

Mika Määttä & Erkki Nuottila

OPAS PELI- LIHETOIMINTAAN



Mika Määttä, Erkki Nuottila
OPAS PELILIIKETOIMINTAAN

Oulun ammattikorkeakoulu
Oulu 2016

ISBN 978-951-597-137-1 (PDF)

Ulkoasu ja kansi: Markus Paso

© Mika Määttä, Erkki Nuottila ja Oulun ammattikorkeakoulu

SISÄLLYS: LUVUT

1 PELIYRITYKSEN LIIKETOIMINTAMALLIN ELEMENTIT

2 PELIMARKKINAT JA NIIDEN KEHITYS

3 PELI- JA JAKELUALUSTAT SEKÄ NIIDEN KEHITYS

4 PELIALAN ANSAINTAMALLITPELIALA SUOMESSA

5 PELIALA SUOMESSA

6 PELITEOLLISUUDEN STRATEGISET KYSYMYKSET

7 PELIYRITYKSEN JOHTAMINEN

8 PELISUUNNITTELU

9 PELIALAN ANALYTIikka, MITTARIT JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN

10 PELITUOTANNON ORGANISOINTI JA JOHTAMINEN

11 PELAAJA- JA KOHDEMARKKINAN VALINTA

12 PELIEN VALINTAPERUSTEET

13 PELIMARKKINOINNIN SUUNNITTELU

14 PELIYRITYKSEN MYYNNIN EDISTÄMINEN

15 PELIYRITYKSEN TALouden SUUNNITTELU JA RAHOITUS

16 PELIYRITYKSEN LAKIASIAT

SISÄLLYS

1 PELIYRITYKSEN LIKETOIMINTAMALLIN ELEMENTIT 15

1.1.1 Tuotestrategia	16
1.1.2 Palvelumalli	18
1.1.3 Jakelu- eli myynnin ja markkinoinnin malli	18
1.1.4 Ansaintalogiikka	19
1.2 PELIALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET	20
1.2.1 Markkinoiden voimakas kasvu	20
1.2.2 Kilpailu kiristyy perinteisillä markkinoilla	21
1.2.3 Pelaajien määrä kasvaa ja moninaisuus lisääntyy	21
1.2.4 Rahoitusta saa, kunhan on osaamista ja näyttöjä	22
1.2.5 Strategisia ratkaisuja kilpailluille ja hittivetoisille pelimarkkinoille	22
1.3 PELIYRITYKSEN LIKETOIMINNAN SUUNNITTELU	24
1.3.1 Yrityksen kuvaus ja tavoitteet	25
1.3.2 Markkinatutkimus ja -valinta	26
1.3.3 Tuotteet ja palvelut	27
1.3.4 Markkinoinnin suunnittelu	28
1.3.5 Peliyrityksen talouden ja hallinnon suunnittelu	30

2 PELIMARKKINAT JA NIIDEN KEHITYS 32

2.1 PELIMARKKINOIDEN KEHITYS 2013 – 2014	33
2.2 PELIMARKKINOIDEN KEHITYSENNUSTE 2015 – 2018	34
2.3 PELIMARKKINOIDEN MAANTIETEELLINEN KEHITYSENNUSTE 2015 – 2018	37
2.4 KIINAN PELIMARKKINAT	39

3 PELI- JA JAKELUALUSTAT SEKÄ NIIDEN KEHITYS 42

3.1 TIETOKONEPELIT JA NIIDEN JAKELU	43
3.1.1 Tietokonepelien digitaalinen jakelualusta, steam	44
3.2 MMO ELI MASSIIVIMONINPELI	48
3.3 SOSIAALISEN MEDIAN VERKKOPELIT	50
3.4 STRIIMATTAVAT ELI SUORATOISTETTAVAT PELIT	51
3.5 KONSOLIPELIT	51
3.6 MOBIILIPELIT	53
3.6.1 Mobiilipelien digitaalinen suorajakelu ja digitaaliset kauppapaikat	53
3.6.2 Mobiilipelimarkkinat alueittain	56
3.6.3 Mobiilipeleissä käytettävät ansaintamallit	60
3.6.4 Kilpailutilanne mobiilipelien markkinoilla	61
3.6.5 Mobiilipelien nousevat markkinointikustannukset ja kannattavuus	61
3.6.6 Mobiilipelaajien demografiset piirteet ja maksuhalukkuus tärkeimmillä markkina-alueilla	64
3.6.7 Eri mobiilipeligenrejen keskeiset tunnusluvut	66
3.6.7.1 Älypelit	67
3.6.7.2 Arcadepelit	70

3.6.7.3 Musiikkipelit	72
3.6.7.4 Kasino- ja seurapelit	73
3.6.7.5 Simulaatiopelit	75
3.6.7.6 Strategiapelit	77
3.6.7.7 Toimintapelit	81
3.6.7.8 Roolipelit	82
3.6.7.9 Ammuskelupelit	83
3.6.7.10 Taistelupelit	84
3.6.7.11 Kilpa-ajopelit	85
3.6.7.12 Urheilupelit	86
3.6.8 Mobiilipelien menestystekijät vuonna 2015	87

4 PELIALAN ANSAINTAMALLIT

89

4.1 MAKSULLINEN LATAAMINEN (PREMIUM)	90
4.2 PELIN JULKAISEMINEN JA MYYNTI JAKSOINA	94
4.3 TILAUSPOHJAINEN ANSAINTAMALLI	95
4.4 MAKSU PELIAJAN TAI KÄYTÖN MUKAAN JA PELIEN VUOKRAAMINEN	96
4.5 MAKSUTON PELIN LATAAMINEN: FREE TO PLAY JA FREEMIUM	96
4.5.1 Maksuttoman pelin lataamisen tausta	96
4.5.2 Freemium yhdistää ilmaisen ja maksullisen	97
4.5.3 Freemiumin ja free to playn erot	98
4.5.4 Free to play	98
4.5.4.1 Mikromaksut eli pelin sisäiset ostokset	99
4.5.5 Ammattitaitoinen pelisuunnittelu monetisaation keskiössä	102
4.5.6 Keinoja lisätä pelin sisäisiä ostoksia	103
4.5.7 Free to playn käyttämisen edellytykset	104
4.5.7.1 Digitaalinen jakelu	106
4.5.7.2 Free to play edellyttää korkeaa laatutasoa	107
4.5.8 Valaat ovat keskeisiä free to play- pelin taloudelle	107
4.5.9 Peliriippuvuus ja lapset free to playn eettisinä haasteina	110
4.6 MAINOSRAHOITTEISUUS, VIEW TO PLAY	111
4.6.1 Mainonnan merkitys pelien ansaintamallina kasvaa	111
4.6.2 Mainosverkostot välittävät mainoksia peleihin	112
4.6.3 Pelimainonnan eri muodot	112
4.6.4 Pelimainonnan neljä erilaista hinnoittelumallia	114
4.6.5 Pelimainonnan tunnusluvut ja niihin vaikuttavat tekijät	115
4.6.6 Tapoja lisätä mainostuloja	116
4.6.7 Useamman mainosverkoston käyttäminen voi lisätä tuloja	117
4.7 KÄYTTÄJIEN TIETOJEN MYYNTI	118
4.8 BRÄNDIN LAAJENNUS JA LISENSOINTI	118
4.9 MAINOSPELI	118
4.10 SPONSOROINTI	119
4.11 PELAAJIEN TUOTTAMIEN VIRTUAALIESINEIDEN KAUPPA	119
4.12 PELAAJIEN VÄLISET VEDOT JA TURNAUKSET	119
4.13 E-SPORTS ELI VIDEOPELIIEN AMMATTILAISLIIGAT	120
4.14 VIP -PELI	120

4.15 PELI MUUN HYÖDYKKEEN ESIMERKIKSI PELIVÄLINEEN MYYNTIVÄLINEENÄ	121
4.16 FREEWARE JA YRITYKSEN MYYNTI	121
4.17 PILVIPALVELUN MYYNTI TAI VUOKRAAMINEN PELAAJILLE	121
4.18 PELIN ENNAKKOMYYNTI PELAAJILLE TAI JAKELIJOILLE	121
4.19 ANSAINTAMALLIN VALINTA JA PELIN HINNOITTELU	122

5 PELIALA SUOMESSA **124**

5.1 SUOMEN PELIALAN LIIKEVAIHDON KEHITYS	125
5.2 SUOMEN PELIALAN YRITYSTEN SIJAINTI	126
5.3 ERI KEHITYSALUSTOJEN SUOSIO SUOMEN PELIALALLA	127
5.4 PELIALAN JÄRJESTÖT JA KOULUTUS SUOMESSA	128
5.4.1 Pelialan järjestötoiminta suomessa	128
5.4.2 Pelialan koulutus suomessa	129
5.4.2.1 Peliala yliopistoissa	129
5.4.2.2 Peliala ammattikorkeakouluissa	131
5.4.2.3 Peliala toisen asteen ammatillisessa koulutuksessa	132

6 PELITEOLLISUUDEN STRATEGISET KYSYMYKSET **133**

6.1 KILPAILU JA STRATEGIAT PELIMARKKINOILLA	134
6.2 UUSIEN TULOKKAIDEN TULO PELIMARKKINOILLE	136
6.2.1 Alalle tulon esteet konsoli- ja tietokonepelien markkinoilla	137
6.2.2 Alalle tulon esteet mobiilipelimarkkinoilla	137
6.3 PELITEOLLISUUDEN KILPAILUTEKIJÄT	138
6.4 DIGITAALISET JAKELUALUSTAT PELIALAN TOIMITTAJINA	140
6.5 KILPAILUN PERUSSTRATEGIAT	141
6.6 PORTFOLIOSTRATEGIAT PELIALALLA	144
6.7 STRATEGISIA RATKAISUJA NYKYISILLE PELIMARKKINOILLE	149

7 PELIYRITYKSEN JOHTAMINEN **155**

7.1 TIIMIN MUODOSTUMISEN PERUSTEET	156
7.1.1 Yksilö ryhmän jäsenenä	157
7.1.2 Tiimidynamiikka	157
7.1.3 Belbinin tiimiroolien malli	160
7.1.4 Tiimiroolimallien soveltaminen tiimin kehittämiseen	162
7.2 LUOVAN HUIPPUTIIMIN MUODOSTUMISEN PERIAATTEET	162
7.3 HUOMIOITA HYVÄN PELITIIMIN OMINAISUUKSISTA	163
7.4 JOHTAMINEN PELIYRITYKSESSÄ	166
7.4.1 Innovatiivisuuden johtaminen	167
7.4.2 Innovatiivinen organisaatio	169
7.4.3 Innovatiivinen kulttuuri ja luottamus, case supercell	169

7.5 JOHTAJAN ROOLI INNOVATIIVISEN TIIMIN KEHITTÄMISESSÄ	172
7.5.1 Motivaation ruokkiminen, vuorovaikutus ja kokeileva ilmapiiri	172
7.5.2 Valta alas – tulos ylös, vastuun ja vallan delegointi	173
7.5.3 Luottamuksen ja avoimen kommunikaatioon ilmapiiriin rakentaminen	174
7.5.4 Sallivan ja kannustava ilmapiiri, jatkuva oppiminen ja moninaisuuden tukeminen	175
7.5.5 Aktiivinen kuuntelu ja kommunikaatio	177
7.5.6 Yhteisen tavoitteen pitäminen mielessä ja ristiriitojen ratkaiseminen	178
7.5.7 Työn sujuva organisointi	178
7.5.8 Tiedonkulusta huolehtiminen	178
7.5.9 Tehtävien resursointi ja osaamisen johtaminen	179
7.5.10 Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen	180
7.5.11 TYÖYMPÄRISTÖN VIIHTYISYYDESTÄ JA PELISÄÄNNÖISTÄ HUOLEHTIMINEN	180

8 PELISUUNNITTELU 182

8.1 MITEN EROTTAUTUA KAIKISTA MUISTA PELEISTÄ	183
8.2 Pelisuunnittelu	184
8.2.1 Pelisuunnittelussa tuotettavia dokumentteja	187
8.2.2 Core fun	188
8.2.3 Angry birds core fun	189
8.3 CORE LOOP JA FREE TO PLAY	190
8.4 PELIN JA PELAAJAN ETENEMINEN ELI PROGRESSIO	192
8.5 TUTORIAALI JA PELAAJAN OPETTAMINEN	194
8.6 PELIKOKEMUKSEN JA PELIN TASAPAINOTTAMINEN	196

9 PELIALAN ANALYTIikka, MITTARIT JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN 199

9.1 PELIMETRIIKAN KOLME PERUSLUOKKA	201
9.1.1 Käyttäjämetriikka	201
9.1.2 Tekninen suorituskykymetriikka	201
9.1.3 Prosessimetriikka	202
9.2 PELIYRITYKSEN MITTAREIDEN MERKITYS ERI TYÖROOLEISSA	202
Käyttötarkoitus	203
Tehtävärooli	203
Mittarityypit	203
9.3 RETENTIO- ELI SÄILYTTÄMISMETRIikka	203
9.4 MUITA PELAAJIEN SITOUTUMISESTA KERTOVIA MITTAREITA	205
9.5 KÄYTTÄJÄKOHTAISESTA MONETISAATIOSTA KERTOVAT TUNNUSLUVUT	206
9.6 PELAAJAHANKINTAAN ELI MARKKINOINTIIN LIITTYVÄT TUNNUSLUVUT	207
9.7 PELIN OPTIMOINTI MITTAREIDEN AVULLA	208
9.7.1 Pelin talouden mittaaminen ja säätäminen	209
9.7.2 Pelin vaikeusasteen säätäminen analytiikan avulla	210
9.8 LEVIÄMINEN SOSIAALISISSA VERKOISSA / VIRAA LISUUS	211
9.8.1 K-faktori	214
9.9 HAKKEROINNIN ESTÄMINEN ANALYTIIKAN AVULLA	215
9.10 VINKKEJÄ ANALYTIIKAN KÄYTTÖÖNOTTAMISEEN	216
9.11 PELIALAN KESKEISTEN MITTAREIDEN ROOLI FREE TO PLAY-ANSAIN TAMALLISSA	217

10.1 PELITUOTANNON JOHTAMISESTA	221
10.1.1 Pelituotannon organisointitavaksi valitaan useimmiten projekti	221
10.1.2 Ketterä kehitysilosofia	222
10.1.3 Ketterä pelin kehittämisen malli	222
10.1.4 Pelituotanto palvelee liiketoiminnan kehittämistä	223
10.1.5 Peliprojektin johtamisen malli	225
10.1.6 Peliprojekti on innovaation kehittämistä	226
10.1.7 Suunnitteluperiaate	228
10.1.8 Projektin valmisteluvaihe	228
10.2 ESITUOTANTOVAIHE, PÄÄPAINO PELISUUNNITTELUSSA	229
10.2.1 Peli-idean kehittäminen	229
10.2.2 Esituotantovaiheen tulokset	229
10.3 PELITUOTANNON SUUNNITTELU	230
10.3.1 Projektin suunnitteluvaihe	231
10.3.2 Projektin tehtävä, tarkoitus ja tulokset	231
10.3.3 Toiminnalliset ja ei-toiminnalliset vaatimukset vaatimusmäärittelyksi	232
10.3.4 Teknologioiden valinta	233
10.3.4.1 Pelialustan valinta	233
10.3.4.2 Käyttöliittymä eli pelin ohjaaminen ja palaute	233
10.3.5 Projektin tehtävien suunnittelu ja projektin vaiheistus	233
10.3.6 Työaikojen arviointi ja muut resurssit	235
10.3.7 Aikataulutus ja projektin riippuvuudet	237
10.3.8 Budjetin laatiminen	238
10.3.9 Tee itse tai osta muualta	239
10.3.9.1 Ydinosaaminen	239
10.3.9.2 Body shopping-, white box ja black box-alihankinta	239
10.3.9.3 Alihankinta ja lisääntyvä suunnittelu ja koordinaatiotyö	240
10.3.10 Riskien hallinta	241
10.3.11 Kommunikaation ja viestinnän suunnitteleminen	241
10.3.12 Projektin työtapojen ja menetelmien päättäminen	241
10.3.13 Suunnitteluvaiheen tuloksia	242
10.3.14 Tuotantovaiheen etapit, pelin julkaisusuunnitelma	242
10.4 PELITUOTANNON TOTEUTUSVAIHE	244
10.4.1 Projektin aloitus ja toteutus	244
10.4.2 Työajan seuranta	245
10.4.3 Muutostenhallinta	246
10.4.4 Projektin etenemisen valvonta	246
10.4.5 Projektin suunnitelmien ylläpito	247
10.4.6 Kommunikointi projektin statuksesta	247
10.4.7 Projektin päättäminen	247
10.5 PELIGRAFIIKAN SUUNNITTELU	248
10.5.1 Peli-ikonin suunnittelu	250
10.5.2 Pelituotannossa käytettäviä resursseja	251
10.5.3 Edullisia peligrafiikkaresursseja tarjoavia sivustoja	251
10.6 ÄÄNISUUNNITTELU	252
10.6.1 Musiikin suunnittelu	253
10.6.2 Ääniefektien suunnittelu	254
10.7 LOKALISOINTI	255
10.7.1 Pelin nimeäminen	256
10.7.2 Pelin ja markkinointimateriaalien lokalisointi avain globaaleille markkinoille	257
10.7.3 Mobiilipelimarkkinoiden kymmenen tärkeintä kieltä	257
10.7.4 Käytännön vinkkejä lokalisointiin	259
10.7.5 Lokalisointi kiinan markkinoille	261

10.8 PELITUOTANNON TYÖKALUT JA KÄYTÄNNÖT	266
10.8.1 Tietokoneet ja ohjelmistot tuotantokäytössä	267
10.8.2 Pelituotannon tuotantotekniikat ja standardit	267
10.8.3 Hyödyllisiä käytäntöjä	267
10.9 TESTAUS JA VIRHEIDEN KORJAUS	268
10.9.1 Toiminnallisuustestaus	270
10.9.2 Myyntipaikan vaatimusten noudattaminen (compliance testing)	270
10.9.3 Yhteensopivuustestaus (compatibility testing)	271
10.9.4 Moninpelitestaus	272
10.9.5 Lokalisointitestaus	272
10.9.6 Regressiotestaus	272
10.9.7 Beeta-testaus	272
10.10 YLLÄPITOVAIHE	273

11 PELAAJA- JA KOHDEMARKKINAN VALINTA **274**

11.1 KOHDEMARKKINAN VALINTA	275
11.1.1 Valinnassa käytettävät kriteerit	276
11.1.2 Globaali toiminta lisää osaamisvaatimuksia ja kustannuksia	278
11.2 PELIGENRET PELAAJASEGMENTOINNIN KESKEISENÄ LÄHTEENÄ	279
11.3 PELAAMISEN SYYT VAIHTELEVAT PELITYYPEITTÄIN	280
11.4 PELAAMISAKTIIVISUUS VAIKUTTAA MAKSAMISEEN	282
11.4.1 Valaille pelit ovat tärkeä osa elämää	284
11.5 PELIGENRET EROAVAT TOISISTAAN PELAAJIEN SITOUTUMISEN JA TUOTTOJEN OSALTA	284
11.6 MONINPELI SITOUTTAA PELAAJIA JA MONETISOI HYVIN	289

12 PELIEN VALINTAPERUSTEET **291**

12.1 HINTA, GENRE JA KAVEREIDEN SUOSITUS RATKAISEVAT MOBIILIPELIEN VALINNASSA	292
12.2 Lasten pelien valintaperusteet	293
12.3 BRÄNDI JA SEN MERKITYS PELIVALINNASSA	293
12.3.1 Brändien merkitys kasvaa kilpailun myötä	293
12.3.2 Brändin luominen tai lisensointi vaatii analysointia ja systematiikkaa	295
12.3.3 Lisensoitavan brändin valintaperusteita	296
12.4 PELAAJIEN PELIEN ETSIMISESSÄ KÄYTTÄMÄT INFORMAATIOLÄHTEET	297
12.4.1 Kavereiden esimerkki ja näkyvyys latauskaupassa tärkeitä	297
12.4.2 Sosiaalinen media tärkein viestintäkanava	298

13 PELIMARKKINOINNIN SUUNNITTELU **304**

13.1 TAVOITTEET JA BUDJETTI	305
13.2 PELIN LANSEERAUSSTRATEGIAT	307
13.2.1 LATAUSLISTAN HUIPULLE -STRATEGIA	308
13.2.2 Kannattavien asennusten strategia	309
13.2.3 Kohdennetun pelaajahankinnan strategia	309
13.3 KAMPANJATOIMENPITEET	310
13.3.1 Valmistautuminen julkaisuun	311

13.3.2 Toimenpiteet julkaisun aikana ja välittömästi sen jälkeen	312
13.3.3 Pelaajien mielenkiinnon säilyttäminen ja jatkotoimet	312
13.4 PELIYRITYKSEN MARKKINOINTIVIESTITÄ	315
13.4.1 Markkinointiviestinnän aidass-malli ja pelit	315
13.4.2 Oma, jaettu, ostettu ja ansaittu media eli viestintäkanavat	315
13.4.3 Oma media	317
13.4.3.1 Omat kanavat ovat keskeisiä brändin luomisessa	317
13.4.3.2 Avainviestit on suunniteltava kohderyhmittäin	317
13.4.3.3 Ensivaikutelma on tärkeä	317
13.4.3.4 Oma verkkosivu ja sosiaalisen median tilit	318
13.4.3.5 Hakukoneoptimointi eli seo	318
13.4.3.6 Verkkosivujen määrällä ja suunnitelmallinen päivittämisellä on merkitystä	319
13.4.3.7 Omien sivujen sisältö	320
13.4.3.7.1 Pelin selkeä esittely	320
13.4.3.7.2 Peligrafiikka ja videot	320
13.4.3.7.3 Uutiset	322
13.4.3.7.4 Mediamateriaalit	322
13.4.3.7.5 Yhteystietojen kerääminen markkinointia varten	322
13.4.3.7.6 Myynti- tai latauspaikat	323
13.4.3.7.7 Verkkokauppa	323
13.4.3.7.8 Referenssit esille	323
13.4.3.7.9 Selkeät yhteystiedot	323
13.4.3.7.10 Kehittäjäblogi	323
13.4.3.7.11 Omat sosiaalisen median tilit	324
13.4.3.7.12 Pelattava demo	325
13.4.3.7.13 Selkeä painike lisää käyttäjien toimintaa	326
13.4.4 Ansaittu media	326
13.4.4.1 Ansaittu viestintä on tehokasta	326
13.4.4.2 Asiakaspalaute, sen hyödyntäminen ja julkisuuden hallinta	326
13.4.4.3 Mediakontaktit ja pr	328
13.4.4.4 Median kontaktointi	332
13.4.4.4.1 Viestin kohdistaminen oikeille henkilöille	332
13.4.4.4.2 Viestin suunnitteluun on panostettava	332
13.4.4.4.3 Suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys auttavat onnistumaan	334
13.4.4.5 Pelisivustot tarjoavat myös näkyvyyttä	335
13.4.4.6 Bloggarit ja tubettajat	337
13.4.4.7 Muut pr-toimenpiteitä tukevat foorumit	338
13.4.4.7.1 Joukkorahoituskanavat	339
13.4.4.7.2 Pelikonferenssit – ja messut	340
13.4.4.7.3 Pelialan kilpailut	342
13.4.5 Ostettu media	342
13.4.5.1 Maksetulla markkinoinnilla haetaan pelialalla huomiota ja latauksia	342
13.4.5.2 Markkinoinnilla on strateginen rooli peliyrityksessä	343
13.4.5.3 Pelialalla suositaan digitaalista mainontaa	343
13.4.5.4 Muut mainonnan kanavat	344
13.4.5.5 Verkkomainonta ja mainosverkostot	344
13.4.5.5.1 Mitattaavalla mainonnalla hankitaan näkyvyyttä ja pelaajia tehokkaasti	344
13.4.5.5.2 Kumppanuusmarkkinointi	345
13.4.5.5.3 Mainosverkostot välittävät mainoksia digitaalisiin kanaviin	345
13.4.5.5.4 Kannustettuihin latauksiin perustuvat kanavat	345
13.4.5.5.5 Sitoutuvien pelaajien hankinta maksaa yhä enemmän	346
13.4.5.5.6 Ostetuilla latauksilla tavoitellaan myös orgaanista kasvua	346
13.4.5.5.7 Huutokauppa yleistyy mainonnan hinnoittelumallina	348
13.4.5.5.8 Viraali pelikin hyötyy maksetusta pelaajahankinnasta	348
13.4.5.6 Piilomainonta videoissa ja blogeissa	348
13.4.5.7 Cross promotion eli ristiinmarkkinointi	349
13.4.6 Latauskauppojen rankingin määräytyminen	351
13.4.6.1 Applen app store	351
13.4.6.2 Google play	352

13.4.7 Jaettu eli sosiaalinen media ja viraalikampanjat	353
13.4.7.1 Viraalimarkkinointi auttaa laskemaan pelaajahankinnan kustannuksia	353
13.4.7.2 Viraalimarkkinointikampanjan elementit	354
13.4.7.2.1 Positiiviset tunteet lisäävät jakamista	355
13.4.7.2.2 Oma konkreettinen etu lisää jakamista	355
13.4.7.2.3 Jakamisen on oltava helppoa	356
13.4.7.2.4 Kanavien on tavoitettava mahdollisimman suuri joukko	356
13.4.7.2.5 Sosiaalisen median palvelut ovat tehokkaimpia	357
13.4.7.3 Viraalimarkkinoinnin käytännön keinoja	358
13.4.7.3.1 Viraali ilmiön luominen aloitetaan kylvämisellä	358
13.4.7.3.2 Passiivinen sosiaalisen median hyödyntäminen	358
13.4.7.3.3 Aktiivinen sosiaalisen median hyödyntäminen	358
13.4.7.3.4 Kilpailullisuus lisää jakamista	360
13.4.7.3.5 Teksti- ja pikaviestit jakamisen välineinä	360
13.4.7.3.6 Viraalimarkkinointiin liittyvä oleellisesti mittaaminen	360
13.5 PELAAJIEN SOSIAALISUUDEN MERKITYS MENESTYKSEN KANNALTA JA VIRAA LISUUS	361
13.5.1 Ydinpelaajat ovat aktiivisimpia jakajia	361
13.5.2 Aktiiviset sisältöjen jakajat ovat usein myös maksavia pelaajia	362
13.5.3 Jakamista edistävät motiivit	363
13.5.3.1 Mahdollisuus osoittaa omaa luovuutta lisää jakamista	364
13.5.3.2 Eriten maksavia pelaajia motivoi kilpailullisuus ja peliyhteisön jäsenyys	365
13.5.3.3 Ydinpelaajat haluavat peliin liittyvää viestintää	368
13.5.4 Peliyhteisöt lisäävät sitoutumista ja jakamista sekä parantavat monetisaatiota	368
13.5.5 Yhteisöjohtaminen ja nykyisiin asiakkaisiin panostaminen kannattavat	369
13.6 MARKKINOINTIKANAVIEN LAATU JA TEHOKKUUS	370
13.6.1 Markkinointikanavia on runsaasti	370
13.6.2 Markkinointikanavien tuloksellisuuden mittaaminen ja vertailu kannattaa	370
13.6.3 Eri digitaalisten markkinointikanavien tehokkuus	371
13.6.3.1 Sosiaalinen media tuottaa parhaan tuloksen	372
13.6.3.2 Hakukone- ja avainsanamarkkinointi tuottaa laadukkaita pelaajia	372
13.6.3.3 Mainosverkostoilla saa käyttäjiä	373
13.6.3.4 Kannusteellisten verkostojen haasteena pelaajien laatu	373
13.7 TESTAAMINEN, MITTAAMINEN JA KOEMARKKINOINTI ELI SOFT LAUNCH	374
13.7.1 Markkinointitoimenpiteiden testaus	376
13.7.2 A/b testaus	376
13.7.3 Mobiilimarkkinoinnin mittaaminen käytännössä	378
13.8 JAKELUALUSTA- JA KANAVALINNAT SEKÄ MARKKINOINTI	380

14 PELIYRITYKSEN MYNNIN EDISTÄMINEN **382**

14.1 PELINSISÄISTEN HYÖDYKKEIDEN OSTOMOTIIVIT	383
14.2 PELAAJAN OPETTAMINEN JA KANNUSTAMINEN OSTAMAAN	384
14.3 AIKA- JA MÄÄRÄRAJOITUKSET	384
14.4 PAKETOINTI JA KAUPANPÄÄLLISET	385
14.5 TUOTTEIDEN HINNOITTELUUN LIITTYVÄ KEINOT	385
14.6 ALENNUKSET JA ERIKOISTARJOUKSET	387
14.7 KILPAILUT JA KILPAILUVIETIN HYÖDYNTÄMINEN	388
14.8 MYNNINEDISTÄMINEN JA PELISUUNNITTELU	388

15 PELIYRITYKSEN TALOUDEN SUUNNITTELU JA RAHOITUS 391

15.1 TALOUDEN SUUNNITTELU ALKAVASSA YRITYKSESSÄ	392
15.2 PELIYRITYKSEN TALOUSHALLINTO	393
15.3 PELIYRITYKSEN RAHOITUS	394
15.3.1 Yksityiset sijoittajat	397
15.3.2 Julkaisijat	400
15.3.3 Julkiset tahot	401
15.3.4 Joukkorahoitus	405
15.3.5 Alfavaiheen rahoitus tai early access	407

16 PELIYRITYKSEN LAKIASIAT 409

16.1 YRITYSMUOTO	410
16.2 KIRJALLISET SOPIMUKSET JA NIIDEN LUOTETTAVA SÄILYTTÄMINEN	411
16.3 IMMATERIAALIOIKEUKSIEN SIIRTYMINEN JA SALASSAPITO	412
16.4 MUIDEN OIKEUKSIEN KUNNIOITTAMINEN	414
16.5 KEHITYSTYÖN DOKUMENTOINTI	414
16.6 PELIN SUOJAAMINEN	414
16.7 JULKAISUALUSTAN ERITYISVAATIMUKSET	414
16.8 TIETOSUOJAKYSEMYKSET	415
16.9 JULKAISUSOPIMUS JA IMMATERIAALIOIKEUKSIEN SIIRTO	415
16.10 KÄYTTÖEHDOT / END USER LICENSE AGREEMENT (EULA)	415
16.11 MUU OIKEUDELLINEN SÄÄNTELY	416

LÄHTEET 420

ESIPUHE

Idea tämän kirjan kirjoittamiseen syntyi Tekesin Skene-ohjelman Game Starter-hankkeen keskusteluissa pelialan kehittäjien, rahoittajien ja kouluttajien kanssa vuosina 2013 ja 2014. Näissä tapaamisissa nousi esille tarve peliliiketoiminnan keskeiset teemat kokoavalle kirjalle. Kehittäjät kertoivat alan alkavien yritysten keskeisten haasteiden liittyvän rahoituksen lisäksi nopeasti kehittyvän peliliiketoiminnan hallintaan.

Samoin Oulu Game Lab -toimintaa suunniteltaessa tekijät havaitsivat puutteen peliliiketoiminnan ajantasaisista koulutusmateriaaleista. Käsissäsi oleva teos on tarkoitettu pelialan liiketoiminnan opetukseen sekä kaikille niille, jotka haluavat perehtyä peliliiketoiminnan keskeisiin piirteisiin. Se soveltuu myös oppaaksi ensimmäistä peliyrittäjästä suunnitteleville henkilöille. Teos on kirjoitettu suomeksi, jotta se soveltuisi helposti käytettäväksi kaikilla koulutusasteilla.

Tekijät haluavat kiittää erityisesti Tekesin Skene -ohjelmaa, jonka rahoituksella tämän kirjan kirjoittamiseen tarvittava materiaali on koottu ja kirjan runko on kirjoitettu. Lisäksi haluamme kiittää Pohjois-Pohjanmaan Ely -keskusta, jonka rahoittaman EU-rahoitteisen POHKE-hankkeen osana työ on saatettu päätökseen.

Lisäksi haluamme kiittää Jussi Autiota sisältöä koskevista kommentteista ja panoksesta pelisuunnitteluosioon sekä Kari-Pekka Heikkistä panoksestaan johtamisen osioon. Aslak Karsia kiitämme kirjaan tarvittavien kuvien muokkaamisesta ja erityiskiitokset menevät Markus Pasolle kirjan graafisesta ilmeestä ja taitosta. Lisäksi haluamme kiittää kaikkia muita, jotka ovat myötävaikuttaneet kirjan syntyyn.

Oulussa 5.6.2016

Mika Määttä

Erkki Nuottila

1 PELIYRITYKSEN LIIKETOIMINTAMALLIN ELEMENTIT

Peliala kehittyy nopeasti uuden teknologian ja liiketoimintamallien vuoksi. Tässä muutoksessa selvitäkseen on alan yritysten pystyttävä joustavasti muokkaamaan omaa toimintaansa, jotta ne voisivat tehokkaasti hyödyntää markkinoilla avautuvia mahdollisuuksia sekä torjua myös syntyviä uhkia. Yrityksen liiketoimintamalli on eräs peli- ja niihin liittyvien palvelujen liiketoiminnan suunnittelun työväline. Sen avulla kaikki keskeiset yrityksen menestykseen vaikuttavat tekijät on helppo huomioida tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. Liiketoimintamalli on kuvaus niistä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, joista peliyrityksen liiketoiminta muodostuu.

Peli- ja ohjelmistoaloilla liiketoimintamalli voidaan oheisen kuvan mukaisesti jakaa tuotestrategiaan, palvelun toteutuksen malliin, markkinoinnin ja myynnin eli jakelun malliin sekä ansaintalogiikkaan. (Rajala & al., 2001) Liiketoimintamallin osat jakautuvat yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisinä tekijöinä Rajala et al. näkevät ansaintalogiikan, markkinoinnin ja myynnin mallin, palvelumallin sekä tuotekehityksen. Nämä muodostavat peliyrityksen liiketoimintamallin ytimen, joihin yrityksen johto voi vaikuttaa.

Ulkoisen yrityksen toimintaympäristön muodostavat asiakkaat, rahoitus- ja muut -resurssit sekä kilpailuympäristö. Jokaisella tekijällä on vaikutus mallin tasapainoon niin, että osat vaikuttavat oleellisesti toisiinsa. Asiakkaisiin vaikuttavat luonnollisesti tuotteet ja palvelut, ansaintalogiikka sekä markkinointi ja myynti. Nämä tekijät vaikuttavat myös yrityksen kilpailuasemaan ja niiden laatua ja tehokkuutta pitäisi-kin verrata kilpailijoiden vastaaviin. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat myös sen kyky saada rahoitusta ja muita resursseja kuten osaamista käyttöönsä. Erityisesti rahoittajilla on suuri merkitys yritysten menestymismahdollisuuksien kannalta, koska nykyisillä pelimarkkinoilla menestyminen edellyttää huippuosaamista ja riittävää rahoitusta tuote- ja palvelukehitykseen sekä markkinointiin. Näin rahoittajien odotukset vaikuttavat usein mm. yritysten tuotekehitys-, alusta- ja ansaintamalli- valintoihin sekä markkinoinnin ratkaisuihin. Samoin muiden resurssien erityisesti osaamisen saatavuudella on vaikutusta tuotteiden ja palveluiden kehitykseen sekä markkinointiin. Liiketoiminnan suunnittelussa on hyvä analysoida liiketoiminnan eri osa-alueiden keskinäisiä riippuvuuksia.

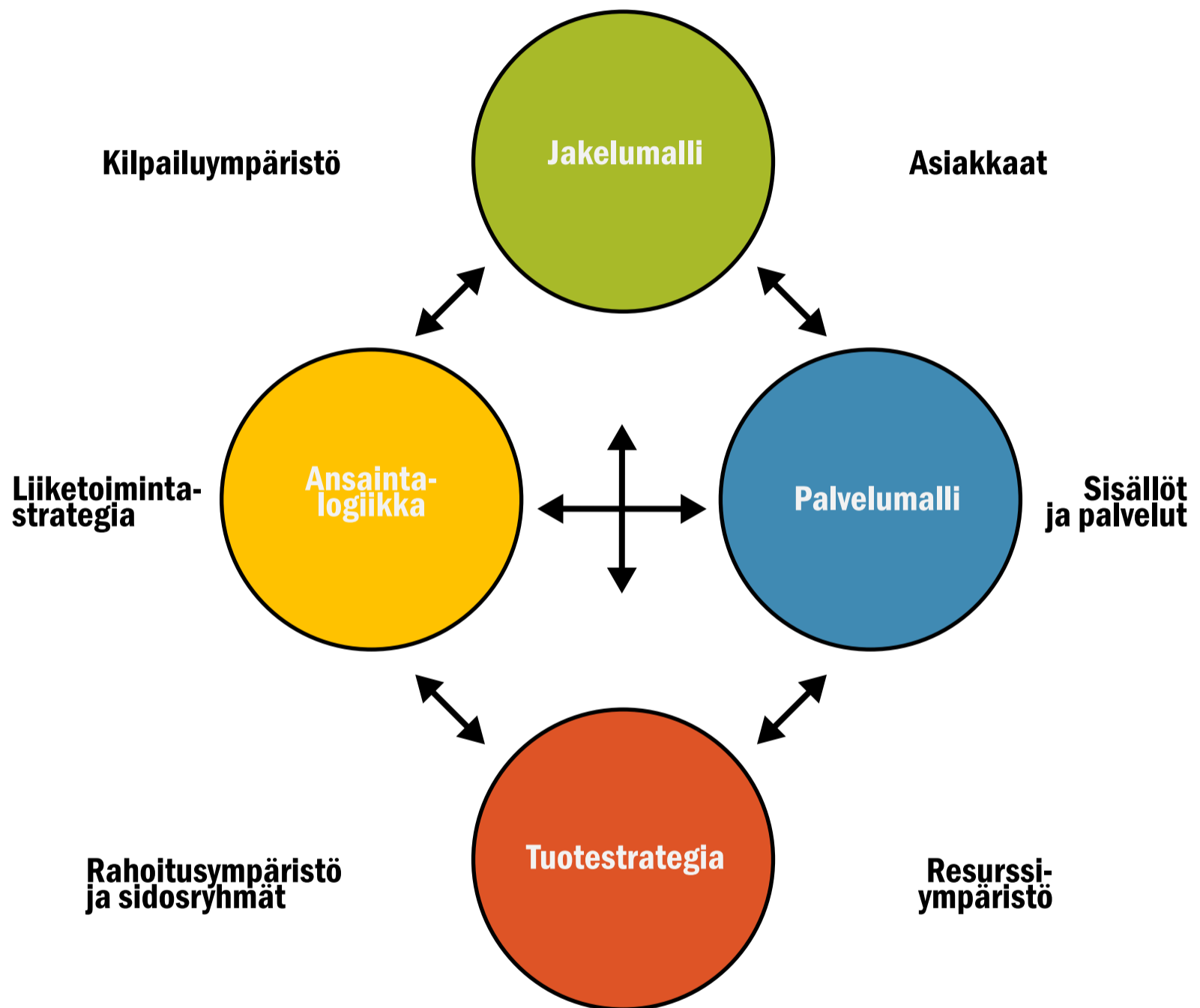
1.1.1 TUOTESTRATEGIA

Tuotestrategia kuvaa sitä, mikä on yrityksen pelikehityksen tavoite eli millaista lisäarvoa, esimerkiksi pelikokemuksia yritys haluaa asiakkailleen tuottaa ja kuinka yritys organisoii peliensä kehitystyön mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaaksi. Tuotestrategian tulee perustua asiakas- ja kilpailija- sekä markkina-analyysiin. Tuotestrategiaan liittyy teknisiä ja tuotteen sisällöllisiin ominaisuuksiin liittyviä päätöksiä, jotka on kuitenkin tehtävä ansaintamalli, asiakaskunta ja kilpailuympäristö huomioiden.

Teknisistä päätöksistä keskeinen on pelialustan valinta, koska se vaikuttaa käytettävän pelimoottorin ja kehitystyökalujen lisäksi myös suoraan siihen, millaisia ja kuinka paljon asiakkaita peliyritys voi palvella. Lisäksi alustavalinta määrittää käytettävissä olevia jakelu- ja markkinointikanavia ja vaikuttaa myös pelin tuottopotentiaaliin.

Keskeisiä alustoja ovat mobiililaitteet, tietokoneet ja konsolit. Näiden erilaiset käyttöjärjestelmät jakavat vielä markkinoita lohkoihin. Alustaratkaisu vaikuttaa

myös jonkin verran sisällöllisten vaihtoehtojen määrään. Esimerkiksi mobiili-
 peleissä toimivat ratkaisut ovat erilaisia kuin vaikkapa tietokone- tai konsolipeleissä.
 Usein myös näiden pelaajat poikkeavat toisistaan pelimotivaatioiltaan ja odotuksil-
 taan. Tuotestrategiaan liittyy jatkuva markkinoiden tarpeisiin pohjautuva osaami-
 sen sekä palvelumallin kehittäminen kilpailukyvyyn turvaamiseksi. Ansaintamallin
 valinta vaikuttaa tuotestrategiaan niin, että toimittaessa nopeasti yleistyvällä Free to
 Play -mallilla on tuotekehityksen perustuttava analytiikan systemaattiseen hyödyn-
 tämiseen pelin laadun ja monetisaation kehittämiseksi.



Kuvio 1 Peliyrityksen liiketoimintamallin elementit (Rajala, Rossi, Tuunainen, Korri 2001)

1.1.2 PALVELUMALLI

Palvelumalli puolestaan kuvaa sitä, miten ydintuote eli pelikokemus saatetaan käyttäjille sujuvana ja toimivana ratkaisuna. Tähän sisältyy peliyrityksissä ainakin teknisiä ratkaisuja sujuvan pelaamisen turvaamiseksi. Koska pelaajien hankinnasta on tullut kilpailun vuoksi yhä kalliimpaa, on sujuvasti toimivalla ja laadukkaalla palvelulla pyrittävä pitämään heistä kiinni. Tästä on tullut yhä tärkeämpää koska monet menestyspelit ovat nykyisin palveluita, jotka tuottavat jatkuvasti uutta sisältöä pitääkseen käyttäjät kiinnostuneina. Koska suurin osa peliliiketoiminnasta tapahtuu digitaalisena verkossa, liittyvät palvelu ja jakelumalli oleellisesti toisiinsa.

1.1.3 JAKELU- ELI MYNNIN JA MARKKINOINNIN MALLI

Jakelumalli sisältää markkinoinnin ja myynnin toimintamallit sekä kanavat pelien ja niihin liittyvien lisäsisältöjen sekä palveluiden myymiseen, maksamiseen, tiedon siirtoon ja mahdollisten fyysisten tavaroiden toimittamiseen peliyrityksen ja asiakkaan välillä. Jakelu- ja palvelumalli ovat hyvin lähellä toisiaan peliyrityksessä. Jakelun osalta peliliiketoiminnassa on nopeasti siirrytty digitaaliseen jakeluun, jonka globaali osuus on jo noin 80 % kokonaisymyynistä. Fyysiset pelit eivät kuitenkaan katoa välttämättä täydellisesti lähivuosina.

Keskeisiä digitaalisia jakelukanavia ovat mobiilipeleissä Applen Appstore ja Google Play sekä pienemmässä määrin Windows Store. Muitakin paikallisia kanavia on runsaasti esimerkiksi Kiinassa. Tietokonepelien osalta selvästi merkittävin kanava on Steam, mutta myös muita on käytettävissä. Konsoleilla on omat fyysiset ja digitaaliset kanavansa. Konsolipelien markkinoilla fyysisellä jakelulla on vielä merkitystä.

Markkinoinnista on tullut yhä keskeisempi pelialan kilpailukeino kilpailun kiristyessä. Tämä on nostanut entisestään brändin roolia kilpailijoista erottumisessa ja asiakasuskollisuutta lisäävänä keinona.

Lisääntynyt kilpailu on nostanut markkinoinnin kustannuksia viime vuosina merkittävästi erityisesti mobiilipelien sektorilla vaikeuttaen uusien yritysten läpimurtoa markkinoille. Kohonneet hinnat ovat nostaneet jo saavutetun asiakaskunnan merkitystä markkinointi- ja myyntikanavana.

Suuren asiakaskunnan saavuttaneet peliyritykset ovatkin voineet laajentaa toimintaansa myös julkaisemiseen ja päässeet myös näin hyödyntämään merkittävää

asiakaspohjaansa. Uskollisesta asiakaskunnasta on tullut aiempaakin merkittävämpi menestystekijä, jonka vuoksi yritykset tukevat pelaajayhteisöjen syntymistä ja kehittymistä sekä pyrkivät ”johtamaan” niiden toimintaa.

Pelimarkkinoinnissa käytetään runsaasti eri viestintäkanavia. Nämä voidaan jakaa omiin kanaviin kuten verkkosivuihin ja omiin sosiaalisen median tileihin, ansaittuihin kanaviin eli median, bloggareiden ja tubettajien tarjoamaan huomioarvoon, jota pyritään saamaan erilaisin PR-toimin, jaettuun mediaan eli pelaajien aktiiviseen viraali- ja muuhun sosiaalisen median jakamiseen sekä suositteluihin. Tätä pyritään lisäämään erilaisin viraalimarkkinoinnin keinoin. Viimeisenä mutta hyvin merkittävänä kanavana toimii ostettu media, jossa toteutetaan erilaista maksettua mainontaa eri kanavissa, tehdään tuotesijoittelua sekä ristiinmarkkinointia.

Toimivin ja tehokkain näistä kanavista on sosiaalinen media ja viraalimarkkinointi. Uskottavinta viestintää on kavereiden suositus, joten pelaajia kannattaa kannustaa kutsumaan kavereitaan pelaamaan sekä jakamaan omia kokemuksiaan eri kanavissa. Pelialalla käytetään eniten digitaalisia markkinointikanavia, jolloin eri sisältöratkaisujen ja kampanjatoimenpiteiden sekä viestintäkanavien mittaaminen ja ratkaisujen jatkuva parantaminen analytiikkaa hyödyntämällä kuuluvat oleellisesti ammattitaitoisen peliyrityksen menestystekijöihin.

1.1.4 ANSAINTALOGIIKKA

Ansaintalogiikka kuvaa, kuinka yritys kerää tarvitsemansa tulorahoituksen asiakailtaan lyhyellä ja pidemmällä ajanjaksolla. Keskeisiä ansaintamalleja pelialalla ovat Free to Play sekä Premium. Free to Play-mallissa pelin lataaminen on ilmaista ja periaatteessa koko pelin pystyy pelaamaan läpi ilman maksamista. Pelaajista pyritään kuitenkin saamaan tuottoja erilaisten mikromaksuilla tehtävien pelinsisäisten ostosten avulla tai näyttämälle heille mainoksia. Mainonnan merkitys kasvaa tässä ansaintamallissa jatkuvasti erityisesti mobiilipeleissä. Premium-mallilla taas tarkoitetaan perinteistä maksullisen latauksen liiketoimintamallia. Tällöin pelaaja maksaa sisällöstä ennen kuin saa sen käyttöönsä. Premiumin eräs muoto on aiemmin varsinkin MMO-peleissä yleinen tilauspohjainen ansaintamalli. Pelialalla on kehitetty yli kaksikymmentä erilaista tapaa ansaita. Lisäksi käytössä on runsaasti erilaisia malleja yhdisteleviä hybridejä.

Ansaintamallin valinnassa on hyödyllistä huomioida yrityksen tavoitteiden ja resurssien sekä asiakasanalyysin lisäksi kilpailutilanne.

Liiketoimintamallin elementeistä ansaintalogiikka eroaa Hyvösen (2003) mukaan eniten siinä, että muut osat eli palvelumalli, tuotekehitysmalli ja markkinoinnin ja jakelun malli tähtäävät lisäarvon tuottamiseen asiakkaille, esimerkiksi pelaajien mielestä erittäin laadukkaan ja sujuvasti toimivan pelin oheispalveluineen.

Tämä pitäisi pystyä tekemään kilpailijoita paremmin pelaajien tärkeinä pitämien pelin valintaperusteiden osalta mieluiten vaikeasti jäljiteltävällä tavalla. Näin pyritään kilpailuedun luomiseen yritykselle markkinoilla.

Ansaintalogiikan tehtävänä on asiakkaan kokeman arvon muuntaminen liikevoitoksi mahdollisimman tehokkaasti. Ansaintalogiikkaa määritettäessä on hyvä havaita ero käyttäjien ja asiakkaiden välillä erityisesti, jos käytetään useita ansaintamalleja.

Asiakkaita ovat ne tahot, jotka maksavat yrityksen palveluista: esimerkiksi maksavat pelaajat sekä mainosverkostot. Käyttäjiä ovat esimerkiksi ilmaispelaajat. Kumpiakin tarvitaan yleensä, mutta asiakkaiden tarpeisiin kannattaa keskittyä, koska he tuovat yritykseen tarvittavan tuoton. Huomionarvoista on, että tuotteita, palvelua, markkinointia ja jakelua sekä ansaintamalleja koskevia päätöksiä tehtäessä on huomioitava asiakkaiden tarpeet ja maksuhalukkuus sekä kilpailijoiden määrä ja toimenpiteet. Toimiakseen tehokkaasti on kaikkien liiketoimintamallin osien oltava tasapainossa niin, että sisäiset osat soveltuvat mahdollisimman hyvin ulkoisiin tekijöihin.

1.2 PELIALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Yrityksen toimintaympäristön muutokset aiheuttavat jatkuvaa muutospainetta yrityksen liiketoimintamallille. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi kysynnän vaihtelu, joka johtuu asiakkaiden muuttuvista haluista ja tarpeista, kilpailun kiristyminen, rahoitusmahdollisuuksien vaihtelu esimerkiksi rahoittajien tuotto-odotusten sekä riskinsietokyvyn osalta sekä toiminnan kannalta tärkeiden resurssien saatavuuden heikentyminen tai parantuminen. Toimintaympäristön muutokset voivat olla uhkia tai mahdollisuuksia yritykselle riippuen sen kyvystä reagoida ja varautua niihin. Toimintaympäristön ja markkinoiden jatkuva seuraaminen on siksi tärkeää menestyksellisen yritystoiminnan rakentamiseksi.

1.2.1 MARKKINOIDEN VOIMAKAS KASVU

Pelialan toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viime vuosina uusien teknologisten alustojen kuten erilaisten mobiililaitteiden nopean yleistymisen, uusien maantieteellisten markkinoiden aukeamisen sekä uusien ansaintamallien myötä.

Tämä kaikki on merkinnyt maailman pelimarkkinoiden merkittävää kasvua sekä pelaajien että myynnin määrällä mitattuna kaikilla keskeisillä alustoilla. Pelien maailmanlaajuinen kokonaismyynni ylitti 91 miljardia Yhdysvaltojen dollaria vuonna 2015 ja saavuttaa Newzoon ennusteen mukaan 113 miljardin liikevaihdon vuonna 2018.

Voimakkainta kasvu on ollut ja näyttää lähivuosina edelleen olevan mobiilipeleissä. Niiden myynnin ennakoitaan nousevan globaalisti yli 44 miljardiin dollariin vuonna 2018.

Suomalaisilla peliyrityksillä on merkittävä osuus tästä globaalista markkinasta. Maantieteellisesti lähivuosina suurimmat markkinoiden kasvuluvut on saavutettu ja nähdään edelleen Aasiassa. Kiina on kasvanut muutamassa vuodessa kilpailemaan Yhdysvaltojen kanssa maailman suurimman pelimarkkinan asemasta. Uusilla alueille Intiassa, Kaakkois-Aasiassa, Afrikassa ja Etelä-Amerikassa nopeasti yleistyvät mobiililaitteet ovat kasvun ajureita jatkossa.

1.2.2 KILPAILU KIRISTYY PERINTEISILLÄ MARKKINOILLA

Uudet digitaaliset jakelukanavat ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia yrityksille, mutta samalla myös kilpailun määrä on kasvanut merkittävästi. Käytännössä vapaa markkinoillepääsy on luonut maailmanlaajuisesti kymmeniätuhansia uusia peliyrityksiä, jotka tekevät vuodessa satojatuhansia uusia pelejä. Tämä on tehnyt mobiilipeleistä ehkä planeetan kilpailluimman liiketoiminta-alueen, jossa laadukas peli ei ole vielä taakka menestyksestä. Mobiilimarkkinoiden kasvun hidastuminen Pohjois-Amerikassa, Euroopassa ja Aasian perinteisissä pelimaissa ohjaa kilpailupainetta myös tietokone- ja jossain määrin myös konsolipelien markkinoille.

Monet yritykset tutkivat edellä mainitusta syystä kiinnostuneina uusia avautuvia virtuaali- ja laajennetun todellisuuden pelimarkkinoita ja yrittävät päästä hyötymään alkuvaiheen vähäisestä kilpailusta.

Toisaalta kilpailun myötä suuri osa toiveikkaista peliyrityksistä ei saavuta taloudellisia tavoitteitaan. Pelimarkkinoilla kuten monella muullakin luovalla alalla muutama voittaja vie potin. Esimerkiksi nopeitten kasvavilla mobiilipelimarkkinoilla muutama prosentti menestyksekkäimmistä yrityksistä ansaitsee yli 95 prosenttia markkinoiden kokonaistuotoista.

1.2.3 PELAAJIEN MÄÄRÄ KASVAA JA MONINAISUUS LISÄÄNTYY

Asiakkaat ovat hyötynneet kilpailun kiristymisestä merkittävästi. Koskaan aiemmin näin suuri määrä ihmisiä ei ole voinut nauttia näin suuresta määrästä laadukkaita digitaalisia pelejä näin pienellä kustannuksella. Varsinkin mobiilipelaajien määrä on kasvanut maailmassa räjähdysmäisesti vain muutamassa vuodessa.

Pelaajat eivät kuitenkaan ole samanlaisia, vaan eri ryhmien välillä on mm. selkeitä kulttuurisia ja pelimotivaatioon liittyviä eroja, joista peliyrityksen on hyvä olla selvillä.

Hinnan jälkeen eniten pelaajien pelivalintaa selittävä tekijä on genre eli pelityyppi. Tämä perustuu siihen, että eri pelityypit tarjoavat toisistaan poikkeavia kokemuksia, jotka vetoavat erityyppisiin ihmisiin. Pelaajat poikkeavat myös kulttuurisesti toisistaan eri maissa. Tämä lisää asiakas- ja kulttuurituntemuksen tarvetta. Pystyäkseen toimimaan kaikilla merkittävillä markkina-alueilla on peli lokalisoitava vähintään kymmenelle kielelle. Mitä paremmin peliyritys tuntee kohderyhmänsä odotukset eri markkina-alueilla, sen paremmin se pystyy tuotteillaan niihin vastaamaan. Usein tämä edellyttää sopivien suunnitteluratkaisujen lisäksi pelin ja sen viestintämateriaalien lokalisointia.

1.2.4 RAHOITUSTA SAA, KUNHAN ON OSAAMISTA JA NÄYTTÖJÄ

Alkavien yritysten rahoitusmahdollisuudet ovat muuttuneet markkinoiden muutosten myötä. Suuret voitot ovat houkutelleet pelialalle runsaasti uusia sijoittajia, joista osa on toki poistunutkin pettymysten myötä. Pelialan liiketoiminta perustuu hitteihin, joiden syntymistä on kokeneenkin ja hyvin resursoidun yrityksen on vaikea ennakoida. Alan ennakoimattomuuden vuoksi sijoittajat ja julkaisijat arvioivat aiempaa tarkemmin ja osaavammin peliyritysten kykyä menestyä muuttuneessa tilanteessa. Osaavat yritykset saavat kuitenkin hyvin rahoitusta, kunhan niillä on uskottavuutta joko kokemuksen ja aiempien näyttöjen tai pelaajametriikan tulosten avulla. Kaikki tämä on nostanut uusia asioita kuten analytiikan ja monipuolisen markkinointiosaamisen sekä brändit toimialan menestystekijöiden joukkoon samalla muuttaen eri tekijöiden suhteellista merkitystä.

Samalla yritysten osaamisvaatimukset ja tarve systemaattiselle liiketoiminnan suunnittelulle ovat kasvaneet.

1.2.5 STRATEGISIA RATKAISUJA KILPAILLUILLE JA HITTIVETOISILLE PELIMARKKINOILLE

Riskialttiille pelialalle soveltuvia strategisia ratkaisuja ovat yrityksen joustavuuden ja nopean reagointikyvyn säilyttäminen, riskien hajauttaminen tai keskittyminen markkinoilla kohderyhmään tai –ryhmiin, joissa yritys voi olla muita yrityksiä parempi pelaajien arvostamisessa seikoissa. Tässä onnistuminen edellyttää systemaattista asiakkaiden ja markkinoiden tutkimista sekä analytiikan hyödyntämistä päätöksenteossa.

Pienen yrityksen kannattaa etsiä niche-markkinoita, joissa se voi olla suuria toimijoita parempi.

Markkinavalintaa pohdittaessa on keskeisenä pidettävä mielessä millaisella markkinalla menestykselliseen kilpailamiseen omat ja realistisesti käyttöön saata- vat ulkoiset resurssit riittävät. Ideali tilanne on se, että kilpailijoita ei ole. Tällöin peliyrityksellä on suurin hinnoittelu- ja toimintavapaus markkinoilla. Pääsääntö on se, että mitä kovempi kilpailu sen vähemmän yritykset keskimäärin ansaitsevat tuotteistaan. Kova kilpailu myös suosii suuria toimijoita, jotka saavat mittakaavae- tua toimintansa ja resurssiensa volyymin. Mobiilipelimarkkinoilla tämä näkyy mm siinä, kuinka suuret yritykset toimivat pelaajahankinnan kustannusten asettajina tasolle, jolla ne voivat toimia kannattavasti, mutta uusilla tulokkailla on suuria vai- keuksia. Näin ne pelaavat pienempiä ulos markkinoilta. Pienen yrityksen on mah- dollista myös liittoutua muiden kanssa saadakseen kilpailussa tarvittavat resurssit kuten brändin tai viestintäkanavan käyttöönsä.

Peliportfolion rakentaminen ja riskien hajauttaminen perustuu usein pelien määrän lisäämiseen ja niiden koon ja kustannusten pitäminen pienehköinä. Mitä useamman pelin yritys tekee sitä suuremmat resurssit se tarvitse. Näin vähen- netään riippuvuutta yhden pelin menestyksestä ja pyritään kattamaan suurempi määrä asiakkaita. Portfolion rakentamisessa kannattaa pyrkiä hyödyntämään eri- laisia synergiaetuja kuten yhteistä brändiä tai teknologiaa. Etuna tässä mallissa on osaamisen ja asiakaskannan systemaattinen kasvattaminen. Jokainen peli voi tuoda mukanaan uusia faneja, jotka voivat toimia uusien pelien markkinoinnissa hyödylli- sinä puolestapuhujina.

Eryteisesti mobiilipeleissä on yleistä monialustajulkaiseminen, jolloin samalla tuotteella pyritään kattamaan mahdollisimman suuri osa potentiaalisesta markkin- asta

Pelaajien toiminnan seuranta, analysointi ja mit- taaminen pelisuunnittelussa sekä markkinoinnissa auttavat tunnistamaan ja hylkäämään epäonnistu- neet ideat ennen kuin niiden kehittämiseen on käy- tetty liikaa aikaa ja rahaa.

Toisaalta analytiikka auttaa kehittämään lupaavia ideoita vielä paremmiksi pelaajien reaktioiden ja palautteen pohjalta sekä kohdentamaan välttämättömät markkinointitoimenpiteet mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Myös pelin koemarkkinointi eli soft launch on osa tätä prosessia ja auttaa pienentämään riskejä.

Pelaajien sitouttaminen on myös tärkeää. Mikäli peliyritys pystyy luomaan emotionaalisen suhteen pelaajiinsa, suojaa tämä sitä kilpailulta. Luonnollisesti erinomainen koukuttava peli ja jatkuva uuden sisällön tuottaminen on tämän strategian lähtökohta. Brändin rakentaminen on myös osa tätä toimintamallia. Sitouttamisessa pelaajayhteisön luominen ja pelaajien välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen edistäminen on myös tärkeää.

Pelaajien välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen markkinoinnissa on nykyisillä pelimarkkinoilla oleellista. Kun peli on saanut riittävän määrän käyttäjiä, kannattaa pyrkiä aktivoimaan pelaajat levittämään pelin ilosanomaa omiin sosiaalisiin verkostoihinsa mahdollisimman laajasti. Nykyaikaiset sosiaalisen median lukuisat kanavat antavat tähän erinomaiset mahdollisuudet. Jotta tämä onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, on viraali jakaminen järkevää huomioida jo pelisuunnittelussa

Kannattaa aktiivisesti etsiä merkkejä markkinoiden muutoksesta, sillä muutostilanteessa myös pienemmät kehittäjät voivat helpommin tehdä läpimurron menestykseen. Tähän liittyen yrityksen resurssien pitäminen mahdollisimman joustavina ja nopea reagointi markkinoiden muutokseen ovat kestäviä toimintamalleja nopeasti muuttuvalla pelialalla. Kehittämisen ja markkinointiresurssit kannattaa pitää mahdollisimman ketterinä, jotta niiden liikuttelu huonoista ideoista ja projekteista tai liian kilpailluilta markkinoilta onnistumispotentiaalia omaaviin olisi mahdollisimman jouhevaa.

Osa resurssien elastisena pitämistä on make or buy-analyysi, jossa pohditaan mitä kehittämisen ja markkinoinnin osa-alueita kannattaa tehdä itse ja mitä kannattaa ostaa firman ulkopuolelta joko laatu- tai kustannussyistä.

1.3 PELIYRITYKSEN LIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

Liiketoimintasuunnitelmasta on paljon hyötyä yrityksen toiminnassa. Se tarjoaa rungon yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Sen avulla yrittäjät voivat testata ideoidensa yhteensopivuutta ja toimivuutta. Lisäksi voidaan analysoida oman osaamisen ja resurssien riittävyttä vaihtoehtoisin toimintamalleihin. Liiketoiminnan suunnittelu auttaa asettamaan realistisia ja aikaan sidottuja tavoitteita yritystoiminnalle. Se pakottaa miettimään asiakkaiden ja asiakasryhmien haluja ja tarpeita sekä maksuhalukkuutta, joka on tulorahoituksen perusta. Oleellinen osa suunnittelua on myös kilpailijoiden ja erilaisten riskien analysointi. Näiden pohjalta yritys voi valita markkinatilanteeseen ja itselleen sopivimman asiakasryhmän ja toimintastrategian. Voidaan jopa sanoa, että nykyisessä pelialan kilpailutilanteessa ammattitaitoinen liiketoimintasuunnittelu on menestymisen edellytys.

Liiketoimintasuunnitelmassaan peliyritys linjaa kuinka se toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Se määrittää asiakkaansa ja tuotteet, joita se aikoo näille tarjota. Osana tätä prosessia se valitsee myös tekniset alustansa ja muut teknologiat sekä ansaintamallinsa. Lisäksi yritys määrittää markkinointinsa perusviestit ja käyttämänsä kanavat. Samalla se pohtii kuinka pelisuunnittelu- ja tuotanto organisoidaan mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Osana tätä työtä se määrittää tarvitsemansa osaamisen ja henkilöstön sekä yhteistyökumppanit. Näiden pohjalta yritys voi laatia ensimmäiset taloudelliset suunnitelmansa eli budjetit sekä pohtia tarvitsemaansa rahoituksen määrää ja -kanavia. Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys voi myös tehokkaasti viestiä näkemyksensä tulevasta liiketoiminnastaan erilaisille sidosryhmille, kuten julkaisijoille sekä yksityisille ja julkisille rahoittajille.

Peliyrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen sisältää useita vaiheita. Osa prosessin vaiheista on samanaikaisia ja toiset peräkkäisiä. Tarkoituksenmukaisiin ratkaisuihin vaikuttavat luonnollisesti mm. yrityksen pelien kohderyhmä eli pelaajaryhmät ja genre, kilpailutilanne ja kilpailijoiden tuotteet, tekninen alusta ja toteutus sekä jakelukanavat. Myös yrityksen osaaminen sekä rahoituksen sekä muiden resurssien saatavuus on huomioitava.

Näin ollen ei ole yhtä oikeaa tapaa suunnitella ja toteuttaa peliyrityksen menestyksellistä liiketoimintaa ja markkinointia. Seuraavia asioita kannattaa kuitenkin pohtia, jotta omalla pelillä olisi mahdollisuuksia menestyä erittäin kilpailluilla markkinoilla.

1.3.1 YRITYKSEN KUVAUS JA TAVOITTEET

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kannattaa aloittaa omasta tahtotilasta ja tavoitteista. Ensin on syytä pohtia mitä lisäarvoa yritys luo ja kenelle sekä mitä näin halutaan saavuttaa. Lisäksi on ratkaistava kuinka yritys aikoo tavoitteeseensa päästä. Ratkaisu näihin kysymyksiin voidaan tiivistää yrityksen missioksi.

Samassa yhteydessä linjataan ketkä ovat yrityksen omistajat sekä muut avainhenkilöt, millainen kokemus ja osaaminen heillä on taustallaan sekä muut keskeiset resurssit. Mikäli tässä vaiheessa ilmenee, että esimerkiksi menestymisen kannalta keskeistä osaamista tai muita resursseja puuttuu, on suunnitelmaan sisällytettävä ratkaisu puutteen korjaamiseksi. Tässä vaiheessa on myös syytä ratkaista yritys-
muoto.

1.3.2 MARKKINATUTKIMUS JA -VALINTA

Kohdemarkkinoiden valinnassa yrityksen tulee ottaa huomioon kysyntään ja kilpailuun liittyvien kysymysten lisäksi omistajien asettamat tavoitteet, strategiat, taidot ja kyvyt sekä käytettävissä olevat tai hankittavat resurssit. Kohdemarkkinoiden valintaa kannattaa harkita riittävän laaja-alaisesti, jotta yrityksellä ja sen tuotteilla on parhaat menestymisen edellytykset. Markkinavalinnassa kannattaa huomioida todellisen kysynnän olemassaolo, kuten kohdeyleisön halu pelata sekä maksaa harrastuksesta sekä kyky esimerkiksi markkina-alueen teknologinen valmius. Lisäksi on pohdittava markkinan kokoa ja kasvupotentiaalia sekä mahdollisia kulttuurieroista tai lainsäädännöstä johtuvia haasteita sekä kilpailutilannetta.

Peliliiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana on pidettävä asiakkaiden tarpeita ja haluja. Peligenren valinta on siten keskeinen osa markkinavalintaa.

Valitun markkinasegmentin on oltava riittävän suuri yrityksen tavoitteisiin nähden, kannattava kun huomioidaan tuotot ja segmentin palvelemisesta aiheutuvat kustannukset sekä saavutettavissa yrityksen käytettävissä olevilla resursseilla.

Myös yrityksen tekninen osaaminen ja sen jo kehittämät tuotteet ja keräämä asiakaskunta vaikuttavat markkinavalintaan.

Pelialustan valinta on osa markkinavalintaa, koska näin valitaan tietyn laitteen käyttäjät asiakkaiksi ja poissuljetaan muut. Pelaajat ovat vain harvoin valmiita hankkimaan uuden pelilaitteen tietyn pelin vuoksi. Toki innokkaimpien peliharrastajien joukossa on myös näitä, kuten konsolien yksinoikeuspelit todistavat. Kustannustehokas ja synergioita hyödyntävä monialustajulkaiseminen pienentää kuitenkin tätä ongelmaa

Ensin kannattaa selvittää millainen kilpailutilanne pelin ajatellussa kohde-ryhmässä tai genressä vallitsee. Tavoitteena on löytää markkinasegmentti, jossa kilpailu on vähäistä ja jossa on aidosti mahdollisuus olla kilpailijoita parempi. On periaatteessa myös mahdollista tunnistaa markkinoilla potentiaalinen asiakasryhmä, jolle ei vielä ole kehitetty kiinnostavia tai laadukkaita pelejä. Tässä vaiheessa on hyvä myös pohtia tavoiteltujen markkinoiden laajuutta ja sijaintia. Periaatteessa on mahdollista tehdä esimerkiksi maantieteellinen rajausta ja keskittyä vaikkapa Kaakkois-Aasian mobiilimarkkinoille. Tämä on tärkeää, koska kilpailutilanne voi poiketa merkittävästi eri markkinoilla. Avainkysymyksiä ovat keitä ja missä asiakkaasi ja kilpailijasi ovat? Kilpailijatutkimuksen tekeminen auttaa tunnistamaan kilpailijat ja heidän tuotteidensa vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailijoiden liiketoimintamallien

analysointi on oleellinen osa tätä. Jos esimerkiksi markkinoilla tällä hetkellä suurin osa kilpailijoista tarjoaa free to play pelejä, on tämä tärkeä tieto päätettäessä oman pelin ansaintamallia.

Kilpailijoiden ja markkinoiden analyysi auttaa tunnistamaan oman yrityksen ja pelin vahvuudet ja mahdolliset heikkoudet. Tämän avulla voidaan tehdä suunnitelma siitä, kuinka vahvuudet hyödyntämällä ja heikkoudet torjumalla markkinoille kannattaa pyrkiä. Jos kyseessä on alkava yritys, on selvitettävä myös mitä markkinoille pääsy vaatii, kuinka kauan se kestää ja mitä se maksaa. Hyödyllistä tietoa eri genrejen myyntiluvuista, hintatasosta, ansaintamalleista ja kilpailijatilanteesta saa mobiilipelien osalta esimerkiksi App Annie ja tietokonepelien osalta Steamspy-palveluista. Eri maantieteellisten markkinoiden kehityksestä tuottaa tietoa esimerkiksi Newzoo.

Kaikkien näiden pohdintojen perusteella peliyrityksen pitäisi pystyä määrittämään pelin kohderyhmä: mitä se odottaa hyvältä pelikokemukselta, missä se asuu, millä kielellä sitä palvellaan ja miten paljon peliä pitää lokalisoida esimerkiksi kulttuurisesti?

1.3.3 TUOTTEET JA PALVELUT

Peliliiketoiminnan ydin on pelituote ja sen antama asiakaslupaus – valitun pelaajaryhmän arvostama, koukuttava pelikokemus. Vastattavia kysymyksiä ovat millainen peli on pelimekaniikaltaan, ilmeeltään ja mihin genreen se kuuluu, miten se on kilpailijoitaan parempi kohderyhmän mielestä ja miten se erottuu niistä? Peruskysymys onkin miksi joku pelaisi juuri minun peliäni mieluummin kuin kilpailijoiden ja vielä maksaisi siitä tai toimisi muutoin ansaintamallin edellyttämällä tavalla mielellään. Oleellista on erottua pelaajien mielestä tärkeissä asioissa positiivisesti kilpailijoista. Tämän vuoksi käyttäjien pelien valintaperusteiden tunteminen on tärkeää.

Jos ansaintamallina on free to play, erityinen huomio pitäisi kiinnittää ”valaiden” eli eniten pelaavien ja maksavien asiakkaiden näkemykseen. Myös sosiaalisilla valailla eli pelaajilla, jotka houkuttelevat ja pitävät muita pelaajia pelin parissa on merkitystä. Joskus eri peligenrejen parhaiden puolien yhdistely voi olla avain erottumiseen. Peliliiketoiminnassa menestymisen keskeinen edellytys on laadukas ja tehokas pelisuunnittelu ja pelituotanto. Käyttäjä- ja tekninen testaaminen ja analytiikan hyödyntäminen pelisuunnittelussa auttavat saavuttamaan tämän tavoitteen.

Tuotteiden ja palveluiden osalta on pohdittava pelin ansaintamallia ja hinnoittelua, pelin elinkaarta, lisäosia sekä -sisältöjä. Samassa yhteydessä on ratkaistava myös kysymys siitä, onko peli kerralla julkaistava tuote vai pitkäaikainen palvelu, joka täydentyy jatkuvasti lisäsisällöillä?

Mikäli pelin ansaintamalliksi valitaan Free to Play tarkoittaa se lähes automaattisesti myös sitä, että peli on palvelu joka ei ”koskaan” lopu. Tällöin on varauduttava tuottamaan tasaisin väliajoin uutta sisältöä pelaajien pitämiseksi kiinnostuneina. Free to Play edellyttää myös suuria pelaajamääriä, koska vain pieni osa pelaajista maksaa pelistä merkittävästi. Myös mainostulot edellyttävät massoja tuottaakseen merkittävästi. Premium ansaintamallilla toimittaessa suuria massoja ei välttämättä tarvita, vaan jokainen saatu asiakas on ostava asiakas ja myynti kertyy jokaiselta asiakkaalta samalla kun pelin lisenssi siirtyy. Tällöin myös keskimääräinen pelajakohertainen tuotto on yleensä suurempi kuin Free to Play peleissä. Luonnollisesti myös premium-mallia käytettäessä pelaajien maksama keskihinta vaihtelee hintaporrastuksen ja alennuskampanjoiden vuoksi.

Tuotteiden ja palveluiden osalta on kuvattava kuinka ne toimitetaan asiakkaille ja millaisia maksutapoja käytetään. Nykyisin digitaaliset latauskaupat ovat helpottaneet jakelua ja maksuliikennettä merkittävästi monella alustalla, mutta ne ottavat vastineeksi yleensä vähintään 30 % tuotoista provisioina. Tuotteiden ja palveluiden osalta on myös hyvä kirjata mille taholle niiden oikeudet kuuluvat.

1.3.4 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Eräs tärkeimmistä asioista on ymmärtää, että peliliiketoiminnan ja markkinoinnin suunnitteleminen on aloitettava oikeastaan jo pelituotteen konseptisuunnitteluvaiheessa. Menestymisen mahdollisuutta parantaa oleellisesti se, että pelin suunnittelua, tuotantoa, ansaintamallia ja markkinointia ei eroteta tosistaan vaan ymmärretään, että ne kaikki liittyvät toisiinsa. Jos jokin osa-alue näistä ei ole sopusoinnussa muiden kanssa tai riittävän korkeatasoista on nykyisillä pelimarkkinoilla menestyminen erittäin vaikeaa. Peliyrityksen markkinointi on jatkuvaa toimintaa ja se voidaan jakaa ennen pelin julkaisua tehtäviin toimenpiteisiin, julkaisukampanjoihin sekä julkaisun jälkeisiin toimenpiteisiin.

Markkinointiosiossa linjataan kuinka yritys aikoo saada ja pitää asiakkaansa kannattavasti. Tähän kuuluu joukko pelin markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä kysymyksiä, kuten mistä pelin kohderyhmän tavoittaa, mitä välineitä

käyttäen se saadaan tietoiseksi pelistä, millä toimenpiteillä ja viesteillä se saadaan kiinnostumaan siitä, hankkimaan se ja sitoutumaan lopulta siihen? Monen näiden kysymysten ratkaisemiseksi tarvitaan myös oikeanlaista pelisuunnittelua, jotta tavoitteissa voisi onnistua. Pelaajien toiminnan analysointi ja sen hyödyntäminen pelien suunnittelussa ja markkinoinnissa on muodostunut keskeiseksi menestystekijäksi erityisesti Free to Play liiketoimintamallilla toimittaessa. Osana tätä erilaisten myyntiä lisäävien pelin sisäisten mekanismien ja muiden menetelmien tehokkuutta kannattaa mitata ja hienosäätää systemaattisesti tuottojen lisäämiseksi.

Tavoitteiden saavuttamisessa auttaa eri kohderyhmille kohdistettujen viestien, erilaisten kampanjatoimenpiteiden ja markkinointikanavien tehokkuuden mittaaminen sekä toimintojen jatkuva tehostaminen. Tässä yhteydessä on hyvä pohtia myös onko markkinoilla joitakin uusia tekijöitä tai trendejä, joita kilpailijat eivät vielä hyödynnä ja jotka voisivat auttaa saavuttamaan pelaajat ja voittamaan heidän suosionsa. Tällainen voisi olla esimerkiksi uusi, nopeasti suosiotaan lisännyt pika- viestipalvelu.

Edellisten lisäksi tässä yhteydessä on pohdittava kuinka myyntiä ja liiketoimintaa aiotaan kasvattaa. Periaatteessa kannattavinta on myydä lisäosia, uutta sisältöä ja jatko-osia nykyiselle asiakaskunnalle. Tämän vuoksi jokaisesta saadusta asiakkaasta on hyödyllistä pitää kiinni. Tätä edistää laadukkaiden ja pelaajien toiveiden mukaisten tuotteiden lisäksi hyvä asiakaspalvelu ja pelaajayhteisön luominen ja tukeminen sekä brändin kehittäminen. Koska pelaajahankinnan kustannukset ovat nousseet voimakkaasti, on pelaajien sosiaaliset verkostot hyödyllistä valjastaa pelimarkkinoinnin käyttöön. Jokainen kaverikutsun kautta tullut uusi pelaaja laskee keskimääräistä pelaajahankinnan kustannusta ja parantaa pelin kannattavuutta. Viraalijakaminen nostaa peliä myös latauskauppojen listoilla ja tukee näin sen organista latausmäärien kasvua. Pelin sosiaaliset piirteet kuten moninpelimahdollisuus ja mahdollisuus pelata yhdessä kavereiden kanssa sitouttavat pelaajia ja parantavat myyntiä.

Asiakaskunnan, peligenren, pelialustan, markkina-alueen ja ansaintamallin sekä markkinoinnin ratkaisujen on muodostettava selkeä looginen ja yhteensopiva kokonaisuus. Näihin tekijöihin liittyviä liiketoiminnan ratkaisuja voi luonnehtia strategisiksi ja niiden pitäisi varmistaa, että peliyritys tekee oikeita asioita tavoitteidensa saavuttamiseksi.

1.3.5 PELIYRITYKSEN TALOUDEN JA HALLINNON SUUNNITTELU

Peliyritys tarvitsee toimintaansa rahoitusta. Rahoituksen hankkimista varten on selvitettävä mihin tarkoitukseen ja kuinka paljon sitä tarvitaan. Kulupuoli muodostuu tyypillisesti henkilöstö-, toimitila-, ohjelmisto-, ja laite- sekä markkinoinnin kuluista. Oleellista on pohtia mitkä ovat yritystoiminnan kannalta tärkeitä ja järkeviä kustannuksia. Tällöin pelaajien kokema arvo, joka saa heidät valitsemaan tietyn pelin ja maksamaan siitä on keskeinen kriteeri rahan käyttökohteita pohdittaessa. Toinen keskeinen investointikohde on markkinointi, koska vain sellainen peli, josta pelaajat ovat kuulleet voi myydä ja tuottaa. Nykyisillä pelimarkkinoilla edes erinomainen peli ei myy itseään. Markkinoinnin osuus kokonaisbudjetista pitäisi olla vähintään 25 – 30 %. Suurissa AAA peleissä se voi olla jopa 50 %.

Tärkeää on miettiä ja laskea kuinka paljon käyttöpääomaa tarvitaan kunnes tulorahoitus alkaa kattamaan yrityksen kustannukset ja missä vaiheessa alkaa syntyä voittoa. Osana tätä prosessia laaditaan alustava kannattavuuslaskelma. Siinä laskeaan paljonko yrityksen pelien on myytävä, jotta yrittäjät saisivat riittävästi rahaa elämiseen ja yritys pystyisi maksamaan kaikki liiketoiminnasta aiheutuneet kulut.

Laskelma kannattaa aloittaa tavoitetuloksesta eli rahamäärästä, jonka yrittäjät tarvitset vähintään kuussa elämiseen. Tulorahoitusta arvioitaessa on muistettava vähentää pelien myyntihinnoista mahdolliset arvonalisäverot sekä latauskauppojen provisiot.

Oleellista yritystoiminnan aloittamisessa on laatia budjetit niin, että rahan tarve ja rahoitus ovat tasapainossa. Mikäli yhtälöä ei saa toimimaan voivat yrityksen markkinavalinta tai tuotetarjonta olla yhteen sopimattomia käytettävissä oleviin resursseihin nähden ja niitä pitää miettiä uudestaan.

Ensimmäinen rahoituksen lähde ovat yrittäjät itse. He sijoittavat yritykseen usein rahaa, koneita ja ohjelmistoja sekä oman työpanoksensa. Sijoitetusta pääomasta ja osakkeiden jakautumisesta on hyvä pitää taulukkoa, jonka pohjalta yrityksen omistusrakennetta on selkeätä esitellä rahoittajille. Oman pääoman lisäksi tarvitaan useimmiten ulkopuolista rahoitusta. Rahoituslähteitä on useita kuten julkiset rahoittajat esimerkiksi Tekes sekä yksityiset rahoittajat esimerkiksi pankit sekä sijoittajat. Myös julkaisijat ovat merkittäviä rahoittajia pelialalla. Alalla on tyypillistä koota rahoituspaketti, joka koostuu yksityisestä ja julkisesta rahasta. Julkista rahoitusta ei pääsääntöisesti saa ilman yksityistä. Suomessa erityisesti Tekesin rahoitus antaa kilpailuetua houkuteltaessa investointeja.

Erilaisilta sijoittajilta pääomaa saa erilaisilla ehdoilla. Puhutaan vieraasta ja omasta pääomasta. Vieras pääoma on tyypillisesti lainaa korkoa vastaan. Oma pääoma taas rahoitusta omistusoikeutta vastaan. Esimerkiksi sijoittajat edellyttävät rahoituksensa vastineeksi osakkeita. Jotta he saisivat sijoituksensa takaisin ja voittoa, on osakkeet jossain vaiheessa myytävä joko toiselle yritykselle tai pörssissä.

Mikäli peliyritys haluaa saada yksityisen sijoituksen, on osakeyhtiö oikeastaan ainut mahdollinen yritysmuoto.

Myös ydinliiketoimintaa tukevien prosessien toimivuudesta on huolehdittava peliyrityksessä. Näitä ovat mm. osaamisen johtaminen ja oikean kyvykkyyden rekrytointi yritykseen, luovan tiimin johtaminen, ajan tasalla oleva taloushallinto ja riittävä rahoitus sekä juridisten kysymysten huomioiminen liiketoimintaa rakennettaessa. Yrittäjän on useimmissa tapauksissa järkevintä keskittyä itse peliliiketoimintaan ja antaa kirjanpito ammattimaisen tilitoimiston hoidettavaksi. Samoin tilinpäätöksen suunnittelussa ja sopimuksia laadittaessa kannattaa kuunnella asiantuntijoita. Erityisesti henkilöyhtiöissä ja osakeyhtiössä kannattaa käyttää ammattitaitoista tilintarkastajaa.

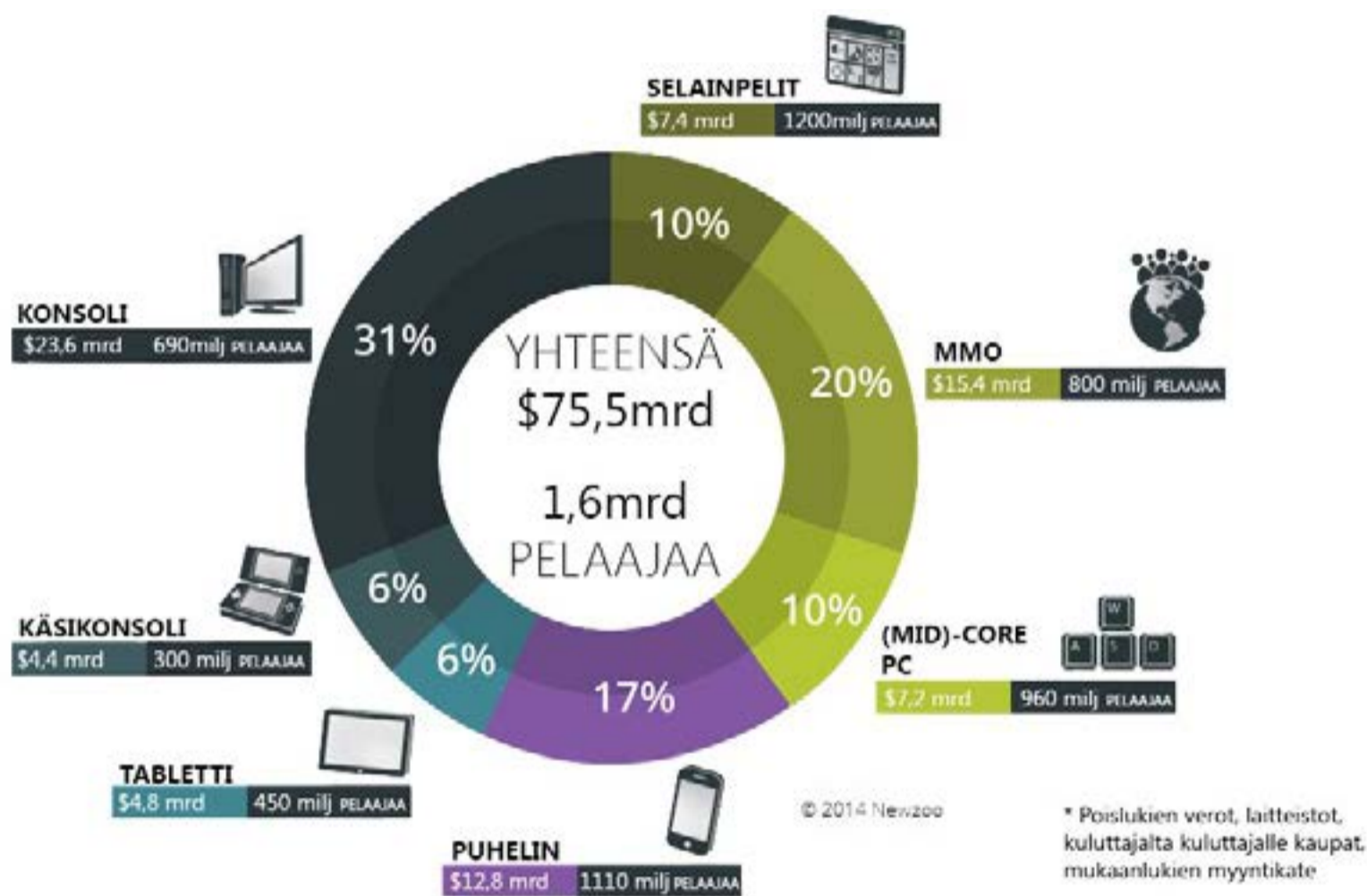
2 PELIMARKKINAT JA NIIDEN KEHITYS

Maailman pelimarkkinat ovat kasvaneet 2010-luvulla ennennäkemättömän nopeasti uusien jakelukanavien, liiketoimintamallien ja pelilaitteiden tultua markkinoille. Tämä on näkynyt erityisesti uusien mobiilipelaajien määrän globaalina lisääntymisenä.

