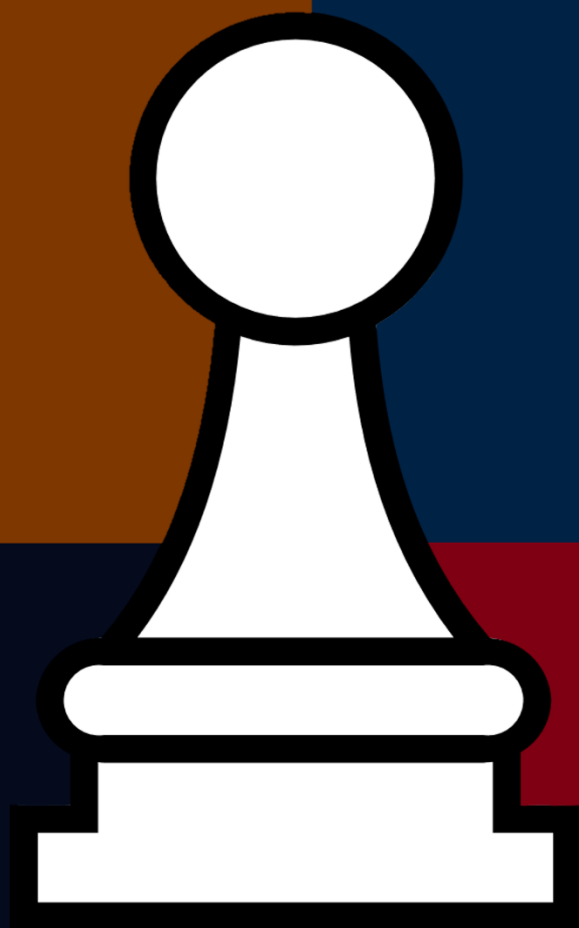


Jari Räsänen

Suomalaisten pörssilistattujen peliyrityksien strategioiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet



Tradenomi

Tietojenkäsittely

Syksy 2021



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Räisänen Jari

Työn nimi: Suomalaisten pörssilistattujen peliyhtyrityksien strategioiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), tietojenkäsittelytiede

Asiasanat: strategia, yritysstrategia, suomalaiset peliyhtyritykset, pörssilistattu, Next Games, Remedy Entertainment, Nitro Games, Rovio Entertainment

Tämän seminaarityön päätarkoituksena oli verrata eri pelialan yritysten strategioita ja selvittää mitä samankaltaisuuksia ja eroja niissä on. Koska otanta olisi muuten ollut niin laaja, rajattiin se kattamaan ainoastaan Suomen kaikki neljä pörssilistattua peliyhtyritystä.

Tutkimukseen otettiin mukaan neljä yritystä: Next Games, Remedy Entertainment, Nitro Games sekä Rovio Entertainment. Kirjoitelmassa verrattiin pääasiassa yritysten vuosien 2019 ja 2020 vuosikertomuksien sisältöjä, joissa kerrotaan yritysten strategioista.

Tutkittavien yritysten työntekijämäärät ja liikevaihto eroavat. Lisäksi kaikki yritykset tuottavat erityyppisiä pelejä. Näiden eroavaisuuksien takia kyseisillä yrityksillä on myös erilaisia tavoitteita, mutta yksi yhteinen tavoite kaikilla yrityksillä on: Kaikki tavoittelevat liiketoimintansa kasvua, johon myös strategioillaan tähtäävät.

Tutkimuksen tuloksena kaikilta neljältä yritykseltä löytyi neljä yhteistä strategian piirrettä, jotka ovat: osaa- vat ja hyvinvoivat tiimit, oma teknologia, monipuoliset projektit sekä pitkäikäiset pelit. Lisäksi strategioista pystyttiin löytämään useita erilaisuuksia. Tutkimuksen mobiilipeliyhtiöllä oli yhteisiä strategioiden piirteitä, joita Remedy Entertainmentin strategiassa ei mainittu. Lisäksi löytyi joitakin kahden yrityksen jakamia strategian piirteitä sekä myös täysin ainutlaatuisia strategioita.

Abstract

Author(s): Räisänen Jari

Title of the Publication: Commonalities and differences between Finnish publicly listed game companies' strategies

Degree Title: Bachelor of Business Administration, Business Information Technology

Keywords: strategy, business strategy, Finnish game companies, publicly listed, Next Games, Remedy Entertainment, Nitro Games, Rovio Entertainment

The main purpose of this Bachelor's thesis (later, 'thesis') was to find out what common features and differences there are between the strategies of different companies in the game industry. As the sample size used in the study would otherwise have been too large, it was limited to only contain the four publicly listed game companies in Finland.

Four companies were included in the study: Next Games, Remedy Entertainment, Nitro Games, and Rovio Entertainment. In the thesis the main things that were compared were the contents of the companies' 2019 and 2020 annual reports, in which the companies tell about their strategies.

The surveyed companies differ in terms of the number of employees and the amount of revenue. In addition, all companies produce different types of games. Because of these differences, these companies also have different goals, but one common goal that the surveyed companies all share is striving for the growth of their business, which is also the aim of their strategies.

As the result of the study, it was noticed that all companies' strategies have four common features, which are skilled and well-being teams, own technology, diverse projects, and long-lasting games. In addition, several differences could be found in the strategies. The three mobile game companies in the study had common strategic features that were not mentioned in Remedy Entertainment's strategy. In addition, some strategic commonalities only shared by two companies were also found, as well as completely unique strategies.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritysstrategian teoriaa.....	2
3	Tutkittavien yritysten esittely.....	6
3.1	Next Games	6
3.2	Remedy.....	6
3.3	Nitro Games.....	7
3.4	Rovio	7
4	Yritysten vertailu	8
5	Yritysten yhteiset strategioiden piirteet	9
5.1	Osaavat ja hyvinvoivat tiimit	9
5.2	Oma teknologia	11
5.3	Monipuoliset projektit.....	13
5.4	Pitkäikäiset pelit	14
6	Strategioiden yhtäläisyyksien yhteenveto.....	16
7	Strategioiden eroavaisuudet	17
8	Mobiilipeliyritysten yhteiset strategiset piirteet.....	18
8.1	Datavetoinen markkinatila	18
8.2	Käyttäjähankinta.....	19
9	Samankaltaisuudet kahden eri yrityksen strategioiden välillä	20
9.1	Tekoäly ja koneoppiminen (Next Games ja Rovio).....	20
9.2	Alihankintaan tukeutuminen (Remedy ja Nitro Games).....	20
9.3	Valmistautuminen Applen mainostunnisteen (IDFA) poistamiseen (Next Games ja Rovio)	21
10	Ainutlaatuiset strategiat	22
10.1	Next Games luottaa valmiisiin brändeihin	22
10.2	Remedy ei julkaise pelejään itse	22
10.3	Nitro Games keskittyy yhteen pelikategoriaan	23
10.4	Rovion pääbrändin lisensointi, M&A ja suoratoistoteknologia	23
11	Eroavaisuuksien yhteenveto.....	26
12	Opinnäytetyön yhteenveto.....	27
	Lähteet	29

Symboliluettelo

Free to play -mobiilipeli	Ilmaiseksi pelattavissa oleva puhelimilla ja tableteilla toimiva peli
Koneoppiminen	Teknologia, joka perustuu datan ja algoritmien hyödyntämiseen imitoidakseen ihmismäistä oppimista [27.]
Käyttäjähankinta	Uusien pelin lataajien hankkimista markkinoituskampanjoiden avulla [20, s. 78.]
Lifetime-Value, LTV	Yhden pelaajan pelille tuoma rahallinen tuotto [10, s. 21.]
Live-operaatiot	Toimet, joita tehdään jo julkaistulle pelille pyrittäessä sen ylläpitoon
Mixed-monetization	Pelin rahoitusmalli, jossa pelaajan mieltymysten mukaan tarjotaan suoria ostomahdollisuuksia tai mainoksia [17, s. 23.]
Mid-core	Pelaajakunta, joka koostuu pelaajista, jotka pelaavat pelejä säännöllisesti
Missio	Yrityksen toiminta-ajatus ja sen olemassaolon syy
M&A	”Mergers and acquisitions” eli yritysostot [20, s. 10 ja 12.]
Pelimoottori	Työkalu, jonka avulla pelejä tuotetaan

Shooter-genre	Pelityyppi, joka perustuu erilaisilla aseilla ampumiseen
Yrityskulttuuri	Yrityksen käyttäytymisnormien, arvojen ja toimintatapojen muodostama kokonaisuus
Vuosikertomus	”Julkaisu, jossa yritys kertoo toiminnastaan päättyneellä katsauskaudella sekä suunnitelmistaan ja tulevaisuudennäkymistään” [1, s. 3.]

1 Johdanto

Yritysstrategia voidaan määritellä usealla eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä käytetään termille määritelmää, joka löytyy Mika Kamenskyn kirjoittamasta kirjasta Menestyksen Timantti. Kirjassa määritellään, että ”strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistävoitteet voidaan saavuttaa”. [2.]

Toisin sanoen yrityksen strategialla siis tarkoitetaan keinoja, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan omat pitkän aikavälin tavoitteensa. Jotta yritys voi päästä tavoitteisiinsa ja näin ollen menestyä, on laadittava strategia. Itse strategian sisällössä on otettava huomioon lukuisia tekijöitä, joista yksi tärkeimmistä on yrityksen oma toimiala.

Pelialalla toimii useita erityyppisiä yrityksiä. Erilaisia pelityyppejä, -alustoja ja pelintekotyökaluja on olemassa niin monta, että harvat yritykset muistuttavat toisiaan. Eroavatko siis myös kaikkien peliyrityksien strategiat toisistaan vai löytyykö niistä jotain yhteistä? Jos eroja löytyy, miten ne ovat selitettävissä? Näihin kysymyksiin pyritään etsimään vastauksia tässä opinnäytetyössä.

Koska peliyrityksiä on maailmalla niin monta, oli tutkimuksen otantaa rajattava. Rajauksessa päädyttiin valitsemaan kaikki suomalaiset pörssilistatut peliyritykset. Suomalaisiksi laskettiin kaikki yritykset, joiden pääkonttori sijaitsee Suomessa. Tämä rajaus tehtiin, koska haluttiin tutustua erityisesti suomalaiseen pelialaan ja pörssilistattuina yrityksinä jokaiselta näistä yrityksistä löytyy julkisia vuosikertomuksia, joissa yritykset kertovat strategioistaan avoimesti. Opinnäytetyössä vertailtiin kaikkien yritysten vuosien 2019 ja 2020 vuosikertomuksia keskenään.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää vain, mitä yritykset kertovat strategioistaan. Onnistumista strategian toteuttamisessa ei arvioitu. Tutkittavat yritykset ovat Next Games, Remy Entertainment (jatkossa Remy), Nitro Games ja Rovio Entertainment (jatkossa Rovio).

