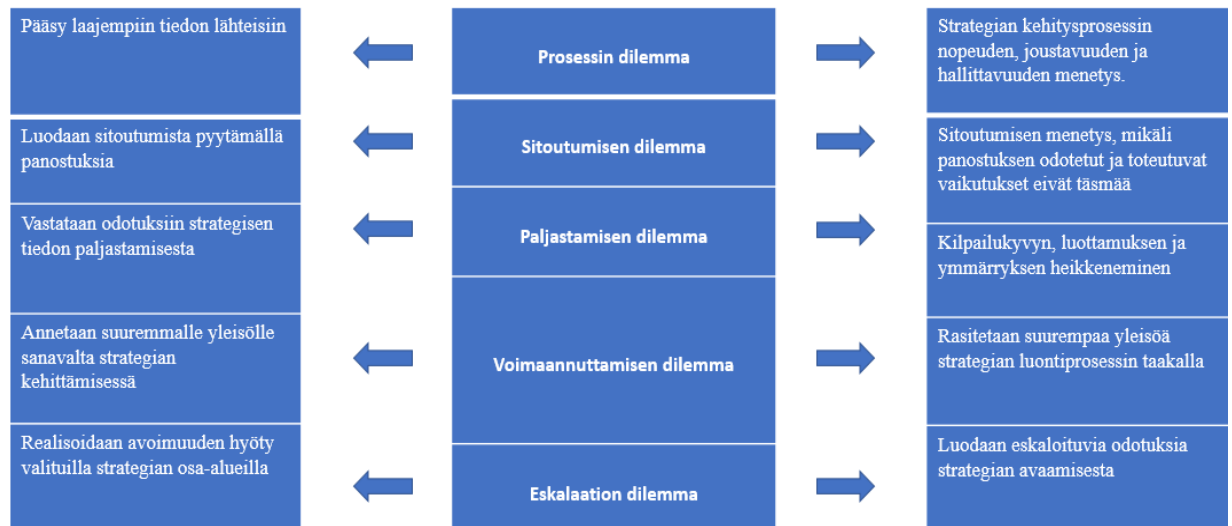
toteutukseen, kun taas ulkoinen sisällyttäminen tarkoittaa organisaation ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakaskunnan sisällyttämistä strategian suunnitteluun ja toteutukseen (Hautz ym., 2017). Sisällyttäminen voi antaa organisaatiolle pääsyn suurempiin ulkoisiin tiedonlähteisiin, sekä vahvistaa sidosryhmien sitoutumista mutta se voi myös heikentää sitoutumista ja vaatia organisaatiolta huomattavia resursseja (Gegenhuber & Dobusch, 2017; Hautz ym., 2017).

4.2.2 Avoimen strategian läpinäkyvyys

Transparency (suom. läpinäkyvyys) on toinen avoimen strategian kahdesta keskeisestä näkökulmasta strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Läpinäkyvyyden päätarkoitus avoimessa strategiassa on luottamuksen kasvattaminen sekä yrityksen omistavien tahojen, kuten osakkeenomistajien, sekä yrityksen ulkoisten tahojen, kuten asiakaskunnan, kanssa. Läpinäkyvyys voi kuitenkin aiheuttaa myös luottamuksen menetystä sekä kilpailuaseman heikentymistä. (Hautz ym., 2017).

4.3 Dilemmat

Avoin Strategia sisältää viisi keskeistä dilemmaa, jotka voivat vaikuttaa yritysten päätöksiin strategian avaamisesta. Nämä viisi dilemmaa linkittävät avoimen strategian tuomia hyötyjä niiden mahdollisiin haittapuoliin. Hautzin, Seidlin ja Whittingtonin (2017) mukaan nämä viisi dilemmaa ovat prosessin dilemma (dilemma of process), sitoutumisen dilemma (dilemma of commitment), paljastamisen dilemma (dilemma of disclosure), voimaannuttamisen dilemma (dilemma of empowerment) sekä eskalaation dilemma (dilemma of escalation). (Hautz ym., 2017).