Eryityisesti Aasian merkitys pelimarkkinana on lisääntynyt ripeästi ja Kiinasta onkin kasvanut suurin maa pelaajien määrällä ja kokonaistuotolla mitattuna. Jatkossa alan vahvin kasvu näyttää olevan idän väkirikkaissa valtioissa. Tämä kappale käsittelee pelimarkkinoiden muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

2.1 PELIMARKKINOIDEN KEHITYS 2013 – 2014

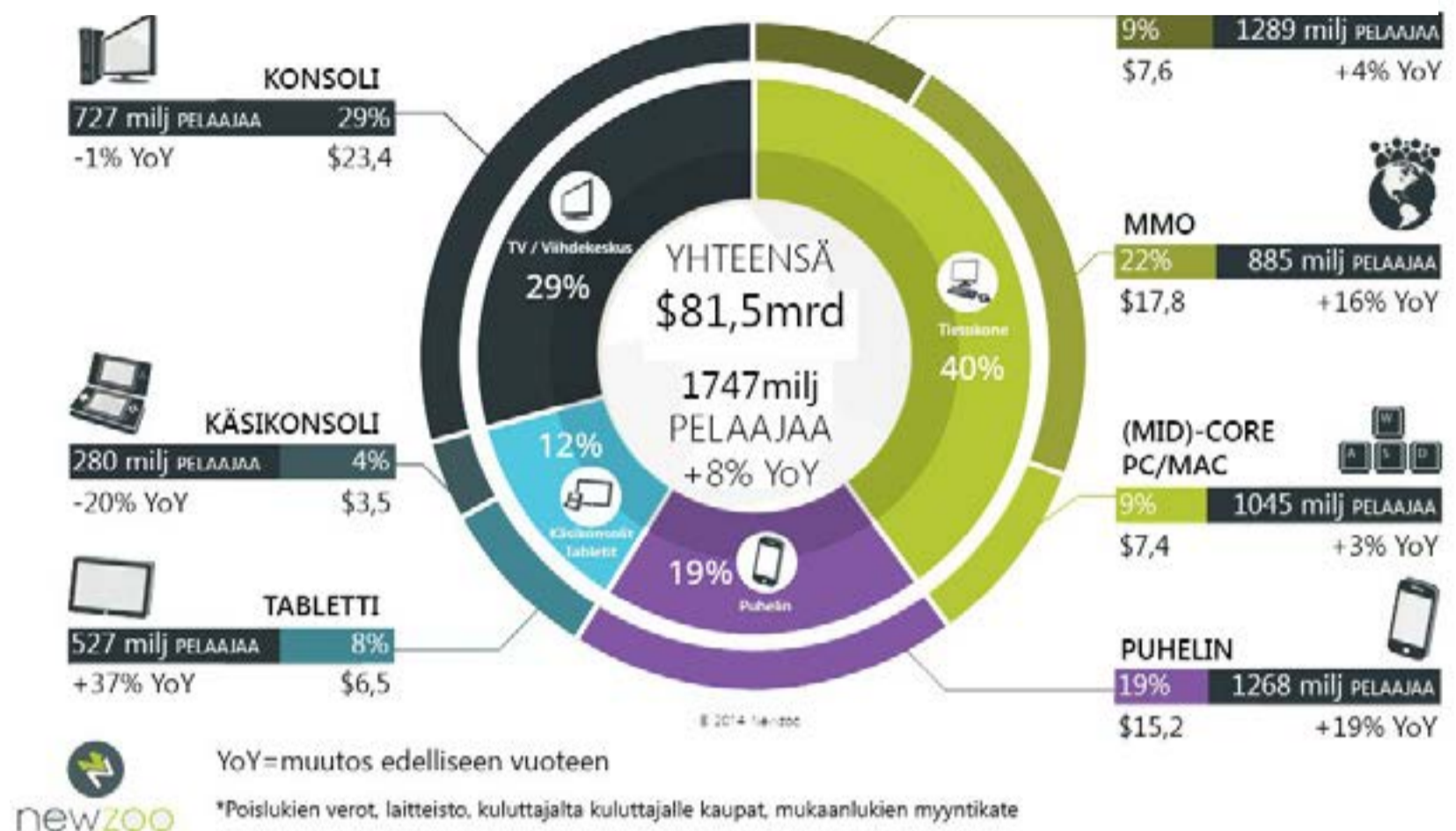
Videopelit jaetaan usein neljään eri osa-alueeseen: konsolipeleihin, käsikonsolipeleihin, tietokonepeleihin sekä mobiilipeleihin. Tämän lisäksi erilaisilla laitteilla sosiaalisessa mediassa tai muualla internetissä pelattavien pelit ovat merkittävä merkittävä osa markkinoita. Kuvio 2 näyttää Pelimarkkinoita analysoivan Newzoon näkemyksen maailman pelimarkkinoiden jakaantumisesta vuoden 2013 osalta yhdysvaltain dollareissa. Markkinan kokonaisvolyyymi oli hieman yli 75,5 miljardia dollaria markkinan jatkaessa voimakasta kasvuaan. Pelaajia oli noin 1,6 miljardia. Jakelualustana PC oli suurin edustaen 40 % kokonaismarkkinasta ja noin 30 miljardin dollarin liikevaihtoa. Seuraavaksi suurimpana volyymiltään olivat konsolipelit 31 % osuudellaan sekä mobiilipelit 23 % osuuksillaan. Pienin segmentti oli käsikonsolien markkina.



Kuvio 2. Maailman pelimarkkinoiden jakaantuminen vuonna 2013 (Newzoo, 2014)

Alla oleva kuvio kuvaa vuoden 2014 tilannetta globaaleilla pelimarkkinoilla. Vuodessa pelaajien määrä on kasvanut lähes 150 miljoonalla ja alan kokonaismyynti lähes 6 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Mobiilipelien osuus on lähtenyt selkeään kasvuun sekä rahassa että markkinaosuuksissa mitattuna, mutta konsolipelien

markkinaosuus on kääntynyt laskuun edelliseen vuoteen verrattuna. Markkinoiden suurin häviö olivat käsikonsolien ekosysteemi pelaajien korvaten niitä nopeasti mobiililaitteilla. Vuonna 2014 PC oli edelleen suurin alusta ja massiivimoninpelit (MMO) sen tuottoisin segmentti. Digitaalisen jakelun osuus maailman pelimarkkinoilla oli jo 74 prosenttia.

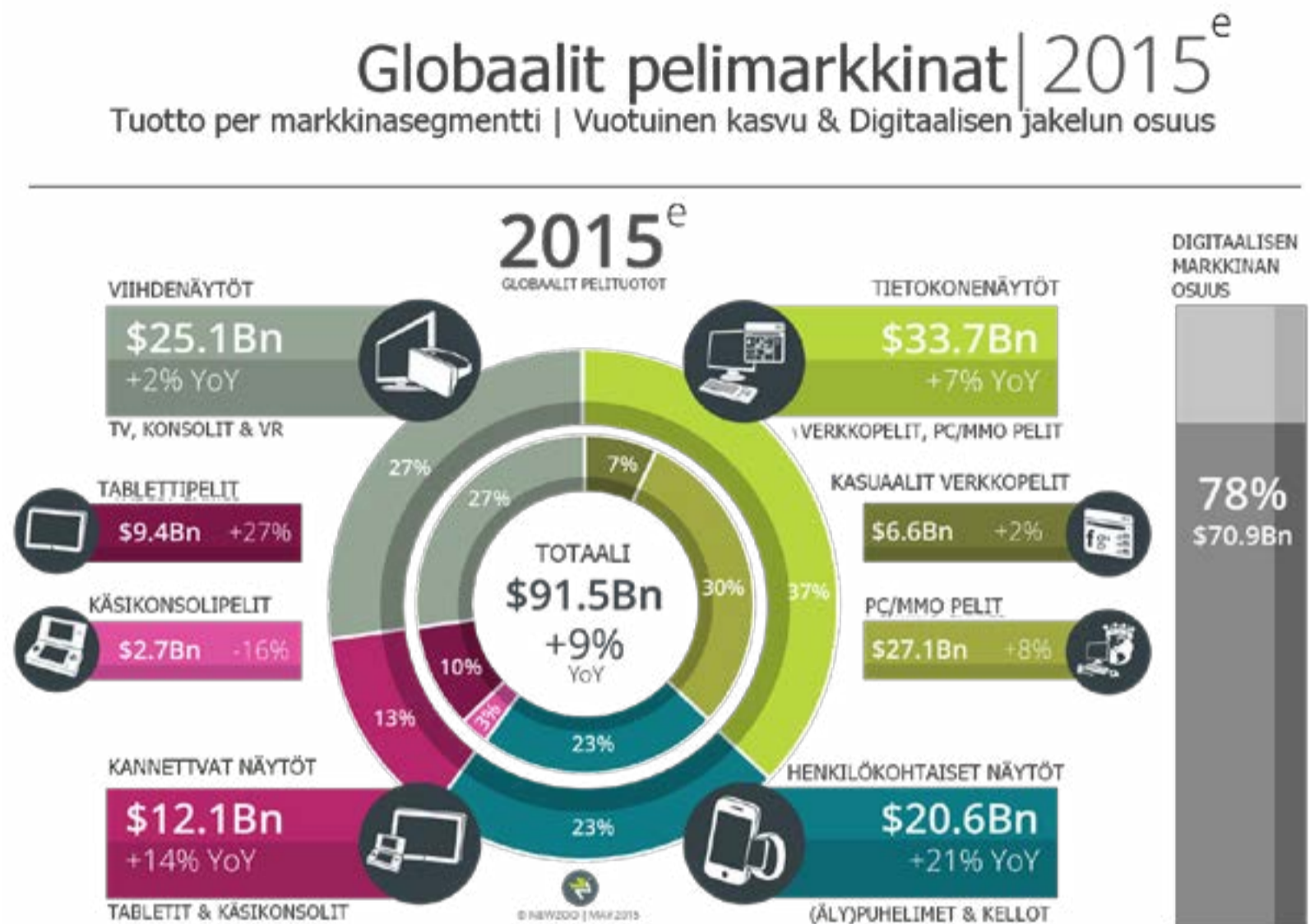


Kuvio 3. Maailman pelimarkkinoiden jakaantuminen vuonna 2014 (Newzoo, 2014)

2.2 PELIMARKKINOIDEN KEHITYSENNUSTE 2015 – 2018

Nopeiten maailman pelimarkkinoilla ennusteen mukaan vuoteen 2018 mennessä kasvavat mobiili- ja massiivimoninpelit. Kuvio 4 kuvaa Newzoon toukokuussa 2015 antamaa ennustetta markkinoiden kehityksestä vuodelle 2015. Maailman pelimarkkinat kasvavat edelleen nopeasti noin 9 prosentin vuotuisella vauhdilla, koska peleistä on tullut osa kehittyneiden maiden väestön ajanvietettä ja yhä useampi kehittyvien maiden asukas alkaa pelata erityisesti mobiililaitteilla.

Vuonna 2015 kokonaismarkkinan kooksi Newzoo ennakoi 91,5 miljardia Yhdysvaltain dollaria. PC ja muut tietokoneet näyttävät vielä niukasti säilyvän suurimpana alustana.



Kuvio 4. Maailman pelimarkkinoiden kehityssennuste vuonna 2015 (Newzoo, 2015).

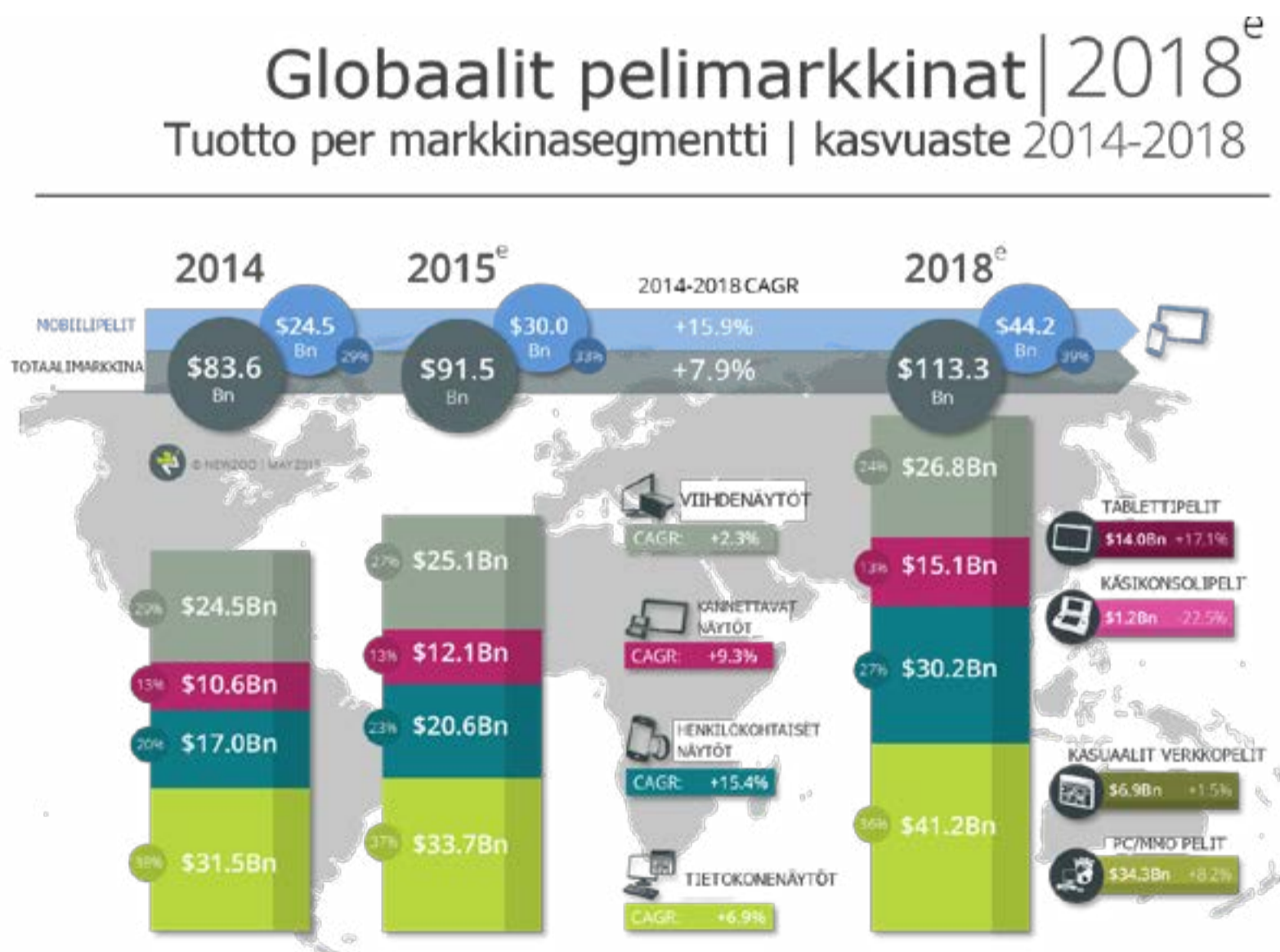
Vaikka tietokonepelit näyttävät kasvattavan liikevaihtoaan 3,7 miljardia dollaria ja konsolipelit 1,5 miljardia dollariavuodesta 2013 vuoteen 2015, näyttää niiden suhteellinen suosio laskevan pelialustoina. Huomattavaa on, että konsolipelit ovat vuoden 2013 notkahduksen jälkeen pääsemässä taas kasvuun uuden konsolisukupolven leviämisen myötä. Vuonna 2016 lanseerattavat kuluttajille suunnatut usean eri valmistajan virtuaalitodellisuuslaitteet voivat lisätä näiden alustojen suosiota.

Mobiilipelit ovat voittajia markkinoilla. Niiden markkina on kasvanut noin 30 miljardiin 17,6 miljardista dollarista kahdessa vuodessa. Niiden kasvu on ollut räjähdysmäistä ja erityisen nopeasti on lisääntynyt tablettipelaamisen suosio. Uudet pelaajat ovat ennen kaikkea mobiilipelaajia. Käsikonsolit ovat selviä häviäjiä tablettien korvattessa ne pelialustoina. Niiden liikevaihto näyttää ainoana pienentyvän merkittävästi eli 1,7 miljardia dollaria vuosina 2013 – 2015.

Pelien digitaalisen jakelun osuus yltäne jo 78 prosenttiin maailman laajuisesti vuonna 2015 syrjäyttäen fyysisten kopioiden kauppaa nopeasti.

Newzoon ennusteen mukaan pelialan 100 miljardin dollarin globaali liikevaihtoraja ylittyy viimeistään vuonna 2017. Kuten kuviossa 5 esitetään, ennakoi se vuoden 2018 mennessä pelialan kokonaismarkkinan olevan 113,3 miljardia dollaria. Tietokoneiden osuus pelialustana säilyy Newzoon ennusteen mukaan 41,2 miljardin dollarin myynnillä suurimpana. PC- ja MAC-pelien noin 6,9 prosentin vuotuisen kasvun ajureina toimivat lähinnä MMO julkaisut ja erityisesti taisteluareenapelit (MOBA).

Vaikka konsoli- ja virtuaalitodellisuuspelien myynti kasvaa muutaman prosentin vuosivauhdilla, ennakoi Newzoo niiden markkinaosuuden laskevan 24 prosenttiin 26,8 miljardin dollarin liikevaihdolla. Mobiilipelit nousevat kokonaisuutena ennusteen mukaan 44,2 miljardiin dollariin ja 39 prosentin kokonaismarkkinaosuuteen. Käsikonsolien markkinaosuuden ja tuottojen lasku jatkuu edelleen tablettien korvaessa ne.

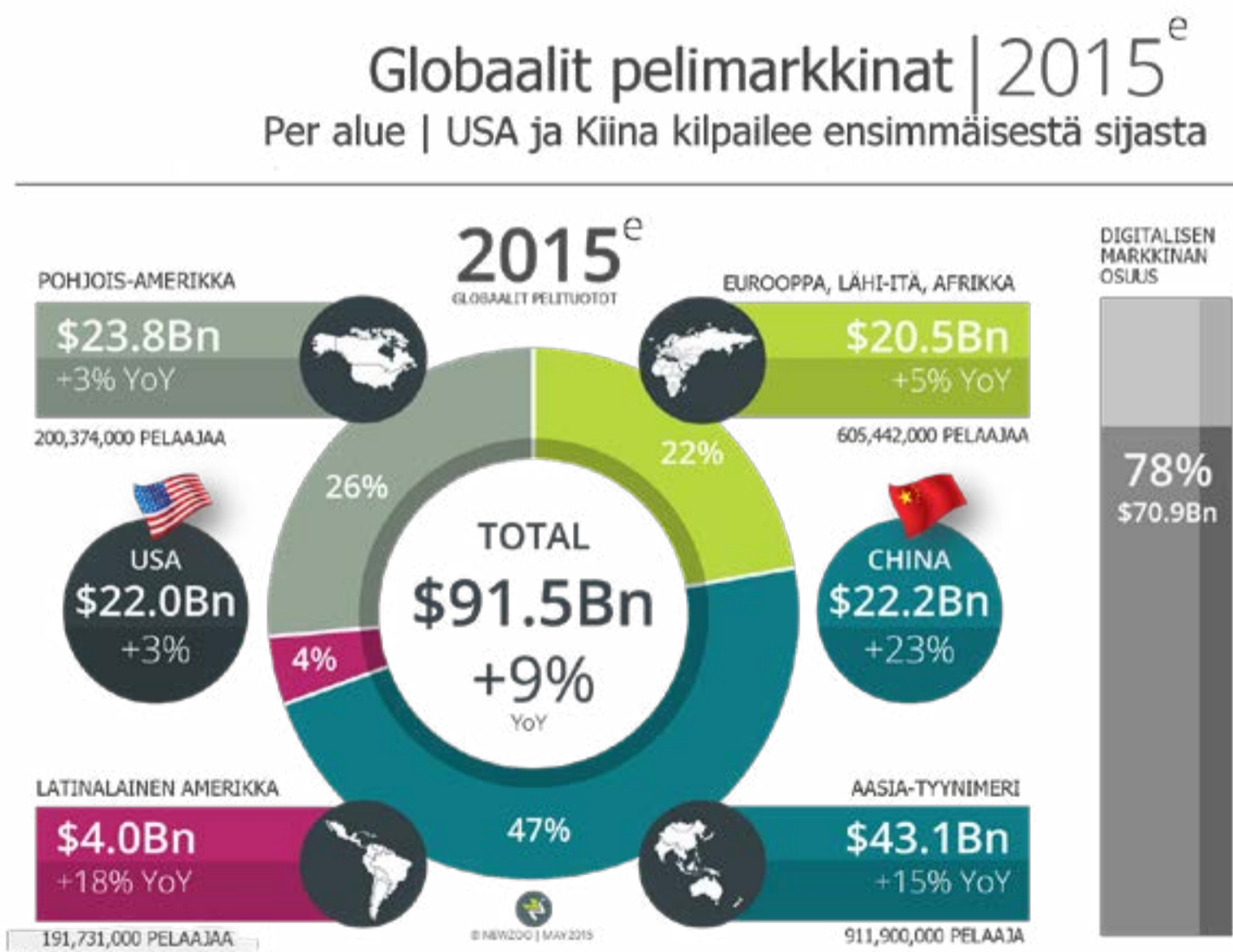


Kuvio 5. Ennuste maailmanlaajuisen pelimyynnin kehitys vuosina 2014 – 2018 (Newzoo, 2015).

2.3 PELIMARKKINOIDEN MAANTIETEELLINEN KEHITYSENNUSTE 2015 – 2018

Maailman suurin pelimarkkina vuonna 2015 on Aasian ja Tyynenmeneren alue 47 % osuudella ja suurin kasvu lähivuosina useiden ennusteiden (Newzoo, 2014) mukaan tapahtuu siellä. Erityisesti Kiinan kasvu on ollut nopeaa ja se ohittaneekin Yhdysvallat suurimpana markkinana vuonna 2015. Kasvun ennustetaan kiihtyvän erityisesti Kaakkois-Aasian maissa sekä Intiassa jatkossa. Pohjois-Amerikka on seuraavaksi suurin markkina-alue 26 prosentin osuudellaan. Tuolla markkinalla Yhdysvaltojen rooli korostuu tehden siitä markkina-arvoltaan toistaiseksi suurimman yksittäisen maan. Yhdysvallat ja Kiina kilpailevat maailman suurimman pelimarkkinan asemasta jatkossa.

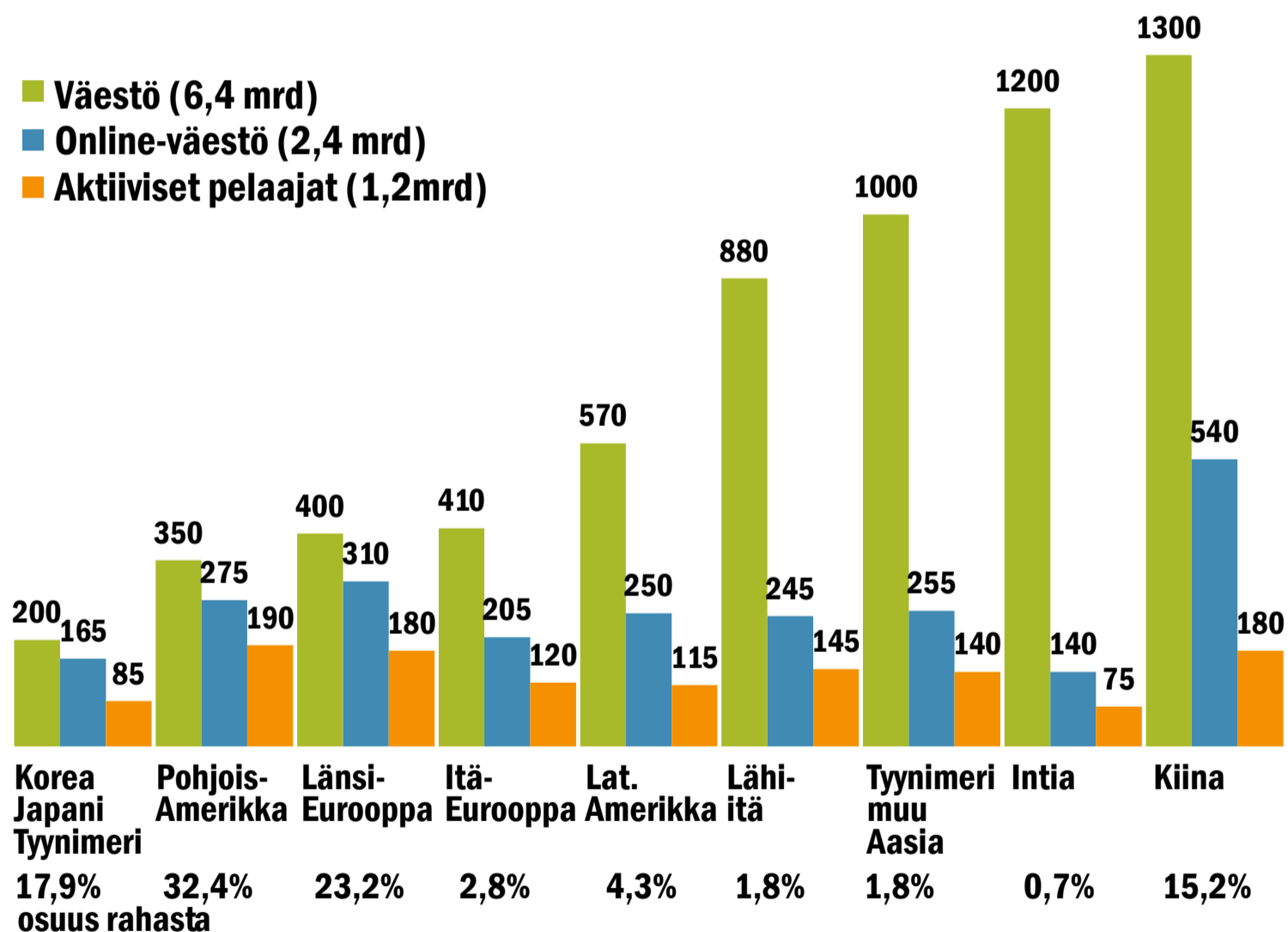
Eurooppa, Lähi-Itä ja Afrikka seuravat yhteensä 22 % osuudella. Latalainen Amerikka on selvästi edellisiä pienempi markkina, mutta myös siellä on hyvän talouskehityksen myötä kasvupotentiaalia. Kuvio 6 havainnollistaa globaalien pelimarkkinoiden alueellisia eroja.



Kuvio 6. Maailman pelimarkkinoiden jakautuminen alueellisesti 2015 (Newzoo, 2015).

Newzoo ennusti vuonna 2013 oikein, että lähivuosina Aasian pelimarkkinat kasvavat nopeimmin maailmassa, koska siellä on suurin potentiaali tähän väestöllä ja internetyhteyksien kasvulla mitattuna. Tämän näkemyksen mukaan taloudellisen kehityksen mukana lisääntyvä pääsy usein mobiiliin internettiin lisää pelaajien määrää nopeasti. Kuvio 7 esittää markkinan kasvupotentiaalia vertaamalla vuoden 2013 pelaajamäärää internetyhteyden omaavien määrään ja kokonaisväestöön. Lisäksi kuviossa huomioidaan vuoden 2013 pelialan tuottojen suhteellinen osuus alueittain. Kuvion mukaan erityisesti Aasian alueella kasvumahdollisuudet ovat suurimmat.

Tämä on myös toteutunut, sillä vuosina 2013 - 2014 nopein kasvu oli Kiinassa ja vuonna 2015 Intiassa sekä muualla Kaakkois-Aasian alueella. Myös Etelä-Amerikka ja Itä-Eurooppa ovat tässä suhteessa lupaavia alueita, jotka pelinkehittäjän kannattaa huomioida. Pohjois-Amerikan, Länsi-Euroopan ja Aasian perinteisten pelimaiden Japanin ja Etelä-Korean ja vuonna 2015 myös Kiinan markkinoiden ennakoidaan kypsyvän ja niiden osalta nopein kasvu näyttää taittuvan. Huomioitavaa on kuitenkin se, että ne säilyvät hyvin tuottoisina markkinoina.



Kuvio 7. Pelaajien ja internetyhteyden omaavan väestön osuus kokonaispopulaatiosta alueittain (Newzoo, Global Market report 2013).

2.4 KIINAN PELIMARKKINAT

Kiinan pelimarkkinat kasvoivat erityisen nopeasti vuosina 2013 ja 2014. Niiden kokonaisliikevaihto ylsi jälkimmäisenä vuonna jo 18,5 miljardiin dollariin. Lisäystä edelliseen vuoteen oli 37,7 %. Vuonna 2015 Newzoo ennustaa Kiinan yltävän maailman suurimmaksi markkinaksi 23 prosentin vuotuisalla kasvullaan, 446 miljoonalla pelaajallaan ja 22,2 miljardin dollarin tuotoillaan.

Maksavia pelaajia arvioidaan olevan noin 157 miljoonaa eli noin 35 prosenttia kokonaismäärästä. Suosituimpia pelimuotoja ovat erilaiset peliyhtiön servereillä verkon yli pelattavat pelit. Suurin kasvu kohdistui muiden keskeisten pelimarkkinoiden tavoin kuitenkin mobiilipeleihin, joiden markkinaosuus nousi jo 29 prosenttiin. Yksinpelien osuus Kiinassa on vain promilleja kokonaismarkkinasta.

Maan pelinjulkaisijoiden liiton mukaan maassa oli noin 517 miljoonaa pelaajaa vuonna 2014. Tämä tarkoittaisi, että noin 75 % kaikista internetyhteyden omaavista pelaisi. Toisten arvioiden mukaan pelaajia olisi vain 377 miljoonaa, joka edustaisi noin puolta internetyhteyksien haltijoista. Tiedot ovat siis hyvin ristiriitaisia ja on vaikea arvioida mikä on totuus.

Kiinan mobiilipelimarkkinat kasvavat erityisen nopeasti. Kiinalaisen TalkingData tutkimusyhtiön mukaan vuodesta 2013 vuoteen 2014 markkina kasvoi jopa 161 %. Maassa oli vuonna 2014 383 miljoonaa mobiilipelaajaa, jotka loivat noin 4,4 miljardin Yhdysvaltain dollarin liikevaihdon (Newzoo & Applift, 2015). Newzoon vuoden 2015 Kiina ennusteen mukaan mobiililiikevaihto olisi noin 6,4 miljardia dollaria. TalkingData arvioi Lontoon Pocket Gamer pelitapahtumassa tammikuussa 2015 800 miljoonan pelaajan määrän rikkoutuvan lähitulevaisuudessa, jolloin lähes kaikki mobiililaitteiden käyttäjät olisivat myös pelaajia. Erot johtunevat erilaisista määrittelyistä. Kiinan mobiilipelimarkkinat jatkanevat kasvuaan myös lähivuosina.

Kiinalaisista pelaajista miehiä on noin 60 %, mutta naisten määrä on ripeässä kasvussa. Suosituimmat genret Kiinassa ovat vuoden 2015 alussa kortti-, kasuaali-, rooli-, strategia- sekä toimintapelit. Genrejen suosituimmuus on muuttunut nopeasti koska vielä vuosi aiemmin järjestys oli kasuaalipelit (51,7 %), strategiapelit (12,52 %), roolipelit (7,95), toimintapelit erityisesti kilpa-ajopelit (6,85 %). Korttitaistelut ja roolipelit monetisoivat jo nyt parhaiten.

Kiina poikkesi vuonna 2014 monista muista mobiilipelimarkkinoista alenevien pelaajahankinnan kustannustensa vuoksi. Kiinalaisten halukkuus maksaa mobiilipeleistä on kasvussa, mutta vielä pienempi kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Konversioaste eli se, kuinka suuri prosentti pelaajista on valmis maksamaan peleistä, vaihtelee genreittäin ja alustoittain 1,6 – 4,5 % välillä TalkingDatan (2015) arvion mukaan. Konversioasteet eri alustoille ja genreille on kuvattu kuviossa 8.

	CASUAL	PUZZLE	ROLE PLAY	ACTION	STRATEGY	SIMULATION	CASINO	CARDS
IOS	3,1 %	3,1 %	4,4 %	3,7 %	2,5 %	2,1 %	4,5 %	3,5 %
ANDROID	2,7 %	2,1 %	3,9 %	3,0 %	2,4 %	1,6 %	3,5 %	3,1 %

Kuvio 8. Mobiilipelien konversioaste eri alustoilla ja peligenreissä Kiinan markkinoilla vuoden 2015 alussa (Newzoo, 2015).

Länsimaissa suosittujen huippupelien yleistynyt lokalisointi Kiinan markkinoille on lisännyt osaltaan pelaajien määrää ja maksuhalukkuutta. Myös kehittyneet maksuolosuhteet kuten tekstiviestimaksaminen ja erityisesti Ali Pay ovat helpottaneet ja osaltaan lisänneet maksamista.


Suurin osa eli 73,6 % kiinalaisista maksavista mobiilipelaajista kuuluu vähän eli alle 5 dollaria kuukaudessa maksavien kategoriaan. Keskiryhmään eli 5 – 25 dollaria kuukaudessa maksaviin kuuluu 22,1 % ja eniten eli yli 25 dollaria kuukaudessa maksavien valaiden ryhmään 4,3 %. Kiinnostavaa on se, että keskimääräinen maksavan pelaajan tuoton arvioitiin olleen Kiinassa (32,4 USD) 2014 jo suurempi kuin Yhdysvalloissa (21,6 USD) (Superdataresearch & Talkingdataresearch, 2014). Toisaalta esimerkiksi Eedarin (2016) tietojen mukaan kiinalaiset käyttivät mobiilipelaajaa kohden vähiten rahaa verratuna muihin suuriin markkinoihin kuten Japaniin, Pohjois-Amerikkaan ja Etelä-Koreaan.

Kiinassa Android dominoi mobiilipelimarkkinaa noin 70 % markkinaosuudella IOS:n 30 vastaan. Applen iPhoneen suosio on kuitenkin myös Kiinassa vahva, joten IOS:n markkinaosuus on nopeassa kasvussa.

Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että App Annien mukaan kiinalaisista on tullut suurin Applen Appstoren lataajaryhmä vuoden 2015 alkuun mennessä. Vuoden 2014 lopussa jo 56 % kiinalaisista pelasi mobiilipelejä suurelta ruudulta.

Kiinalaiset mobiilipelimarkkinat poikkeavat monesta muusta latauskauppojen suuren määrän vuoksi. Erityisesti Android kauppoja on useita ja suurin osa pelaajista käyttää muita kuin virallisia pelikauppoja.

Suosituimmat latauskaupat ovat:

-  1. 360 Mobile assistant,
-  2. MyApp (Tencent),
-  3. Baidu Mobile Assistant,
-  4. Google Play,
-  5. MIUI app store.

3 PELI- JA JAKELUALUSTAT SEKÄ NIIDEN KEHITYS

Pelejä voi kehittää ja jaella usealla eri alustalla. Yleisimpiä alustoja ovat PC ja MAC-tietokoneet, IOS, Android ja Windows pohjaiset mobiililaitteet sekä eri valmistajien pelikonsolit kuten Sonyn Playstation ja Microsoftin Xbox.

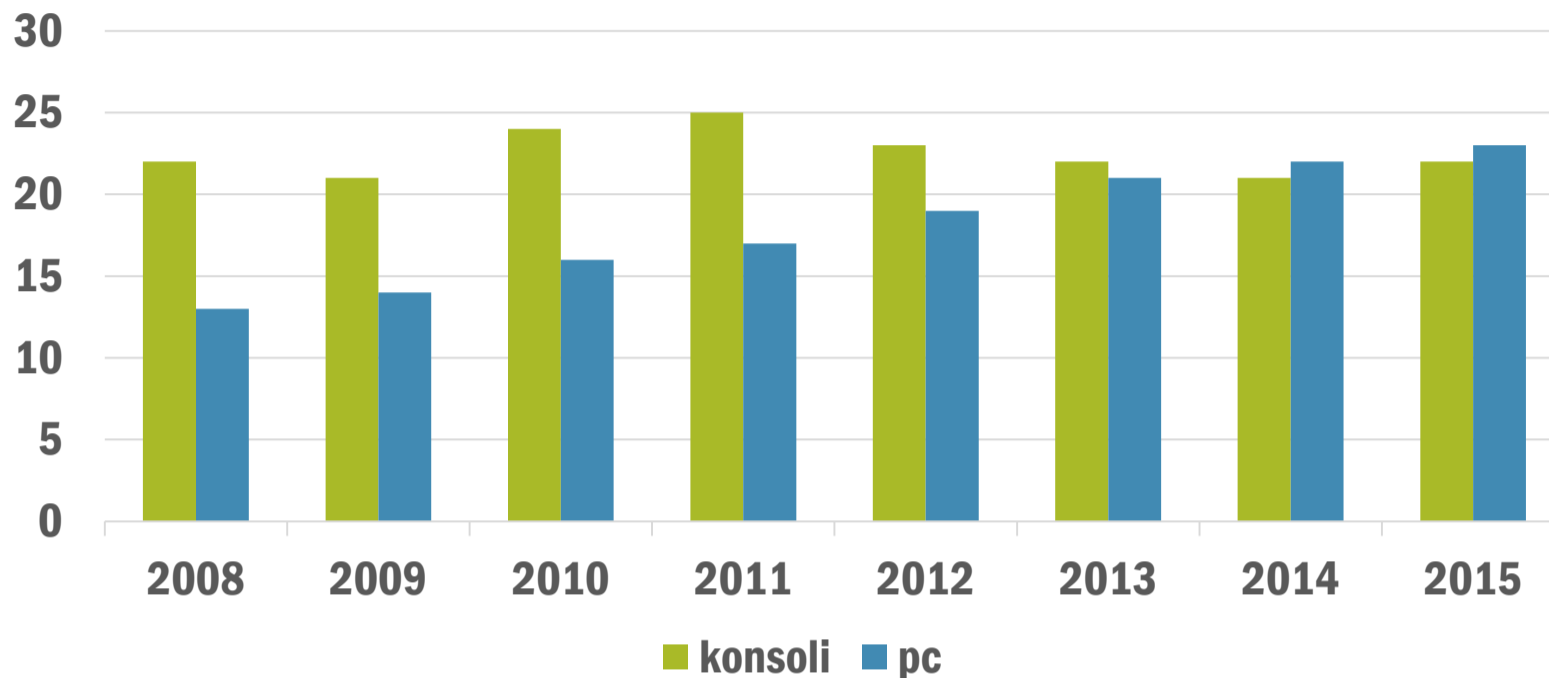
Perinteisen yksinpelaamisen lisäksi moninpelaaminen verkossa eri alustoilla on kasvattanut voimakkaasti suosiotaan ja osuuttaan myös alan liikevaihdosta. Koska pelien digitaalinen jakelu internetissä yleistyy nopeasti, vaikuttaa pelialustan valinta yleensä suoraan myös jakelukanaviin ja käytettäviin sovelluskauppoihin.

Pelialustan valinta on kehittäjälle tärkeä, koska se vaikuttaa suoraan potentiaalisten asiakkaiden ja tuottojen määrään. Pelaajat ovat vain harvoin valmiita investoimaan uusiin pelilaitteisiin päästäkseen pelaamaan tiettyä peliä.

Tämä luku esittelee eri alustojen keskeisiä liiketoimintaan liittyviä piirteitä sekä niiden käyttämät jakelukanavat. Suurimman huomion saavat mobiilipelit, koska niiden markkinat kasvavat nopeimmin ja suurin osa suomalaisista yrityksistä toimii niiden parissa.

3.1 TIETOKONEPELIT JA NIIDEN JAKELU

PC/Mac- eli tietokonepelit ovat olleet iso osa videopeliteollisuutta heti alusta lähtien. Niiden suosio on vaihdellut elinkaarensa aikana ja kilpailu erityisesti konsolipelien kanssa on ollut tiukkaa ennen Xboxin ja Playstationin valtakautta.



Kuvio 9. PC- ja Konsolipelien tuottojen kehitys vuosina 2008 – 2015 DFC Intelligencen mukaan.

Tietokonepelien suosiota selittää tietokoneiden yleisyys. Vuonna 2008 maailmassa oli käytössä yli miljardi tietokonetta ja määrän odotetaan nousseen kahteen miljardiin vuonna 2014 (Gartner 2008). Suurimmalla osalla tietokoneista voidaan pelata ainakin jonkinlaisia tietokonepelejä. Toisaalta perinteisiä pöytäkoneita on korvattu kotitalouksissa viime vuosina yhä enenevässä määrin kannettavilla tietokoneilla ja tableteilla. Analyysiyritys IDC:n mukaan tabletit ohittavat kysynnässä tietokoneet vuonna 2015 ja niiden markkinaosuus nousee 56 % vuoteen 2017 mennessä. Näiden tekninen suorituskyky ei välttämättä riitä uusimpien pelien pelaamiseen. Pelimarkkinoita tutkivan DFC Intelligence organisaation David Cole on kertonut, että pc-pelimarkkinat olivat vuonna 2014 jopa elinvoimaisempia kuin konsolipelimarkkinat kuten kuvio 9 osoittaa. PC-pelit tekivät vuonna 2014 maailmanlaajuisella tasolla enemmän tuottoa kuin konsolipelit ja Newzoon ennusteen mukaan näin tulee jatkumaan, jos MMO pelit lasketaan mukaan. Eräs syy tähän on se, että konsolilaitteet ovat edelleen globaalisti ajateltuna kalliita luksustuotteita, joihin kaikilla ei ole varaa. Useimmista kotitalouksista löytyy kuitenkin tietokone.

Tietokoneella pelattavien pelien suosion nousun pääasiallinen syy on verkossa pelattavien moninpelien kuten League of Legendsin ja DOTA 2 suosion voimakkaassa kasvussa. Myös ensimmäisen persoonan räiskinnät, strategiapelit sekä roolipelit menestyvät pc-maailmassa yhä hyvin. Tietokonepelaamisen suosio etenkin Euroopassa on kasvanut tasaista tahtia. Cole kuitenkin sanoo, että uusi konsolisukupolvi muuttaa luultavasti tilannetta jälleen niille suosiolliseksi vuoden 2015 jälkeen.

Tietokoneiden vahvuutena on niiden laajennettavuus. Tietokoneiden osat ovat yleensä helposti vaihdettavissa ja näin ollen laitteistoa voi suhteellisen joustavasti kehittää peligrafiikoiden nopean kehityksen myötä. Pelien myymiseen ei myöskään tarvita koneen valmistajan lupaa, vaan ne toimivat avoimena alustana pelintekijöille. Toisaalta pelikäyttöön hyvin soveltuvat tietokoneet ovat yleensä konsoleita kalliimpia ja vaativat usein päivitystä, jos kaikista pelien uusista grafiikkaominaisuuksista halutaan hyötyä.

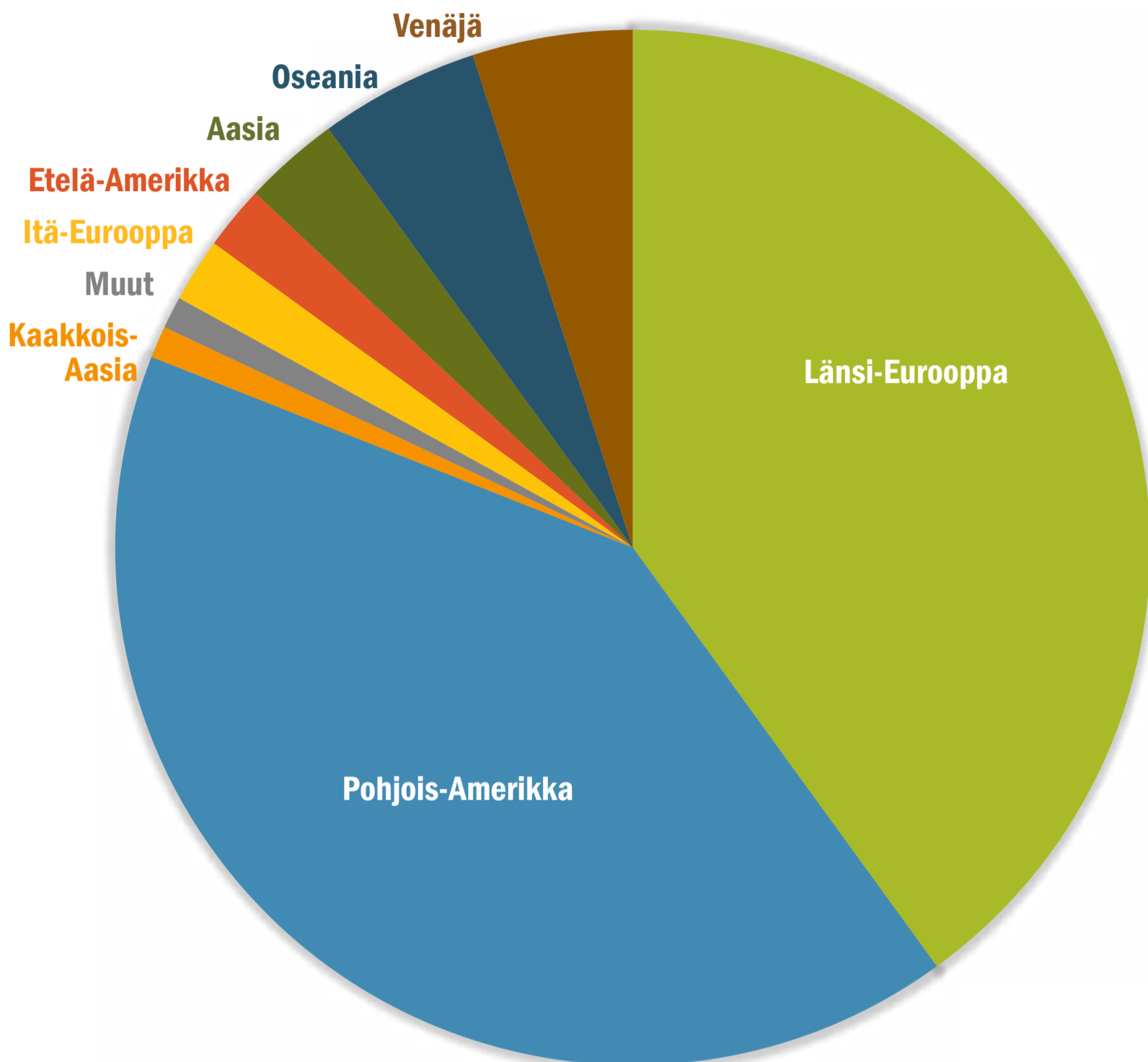
Pelinkehittäjien kannalta PC on ollut alustana vakioituja konsoleita haastavampi käyttäjien lukuisten erilaisten laitteisto kokoonpanojen vuoksi. Tämä on suosinut konsolipelien menestystä markkinoilla. PC pelimyyntiä on heikentänyt selkeästi myös piratismi. Koska laitteisto ja ohjelmisto ovat avoimia, voidaan pelien kopiosuojaukset haluttaessa ohittaa ja levittää laittomia kopioita internetin vertaisverkkojen välityksellä. Piratismiin laajuudesta ja vaikutuksista kiistellään, mutta osan peleistä kohdalla piratismiin osuuden on tutkittu olevan jopa 90 %:n luokkaa (Khazi 2012.). Erityisen suuri ongelma on ollut Kiinassa. PC pelimyynnin siirtyminen digitaaliseen jakeluun mm. Steamin, Humble Bundlen tai julkaisijoiden omien kanavien kuten Electric Artsin Originin kautta näyttää vähentäneen piratismia merkittävästi. Tämä on jakelukustannusten leikkaamisen lisäksi keskeinen syy digitaalisten kanavien kehittämiseen.

3.1.1 TIETOKONEPELIEN DIGITAALINEN JAKELUALUSTA, STEAM

Merkittävin digitaalinen jakelukanava PC-peleille on Steam. Steam on Valve Corporationin omistama digitaalinen jakelualusta, jolla oli vuoden 2015 lopussa yli 140 miljoonaa aktiivista käyttäjää. Käyttäjät ovat tuottaneet yhteensä yli 400 miljoonaa kappaletta ladattavaa lisäsisältöä. Steamissä on yli 172 miljoonaa Steam-tiliä (Orland, 2014) ja uusien tilien kasvu on erittäin nopeaa. Steam-alusta on saanut 25 miljoonaa uusinta käyttäjäänsä vuoden 2015 aikana. Vuoden 2014 aikana palveluun lisättiin 1812 uutta nimikettä.

Vuoden 2015 aikana pelien määrä on jatkanut nopeaa kasvuaan ja heinäkuun loppuun mennessä uusia pelejä oli lisätty lähes 1600 päätyen reilusti yli 3000 vuoden loppuun mennessä. Alustaa seuraavan ja analysoivan Steam Spy-sivuston mukaan pelejä on alustalla kaikkiaan yli 7000 (lokakuun 2015). Steam on

maailmanlaajuisesti suosituin PC-, Mac- ja Linux-alustoille tehtyjen pelien digitaalinen latausalusta noin 75 % markkinaosuudella. Valve on rakentamassa kilpailevaa ekosysteemiä perinteisille konsoleille ja mobiilipuolen jättiläisille suunnitelmillaan tuoda markkinoille useita Steam box-konsoleita oheislaitteineen.



Kuvio 10. Steamien myynnin jakautuminen alueittain Valven mukaan vuonna 2013.

Digitaalinen jakelukanavan kehittyminen on tehnyt PC-alustasta uudelleen pieniä indie-pelinkehittäjiä kiinnostavan alueen. Kokeellisimmat ja taiteellisimmat pelit julkaistaan PC:lle ja jaellaan Steamissa. Steam tarjoaa kehittäjille ilmaisen API:n (Application programmin interface) eli ohjelmointirajapinnan, jonka kautta kehittäjä pystyy hyödyntämään alustan useita ominaisuuksia kuten kopiosuojausta, verkottumista, pelikumppanin etsimistä, mikromaksuja, pelisaavutusten listaamista sekä

käyttäjien tekemän sisällön jakomahdollisuutta ohjelmassaan. Muita indie-kehittäjien suosimia PC-pelien digitaalisia jakelukanavia ovat mm. GoG (Good Old Games), Desura, Humblestore ja GamersGate.

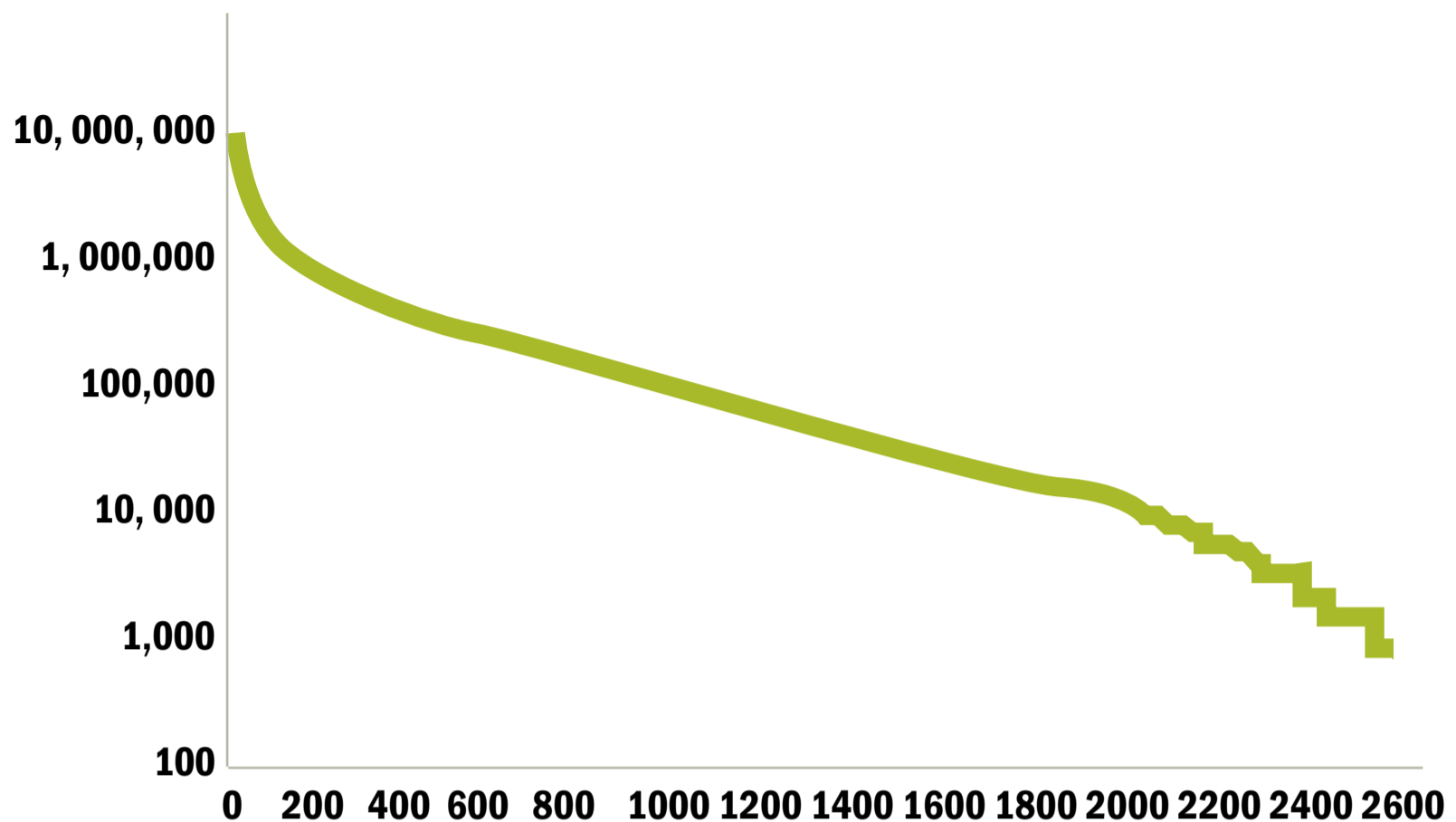
Kuviossa 10 näkyy Steamin myynnin jakautuminen alueittain. Merkittävimmät alueet ovat perinteiset tietokonepelaamisen maat eli läntinen Eurooppa sekä Yhdysvallat ja Kanada. Suurin kasvu Valven mukaan vuodesta 2012 vuoteen 2013 oli kuitenkin Venäjällä: 128 % ja Brasiliassa: 75 %. Huomionarvoista on myös se, että pelialan tulevaisuuden suurimman kasvun alueelta Aasiasta tuli vain n. 3 % liikevaihdosta. Tähän voi olla syynä suuria Kiinan markkinoita vaivannut piratismi suuri määrä sekä se, että suuri osa uusista aasialaisista pelaajista pelaa vain mobiililaitteilla.

Steam on siis erittäin varteenotettava PC-pelien jakelukanava, joka pelinkehittäjän kannattaa pitää mielessään. Siellä erottuminen kilpailijoista ja pelaajien huomion saaminen on selvästi helpompaa pelien pienemmän määrän vuoksi kuin esimerkiksi mobiilipelien jakelukanavissa. Valve on tammikuussa 2014 antamansa ilmoituksen mukaan vapauttamassa pelien hinnoittelua esimerkiksi sallimalla kehittäjien järjestää omia alennuskampanjoita Steamissa. Steamin alennuskampanjat ovat varsin tehokkaita ja saavat pelaajat jopa ostamaan pelejä, joita he eivät edes pelaa. Orlandon (2014) mukaan 36,9 % ihmisten Steamista hankkimista peleistä ei ole koskaan pelattu.

Myös Steamissa suuret hittipelit myyvät merkittävästi eniten. Orlandon tutkimuksen mukaan 110 eniten myyvää peliä sai noin puolet alustan kokonaisliikevaihdosta. Noin 20 % eniten myydyistä peleistä tuotti 83,1 prosenttia alustan tuotoista. Keskimääräinen peli myi 10 000 – 110 000 kappaletta. Kuvio 11 esittää myynnin määrän jakaumaa Steamin alustalla.

Steam on käyttänyt uusien pelien kohdalla Green Light-käytännettä, jossa pelinkehittäjät ovat voineet esittää tietoa uusista peleistään ja saada näin ennako-markkinoitua tuotteitaan.

Käyttäjät ovat voineet äänestää näistä uusista peleistä jakelualustalle. Varsin pieni osa palvelussa esitellyistä peleistä on päässyt itse kauppapaikkaan. Tarvittavien äänien määrä on epäselvä, mutta esimerkiksi oululaisten pelikehittäjien Xenocide-pelille riitti noin tuhat ääntä läpäisyyn kesällä 2015. Valve on kuitenkin vihjailut jo vuoden 2014 alussa, että se on luopumassa järjestelmästä, koska se on toiminut ylimääräisenä rajoitteena kehittäjille saada tuotteensa jakeluun.



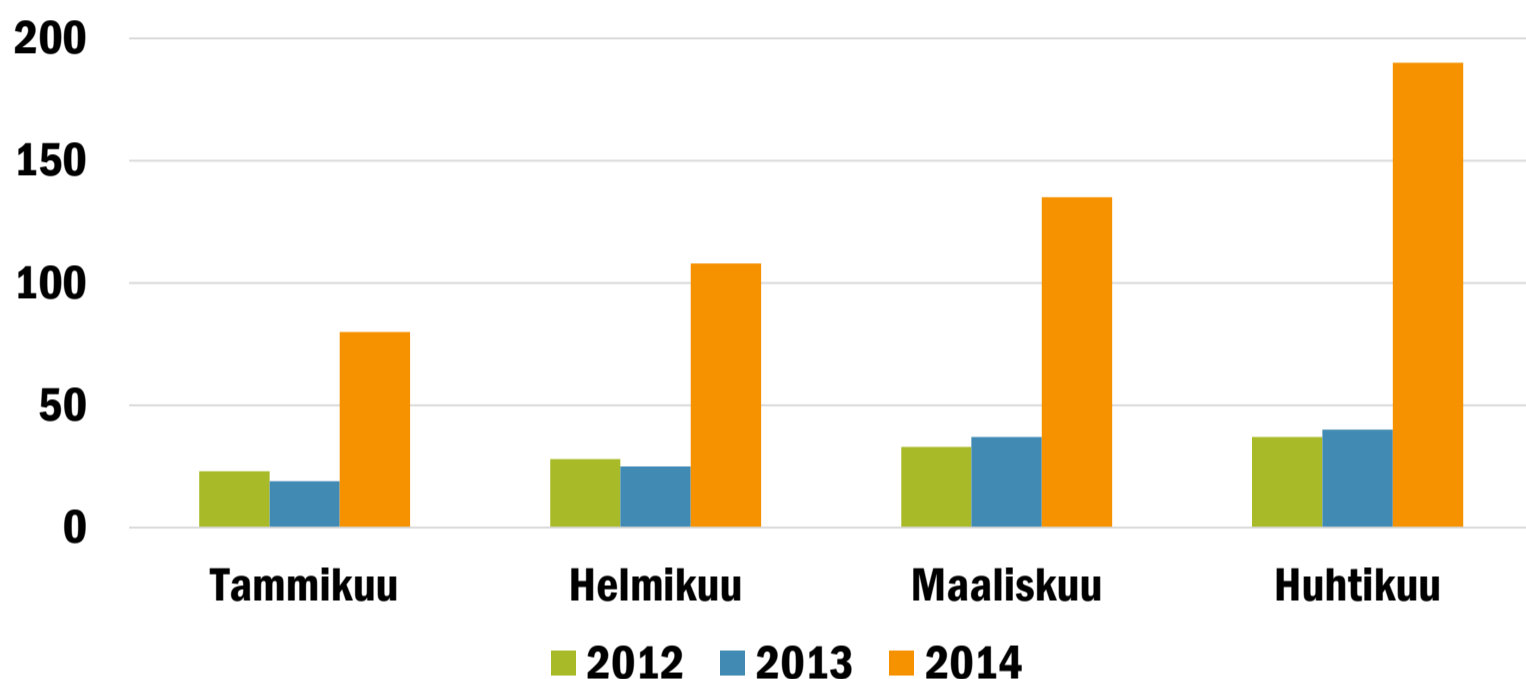
Kuvio 11. Arvioitu myynnin määrän myynnin rankingin mukaan Steamissa (Orlando, 2014).

Steam lanseerasi maaliskuussa 2013 Early Access-jakelualustan pelien ennakkomyyntiä varten. Mahdollisuudesta myydä alfa- ja beta-vaiheen pelejä ennakkoon kulluttajille on tullut hyvin suosittua varsinkin Indie kehittäjien joukossa. Aloittaessaan alusta tarjosi myyntiin 12 puolivalmista peliä ja toukokuussa 2014 pelejä oli jo 195. Jotta peli hyväksytään alustalle, on sen oltava joko alfa- tai beta-vaiheen pelattava versio. Steam jättää pelin julkaisemisen ja päivittämisen täysin kehittäjän vastuulle ja asiakas ei saa rahojaan takaisin tai voi perua kauppaa, mikäli näin ei jostain syystä tapahdu. Tässä Steam poikkeaa muista joukkorahoitusmalleista

Early Access-myyntin avulla pelinkehittäjä voi luoda asiakaspohjaa jo ennen varsinaista lanseerausta, saada asiakkailta ennakkorahoitusta tuotteen valmiiksi saattamiseen, saada faneilta kommentteja pelisisällöstä ja bugi-raportteja sekä mahdollisuuden tehdä muutoksia ja päivityksiä peliin rajattomasti. Pelaajille systeemi tarjoaa mahdollisuuden tutustua uusiin kiinnostaviin peli-ideoihin jo aikaisessa vaiheessa, kommentoida niitä kehittäjille ja siten vaikuttaa lopulliseen tuotteeseen, osallistua pelin testaamiseen sekä saada peliin kehittäjän näkökulman. Lisäksi early access-pelit myydään usein hyvin edullisesti ja myyntihinta antaa oikeuden valmiiseen peliin ja mahdollisesti myös DLC-sisältöön. Kauppaehdot ovat kuitenkin täysin kehittäjän määritettävissä.

Pelialan kilpailutilanteen kiristyminen näkyy myös Steam-alustalla. Greenlight-ohjelman kautta on hyväksytty satoja uusia pelejä (Rose, 2014). Kuvio 12

kuvaa tätä kehitystä. Vuonna 2015 alustalla julkaistiin noin uutta 8 peliä joka päivä. Kehittäjälle tämä tarkoittaa sitä, että kun aiemmin Steamissa julkaistu peli pysyi palvelun etusivulla useita päiviä saaden kohtuullisen hyvin huomiota, putoaa peli näkyvistä nykykehityksellä vuorokauden sisällä. Lisäksi Steam on muuttanut etusivuaan niin, että se korostaa eniten myytyjä pelejä uutuuksien sijaan. Valve kertoo tämän liittyvän suunnitelmaansa lopettaa Green Light ja tehdä Steamista täysin avoin julkaisukanava kehittäjille. Tämä tarkoittanee kilpailun nopeaa kiristymistä myös PC-pelien sektorilla. Joukosta erottuminen on entistä vaikeampaa ja toisaalta välttämättömämpää mikäli pelin halutaan menestyvän.



Kuvio 12. Steamissa julkaistujen uusien pelien julkaisumäärien kehitys vuosien 2012 – 2014 ensimmäisinä kuukausina. (Rose, 2014).

3.2 MMO ELI MASSIVIMONINPELI

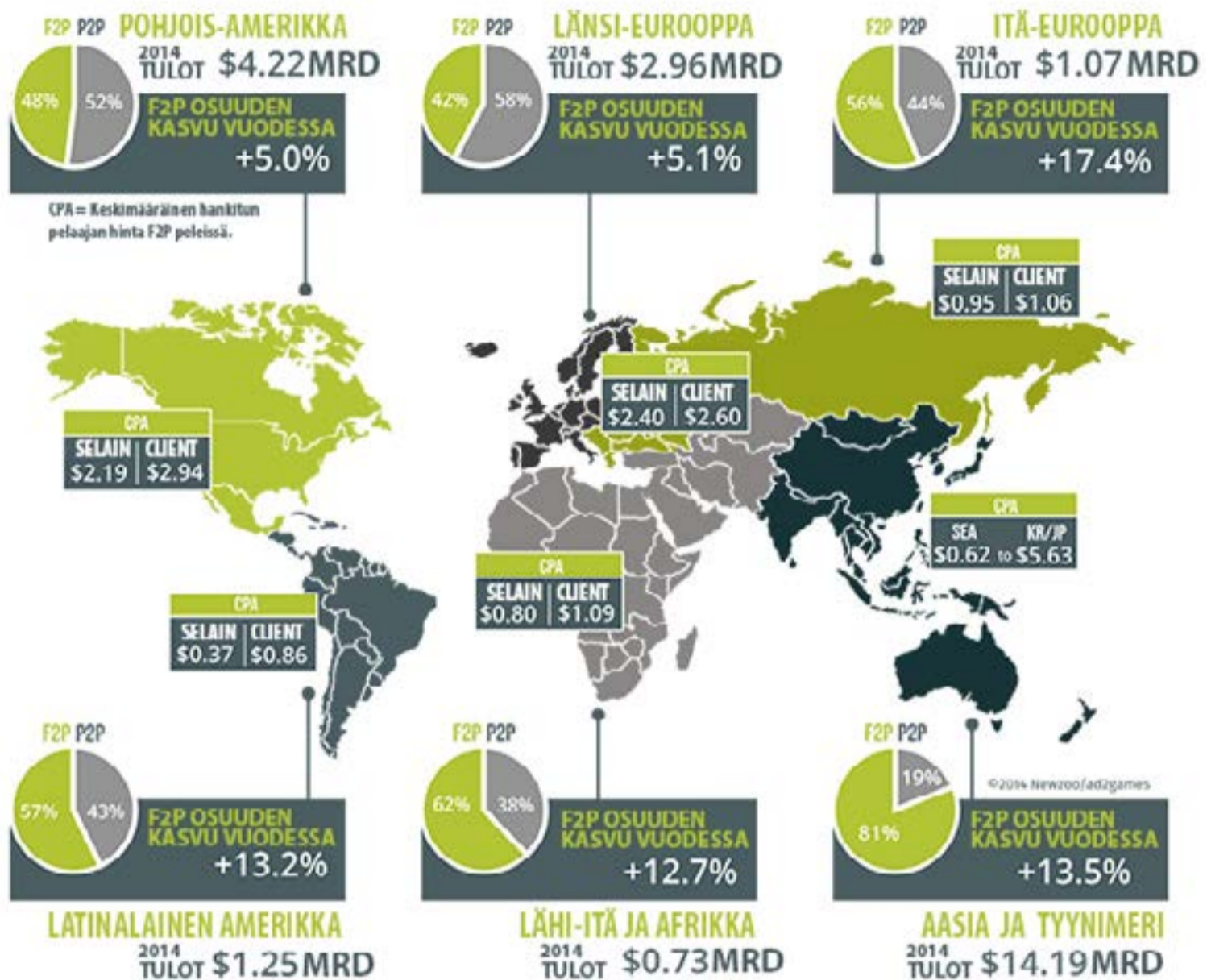
MMO on internetissä pelattava moninpeli, joka tukee monen pelaajan samanaikaista pelaamista. Pelistä riippuen siinä voi olla mukana satoja tai jopa tuhansia yhtäaikaista osallistujia. Tyypillisesti tällaista peliä voi pelata vain verkossa ja moninpelinä jonkin peliyhtiön ylläpitämällä palvelimilla. Tämä malli tekee pelistä tavallaan palvelun, jonka peliyhtiö tarjoaa asiakkailleen. Joitakin pelejä voi pelata myös mobiililaitteilla ja siihen viittaavat termit ”Mobile MMOG”, ”MMMOG” tai ”3MOG”. Viime vuosina suosituiksi ovat nousseet MOBA (Massive Online Battle Arena) pelit. Ne näyttävätkin olevan nopeimmin kasvava MMO genre. Tunnetuin ja myös menestynein lajin edustaja on Blizzard Entertainmentin luoma World of Warcraft-peli. Muita laajan suosion ja taloudellisen menestyksen luoneita pelejä ovat mm. DOTA 2, World of Tanks, League of Legends ja Eve Online. Pelejä voidaan usein pelata

tietokoneilla tai niiden lisäksi konsoleilla. Kuten aiemmin todettiin, MMO-pelit ovat keskeisimpiä PC-alustan tuottojen ajureita.

Aiemmin MMO-peleissä käytettiin yleisesti premium hinnoittelua yhdistettynä kuukausimaksuun, mutta viime vuosien trendi on ollut siirtyminen free to play-ansaintamallin käyttämiseen. Kumpaakin mallia on käytetty 2010-luvulla julkaistuissa peleissä. Free to Play on kuitenkin muodostumassa johtavaksi ansaintamalliksi myös MMO-peleissä. Esimerkiksi Elders Scrolls Online käytti julkaisuvaiheessa perinteistä ansaintamallia luottaen vahvaan brändiinsä, mutta siirtyi World of Tanksin ja lähes kaikkien muiden johtavien MMO-pelien esimerkin mukaisesti käyttämään free to play (F2P)-mallia. Newzoon mukaan vuonna 2015 F2P:n osuus on noin 70 % MMO:n kokonaistuotoista ja sen ennustetaan saavuttavan 75 % osuuden 2017. Maantieteellisesti maksulliset MMO-pelit pitävät pintansa enää Länsi-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Muualla maailmassa free to play on jo johtava ansaintamalli. Kumpaakin monetisaatio- eli ansaintamallia esitellään tarkemmin myöhemmin.

Massiivimoninpelien suosio vaihtelee alueittain. (Newzoo, 2014a) Erityisen suosittuja ne ovat Aasian ja Tyynenmeren alueella. Seudun osuus on peräti 64 % 14,9 miljardin dollarin kokonaismarkkinasta ja kasvunopeus 18 %. Keskeinen syy tähän on kiinalaisten pelaajien määrän ripeä kasvu. Tämän mahdollistaa Aasian suurvallan kotitalouksien lisääntyvä kytkeytyminen nopeisiin internetyhteyksiin. Myös Malesiassa ja Thaimaassa kasvu on ollut nopeaa. Myös latinalaisen Amerikan kasvuprosentti on kunnioitettava 15. Nopeiden internetyhteyksien penetraatioaste selittää selkeästi kasvua.

Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa kasvu on hitaampaa, koska nopea internetyhteys on keskimäärin jo 80 prosentilla kotitalouksista. Venäjällä MMO-pelit ovat eurooppalaisittain poikkeuksellisen suosittuja. Tietokoneella pelattavien massiivimoninpelien alueellisia eroja vuonna 2014 esitellään kuviossa 13.



Kuvio 13. PC massiivimoninpelien markkinat maailmassa vuonna 2014 Newzoon mukaan

3.3 SOSIAALISEN MEDIAN VERKKOPELIT

Selainpohjaisten verkkopelien suosion kasvu on ollut voimakasta erityisesti Facebookin nopean yleistymisen seurauksena. Pelejä pelataan yhä useammin myös erilaisilla mobiililaitteilla, joten rajanveto on vaikeaa tietokoneella ja mobiililaitteella pelaamisen välillä.

Tämän segmentin nopein kasvu näyttää kuitenkin jo taittuneen ja näiden pelien markkinaosuus vaikuttaa asettuneen n. 10 % luokkaan maailman pelimarkkinoista kuten ylläolevasta kuviosta nähdään. Verkkopelien tuonti markkinoille on digitaalisen jakelutavan ansiosta suhteellisen helppoa ja edullista, ja pelien linkittyminen sosiaalisen median palveluihin on vauhdittanut niiden suosion kehitystä mahdollistaessaan viraalileviämisen tehokkaasti. Verkojakeluun kehitettävät pelit ovat pääosin konsoli- tai PC-pelejä kevyempiä, jolloin niiden kehityskustannukset ovat myös pienemmät. Tämä pienentää pelikehittäjän taloudellista riskiä selkeästi. Sosiaalisen

median verkkopeleissä käytetään usein samoja ansaintamalleja kuin mobiilipeleissäkin. Suurin toimija tässä markkinassa on saksalainen Zynga, jonka pelien liikevaihto vaihtelee 900 – 1100 miljoonan US dollarin välillä vuosittain.

3.4 STRIIMATTAVAT ELI SUORATOISTETTAVAT PELIT

Pilvipelaamisesta on puhuttu aktiivisesti alan piirissä koko 2010-luvun ajan. Sony on ensimmäisenä keskeisenä pelialan toimijana lanseeraanut omistamansa Gaikain teknologiaan perustuvan pelien striimauspalvelun vuonna 2014. Tällä teknologialla voidaan suoratoistaa Playstation pelejä suoraan pelaajan Playstation 4, Playstation Vita ja jopa äly TV-vastaanottimeen. Myös Microsoftin uskotaan olevan kiinnostunut pilvipelaamisen mahdollisuuksista ja niiden tuomisesta Xbox ekosysteemiinsä. Suurten toimijoiden aktiivisuus voi tarkoittaa pilvipelaamisen läpimurtoa tavallisiin olohuoneisiin ja samanlaista muutosta pelaamisessa, jonka Netflix on aiheuttanut elokuvien ja TV:n katselussa.

Pelit ovat pilvipelaamisessa käytettävissä kaikkialla, kaiken aikaa ja useilla erilaisilla päätelaitteilla kuten älypuhelimella ja tabletilla matkalla, suurella TV-ruudulla kotona tai selaimessa työpaikalla. Pilvipelaaminen mahdollistaa pelien nopean käynnistyksen ilman latausaikoja sekä pelien jatkamisen sujuvasti eri laitteilla jopa ekosysteemi-riippumattomasti tilanteen ja käyttäjän toiveiden mukaisesti. Pilvipelaamisen palvelu skaalautuu myös helposti mahdollistaen useiden pelaajien moninpelin osallistujamäärien joustavan kasvun.

Toimintamalli ei edellytä päätelaitteelta suurta laskentakapasiteettia, koska suurin osa laskennasta tapahtuu pilvessä olevilla servereillä. Tämä voi laskea pelaajan laitehankintakuluja ja mahdollistaa monipuolisempien pelien tuomisen myös vähemmän kapasiteettia omaaviin laitteisiin kuten mobiiliin.

Pilvipelaamisen edellytyksenä on nopeiden verkkojen yleistyminen, koska verkkoviive ei saa ylittää 10 millisekuntia sujuvan pelikokemuksen takaamiseksi. Tällöin miniminopeutena verkolle pidetään 5 Mbit sekunnissa. Mikäli pilvipelaaminen yleistyy, tulee peleistä palvelu, jota pelaaja ei voi omistaa. Tämä estää myös käytettyjen pelien kaupan sekä piratismiin varsin tehokkaasti.

3.5 KONSOLIPELIT

Konsolipelit ovat olleet osa peliteollisuutta alan alkua ajoista 1970-luvulta asti. Alun perin konsolit sisälsivät yhden tai maksimissaan muutaman videopelin eikä konsolia voinut laajentaa jälkikäteen. Tekniikan kehittyessä saataville tuli pelikonsoleita, joihin pystyi hankkimaan useita eri pelejä. Nykyiset konsolit taas ovat hyvin monipuolisia ja niihin voidaan liittää monia erilaisia lisälaitteita kuten ohjaimia, erillisiä

kiintolevyjä sekä audiolaitteita. Konsolit voidaan jakaa kahteen kategoriaan: konsoleihin ja kannettaviin käsikonsoleihin.

Pelikonsolit ovat yleisin ja taloudellisesti onnistunein interaktiivinen viihde-muoto maailmassa. Konsolipelit ovat myyneet yleensä huomattavasti paremmin kuin samat pelit PC:llä, vaikka niiden hinta on yleensä PC-versiota kalliimpi (Adams 2003,). Tähän syinä voidaan pitää konsolipelien varma yhteensopivuus teknisen alustansa kanssa sekä pelaajien tottuminen konsoleiden toimintalogiikoihin ja ohjaimiin.

Pelikonsolien levinneisyyden taustalla ovat niiden suhteellisen edullinen hinta ja täydellinen yhteensopivuus niille kehitettyjen pelien kanssa. Konsolia ei tarvitse päivittää, joten kun pelaaja hankkii konsolin varmistaa hän pelien yhteensopivuuden pelikonsolin koko elinkaaren ajaksi. Konsoli on pelaajalle helppo ja huoleton vaihtoehto. Pelit on optimoitu konsolia varten, joten ne toimivat jokaisella samalla tavalla. Tämä toisaalta helpottaa myös pelikehittäjän työtä mm. vähentämällä testaamisen tarvetta.

Piratismi ei ole konsoleiden osalta ollut niin suuri ongelma kuin tietokonepeleissä. Pelikonsolien suljetun luonteen takia pelien jakelua on helpompi kontrolloida ja rajoittaa. Pelit, joiden kopiosuojaus on murrettu, vaativat toimiakseen konsolin muokkauksen, joka tarkoittaa usein takuun menetystä. (Khazi 2012). Koska konsolit muodostavat suljetun ekosysteemin on niiden piirissä vallan ja taloudellisen katteen painopiste suurilla valmistajilla kuten Sonyllä, Microsoftilla ja Nintendolla.

Konsolipelien ja PC-pelien liiketoimintamalli on hyvin samankaltainen. Perinteisesti molemmissa tuotteen toimittamiseen pelikehittäjältä pelaajille on tarvittu useita jakelutien jäseniä. Uudet nopeasti yleistyvät digitaaliset jakelukanavat, kuten PC-peleille tarkoitettu Valven Steam, mahdollistavat aiempaa lyhyemmän arvoketjun. Konsolivalmistajat ovat viime vuosina panostaneet digitaaliseen jakeluun ja ovat avaamassa kanaviaan enenevässä määrin myös indie-studioille. Aiemmin muutosten ja päivitysten tekeminen konsolipeleihin on ollut pelikehittäjille hidasta ja kallista, mikä on toiminut esteenä peli palveluna- ja free to play-mallin hyödyntämiseen konsoleilla. Tähän on kuitenkin tulossa muutos. Wargaming.net on julkaissut vuoden 2015 aikana huippusuositun free to play World of Tanks pelinsä ensin Xboxilla ja myöhemmin Playstationilla. Tämä saattaa toimia tienraivaajana myös muille free to play-peleille. Pelikonsolien osalta konsolivalmistajat hallinnoivat itse ainoita markkinoilla olevia digitaalisia jakelukanavia ekosysteemin suljetun luonteen mukaisesti. Perinteinen konsolipelien liiketoimintamalli on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Konsolipelien liiketoimintamalli (Neogames, 2006)

3.6 MOBIILIPELIT

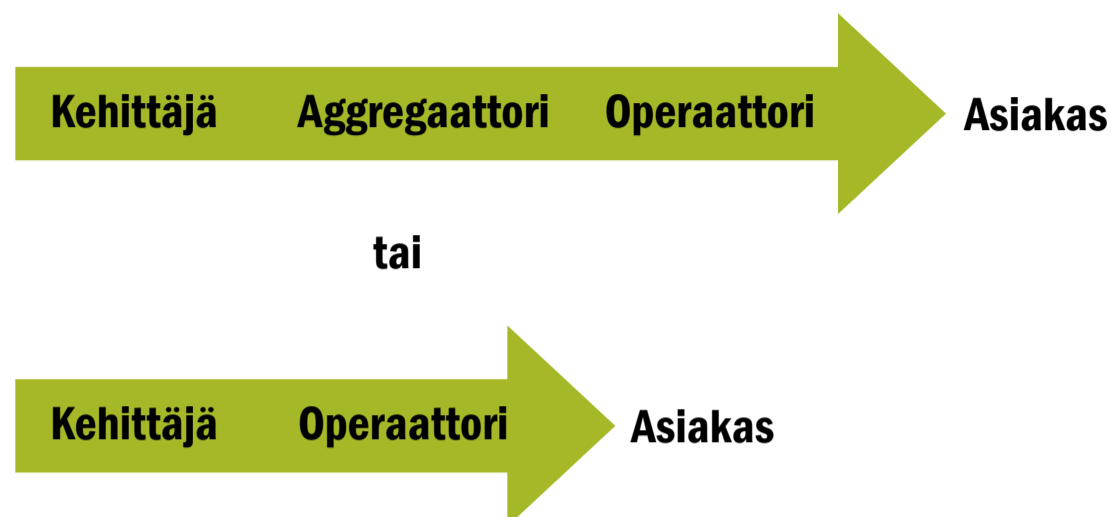
Mobiilit laitealustat, kuten älypuhelimet ja tabletit, ovat avanneet uuden erittäin nopeasti kasvavan alueen peliteollisuudelle. Näiden alustojen myötä ala on saanut ennennäkemättömän suuren määrän uusia asiakkaita ja pelaajaryhmiä.

Alun perin mobiilipeleiksi luokiteltiin digitaaliset matkapuhelimella ja kämmen-tietokoneella pelattavat pelit, mutta viime aikoina vauhdilla yleistyneillä taulutietokoneilla eli tableteilla voidaan myös pelata mobiilipelejä, kunhan niissä on pelaamiseen soveltuva mobiilikäyttöjärjestelmä kuten Applen IOS tai Googlen Android tai Microsoftin Windows. Mobiililaitteiden tuoma teknologinen murros jakeluteissä on mahdollistanut myös Suomessa useita peliteollisuuden globaaleja läpimurtoja kuten Rovion, Supercellin ja Fingersoftin menestystarinat osoittavat. Pelit ovat merkittävässä roolissa maailman mobiilisovellusliiketoiminnassa, sillä ne tuottavat valtaosan tuloista sekä Applen IOS ja Googlen Android ekosysteemeissä (van Aghen, Distimo, 2013, App Annie, 2015).

3.6.1 MOBIILIPELIEN DIGITAALINEN SUORAJAKELU JA DIGITAALISET KAUPPAPAIKAT

Koska mobiilipelit julkaistaan käytännössä täysin digitaalisten kauppapaikkojen kautta, ei pelin varsinaisen kehittäjän ja loppukäyttäjän välillä tarvita välttämättä lainkaan välikäsiä. Monet pelintekijät ja pienet pelifirmat eivät käytä erillistä julkaisijaa, vaan julkaisevat pelinsä itse suoraan digitaalisessa kauppapaikassa kuten Applen App Storessa, Googlen Playssä tai Microsoftin Windows phone storessa. Näin ollen ainut muu osapuoli on kyseisen kauppapaikan hallinnoitsija eli

operaattori. Operaattorin palkkio on tyypillisesti 30 % pelin tuottamasta myynnistä. Asiakas voi myös löytää pelin erillisen ohjaavan vertailusivuston eli aggregaattorin kautta. Mobiilipelien perusliiketoimintamalleja on esitelty kuviossa 15.



Kuvio 15. Mobiilipelien liiketoimintamalleja (Neogames, 2006).

Nykyisin pelejä voidaan tuottaa erityisesti mobiilialustoille huomattavasti aiempaa paremmalla panostuotossuhteella, joka on laskenut merkittävästi markkinoille pääsyn kynnyksestä myös pienemmille yrityksille.

Koska julkaisijaa ei välttämättä enää tarvita on yritysten mahdollista kehittää omiin immateriaalioikeuksiin pohjautuvia pelejä, säilyttää syntyneen tuotteen oikeudet ja niiden jatkohyödyntämisoikeudet yrityksellä. Tämä mahdollistaa hittipelin täyden kaupallisen hyödyntämisen ja ennen näkemättömän tuottovirran pelikehittäjälle. Tuotot ja kustannukset eivät käyttyä lineaaraisesti digitaalisessa jakelussa. Mikäli kehitetty peli saa suuren suosion, tuotot nousevat merkittävästi nopeammin kuin kustannukset. Tämä merkitsee mahdollisuutta saavuttaa erittäin hyvä taloudellinen tulos. Tämä puolestaan on houkutelut erittäin suuren joukon uusia pelinkehittäjiä alalle.

Mobiilipelimarkkina on hyvin houkutteleva, koska se kasvaa edelleenkin erittäin nopeasti. Älypuhelinrooli säilyy suurena uusilla markkinoilla, vaikka myös tablettien osuus kasvaa jatkuvasti.

Mobiilipelimarkkinan ennakoitaan kasvavan vuoden 2014 24,5 miljardista dollarista yli 44 miljardiin dollariin vuoteen 2018 mennessä. Vuonna 2015 ilmestyivät ensimmäiset pelit älykelloille, joiden rooli pelaamisessa jää nähtäväksi. Mobiilipelien kysyntä näyttää ennusteiden mukaan kehittyvän erittäin positiivisesti ainakin lähivuodet, mutta samoin kasvaa myös tarjonta. Unityn mukaan vuonna 2015 neljän

kesäkuukauden aikana tehtiin noin 172 000 uutta peliä sen pelimoottorilla pääosin mobiilialustoille. Pienen peliyrityksen kannalta keskeiseksi haasteeksi mobiilimarkkinoilla on noussut pelaajien huomion saaminen omalle tuotteelle eli markkinoinnissa onnistuminen. Wooldridge ja Schneider (2011) kehottavat indie-kehittäjiä harkitsemaan vakavasti julkaisijayhteistyötä tämän ongelman ratkaisemiseksi. Sopivan julkaisijan löytäminen on muuttunut aiempaa vaikeammaksi mobiilipeliyritysten ja -pelien tulvan vuoksi.

Digitaalinen suorajakelu on muuttanut tulonjakoa radikaalisti pelialan toimijoiden välillä sekä lisännyt alan tuottavuutta. Kun aiemmin pelinkehittäjä sai vain muutamia kymmeniä prosentteja pelin tuotosta, voi digitaalisen jakelun aikana kehittäjälle jäädä jopa 70 % pelin tuotoista. Tämä edellyttää kuitenkin, että kehittäjä hoitaa itse aiemmin julkaisijalle kuuluneet tehtävät arvoketjussa sekä kantaa alaan kuuluvan korkean riskin. Kanavien veloittama provisio voi kuitenkin vaihdella markkinoittain. Esimerkiksi Kiinassa myyntikanavat ottavat yleensä länsimarkkinoilla yleistä 30 prosenttia merkittävästi suuremman osuuden tuotoista.

Mobiilimarkkinoita hallitsevat Googlen Play Store, Applen App Store sekä edellisiä selvästi pienempänä Microsoftin Windows Phone Market. App Annie on listannut noin 4,2 miljoonaa erilaista mobiilisovellusta vuoden 2015 alkuun mennessä. Näistä noin 30 prosenttia on pelejä. Kiinassa on myös suuri joukko Android pohjaisia paikallisia jakelukanavia, jotka ovat tärkeitä sen markkinoilla.

Google Play Kauppa on Googlen omistama kauppapaikka, jossa on tarjolla Googlen Android-käyttöjärjestelmälle kehitettyjä pelejä ja muita sovelluksia. Kesäkuussa 2014 Androidille arvioitiin olevan yli 1 246 000 sovellusta (<http://www.appbrain.com>) Google ottaa 30 % tuotoista Play kaupassa julkaistuista peleistä, mutta kehittäjän ei tarvitse maksaa vuosimaksua, vaan kertaluonteinen 25 dollarin maksu riittää (MacKensie 2012).

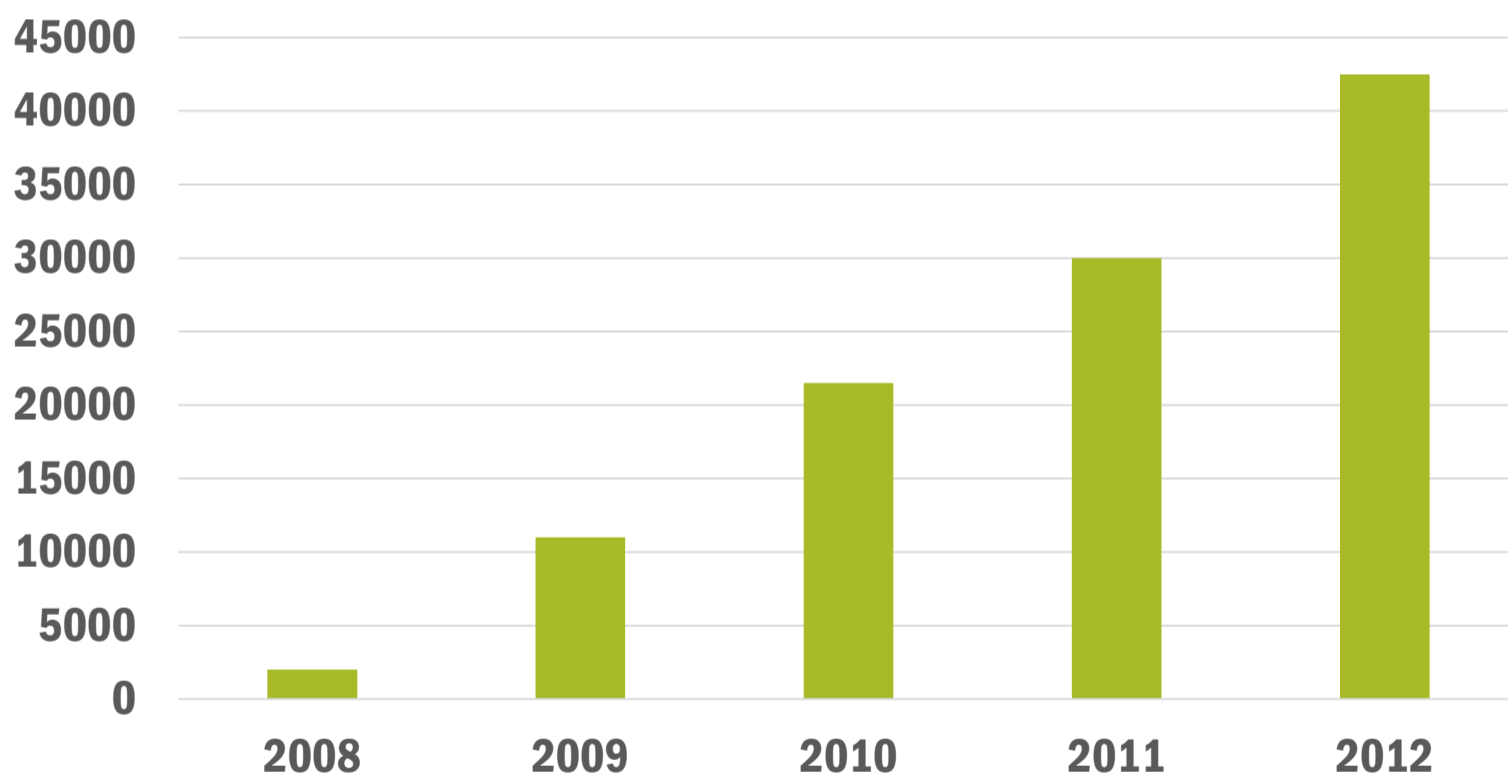
Applen App Store on Applen omistama kauppapaikka IOS-käyttöjärjestelmää käyttäville sovelluksille. Kesäkuussa 2014 App Storessa raportoitiin olevan noin 1 200 000 sovellusta (Costello, 2014). Apple antaa pelikehittäjän määrittellä itse pelin hinnan omistamassaan App Storessa, mutta ottaa itselleen 30 % pelin tuotoista. Kehittäjän on myöskin maksettava 99 dollarin vuotuinen kehittäjäohjelmajäsenyys.