2 Yritysstrategian teoriaa

Yrityksen strategia kattaa kaikki keinot, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan omat pitkän aikavälin tavoitteensa. On kuitenkin hyvä laajentaa hiukan tätä teoriapohjaa. Strategian voi määrittellä myös muilla hiukan erilaisilla tavoilla. Kamenskyn mukaan strategiassa tavoitteet eivät ole keskiössä vaan strategian tehtävä on ”ennen kaikkea ilmaista ne suuntaviivat, toimenpiteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään”. [2.]

Toinen määritelmä strategialle löytyy Kim Väisäsen kirjasta ”Väärää vientiä”. Hänen mukaansa strategia ei ole pohjimmiltaan muuta kuin ”joukko kyllä- ja ei-vastauksia, joilla kohdennetaan yrityksen tekeminen ja resurssit”. Eli toisin sanoen ”joukko tietoisesti tehtyjä selkeitä päätöksiä”, jotka määrittävät minne yritys pyrkii markkinoillaan pääsemään. Tai kuten Väinö Linnan Tuntematon sotilas -kirjan merkkihahmo Antero Rokka sen tiivistää: ”Strategia on sitä, että tähtää ennen kuin ampuu.” [13, s. 171–174.]

Kirjassa ”Strateginen ajattelu & toiminta” kirjoittaja Timo Santalainen täsmentää että, ”strategia on enemmän kuin suunnitelma” ja strategia näyttäytyy eri muodoissa. Strategia voi olla esimerkiksi ”yksittäinen hanke, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua.” Tästä esimerkkinä peliyrityksen kontekstissa voisi olla, että pyritään valtaamaan Kiinan markkinat merkittävällä pelijulkaisulla kyseisessä valtiossa. Joskus strategia voi olla jonkinlainen johdonmukainen toimintamalli. Eli toisin sanoen on esimerkiksi päätetty, että tietyistä pisteistä eteenpäin yritys keskittyy kehittämään pelejä tietyille alustalle tai markkinalle pitkäjänteisesti. Strategia syntyy myös kuin itsestään, sillä organisaation johtajat luovat sitä omalla käytöksellään ja omilla päätöksillään. ”Parhaimmillaan strategia juurtuu organisaatiokulttuurin piirteeksi.” [14, s. 18–21.]

Strategiaan voi myös liittyä se, miten organisaatio pyrkii asemoitumaan ympäristöönsä. Peliyritys saattaa esimerkiksi pyrkiä löytämään tyhjän markkinaraon esimerkiksi tekemällä tietyn tyyppisiä pelejä jollekin uudelle alustalle, ja näin parantaa omaa kilpailuasemaansa. Strategia voi olla myös ”näköala, konsepti tai jopa ideologia”, joka määrittää tavan, jolla organisaatio näkee ja tulkitsee maailmaa. Näin ollen strategia on käsitteenä paljon moniulotteisempi kuin pelkkä suunnitelma. [14, s. 18–21.]

Nyt kun olemme määrittäneet mitä strategia tarkoittaa, voimme seuraavaksi paneutua siihen mitkä tekijät vaikuttavat sen laatimiseen. Pohjustuksena on mainittava, että ”kaikki strategiat perustuvat oletuksille siitä, miten maailma tulee toimimaan ja kehittymään.” Kuitenkin tulevaisuuden ennakoiminen tarkasti on melko lailla mahdotonta, varsinkin kun teknologian kehitys kiihtyy, mikä onkin teknologiapainotteisella pelialalla merkittävä tulevaisuuden ennustamista vaikeuttava tekijä. Lisäksi tuskin kovinkaan moni pystyi ennakoimaan COVID-19 pandemian syttymistä ja sen globaalia vaikutusta. Vaikka tulevaisuuden ennustaminen onkin hankalaa, on se silti strategiatyössä välttämätöntä, sillä strategian on perustuttava jonkinlaisiin odotuksiin tulevasta, jotta voidaan laatia toimintamalleja, joilla pyritään hyviin lopputuloksiin. [15, s. 19–31.]

Organisaatiot voivatkin luoda erilaisia tulevaisuuden skenaariota, hahmottaakseen erilaisia mahdollisuuksia. Olisikin hyvä pyrkiä luomaan tulevaisuuden kuvia, mitkä ovat oletetun kaltaisia, mutta myös laatia tulevaisuuden kuvia, joissa omat oletukset eivät toteutuisikaan ja näin voi selvittää, kuinka riskialtis jokin tietty strategia epäonnistuessaan olisi. Olisi hyvä vähintään tietää oman strategian kriittiset oletukset, jotta voidaan tarvittaessa ottaa tietoinen riski. Vaikka tulevaisuutta ei siis pystyttäisikään ennustamaan tarkasti, niin hyvän strategian avulla pitäisi pystyä ”menestyksekkäästi kohtaamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia.” [15, s. 19–31.] [14, s. 18–21.]

Koska tulevaisuus on monesti epävarmaa, yrityksen pitääkin uudistaa strategiaansa usein. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että oman liiketoiminnan uhat saattavat tulla jopa oman toimialan ulkopuolelta. Näin kävi Nokialle, kun Apple ja Google tulivat mukaan puhelinmarkkinoille. Nykyään hiukan sama tilanne on tapahtunut autoalalla, joista esimerkkinä Tesla on onnistunut syrjäyttämään markkina-arvossa monet pitkäikäiset autovalmistajat. Nopeasti muuttuvalla pelialalla samankaltaisia tilanteita voi hyvin todennäköisesti tulla vastaan. [15, s. 11–22.]

Lopuksi strategian laatimisessa on, Kim Väisäsen sanoin, yhtä tärkeää määritellä, ”mille mahdollisuuksille, markkinoille, asiakassegmenteille ja toimenpiteille sanotaan kyllä ja mille ei”. Tämä pelialan kontekstissa voisi näkyä esimerkiksi siten, että päätetään keskittyä tuottamaan pelejä pelkästään älypuhelimille sekä tableteille ja näin ollen unohdetaan muut alustat. Lisäksi luodessaan strategiaansa organisaatio voi keskittyä karkeasti jaoteltuna joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. Peliyrityksen kontekstissa tämä voisi tarkoittaa sitä, että pyritään joko ottamaan kaikki irti nykyisistä yrityksen pelibrändeistä tai keskitytään luomaan uusia. [13, s. 171–174.] [16, s. 27–31.]

Kun strategia on laadittu, on hyvä pitää edelleen mielessä, että ympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja strategiaakin hyvin todennäköisesti täytyy säännöllisesti päivittää. Näin ollen ”strategian ytimeksi nousee prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti.” [15, s. 11–12.]

Tämä strategiatyö on hyvä pyrkiä pitämään yksinkertaisena, sillä ”liiketoiminta ei enimmäkseen ole mitään rakettitiedettä, ja strategia ja johtaminen on suurimmalta osalta pidettävä yksinkertaisina ja käytännöllisinä.” Yksinkertaisempi strategia onkin helpompi saattaa osaksi yrityksen jokapäiväistä tekemistä eli sen kulttuuria. Kim Väisäsen sanoin: ”Businesslangissa organisaatiokulttuuri syö strategian aamiaiseksi. Mitä epärealistisempi strategia on, sitä varhaisemmin aamiainen nautitaan.” Eli monimutkainen ja epärealistinen strategia mitä todennäköisimmin jää toteutumatta sen jäädessä yrityksen kulttuurin jalkoihin. [2.] [13, 171–173.]

Kulttuurin muovaamiseen kuluu kuitenkin aikaa. Strategian kantaisä Igor Ansoffin mukaan menestyksellisen strategisen kulttuurin luomisessa kestää noin seitsemän vuotta. Mika Kamenskyn oman kokemuksen mukaan siihen kuluu nykypäivän kilpailuympäristössä aikaa ”keskimäärin saman verran kuin huippu-urheilijaksi tulemiseen: 7–15 vuotta.” [2.]

Vaikka yrityskulttuuri onkin merkittävä tekijä yrityksen toiminnassa, on se tämän opinnäytetyön ulkopuolella, koska tutkittavien yritysten kulttuurin riittävä syvällinen ymmärtäminen tutkimusta varten ei olisi ollut opinnäytetyölle varatun ajan puitteissa mahdollista.

Myös strategian mittaaminen on vaativaa työtä lähinnä kahdesta syystä. ”Strategian vaikutukset organisaation tuloksiin heijastuvat usein pitkälle aikajänteelle, ja toiseksi organisaation tuloksiin vaikuttavat samanaikaisesti monet muut tekijät kuin pelkkä strategiatyö.” Tässä työssä ei pyritäkään mittaamaan strategioita vaan pelkästään vertaamaan eri yritysten strategioita keskenään. Tutkimuksessa ei otetakaan lainkaan kantaa strategioiden toimivuuteen tai niiden toimeenpanoon. [2.]

Lähteinä yritysten strategioiden tutkimisessa käytetään pääasiassa yritysten itse laatimia vuosikertomuksia. Vertaamalla samankaltaisia aineistoja keskenään pyritään tarkastelemaan jokaista yritystä samoista lähtökohdista ja näin parantamaan tutkimustulosten tarkkuutta. Vuosikertomuksista, jotka löytyvät vapaasti saatavilla yritysten verkkosivuilla, kuitenkin löytyy yritysten

strategia hyvin avattuna. Kuten Kim Väisänenkin asian ilmaisee: ”Vanhan bisnesvitsin mukaan yrityksen strategiaa säilytettiin hallituksen tai johtoryhmän kassakaapissa ja sitä vilautettiin sieltä ainoastaan harvoille ja valituille henkilöille tarpeen mukaan. Nykyisin yritykset julistavat strategiansa keskeiset osat verkkosivuillaan.” [13, s. 171–175.]

3 Tutkittavien yritysten esittely

Tässä työssä tutkitaan neljää erilaista suomalaista pelialan yritystä, joilla jokaisella on omat toimintaympäristönsä ja tavoitteensa.