Kuvio 1. Avoimen strategian dilemmat (mukailien Hautz, Seidl & Whittington 2017.)

Prosessin dilemmassa (dilemma of process) strategian avaaminen voi antaa organisaatiolle laajemman yleisön kautta pääsyn suurempiin tiedon lähteisiin, mutta se voi aiheuttaa strategianluontiprosessin nopeuden, joustavuuden ja ohjattavuuden menetyksen (Hautz ym., 2017). Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että kommunikaation ylläpitäminen kyseisten tahojen kanssa voi vaatia organisaatiolta huomattavasti resursseja (Gegenhuber & Dobusch, 2017; Hautz ym., 2017).

Sitoutumisen dilemmassa (dilemma of commitment) strategian avaaminen voi kasvattaa sitoutumista antamalla eri toimijoiden tuoda omat panoksensa strategian luontiin. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa panostusten koetun arvon heikkenemistä, mikäli lopputulos ei vastaa toimijoiden odotuksia (Hautz ym., 2017).

Paljastamisen dilemmassa (dilemma of disclosure) organisaatio pyrkii vastaamaan odotuksiin läpinäkyvyydestä sekä strategisen tiedon paljastamisesta. Tämä voi kuitenkin heikentää organisaation kilpailukykyä, luottamusta sekä organisaation ulkopuolisten toimijoiden ymmärrystä (Hautz ym., 2017).

Voimaannuttamisen dilemmassa (dilemma of empowerment) organisaatio pyrkii antamaan suuremmalle yleisölle sananvaltaa strategian kehitykseen. Tämä voi kuitenkin rasittaa strategiaprosessiin osallistuvaa suurempaa yleisöä strategian luonnin tuomilla rasitteilla (Hautz ym., 2017).

Eskalaation dilemmassa (dilemma of escalation) organisaatio hyötyy strategian avaamisen tuomista eduista tietyillä strategian alueilla. Tämä voi kuitenkin luoda organisaatioon kohdistuvaa painetta avata strategiaa yhä enenevässä määrin (Hautz ym., 2017).

4.4 Avoimen strategian toimintakenttä

Hautzin, Seidlin ja Whittingtonin (2017) mukaan avoimen strategian ulottuvuudet muodostavat kentän, jossa organisaatiot voivat liikkua organisaatiollisten ja ympäristöllisten dilemموjen vaatimalla tavalla (Hautz ym., 2017). Appleyardin ja Chesbroughin (2017) mukaan yritysten päätös avoimuudesta ei ole staattinen, vaan avoin: yritys voi siirtyä suljetusta tilasta avoimeen ja päinvastoin. Näin ollen yrityksillä on mahdollista hyödyntää avoimen strategian ulottuvuuksia omien tarpeidensa mukaan avaamalla strategiaansa vain osittain ja sulkemalla sitä, mikäli haluttua lopputulosta ei saada aikaan. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden valikoida ne avoimen strategian ulottuvuudet ja dilemmat, joita ne haluavat hyödyntää.

5 POHDINTA

5.1 Avoin strategia pelialalla

Jonasdottirin (2014) tutkimuksessa ilmentyi pelialan yritysten ja pelaajien välinen vuorovaikutus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että pelialan yritykset pyrkivät keräämään palautetta asiakaskunnalta esimerkiksi keskustelupalstojen ja sosiaalisen median kautta. Lisäksi yritykset pyrkivät osallistamaan pelaajia kehitysvaiheessa esimerkiksi alfa- ja beetatestien muodossa. (Jonasdottir, 2014). Tämä ilmentyi myös Atmajan ym. (2016) tutkimuksessa, jossa pelinkehitysprosessin kulkua määriteltiin laadunvarmistajilta, pelinkehittäjiltä ja pelaajilta saatuun palautteeseen pohjautuvaksi. Toisaalta tässä tutkimuksessa havaittiin, että pelinkehitysprosessi on keskeisessä osassa pelialan yritysten tuotestrategiassa. Näin ollen pelialan yritysten tuotestrategiaan kuuluu pelaajilta, pelinkehittäjiltä ja laadunvarmistajilta saatu palaute.