Windows Phone Market on Microsoftin mobiilikäyttöjärjestelmiä käyttäville päätelaitteilla sovelluksia tarjoava kauppapaikka. Joulukuussa 2013 Microsoft ilmoitti Windows Phone Marketissa olevan yli 200 000 sovellusta (Hachman, 2013). Microsoftin Windows Phone Marketplacessa julkaisu maksaa saman verran kuin Applella, eli jäsenyys 99 dollaria / vuosi ja kehittäjälle jäävä tuotto on 70 % sovelluksen myyntihinnasta (Watson 2010).

Suosituin mobiilialusta on App Annien keväällä 2014 julkistaman raportin (App Annie Index – Market Q1 2014: Revenue Soars in the United States and China)

mukaan Googlen Android ja se saa myös eniten latauksia – jopa 45 % enemmän maailmanlaajuisesti, kuin seuraavaksi tuleva Applen IOS. Applen ekosysteemi taas on selkeästi tuottoisampi ollen jopa 85 % tuottoisampi kuin Android. Tämä ero on App Annien-ennusteen mukaan kuitenkin pienenemässä yksinkertaisesti Android laitteiden ylivoimaisen suuren määrän vuoksi. Esimerkiksi Saksan markkinoilla Google Play ohitti Appstoren tuotoissa vuonna 2014. Windowsin rooli maailmanlaajuisena mobiilialustana on marginaalinen markkinajohtajiin verrattuna.

Myös muu teknologinen edistyminen on ollut pelialalla nopeaa. Esimerkiksi Unity-pelimoottorin yleistyminen pelitaloissa 2000-luvun loppuvuosina on parantanut pelituotannon laatua sekä tehostanut sitä muun muassa helpottamalla tuotteen kehittämistä suoraan useaan eri jakelukanavaan ja pelialustaan soveltuvaksi. Nämä tekijät ovat johtaneet mobiilipelimarkkinan tarjonnan räjähdysmäiseen kasvuun ja kilpailun kiristymiseen. Kuvio 16 havainnollistaa uusien pelilanseerauksien määrän kehityksen Applen ekosysteemissä. Googlen Androidin osalta tilanne on varsin samanlainen.



Kuvio 16. Vuosittain julkaistujen uusien iPhone pelien määrän kehitys vuodesta 2008 vuoteen 2012 (Eedar, 2014)

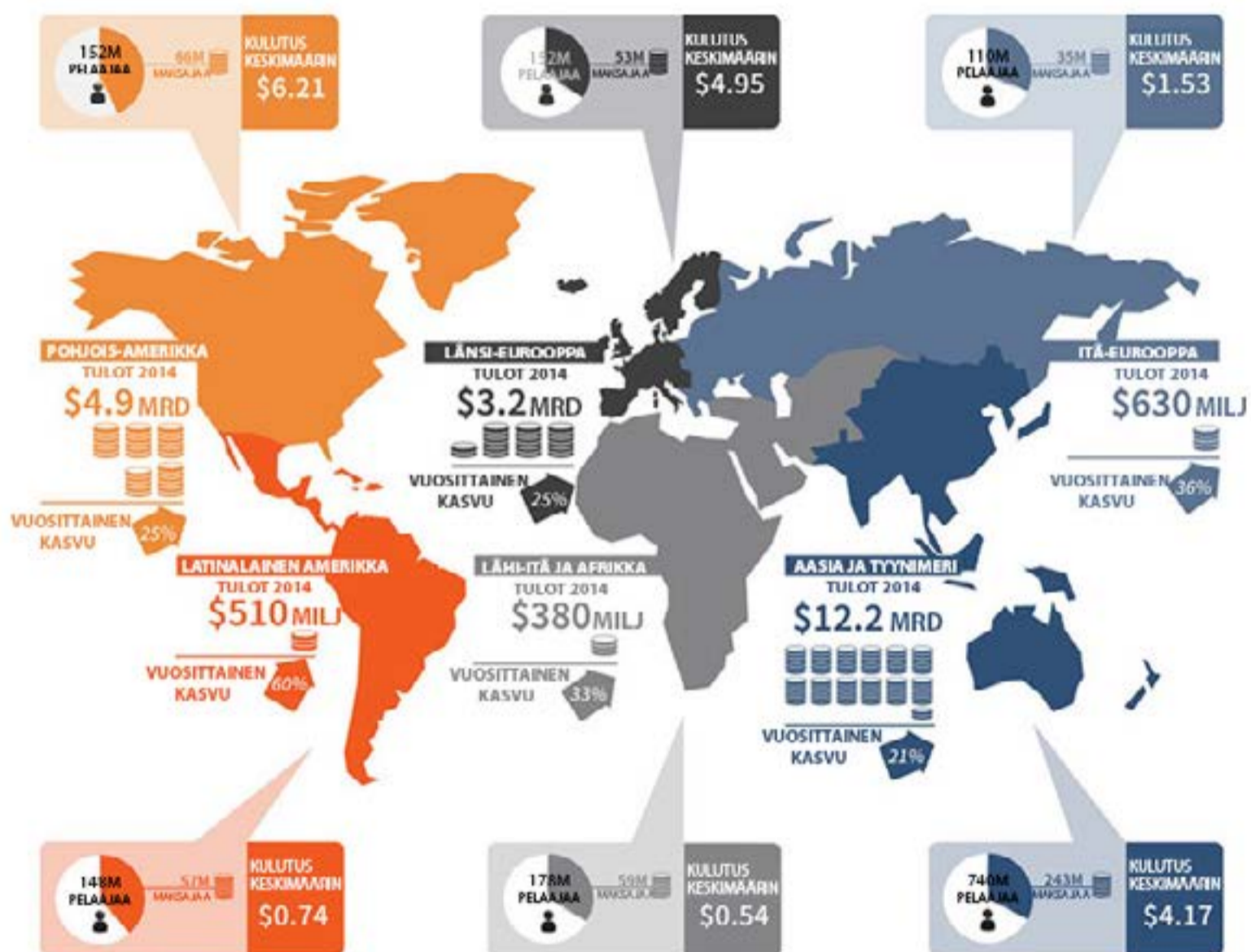
3.6.2 MOBIILIPELIMARKKINAT ALUEITTAIN

Mobiilipelimarkkinat eri maissa vaihtelevat merkittävästi tuotoiltaan ja kasvupotentiaaliltaan. Aasia oli mobiilipelaamisen suurin markkina-alue vuonna 2014 yli 13,6 miljardin Yhdysvaltain dollarin volyymillään Newzoon The Global Mobile Games Landscape raportin mukaan. Japanin osuus tästä oli noin 6 miljardia dollaria.

Japani on maailman tuottoisin mobiilipelimaa maksavien pelaajien pelaajakohtaisilla tuotoilla mitattuna ja seuraavana tällä mittarilla tulee Etelä-Korea. Seuraavaksi merkittävin markkina vuonna 2014 oli Pohjois-Amerikka n. 5,7 miljardin dollarin osuudellaan. Läntinen Eurooppa oli vuonna 2014 kolmanneksi merkittävin markkina 3,2 miljardin dollarin myynnillään. Suurimmat keskimääräiset pelaajakohtaiset tuotot olivat Aasiassa, Pohjois-Amerikassa ja Länsi-Euroopassa. Eri maiden väliset erot pelaajakohtaisissa tuotoissa on suuri erityisesti Aasiassa.

Siellä myös sijaitsevat nopeimmin kasvavat maat kuten Intia ja Kaakkois-Aasian taloustiikerit. Nopeinta mobiilipelimarkkinan suhteellinen kasvu vuonna 2014 oli Newzoon mukaan kehittyvillä markkinoilla Afrikassa ja Lähi-Idässä, Itä-Euroopassa ja Latinalaisessa Amerikassa vaikka niiden osuus maailman markkinasta oli vielä yhteensä alle 2 miljardia dollaria. Markkina kasvaa älypuhelin- ja tablettien markkina-penetraation myötä myös näillä alueilla varmasti jatkossa.

Mobiilipelimarkkinan alueellisia eroja havainnollistetaan kuviossa 17.

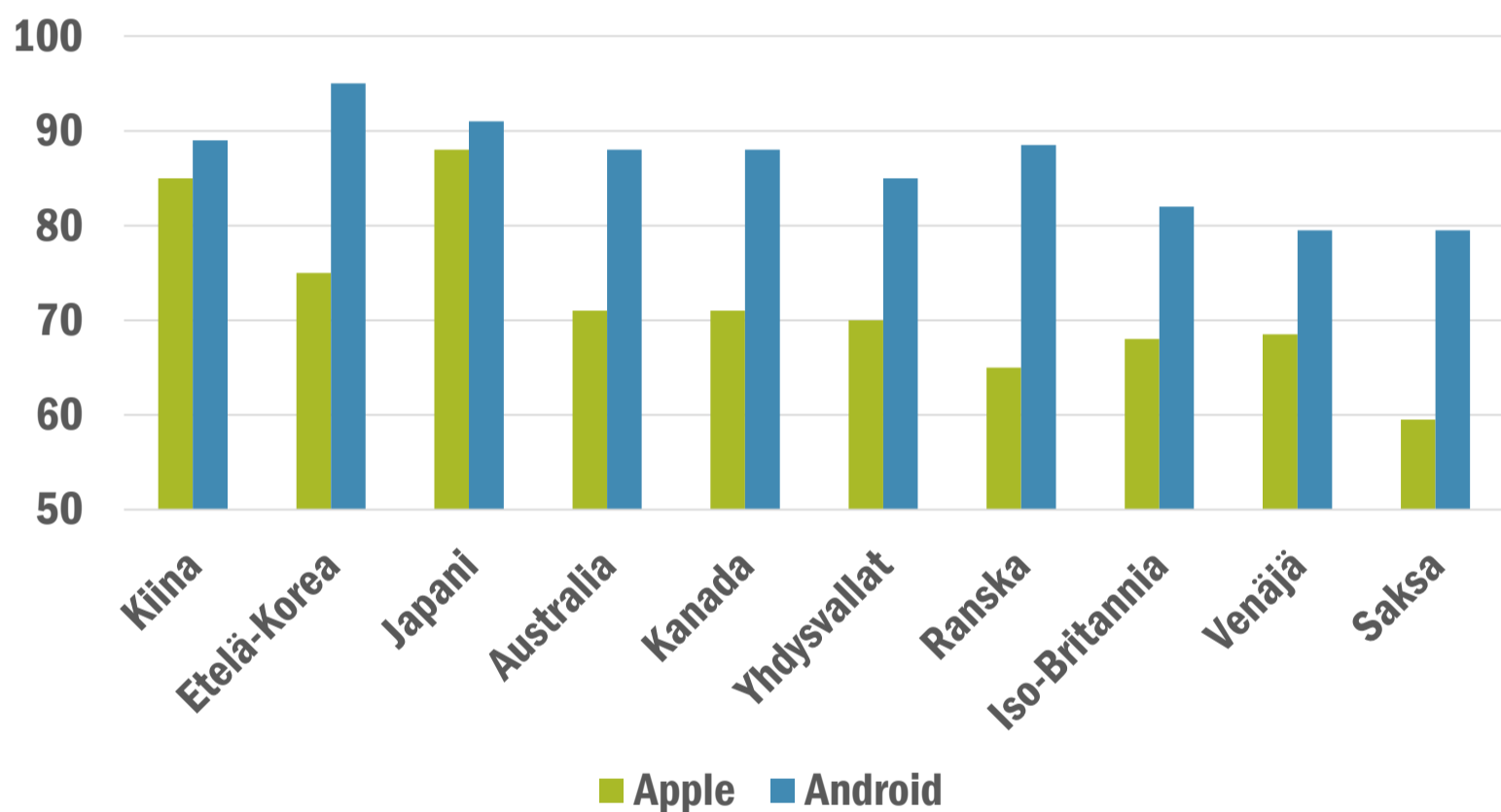


Kulutus keskimäärin maksavaa käyttäjää kohti kuukaudessa.

Kuvio 17. Maailman mobiilipelimarkkinan jakautuminen alueellisesti v.2014 (Newzoo).

Maakohtaiset erot ovat merkittäviä tarkasteltaessa mobiilipelimarkkinaa. Kun keskeisissä Aasian maissa pelien osuus ylitti vuonna 2013 80 % mobiilisovellusten kokonaiskaupasta, jäätiin Euroopan maissa selvästi tästä jälkeen.

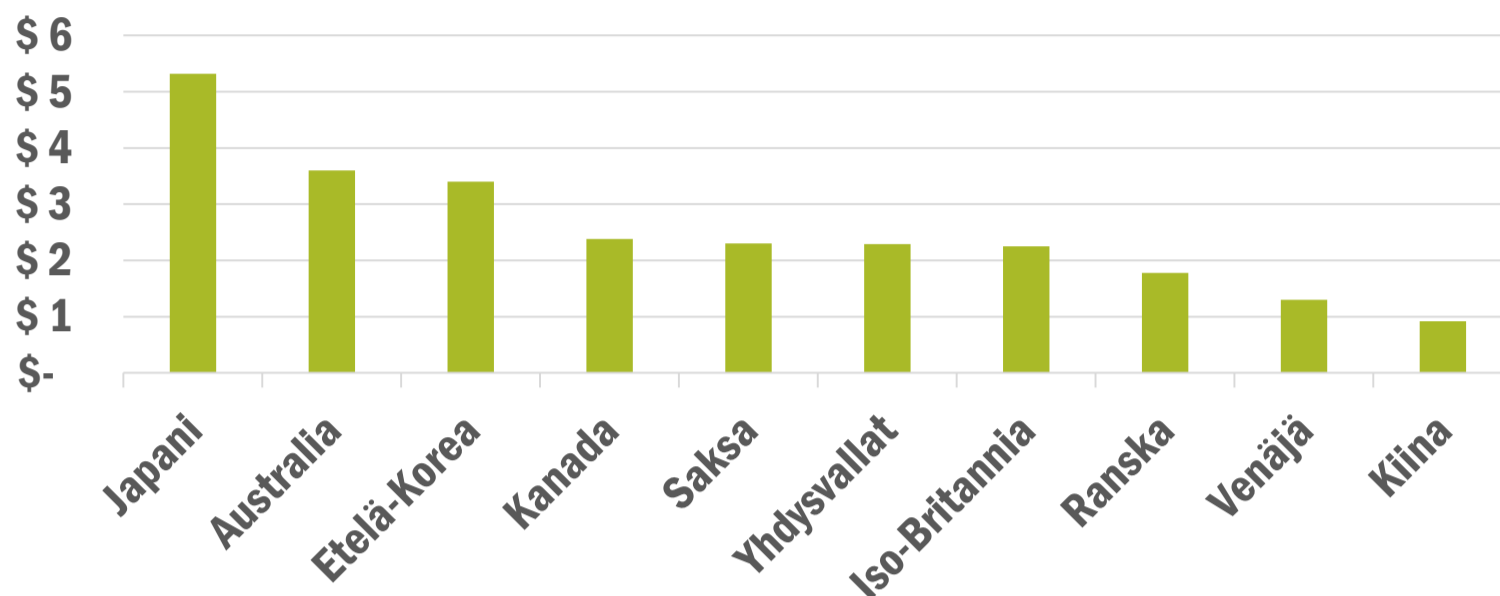
Eroja havainnollistaa kuvio 18. Kaiken kaikkiaan Applen ekosysteemissä pelien osuus kokonaisliikevaihdosta oli 79 % ja Googlen Androidilla 92 % syyskuussa 2013 Distimon Van Aghen (2013) mukaan. Tilanne oli säilynyt vuonna 2014 hyvin samansuuntaisena App Annien Portable Gaming Spotlight, 2014 Review raportin mukaan. App Annien mukaan pelien tuotto Googlen ekosysteemissä kasvoi vuodesta 2013 vuoteen 2014 yli 75 prosenttia. Vuonna 2014 ja vuoden 2015 alkupuolella pelit olivatkin Google Play kaupassa tärkein latausten ja tuottojen kasvun lähde App Annien The State of Play: A Look at the Growth of Google Play raportin mukaan. Samaan aikaan Apple storessa kasvu oli yli 30 prosenttia.



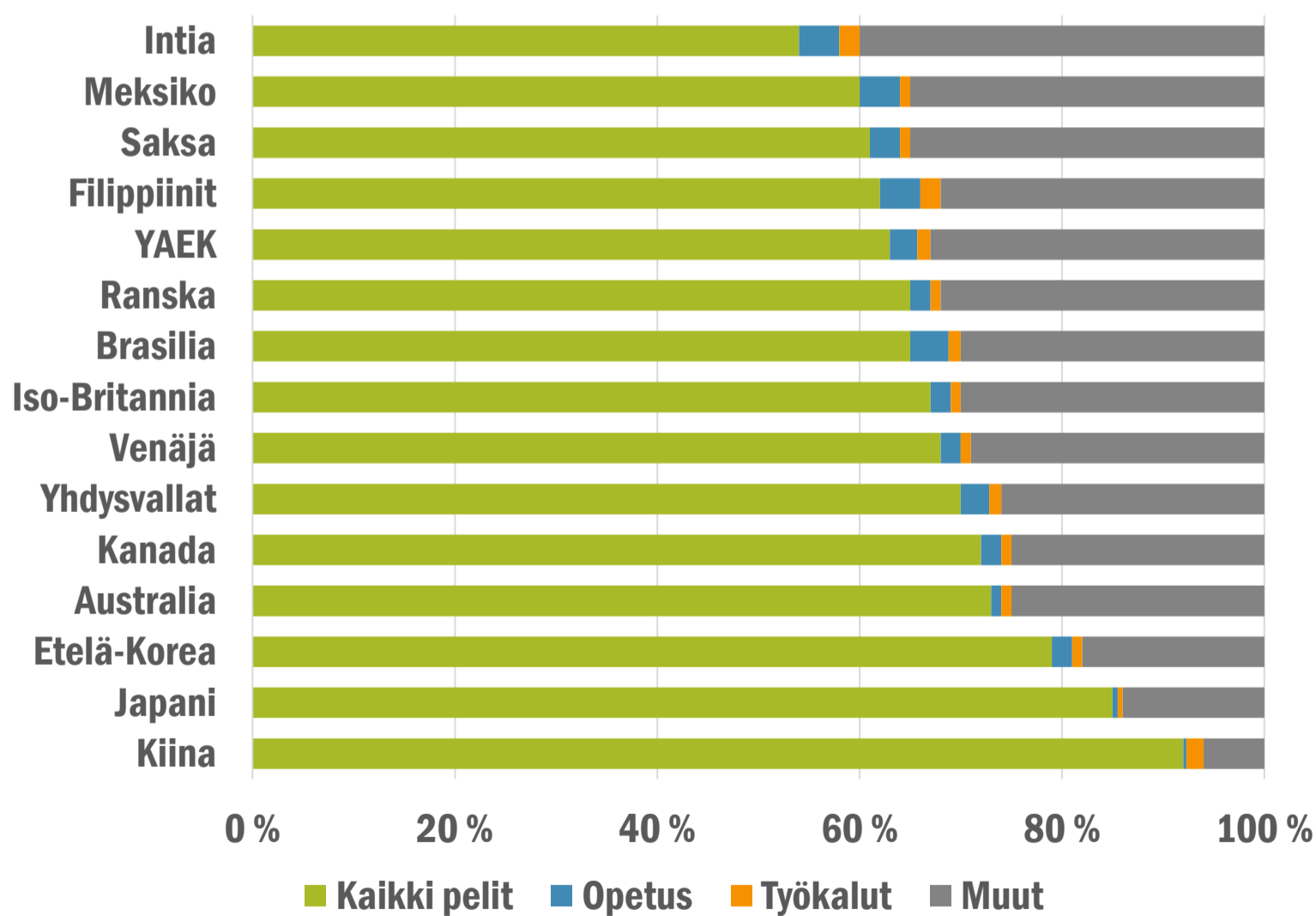
Kuvio 18. Pelien osuus eri maiden mobiilikaupan tuotoista syyskuussa 2013 (Distimo). Vihreä väri kuvaa Applen ekosysteemiä ja sininen Googlen Androidia.

Kuvio 19 esittää kymmenen parhaiten sovelluslatausta kohti tuottavan maan keskimääräisen tuoton Yhdysvaltain dollareissa Applen ekosysteemissä vuosina 2012 - 2014. Myös tässä Aasian ja Tyynenmeren alueen maiden merkitys korostuu. Japani on selkeästi parhaiten tuottava maa latausta kohden. Huomioitavaa on kuitenkin se, että Kiinan latauskohtainen tuotto oli heikoin vertailuryhmässä jääden vain 0,92 dollariin. Kiinan lukuja arvioitaessa on hyvä huomioida Android-ekosysteemin voimakas dominanssi Kiinan markkinoilla. Alueen voimakas kasvu ja pelien suuri osuus mobiilisovellusten kokonaismarkkinasta tekevät näistä maista erittäin

kiinnostavia pelialan yrityksille. Kuvio 20 esittää pelien suhteellisen osuuden vaihtelua sovellusten latausmääristä eri markkinoilla tällä hetkellä parhaiten tuottavan Applen latauskaupassa vuonna 2013.



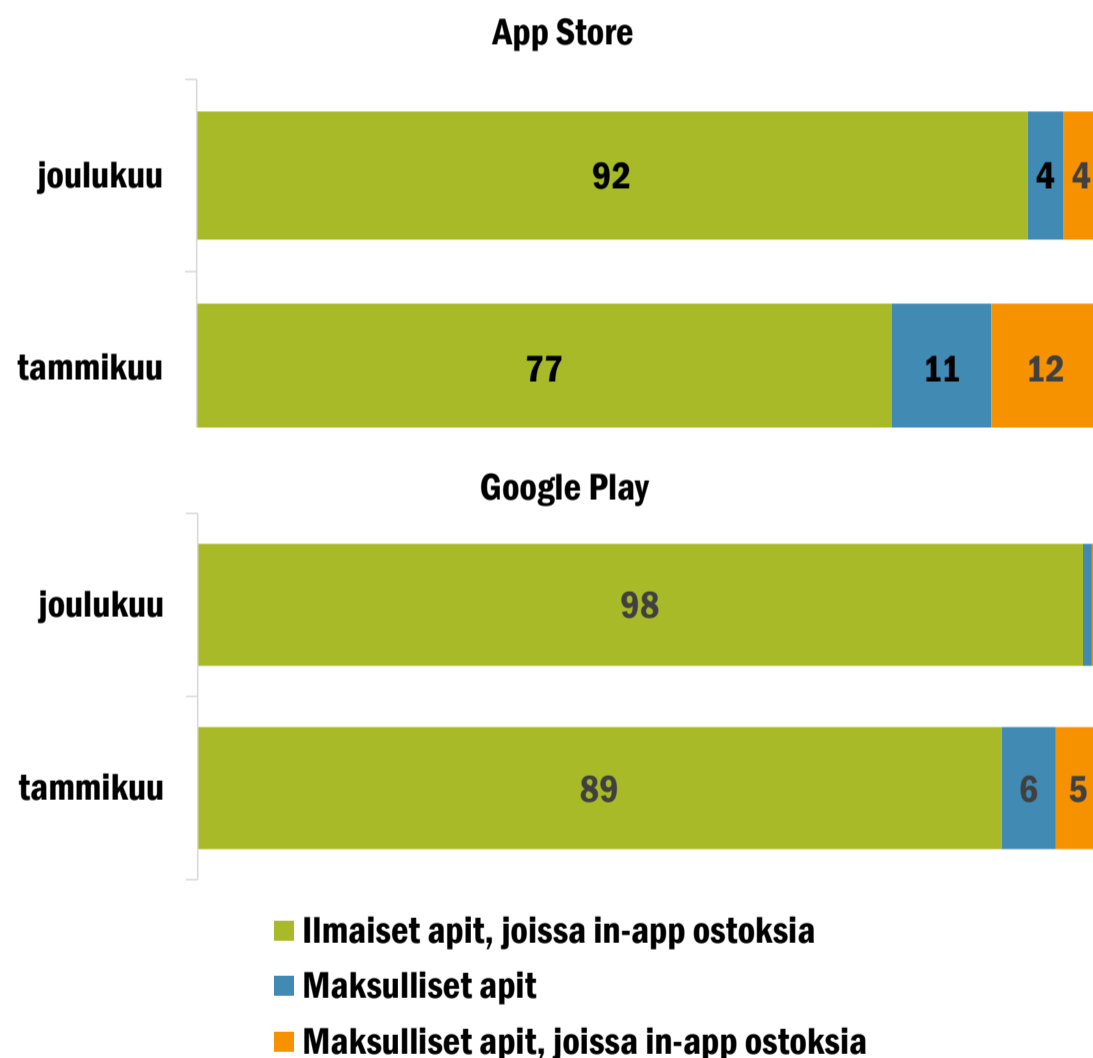
Kuvio 19. Sovelluslatauksen keskimääräinen tuotto App storessa Yhdysvaltain dollareissa eräissä maissa aikavälillä 2012 – 2014 Distimon mukaan.



Kuvio 20. Pelien osuus Applen latauskaupan myynnistä maittain syyskuussa 2013 (Distimo).

3.6.3 MOBIILIPELEISSÄ KÄYTETTÄVÄT ANSAINTAMALLIT

Mobiilipeleissä keskeiseksi ansaintamalliksi ovat nousseet free to play- ja freemium-mallit. Näiden osuuden kasvua keskeisten kauppapaikkojen liikevaihdosta vuoden 2013 aikana kuvaa kuvio 21. Maksullisten sovellusten osuus Applen ekosysteemissä oli enää 8 % ja Androidilla vain 2 % (Scroger, 2013). Huomioitavaa on, että luvut sisältävät myös muita sovelluksia kuin pelejä. Toisaalta luvut kuvaavat hyvin trendiä, koska pelit muodostavat ylivoimaisesti suurimman osan kummankin ekosysteemin tuotoista. Perinteisiä ”maksa kerran ja pelaa” eli premium- pelejä julkaistaan edelleen, mutta niiden on vaikea kilpailla ihmisten huomiosta ilmaiseksi ladattavia pelejä vastaan ilman vahvaa brändiä. Mobiilipelaajat ovat tottuneet ilmaissisältöihin laadukkaiden freemium-pelien tulvan vuoksi. Erilaisten ansaintamallien suosio ja merkitys vaihtelevat merkittävästi markkinoittain. Vaikka free to play dominoi mobiilipelien ansaintamallina kaikkialla maailmassa, on sen merkitys erityisen suuri Aasiassa ja muilla kehittyvillä markkinoilla.



Kuvio 21. Freemium-ansaintamallin osuus keskeisissä mobiilipelien kaupoissa vuonna 2013 Distimon mukaan.

3.6.4 KILPAILUTILANNE MOBIILIPELIEN MARKKINOILLA

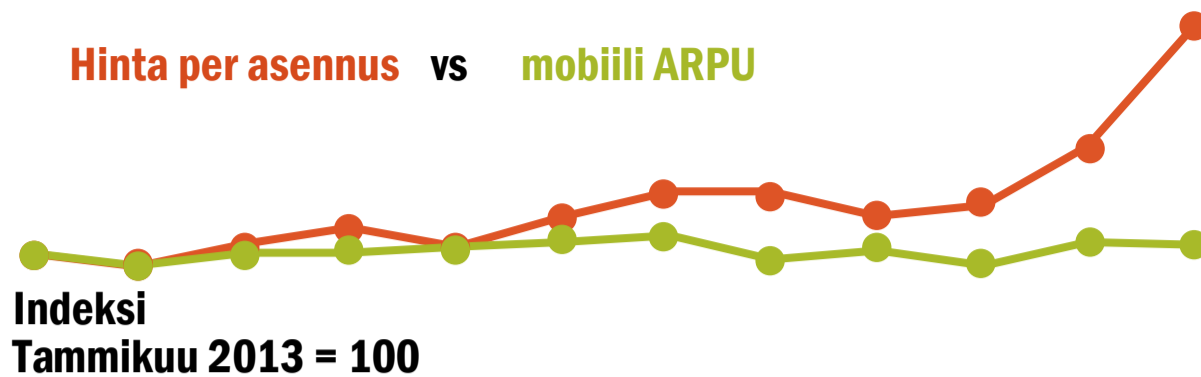
Mobiilipelimarkkinat ovat vuonna 2015 ehkä maailman kilpailluimmat. Kehittäjät tuottavat joka kuukausi kymmeniä tuhansia uusia pelejä markkinoille. Yritysten keskeiseksi haasteeksi on noussut omien pelien erottuminen 600 – 1000 samana päivänä julkaistun uuden pelin joukosta ja saada pelaajien huomio omalle tuotteelle.

Mobiilipelaamisen eniten tuottavien kymmenen kärkipelin ryhmää dominoi neljä yritystä: Kabam, King ja SuperCell sekä Gun Ho. Ne saivat vuosina 2013 ja 2014 ylivoimaisesti merkittävimmän osan markkinan tuotosta. Nykyisillä mobiilipelimarkkinoilla uusien yritysten on erittäin vaikeaa murtautua eniten ansaitsevaan kärkijoukkoon. Suuret mobiilipelien markkinoiden syntyvaiheessa asemansa luo-neet yritykset nostavat omilla massiivisilla markkinointitoimenpiteillään, pienille ja usein pienen kassan omaaville yrityksille, riman päästä pelaajien suosioon liian korkealle.

Mobiilimarkkinan koko, kasvu ja pelien ”pitkä häntä” eli elinkaari tarkoittavat sitä, että pelkästään Yhdysvaltojen markkinoilla 247 yritystä tienasi peleillään yli miljoona dollaria nettotulona Applen ekosysteemissä vuonna 2013 Newzoon (2014) tilastojen mukaan. Vaikka kilpailu on kiristynyt nopeasti, on osaaville toimijoille vielä tilaa kasvavilla markkinoilla, mikäli markkinointiin on riittävästi rahoitusta. Menestyminen on kilpailun räjähdysmäisen lisääntymisen myötä jatkuvasti vaike-ampaa kuin ennen ja edellyttää loistavan pelin lisäksi yleensä suurta markkinointi-budjettia.

3.6.5 MOBIILIPELIEN NOUSEVAT MARKKINOINTIKUSTANNUKSET JA KANNATTAVUUS

Kilpailun kiristyminen mobiilipelien markkinoilla on johtanut markkinointikulujen kasvuun. Alalla yleisesti käytetty pelaajahankinnan tunnusluku CPI (Cost Per Install = lataus-kohtainen kustannus) on kasvanut nopeasti viime vuosina. Superdata-research-yhtiön mukaan keskeisellä Yhdysvaltojen markkinalla pelaajahankinnan kustannus on kasvanut huikeat 288 % tammikuun 2012 1,30 US dollarista 4,36 US dollariin joulukuuhun 2013 mennessä. Samalla ajanjaksolla keskimääräinen pelaaja-kohtainen kuukausituotto ARPU on kasvanut 38 % 0,78 dollarista 1,08 dollariin. Tutkimusyhtiö Magidin Tero Kuittinen ennakoii syksyllä 2014 Oulussa pitämässään puheessa sellaisten peliyhtiön kannalta laadukkaiden käyttäjien, jotka käynnistävät sovelluksen vähintään kolme kertaa, hankintahinnan nousevan joulumarkkinoilla 2014 jopa 10 dollariin. Kuvio 22 havainnollistaa tuottojen ja pelaajahankinnan suhteen kehitystä.

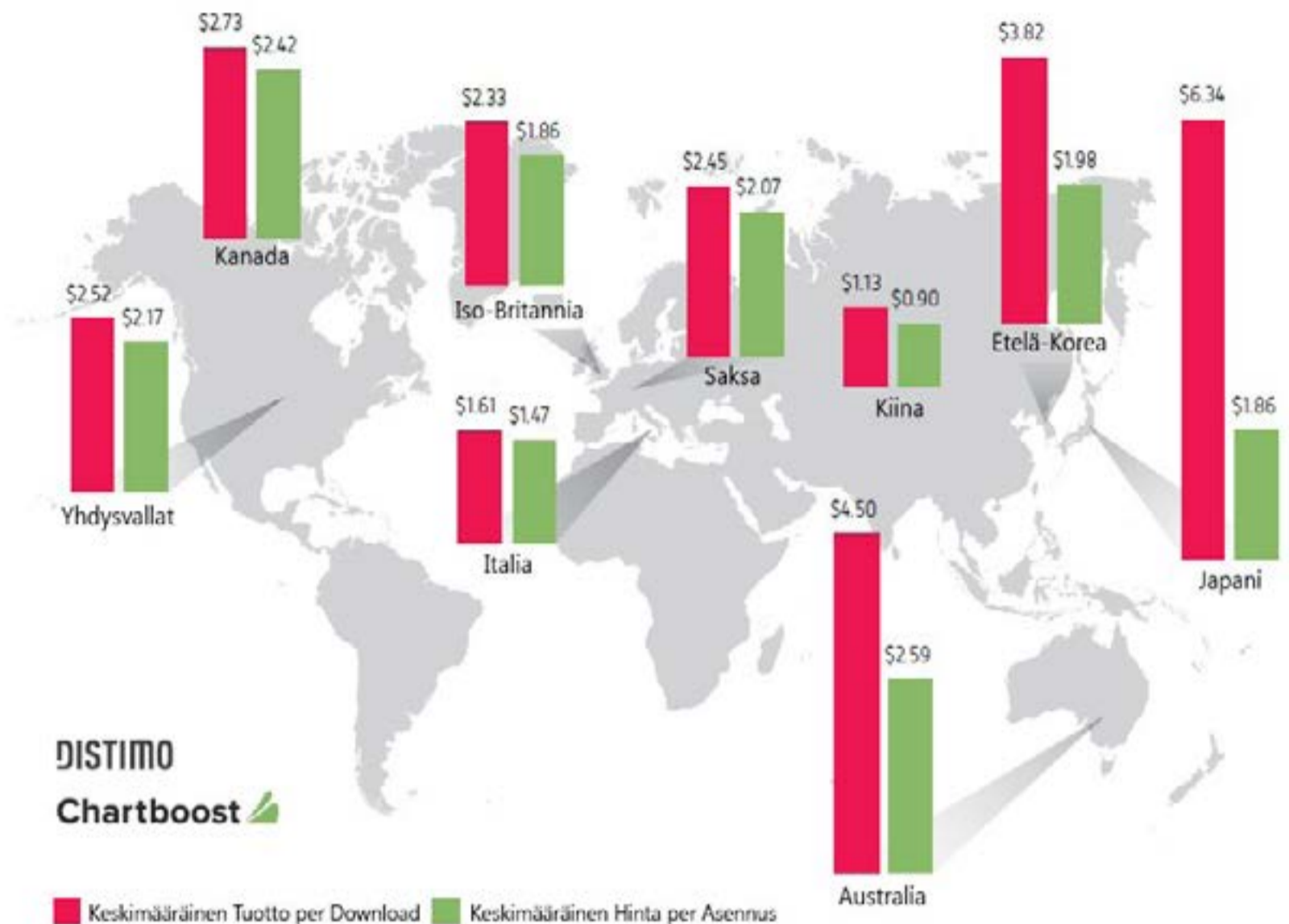


Tammi Helmi Maalis Huhti Touko Kesä Heinä Elo Syys Loka Marras Joulu

Kuvio 22. Yhdysvaltojen mobiilipelimarkkinan asiakaskohtaisen markkinointikustannuksen ja tuoton välisen suhteen kehitys vuonna 2013 (Superdataresearch, 2013).

Mobiilipelien kannattavuudessa on selkeitä maakohtaisia eroja. Tutustumalla näihin voi peliyrittäjä suunnata pelinsä niille markkinoille, joilla sen mahdollisuudet menestyä ja tehdä positiivista tulosta ovat parhaat. Distimon (2014) ja Chartboostin vuoden 2013 viimeisellä neljänneksellä Applen ekosysteemissä tekemän ja 250 parhaiten monetisoivaa sovellusta koskevan tutkimuksen mukaan Yhdysvaltain markkinoilla peliyrittäjät ansaitsivat keskimäärin 2,52 dollaria käyttäjää kohden niiden pelaajahankkimiskulun ollessa keskimäärin 2,17 dollaria. Käyttäjakohtaiseksi katteeksi muodostui näin laskettuna vain 0,37 dollaria. Samalla metodilla laskettuna Kanadan markkinoilla pelaajakohtainen kate oli 0,31, Ison-Britannian 0,47, Saksan 0,38, Italian 0,14 ja Kiinan 0,23 Yhdysvaltain dollaria. Japanin, Etelä-Korean ja Australian markkinoilla peliyrittäjien kateet olivat selkeästi keskiarvoa parempia. Kun Japanissa keskimääräinen pelaajakohtainen tuotto oli jopa 6.34 dollaria ja pelaajahankinnan keskimääräinen kustannus 4.48 dollaria, jäi pelaajakohtaiseksi katteeksi 1.86 dollaria. Etelä-Koreassa ja Australiassa pelaajakohtaiset tuotot olivat 3.82 ja 4.50 dollaria jättäen katteeksi 1.84 ja 1.91 Yhdysvaltain dollaria. (Schoeger, 2014) Ajankohtaista tietoa maakohtaisista eroista peligenreittäin kannattaa etsiä Chartboostin verkkosivuilta. Kuvio 23 havainnollistaa maakohtaisia eroja vuoden 2013 lopulta.

Keskimääräinen Tuotto per Lataus vs. Keskimääräinen Hinta per Asennus Apple App Store, Peli Kategoria, Q4 2013



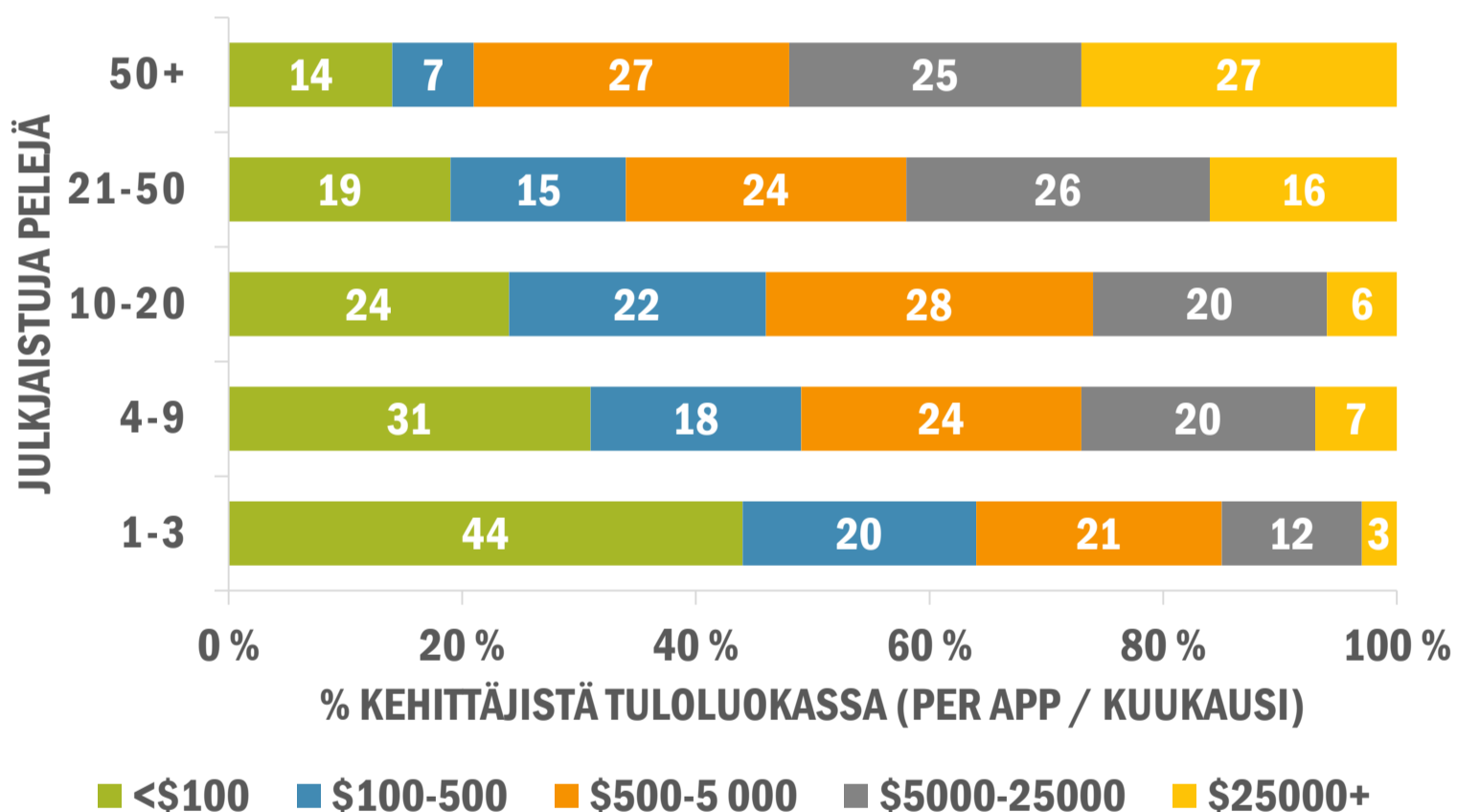
Kuvio 23 Mobiilipelien käyttäjäkohtaisten katteiden eroja Applen ekosysteemissä eri maissa vuoden 2013 lopussa (Schoeger/Distimo, 2014)

Vuonna 2014 selvästi suurin osa mobiilipeleistä käytti free to play-ansaintamallia. Tämä on tuonut ennennäkemättömän määrän laadukasta ilmaista pelisisältöä markkinoille. Developer Economics (2014) sivuston raportin mukaan tämä on nopeasti tuhoamassa maksullisten (pay to download) mobiilipelien markkinan. Tämän tuloksena 57 % pelinkehittäjistä ansaitsee vähemmän kuin 500 US dollaria kuukaudessa ja merkittävä osa ei ansaitse käytännössä lainkaan. Toisaalta alle 2 % kehittäjäyrityksistä ansaitsee suurimman osan eli yli 95 % mobiilipelimarkkinoiden nopeasti kasvavista tuotoista ja voitoista. Nämä yritykset ovatkin äärimmäisen kannattavia.

Esimerkiksi Supercell, jonka Clash of Clans-peli on pitkään pitänyt tuottoisimman sovelluksen paikkaa latauskauppojen listoilla, on suhteellisesti Suomen toiseksi kannattavin yritys Kauppalehden vuonna 2014 julkaiseman tilaston mukaan.

Developer Economics-sivuston (Wilcox & Voskoglou, 2014) tutkimuksen mukaan, kokemus ennakoii menestystä peliliiketoiminnassa. Mitä enemmän pelejä yritys on julkaissut, sitä todennäköisemmin sen tuotteet ovat myös taloudellisia menestyksiä. Yli 50 peliä on julkaissut kolme prosenttia kehittäjistä ja heillä on yhdeksänkertaisen todennäköisyys ansaita yli 50 000 US dollaria kuukaudessa pelillään verrattuna niihin 62 %, jotka ovat julkaisseet 1-3 tuotetta. Tämän vuoksi kokeneet tiimit saavat selvästi helpommin ulkopuolista rahoitusta kuin kokemattomat tiimit.

Tutkimuksen mukaan 70 % kehittäjistä on julkaissut alle neljä peliä. (Wilcox & Voskoglou, 2014) Tämä kertoo osaltaan myös kehittäjien määrän nopeasta kasvusta. Kuvio 24 kuvaa kokemuksen ja tuottojen suhdetta mobiilipelimarkkinoilla.



Kuvio 24. Peliyrityksen kokemuksen pelien ja tuottojen välinen suhde Developer Economics sivuston mukaan.

3.6.6 MOBIILIPELAAJIEN DEMOGRAFISET PIIRTEET JA MAKSUHALUKKUUS TÄRKEIMMILLÄ MARKKINA-ALUEILLA

Eedarin (2013 ja 2014) Pohjois-Amerikan suurilla mobiilipelimarkkinoilla kartoitettavissa tutkimuksissa havaittiin eroja eri peligenrejen monetisaatiossa ja pelaajien demografioissa. Myös demografisten tekijöiden huomattiin vaikuttavan pelaajien

genrevalintoihin, pelaamisen aktiivisuuteen sekä maksuhalukkuuteen. Enemmistö eli 56 % Pohjois-Amerikan mobiilipelaajista oli naisia vuonna 2014, kun kaikista pelaajista heidän osuutensa oli 48 % (ESA, 2014). Eedarin (2014) mukaan keskimääräinen mobiilipelaajan ikä oli 27,7 vuotta, kun kaikkien pelaajien keski-ikä oli 31 vuotta (ESA, 2014). Pelaajien keski-ikä on laskenut vuodesta 2013, koska yhä useammin mobiililaitteita ja -pelejä käyttävät lapset ja teinit. Monen lapsen ensimmäinen pelialusta on nykyisin tabletti tai älypuhelin. Tämä on laskenut myös ilmais-pelaajien ja jonkun verran maksavien pelaajaryhmien keski-ikää usealla vuodella vuoteen 2013 verrattuna. Yksinkertaisena syynä tähän on se, että nuoret pelaajat ovat useimmiten riippuvaisia vanhempinsa rahoituksesta eivätkä omista luottokortteja. Vanhemmat kontrolloivat myös heidän pelaamistaan, sillä esimerkiksi Pohjois-Amerikassa 87 % vanhemmista rajoittaa lastensa pelaamista (ESA, 2014).

Runsaimmin rahaa keskimäärin 24,5 dollaria kuukaudessa mobiilipeleihin käyttävät olivat todennäköisemmin miehiä (71 %), keskimääräistä pelaajaa vanhempia eli noin 31-vuotiaita ja käyttävät pelialustana sekä tablettia, että älypuhelin selvästi eniten kaikista ryhmistä. Nämä pelaajat olivat usein myös aktiivisia muiden pelialustojen käyttäjiä sekä haluavat jakaa peleihin liittyvää sisältöä sosiaalisessa mediassa ja verkostoissa. Näille henkilöille pelaaminen on usein keskeinen vapaa-ajan käyttömuoto.

Jonkin verran pelaamiseen, eli keskimäärin 2,75 dollaria kuussa, rahaa käyttävät mobiilipelaajat olivat keskimäärin 28 vuotiaita sekä ei maksavia useammin usean pelialustan käyttäjiä. Heistäkin enemmistö eli 59 % on miehiä. Jo puolet pelaajista pelaa tabletilla ja puhelimella. Pelaaminen sekä puhelimella ja tabletilla lisääntyy kaiken kaikkiaan nopeasti tablettien nopean penetraation vuoksi. Ei maksavista taas enemmistö eli 63 % oli tutkimuksen mukaan naisia ja heistä suuri ryhmä eli 38 % pelasi vain älypuhelimilla. Eimaksavat mobiilipelaajat ovat keski-ikänsä nuorimpia eli 26,7 vuotiaita.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että mitä tärkeämpiä pelit ovat vapaa-ajan käyttömuotona henkilöille, sitä helpommin niistä ollaan valmiita maksamaan.

Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että eniten maksavat käyttävät myös selkeästi eniten aikaa pelaamiseen ja ei maksavat vähiten. Erot sukupuolten välillä selittyvät sillä, että miehet ja naiset odottavat peleiltä osittain erilaisia pelikokemuksia ja suosivat siten eri peligenrejä. Miehet suosivat naisia enemmän pelaajalta syvällistä sitoutumista vaativia genrejä, jotka myös motivoivat maksamaan enemmän pelin sisäisistä ostoksista. Naisten suosiossa ovat taas miehiä enemmän kasuaalit pieniin pelin sisäisiin ostoksiin perustuvat genret.

Pelaajat ovat erilaisia eri markkina-alueilla. Esimerkiksi Aasiassa mobiilipelaajat ovat yhä useammin miehiä. Japanissa 55 % ja Etelä-Koreassa 56 % pelaajista on miehiä. Myös Kiinassa enemmistö pelaajista on miehiä, vaikka naispelaajien määrä

on selkeässä kasvussa. Kiinan noin 310 miljoonasta mobiilipelaajasta maksavia on merkittävä osa. Kiinassa myös mobiilipelaamisen osuus on maailman suurin ja nopeitten kasvava. Miespuolisista pelaajista 56 % ja naisista 48 % on maksavia Newzoon (2014) Kiinan markkinatutkimuksen pohjalta. Myös eri peligenrejen suosiossa on eroja markkina-alueittain ja jopa maittain. Vuoden 2014 lopussa näiden kolmen Aasian maata nousivat mobiilipelaamisen kokonaismarkkinana jo 50 % maailman kokonaismarkkinasta. Eedarin mobiilipeliraportti vuodelta 2015 antaa hyvin samansuuntaisia, mutta hieman edellä poikkeavia lukuja keskeisistä markkinoista. Tiedot on esitetty kootusti kuviossa 25.

	POHJOIS-AMERIKA	KIINA	JAPANI	ETELÄ-KOREA
Mobiilipelaajien määrä, miljoonaa	136,5	314,8	45,8	19,3
Mobiilimarkkinan koko, miljardia USD	5,41	5,01	5,16	1,37
Pelaajien keskiostos, USD/kk, maksavat / kaikki	6,61 / 3,3	2,88 / 1,32	24,06 / 9,39	12,83 / 5,91
Yli 100 USD / vuosi maksavien osuus	5 %	3 %	8 %	5 %
Alle 100 USD / vuosi maksavien osuus	45 %	37 %	31 %	41 %
Ei maksavien osuus	45 %	60 %	61 %	54 %
Pelaajien keski-ikä	35,1	34,2	36,3	34,4
Pelaajien sukupuolijakauma miehet / naiset	45 % / 55 %	54 % / 46 %	58 % / 42 %	57 % / 43 %

Kuvio 25. Keskeisten mobiilipelimarkkinoiden eroja vuonna 2015 (Eedar, 2015)

3.6.7 ERI MOBIILIPELIGENREJEN KESKEISET TUNNUSLUVUT

Seuraavaksi tarkastellaan Eedarin 2013 Pohjois-Amerikassa tekemän tutkimuksen pohjalta eri mobiilipeligenrejen keskeisiä tunnuslukuja sekä pelaamisen motivaatiotekijöitä. Lukuja kannattaa pitää viitteellisinä, koska ne voivat vaihdella merkittävästi vuosittain ja myös markkinoittain. Esimerkiksi Aasiassa erilaiset korttipelit ovat suosittumia kuin Amerikassa ja monetisoivat samoin länsimarkkinoita paremmin. Genrejen erojen tunteminen auttaa peliyritystä valitsemaan omalta osaltaan resursseihinsa nähden sopivan genren ja hahmottamaan omia menestymismahdollisuuksiaan.

Tämä antaa myös tukea peliyrityksen tavoitteenasetteluun ja antaa viitteitä siitä, millaisia tunnuslukuja omalle pelille voi odottaa.

3.6.7.1 ÄLYPELIT

Älypelit kuten Words with friends keskittyvät nopeisiin ystäviä vastaan pelattaviin pelisessioihin, jotka kestävät tyypillisesti 1-5 minuuttia. Koska sosiaalisuus on yleensä tärkeää genressä, peleissä voidaan myös yhdistää pelaajia Facebookin kautta vuoropohjaisesti moninpeleihin. Monetisaatio perustuu peliä helpottavien oikopolkujen myyntiin. Älypeleissä ei useinkaan ole kovin paljon sellaista sisältöä, jota voisi hyödyntää sovelluksen sisäisten ostosten lähteenä. Myös selkeä edistymisen puuttua yleensä pelimekaniikasta, joka vähentää maksamista. Tämän vuoksi pelit monetisoivat suhteellisen alhaisella tasolla ja ”valaiden” eli eniten maksavien pelaajien määrä on suhteellisen pieni. Hyvin suunnitellun pelin tuottojen määrää voi parantaa mainontaa, koska päivittäisiä pelikertoja eli tilaisuuksia näyttää mainoksia on yleensä paljon. Genressä on keskimääräistä kovempi kilpailu ja markkinajohtajat vaihtuvat usein. Genren tunnusluvut on kuvattu kuviossa 26.

Lajityyppi	Puzzle		
Alalajityyppi	Älypelit		
Tyypillinen pelaaja	Miehiä	Naisia	Ikä, ka
	25 %	75%	26
Pelaajien taloudellinen jakautuminen	Ilmaispelaajat	Kohtalaisesti maksavat	Paljon maksavat
	63 %	35 %	2 %
Tunnusluvut	ARPAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,05-\$0,10	50% / 70% / 13 %	
Pelaamisen syyt	73 % Ajan kuluttaminen odotellessa		
	42 % Tauon pitäminen muusta toiminnasta		
	27 % Rentoutuminen		
	26 % Pelin jatkaminen mobiililaitteella		

Kuvio 26. Mobiiliälypeligenren tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013

Kuvioiden yhteensovittelu-puzzlet, joiden nykyisiä tunnettuja edustajia ovat mm. Candy Crush Saga ja Bubble Mania keskittyvät lyhyisiin 1-5 minuutin yksinpelissä sessioihin. Monetisaatio pohjautuu oikopolkujen ja helpotusten/parannusten sekä lisäsisällön myymiseen. Luonteensa vuoksi genren pelit eivät sisällä kovin paljon sisäisten ostosten mahdollisuuksia. Puolet ostoksista tapahtuu impulsiivisesti käyttäjän pelissä kohtaamassa ongelma tai epäonnistumistilanteessa. Monetisaatio on suhteellisen pienellä kertatasolla, mutta se tapahtuu usein.

Taloudellinen menestyminen edellyttää erittäin suurta käyttäjämäärää ja korkeita päiväkäyttömääriä. Kilpailu genressä on keskimääräistä kovempaa ja kärjessä olevat brändipelit pitävät suhteellisen hyvin markkina-asemansa. Tätä auttaa se, että niihin tuotetaan jatkuvasti lisää sisältöä ja saman brändin alla uusia samantyyppisiä pelejä. Genren tunnusluvut on esitetty kuviossa 27.

LAJITYYPPI	Puzzle		
ALALAJITYYPPI	Yhdistelypelit (matching puzzle)		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ % 25%	NAISIA % 75%	IKÄ, ka 37,4
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT 63%	KOHTALAISESTI MAKSAVAT 34%	PALJON MAKSAVAT 3%
TUNNUSLUVUT	ARPDÄU \$0,05-\$0,10	RETENTION (D1/D7/D30) 50% / 25% / 13%	
PELAAMISEN SYYT	78%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	47%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	30%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	
	26%	Rentoutuminen	

Kuvio 27. Mobiilipelien yhdistelypelien genren tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

Fysiikkapuzzlet, joiden tunnetuin edustaja on Rovion Angry Birds peliperhe keskittyvät lyhyen 1 – 5 minuutin yksinpelikokemuksen tuottamiseen. Pelaajat ovat varsin tyypillisiä mobiilipelaajia demografialtaan. Kärkipelien monetisaatio on aiemmin pohjautunut premium-malliin eli pelien ostamiseen, mutta tässäkin genressä on tapahtunut nopea siirtyminen free to play-malliin. Genren tunnusluvut on esitetty kuviossa 28. Fysiikka puzzleissa tuotot ovat kertyneet pelimyynnistä, laajennuksista sekä erilaisista peliä helpottavista tai pelikokemusta parantavista peliesineistä. Monetisaatio perustuu pääosin epäsäännöllisiin mikromaksuihin ja mainontaan. Kilpailu genressä on erittäin kovaa. Voimakas ja vakiintunut brändi sekä esille pääseminen mobiilikaupan etusivulla edistävät menestystä.

LAJITYYPPI	Puzzle		
ALALAJITYYPPI	Fysiikka Puzzle		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	IKÄ, ka
	50%	50%	33,7
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	48%	50%	2%
TUNNUSLUVUT	ARPPAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	Premium	45% / 23% / 10%	
PELAAMISEN SYYT	72%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	43%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	24%	Rentoutuminen	
	22%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 28. Mobiilifysiikkapuzzlegenren tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013

3.6.7.2 ARCADEPELIT

Loputtomaan liikkumiseen pohjautuvan Endless runner-genren pelien pelaajat ovat muita arcade-pelien pelaajia keskimäärin nuorempia. Genressä brändätyt pelit kuten Temple Run ovat vahvoilla. Muiden mobiilipelien tapaan pelit keskittyvät lyhyisiin 1-5 minuutin yksinpelikokemuksiin. Myös sosiaalisuutta ja kilpailullisuutta hyödyntävät pelit kuten Running with friends ovat menestyneet. Monetisaatio pohjautuu mahdollisuuteen jatkaa peliä epäonnistumisen jälkeen samasta paikasta sekä pelihahmon kyvykkyyttä, esimerkiksi nopeutta parantavien ominaisuuksien ostamiseen. Monetisaatio on epäsäännöllistä mutta voi olla kertaostoina kohtuullisen suurikin. Retentioluvut ovat genressä erittäin korkeat ja kilpailu kovaa eri pelien välillä. Genren tunnusluvut on kuvattu kuviossa 29.

LAJITYYPPI	Arcade		
ALALAJITYYPPI	Loputon juoksu (endless runner)		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	IKÄ, ka
	47%	53%	26
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	52%	47%	1%
TUNNUSLUVUT	ARPPDAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,05-\$0,10	55% / 30% / 15%	
PELAAMISEN SYYT	73%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	39%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	35%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	
	24%	Rentoutuminen	

Kuvio 29. Endless runner mobiilipeligenren tunnusluvut tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

Arcade-genre pitää sisällään useita erilaisia pelityylejä. Viime vuosien suosikkeja ovat olleet mm Hill Climb Raising and Fruit Ninja. Arcade pelien pelaajat ovat keskimäärin nuorempia kuin muiden mobiiligenrejen ystävät. Pelisessioiden kesto vaihtelee peleittäin, mutta ne ovat tyypillisesti yksinpelejä, joihin on voitu lisätä sosiaalisuutta saavutusten jakamisella kaveripiirissä. Monetisaatio perustuu laajennusten, uusien kenttien ja ominaisuuksien myymiseen sekä pelaajan ja pelihahmon kustomointiin. Pelaajat maksavat epäsäännöllisesti, mutta kohtuullisiakin summia. Vallitseva monetisaatio-malli on free to play, joten valaat ovat elintärkeitä talouden kannalta. Genren tunnusluvut on esitetty kuviossa 30.

LAJITYYPPI	Arcade		
ALALAJITYYPPI	Arcade		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ % 44%	NAISIA % 56%	IKÄ, ka 28
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT 46%	KOHTALAISESTI MAKSAVAT 53%	PALJON MAKSAVAT 1%
TUNNUSLUVUT	ARPPAU \$0,05-\$0,10	RETENTION (D1/D7/D30) 45% / 23% / 10%	
PELAAMISEN SYYT	73% Ajan kuluttaminen odotellessa 41% Tauon pitäminen muusta toiminnasta 36% Pelin jatkaminen mobiililaitteella 30% Rentoutuminen		

Kuvio 30. Arcademobiilipeligenren tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

3.6.7.3 MUSIIKKIPELIT

Mobiilimusiikkipelit kuten Rock Hero, Guitar Hero ja SongPop viehättävät erityisesti nuoria naisia. Genressä hyödynnetään ajankohtaisia pop-hittejä ja niiden lisensoiminen on usein menestyksen edellytys. Pelikerrat ovat yleensä lyhyitä ja ne liittyvät yleensä epäsynkronisesta moninpelaamiseen kavereiden kanssa. Sosiaalisuus tekee pelikerroista toistuvia. Monetisaatio perustuu pelin helpotuksiin ja oikopolkuihin sekä uusien musiikkikappaleiden ja -kategorioiden ostamiseen mikromaksuilla. Free to play valtaa nopeasti myös tätä pelikategoriaa. Pelien elinkaaret voivat olla 6 – 12 kuukautta ja ne voivat nousta suosioon nopeastikin. Kilpailu genressä on pienempää kuin muissa, mikä voi johtua musiikin lisensointikustannuksista. Genren tunnusluvut on kuvattu kuviossa 31.

LAJITYYPPI	Arcade		
ALALAJITYYPPI	Musiikki		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	IKÄ, ka
	39%	61%	26
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	50%	46%	4%
TUNNUSLUVUT	ARPPAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	Premium	45% / 23% / 10%	
PELAAMISEN SYYT	64%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	44%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	24%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	
	24%	Rentoutuminen + Tapa pitää yhteyttä kavereihin	

Kuvio 31. Musiikkimobiilipeligenren tunnusluvut tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

3.6.7.4 KASINO- JA SEURAPELIT

Erilaiset pokeri- ja muut kasinopelit sekä lauta- ja partypelit muodostavat joukon, jossa miehet ovat vahvemmin edustettuina pokerissa ja naiset taas taitoa vaativissa lautapeleissä. Pelaajat ovat myös hieman keskiarvoa vanhempia. Pelisessiot ovat mobiilipeleiksi poikkeuksellisen pitkiä – yli 30 minuuttia. Pokerissa rahaa käytetään pelimerkkeihin, mutta lauta- ja partypeleissä sitä käytetään laajennusten tai muun lisäsisällön hankkimiseen. Kuluttajille tutut brändit ovat myös tässä kategoriassa yleensä suosittuja. Sosiaalisuuden hyödyntäminen antaa pelikehittäjille suuria mahdollisuuksia tässä genressä. Genren tunnusluvut on kuvattu kuviossa 32.

LAJITYYPPI	Kasino ja seurapelit		
ALALAJITYYPPI	Taitopohjaiset kasino- ja korttipelit		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	IKÄ, ka
	52%	48%	41
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	49%	46%	5%
TUNNUSLUVUT	ARPD AU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,20	40% / 20% / 10%	
PELAAMISEN SYYT	64%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	44%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	32%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	
	25%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	

Kuvio 32. Taitopohjaisten mobiilikasinopelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

Onneen pohjautuvat perinteisten kasino ja seurapelien mobiilitoteutukset kuten Bingo Blitz ja Uno vetoavat keskimääräistä enemmän naisiin ja yli 40 vuotiaisiin pelaajiin. Genressä on havaittu kohtuullisesti valaita, koska se sisältää addiktoivia piirteitä. Se monetisoi tasaisesti ja keskimääräisiä summia paremmin. Genre on varsin kilpailtu matalien kehittämiskulujen vuoksi. Pelaajat ovat varsin brändi- ja peliuskollisia, joten uusien yrittäjien voi olla vaikeaa päästä huipulle. Peligenreen liittyy usein päivittäinen aktiivisuusbonus, joka lisää päivittäistä käyttöä. Tämä ominaisuus kannattaa lisätä kaikkiin soveltuviin peleihin genrestä riippumatta pelaajaaktiivisuuden lisäämiseksi. Eimaksavilla voi olla useita pelitilejä, joiden välillä he siirtyvät aina bonuksen perässä. Pelien kehittäjät ovat alkaneet lisätä pelaajan kehittymispolkua peliin lopettamisen ehkäisemiseksi. Eniten myyvillä pelifirmoilla on tarjolla useita eri pelejä kasinossaan. Genren tunnusluvut on esitetty kuviossa 33.

LAJITYYPPI	Kasino ja seurapelit		
ALALAJITYYPPI	Tuuripohjaiset kasino- ja korttipelit		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	IKÄ, ka
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	33%	67%	44,1
TUNNUSLUVUT	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
PELAAMISEN SYYT	69%	26%	6%
	ARPDÄU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,20	40% / 20% / 10%	
	86%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	56%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	30%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	
	26%	Rentoutuminen	

Kuvio 33. Onnipohjaisten mobiilikasinopelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013

3.6.7.5 SIMULAATIOPELIT

Elämäsimulaattoripelit kuten The Sims Freeplay ja Campus Life keskittyvät pelihahmon ja sen elinympäristön kehittämiseen hieman kuten digitaalisessa nukkekodissa. Tyypillinen pelaaja on nainen. Tämän kategorian peleissä esiintyy useimmiten paljon maksavia nuoria naisia. Yksinpeli on dominoiva pelimuoto, mutta pelikokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa kavereiden kanssa on yleistä. Monetisaatio perustuu hahmon kustomointiin erilaisten esineiden avulla sekä esineiden kehitysaikojen nopeuttamiseen. Pelaajat ovat varsin brändiuskollisia ja menestyspelien elinkaaret ovat pitkiä. Genren tunnusluvut on esitetty kuviossa 34.

LAJITYYPPI	Simulaatio		
ALALAJITYYPPI	Simulaatio		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	IKÄ, ka
	20%	80%	28,1
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	52%	43%	6%
TUNNUSLUVUT	ARPD AU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,15	45% / 23% / 10%	
PELAAMISEN SYYT	63%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	45%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	30%	Rentoutuminen	
	25%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 34. Mobiilien elämäsimulaattoripelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

Yhteisönrakentelusimulaattoreissa kuten DragonVale, Megapolis ja Hay Day sukupuolipainotus vaihtelee peleittäin. Raskas kaupunkisuunnittelupeli Megapolis vetoaa enemmän miehiin, kun taas Hay Dayn maatalan toiminnan suunnittelu ja pyörittäminen vetoaa enemmän naisiin. Monetisaatio perustuu kehittämissaikojen nopeuttamiseen tai jopa kokonaan ohittamiseen, infrastruktuurin parantamiseen sekä uusien ominaisuuksien avaamiseen oikealla rahalla. Pelaajien konversio maksaviksi asiakkaiksi on varsin hyvä näissä peleissä. Viraalisuus on näiden pelien leviämässä erityisen tärkeää esimerkiksi pelinsisäisten esineiden vaihtamisen tai lahjoittamisen sekä omien aikaansaannosten esittelyn muodossa kaveripiirin sisällä. Pelaajat sitoutuvat peleihin keskimääräistä mobiilipeliä syvemmin, mikä näkyy hyvinä retentiolukuina ja päivittäiskäytämisen aktiivisuutena. Tämä näkyy myös vahvana brändiuskollisuutena, jonka vuoksi markkinointikulut uusilla yrittäjillä voivat olla keskimääräistä korkeampia. Genren tunnusluvut on esitelty kuviossa 35.

LAJITYYPPI	Simulaatio		
ALALAJITYYPPI	Kaupunginrakennus		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	43%	57%	30,3
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	59%	38%	3%
TUNNUSLUVUT	ARPPAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,15-\$0,25	45% / 23% / 10%	
PELAAMISEN SYYT	74%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	40%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	30%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	
	28%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 35. Mobiilien yhteisönrakentamispelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013

3.6.7.6 STRATEGIAPELIT

Perinteinen strategiapeligenre, jonka menestyneitä mobiiliedustajia ovat esimerkiksi tunnettuihin luokan brändeihin tukeutuvat Civilization Revolution ja Star Command vetoaa selvästi keskivertoa enemmän miespuolisiin ja keskimääräistä nuorempiin pelaajiin. Luokan huippupeleissä käytetään free to play- mutta myös premium- ansaintamallilla on onnistuttu, jos pelillä on vahva brändi. Esimerkiksi tunnetulla X-COM Enemy Unknown brändillä on luokassa onnistuttu aiemmin saamaan jopa 20 dollarin premium hintaa, mikä on mobiilipeleissä erittäin korkea taso. Genren tunnusluvut on esitelty kuviossa 36.

LAJITYYPPI	Strategia		
ALALAJITYYPPI	Strategia		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	63%	37%	29,5
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	37%	53%	10%
TUNNUSLUVUT	ARPPAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,25	30% / 15% / 7%	
PELAAMISEN SYYT	56%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	48%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	40%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	
	24%	Rentoutuminen + Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 36. Mobiilien strategiapelienn tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013

Myös free to play- mallilla strategiapelit tuottavat keskimääräistä paremmin, kuten myös Distimon havainnot Android-ekosysteemissä keväältä 2014 osoittavat. Pelit perustuvat yleensä yksinpelokokemukseen, mutta genreen voidaan lisätä ainakin vuoropohjaista moninpelielementtejä, kuten useaan muulle alustoille tehdyissä strategiapeleissä on tehty. Monesti moninpeli- ja muut sosiaalisuutta tukevat ominaisuudet ovat lisänneet pelien suosiota genreen faniensa keskuudessa sekä parantaneet pelien retentiota ja siten myös monetisaatiota. Strategiapeleissä pelisessioiden pituus kuuluu mobiilipelien pisimpiin ja olla jopa yli 30 minuuttisia. Strategiapeliensa faneissa esiintyy keskimääräistä enemmän runsaasti maksavia ”valas”-pelaajia, jotka tuottavat erittäin hyvin, kunhan pelin mekaniikka tukee pelin sisäisten ostosten kauppaa hyvin.

Resurssien rakentamiseen ja taisteluun keskittyvät pelit kuten Clash of Clans, Boom Beach ja Kingdom of Camelot on suunnattu parhaiten maksaviin pelaajiin, jotka ovat keskimäärin nuorempia ja useimmiten miehiä. He arvostavat voimakasta kilpailullisuutta, kuten mahdollisuutta pelata muita ihmisiä vastaan sekä julkisia pistelistoja. Myös voimakas sosiaalisuus kuten tavoitteellinen tiimipelaaminen ja klaanien tai kiltojen perustaminen liittyvät tähän genreen ja ovat osittain hyvän monetisaation aiheuttajia. Peliluokka onkin eräs parhaiten tuottava mobiilipelien alalaji. Monetisaatio perustuu pelin prosessien nopeuttamiseen, hahmojen, rakennusten tai muiden tärkeiden peliresurssien kehittämiseen sekä energian palauttamiseen sekä pelin näkyvien elementtien vaikkapa pelihahmojen tai tukikohdan kustomointiin. Genren tunnusluvut on esitetty kuviossa 37.

LAJITYYPPI	Strategia		
ALALAJITYYPPI	Taistelu/Kaupunginrakennus		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	71%	29%	31
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	26%	57%	16%
TUNNUSLUVUT	ARPPDAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,15-\$0,35	30% / 15% / 7%	
PELAAMISEN SYYT	48%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	38%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	34%	Mobile games are easier than other games	
	31%	Rentoutuminen	

Kuvio 37. Mobiilien strategiapeliä tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

Peleissä on monen pituisia pelisessioita, mutta kuten mobiilipeleissä yleensä ne harvoin ylittävät kymmentä minuuttia. Pelaajahankinnan kustannukset kuuluvat tässä genressä korkeimpien joukkoon. Vaikka markkinan koko ei ole suurin mahdollinen korvaa keskiarvoa selvästi parempi monetisaatio ja konversioaste tämän. Genren johtavan yrityksen Supercellin Clash of Clans onkin pitänyt vuosina 2013 - 2015 hallussaan parhaiten tuottavan mobiilipelin titteliä maailmassa. Pelaajat ovat myös varsin brändiuskollisia ja kärkipelit säilyttävät paikkansa pisimpään kaikista genreistä. Pelien hyvää monetisaatiota ja pitkiä elinkaaria tukevat myös pelaajien aktiiviset faniyhteisöt, jotka jakavat toisilleen erilaisia vinkkejä ja ohjeita sekä muuta peleihin liittyvää sisältöä videoina, blogeina sekä verkkosivuilla.

Tornipuolustuspeleitäkin kuten Plants vs Zombies ovat muuttumassa lähes poikkeuksetta free to play- ansaintamallia käyttäviksi. Aiemmin useat kärkipelit perustuivat premium-malliin. Monetisaatio tapahtuu ostamalla pelihahmoja, pelirahapaketteja, kertakäyttöisiä tai pitempiaikaisia voimaesineitä sekä pelin etenemistä nopeuttavia virtuaaliesineitä. Suurin osa peleistä tarjoaa yksinpelikokemuksen, mutta myös moninpelin hyödyntämisessä on mahdollisuuksia. Eedar (2013) uskoo, että fokus pelaajien keskinäisiin taisteluihin tulee yleistymään genren peleissä jatkossa. Genren faneissa on hyvin maksavia valaita, mutta retentioluvut ovat keskimääräistä matalampia fanien ahmiessa nopeasti kaiken mahdollisen pelisisällön nopeammin kuin pelikehittäjä ehtii sitä tuottamaan. Uuden sisällön eli lähinnä kenttien tuottaminen riittävän nopeaan ja säännölliseen tahtiin on edellytys hyvälle retentiotasolle ja siten monetisaatiolle. Genren tunnusluvut on esitelty kuviossa 38.

LAJITYYPPI	Strategia		
ALALAJITYYPPI	Tornipuolustus		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	63%	37%	27,2
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	35%	57%	9%
TUNNUSLUVUT	ARPDAAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,20	30% / 15% / 7%	
PELAAMISEN SYYT	73%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	49%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	32%	Rentoutuminen	
	24%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 38. Mobiilien tornipuolustuspeleiden tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

Korttistrategiapelejä pelaavat ennen kaikkea hyvin maksavat miehet, jotka ovat iältään keskimääräisiä mobiilipelaajia. Vuoropohjainen pelaaminen dominoi tässä genressä. Pelisessioiden pituus vaihtelee 15 – 30 minuuttiin. Monetisaatio tapahtuu ennen kaikkea klassisella japanilaisperäisellä Gasha-mekaniikalla, jossa pelaajat ostavat uusia pelipakkoja ja muuta sisältöä kovalla rahalla. Myös impulssiostot kuitenkin välittömästi tehokkuutta nostavien sekä lisäenergiaa antavien virtuaaliesineiden myynti tuo tuloja. Myyntituotot ovat tasaisia ja yksittäiset pelaajat voivat tuoda yli 10 dollarin tulot pakkaostoksillaan. Hyvät tuotot houkuttelevat pelikehittäjiä ja markkinointikulut ovatkin muihin genreihin nähden korkeat yli 5 dollaria lataukselta. Retentioluvut ovat sitä vastoin matalat muihin genreihin nähden, koska oppimiskynnys peleissä on varsin korkea. Siksi hyvät tutoriaalit ja pelaajien opastaminen ovat menestymisen kannalta välttämättömiä. Aktiivinen käyttö ja peliuskollisuus liittyvät yleensä genren faneihin. Genre on erityisen suosittu Aasiassa. Kuvio 39 esittelee sen tunnusluvut.

LAJITYYPPI	Strategia		
ALALAJITYYPPI	Kortti		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	86%	14%	32,6
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	19%	71%	10%
TUNNUSLUVUT	ARPDAAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,35-\$0,80	20% / 10% / 5%	
PELAAMISEN SYYT	71%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	62%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	48%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	
	33%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 39. Mobiilien strategiakorttipelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

3.6.7.7 TOIMINTAPELIT

Toimintapelien ystävät muistuttavat demografialtaan konsolipelaajia eli ovat useammin miehiä ja keskimääräistä pelaajaa nuorempia. Genressä esiintyy keskimääräistä enemmän hyvin maksavia pelaajia. Useat kärkipelit ovat perustuneet tunnetun brändin mahdollistamana premium ansaintamalliin ja free to play on yleistynyt vasta myöhemmin. Tässä genressä tutuilla brändeillä on vankka asema tyypillisenä esimerkkinä Grand Theft Auto: Chinatown Wars. Pelin sisäistä myyntiä tuottavat uudet aseet, varusteet ja erityiskyvyt. Pelisessiot noudattavat perinteisten konsolitoimintapelien yli 30 minuutin pituutta. Fanit suosivat ruudulla tapahtuvaa ohjausta pelien vaikeuden vuoksi. Suosituimmat pelit kuten Infinity Blade-sarja hyödyntävät täysimääräisesti hipaisu ja napautus ohjausta pelikokemuksen sujuvoittamisessa. Suuremman ruudun vuoksi toimintapelejä pelataan muita genrejä enemmän tableteilla. Genre on vielä varsin pieni, mutta mikäli ulkoiset ohjaimet yleistyvät voi alaluokka kasvaa nopeasti. Genren fanit pelaavat mielellään moninpelejä, mutta toistaiseksi pelikehittäjät eivät ole onnistuneet tämän tarjoamisessa mobiilialustalla kovin hyvin. Kuvio 40 esittelee toimintapeligenren keskeiset tunnusluvut.

LAJITYYPPI	Core		
ALALAJITYYPPI	Toiminta		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	64%	36%	27,4
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	24%	60%	16%
TUNNUSLUVUT	ARPDAAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	Premium	30% / 15% / 7%	
PELAAMISEN SYYT	59%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	36%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	27%	Rentoutuminen	
	23%	Hauskat kontrollit + Halvat pelit	

Kuvio 40. Mobiilien toimintapelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

3.6.7.8 ROOLIPELIT

Myös roolipelien fanit ovat useammin hyvin maksavia miehiä ja hieman keskimääräistä nuorempia. Tämäkin genre on siirtymässä nopeasti free to play ansaintamalliin. Genren pelien pitkät kehitysajat ovat keskeinen syy liiketoimintamallin vaihtamisen hitauteen. Vaikka genren ystävät ovat suhteellisen pieni pelaajasegmentti, monetisoi se erittäin hyvin. Distimon (2014) tutkimuksessa Android ekosysteemissä niiden osuus latauksista oli vain 3,6 % mutta osuus tuotoista kaikista genreistä suurin eli peräti 20 %. Pelisessioiden pituus on yleensä yli 30 minuuttia ja se voi jatkua tunteja jos peli mahdollistaa samanaikaisen pelaamisen. Tuottoja tuovat peliin vaikuttavien virtuaaliesineiden kuten uusien aseiden, varusteiden, taikojen ja muiden kykyjen sekä hahmojen kauppa. Fanit pitävät sosiaalisesta moninpelaamisesta ja se onkin menestymisen edellytys genressä. Retentio-luvut ovat muihin genreihin nähden varsin alhaiset, koska pelit ovat muita genrejä vaikeampia oppia. Tämä johtaa nopeaan pelaamisen lopettamiseen niillä pelaajilla, jotka eivät ole genren ystäviä. Koska latausmäärät ovat suhteessa pienet, ei korkeista rankinsijoista ole markkinoinnissa juuri apua oman genren ulkopuolella. Niche yleisön tavoittaminen on suuria genrejä vaikeampaa ja keskimäärin kalliimpaa. Esille pääseminen eli featurointi kauppapaikan etusivulla on avain latausten saamiseen. Roolipeligenren keskeisiin tunnuslukuihin voi perehtyä kuvioista 41.

LAJITYYPPI	Core		
ALALAJITYYPPI	Roolipelit		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	77%	23%	29,3
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	33%	56%	11%
TUNNUSLUVUT	ARPDAAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,20	30% / 15% / 7%	
PELAAMISEN SYYT	64%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	42%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	30%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	
	28%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	

Kuvio 41. Mobiilien roolipelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

3.6.7.9 AMMUSKELUPELIT

Ammuskelupelien fanit ovat keskimääräisiä mobiilipelaajia hieman nuorempia ja suurin osa heistä on miehiä. Moni heistä on myös konsolipelaaja. Heissä on myös keskimääräistä enemmän hyvin maksavia pelaajia. Monet tunnettuihin brändeihin pohjautuvat pelit ovat kuitenkin latausvaiheessa maksullisia. Myös tässä kategoriasa free to play-ansaintamalli yleistyy nopeasti ja jatkossa siitä tulee dominoiva. Eräs syy siihen, että kategoria monetisoi hyvin, voi olla se, että pelaajat ovat tottuneet maksamaan peleistä. Peleissä oikeaa rahaa käytetään uusien ja parempien aseiden, varusteiden ja hahmojen sekä kykyjen hankintaan. Myös impulssiostot väliaikaisten etujen saamiseen ovat toimineet tämän luokan peleissä. Pelisessioiden pituus ylittää puoli tuntia ja voi kestää tuntejakin erityisesti moninpeleissä.

LAJITYYPPI	Core		
ALALAJITYYPPI	Ammuskelupelit		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	85%	15%	25,2
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	28%	58%	14%
TUNNUSLUVUT	ARPD AU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,20	35% / 18% / 9%	
PELAAMISEN SYYT	65%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	38%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	33%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	
	31%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 42. Mobiilien ammuskelupelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

Mobiilikontrollien ominaisuudet voivat heikentää ammuskelupelikokemusta verrattuna perinteiseen konsoli- ja PC-pelikokemukseen. Jos tähän liittyvät haasteet ratkaistaan, ennakoi Eedar kategorian peleille nopeaa kasvua. Ratkaisevana luokan tulevalle menestykselle Eedar pitää mobiililaitteille luotavia ulkopuolisia ohjaimia, jotka parantavat pelituntumaa ja -kokemusta. Mobiiliammuskelupelien keskeisiin tunnuslukuihin voi perehtyä kuviosta 42.

3.6.7.10 TAISTELUPELIT

Myös taistelupelit ovat pelaajakunnaltaan keskimääräistä nuorempaa, hyvin maksavaa ja selvästi miesvoittoista. Pelisessioiden pituus on yleensä 10 – 15 minuuttia. Perinteisten taistelupelien kuten Mortal Kombat-sarjan monimutkaisia iskukombojen ohjainyhdistelmiä on vaikea siirtää mobiililaitteisiin. Tämän vuoksi Eedar suosittelee ohjainkomentojen yksinkertaistamista ja pelimekaniikan sulauttamista muiden genrejen pelien kanssa kuten menestynyt Injustice: Gods Among Us peli on tehnyt. Käyttökelpoisia mekaniikkoja on esimerkiksi tornipuolustus, korttitaistelu ja simulaatio genreissä. Pelien monetisaatio perustuu uusien hahmojen, tasojen, erikoisliikkeiden, väliaikaisten suorituskykyä parantavien sekä pelihahmon kehitystä nopeuttavien virtuaalisten esineiden kauppaan. Kuvio 43 esittelee mobiilien taistelupelien tunnuslukuja.

LAJITYYPPI	Core		
ALALAJITYYPPI	Taistelupelit		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	85%	15%	27,7
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	23%	59%	18%
TUNNUSLUVUT	ARPDAAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,20	30% / 15% / 7%	
PELAAMISEN SYYT	48%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	39%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	34%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	
	30%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	

Kuvio 43. Mobiilien taistelupelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013

3.6.7.11 KILPA-AJOPELIT

Kilpa-ajopelien fanit ovat keskimääräistä enemmän hyvin maksavia, nuorempia ja useammin miehiä. Free to play-malli on toiminut tässä luokassa erittäin hyvin, kuten vaikkapa Fingersoftin Hill Climb Racer-peli osoittaa. Monetisaatio perustuu erilaisten suoriutumista parantavien osien, energiaboostien, uusien ajoneuvojen, parempien varusteiden, väliaikaisesti suoriutumista parantavien virtuaalisten esi- neiden sekä ajoneuvojen ja pelihahmojen kustomointimahdollisuuden myyntiin. Genren sisällä ilmenee kahtiajako todellisten ajosimulaattoreiden ja helpompien arcade ajopelien välillä. Realistiset ajosimulaatiot kestävät pääsääntöisesti yli 15 minuuttia ja niiden monetisaatio on tasaista ja varsin korkeilla summilla eli jopa

yli 10 dollaria kerrallaan. Arcade- peleissä käytetään usien 2D näkymää sekä keskitytään hauskuuteen. Pelin tavoitteena on erilaisten tavoitteiden saavuttaminen sekä näyttävien temppeujen tekeminen autolla tai vaikkapa polkupyörällä. Menesty- neimmät pelit hyödyntävät usein erilaisia tunnettuja brändejä ja niiden lisenssimak- sut voivat olla merkittäviä ja myös rajoittavat pelin toiminnallisuutta esimerkiksi niin että kalliin brändi urheiluauton ei sallita tuhoutuvan täydellisesti pelissä. Myös kilpa-ajopeleissä nähdään eri genrejen kuten korttitaistelun mekaniikkojen yhdistä- mistä perinteiseen ajoneuvokilpailuun. Kuvio 44 esittelee genren keskeiset tunnus- luvut.

LAJITYYPPI	Core		
ALALAJITYYPPI	Kilpa-ajo		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	62%	38%	27,7
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	47%	41%	12%
TUNNUSLUVUT	ARPDAAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	\$0,10-\$0,20	40% / 20% / 10%	
PELAAMISEN SYYT	60%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	40%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	27%	Pelin jatkaminen mobiililaitteella	
	22%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	

Kuvio 44. Mobiilien kilpa-ajopelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013

3.6.7.12 URHEILUPELIT

Urheilupelien fanit ovat myös keskimääräistä mobiilipelaajaa paremmin maksavia ja pääosin miehiä. Free to play-ansaintamalli hallitsee tätäkin genreä todennäköisesti jatkossa, vaikka myös premiumilla on menestytty. Monetisaatio perustuu uusien pelaajapakkojen, kustomointimahdollisuuden sekä erilaisten pelilaajennusten kuten turnausmahdollisuuksien tai uusien liigojen myyntiin. Pelisessioiden pituus vaihtelee tyypillisesti 15 ja 20 minuutin välillä urheilulajin mukaan. Menestyneimmät pelit ovat soveltaneet ja yhdistelleet urheiluun muiden genrejen kuten arcade, korttitaistelun, simulaation eri lajien pelimekaniikkoja. Mobiiliurheilupelien on vaikea kilpailla luokan konsoleille ja PC:lle julkaistavien AAA-pelien kanssa, koska kehittämiskulut ovat korkeat, mahdolliset lisenssimaksut nostavat niitä sekä monimutkaiset ohjainkomennot eivät sovellu kovin hyvin mobiilialustoille. Viralliset lisenssit parantavat menestymismahdollisuuksia, koska pelaajat tunnistavat esimerkiksi NHL:n ja FIFA:n ja pitävät niitä yleensä jonkinlaisina laadun takeina. Näiden hankinta on kuitenkin kallista ja vaikeaa. Mikäli lisenssiä ei ole käytössä voi menestymismahdollisuutta lisätä sarjakuvamainen tai muuten tyyllitelty graafinen tyyli. Mobiilien urheilupelien keskeiset tunnusluvut on koottu kuvioon 45.

LAJITYYPPI	Core		
ALALAJITYYPPI	Urheilu		
TYYPILLINEN PELAAJA	MIEHIÄ %	NAISIA %	KESKIMÄÄRÄINEN IKÄ
	90%	10%	30,7
PELAAJIEN TALOUDELLINEN JAKAUTUMINEN	ILMAISPELAAJAT	KOHTALAISESTI MAKSAVAT	PALJON MAKSAVAT
	26%	59%	15%
TUNNUSLUVUT	ARPDAAU	RETENTION (D1/D7/D30)	
	Premium	30% / 15% / 7%	
PELAAMISEN SYYT	59%	Ajan kuluttaminen odotellessa	
	34%	Tauon pitäminen muusta toiminnasta	
	29%	Mahdollisuus pelaamiseen monitoimisella laitteella	
	27%	Yhteyden pitäminen perheeseen/kavereihin	

Kuvio 45. Mobiilien urheilupelien tunnusluvut Pohjois-Amerikassa vuonna 2013.

3.6.8 MOBIILIPELIEN MENESTYSTEKIJÄT VUONNA 2015

Mobiilipelimarkkina on muuttunut erittäin nopeasti viime vuosina erityisesti free to play-ansaintamallin nopean yleistymisen ja dominoinnin vuoksi. Samaan aikaan pelien määrä on lisääntynyt räjähdysmäisesti lisäten kilpailua ennen näkemättömiin mittoihin. Esimerkiksi Applen Appstoressa pelien määrä on ylittänyt 300 000 jo kauan sitten. Vuonna 2015 uusien julkaisujen kasvu näyttää jatkavan kasvuaan kiihtyvällä vauhdilla, joten tilanne ei näytä ainakaan lähitulevaisuudessa muuttuvan pienille kehittäjille helpommaksi. Tämän vuoksi menestyäkseen pelikehittäjien, julkaisijoiden ja pelialan rahoittajien on jatkuvasti seurattava aktiivisesti alan ja markkinoiden kehitystä tunnistaakseen kilpailuetua tuovat pelien ominaisuudet. Tutkimuksella on havaittu useita tällaisia ominaisuuksia, jotka tuntemalla ymmärtää aiempaa helpommin miksi toiset pelit menestyvät muita paremmin ja millaisia ominaisuuksia mobiilipellin kannattaa suunnitella. Nämä esitellään tässä lyhyesti, mutta niitä käsitellään tässä teoksessa jokaista tarkemmin omissa kappaleissaan.