3.1 Next Games

Next Games on vuonna 2013 perustettu ”lisensoituihin, palvelupohjaisiin peleihin keskittyvä mobiilipelien kehittäjä ja julkaisija”. Next Gamesin tavoite on olla ”massaviihdebrändien halutuin kumppani ja luoda yhteistyössä taloudellisesti tuottavia pelejä.” Next Gamesin tunnetuimpiin peleihin kuuluvat The Walking Dead No Man’s Land ja The Walking Dead Our World. Next Gamesillä oli vuoden 2020 lopussa 104 työntekijää (vuoden 2019 lopussa työntekijöitä oli 107) ja sen vuoden 2020 liikevaihto oli 27,2 miljoonaa euroa (vuonna 2019 se oli 34,7 miljoonaa euroa). Yritys listattiin ensimmäisenä suomalaisena peliyhtiönä pörssiin maaliskuussa 2017 Nasdaq First North Finland -markkinapaikalle. [3, s. 3–6, 44.] [4.] [17, s. 5, 7.]

3.2 Remedy

Remedy perustettiin vuonna 1995, ja yritys keskittyy tarinallisiin toimintapainotteisiin PC- ja konsolipeleihin. Remedyn yksi tulevaisuuden tavoitteista on julkaista vähintään yksi peli tai pelin lisäosa joka vuosi. Remedyn tunnetuimpiin peleihin kuuluvat Control, Quantum Break, Alan Wake ja Max Payne. Yrityksellä oli työntekijöitä vuoden 2020 lopussa 275 (vuoden 2019 lopussa työntekijöitä oli 248), ja sen vuoden 2020 liikevaihto oli 41.1 miljoonaa euroa (vuonna 2019 se oli 31,6 miljoonaa euroa). Yritys listattiin pörssiin toukokuussa 2017 Nasdaq First North Growth Market Finland markkinapaikalle. [5.] [6, s. 3, 9–10, 15.] [18, s. 9, 12.]

3.3 Nitro Games

Nitro Games perustettiin vuonna 2007. Yritys on ”free to play -mobiilipelien kehittäjä ja julkaisija, joka tekee pelejä mid-core yleisölle”. Nitro Gamesin tavoite on tulla ”vahvaksi brändiksi shooter-pelien kategoriassa.” Nitro Gamesin tunnetuimpiin peleihin kuuluvat Heroes of Warland ja Lootland. Yrityksellä oli vuoden 2020 lopussa työntekijöitä 36 (vuoden 2019 lopussa työntekijöitä oli 39), ja yrityksen vuoden 2020 liikevaihto oli 1 171 300 euroa (vuonna 2019 se oli 816 200 euroa). Yritys listautui pörssiin kesäkuussa 2017 Nasdaq First North Growth Stockholm -kauppapaikalle. [7.] [8, s. 7, 9, 26–27.] [19, s. 25.]

3.4 Rovio

Vuonna 2003 perustettiin peliyritys nimeltä Relude, joka vuonna 2005 sai nimen Rovio. Yritys on nykyään ”maailmanlaajuinen peleihin keskittyvä viihdeyritys, joka luo kehittää ja julkaisee mobiilipelejä”. Rovion tavoite on luoda iloa pelaajakeskeisillä pelikokemuksilla, jotka kestävät vuosikymmeniä. Yrityksen tunnetuin pelibrändi on Angry Birds, jonka alla on julkaistu lukuisia pelejä, kuten Angry Birds, Angry Birds 2 ja Angry Birds Dream Blast. Yrityksellä oli vuoden 2020 lopussa työntekijöitä 480 (vuoden 2019 lopussa työntekijöitä oli 466), ja yrityksen vuoden 2020 liikevaihto oli 272,3 miljoonaa euroa (vuonna 2019 se oli 289,1 miljoonaa euroa). Yritys listattiin pörssiin syyskuussa vuonna 2017 NASDAQ Helsingin päälistalle. [9.] [10, s. 1–2.] [11.] [20, s. 2.]

4 Yrityksien vertailu

Tutkimuksen otanta lukumäärällisesti ajateltuna on hyvin pieni, mutta nämä neljä tutkittavaa yritystä eroavat toisistaan useilla eri tavoilla. Vanhin yritys, Remedy, on jo 26 vuotta vanha, kun taas uusin yritys Next Games on vasta ollut olemassa kahdeksan vuotta. Myös yritysten liikevaihtojen suuruuksissa on merkittäviä eroja. Esimerkiksi Rovio teki vuonna 2019 noin 354-kertaisen liikevaihdon Nitro Gamesin liikevaihtoon verrattuna. Tosin Roviolla oli vuoden 2019 lopussa myös yli kymmenen kertaa enemmän työntekijöitä kuin Nitro Gamesillä. [5.] [3, s. 3.] [10, s. 1.] [8, s. 26–27.]

Lisäksi vaikka kaikki yritykset operoivat Suomessa, kaikkia yrityksiä ei ollut listattu pörssiin Helsingissä, vaan Nitro Games on listattuna Tukholmassa. Kaikki yritykset eivät myöskään toimi mobiilipelialalla, sillä Remedy keskittyy konsoli- ja PC-peleihin. Kaikkien yritysten aiemmin mainitut itselleen asettamat tavoitteetkin ovat yksilöllisiä. [3, s. 3.] [5.] [8, s. 9.] [10, s. 45.]

5 Yrityksien yhteiset strategioiden piirteet

Kuitenkin yksi tavoite yhdistää kaikkia yrityksiä. Kaikki yritykset tavoittelevat liiketoimintansa kasvua, mihin yritykset varmasti myös omista strategioissaan tähtäävät. Vaikka yritykset siis eroavat toisistaan useilla eri tavoilla, on kaikilla ainakin tämä yksi sama tavoite, jonka saavuttaminen vaatii tietyn tyyppistä strategiaa. Tämä saattaa olla yksi syy sille, miksi yritysten strategioiden välillä löytyi yhteensä neljä yhdistävää tekijää:

1. Osaavat ja hyvinvoivat tiimit
2. Oma teknologia
3. Monipuoliset projektit
4. Pitkäikäiset pelit

[3, s. 8, 15–16, 19, 21, 23, 50.] [6, s. 2–3, 6-9.] [8, s. 7–8, 12-15, 33.] [10, s. 4, 7, 11–13, 20, 32.] [17, s. 5, 7, 11, 22-23.] [18, s. 2, 4, 8-9, 12.] [19, s. 6-7, 10, 12, 25.] [20, s. 3, 9-10, 33.]

5.1 Osaavat ja hyvinvoivat tiimit

Luovalla ohjelmistoalalla, kuten pelialalla yksittäisten työntekijöiden tehokkuus korostuu. Yhtenä perusteluna tälle on se, että yksittäisen tehokkaan työntekijän on mahdollista tuottaa peliyritykselle jopa satoja tuhansia euroja liikevaihtoa, sillä jos tutkittaville yritykselle laskee liikevaihdon ja työntekijämäärän suhteen käyttämällä vuosien 2019 ja 2020 liikevaihtoa ja samojen vuosien lopun työntekijämääriä, saadaan seuraavanlaisia lukuja:

2019 ja 2020

- Next Games: 324 000 € ja 262 000 €
- Remedy: 127 000 € ja 149 000 €
- Nitro Games: 20 000 € ja 33 000 €

- Rovio: 620 000 € ja 567 000 €

Esimerkiksi Rovion tapauksessa yksi työntekijä tuottaa yritykselle keskimääräisesti yli puoli miljoonaa euroa liikevaihtoa vuodessa. Jos tämä on keskiarvo, niin tuottavimpien työntekijöiden luoma arvo voi olla jopa miljoonaluokkaa. Tämä on yksi syy siihen, miksi peliyritykset pyrkivät löytämään tehokkaimmat eli osaavimmat mahdolliset työntekijät itselleen ja pitämään näistä huolta, jotta nämä pystyvät työskentelemään täydellä teholla. [3, s. 4–5.] [6, s. 9–10.] [8, s. 27.] [10, s. 1.] [17, s. 5, 7.] [18, s. 2, 12.] [19, s. 25.] [20, s. 2.]

Next Games kertoo vuosikertomuksissaan, että yksi sen ”arvonluonnin ja kasvun ajuri” sisältää jatkuvan panostuksen omaan henkilöstöönsä. Yritys painottaa, että ”ainutlaatuisten pelikokemusten takana on hyvinvoiva ja osaava henkilöstö”. Next Games muun muassa tarjoaa työntekijöilleen terveydenhuollon palveluita ja sairausvakuutukset. Yritys haluaa tukea vapaa-ajan harrastekerhoja, ja siellä on myös mahdollisuudet joustaviin työaikoihin sekä etätöihin. Next Games myös painottaa, että koko henkilöstön yhdenvertainen kohtelu on sille tärkeää ja työntekijöille pyritään tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia. [3, s. 15, 21.] [17, s. 11.]

Remedy vastaanotti 2770 relevanttia työhakemusta vuonna 2019, ja näistä hakijoista 52 palkattiin täysipäiväisesti. Vuonna 2020 relevanttien työhakemusten määrä oli 3018, joiden perusteella 39 uutta vakituista työntekijää palkattiin. Tämä tarkoittaa, että vuonna 2019 hiukan alle kaksi prosenttia ja vuonna 2020 hiukan yli prosentti kaikista Remedyllle töihin hakevista sai työpaikan. Tästä voidaan päätellä, että Remedy panostaa rekrytoinneissaan työntekijöiden laatuun. Remedy, kuten myös Next Games, kertoo pyrkivänsä auttamaan työntekijöitään kehittymään ammatillisesti. Vuonna 2019 yli neljännes Remedyn työntekijöistä saikin ylennyksen. Remedyn toimitusjohtajan vuoden 2019 vuosikertomuksen alkusanoissa mainitaankin, että yritys aikoo mahdollistaa tiimiensä ja työntekijöidensä käyttää taitojaan täydellä kapasiteetilla luodakseen maailmanluokan pelejä. [6, s. 3, 9.] [18, s. 9.]

Nitro Games kertoo vuosikertomuksissaan, että heille tärkein ja arvokkain asia on yrityksen tiimit. Nitro Games kertoo joutuneensa pienentämään henkilöstönsä kokoa vuonna 2019, mutta myös vahvistaneensa osaamistaan avainhenkilöiden palkkauksilla. Yrityksen työntekijöiden keskimääräinen ”senioriteetti” eli kokemustaso kasvoikin kyseisenä vuonna näiden toimien seurauksena. Nitro Games aikoo panostaa työntekijöidensä osaamiseen, motivaatioon sekä hyvinvointiin. Yritys kertoo paneutuvansa työhyvinvointiin monella tavalla, kuten huomioimalla työntekijöiden toi-

veita ja ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. Kuten Next Games, myös Nitro Games mainitsee, että omille työntekijöille tarjotaan terveydenhuollon palveluja. Lisäksi tarjotaan tuettuja harrastemahdollisuuksia. [8, s. 8, 33.] [19, s. 6.]