Tätä ilmiötä voidaan tarkastella avoimen strategian kautta. Avoimen strategian sisällyttämisessä pyritään sisällyttämään yrityksen ulkoisia tai sisäisiä sidosryhmiä strategian luontiin ja toteutukseen (Hautz ym., 2017). Tämän voidaan nähdä vastaavan pelinkehitysprosessin osana tapahtuvaa palautteen keräämistä sekä ulkoisten sidosryhmien, kuten pelaajien, että sisäisten sidosryhmien, kuten laadunvarmistajien ja pelinkehittäjien, toimijoilta. Koska pelinkehitys on pelialan yritysten tuotestrategian keskiössä, tämän palautteen voidaan nähdä vaikuttavan suoraan tuotestrategiaan.

Toisaalta Jonasdottirin (2014) tutkimuksessa mainitaan palautteen keräämisen negatiivisia puolia. Nämä negatiiviset puolet ovat palautteen hyödyllisyyden vaihtelu, palautteen käsittelyyn vaadittavat mittavat resurssit sekä datan luotettavuus (Jonasdottir, 2014). Tämä sopii avoimen strategian sisällyttämiseen, joka voi vaatia organisaatiolta huomattavia resursseja (Gegenhuber & Dobusch, 2016; Hautz ym., 2017).

Pelialan tarkasteluun avoimen strategian näkökulmasta voidaan hyödyntää myös avoimen strategian dilemmoja. Jonasdottirin (2014) tutkimuksessa mainitaan pelialalla ilmentyvän vahva yhteistyökulttuuri, jossa sekä yritykset että yksittäiset toimijat jakavat resursseja ja tietoa. Tätä voidaan tarkastella prosessin dilemman

kautta. Prosessin dilemmassa yritys pyrkii strategian avaamisella saamaan pääsyn suurempiin tiedon lähteisiin. Jonasdottirin (2014) tutkimuksessa mainitaankin yhdeksi yhteistyön innoittajaksi juuri kehittäjien yhteistyöstä saadun tiedon hyöty yritykselle.

Pelialan yritysten tarkasteluun voidaan soveltaa avoimen strategian ulottuvuuksia ja dilemmoja. Yritysten kommunikaation voidaan nähdä pyrkivän tuomaan yritykselle etuja alalla, jossa asiakaskunnan toiveet ovat suuressa osassa pelin menestymistä. Avoimen strategian läpinäkyvyyden voidaan nähdä pelialalla sallivan yritysten sitouttaa asiakaskuntaa, mistä olisi etua kysynnän ohjaamalla pelialalla: sitoutunut asiakaskunta voi todennäköisemmin ostaa yrityksen seuraavan pelin, pienentäen yritykseen kohdistuvaa riskiä. Avoimen strategian sisällyttämisen taas voidaan nähdä parantavan pelinkehittäjien kykyä vastata asiakaskuntansa toiveisiin ja tarpeisiin. Tämä auttaa yritystä kehittämään tuotettaan asiakaskuntansa toiveiden mukaisesti.

Lisäksi avoimen strategian avulla voidaan selittää pelialan yritysten palautteen keräämistä ja kommunikaatiota sen tehottomuudesta huolimatta. Avoimen strategian sisällyttämisellä organisaatioiden on mahdollista sitouttaa asiakaskuntaansa (Gegenhuber & Dobusch, 2017; Hautz ym., 2017). Näin ollen palautteen keräämistä voidaan perustella yrityksen pyrkimyksellä sitouttamaan asiakaskuntaansa. Tämä hyöty voi selittää, miksi pelialan yritykset keräävät palautetta sen tehottomuudesta huolimatta.

5.2 Pelialan yritysten toiminta ja rakenteet

Tässä tutkimuksessa havaittiin pelialan yrityksen tuotestrategian olevan linkittynyt pelinkehitysprojektiin ja sen hallintaan. Koska pelialan yritysten tuotestrategia sisältää pelisuunnittelijan päätösvallan alla olevia päätöksiä ja koska nämä päätökset vaikuttavat myös pelinkehitysprosessiin, pelisuunnittelijan voidaan nähdä olevan osin vastuussa sekä tuotestrategiasta että pelinkehitysprosessista.