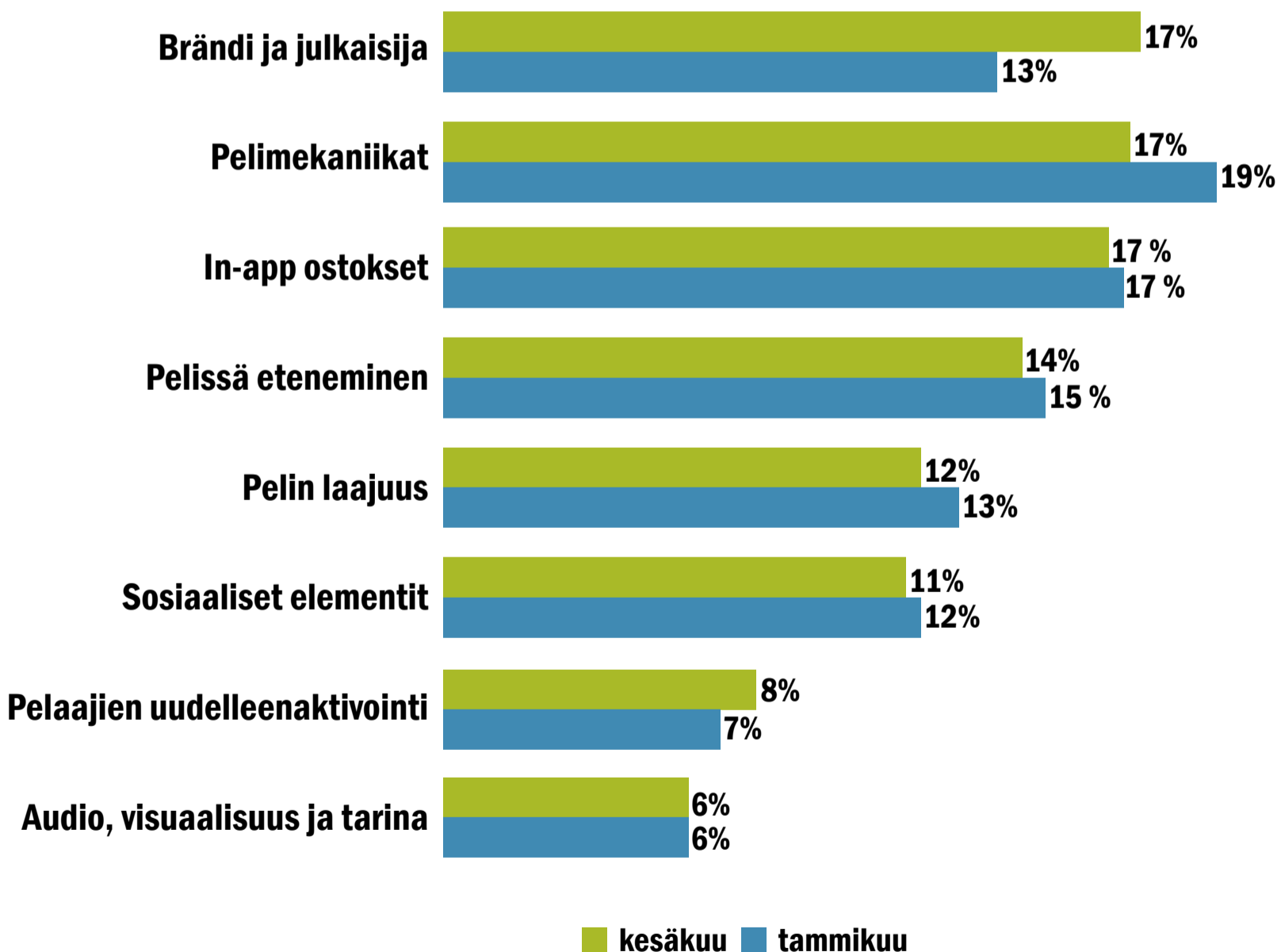
Tällä hetkellä ei voida määrittää jokaiselle mobiilipelille sopivaa yhteistä menestysreseptiä, koska onnistuminen riippuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Eri tekijöiden merkitys vaihtelee genreittäin, peleittäin ja jopa markkina-alueittain. Tärkeintä on kuitenkin, että peli on kaikilta osa-alueilta riittävän laadukas ja käyttäjien pelivalintaan ja -uskollisuuteen vaikuttavien tekijöiden osalta kilpailijoitaan parempi. Vahvaksi kilpailutekijäksi on muodostunut aiempien menestyspelien hyödyntäminen uusien pelien markkinointialustana sekä omien tai muilta hankittujen brändien vetovoima.

Gamerefinery yhtiön pääanalyytikko Julkusen kesällä 2015 julkistaman tutkimuksen mukaan mukaan pelin taloudelliseen menestykseen Yhdysvaltain mobiilipelimarkkinoilla vaikuttavat kolme tärkeintä tekijää ovat tunnettu brändi tai julkaisija, pelaajiin vetoava pelimekaniikka sekä oikealla tavalla rakennettu monetisaatio / pelinsisäisten ostojen mekaniikka. Ensimmäinen näistä liittyy pelin huomioarvoon pelikaupassa ja heijastaen kilpailun intensiteettiä. Toiseksi merkittävin tekijä liittyy pelikokemuksen nautittavuuteen sekä koukuttavuuteen ja kolmanneksi merkittävin psykologisesti oikein luotuun monetisaatiomekanismiin. Viimeinen on tuottojen kertymisen kannalta oleellisin. Nämä menestystekijät ovat varmasti kaikille peleille yhteisiä alustasta riippumatta.

Erityisesti free to play-monetisaatiomallilla toimittaessa yleensä rahalla ja vaivalalla hankitut pelaajat halutaan säilyttää, jotta heille voidaan jatkossakin myydä pelinsisäisiä ostoksia tai näyttää mainoksia. Tämän vuoksi pelaajien retention eli siihen, kuinka kauan pelaaja pelaa kyseistä peliä vaikuttavilla tekijöillä on suuri merkitys myös taloudelliselle menestykselle. Tällaisia tekijöitä ovat jatkuva ja sopivan haastava progressio pelissä, pelin kiinnostava teema sekä sosiaaliset ominaisuudet kuten moninpeli tai mahdollisuus jakaa kokemuksia ja sisältöjä kavereiden kanssa.

Edellisten lisäksi aktiivisilla pelaajia sitouttavilla mekaniikoilla, kuten erilaisilla aktiivisuuspalkkioilla on merkitystä. Mitä pidempään pelaajan saa pidettyä pelin parissa, sen enemmän tästä voi oikein suunnitellulla free to play mobiilipelillä hyötyä.

Gamerefineryn tutkimuksen mukaan vähiten merkitystä pelin audiovisuaalisella toteutuksella ja tarinalla. Tätä selittää se, että graafisella ulkonäöllä, animaation sujuvuudella tai tarinan elementeillä ei voi kovinkaan helposti erottua ”ilmaisen” laadukkaan sisällön tulvassa. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä osana pelikokemuksen nautittavuutta, mutta ne eivät yksin riitä taloudellisen menestyksen rakentamiseen. Näitä voi ennemminkin pitää tekijöinä jotka ovat välttämättömiä, mutta jotka eivät luo todellista etumatkaa vahvimpiin kilpailijoihin nähden. Kuvio 46 kuvaa mobiilipelien menestystekijöiden suhteellista merkitystä Yhdysvaltain markkinoilla vuonna 2015.



Kuvio 46. Mobiilipelien sijoitukseen Applen ekosysteemissä vaikuttavat tekijät.

4 PELIALAN ANSAINTAMALLIT

Peliyrittys voi ansaita tuloja useilla eri tavoilla. Oikean ansaintamallin valinta riippuu käytetystä alustasta ja julkaisupaikasta, kilpailijoiden strategioista, pelaajien odotuksista sekä valitusta peligenrestä. Ansaintamallia ja hinnoittelua tulisi miettiä jo pelin kehitysvaiheessa, jotta se integroituisi pelin sisältöön optimaalisesti.

Ansaintamallin muuttaminen jälkikäteen voi lisätä muutoksiin käytetyn ajan vuoksi kehittämiskustannuksia merkittävästi sekä lykätä markkinoille pääsyä kuukausilla. Tämän lisäksi se voi vaikuttaa pelin luonteeseen olennaisesti. Amerikkalainen pelialan veteraani David Perry , 2009) tunnistaa peräti 29 erilaista monetisaatio mallia pelialalle. Seuraavaksi esitellään niistä tärkeimmät.

Keskeisin kysymys nykyisillä pelimarkkinoilla on se, peritäänkö pelin lataamisesta asiakkaalta maksua. Konsoli- ja PC-pelin osalta maksu on ollut luonnollinen tapa toimia, mutta free-to-play verkkopelien ja mobiilipelien suuri kasvu on muuttamassa markkinoita kokonaisuudessaan. Esimerkiksi Sonyn mukaan Playstation ekosysteemissä Free to Playsta saadut hyvät kokemukset tulevat lisäämään tämän ansaintamallin pelien osuutta myös konsolipuolella. Myös Microsoft ja Nintendo ovat kokeilleet mallia, mutta näyttävät vielä seuraavan tilannetta, kuitenkin valmiuksiaan kehittäen. Suosittu World of Tanks peli on tuonut menestyksekkäästi free to play-mallin Xbox ja Playstation konsoleille vuonna 2015 avaten tietä muille.

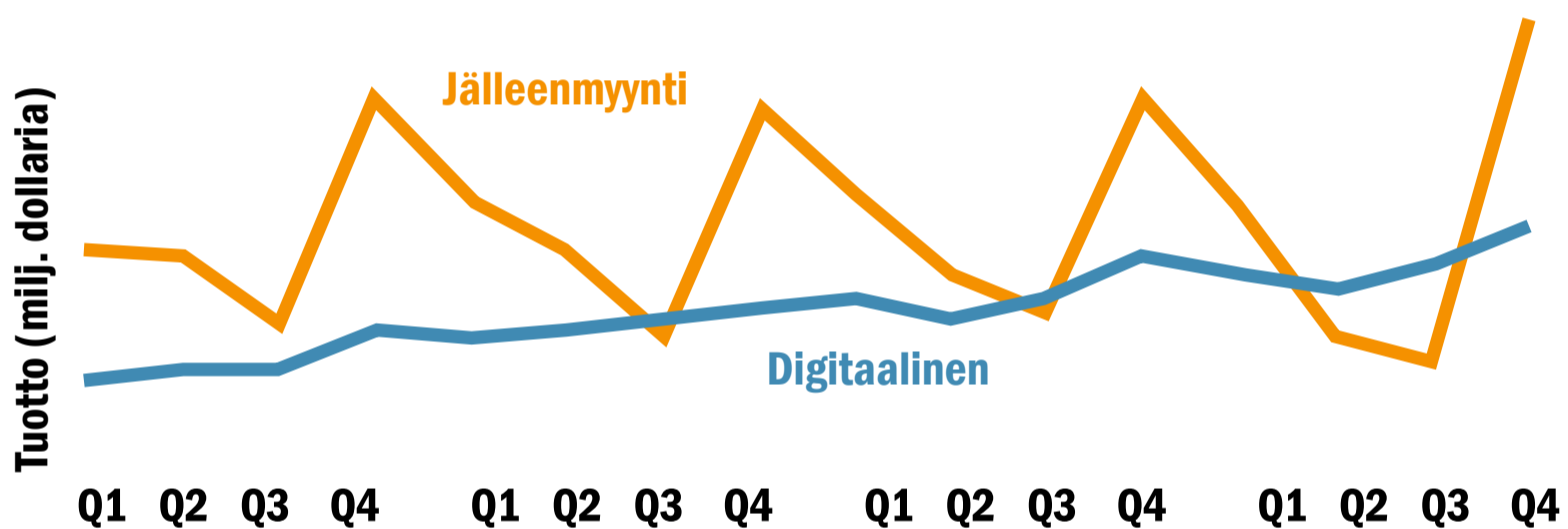
4.1 MAKSULLINEN LATAAMINEN (PREMIUM)

AAA-peli on termi, jota käytetään suurten studioiden/julkaisijoiden julkaisemista ison budjetin huippupeleistä. Pelien kehittämis- ja markkinointibudjetit liikkuvat jopa sadoissa miljoonissa euroissa. Vuonna 2014 AAA-luokan pelin kehitysbudjetti ylitti usein 100 miljoonaa dollaria. Tämän päälle tulevat vielä erittäin merkittävät markkinointibudjetit. Näitä huippupelejä julkaistaan yleensä kaikille suurille alustoille. Koska budjetit ovat suuria kuten riskitkin, on se johtanut peliteollisuuden tällä sektorilla tuttujen menestysnimikkeiden jatko-osien tehtailuun Hollywoodin esimerkin mukaisesti.

Riskien välttäminen kaventaa myös kehittäjien luovuutta jo suuren julkaisijan-kin EA:n johtajan Jade Raymondin mukaan (Brightman, 2014). Hänen mielestään pelinkehittäjien on löydettävä uusia tapoja työtehokkuuden nostamiseksi ja kulujen laskemiseksi, jotta uudet ideat eivät jäisi tuttujen ja turvallisten jalkoihin. Haasteeksi on nousemassa se, kuinka ala saa pidettyä suurpelien kasvavat kulut aisoissa, kun pelaajien odotukset kasvavat, konetehot nousevat ja kehitystiimit suurenevat. Alan nopea murros on saanut myös perinteiset julkaisijat ja studiot hakemaan indietyyppisiä toimintamalleja ja pohtimaan uudenlaisten liiketoimintamallien käyttöönottoa.

Ennen digitaalisen jakelun yleistymistä pelialalla oli vallitsevana neliosainen arvoketju, johon kuului pelin kehitys, julkaisu, jakelu ja jälleenmyynti. Arvoketju perustui selkeään työnjakoon: pelinkehittäjä myy tuotteensa julkaisijalle, julkaisija julkaisee pelin ja peli siirtyy jakelijan kautta vähittäiskaupan kautta kuluttajille. Arvoketjun rakenteeseen vaikuttavat tuotteiden jakelun ja markkinoinnin vaatimat resurssit sekä fyysisen logistiikan korkeat kustannukset. Moniosainen arvoketju tarkoitti siis suuria investointeja pelien julkaisijalle, joka usein kantoi suurimman taloudellisen taakan ja riskin liiketoiminnassa. Moniportainen arvoketju nosti myös pelien loppukuluttajahintaa merkittävästi, koska jakeluketjun kaikkien jäsenten oli saatava osansa myyntikatteesta.

Pelien fyysinen jakelu vähenee nopeasti. Digitaalisen myynnin osuus oli vuonna 2010 35 % ja kolme vuotta myöhemmin keskeisten julkaisijoiden myynnistä jo 47 % (2013). Tutkimusyhtiö DFC Intelligencen mukaan PC-pelien globaalista myynnistä vuonna 2013 jo 92 prosenttia tapahtui digitaalisten kanavien kautta ja DFC odottaa latausten suosion jatkavan kasvuaan lähivuosina (Chalk, 2014). Esimerkiksi Origin on ilmoittanut lopettaneensa fyysisen pelimyynnin vuoden 2014 aikana. DVD- tai Blue ray-levyille tuotettujen pelien jakelua jatkettaneen kuitenkin vielä jonkin aikaa, koska nopeita digitaalisen jakelun edellyttämiä verkkoja ei ole käytettävissä kaikkialla. Toinen fyysistä jakelua ylläpitävä tekijä voi olla se, että pelit ovat myös suosittuja lahjoja. Fyysinen tuote on mukavampi kääriä lahjapaperiin ja antaa kuin latauskoodi. Tämän lisäksi myös jatkossa myytäneen erilaisia Collectors Edition kokonaisuuksia, joissa varsinaisen pelin lisäksi pakettiin kuuluu erilaisia peliin liittyviä fyysisiä oheistuotteita. Kuvio 47 kuvaa keskeisten AAA-pelien julkaisijoiden digitaalisen ja fyysisen pelimyynnin kehitystä vuosina 2010 – 2013.



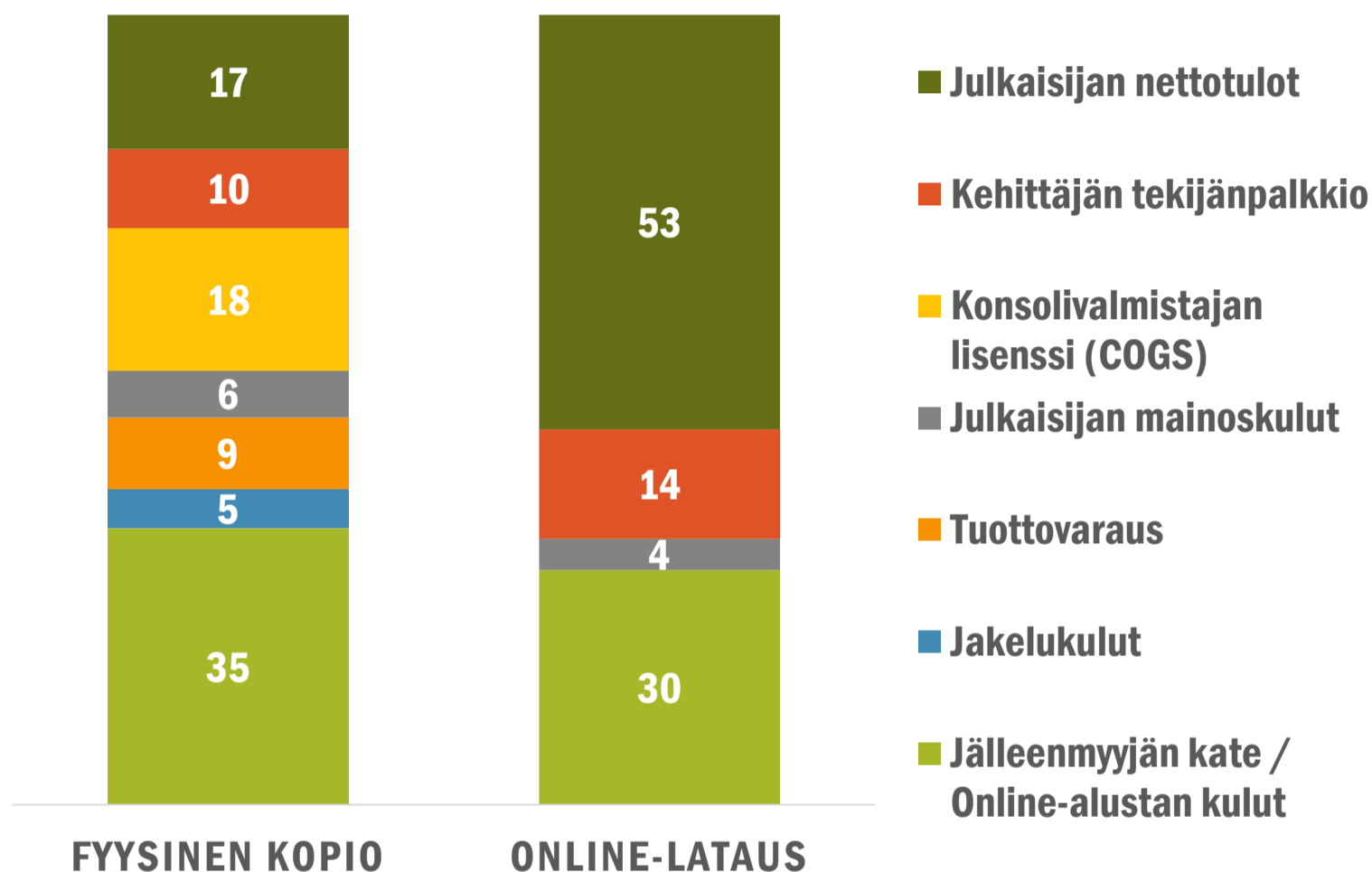
Kuvio 47. Fyysisen ja digitaalisen pelijakelun osuuden kehitys keskeisten pelijulkaisijoiden myynnistä vuosina 2010 – 2013 SuperData research-yhtiön mukaan

On esitetty arvioita (esim. Perry 2009), joiden mukaan ainakin konsolivalmistajat haluavat jollain lailla pitää vähittäiskaupan ketjut mukana myös pelimyynnissä. Syyinä tähän on se, että muutoin ketjujen intressi myydä konsoleita voi heikentyä.

Keinona digitaalisessa maailmassa voi olla esimerkiksi jo jossain määrin käytössä oleva latauskuponkien myynti vähittäiskaupassa. Kuluttajia kannustaisi pelien hankkiminen tätä kautta, jos samalla saisi jonkin ylimääräisen edun kuten lisäsisältöä.

Digitaalinen jakelu mahdollistaa muutoksen pelien hinnoitteluun ja katerakenteen parantamiseen. Kun jakelu siirtyy internetiin laskevat jakelutien kustannukset dramaattisesti. Pelien fyysisen painamisen, pakkausten sekä kuljettamisen lisäksi pois jäävät myös tukku- ja vähittäiskaupan kustannukset. Saavutettu säästö näkyy suoraan peliä myyvän yrityksen tuloksessa.

Nettotuoton jakautumisen eroja hahmottaa kuvio 48. Tämän mukaan julkaisijan osuus myyntikatteesta voi nousta 17 prosentista jopa 53 prosenttiin siirryttäessä digitaaliseen suorajakeluun. Tällöin myös on siirryttävä käyttämään muuta alustaa kuin konsolia, koska konsolivalmistajan lisenssimaksu voi olla jopa 18 % katteesta. Digitaalinen jakelu mahdollistaa myös pelien kuluttajahinnan laskemisen, mikä voi olla esimerkiksi indie-kehittäjälle keino saada kysyntää vähemmän tunnetulle pelitalolle ja sen tuotteille. Potentiaalisia häviäjiä digitaalisessa maailmassa ovat vähittäiskauppa ja konsolivalmistajat.



Kuvio 48. Nettotuottojen jakautuminen perinteisessä ja digitaalisessa jakelussa (Cloud gaming report, 2012)

Myynnin määrää on helppo lisätä digitaalisissa kanavissa. Perinteisessä fyysisessä jakelussa asiakas maksoi pelin hinnan esimerkiksi 50 – 70 euroa kerralla vähittäiskauppaan ja pelin monetisaatio ei tästä jatkunut ilman erillisten lisälevyjen myyntiä. Digitaalinen jakelu on mahdollistanut ladattavan sisällön (DLC = downloaded content) helpon myymisen pelaajille. Parhaassa tapauksessa tämä mahdollistaa ennakkomaksujen käyttämisen ja pelin lisäosien kuten lisäkenttien kehittämisen ainakin osittain asiakasrahoituksella. Nykyisin suosituissa peleissä hintarakenne voi olla esimerkiksi sellainen kuin suosituissa Battlefield-sarjassa.

Pelaaja maksaa ensin varsinaisesta pelistä normaalin AAA-pelin hinnan 50 – 60 euroa alustasta riippuen ja sitten vielä viidestä lisäpaketista jokaisesta erikseen niin halutessaan 10 – 15 euroa. Sarjan fani saa kokonaisuuden toki halvemmalla, kun ostaa premium-paketin eli ennakkotilaa ja maksaa kaikki lisäosat ennen niiden julkaisemista. Tällöin hän samalla rahoittaa uusien DLC-sisältöjen kehittämistä.

Mobiilipeleissä maksulliseen lataamiseen perustuvasta ansaintamallista käytetään nimitystä paidmium eli pelin maksullinen (paid) lataaminen yhdistettynä joissain tapauksissa myös pelinsisäisiin ostoksiin. Nykyisillä mobiilipelimarkkinoilla vain erittäin vahvan brändin omaavat pelit voivat menestyä tällä mallilla. Mobiilipelien osalta free to play eli ilmainen lataaminen on lähes hävittänyt maksullisen lataamisen. Pelaajat ovat tottuneet ilmaiseen laadukkaaseen sisältöön, jolloin vain erinomaisen brändin omaavilla peleillä kuten Mindcraftilla on mahdollisuus kilpaila maksullisena ilmaissisältöjä vastaan.

Pelin maksullinen lataaminen tai fyysisen asennuslevykkeen ostaminen oli yleisintä vuonna 2014 PC ja konsolipeleissä. Näillä markkinoilla myös indiestudioiden pienemmät ja tuntemattomat tuotannot voivat menestyä maksulliseen lataamiseen perustuvalla liiketoimintamallilla, koska näiden alustojen pelaajat ovat tottuneet maksamaan sisällöistä ja toisaalta ilmaista sisältöä ei vielä ole samassa määrin tarjolla kuin mobiilimarkkinoilla. Tilanne voi muuttua jatkossa, sillä näillekin markkinoilla free to play on tekemässä tuloaan varsinkin MMO pelien osalta voimalla. Toisaalta free to play vaatii kunnolla toimiakseen massayleisöjä, joten pienempien yleisöjen nichemarkkinoilla maksullisuus säilyy kohtuullisen varmasti toimivana liiketoimintamallina.

Digitaalinen jakelu muuttaa myös pelien elinkaarta. Fyysisessä jakelussa peli teki tuottoensa lanseeraamista seuraavan kolmen kuukauden aikana.

Tämän jälkeen se siirrettiin marketin alelaariin ja kallis hyllypaikka vapautettiin uudemmalle pelille, jonka kate vähittäiskaupalle oli parempi. Kiertonopeuden hallinta on eräs kaupan kannattavuuden perusteista.

Digitaalisessa jakelussa serverien ”hyllytila” on rajaton ja pelit pysyvät myynnissä huomattavasti pitkempään. Tämä on luonut niille niin sanotun pitkän hännän ja mahdollistanut hintadifferoinnin täyden hyödyntämisen.

Tämä tarkoittaa sitä, että hintaa lasketaan niin, että hinnan muutosten myötä saadaan jatkuvasti lisää myyntiä uusilta asiakkailta. Lisäksi voidaan järjestää alennuskampanjoita, joilla asiakkaita aktivoidaan ostamaan.

Esimerkiksi Steamin suosituissa alennuskampanjoissa pelin myyntivolyymi voi ylittää sen koko elinkaaren aiemman myynnin.

Perinteisessä pelialan toimintamallissa pelin julkaisijat antavat pelintekijöille etukäteisrahoitusta ja kun pelin valmistuttua hoitavat pelin fyysisen tuottamisen DVD tai vastaavalle medialle sekä järjestävät pelin markkinoinnin ja fyysisen jakelun. Julkaisija kantaa siis suurimman taloudellisen riskin ja maksaa lähes kaikki aiheutuvat kustannukset. Tästä syystä julkaisija vaatii usein sopimusta tehdessä täydet oikeudet pelin immateriaali-oikeuksiin ja niiden hyödyntämiseen. Tässä mallissa pelikehittäjä joutuu siis usein luopumaan mahdollisen menestyspelin jatkohyödyntämisestä sekä merkittävästä osasta syntyneistä myyntituloista.

Alalla on myös sopimusmalleja, joissa kehittäjä saa osuuden pelin myyntituloista, mutta yleensä näissä tapauksissa osuus on pieni. Perinteisen jakelumallin etuna on kehittäjälle kuitenkin sen takaama taloudellinen turva, sillä julkaisija mahdollistaa pelin valmistuksen ilman taloudellista riskiä itse kehittäjälle. (Hynninen, 2012) Pelinkehittäjän rooli on tässä mallissa lähellä alihankkijaa, mutta kehittäjä voi tuki hyödyntää mahdollisen menestyksen tuomaa brändiarvoa omassa toiminnassaan jatkossa esimerkiksi rahoituksen hankinnassa.

4.2 PELIN JULKAISEMINEN JA MYYNTI JAKSOINA

Koko pelin ansaintamalli voi perustua myös jaksojen myynnille (Perry, 2008). Telltale on käyttänyt mallia erittäin menestyksekkääsi esimerkiksi ”The Walking Dead” ja ”Wolf among us” pelisarjoissaan. Malli sopii hyvin voimakkaasti tarinavetoisiin peleihin ja käytettäväksi vahvojen brändien yhteydessä. Pelikehittäjä tekee peliä jakso kerrallaan ja myy sen sitten valmistumisen jälkeen jo seuraavaa osaa odottaville faneille digitaalisena latauksena tai levynä. Etuna kehittäjälle mallissa on se, että näin samoista hahmoista, kentistä ja muista resursseista saadaan mahdollisimman paljon irti, mikä leikkaa kehittämiskuluja. Jaksoittainen julkaiseminen nopeuttaa myös pelin tuomista markkinoille, mikä voi olla kilpailutilanteessa ratkaisevaa. Malli vähentää myös alkupääoman tarvetta, koska osa pelin kehityskustannuksista voidaan kattaa ensimmäisten osien myyntituloilla.

Malli mahdollistaa myös yleistä tasoa paremman hinnan saamisen pelaajilta, kun ostokset jaetaan useampaan osaan. Jokaisen uuden jakson julkaiseminen mahdollistaa myös uusien PR-toimien tekemisen ja ilmaisen julkisuuden saamisen pelille. Toisaalta malli voi lisätä markkinointikustannuksia, koska jokaisesta uudesta osasta on tehtävä markkinointityötä. Jaksottainen julkaiseminen on myös tehokas keino piratismia vastaan lisäten kokonaisymyyntiä. Vaarana mallin käyttämisessä on se, että pelaajat voivat menettää kiinnostuksensa sarjaan, mikäli jaksoväli on liian suuri.

4.3 TILAUSPOHJAINEN ANSAINTAMALLI

Massiivimoninpelien (MMO) yleistyessä suosiota ovat saaneet tilausmallilla toimivat pelit. Ne perustuvat yleensä kuukausittaiseen veloitukseen, jossa pelaaja maksaa joka kuukausi tietyn rahasumman pelioikeutta vastaan. Usein veloitus on automaattinen luottokortti- tai tiliveloitus. Pelistä veloitetaan usein aluksi myös kiinteä aloituspakettihinta, joka voi sisältää esimerkiksi 30 päivän pelioikeuden. Menestynein tätä mallia käyttänyt peli on World of Warcraft. Ansaintamalli perustuu ajatukseen, jonka mukaan peli on palvelu, jonka tarjoamasta elämyksestä pelaaja on valmis maksamaan. Jotta asiakas maksaisi kuukaudesta toiseen tilauksesta, on myös uutta pelisisältöä tuotettava jatkuvasti. Tämän vuoksi tilauspohjainen malli edellyttää pelikehittäjältä usein merkittävää panostusta tuotteen elinkaaren aikaiseen kehittämistyöhön.

Perryn (2008) mukaan osa pelaajista jatkaa maksamista, koska ei halua menettää pelihahmoaan tai haluaa vain muuten pitää pelin saatavana, mikäli haluaa palata sen pariin myöhemmin. Tämä on kannustanut joitakin pelinkehittäjiä luomaan malleja, joissa hahmot kuolevat, mikäli käyttäjä lopettaa pelaamisen.

MMO peleissä pelaajayhteisöjen luominen ja hallinta ovat keskeisiä pelaajia sitouttavia tekijöitä. Malli muistuttaa muusta ohjelmistoliike-toiminnasta tuttua SaaS-mallia eli ohjelmistoa palveluna.

Tilausmallia kutsutaan usein myös pay-to-play nimellä, vaikkakin termiä voidaan käyttää myös yleisesti maksullisista peleistä. Useat tällä mallilla aloittaneet massiivimoninpelit, kuten Star Wars: The old Republic ovat joutuneet siirtymään free to play-malliin ja lähes kaikki viime aikoina julkaistut MMO:t käyttävät sitä pelaajamäärän kasvattamiseksi. Runsas, laadukkaan ilmaissisällön määrä vaikeuttaa tilauspohjaisen mallin käyttämistä peleissä ja on syynä mallin suosion väheneemiseen.

Pelien sisällön muutosten maksullisuus vaihtelee pelistä toiseen. Joissain peleissä kaikki julkaistu sisältö sisältyy kuukausimaksuun, mutta osassa peleistä kaikista muutoksista ja lisäyksistä täytyy maksaa erikseen. Päivityksiä kutsutaan usein laajennuksiksi. Ne voivat esimerkiksi nostaa pelihahmojen tasokattoa, tuoda uusia tehtäviä sekä lisätä uusia pelialueita ja varusteita alkuperäiseen tuotteeseen. Pelaajien ei tarvitse välttämättä hankkia laajennuksia, mutta silloin he eivät pääse osaksi uutuuksien tarjoamista pelikokemuksista.

Tilausmallin voi myös yhdistää halutessaan lähes mihin tahansa toiseen monetisaatiomalliin. Suhteellisen yleistä on liittää se free to play-malliin esimerkiksi luomalla pelin sisään aikarajoitteen premium-tilin, jossa pelaaja voi edistyä normaalia pelitilaa nopeammin tavoitteisiinsa. Tilaajat ovat yleensä sitoutuneita pelaajia, joista voi tulla parhaiten maksavia ”valaita”. Tilauksia voi edistää liittämällä niihin etuja, joita muut pelaajat eivät saa.

4.4 MAKSU PELIAJAN TAI KÄYTÖN MUKAAN JA PELIEN VUOKRAAMINEN

Periaatteessa on mahdollista käyttää mallia, jossa pelaaja maksaa vain käyttämästään peliajasta tai tarvitsemistaan kuluvista hyödykkeistä esimerkiksi tietystä määrästä elämiä. (Perry, 2008) Tällainen malli voisi soveltua esimerkiksi kehittyville markkinoille, jossa pelaajilla ei vielä ole runsaasti varoja tai jossa pelaaminen tapahtuu internetkahviloissa. Pelien Netflix mallissa pelit välitetään pilvipalveluna esimerkiksi striimattuna pelaajalle. Pelaaja maksaa tällöin joko yhden pelin käytön tai useamman pelin pitempiaikaisesta käytöstä ennakkoon joko tilausmaksuna tai pelikohtaisena vuokrana.

4.5 MAKSUTON PELIN LATAAMINEN: FREE TO PLAY JA FREEMIUM

Ilmainen pelaaminen yleistyy nopeasti erityisesti mobiililaitteilla. Pelinkehittäjät antavat nykyisin usein pelinsä vapaasti ladattaviksi ja pyrkivät saamaan suuria määriä pelaajia. Perusajatus on sitten saada pelaajat maksamaan pelaamisesta jonkin pelaajalle arvokkaan maksullisen hyödyn saamiseksi. Maksuttoman latauksen pelien ansaintamalleja on useita kuten free-to-play (F2P) tai freemium. Selkeää jakoa eri lajityyppien välillä on vaikeaa tehdä, koska useissa peleissä käytetään useampaa kuin yhtä ansaintamekanismia. Tällöin voidaan puhua hybridimalleista. Vaikka pelaajan annettaisiinkin ladata peli ilmaiseksi ja pelaaminen olisi ilmaista, ei tämä tarkoita sitä, että ansainta pelin avulla olisi mahdotonta. Päinvastoin ammattitaitoisesti laadittu free to play-peli voi olla perinteisiä ansaintamalleja merkittävästi tuottoisampi, koska ansainta voi jatkua koko sen ajan, jonka pelaaja viihtyy pelin parissa. Tämän vuoksi yksittäinen pelaaja voi käyttää jopa tuhansia euroja suosikkipeliinsä.

4.5.1 MAKSUTTOMAN PELIN LATAAMISEN TAUSTA

Maksuttomat mallit syntyivät Aasiassa osittain siellä hyvin yleisen piratismien vuoksi. Toinen mallien syntyyn vaikuttanut tekijä oli aasialainen tapa pelata pelejä pelihalleissa ja internetkahviloissa ystävien kanssa. Tähän vaikutti alhainen tietokoneitiheys ja toisaalta alueella suosittujen massiivimoninpelien tarvitsemien nopeiden internetyhteyksien puute kotitalouksissa. Kun seuraavan pelisession aika oli epävarma, eivät kuukausimaksulliset pelit menestyneet korkeiden hintojen vuoksi. Pelintekijät pohtivat ongelmaa ja huomasivat, että peleihin luodut pelikokemusta parantavat virtuaaliset tavarat ja palvelut myivät yllättävän hyvin (Lee, 2013). Vaikka kauppojen hinnat olivat pieniä, oli niiden määrä ja frekvenssi suuri. Suuri joukko

teki jonkin verran pieniä ostoksia eli mikromaksuja. (Wooldridge and Schneider, 2011)

Vaikka vain 5-10 % pelaajista käytti rahaa pelin virtuaalituotteisiin keskimääräistä enemmän, tuotti tämä riittävän hyvin, koska nämä pelaajat saattoivat käyttää helposti kymmeniä tai satoja dollareita vuodessa peliin.

Pelinsisäisen valuutan luominen nosti mikromaksumallin kannattavuutta entisestään. Koska suosituimmilla peleillä voi olla kymmeniä miljoonia pelaajia, mahdollistaa tämä suuren tulovirran kehittäjille (Gaudiosi, 2013).

Myös tarve houkuttaa ja pitää riittäviä määriä pelaajia moninpeleissä nautittavan pelikokemuksen takaamiseksi tuki free to play-mallin leviämistä (Lee, 2013). Ilmainen lataaminen on houkutellut uusia ihmisiä digitaalisten pelien pariin ennennäkemättömän runsaasti erityisesti nopeasti yleistyvillä mobiililaitteilla.

4.5.2 FREEMIUM YHDISTÄÄ ILMAISEN JA MAKSULLISEN

Freemiumissa yhdistyy ilmainen (free) ja maksullinen (premium). Free to Play on freemiumin eräs muoto. Ansaintamallin nimesi sijoittaja Fred Wilson blogissaan 2006. Mallissa tuote/palvelu, esimerkiksi peli annetaan kuluttajalle ilmaiseksi (free), mutta lisätoiminnallisuuksista kuten lisäkentistä, varusteista, hahmoista tai muista pelikokemusta laajentavista tai parantavista sisällöistä veloitetaan erikseen. Ilmaissisältöön lisätään usein mainontaa, jotta myös perustuotteesta saadaan tuottoja. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Koska tavoitteena on saada riittävän suuri asiakaspohja, on pelaajahankinta muodostunut kilpailluilla markkinoilla keskeiseen rooliin.

Erilaisilla internetmarkkinointioperaatioilla kuten mainonnalla, viraalimarkkinointitoimenpiteillä sosiaalisessa mediassa, suosittelujen käytöllä sekä PR-toimenpiteillä on suuri merkitys mallin saamiseksi riittävän tuottavaksi.

Suurta asiakasmäärää tarvitaan, koska merkittävä osa asiakkaista ei osta premium sisältöjä ja mikromaksujen määrät vaihtelevat suuresti asiakkaittain.

4.5.3 FREEMIUMIN JA FREE TO PLAYN EROT

Free-to-play ja freemiumin erona voidaan pitää sitä, että free-to-play tarjoaa täyden pelisisällön maksutta, mutta pelaamista voidaan nopeuttaa tai pelikokemusta muuten parantaa sijoittamalla rahaa. Freemium-mallissa maksuton versio on rajoitettu versio pelistä ja koko pelisisältö on avattava rahalla. Free-to-play ei siis pakota rahan käyttämiseen vaan koko pelikokemuksen voi saada, vaikka siitä ei maksaisikaan mitään. (Henderson, 2013.) Käytännössä termejä käytetään usein sekaisin.

Andersonin (2009) mukaan freemiumin alkuaikoina hyvin tyypillinen tapa freemium-mallin käytöstä oli julkaista samasta pelistä kaksi eri versiota: ilmainen perusversio (liteversio) ja maksullinen premium-versio. Lite-versiolla yritetään houkutella pelille mahdollisimman monta pelaajaa, kun taas premium-version ostamalla pelaaja saa kaikki ominaisuudet käyttöönsä ja pääsee usein eroon myös mainoksista. Ilmainen versio on yleensä rajoitettu esimerkiksi niin, että peliä ei voida jatkaa jotain tiettyä vaihetta, esimerkiksi tutoriaali-kenttää pitemmälle, vaan jatko vaatii täyden version ostamisen (Kaaronen 2013).

Mallista käytetään useita eri nimiä kuten “Try Before you Buy” / Trialware / Shareware / Demoware / Timedware (Perry, 2008). Tämä malli vaatii nykyisillä markkinoilla todellista kykyä analysoida kuluttajia ja osaamista tasapainoilla sillä, kuinka paljon ilmaiseksi tarjoaa. Jos tarjoaa liikaa, eikä pysty sopivasti koukuttamaan pelaajia voi unohtaa premium-version myynnin. Esimerkiksi Xbox live on käyttänyt mallia siten, että pelaaja on TV-sarjoista tutulla tavalla jätetty ilmaissisällössä jännittävään kohtaan. Selvittääkseen kuinka tarina jatkuu, on pelaajan ostettava premium sisältö.

4.5.4 FREE TO PLAY

Free to Play-mallissa peli itse tai ainakin merkittävä osa siitä tarjotaan ilmaiseksi, mutta käytännössä pelit on suunniteltu niin, että ilman pelissä tehtäviä ostoksia pelissä eteneminen ja pärjääminen ovat hidasta tai joskus jopa mahdotonta. Peli-suunnittelussa korostuu pelaajan koukuttaminen alussa ja myöhemmin sopivan ”turhautumisen” aiheuttaminen, joka laukaisee pelin sisäisten hyödykkeiden oston mikromaksuilla. Turhautuminen ei kuitenkaan saa olla liian suurta, jotta pelaaja ei lopeta. Oikean tason löytäminen merkitsee usein pitkää testausaikaa riittävän suurella pelaajajoukolla. Tällöin peliin voidaan tehdä merkittäviäkin muutoksia eli sitä optimoidaan mitattavan asiakaskäyttäytymistä kuvaavan datan avulla, jotta sen vaikeustaso ja monetisaatio saadaan toimivan tavoitteiden mukaisesti. Tällöin puhutaan metriikkapohjaisesta pelisuunnittelusta ja -kehityksestä. Mainostuloilla on usein mikromaksujen ohella suuri merkitys peliyrityksen tulojenmuodostumisen kannalta Free to Play-ansaintamallissa.

Suosittu ratkaisu on yhdistää mainosrahoitteisuus ja mikromaksuilla tehtävät pelin-sisäiset ostokset hybridiansaintamalliksi.

Free to Play-mallin leviämistä edistää se, että yhä kasvava osa yrityksistä on vastannut peliteollisuuden kilpailun kiristymiseen ilmaissisällöillä (Lee, 2013).

Menestyneitä mallia hyödyntäviä pelejä ovat mm. Supercellin Clash of Clans ja Boom Beach, King:n Candy Crush Saga-sarja sekä Wargaming. net:n World of Tanks sotapelisarja. Mitä suurempi määrä laadukkaita ilmaisia pelejä kuluttajien saata-ville tarjotaan, sen vaikeampaa on kilpailla maksullisilla tuotteilla. Premium pelien myynti onkin vähentynyt merkittävästi vuosina 2013 – 2014 mobiilimarkkinoilla, jossa Free to Play on ansaintamallina yleistynyt nopeitten. Viidenkymmenen eniten ladatun mobiilipelin joukossa vuoden 2014 ensimmäisellä puoliskolla oli enää yksi ladattaessa maksullinen peli, joka oli muista peleistä riittävän erilainen Minecraft.

4.5.4.1 MIKROMAKSUT ELI PELIN SISÄISET OSTOKSET

Maksuttomien pelien monetisaation kannalta keskeisiä ovat mikromaksut. Mikromaksut (IAP eli In Application Purchase) ovat pieniä kertaluontoisia maksuja, joilla pelaaja saa pelissä jotain tiettyjä etuja tai lisäsisältöä.

Mikromaksuja suoritetaan monesti pelien sisäisten kauppojen kautta. Näissä virtuaalisissa kaupoissa pelaaja voi tehdä ostoksia joko pelin sisäisen valuutan avulla tai oikealle rahalla (Perry, 2008). Vaikka yksittäiset mikromaksut ovatkin suhteellisen pieniä, kertyy niistä suurella pelaajamäärällä ajan mittaan huomattavia summia. (Perry, 2009).

Mikromaksujen hyödyntäminen muuttaa myös peliyrityksen tuottokäyrää perinteiseen kertakauppamalliin verrattuna. Tuotot kertyvät tässä mallissa tasaisemmin koko pelin elinkaaren ajan helpottaen siten yrityksen kassan hallintaa. Toisaalta jos monetisaatiomekanismeja ei ole laadittu ammattitaitoisesti voi tuotto suurellakin latausmäärällä jäädä pieneksi.

Parhaimman tuoton saadakseen peliyrityksen kannattaa tarjota mahdollisimman monenlaisia pelisisältöön liittyviä, sisäisiä ostosmahdollisuuksia. Niissä kannattaa harjoittaa myös psykologista hinnoittelua, paketointia sekä määrälennusten antamista.

Useat mahdollisuudet tarjoavat mahdollisimman monelle pelaajalle heille sopivan ostosmahdollisuuden. Free to Play-mallissa käytettävät pelin sisäiset ostokset voidaan jakaa Applen mukaan seuraavasti:

Ei korvattavat pelin sisäiset ostokset. Tällaiset ostetaan vain kerran ja ne ovat sen jälkeen pelaajan käytettävissä. Tällaisia ovat esimerkiksi lisätoiminnallisuudet tai pelihahmon taidot, uusi kalusto, pelihahmon vaatetus, eliittiyksiköt tai lisäkentät.

Korvattavat pelin sisäiset ostokset. Tällaiset hyödykkeet kuluvat pelin aikana ja niitä voi ostaa lisää kun ne on käytetty. Tällaisia voivat olla esimerkiksi pelissä käytettävät erikoisammukset, polttoaine ja virtuaalivaluutta. Viimeksi mainittua voidaan käyttää ostettaessa muita etuja pelissä.

Tilaukset ovat aikaan sidottuja palveluita, jotka voidaan ostaa uudestaan tilausjakson päätyttyä niin haluttaessa. Tyypillinen esimerkki tällaisesta on premium tili, jonka haltijan kokemuspisteet ja pelivaluutta kertyy muita nopeammin. Automaattisesti uusiutuvat tilaukset ovat edellä kuvatun kaltaisia, mutta jatkuvat automaattisesti, ellei niitä aktiivisesti keskeytetä.

Pelin sisäisiä ostoksia tehdään monesta syystä. Yhdysvaltalaisen pelialan tutkimustoimiston Eedarin vuonna 2014 julkistamissa Pohjois-Amerikan mobiilimarkkinoita koskevassa tutkimuksessa tärkeimpiä syitä ostosten tekemiseen olivat:

1. Nopeampi eteneminen tai edistyminen pelissä (53 %)
2. Pelikokemuksen laajentaminen tai uudistaminen (51 %)
3. Pelaajan kilpailukyvyyn parantaminen (48 %)
4. Hahmon tai pelivälineen kustomointi (38 %)
5. Mahdollisuus antaa lahjoja ystäville (36 %).

Nopeampaan pelissä etenemiseen tai resurssikehitykseen liittyvät esineet poistavat esimerkiksi aikaan sidotut resurssien kehittymisen esteet. Nämä voivat olla pysyviä tai pitkäaikaisia kuten premium tili tai kertakäyttöisiä ja kuluvia. Vuosina 2013 ja 2014 eniten tuottoja kerännyt free to play mobiilipeli Supercellin Clash of Clans käyttää tätä monetisaatiomallia tehokkaasti. Pelaaja voi nopeuttaa merkittävästi rakennustensa ja muiden pelissä pärjäämistä parantavien resurssiensa kehittymistä ostamalla ”timantteja” oikealla rahalla ja käyttämällä niitä pelissä. Vaihtoehtona on odottaa jopa päiviä resurssien valmistumista. Myös näiden virtuaaliesineiden osalla pelin tasapainottaminen on tärkeää, jotta liian moni pelaaja ei keskeytä peliä sen ”epäreiluuden” vuoksi. Eedarin (2014) mukaan tärkein syy lopettaa pelaaminen free to play-pelissä oli se, että ilman maksamista ei pysty enää etenemään pelissä.

Jotta tällä mallilla voi onnistua monetisaatiossa, vaatii se yleensä pelin testaamista riittävän suurella koeyleisöllä oikean haastavuus ja palkitsevuustason löytämiseksi. Kun taso on oikea, riittävän moni pelaaja tekee kärsimättömyyttään ensimmäisen ostoksensa ja osa näistä pelaajista sen jälkeen merkittävästi lisää.

Jos rahalla saatu etu on pelissä liian suuri, voi se muuttua sellaiseksi, jossa vain rahalla voi pärjätä (pay-to-win). Tällaisen pelin sellaiset pelaajat, jotka eivät halua maksaa kokemuksestaan, hylkäävät yleensä nopeasti ja tämä vähentää ainakin moninpeliin pohjautuvien pelien suosiota kokonaisuudessaan. Pay to win-mallin ja muutenkin liian ahneen monetisaatiomekanismin käyttäminen kannattaa pelaajien ja pelin maineen menettämisen vuoksi välttää. Hyvässä pelissä käyttäjän on tunnettava saavansa tekemilleen mikromaksuille vastinetta.

Pelaajan kilpailukykyä parantavat virtuaaliesineet ovat yleensä pysyviä erilaisia voiman, kyvykkyyden tai muiden resurssien kehitystä nopeuttavia virtuaaliesineitä. Ne voivat olla vaikkapa taikaesineitä, jotka vaikuttavat pelihahmon kykyihin lisäten sen voimaa, terveyttä ja taitoja tai vaikkapa uusia tehokkaampia aseita.

Esimerkiksi suosituissa War Thunder pelissä pelaaja voi ostaa premium lentokoneita ja panssarivaunuja, joita ei ole saatavissa tavallisella pelaamisella tai niiden täyden tehon saaminen käyttöön merkitsisi pelaajalle pitkällistä pelin tahkoamista kokemuspisteiden keräämiseksi ja ajoneuvojen täyden tehon saavuttamiseksi.

State of Matter -pelin sisäinen kauppa.



Tällaisten virtuaaliesineiden tuominen peliin on usein tuottavaa, mutta edellyttää tarkkaa testaamista pelitasapainon säilyttämiseksi. Liian voimakkaan esineen tuominen peliin voi jopa tuhota monetisaation, koska pelaajien ei enää tarvitse hankkia parempia resursseja pelissä pärjätäkseen.

Kustomoinnin mahdollistavien esineiden hankintamotiivi on sama kuin vaate-
muodissa. Halutaan erottua muista tai kuulua joukkoon. Kustomointi toimii todennäköisesti paremmin sosiaalista kanssakäymistä sisältävissä peleissä kuin yksinpelissä monetisaattorina. Tämä johtuu siitä, että kustomointi on keino esittää muille ihmisille omaa persoonallisuutta ja statusta. Yksinpelissä tämä on usein tarpeetonta. Esimerkiksi Valve Corporationin Team Fortress 2 pelissä omaperäisten hattujen ja aseiden kauppa pelaajien kesken on osa keskeistä pelikokemusta useille pelaajille.

Tutkiessaan pohjoisamerikkalaisia mobiilipelaajia, jotka tekevät suhteellisen usein pelin sisäisiä ostoksia havaitsi Eedar (2014) seuraavaa. Eniten pelaajat ostavat virtuaaliesineitä, jotka korvaavat tai täydentävät kuluvia resursseja (22 %). Toiseksi eniten he ostavat jatkuvasti vaikuttavia esineitä (21 %) ja lähes yhtä paljon (20 %) kokemuspisteiden kertymistä /hyötyjä nopeuttavia esineitä. Myös uudet yksinpelitasot olivat yhtä suosittuja. Hieman vähemmän (19 %) myydään välittömästi suoritusta parantavia sekä odotusaikaa lyhentäviä kuluvia esineitä. Selvästi vähemmän (16 %) ostetaan pysyviä kustomointiesineitä sekä parempia pelipalveluita.

Pelinsisäisten ostosten motiivien tärkeysjärjestys vaihtelee maittain. Tämä kannattaa huomioida pelisuunnittelussa markkinakohtaisesti. Eedarin (2015) mukaan Pohjois-Amerikassa tärkeimpinä syinä hankkia pelinsisäisiä hyödykkeitä olivat uuden ja laadukkaamman sisällön hankkiminen sekä nopeampi eteneminen pelissä ja omien tavoitteiden saavuttaminen. Japanissa tärkeintä on oman kokoelman valmiiksi saaminen ja omien tavoitteiden saavuttaminen ennen laadukkaampaa pelikokemusta. Kiinassa taas korostuvat nopeampi eteneminen pelissä, laadukkaampi pelikokemus ja pelaajan kilpailukyvyn vahvistaminen.

4.5.5 AMMATTITAITOINEN PELISUUNNITTELU MONETISAATION KESKIÖSSÄ

Tärkein tekijä, joka lisää pelin sisäisten ostosten määrää on hyvä pelisuunnittelu. Free to Play-pelissä monetisaatiomekanismit on kytkettävä selkeästi pelin muihin ominaisuuksiin taloudellisen onnistumisen varmistamiseksi. Tähän liittyy oleellisesti monetisaation kannalta optimoitu pelin core-loop. Tämän vuoksi monetisaatiomekaniikkojen ja muun pelisuunnittelun on tapahduttava samanaikaisesti. Jotkut pelialan ammattilaiset ovat jopa sitä mieltä, että toimiva free to play-peli on suunniteltava toimivan monetisaatiomekanismin ympärille. Pelisuunnittelun on pystyttävä sitouttamaan pelaajat peliin. Jos peli ei sitouta pelaajia, se ei myöskään monetisoi.

Koukuttamisessa auttaa pelaajien käyttäytymisen analysointi ja saadun tiedon hyödyntäminen pelin eri osien suunnittelussa.

4.5.6 KEINOJA LISÄTÄ PELIN SISÄISIÄ OSTOKSIA

Pelin sisäisiä ostoksia voi lisätä pitämällä huolta, että kaikille pelaajille on sopiva maksumenetelmä. Luottokortit ovat yleisimmin käytettyjä, mutta myös muita maksukanavia kannattaa käyttää. Näin varmistetaan se, että kaikki pelin sitoutuneet pelaajat voivat tehdä helposti pelin sisäisiä ostoksia. Esimerkiksi monella kehittyvällä markkinalla on omat maksunsiirtojärjestelmänsä. Jos näitä ei ole tarjolla, ei myöskään ostoksia tapahdu. Muutenkin helppokäyttöisyys on pelin koukuttavuuden ohella eräs avain monetisaatioon. Kun esimerkiksi pelin sisäinen kauppa on selkeä navigoida ja se on hyvin esillä käyttöliittymässä, on pelaajan vaivatonta tehdä ostoksia. Pelin sisäisen kaupan volyymi eli ostettavien tuotteiden valikoiman laajuus ja syvyys vaikuttavat myynnin määrään. Mitä useampi pelaaja löytää kaupasta itselleen kiinnostavaa ostettavaa, sitä enemmän myyntiä yleensä syntyy. Digitaalisen kaupan vahvuus on se, että kaupan ”hyllytila” on käytännössä ilmaista, joten tuotteita voi olla tarjolla rajattomasti. Ainut haaste, joka voi liittyä erittäin laajaan valikoimaan on tuotteiden löytämisen helppous.

Myös pelin sisäisten ostosten jatkuva analysointi ja saadun tiedon hyödyntäminen peliesineiden ja kaupan suunnittelussa, parantavat monetisaatiota. Eniten myydyt tuotteet kannattaa usein nostaa parhaiten esille kaupassa.

Myös ensimmäisen ostoksen tekemiseen kannattaa panostaa tekemällä siitä vastustamattoman houkutteleva. Tämä saa pelaajat kytkemään luottokorttinsa peliin, jonka jälkeen seuraavan ostoksen tekeminen on oleellisesti helpompaa.

Pelissä käytettävä virtuaalivaluutta voidaan jakaa ”pehmeään” valuuttaan, jota pelaaja voi ansaita pelaamalla peliä ja suorittamalla siinä erilaisia tehtäviä. Lisäksi pelissä on oltava ”kova” valuutta, jota pelaaja ostaa oikealla rahalla. Pehmeää valuutta pelaajat käyttävät esimerkiksi kuluneiden peliesineiden korjaamiseen ja uusien hankkimiseen. Pehmeän valuutan eräs tehtävä on parantaa retentiota eli pelaajien sitoutumista peliin. Usein pelaaja palkitaan pehmeällä valuutalla vain siitä, että hän pelaa peliä. Eri peleissä ja genreissä valuuttaa voi ansaita eri tavoin. Eräs tapa on saada tietty määrä valuuttaa vaikkapa tuhotusta vihollisesta tai läpäistystä kentästä.

Free to Playssä pelaaja ei koskaan saa joutua tilanteeseen, että häneltä loppuu täysin pehmeä valuutta, jolloin hän ei voisi enää pelata peliä. Usein peli reagoi automaattisesti tällaisen tilanteen uhkaan antaen pelaajille normaalia suurempia bonuksia, jotta tämä jatkaisi pelaamista. Retentionon liittyy myös paluubonuksia, joilla pelaajaa palkitaan vaikkapa joka päivä erityispalkkiolla, kunhan hän vain pelaa päivittäin. Esimerkiksi Gaijin-peliyhtiön War Thunder peli palkitsee käyttäjiä erilaisilla asteittain nousevilla bonuksilla sen mukaan, kuinka monena päivänä peräkkäin nämä pelaavat. Pehmeällä valuutalla palkitseminen ei maksa peliyhtiölle oikeasti mitään, joten sitä kannattaa käyttää pelaajien palkitsemisessa.

Oikealla rahalla ostettava ”kova” valuutta vapauttaa pelaajat uuvuttavasta pelin tahkoamisesta uusien esineiden saamiseksi nopeuttaen pelissä edistymistä. Eräs tapa lisätä rahan käyttöä on tarjota pelikaupassa premium-esineitä tai erikoisetuja antavia aikaan sidottuja pelitilejä, joita ei saa kuin oikealla rahalla. On varsin yleistä tarjota premium-pelitiliä, jossa pelaaja voi kerryttää kokemuspisteitä ja pelin sisäistä ”pehmeää” valuutta moninkertaisella nopeudella normaaliin pelitiliin verrattuna. Tilit ovat yleensä aikaan sidottuja ja siten oikeastaan tilausmaksullisia. Premium tilit tukevat myös pelin retentio-astetta, koska pelaajat haluavat hyötyä maksamastaan ajasta ja pelaavat helposti normaalia enemmän. Oikean rahan vaihtamiseen ”kovaksi” valuutaksi kannattaa liittää myös määrälennuksia, joka houkuttelee pelaajia hankkimaan enemmän rahaa kuin he välttämättä tarvitsevat tiettyyn tarkoitukseen. Jäljelle jäänyt kova valuutta halutaan käyttää ja jos se ei aivan riitä haluttuun virtuaaliesineeseen, on valuuttaa helppo ostaa lisää.

4.5.7 FREE TO PLAYN KÄYTTÄMISEN EDELLYTYKSET

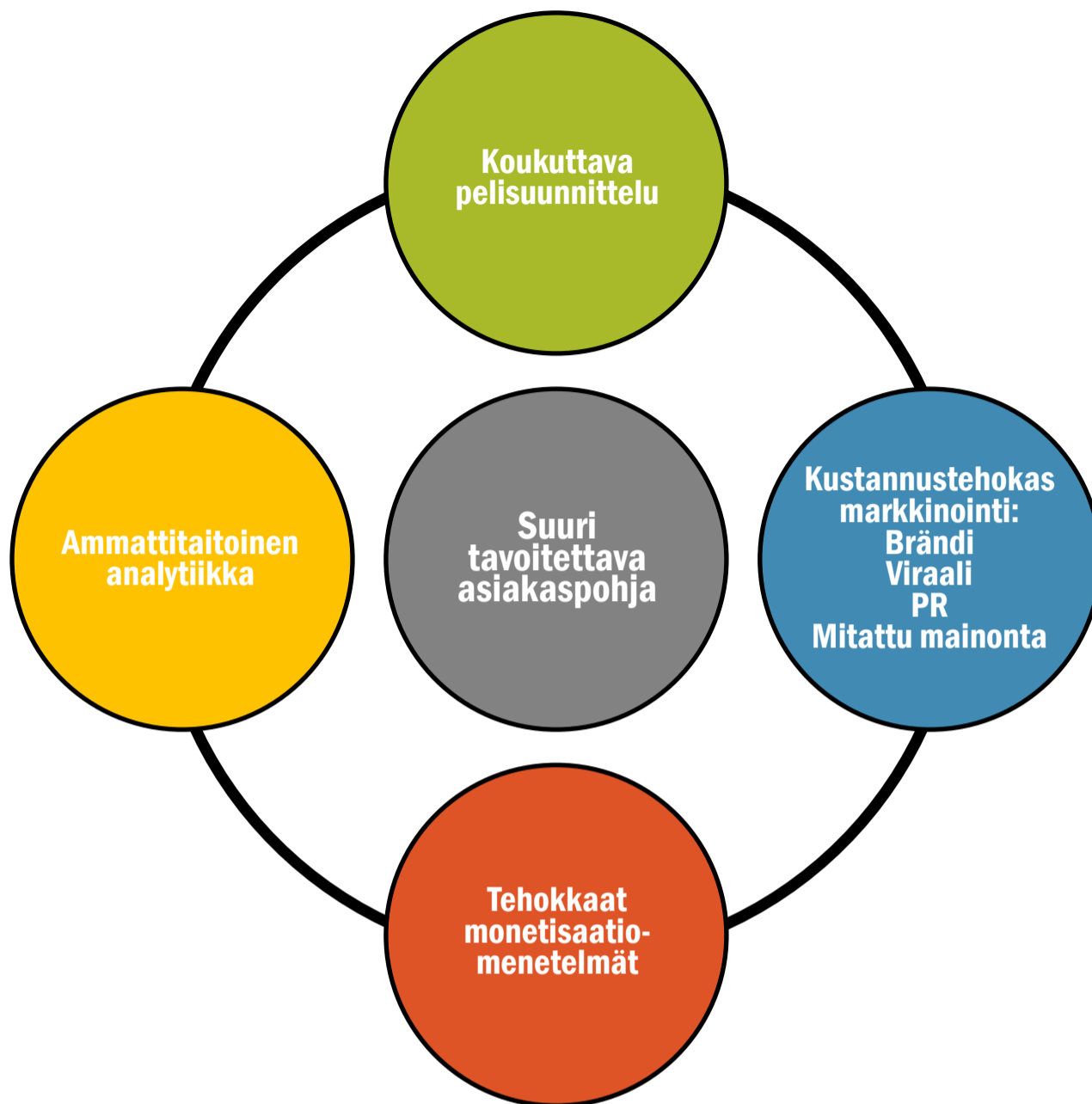
Fremium Economics teoksen kirjoittaja ja mm. Woogan ja Rovion markkinointijohtajana toiminut Eric Seufert (2014) kehoittaa peliyrittäjiä pohtimaan vakavasti seuraavia kysymyksiä ennen free to play- ansaintamallin valintaa:

1. Onko pelin kohderyhmä riittävän suuri ja kannattava, jos vain 5 prosenttia pelin ladanneista koskaan maksaa siitä?
2. Pystyykö kohderyhmän saavuttamaan myös muulla tavalla kuin maksetulla markkinoinnilla?
3. Voiko tietty osa pelaajakunnasta innostua ja nauttia pelistä niin paljon, että he ovat valmiita maksamaan pelistä 5, 500 tai jopa 5000 dollaria tietyssä ajassa ja he tuntevat saaneensa rahansa edestä riittävästi hyviä pelikokemuksia?

Jos vastaus johonkin näistä kysymyksistä on kielteinen, kehoittaa Seufert valitsemaan jonkin toisen ansaintamallin. Hän täydensi kysymyslistaansa GDC Europessa elokuussa 2015 free to play-mobiilipelien menestystekijöiden osalta seuraavasti. Onko pelillä laaja selkeä ja tavoitettava kohderyhmä? Onko mahdollista partneroitua jonkun kanssa markkinoille pääsemiseksi? Onko peli riittävän uniikki saadakseen viraalikasvua latauksissa? Voiko pelin perusolemuksen kommunikoida selkeästi ja nopeasti?

Pelin koukuttavuus ja laatu sekä taitavasti rakennettu monetisaatiomekanismi ovat riittävän suuren pelaajaryhmän lisäksi menestymisen edellytyksiä käytettäessä Free to Play-mallia. Nämä taas edellyttävät resursseja panostaa tiedonkeräämiseen ja sen hyödyntämiseen analytiikkapohjaisessa pelisuunnittelussa sekä markkinoinnissa. Näistä syistä lähinnä vain massiivisia pelaajamääriä keräävät kärkiyritykset kykenevät tuottamaan merkittäviä voittoja mallilla.

Kilpailun kiristyminen erityisesti mobiilipelien markkinoilla on nostanut maksullisen pelaajahankinnan kustannuksia merkittävästi vuosina 2013–2015. Tästä on muodostunut keskeinen haaste Free to Play mallia käyttäville yrityksille. Keskeiseksi tekijäksi mallissa muodostuu keskimääräisen asiakashankinnan kustannuksen ja asiakaskohtaisen tuoton välinen erotus. Tämän erotuksen pitäminen positiivisena edellyttää käytännössä pelin viraalisuutta eli leviämistä pelaajien omissa verkostoissa ilman maksettua markkinointia sekä muuta orgaanista latausmäärien kasvua.



Kuvio 49 esittää tiivistettynä Free to Play-ansaintamallin menestyksekkään käyttämisen edellytykset.

4.5.7.1 DIGITAALINEN JAKELU

Koska sekä mikromaksut, että mainostulot ovat käyttäjää kohden yleensä varsin matalat ja mikromaksuja maksavien asiakkaiden määrä suhteellisen pieni kokonaispelaajamäärään verrattuna, on usein taloudellisen onnistumisen kannalta suurten käyttäjämäärien saaminen pelille välttämätöntä. Ilmaisen lataamisen mallin toimivuuden kannalta digitaalinen toiminta ja prosessit ovat välttämättömiä, jotta käyttäjämäärät voivat kasvaa nopeasti ilman kustannusten vastaavaa käyttäytymistä. Digitaalista jakelua, kuten latauskauppoja käytettäessä kustannukset eivät nouse juurikaan käyttäjämäärän kasvaessa (Seufert, 2014), mikä mahdollistaa kannattavan toimimisen varsin pienilläkin keskimääräisillä asiakaskohtaisilla tuotoilla, kunhan pelaajavolyymi on riittävä.

4.5.7.2 FREE TO PLAY EDELLYTTÄÄ KORKEAA LAATUTASOA

Free-to-play pelejä on varsinkin mallin tullessa länsimaissa käyttöön, moitittu alhaisista laatustandardeista ja arveluttavista hinnoittelumalleista. Menestyvien pelien osalta laadun on kuitenkin oltava nykyisillä kilpailuilla markkinoilla pelaajien mielestä huippuluokkaa. Vain peli, jonka pariin pelaajat palaavat yhä uudestaan voi olla kannattava mallia käytettäessä. Pelin on lunastettava pelaajien luottamus kerta toisensa jälkeen ollakseen kannattava, toisin kuin premium-ansaintamallilla toimitaessa. Free to play-mallia voi pitää pelaajan kannalta reiluna. Lataaminen ei maksa eli peliin voi tutustua ilmaiseksi sekä maksaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu vain, jos pelaaja saa itsellensä mielestään riittävän hyvän pelikokemuksen. Esimerkiksi MMO –peleissä malli mahdollistaa sen, että peliästä voi nauttia silloin, kun huvittaa ilman että pelaajan täytyy maksaa kuukausimaksua. (Spohn 2011.) Pelaajat maksavat vain haluamistaan erityisominaisuuksista, vaikkapa tavallista nopeamasta hahmon kehityksestä.

Asiakkaan on helppo ladata ilmainen peli, koska siihen ei sisälly taloudellista eikä psykologista riskiä. Tämä luonnollisesti lisää latausmääriä merkittävästi. Toisaalta koska kuluttaja ei ole joutunut panostamaan pelin hankintaan juuri mitään, ei hänellä ole myöskään taloudellista kiihoketta jatkaa pelin pelaamista, mikäli peli ei joltain osin häntä miellytä. Helppo ja riskitön lataaminen merkitsee myös helppoa ja riskitöntä unohtamista, mikäli peli epäonnistuu kohderyhmänsä lähes välittömässä viihdyttämisessä. Tästä syystä hyvin monetisoivat F2P-pelit ovat yleensä myös erittäin hyvin tehtyjä ja laadukkaita. Pelin laatua kohderyhmänsä mielestä voidaan mitata nk. paluuasteella (retention rate), joka kertoo kuinka monta prosenttia pelin ladanneista pelaa sitä vielä päivän, viikon tai kuukauden päästä. (Seufert, 2013) Alalla pidetään erittäin hyvänä saavutuksena, jos 40 – 50 % mobiilipelin ladanneista pelaa sitä vielä seuraavana päivänä, eli puolet potentiaalisista pelaajista ei koskaan käynnistä peliä uudestaan. Retentioaste on keskeinen Free to playn mittari, koska se mittaa pelin kykyä ”koukuttaa” pelaaja eli luoda sitoutumista. Tämä taas on edellytys monetisaatiolle IAP myynnin tai mainonnan avulla.

4.5.8 VALAAT OVAT KESKEISIÄ FREE TO PLAY- PELIN TALOUDELLE

Free to Play-peleille on ominaista, että suuri osa pelaajista ei koskaan maksa senttiäkään kokemuksestaan. Maksamattomien määrä riippuu voimakkaasti markkinasta, peligenrestä ja on myös pelikohtaista.

Eedarin (2014) tutkimuksen mukaan maailman suurimmalla mobiilipelimarkkinalla Pohjois-Amerikassa 45 % pelaajista ei maksanut lainkaan alkuvuonna 2014. Edellisenä vuonna tuo määrä oli n. 50 %, joten maksavien asiakkaiden suhteellinen ja markkinan kasvun myötä myös kappalemäärä näyttää kasvavan.

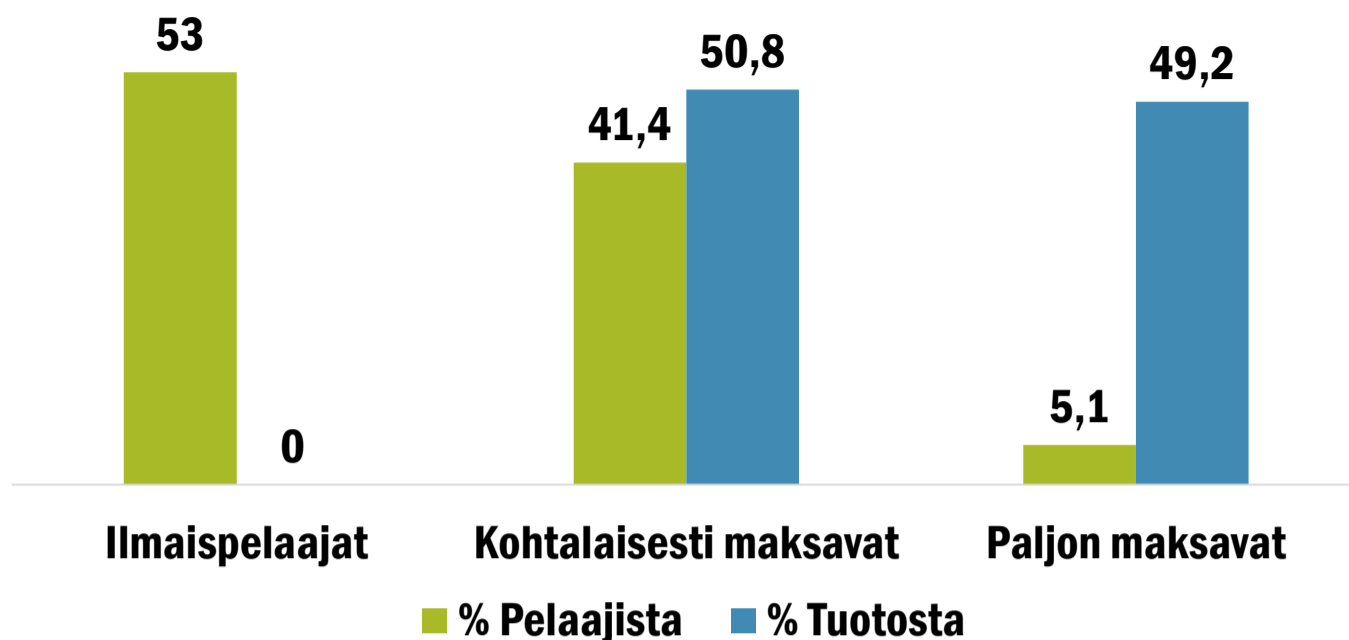
Viidestä kuuteen prosenttiin pelaajista, joita kutsutaan valaiksi, ovat raskaan luokan maksajia. Eedarin määritelmän mukaan valas maksaa vähintään 10 dollaria kuukaudessa F2P-peleistä. He tuottivat lähes puolet (49,2 %) mobiilipeli markkinan kokonaistuotoista vuonna 2013. Loput 49 % pelaajista eli nk. maltilliset maksajat tuottavat loput. Kuvio 50 havainnollistaa tätä jakaumaa. Appliftin raportin mukaan vain alle 3 prosenttia mobiilipelaajista tekee merkittäviä pelinsisäisiä ostoksia globaalisti. Tästä syystä monet peliyhtiöt lisäävät varsinkin mobiilipeleihin mainoksia saadakseen tuottoja myös maksamattomasta pelaajien enemmistöstä.

Maailmanlaajuisesti mobiilipeleihin paljon rahaa käyttäviä valspelaajia on noin 49,3 miljoonaa vuonna 2015 Newzoon (2015b) mukaan. Tämä edustaa noin 2,8 % kaikista mobiilipelaajista. Suurkuluttajista 67 % on 21-35-vuotiaita miehiä. Yhdysvalloissa heitä on eniten eli noin 4,8 % ja he käyttivät tutkimuksen mukaan jo vähintään 25 dollaria kuukaudessa mobiilipeleihin. Kuukausittainen suurkuluttajien maksama summa vaihtelee merkittävästi maittain. Yhteistä paljon maksaville pelaajille on se, että he käyttävät aktiivisesti rahaa myös konsoli- ja muilla pelialustoilla. Heistä 71 % käyttää tutkimuksen paljon rahaa myös konsoleihin ja 69 % PC:hen.

Everyplay yhtiö julkisti lokakuussa 2014 tutkimuksen, jossa se tutki 3055 mobiilipelaajaa. Selvityksen mukaan 10 % pelaajista tuottaa kaksi kolmasosaa (67 %) ja yksi prosentti eniten peleihin käyttävistä ”valaista” tuotti 29 % kaikista tuotoista. Nämä valaat käyttivät vähintään 50 ja keskimäärin 108 US dollaria peleihin kuukaudessa. Yli 10 US dollaria kuukaudessa käyttävien osuus oli peräti 14,8 % ja 1 – 9 dollaria kuukaudessa käyttävien osuus n. 26 % pelaajista. Keskimäärin 3055 vastaajan joukko käytti 4,58 US dollaria kuukaudessa mobiilipeliin. Tästä joukosta kuitenkin 59 % ei käyttänyt lainkaan rahaa pelien sisäisiin ostoksiin. (Wawro, 2014).

Samansuuntaisia tietoja raportoi Swrve-tutkimusyhtiö. Sen tammikuussa 2014 miljoonien mobiilipelaajien aineistolla tekemän tutkimuksen mukaan puolet mikromaksuista tuottaneiden valaiden osuus voi olla vain 0,15 % ja että vain 1,5 % aktiivipelaajista teki pelinsisäisiä ostoksia tutkimusjaksolla. Havainnot kertovat siitä, miten tärkeitä paljon rahaa käyttävät pelaajat ovat free to play pelien taloudelle ja kuinka pieni näiden avainasiakkaiden joukko todellisuudessa voi olla.

Tutkimustulos näyttää myös sen, että hajonta pelaajien rahankäytössä on todella suurta. Tällöin keskimääräisen pelaajakohtaisen tuoton laskeminen ja sen pohjalta päätösten tekeminen voi johtaa talouden arvioinnissa harhaan, mikäli valaat jostain syystä jättävät pelin. Kärjistäen voi sanoa, että taloudellisesti pärjätäkseen peliyhtiön on syytä keskittyä toiminnassaan valaiden tunnistamiseen ja heidän pitämiseensä tyytyväisenä.



Kuvio 50. Pelaajien tuottamien tuottojen jakauma maksajaryhmittäin Pohjois-Amerikan mobiilipelimarkkinoilla (Eedar, 2013)

Tuottoisimmissa F2P-mallia käyttävissä PC-peleissä pelinsisäisiä ostoksia tekevien pelaajien määrä saattaa olla 30 % tai jopa suurempi. Näin ollen niiden keskimääräinen tuotto on usein parempi kuin mobiilipeleissä. Toisaalta myös kehittämiskulut ja pelaajahankinnan keskimääräiset kustannukset ovat yleensä korkeammat yltäen jopa 8 dollariin kilpailluimmilla Yhdysvaltain markkinoilla. Kuviossa 51 esitetään kymmenen parhaiten monetisoivan free to play-mallia käyttävän massiivimoninpeilin keskimääräisiä pelaajakohtaisia tuottoja vuodelta 2014.

Keskimääräinen käyttäjäkohtainen tuotto Free to Play-mallilla toimittaessa vaihtelee genreittäin, alustoittain sekä maittain. Kilpailluilla markkinoilla menestyäkseen on pelialan yrityksen selvitettävä kohdemarkkinansa toimintatavat, kulttuuriset piirteet sekä kohderyhmiensä toiveet. Näiden pohjalta pelin ominaisuuksien muokkaaminen ja tarvittaessa sen eri kulttuurien mukainen lokalisointi on edellytys menestykselle. Tämä sisältää kieliversioiden lisäksi asiakastuen organisoinnin, paikallisten servereiden tarjoamisen latenssin pienentämiseksi sekä maakohtaisten maksumenettelyjen käyttöönoton.

Viimekädessä menestyksen ratkaisee kuitenkin pelin tarjoama käyttäjäkokemus. Mikäli peli tarjoaa kohderyhmälleen riittävästi sopivan haastavia ja palkitsevia kokemuksia, palkitsevat pelaajat kehittäjän uskollisuudella ja myös rahalla.

	PELI	JULKAISIJA	TUOTTO / KÄYTTÄJÄ
1	World of Tanks	wargaming.net	€4,51
2	Team Fortress 2	Valve Corporation	€4,36
3	Guild Wars 2	ArenaNet	€3,88
4	War Thunder	Gaijin Entertainment	€3,28
5	PlanetSide 2	Sony Online Ent.	€2,86
6	Combat Arms	Nexon	€2,81
7	Crossfire	SmileGate	€1,58
8	DOTA 2	Valve Corporation	€1,54
9	Heroes Newerth	S2 Games	€1,48
10	League of Legends	Riot Games	€1,32

Kuvio 51 Parhaiten tuottavien MMO-pelien keskimääräiset pelaajakohtaiset tuotot Superdata tutkimusyhtiön mukaan

4.5.9 PELIRIIPPUUUS JA LAPSET FREE TO PLAYN EETTISINÄ HAASTEINA

Tutkimuksissa havaituista hyvin pienistä maksavien pelaajien määristä voidaan päätellä, että eniten maksavien täytyy käyttää jopa 10 000 dollaria vuositasolla pelaamiseen ja eniten maksavaan kymmenykseen kuuluvien satoja dollareita. Tämän tiedostaminen on nostanut esiin keskustelua peliriippuvuudesta ja ainakin EU:ssa myös kuluttajansuojasta Free to Playn osalta. Pelien hinnoittelumalleissa on keskenään huomattavia eroja ja osassa peleistä pelaajia saatetaan johtaa tarkoituksella harhaan.

Erityisesti on vaadittu toimenpiteitä lasten suojelemiseksi pelin sisäisiltä ostoksilta ja kohdennetulta mainonnalta. Apple on lisääntyneen kritiikin ja Yhdysvalloissa kohtaamansa oikeusjutun vuoksi jo luonut lapsille oman osastonsa App Storeen. Myös Googlea kohtaan on vireillä oikeusjuttu samasta aiheesta. Suuret latauskaupat eivät enää salli markkinoida pelejä ilmaispelaamisella, mikäli niissä on pelinsisäisiä ostoksia. Uusi termi on ilmaiseksi ladattavat pelit. Developer Economics-sivuston Mark Wilcoxin (2014) mukaan alalle on odotettavissa edellä mainituista syistä merkittävästi tiukempaa sääntelyä. Myös tämän vuoksi mainonnan merkitys tulolähteenä näyttää nousevan aiempaa merkittävämmäksi mobiilipeleissä.

4.6 MAINOSRAHOITTEISUUS, VIEW TO PLAY

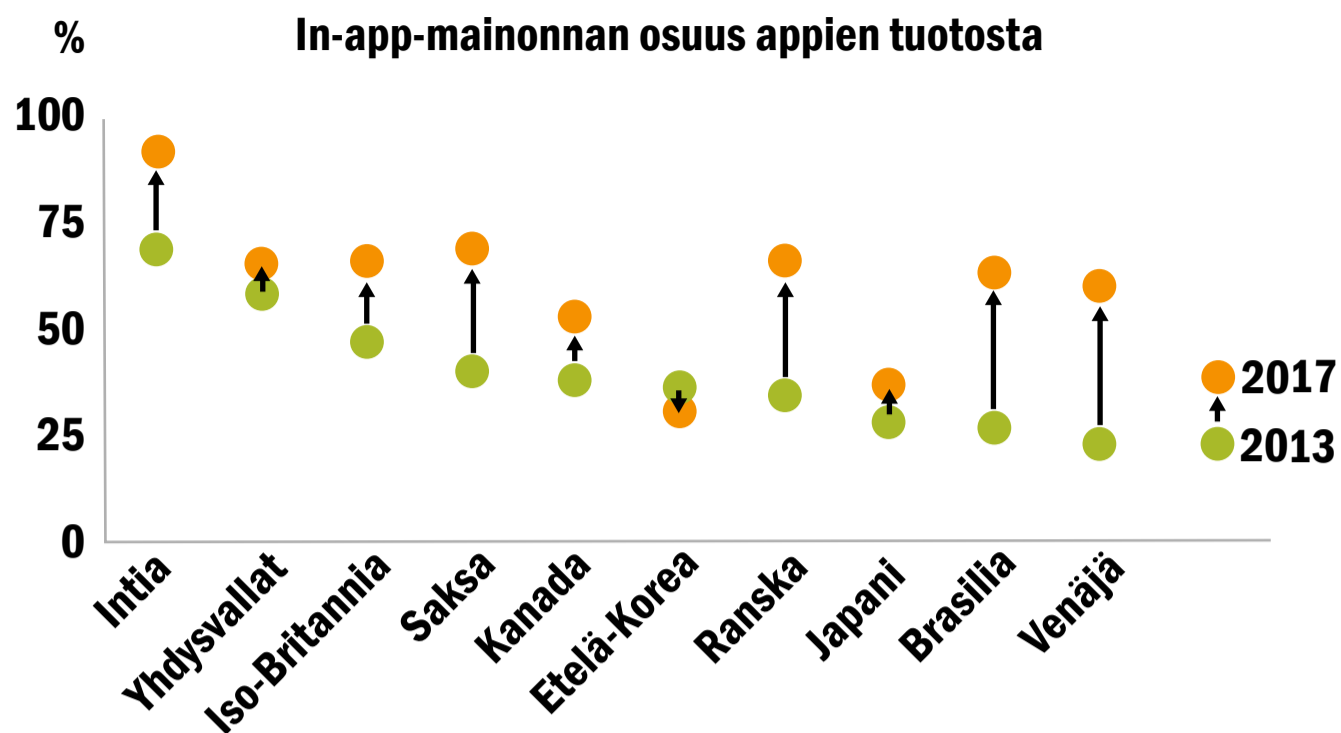
4.6.1 MAINONNAN MERKITYS PELIEN ANSAINTAMALLINA KASVAA

Mobiili- ja verkkomainonta kasvavat nopeasti. Digitaalisen mainonnan uskotaan kokonaisuudessaan kasvattavan osuuttaan 30 prosenttiin mainosbudjeteista vuoteen 2020 mennessä. Vuosi 2013 oli ensimmäinen vuosi jolloin se ohitti volyymissä TV-mainonnan alan suunnannäyttäjässä Yhdysvalloissa. Mobiililaitteiden määrän nopea kasvu ja hyvä penetraatio myös kehittyvillä markkinoilla tekevät niistä kiinnostavan mainosalustan.

Mainostajat ovat löytäneet pelisovellukset uutena kanavana, joiden avulla voi tavoittaa satoja miljoonia kuluttajia. App Annie ja IDC ennustavat 2014 julkaisemassaan raportissa “Mobile App Advertising and Monetization Trends 2012-2017: The Economics of Free” mobiilimainonnan ohittavan maailmanlaajuisesti tietokoneissa esitettävän näyttöpohjaisen mainonnan vuonna 2017. Gartnerin mukaan se voi kasvaa vuoden 2014 18 miljardista 41,9 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuoteen 2017 mennessä.

Mainosrahoitteiset pelit ovat lähinnä ilmaiseksi ladattavia mobiilipelejä. Jotta mainokset tuottaisivat riittävästi, on pelin latausmäärien oltava todella suuria. Näyttö- tai klikkipohjaisesta mainoksesta pelikehittäjän tilille saattaa tuloutua vain muutamia senttejä. Erityisen hyvin mobiilimainonta sopii peliyriyten monetisaation lähteeksi nopeasti kasvavilla kehittyvillä markkinoilla, mutta sen rooli kasvaa merkittävästi kaikilla mobiilisovellusten keskeisillä markkinoilla Japania ja Etelä-Koreaa lukuun ottamatta vuoteen 2017 mennessä.

Kuvio 52 havainnollistaa tätä kehitystä. Monet peliyrietykset ansaitsevatkin merkittäviä tuloja jo nyt tarjoamalla tuotteensa mainosalustaksi. Suomalaisista toimi-joista esimerkiksi Rovio ja Fingersoft ovat tällaisia. Mainontaa käytetäänkin yleisesti yhtenä Free to Play pelien ansaintamallina. Markkinoille on tulossa pelejä, joissa ansaintamalli on View to play, jossa mikromaksut korvataan videomainosten katso-
misella.



Kuvio 52. App Annien ja IDC:n ennuste mobiilimainonnan kasvunäkymistä vuoteen 2017 keskeisillä markkinoilla.

4.6.2 MAINOSVERKOSTOT VÄLITTÄVÄT MAINOKSIA PELEIHIN

Pelikehittäjä ansaitsee mainonnalla pelistä siten, että pelin yhteydessä esitetään kehittäjän yhteiskumppaneiden mainoksia.

Useat pelinkehittäjät rajoittavat pelaamista niin, että päätelaitteen tulee olla yhteydessä Internetiin jatkuvasti tai peli katkeaa. Tämä mahdollistaa täysin aktiivisen mainosalustan, jota voidaan muuttaa milloin vain. Tämä helpottaa uusien mainostajien lisäämistä peliin ja vanhojen mainosten poistamista. Monet pelikehittäjät ovat ulkoistaneet koko mainonnan pyörittämisen siihen erikoistuneille mainosverkostoille liittämällä pelinsä verkostoon SDK:n eli ohjelmistokehittäjän työkalupaketin avulla. Toimenpide on suhteellisen yksinkertainen. Tämän jälkeen mainosverkosto puskee automaattisesti mainoksia jokaiselle pelin käyttäjälle ja tilittää yleensä kuukausittain korvauksen pelin julkaisijalle sovitulla tavalla. Mainosverkostoja on useita satoja. Verkostoja ovat esimerkiksi Googlen omistama AdMob, Millennial Media, Adfonic, Chartboost, Play Heaven ja Tapjoy. Lisätietoja verkostoista, niiden välittämisestä mainoksista ja liiketoimintamalleista saa esimerkiksi sivustolta Adnetworkdirectory.com.

4.6.3 PELIMAINONNAN ERI MUODOT

Peleissä voidaan mainostaa esimerkiksi erilaisilla bannereilla, videoilla, still-kuvilla tai tuotesijoittelulla. Mainosbannerit toimivat yleensä parhaiten Free-to-play -peleissä, koska pelaajat ymmärtävät, että mainoksilla katetaan maksuttomuus.

Mainonta onkin yleisin tapa yrittää taloudellisesti hyödyntää F2P-pelien suurinta käyttäjäryhmää eli eimaksavia pelaajia. Toisaalta pelinsisäisiä mainostauluja voidaan käyttää myös maksullisissa peleissä, kuten erilaisissa urheilu- ja autopeleissä lisätulolähteenä, kunhan mainokset sopivat pelin teemaan. Bannerimainontaa voi olla pelin sisällä esimerkiksi niin, että aina kun pelaaja aloittaa pelaamisen tai siirtyy seuraavaan kenttään hän näkee ensin mainosverkoston lataaman mainoksen. Selainpohjaisissa peleissä mainoksia voidaan näyttää myös peli-ikkunan ympärillä. Esimerkiksi Flash-pohjaisten pelien agregaattisivustot toimivat usein näin.