Rovio kertoo vuosikertomuksissaan, että heillä työskentelevät tiimit ovat yksi yrityksen kulmakivistä. Rovio pyrkii rakentamaan vahvoja ja lahjakkaita tiimejä, jotka toimivat itsenäisesti sekä luovat menestyksestä peliliiketoimintaa. Rovion mukaan tiimit tuottavat parasta mahdollista tulosta, kun heidän välillään jaetaan aktiivisesti tietoja ja parhaita käytänteitä. Rovio haluaa myös sopeutua työntekijöidensä elämäntilanteisiin ja tukea näiden urakehitystä. Lisäksi yritys haluaa auttaa ihmisten töissä jaksamisessa kannustamalla työn ja vapaa-ajan tasapainoon. [10, s. 11, 32.] [20, s. 33.]

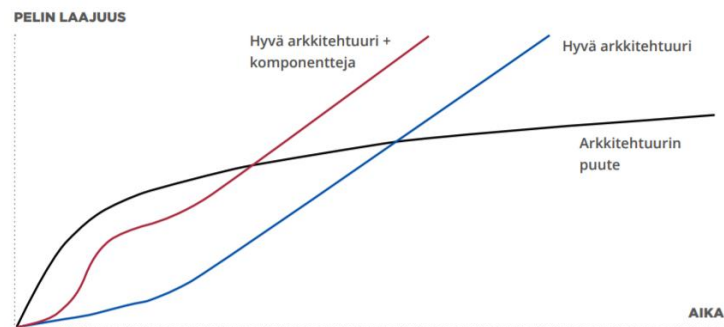
5.2 Oma teknologia

Kaikki tutkittavat yritykset käyttävät pääasiassa omaa teknologiaa peliensä tekemiseen. Tässä strategiassa on ainakin kaksi hyvää puolta. Ensinnäkin pelinkehittäjät voivat itse päättää, mihin suuntaan teknologiaansa jatkokehittävät. Toiseksi oma teknologia voi olla merkittävä kilpailuetu, sillä muilla pelinkehittäjillä ei ole siihen pääsyä.

Tässä strategiassa on myös ainakin kaksi mahdollista haittapuolta. Oman teknologian ylläpito sekä kehitys voi olla kallista ja saattaa olla edullisempaa käyttää kolmannen osapuolen teknologiaa. Tämä on tosin tapauskohtaista. Lisäksi jos peliyrityksen omaan teknologiaan ei ole ulkopuolisilla pääsyä, on uudet työntekijät aina perehdytettävä siihen, sillä he eivät ole voineet tutustua teknologiaan yrityksen ulkopuolella.

Next Gamesillä on käytössä oma nimeltä mainitsematon teknologia-alusta, joka mahdollistaa koodin ja toiminnallisuuksien uudelleen käytön pelien välillä. Tällä tavoin Next Games pyrkii lyhentämään pelien tuotantoaikoja (kuva 1). Lisäksi teknologia-alustan jaettujen teknisten komponenttien uusiokäytön avulla on myös mahdollista pienentää kehityskustannuksia käyttämällä pienempiä pelinkehitystiimejä. Next Games on käyttänyt yhä enemmän näitä yhteisiä komponentteja uusimmissa peleissään. Yrityksellä on myös lähivuosina aikomuksena vielä kasvattaa jaettujen komponenttien käyttöä peleissään. [3, s. 19, 50.] [17, s. 23.]

Teknisen arkkitehtuurin ja uudelleenkäytettävien komponenttien vaikutus pelin kehitysnopeuteen



Kuva 1. Next Gamesin laatima kaavio, joka havainnollistaa komponenttien käytön vaikutusta pelin kehitysnopeuteen. [3, s. 50.]

Lisäksi Next Gamesillä on käytössä oma analytiikka-alustansa, jonka avulla seurataan pelien pelaajadataa, jonka pohjalta taas tehdään päivityksiä peleihin. [3, s. 23.]

Remedyllä on käytössä oma Northlight-pelimoottorinsa. Yrityksen kaikki tällä hetkellä kehityksessä olevat pelit käyttävät tätä pelimoottoria, paitsi tuore moninpeliprojekti Vanguard. Remedy aikoo laajentaa Northlight-pelimoottoria tukemaan myös moninpelejä, jonka jälkeen on mahdollista, että myös Vanguardin kehitys siirtyy käyttämään tätä pelimoottoria. Remedy ei ole myöskään luopumassa pelimoottoristaan ainakaan lähitulevaisuudessa, sillä yritys aikoo käyttää sitä myös seuraavan konsolisukupolven peleille. [6, s. 8.] [18, s. 8.]

Nitro Games käyttää omaa NG Platform -alustansa pelien kehitykseen. Alustan tarkoitus on maksimoida koodin ja teknologioiden uudelleenkäytettävyys eri projektien välillä. NG Platformiin kuuluu myös analytiikkatyökaluja. Alusta muistuttaakin tämän perusteella, ainakin konseptitasolla, hiukan Next Gamesin omaa alustaa. Alusta sisältää useita eri pelimoottoreita, joita ovat muun muassa "shooter game engine, strategy game engine, open world engine ja RPG engine". Alustalla on siis mahdollista tehdä monipuolisesti erityyppisiä pelejä. Yrityksen ajatuksena on, että jokainen peliprojekti kehittää NG Platformia eteenpäin. Nitro Games, kuten Remedy, tulee kehittämään pelejä omalla teknologiallaan myös tulevaisuudessa. [8, s. 7, 12–14.] [19, s. 10.]

Roviolla on myös oma nimeltä mainitseminen teknologia-alusta, jota yritys käyttää peliensä kehittämiseen, niiden operointiin sekä kasvattamiseen. Rovio kertoi alustastaan vähemmän kuin muut yritykset, eikä alustasta kerrottu enempää heidän vuosien 2019 ja 2020 vuosikertomuksissaan. [10, s. 13.] [20, s. 10.]

5.3 Monipuoliset projektit

Tekemällä monipuolisesti useita erilaisia peliprojekteja peliyrityksen on mahdollista pienentää taloudellisia riskitekijöitä. Tämä voi tarkoittaa, että tuotetaan erityyppisiä pelejä useille eri alustoille ja laaditaan monipuolisesti eri riskitasojen sopimuksia omien yrityskumppaniensa kanssa.

Lisäksi useamman projektin samanaikainen työstäminen yhden sijaan voi pienentää taloudellisia riskitekijöitä entisestään, sillä yrityksen taloudellinen tila ei ole enää yhden pelin menestyksen varassa. Pelialalla taloudellinen menestyminen on muutenkin perinteisesti ottaen melko arvaamatonta, joten taatumpaa kasvua hakeville yrityksille nämä keinot ovat varmasti houkuttelevia.

Next Games pyrkii hallitsemaan taloudellisia riskejään erilaisten sopimusrakenteiden kautta. Tällä hetkellä yritys itse on pääosin vastuussa pelin kehityksestä ja julkaisusta, mikä tarkoittaa onnistuessaan suuria tuottoja, mutta myös korkeaa riskiä. Next Games aikoo tutkia niin sanottuja co-development sopimuksia, joissa Next Games jakaisi enemmän vastuuta projektista toisen osapuolen kanssa. Tämä mahdollistaisi Next Gamesin mukaan nopeampia ja taatumpia tuottoja. [3, s. 8, 16.] [17, s. 22.]

Remedy on perinteisesti tehnyt samaan aikaan ainoastaan yhtä itse omistamaansa yksinpeliä projektia, mutta nykyään yritys on siirtynyt moniprojektimalliin, jossa tehdään useampaa projektia samaan aikaan. Lisäksi yritys on myös laajentanut kehitystoimintansa kattamaan alihankintaprojekteja sekä monipeliprojekteja. Remedy on muun muassa tehnyt korealaiselle Smilegate-pelityhtiölle yksinpeliosuuksia tämän Crossfire-pelisarjaan. Remedyllä on lisäksi kehitteillä moninpeli-projekti nimeltä Vanguard. [6, s. 2, 6–7.] [18, s. 2.]

Nitro Games pyrkii tuottamaan laajan peliportfolion shooter-genren mobiilipeleistä. Lisäksi yritys toteuttaa projekteja muille pelijulkaisijoille. Nitro Games julkisti 20.4.2020 mobiilipelin theHunter: Mobile, jonka yritys oli toteuttanut ruotsalaisyhtiölle nimeltä Expansive Worlds tämän omistaman brändin pohjalta. Loppuvuodesta 2020 yhtiö taas ilmoitti saaneensa käyttöön viihdeyhtiö Hasbron tunnetun Nerf-brändiin ja he aikovat kehittää tähän brändiin pohjautuen toimintapelin. [8, s. 7.] [12.] [21.] [19, s. 7.]

Rovio pyrkii monipuolistamaan omaa peliportfoliotaan pelilajien, immateriaalioikeuksien, kohdeyleisön ja markkinuutuuden suhteen. Rovio on jo useita vuosia pyrkinyt luomaan uusia menestysbrändejä Angry Birds rinnalle, mutta ei ole siinä toistaiseksi onnistunut. Nykyään Rovio

edelleen keskittyy tekemään Angry Birds -brändin sisällä hajautetusti erityyppisiä pelejä. Lisäksi samaan aikaan yritys julkaisee uusien brändien pelejä. Näistä uusin peli on nimeltään Small Town Murders, joka julkaistiin kesäkuussa 2020. [10, s. 4, 12.] [20, s. 3, 10.]

5.4 Pitkäikäiset pelit

Pelit ovat kertaluontoisten kokemuksien sijaan nykyään yhä kasvavissa määrin palveluita, joita ylläpidetään säännöllisesti julkaisun jälkeen. Varsinkin mobiilipelialalla suurin osa peleistä on ladattavissa ilmaiseksi, eivätkä ne näin ollen tuota kehittäjilleen liikevaihtoa latauksista vaan lisäsiällön ostamisesta. Tämän takia kehittäjät pyrkivät ylläpitämään pelejään seuraamalla pelaajien palautetta ja julkaisemalla peleihin päivityksiä.