Toinen tässä tutkimuksessa tehty huomio on pelialan yritysten roolien merkitys pelinkehitysprosessissa sekä pelialan yrityksen toiminnassa. Tässä tutkimuksessa ilmentyi pelisuunnittelijan keskeinen rooli pelinkehitysprosessissa. Koska pelisuunnittelija on vastuussa useista projektin vaiheista ja päätöksistä,

pelisuunnittelijalla voidaan nähdä olevan keskeinen rooli myös tuotestrategiassa. Pelisuunnittelijalla on ylin sanavalta projektin toteutuksessa, ja muut pelinkehittäjät toimivat pyrkien noudattamaan pelisuunnittelijan visiota pelistä mahdollisimman tarkkaan. Toisaalta peliprojektin kulku tapahtuu laadunvalvojilta, pelinkehittäjiltä ja pelaajilta saadun palautteen kautta. Näin ollen muodostuu kehä, jossa pelisuunnittelija päättää pelin suunnan, minkä jälkeen pelinkehittäjät, laadunvalvojat ja pelaajat antavat palautetta pelistä. Tämän jälkeen pelisuunnittelija tutkii palautteen, tekee tarvittavia muokkauksia ja antaa pelinkehittäjille uuden vision, jonka mukaan peliä lähdetään muokkaamaan. Näin jatketaan, kunnes projekti on valmis julkaistavaksi. Lisäksi tässä tutkimuksessa ilmentyi pelisuunnittelijan ja alustan omistajan välinen suhde. Koska pelisuunnittelijalla on vastuu pelin julkaisualustan päättämisestä, on pelialan yrityksen ja alustan omistajan suhde riippuvainen siitä, millä alustalla pelisuunnittelija haluaa pelin julkaista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella pelialan yritysten toimintaa avoimen strategian näkökulmasta sekä vastaamaan havaittuun tutkimusongelmaan: miten pelialan yritysten kommunikaatiota ja vuorovaikutusta pelaajien kanssa voidaan selittää. Mahdollisesti tehottoman ja resursseja vaativan kommunikaation voidaan nähdä olevan ristiriidassa aiemmille strategianäkökulmille keskeisen tehokkuuden kanssa. Tätä tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan seuraavalla päätutkimuskysymyksellä:

- *Miten avointa strategiaa voidaan hyödyntää selittämään pelialan yritysten ja pelaajien välistä vuorovaikutusta?*

Tähän tutkimuskysymykseen liitettiin kaksi apukysymystä:

- *Mitä pelialasta ei pystytä selittämään aiempien strategianäkökulmien avulla?*
- *Millä tavoin avointa strategiaa voidaan hyödyntää selittämään tätä ongelmaa?*

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että pelialan toimintaprosessit ilmentävät avoimen strategian teorioita ja konsepteja. Tämän tutkimuksen perusteella pelialan kommunikaatiota, palautteen keräämistä sekä kehittäjien ja pelaajien välistä vuorovaikutusta voidaan selittää tarkastelemalla ilmiötä avoimen strategian näkökulmasta. Avoimen strategian sisällyttäminen soveltuu tämän tutkimuksen perusteella selittämään kommunikaatiota, siitä saatavia hyötyjä sekä sen mahdollisia haittapuolia ja kustannuksia yritykselle. Verrattaessa Jonasdottirin (2014) löydöksiä avoimeen strategiaan voidaan havaita useita päällekkäisyyksiä avoimen strategian sisällyttämisen sekä pelialan yritysten vuorovaikuttamisen ja palautteen keräämisen välillä.

Lisäksi tässä tutkimuksessa ilmentyi pelialan eri roolien hierarkia ja niiden välinen vuorovaikutus. Pelisuunnittelijan rooli korostui tutkimuskirjallisuudessa yhdeksi tärkeimmistä pelialan yritysten toimijoista, hallinnoiden suurta osaa projektiin liittyvistä päätöksistä. Lisäksi tässä tutkimuksessa ilmeni eri roolien vaikutus

pelinkehitysprojektin kulkuun. Pelisuunnittelijan todettiin olevan vastuussa projektin suunnittelusta, mutta kehittäjien palautteella huomattiin olevan rooli pelisuunnittelijan päätöksissä.