Suosituimpia mainonnan muotoja mobiilisovelluksissa App Annien ja IDC:n tutkimuksen mukaan vuonna 2014 olivat sovelluksen väliin tulevat koko ruudun peittävät, interstatialiset video- ja still-kuvamainokset. Näiden huomioarvo ja klikkausprosentit ovat yleensä muita mainoksia parempia ja siten ne ovat kehittäjille yleensä tuottoisimpia. Ne tarvitsevat esimerkiksi bannerimainontaa pienemmän näyttömäärän. Toisaalta niitä ei kannata käyttää liikaa, koska ne häiritsevät käyttäjäkokemusta ja voivat johtaa pelin hylkäämiseen. Niiden sijoittelu pelin aikana kannattaa myös miettiä tarkkaan. Interstatialisissa mainoksissa käytetään useimmiten joko klikki- tai konversiopohjaista hinnoittelumallia.

Myös perinteiset bannerimainokset pitivät vuonna 2014 hyvin puoliaan mobiilisovellusten tuottolähteenä. Ne on yleensä sijoitettu joko ruudun ylä- tai alalaitaan, eikä niitä voi kytkeä pois. Niillä on yleensä suhteellisen alhainen klikkausaste, joten tuottaakseen ne tarvitsevat runsaasti näyttökertoja. Niiden hinnoittelu perustuu yleensä joko klikkien- tai näyttöjen määrään.

Erityisen nopeasti lisääntyvät yleensäkin erilaiset videomainokset. Niiden hinnoittelu pohjautuu yleensä joko katsomiseen tai konversioon eli esimerkiksi videon katsomisen jälkeen tapahtuvaan pelin installointiin. Niillä on hyvä huomioarvo ja siten usein myös klikkiprosentti. Näin ollen näyttöjen määrä voi olla varsin pieni ja siitä huolimatta tuottotaso korkea. Videomainokset ovat joskus kannustettuja eli niiden katsomisesta tai niiden mainostaman pelin lataamisesta palkitaan. Kannustettu mainonta onkin App Annien mukaan myös kasvussa.

Muita lisääntyviä mainonnan muotoja ovat natiivimainonta eli mainonta, joka on sulautettu hyvin alustaansa muistuttamaan muuta alustalla esitettävää sisältöä. Tyypillinen esimerkki tästä on sellainen, että pelejä esittelevällä alustalla mainostetaan pelejä niin, että mainos ei juuri erotu muusta sisällöstä.

Näin se on myös kohdennettu peleistä kiinnostuneelle käyttäjäkunnalle. Tavoitteena natiivimainonnassa on sulautua osaksi pelin käyttäjäkokemusta, jolloin mainokset eivät ärsytä käyttäjiä. Oleellista on valita pelaajien kannalta oikea eli sopivin mainoksen näyttöpaikka ja –aika. Periaatteessa on kaksi tapaa toteuttaa tämä niin, että pelaajat eivät häiriinny. Ensimmäinen on se, että pelaajat itse käynnistävät mainoksen esimerkiksi nähdäkseen uusia kiinnostavia pelejä tai vaihtoehtoisesti

saadakse jonkin palkkion. Jos mainoksen katsominen pohjautuu kiinnostukseen uusia pelejä kohtaan, johtaa se yleensä myös hyvään klikkaus- ja konversioasteeseen. Toinen tapa parantaa pelaajien hyväksyntää mainontaa kohtaan on käynnistää mainokset pelin normaalissa katkokohdassa, esimerkiksi pelin käynnistysvaiheessa tai kentän päätteeksi niin, että ne eivät häiritse pelikokemusta.

Tuotesijoittelu on peleissä vielä suhteellisen uutta. Se voi ilmetä esimerkiksi niin, että pelimaailmassa käytetään tiettyjä bändituotteita näkyvästi. Tällaisia voivat olla pelihahmojen vaatteet, varusteet, virvokkeet tai ajoneuvot. Toisaalta peliyhtiöt ovat joutuneet myös maksamaan lisenssimaksuja tietyille brändinhaltijoille, jos ovat halunneet käyttää niiden merkkejä peleissään. Jos pelin näkyvyys ja levikki ovat suuria, voi tuotteen mainostaminen pelin sisällä olla houkutteleva vaihtoehto brändin haltijalle. (Perry 2008) Virtuaalitodellisuuden lisääntyvä hyödyntäminen peleissä jatkossa avanee myös aivan uudenlaisia tapoja mainostaa peleissä ja saattaa lisätä tuotesijoittelun merkitystä.

4.6.4 PELIMAINONNAN NELJÄ ERILAISTA HINNOITTELUMALLIA

Mainosbannereista tuottoa voi kertyä neljällä eri tavalla. **CPM** (cost per thousand views) eli kustannus tuhanta näyttöä kohden tuottaa näistä yleensä heikoimmin. Siinä pelikehittäjä saa pienen sovituksen korvauksen aina kun pelaaja näkee mainoksen esimerkiksi aloittaessaan pelaamaan.

Tätä paremmin tuottaa **CPC** (cost per click), jossa kehittäjälle kertyy tuottoa kun pelaaja klikkaa banneria ja päätyy mainostajan ”laskeutumissivulle”. Tämä on mainostajalle arvokkaampaa, koska tällöin ajatellaan kuluttajan olevan jo kiinnostunut mainostettavasta hyödykkeestä. Näin ollen korvauskin on CPM-mallia parempi.

CPA (cost per acquisition of a player) tuottaa näistä selvästi parhaiten. Siinä kehittäjä saa tuloa, kun pelaaja tekee jotain konkreettista, esimerkiksi lataa mainostettavan pelin tai ostaa sen. Esimerkiksi Tapjoy käyttää Applen voimakkaasti arvostelemaa mallia, jossa pelaaja saa pelinsisäistä valuuttaa klikkaamalla banneria, josta voi ladata toisen ilmaisen pelin. Tätä kutsutaan kannustetuksi lataamiseksi ja se on osoittautunut erittäin tehokkaaksi monetisaatiotavaksi (Falcon, 2014).

Tästä seuraava ja pisimmälle menevä malli on **CPP** (cost for a “real” player who really plays for a certain time, or to a certain level), jossa pelaajan on lataamisen lisäksi vielä käytettävä peliä tietyn aikaa ennen korvauksen tuloutumista. (Perry, 2008).

4.6.5 PELIMAINONNAN TUNNUSLUVUT JA NIIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Mainostaminen on varsin helppo tapa ansaita rahaa pelillä. Pelintekijän tarvitsee vain valita kohta pelistä, jossa mainoksia haluaa näyttää, integroida yksi tai useampi ulkopuolinen mainosverkosto omaan tuotteeseen ja odottaa rahan virtaamista omalle tilille. Mikäli tämän tekee ilman selkeää suunnitelmaa siitä, kuinka ja miksi käyttäjät toimisivat vuorovaikutuksessa pelin mainosten kanssa, voi tulovirta jäädä pettymykseksi. Jotta peliyritys voi tehokkaasti arvioida mainonnan kannattavuutta ansaintamallina ja vertailla eri mainosverkostojen tuottoja on hyvä tuntea verkko-mainonnan keskeiset tunnusluvut.

Digitaalisen mainonnan eräs keskeisiä tunnuslukuja on klikkausaste CTR (click-through rate), joka kertoo sen käyttäjämäärän, joka klikkaa mainosta nähtyään sen. Kaavana se on seuraava:

$$\text{CTR} = \frac{\text{klikkien määrä}}{\text{näyttökertojen määrä}}$$

Toinen keskeinen mittari on konversioaste CR, joka mittaa kuinka monta klikkausta keskimäärin tarvitaan siihen, että käyttäjä tekee jonkin tavoitellun asian, esimerkiksi ostaa tai lataa pelin. Videomainosten osalta tavoite voi olla, että käyttäjä katsoo koko videon jolloin puhutaan CPV = cost-per-view mittarista. Konversioasteen kaava on seuraava:

$$\text{CR} = \frac{\text{konversioiden määrä}}{\text{klikkausten määrä}}$$

Kun halutaan tietää, montako näyttökertaa tarvitaan, jotta tietty määrä konversioita eli esimerkiksi latauksia tapahtuu, käytetään tunnuslukua eeCR (end-to-end conversion rate). Se lasketaan seuraavalla tavalla:

$$\text{CTR} \times \text{CR} = \text{eeCR} \text{ eli konversioiden määrä jaettuna näyttöjen määrällä.}$$

CTR lukua parantaa yleensä mainosformaatin laatu ja mainonnan kohderyhmää kiinnostava luova ratkaisu. Konversioastetta taas lisäävät mainosviestin kiinnostavuus kohdeyleisölle, mainosviestin huomioarvo, halutun toimenpiteen helppous kohderyhmälle sekä luonnollisesti mainostettavan hyödykkeen kyky vastata kohderyhmän tarpeisiin laadukkaasti.

4.6.6 TAPOJA LISÄTÄ MAINOSTULOJA

Tuottoja lisäävät yleensä pelaajakunnan kasvattaminen, pelaajien aktivointi klikkaamaan mainoksia sekä mainosten täyttöasteen parantaminen. Viimeksi mainitulla tarkoitetaan sitä kuinka monta mainosta mahdollisista mainospaikoista näytetään pelaajalle. Täyttöaste (fill rate) lasketaan seuraavasti: näytettyjen mainosten määrä jaettuna sovelluksen pyytämien mainosten määrällä. Mitä pienempi täyttöaste sen pienempi on yleensä myös tuotto.

Myös eri mainoskanavien tuottoisuutta yrityksen kannalta kannattaa verrata. Tähän käytetään tunnuslukua eCPM (effective cost per thousand impressions). Mitä korkeampi luku on sen parempi tuotto. eCPM on keskeinen mainontaan pohjautuvan monetisaatiomallin tunnusluku. Omia tuottoja voi lisätä ohjaamalla tuottoisimpien kanavien mainoksia parempiin paikkoihin ja suosimalla niitä. Luku lasketaan seuraavalla tavalla:

$$\text{eCPM} = \text{mainoksen tuottamat tulot} \times 1000 \text{ näyttökertojen määrä}$$

Näyttökertojen määrällä on merkitystä, kun käytetään näyttöpohjaista ansaitsemismallia ja pelaajien aktivoimisella klikkaamaan mainosta, kun käytetään klikkipohjaista ansaintamallia. Haasteita syntyy, jos yrittää parantaa näitä kaikkia yhtä aikaa, koska niihin tähtäävät toimet ovat osittain ristiriitaisesti. Jos lisää mainosten määrää liikaa, voivat pelaajat ärsyntyä ja vähentää käyttöä tai lopettaa kokonaan. Myös liian suuri määrä mainoksia pelikertaa kohden aiheuttaa ärtymystä pelaajissa pienentäen niiden klikkaamista. Tämä pienentää eCPM-lukua. Jos pienentää mainosbannereiden kokoa ja laittaa ne vähemmän näkyvään paikkaan, pienenee klikkien määrä. Jos mainoskanava näyttää pelaajakuntaa kiinnostamattomia satunnaisesti vaihtuvia mainoksia, vähentyy klikkien määrä, koska käyttäjät eivät enää kiinnitä huomiota mainoksiin.

Jos mainokset asettaa pelissä hyvin esille, kannattaa niiden olla pelaajien kannalta kiinnostavia. On kuitenkin vaikeaa kohdentaa mainontaa tehokkaasti, mikäli käyttäjistä ei ole riittävästi tietoa. Tämä taas edellyttää pelaajien profilointia, mikä voi olla vaikeaa. Periaatteessa mitä suurempi määrä klikkejä pelin mainoksiin tulee, sitä korkeamman tuoton peliyritys saa.

Suuri käyttäjämäärä ei välttämättä johda suuriin mainostuloihin, jos valittu mainostuotto perustuu klikkeihin tai esimerkiksi pelaajien toimenpiteisiin, esimerkiksi ohjelmiston lataamiseen ja pelaajat eivät toimi halutulla tavalla. Mainonnan laadulla ja sopivuudella omalle pelaajakunnalle on suuri merkitys tulovirtojen kannalta klikkipohjaisia mainosverkostoja käytettäessä.

Mikäli pelillä on erittäin suuri käyttäjämäärä, voi näyttöpohjainen, satunnainen mainonta tuottaa jopa paremmin kuin klikkeihin pohjautuva, vaikka sen yksikköhinta onkin klikkipohjaista selvästi pienempi. Tämä selittää Developer Economicsin Wilcoxin (2013) mukaan sitä, miksi useat mainosverkostot ilmoittavat Applen ekosysteemin (iOS) tuottavan paremmin mainostuloja kuin Android ekosysteemin. Wilcoxin tutkimus paljastaa, että iOS käyttäjät näyttävät olevan Androidin käyttäjiä sitoutuneempia sovelluksiinsa ja käyttävät enemmän aikaa niiden parissa ja samalla altistuvat suuremmalle määrälle mainontaa.

4.6.7 USEAMMAN MAINOSVERKOSTON KÄYTTÄMINEN VOI LISÄTÄ TULOJA

Monet kehittäjät suosivat mallia, jossa käytetään vähintään kahta erilaista mainosverkostoa tuottojen maksimoimiseksi. Tällöin ajatuksena on, että käytetään verkostoja, joissa on korkea eCPM, mutta matala täyttöaste sekä matalan eCPM-luvun mutta korkean täyttöasteen omaavia samaan aikaan. Ajatuksena on, että kun parhaiten tuottavat kanavat eivät lähetä kohdennettuja mainoksia peliin, täytetään välit vähemmän tuottoisalla mainonnalla. Wilcoxin (2013) tutkimuksen mukaan kehittäjät, jotka käyttivät useampaa mainosverkostoa ansaitsevat keskimäärin hieman enemmän kuin vain yhtä hyödyntävät. Tämä ei välttämättä kuitenkaan johdu yllämainitun strategian käyttämisestä, koska ne kehittäjät, jotka olivat valinneet joko kohdennetun mainonnan tai mahdollisimman suuren näyttöjen määrän eli täyttöasteen ansaitsivat enemmän kuin ne, jotka yrittivät kumpaakin. Näyttääkin siltä, että kehittäjän kannattaa valita joko kohdennettuun ja käyttäjien kannalta kiinnostavan mainonnan sekä paremman yksikkötuoton tai suureen näyttövolyymiin perustuvan mainonnan välillä. Parhaiten peli tuottaa mainonnalla, kun sen pelaajat viihtyvät sen parissa usein ja käyttävät siihen paljon aikaansa. Liika ja liian häiritsevä mainonta voi pilata kokemuksen käyttäjiltä ja viedä pohjan koko ansainnalta. Mainosnäyttöjen määrän voimakas kasvu, joka seuraa käyttäjämäärän kasvua kompensoi mahdollisesti alempia eCPM-lukuja tai sitä, että kaikkea mahdollista pintaa ei ole peitetty mainoksilla. Joka tapauksessa peliyritys voi parantaa mainostuottojaan vertailemalla aktiivisesti eri mainosverkostoja ja suosimalla niitä, jotka ovat sen kannalta kannattavimmat. Jotkut yritykset saattavat käyttää jopa kymmentä eri verkostoa varsinkin, jos niillä on useita pelejä, jotka on kohdistettu eri yleisöille.

4.7 KÄYTTÄJIEN TIETOJEN MYYNTI

Mitä enemmän peliyritys on kerännyt käyttäjistään hyödyllistä tietoa, sen arvokkaampia pelaajatiedot ovat. Tällöin peliyritys voi hyödyntää profiloitua asiakastietoa myydessään mainontaa markkinoijille tai myydä myös pelkkää asiakasdataa. Mitä paremmin mainosviestin voi kohdentaa sen arvokkaampaa se on mainostajille. Datat arvoon vaikuttaa se, kuinka helppoa siitä on tunnistaa käyttäjät esimerkiksi kulutuskäyttäytymisen ja kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Myös aineiston tuoreus vaikuttaa sen hintaan. Mikäli yritys haluaa syventää asiakasdataansa, voi profilitietoja alkaa systemaattisesti kerätä käyttäjien suostumuksella. Kyselylomakkeita ja tarvittavan koodin saa käyttäjäaineistoja välittäviltä yrityksiltä. Profilitietoja voi kerätä esimerkiksi vastineeksi pelin virtuaalirahasta tai muista hyödykkeistä.

4.8 BRÄNDIN LAAJENNUS JA LISENSOINTI

Mikäli peliyrityksen hahmoista tulee suosittuja voi yritys alkaa myydä oheistuotteita itse sekä lisensoimaan brändiään muille yrityksille. Lisensoitaessa käytetään yleensä tuottojenjakosopimusta, jossa brändin omistaja saa sovitun osuuden tuotteiden myyntituotoista. Ehkä menestynein esimerkki tästä mallista lienee suomalainen Rovio Entertainment, jonka suosittu Agry Birds hahmot ovat myyneet kymmeniä tuhansia eri tuotteita maailmanlaajuisesti makeisista teemapuistoihin. Lisenssituotteet hyödyttävät tulojen lisäksi peliyritystä mm. lisäämällä brändin tunnettuutta ja siten myös pelimyyntiä pidemmällä tähtäimellä. Tunnetun brändin alla on helppo tuoda markkinoille uusia pelejä ja vähentää nykyisiin pelimarkkinoihin liittyvää korkeaa epäonnistumisen riskiä. Lisenssisopimusten laadinnassa kannattaa käyttää alan asiantuntijoita, joilla on kokemusta globaalista viihdeteollisuudesta. Tällaisia toimistoja on myös Suomessa.

4.9 MAINOSPELI

Tässä mallissa mainostaja rahoittaa pelin kehittämisen yleensä kokonaan tai osittain riippuen siitä käytetäänkö kehittämiskulujen lisäksi jonkinlaista tuottojenjako mallia. Peliyrityksen rooli on toimia alihankkijana. Mainostajaa voi tässä mallissa verrata myös julkaisijaan. Peliyrityksen maine vaikuttaa tuottojen jakoon. Mainospelissä koko pelikokemus on osa markkinointia. Pelit voivat vaihdella pienistä verkkosivuilla matkailupalveluita esittelevistä peleistä suuriin tuotantoihin kuten rekrytointipeli America's army tai Burger Kingin Xbox pelit.

Eräs malli voi olla myös sellainen, että ostaessaan tietyn määrän mainostajan tuotteita asiakas saa pelin ilmaiseksi kylkiäisenä.

4.10 SPONSOROINTI

Tässä mallissa peliyritys hankkii itselleen sponsorin, joka rahoittaa pelinkehittämisen. Ennen sponsorin ja yhteistyökumppanin etsintää on peliyrityksen tärkeää pohtia ja selkeästi määritellä miten peli voi edistää yhteistyökumppanin tavoitteita. Sponsorin voi olla yritys, hyväntekeväisyysjärjestö, säätiö, julkinen organisaatio esimerkiksi sairaanhoitopiiri tai vaikkapa joukko pelaajia. Tässäkin mallissa peliyritys toimii sopimustuottajana. Yritys tarvitsee usein myös sponsorin asiantuntemusta pelin kehittämisessä, jolloin yhteistyösuhde on usein varsin tiivis. Malli sopii hyvin esimerkiksi ”serious gaming” parissa toimiville yrityksille. Tällöin peliyritys käyttää omaa osaamistaan tuottaakseen yhteiskunnan kannalta hyödyllisen pelin. Tällainen peli voi liittyä esimerkiksi ihmisten hyvinvoinnin kehittämiseen esimerkiksi auttaessaan henkilöitä oppimaan uusia terveellisempiä elämäntapoja tai vaikkapa tekemään kuntoutusliikkeitä aiempaa motivoituneempina. Esimerkki näin toimivista peleistä on www.Onebiggame.org Perryn (2008) mukaan.

4.11 PELAAJIEN TUOTTAMIEN VIRTUAALIESINEIDEN KAUPPA

Tässä mallissa peliyritys kannustaa pelaajia käymään kauppaa pelissä virtuaaliomaisuudella kuten maalla, kiinteistöillä, pelin esineillä, hahmoilla tai taidoilla. Myytävä tai vaihdettava virtuaaliomaisuus voi olla myös pelaajien itsensä tuottamaa. Kaupankäyntitapana voi olla esimerkiksi huutokauppa.

Peliyritys voi ottaa komission kaupoista, koska tarjoaa pelaajille turvallisen kaupankäyntitavan ja -alustan. Näin pelaajien ei tarvitse käyttää ”kultafarmareita” tai muita ulkoistettuja palveluita. Jotkin pelit mahdollistavat pelaajille rahan ottamisen ulos pelistä, joten kaupankäynnistä voi tulla joillekin pelaajille merkittävä tulonlähde. Tällöin kuitenkin myös petosten määrä voi lisääntyä. Esimerkiksi Valven suosittu Team Fortress 2 peli hyödyntää tätä ansaintamallia osana monetisaatiotaan.

4.12 PELAAJIEN VÄLISET VEDOT JA TURNAUKSET

Peliyritys voi toimia myös vedonvälittäjänä. Tässä mallissa pelaajat voivat lyödä vetoa voittajasta ennen kuin aloittavat pelin. Tyypillinen tapa tässä mallissa on sellainen, jossa kukin pelaaja asettaa yhdessä sovitun alkupanoksen. Pelin voittaja saa sitten koko potin. Peliyritys saa provision potista järjestäessään puitteet pelille. Pelin pitää olla taitoon pohjautuva. Ennen kuin mallin ottaa käyttöön kannattaa tarkistaa kunkin maan lainsäädännön mahdolliset esteet tai rajoitteet vedonvälitykselle. Muunnos tästä voi olla sellainen, jossa pottiin laitetaan virtuaaliesineitä.

Tällöin esineitä myydään enemmän ja peliyritys ansaitsee IAP myynnillä. Peliyritys voi järjestää myös peliturnauksen, jossa on rahapalkinto. Tällöin osallistuvat pelaajat ja joukkueet maksavat osallistumismaksun. Turnauksen voittaja saa osallistumismaksuista koostuvan potin, josta on vähennetty peliyrityksen komissio. Oikean rahan sijasta voidaan käyttää virtuaalirahaa tai esineitä, jolloin tuotto tulee näiden myynnistä.

4.13 E-SPORTS ELI VIDEOPELIEN AMMATTILAISLIIGAT

E-urheilu on erittäin nopeasti kasvava ilmiö. Se tarjoaa liiketoimintamahdollisuuksia julkaisijoille, laitevalmistajille, pelaajille ja medialle. Newzoon Warmanin mukaan vuonna 2014 eri peliturnauksia seurasi noin 89 miljoonaa aktiivista fania ja 117 miljoonaa ajoittain maailmanlaajuisesti ja määrän ennustetaan nopeasti kasvavan. Liikevaihtoa e-urheilussa syntyi vuonna 2014 noin 194 miljoonaa dollaria ja sen ennakoitaan varovaisesti arvioiden nousevan 500 miljoonaan vuoteen 2017 mennessä. Erityisen suosittua e-urheilu näyttää olevan Aasiassa. Peliala pääsee tämän kehityksen myötä hyödyntämään perinteisiä liiketoimintamallejaan mainontaa, sponsorointia, oheistuotteita ja osittain myös uusia tai vähemmän hyödynnettyjä TV- ja muiden mediaoikeuksien myyntiä sekä vedonlyönti- sekä pääsylipputuloloja.

4.14 VIP –PELI

Tässä mallissa hyödynnetään ihmisten luontaista halua erottua muista kanssakulkijoistaan. Koko peli voi olla exclusiivinen esimerkiksi siten, että pelaamaan pääsee vain erittäin korkealla jäsenmaksulla tai taitotasolla (jonka hankinta on tuottanut peliyritykselle runsaasti tuottoja). Tällöin luonnollisesti myös pelikokemuksen on oltava erinomaisella tasolla. Kevyempi versio voi olla sellainen, jossa osana ilmaiseksi ladattavaa tai premium peliä maksullisella VIP-jäsenyydellä saa muilta kiellettyä sisältöä tai esimerkiksi nopeampaa edistymistä tai muita etuja. Gaijin on kokeillut tätä mallia suosittun Free to Play mallia käyttävän War Thunder pelinsä maasotalaajennuksen suljetussa Beta-testissä myymällä halukkaille pääsyä testiin, kunhan nämä ostavat siihen oikeuttavan useamman kymmenen euron arvoisen tankki-paketin.

4.15 PELI MUUN HYÖDYKKEEN ESIMERKIKSI PELIVÄLINEEN MYYNTIVÄLINEENÄ

Tässä mallissa peli voidaan antaa ilmaiseksi tai hyvin halvalla, mutta varsinainen tuotto otetaan myymällä oheistuotteita kuten leluja, ohjaimia ja muita välineitä. Esimerkiksi sotilaskäyttöön muokatussa Steel Beast pelin simulaatioversiossa pelkkä ampujan ohjain voi maksaa tuhansia euroja. Myös Wii on myynyt runsaasti erittäin hyväkatteisia lisälaitteita eri kuntoilupeliensä avulla. Muita myytäviä artikkeleja voivat olla erilaiset kuntoilulaitteet kuten soutulaitteet tai kuntopyörät. Tällöin peli voi toimia erottavana tekijänä kilpailijoiden laitteisiin verrattaessa ja ratkaista kaupan. Tällä hetkellä on jo olemassa myös kuntosaleja, joissa erilaiset liikuntapelit toimivat asiakkaiden houkuttimina.

4.16 FREEWARE JA YRITYKSEN MYYNTI

Tässä mallissa tavoitteena on tehdä jotain tavallisesta poikkeavaa tai erinomaista ja antaa se pelaajille ilmaiseksi. Mikäli peli pääsee tietoisuuteen, pitäisi suurten käyttäjämäärien ansiosta syntyä ilmiö. Näin saadaan myös median sekä sijoittajien tai suurten yritysten huomio, joka edelleen lisää pelaajakunnan orgaanista kasvua. Tämän jälkeen toivotaan, että markkinoiden suuret pelurit ostavat yrityksen pelaajakuntineen, sen brändin tai teknologian.

4.17 PILVIPALVELUN MYYNTI TAI VUOKRAAMINEN PELAAJILLE

Joissain tapauksissa voidaan pelaajille myydä esimerkiksi omaa serverikapasiteettia omien suljettujen pelitapahtumien pyörittämiseen. Tämä voi olla suosittua hardcore ampumispelien pelaajien keskuudessa, jolloin pelaajat voivat käyttää omia sääntöjään ja asettaa vaatimuksia esimerkiksi pelaajien osaamistasolle. Myös tallennuskapasiteettia vaikkapa karaoke-pelin lauluk listoille tai itse tuotetulle pelisisällölle voidaan vuokrata pelaajille.

4.18 PELIN ENNAKKOMYYNTI PELAAJILLE TAI JAKELIJOILLE

Tämä malli lähentelee puhdasta ennakkorahoitusta. Perinteisesti yritys on voinut ennakkomyydä pelinsä julkaisijalle tai sijoittajille ja saada näin rahaa kehittämiseen riskittömästi. Nykyisin yritys voi myydä ennakkona peliään faneille esimerkiksi siten, että fanit maksavat 10 euroa ennakkona 50 euron pelistä.

Yritys käyttää kertyneet varat pelin tekemiseen. Ennakkoa maksaneet voivat saada pelin ilmaiseksi tai alennuksella kunhan se julkaistaan. Usein he joutuvat maksamaan myös kokonaisuudessaan täyden hinnan. Onnistuakseen yrityksellä on oltava kova maine ja laaja fanipohja tai erittäin loistava idea. Joukkorahoitussivustot kuten Kickstarter toimivat tällaisen toiminnan alustana. Valven Steamin early acces on suurin pelien ennakkomyyntikanava vuonna 2014.

Suomalainen Bugbear peliyhtiö sovelsi ennakkomyyntitaktiikkaa siten, että kun sen uuden Next car game-pelin Kickstarter-kampanja ei näyttänyt onnistuvan, siirrettiin pelin yksinpeliosuus Steamin ennakkomyyntiin. Rallipelien ystävät löysivät tuotteen nopeasti ja Bugbear sai lyhyessä ajassa riittävästi varoja koko pelin tekemiseen valmiiksi.

4.19 ANSAINTAMALLIN VALINTA JA PELIN HINNOITTELU

Pelin ansaintamalli pitää päättää käytännössä jo pelin konseptointivaiheessa. Ansaintamalli vaikuttaa oleellisesti pelin suunnitteluun, toteutukseen sekä tarvittaviin resursseihin. Eri malleja on runsaasti. Markkinatilanteeseen ja kohderyhmään sopivimman mahdollisen ansaintamallin valinta ja optimaalinen hinnoittelu ovat oleellisen tärkeitä menestymisen kannalta. Virheellinen hinnoittelu voi joko estää pelin markkinoille pääsyn tai vaihtoehtoisesti sen taloudellisen menestymisen.

Ansaintamallin valintaan ja hinnoitteluun vaikuttaa kolme tekijää: asiakkaan kokema arvo pelistä sekä halukkuus maksaa siitä, kilpailijoiden käyttämät ansaintamallit ja hinnoittelu sekä omat kustannukset. Free to play-malli on yleistynyt nopeasti erityisesti mobiilipelimarkkinoilla ja on leviämässä nopeasti myös muille sektoreille. Tämä näyttää vähentäneen pelaajien halukkuutta maksaa peleistä vaikeuttaen premium ansaintamallin käyttöä.

Kilpailijoiden osalta kannattaa selvittää millaisia ansaintamalleja ne käyttävät ja miten hinnoittelevat pelinsä. Jos kilpailijat käyttävät pelin sisäisiä ostoksia (IAP), on hyvä tutustua myös niiden hinnoittelutapoihin. Lisäksi kannattaa selvittää miten pelit sijoittuvat markkinoilla myynnin / latausten ja ennen kaikkea tuottojen suhteen, jos mahdollista. App Annie palvelu on tässä hyvä työkalu mobiilipelien osalta. Myös maksulliset raportit voivat olla tässä hyödyllisiä, koska ne antavat usein tietoa, jota muualta ei saa.

Tämän lisäksi on selvitettävä kohderyhmän pelaajien halukkuus maksaa peleistä. Jos valitussa segmentissä vallitseva ansaintamalli pohjautuu freemiumiin, on todella haasteellista yrittää päästä markkinoille premium-hinnoittelulla.

Tällöin kannattaa hakea asiakkaiden hyväksymistä ansaintamalle omalle pelille ja yritykselle sopivinta, tai yrittää löytää markkina-alue, jossa kilpailua on vähemmän ja asiakkaat voivat hyväksyä premium hinnoittelun. Tämä tarkoittaa usein rajatumman erikoissegmentin valintaa.

Hinnoittelussa on hyvä muistaa, että hinnalla ja pelin laatumielikuvalla on selkeä yhteys. Jos pelifirma haluaa kokeilemalla hakea itselleen sopivaa hintatasoa markkinalla, on ymmärrettävä, että yleensä on helpompi laskea hintaa kuin nostaa sitä. Kokeiluja kannattaa tehdä esimerkiksi beta-testiveiheessä tai mahdollisessa koemarkkinoinnissa eli soft launcissa. Esimerkiksi IAP tai DLC hinnoittelussa pienellä säätämällä ylös tai alaspäin voi olla todella suuri vaikutus myyntiin ja pelin kannattavuuteen. Vaikka yritys valitsisikin hinnoittelustrategiakseen aggressiivisen alhaisen hinnan toimintamallin, kannattaa tuotteen perushinta asettaa markkinahinnan tuntumaan ja pudottaa sitä sitten. Pelaajille syntyy tällöin mielikuva laatu-tuotteesta edulliseen hintaan. Tämä on yleensä ihmisistä vastustamaton yhdistelmä.

Tähän ilmiöön pohjautuu esimerkiksi Steamissa alennusmyynneissä nähdyt suuret myyntimäärät. Hintoja kannattaa myös säätää markkinan mukaan ja hinnoitella peli edullisemmaksi vaikkapa kehittyvissä maissa. Sähköiset kauppapaikat mahdollistavat maakohtaisen hinnoittelun. Kussakin maassa on oma hintatasonsa, joka on syytä huomioida. Eri kulttuureissa ja maissa on myös erilainen tapa ilmaista hintoja mm. valuuttaerojen vuoksi, joten kannattaa tutkia myös tätä ennen maakohtaisten hintojen asettamista.

Pelin arvo pelaajille on ratkaiseva hinnoittelussa. Jos uusi peli on sellainen, jota pelaajat ovat aina halunneet pelata ja pelaaminen on valitulle kohderyhmälle merkityksellistä toimintaa, voi pelin hinta helposti ylittää yleisen markkinahinnan. Tämä edellyttää, että pelaajat myös tietävät pelin olevan vastaus heidän rukouksiinsa. Usein tähän liittyy myös pelaajien ”fanitukseen” kuuluva tunneside tunnettuun brandiin, peliin tai pelinkehittäjään. Tässä viestinnällä, peliarvosteluilla ja muilla PR-toiminnoilla on yleensä myös suuri merkitys. Jos taas pelin kohderyhmänä on segmentti, jonka pelaamisen motiivi on ajantappaminen metromatkalla, ei hinta voi pääsääntöisesti ylittää markkinahintaa. Pelaamisen motiivin ja pelaajien tunnepohjaisen sitoutumisen ymmärtäminen auttaa kehittäjää merkittävästi hinnoittelussa.

Jos pelien tekemisellä ja myymisellä haluaa elättää pelitiimin, pitää pelin tuottaa elinkaarensa aikana kaikki kustannuksensa ja vähintään sen verran voittoa, että sillä voi kehittää seuraavan pelin. Tässä kriittisen pisteen laskeminen on hyvä apuväline. Siinä kaikki kehittämisen ja markkinoinnin kustannukset lasketaan yhteen. Saatu summa jaetaan yhden myydyn / ladatun pelin keskimääräisellä nettotuotolla eli tuotolla, josta on vähennetty esimerkiksi sähköisen kauppapaikan kulut ja arvonnalisävero. Näin saadaan myytävien / ladattavien pelien määrä, jolla peliyritys pääsee nolla tulokseen eikä vielä tee tappiota. Tämä on hyvä laskea, koska sen pitäisi olla minimitaloite, joka ylitetään.

5 PELIALA SUOMESSA

Suomen peliteollisuus on kehittynyt erittäin hyvin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Yritysten ja liikevaihdon määrä on kasvanut nopeasti erityisesti vuoden 2010 jälkeen ja oli lähes kaksi miljardia euroa vuonna 2014. Pelit tuottivat jo lähes puolet Suomen ohjelmistoliiketoiminnan liikevaihdosta ja kasvusta noin 60 % vuonna 2014. Peliala on liikevaihdolla mitattuna ylivoimaisesti merkittävin suomalaisten kulttuurisisältöjen viennin sektori.

Suomesta on tullut globaalisti merkittävä peliteollisuusmaa, jonka osuus erityisesti nopeasti kasvavilla mobiilipelimarkkinoilla on merkittävä. Ala pystyy houkuttelemaan jatkuvasti merkittäviä ulkomaisia investointeja Suomeen. Osaamisen ja rahoituksen turvin maassa syntyy vuosittain uusia kansainvälisiä menestystarinoita. Alan kehitystä tukeva järjestö-, koulutus- ja tutkimustoiminta ovat lisääntyneet ja vakiintuneet yritysten ja työpaikkojen kasvun myötä vuosien 2005 ja 2015 välisenä aikana.

Suomessa toimi vuoden 2015 lopussa noin 290 yritystä pelialalla (Neogames 2015). Näistä 179 on perustettu vuoden 2011 ja 2014 välillä. Vuonna 2015 perustettiin 29 uutta yritystä. Tämä merkitsee sitä, että yli 70 prosenttia yrityksistä on alle viisi vuotta vanhoja ja vain 20 yritystä on yli 10 vuotta vanhoja. Suurin osa yrityksistä toimii osakeyhtiöinä. Noin 40 vuoden 2011 jälkeen perustetuita yrityksistä on pelialan kokeneiden konkareiden nk toisen kierroksen firmoja ja loput uusien yrittäjien perustamia.

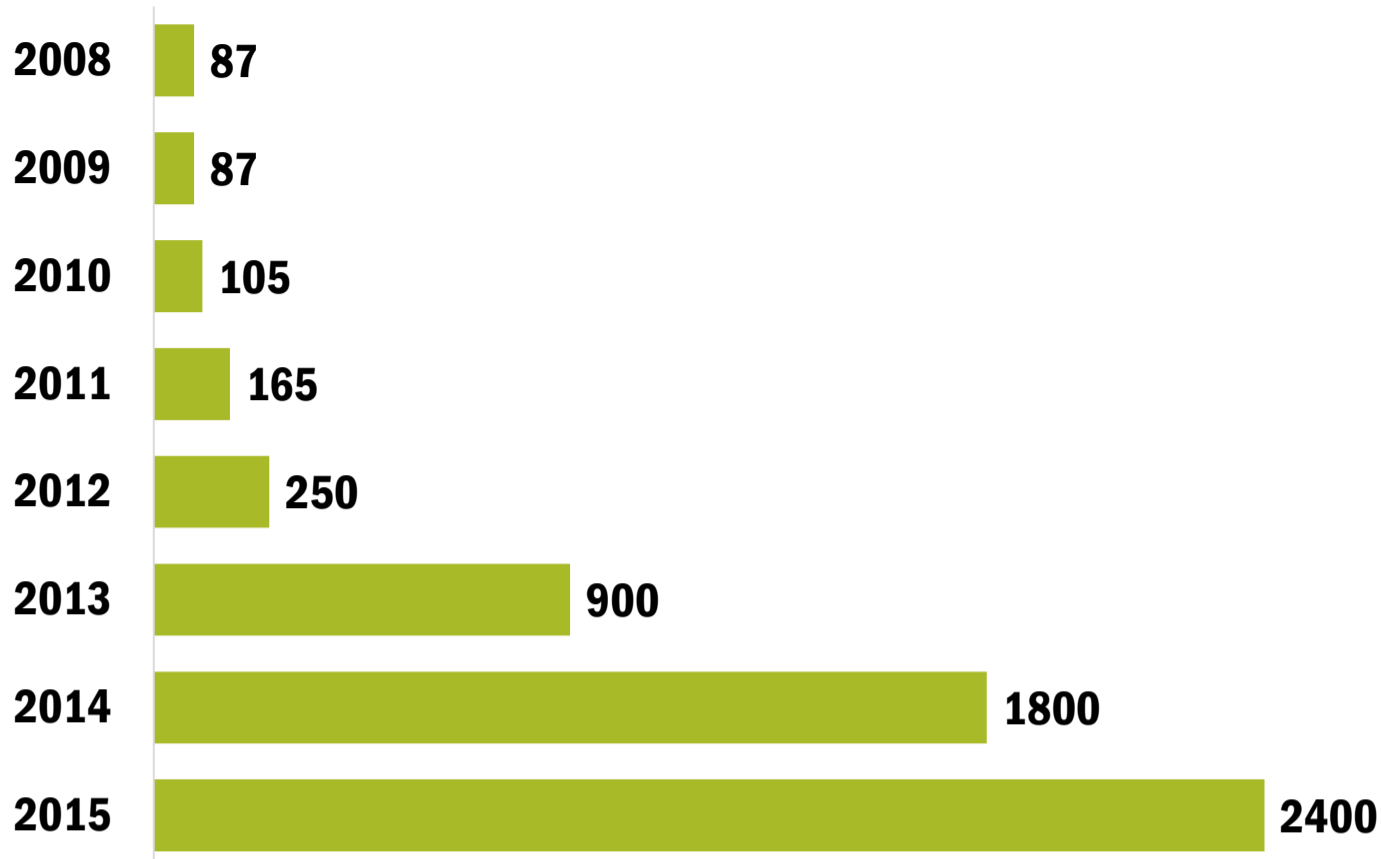
Uusyritysboomin takana ovat samat syyt kuin muuallakin maailmassa: helppo pääsy jakelukanaviin digitaalisten latauskauppojen tultua markkinoille, edulliset ja kehittyneet kehitystyökalut sekä yrittäjyyden lisääntynyt houkuttelevuus. Varmasti myös joidenkin mobiilipeliyritysten poikkeuksellisilla menestystarinoilla on ollut oma roolinsa tässä kehityksessä.

5.1 SUOMEN PELIALAN LIIKEVAIHDON KEHITYS

Suomen pelialan liikevaihto on kasvanut erittäin merkittävästi vuodesta 2008 vuoteen 2015. Vuonna 2013 ala ylsi noin 900 miljoonan euron tuottoihin. Toimialan yrityksistä 20 ylitti miljoonan euron liikevaihdon kyseisenä vuonna. Liikevaihto ylitti ensimmäisen kerran merkittävästi miljardin euron rajan vuonna 2014 saavuttaen noin 1,8 miljardia euroa. Vuonna 2015 ala ylsi jo 2,4 miljardin euron myyntiin.

Tuotot jakautuivat kuitenkin toimialan hittivetoisen toimintalogiikan mukaan hyvin epätasaisesti. Teollisuuden ehdottoman veturin Supercellin virallinen liikevaihto ylsi lähes 1,6 miljardiin euroon vuonna 2014 ja Talouselämälehdessä (13/2015) tilinpäätösanalyysin mukaan se oli yli 2 miljardia euroa. Supercell ylsi vuonna 2015 ilmoituksensa mukaan 2,1 miljardin euron liikevaihtoon. Tällä se sijoittui maailman tuottoisimmaksi mobiilipeliyritykseksi App Annieen mukaan. Seuraavaksi eniten tuotti vuonna 2014 Rovio noin 160 miljoonan euron liikevaihdolla ja kolmanneksi eniten Fingersoft 13,2 miljoonan euron liikevaihdolla. Lähes kaikki liikevaihdoltaan suurimmat yritykset toimivat mobiilimarkkinoilla. AAA-pelien markkinoilla toimiva Remedy Entertainment on myös yltänyt reilusti yli 10 miljoonan ylittävään vuosiliikevaihtoon. Vuosi 2015 toi uusia taloudellisia menestyjiä, kuten Seriously Entertainment Best fiends ja Next Games Walking Dead mobiilipeleillään sekä Colossal Order Cities: Skyliness PC-hitillään. Näillä luvuilla Suomen osuus maailman mobiilipeli-markkinoista saattoi ylittää 10 prosenttia vuosina 2014 ja 2015.

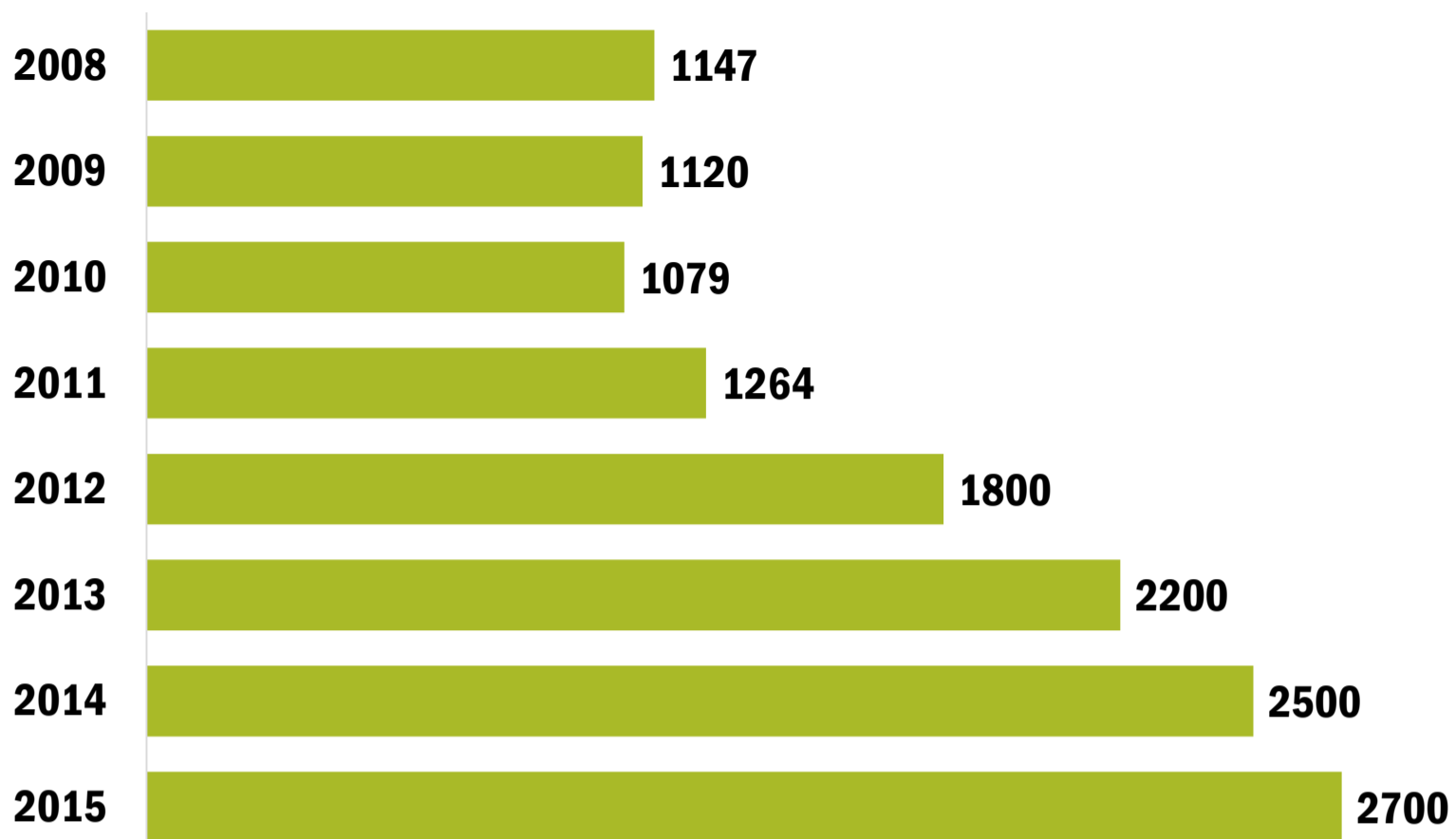
Suomi oli myös Euroopan kolmanneksi merkittävin peliteollisuusmaa liikevaihdolla mitattuna Neogamesin arvion mukaan. Mediaaniliikevaihto suomalaisilla peliyrityksillä oli vuonna 2014 100 000 euroa. Kuvio 53 havainnollistaa Suomen peliteollisuuden liikevaihdon nopeaa kasvua vuosina 2008 – 2015.



Kuvio 53. Suomen peliteollisuuden liikevaihdon kehitys vuosina 2008 – 2014 Neogamesin mukaan.

5.2 SUOMEN PELIALAN YRITYSTEN SIJAINTI

Suurin osa eli peräti 38 prosenttia Suomen peliyrityksistä sijaitsee Pääkaupunkiseudulla. Myös eniten alan työpaikkoja on Helsingin alueella. Keski-Suomen alueella yrityksistä toimii 25,9 prosenttia ja Pohjois-Suomessa 18 prosenttia. Itä-Suomessa operoi 9,8 prosenttia ja Länsi-Suomessa 8,3 prosenttia alan yrityksistä. Merkittäviä alueellisia peliyritysten klustereita sijaitsee Tampereella, Oulussa, Turussa, Kajaa- nissa, Joensuussa sekä Kouvolassa ja Kotkassa. Näillä alueilla pelialaa on pyritty kehittämään osana alueellista elinkeinopolitiikkaa. Alan liikevaihdon kasvu on nä- kynyt myös työpaikkojen määrässä kuten alla oleva kuvio osoittaa. Ala työllisti vuo- den 2015 lopussa noin 2700 henkilöä Suomessa, joista noin 20 prosenttia oli naisia. Yritysten henkilöstömäärä on varsin pieni, sillä yritysten henkilöstön mediaanikoko on 4 ja vain 7 yritystä työllistää yli 50 henkilöä. Kuvio 54 havainnollistaa pelialan työpaikkakehitystä.



Kuvio 54. Suomen peliteollisuuden työpaikkakehitys vuosina 2008 – 2014 Neogamsin mukaan.

Rovion, Supercellin, Fingersoftin ja muiden menestyksen myötä Suomea on alettu luonnehtimaan mobiilipelien suurvallaksi. Vuonna 2015 noin 85 prosenttia yrityksistä teki pelejään ainakin osittain mobiilialustoille. Suomalaisten mobiilipeliyritysten maailmanmarkkinaosuus oli noin 10 prosenttia vuonna 2015. Alan erittäin kova kilpailu, perinteisten länsimarkkinoiden nopea saturoituminen ja näiden mukanaan tuoma markkinointikulujen räjähdysmäinen kasvu on tehnyt pienten mobiilipeliyritysten toiminnasta äärimmäisen haastavaa. Tämän vuoksi yhä useammat yritykset ovat alkaneet suunnata projektejaan vähemmän kilpailluille alustoille, kuten tietokoneille ja osittain myös konsoleille. Myös monialustajulkaiseminen on erittäin yleistä Suomessa.

5.3 ERI KEHITYSALUSTOJEN SUOSIO SUOMEN PELIALALLA

Suomi on perinteisesti ollut mobiilipelimaata. Tähän on syynä mm Nokian vahva rooli maan taloudessa ja pelitoimialalla 2000-luvulla, laaja mobiiliteknologian omaksumisaste, pelialan alhainen investointiaste ja pienyritysvaltainen toimiala.

Mobiilialustojen rooli Suomen pelialalla on noussut jatkuvasti vuoden 2009 29 prosentista vuoden 2014 85 prosenttiin Neogamesin (2015) raportin mukaan.

Suosituin alusta oli iOS, mutta Android oli lähes yhtä käytetty. Suomalainen erikoisuus on Nokia historian vuoksi Windowsin suhteellisen korkea osuus alustana. Mobiilialustojen suosio on sama kuin muuallakin maailmassa: ensimmäisten yritysten menestys, aloittaville yrityksille suhteellisen helppo kehitystyö, uudet kehittyneet työkalut kuten Unity-pelimoottori, helppo pääsy jakelukanaviin sekä pieni investointitarve pelikehitykseen.

Tietokone pelialustana on lisännyt suosiotaan läntisten mobiilimarkkinoiden saturoiduttua ja noin 44,5 prosenttia suomalaisista yrityksistä käyttää sitä. Konsolien rooli on edellisiä merkittävästi pienempi. Noin 12 prosenttia yrityksistä tekee konsolipelejä. Noin sadastaviidestäkymmenestä kaupallisesti vuonna 2015 julkaistusta suomalaisesta pelistä noin 30 oli tietokone- tai konsolipelejä. Facebook pelien osuus on vain noin 4,5 prosenttia Suomessa. Hieman vähemmän yrityksiä työskenteli virtuaalitodellisuusalustojen ja älykellojen parissa. Monikanavajulkaiseminen on yleistynyt toimialan trendien mukaisesti myös Suomessa ja mobiilipuolella se alkaa olla jo sääntö.

5.4 PELIALAN JÄRJESTÖT JA KOULUTUS SUOMESSA

5.4.1 PELIALAN JÄRJESTÖTOIMINTA SUOMESSA

Peliala on Suomessa järjestäytynyt pitkälti Neogames Finland ry:n sateenvarjon alle. Neogames on jäsenpohjainen ja voittoa tavoittelematon pelialan kattojärjestö, joka tukee suomalaisen peliteollisuuden kasvua ja kehitystä sekä kestäväää ja kasvun mahdollistavaa toimintaympäristöä. Neogamesin jäsenenä on toimijoita kaikilta pelialan sektoreilta kuten yrityksistä, kehittäjiä ja kouluttajia.

Neogames järjestää ja koordinoi erilaisia pelialan tapahtumia ja kehittää yhteistoimintaa julkisen ja poliittisen sektorin kanssa. Muun tiedostustoiminnan ohella Neogames laatii selvityksiä pelialan tilanteesta ja näkymistä. Neogamesin verkkosivuilta www.neogames.fi löytyy runsaasti alaa koskevaa kiinnostavaa tietoa. Neogamesin jäsenistöön kuuluu yksittäisjäsenten lisäksi pelinkehittäjä-yrityksiä edustava Suomen Pelinkehittäjät ry. Yhdistys toimii suomalaisten peliyhtiöiden yhteistyöelimenä, toiminnan edistäjänä ja edunvalvojana.

Kansainvälisellä tasolla Neogames on perustajajäsenenä mukana sekä pohjoismaiset pelialan maaorganisaatiot yhdistävässä Nordic Game Institute -sätiössä (NGI) että alan eurooppalaisessa kattojärjestössä European Games Developer Federationissa (EGDF). Lisäksi Neogames toimii yhteistyössä IGDA (The International Game Developers Association) Finland ry:n kanssa.

IGDA Finland ry:n tehtävänä on Suomessa toimivien yksittäisten pelikehittäjien ammatillisten taitojen ja urakehityksen tukeminen muun muassa auttamalla paikallisia kehittäjiä tapaamaan muita ammattilaisia ja rakentamaan verkostoja kuukausittain kokoontumisten myötä. Lisäksi IGDA Finland ajaa ja edistää suomalaisen pelikehittäjäyhteisön kansainvälistä näkyvyyttä esimerkiksi fasilitoimalla ideoiden vaihtoa ja houkuttelemalla ulkomaisia osaajia Suomeen.

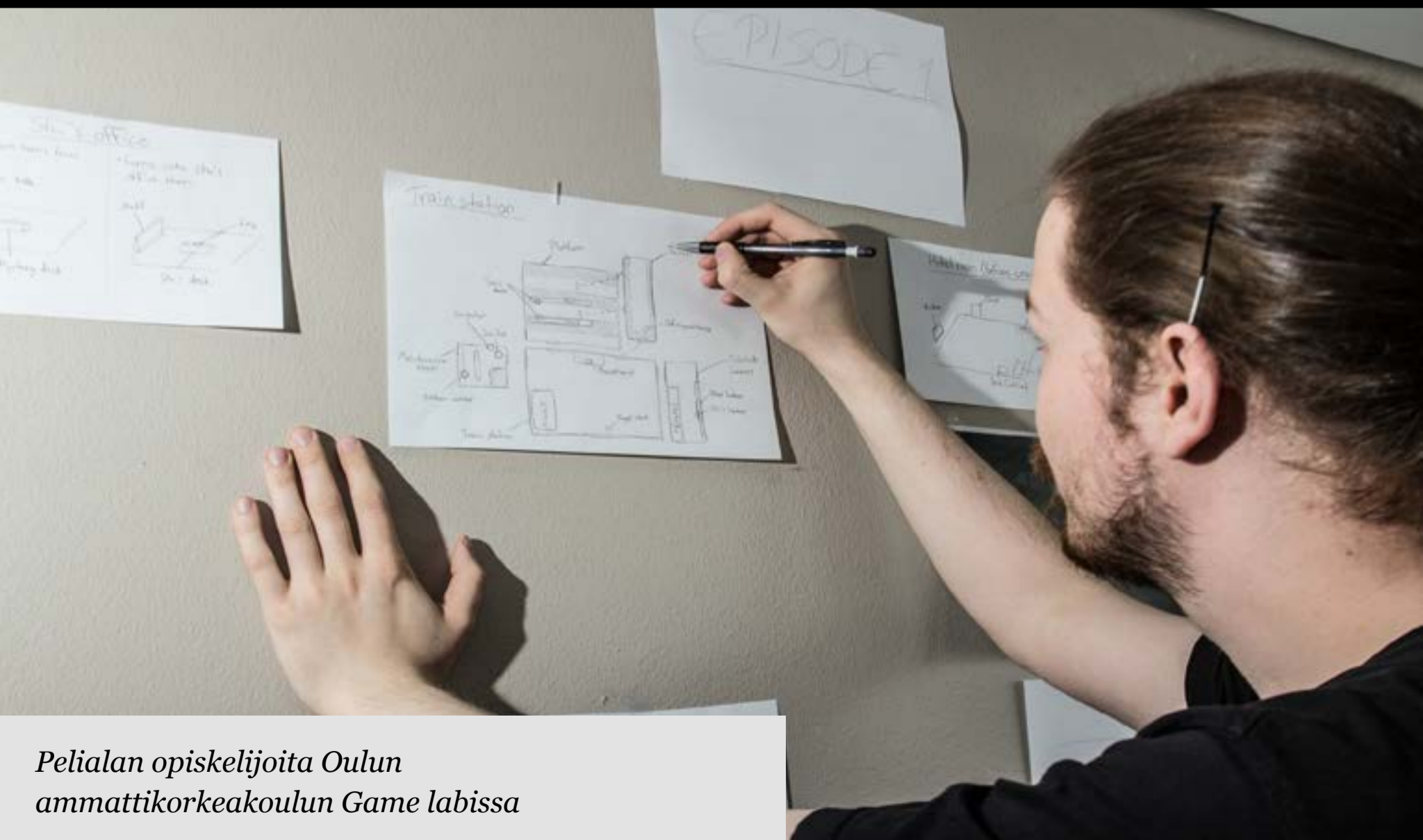
5.4.2 PELIALAN KOULUTUS SUOMESSA

Pelialan koulutusta on tarjottu Suomessa 2000-luvun alkupuoliskolta saakka. Tätä ennen alan osaaminen kehittyi lähinnä harrastajien keskinäisen osaamisen jakamisen seurauksena. Demoskene oli tärkeä foorumi osaamisen kehittämässä ja jakamisessa. Tämä perinne näkyy edelleen peliyritysten moneen muuhun alaan verrattuna avoimena kokemusten jakamisena.

Koulutuksen tarjonta on lisääntynyt merkittävästi suomalaisten peliyritysten menestyksen myötä vuoden 2008 jälkeen. Monet oppilaitokset ovat alkaneet 2010-luvulla panostaa koulutukseen kehittämällä uusia koulutusohjelmia ja parantamalla jo toimivien laatua. Pelialan koulutusta järjestää Taipale-Lehdon ja Vepsäläisen (2015) Pelialan osaamistarveraportin mukaan kahdeksan oppilaitosta toisella asteella, kaksitoista ammattikorkeakoulua ja kahdeksan yliopistoa. Tällä hetkellä alan koulutustarjonta ja sen sisältö näyttävät vastaavan melko hyvin elinkeinon tarpeita. Monella alueella yrittäjyys on nostettu tärkeäksi osaksi koulutusta. Tämä ilmenee hyvin esimerkiksi Oulun ammattikorkeakoulussa kehitetyssä monialaisessa Game Lab koulutuksessa, joka on levinnyt mallina eri puolille maata sekä ulkomaille. Tärkeimmät koulutussisältöjen kehittämiskohteena alan kouluttajat ja kehittäjät pitivät vuonna 2014 peliliiketoiminnan osaamista ja analytiikkaan hallintaa. Koulutusta voidaan vuonna 2015 pitää Suomessa varsin laajana sisällöllisesti sekä sen maantieteellistä kattavuutta hyvänä.

5.4.2.1 PELIALA YLIOPISTOISSA













Yliopistoista pelialaan liittyvää koulutusta antavat Helsingin, Tampereen, Oulun, Jyväskylän, Turun, Lappeenrannan, Lapin ja Aalto-yliopisto. Yliopistoissa annettava pelialan koulutus tarjoaa pelinsuunnittelun tueksi teoreettisen, konseptuaalisen ja kulttuurisen ymmärryksen peleihin. Opiskelijat työskentelevät monitieteellisissä ryhmissä ja pääsevät syventämään osaamistaan pelin tekemisen lisäksi lähialoille, kuten 3D-animointiin, interaktiiviseen tarinnankerrontaan ja muihin aloihin, kuten esimerkiksi yrittäjyyteen, edistyneempään ohjelmointiin sekä taloustieteeseen ja tutkimukseen.



Pelialan opiskelijoita Oulun ammattikorkeakoulun Game labissa

5.4.2.2 PELIALA AMMATTIKORKEAKOULUISSA

Pelialan ammattikorkeakoulutasoista opetusta antavat:

-  Oulun
-  Kajaanin
-  Jyväskylän
-  Turun
-  Tampereen
-  Mikkelin
-  Lahden
-  Kymeenlaakson
-  Lapin ammattikorkeakoulut, sekä:
-  Metropolia
-  Centria
-  Karelia
-  Savonia.

Ammattikorkeakoulujen pelialan opetusta toteutetaan muun muassa tietojenkäsittelyn koulutuksessa, media- ja kulttuurialan koulutuksessa sekä tieto- ja viestintätekniikan koulutuksessa. Oppilaitoksista valmistuu tradenomeja, medianomeja ja insinöörejä. Osa tutkinnoista on BCA Bachelor of Culture and Arts -tutkintoja. Pelialan ammattikorkeakoulutus antaa valmiudet tuntea peliteollisuuden rakenteita ja toimintatapoja sekä valmiuksia ymmärtää peliteollisuuden eri osa-alueita ja jakelukanavia. Lisäksi valmiuksia saa erilaisiin ohjelmointitarpeisiin, tietoverkkoihin, projektiosaamiseen ja kansainväliseen liiketoimintaosaamiseen ja markkinointiin. Opintoihin kuuluu muun muassa pelisuunnittelua, pelinkehittämistyökaluja ja -kieliä, 2D- ja 3D-grafiikkaa, animaatiota sekä äänisuunnittelua.

Monessa koulutusohjelmassa opiskelu tapahtuu ainakin osittain käytännön peliprojektien avulla. Edellisten lisäksi monessa koulutusohjelmassa yrittäjyyden ja peliliiketoimintaosaamisen rooli on noussut koulutuksessa. Koulutukseen voi liittyä myös esihautomotoimintaa. Pelillisyyttä testataan myös erilaisissa palveluissa kuten liikunta, sosiaali- ja terveystoiminnassa sekä koulutuksessa.

5.4.2.3 PELIALA TOISEN ASTEEN AMMATILISESSA KOULUTUKSESSA

Toisen asteen ammatillisista oppilaitoksista pelialan opetusta antavat ainakin Lapia, LAO, OSAO, Pohjois-Karjalan ammattiopisto, Suupohjan ammatti-instituutti, Sataedu, KSAO ja Luksia. Toisen asteen oppilaitoksissa peliopetus kuuluu joko audiovisuaalisen viestinnän koulutusohjelmaan ja audiovisuaalisen viestinnän perustutkintoon tai ohjelmistoalan koulutusohjelmaan sekä tieto- ja viestintätekniikan perustutkintoon. Oppilaitoksista valmistuu media-assistentteja ja ohjelmistotuotannon datanomeja. Opiskelijoille annetaan monipuolisia valmiuksia toimia pelituotannon projektinhallinnassa ja suunnittelussa. Näihin sisältyvät muun muassa pelien käsikirjoittaminen ja pelitasojen suunnittelu. Koulutussisältöihin kuuluu niin 2D- kuin 3D-sovelluksia sekä pelialalla käytettäviä kehitysokaluja. Koulutuksissa korostetaan, että pelien tekeminen on aina ryhmätyötä, joka etenee tuotantovaiheittain. Animaatioon, valokuvaukseen, videokuvaukseen ja äänisuunnitteluun liittyvän osaamisen lisäksi hyvät sosiaaliset taidot ja aikatauluissa pysyminen ovat tärkeitä. Koulutus antaa myös valmiuksia yrittäjäksi haluavalle.

6

PELITEOLLISUUDEN STRATEGISET KYSYMYKSET

Strategia on suunnitelma, jonka avulla yritys pyrkii luomaan ja saavuttamaan kilpailuedun valitsemillaan markkinoilla muuttuvassa ympäristössä, voimavarojaan ja kykyjään kehittämällä. Strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan itselleen asettamansa päämäärät.

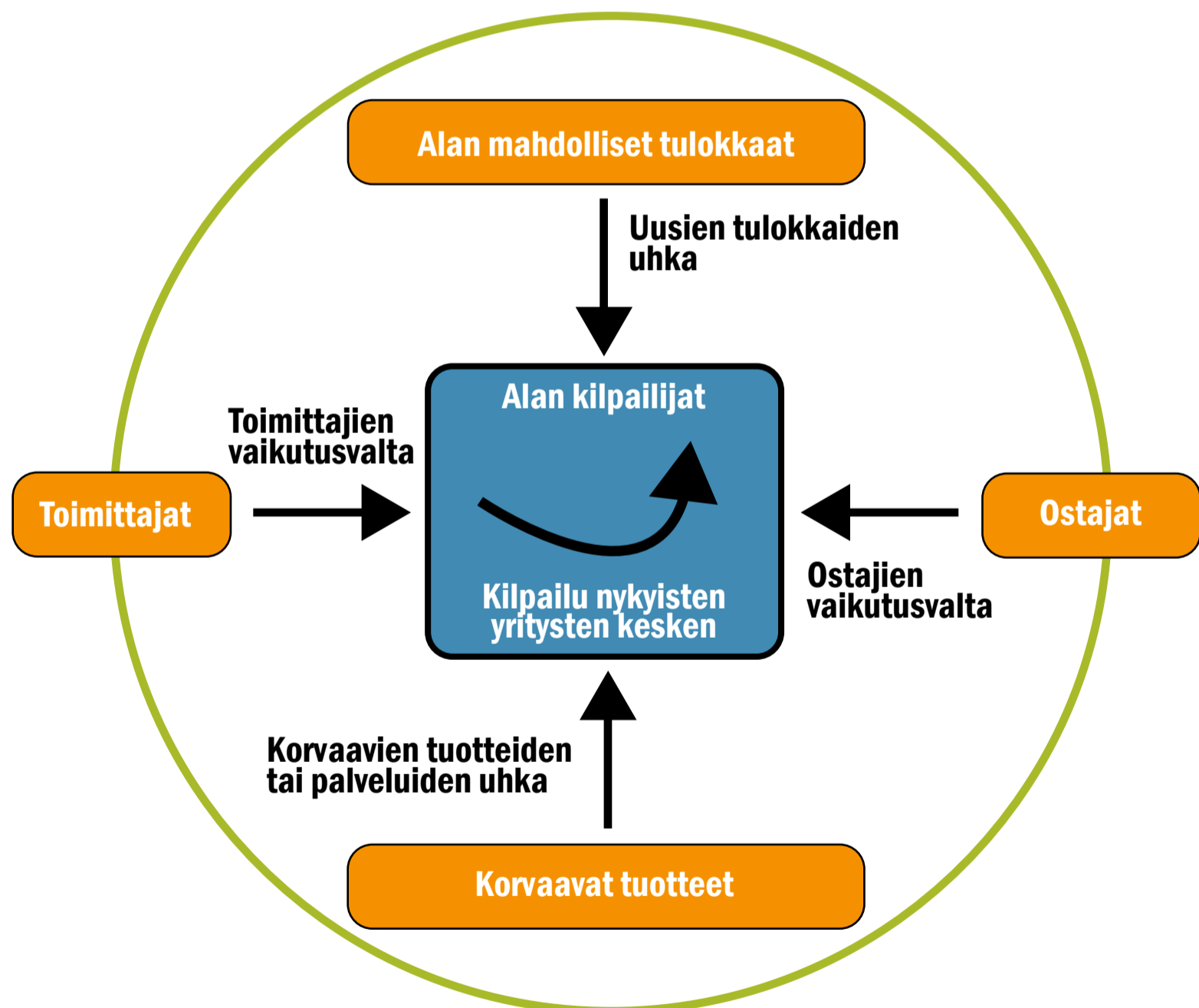
Keskeisiä toimintaympäristön tekijöitä ovat mm asiakkaiden muuttuvat tarpeet sekä kilpailun määrä ja voimakkuus. Näihin vaikuttavat mm poliittinen ja lainsäädännöllinen sekä taloudellinen ja sosiaalinen tilanne eri markkinoilla sekä teknologian ja infrastruktuurin kehitys. Mitä useammilla markkinoilla yritys toimii, sen useampaa asiaa on myös seurattava. Ympäröivän maailman muutokset voivat olla mahdollisuuksia tai uhkia yritykselle. Peliyrityksen johdon tulisi pyrkiä erottamaan näistä oman liiketoimintansa kannalta merkitykselliset osa-alueet ja keskittyä niihin. Vain harva yritys voi muuttaa markkinoita ja toimintaympäristöään, joten useimpien toimijoiden rooliksi muodostuu näiden muutoksiin tehokas sopeutuminen omalla strategiallaan kilpailuetua etsien. Tällöin oleellista on tarttua strategiaan sopiviin mahdollisuuksiin ja varautua vakaviin uhkiin ennakolta.

Tämä luku tarkastelee mm. Portterin kilpailuteorian valossa pelialan kilpailukenttää ja peruskilpailustrategioita. Tämän lisäksi luvussa käsitellään pelialan portfoliostrategioita sekä muita hittivetoiselle pelialalle soveltuvia strategisia ratkaisuja.

6.1 KILPAILU JA STRATEGIAT PELIMARKKINOILLA

Michael Porter (1988) kehitti viiden kilpailuvoiman mallin, jonka pohjalta voidaan tarkastella eri toimialojen markkinoita ja kilpailua. Mallissa markkinatoimijoiden valtasapaino määrittää tuottojen jakautumisen markkinoilla siten, että dominoivassa asemassa olevat toimijat saavat muita suuremman osan arvoketjujen tuotoista.

Hän nimeää viisi keskeistä kilpailutekijää, jotka vaikuttavat tietyllä allalla toimivien yritysten kohtaaman kilpailun määrään ja tuottojen jakautumiseen: uusien yritysten markkinoille tulon uhka, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien vaikutusvalta, toimittajien vaikutusvalta sekä alan yritysten kilpailun voimakkuus. Seuraavaksi tarkastellaan peliteollisuutta viiden kilpailuvoiman avulla sekä pohditaan strategiavaihtoehtoja vallitsevassa kilpailutilanteessa.



Kuvio 55. Porterin kilpailukenttämalli.

Keskimääräinen yrityksen saama voitto toimialalla riippuu merkittävästi kilpailun määrästä. Mitä kovempi kilpailu toimialalla on, sitä pienempiä tuottoja toimijat keskimäärin saavat. Kilpailu toimialalla on kovaa, jos toimijoita on runsaasti, kuten erityisesti mobiilipelimarkkinoilla on. Kilpailua lisää se, jos asiakkaat eivät näe merkittäviä eroja tuotteiden välillä. Peliteollisuus on luova ala, jossa asiakkaat kyllä näkevät merkittäviä eroja tuotteiden välillä ja suosivat eri genrejä ja brändejä ostopäätöksissään. Genrejen sisällä kilpailua on kuitenkin runsaasti, koska samankaltaisia pelejä on erittäin paljon. Suosituista peleistä ilmestyy hyvin nopeasti kopioita markkinoille. Kuluttajien kiinnostus kohdistuu kuitenkin suuressa määrin jo suosittuihin hittituotteisiin, jolloin monet uudet toimijat saavat vähän huomiota. Pelaajilla on Free to playn yleistyttyä ansaintamallina lähes olematon taloudellinen kynnyks kokeilla uusia pelejä ja täten helppo vaihtaa tuotetta, jos peli ei jostain syystä heti miellytä. Samoin heillä on valittavanaan helposti lähes kaikki tarjolla olevat pelit hintatietoineen digitaalisissa latauskaupoissa, joten ainut vaihdon este on uuden pelin kontrollien opetteluun vaiva tai se, että kaverit pelaavat tiettyä peliä. Tällöin pelistä luopuminen voi tarkoittaa myös sosiaalista menetystä.

Pelaajilla on ennennäkemättömän helppoa vertailla tuotteita ja kokeilla niitä myös enenevässä määrin ilmaiseksi. Tämä on lisännyt alan sisäistä kilpailua merkittävästi. Tämä pakottaa peliyritykset jatkuvasti panostamaan enemmän ja enemmän tuotantoarvoihin ja markkinointiin erottuakseen muista kilpailijoistaan. Tämä taas lisää niiden riskiä ja johtaa helposti tuttua brändiä hyödyntävien jatko-osien tehtäisiin kuten AAA-peleissä on käynyt.

Kilpailussa voi pohjimmiltaan pärjätä olemalla edullisempi tai pelaajien mielestä parempi kuin muut. Free to play on kuitenkin merkittävästi vähentänyt halvan hinnan merkitystä painamalla hankintariskin nollaan ja ohjannut kilpailun tuotteen laatuun ja sen saamaan huomioarvoon. Hinnalla voi vielä kilpailla jossain määrin konsoli- ja PC-markkinoilla, mutta esimerkiksi mobiilissa premium tuotteille on erittäin vaikea löytää asiakkaita ilman tunnettua brändiä. Viime vuosina peliteollisuus onkin joutunut todistamaan merkittävää hintaeroosiota, kun pelaajat tottuvat maksamaan tuotteistaan yhä vähemmän. Tällä on ollut vakavia vaikutuksia merkittävän peliyrittäjien kannattavuuteen. Voittajina tilanteesta ovat selvinneet ainakin toistaiseksi pelaajat, jotka saavat ennen kokemattoman laadukkaita pelikokemuksia ennennäkemättömän halpaan hintaan sekä markkinoita dominoivat kärkiyritykset erityisesti mobiilimarkkinoilla.

Peliteollisuudessa kaikki eivät kilpaile kaikkia vastaan vaan kilpailun intensiteetti vaihtelee alustoittain ja siten myös jakelukanavittain. PC ja konsolimarkkinat ovat vähemmän kilpailtuja kuin mobiilipelimarkkina. Markkinalle tulon helppous selittää merkittävästi tätä eroa. Karkeasti yleistäen voi sanoa, että mitä helpompi markkinalle on tulla, sitä enemmän siellä toimii yrityksiä ja kovempi kilpailu sillä

on. Myös alue- ja maakohtaisia eroja varmasti ilmenee. Avautuvat markkinat vaikkapa Kaakkois-Aasiassa tai tulevaisuudessa Afrikassa sekä uudet pelialustat ovat alussa vähemmän kilpailtuja ja niissä kuluttajien huomion voi saada normaalia pienemmällä panostuksella.

6.2 UUSIEN TULOKKAIDEN TULO PELIMARKKINOILLE

Uusien tulokkaiden tulo markkinoille riippuu alallepääsyn esteistä sekä vanhojen yritysten reaktioista. Alallepääsyssä on Porterin mukaan kuusi estettä:

Suuri taloudellisen panostuksen tarve markkinoille pääsemiseksi ja siellä menestymiseksi, esimerkiksi investoinnit tuotekehitykseen ja markkinointiin. Pelaajahankinnan kustannukset ovat nousseet erityisesti mobiilimarkkinoilla niin korkeiksi, että ilman merkittäviä investointeja markkinointiin, on kuluttajien tietoisuuteen vaikea päästä. Jos tulokas haluaa menestyä pitää sen pystyä investoimaan merkittävästi ja ottaa siten riskiä.

Tuotedifferointi, joka tarkoittaa sitä, että vanhoilla toimijoilla on asiakkaan silmissä uskottavuutta, jonka uuden kilpailijan pitäisi pystyä murtamaan omalla erityisyydellään. Tämä tiivistyy yleensä jo alalla toimivien brändeissä. Uuden toimijan uskottavuuden luominen vaatii yleensä merkittäviä panostuksia esimerkiksi tuotekehitykseen ja markkinointiin. Myös tunnetun brändin lisensointi voi olla sellainen toimenpide.

Skaala- eli suurtuotannon etu, joka laskee merkittävästi tuotetun tai ostetun yksikön kustannusta määrän kasvaessa. Tämä nostaa tarvetta investoida tuotantokapasiteettiin ja henkilöstöön ja lisää siten riskiä uusille tulijoille.

Asiakkaiden vaihtokustannukset, jotka voivat olla esimerkiksi teknologiaan ja osaamiseen liittyviä tai henkisiä kuten vakiintuneet asiakassuhteet. Mikäli uuden toimijan tuotteen ottaminen käyttöön aiheuttaa ylimääräisiä taloudellisia tai henkisiä ponnistuksia voi tämä olla alalle tulon este. Esimerkiksi harva kuluttaja on valmis hankkimaan uuden pelilaitteen vain yhden kiinnostavan pelin vuoksi.

Tällöin uuden toimijan on toimittava kaikilla niillä alustoilla, joiden käyttäjiä se haluaa asiakkaikseen. Kuuluminen aktiiviseen pelaajayhteisöön voi toimia tehokkaasti vaihtamisen esteenä.

Rajoitettu pääsy jakelukanaviin on vain harvoin este uusille tulijoille pelimarkkinoilla. Tämä edellyttää kuitenkin yleensä digitaalista jakelua ja sopeutumista sovel-luskauppojen sääntöihin.

Taloudellisesta koosta riippumattomat kustannustekijät eli esimerkiksi olemassa olevat patentit ja muut IPR:t sekä vakiintuneiden yrittäjien edullinen raaka-aineensaanti, sijainti, valtion subventiot sekä oppimis- ja kokemukskäyrä. Peliteollisuudessa tunnettuus eli vahva brändi suojaaa vakiintuneita yrityksiä uusilta kilpailijoilta.

Kokemuksen myötä kertynyt osaaminen voi toimia jossain määrin kilpailulta suojaavana tekijänä, koska rahoittajat suosivat kokeneita tiimejä sopivia investointikohteita etsiessään. Kokemus lisää todennäköisyyttä hittipelin tekemisen. Ilman riittävää rahoitusta uuden yrityksen on erittäin vaikeaa päästä tuotteillaan kuluttajien tietoisuuteen erityisesti mobiilimarkkinoilla.

6.2.1 ALALLE TULON ESTEET KONSOLI- JA TIETOKONEPELIEN MARKKINOILLA

Alalle tulon esteet ja siten kilpailun intensiteetti riippuvat peliteollisuudessa siitä, millä alustalla yritykset toimivat. Osittain yhä suljetuilla konsolimarkkinoilla merkittävä este on yhä pääsy konsolivalmistajien jakelukanaviin. PC-pelien suosituin digitaalinen jakelukanava Steam ei ole myöskään avannut ainakaan vielä pääsyä kaikille halukkaille pelintekijöille. Steamissa pelin on saatava riittävästi puoltoääniä pelaajilta päästäkseen alustalle.

Konsoli- kuten myös AAA-PC-pelien markkinoilla myös tuotekehitys sekä markkinoituskustannukset ovat yleensä erittäin merkittäviä, koska pelaajat ovat tottuneet yhä parempaan pelien laatuun. Vahvat brändit ovat olleet myös näillä markkinoilla tärkeitä kuluttajien pelien valinnassa suojaten niitä hallitsevia suuria julkaisijoita kilpailulta. Toisaalta myös esimerkiksi kehittäjien tekniset osaamisvaatimukset ja erityisesti konsolipuolella kehitystyökalujen kustannukset ovat näillä markkinoilla yleensä mobiilialustoja suuremmat. Edellä kuvatuista syistä johtuen näillä markkinoilla kilpailijoiden määrä on merkittävästi vähäisempää kuin mobiilipelimarkkinoilla ja tuotot jakautuvat mobiilimarkkinoita tasaisemmin.

6.2.2 ALALLE TULON ESTEET MOBIILIPELIMARKKINOILLA

Mobiilipelimarkkinoille tulo on varsin helppoa. Lähes kaikilla halukkailla on pääsy digitaalisiin jakelukanaviin, pelin tekemisen pakolliset kustannukset ovat hyvin pienet rajautuen muutamaan tietokoneeseen ja ohjelmalisenssin sekä mahdolliseen sovelluskaupan maksuun. Myös pelin kehittämiseen liittyvät osaamisvaatimukset ovat usein yksinkertaisemmat kuin muilla alustoilla.

Digitaalisen jakelun vallankumous sekä Unity ja muut edulliset pelimoottorit ovat mahdollistaneet ennennäkemättömän suurelle joukolle ihmisiä pelien kehittämisen ja itsenäisen julkaisemisen. Erityisesti mobiilipelimarkkinoiden nopea kasvu sekä vallankumouksen alkuvaiheen suuret taloudelliset menestykset, joissa muutama kuukauden työllä joistakin pelikehittäjistä tuli monimiljonäärejä ja syntyi uusia maailmanluokan yrityksiä, houkuttelee edelleenkin uusia toimijoita alalle.

Tämä taas on johtanut ehkä planeetan kilpailluimman markkinan syntymiseen,

jossa suurin osa yrityksistä kamppailee jatkuvasti selviämistään.

Mobiilipeleissä skaalaetuja ei markkinoinnin kuluja lukuun ottamatta juuri ilmene, vaan kaikki ovat pohjimmiltaan samassa kilpailussa digitaalisilla markkina-
paikoilla. Erottuminen ja kuluttajien huomion saaminen ovat nousseet kymmenien
tuhansien uusien pelien tulvassa yritysten keskeiseksi haasteeksi. Peliteollisuudessa
kuten yleensäkin luovilla aloilla harvat tähdet ansaitsevat suurimman osan tuotoista
(Sandqvist & Zackariasson, 2013) ja mobiilipelimarkkinoilla tämä ilmiö kärjistyy.
Brändien merkitys kilpailukeinona on kasvussa edellä mainituista syistä.

*Toisaalta johtavat yritykset ovat myös panosta-
neet satoja miljoonia markkinointiin vuosittain,
nostaen pelaajahankinnan kustannukset ennennä-
kemättömän korkealle. Nämä kustannukset ovat
muodostuneet monelle uudelle toimijalle ylitsepää-
semättömäksi esteeksi päästä aidosti haastamaan
johtavia yrityksiä.*

Jo vakiintuneille yrityksille kertynyt laaja asiakaspohja, jolle ne voivat tehokkaas-
ti markkinoida lähes ilmaiseksi uusia pelejä antaa vakiintuneille toimijoille selvän
kilpailuedun uusiin nähden.

6.3 PELITEOLLISUUDEN KILPAILUTEKIJÄT

Vakiintuneet brändit suojaavat peliteollisuuden kärkiyrityksiä nostaessaan uusien
tulokkaiden markkinointipanostusten tarvetta. Uusia mobiilipelejä ilmestyy päi-
vittäin kuudesta sadasta tuhanteen, joten aktiivistenkin pelaajien on oikeastaan
mahdoton seurata niitä kaikkia uusien helmien tunnistamiseksi. Muilla alustoilla
päivittäinen uutuuksien ilmestymismäärä on noin kymmenen, mutta tämä määrä
on kasvussa. Tämän vuoksi kilpailijoista erottumisesta ja huomioarvon saamisesta
markkinoilla on tullut keskeinen kilpailutekijä erityisesti mobiilipeleissä.

Yleensä alalla tunnetut, kokeneet henkilöt saavat merkittävästi helpommin
rahoitusta kuin uudet yrittäjät. Tässä mielessä tällaiset toimijat voivat muodostaa
uhkan kärkiyritysten dominanssille pystyessään yhdistämään markkinoilla selviämi-
sessä tarvittavan osaamisen ja tämän vuoksi saamansa riittävän suuren rahoituksen.
Jossain määrin ainakin markkinointiostoissa ilmenee myös skaalaetuja. On erittäin
todennäköistä, että kymmeniä tai satoja miljoonia markkinointiin panostavat yhtiöt
saavat hankittua mainospaikkoja pienemmillä yksikkökustannuksilla kuin pienet.
Ne voivat myös käyttää omaa asiakaspohjaansa ilmaisena markkinointikanavana,
joka myös tarjoaa niille merkittävän kustannusedun.

Kärkiyritykset pystyvät toimimaan pelaajahankinnan hinnan asettajina mobiilimarkkinoilla vaikeuttaen merkittävästi uusien yritysten menestyksellistä markkinoille pääsyä pitämällä kustannuksia korkealla. Tämä tarkoittaa todellisuudessa sitä, että uusien yritysten on erittäin vaikea menestyä ainakaan nykyisillä mobiilipelimarkkinoilla ilman riittävän suurta rahallista investointia pelaajahankintaan ja brändiin.

Toinen kilpailutekijä ovat korvaavat tuotteet ja niiden tuoma uhka. Ne rajoittavat usein alan tuottoja. Tämä näkyy myös peliteollisuudessa jossain määrin. Esimerkiksi PC ja konsolipelien korvaava ratkaisu ovat mobiilipelit, joiden laatu koko ajan kehittyy. Täten toimialan sisällä eri alustojen yleinen hinta/laatuaso vaikuttaa ainakin jonkin verran muihin muokatessaan pelaajien odotuksia sopivasta hinta ja laatuasosta. Alan yritysten runsas, jatkuva mainonta voi vahvistaa vanhojen tuotteiden asemaa, jolloin kilpailijat toimivat kollektiivisesti yhteisen edun puolesta suojellessaan markkinaansa uusilta tulijoilta. Uudet teknologiat ja liiketoimintamallit voivat kuitenkin nopeasti muuttaa markkinoita ja aiheuttaa merkittävää uhkaa vakiintuneiden markkinajohtajien asemalle. Toisaalta ne tarjoavat myös uusille pelimarkkinoille pyrkijöille mahdollisuuden haastaa vakiintuneet toimijat.

Viimeksi ala todisti tämän ilmiön voimaa Free to play mobiilipelien alettua valtaamaan markkinoita. Tulevaisuudessa lisätty todellisuus, virtuaalitodellisuus tai jokin muu uusi teknologia voi muuttaa taas yritysten asemaa markkinoilla ja samalla tuottojakaumia merkittävästi.

Periaatteessa peliteollisuus kilpailee muiden viihdeteollisuuden alojen kanssa ihmisten ajasta ja rahoista. Tällä hetkellä se näyttää olevan tässä kilpailussa vahvoilla kasvaessaan muita aloja selvästi nopeammin. Pelaaminen ei häviä mihinkään. Ihmiskunta on pelannut jo tuhansia vuosia ja uusi teknologia mahdollistaa yhä uusille ihmisjoukoille entistä laadukkaampia ja näyttävämpiä pelikokemuksia. Lieneekin niin, että peliteollisuusyritykset voivat olla jatkossa niin halutessaan osaamisellaan uhka monen muun toimialan yrityksille. Hyötypelit ja pelillisuus ovat vasta aloittaneet leviämisenä vaikkapa koulutukseen ja terveydenhuoltoon.

Kolmas kilpailutekijä on ostajien vaikutusvalta ja se on käänteinen neljännelle, eli toimittajien vaikutusvallalle. Ostajat kilpailuttavat pelien julkaisijoita painamalla hintoja alas, vaatimalla parempia pelejä tai enemmän palvelua. Peliteollisuus on siitä erikoinen toimiala, että se on itse painanut hintatasoa alas free to playn myötä ja ohjannut kilpailun tuotteiden tunnettuuteen ja imagoon eli markkinointiin ja laatuun. Tämä on vähentänyt monen perinteisen uuden yrittäjän tärkeimmän kilpailukeinon eli halvan hinnan vaikutuksen lähes olemattomiin erityisesti mobiilipeleissä. Avainkilpailukeinoiksi ovat nousseet pelin erinomaisuus kuluttajille ja imago eli brändi. Tämä kehitys on voimistanut toimialan yritysten jakoa voittajiin ja häviäjiin erityisesti mobiilipelien markkinalla.

Yksittäiset pelaajat sinänsä eivät juuri voi vaikuttaa hintoihin tai kaupan ehtoihin. Pelaajamassat sen sijaan voivat, koska ennen näkemätön määrä pelikehittäjiä kilpailee keskenään heidän huomiostaan ja rahoistaan lähes täydellisen tiedon ja saatavuuden maailmassa, jonka internet tarjoaa.

Yksittäisen pienen pelikehittäjän näkökulmasta ostaja voi olla myös julkaisija tai rahoittaja, joita kehittäjä tarvitsee saadakseen rahoitusta loistavan peli-ideansa toteuttamiseen ja lopputuloksen markkinoille saattamiseen. Kunkin ostajan vaikutusvalta ja neuvotteluvoima on riippuvainen alan markkinatilanteesta sekä ostajan omasta koosta suhteessa alan kokonaisostoihin. Ostajalla on valta-asema myyjään nähden mm. silloin kun myyjiä on paljon ostajiin nähden, jolloin myyjällä on vähän vaihtoehtoja ja ostajat voivat kilpailuttaa myyjiä. Tilanne on samanlainen, kun myyjä on riippuvainen ostajan resursseista kuten rahoituksesta tai kanavasta tai pelit ja niihin liittyvät palvelut ovat samankaltaisia ostajan kannalta tai ostajalla on heikko kannattavuus ja suuri riski yhteistyön aloittamisessa.

Ostajan asema vahvistuu edelleen, jos se voi itsekin tehdä pelejä eikä välttämättä tarvitse myyjiä liiketoimintaansa sekä ostajilla on täydellinen tieto kokonaistarjonnasta ja alan kauppaehtoista. Peliyrityksen on siis saadakseen hyvän sopimuksen yhteistyökumppaneiden kanssa pystyttävä todentamaan pelinsä kaupallinen laatu ja kyky menestyä markkinoilla. Tämä tapahtuu tehokkaimmin yleensä markkinates-
tauksen ja siinä kerätyn analytiikkatiedon avulla. Myös tunnetun brändin hyödyntämismahdollisuus tukee kaupallisen menestymisen mahdollisuutta. Jos peliyritys kykenee osoittamaan tuotteensa kilpailukyvyn, ei rahoituksen tai hyvän julkaisusopimuksen saamiselle pitäisi olla esteitä.