Näitä pelin ylläpitäviä käytänteitä kutsutaan termillä live-operaatiot. Live-operaatiot ovat mobiilipelialalla hyvin yleinen käytäntö, ja jokainen tässä kirjoitelmassa esiintyvä mobiilipeliyritys mainitsee live-operaatioista jossain muodossa vuoden 2019 vuosikertomuksessaan. Tämä pelien palvelumalli on levinnyt mobiilipelialalta myös konsoli- ja PC-peleihin, joita Remedy tuottaa. Ei ole siis kovin yllättävää, että myös Remedy mainitsee strategiassaan pyrkivänsä peleillänsä pidempään elinkaareen. [3, s. 15–16.] [6, s. 2, 7.] [8, s. 13, 15.] [10, s. 12, 20.] [17, s. 11.] [18, s. 4.] [19, s. 12.] [20, s. 9.]

Next Games keskittyy täysin pitkäikäisten palvelupohjaisten pelien tekoon. Yrityksen missiossa mainitaan, kuinka se haluaa olla ”suunnannäyttävä - - palvelupohjaisten mobiilipelien alalla”. Lisäksi yksi Next Gamesin vuosien 2019–2021 ”arvonluonnin ja kasvun ajurina” on Pelit palveluna -konseptin kehittäminen. Next Games myös määrittelee, että tulevaisuudessa menestyäkseen palvelupohjaisten pelien teossa on jatkuvasti kehitettävä julkaistujen pelien pelikokemusta. [3, s. 15–16.] [17, s. 22.]

Remedyn vuoden 2019 vuosikertomuksen toimitusjohtajan alkusanoissa mainitaan, kuinka Remedy on kehittänyt kyvykkyyttään luoda pitkäikäisempiä pelejä ja että yritys aikoo jatkaa pitkäikäisempien pelien kehitystä. Vanguard-projektistaan Remedy mainitsee, että tavoitteena on luoda peli, joka yhdistää Remedyn pelien uniikkeja ominaisuuksia pitkäikäisiin palvelupohjaisiin

moninpelikokemuksiin. Lisäksi vuonna 2020 Remedy on pyrkinyt tukemaan julkaisemansa Control-pelin pidemmän aikavälin menestymismahdollisuuksia. Yhtiö muun muassa julkaisi peliin kaksi maksullista lisäsisältöpäivitystä nimeltään "The Foundation" ja "AWE". [6, s. 2, 7.] [18, s. 4.]

Nitro Games mainitsee, että peleissään käyttäjiä palvelee live-operaatioilla ja pelin sisäisillä aktiviteeteilla. Nitro Games on myös panostanut live-operaatio-kykyihinsä vuoden 2019 loppupuoliskon täsmärekrytoinneilla. [8, s. 13, 15.] [19, s. 12.]

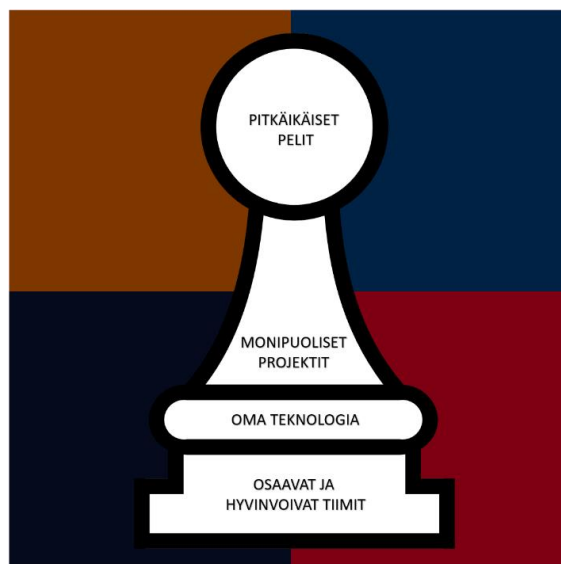
Rovio mainitsee vahvat live-operaatio-kykynsä, jotka ovat hioutuneet vuosien ajan pelien kehityksessä ja niiden operoinnissa. Rovio odottaa peliensä menestyvän vuosien ajan live-operaatiovaiheessa. [10, s. 12, 20.] [20, s. 10.]

6 Strategioiden yhtäläisyyksien yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki suomalaiset pörssilistatut peliyrietykset pyrkivät tekemään monipuolisesti erityyppisiä peliprojekteja osaavilla ja hyvinvoivilla tiimeillä käyttäen pääasiassa omaa teknologiaa pelinkehitykseen tavoitteenaan pitkäikäiset pelit.

Strategioiden yhteenvedosta tehtiin myös havainnekuva (kuva 2), jossa on tiivistettynä tutkimuksen tulos. Kuvan taustan värit kuvaavat tutkimuksen neljää peliyrittystä. Shakkinaappulakuvio symboloi yritysstrategiaa, ja itse shakkinaappulassa on neljä osaa, jotka kuvastavat strategian eri osia.

Kuviossa kaiken perustana on hyvinvoivat ja osaavat tiimit, jotka tuottavat pelejä pääasiassa omaa teknologiaa käyttäen. Nämä osa-alueet luovat perustan strategialle, ja tämän perustan pohjalta pelejä tuotetaan monipuolisilla projektimalleilla ja pyritään tuotettujen pelien pitkäikäisyyteen. Tämä strategiakaavio sopisikin osaksi minkä tahansa kirjoitelmassa tutkitun yrityksen strategiaviestintää. Lisäksi, jos haluaa ottaa mallia tutkimuksen yritysten strategioista, voisi kaavio ainakin teoriassa myös sopia osaksi minkä tahansa taloudellista kasvua tavoittelevan pelialan yrityksen strategiaan.



Kuva 2. Suomalaisten pörssilistattujen peliyrietyksien yhteinen strategiakaavio.

7 Strategioiden eroavaisuudet

Kaikilla tutkittavilla yrityksillä oli eroavaisuuksia strategioissaan. Erityisesti Remedy, tutkimuksen ainoana yrityksenä, joka ei tuota mobiilipelejä, ei jakanut useita strategian piirteitä tutkimuksen mobiilipeliyritysten kanssa. Lisäksi löytyi muutamia strategian piirteitä, joita ainoastaan kaksi yritystä jakoi ja myös täysin yrityksille yksilöllisiä strategioiden piirteitä.

Mobiilipeliyritykset (Next Games, Nitro Games ja Rovio) jakoivat nämä strategian piirteet:

1. Markkinatestaus
2. Käyttäjähankinta

Kahden yrityksen väliset yhteiset strategian piirteet olivat:

1. Tekoäly ja koneoppiminen (Next Games ja Rovio)
2. Projektien tuottaminen muille julkaisijoille (Remedy ja Nitro Games)
3. Valmistautuminen Applen mainostunnisteen (IDFA) poistamiseen (Next Games ja Rovio)

Uniikkeja strategian piirteitä olivat:

1. Next Games luottaa valmiisiin brändeihin.
2. Remedy ei julkaise pelejään itse.
3. Nitro Games keskittyy täysin yhteen pelikategoriaan.
4. Roviolla on selkeä yksittäinen pääbrändi – Angry Birds.
5. Roviolla on lisensointiliiketoimintaa.
6. Rovio tukeutuu yritysostoihin.
7. Rovio panostaa suoratoistoteknologiaan.

[17, s. 3, 6, 16, 20-21, 23-24, 26, 50, 87.] [18, s. 3-7.] [19, s. 6, 10, 13-14, 27, 41.] [20, s. 2, 5-6, 9-11, 13-14, 17-19, 29, 70, 72.]

8 Mobiilipeliyrityksien yhteiset strategiset piirteet

Tutkimuksessa tarkasteltavista neljästä yrityksistä kolme on mobiilipeliyrityksiä ja näiden strategioista löytyi yhteispiirteitä, joita ei Remedyn strategiassa esiintynyt. Voisin tosin kuvitella, että myös Remedy tekee jonkinasteista markkinatestausta peleilleen, mutta siitä ei erikseen ole mainintaa heidän vuosikertomuksissaan. Se myös todennäköisesti eroaisi muiden tutkittavien yritysten datavetoisesta markkinatestauksesta.

8.1 Datavetoinen markkinatestaus

Kaikki tutkittavat mobiilipeliyritykset mainitsivat tekevänsä peleilleen datavetoista markkinatestausta, mikä on erityisesti mobiilipelialan trendi. Koska mobiilipelejä on yleisesti ottaen nopeampi kehittää ja saada tuotua markkinoille kuin esimerkiksi Remedyn tuottamia PC- ja konsolipelejä, on mobiilipeliyrityksille hyvin yleistä testata konseptiaan hyvin varhaisessa vaiheessa ja muokata niitä saadun pelaajapalautteen perusteella. Jos pelikonseptia ei kuitenkaan saada toimivaksi useidenkaan korjausyritysten jälkeen, on hyvin todennäköistä, että pelin jatkokehitys lakkauteen ja siirrytään kehittämään uusia pelejä.

Next Games kertoo, että heidän testaus- ja validaatio-prosessinsa ”alkaa markkinatutkimuksella ja kohderyhmäanalyysillä. Tämän jälkeen prototyyppejä, konseptia ja pelimekaniikkoja voidaan testata esimerkiksi fokusryhmissä.” Tässä tarkoituksena on mitata erityisesti sitä, kuinka paljon aikaa keskimääräinen pelisessio kestää ja kuinka pitkään pelaajat viettävät aikaa pelin parissa. Tässä vaiheessa koitetaan selvittää, onko peli kehittynyt oletusten mukaisesti, jotta mahdolliset korjaustarpeet huomataan mahdollisimman varhain. [17, s. 25.]

Nitro Games mainitsee, että he harjoittavat ”kurinalaista datavetoista toimintaa”, jossa he ”validoivat edistymistään askel askeleelta”. Nitro Gamesin MVP prosessissa ”uusi pelikonsepti validoidaan ensin pelille keskeisen ydinpelimekaniikan osalta sekä tuotteen brändin markkinoitavuuden kannalta”. [19, s. 6, 13.]

Roviolla pelinkehitys on iteratiivinen prosessi, jossa tuotettuja pelin toiminnallisuuksia mitataan käyttäjätiedon avulla. Tätä dataa hyödynnetään pelin nykyisten toimintojen viilauksessa ja uusien

kehityksessä. Heillä pelejä testataan useassa vaiheessa ja jos peli ei läpäise jotain testausvaihetta, sitä ei koskaan julkaista maailmanlaajuisesti. [20, s. 18.]