Tutkimuksessa ilmentyi aihealueita, joita voitaisiin tutkia kauppatieteiden ja etenkin strategisen johtamisen näkökulmasta tehdyllä jatkotutkimuksella. Tutkimuksen aikana ilmentyi pelialan vähäinen käsittely strategisen johtamisen näkökulmasta. Suuri osa pelialan tutkimuksesta kauppatieteiden kontekstissa keskittyi pelialan markkinointiin tai johtamiseen. Näissä tutkimuksissa ei usein keskitytty strategisiin näkökulmiin tai strategisen näkökulman käsittely jäi vähäiseksi, minkä vuoksi pelialan strategioiden yleinen käsittely voisi olla tutkimuksen edistämisen kannalta hyödyllinen jatkotutkimusaihe. Yleisen tason pelialan strategian tutkimusta voitaisiin hyödyntää ponnahduslautana tarkempaan strategian osa-alueiden tutkimukseen pelialan kontekstissa. Pelialan yritysten tarkastelu muita strategianäkökulmia hyödyntäen voisi edistää alan kokonaisvaltaista ymmärrystä strategisen johtamisen kannalta. Lisäksi pelialan yrityksiin liittyvien roolien ja niiden välisten voimasuhteiden ja vuorovaikutuksen tarkastelu voisi edistää pelialan yritysten strategian muotoutumisprosessin ja käytännön toiminnan tarkastelua kauppatieteellisestä näkökulmasta.

6.1 Rajoitukset ja puutteet

Tässä tutkimuksessa havaittiin pelialan strategian käsittelyn puute paitsi strategisen johtamisen kontekstissa, mutta myös yleisellä tasolla. Pelialan yritysten strategia on vähän puhuttu aihe, josta tiedon hankkiminen yleisiä tiedonhankintamenetelmiä käyttäen esittää haasteita sekä puutteita. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tehty pelialan yritysten strategian käsittely on relevanttia vain niiltä osin, mitä tässä tutkimuksessa argumentoitiin. Tämän tutkimuksen määritelmä pelialan strategiasta voi tämän vuoksi ilmentää puutteita verrattuna pelialan yritysten tosielämän strategioihin.

Toisaalta suuri osa tässä tutkimuksessa esitetyistä pelialan tiedoista ei pohjautu ymmärrykselle pelialan strategioista, vaan aiempiin tutkimuksiin, joissa on esimerkiksi havainnoitu käytännön ilmiöitä tai kerätty aineistoa suoraan pelialan

yrittäjistä. Tämä aiheutuu siitä, että pelialan strategiasta ei ole olemassa tutkittua yhteistä käsitystä, vaan useassa tutkimuksessa käsitellään yksittäisten yritysten käytännön toimintaa ja historiaa. Näin ollen tässä tutkimuksessa esitetty pelialan strategioihin liittyvä tieto pohjautuu pelialalla ilmentyneisiin trendeihin sekä pelialan yritysten työntekijöiden käsitykseen käytännön toimista pelialan yrityksissä sekä pelialan kontekstissa. Näin ollen tämän tutkimuksen mahdollisten rajoitusten ja puutteiden voidaan nähdä kohdistuvan niihin tutkimuksen osa-alueisiin, joissa käsiteltiin pelialan yritysten strategiaa teoreettisella tasolla.