6.4 DIGITAALISET JAKELUALUSTAT PELIALAN TOIMITTAJINA

Digitaaliset jakelukanavat ovat pelialan yritysten keskeisiä toimittajia, joita ilman toimiminen on lähes mahdotonta. Ne tarjoavat helpoimman pääsyn miljoonien potentiaalisten asiakkaiden pelilaitteille. Tämän vuoksi jokaisen, joka haluaa käyttää jakelukanavia, on kiltisti maksettava 30 % osuus liikevaihdostaan kanavien omistajille. Kiinassa kanavan perimä provisio voi olla merkittävästi suurempikin. Tietenkin yritys voi pyrkiä tästä eroon luomalla omia kanaviaan, mutta koska asiakasmassat ovat vakiintuneissa kanavissa, on se varsin haasteellista. Kanavien omistajat eivät kilpaile hinnoilla, vaan markkinalla vallitsee muutamien suurten yritysten oligopoli. Näiden toimijoiden ekosysteemit kilpailevat toki kuluttajien suosioista, mutta koska pelikehittäjiä on kymmeniätuhansia, ei niillä ole juuri neuvotteluvaltaa hinnoista tai muista ehdoista.

Kanavan omistajille on tällä tuotonjakomallilla kohtuullisen samantekevää, mikä pelikehittäjä menestyy, koska ne saavat automaattisesti myynnistä osansa. Jossain määrin samanlainen tilanne vallitsee myös keskeisten teknologia- kuten pelimoottoritoimittajien kanssa neuvoteltaessa.

6.5 KILPAILUN PERUSSTRATEGIAT

Kilpailun perusstrategioiksi Porter (1988) määrittää kustannusjohtajuuden, tuotteiden differoinnin eli erilaistamisen sekä keskittymisen johonkin selkeään osamarkkinaan eli segmenttiin. Porterin keskeinen ajatuksen mukaan yrityksen tulisi valita näistä kilpailutilanteeseen, markkinarakenteeseen ja omiin mahdollisuuksiinsa parhaiten sopiva ja pyrkiä sitä sitten määrätietoisesti noudattamaan.

Jos peliyritys toimii useammalla eri markkinalla ja segmentissä, voi sillä olla periaatteessa myös useampi strategia samanaikaisesti. Tällöin se voi menettää kuitenkin osan synergiaeduistaan.

Kilpailija-analyysi on Porterin (1988) mukaan strategian määrittelyn keskeisin osa. Sen tarkoituksena on analysoida kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä pyrkiä ennakoimaan niiden todennäköisiä reaktioita kilpailutilanteen muutoksiin ja muiden toimijoiden strategisiin liikkeisiin. Tämän jälkeen yritys luo oman strategiansa, jossa se huomioi ennakoimansa kilpailijoiden reaktiot. Sen jälkeen se asemoituu niin, että se eroaa kilpailijoistaan ja sen omat vahvat puolet maksimoituvat. Kilpailija-analyysia kannattaa käyttää myös oman toiminnan analysoinnissa. Se auttaa tunnistamaan myös omia vahvuuksia ja heikkouksia ja näin kehittämään yritystä entistä kilpailukykyisemmäksi.

Kustannusjohtajuus voi perustua yksinoikeusteknologiaan, muita edullisempaan työvoimaan tai synergia- tai suurtuotannon etuihin. Pelialalla myös suuri vakiintunut fanikunta ja vahva brändi voivat olla kustannusedun lähde leikatessaan merkittävintä kuluerää eli markkinoinnin kustannuksia. Kilpailijoita edullisempi kustannusrakenne auttaa yritystä kaikkia viittä kilpailuvoimaa vastaan mahdollistamalla kustannusjohtajalle kannattavan hintakilpailukyvyyn ja yleensä suuret volyymit, jos osa tästä kyvystä siirretään hintoihin. Jo voimakkaan hintakilpailun uhka toimii pelotteena uusille tulokkaille ja nykyisille kilpailijoille, antaen kustannusjohtajalle muita suurempaa toimintavapauden markkinoilla. Kustannusetu mahdollistaa myös tarvittaessa resurssien kohdistamisen aggressiivisia kilpailijoita vastaan myös muilla kuin hintakilpailun alueella. Pelialan kilpailun rakenne ja Free to play-liiketoimintamallin nopea läpimurto viime vuosina on kuitenkin vähentänyt tämän merkitystä, koska pelaajille tuotteiden hankkiminen on jo usein ilmaista. Tämä on suunnannut alan kilpailua muihin strategioihin kuitenkin poistamatta edullisen kustannusrakenteen muita etuja kannattavuudelle ja resurssien hallinnalle.

Toinen peruskilpailustrategia differointi eli erilaistaminen tähtää siihen, että luodaan jotain koko toimialalla ainutlaatuista. Ainutlaatuisuus voi olla esimerkiksi pelisuunnittelussa eli pelinominaisuuksissa, vahvassa tuotemerkissä eli brändissä, uudessa teknologiassa ja sen mahdollistamassa ainutlaatuisessa pelikokemuksessa, asiakaspalvelussa vaikkapa tamilikielellä tai jakelukanavassa.

Differoinnilla yritys voi saavuttaa parempia tuottoja, sillä sekin tarjoaa puolustusaseman kaikkia viittä kilpailukeinoa kohtaan, jos yritys pystyy olemaan markkinoiden paras asiakkaiden arvostamien pelinvalintaperusteiden osalta ja siten rakentamaan riittävän suuren, uskollisen fanikunnan. Suurimmat voitot syntyvät, jos yritys pystyy erilaistamaan tuotteensa kilpailijoista eli tekemään siitä jollain paremman ja houkuttelevamman asiakkaiden silmissä ja samalla pitämään edullisen kustannusrakenteen. Tämä on usein kuteinkin ainakin lyhyellä tähtämellä vaikeaa, sillä esimerkiksi brändin rakentaminen vaatii yleensä investointeja markkinointiin tai lisenssointimaksuihin.

Differointi voi myös auttaa välttämään ainakin hintakilpailua, sillä asiakkaat ovat uskollisia pelin tai peliyrityksen ainutlaatuisuuden vuoksi. Tämä voi ilmetä esimerkiksi uskollisen pelaajayhteisön syntymisenä, joka kokoaa harrastajat sosiaalisiksi kaveriverkostoksi.

Näin asiakkaille voi syntyä henkisiä vaihdon esteitä. Esimerkiksi World of Warcraft on pystynyt tähän saaden pelaajat vuodesta toiseen maksamaan tilausmaksua ja pelikokemuksestaan merkittävästi markkinoiden keskiarvoa korkeampaa hintaa. Se voi mahdollistaa myös premium hinnoittelun, muutoin ilmaisten pelien markkinoilla. Minecraft pelin menestys on hyvä esimerkki riittävän erilaisen ja pelaajille aitoa uutta lisäarvoa tuovan tuotteen menestymismahdollisuuksista.

Differointi, joka perustuu esimerkiksi erittäin laadukkaaseen koukuttavaan tuotteeseen tai arvostettuun brändiin, luo myös alallepääsyn esteitä. Uusien kilpailijan on voitettava asiakkaiden mielessä oleva kuva johtavan tuotteen ainutlaatuisuudesta tai yleensä saatava pelaajien huomio omaan tuotteeseensa. Esimerkiksi Supercellin Clash of Clans pelillä on useita jäljittelijöitä, mutta ne eivät ole pystyneet horjuttamaan markkinajohtajan suosiota vuosien varrella. Se vähentää periaatteessa myös toimittajien ja ostajien neuvotteluvaltaa, jolloin menestystuotteen omaavan peliyrityksen osuus kerätyistä tuotoista voi olla alan yleisiä käytänteitä suurempi. Jos jokin peli nousee erittäin suosituksi, voi sillä olla merkitystä jakelukanavaekosysteemien välisessä taistelussa.

Tämä on näkynyt mm konsoliekosysteemien välisessä sodassa, jossa yksinoikeuspeleillä on ollut vaikutusta koko tietyn konsolisukupolven suosioon.

Esimerkiksi Halo-pelisarjalla on ollut varmasti suuri merkitys Xbox-konsolien markkinaosuuteen.

Differoinnissa onnistuminen edellyttää yleensä alkuvaiheessa merkittävää pääomatarvetta. Esimerkiksi brändin ja tunnettuuden rakentaminen vaatii merkittäviä panostuksia markkinointiin. Myös tuotteen ylivoimaisella laadulla differoituminen merkitsee monessa tapauksessa investointeja parhaisiin kykyihin sekä tuotteen testaamiseen ja tuotantoon. Myös differointistrategialla toimittaessa kustannusrakennetta on tärkeä jatkuvasti tarkkailla. Yrityksen on keskitettävä resurssinsa niihin toimintoihin, jotka saavat asiakkaat valitsemaan sen tuotteet ja pysymään niiden käyttäjinä sekä pyrittävä minimoimaan muut kustannukset. Muutoin sen resurssit eivät välttämättä riitä kilpailussa jäljittelijöitä vastaan.

Viimeinen Porterin määrittämä kilpailustrategia, keskittyminen, vaatii markkinan segmentointia eli jakamista valintakäyttäytymiseltään toisistaan poikkeaviin ryhmiin. Kohderyhmäksi valitaan tietty pelaajaryhmä vaikkapa 30 – 45 vuotiaat perheelliset naiset tai strategiagenren ystävät tai vaikkapa maantieteellinen alue kuten Intia. Kohderyhmän tulisi olla ostovoimaltaan riittävän suuri, jotta sen varaan voi rakentaa menestyksellistä liiketoimintaa ja sen tulisi olla yrityksen tavoitettavissa tehokkaasti. Sen pitää myös poiketa muista pelaajaryhmistä pelien valintaperusteiltaan eli ostokäyttäytymiseltään.

Keskittyminen voi ilmetä monin tavoin. Keskittyminen perustuu siihen, että valittua pelaajaryhmää palvellaan erityisen hyvin. Tässä onnistuakseen on peliyrityksen luonnollisesti tunnettava kohderyhmänsä mielihalut erityisen hyvin. Tärkeää on tunnistaa ne tekijät, joilla pelaajat valitsevat pelinsä ja olla niissä heidän mielestään paras. Tämä on kaiken toiminnan lähtökohta ja käytettävissä olevat resurssit kohdistetaan tämän erinomaisuuden eli asiakkaiden kokeman arvon rakentamiseen. Keskittämisen myötä yritys pyrkii saavuttamaan omassa kohdesegmentissään joko kustannusjohtajuuden tai yleisemmin differoinnin eli kyvyn tyydyttää ylivertaisesti juuri vaalitun markkinasegmentin tarpeet, parhaimmillaan molemmat. Käytännössä segmentointiin perustuva differoituminen on yleisin ja menestyksekkäin kilpailustrategia nykyisillä pelimarkkinoilla. Tärkeimpiä perusteita, joilla pelimarkkinoita voi jakaa, ovat pelialusta ja -genre. Näin ollen valittu segmentti voi olla esimerkiksi kiinalaiset strategiamobiilipelien ystävät. Toinen peliyritys taas voi keskittyä tietokoneella sukellusvenesimulaattoreita pelaaviin henkilöihin. Näiden kahden ryhmän odotukset peleiltä poikkeavat varmasti hyvin paljon toisistaan mahdollistaen peliyritysten erikoistumisen ja kilpailuedun rakentamisen.

Perussääntönä voi todeta, että mitä pienempi yritys sen todennäköisemmin sen on keskityttävä johonkin asiakassegmenttiin, koska sen resurssit eivät riitä yleensä kilpailuedun rakentamiseen laajemmalla markkinalla.

Käytännössä hittipelien kehittäminen on hyvin vaikeaa ja siinä onnistuminen on heikosti ennakoitavaa jopa huippuammattilaisilta. Vaikka peliyritys tuntisi yksittäisten pelaajien valintaperusteet kohtuullisen hyvin ja huomioisi ne suunnittelutyössä, ei se vielä takaa pelaajien mielestä segmentin parhaan pelin - ”hitin” syntymistä.

Wats ja Hasker (2006) totesivat artikkelissaan viihdetuotteiden menestyksen riippuvan hyvin paljon ihmisten sosiaalisen vuorovaikutuksesta ja joukkojen yhteisestä muodostuvasta mielipiteestä. Menestyvät pelit herättävät huomiota ja houkuttelevat uusia pelaajia. Joukot määrittävät mistä pelistä tulee hitti ja tätä on vaikea ennakoida, koska sosiaaliset prosessit ovat niin monimutkaisia. Toki erilaisilla mielipidevaikuttajilla on tässä prosessissa merkittävä roolinsa, joten heidän tunnistamisellaan ja heihin vaikuttamisellaan menestystä voi edistää. Myös ennakkotestaamisella ja useamman pelin portfoliostrategioilla yritys voi yrittää vähentää peliteollisuuden oleellisesti kuuluvaa riskitasoaan.

Peliyritykset tietävät, että kaikilla peleillä on elinkaarensa ja säilyttääkseen markkina-asemansa ja erityisesti kasvaakseen on niiden kehitettävä jatkuvasti uutta. Nykyisten asiakkaiden pitämiseksi on varsinkin Free to play-liiketoimintamallilla toimittaessa luotava jatkuvasti uutta sisältöä. Peleistä onkin tullut viime vuosina yhä enemmän palveluita, jotka eivät koskaan lopu. Tämä johtuu osittain myös siitä, että kun hitti on onnistuttu luomaan, on siitä ja sen pelaajista yritettävä saada mahdollisimman paljon hyötyä tuottoina ja viraalisuuden avulla uusina potentiaalisina asiakkaina. Menestyvän digitaalisen pelin asiakkaat muodostavat jatkossa kanavan uusien pelien markkinoinnille. Vain näin saadaan resursseja uusien pelien ja myös väistämättömien epäonnistumisien rahoittamiseen.

6.6 PORTFOLIOSTRATEGIAT PELIALALLA

Portfoliostrategialla tarkoitetaan niitä toimintamalleja, joilla yritys pyrkii hallitsemaan eri liiketoiminta-alueidensa tai tuotteidensa kokonaisuutta tuottojen maksimoimiseksi strategiassa määritetyllä ajanjaksolla ja toisaalta tasapainottamaan riskejä erityisesti kasvunhallinnassa. Klassisessa Ansoffin tuotemarkkinamatriisissa voidaan erottaa neljä erillaista kasvustrategiaa:

1. Markkinapenetraatio eli markkinaosuuden kasvattaminen nykyisillä markkinoilla,
2. Markkinoiden kehittäminen, jolloin pyritään löytämään nykyisille tuotteille uusia markkinoita ja asiakkaita esimerkiksi laajentamalla uusille maantieteellisille markkinoille,
3. Tuotekehitysstrategia jossa pyritään pitämään nykyisistä asiakkaista kiinni ja lisäämään heidän ostojaan kehittämällä näille uusia tuotteita sekä
4. Diversifikaatio jolloin laajennutaan uusille markkinoille ja uusiin asiakassegmentteihin uusilla tuotteilla. Kasvustrategiaansa pohtiessaan yritysten tulisi pyrkiä hyödyntämään synnergiaetuja kuten yhteisiä markkinointiresursseja esimerkiksi vahvaa brändiä tai asiakaspohjaa sekä kriittistä asiantuntemusta.

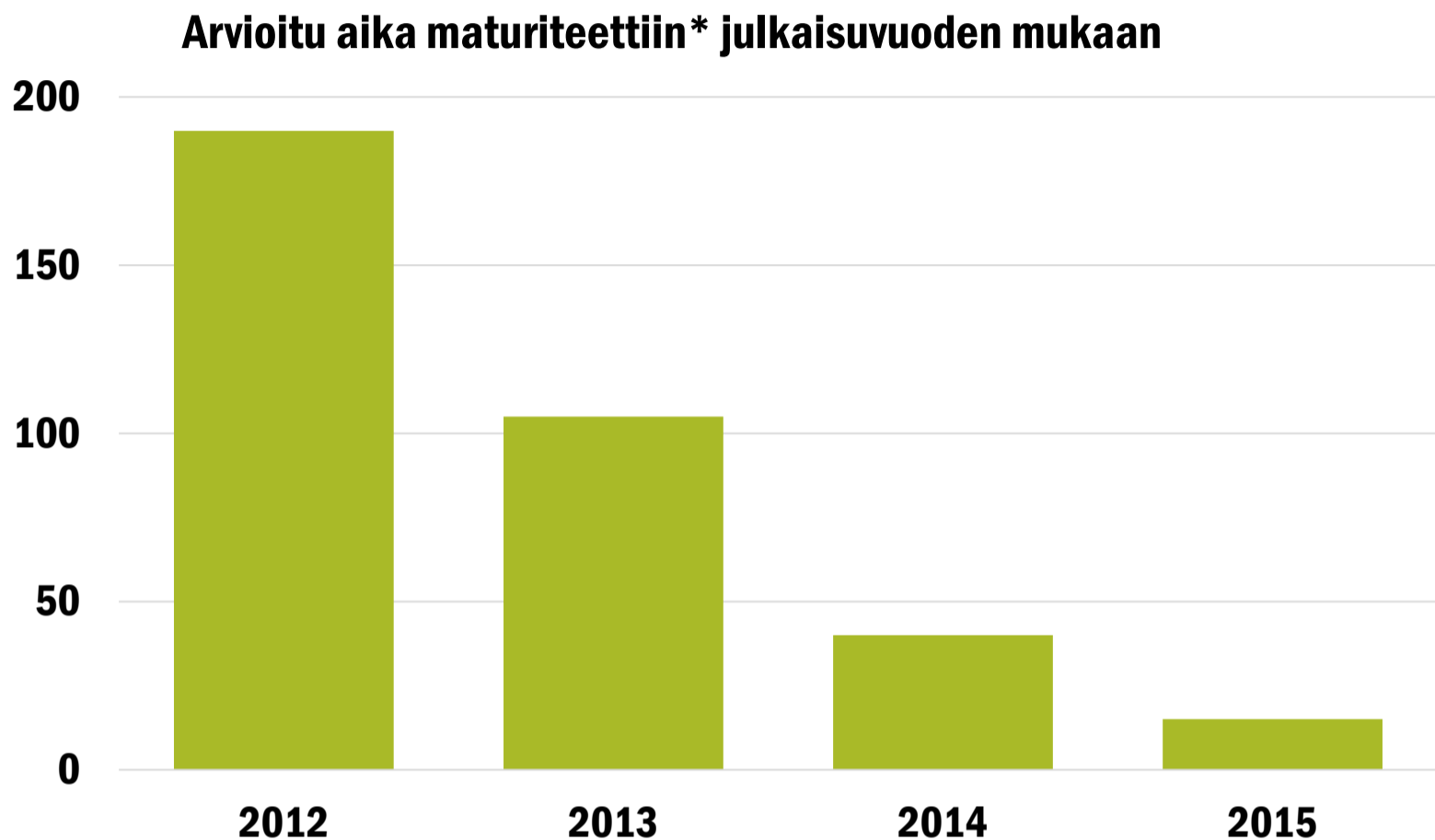
	NYKYISET PELIT / TUOTTEET	UUDET PELIT / TUOTTEET
Nykyiset asiakkaat / genret / markkinat	Markkinapenetraatio: nykyisten pelien / brändien edelleen kehittäminen (DLC), pelit palveluna, jatko-osat samalla brändillä tai nykyisen pelin vieminen eri ympäristöön.	Tuotekehitys: uusien pelien / brändien kehittäminen nykyisille asiakkaille, kustannukset ja riskit nousevat.
Uudet asiakkaat / genret / markkinat	Markkinoiden kehittäminen: nykyiset pelit lanseerataan uusille markkinoille kuten Aasiaan. Vaatii usein lokalisointia ja paikallisia partnereita. Riskitaso ja osaamisvaatimus kasvavat.	Diversifikaatio: uudet pelit uusille markkinoille; vaatii laajimmat resurssit, suurin riskitaso.

Kuvio 56. Ansoffin tuotemarkkinamatriisi pelialalle sovellettuna.

Portfolioajattelun tarve näyttää kasvavan, sillä App Annien raportissa Mobile Games: Now You Can Predict the Future (2015b) todetaan mobiilipelien elikaarten muuttuneen vuoden 2012 jälkeen dramaattisesti. Kuvio 57 havainnollistaa tätä kehitystä. Raportin mukaan näyttää siltä, että pelien latausmäärien kasvuvaihe näyttää lyhentyneen merkittävästi ja ne saavuttavat maksimikäyttämääränsä aiempaa nopeammin.

Keskeinen syy tähän näyttää olevan kovan kilpailun mukanaan tuoma aggressiivinen markkinointi. Koska jatkuvuuden turvaamiseksi yrityksellä olisi hyvä olla eri elinkaarenvaiheissa olevia tuotteita, saattaa peliportfolion kasvattaminen olla

järkevä vaihtoehto mahdollisimman laajan pelaajamäärän saavuttamiseksi nopeasti. Laaja käyttäjäkunta on merkittävä voimavara, jolle voi markkinoida yhä uusia pelejä ja jota voi tarjota myös ristiinmarkkinointialustaksi yhteistyökumppaneille. Voimakas kilpailu ja pelien lyhentyvät elinkaaret näyttävät suosivan jo vahvaan brändin ja käyttäjäkunnan luoneita yrityksiä.



Kuvio 57. Mobiilipelien latausten kasvuvaiheen lyheneminen vuosina 2012-2015 App Annien mukaan.

App Annien (2015a) tutkimuksessa Portfolio Strategies in the Mobile Gaming Industry kartoitettiin sadan johtavan mobiilipeliyrityksen portfoliostrategioita. Tässä yhteydessä tunnistettiin kolme erilaista strategiaa. Kaksi kolmesta strategiasta edustaa differoivaa keskittymistä. Niissä yritykset pystyvät hyödyntämään joko sisäisiä tai verkostonsa synergiaetuja. App Annie (2015) jätti tutkimuksessaan tarkemman tarkastelun ulkopuolelle 38 % kärkiyrityksistä, koska ne edustavat äärimmäistä keskittymistä vain yhteen peliin. Näin ollen niillä ei ole ainakaan vielä useamman tuotteen edellyttämää portfoliostrategiaa.

Esimerkiksi menestyksellisesti premium liiketoimintamallilla toiminut yritys Mojang kuului tähän ryhmään, koska se oli keskittynyt vain Minecraft-peliin. Tähän ryhmään kuuluvat mm yhden hitin ihmeet ja yleensä myös pienet yritykset, joilla ei ole joko halua tai kykyä laajentaa toimintaansa. Varsinaiset portfolio strategiat vaikuttavat voimakkaasti yritysten ansaintamalleihin ja kasvumahdollisuuksiin. Jokaisessa on myös etunsa ja haittansa. Havaitut strategiat ovat seuraavat:

Brändivetoinen strategia, jossa peliyritys pyrkii rakentamaan vahvaa brändiä ja tuomaan uudet tuotteensa markkinoille tämän avulla joko jatko-osina tai spinoffeina. Yrityksen tuotteissa brändi on yhteinen nimittäjä, mutta saman brändin alla voidaan tehdä pelejä useaan eri genreen. Brändi muodostaa keskeisen synergialähteen yrityksen toiminnassa. Tällöin yritys toteuttaa markkinoiden tuotekehitys- ja markkinoiden kehittämiseen tähtäävää strategiaa, jossa nykyisen brändin ystäville halutaan myydä uusia tuotteita. Toisaalta tutun brändin toivotaan houkuttelevan käyttäjiä eri genreistä yrityksen asiakkaiksi. Rovio ja Outfit7 ovat tämän strategian edustajia. Brändin laajentaminen esimerkiksi muihin audiovisuaalisiin tuotteisiin ja lisensointi pelien lisäksi kokonaan muille tuotealueille ja myös muille yrityksille kuuluu tähän strategiaan oleellisesti. Mobiilipelisektorin useamman pelin yrityksistä 13 % toimii brändivetoisella strategialla. Brändistrategian valinneet yritykset onnistuivat keräämään vain 2 % mobiilipelien kokonaismyynnistä. Ne eivät myöskään ole pärjänneet keskimääräisen latauskohtaisen tai yritysکوhtaisen tuoton vertailussa muille strategioille. Ne ovat kuitenkin muita parempia brändin rakentamisessa ja latauskauppojen ulkopuolisen liiketoiminnan synnyttämisessä. Esimerkiksi Rovion tuotoista vuonna 2013 47 % syntyi muusta kuin peliliiketoiminnasta. Tämä osuus on sittemmin pienentynyt merkittävästi, mutta ei hävinnyt kokonaan.

Brändistrategia voi toimia pitkällä tähtäimellä hyvin, koska se luo tunnettuutta kanta-asiakaspohjaan, joka voi suojata yritystä pelialalla tyypillisissä nopeissa markkinamuutoksissa. Disneyn brändit ovat esimerkiksi kestäneet piirretyn elokuvan alkua ajoilta nykyaikaisiin mobiilipeleihin. Tunnetun brändin hyödyntäminen voi olla avain pelaajien suosion saamisessa, kuten esimerkiksi lukuisten Marvel-sarjakuvabrändeihin pohjautuvien julkaisujen menestys osoittaa. Jos peliyhtiöllä ei ole vielä vahvaa omaa brändiä, voi sellaisen oikeudet yrittää saada käyttöönsä. Esimerkiksi suomalainen Next Games on saavuttanut globaalia menestystä hyödyntämällä suosittua Walking Dead brändiä ja markkinointiyhteistyötä TV-sarjan julkaisijan kanssa uudessa mobiilipelissään vuonna 2015.

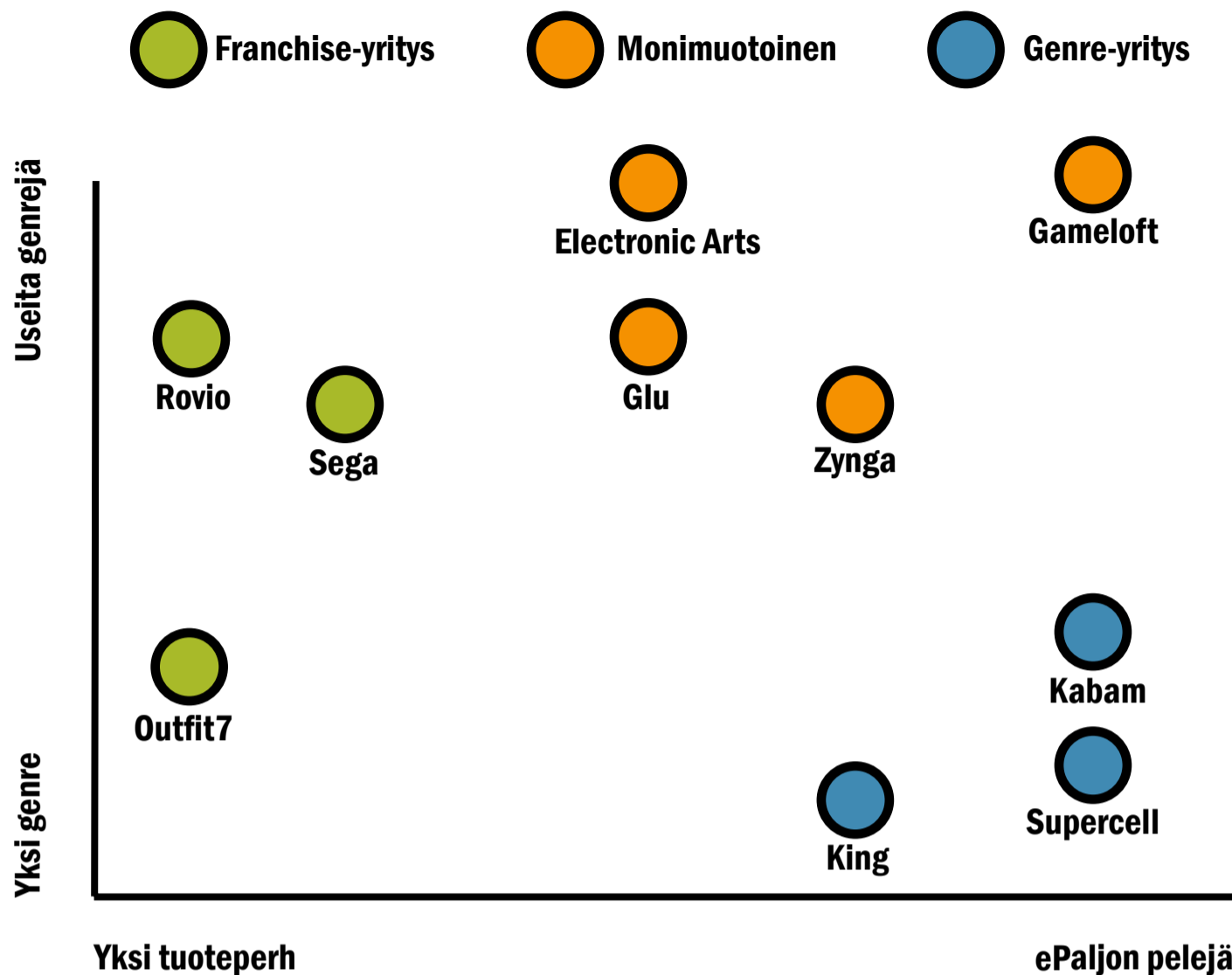
Genrestrategiassa yritys keskittyy tiettyyn sille sopivaan genreen ja keskittyy tuottamaan uudet pelinsä kyseisen genren alle. Tämä on tyypillinen markkinapenetraation maksimointiin pyrkivä toimintamalli. Toisaalta se sisältää myös tuotekehitysstrategian ominaisuuksia, jolloin pohjimmiltaan tehdään hyvin samanlaisia uusia pelejä genren ja yrityksen ystäville. Yritykset keskittyvät pelituotannon optimointiin analytiikan avulla sekä markkinointiin tuntemassaan genressä. Synergiaedut pohjautuvat asiakkaiden käyttäytymisen ja genrelle ominaisten peli- ja ansaintamekaniikkojen tuntemiseen ja mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Lisensointi ei ole keskeinen osa strategiaa. Kärkiyritykset toimivat globaalisti, joten ne ovat aktiivisesti myös lanseeraneet pelejään kasvaville uusille markkinoille. Mobiilipelimarkkinoiden johtajat King ja Supercell ovat tämän strategian edustajia.

King on keskittynyt puzzle-genreen Saaga sarjallaan ja Supercell rakentelu- ja taiste-
lustrategioihin Clash of clans ja Boom beach sekä Hay Day peleillään. Mobiilipelia-
lan useammalla tuotteella toimivista kärkiyrityksistä 68 % noudattaa tätä strategiaa.

Genreen keskittyminen tuottaa myös hyvin, koska tällä strategialla toimivat yri-
tykset ovat onnistuneet ansaitsemaan 73 % alan kokonaistuotoista. Ladattua peliä
kohden genreen keskittyminen näyttää kannattavan ylivoimaisesti muihin strate-
gioihin verrattuna. Se tuotti kolmenkertaisesti diversifioitumiseen ja lähes kymme-
nen kertaa brändistrategiaa paremmin. Tällä strategialla toimivat yritykset pärjäävät
lähes yhdenvertaisesti myös keskimääräisten yritys kohtaisten tuottojen vertailussa
suurten diversifioituneiden pörssiyritysten kanssa. Tämä taas viittaa siihen, että
genrestrategia auttaa yrityksiä kasvattamaan tehokkaasti kokonaisliikevaihtoaan
joko laajan käyttäjäkunnan tai keskimääräistä paremman pelaajakohtaisen tuoton
avulla.

Diversifikaatiota käyttävät strategianaan yritykset, jotka eivät keskity tiettyyn
brändiin tai genreen, vaan kilpailevat useassa genressä ja usealla brändillä suurella
joukolla pelejä. Hajauttamalla pyritään vähentämään riskejä ja toisaalta tavoitta-
maan useita segmenttejä markkinoilta ja näin lisäämään tuottoja sekä latauskaup-
pojen että oheistuotteiden avulla. Pörssilistatut Zynga, EA, Disney ja Gameloft ovat
tästä esimerkkejä. Tämä on yleensä peliteollisuuden vahvojen jättiläisten strategia,
koska näin toimimalla yritys tarvitsee verratuista strategioista yleensä laajimmat
resurssit. Toisaalta se voi myös hyötyä synergisesti esimerkiksi omistamistaan brän-
deistä, jolloin markkinointikustannukset pienenevät. Strategian valinneista yrityk-
sistä 92 % onkin pörssilistattuja, kun muilla strategioilla toimivista korkeintaan 31
% on listattuja. Toimialan laajan tuoteportfolion omaavista kärkiyrityksistä 19 %
luottaa hajautettuun eli diversifioituneeseen strategiaan. Niiden osuus mobiilipelien
kokonaistuotosta on kuitenkin 25 %. Laajalla diversifioidulla tuotesalkulla toimivat
yritykset keräävät suurimmat keskimääräiset yritys kohtaiset tuotot markkinoilta
tutkimuksen mukaan. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä tämän strategian valin-
neet yritykset ovat myös yleensä resursseiltaan ja kooltaan suurimpia.

Kasvuhakuiset yritykset kokeilevat eri versioita strategioista ja niiden yhdistel-
miä maksimoidakseen liiketoimintamahdollisuuksiaan. Esimerkiksi genrepohjaiset
yritykset ovat viime aikoina pyrkineet laajentamaan markkinoitaan uusiin genreihin
tai hyödyntämään vahvoja brändejä uusien pelien markkinoinnissa hakiessaan
uusia tuottoja. Vahvimmat pelurit genrestrategian piirissä näyttävät pyrkivän kohti
diversifioitunutta, riskejä hajauttavaa kasvumallia. Esimerkiksi King on julkaissut
Candy Crush brändin alla jo useampia pelejä ja myös siirtynyt oheistuotemarkki-
noille. Supercell on myös hakenut kasvua perinteisen genrensä ulkopuolelta, kuten
eri genrejen piirteitä yhdistelevä Clash Royale peli osoittaa.



Kuvio 58. Eri yritysten valitsemaa portfoliostrategioita App annien mukaan (2015).

6.7 STRATEGISIA RATKAISUJA NYKYISILLE PELIMARKKINOILLE

Laajan tuoteportfolion luominen voi olla ratkaisu hittivetoisen pelialan riskienhallintaan. Portfolion kehittämisessä jatkuva reaaliaikainen mittaaminen ja reagoiminen pelaajien palautteeseen ovat avainasemassa. Menestymismahdollisuuksia voi parantaa ottamalla käyttöön metriikkapohjaisen suunnittelun. Tämä ei poista itse peli-idean luovan työstämisen merkitystä, mutta auttaa tunnistamaan ideoista ne, jotka voivat aidosti menestyä markkinoilla kaupallisesti riittävän hyvin. Käyttäjien mielestä riittävän laadukas ja koukuttava peli on kuitenkin kaiken muun toiminnan lähtökohta.

Riskien vähentämisessä hittivetoisilla luovilla aloilla voi auttaa seuraavilla toimenpiteillä Watsin ja Haskerin (2006) mukaa:

Pelien määrän lisääminen ja niiden koon ja kustannusten pienentäminen. Eli sen sijaan, että pannaan kaikki panokset yhden suuren ja kalliin pelin tekemiseen, investoidaan esimerkiksi kolmeen tuotantokustannuksiltaan pienempään mobiilipeliin. Tämä tarkoittaisi siis peliportfolion rakentamista ja riskien hajauttamista. Monet sijoittajat käyttävät tätä strategiaa nykyisin keinona löytää uusia hittejä. Etuna tässä mallissa on myös asiakaskannan systemaattinen kasvataminen, koska jokainen peli voi tuo mukanaan uusia faneja, jotka voivat toimia uusien pelien markkinoinnissa hyödyllisinä puolestapuhujina. Erityisesti mobiilipeleissä on yleistä monialustajulkaiseminen, jolloin samalla tuotteella pyritään kattamaan mahdollisimman suuri osa potentiaalisesta markkinasta. Tämä vähentää riippuvuutta yhdestä kanavasta ja kasvattaa markkinapotentiaalia varsin pienillä tuotannon lisäkustannuksilla. Markkinointikuluja tämä todennäköisesti lisää, joten ilman riittäviä resursseja tämä ei takaa onnistumista.

Keskittyminen kohdeyleisön seurantaan, mittaamiseen ja palautteeseen. Pelaajien toiminnan seuranta, analysointi ja mittaaminen sekä pelisuunnittelussa että pelin markkinoinnissa auttavat tunnistamaan epäonnistuneet ideat ennen kuin niiden kehittämiseen on käytetty liikaa aikaa ja rahaa. Toisaalta analytiikka auttaa kehittämään lupaavia ideoita vielä paremmiksi pelaajien reaktioiden ja palautteen pohjalta sekä kohdentamaan välttämättömät markkinointitoimenpiteet mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti. Myös pelin koemarkkinointi eli soft launch on osa tätä prosessia ja antaa mahdollisuuden pienentää riskejä.

Yrityksen resurssien pitäminen mahdollisimman joustavina ja nopea reagointi markkinoiden muutoksiin. Kehittämisen- ja markkinointiresurssit kannattaa pitää mahdollisimman joustavina, jotta niiden liikuttelu huonoista ideoista ja projekteista onnistumispotentiaalia omaaviin olisi mahdollisimman jouhevaa. Osa resurssien joustavana pitämisestä on make or buy analyysi, jossa pohditaan mitä kehittämisen ja markkinoinnin osa-alueita kannattaa tehdä itse ja mitä kannattaa ostaa firman ulkopuolelta joko laatu- tai kustannussyistä. Mitä useammalla toisesta poikkeavalla liiketoiminta-alueella yritys toimii sitä vaikeampi yleensä resursseja on joustavasti siirtää. Tämä taas raskauttaa helposti yrityksen kustannusrakennetta lisäten liiketoimintariskejä. Myös toimintojen välisiä synergiaetuja kannattaa pohtia tässä yhteydessä. Eri liiketoimintojen väliset yhteiset resurssit joustavuttavat yrityksen toimintaa ja parantavat sen kilpailukykyä yleensä keventämällä kustannusrakennetta. Niukat voimavarat kannattaa suunnata niihin kohteisiin, joissa niillä on mahdollisuus tuottaa yrityksen kannalta paras mahdollinen tulos. Tämän vuoksi pelaajatestauksessa epäonnistuvista tai muuten huonon ennusteen omaavista projekteista pitää osata luopua riittävän nopeasti ja siirtää voimavarat lupaavampiin tuotteisiin. Luonnollisesti ennen peliprojektista luopumista kannattaa pohtia

pystytäänkö heikon palautteen saanutta peliä kehittämään järkevillä resursseilla ja aikataululla markkinakelpoiseksi. Markkinoinnissa panokset pitää kohdistaa parhaiten tuotteeseen suhtautuviin kohderyhmiin ja parhaan tuloksen tuoviin kanaviin, vaikka ne eivät aina vastaakaan kehittäjien ennakkoavistuksia. Joustavat resurssit mahdollistavat myös nopean tarttumisen esimerkiksi uuden teknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin ja vakiintuneiden markkinarakenteiden murtamisen. Kun markkinat muuttuvat, voi syntyä uusia menestystarinoita.

Pelaajien välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen täysimääräinen hyödyntäminen pelien markkinoinnissa. Kun peli on saanut riittävän määrän käyttäjiä, kannattaa pyrkiä aktivoimaan pelaajat levittämään pelin ilosanomaa omiin sosiaalisiin verkostoihinsa mahdollisimman laajasti. Nykyaikaiset sosiaalisen median lukuisat kanavat antavat tähän erinomaiset mahdollisuudet. Jotta tämä onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, on viraalijakaminen järkevää huomioida jo pelisuunnittelussa. Myös syntyvien ilmiöiden hyödyntäminen muun median huomion valjastamisessa pelin markkinointiin on osa tätä strategiaa.

Kun pelaajat on hankittu, on heistä myös pidettävä kiinni. Tämän vuoksi aktiivisen pelaajayhteisön luominen ja tukeminen on usein kannattavaa. Yhteisön sosiaalinen liima pitää käyttäjät pelin parissa pidentäen sen elinkaarta.

Sopimusten ja kanavien pitäminen mahdollisimman joustavina. Digitaalisen jakelun aikana kanavat joustavat nopeasti kysynnän kasvaessa. Pilvipalvelut mahdollistavat serverikapasiteetin nopean käyttöönoton tarvittaessa. Tämä ei kuitenkaan tapahdu, jos asiaan ei ole varauduttu. Koska hitin löytymistä on vaikea ennustaa, kannattaa jokaisen pelin kohdalla olla suunnitelma onnistumisen hyödyntämisestä. Toisaalta tehdyissä sopimuksissa saattaa riskienhallinnan vuoksi olla järkevää pyrkiä tuotonjakopohjaisuuteen, jolloin onnistumisen tuotot kuten myös epäonnistumisen riskit jaetaan osapuolten välillä.

Joustavuuden ja riskien hajauttamisen lisäksi varsinkin pienen peliyrityksen kannattaa pyrkiä tunnistamaan kohderyhmä tai -ryhmiä, joissa se voi olla johtavia yrityksiä parempi. Yleisin ja toimivin kohderyhmän ensimmäinen valintaperuste on genrevalinta. Genren sisällä on sitten erilaisia alaryhmiä, joista voi valita yritykselleen soveltuvimman. Mitä pienemmät resurssit sen todennäköisemmin yrityksen kannattaa valita kapea markkinaniche, johon voi yleisön mielestä tehdä maailman parhaan pelin. Pelin pitää olla aidosti kohderyhmästä kilpailijoita parempi, mikäli haluaa menestyä. Luonnollisesti tämä edellyttää kohderyhmän ymmärtämistä ja kuuntelemista sekä omien ideoiden ennakkotestaamista. Eri genrejen parhaiden ratkaisujen yhdistäminen samassa pelissä uudella tavalla voi olla eräs keino erottua positiivisesti.

Pelaajien sitouttaminen on myös tärkeää. Mikäli peliyritys pystyy luomaan emotionaalisen suhteen pelaajiinsa, suojaa tämä sitä kilpailulta.

Luonnollisesti erinomainen koukuttava peli ja jatkuva uuden sisällön tuottaminen on tämän strategian lähtökohta. Brändin rakentaminen on myös osa tätä strategiaa.

Sitouttamisessa pelaajayhteisön luominen ja pelaajien välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen edistäminen on myös strategisesti tärkeää. Tähän on kuitenkin hyvät mahdollisuudet, koska yhä suurempi joukko pelaajia suosii moninpelejä ja sosiaalista pelaamista. Myös sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen yhteisöjen vahvistamisessa kannattaa esimerkiksi kannustamalla pelaajia omaan sisällöntuotantoon ja sen jakamiseen. Mikäli yritys pystyy luomaan kohtuullisen ”uskollisen” kanta-asiakasjoukon, toimii tämä sille tärkeänä liiketoiminta-resurssina.

Juhlapyhien hyödyntämistä Halloween-teemalla State of Matter –pelin markkinoinnissa.



Happy Halloween!

Vanhoille faneille on helpointa ja kustannuksiltaan edullisinta myydä uusia tuotteita ja palveluita. He voivat toimia myös peliyrityksen tuotteiden parhaimpana myyntiresurssina omissa sosiaalisissa verkostoissaan. World of Warcraft pelin poikkeuksellisen pitkään jatkunut menestys on erinomainen esimerkki tämän strategian toimivuudesta

Myös alusta- ja jakelutievalinnalla voi vaikuttaa omaan menestymismahdollisuuteensa. Jos taloudelliset resurssit eivät riitä kovimpaan kilpailuun esimerkiksi nopeimmin kasvavilla mobiilipelimarkkinoilla, kannattaa harkita vakavasti vähemmän kilpailtuja, mutta ehkä pienemmät tuotto-odotukset tarjoavia markkinoita.

Mitä kovempi kilpailu markkinalla on, sen suurempi todennäköisyys pienellä ja alkavalla yrityksellä on taloudellisesti epäonnistua. Nopeitten kasvavalla markkinalla onnistuminen voi tarkoittaa räjähdysmäistä liiketoiminnan ja kannattavuuden kasvua, mutta koska siellä on myös yleensä kovin kilpailu, liittyy siihen myös suurimmat riskit. Kannattaa muistaa, että kilpaileminen vahvempia yrityksiä vastaan puutteellisilla resursseilla voi helposti tappaa yrityksen, joten sitä kannattaa yrittää välttää viimeiseen asti.

Yhteistyö muiden yritysten kanssa voi olla erittäin järkevää kilpailluilla markkinoilla selviämiseksi. Mikäli rehellinen omien resurssien analyysi osoittaa, että omat voimat eivät riitä uskottavasti kilpailuedun saavuttamiseen, kannattaa vakavasti harkita yhteistyökumppaneiden hankkimista.

Keskeistä kumppanin valinnassa on luonnollisesti ainakin osittain yhteiset tavoitteet ja edut sekä se, että yhteistyö vahvistaa kaikkien yhteistyösapuolten liiketoimintamahdollisuuksia. Yhteistyöllä pyritään esimerkiksi parantamaan näkyvyyttä, jakamaan riskejä, saavuttamaan kriittistä volyymiä, parempaa laatua ja alhaisempia kustannuksia sekä myös joskus hillitsemään kilpailua.

Tyypillisiä yhteistyösuhteita peliteollisuudessa ovat esimerkiksi pelikehittäjän ja julkaisijan tai vaikkapa brändin omistajan ja peliyrityksen yhteistyö. Ensimmäisessä tapauksessa peliyritys saa rahoitusta kehittämiseen ja osaamista ja usein tarvitsemaansa resursseja markkinointiin. Julkaisija taas saa uutta sisältöä jakelukanaviinsa ja tuoteportfolioonsa sekä mahdollisuuden päästä osingoille mahdollisen hittipelin tuotoista. Brändiyhteistyö tapauksessa brändin omistaja saa uuden median oman brändinsä levittämiseen ja luonnollisesti taloudellisen korvauksen oikeuksistaan.

Peliyritys taas saa merkittävää huomioarvoa brändin faneilta ja mahdollisesti markkinointitukea brändin omistajalta sekä mahdollisuuden menestyä kilpailluilla markkinoilla. Myös ristiinmarkkinointi eli cross promotion toiminta on yleensä yritysten välistä yhteistyötä, jossa raha ei välttämättä vaihdu. Tällä toimintamallilla pyritään saamaan peleille yhteistyössä riittävää näkyvyyttä pelaajien keskuudessa. Tästä näyttää muodostuneen aiempaa tärkeämpi toimintamalli erityisesti mobiilipe-
lien markkinoilla.

7 PELIYRITYKSEN JOHTAMINEN

Menestyminen pelialalla perustuu hyvin paljon pelitiimin osaamiseen ja luovuuteen. Peliyrityksen keskeinen menestystekijä onkin oikeiden, osaavien ihmisten kokoaminen yhteiseen tavoitteeseen pyrkiväksi ryhmäksi. Oleellinen osa tätä prosessia on asiantuntijoiden ja osaamisen johtaminen.

Hyvän pelitiimin muodostaminen ja huipputiimin johtaminen vaatii toimivaa tiimin jäsenten välistä kommunikatiota ja erilaisten työtapojen tuntemista ja hyväksymistä.

Tiimin muodostumisen jälkeen tärkein asia pelinkehityksessä on innovatiivisen ja luovan organisaatiokulttuurin rakentaminen. Seuraavassa luvussa kerrotaan peliyrityksen tiimin muodostamisesta ja johtamisesta sekä innovatiivisen kulttuurin luomisesta.



Tämän lisäksi esitellään pelitiimin johtajalta vaadittavia ominaisuuksia ja toimintatapoja sekä käsitellään peliyrityksen johtamista (asioiden johtaminen) ja johtajuutta (ihmisten johtaminen).

Tässä kappaleessa kerrotaan peliyrityksen tiimin muodostamisesta ja johtamisesta. Ensimmäiseksi käsitellään pelitiimin muodostamiseen liittyviä vaiheita ja ihmisten käyttäytymisen perusteita sekä ryhmä-dynamiikkaa. Tämän jälkeen esitellään eräs yleisesti käytössä oleva tiimiroolien malli. Mallin avulla on mahdollista ymmärtää tiimin jäsenten käyttäytymistä ja kommunikaatiota sekä toimia työkaluna tiimin jäsenten välisen kommunikaation ja työtapojen parantamiseksi. Tiimin muodostamisen jälkeen käsitellään pelinkehitystiimin ehkä tärkein asia, innovatiivisen ja luovan organisaatiokulttuurin rakentamisen perusteet. Viimeiseksi esitellään pelitiimin johtajalta vaadittavia ominaisuuksia ja toimintatapoja sekä käsitellään peliyrityksen johtamista (asioiden johtaminen) ja johtajuutta (ihmisten johtaminen).

7.1 TIIMIN MUODOSTUMISEN PERUSTEET

Ryhmä ihmisiä ei muodostu itsestään toimivaksi tiimiksi. Tiimipohjaisen organisaation luominen ja ylläpitäminen vaativat työtä. Ihmisten muodostamassa yhteisössä on erilaisia työorientaatioita, monenlaista muutoshalukkuutta ja vaihtelevaa sitoutumista. Mikä tahansa joukko ihmisiä ei automaattisesti muodosta tiimiä. Psykologisen käsityksen mukaan ihmisjoukosta voi muodostua tiimi, kun sen jäsenillä on yhteinen tavoite, vuorovaikutusta keskenään sekä käsitys siitä ketä ryhmään kuuluu. Tiimillä on oltava myös toisiaan täydentäviä taitoja ja tiimin jäsenten on sitouduttava yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja pidettävä itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan” (Katzenbach, Smith 1993). Yhteinen rajattu tavoite antaa mahdollisuuden työnjakoon ja vuorovaikutusten kautta syntyy ryhmän johtajuus ja roolit.

Ryhmän tunnusmerkkejä ovat koko, tarkoitus, rajat, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit ja johtajuus. Yhteinen rajattu tavoite antaa mahdollisuuden työnjakoon ja vuorovaikutusten kautta syntyy ryhmän johtajuus ja roolit. Tiimiajattelu perustuu siihen, että olemme olemassa yrityksen tavoitteita ja tuloksen tekemistä varten. On kuitenkin hyväksyttävä, että ryhmässä on kahdenlaista toimintaa (Kopakkala, 2008):

-  ensimmäinen on työpaikan määräämän ulkoisen perustehtävän mukaista monenlaisilla tavoilla normitettua ja kontrolloitua
-  toinen on ihmisen sosiaalinen tarve elää henkilökohtaista elämää, olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa sekä tunnustetusti pätevä yhteisön jäsen, johon liittyy huumoria, iloa, oivalluksia ja merkitystä.

Tiimin vetäjän on osattava johtaa ja kommunikoida tehokkaasti ryhmässä ja tätä kautta tehostaa ryhmän toimintaa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on ensin saavutettava riittävä yksilön itsetuntemuksen taso erilaisissa ryhmätilanteissa. Tähän päästään esimerkiksi käyttämällä seuraavassa kappaleessa esiteltäviä teoreettisia malleja ihmisten, oman sekä ryhmäkäyttäytymisen mekanismien ja dynamiikan ymmärtämiseen.

7.1.1 YKSILÖ RYHMÄN JÄSENEÄ

Tiimin vetäjän ja miksei koko tiiminkin on hyvä ymmärtää ja olla tietoinen yksilöiden käyttäytymisen malleista sekä käyttäytymisen taustalla olevista syistä; lajihistoriallinen perimästä, kulttuurisidonnaisista toimintamalleista, kasvatuksen merkityksestä sekä eletyn elämän kokemusten myötä syntyneistä roolimalleista. Kun ymmärrämme omaa käyttäytymistämme, on meillä edellytykset ymmärtää toisten käyttäytymistä ja sitä kautta rakentaa paremmin toimivia tiimejä.

Ihmiset ovat lähtökohtaisesti yksilöitä ja käyttäytymistämme ohjaavat geneeissä perimämme revii- ja ryhmäkäyttäytyminen sekä erilaiset refleksit. Reviirikäyttäytymisellä ihminen tyydyttää yksityisyyden, turvallisuuden, itsenäisyyden ja identiteetin tarpeitaan. Erilaisia reviiityyppejä ovat psyykinen reviiiri, keho, julkinen reviiiri ja koti. Psyykkisellä eli ihmisen sisäisellä reviiirillä tarkoitetaan kehon ja mielen muodostamaa kokonaisuutta, johon vaikuttavat muistot, arvot, uskomukset, asenteet, sosiaalinen asema ja tieto ulkoisesta ympäristöstä. (Oland 1990, Schar-tz-Barcott 1999). Jokaisen ihmisen geneihin on ohjelmoitu refleksinomainen malli uhkaavassa tilanteessa reagoida joko pakenemalla tai taistelemalla.

Perittyjen käyttäytymismallien lisäksi kanssakäymisessä muiden kanssa syntyy ja opitaan uusia käyttäytymismalleja. Opittuja ja kulttuurisidonnaisia asioita ovat esimerkiksi eleet, ajatukset, ilmaisut, eri tilanteissa opitut reagoititavat erilaisiin ärsykkeisiin, asenteet ja ajankäyttömme. Kulttuuriperimältämme olemme suomalaisia, kuulumme länsimaiseen kulttuurin piiriin, olemme osa kansalista-, työpaikan- tai organisaation- alakulttuureita. Kaikki nämä toimintamallit seuraavat yksilöä myös työympäristöön ja vaikuttavat siihen kuinka hän yhteisössä toimii.

7.1.2 TIIMIDYNAMIIKKA

Tiimidynamiikalla tarkoitetaan tiimiin kuuluvien ihmisten välisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Näihin vaikuttavat luonnollisesti tiimin jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet ja demografia. Yksi keino ymmärtää tiimityön haasteita on hahmottaa ihmisjoukon muodostuminen satunnaisesta ryhmästä ihmisiä toimivaksi tiimiksi erilaisten vaiheiden avulla.

Täysin uuden tiimin muodostusvaiheessa kukaan ei välttämättä tunne toisia, heidän työhistoriaansa, työtapojaan tai osaamistaan. Kun tiimin jäsenet aloittavat työnteon voi tiimin jäsenten välille syntyä törmäyksiä, samoin tiimin jatkaessa työtään tiimin ilmapiirissä ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä on todennäköisesti vaihteluita.

Tiimin muodostuksessa voidaan erottaa neljä erilaista vaihetta (Tuckmann 1965):

1. **Muodostumisvaihe** (forming): Muotoutumisvaiheessa jäsenet tutustuvat toisiinsa ja miettivät tiimin tehtävää. Tässä vaiheessa jäsenet samaistuvat johtajaan ja ryhmän jäsenillä on halu olla juuri tässä tiimissä. Tiimin ilmapiiri on yleensä myönteinen ja varovainen, sillä kukaan ei halua ärsyttää toisia. Tässä vaiheessa pelitiimin johtajan on annettava selkeitä toimeksiantoja ja määräyksiä. Tiimin jäsenet vasta totuttelevat uusiin työtehtäviinsä.
2. **Yhdenmukaisuusvaihe** (norming), jolloin syntyy tiimin sisäinen yhteenkuuluvuus, me-henki. Tiimi alkaa kiinteytyä ja jäsenten erilaisuus hyväksytään. Erilaisuus sijoittuu ryhmän ulkopuolelle eikä esille tulleita ajatuksia kritisoida ja konflikteja halutaan välttää. Ryhmä muodostaa omat sääntönsä ja norminsa sekä luo ryhmälle oman identiteetin. Tässä vaiheessa tiiminvetäjän voi antaa tiimin jäsenille tai tiimille päätöksentekovaltaa joistain asioista. Tiiminvetäjä seuraa ja kontrolloi tehtävien edistymistä.
3. **Kuohuntavaihe** (storming), jolloin ryhmän vuorovaikutussuhteissa syntyy konflikteja ja kritiikki kohdistuu toisiin tiimiläisiin, vetäjään, tiimin tehtävään, ulkoisiin olosuhteisiin tai yleensä ryhmässä olemiseen. Voi syntyä tiimin syntipukki –ilmiö. Tässä vaiheessa tarvitaan pelitiimin johtajalta soviteltaitoja ja konfliktien- ja ongelmienratkaisutaitoja.
4. **Huippusuorituksen eli hedelmällisen yhteistyön ja toimivan yhteisöllisyyden vaihe** (performing), jolloin tiimin jäsenet hyväksyvät ja ymmärtävät toisiaan, mutta sietävät myös vihamielisyyttä ja konflikteja riskinottoa ja intensiivistä vuorovaikutusta. Ryhmän synergia ja merkitys ovat suurempia kuin jäsenten vuorovaikutusten summa. Työskentely on hyvin tehokasta ja esimerkiksi tiimin jäsenien roolit joustavat aina tarpeen mukaan. Pelitiimin johtajuus on niin sanottu jaettu johtajuus eli vastuun ja päätöksen ottaa kantaakseen tiimin paras asiantuntija.
5. **Tiimin hajoaminen** (adjourning) on alkuperäiseen tiimin muodostumisen-malliin myöhemmin liitetty vaihe. Tiimi on tässä vaiheessa saavuttanut

tavoitteensa ja edessä on tiimin purkaminen. Vaihe voi olla surun, helpotuksen tai muiden suurien tunteiden herättävä vaihe.

Tiimi voi muodostua monen eri vaiheen kautta ja yllä oleva on vain yksi esimerkki tiimin muodostuksesta.

Tiimin rakentaminen kannattaa ja siihen panostetaankin yleisesti, sillä muodostumisvaiheessa oleva tiimi ei ole kovin tehokas. Perinteisiä tapoja liittää porukka yhteen on sauna- tai peli-ilta, jolloin kaljan juonti yhdessä töiden jälkeen palvelee itseasiassa porukan hitsautumista yhteen. Tiimin rakentamisella pyritään saamaan porukka mahdollisimman nopeasti vähintään yhdenmukaisuusvaiheeseen. Toinen tilanne, jossa voi tulla esiin tarve tiimin yhteenliittämiseen, saattaa olla kuohunta-vaiheessa olevan tiimin muokkaaminen uudestaan toimivaksi tiimiksi.

Yhteenkuuluvuuden edesauttamiseksi on lukuisia erilaisia menetelmiä, joita voi etsiä hakusanoilla team building activities. Osa menetelmistä on jaoteltu ryhmädynamiikan eri vaiheiden mukaan, jolloin ryhmän vetäjä voi valita oman ryhmän tarpeeseen sopivan menetelmän. Helppoja menetelmiä ovat aiemmin mainitut yhteiset illanvietot, leikkimieliset kilpailut sekä ruoan laitto yhdessä ja syöminen.

Yksilön motivaatio ryhmässä eli miksi $4 \times 1 < 4$. Ihmisten motivaatiota on tutkittu muun muassa käyttämällä tutkimusmenetelmänä köydenvetoa. Hiki lensi, kun yksittäisten ihmisten voima köydenvedossa mitattiin. Tämän jälkeen köyttä vetämään lisättiin toinen ihminen ja voima mitattiin ja niin edelleen. Ryhmä ihmisiä ei tutkijoiden yllätykseksi köydenvedossa ollut ihmisten lukumäärä kerrottuna yhden ihmisen voimalla vaan pienempi. Mitä useampi ihminen oli vetämässä köydestä, sitä pienempi yksittäisen ihmisen köydenvetoon antama voima oli.

Voima ei ollut lähellekään ryhmän yhteenlaskettu voima. Tutkimusten perusteella syy alhaiseen voiman tuottoon oli se, että yksittäisen ihmisen osuus ei ole ryhmätyöskentelyssä mitattavissa tai sitä on vaikea arvioida. Tämä voi johtaa tutkijoiden mukaan yksilön alenevaan ponnistukseen.

Lopputuloksena voidaan sanoa, että mitä suurempi ryhmä sitä pienempi on yksilön into ja vastuullisuus. Tiimin maksimikokona pidetään yleisesti n. 7-8 henkeä. Tätä suuremmat tiimit kannattaa yleensä jakaa pienempiin tiimeihin. Näin pystytään arvioimaan paremmin yksittäisen jäsenen työpanosta ja yksilöt myös tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan ryhmän asioihin.

Ryhmäpäättösten laatu riippuu ryhmän keskinäisestä luottamuksesta. Tiimi ja sen jäsenet joutuvat tekemään paljon päätöksiä. Jos ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan ja toisten osaamista, niin päätökset ovat usein komiteapäätöksiä eli keskiarvoja eri mielipiteistä ja faktoista. Ryhmäpäättökset ovat tutkimusten mukaan parempia, kuin keskimäärin jäsenen yksin tekemä päätös (Miner, 1984). Ryhmäpäättökset voivat kuitenkin olla myös huonompia, kuin ryhmän kyvykkäimpien tekemät




päätökset olisivat olleet. Tämä on yksi lisäsyys saada tiimi tuntemaan ja luottamaan toisiinsa mahdollisimman paljon. Päätöksenteko pitäisi olla aina niillä henkilöillä, joilla on asiasta paras asiantuntemus.

7.1.3 BELBININ TIIMIROOLIEN MALLI

Kaikilla ihmisillä on erilainen tapansa ja tyylinsä toimia tiimeissä. Toisten ihmisten kanssa tulee paremmin toimeen kuin toisen kanssa. Tämä kannattaa kuitenkin hyväksyä, sillä pelitiimit tarvitsevat monipuolisuutta ja erilaisia osaamisia. Niiden avulla ne voivat reagoida tehokkaasti erilaisiin tilanteisiin sekä pystyvät hallitsemaan erilaisia riskejä. Tiimi- ja ryhmäkäyttäytymistä on tutkittu paljon ja todennäköisesti käytetyin malli on Belbin kehittämä (Belbin 1981, Management Teams) Belbin-tiimiroolimallit. Belbin halusi ymmärtää miksi toiset tiimit yltyivät huippusuorituksiin, vaikka yksilöt eivät olleet parhaita osaajia ja toisaalta miksi jotkut huippuosaajista koostuneet tiimit epäonnistuivat.

Tutkimuksen lopputuloksena syntyi yhdeksän erilaisen tiimiroolin määritelmä, joita käytetään nykyisin tiimien kokoonpanoja muodostettaessa ja niiden toimintakykyä tai sen puutetta arvioitaessa. Tiimirooli on yksilön taipumus käyttäytyä, vaikuttaa ja suhtautua toisiin tietyllä tavalla ryhmän jäsenenä. Jokainen ryhmä on ainutlaatuinen, samoin yksilön rooli voi vaihdella riippuen ryhmästä ja tilanteesta. Samassa tiimissä jäsenet voivat toimia useissa eri rooleissa ja vaihtaa välillä rooleja.

Toisaalta itselle vieraan roolin mukaan toimiminen vie runsaasti voimavaroja ja voi johtaa uupumukseen. Ryhmän jäsenten roolien tunnistaminen voi auttaa ratkaisemaan ja jopa ehkäisemään tarpeettomia tiimin jäsenten välisiä ristiriitoja. Tiimi roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

-  Toimintaorientoituneet roolit: Takoja, Tekijä ja Viimeistelijä
-  Ihmisorientoituneet roolit: Kokooja, Diplomaatti ja Tiedustelija
-  Ajatteluorientoituneet roolit: Keksijä, Arvioija ja Asiantuntija

Seuraavassa on lyhyt kuvaus eri roolimalleista:

Keksijä (Plant) luo ja ideoi uusia ratkaisuja ennennäkemättömän mielikuvituksen avulla. Hän tarvitsee rauhan pohtia asioita ja löytää ratkaisut vaikeimpiinkin haasteisiin. Käytännön asiat saattavat unohtua ja haasteita saattaa ilmetä arvioijan, tekijän, takojan tai toisen keksijän kanssa. Parhaiten työskentely sujuu diplomaatin, tiedustelijan ja kokoojan kanssa.

Arvioija (Monitor evaluator) on varovainen ja välttää riskejä. Hänen puolueeton ja kriittinen arviointikykyensä tuottaa toimivia ratkaisuja tiimin kohtaamiin ongelmiin. Yhteistyö sujuu parhaiten tekijän ja kokoojan kanssa. Haasteita saattaa esiintyä viimeistelijän, keksijän tai toisen arvioijan kanssa.

Asiantuntija (Specialist) on määrätietoinen ja itsenäinen työskentelijä. Hänen kokonaisvaltainen sitoutuminensa työskentelyyn näkyy syvällisenä, joskin kapea-alaisena tietona ja taitoina. Asiantuntija ei välttämättä välitä muusta kuin omasta osaamisalueestaan ja hän kerää tietoa tiedon vuoksi. Asiantuntijaa kannattaa käyttää eri vaihtoehtojen töstämiseen ja arviointiin.

Diplomaatti (Teamworker) on joustava ja kannustava. Hän on hyvä ihmistuntija ja osaa sovittaa erilaisia ristiriita tilanteita hyvin. Häneen huono päättämiskykyensä saattaa johtaa erimielisyyksiin takojan kanssa. Yhteistyö sujuu parhaiten keksijän, tiedustelijan sekä kokoojan kanssa. Hän tulee hyvin toimeen myös toisen diplomaatin kanssa, toisin päättämättömyys saattaa nousta asioiden eteenpäin viemisen esteeksi.

Kokooja (Co-ordinator) on ennakkoluuloton ja tavoitteellinen ryhmän toimintaa yhdistävä henkilö. Hän saa kaivettua jäsenten vahvuudet ja voimavarat esille jämäkällä otteella. Hän huomioi muiden mielipiteet ja vahvuudet tehtävien jaossa tehokkaasti. Hän saattaa olla haluton tekemään asioita itse ja saattaa joutua tämän vuoksi ongelmiin takojan kanssa. Yhteistyö sujuu parhaiten arvioijan, tekijän ja diplomaatin kanssa.

Takoja (Shaper) on energisenä ja tehokkaana suuntautunut ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. Hän innostaa muut mukaan ja toimii mielellään yhteistyössä tiedustelijan kanssa. Hän inhoaa vetämättömyyttä ja aikailuja ja hoputtaa helposti muita pysymään aikataulussa ja tavoitteissa. Hänellä saattaa olla haasteista, diplomaatin, kokoojan ja keksijän kanssa.

Tiedustelija (Resource investigator) on ulospäinsuuntautunut verkostoituja. Innostuneena ja uteliaana hän etsii uusia mahdollisuuksia edistää tiimin tavoitteita. Hän haluaa pitää ryhmän ajantasalla ja tulee hyvin toimeen tekijän, diplomaatin ja takojan kanssa. Hänen mielenkiintonsa saattaa helposti herpaantua, joka aiheuttaa erimielisyyksiä viimeistelijän kanssa.

Tekijä (Implementer) on vastuuntuntoinen ja realistinen ryhmän jäsen. Hänen organisointikykyensä ja ahkeruutensa ansiosta voidaan luottaa käytännön asioiden sujuvan suunnitelmien mukaan. Käytännöllisenä ihmisenä hänen yhteistyönsä sujuu tiedustelijan, kokoojan, arvioijan ja viimeistelijän kanssa. Hän innostuu uusista asioista hitaasti, mikä saattaa aiheuttaa haasteita keksijän ja toisen tekijän kanssa.

Viimeistelijä (Completer) on huolellinen ja täydellisyyden tavoittelija. Hänen tarkkuutensa varmistaa oikeisiin asioihin keskittymisen ja laadukkaan lopputuloksen. Hän pystyy työskentelemään stressaavissa tilanteissa.

Yhteistyö sujuu parhaiten tekijän kanssa ja haasteita saattaa esiintyä arvioijan ja tiedustelijan kanssa.

7.1.4 TIIMIROOLIMALLIEN SOVELTAMINEN TIIMIN KEHITTÄMISEEN

Yllä esitettyä Belbin tiimiroolimallia voi soveltaa oman pelitiimin kehittämiseen esimerkiksi siten, että jokainen tekee ensin itsearvioinnin omista tiimiroolimalleistaan. Tämän jälkeen kukin esittelee omat roolimallinsa ja tunnistamansa roolimallinsa mukaiset hyvät ja huonot puolet. Tämä voi ennaltaehkäistä tiimin jäsenien välisiä konflikteja ja auttaa ymmärtämään toisen käyttäytymistä. Toimintaorientoituneet ihmiset voivat oppia hyväksymään ja ymmärtämään ajattelu- ja ihmisorientoituneita kollegoitaan ja päinvastoin.

Mallin käyttämisen etu on siinä, että oman roolimallin haastavien puolien esittäminen ei ikään kuin personoidu ihmiseen. Piirteet ovat osa roolimallia, jolla on sekä hyviä, että haasteellisia piirteitä. Mallia voidaan käyttää myös siihen, että varmistetaan, että tiimistä löytyy kaikki tehtävän suorittamiseen tarvittavat roolit. Joskus tiimin kokoonpanossa voi olla useita samanlaisia johtajaroolin omaavia jäseniä, tällöin syntyy helposti kiista tiimin johtajuudesta. Tarvittavien roolien tarve vaihtelee projektin aikana. Esimerkiksi peliprojektin suunnitteluvaiheessa tarvitaan ajatteluorientoituneita jäseniä. Toteutusvaiheessa tarvitaan enemmän toimintaorientoivia rooleja, sillä muutoin hommat voivat jäädä tekemättä, vaikka kaikki olisikin hyvin suunniteltu ja ihmisillä olisi mukavaa. Peliprojektissa tarvitaan yleensä kaikkia rooleja ja niiden merkitys voi vaihdella projektin aikana.

7.2 LUOVAN HUIPPUTIIMIN MUODOSTUMISEN PERIAATTEET

Nykyisillä pelimarkkinoilla pärjäävät vain luovat huipputiimit. Jokainen firman vetäjä haluaa kehittää joukkueestaan sellaisen. Huipputiimin ominaisuuksiin liittyy neljä toisiaan vahvistavaa ominaisuutta (Gratton, 2007). Ne ovat korkea yhteistyökyvykkyys, valmius rikkoa omia rajoja, yhteinen tavoite ja kyky tehdä tulosta. Kun nämä tekijät yhdistyvät ja vahvistavat toisiaan tiimin yhteistyö kukoistaa luoden korkean energiatason, innovatiivisuuden, tuottavuuden ja innostuksen. Tehokkaan tiimityön salaisuus piilee yrityskulttuurissa, joka tukee tiimin yhteistä toimintaa. Innovatiiviset tiimit koostuvat eri alojen asiantuntijoista, jotka pelaavat hyvin yhteen. He ovat myös tiimipelaajia, jotka asettavat yhteisen tavoitteen mahdollisten omien intressiensä edelle. Tällöin voidaan luoda yhteinen toimintatapa ja pelata yhteen tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatavat pitää pystyä myös koko ajan

kyseenalaistamaan ja kehittämään niitä jatkuvasti. Tämä merkitsee jatkuvaa oppimista ja omien rajojen ylittämistä. Oleellista tässä on erilaisuuden hyväksyminen ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntäminen. Kun tiimillä on vielä yhteinen visio ja riittävästi vapauksia ja resursseja, syntyvät tehokkuus ja tulokset lähes itsestään.





Luovuuden voi katsoa koostuvan kolmesta päätekijästä: ammattitaidosta, luovasta ajattelusta sekä sisäisestä motivaatiosta. Amabile on esittänyt ammattitaidon eli faktatiedon, teknisen pätevyyden sekä työhön liittyvän erityisosaamisen toimivan perustana kaikelle luovalle työlle. Kaksi ensimmäistä luovuuden osatekijää määrittelevät millaiseen luovaan työhön yksilö on kykeneväinen.

Mallin kolmas osatekijä eli sisäinen tehtävämotivaatio määrittelee sen mitä yksilö aikoo todellisuudessa tehdä. Motivaatio voidaan yleisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, sen kannusteiden mukaan. Ulkoista motivaatiota ohjaa jokin ulkoinen tavoite, kuten rahallinen vastine. Sisäistä motivaatiota voi ohjata syvä kiinnostus ja kehittymisen tarve, uteliaisuus, nautinto tekemisestä tai henkilökohtaisen tavoitteen saavuttaminen. (Amabile, 1996) Ihmisen sisäistä motivaatiota pidetään yleisesti toiminnan vahvempana motivaatiotekijänä. Tämän vuoksi ihmisten innostuminen ja aito kiinnostus loistavien pelien tekemiseen ovat teknisen osaamisen lisäksi tärkeitä tekijöitä oman unelmatiin kokoamisessa.

7.3 HUOMIOITA HYVÄN PELITIIMIN OMINAISUUKSISTA

Hyvässä pelitiimissä yhdistyy luovalla tavalla peleihin liittyvä intohimo, tekninen ja liiketaloudellinen osaaminen sekä rohkeus etsiä täysin uusia ratkaisuja kilpailuille markkinoille. Moneen pelialan menestystarinaaan sijoittaneen Index Venturesin Ben Holmes kertoi Slush-tapahtumassa marraskuussa 2015 etsivänsä pelialan huipputiimejä. Hän liitti kiinnostaviin tiimeihin seuraavat ominaisuudet:

Pelialan DNA:

-  Intohimoinen suhtautuminen peleihin, jota ei alalle rahan perässä tulevilla "turisteilla" ole.
-  Avainhenkilöiden eli suunnittelijoiden, graafikoiden, kehittäjien, laadunvarmistajien, yhteisövastaavan, ja analytiikan "telepaattinen" yhteys.
-  Kokemus eli tiimillä on takanaan paljon virheitä ja arpia sekä niiden tuomaa osaamista sekä itseluottamusta.
-  Mielellään pitkä yhteinen työhistoria

- 🎮 Tekninen ja taloudellinen kyvykkyys
- 🎮 Syväallinen ymmärrys viimeisimmistä pelisuunnittelun periaatteista
- 🎮 Kyky kerätä metriikkaa ja ymmärtää sekä hyödyntää sitä
- 🎮 Nopean skaalautumisen mahdollistavat tekniset valinnat
- 🎮 Nopeat suunnittelu- ja laadunvarmistus syklit
- 🎮 Kyky luovaan riskinottamiseen
- 🎮 Keskittyminen luomaan uusia kokemuksia kuluttajille
- 🎮 Rohkeus tehdä luovia hyppyjä

Kari-Pekka Heikkinen (2015) on tiivistänyt laadukkaiden pelialan tiimien muodostumiseen vaikuttavat tekijät seuraavasti:

Nopeus, etenkin virheistä oppimisen nopeus, on tärkeämpää, kuin tarkkaan harkittu suunta. Tarkkaan suunniteltu on jo hävitty, sen sijaan “Fail Fast, Fail Cheap” toteutuu päivittäin etenkin projektien alkuvaiheessa.

Tiimi huolehtii, että projekti kulkee parasta olosuhteiden mahdollistamaa vauhtia. Tiimin vetäjän taas on huolehdittava, että tiimin suunta ja tehdyt ratkaisut olisivat mahdollisimman edullisia pidemmän tähtäimen tavoitteen saavuttamisessa ja että tiimi tekee tekeillä olevat asiat oikein.

Yhteisesti jaettu missio. Johtaminen (leadership) keskittyy taas tiimin yhteisen mission ja tarkoituksen ymmärtämiseen ja että ryhmä keskittyy tekemään oikeita asioita. Hyvin ja yhdessä määritelty missio toimii tiimin inspiraation lähteenä, yhteisen tekemisen suurempana tarkoituksena.

Yhteisesti jaetut lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet. Kun osa tiimiläisistä keskittyy tekemään tuloksen lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä, osa taas keskittyy ymmärtämään pidemmän aikavälin tavoitteita. Pelitiimissä pelisuunnittelija keskittyy samaan aikaan kehittämään seuraavaa pelikonseptia ja kehityksessä olevan pelin seuraavan kentän kuvausta, kun taas äänisuunnittelija yhdessä koodarin kanssa hioo kehitettävän hahmon jokellusta.

Tiimissä on vahva jaettu johtajuus. Jaetussa johtajuudessa johtajuutta toteuttavat useat eri tahot eri rooleissa. Tästä syystä roolien määrittely on tärkeää, mutta ei kiveenkirjoitettua, vaan tiimi määrittelee uusia rooleja muutoksien yhteydessä ja hakee siten parhaan osaamisen päätöksentekoaan varten.

Pelifirmassa johtamisen jakaminen on konkreettista, koska jokaisen rooliin kuuluu päätöksentekoa oman jo hankitun osaamisen ja uuden tiedon keräämisen pohjalta. Vastuunottaminen, -kantaminen ja vuorovaikutustaidot on oltava tiimin sisällä samalla tasolla, jottei yhteistyö rupea rakoilemaan. Tiimin täytyy myös olla mukautunut minimoituun hierarkiaan, joka on usein edellytys nopeisiin muutoksiin.

Tiimin nopea mukautuminen vaihtuviin olosuhteisiin. Vaihtuviin olosuhteisiin mukautuminen erottaa huipputiimit tavallisista tiimeistä.

Pelialalla kehityksen ja markkinoiden muutoksen nopeus nostaa huomioitavien toimintaympäristön muuttujien määrän sellaiseksi, etteivät kaikki tiimit kykene menestymään. Huipputiimin erottaa nopea eteneminen ja oppiminen ympäristöstään. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi kykyä analysoida pelaajakäyttäytymisen muuoksia ja muuttaa omaa toimintaa sen mukaisesti. Tämän mahdollistaa tiimiläisten erinomainen sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus sekä hiottu päätöksentekokulttuuri. Lisäksi tiimin kokemus vähentää sen tekemien karkeiden virheiden määrää, sillä kokemattomat tiimit koettavat selviytyä ongelmista, joihin kokeneet tiimit eivät edes ajaudu.

Luovuuden vaaliminen etenkin ongelmanratkaisussa ja menetelmäkehittämisessä on osa huipputiimien kulttuuria. Ryhmän jäsenten luovuuden vaaliminen sekä tukeminen on yksi johtajuuden tehtävä. Arkiluovuus on pääasiassa asioiden paremmin tekemisen haluamista ja tekemistä. Tiimiin rakentuva huumorikulttuuri on hyvä mittari luovuutta sallivasta ilmapiiristä.

Intohimo ja tarve. Intohimo toimialaa kohtaan on perusta tiimin motivaatiolle saavuttaa yhdessä tavoitteet ja kohdata yhdessä myös vastoinkäymiset. Tarve taas kuvaa mahdollisuuden, joka liittyy tiimin tuloksen tarpeellisuuteen, mikä taas toimii tiimiläisen motivaattorina.

Tiivistäen: hyvä pelitiimi oppii ja toimii nopeasti, jakaa yhteisen tavoitteen, jakaa tehokkaasti työtehtävänsä, jakaa valtaa ja vastuuta kaikille jäsenilleen ja mukautuu nopeasti muutoksiin sekä toimii luovasti ratkoessaan ongelmia ja kehittäessään toimintaansa. Hyvä tiimi toimii intohimoisesti tavoitteensa saavuttaakseen ja sillä on myös hauskaa työskennellessään.

Tiimin koon kasvaminen asettaa haasteita nopeuden ja ketteryyden pitämisessä. Useat pelialan ammattilaiset väittävätkin tekemisen olevan parhaimmillaan pienissä tiimeissä, suurempien organisaatioiden ollessa hierarkkisia ja kankeita. Hyvänä esimerkkinä pienten luovien tiimien säilyttämisestä kasvaneessa organisaatiossa voidaan pitää suomalaista pelialan menestyjää Supercelliä, jonka toimintatapoihin ja kulttuuriin perehdytään myöhemmin.

7.4 JOHTAMINEN PELIYRITYKSESSÄ

Luovat ihmiset ovat vaikeita johdettavia perinteisin menetelmin. Heillä on yleensä hyvä itsetunto eivätkä he hyväksy helposti yläpuolelleen ketään, jota eivät voi arvostaa sekä ihmisenä että ammatillisena osaajana. He eivät hyväksy määräyksiä ja ohjeita, joita eivät pidä oikeina. He saattavat jopa asettaa johtajan arvovallan ja aseman kyseenalaiseksi. Luovat ammattilaiset tuntevat usein arvonsa ja tietävät, että heidät on vaikea korvata. Kun he ovat motivoituneita heidän velvollisuuden- ja vastuuntuntonsa nousevat vahvoina esiin ja he tekevät työnsä loistavasti, koska haluavat tehdä niin – ja vain tästä syystä. (Huuhka, 2010) Motivoinut luova ammattilainen on kuitenkin pelifirman arvokkain resurssi. Vain heidän osaamisellaan voidaan luoda ne maailman satojentuhansien muiden pelien joukosta esiin nousevat hitit. Käytännössä luovista ihmisistä koostuvan organisaatioiden johtaja saa pistää itsensä todella likoon ammattiosaamisellaan ja ihmissuhdetaidoillaan onnistuakseen tehtävässään ja toisaalta saa myös työstänsä usein henkisesti enemmän kuin perinteisten organisaatioiden vetäjät.

Innovatiivisen huipputiimin rakentaminen vaatii monenlaista osaamista. Riittävän ammatillisen osaamisen kokoamisen lisäksi on ymmärrettävä tiimityöskentelyn perusteet sekä hallittava tiimijohtaminen. Sydänmaanlakka (2009) kokoaa nämä osaamiset kahteenkymmeneen asia- ja ihmiskeskeiseen johtamisen taitoon, jotka on esitetty kuviossa 59.

ASIOIDEN JOHTAMISEN TAIDOT	IHMISTEN JOHTAMISEN TAIDOT
Tarkoitus ja tavoitteet selvät	Yhteistyö toimii
Roolit ja vastuut selvät	Motivaatio ja sitoutuminen korkea
Asioiden käsittely tehokasta	Hyvät vuorovaikutustaidot
Ongelmanratkaisu toimii	Yksilön kunnioitus toteutuu
Toiminta on suunnitelmallista	Jatkuva oppiminen toteutuu
Tiedottaminen toimii	Itseohjautuvuus toteutuu
Prosessit ovat selkeät	Välitetään toisista
Tiimin jäsenillä riittävä osaaminen	Ilmapiiri on avoin ja rakentava
Johtaminen toimii	Annetaan ja saadaan palautetta
Tiimin toiminta on tuloksellista	Halu jäseneksi on korkea

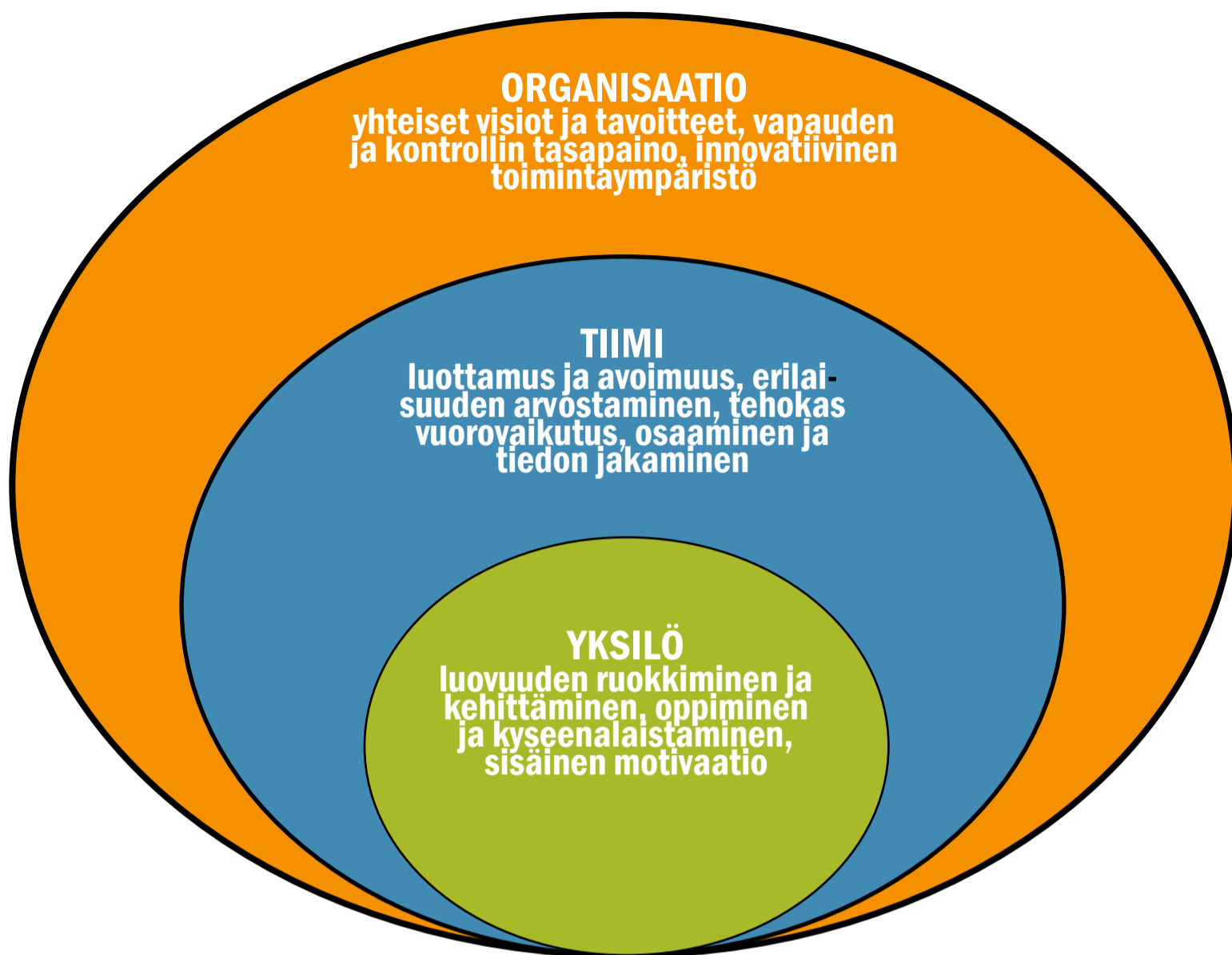
Kuvio 59. Hyvän tiimijohtamisen taidot (Sydänmaanlakka, 2009).

7.4.1 INNOVATIIVISUUDEN JOHTAMINEN

Edellytys pelialan nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä selviytymiselle ja menestymiselle on yrityksen jatkuva oppiminen ja innovatiivisuus. Tällöin luovat ja oppivat yksilöt muodostavat innovatiivisen organisaation, jossa innovatiivinen työympäristö sekä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri yhdessä luovien ideoiden kanssa mahdollistavat yrityksen innovatiivisuuden. Yrityksen tai tiimin vetäjällä on tärkeä rooli luovuuden ja innovatiivisuuden edistämisessä. Hänen tulisi tarjota henkilöstölle tarvittavat työkalut, inspiroiva työympäristö sekä tilaa avoimelle kommunikaatiolle. Jotta firmassa voidaan saavuttaa mahdollisimman tuottavia ja nopeita tuloksia, tulee luovuuden edistäminen olla koko organisaation tehtävä. Sydänmaanlakka (2009) toteaa innovatiivisuuden johtamisen olevan organisaation, tiimien sekä yksilöiden johtamista, jonka tarkoituksena on kehittää innovatiivinen organisaatio-kulttuuri sekä luoda monimuotoisuuden ja arvostuksen ilmapiiri, jossa osaamista ja tietoa kierrätetään läpi organisaation. Tavoitteena on lisätä yksilöiden sisäistä motivaatiota sekä luoda aikaa ja tilaa innovatiiviselle ajattelulle.

Yrityksen sisäinen tieto ja osaaminen sekä niiden avulla rakennetut käytännöt nousevat yhä tärkeämmiksi arvonluonnin lähteiksi, kun kilpailussa jatkuvan uudistumisen sekä innovatiivisuuden vaatimukset kasvavat, kuten pelialalla tapahtuu. Innovaatioiden syntyminen tarvitsee jatkossa luovan ajattelun sekä ideoinnin lisäksi ammattitaitoista osaamista ja kykyä oppia jatkuvasti uusia asioita. Peliyrityksessä kannattaa aktiivisesti rohkaista ihmisiä kokeilemaan uusia toimintatapoja sekä osallistumaan tilanteisiin, joiden kautta voidaan saada uusia näkemyksiä ja mahdollisuuksia. Jatkuvan oppimisen kehittämiseksi, johtajan on luotava työilmapiiri, jossa on tilaa uteliaisuuteen, kokeiluun ja epäonnistumiseen.

Innovatiivisuuden johtamisessa on kyse ennen kaikkea ihmisten johtamisesta. Tällaisessa ihmislähtöisessä innovatiivisuuden johtamisessa pääasiallisin tavoite on uudistumisen edistäminen poistamalla fyysisiä ja henkisiä esteitä innovatiivisuuden tieltä sekä keskittymällä yksilöiden ja ryhmien luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämiseen. (Antola & Pohjola, 2006) Ihmisten innostaminen yhteisen vision ja tahtotilan kautta on keskeinen osa luovaa ja innovaatioihin pyrkivää johtajuutta.