8.2 Käyttäjähankinta

Käyttäjähankinta on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä mobiilipelialalla ja sen takia yritykset, jotka osaavat sen hyvin, voivat menestyä paremmin. Kaikki kolme tässä työssä tarkasteltavaa mobiilipeliyritystä mainitsivatkin käyttäjähankinnan strategiassaan. Käyttäjähankintakustannukset ovat myös olleet nousussa ja iso kynnyskysymys yrityksille on, kuinka ne kestävät nämä kasvaneet kulut, sillä ”liikevaihdon kasvu toimialalla ei enää perustu pelaajien nousevaan määrään, vaan samasta pelaajasegmentistä kilpailee yhä useampi toimija”. [17, s. 87.]

Next Games koittaa pienentää omia käyttäjähankintakustannuksiaan tukeutumalla valmiisiin brändeihin, joilla on oma vakaa fanikuntansa. Heidän mukaansa on helpompaa eli toisin sanoen halvempaa, vakuuttaa brändin valmiit fanit lataamaan kyseiseen brändiin liittyvä peli kuin koittaa tehdä sama jonkin uuden brändin pelille. Tällä strategialla Next Games voi myös hyödyntää brändien omistajia ja heidän tekemäänsä markkinointia. [3, s. 16, 23.] [17, s. 21, 26.]

Nitro Gamesin mukaan he aikovat strategiassaan noudattaa ”parhaita käyttäjähankintakäytäntöjä”. He myös kertovat, kuinka he luottavat pelien ristiinmarkkinointiin, keinoon, jossa yritys mainostaa muita pelejään omien peliensä sisällä. Tämän tavoitteena on alentaa käyttäjähankintakustannuksia. He myös mainitsevat, että heidän käyttämillään analytiikkatyökaluilla voidaan seurata pelien kehitystä ja tehdä niihin päivityksiä, jotka parantavat käyttäjähankinnan tehokkuutta. Nitro Games käytti vuonna 2019 512,3 tuhatta euroa ja vuonna 2020 254,3 tuhatta euroa käyttäjähankintaan. [8, s. 11, 13, 26.] [19, s. 10, 41.]

Rovio painottaa omassa strategiassaan omaa maailmanluokan osaamistaan käyttäjähinnassa sekä resursseja käyttäjähankintaan investoimisessa. Rovio myös painottaa kykyään orgaaniseen käyttäjähankintaan ristiinmarkkinoimalla Angry Birds -peleissä. Vuonna 2019 Rovio investoi 37,7 prosenttia peliliiketoiminnan liikevaihdosta käyttäjähankintaan ja vuonna sama luku oli 22,7 prosenttia. Heidän on tarkoituksena saada omat käyttäjähankintainvestointinsa 100-prosenttisesti takaisin 12 kuukauden aikana. [10, s. 5, 13.] [20, s. 5, 10.]

9 Samankaltaisuudet kahden eri yrityksen strategioiden välillä

9.1 Tekoäly ja koneoppiminen (Next Games ja Rovio)

Next Games ja Rovio mainitsivat strategioissaan tekoälyn ja koneoppimisen, joita kyseiset peliyrietykset hyödyntävät tehostaakseen peliensä kehitystä sekä niiden myyntiä. Business Finland myönsi 2019 vuoden lopulla Next Gamesille 2 miljoonan euron avustuksen tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntämistä koskevaan projektiin. Next Gamesin mukaan nämä teknologiat ovat vahvemmassa roolissa varsinkin pelien ansaintamallien kehityksessä. Next Games aikookin hyödyntää näitä teknologioita luodessaan niin kutsuttua ”mixed-monetization-mallia, jossa pelaajan mieltymyksen mukaan tarjotaan pelissä suoria ostomahdollisuuksia tai mainoksia”. [3, s. 5, 17.] [17, s. 23.]

Tekoäly ja koneoppiminen ovat Rovion strategisia pilareita. Heidän mukaansa kyseiset teknologiat mahdollistavat tehokkaamman pelinkehityksen, ja he uskovat, että tulevaisuudessakin niillä on tärkeä rooli pelinkehityksessä. Rovio käytti koneoppimista mm. Angry Birds Dream Blast -pelin tasojen optimointiin ja automatisointiin. Koneoppimista hyödyntämällä Rovio voi automatisoida pelitasojen vaikeuden testaamista, mikä vapauttaa resursseja muuhun luomistyöhön. Rovio mittaa lisäksi peliensä pelaajakohtaista tuottoa (Lifetime-Value, LTV) koneoppimisen algoritmien avulla. Yhtenä tulevaisuuden tavoitteena yhtiöllä on tarjota yksilöllisiä pelikokemuksia pelaajalle koneoppimista hyödyntämällä. [10, s. 5, 21, 30.] [20, s. 19.]

9.2 Alihankintaan tukeutuminen (Remedy ja Nitro Games)

Yksi keino vähentää peliliiketoiminnan riskejä on tuottaa projekteja alihankintana muille julkaisijoille. Tällöin pelinkehityksestä saa varmasti sen summan rahaa, mikä lukee asiakkaan kanssa laaditussa sopimuksessa. Remedy ja Nitro Games ovatkin ottaneet strategiaansa mukaan tämän vaihtoehdon.

Remedy on tuottanut Smilegate-nimiselle julkaisijalle alihankintana Crossfire-pelisarjaan yksinpelikampanjan. [18, s. 3–6.]

Nitro Games on tuottanut shooter-pelien julkaisijalle Avalanche Studios Group:ille heidän Hunter pelisarjaansa pohjautuvan mobiilipelin. Nitro Games on myös sopinut toteuttavansa pelinkehityspalveluita yhdysvaltalaiselle mobiilipelijulkaisijalle näiden olemassa olevalle pelille. Sopimuksen arvo on noin 200 000 euroa. Yhtiö keskittyy kuitenkin julkaisemaan itse omiin brändeihin perustuvat pelinsä. [19, s. 10, 14, 27.]

9.3 Valmistautuminen Applen mainostunnisteen (IDFA) poistamiseen (Next Games ja Rovio)

”IDFA on käyttäjiä yksilöivä tieto, jonka pohjalta mainospalvelut, kuten Facebook, tarjoavat mainostajille mahdollisuuden kohdentaa tarkasti mainontaa. Tämän käytöstä poistaminen tai käytön rajoittaminen estäisi mainostajia, kuten peliyhtiöitä, tekemästä pelaajahankintaa yhtä kohdenneusti kuin nyt.” Tämä on merkittävä muutos, joka tapahtuu iOS 14 päivityksen myötä vuoden 2021 alkupuolella, johon Applen alustalle pelejä julkaisevien peliyrityksien sopeuduttava. Huomioon otettavaa on, että Nitro Games ei maininnut IDFA:sta vuosikertomuksessaan mitään, vaikka tämä asia tulee heidänkin toimintaansa varmasti vaikuttamaan. [17, s. 20.]

Next Games kertoo, että he ovat vastanneet IDFA-muutoksiin vuoden 2020 aikana, ”esimerkiksi muuttamalla sekä analytiikkaa että teknologiaa vastaamaan uusia tapoja markkinoida pelaajille.” Heidän mukaansa, ”IDFA-muutoksen vaikutuksia on vielä kokonaisuudessaan vaikea ennustaa”, mutta ”Next Games uskoo markkinointistrategiansa toimivan hyvin jatkossakin”. [17, s. 50, 87.]

Rovio mainitsee tästä IDFA-muutoksesta yhdessä kohtaa vuosikertomuksessaan. He kertovat, että tämä muutos tulee vaikuttamaan, miten mainontaa tehdään mobiilialustoilla. Tämän tuloksena kilpailu kiristyy ja markkinoilla yritykset yhdistyvät nopeasti. Rovio on pyrkinyt vastaamaan tähän haasteeseen hajauttamalla peliportfoliotaan, vahvistamalla käyttäjähankintakyvykkyyttä, keskittymällä tiettyjen peligenrejen hallitsemiseen sekä tutkimalla pelaamisen tulevaisuuden mahdollisuuksia avaamalla uuden studion Montrealiin. [20, s. 13–14.]

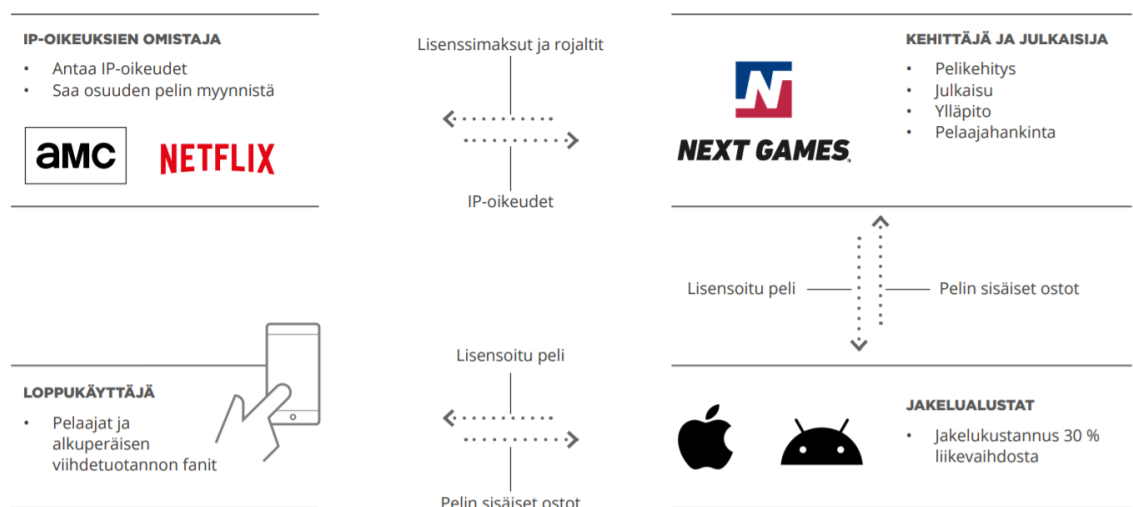
10 Ainutlaatuiset strategiat

Tutkimuksessa löydettiin myös strategioiden piirteitä, joita esiintyi vain yhdellä yrityksellä. Jokaisella yrityksellä näitä piirteitä löytyi vähintään yksi.

10.1 Next Games luottaa valmiisiin brändeihin

Kuten käyttäjähankintakohdassa kerrottiinkin, Next Games hakee kilpailuetua ja kannattavuutta tekemällä pelejä, jotka pohjautuvat valmiiksi tunnettuihin brändeihin (kuva 3). Brändin tunnettuus lisää pelin latauksen todennäköisyyttä huomattavasti. Muut tutkittavat yritykset tekevät pääasiassa pelejä omilla brändeillään. [3, s. 16, 23.] [17, s. 3, 16, 21, 24, 26.]