Tässä tutkielmassa käytetyistä lähteistä käsitelivät usein maantieteellisesti rajatulle alueelle sijoittuvia pelialan yrityksiä. Pelialan käytännön toimiin tehtyjen globaalien mittakaavan tutkimusten vähyyden vuoksi näiden lähteiden sisältämiä maantieteellisiä eroja on näin mahdotonta arvioida. Kyseisissä maantieteellisesti etäisissä lähteissä ilmentyi kuitenkin samanlaisia teemoja, ajatuksia ja päätelmiä, mikä viittaa kyseisten teemojen, ajatusten ja päätelmien olevan tosia myös laajemmalla maantieteellisellä mittakaavalla. Lisäksi näissä tutkimuksissa käsitellyt toimijat toimivat pelialan yleisen tutkimustiedon mukaisesti, ilmentäen esimerkiksi samanlaisia pelinkehitysmalleja ja hyödyntäen samanlaista pelinkehitysprosessia. Näin ollen maantieteellisten erojen voidaan näiden tutkimusten osalta olettaa olevan pieniä.

LÄHTEET

- Appleyard, M. M. & Chesbrough, H. W. (2017). The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>
- Atmaja, P., Siahaan, D. & Kuswardayan, I. (2016). Game Design Document Format For Video Games With Passive Dynamic Difficulty Adjustment. Register: Jurnal Ilmiah Teknologi Sistem Informasi, 2, 86. <https://doi.org/10.26594/register.v2i2.551>
- Baker, M. J. & Hart, S. J. (2007). *Product Strategy and Management* (2. Painos). Harlow: Pearson Education Limited.
- Belmondo, C. & Sargis Roussel, C. (2014). STRATEGISING ROUTINES AS THE MISSING LINK BETWEEN STRATEGY PRACTICES AND PRAXIS. Esitetty konferenssissa *XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique*. Haettu osoitteesta <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-l-aims/communications/3277-strategising-routines-as-the-missing-link-between-strategy-practices-and-praxis/download>
- Bethke, Erik. (2003). *Game Development and Production*. Plano, Texas. Wordware Publishing Inc.
- Bouty, I., Gomez, M. & Chia, R. (2019). Strategy emergence as wayfinding. *M@n@gement*, 22(3), 438-465. Haettu osoitteesta <https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3765>
- Feuerstein, J.D. (20.5.2020). Licensing & IP Management in the Gaming Industry. *Fadel*. Haettu osoitteesta <https://fadel.com/licensing-ip-management-in-the-gaming-industry/>
- Forrest, C. (15.3.2018). Software had the highest job turnover rate of any industry in 2017. *TechRepublic*, Haettu osoitteesta <https://www.techrepublic.com/article/software-had-the-highest-job-turnover-rate-of-any-industry-in-2017/>
- Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
- Gegenhuber, T. & Dobusch, L. (2017). Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New

- Ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337-354. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Hiltunen, K.P., Latva, S. & Kaleva, J-P. (2019). The Game Industry of Finland. Haettu osoitteesta <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2019/04/FGIR-2018-Report.pdf>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). *Exploring strategy: Text & cases* (10. painos). Harlow: Pearson Education Limited.
- Jonasdottir, H. (18.11.2014). PATTERNS OF INTERACTION INFLUENCING INNOVATION IN THE VIDEO GAME INDUSTRY. Esitetty konferenssissa *Nokobit*. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/273949032_PATTERNS_OF_INTERACTION_INFLUENCING_INNOVATION_IN_THE_VIDEO_GAME_INDUSTRY
- Marshall, K. (1998). The gambling industry: Raising the stakes. *Perspectives on Labour and Income*, 7–11. <https://doi.org/10.1.1.551.5223>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan Yliopisto. Haettu osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Schmalz, M., Finn, A. & Taylor, H. (January 2014). Risk Management in Video Game Development Projects. Esitetty konferenssissa *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4325-4334. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.534>
- Takahashi, D. (6.1.2021). SuperData: Games grew 12% to \$139.9 billion in 2020 amid pandemic. *VentureBeat*, Haettu osoitteesta <https://venturebeat.com/2021/01/06/superdata-games-grew-12-to-139-9-billion-in-2020-amid-pandemic/>
- Thomson, B. (8.9.2008). How to Create a Strategic Product Plan. Haettu osoitteesta <https://www.pragmaticinstitute.com/resources/articles/product/creating-a-strategic-product-plan/>

- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Williams, Walter K., "Video Game Development Strategies for Creating Successful Cognitively Challenging Games" (2018). *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 4762. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4762>
- Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>