Kuvio 60. Innovatiivisuuden johtaminen organisaation eri tasoilla. (Sydänmaanlakka)

Kuviossa 60 on esitelty innovatiivisuuden johtamisen olennaisimmat elementit yrityksen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yrityksen innovatiivisuuden johtamisessa on siis kyse yksilöiden ja ryhmien innostamisesta, yksilöiden luovuuden ja organisaation oppimisen kehittämisestä asettamalla yhteiset tavoitteet ja visiot sekä luomalla luottamuksen ilmapiiri.

Innovatiivisuuden johtamisessa olennaista on yksilön luovuuden kehittäminen. (Sydänmaanlakka, 2006) Tähän liittyen johtajan tulisi mahdollistaa yhteistyötä tukeva ilmapiiri, jossa organisaation jäsenet tukevat toisiaan. Oleellinen osa toisten tukemista on ihmisten välisen luottamuksen rakentaminen, joka ilmenee myös huolenpitona muista. Tiimin jäsenille tulisi myös antaa tilaa ja aikaa itsearviointiin sekä oman työnsä kontrollointiin. Yksilö on luonnollisesti itse vastuussa omasta innostumisestaan ja sisäisestä motivaatiostaan kokeilla ja toteuttaa uusia innovatiivisia ideoita, mutta johtaja voi edesauttaa innostumisen ilmapiirin luomista omalla toiminnallaan.

7.4.2 INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO

Innovatiivinen organisaatio on nopea, joustava ja kekseliäs ja se kykenee tuottamaan jatkuvasti uusia ideoita. Sen lahjakkuus on kyky havaita ja hyödyntää ennakkoluulottomasti sellaista potentiaalia, joka ei kuulu vielä organisaation osaamisen piiriin, prosesseihin tai järjestelmiin. Malliesimerkki tästä on Supercell, joka näyttää uuden mahdollisuuden Applen ekosysteemissä aukeavan, hylkäsi rohkeasti omasta mielestään keskivertoiseen menestykseen johtavan selainpohjaisten pelien strategiansa ja hyppäsi sille uuteen teknologiseen alustaan ja liiketoimintaympäristöön aivan uudella, nopeasti hahmotellulla mobiilipelien strategialla. Rohkeus ja osaaminen on sittemmin palkittu niin maineella kuin mammonalla.

Innovatiivinen organisaatio tarvitsee toimiakseen myös innovatiivisen toimintaympäristön. Johtajan tulisi innovatiivisuuden edistämiseksi pyrkiä varmistamaan, että yrityksessä saavutetaan ympäristö, joka houkuttelee työntekijöitä luovaan toimintaan. Se rohkaisee ideointiin ja stimuloi työntekijöitä olemaan innovatiivisempia. Innovatiiviseen ympäristöön voidaan päästä käyttämällä visioperusteista johtamista, älyllistä stimulointia sekä työntekijöiden yksilöllistä huomiointia. Visioperusteisuudella tarkoitetaan kaikkien firman työntekijöiden yhteistä tietoisuutta yrityksen tavoitteista ja visiosta. Kun porukalla on yhteisymmärrys yrityksen visios- ta, voidaan olla vakuuttuneita työntekijöiden aidosta sitoutumisesta organisaation innovaatioprosessiin. Luonnollisesti vision haastavuudella ja innostavuudella on merkitystä tiimin jäsenten sitoutumisen tasoon.

7.4.3 INNOVATIIVINEN KULTTUURI JA LUOTTAMUS, CASE SUPERCCELL

Organisaatiokulttuuri kuvaa sen sisällä omaksuttua ihmiskäsitystä, vaikuttaa organisaation jokaiseen henkilöön, perustuu organisaatiossa toimivien ihmisten työhön liittyviin arvoihin ja määrittää siten heidän toimintaansa työyhteisössä, toimii ihmisten välisen yhteistyön pohjana ja määrittää ihmisten välisten suhteiden luonnetta sekä määrittää ryhmän identiteetin (Huuhka, 2010). Se siis ohjaa ihmisten tapaa työskennellä ja tehdä työtä yhdessä sekä sitä, kuinka suhtaudutaan epävarmuuteen, ratkaistaan ongelmia, jaetaan tietoa ja tehdään yhteistyötä.

Innovatiivisen organisaation syntymisen mahdollistaa sitä tukeva kulttuuri. Tällaiseen kulttuuriin liittyviä arvoja ja piirteitä ovat mm. joustavuus, avoimuus, kokeilevuus, luovuus, dynaamisuus, uteliaisuus, luottamus ja rehellisyys, jotka johtavat yhteistyöhalukkuuteen.

Nämä ilmenevät ihmisten kykynä ja haluna oppia uutta jatkuvasti yksilönä ja tiiminä ja tehdä tavoitteellista yhteistyötä keskenään. Tällainen kulttuuri suuntaa tulevaisuuteen yhteiseen tavoitteeseen.

Tällaisessa kulttuurissa myös siedetään virheitä, koska ne ovat oleellinen osa kokeilevaa ja uutta etsivää, luovaa toimintaa. Maailman tällä hetkellä ehkä menestynein peliyhtiö Supercell on tällaisesta kulttuurista malliesimerkki (Kuvio 61).

Pelialan veteraani Jouni Utriainen käyttää Supercelliä esimerkkinä hyvästä pelifirman työskentelykulttuurista Pelit lehdessä 2015 julkaistussa artikkelissa. Hän kuvaa Supercellin olevan itsenäisten tiimien luova organisaatio, jossa tiimeille annetaan valtuudet toteuttaa omaa unelmaa tuotteensa ympärillä. Lainaus Supercellin web-sivuilta:

“We’ve found that the best quality work comes from small teams in which every single member is passionate about what they do. Often times when teams become bigger, processes, bureaucracy and even politics emerge, and the work just isn’t fun anymore. That’s why we wanted to create an organizational model made up of very small teams, or “cells” as we call them. Supercell is a collection of these cells. Each game comes from a cell, and they all operate extremely independently and have complete control over their own roadmap. Our organizational model is optimized for speed and passion, not for control.” (Supercell, 2015)

Tällainen toimintamalli vaatii ylemmän johdon ja omistajien sitoutumista ja riskinottokykyä, sekä hallittua rekrytointia ja luottamusta tiimien toimintaan (Heikkinen, 2015). Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen on usein kertonut tiimin ottavan oluet kun, kun sen tekemä peli menestyy ja juovan shampanjaa jos se epäonnistuu. Näin hän kuvaa sitä, kuinka firman johto ja omistajat sietävät epäonnistumisia hyvin ja ymmärtävät sen olevan oleellinen osainnovatiivisen huipputuotteen luomista.

WE FOCUS ON THE ESSENTIALS**Pride in craft****We are focused****Quality over quantity****Zero bureaucracy****SMALL CELLS -> FREEDOM WITH RESPONSIBILITY, INDEPENDENCY****We are independent****We believe in small****We take responsibility****Generalists over specialists****WE ARE OPEN AND HONEST****We have an open atmosphere****We celebrate failure****We have full transparency****We embrace diversity****FEET ON THE GROUND, THOUGHTS IN THE SKY****We set the bar higher than others****We are humble****We take care of our own****We dream big**

Kuvio 61. Supercell-yhtiön arvot (Gardner, 2015).

Paananen kertoo lisää organisaationsa toimintamallista Suomen Kuvalehden haastattelussa näin: “Ajatus siitä, että ylhäällä oleva johtaja tietää parhaiten mitä kuluttajat haluavat, on mahdoton. Valvonta saa luovimmat ja lahjakkaimmat lähtemään koska he eivät viihdy sellaisessa ympäristössä. Jokaisen täytyy liikkua nopeasti ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Jokainen johtaa itse itseään. Vastuu on kaikkein olennaisin osa kulttuuriamme. Luotamme vapauteen, vastuuseen ja intohimoon”.

Näihin peruskiviin rakennetuilla käytänteillä on SuperCellillä esittää kovia näyttöjä liiketoiminnastaan ja tuotekehityksestään. Esimerkiksi Supercellin henkilöstön koko verrattuna sen liikevaihtoon on häkellyttävä, jokaista sen 152 työntekijää kohti Supercell teki liikevaihtoa lähes käsittämättömästi yli 10 miljoonaa euroa. Ei ihme, että lähes ensimmäisenä yritykseen sijoittaneen London Venture Partnersin Gardner (2015) kuvasi Supercellin edustavan juuri sitä kulttuuria ja tahtotilaa, jota he pelitiimeissä etsivät.

Supercellin toimintamallin mukaisesti vuonna 2014 yritys julkaisi vain yhden tuotteen, Boom Beachin. Samana vuonna tapettiin viisi peliprojektia tuotekehityksen kalkkiviivoille, koska niiden metriikka testimarkkinoilla ei ollut riittävän hyvä.

Tämän sisäisen laatukehittämisen ja massiivisen markkinointi-kampanjan siivittämänä Boom Beach nousikin heti julkaisunsa jälkeen maailman kymmenen tuottavimman mobiilipelin joukkoon, ollen tämän tekstin kirjoittamisen hetkellä

seitsemänneksi tuottavin iPhone-sovellus (Talouselämä 13/2015). Supercellin sisäinen tiimien välinen kilpailu takaa huippulaadukkaat tuotteet, minkä kääntöpuoli on se, että “meidän sisäinen rimamme julkaista yhtään mitään on älyttömän korkealla”, kuten Paananen toteaa haastattelussa. (Talouselämä 12/2015) Vaikka Supercellin toimintamallin takaajana onkin vakaa kassa kahden edellisten täysosumat tuotteiden, Hay Dayn ja Clash of Clansin tuoton takaamana, on sen sisäistä yrittäjyyttä ruokivasta toimintamallista paljon opittavaa myös pelialan ulkopuolelle. (Heikkinen, 2015).

7.5 JOHTAJAN ROOLI INNOVATIIVISEN TIIMIN KEHITTÄMISESSÄ

Johtajan tulee peliyrityksessä toiminnallaan edistää jokaisen yksilön luovaa ajattelukykyä, tukemalla yksilön ja tiimin oppimista, jakamalla osaamista ja kannustamalla myös tiimin jäseniä tekemään niin sekä innostaa tiimiä innovatiivisuuteen eli uusien ja entistä parempien pelien ja liiketoiminnan mallien luomiseen. Innovatiiviseen toimintaan rohkaiseminen tapahtuu yhteisen tavoitteellisen vision avulla sekä tarjoamalla firman työntekijöille innovaatioita tukevan toimintaympäristön, jossa työskentely perustuu avoimen vuorovaikutuksen ja luottamukseen perustuvalla yrityskulttuurille. Johtajan tehtävä on myös mahdollistaa tiimin tehokas työskentely huolehtimalla siitä, että olosuhteet, kuten koneet ja toimisto ovat kunnossa.

7.5.1 MOTIVAATION RUOKKIMINEN, VUOROVAIKUTUS JA KOKEILEVA ILMAPIIRI

Organisaation innovatiivisuutta tukeviksi henkilöiksi pelialan start-up yritysten vetäjät määrittelivät Kuusisen tutkimuksessa ominaisuuksiltaan osaavat, korkean motivaation omaavat yksilöt, joilla on kyky oppia uutta. Tärkeimpänä yksilön ominaisuutena nousi kuitenkin intohimoinen asenne työtä kohtaan. Yksilöiden johtamisessa korostetaan tämän asenteen kannustamista aktiivisella motivoinnilla. On kuitenkin hyvä muistaa Saku Tuomisen näkemys luovuudesta. ”Jokainen ihminen joka haluaa tehdä asioita eri tavalla ja paremmin on luova. Kaikki lähtee uskosta, että on parempi tapa, se pitää vain löytää. Kaiken ytimessä on kyky olla utelias, ihmetellä, epäillä ja kyseenalaistaa.

Tekeminen on pelottavaa, siksi kokeileminen on tärkeää. Kokeileminen on kuitenkin hyödytöntä, ellei samalla analysoi mitä tapahtuu. Hyvää kannattaa kasvattaa, huonoa pienentää tai parantaa.” Käytännössä ei kannata jäädä miettimään onko uudessa ideassa iso vai pieni mahdollisuus, sitä ei yleensä voi tietää etukäteen.

Sen sijaan keskustelemalla tiimin muiden jäsenten kanssa ideasta, kokeilemalla ja testaamalla sitä käytännössä, sen käyttökelpoisuus selviää.

Vuorovaikutukseen panostaminen parantaa organisaation jäsenten välisiä luottamussuhteita, jolla taas on välitön vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja innovointiin. Kun työilmapiiri on hyvä, ovat tiimin luomat ideat ja ratkaisutkin hyviä. Peliyrityksissä kannattaa pyrkiä luomaan luovuutta lisäävä, rauhallinen työympäristö, joka antaa parhaimmat mahdollisuudet tuottavaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Johtajan rooli on peliyrityksessä porukan ”palvelija”, joka toiminnallaan poistaa innovatiivisuuden esteitä työntekijöiden tieltä. Jos nettiyhteys ei toimi tai toimistossa on liian kuuma kesällä, ei tiimin luovuus välttämättä kuki. Myös henkilöstön keskinäiset ristiriidat voivat toimia huippusuoritusten esteenä. Johtajan tehtävänä on tarjota organisaatiolle inspiroivan työympäristön, missä on mahdollista resurssien puitteissa kokeilla ja toteuttaa vapaasti omia ideoitaan.

7.5.2 VALTA ALAS – TULOS YLÖS, VASTUUN JA VALLAN DELEGOINTI

Peliala on maailman kilpailluimpia ja mobiilipeliala kilpailluin liiketoiminnan sektori maailmassa. Tuotteiden ei tule olla hyviä, vaan maailman parhaita, joiden tekeminen on neljässä pelifirmassa työskennelleen Jouni Utriaisien mukaan ”helvetillisen vaikeaa tehdä”. Tämä tulee hänen mukaansa syystä, että ”juuri mikään ei ole lineaarista ja kaikki vaikuttaa kaikkeen, sekä tekniikka nyt muutenkin tuppaa joskus oikkuilemaan tuotekehittämisen aikana.” Tiimissä ei siis saa olla mitään ylimääräistä energiaa syövää elementtiä, vaan kaikki energia täytyy suunnata eteenpäin menemiseen. Utriaisien mukaan tärkein asia työskentelyssä on pomokulttuurin minimoiminen. Hänen kiteyttää sanomansa: ”Mitä vähemmän johtamista, sen parempi tulos.” Hierarkkisen pomojonon sijaan hän kertoo toimivamman kulttuurin olevan rehellinen, avoin ja joustava. Tällaisessa kulttuurissa päätöksenteko on jalkautettu niille, joiden työn sujuvuus ja tuloksen teko riippuvat kyseisestä päätöksestä.

Yksilöiden innovatiivisuuden tukemisessa johtajan tehtävänä on työntekijöiden auttaminen heidän pyrkiessään huippusuoritukseen työssään, kuitenkin korostaen työhön liittyvän vapauden ja vastuun antamista. Tehokkaan tiimijohtamisen perusajatus onkin päätöksenteon delegointi. Työntekijöille annetaan valtaa ja vastuuta ratkaista työssä esiintyviä ongelmia omilla ehdoillaan. Mahdollisuus vaikuttaa selkeästi omaan työhönsä, on yleensä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista parantavana tekijänä. Tässä onnistuminen vaatii roolien ja siten päätöksenteon ulottumisen selkeää määrittämistä. Päätöksenteon monimutkaisuus vaatii kuitenkin yhteistyötä koko tiimin kesken.

Käytännössä esimerkiksi päägraafikko tekee grafiikkaan liittyvät päätökset, konsultoiden samalla koko tiimiä, etenkin pelisuunnittelijaa. Pelikehittämisen rooleista haastavimmat ovat pelisuunnittelijan ja tuottajan (tiiminvetäjän) roolit. Näiden roolien yhteistyön on oltava saumatonta onnistumisen kannalta. Kummassakin roolissa tasapainoillaan tuoteominaisuuksien, taiteellisuuden ja liiketoiminnan välisessä harmaassa maastossa, välillä ristiriitaisten vaatimusten puristuksessa. Heidän tehtävänä onkin saada aikaan mahdollisimman hyvän balanssi eri alueiden välille. Muiden tiimiläisten roolit kannattaa usein rauhoittaa mahdollisimman selkeiksi heidän omien vahvuuksien kautta, esimerkiksi niin, että jos koodaajissa on supliikin myyntitykin kyvykkyyttä, niin miksei laajentaa roolia vahvuuden suuntaan. Pelin esittelemisen ja myynti tulee muutenkin olla kaikkien tiiminjäsenten vastuulla start-upissa. (Heikkinen, 2015) Johtajan on kuitenkin muistettava valtaa ja vastuuta delegoidessaan, että lopullinen vastuu työn onnistumisesta on aina kuitenkin johtajalla itsellään.

7.5.3 LUOTTAMUKSEN JA AVOIMEN KOMMUNIKAATIOON ILMAPIIRIIN RAKENTAMINEN

Niin kuin kaikki toimiva sosiaalinen kanssakäyminen, niin myös innovatiivinen organisaatio vaatii toimiakseen luottamuksen ilmapiirin. Tiimityöskentelyn sujuvuus sekä toiminnan tehokkuus perustuvat ihmisten väliseen luottamukseen. Ihmisten välinen luottamus on myös edellytys tiimin oppimisen mahdollistavalla avoimelle vuorovaikutukselle. Luottamus rakentuu työntekijöiden välisen kommunikaation sekä työilmapiirin pohjalta. Mitä enemmän työilmapiirissä korostetaan ihmissuhteita sekä kiinnitetään huomiota yksilöiden tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin, sitä avoimempaa kommunikaatio organisaatiossa on. (Ruppel ja Harrington, 2000) Jatkuva ja avoin kommunikaatio tiimin jäsenten välillä mahdollistaa vahvojen luottamussuhteiden syntymisen.

Ihmisten välisen luottamuksen taso määrittelee lopulta yksilöiden ja koko organisaation sitoutumisen yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Vain sitoutuneet yksilöt ponnistelevat kaikkensa yhteisten tavoitteiden eteen.

Ihmisten väliset luottamukselliset suhteet rakentuvat sellaisessa työyhteistyössä, jossa kaikki osapuolet työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ruppel & Harrington, 2000) Tiivis yhteistyö vaatii rajatonta ja avointa kommunikaatiota toisen osapuolen kanssa. Yksilö voi saada luovan ajatuksen tai idean, joka voi kehittyä innovaatioksi, mutta ilman työyhteisön avointa vuorovaikutusta ei kehitystä luultavammin tapahdu. Ihmisten välinen avoin keskustelu luo uusia näkökulmia ja ideoita, jotka tiimiläisten vuorovaikutuksessa kehittyvät innovatiivisiksi ideoiksi. Avoin kommunikointi mahdollistaa myös koko organisaation oppimisen ja osaami-

sen kehittymisen.

Innovatiivisessa organisaatiossa kommunikaation sujuvuutta ja avoimuutta tulisi vaalia ja kehittää läpi organisaation, kaikkien työntekijöiden sekä firman vetäjien välillä.

7.5.4 SALLIVAN JA KANNUSTAVA ILMAPIIRI, JATKUVA OPPIMINEN JA MONINAISUUDEN TUKEMINEN

Virheiden tekemisestä ei saa pitää, mutta niitä salliva ilmapiiri on tärkeä osa menestyvää pelifirmaa ja -tiimiä. Olennaista onkin omista ja toisten virheistä oppiminen, joten niistä kannattaa keskustella avoimesti ilman syyttelyä tai syyllisen viittaa. Lisäksi olennaista on jakaa kokemuksia, jotta oppi leviäisi tehokkaammin. Lopetettujen projektien post mortem-tilaisuudet, joissa analysoidaan saadut kokemukset ja opit kaikkien henkilöiden käyttöön ovat tärkeitä tapahtumia. Post-mortem tilaisuuksissa jaettua oppeja ei tulisi ottaa kirjaimellisesti, koska joku moka aiheuttanut aiemmin toimimaton malli tai ratkaisu voi hyvinkin toimia huomenna. Tilaisuudessa ei siis tulisi jakaa totuuksia, vaan olennaista olisi kuunnella millaisten ongelmien ja ratkaisujen kanssa työkaverit ovat painineet. (Heikkinen, 2015) On kuitenkin kiinnitettävä huomiota oppimisen dokumentaatioon. Varsinkin ajan mittaan menestyvässä pelifirmassa henkilöt vaihtuvat ja siirtyvät eri tehtäviin. Jos saatu oppi on vain henkilöiden korvien välissä, on riski, että yritys alkaa toistaa jo tekemiään virheitä asioista vastaavien henkilöiden vaihtuessa. Tällöin voidaan puhua organisaation alzheimer-taudista. Esimerkiksi eräässä suuressa pelitalossa sen keskeisen tuotteen ylläpitotiimistä siirtyi kehittäjiä uuden pelin suunnittelun pariin ja kokemusten dokumentointia ei tehty kunnolla. Vain kuusi kuukautta siirron jälkeen uudet ylläpitotiimin jäsenet tekivät merkittävän pelin tasapainoon vaikuttaneen virheen, joka sai vakio pelaajat raivoihinsa. Surullisinta asiassa oli se, että firma oli tehnyt jo aiemmin saman pelaajia hermostuttaneen moka. Peliyhteisössä alkoi tämän seurauksena liikkua paljon peliyhtiöön liittyvää negatiivista viestintää, joka levisi sosiaalisen median kautta myös yhteisön ulkopuolelle. Asioiden dokumentointi auttaa tehokkaasti kokemusten ja osaamisen siirtämisessä ja jo tehtyjen virheiden välttämässä.

Keskeinen motivaatiotekijä pelifirmoissa on intohimo pelejä ja pelaamista kohtaan. Tämä tarjoaa myös loputtoman oppimisen lähteen, sillä uusia ideoita omiin tuotteisiin saa usein myös pelaamalla mahdollisimman paljon muiden tuotteita. Yhdessä pelaaminen vapaa-ajalla voi myös sitoa porukkaa yhteen vahvaksi tiimiksi. Tiimiläisiä kannattaa kannustaa tutustumaan myös omien suosikkigenrejen ulkopuolisiin peleihin uusien ideoiden saamiseksi. Tiimin jäsenten uteliaisuuden ruokkiminen on osa vetäjän työtä.

Usein uusia innovaatioita löytyy yhdistelemällä jo tunnettuja pelielementtejä, esimerkiksi eri genrejen parhaita puolia ennen näkemättömällä tavalla.

Pelifirmoissa kokeileva oppiminen on yleisimpänä tapana oppia ja kehittyä, joten vetäjän rooliin kuuluu tarjota tilaisuuksia yksilöiden oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi sekä kannustaa siihen.

Peliteollisuuden dynaaminen toimintaympäristö tuo liiketoiminnalle jatkuvasti uusia monipuolisia haasteita, joiden ratkaisemiseksi tulee opetella aina jotain uutta. Yhteinen oppiminen korostaa myös yrityksen yhteisöllisyyttä. Oppimiseen liittyvän keskustelun on oltava avointa, mutta ei henkilöön menevää, sillä se voi vähentää spontaanien ideoiden kokeilua sekä riskien ottamista.

Tiedon ja osaamisen jakamiselle haasteita varsinkin pienessä pelifirmassa voi tuottaa henkilöstön osaamisen erilaisuus. Graafikon ja koodarin työssä on vähän yhteisen ammattitaidon alueita, mutta siitä huolimatta jakamista kannattaa edistää, jotta porukan yhteinen ymmärrys pelin tekemisen kokonaisuudesta kasvaa. Tämä voi vähentää mahdollisia ristiriitoja ja tehostaa prosessia jatkossa. Organisaation ja yksilöiden osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä mahdollisuuksia tuovat pelialan yrityksille järjestettävät tapahtumat ja kilpailut, joissa vuorovaikutus muiden alan ihmisten kanssa nähdään osaamista parantavana tekijänä.

Vetäjän kannattaa olla näistä perillä, ja kannustaa porukkaa seuraamaan alan tapahtumia. Aina ei tarvitse eikä kannata lähteä pelitapahtumaan vaan esimerkiksi 499 dollaria maksava vuoden GDC-vault-lisenssi on edullinen tapa päästä seuraamaan huippuasiantuntijoiden puheenvuoroja.

Työntekijät ovat jokainen ”huipputalenteja” omilla osaamisalueillaan, mikä korostaa peliyrityksen työyhteisön monipuolisuutta. Pelifirma on luonteeltaan ”monikulttuurinen” sillä siellä työskentelee useiden ammattien taitajia. Jokainen työntekijä kantaa mukanaan myös oman ammattinsa kulttuurisia arvoja, jotka voivat joskus olla ristiriitaisiakin. Koska peliala on globaali, työskentelee firmoissa usein myös ihmisiä eri maista ja kulttuureista luoden myös omia mahdollisuuksiaan mutta myös haasteita johtamiselle. Moninaisuus on kuitenkin nähtävä luovuutta ruokkivana ominaisuutena, joka tuo uusia ja monipuolisia näkökulmia pelin kehitysprosessiin ja samalla se lisää niitä myös organisaation päätöksentekoon. Moninaisuus korostaa yhteisen vision ja tavoitteen tärkeyttä, jotta kaikki lopulta työskentelisivät yhteiseen suuntaan. Vaikka pelifirmassa huippuosaaminen on keskeisessä asemassa, kannattaa yrityksessä pyrkiä henkilöstön tasa-arvoisuuteen.

Vetäjän tehtävä kytkeytyy voimakkaasti moninaisuutta tukevan kulttuurin luomiseen ja työyhteisön koheesion vahvistamiseen yhteisen tavoitteen kautta johtamalla.

7.5.5 AKTIIVINEN KUUNTELU JA KOMMUNIKAATIO

Innovatiivisessa johtamisessa pienissä peliyrityksissä johtajuuden tärkeimpänä ominaisuutena pidetään johtajan kykyä aktiiviseen kuunteluun (Kuusinen, 2014). Johtajan kommunikaatiokyky eli taito aktiiviseen vuoropuheluun muiden yrityksen tai tiimin henkilöiden kanssa nousee esiin puhuttaessa johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Kannustamalla tiimiä vuoropuheluun kanssaan ja keskenään firman vetäjä luo innovatiivista ja reilua ilmapiiriä organisaatioissa. Näin tiimin jäsenet tuntevat tulevansa kuulluiksi ja voivansa näin vaikuttaa työhönsä ja koko tiimin toimintaan. Tämä lisää työtyytyväisyyttä, parantaa sitoutumista firmaan ja luo luottamusta työntekijöiden välille. Kokenut pelialan ammattilainen ja tiimivetäjä Jouni Utriainen (2015) toteaa Pelit-lehden artikkelissa johtamistyyliä muuttuneen ensimmäisten mokiensa jälkeen enemmän ehdottelevaksi ja tiimin häröilyä sietäväksi. Tiimin vetäjän on tärkeää kehittää sisältöosaamisen lisäksi psykologista pelisilmää ja vuorovaikutustaitoja. Valmentava työote on myös tärkeää. Kehittyminen johtajana tapahtuu usein käytännön, eli toiminnan, erehtymisen, pohtimisen ja oppimisen kautta.

Toki asiantuntijoiden ja luovuuden johtamista käsittelevistä oppikirjoistakin voi saada eväitä tähän prosessiin. Kaikkea ei kannata opetella kantapäähän kautta.

Yleisimpiä syitä tiimin ongelmiin ovat kuuntelun puute, aina oikeassa olemisen tarve, syyttely, uskominen yhteen ainoaan tapaan, muutaman henkilön dominointi, ihmisistä puhuminen ongelmien sijasta, ennako-odotukset ihmisistä sekä tiedon salaaminen. (Ketola & Laiho, 2013,) Huipputiimit ovat sisäistäneet, että ilman erimielisyyksiä ei ole kehitystä ja että erimielisyys on hyvästä, kun kaikilla on kuitenkin tavoitteena paras mahdollinen lopputulos. Erimielisyydet kertovat usein myös tiimin jäsenten intohimoisesta suhtautumisesta pelin sisältöihin ja sitoutumisesta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kaikkien ymmärtäessä yhteisen lopputuloksen merkityksen ja että tiimin erimielisyydet keskittyvät vain asioihin, ei ihmisiin, saadaan yhteiset ratkaisut aikaan. Joskus kuitenkin ajaudutaan umpikujaan, jossa henkilöt eivät enää kiistele asioista, vaan peliin on valitettavasti astunut henkilökohtaisuuksien heittäminen. “Hyvä tiiminvetäjä selviytyy riitatilanteista, joihin viisas tiiminvetäjä ei edes joudu”, eli parasta olisi, jos vakavat erimielisyydet saataisiin selvitettyä heti niiden ilmaannuttua. Kahdeksan riitaa kymmenestä saa alkunsa väärinkäsityksistä, eli huonosta vuorovaikutuksesta. “Väärin kuultu on väärin luultu” ja selvittämättömänä väärinkäsitys kumuloituu ja konflikti ajautuu välirikoon.

Hyvä tapa selventää epäselviä asioita on luoda “tyhmien kysymysten”-kulttuuri kyselemällä niitä itse, jotta muutkin uskaltaisivat kysellä niitä. (Heikkinen, 2015)

7.5.6 YHTEISEN TAVOITTEEN PITÄMINEN MIELESSÄ JA RISTIRIITOJEN RATKAISEMINEN

Aito kiinnostus pelejä kohtaan eli intohimo korostuu vahvana tekijänä peliyrityksen työnteossa. Pelien pelaaminen on monelle pitkäaikainen intohimo ja harrastus, joka ajaa yrityksen toimintaa eteenpäin. Pelejä valmistetaan usein sillä periaatteella, että ne tehtäisiin itselle, mikä vaikuttaa huomattavasti yritysten tavoitteiden ja vision yhtenäisyyteen (Kuusinen, 2014). Tämä voi johtaa tosin ristiriitoihin, jos tiimin jäsenten näkemykset pelin ominaisuuksista poikkeavat toisistaan. Myös kaupalliset vaatimukset voivat vaatia tinkimään pelikehittäjien omista näkemyksistä. Tällaisissa tilanteissa analytiikka voi olla hyvä apuväline tiimin koheesion palauttamisessa. Tällöin asiakkaat eli oikeat pelaajat ratkaisevat millä linjalla kehittämistä jatketaan.

Ristiriitojen ratkaisussa keskustelu ja kuuntelu ovat tärkeitä edellytyksiä tiimin yhteisen näkemyksen säilyttämisessä. Tiiminvetäjän rooli on viimekädessä huolehtia tiimin työilmapiiristä ja auttaa ratkaisemaan ristiriidat ennen, kuin ne tulehduttavat tiimiläisten suhteet vakavasti.

7.5.7 TYÖN SUJUVA ORGANISOINTI

Työn sujuva organisointi on myös oleellinen osa luovuuteen kannustavan työympäristön luomista. Kun työnjako ja prosessit ovat selkeitä ja toimivia jää myös luovuudelle enemmän aikaa. Osa tätä on se, että projektijohto toimii, kaikkiin rooleihin ja vastuualueisiin on nimetty osaavat vastuuhenkilöt. On myös varmistettava, että henkilöt ymmärtävät tehtävänsä ja vastuunsa sekä sitoutuvat niihin. Tämä kannattaa tehdä mahdollisimman varhain ja kannattaa muistaa nimetä myös markkinoinnista ja viestinnästä vastaava henkilö heti konseptointivaiheessa. Peliprojektin suunnittelusta ja organisoimisesta kerrotaan tarkemmin kappaleessa Pelituotannon johtaminen.

7.5.8 TIEDONKULUSTA HUOLEHTIMINEN

Tiimin vetäjän vastuulla on kehittää myös tiimin tiedonkulkua tehokkaasti lisääviä käytänteitä, kuten viikoittaiset infosessiot ja kuukausittaiset peli-illat tai muut tapahtumat. Hyvä tiedonkulku organisaatiossa parantaa työilmapiiriä sekä vähentää sekaannuksia kaikilla tavoilla. Näin sillä on oleellinen merkitys pelituotannon tehokkuuden kannalta. Toimiva projektinhallintaohjelmisto on tässä suhteessa

tärkeä. Myös esimerkiksi infotaulut ovat hyviä kaksisuuntaisen isomman ja pienemmän tiedon välittämisen kanavia. Whiteboardit tai ikkunat ovat hyviä pikasuunnitteluun ja konseptien kehittämiseen, sekä muutenkin vuorovaikutuksen tehostamiseen. Kannattaa huomioida, että päivittäinen nopeuden ja tehokkuuden tavoittelu voi syödä tiimin luovuutta. Balanssi luovuuden ja tehokkuuden välillä tulisi saada aikaan, koska huipputiimi on samaan aikaan kumpaakin. Viime kädessä tiimin vetäjän tehtävänä on käytettävissä olevin keinoin varmistaa, että tiimi saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja pysyy aikatauluissa. Ilman tiimin jäsenten sitoutumista näihin on tehtävä usein mahdoton.

7.5.9 TEHTÄVIEN RESURSOINTI JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Ideaalisessa tilanteessa tiimi koostuu alan parhaista, osaavista, kokeneista ja motivoituneista asiantuntijoista, joiden tuottavuus on huippuluokkaa.

Käytännössä resursointi ei kuitenkaan ole ideaalista, vaan resurssien hankkimista rajoittaa ensinnäkin yrityksen käytettävissä oleva raha. Raha on paras resurssi, sillä se voidaan helposti muuttaa osaamiseksi esimerkiksi alihankinnasta ostettavaksi pelimusiikiksi tai asset storesta ostettaviksi hahmoiksi. Käytännössä näiden hyödyntäminen vaatii kuitenkin oman osaavan henkilöstön, sillä paraskaan assetti ei muutu peliksi itsekseen. Resurssien kohdentamisessa on myös pyrittävä tasapuolisuuteen mahdollisuuksien mukaan. Tiimin jäsenten on tunnettava, että resurssijako on reilua, koska tällä on suuri merkitys työtyytyväisyydelle ja tiimin koheesiolle.

Osaamisen johtamisen tehtävä on varmistaa, että peliyrityksellä on riittävästi oikeanlaista osaamista tavoitteidensa saavuttamiseksi. Nopeasti muuttuvassa teknisessä ja liiketoimintaympäristössä osaamisen johtamisella on osaamiseen ja innovaatioihin perustuvaalla pelialalla strateginen merkitys. Osaamisen johtamisen ydin on menestymiseen tarvittavan osaamisen tunnistaminen nyt ja tulevaisuudessa. Johtajan täytyy pystyä tunnistamaan luotettavasti millaista osaamista henkilöstöllä on. Yksilöiden osaamisten arviointi on osa tätä prosessia. Osaamisaukkojen tunnistamista seuraa yksittäisiä henkilöitä ja koko tiimiä koskevien kehitystoimenpiteiden valinta ja toteuttaminen. Osaamista voidaan lisätä koulutautumisella sekä uusien henkilöiden rekrytoimisella.

Käytännön pelinkehityksessä ainakin aloittelevassa yrityksessä on pärjättävä niillä resursseilla, mitä on ja pystyy keräämään. Jos tiimissä on nuoria ja kokemattomia tekijöitä, kannattaa projektisuunnitelmassa huomioida lisäresursseja vastaavasti. Tällöin kannattaa varata näiden tehtävien ja tekijöiden kohdalle esimerkiksi lisätehtäviksi tarvittavien osaamisten hankkiminen joko koulutuksen kautta tai varata suunniteltuihin tehtäviin sen verran lisää aikaa, että hommat ehditään oppia ja pystytään tekemään sovitut tehtävät.

Osaamista voi hankkia myös rekrytoimalla uusia henkilöitä. Jokainen rekrytointi on kuitenkin riski, joka voi realisoitua monin eri tavoin. Tämän vuoksi uusien tekijöiden kokemukseen ja osaamiseen sekä sopivuuteen tiimiin kannattaa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi kannattaa harkita todella tarkkaan ottaako kavereita tai sukulaisia mukaan pelifirmaan. Kiista raha-asioista voi viedä toimivan tiimin lokaan ja siinä samalla sukulaisuus- tai kaverisuhteet viemäriin. Yhteiset, etukäteen valmistellut kirjalliset sopimukset yrityksen omistuksesta ja siitä luopumisesta ovat olennaisen tärkeitä yritystä perustettaessa - mutta erityisesti sen hedelmiä tai tuhkia korjattaessa.

7.5.10 TYÖNTEKIJÖIDEN JAKSAMISESTA HUOLEHTIMINEN

Jatkuva uuden luominen vaatii enemmän energiaa kuin olemassa olevan ylläpitäminen. Intohimoinen tiimi saa kaikki jäsenensä yrittämään enemmän. Kuitenkin jossain vaiheessa innostuneinkin tekeminen alkaa huomaamatta kaventumaan, jos sillä ei ole tasapainottavaa elementtiä. Pahimmin väsyminen iskee luovuuteen. Huolehtiminen tiimin tasapainosta työn, levon ja muun tekemisen välillä pitkällä aikavälillä on näin ollen yksi tiiminvetäjän olennaisista tehtävistä.

Pelialan innovatiivisessa työympäristössä korostuu yhdessä tekemisen tärkeys sekä ihmisten välisen luottamuksen välttämättömyys. Avoin kommunikaatio ja ihmisten väliset vahvat luottamussuhteet nostavat yrityksen työntekijöiden sitoutumisen korkealle tasolle. Sitoutuminen näkyy muun muassa tilanteissa, joissa aloittelevassa firmassa työskennellään palkattomasti vuorokauden ympäri, jotta organisaation yhteiset tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa (Kuusinen, 2014).

7.5.11 TYÖYMPÄRISTÖN VIIHTYISYYDESTÄ JA PELISÄÄNNÖISTÄ HUOLEHTIMINEN

Tiimit viettävät paljon aikaa yhdessä peliä kehittäessään. Yleensä tiimin jäsenet viettävät enemmän aikaa toistensa kuin perheensä tai puolisoitensa kanssa, joten fyysisellä tilalla on väliä. Tiloja tarjoavat useat toimijat ja hinnoissa on valinnanvaraa. Tärkeintä olisi löytää tilat, joissa kaikki viihtyvät ja jotka mahdollistavat monipuolisen toiminnan. Lisäksi tilojen tulisi olla muokattavissa tarpeiden, esimerkiksi kehitysprojektin vaiheiden ja työskentelymieltyymysten mukaan. Myös palaverille tulisi löytyä oma tilansa. Tärkeää on myös, että tiimi pääsee itse muokkaamaan tilaa oman näköisekseen. "Oma tupa, oma lupa" toimii hyvin sitouttajana ja antaa tiimille yrittäjämäisen toimintaympäristön ja olotilan. Tiimin vetäjän paikka tulisi harkita tarkkaan. Tarvitseeko hän oman kopin vai istuuko tiimin kanssa.

Tiimin kanssa toimiminen vaatii läsnäoloa, toisaalta on esimerkiksi työntekijöiden työsuhteeseen liittyviä asioita, joita ei voi hoitaa koko tiimin kuullen. Lisäksi erilaisten työskentelytyylien kunnioittaminen tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi vaikka tiimin vetäjä olisikin aamuvirkku tai haluaa kuunnella musiikkia työskennellessään, niin kaikki eivät halua tehdä niin. Tarvitaan siis keskustelu ja sopiminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kunkin tiimiläisen suosimasta työskentelytavasta.

Tällöin tiedostetaan kunkin yksilöllinen työskentelytapa ja yhdessä mukautamalla niihin saadaan mahdollisimman moni viihtymään (Creativity) ja tuottamaan paras mahdollinen suoritus (Speed is Essential). (Heikkinen, 2015).

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa tehokkaasti.



8

PELISUUNNITTELU

Osaava pelisuunnittelu muodostaa pelin laadun keskeisen perustan. Näin ollen se on lähtökohta myös peliliiketoiminnassa menestymiselle. Peli voi tuottaa vain kun riittävän suuri joukko ihmisiä haluaa pelata sitä ja maksaa kokemuksestaan.

Onnistuakseen tehtävässään on suunnittelijan tiedettävä kenelle hän peliä suunnittelee ja mitä kohderyhmä peliä odottaa. Nämä odotukset määrittävät sen, mikä tekee kohderyhmälle pelistä kiinnostavan ja hauskan. Oleellista on luoda pelistä koukuttava suunnittelemalla siitä kohderyhmälle sopivan haasteellinen mutta myös palkitseva. Tällöin pelaajan progressio, kiinnostavat päätöstilanteet ja pelin tasapainotus nousevat keskeiseen asemaan. Laajemman kohderyhmän voi tavoittaa mahdollistamalla pelin pelaamisen eri vaikeusasteilla tai tavoilla.

Pelisuunnitteluun kuuluu ideoiden keksimisen lisäksi niiden tarkempi määrittely ja tämän informaation välittäminen kehittäjätiimille. Ideoiden toteuttamiskelpoisuuden varmistamiseksi on suunnitelmista hyvä keskustella koko tiimin kesken.

Pelisuunnittelu ja tuotanto ovat nykyisin iteratiivinen prosessi, jossa ideointia ja eri tuotannon vaiheita seuraa aina testaus, jossa pyritään valitsemaan toimivimmat ratkaisut lopulliseen tuotteeseen. Analytiikka kuuluu oleellisena osana tähän prosessiin. Suunnittelu jatkuu myös tuotannon aikana ja usein myös pelin julkaisun jälkeen esimerkiksi pelitasapainon säätämiseksi. Free to play ansaintamallilla toimittaessa on pelin monetisaatiomekanismit integroitava oleelliseksi osaksi pelin core-looppia. Näin ollen monetisaatio- ja muut pelin mekanismit on suunniteltava samanaikaisesti.

8.1 MITEN EROTTAUTUA KAIKISTA MUISTA PELEISTÄ

Strategiaosiossa todettiin, että varsinkin pienellä pelikehittäjällä pelin differointi ja sovittaminen valitun segmentin tai peligenren fanien mielihaluihin on nykyisillä kilpailluilla markkinoilla ehkä paras toimintamalli. Pelin voi erilaistaa kilpailijoista esimerkiksi lisäämällä suosittuun genreen uuden ja paremman pelimekaniikan tai sekoittamalla useita genrejä keskenään. Hyvä esimerkki tästä on Supercellin Clash Royale peli. On mahdollista myös luoda kokonaan oma peligenre, kuten esimerkiksi Mojang teki kehittäessään Minecraftin. Eräs tapa on erottua kilpailijoista poikkeavalla ja pelaajia kiinnostavalla graafisella ilmeellä tai erinomaisilla äänillä. On myös mahdollista luottaa kiinnostaviin hahmoihin ja tarinaan kuten Tell Tale on tehnyt tai hankkia pelaajia kiinnostava brändi käyttöön. Myös uusi kiinnostava peliympäristö tai teema voi toimia muista peleistä erottavana tekijänä. Jotkut kehittäjät luottavat pelin outouteen tai huumoriin erottavana tekijänä.

Oleellista on, että kehitetty peli on kohderyhmän mielestä riittävän kiinnostava, jotta siihen tutustuisi ja että se tarjoaa erinomaisen ja koukuttavan pelikokemuksen. Nykyisessä pelien ylitarjonnassa pelaajan pitää pystyä nopeasti hahmottamaan, miten peli toimii. Erityisesti kannattaa panostaa loistavaan käyttöliittymään ja pelin vaikeusasteen oikeaan nousuun. Tässä testaaminen oikeilla pelaajilla ja siitä saatu metriikka auttavat. Erityisesti mobiilipeleissä käyttöliittymän on ”avauduttava” pelaajalle alle puolessa minuutissa. Tämän jälkeen osa pelin lataajista voi jo hylätä sen, mikäli he eivät ymmärrä miten pelissä pitäisi toimia. Myös grafiikan on sovittava pelin tyyliin ja usein myös kohderyhmän odotuksiin. Tästä ensivaikutelman ennen lataamista pelaajat saavat peliä esittelevistä ruutukaappauksista sekä videoista. Näihin kannattaa siis panostaa paljon. Sama koskee myös pelin ikonia.

8.2 PELISUUNNITTELU



Pelisuunnittelua varten on lukemattomia eri teoksia – useita myös suomeksi. Suositeltavia kirjoja ovat esimerkiksi Ernest Adams, *Fundamentals of Game Design* (2014) ja Voglerin *Writer’s Journey* (2007) sekä Mannisen (2007) *Pelisuunnittelun käsikirja*. Tämän vuoksi tässä käsikirjassa keskitytään ylätasoin linjavetoihin, monetisaatioon ja niihin erityispiirteisiin, joista koko tiimin ja siten myös ja usein etenkin toimitusjohtajan tulisi olla hyvin perillä. Tämän kappaleen pelisuunnittelun pääpaino on Free to Play –peliin tyypillisissä piirteissä.

Pelisuunnittelua on paitsi ideoiden keksiminen, myös niiden tarkempi määrittely ja tämän informaation valittaminen koodaajille. Suunnittelu ei lopu, kun koodaus alkaa, eikä usein edes, kun peli julkaistaan. Erityisesti pelitasapainoa voidaan korjata Free to play peleissä jatkuvasti käyttäjäpalautteen ja –datan pohjalta. Koska peleistä on tullut enenevässä määrin palveluita, suunnittelutarve lisääntyy jatkuvasti. Pelaajat lopettavat pelaamisen ja maksamisen, mikäli he eivät saa määrääjain uutta kiinnostavaa sisältöä käyttöönsä.

Pelisuunnittelussa kannattaa yrittää tunnistaa pelikokemuksen kannalta oleelliset asiat ja pyrkiä keskittymään niihin. Ylisuunnittelulla ja tarpeettomilla ominaisuuksilla voi hyvästä pelistä tehdä vaikeasti opittavan ja siten osan potentiaalisista pelaajista poisrajaavan. Osa hyvää pelisuunnittelua on ideoiden testaus ja iteratiivinen prosessi. Koko tiimi kannattaa pitää ainakin jollain lailla mukana suunnitteluprosessissa, jotta ei päädytä ratkaisuihin, joita on vaikea tai mahdoton toteuttaa. Erityisesti Free to Play-mallia käytettäessä pelin eri elementtien säätäminen käyttäjämetriikan avulla on kriittistä menestymisen kannalta.

Yleisin peli-idean lähde on toinen peli, elokuva tai kirja. Myös erilaiset urheilulajit ja harrastukset ovat poikineet joukoittain pelejä. Peli-idea voi perustua lähes mihin tahansa inhimillisten elämän osa-alueeseen tai vaikkapa luonnonilmiöön. Täysin uutta ideaa on vaikea keksiä, suurimman osan peliaiheista on joku toinen jossain jo keksinyt ja toteuttanut. Varsin yleistä onkin vaalita pelin aiheeksi jokin tuttu suosikkipeli ja kopioida siitä parhaita ominaisuuksia. Omaperäisen pelistä saa lisäämällä siihen uusia ominaisuuksia ja mekaniikkoja tai toteuttamalla sen vaikkapa täysin erilaisessa maailmassa. Eräs tapa lähestyä pelisuunnittelua on myös pohdita, minkälaisen haasteiden ympärille pelikokemus rakentuu.

Ernest Adams (2014) listaa kirjassaan *Fundamentals of Game Design* seuraavat pääkategoriat erityyppisille haasteille:

-  Physical coordination challenges
-  Formal Logic Challenges

- 🎮 Pattern Recognition Challenge
- 🎮 Time Pressure
- 🎮 Memory & Knowledge Challenges
- 🎮 Exploration Challenges
- 🎮 Conflict
- 🎮 Economic Challenges
- 🎮 Conceptual Reasoning Challenges
- 🎮 Creation & Construction Challenges

Nämä kategoriat Adams jakaa vielä tarkempiin alakategorioihin, jotka helpottavat kehitettävän pelin hahmottamista. Esimerkiksi Physical coordination challenge –kategorian hän jakaa vielä neljään alakategoriaan:

- 🎮 Speed & Reaction Time
- 🎮 Accuracy or precision (steering, shooting)
- 🎮 Timing & Rhythm
- 🎮 Learning combination moves

Pelimekaniikalla tarkoitetaan pelin sääntöjä, eli kuvausta siitä, miten pelimaailma toimii. Se sisältää usein matemaattisia ja laskennallisia malleja, joita säätämällä voidaan vaikuttaa hyvin ratkaisevasti pelikokemukseen. Täsmällinen pelimekaniikka kannattaa kätkeä pelaajalta, jotta pelin immersio säilyy. Pelin hauskuus voi kärsiä ratkaisevasti, jos pelaajan on keskityttävä suureen määrään erilaista hienosäätöä kyetäkseen pelaamaan. Toisaalta esimerkiksi strategiapeleissä sääntöjen tunteminen ja niiden mukaan juoniminen on oleellinen osa pelikokemusta. Kyetäkseen tekemään oikeita ratkaisuja pelimekaniikan suhteen on mietittävä mitä pelaajat arvostavat kokemuksessaan. Tähän taas vaikuttavat pelin genre ja kohderyhmän peliin kohdistamat odotukset.

Pelisuunnittelussa on hyvä muistaa Ernest Adamsin (2014) hieno kiteytys mikä on pelisuunnittelua ja mikä ei. Vapaasti lainaten - pelisuunnittelua ei ole se, että päättää lohikäärmeen vartioivan pesäänsä. Pelisuunnittelua on, että päättää lohikäärmeen vartioivan pesäänsä kiertäen 300 pikselin päässä pesästään hyökäten kenen tahansa kimppuun, joka tulee tuon etäisyyden päähän, jahdaten tätä 800 pikselin päähän, kunnes tämä palaa takaisin alkuperäiselle reitilleen. Hyökätessään lohikäärme tekee 10d10 vahinkoa 75 % osumatarkkuudella ja lohikäärmeellä on 800 osumapistettä.

Eräs keskeisin yksittäinen asia suunnittelussa on pohtia, mitä toimintoja pelaaja suorittaa pelissä ja kuinka niitä voi monipuolistaa pelin kiinnostavuuden ylläpitämiseksi. Koska pelikokemuksen on hyvä olla selkeän yksinkertainen ja kontrolloitu sekä pelaajaa voimaannuttava, on toimintojen kokonaisuus hiottava sujuvaksi.

Erityisen tärkeää tämä on Free to Play-pelissä, jossa pelin on jatkuttava ikuisesti. Keinoja monipuolistaa toimintoja on useita. Esimerkiksi voidaan esitellä uusia pelimuotoja vaikkapa niin, että ammuskelupeliin voidaan tuoda lipunryöstö, tiimipeli tai selviytyminen loputtomia vihollislaumoja vastaan. Peliin voidaan tuoda uusia esineitä tai ajoneuvoja, jotka mahdollistavat pelaajalle uudenlaiset taktiikat. Myös ympäristöä voidaan muuttaa radikaalisti kenttäsuunnittelussa, jolloin myös pelaajan on muutettava toimintatapojaan. Yleisin kiinnostusta ja jännitettä luova tekijä on pelin vaikeuden kasvattaminen pelin edistyessä ja pelaajan kokemuksen kasvaessa.

Kiinnostavuutta voi rakentaa joko luomalla pelistä monipuolisen tai vaihtoehtoisesti tiettyyn asiaan syvästi keskittyvän. Esimerkiksi roolipelissä kiinnostavuus rakentuu pelaajan kyvystä muokata hahmostaan halujensa mukaan juuri sellaisen kuin haluaa suuresta joukosta vaihtoehtoja ja seikkailla lukuisten erilaisten tehtävien parissa ja edetä pelissä omassa tahdissaan. Taitopeleissä kuten vaikkapa Guitar Hero-pelissä kiinnostavuus syntyy kyvystä oppia ja selvittää jatkuvasti vaikeampia sävellyksiä ja osaamistasoja. Useimmat pelit perustuvat jatkuvaan toistoon, koska pelaajalle mielekkään toiston onnistunut rakentaminen peliin on helpoin tapa saada peliin kestoja ja uudelleenpelattavuutta. Toistosta tulee pelaajalle kiinnostavaa, kun se sisältää haasteen, tulos on epävarma ja toistoon liittyy taitojen karttumista ja mahdollinen palkinto kuten pelihahmolle uusi kyky tai väline. Palkinto voi olla myös pelaajan osaamisen ja hallinnan tunne.

Pelin on hyvä tarjota jatkuvasti mielenkiintoisia päätöstilanteita pelaajalle - esimerkiksi millaisilla aseilla pelihahmo varustetaan ja millaisia muita varusteita tämä ottaa mukaan tiettyyn tehtävään tai kenttään. Monipelissä pelaajat voivat valita erilaisia taktiikoita tai liittoutua toisia vastaan. Jotta päättäminen olisi mielenkiintoista, paras ratkaisu ei voi olla itsestään selvä ja laskettavissa. Ratkaisujen on perustuttava pelaajan kokemukseen eli oppimiseen, intuitioon ja tilannearviointiin. Näin pelaaja voi kokea haasteellisuutta ja onnistumisen kokemuksia.

8.2.1 PELISUUNNITELUSSA TUOTETTAVIA DOKUMENTTEJA

Pelisuunnittelun seurauksena on tarkoitus saada aikaan sellainen dokumentaatio tuotettavasta pelistä, jonka perusteella peli tulisi pystyä toteuttamaan. Dokumentteista on hyötyä varmistettaessa, että kaikki suunnitteluun osallistuvat ymmärtävät asiat samalla tavalla. Dokumenttien avulla pelikonseptista on helppo viestiä yrityksen sisällä ja mahdollisten rahoittajien tai julkaisijoiden kanssa. Pelistä kirjoitetaan tyypillisesti kolmesta neljään erilaista dokumenttia.

1. Yleiskuvaus (High Concept) on lyhyt esittely pelikonseptista, jolla potentiaalinen rahoittaja tai julkaisija saadaan kiinnostumaan pelistä. Sen laajuus on yleensä 1-5 sivua. Dokumentissa kerrotaan muutama keskeinen seikka pelistä. Näitä ovat peli-idea, kohderyhmä, genre, käytettävät teknologiat, julkaisu-alustat sekä tiivis kuvaus pelin kulusta ja juonesta.
2. Pelin kuvaus (Game Treatment) on edellistä yksityiskohtaisempi kuvaus pelistä niille henkilöille, jotka haluavat tietää enemmän tulevasta pelistä. Dokumentti on laajuudeltaan yleensä 10-20 sivua. Siinä esitellään peli-idea ja kuvaus pelin juonesta High Concept – dokumenttia laajemmin ja tarkemmin. Lisäksi yleensä esitellään jo hahmotelmia ruutukaappauksista, graafisesta ilmeestä sekä pelissä esiintyvien elementtien kuvauksia (hahmot, paikat jne.). Game Treatment sisältää myös analyysin pelin kilpailukyvystä markkinoilla oleviin peleihin nähden sekä arvion tuotantoajasta ja -kustannuksista.
3. Määrittely (Game Script) on laaja dokumentti, jossa kuvataan kaikki pelin suunnitteluvaiheessa aikaansaatu tieto. Se on laajuudeltaan jopa yli 100 sivua. Se kuvaa pelin juonen ja sääntöjärjestelmän täydellisesti sekä antaa kuvauksen pelimaailmasta ja pelin graafisen ohjeistuksen. Tämän dokumentin pohjalta peliä tulisi teoriassa pystyä pelaamaan esimerkiksi paperiprototyyppinä. Se ei kuitenkaan ole vielä tekninen suunnitteludokumentti.

4. Pelisuunnittelu dokumentti (GDD) on pelikonseptin kuvaava sisäinen dokumentti, joka muodostaa pohjan pelikehitystiimin työn organisoimisessa varsinaisen projektisuunnitelman avulla. Se sisältää runsaasti samoja asioita kuin Game Script ja termejä käytetään alalla sekaisin. GDD on kuitenkin nykyisin yleisempi. GDD voi sisältää mm kuvauksen pelin tarinasta, hahmoista, pelimekaniikasta ja säännöistä, graafisen linjan, äänimaailman, taso / peliympäristön kehityssuunnitelman ja näkemyksen käyttöliittymästä ja mahdollisista ohjaimista. Joskus suunnitelmaan liitetään toiminnallisia prototyyppisiä ja kuvausta käytettävästä teknologiasta. GDD asiakirjasta ei ole vain yhtä hyväksyttyä mallia, vaan eri yrityksillä on omia käytänteitään runsaasti.

Dokumentti syntyy pelisuunnittelijoiden, graafikoiden ja ohjelmoijien yhteistyössä tiimin työtä yhteiseen suuntaan ohjaavaksi asiakirjaksi koko tuotannon ajaksi. GDD päivittyy aina esimerkiksi testauksen jälkeen tehtyjen muutosten myötä. Mikäli pelitiimi tekee yhteistyötä julkaisijan kanssa, liitetään GDD usein julkaisijan ja kehittäjäyrityksen väliseen sopimukseen. Tiimin on tässä tapauksessa noudatettava dokumenttiin kirjattua suunnitelmaa sekä raportoitava sen ja projektisuunnitelman mukaisesti peliprojektin etenemisestä. Julkaisijan rahoitus maksetaan yleensä kehitysprosessin etenemisen mukaisesti.

8.2.2 CORE FUN

Pelisuunnittelua voi lähestyä monelta eri kannalta: ydin pelimekaniikan kautta, sitä kautta millaisten haasteiden ympärille peli rakentuu, Core Loop –ajattelun kautta tai Core Funin kautta. Core Funin ajatus on käyttää kehitysaika siihen, mikä on pelissä ytimellisimmin hauskaa – se mikä eniten saa pelaajan pelaamaan peliä ja miten muiden osa-alueiden tulisi sitä tukea. Core fun voi olla ydinpelimekaniikka, mutta se voi olla myös jotain hyvin abstraktia, jota konkreettiset asiat tukevat tai synnyttävät. Core Funissa on siis kyse pelin visiosta ja kantavasta ajatuksesta.







Ydinpelimekaniikan sijaan, tämä antaa tilaa hahmottaa kokonaisuutta muunkin kuin gameplayn kautta. Esimerkiksi perinteisissä seikkailupeleissä itse tarina voi olla osa core funia. Hyvä esimerkki tästä on esimerkiksi Heavy Rain, jossa gameplay tukee selkeästi tarinankerrontaa, eikä toisinpäin kuten tyypillisimmissä peleissä. Toisaalta core fun voi olla abstrakti käsite kuten ”valtakunnan johtaminen”, jonka tiimoilta voi suunnitella konkreettisemmat gameplay-elementit tukemaan sitä tunnetta, että pelissä oikeasti johdetaan valtakuntaa. Toisaalta pelin voi jakaa useampaan osa-alueeseen ja suunnitella niiden kantavat ajatukset erikseen, kuten vaikkapa Total War –pelisarjassa on tehty. Tämän määrittelyn jälkeen voi keskittyä hiomaan yksittäisiä ominaisuuksia, jotka parantavat pelin core funia niin lyhyellä kuin

pitkälläkin jänteellä. Seuraavaksi esitellään Angry Birds-pelin esimerkin avulla, kuinka pelin voi pitää hauskana ja kiinnostavana lyhyellä ja pidemmällä tähtäimellä ja ylläpitää jatkuvaa palkkiovirtaa pelaajalle.






8.2.3 ANGRY BIRDS CORE FUN

Lintujen heittelyn täytyy pysyä hauskana sekä seuraavien hetkien aikana, että tuntikausia kun pelaajien halutaan viipyvän pelin parissa ja palaavan aina uudestaan. Tämä saavutetaan suunnittelemalla peli yhden syklin lisäksi pidemmällä tähtäimellä niin, että yksittäiset pelisyklit muodostavat kokonaisuuden, jossa pelaaja saavuttaa jatkuvasti uusia asioita ja pystyy kehittymään. Lisää kiinnostavuutta ja sitoutumista peliin luo kyky vertailla tuloksia kavereiden kanssa.

5 minuutin skaala:

-  Helppo ja tarkka tähtäysmekanismi
-  Hajoavat ja erivahvuiset objektit
-  Erilaiset lintujen ominaisuudet
-  Lintujen järjestys ennalta-määrätty
-  Erilaiset maastonmuodot
-  Pommilaatikot, ilmapallot jne.

5 tunnin skaala:

-  Uusien lintujen saaminen
-  Vaihtuvat maailmat
-  3 tähden metsästys
-  Salaiset kentät
-  Pisteiden vertailu kavereiden kanssa.

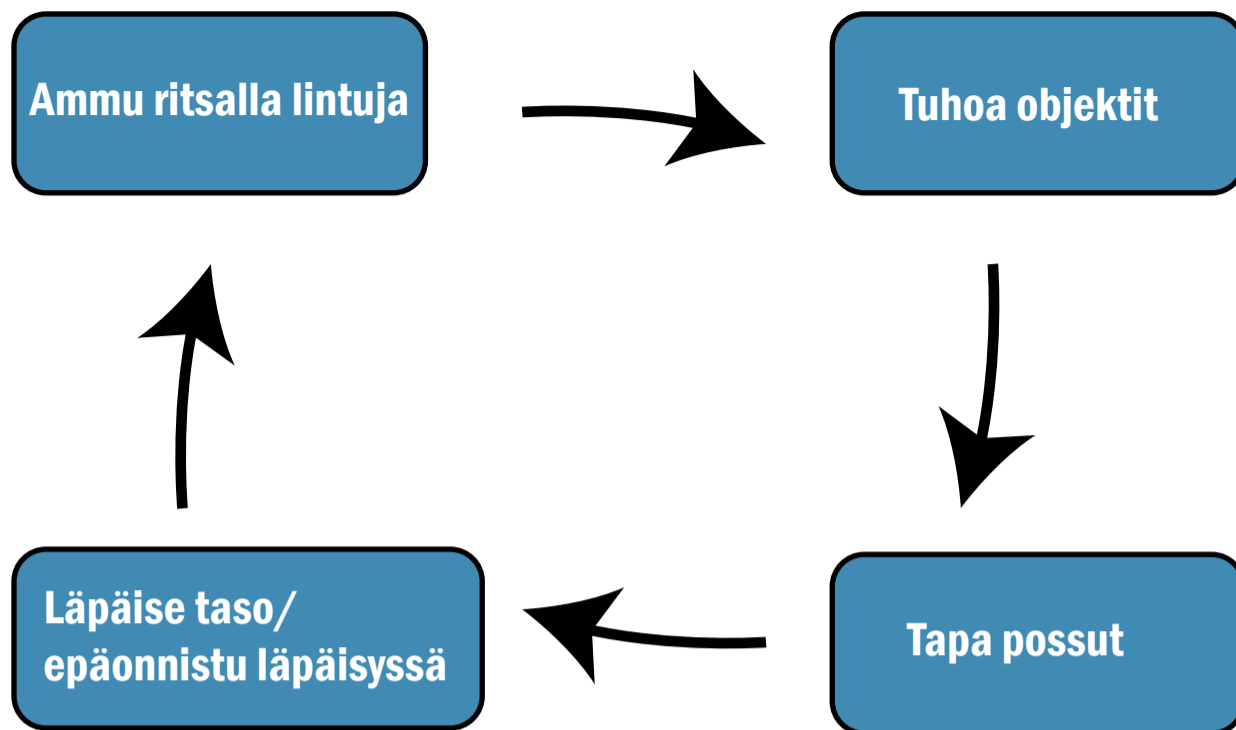
Core Funin etu suhteessa seuraavaksi käsiteltävään core looppiin on se, että se kiteyttää visiota pelistä ohjaten sekä tiimin sisäistä toimintaa, että sitä miten asiasta kannattaa viestiä ulospäin.

8.3 CORE LOOP JA FREE TO PLAY

Core Loop ajattelu rakentuu pitkälti ydinpelimekaniikan pariin. Core Loop tarkoittaa siis pelin toiminnallisen syklin hahmottamista ja sitä, miten pelaaja toimii sen parissa, sekä miten peli reagoi pelaajan tekemisiin. Core loopin suunnittelussa erityisesti freemium peliin kannattaa huomioida kolme yksinkertaista suunnittelu-sääntöä.

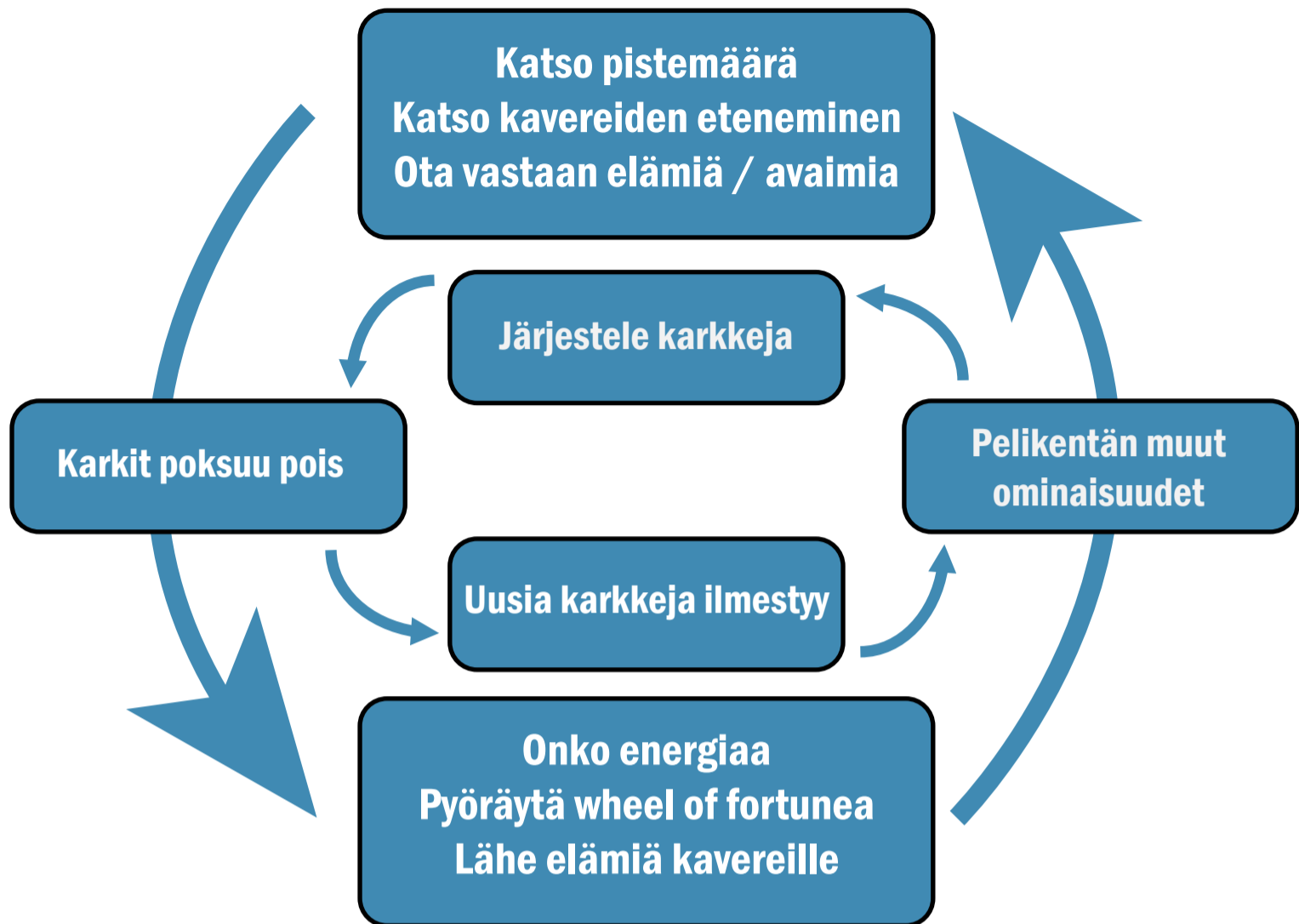
1. Aloita houkuttelevilla ja hauskoilla toiminnoilla, joita pelaajat haluavat tehdä jatkuvasti.
2. Lisää tähän sopiva yhdistelmä positiivista palautetta ja edistymistä, jotka lisäävät pelaajan taitoja ja pelimotivaatiota.
3. Luo ja lisää erilaisiin houkutuksiin (sosiaalinen arvostus, kilpailuvietti, onnistumisen tunne jne.) ja pelaajan panostuksiin (menettämisen pelko on voimakas motivaattori) perustuva integroitu järjestelmä joka sitouttaa pelaajat peliin.

Suunniteltu looppi kannattaa pitää yksinkertaisena ja kehittää sitä pelaajapalautteen ja testien perusteella. Vaikka pelin core loopin miettimisessä on paljon apua itse pelimekaniikan kehittämiseen, se nivoutuu erityisen ytimellisesti yhteen pelin monetisaatio-mallin kanssa. Tämän rakenteen selittämisessä erityisesti Nicolas Lowell on ansioitunut. Esimerkiksi Angry Birdsin yksinkertaistettu core loop on esitetty kuviossa 62.



Kuvio 62. Angry Birds pelin core loop

Core Loopin lisäksi on hyvä hahmottaa mitä asioita itse core loopissa tai muualla pelissä on, jotka saavat pelaajan palaamaan pelin pariin. Tämä on erityisen tärkeää Free to Play –pelien kohdalla. Tässä ajattelussa auttaa, jos piirtää Core Loopin ympärille myös retentio-loopin. Esimerkiksi Candy Crush Sagan Core Loop on yksittäinen kenttä, jossa yritetään järjestellä karkkeja kolmen riveihin, jolloin ne poksahdelevat pois. Kuitenkin näiden elementtien lisäksi pelissä on paljon muita elementtejä core loopin ulkopuolella, jotka pyrkivät palauttamaan pelaajan takaisin pelin pariin. Näitä on esimerkiksi kartalla eteneminen ja kavereiden edistymisen näyttäminen (vertaisryhmän tunne eli näyttäminen, että muutkin ystäväsi pelaavat tätä sekä kilpailuviettiin vetoaminen, näyttämällä että naapurin Pertti on 10 kenttää edellä), lisäelämän vastaanottaminen kavereilta, jotka toimivat myös muistutuksena pelin olemassaolosta, pisteiden vertaaminen. Sosiaaliset elementit edistävät myös pelin leviämistä, koska pelaaja tarvitsee kavereita pelaamaan voidakseen lainata näiltä uusia elämiä. Pelaaminen on myös monelle hauskeempaa, jos kokemuksia voi verrata kavereiden kanssa.



Kuvio 63. Candy Crush Saga-pelin pelimekaniikka.

8.4 PELIN JA PELAAJAN ETENEMINEN ELI PROGRESSIO

Yksi tärkeimpiä asioita suunnittelussa on miettiä pelin eteneminen pelaajan kannalta. Tämä on merkittävää mm. pelin sopivan jännitteen luomisen ja siihen liittyvän pelaajan retention eli säilyttämisen kannalta. Oleellista on varmistaa, että pelin sisältö tarjoaa pelaajalle sopivassa suhteessa haastetta ja menestystä. Peli ei saa olla missään kohtaa liian vaikea tai sekava ja pelaajalla ei saa olla liikaa uutta opeteltavaa kerralla. Hyvin suunnitellussa pelissä haaste kasvaa kokemuksen myötä. Yksinkertaisissakin peleissä progression suunnittelu on yksi tärkeimmistä teemoista. Koko tiimin on hahmotettava miten pelaajalle luodaan edistymisen tunnetta. Edistymiseen liittyy saavuttamisen tunne, joka motivoi jatkamaan ja pysymään pelin ääressä. Kasuaalipelejä esimerkkinä käyttäen, pelissä voi olla jonkinlainen kartta, josta pelaaja näkee kuinka pitkälle hän ovat päässyt. Hidden object –pelissä taas voi olla kenttiä yhteen nivova tarina, jossa edistyminen sitoo pelaajaa peliin kiinni.

Progressio on siis tärkeää pelaajan saavuttamisen tunteen ja pelimotivaation kannalta. Mikäli pelin parissa vietetty aika on yhdentekevää, eikä pelaajalle synny tunnetta jonkin uuden saavuttamisesta tai omistamisesta, hän hyvin helposti

lopettaa pelin pelaamisen. Jokainen menetetty pelaaja on myös menetetty tuotto- mahdollisuus. Koska pelaajien hankinta on kilpailluilla markkinoilla yhä kalliimpaa, kannattaa heistä yrittää pitää kiinni. Tämän vuoksi on tärkeää pohtia miten peli tuottaa uusien sisältöjen ja pelaajan havaitseman edistymisen avulla saavutuksen ja onnistumisen kokemuksia. Saavutuksia voivat olla vaikkapa paljon työtä vaatinut vahvempi linnake ja päivitetyt joukot, uusi tehokkaampi kulkuneuvo, joilla voi rikkoa ennätyksiä tai aiempaa merkittävästi parempi tankki, jolla voi nöyryyttää vastustajia moninpelissä. Tämä progressio on hyvä rakentaa osaksi pelikokemusta. Yleinen tapa pitää pelaajan mielenkiintoa yllä ja sitouttaa häntä peliin, on tarjota pitkän aikavälin tavoitteita ja kehitystä kuten pelatessa kertyvät tasot ja tavarat sekä erilaiset saavutukset. Palkinnot ovat tavallista kookuttavimpia, jos pelaajan on mahdollista saada joskus harvoin jotain hyvin arvokasta. Pelaajien ”ahneus” ja halu saada haltuunsa selkeää etua antavia esineitä johtaa helposti grindaukseen ja piteneviin retentio-aikoihin ja lopulta myös kasvaviin tuottoihin. Esimerkiksi Free to Play –peliä kehittäessä ei kannata miettiä vaikkapa Total War –sarjaa, jossa uusien kansojen avaaminen olisi huono ajatus, vaan ennemmin World of Tanksia, jossa 8-tason tankille nousu kertoo jo matkasta, jonka aikana pelaaja on kokenut monia hienoja hetkiä ja/tai maksanut itsensä kipeäksi.

Jos saavutuksen ansaitseminen ei ole automaattista, se koetaan positiivisena palautteena, joka kannustaa yrittämään (esim. 3 tähteä Angry Birdsissä). Jatkuvat helpot palkinnot vähentävät lopulta motivaatiota. Saavutus voi tehdä tylsistä kohdista viihdyttävämpiä ja niitä voi käyttää myös vihjeinä siitä, mitä kaikkea pelissä voi tehdä.

Sopiva haastavuus on tärkeää, jotta pelaaja voisi tuntea onnistumisen iloa ja jopa kokea itsensä taitavaksi. Koska pelaaja oppii pelin edetessä, on haastetason noustava pelaajan kokemuksen myötä. Pelaajaa kannattaa kannusta oppimaan ja kokeilemaan. Myös moninpelissä kannattaa tarjota yksittäisten otteluiden lisäksi pidemmän aikavälin tavoitteita kuten turnauksia, luokituksia kuten arvonimiä ja nousua leader board-listalla. Nämä sitouttavat pelaajaa peliin ja parantavat retentiota.

Haasteelliset saavutukset houkuttelevat pelaajaa jatkamaan Goblin Forest- peliä.



Pelin core-loopin ja pelaajien sitoutumista kasvattavien palkkio- ja muiden paluuluoppien yhdistelmän on oltava toimiva. Tämän lisäksi niiden kytkeminen pelin monetisaatioon on oleellinen osa Free to play-pelien onnistunutta suunnittelua. Jotta kokonaisuudesta saisi toimivan edellyttää se iteratiivista suunnittelua, jossa eri ratkaisujen vaikutusta pelin tasapainoon, retentioon ja monetisaatioon testataan pelaajilla ja niitä hienosäädetään kerätyn datan perusteella, kunnes keskeiset tunnusluvut ovat riittävän hyvällä tasolla. Analytiikasta on tullut oleellinen osa pelisuunnittelua Free to playn myötä.

8.5 TUTORIAALI JA PELAAJAN OPETTAMINEN

Tutoriaali on pelin käyttöohje pelaajalle. Sen perustehtävä on tutustuttaa uusi pelaaja käyttöliittymään ja pelin perusominaisuuksiin. Jotta pelaaja pääsee nopeasti sisään pelin ominaisuuksiin ja oppii keskeiset pelimekaniikat, on tutoriaali usein välttämätön osa peliä. Tällä on myös liiketaloudellista merkitystä, sillä jos pelaaja ei erityisesti Free to play-mobiilipeleissä nopeasti pääse hauskuuden kokemukseen ja emotionaalisten palkkioiden uralle, voi hän nopeasti ja vaivattomasti hylätä pelin ja siirtyä toisen pariin. Näin peli ei leviä viraalisti eikä monetisoi.

Esimerkki tutoriaalista Hamster Scape -pelissä.



Koska nykyisillä pelimarkkinoilla pelaajien huomion saaminen on haasteellista ja usein kallista, olisi pelifirmalta typerää toimintaa menettää heidät heti lataamisen jälkeen, koska he eivät ymmärrä pelin toimintalogiikkaa. Oikein laadittu tutoriaali on siten oleellinen osa pelaajan sitouttamista peliin. Tutoriaalien laadinnassa käytetään yleisesti kahta erilaista vaihtoehtoa: erillinen tutoriaali ja pelaajan opastaminen pelin aikana. Vaihtoehtojen välillä ei voi suoraan sanoa kumpi on parempi, vaan valinta riippuu pelistä ja sen suunnittelusta.

Erillinen ja riittävän helppo harjoitustaso tarjoaa mahdollisuuden esitellä pelaajille pelin eri ominaisuudet ja herättää kiinnostusta peliä kohtaan esimerkiksi antamalla esimakua pelin edistyksellisimmistä ominaisuuksista, jotka eivät välttämättä ole tarjolla vielä pelin alussa. Tämä voi motivoida pelaajia käyttämään enemmän aikaa tai rahaa pelin sisäisiin ostoksiin päästäkseen nopeammin nauttimaan uusista ominaisuuksista, kuten voimakkaista aseista tai nopeista ajoneuvoista. Erillistä tutoriaalientä voi käyttää siis pelin kaikkien ominaisuuksien näyttelyalueena, joka houkuttelee pelaajaa jäämään pelin pariin ja etenemään siinä nopeasti.

Pelaajan opettaminen pelin saloihin pelin aikana on toinen ja ehkä edellistä yleisemmin käytetty toimintamalli. Tämän opastustavan etu on siinä, että pelaaja pääsee heti nauttimaan pelikokemuksesta ilman erillistä tutoriaalia ja kouruttaminen peliin voi alkaa. Tämä edellyttää kuitenkin erityisesti pelin alussa runsaasti vinkkien jakamista aina kun pelaaja kohtaa pelissä uuden asian. Etuna tässä on myös se, että Free to play mallilla toimittaessa vinkkien joukkoon on helppo ujuttaa myös esimerkkejä siitä, kuinka maksamalla voi helpottaa omaa progressiotaan pelissä. Vinkkejä voi jakaa kätevästi myös latausruutujen yhteydessä.

Tutoriaalinn suunnittelussa ja laadinnassa kannattaa noudattaa seuraavia neljää perussääntöä.

1. Pidä tutoriaali lyhyenä. Älä kuormita pelaajaa tarpeettomilla yksityiskohdilla, vaan keskity pelin alun kannalta oleellisiin asioihin. Opetta yksi asia kerrallaan ja muista, että pelaaja haluaa nopeasti päästä itse pelikokemukseen. Jos peli on monimutkainen, jaa tutoriaali osiin, joihin pelaaja voi palata tarvittaessa.
2. Pidä teksti mahdollisimman vähissä. Käytä tekstin sijasta mieluummin animaatiota ja videota näyttääksesi kuinka peli toimii. Pienet tehtävät toimivat usein hyvin ja pitävät huomiota yllä aktivoitessaan pelaajaa toimimaan.
3. Näytä pelaajalle, kuinka hän etenee tutoriaalissa, jotta hän ei keskeytä tutoriaalia tarpeettomasti erityisesti, jos olet muistanut ensimmäisen säännön.

4. Anna pelaajalle mahdollisuus ohittaa tutoriaali. Tämä mahdollisuus on tärkeä kokeneemmille pelaajille, jotka ovat ehkä jo pelanneet samankaltaisia pelejä aiemmin. Näin välttyt ärsyttämästä tätä pelaajaryhmää tarpeettomasti pelin kriittisessä alkuvaiheessa. Toisaalta jos peli eroaa genren muista peleistä oleellisesti esimerkiksi käyttöliittymän osalta, kannattaa pelaajia houkutella käymään tutoriaali läpi esimerkiksi jollain palkkiolla. Näin voidaan välttyä liian itsevarmojen pelaajien pettymyksiltä, kun pelikokemus ei olekaan sujuva muista peleistä opituilla vanhoilla taidoilla ja tiedoilla.

8.6 PELIKOKEMUKSEN JA PELIN TASAPAINOTTAMINEN

Pelikokemuksen kannalta pelin tasapaino on oleellisen tärkeää. Pelisuunnittelussa on huomioitava ainakin kolmenlaisia tasapainoja. Pelaajien välinen tasapaino on näistä keskeinen moninpeleissä. Jos pelaaja jatkuvasti kohtaa ylivoimaisia vastustajia, joita vastaan hänellä ei ole todellisia mahdollisuuksia voi kokemus olla liian turhauttava ja hän lopettaa pelaamisen.

Ihmisen tyytyväisyyden tunne perustuu pitkälti reiluuden tunteeseen. Vastustaja voi olla parempi, mutta paremmuuden on hyvä perustua selkeisiin sääntöihin ja olla myös pelaajan itsensä saavutettavissa.

Useimmat pelaajat kaipaavat myös onnistumisen kokemuksia, joten saman tasoisia käyttäjiä samaan peliin tuova matchmaking on hyvän pelikokemuksen kannalta oleellisen tärkeä. Monet pelaajat pitävät esimerkiksi Pay to Win-mallia epäreiluna, koska silloin pelissä menestyminen tuntuu perustuvan vain rahaan eikä välttämättä pelaamiseen liittyvään taitojen kartuttamiseen. Epäreiluuden tunne saa osan pelaajista lopettamaan. Tosin tässäkin on kulttuurisia eroja. Esimerkiksi Aasiassa Pay to win ajattelu hyväksytään länsimaita laajemmin.

Pelin ja pelaajan välinen tasapaino on myös oleellista pelin haastavuuden ja kiinnostavuuden kannalta. Peli ei saa olla liian helppo, mutta ei myöskään liian vaikea vaan sen on pystyttävä tarjoamaan pelaajan taitotason kehittyessäkin jatkuvasti riittävästi pelimotivaatiota ylläpitäviä kiinnostavia haasteita.

Myös pelin sisäinen tasapaino on tärkeää. Jokaisella pelin elementillä esimerkiksi rakennuksella, esineellä tai yksiköllä pitää olla järkevä rooli pelissä. Niiden pitää mahdollistaa erilaisia pelitapoja ja siten lisätä pelin kiinnostavuutta ja uudelleenpelaamisarvoa.

Jos näin ei ole ja vain yksi pelitapa on selvästi ylivoimainen muihin nähden, menettää peli suuren osan kiinnostavuudestaan johtaessaan vain yhden asian tekemiseen.

Jos esimerkiksi suunnitellaan peliä, jossa pelaaja voi vaihdella pelihahmon olomuotoa selvittääkseen pelin haasteista ja vain yhdellä olomuodolla pelaamalla voi helposti ja nopeasti läpäistä kaikki eri kentät, on pelisuunnittelu epäonnistunut pelin tasapainottamisessa. Tällöin muilla olomuodoilla ei ole loogista roolia pelissä ja pelin perusajatukselta putoaa pohja. Jos taas olomuodot ja pelin kentät suunnitellaan siten, että kenttien läpäisyyn tarvitaan useita eri olomuotoja ja taitoja on pelaajalla huomattavasti enemmän haastetta pelissä ja kiinnostavuutta lisääviä valintoja.

Pelin tasapainottaminen tapahtuu käytännössä testaamalla peliä aidoilla pelaajilla. Staattinen tasapainotus on rakennettuna pelin sääntöihin, joten tasapaino ei muutu pelin kuluessa. Symmetria auttaa reiluuden saavuttamisessa esimerkiksi tuomalla aina samantasoiset pelaajat vastakkain. Tämä kuitenkin voi vähentää pelin kiinnostavuutta, koska vaihtelu ja samalla mahdollisuus itsensä ylittämiseen vähenyvät.

Symmetriset suunnitteluratkaisut eivät myöskään auta mahdollisiin pelin sisäisiin epätasapaino-tilanteisiin. Resurssien hinta pelirahana tai esimerkiksi tarvittavina kokemuspisteinä on yleisin tasapainotuskeino. Mitä enemmän resurssia uhrataan, sitä voimakkaampi vaikutus saavutetaan. Hintaa laskemalla mahdollistetaan tietyn peliresurssin yleisyys pelissä ja hintaa nostamalla se muuttuu taas harvinaisemmaksi. Näin voidaan säädellä esimerkiksi pelissä etenemistä ja vaikuttaa pelaajien ja pelin väliseen tasapainoon. Usein käytetty tasapainotuskeino on myös klassinen kivi-paperi-sakset malli, jossa esimerkiksi tietyt yksiköt ovat vahvoja tiettyjä yksiköitä vastaan, mutta heikkoja toisia vastaan. Suosittu Total War-pelisarja hyödyntää tätä tasapainotusmallia yhdistettynä hintaan yksiköiden osalta.

Dynaaminen tasapainotus perustuu pelin kulkuun, jolloin mitataan pelaajien suoriutumista ja muutetaan peliä sen mukaan esimerkiksi tuomalla vahvempia vihollisia peliin pelaajan tason noustessa tai vaikeuttamalla kenttiä pelaajan edetessä. Puolidynaamisena voidaan pitää MMO-tyylistä tapaa tasapainottaa peliä jatkuvilla päivityksillä. Varsinkin free to play-ansaintamallilla pelin tasapainoa säätelemällä voidaan parantaa pelaajien retentiota ja monetisaatiota. Takaisinkytkentä on tyypillisin dynaamisen tasapainon keino. Positiivisessa takaisinkytkennässä edistyminen pelissä tekee siitä entistä helpompaa. Tässä vaarana on se, että jossain vaiheessa haasteellisuus ja kiinnostavuus katoavat. Negatiivinen takaisinkytkentä vastaavasti vaikeuttaa peliä pelaajan menestymisen myötä. Liian voimakkaana kumpikin voi olla turhauttava ja pelaajia karkottava malli ja siten pelin retentiolle turmiollinen.

Pelisuunnittelun on varmistettava, että pelaajilla on riittävästi tietoa pelin säännöistä ja toimintamekaniikoista. Laadukas tutoriaali on hyvä tapa johdattaa pelaajat pelin maailmaan. Pelaajan on saatava käyttöönsä kaikki oleellinen informaatio muodostaakseen oman pelityylinsä. Kannattaa kuitenkin pohtia kuinka paljon mikromanagerointia pelaajalle kannattaa vastuuttaa. Erilaiset yllätykset luovat jänni-

tystä peliin. Näitä tarjoavat vastustajat, satunnaisuudet kuten, voitetuilta vihollisilta saatujen esineiden määräytyminen satunnaisesti sekä kätkeyty ja epätäydellinen informaatio. Paljon käytetty keino on pelaajan aktiivisuuden ja liikkumisen mukaan paljastuva pelialue, viholliset ja erilaiset resurssit. Positiiviset yllätykset, kuten erilaiset löytyvät resurssit kannustavat pelaajaa jatkamaan.

Negatiiviset yllätykset taas tuovat peliin kiinnostavuutta ja haasteellisuutta vaatiessaan pelaajaa sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja mieluummin ennakoimaan niitä vaikkapa erilaisia taitoja tai muita resursseja kehittämällä. Kerran paljastettua informaatiota ei pidä enää piilottaa, ellei se ole peli-idean kannalta välttämätöntä.

Pelin koukuttavuuden kannalta on tärkeää, että se tarjoaa jatkuvasti pieniä palkkioita. Pienistä voitoista voi rakentaa suurempia. Esimerkiksi vastustajan voittamisesta saaduilla kokemuspisteillä voi saada kehitettyä pelihahmoaan paremmaksi ja vihdoinkin voittaa jonkin aiemmin lyömättömänä pidetyn ”pomovastuksen”, jotta pääsee edistymään seuraavaan kenttään.

Pelin on tarjottava kiinnostavuutensa säilyttämiseksi myös hidasteita. Nämä eivät saa kuitenkaan olla ylittämättömiä esteitä pelaajan pitämiseksi pelin parissa. Erityisesti Free to Play mallilla toimittaessa tämä on menestyksen kannalta oleellista. Tällöin ajatellaan, että peli on viihdepalvelu, joka voi tuottaa vain niin kauan, kuin pelaaja pysyy pelin parissa.