Next Gamesin arvoketju ja kehitysprosessi



Kuva 3. Next Gamesin tunnettuihin brändeihin perustuvan liiketoiminnan malli [17, s. 24.]

10.2 Remedy ei julkaise pelejään itse

Ulkopuolinen julkaisija 505 Games julkaisi Remedy'n viimeisimmän oman brändin pelin Controlin. Lisäksi Remedy juuri julkisti uuden pelinsä Alan Wake Remasteredin, jonka julkaisee Epic Games

Publishing. Tämä linja ei välttämättä jatku kuitenkaan kovin pitkään, sillä Remedy haluaa tulevaisuudessa pystyä julkaisemaan pelejä myös itse ja heidän Vanguard-projektinsa julkaisusuunnitelmat eivät ole vielä edes selvillä. [18, s. 3–6.] [22.]

10.3 Nitro Games keskittyy yhteen pelikategoriaan

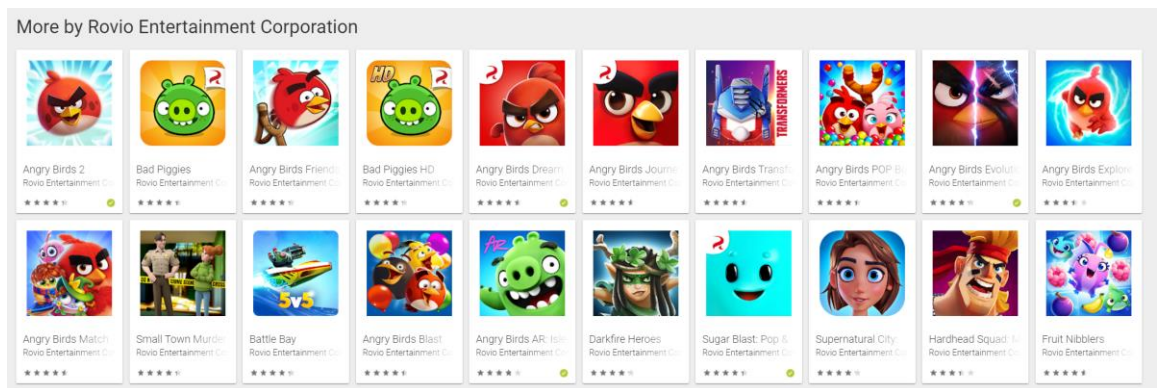
Nitro Games keskittyy strategiansa mukaan täysin shooter-mobiilipelien kategoriaan. Muut tutkittavat yritykset eivät ole rajanneet omia kategorioitaan tarkasti tai keskittyvät useaan kategoriaan. Remedy viime aikoina on tosin keskittynyt shooter-peleihin pc-alustalla ja konsoleilla, mutta vielä ei ole varmaa, minkätyyppisiä sen julkaisemattomat peliprojektit ovat. Rovio taas esimerkiksi pyrkii hallitsemaan useampaa peligenreä, kuten pulma- ja ritsapeligenrejä mobiilialustoilla ja pyrkii laajentamaan myös muihin genreihin. Next Gamesillä on jo tällä hetkellä pelejä eri genreissä. Heillä on jo yksi roolipeli, pulmapeli ja paikkatietoon pohjautuva peli. [19, s. 6.] [18, s. 4–7.] [20, s. 9.] [17, s. 6.]

10.4 Rovion pääbrändin lisensointi, M&A ja suoratoistoteknologia

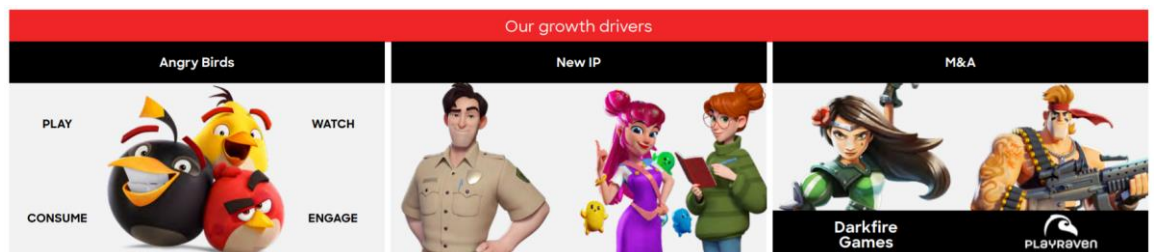
Angry Birds -pelit tuottavat Rovion pelibrändeistä eniten liikevaihtoa (kuva 4) ja suurin osa Rovion peliportfolion peleistä perustuukin Angry Birds -brändiin (kuva 5). Angry Birds -brändillä on Rovion mukaan 94 % maailmanlaajuinen kattavuus, joka on varmasti merkittävä tekijä sille, että yritys luottaa hyvin vahvasti tähän brändiin hakeakseen kasvua (kuva 6). [20, s. 11, 29.]



Kuva 4. Suurin osa Rovion pelituotoista tulee Angry Birds -brändistä [23, s. 8.]

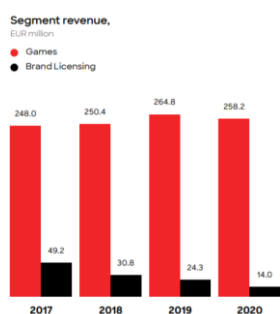


Kuva 5. Rovion tämän hetken peleistä Google Play alustalla, 13/20 peliä perustuu Angry Birds -brändiin. [24.]



Kuva 6. Angry Birds -brändi, sen neljän kosketuspinnan (pelaa, katso, kuluta ja käytä) kanssa, on yksi Rovion kolmesta kasvun ajurista. [20, s. 11.]

Roviolla on pelien lisäksi brändilisensointiin keskittyvä liiketoimintayksikkö (kuva 7). Rovio on lisensoinut Angry Birds -brändiään ja tuottanut muun muassa elokuvia, animoituja sarjoja ja kuluttajatuotteita. [20, s. 2, 5–6.]



Kuva 7. Rovion brändilisensoinnin liikevaihto on laskenut vuosi vuodelta. [20, s. 2.]

M&A eli "mergers and acquisitions" tarkoittaa yritysostoja. Rovio oli tutkimuksen ainoa yritys, joka mainitsi tämän strategiassaan. Rovio käyttää yritysostoja hyväkseen vauhdittaakseen peliportfolion monipuolistamista, kuten he tekivät PlayRaven oston tapauksessa. PlayRaven on helsinkiläinen peliyritys, jonka Rovio osti vuonna 2018. PlayRaven tuottaa nyt Roviolle strategiapelejä. Rovio on myös ostanut kesäkuussa 2020 Darkfire Gamesin, joka on nyt nimeltään Rovio Copenhagen. Tämä studio keskittyy tekemään roolipelejä. Rovio myös hiljattain osti turkkilaisen hyper casual -pelinkehittäjä Rubyn. [20, s. 10, 17.] [25.] [26.]

Yksi uusi trendi pelialalla on suoratoistopalveluiden saapuminen markkinoille. Roviolla onkin oma suoratoistoteknologiaa hyödyntävä alusta nimeltä Hatch. Rovio on kuitenkin päättänyt fokusoida Hatch-suoratoistoteknologiaansa tulevaisuuden projekteihin. [20, s. 70, 72.]

11 Eroavaisuuksien yhteenveto

Jokaisella tutkittavalla yrityksellä oli vähintään yksi strategian piirre, jota muiden yritysten strategioissa ei esiintynyt.

Next Gamesin luottaminen pelkästään valmiisiin brändeihin peliensä teossa alentaakseen käyttäjähankintakustannuksia on lähestymistapa, mitä muilla tutkittavilla yrityksillä ei ollut käytössään. Toki Nitro Games oli hiljattain lisensoinut tunnetun Nerf-brändin käyttöönsä, mutta heillä on myös oman brändin pelejä.

Remedyn luottaminen ulkoiisiin julkaisijoihin voi johtua siitä, että he haluavat saada apua erityisesti pelinsä markkinointiin. Heidän tuottamansa ison budjetin PC- ja konsolipelit tukeutuvat perinteisesti mittaviin ja kalliisiin markkinointikampanjoihin. Tukeutumalla ulkoiseen julkaisijaan he voivat myös jakaa pelin julkaisuun liittyviä riskejä. Remedy kuitenkin pyrkii parantamaan kyvykkyksiään julkaista pelejään itse, ja tulevaisuudessa Remedy saattaakin alkaa itse julkaista pelejään.

Nitro Gamesin keskittyminen pelkkään shooter-kategoriaan tuo heille tiettyjä hyötyjä. Heidän suunnitelmanaan on, että jokaisesta peliprojektista saadut opit ja luotu teknologia on hyödynnettävissä seuraavissa projekteissa. Näin ollen on järkevää keskittyä ainoastaan yhden tyyppisiin peleihin. Lisäksi vain reilun 30 hengen yrityksenä heidän tuskin olisi järkevää koittaa hallita useita eri genrejä kuin esimerkiksi työntekijöiden määrällä mitattuna heitä kymmenen kertaa suurempi Rovio.

Rovio onkin tutkimuksen isoin yritys, jolla on menneen jättimäisen Angry Birds -menestyksen myötä tietynlainen pohja, jolle pyrkiä rakentamaan lisää menestystä. He kuitenkin tietävät, etteivät voi luottaa pelkästään yhteen brändiin, oli se kuinka vahva tahansa, hakeakseen kasvua. Tämän takia he pyrkivätkin tekemään yritysostoja ja panostamaan tulevaisuuden teknologioihin, kuten suoratoistoon. Toki on ymmärrettävää, että he myös ottavat Angry Birds -brändistään kaiken irti, kuten lisensoimalla sitä eteenpäin.

[17, s. 3, 6, 16, 20-21, 23-24, 26, 50, 87.] [18, s. 3-7.] [19, s. 6, 10, 13-14, 27, 41.] [20, s. 2, 5-6, 9-11, 13-14, 17-19, 29, 70, 72.]

12 Opinnäytetyön yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia suomalaisten pörssilistattujen peliyrityksien strategioita ja selvittää, mitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sieltä löytyy. Kaikki tutkimuksen löydökset on listattuna alla.

Kaikille yrityksille yhteiset strategian piirteet olivat:

1. Osaavat ja hyvinvoivat tiimit
2. Oma teknologia
3. Monipuoliset projektit
4. Pitkäikäiset pelit

Mobiilipeliyritykset jakoivat nämä strategian piirteet:

1. Datavetoinen markkinatestaus
2. Käyttäjähankinta

Kahden yrityksen väliset yhteiset strategian piirteet olivat:

1. Tekoäly ja koneoppiminen (Next Games ja Rovio)
2. Projektien tuottaminen muille julkaisijoille (Remedy ja Nitro Games)
3. Valmistautuminen Applen mainostunnisteen (IDFA) poistamiseen (Next Games ja Rovio)

Uniikkeja strategian piirteitä olivat:

1. Next Games luottaa valmiisiin brändeihin.
2. Remedy ei julkaise pelejään itse.
3. Nitro Games keskittyy täysin yhteen pelikategoriaan.
4. Roviolla on selkeä yksittäinen pääbrändi – Angry Birds.

5. Roviolla on lisensointiliiketoimintaa.
6. Rovio tukeutuu yritysostoihin.
7. Rovio panostaa suoratoistoteknologiaan.

Vaikka tutkimuksen tuloksena saatiinkin laadittua tiivis yhteenveto strategioiden yhteisistä piirteistä sekä löydettiin useita strategioiden eroavaisuuksia, ei tulos ole välttämättä täysin luotettava, sillä tutkimusprosessissa oli muutamia heikkouksia, jotka saattoivat vääristää tutkimustuloksia.

Ensinnäkin on mainittava, että tutkimuksessa vertailut yritykset laativat omat vuosikertomuksensa omilla tavoillaan. Vaikka pääpiirteet kaikissa näissä dokumenteissa ovat samoja, painottavat yritykset paikoittain eri asioita. Jokin strateginen piirre onkin saattanut jäädä tutkimuksessa huomioimatta, jos siitä ei ole ollut merkittävää mainintaa jokaisen yrityksen vuosikertomuksessa.

Jotkin strategiset piirteet ovat saattaneet jäädä huomaamatta myös tapauksissa, joissa asioita ei kerrota suoraan, vaan viesti on pitänyt osata tulkita rivien välistä. Lisäksi jos eri vuosikertomuksissa on kerrottu samasta asiasta eri termein, ei näiden yhteyttä ole aina välttämättä osattu havaita.

Kuitenkin nämä mahdolliset virhetekijätkin huomioon ottaen, saa työn kautta melko kattavan kuvan kaikkien suomalaisten pörssilistattujen peliyrityksien strategioista.

[3, s. 8, 15–16, 19, 21, 23, 50.] [6, s. 2–3, 6–9.] [8, s. 7–8, 12–15, 33.] [10, s. 4, 7, 11–13, 20, 32.] [17, s. 3, 5–7, 11, 16, 20–24, 26, 50, 87.] [18, s. 2–9, 12.] [19, s. 6–7, 10, 12–14, 25, 27, 41.] [20, s. 2–3, 5–6, 9–11, 13–14, 1–19, 29, 33, 70, 72.]

Lähteet

- (1) Sivuluoto, s. 2013. Vuosikertomus yrityksen positioijana. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Tradenomi, liiketalous. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58278/vuosiker.pdf?sequence=1>
- (2) Kamensky M. Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum; 2015.
- (3) Next Games. 2020. Vuosikertomus 2019. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/078356e8-9b4b-48af-845f-4285f4bc826f>
- (4) Savolainen, J. 2017. Suomen ensimmäinen pelifirma listautuu pörssiin. Iltalehti 13.3.2017. Viitattu 8.11.2020. <https://www.iltalehti.fi/digi/a/201703132200084825>
- (5) Nasdaq Nordic. 2017. Remedy Entertainment listautuu Nasdaq First North Finland -markkinapaikalle. GlobeNewswire 29.5.2017. Viitattu 3.11.2020. <https://www.globenewswire.com/news-release/2017/05/29/999476/0/fi/Remedy-Entertainment-listautuu-Nasdaq-First-North-Finland-markkinapaikalle.html>
- (6) Remedy Entertainment. 2020. Vuosikertomus 2019. <https://investors.remedygames.com/app/uploads/2020/03/annual-report-2019.pdf>
- (7) Lehtoranta, R. 2017. Kotkalainen Nitro Games täyttää kymmenen vuotta — Firman perustivat miehet, joilla ei ollut yhtään kokemusta pelialasta. Kymen Sanomat 14.9.2017. Viitattu 8.11.2020. <https://kymensanomat.fi/uutiset/lahella/f7252075-e0f0-4706-a254-ada76d0c7cd9>
- (8) Nitro Games. 2020. Vuosikertomus 2019. https://evermade-nitrogames.s3.eu-central-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/09/03100812/Nitro-Games_vuosikertomus_FI_FINAL.pdf
- (9) About Rovio. Rovio Entertainmentin tiedote. Viitattu 3.11.2020 <https://www.rovio.com/about/>

- (10) Rovio Entertainment. 2020 Vuosikertomus 2019. <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/805aa8cf-c25d-4962-8772-ed58955ee233>
- (11) Aho, J. 2019. IPO-sijoitukset ja kasvun hinta – Case Rovio. Sijoitustieto 16.9.2019. Viitattu 3.11.2020. <https://www.sijoitustieto.fi/sijoitusartikkelit/ipo-sijoitukset-ja-kasvun-hinta-case-rovio>
- (12) ANNOUNCING THEHUNTER: MOBILE. Nitro Gamesin tiedote. Viitattu 3.11.2020 <https://www.nitrogames.com/announcing-thehunter-mobile/>
- (13) Väisänen K. Väärää Vientiä. Helsinki: Talentum; 2018 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/FAIBDXDTEB#/kohta:6\(\(20\)Strategia\(\(20\)-\(\(20\)kai-ken\(\(20\)pohja\(\(20\)/piste:b1747](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/FAIBDXDTEB#/kohta:6((20)Strategia((20)-((20)kai-ken((20)pohja((20)/piste:b1747)
- (14) Santalainen T. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum; 2009 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/DACBEXDTEB#/kohta:1\(\(20\)STRATEGISEN\(\(20\)AJATTE-LUN\(\(20\)VOIMA\(\(20\):1.2\(\(a0\)Strateginen\(\(20\)ajattelu\(\(20\)on\(\(20\)n\(\(e4\)kemist\(\(e4\)\(\(20\)ja\(\(20\)n\(\(e4\)kemyt\(\(e4\)\(\(20\):Tie\(\(20\)strategisesta\(\(20\)suunnitelusta\(\(20\)ajatteluun\(\(20\)/piste:b294](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/DACBEXDTEB#/kohta:1((20)STRATEGISEN((20)AJATTE-LUN((20)VOIMA((20):1.2((a0)Strateginen((20)ajattelu((20)on((20)n((e4)kemist((e4)((20)ja((20)n((e4)kemyt((e4)((20):Tie((20)strategisesta((20)suunnitelusta((20)ajatteluun((20)/piste:b294)
- (15) Rantakallio T. Elävä strategia. Helsinki: Talentum; 2018 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/IADBFXDTEB#/kohta:Johdanto\(\(\(20\)Strategia\(\(20\)on\(\(20\)prosessi/piste:t43](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/IADBFXDTEB#/kohta:Johdanto(((20)Strategia((20)on((20)prosessi/piste:t43)
- (16) Vuorinen T. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum; 2013 [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/CACBEXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)1\(\(20\)STRATEGI-NEN\(\(20\)JOHTAMINEN,\(\(a0\)STRATEGIATY\(\(d6\)\(\(20\)JA\(\(a0\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20\):\(3\(\(20\)MIHIN\(\(20\)STRATEGIALLA\(\(20\)PYRIT\(\(c4\)\(\(c4\)N?\(\(20\)/piste:b534](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/CACBEXDTEB#/kohta:OSA((20)1((20)STRATEGI-NEN((20)JOHTAMINEN,((a0)STRATEGIATY((d6)((20)JA((a0)STRATEGIATY((d6)KALUT((20):(3((20)MIHIN((20)STRATEGIALLA((20)PYRIT((c4)((c4)N?((20)/piste:b534)
- (17) Next Games. 2021. Vuosikertomus 2020. <https://www.nextgames.com/uploads/Next-Games-Vuosikertomus-2020.pdf>
- (18) Remedy Entertainment. 2021. Vuosikertomus 2020. <https://investors.remedygames.com/app/uploads/2021/03/remedy-entertainment-annual-report-2020.pdf>

- (19) Nitro Games. 2021. Vuosikertomus 2020. https://evermade-nitrogames.s3.eu-central-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/04/29085555/Nitro-Games_vuosikertomus_2020_FI-www.pdf
- (20) Rovio Entertainment. 2021 Vuosikertomus 2020. https://investors.rovio.com/system/files/2021-03/Rovio_Annual_Report_2020%20%281%29.pdf
- (21) NITRO GAMES TO DEVELOP NERF MOBILE GAME. Nitro Gamesin tiedote. Viitattu 15.9.2021 <https://www.nitrogames.com/nitro-games-to-develop-nerf-mobile-game/>
- (22) Epic Games Publishing will release Alan Wake Remastered this fall. GamesBeat. 7.9.2021. Viitattu 15.9.2021. <https://venturebeat.com/2021/09/07/epic-games-publishing-will-release-alan-wake-remastered-this-fall/>
- (23) Rovio Entertainment Seurannan aloitus. Inderes yhtiöraportti. 1.3.2021. Viitattu 15.9.2021. https://www.inderes.fi/fi/system/files/company-reports/rovio_seurannan_aloitus_01032021.pdf
- (24) More by Rovio Entertainment Corporation -sivu. Google Play. Viitattu 15.9.2021. <https://play.google.com/store/apps/collection/cluster?clp=igM4ChkKE-zkxMzMONTI2ODk5MzlwOTU2NzEQCBgDEhkKEzkxMzMONTI2ODk5MzlwOTU2NzEQ-CBgDGAA%3D:S:ANO1ljJaQDo&gsr=CjuKAzgKGQoTOTEz-MzQ1MjY4OTkzMjA5NTY3MRAIGAMSGQoTOTEz-MzQ1MjY4OTkzMjA5NTY3MRAIGAMYAA%3D%3D:S:ANO1ljI2UKk>
- (25) Rovio has acquired Playraven OY. Rovion tiedote. Viitattu 15.9.2021. <https://www.rovio.com/articles/rovio-has-acquired-playraven-oy/>
- (26) Rovio Entertainment acquires hyper-casual game studio Ruby Games. Rovion tiedote. Viitattu 15.9.2021. <https://www.rovio.com/articles/rovio-entertainment-acquires-hyper-casual-game-studio-ruby-games/>
- (27) What is Machine Learning?. IBM Cloud Education. Viitattu 20.9.2021 <https://www.ibm.com/cloud/learn/machine-learning>