Hyvässä pelissä käyttäjän teoilla on oltava seurauksia, koska varma voitto vie jännityksen ja mielenkiinnon pelistä. Tämän vuoksi pelissä on oltava haasteita ja todellisia menetyksiä, jotka ovat seurausta pelaajan omista virheistä. Näin pelaaja huomaa pelin sääntöjen toimivan ja omilla ratkaisuilla olevan merkitystä menestykseen. Paras vaikutus saavutetaan, kun yhdistetään palkkiovirta haasteellisuuteen ja myös virheiden mahdollisuuteen.

Pelin tallentamismahdollisuus vaikuttaa peliin erittäin merkittävästi. Jos lataus/tallennus on vaivatonta, peli saattaa helpottaa liikaa, kun yrityksiä on loputtomasti. Erityisesti satunnaisuus ja tallentaminen yhdessä voivat rikkoa pelin. Tällöin pelaajalle riittää se, että hän yrittää vain riittävän monta kertaa jotain tehtävää, kuten lukon tiirikointia onnistuakseen. Liian hankala tallennus taas voi aiheuttaa liikaa toistoa, joka voi karkottaa pelaajan. Toisaalta se voi myös mahdollistaa monetisaation esimerkiksi niin, että maksamalla voi peliä jatkaa hahmon kuolinpaikasta eikä kenttää tarvitse aloittaa alusta. Monipelissä tallentaminen ei yleensä aiheuta tällaisia ongelmia.

9

PELIALAN ANALYTIikka, MITTARIT JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Analytiikka auttaa peliyritystä ratkaisemaan useita pelisuunnitteluun liittyviä strategisia ja operationaalisia kysymyksiä. Se auttaa oikein käytettynä tekemään aiempaa parempia ratkaisuja mm. pelaajien sitouttamiseen, pelin monetisointiin sekä sen markkinointiin liittyen. Peliteollisuudessa analytiikan merkitys on kasvanut selvästi viimeisenä muutamana vuotena pelisuunnittelussa ja – liiketoiminnassa erityisesti Free to play- ansaintamallin yleistymisen myötä.

Analytiikan avulla voidaan ja kannattaa arvioida ainakin seuraavia peliyrityksen menestykseen keskeisesti vaikuttavia asioita:

1. Kuinka hyvin peli toimii viihdyttäjänä ja kuinka hyvin se monetisoi. Kuinka hyvin se toimii teknisesti ja missä sen mahdolliset ongelmakohdat ovat eri osa-alueilla. Huomioitavaa on se, että nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa.
2. Mitkä ovat pelaajahankinnan eli markkinoinnin keskeiset mittarit, kuinka yritys niissä pärjää. Kuinka hyvin pelaajat toimivat pelin markkinoijina, kuinka sitä voi edistää ja kuinka paljon pelaajahankintaan pitää investoida rahaa.
3. Kuinka pelikokemuksesta voi tehdä useimpien pelaajien näkökulmasta paremman ja kuinka sen monetisaatiota voi kehittää. Pelin optimointi on varsinkin Free to play-mallia käytettäessä taloudellisen onnistumisen edellytys.
4. Kuinka pelissä voi tunnistaa hakkerit ja huijarit sekä torjua heidät. Tällä on merkitystä sekä pelaajatytyväisyyden ja pelin monetisaation kannalta.

Analytiikan opettelu ja käyttöönotto vievät luonnollisesti aikaa ja resursseja, mutta ilman sen hyödyntämistä rationaalisten päätösten tekeminen pelin suunnittelussa on vaikeaa ja tuotteen erittäin kilpailluille markkinoille vieminen on varsin sattumanvaraista. Oikeilla käytänteillä voi parantaa onnistumisen mahdollisuutta oleellisesti. Analytiikan käyttöönotto pelisuunnittelussa ja liiketoiminnassa edellyttää Drachenin mukaan aiheeseen perehtymistä, mittareiden määrittämistä, mittauksen suunnittelua ja mittareiden ja mittausprosessin toimivuuden testaamista ennen laajaa käyttöönottoa. Hyvä opas tähän aiheeseen on Eric Seufertin kirja *Free-mium Economics* vuodelta 2014.

Seufertin (2013) mukaan, mitä enemmän dataa ja käyttäjiä analyysin pohjana on, sitä parempia tuloksia analytiikalla saadaan. Pienempi määrä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita, että tulokset ovat epäluotettavia. Riittävän määrän käyttäjiä ja tapauksia määrittää tilastotiede ja käytettävät analyysimenetelmät. Esimerkiksi arvioitaessa pelin vetovoimaisuutta, viraalisuutta ja monetisaatiota soft launch-koemarkkinoinnin avulla, 4000 käyttäjää riittää hyvin. Jotta analyysien tuloksia voi käyttää turvallisesti, olisi hyvä, että niitä tulkitsee kehittäjille ammattitaitoinen henkilö.

Ratkaisuja tehtäessä on huomioitava pelkkien lukujen lisäksi myös eri asioiden väliset yhteydet.

9.1 PELIMETRIIKAN KOLME PERUSLUOKKA

Peliyritysten käyttämiä mittareita on runsaasti. Keskeiset mittarit voidaan jakaa kuitenkin kolmeen luokkaan niiden käyttötarkoituksen mukaan. Näitä ovat käyttäjä-, suorituskyky- ja prosessimetriikka. Kaikilla kolmella on merkityksensä peliyrityksen tuottojen ja kustannusten sekä kannattavuuden näkökulmasta.

9.1.1 KÄYTTÄJÄMETRIIKKA

Näillä mittareilla analysoidaan pelaajien käyttäytymistä asiakkaina eli tulolähteinä sekä tuotteen käyttäjinä. Keskeisinä mittareita tulojen arvioinnissa käytetään esimerkiksi päivittäisten käyttäjien määrää, kuukausittaisten käyttäjien määrää, keskimääräistä asiakaskohtaista tuottoa koko pelin aikana sekä retentio eli paluulukuja. Pelaamiskäyttäytymistä arvioidaan mm. seuraavilla mittareilla: Pelaajan peliin käyttämä kokonaispelaaja-aika, pelikertojen määrä päivässä ja keskimääräinen pelikerran pituus, keskimääräinen peliystävien määrä/pelaja (kertoo pelin sosiaalisuudesta), pelaajien aktiivisuus sosiaalisessa mediassa, sekä pelaajan kehityksenopeus pelissä.

Lisäksi mitataan mm kenttäkohtaista pelaajakatoa eli sitä miten prosentuaalisesti pelaajat lopettavat eri kentissä. Mainittuja mittareita käsitellään tarkemmin myöhemmin. Käyttäjämetriikka mittaa pelin laatua käyttäjien näkökulmasta sekä sen kykyä tuottaa rahaa kehittäjilleen. Nämä ovat peliyrityksen tärkeimpiä mittareita erityisesti Free to play-mallia käytettäessä.

9.1.2 TEKNINEN SUORITUSKYKYMETRIIKKA

Näillä mittareilla analysoidaan pelin teknistä toimivuutta kehittämis- / testausvaiheessa sekä muutosten/päivitysten suunnittelussa ja arvioinnissa. Yleisiä tämän ryhmän mittareita ovat mm. pelin latautumisaika asiakkaalle laitekohtaisesti jaoteltuna. Eräs keskeisin syy pelaajien menettämiselle on liian pitkä latausaika ja ruudun päivitysnopeus. Tällöin latausviiveiden karsiminen voi olla tärkeä tekijä retention luvun pitämiseksi riittävän hyvänä. Tärkeä mittari pelikokemuksen kannalta on myös pelin vakaus. Tällöin mitataan esimerkiksi kaatumisten määrää päivätasolla serveriprosessien tai serveritasolla sekä asiakaskohtaisia kaatumisia. Kaatumisista kannattaa pyrkiä tunnistamaan myös kolme yleisintä kaatumissyitä, jotta ongelmasyihin voidaan puuttua ja karsia ne pois. Serveripään ongelmien ratkaisun pitäisi olla helpompaa, kuin pelaajan laitteessa tapahtuvien ongelmien. Tästä huolimatta myös viimeksi mainittuun kannattaa panostaa.

Riittävän hyvä tekninen suorituskyky on mahdollistaa käyttäjien laadukkaan pelikokemuksen ja estää ennenaikaista pelaajakatoa, sekä on siten tärkeä seurattava asia.

9.1.3 PROSESSIMETRIKKA

Koska pelien suunnittelu ja toteutus etenevät prosessimaisesti käytetään niissä mittareita, joilla voidaan arvioida näiden toimintojen tehokasta etenemistä. Mittareita käyttämällä projektin vetäjällä on parempi kyky arvioida hankkeen etenemistä, käytävissä olevien resurssien riittävyttä sekä eri tiimin jäsenten tehokkuutta. Mittarit auttavat myös tunnistamaan prosessin ongelmakohtia ja siten minimoimaan niiden vaikutuksen. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi uuden sisällön määrää aikayksikköä kohden, projektin etenemistä aikataulussa, syntyvien bugien määrää ja niiden korjaustehokkuutta.

9.2 PELIYRITYKSEN MITTAREIDEN MERKITYS ERI TYÖROOLEISSA

Analytiikan ja mittareiden käyttöä peliyrityksessä kannattaa tarkastella työroolin ja mittareiden käyttötarkoituksen avulla. Näin voidaan määritellä kuka analytiikkaa tarvitsee työssään ja mitä dataa hänen kannattaa seurata (Kim, 2013). Kuviossa 64 esitetään kootusti millaisia mittareita ja dataa peliyrityksen eri rooleissa toimivat työntekijät tarvitsevat työssään, mikäli he haluavat löytää ratkaisuja edellä mainittuihin kysymyksiin. Taulukon jälkeen käsitellään hieman tarkemmin eri mittareita.

KÄYTTÖTARKOITUS	TEHTÄVÄROOLI	MITTARITYYPIT
Pelin toimivuus	Toimitusjohtaja, Päätuottaja	Avainkäyttäjädatta, monetisaatio, retentio
Pelin toimivuus	Tuottaja	Yksityiskohtainen käyttäjätieto, monetisaatio, retentio, koukuttavuus, pelin sosiaalisuus /viraalisuus, sisältötieto
Pelin toimivuus	Kehittäjä	Suorituskyky ja stabiilius
Käyttäjähankinta	Markkinointi/PR	Avain käyttäjätieto, monetisaatio, retentio, sosiaalinen jakaminen, käyttäjädatta, käyttäjäprofiilit, mistä kanavasta käyttäjä tulee
Pelin optimointi	Tuottaja	Ydinkäyttäjä, monetisaatio, koukuttavuus, sosiaalisuus / viraali, pelaajan edistyminen, sisältö, pelaaja- aktiivisuus, avain kanavat (mistä pelaajat tulevat, mistä lopettavat)
Pelin optimointi		Yksityiskohtainen käyttäjätieto, monetisaatio, retentio, koukuttavuus, viraalisuus, käyttäjän edistyminen, sisältö, käyttäjävirrat, käyttäjäaktiivisuus, funnelit eli mistä pelaajat tulevat, mistä lopettavat) mistä pelaajat maksavat
Huijareiden tunnistus	Tuottaja	Avainhälytykset
Huijareiden tunnistus	Kehittäjä	Yksityiskohtaiset hälytykset, käyttäjien toiminta ja poikkeavuuksien tunnistaminen

Kuvio 64. Kimin (2013) näkemys mittareiden käyttötarkoituksesta ja niiden käyttäjärooleista.

9.3 RETENTIO- ELI SÄILYTTÄMISMETRIKKA

Metriikka-asiantuntija Seufert (2013, 2014) pitää retentiota tärkeimpänä mittari-ryhmänä ainakin Free to play-mallilla toimittaessa. Se kertoo, kuinka hyvä peli on pelaajien mielestä, koska se mittaa sitä kuinka monta prosenttia pelin ensimmäisenä päivänä ladanneista ja avanneista palaa pelin pariin seuraavina päivinä ja myöhemmin. Retentiomittari kuvaa oikeastaan pelin kykyä koukuttaa käyttäjänsä.

Mikäli retentioluvut ovat selvästi alle genrekohtaisten suositusten beta-testauksessa, ei peliä kannata julkaista ilman korjaavia toimenpiteitä. Jos pelillä haluaa

ansaita, kannattaa sitä kehittää mahdollisuuksien mukaan niin kauan, että retentio on kunnossa. Myös mahdolliset rahoittajat ovat erityisen kiinnostuneita tästä tunnusluvusta, koska hyvä peli on lähtökohta menestykselle. Pelkkä retentio ei luonnollisesti merkitse tuottoja, ellei pelin monetisaatiomekanismi ole kunnossa, mutta se on aina mahdollista kehittää hyvään tuotteeseen.

Tuntemalla pelin retentio-käyrän voi yritys ennakoida pelaajakohtaisen elinkaaren pituuden ja siten myös pelaajakohtaisen keskimääräisen tuoton koko pelin aikana eli LTV-luvun (Life time value). Vain nämä tuntemalla voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä pelaajahankintaan käytettävistä varoista. Perusajatuksena on se, että pelaajakohtaisen keskimääräisen tuoton pitää olla riittävän paljon korkeampi kuin keskimääräisen pelaajahankinnan kustannuksen sekä muiden toimintakulujen summan. Monetisaatio ja retentio ovat pelaajakohtaisen elinkaarenaikaisen tuoton kaksi tekijää. Kimin (2013) mukaan ei voida kuitenkaan määrittää kumpaakaan toista tärkeämmäksi. Pitemmällä tähtäimellä kuitenkin pelaajien sitoutumisen peliin ja halukkuuden maksaa siitä ratkaisee se, kuinka hyvän pelikokemuksen kohderyhmälleen tuote antaa. Toisaalta jos pelin monetisaatiomallia ei ole suunniteltu ammattitaitoisesti optimoiden, ei hyväkään tuote välttämättä tuota. Seufertin (2014) mukaan vahvan retention voi luoda kommunikoimalla pelin laatua (pelikokemusta) sen lanseerausvaiheessa, hallitsemalla koukuttavan coreloopin rakentamisen sekä tarjoamalla riittävästi sisältöä pelin faneille myöhemmässä vaiheessa elinkaaripäivityksillä.

Retentio-mittapisteinä käytetään alalla ainakin seuraavia: D1-D7, D14, D28, D30, D90, D365. D tarkoittaa tässä päivää. Retentio lasketaan usein jälkikäteen seuraavalla tavalla. Jos 100 pelaajaa rekisteröi pelin tänään, 50 jatkaa pelaamista huomenna ja 40 näistä pelaajista palaa vielä ylihuomenna. Näin D1 arvoksi saadaan 50 (%) D2 arvoksi 40 (%). Näin laskemalla voidaan arvioida tarkasti esimerkiksi tehtyjen muutosten vaikutusta pelin kykyyn pitää asiakkaansa. Riittävällä aineistolla lukuja voidaan käyttää tulevaisuuden pelaajamäärien ennakoinnissa. Menettämisprosentti (% loss) kertoo prosentuaalisen määrän pelaajista, jotka ovat ladanneet pelin, mutta eivät enää palaa tietyinä päivinä esimerkiksi päivänä 7.

Usein pelialalla käytetty retentiomittaus on D1, D7 ja D30 ja tälle annettu suositusarvo on D1 = 40%, D7 = 20%, D30 = 10%. Luvut vaihtelevat kuitenkin genreittäin ja ennen kuin niitä käyttää päätöksenteon pohjana kannattaa niitä verrata saman genren lukuihin.

Seufert käyttää mittapisteenä D28 D30 sijasta, koska hänen mukaansa näin saa paremman näkymän pelaajien viikkosykliin. Näin hänen mukaansa voi paljastua merkittäviä päiväkohtaisia eroja pelaajien käyttäytymisessä.

9.4 MUITA PELAAJIEN SITOUTUMISESTA KERTOIVIA MITTAREITA

Retention lisäksi pelaajien sitoutumista peliin kuvaavat seuraavat tunnusluvut:

Pelikerrat päivässä (Sessions per Day).

Pelikerran pituus: keskimääräinen pelaajan kerrallaan pelissä viettämä aika
Pelikerran pituus / kenttä, taso.

Käyttäjän pelissä ja sen eri kentissä käyttämä aika kuvaa hyvin hänen sitoutumistaan peliin. Sitoutuminen taas korreloi hyvin retentioasteen ja monetisaation kanssa. Jos pelaaja käyttää tuotteeseen paljon aikaa, hän todennäköisesti pitää siitä. Sellaisen tuotteen pariin palataan usein ja sellaiseen ollaan myös valmiita sijoittamaan rahaa. Toisaalta kenttäkohtaisena mitattuna se antaa myös viitteitä eri kenttien vaikeusasteesta ja sisällön määrästä. Näitä tietoja voidaan käyttää esimerkiksi pelin optimointiin, esimerkiksi liian vaikeiden tai helppojen kenttien muokkaamiseen, ennen laajaa lanseerausta parhaan mahdollisen pelikokemuksen takaamiseksi. Pelikertojen määristä ja pituuksista kannattaa hakea korrelaatioita päivittäiseen pelaajien menettämiseen ja ARPU-lukuun. Näin voidaan löytää ja poistaa negatiivisesti LTV-lukuun vaikuttavia tekijöitä pelistä.

Käyttäjätietoa kannattaa kerätä edellisten lisäksi ainakin seuraavilla mittareilla:

DAU = (daily active users) päiväkohtaiset aktiivikäyttäjät eli montako pelaajaa tiettyinä päivinä oli

MAU = (monthly active users) kuukausikohtaiset käyttäjät

DAU/MAU kertoo käyttäjäkadosta

DNU = (Daily New Users) Niiden ihmisten määrä, jotka asentavat pelin ja avaavat sen tiettyinä päivinä.

Pelaajien uskollisuutta tai katoa mittaava DAU/MAU voi antaa joskus väärän kuvan tilanteesta Sighnin (2014) mukaan, jos peli saa paljon uusia käyttäjiä päivittäin esimerkiksi voimakkaan markkinointikampanjan vuoksi. Tämän vuoksi tällaisessa tilanteessa voidaan todellista pelaajien sitoutumista peliin arvioida kaavalla (DAU – tämän päivän uudet käyttäjät) / (MAU – tämän päivän uudet käyttäjät).

Todellisen käyttäjien sitoutumisen muutoksen mittaaminen on hyödyllistä muuttaessa pelin ominaisuuksia. Näin voidaan arvioida, kuinka ne vaikuttavat pelikokemukseen ja siten pelaajien sitoutumiseen tuotteeseen. Mikäli kasuaalipelillä saavuttaa 20 % todellisen käyttäjien sitoutumisasteen, voi lukua pitää keskimäärin hyvänä. Luku kuitenkin vaihtelee merkittävästi pelin genren ja luonteen mukaan. Tässä voi olla myös markkinakohtaisia eroja. Supercell on saavuttanut antamansa tiedon mukaan kevytstrategiapelillään jopa yli vuoden mittaisia sitoutumistasoja kohtuullisen suurilla pelaajamäärillä. Tämä on erinomaisen core looppiin kytketyn monetisaatio-mekanismiin avulla tehnyt siitä maailman tuottoisimman mobiilipeliyrityksen.

9.5 KÄYTTÄJÄKOHTAISESTA MONETISAATIOSTA KERTOVAT TUNNUSLUVUT

Seuraavia mittareita käytetään peliteollisuudessa arvioitaessa pelin kykyä tuottaa rahaa kehittäjilleen:

ARPU = (average revenue / user) keskimääräinen asiakaskohtainen tuotto.

Tämä vaihtelee genreittäin ja peleittäin merkittävästi.

ARPAU = (Average Revenue / Daily Active User) keskimääräinen päivittäinen käyttäjäkohtainen bruttotuotto. Tämä lasketaan usein 30 päivällä seuraavasti:

Keskimääräinen päivätuotto = viimeisen 30 päivän kokonaistuotto / 30

Keskimääräinen aktiivikäyttäjien määrä = viimeisen 30 päivän yhteenlaskettu pelaajamäärä / 30

ARPAU = keskimääräinen päiväkohtainen tuotto / keskimääräinen päiväkohtainen aktiivikäyttäjien määrä

ARPPU = (Average Revenue / Paying User) keskimääräinen päivittäinen tuotto / maksavien pelaajien määrä.

LTV = (Lifetime value of player) Pelaajan tuottama keskimääräinen rahamäärä koko pelaamisajalta; lasketaan usein 30 päivältä. LTV:n seuraaminen maantieteellisen alueen ja demografisten tekijöiden pohjalta auttaa peliyritystä tunnistamaan kannattavimman kohdemarkkinansa. Lataajan alkuperän mukainen LTV:n seuraaminen auttaa arvioimaan eri markkinointikanavien kannattavuutta esimerkiksi siten, että mikä on Facebookin kautta tulleiden pelaajien kannattavuus suhteessa mainosverkoston kautta tulleisiin. Näin voidaan kohdentaa markkinointiresurssit tuottavimpiin kanaviin.

LTV on arvio ja sellaisena se on vaikea laskea täysin tarkasti. Kertyneen datan pohjalta on kuitenkin mahdollista laskea sivistynyt arvaus. Seuraava esimerkki valottaa aihetta. Kuvitellaan, että saamme julkaistun pelin tuotoista 50 % ensimmäisen kuukauden aikana, 30 % seuraavan ja 20 % sitä seuraavana. Hankittaessa

pelille käyttäjiä eri kanavien avulla lasketaan keskimääräinen asiakaskohtainen tuotto (ARPU) kanavakohtaisesti ensimmäisen kuukauden ajalta ja kerrotaan se kahdella, jotta saadaan arvioitu kanavakohtainen LTV. Kun näin saatu luku jaetaan kanavakohtaisella (UAC) käyttäjähankinnan (yksikkö) kustannuksella saadaan vertailukelpoista tietoa, joilla kanavien tehokkuutta voidaan vertailla.

Konversioaste (Conversion rate) kertoo prosenttilukuna sen määrän pelaajista, jotka ovat käyttäneet rahaa pelin sisäisiin ostoksiin. 3-4 % on hyvä luku ja > 5 % erinomainen. Seufertin (2014) mukaan konversiota kannattaa seurata pelin elinkaarren lisäksi myös päiväkohtaisesti, jotta ympäristön ja pelaaja käyttäytymisen muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Myös yksittäisten mikromaksuilla hankittavien virtuaaliesineiden tai palveluiden konversioastetta on järkevää seurata. Jos pelin monetisaatio perustuu mainontaan, kannattaa seurata mainosbannereiden/-videoiden klikkausastetta eli konversiota.

9.6 PELAAJAHANKINTAAN ELI MARKKINOINTIIN LIITTYVÄT TUNNUSLUVUT

Pelaajahankinnan näkökulmasta kiinnostavaa tietoa on kanavakohtaisen tehokkuuden sekä käyttäjien valintakäyttäytymisen arviointi. Peruskysymys on kuinka sijoitetulla eurolla saa parhaan hyödyn asiakashankinnassa. Nykyisillä markkinoilla pelaajahankinnan kulut ovat nousseet merkittävästi, kuten aiemmin on todettu. Seuraavat tunnusluvut liittyvät näihin kysymyksiin.

CPI (Cost per install) pelin asennuksen kustannus, usein ulkopuolisen mainosverkoston käyttäjän latauksesta veloittama hinta. Luku saadaan periaatteessa jakamalla käyttäjähankinnan kustannukset käyttäjämäärällä.

Tehollinen CPI: CPI johon on laskettu mukaan pelaajamäärän orgaaninen kasvu mm. sosiaalisen median suosittelun ja viraali-ilmiöiden tuoma kasvu sekä muut ansaitun median tuomat pelaajat, joiden hankinnasta peliyhtiö ei ole suoraan maksanut. Nämä laskevat yleensä keskimääräisen asennuksen kustannusta. Kannattavuuden kannalta pelaajan LTV-luvun on oltava suurempi kuin tehollisen CPI-luvun.

Kanavakohtainen LTV: käytetään markkinointikanavien kannattavuuden arviointiin. Tätä käsiteltiin jo aiemmin tässä luvussa. Tähän liittyen kannattaa tarkistaa UDID/IDFA listat eli onko peli oikeasti saanut ne käyttäjät, jotka mainosverkosto on ilmoittanut laskutuksensa yhteydessä.

Pelaajan LTV:n liian optimistinen arviointi johtaa helposti myös tuhlaamiseen käyttäjähankinnassa. Tämä yhtälö on tuhoisa kannattavuuden kannalta. Oleellista on löytää pienimmällä markkinointipanoksella eniten pelaajia tuova kanava ja keinoyhdistelmä.

9.7 PELIN OPTIMOINTI MITTAREIDEN AVULLA

Pelin kehityksessä testivaiheessa kannattaa seurata useita tunnuslukuja ja pyrkiä optimoimaan ja tasapainottamaan niiden avulla sekä pelikokemusta että pelin monetisaatiota. Käytettävien mittareiden valitseminen edellyttää pelin tuntemusta ja harkinnan käyttöä. Oleellista on tunnistaa oman pelin kannalta tärkeät mittarit. Mittarit ja niiden seuranta ei ole itsetarkoitus, vaan ne voivat auttaa muokkaamaan hyvästä peli-ideasta koukuttavan ja taloudellisesti tuottavan tuotteen.

Yleensä kannattaa seurata ainakin seuraavia seikkoja: 1. pelin talous, 2. käyttäjän edistyminen pelissä eli kuinka nopeasti pelaaja etenee pelissä konetta tai tosia pelaajia vastaan, 3. käyttäjäaktiivisuus eli mitä pelaajat oikeasti tekevät pelissä, kuinka paljon ja kuinka pitkään? 4. pelisisällön tasapaino, 5. monetisaatio, 6. retentio ja 7. viraalisuus eli se kuinka pelaajat houkuttelevat uusia pelaajia omista verkostoistaan ja sosiaalisesta mediasta tuoden pelille orgaanista kasvua. Myös pelaajien lopettamisastetta ja lopettamiskohtaa kannattaa mitata.

Seufertin (2014) mukaan dataan pohjautuvaa tuotekehitystä tekevä yritys tarvitsee onnistuakseen seuraavat kolme asiaa:

1. Kvantitatiivisen ymmärryksen siitä kuinka peli tuottaa tuloja, jotta monetisaatiota voidaan yleensä pyrkiä vahvistamaan suunnittelemalla tuoteominaisuuksia ja ratkaisuja, jotka saavat käyttäjät ostamaan. Tehokkaiden ratkaisujen suunnittelu edellyttää ymmärrystä siitä, mikä tuoteominaisuus tai esimerkiksi pelimekaaninen ratkaisu tuottaa asiakastuloja parhaiten.
2. Riittävän hyvät analyysityökalut ja kyky käyttää niitä antavat mahdollisuuden ymmärtää, mitkä tekijät aiheuttavat muutoksia pelin metriikassa. Analyysiä tehtäessä on syytä pyrkiä tunnistamaan myös toisiinsa vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutus. Tämä onnistuu vain, jos eri tekijöitä mitataan riittävällä tarkkuudella. Ideaalitulanteessa pystytään seuraamaan jokaisen yksittäisen pelaajan käyttäytymistä ja tallentamaan tämä analytiikan pohjaksi.
3. Riittävän tilastotieteellisen osaamisen, jotta suuresta käyttäjädatamäärästä voidaan tehdä oikeita ja pelikehittämisen kannalta hyödyllisiä tulkintoja.

9.7.1 PELIN TALOUDEN MITTAAMINEN JA SÄÄTÄMINEN

Pelin taloudesta kannattaa seurata ainakin seuraavia tekijöitä: 1. pelin ”pehmeän” rahan lähteet ja kulutuskohteet tasoittain ja 2. suosituimmat käyttökohteet ”kovalla” eli euroilla tai dollareilla hankitulla pelirahalla ja ”pehmeällä” pelin sisäisellä rahalla hyödykkeitä hankittaessa. Ensimmäinen on tärkeää tunnistaa ja tasapainottaa, jotta pelaaja ei joudu taloudelliseen umpikujaan. Pelaaja voi lopettaa pelaamisen, jos häneltä loppuu pehmeä pelivaluutta eikä hän voi enää edetä pelissä. Menetetty asiakas ei voi tuottaa kehittäjille, joten tätä tilannetta ei ammattitaitoisesti suunnitellussa Free to Play tuotteessa tapahdu. Pelaajan eteneminen voi hidastua, mutta hänelle on tärkeää jättää aina tapa palata peliin. Kovan rahan käyttökohteiden tunnistaminen ja analysoiminen on luonnollisesti tärkeää, koska näin voidaan parantaa monetisaatiota.

Pelin sisäisestä kaupasta mitataan ainakin mitä hyödykkeitä käyttäjät ostavat eniten ja minkä hyödykkeen he ostavat ensimmäisenä todennäköisimmin. Hyödykkeet laitetaan suosituimmuusjärjestykseen ja nostetaan esille niitä, jotka ovat suosituimpia myynnin lisäämiseksi. Lisäksi tunnistetaan vähiten suositut tuotteet ja voidaan miettiä mitä niille tehdään. Koska peli palveluna ei ”koskaan” pääty, auttaa suosittujen tuotteiden tunnistaminen uusien pelaajia kiinnostavien hyödykkeiden suunnittelussa ja kehittämisessä.

Ensimmäinen ostettava tuote on erityisen tärkeä tunnistaa ja nostaa sitä esille, koska sen hankinnan jälkeen käyttäjät ostavat todennäköisemmin lisää. Ensimmäinen hankinta on Free to play-peleissä usein kynnyksen, jonka ylittämisen jälkeen lisäostokset ovat helpompia käyttäjälle. Myös hyödykekatgorioittain kannattaa tehdä vertailuja. Yleensäkin käyttäjien toiminnan sujuvuutta kaupassa kannattaa seurata esimerkiksi heatmapin avulla. Mikäli havaitaan käytettävyysoongelmia, nämä on syytä korjata välittömästi. Mitä helpompi ja vaivattomampi kauppa on pelaajille käyttää, sitä paremmin myyntiä yleensä syntyy.

Monetisaatiota on järkevää mitata myös tasokohtaisesti. Tällöin tutkitaan kuinka paljon pelaajat tekevät pelin sisäisiä ostoksia eri tasoilla keskimäärin ja mitkä tasot ja hyödykkeet tuottavat parhaiten. Näitä tietoja analysoimalla voidaan tunnistaa tekijöitä, jotka parantavat tuottotasoa tietyllä tasolla. Näiden havaittujen tekijöiden hyödyntäminen muillakin tasoilla saattaa parantaa koko pelin monetisaatiota. Toisaalta myös liian helppojen ja ”liikaa” pelin sisäistä valuutta tuottavat kentät ovat tärkeä tunnistaa ja säätää tarkoituksenmukaiselle vaikeustasolle. Mikäli pelissä on tällaisia, voi niillä olla negatiivinen vaikutus pelin tuottoon, koska pelaajilla ei ole intressiä tehdä pelinsisäisiä ostoksia tilanteensa parantamiseksi.

Pelitasapainoa voi säätää mittaamalla esimerkiksi millaisella hahmolla tai pelivälineellä syntyy prosenttuaalisesti eniten voittoja ja tappioita: esimerkiksi viisi eniten voittoja tuottanutta pelihahmoa, asetta tms sekä vastaavasti viisi eniten tappioita pelaajille tuottanutta pelivälinettä. Lisäksi mitataan millaisilla hahmoilla käyttäjät pelaavat: esimerkiksi viisi eniten omistettua välinettä/hahmoa. Näillä tiedoilla voidaan säätää hahmojen / pelivälineiden saatavuutta ja vaikuttaa sekä pelin tasapainoon, että haluttaessa myös pelin talouteen ja monetisaatioon. Tämä analyysi auttaa välttämään liian varhaisessa vaiheessa liian vahvan peliesineen tuomista peliin. Eräessä pelissä hyvää tahtovat suunnittelijat halusivat auttaa vasta-alkajia ja toivat peliin neljännelle vaikeusasteelle uuden miekan, joka osoittautui niin voimakkaaksi, että tämän jälkeen käyttäjillä ei ollut enää tarvetta ponnistella parempien aseiden vuoksi. Tällä oli dramaattinen vaikutus vanhojen pelaajien pelityytyväisyyteen, koska heidän ponnistelunsa menetti merkityksen ja pelaajien välisessä esinekaupassa muiden aseiden arvo romahti. Tilanne johti vanhojen pelaajien häviämiseen ja pelin monetisaation romahtamiseen.

Lisäksi kannattaa mitata mikromaksuilla hyödykkeitä ostavien pelaajien suhteellista määrää sekä mistä kanavasta nämä pelaajat tulevat. Tärkeää pelin kannattavuuden arvioinnissa ja kehittämisessä on seurata ensimmäisen päivän konversioprosenttia ja pohtia keinoja, joilla sitä voi parantaa. Lisäksi mitataan keskimääräistä käytetyn rahan määrää. Näitä tekijöitä kannattaa seurata myös tasoittain / kentittäin. Tämä auttaa mm. säätämään hyödykkeiden hinnat tasapainoon pelikokemuksen kannalta ja toisaalta optimoimaan tuottoja, kun kovalla rahalla ostettavat hyödykkeet on hinnoiteltu oikein segmenteittäin. Lisäksi voidaan kohdentaa pelaajahankintaa parhaiten monetisoiviin kanaviin.

9.7.2 PELIN VAIKEUSASTEEN SÄÄTÄMINEN ANALYTIIKAN AVULLA

Pelaajien etenemistä pelissä on syytä seurata tasoittain. Näin voidaan selvittää vaikeustaso pelin eri tasoilla. Lisäksi saadaan selville vaikeuserot tasojen välillä ja voidaan tunnistaa tasot / kentät / pomovastustajat, jotka aiheuttavat pelaajien lopettamisen (Fassifi, 2014). Erityisen tärkeää on seurata kuinka hyvin pelaajat suorittavat tutoriaalin, koska se auttaa heitä etenemään pelissä. Esimerkiksi Game Analytics työkalulla voidaan seurata näitä tekijöitä. Jos esimerkiksi jossain kentässä eteneminen on selvästi keskimääräistä vaikeampaa ja pelaajat epäonnistuvat poikkeuksellisen usein tai vaihtoehtoisesti jokin taso / kenttä on selvästi liian helppo, voidaan tason vaikeusasteeseen vaikuttavia tekijöitä säätää. Näin saavutetaan sujuvampi pelikokemus ja useimmille pelaajille sopiva vaikeustaso. Kannattaa muistaa, että pelin edetessä pelaajan taitotaso kasvaa, ja samalla on myös kenttien vaikeustason noustava. Näin pelissä voidaan säilyttää riittävä haasteellisuus, joka estää kyllästymistä. Tämä vähentää pelaajakatoa, joka taas on monetisaation kannalta oleellista.

Tason vaikeutta voi mitata esimerkiksi seuraavalla Fassifin (2014) tasohyppely-pelinsä kehittämiseen käyttämällä kaavalla:

Tason vaikeus = kaikki pelaajakuolemat tasossa / kaikki tason aloittaneet pelaajat.

Tämä ei ole tietenkään ainoa mittari joka kuvaa tason / kentän vaikeustasoa, mutta se soveltuu yksinkertaisuudessaan hyvin tasojen / kenttien väliseen vertailuun. Kaavaa voi hyödyntää myös pelaajan oppimiskäyrän havainnointiin ja pelin progressiivisen vaativuustason säätämiseen. Toinen tapa arvioida tason vaativuutta, on mitata pelaajan kentän tai tason läpäisyyn vaadittavien yritysten lukumäärä.

Eri tasojen / kenttien pelaajamääriä on tärkeää seurata ja verrata niitä toisiinsa. Tällä voidaan laskea eri kenttien välinen putoamisaste, eli kuinka suuri prosentti pelaajista ei enää jatka seuraavalle tasolle.

Näin voidaan tunnistaa tasot / kentät, joiden aikana tai jälkeen pelaajat lopettavat tai tekevät sen tavallista useammin. Näiden kenttien vaikeustasoa hieman helpommaksi säätämällä voidaan yleensä parantaa pelin retentio-lukuja. On tärkeää tunnistaa tekijät, jotka ovat alkuperäisessä suunnittelussa jääneet liian haastaviksi. Esimerkkinä voidaan mitata pomotaisteluiden vaikeusastetta, jolloin lasketaan kuinka monta kertaa pelaajan pitää keskimäärin yrittää suoriutua haasteesta ja kuinka nopeasti parhaat pelaajat siitä selviytyvät.

Käyttäjäaktiivisuutta voidaan arvioida mittaamalla, kuinka monta peliaktiviteettia esimerkiksi taistelua tai uuden peliresurssin rakentamista pelaaja keskimäärin suorittaa tasoittain ja verrata näin niitä toisiinsa optimointimielessä. Jos pelaajat viihtyvät jossain tehtävässä vapaaehtoisesti muita kauemmin, kannattaa tällaisia tehtäviä tarjota myös jatkossa tyytyväisyyden ja retention parantamiseksi. Myös päiväkohtaisten keskimääräisten pelikertojen määrää sekä kertojen keskimääräistä pituutta voidaan mitata tasoittain ja poikkeavuuksien tunnistamisella kehittää peliä. Jos pelissä on yksinpeli (pelaaja vs. ympäristö) sekä moninpeli (pelaaja vs. pelaaja, pelaajat vs. ympäristö) on järkevää mitata mihin pelityyppiin käyttäjät käyttävät aikaansa. Tämä auttaa jatkokehityksessä kohdistamaan resursseja pelaajien arvostamien peliominaisuuksien luomiseen.

9.8 LEVIÄMINEN SOSIAALISISSA VERKOISSA / VIRAA LISUUS

Viraalisuus kuvaa sitä kuinka hyvin peli tai tieto siitä leviää sosiaalisissa verkoissa ilman tuotetta markkinoivan yrityksen rahalla maksettua markkinointia. Keskeistä tässä leviämisessä on nk ”viidakkorumpu viestintä” eli ihmisten toisilleen suosittelu ja ”vinkkaaminen” esimerkiksi sosiaalisen median palveluissa.

Aktiiviset tuotteen fanit ovat tässä avainasemassa. Levittämällä ilosanomaa uudesta loistavasta pelistä ystäväpiirissään fanit ovat usein tehokkaampia pelaaja-hankkijoita, kuin yrityksen omat maksetut mainosverkostoihin pohjautuvat kampanjat. Jakamista voi ja kannattaa edistää suunnittelemalla peliin ominaisuuksia, jotka huomioivat pelaajien jakamismotivaation vaikuttavat tekijät. Näitä ovat sosiaalisuus, kilpailullisuus, yhteisöllisyys ja halu luovaan ilmaisuun. Tämä on tärkeää myös siksi, että eniten maksavat pelaajat arvostavat yleensä myös näitä ominaisuuksia. Tätä on kuvattu tarkemmin markkinointiosiossa.

Viraalisuus on nykyisillä pelimarkkinoilla erittäin merkittävä tekijä tuotteen menestyksen rakentamisessa, koska se hyvin toimiessaan paitsi parantaa pelaajakohtaista katetta, voi vähentää markkinointikuluja merkittävästi.

Esimerkiksi Eric Seufert nimesi sen ”mobiilipelien kuninkaantekijäksi” Helsingissä pitämässään puheenvuorossaan toukokuussa 2014. Viraalisuuden rakentaminen on hyvä aloittaa jo pelin tuotekehitysvaiheessa ja sen pitäisi olla eräs keskeisiä peliyrittäjän kiinnostuksen kohteista. Peli kannattaa suunnitella alusta asti tukemaan pelaajien keskinäistä jakamista ja sosiaalisuutta, mikäli vain mahdollista. Yksinkertaisimmillaan pelaajia kannustetaan jakamaan parhaat suorituksensa kavereilleen. Viraalisuutta kannattaa siis tavoitella, mutta todellinen viraalisuus on haasteellista saavuttaa. Onnistuminen riippuu useista tekijöistä, jotka eivät läheskään kaikki ole kehittäjätiimin kontrollissa. Esimerkiksi muut samaan aikaan lanseerattavat samaan peligenreen kuuluvat tuotteet, pelaajien muuttuvat kiinnostuksen kohteet, kilpailijoiden aggressiivinen markkinointi voivat tehdä pitkälle tuotteen viraalisuuteen pohjautuvien lanseerauskampanjoiden onnistumisesta hyvin epävarmaa.

Yleisin tapa luoda viraalisuutta peliin on rakentaa siihen ”viraalikoukkuja”. Nämä ovat tuote ominaisuuksia tai pelimekaniikkoja, jotka liittyvät kolmannen osapuolen ohjelmistoihin ja joiden avulla käyttäjä voi viestiä toimintaansa pelissä. Yleisimmin nämä ovat nykyisin sosiaalisen median verkostoja, joissa käyttäjän toimintaa voidaan lähettää helposti tämän ystäville tai muille samantyyppisistä asioista kiinnostuneille henkilöille. Tyypillisesti tämä voi olla vaikkapa Facebookissa tai Twitterissä kavereille pelin sivuille johtavan linkin lähettämistä suosittelun kera tai oman loistavan pelisuorituksen pisteiden postaamista kanssapelaajille tai pelivideon lähettämistä YouTubeen kavereiden ihmeteltäväksi. Mitä helpompaa jakaminen on sitä enemmän pelaajat jakavat, jos he suhtautuvat peliin positiivisesti.

Tämän vuoksi kannattaa tarjota useita jakamisen kanavia käytettäväksi. Jotta pelaaja jakaisi sisältöjä ja toimisi ”pelin lähettiläänä” pitää hänen voida käyttää sitä kanavaa jota hän käyttää muussakin viestinnässään oman kaveripiirinsä kanssa. Jakamisen pitää olla hauskaa tai muuten palkitsevaa ja pelaajan pitää itse haluta sitä. Niin kutsuttujen ”kaveriporttien” eli sellaisten pelimekaniikkojen rakentaminen, jotka pakottavat kutsumaan kavereita peliin, ei suositella. Ne useimmiten aikaansaavat vain pelaajien hermostumista, lopettamista ja negatiivista mainetta pelille. Peli voi sopivin aikaväleihin ehdottaa pelaajalle jakamista ja tarjota siitä myös jotain etua, mutta lopullisen päätöksen pitää jäädä pelaajalle. Sopivan frekvenssin notifiointeille saa selville käyttäjätestauksessa.

Tärkeää on seurata sitä, kuinka moni pelaaja ryhtyy jakamaan suosituksia ja muuta sisältöä sekä kuinka hyvällä prosentilla uudet pelaajat tarttuvat suosituksiin ja lataavat pelin. Käytettäviä mittareita, joilla voidaan arvioida pelin ja sen käyttäjäkunnan sosiaalista jakamista ovat esimerkiksi

1. kuinka suuri prosentti pelaajista jakaa suosituksia / sisältöä esimerkiksi Facebookissa,
2. kuinka suuri prosentti Facebook-kavereista lataa pelin keskimäärin,
3. keskimääräinen määrä sosiaalisen median postauksia / käyttäjä / aktiivinen käyttäjä,
4. kuinka suuri prosentti Facebookissa olevista käyttäjistä tykkää pelin Facebook-sivuja tai muuta sisältöä.

Kytkemällä pelin sosiaaliseen mediaan voi sitä hyödyntävistä pelaajista saada paljon arvokasta demografista tietoa, jota muutoin ei voisi saada. Käyttäjätiedon seuranta ja analysointi ovat viestinnällisten ja suoraan pelaajahankintaan liittyvien tehokkuustavoitteiden vuoksi erittäin tärkeää. Kannattaa toisaalta huomata, että eräs tekijä, joka voi vähentää käyttäjien sosiaalista jakamista, on ihmisten herännyt huoli yksityisyydestään.

9.8.1 K-FAKTORI

K-faktori mittaa sitä, kuinka monta uutta pelaajaa yksi nykyinen pelaaja houkuttelee peliin. Luku lasketaan seuraavalla tavalla:

$$K = \frac{\text{viraalisesti hankitut pelaajat (esim. some-kutsujen konversio)}}{\text{ei viraalisesti (esim. maksetulla mainonnalla) hankitut pelaajat}}$$

Käytännössä viraalisuus lasketaan seuraavalla tavalla. Ensin lasketaan keskimääräinen määrä kutsuja, jotka pelaajat lähettävät ystävilleen. Oletetaan että luku on 20. Seuraavaksi määritetään konversioaste eli kuinka moni kutsun saaneista hyväksyy sen, esimerkiksi 10 sadasta eli suhdeluku on tällöin 0,1. Näistä kymmenestä kuusi kutsuu ystäviään peliin eli suhdeluku 0,6. Lopuksi lasketaan pelin viraalisuus: $20 \times 0,1 \times 0,6 = 1,2$

viraalisuus = käyttäjäkohtaisten kutsujen määrä x (latausten määrä / kutsujen määrä) x (latausten määrä / kutsujen määrä)

Kun K- luku on enemmän kuin 1 voidaan puhua todella viraalista pelistä. Tällöin jokainen peliin suosittelun kautta tullut uusi pelaaja houkuttelee enemmän kuin yhden uuden pelaajan, jolloin viraalisuus pelissä lisääntyy ajan myötä eksponentiaalisesti. Jos K-faktori on 1, on pelin viraalisuutta kuvaava käyrä lineaarinen. Jos luku on 2 eli jokainen uusi pelaaja houkuttelee peliin 2 kaveriaan, on käyrä taipuisa. Koska kumpikin luku on vaikea laskea tarkasti, voidaan K-faktoria pitää enemmän hyvänä ennustevälineenä kuin aivan tarkkana mittarina (Seufert, 2014)

Viraalisuuden ennakoinnissa on tärkeää tietää kuinka halukkaita pelaajat ovat kutsumaan ystäviään peliin ja jakamaan siihen liittyvää sisältöä. Tämän voi laskea jaettavuuden kaavalla. Näin voi määrittää yhden pelaajan kutsujen tuomien pelaajien määrän. Tätä lukua tulee oikaista myös pelin jättämien pelaajien määrällä.

Pelin jaettavuus = (kuukauden orgaaninen eli ei ostettu liikenne/ MAU) x pelin elinikä

Kannattaa huomioida, että pelin orgaanista kasvua voi aiheuttaa myös muut tekijät kuin kaverikutsut. Näitä ovat esimerkiksi korkea sijoitus pelikaupan latauslistoilla sekä positiiviset arvioinnit pelistä mediassa. Pelaajat kutsuvat ystäviään useimmiten peliin aloittaessaan pelaamisen sekä ollessaan elinkaarensa keskivaiheilla. Pelin loppusuoralle päässeistä pelaajista enää harva jakaa kutsuja (Jaggard, 2014).

Pelin lopullisen kannattavuuden arvioinnissa on tärkeää pystyä ennakoimaan myös pelaajien uskollisuutta pelille. Retentioluku kertoo toki tästä, mutta myös muita mittareita käytetään. Tärkein on pelaajakatoa (user attrition / churn rate)

kuvaava luku, joka kertoo prosenttimäärän aktiivisista pelaajista, jotka lopettavat pelaamisen joka kuukausi. Lisäksi tarkastellaan myös palaavien pelaajien määrää, eli niiden pelaajien määrää, jotka palaavat aktiivikäyttäjiksi tauon jälkeen. Lopulta pelaajakato on aina suurempi kuin palaavien määrä.

Pelaajien elinkaaren voi laskea seuraavasti:

Elinkaari $LT = 1/$ pelaajakatoaste.

9.9 HAKKEROINNIN ESTÄMINEN ANALYTIIKAN AVULLA

Kaikki pelit voidaan hakkeroida. erityisesti Android pohjaiset mobiilipelit ovat erityisen alttiita hakkeroinnille ja huijaukselle. (Kim, 2013) Hakkerointia kannattaa torjua, koska se heikentää rehellisten pelaajien pelikokemusta sekä pelin monetisaa-tiota. Muista pelaajista selkeästi poikkeava käyttäytyminen ja menestys pelissä voi kertoa hakkeroinnista. Kimin mukaan seuraavia seikkoja kannattaa seurata huijauksen torjunnassa.

1. Tuottojen kertymisnopeuden vaihtelu. Jos tuottojen päiväkohtainen taso vaihtelee enemmän kuin X prosenttia kannattaa alkaa epäillä huijausta ja alkaa selvittää syytä. Perusodotus voisi olla $X = 20 \%$. Tämä luku on luonnollisesti genre- ja pelikohtainen, joten sen saa oman pelin kohdalla selville mittaamalla monetisaa-tiota esimerkiksi beta-testauksen aikana aidoilla pelaajilla.
2. Jos pelaajan nettoarvo on suurempi kuin 10 % päivässä tason 5 jälkeen kannattaa asiaan perehtyä.
3. Jos pelikertojen määrä päivässä ylittää 10, kannattaa asia selvittää, mikäli käyttäytyminen poikkeaa selvästi muista pelaajista.
4. Jos pelaaja etenee pelissä selvästi muita nopeammin, esimerkiksi enemmän kuin tason päivässä kohtuullisen vaativilla tasoilla, kannattaa selvittää onko kyseessä huijaus.

Analytiikkaa voi tehdä ilmaisella Google Analytics työkalulla (Wooldridge & Schneider, 2011) sekä erityisellä Game analytics työkalulla. Näillä pääsee hyvin liikkeelle. Markkinoilla on myös runsaasti erilaisia analytiikkapalveluntarjoajia, joilta saa halutessaan ja maksaessaan palvelusta tarvittavan raportin pelinsä metriikoista. Metriikoiden hyödyntäminen auttaa kehittäjää tekemään pelistään monin

tavoin paremman pelaajien sekä monetisaation näkökulmasta sekä myöhemmin lanseerausvaiheessa toteuttamaan markkinointitoimenpiteensä mahdollisimman optimaalisesti. Lisäksi ilman riittäviä metriikoita mahdollisilta pääomasijoittajilta voi olla erittäin vaikea saada rahaa alan kovasta kilpailusta johtuvan riskialttiuden vuoksi.

9.10 VINKKEJÄ ANALYTIIKAN KÄYTTÖÖNOTTAMISEEN

Trevor McCalmont (2013) antaa oman pitkän pelianalyytikon kokemuksensa pohjalta neuvoja pelikehittäjille oman mobiilipelinsä metriikan ja analytiikan järjestämiseksi.

1. Mieti mitä haluat mittareilta ja analytiikalta ja niiden toimittajalta. Analytiikan tarjoajia on monia ja näiden tuotteet vaihtelevat merkittävästi. Markkinoilla on tarjolla ilmaispalveluita, jotka sisältävät rajatun määrän työkaluja kuten myös kuukausimaksullisia vankan mittariston ja ammattitaidon tarjoavia yrityksiä. Työkalut ja palvelut kannattaa valita omien tarpeiden ja osaamisen pohjalta siten, että ymmärtää miten eri palvelut näihin tarpeisiin pystyvät vastaamaan. McCalmontin mukaan hyviä A/B testaamisen elementtejä ei saa ilmaiseksi. Toisaalta oikeat mittarit ja ammattitaito A/B testauksen aikana saattaa ratkaista koko peliin menestymisen ja lisätä merkittävästi sijoitetun pääoman tuottoa. Hän huomauttaa vielä, että oikein mittaroituna ymmärrys pelistä ja sen käyttäjistä sekä kyky parantaa peliä lisääntyy kumulatiivisesti koko pelin elinkaaren ajan. Teoreettisesti myös kyky lisätä tuottoa kehittyä samalla lailla.
2. Mittaa tavoitteidesi kannalta oleellisia asioita. Jos haluat esimerkiksi parantaa retentio-lukuja vaikkapa sijoittajatapaamista ennen, keskity mittaamaan ja analysoimaan pelaajien lopettamiskohtia ja -syytä. Löydettyäsi ongelmien syyt voit korjata ne ja parantaa haluamiasi lukuja. Näin voit kohdistaa resurssisi lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteidesi mukaisesti järkevällä tavalla.
3. Älä mittaa kaikkea vaan keskity mittareihin, jotka mahdollistavat oman pelisi retentio-lukujen, pelaajien sitoutumisen sekä monetisaation parantamisen. Tarvittaessa pelistä saa valtavan määrän mittatietoa, mutta pikkudetaljeilla kuormittaa vain itseään ja hukkaa aikaansa epäoleelliseen. Kannattaa siis tunnistaa näiden teemojen kannalta oleelliset mittapistet ja keskittyä niiden avulla ongelmakohtien tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä pelaajien nauttimien ominaisuuksien iteroimiseen.

4. Seuraa melkein kaikkea mikä liittyy virtuaalirahaan. Pelin monetisaatio on ainut tapa pitää peliyritys hengissä. Seuraa siis mistä käyttäjät tienaavat virtuaalirahansa, paljonko he saavat sitä ja mihin he sen käyttävät. Tämä auttaa ymmärtämään mitä pelaajat arvostavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan oikealla rahalla. Virtuaalirahan lähteiden ja käyttökohteiden seuraaminen auttaa tasapainottamaan pelin taloutta ja määrittämään antaako peli liian helposti tai vaikeasti virtuaalivaluutta pelaajille peruspelaamisella. Sen tunnistaminen kuinka usein pelaajat ostavat eri hyödykkeitä, auttaa kehittäjiä luomaan uutta sisältöä, jota pelaajat arvostavat ja ostavat. Pelaajat saa maksamaan virtuaalihyödykkeistä, kunhan pelissä on sellaista sisältöä, jota he arvostavat riittävästi ja sen saaminen ei ole liian helppoa.
5. Tunnista samanlaiset ilmiöt ja vähennä siten mittapisteiden määrää. Tämä auttaa säästämään aikaa ja keskittymään oleelliseen.
6. Kiinnitä huomiota myös laadullisiin lähteisiin. Suora sanallinen palaute pelaajilta auttaa ymmärtämään mittaritietoa ja tulkitsemaan sitä oikein. Lisäksi käyttäjiltä saa varmasti hyviä ideoita, kuinka peliä voi edelleen kehittää. Lue siis käyttäjien arvioita pelistä ja käy vuoropuhelua heidän kanssaan eri tavoin verkossa. Kehittäjäblogi on eräs suosittu vaihtoehto tähän tarkoitukseen.

9.11 PELIALAN KESKEISTEN MITTEREIDEN ROOLI FREE TO PLAY-ANSAINNAMALLISSA

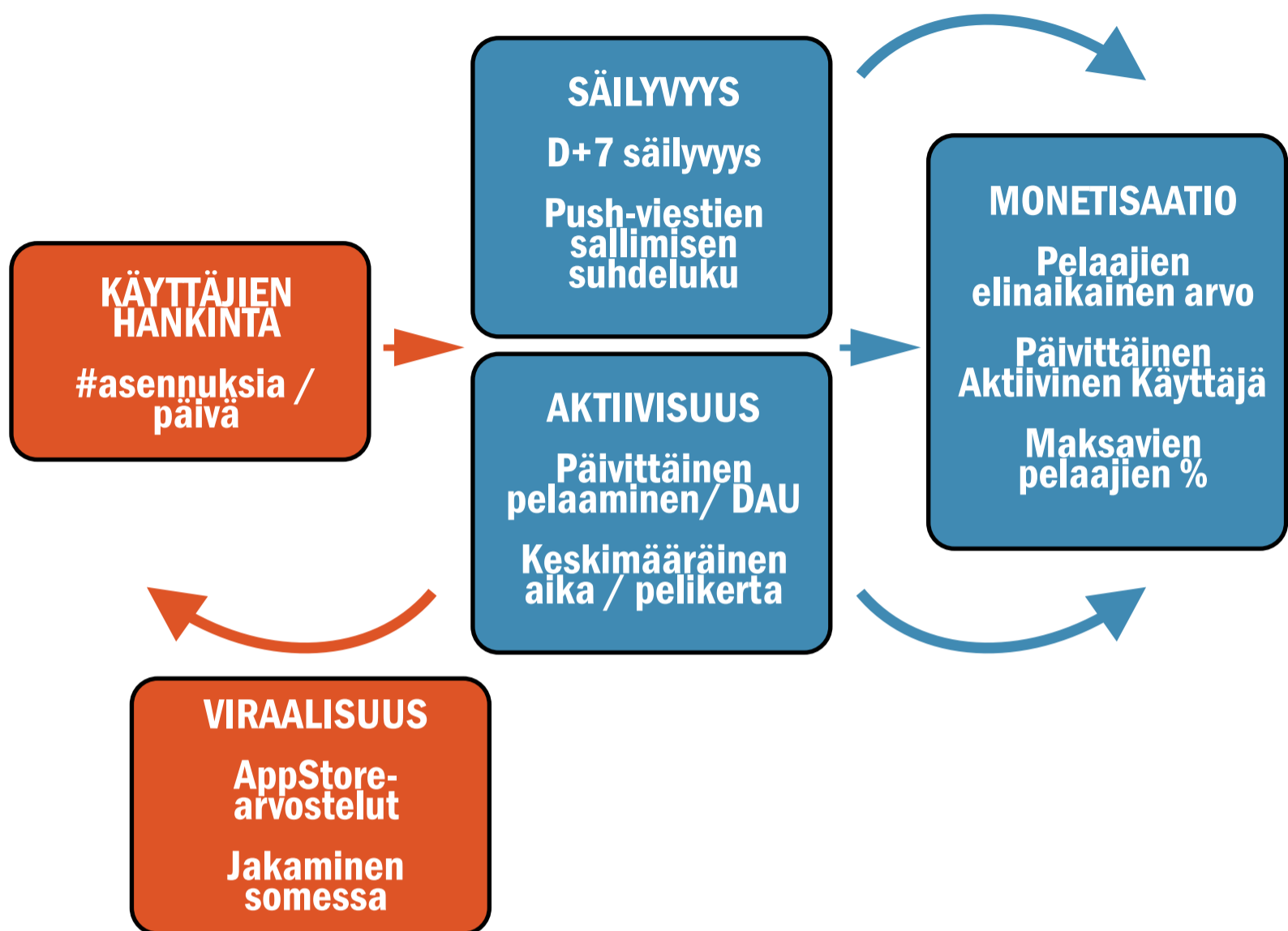
Pelialan analyytikon Eric Seufertin (2013) mukaan free to play-mallia käyttävän pelin tuottokykyyn vaikuttaa suorasti ja epäsuorasti neljä asiaa: sosiaalinen leviäminen verkostoissa (virality), pelaajien säilyttäminen (retention), pelin ansaintakyky (monetization) ja orgaaninen kasvu (organic growth). Sosiaalinen leviäminen kattaa uusien, ilmaisten pelaajien löytämisen jo pelistä nauttivien pelaajien avulla, säilyttäminen kertoo peliin kyvystä pitää ja koukuttaa käyttäjänsä, ansaintakyky kuvaa pelistä maksavien määrää ja keskimääräistä pelaajakohtaista tuottoa. Orgaaninen kasvu tarkoittaa pelaajamäärien kasvua ilman maksettua markkinointia esimerkiksi hyvien arvostelujen tai korkean latauslistasijoituksen vuoksi. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä, joita peliyrityksessä tulee seurata. Orgaaniseen kasvuun vaikuttaa pelin viraalisuus sekä peliyrityksen tekemät markkinointitoimenpiteet ansaitussa ja jaetussa mediassa.

Eryteisesti Free to play-ansaintamallia käytettäessä pelialan metriikan hyödyntäminen pelin suunnittelussa ja tasapainottamisessa sekä monetisaation säätämisessä

ovat elintärkeitä taloudellisen onnistumisen kannalta. Kuvio 65 kuvaa kuinka eri metriikan osa-alueet liittyvät toisiinsa Free to play ansaintamallia käytettäessä. Prosessi alkaa pelaajahankinnalla, jonka keskeinen mittari on asennusten määrä päivässä. Tähän tulisi päästä mahdollisimman tehokkaasti, jolloin markkinoinnin mittaaminen ja säätäminen ovat avainasemassa. Pelaajahankinnan kustannuksia laskevat myös pelin viraalisuus eli leviäminen pelaajalta pelaajalle sekä erilaisten PR-toimenpiteiden tuottamat riippumattomat positiiviset arvioinnit pelistä sekä julkisuus. Julkisuus lisää ihmisten kiinnostusta peliin ja lisää orgaanisten latausten määrää. Juttu mediassa lisää yleensä välittömästi uusien pelaajien määrää.

Kun pelaajia on hankittu, on heidän sitoutumistaan peliin eli retentio-lukuja tarkkailtava ja pyrittävä parantamaan säätämällä pelin ominaisuuksia kuten tasapainoa ja vaikeusastetta. Myös pelaajien aktiivisuus eli pelikertojen päivittäinen määrä ja kesto ajassa kertovat pelaajien sitoutumisesta. Sitoutuminen eli koukuttuminen peliin lisää oikeilla toimenpiteillä pelaajien viraalijakamista laskien samalla käyttäjähankinnan kustannuksia. Tämä on oleellista pelin kannattavuuden kannalta sekä sen vuoksi, että vain peliin sitoutuneet käyttäjät tuottavat rahaa eli monetisoivat Free to play mallissa. Edellisten lisäksi mitataan yleensä käyttäjien reaktioita erilaisiin markkinointitoimenpiteisiin kuten alennuksiin, bonuksiin, paluubonuksiin ja kaverien kutsumiseen kehottaviin viesteihin. Testien perusteella valitaan eniten retentioon, monetisaatioon ja viraalijakamiseen vaikuttavat toimenpiteet.

Pelin kannattavuutta arvioidaan monetisaatio-mittareiden avulla joista keskeisiä ovat pelaajan pelin elinaikainen arvo LTV, keskimääräinen tuotto päivittäistä aktiivista käyttäjää kohden sekä maksavien pelaajien suhteellinen osuus koko pelaajakannasta. Pelin monetisaatiomekanismeja ja pelin sisäisten ostosten hintatasoa ja tasapainoa säätämällä voidaan taas vaikuttaa edellisten mittareiden arvoihin ja pelin tuottavuuteen.



Kuvio 65. Free to Play-ansaintamallin keskeisten mittareiden rooli liiketoiminta-prosessissa

10

PELITUOTANNON ORGANISOINTI JA JOHTAMINEN

Pelituotantovaiheen tehokas organisointi nopeuttaa pelin valmistumista, parantaa sen laatua sekä säästää kustannuksia. Pelituotanto organisoidaan yleensä projekteiksi. Tässä kirjan kappaleessa kuvataan peliprojektin suunnittelun, toteutuksen ja johtamisen kannalta tärkeimpiä osaamisalueita.

Tämän lisäksi kappaleessa kuvataan pelin ketterään kehittämiseen liittyvää peliprojektin johtamisen mallia, pelikehityksen eri vaiheita suunnittelusta toteutukseen ja valmiin pelin testaukseen. Pelin kehittämisen eri vaiheet käydään läpi työtehtävineen, osaamisvaatimuksineen ja tarvittavine resursseineen. Lisäksi tarkastellaan pelituotannon eri osa-alueiden kuten graafisen suunnittelun, äänisuunnittelun, ohjelmoinnin, lokalisoinnin, alihankinnan sekä projektin riskienhallinnan piirteitä.

10.1 PELITUOTANNON JOHTAMISESTA

Pelituotantovaiheen tehokas organisointi nopeuttaa pelin valmistumista, parantaa sen laatua sekä säästää kustannuksia. Tämän vaiheen johtaminen vaatii monipuolista ja erityistä osaamista. Tässä käsikirjan kappaleessa kuvataan pelituotannon johtamisen kannalta tärkeimmiksi nähdyt osaamisalueet. Ensimmäiseksi kuvataan pelin kehittämisen organisointiin ja kehittämisen eri vaiheisiin liittyviä asioita ja pelikehityksen eri vaiheiden suhdetta pelituotanto-vaiheeseen.

10.1.1 PELITUOTANNON ORGANISOINTITAVAKSI VALITAAN USEIMMITEN PROJEKTI

Pelin kehittämiseksi valitaan yleensä jokin toiminnan organisointitapa. Jos mitään erityistä tapaa organisoida yhteisiä toimenpiteitä ei valita, uskotaan pelituotannon itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus voi toimia pienissä ja kokeneissa pelituotannoissa ja – tiimeissä, kun kaikki tekijät tuntevat toistensa hyvät piirteet, vahvuudet ja ovat toisalta selvillä kunkin kehittämiskohdista. Monesti näin ei kuitenkaan ole, ja pelikehittämistä halutaan tuotannon tehokkaan etenemisen ja seurattavuuden vuoksi suunnitella sekä tarvittaessa ohjata ja hienosäätää aikataulussa pysymiseksi tai kustannusten pitämiseksi budjetissa.

Yksittäisen pelin saattaminen alkuideasta valmiiksi pelituotteeksi vaatii runsaasti erilaisia resursseja; ihmisiä, erilaisia osaamisia, työkaluja, teknologiaa, rahaa ja tiloja. Jotta nämä resurssit olisivat tehokkaassa käytössä, on toiminta suunniteltava ja aikataulutettava mahdollisimman hyvin ennakoita. Pelin valmiiksi saattaminen vaatii runsaasti suunnittelu- ja toteutusosaamista. Suunnittelematta on lähes mahdotonta kertoa sijoittajalle tai julkaisjalle pelin valmistumisen eri vaiheista, saati ohjata tuotantoa niin, että eri vaiheet valmistuvat ajallaan muodostamatta pullonkauloja prosessiin. Samoin resurssitarpeen arvioiminen ja pelin kustannusarvion laatiminen ovat ilman suunnittelua lähinnä arvauksia. Varsinaisen pelituotannon lisäksi julkaisun tueksi tarvitaan erilaisia promomateriaaleja ja tuotannon aikataulun mukaan synkronoitu ja etenevä markkinointisuunnitelma. Tuotantosuunnitelma vaikuttaa varsinaisen peliprojektin lisäksi myös rahoitus- ja resurssisuunnitteluun sekä pelin markkinoinnin suunnitteluun. Pelituotannon organisoimistavaksi valitaan usein projekti. Projekti on päämääräsuuntautunut, väliaikainen ja ainutkertainen ryhde, jolla on tarkkaan määritelty alku, loppu ja aikataulu päämäärän toteutusta varten. Projektiorganisaatio on siis aina väliaikainen ja koottu tietyn tavoitteen saavuttamista varten.

10.1.2 KETTERÄ KEHITYSILOSOFIA

Yksittäinen pelituotanto voidaan ajatella ohjelmistoprojektin johtamisena. Ohjelmistonkehityksessä on erotettavissa kaksi koulukuntaa ja mallia. Ensimmäinen malli on perinteinen lineaarinen malli ja toinen malli on hieman uudempi ns. inkrementaalinen malli. Perinteinen ohjelmistonkehityksen koulukunta kannattaa ohjelmistonkehityksessä lineaarista ohjelmankehityksen mallia, joka tunnetaan myös vesiputousmallin nimellä. Tässä mallissa ensimmäisessä vaiheessa kerätään vaatimukset, toisessa vaiheessa niiden perusteella luodaan ohjelmistoarkkitehtuuri jonka jälkeen (3. Vaihe) ohjelmisto toteutetaan (koodataan). Tämän jälkeen ohjelmisto testataan, havaitut virheet korjataan, jolloin ohjelmisto on valmis (vaihe 4) ja se siirretään ylläpitoon (vaihe 5).

Toinen koulukunta edustaa näkemystä, jonka mukaan ohjelmistoprojektin aikana tulee yleensä niin paljon muutoksia, ettei kaikkea kannata eikä voi miettiä valmiiksi. Koulukunnan mukaan on parempi lähteä liikkeelle muutamista perusasioista, toteuttaa ne ja testata asiat ja siirtyä sitten seuraavaan vaiheeseen. Mallia kutsutaan iteratiiviseksi ohjelmistonkehitysmalliksi. Iteratiivisesta mallista on kehitetty erilaisia versioita, kuten Agile-malli.

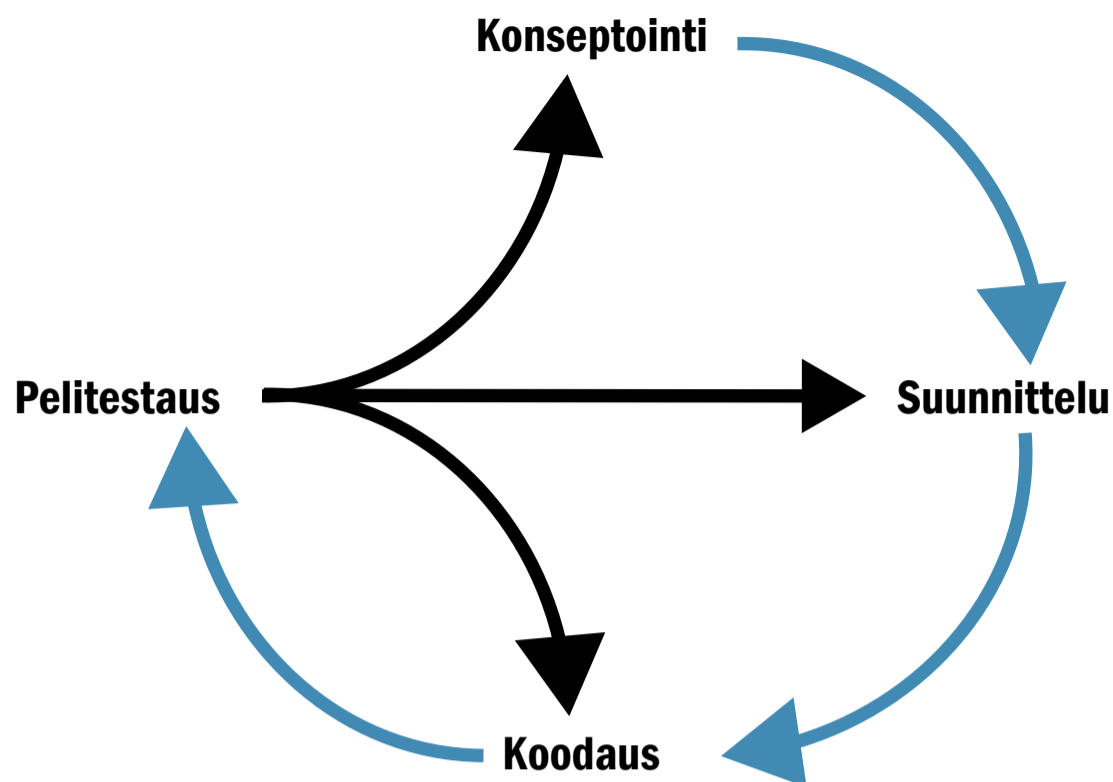
Molemmat mallit noudattavat filosofisesta erostaan huolimatta samanlaisia projektijohtamisen periaatteita. Mallien keskeinen ero on oikeastaan se, kuinka pitkä ajanjakso pyritään ennakoitua suunnittelemaan ja sen jälkeen toteuttamaan. Peliprojektit käyttävät yleisesti jälkimmäistä iteratiivista mallia. Etenkin Free to play-ansaintamallin myötä analytiikkapohjainen iteratiivinen pelisuunnittelun malli on yleistynyt.

10.1.3 KETTERÄ PELIN KEHITTÄMISEN MALLI

Pelikehittäminen tulee olla ketterää, koska tuotekehityssyklit todistetusti nopeutuvat ketterien käytänteiden johdosta. Ideointi, kokeilu, erehtyminen ja oppiminen nopeasti ovat tehokkaan kehittämisen ytimessä. Tiimin tuloksenteon nopeus on kaikki kaikessa. Nykyisillä pelimarkkinoilla aika on rahaa. Jos projekti ei etene, voi joku toinen tiimi tuoda vastaavan pelin markkinoille ja viedä tavoitellut pelaajat tai jatkuvasti nousevat markkinointikulut karkavat tavoittamattomiin.

Peliteollisuus on ottanut pelin koodaamisessa käyttöönsä ketterän ohjelmistonkehityksen (agile) periaatteita, vaikka yleisesti ei käytäkään tätä termiä.

Termin välttämisen uskotaan johtuvan siitä, että pelikehittäjät pelkäävät ketterän kehityksen formaalisuutta ja byrokratiaa. Kuitenkin pelin kehityksessä halutaan käyttää ketterän kehityksen menetelmiä, niiden osoittaututtua tehokkaiksi, pelikehitystä nopeuttaviksi ja laatua parantaviksi (Petrillo, Pimenta 2010, Airaksinen 2015 mukaan). Alla on havainnekuva ketterän pelikehityksen mallista.

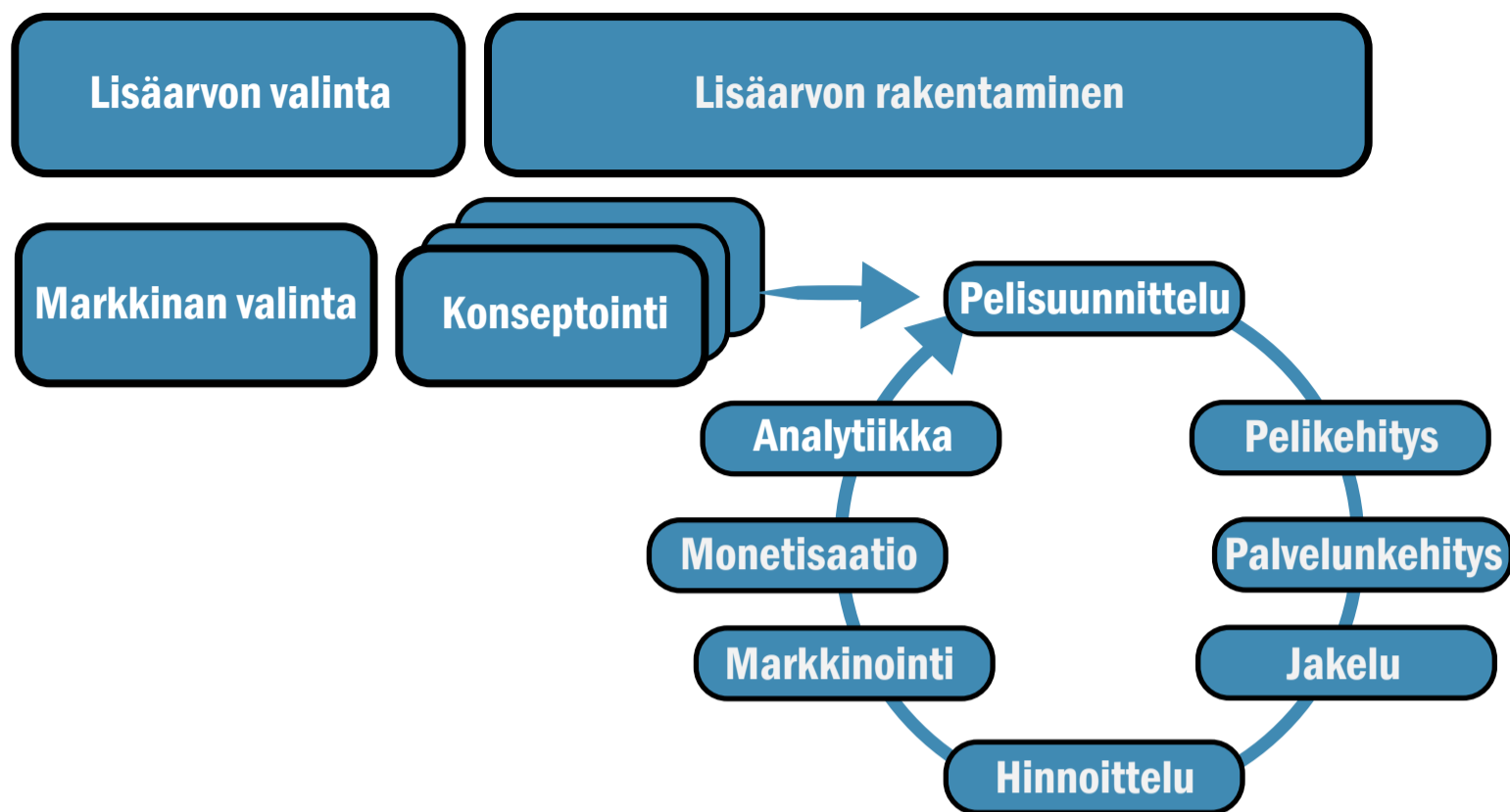


Kuvio 66: Ketterän pelikehityksen malli "Playtest boomerang" (muokattu Stacey & Nandhakumar, 2008)

Pelink kehitys koostuu jatkuvasta inkrementaalista prosessista, joka alkaa konseptoinnista, jatkuu pelisuunnittelulla ja koodauksella sekä näiden jälkeen tapahtuvalla pelitestauksella. Pelitestaustuloksesta riippuen kehitetty pelin osa voi päätyä osaksi kehitettävää peliä tai palautua johonkin (joihinkin) edellä mainituista vaiheista edelleen työstettäväksi. Peli kehittyy valmiiksi tuotteeksi ajan myötä pala eli inkrementti kerrallaan.

10.1.4 PELITUOTANTO PALVELEE LIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ

Pelituotannon johtavana ajatuksena on rajallisten resurssien hyödyntäminen niin, että mahdollisimman tehokkaasti pyritään maksimaalisen asiakastarpeen täyttämiseen ja monetisaation maksimoimiseen tavoitellussa aikataulussa. Alla on periaatekuva pelituotantoprosessin mallista.



Kuva 67: Havainnekuva nykyaikainen pelituotannon lisäarvon muodostuksesta

Yllä oleva periaatekuva havainnollistaa pelikehitystä liiketoiminnan näkökulmasta. Pelin tuotantovaihe on kuvattu kuvan oikean reunan ympyränä, jossa tuotantovaihe alkaa pelisuunnittelulla ja etenee peli- ja palvelukehityksen kautta jakeluverkoston kautta koemarkkinoille. Koemarkkinointivaiheessa asiakasryhmällä testataan pelin koukuttavuutta ja liiketoimintamalleja. Peli ei valmistu kerralla, vaan pelikehitys on luonteeltaan iteratiivista ja inkrementaalista. Ensimmäisessä vaiheessa pelistä kehitetään pienin mahdollinen pelikonseptin osa, joka valmistuttuaan laitetaan testaukseen. Testauksen ja analytiikan perusteella tehdään päätös kehitetyn toiminnon käyttöönotosta tai muutostarpeesta ja päätetään seuraavan uuden ominaisuuden tai toiminnallisuuden kehittämistä. Tärkein kysymys ominaisuuksien kehityksestä päätettäessä on edesauttaako kehitetty tai kehitettäväksi suunniteltu ominaisuus suoraan tai epäsuorasti pelin koukuttavuutta ja monetisaatiota. Samalla tutkitaan myös käytettävyyttä sekä pelin teknistä toimivuutta sekä karsitaan virheitä.






Pelikonseptin ja markkinan valinta. Pelituottamisen ensimmäinen tehtävä on markkinan ja pelikonseptin valinta. Pelikonsepti voi olla yksinkertaisimmillaan 2D-maailmaan sijoittuva seikkailupeli, jossa pelaaja ohjaa omaa ninjahahmoaan tai monimutkaisemmillaan usean vuoden kestävä, uusia pelimekaniikkoja ja teknologioita hyödyntävä roolipelituotanto konsolleille.

Markkinan ja konseptin valinnan yhteydessä valitaan myös kohdemarkkinalle soveltuva liiketoimintamalli/mallit sekä tekninen julkaisualusta esimerkiksi mobiililaitteet. Tekninen alustavalinta on usein poissulkeva. Alustavalinta kannattaa tehdä

hyvin, sillä pelaajat suostuvat harvoin investoimaan uusiin pelilaitteisiin, joita heillä ei ole ennestään, vain voidakseen nauttia yhdestä pelistä. Nykyisin valinta on usein monikanavajulkaisu eli sama peli julkaistaan vaikkapa tietokoneelle ja eri konsoleille. Markkinavalinnan yhteydessä pohditaan asiakkaita eli tehdään genrevalinta sekä valitaan maantieteellinen markkina-alue sekä päätetään tarvittavista lokalisointitarpeista.

10.1.5 PELIPROJEKTIN JOHTAMISEN MALLI

Pelinkehitys sisältää useita iteratiivisia vaiheita, vaatii monenlaista osaamista ja on yhdessä markkinointi- ja myyntiponnistusten kanssa peliyrityksen suurimpia investointeja. Johtamisen kannalta peliyrityksen ja sen sidosryhmien on tunnistettava ja ymmärrettävä pelinkehitysprosessin eri vaiheet ja osa-alueet, jotta pystytään seuraamaan missä vaiheessa pelinkehitys on menossa. Projektin johto, rahoittaja tai alihankkija haluavat tietää ollaanko aikataulusta edellä vai kenties jäljessä, pysytäänkö budjetissa, voidaanko beeta-testaus aloittaa suunnitellusti ja niin edelleen. Näiden vuoksi peliprojekti jaetaan yleensä erilaisiin suunniteltaviin kokonaisuuksiin kuten:

-  Projektin eri vaiheen määrittely: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja päättäminen aikatauluineen
-  Tarvittavien resurssien määrittely: tekniset resurssit, henkilöt, osaaminen ja näiden saatavuus kehityskaaren eri vaiheissa
-  Projektissa eri vaiheissa syntyvien tulosten määrittely:
-  (Dokumenteista mm. High concept, Game Treatment, Game Script, One pager, GDD, pelin ohjelmistosta tarvittavat buildit, testaukseen tarvittavat versiot (ks. Tämän käsikirjan kappale Testaus ja virheidenkorjaus), pelin asiakastestauksen eri vaiheiden versiot, demotarpeisiin tehtävät versiot ja niin edelleen)
-  Päätöksentekotapojen ja -aikataulun määrittely: kuka ja koska päättää ja mitä asioita, esimerkiksi hyväksyy projektin vaiheen hyväksyttävällä tavalla toteutetuksi.

Projekti jakaantuu periaatteessa seuraaviin peräkkäin suoritettaviin vaiheisiin:

1. Projektin valmisteluvaihe. Projektin on esisuunnitteluvaihe, jonka tuloksena syntyy kuvaus projektin tavoitteista, laajuudesta ja vaikutuksista. Esisuunnitteluvaiheen tarkoitus on saada toteutettavaksi valmistellusta projektista kokonaisymmärrys projektin toteuttamispäätöksen tekemiseksi.
2. Projektin suunnitteluvaihe, jossa tehdään toteutettavaksi päätetyn projektin yksityiskohtainen toteutussuunnitelma. Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyy yksityiskohtainen toteuttamiskelpoinen projektisuunnitelma.
3. Projektin toteutusvaihevaihe, jossa toteutetaan suunniteltu projekti. Projektin toteutusvaiheen aikana projektisuunnittelun oletukset voivat osoittautua virheellisiksi, suunnitelmat puutteellisiksi, käytettävissä resursseissa voi tapahtua muutoksia. Toteutusvaiheen onnistuminen riippuu kehittävän tiimin kyvystä tehokkaasti ratkaista projektissa ilmeneviä ongelmia. Toteutusvaiheen luonne on suoraviivaisen toteutuksen ja jatkuvien muutosten hallintaa.
4. Projektin päättäminen on vaihe, jossa tarkistetaan, että kaikki tavoitteet on saavutettu, kerätään ja dokumentoidaan saadut opit, puretaan projektiorganisaatio ja päätetään hanke.

10.1.6 PELIPROJEKTI ON INNOVAATION KEHITTÄMISTÄ

Pelialaa sanotaan innovatiiviseksi, uutta luovaksi ja uutta kehittäväksi. Innovaatio on terminä laajasti käytetty ja monimerkityksellinen. Innovaatiolla tarkoitetaan, tässä käsikirjassa, idean kehittämiseksi uudeksi kaupalliseksi tuotteeksi ja palveluksi (Schumpeter, Böckerman 2000). Innovaatioprosessiin kuuluu tyypillisesti neljä vaihetta:

1. Ideavaihe
2. konseptointivaihe, idean kehittäminen
3. prototyypin kehittämisen vaihe ja viimeiseksi
4. tuotteistamisen vaihe, jonka lopputulos on valmis tuote/palvelu.

Kehitystoiminta vaiheistetaan kehitystoiminnan tehokkuuden ja seurattavuuden vuoksi. Eri vaiheet vaativat erilaista osaamista ja niiden työajat eroavat toisistaan suuresti. Ideoita syntyy pienellä työryhmällä helposti kymmeniä päivässä. Ideoiden kehittäminen konsepteiksi on huomattavasti työläämpää, kuin pelkkä ideointi ja työryhmän voi olettaa saavan aikaan vain 1 - 2 konseptia päivässä. Konseptin kehittäminen prototyypiksi vaatii teknologioiden valintaa konseptin realisoimiseksi ja prototyypin teko vie työaikaan yleensä viikkoja. Prototyyppi eli demo on oikean pelin kaltainen, joiltain osin toimiva, pelattava peli, mutta kaukana valmiista tuotteesta. Markkinakelpoisen tuotteen valmistaminen on yleensä kuukausien ponnistus. Yleisesti vaiheesta toiseen siirryttäessä työpanos nousee dekadilla eli kymmenkertaiseksi.

Pelin kehitys noudattaa innovaatioprosessin vaiheita, mutta peliteollisuudessa on käytössä omat termit eri vaiheille. Pelin kehityksen vaiheet ovat:

Pelikonseptin ja markkinan valinta	Ideointivaihe ja liiketoimintamallin valinta
Esituotanto	Idean kehittäminen konseptiksi, konseptivaihe
Tuotannon suunnittelu Tuotantovaiheen etapit Teknologioiden valinta Käytettävät tekniikat ja assetit	
Tuotanto Ohjelmointi Grafiikka ja äänet Testaus	Prototyyppi
Virheiden korjaus ja viimeistely	
Julkistus	Tuote/palvelu





Kuvio 68. Pelin kehityksen vaiheet.

10.1.7 SUUNNITTELUPERIAATE

Pelituotannon aikana jotain menee väistämättä pieleen. Pelisuunnittelija saa houkuttelevan tarjouksen isosta peliyhtiöstä, mallintaja loukkaa kätensä, alihankkija toteuttaa toimeksiannon, mutta, rahoittaja vetäytyy, suunniteltu pelimoottori tai asetti ei toimikaan ajatellulla tavalla. Pelituotannon suunnitteluperiaatteena kannattaa pitää “jokin menee pieleen, varaudu siihen”. Tämän vuoksi riskien kartoittaminen ja suunnitelma B kannattaa tehdä ja toisinaan voi olla paikallaan miettiä mikä on Quick and-dirty suunnitelma C, jos kaikki epäonnistuu. Yksi suunnittelukeino, jolla voi varautua yllätyksiin, on rakentaa suunnitelmaan pieniä puskureita. Toinen keino pelikehityksen aikataulun pitämiseksi on välttää asioiden ketjuttamista, koska jos yksi asia viivästyy se viivästyttää kaikkia siitä riippuvia sen jälkeen tehtäviä tehtäviä. Kolmantena keinona voisi mainita sen, että tehtäviä allokoitaessa tiimin jäsenille varmistetaan, että kaikilla on rinnakkaisia tehtäviä tehtäväksi. Eli jonkin tehtävän ollessa myöhässä, pelintekijä ei pyöritä peukaloitaan, vaan hän voi tehdä aina jotain muuta vaihtoehtoista tehtävää.

10.1.8 PROJEKTIN VALMISTELUVAIHE

Projektin valmisteluvaiheen tarkoituksena on tuoda yrityksen johdolle ja merkittävässä roolissa oleville sidosryhmille tieto siitä, kuinka iso investointi suunnitteilla oleva peliprojekti on ja minkälaisen tuloksen sillä oletetaan saavuttavan. Tyypillisiä projektin valmisteluvaiheen tehtäviä ovat

-  Projektin valmisteluun kykenevän ryhmän perustaminen, jolla on ymmärrys projektitoiminnasta ja sen vaikutuksista perustajaorganisaatioon ja osaamista auttaa projektin valmistelemissä.
-  Asiakassuhteen määrittely ja perustaminen projektin ja asiakkaan / tilaajan välille.
-  Projektin tavoitteiden, soveltamisalueen, laajuuden ja rajoitusten määrittely.
-  Projektin johtamiskäytäntöjen määrittely, joita ovat projektitiimien kommunikaatio- ja raportointikäytännöt, projektihenkilöiden toimenkuvat ja roolit, muutosten hallinnan käytänteet ja se kuinka projektin rahoitus ja laskutus hoidetaan.

- 🎮 Projektin johtamiseen käytettävien työkalujen määrittely.

Projektin valmisteluvaiheen päätteeksi yrityksen johto tekee päätöksen joko peliprojektin käynnistämisestä tai projektin hylkäämisestä tai siirtämisestä tulevaisuuteen. Yrityksen johto voi myös vaatia lisäselvityksiä ennen päätöksentekoa ja tällöin projektin valmistelua jatketaan.

10.2 ESITUOTANTOVAIHE, PÄÄPAINO PELISUUNNITELUSSA

10.2.1 PELI-IDEAN KEHITTÄMINEN

Esituotantovaiheessa tarkoituksena on luoda uutta, hauskaa, koukuttavaa tai muuten kiinnostavaa pelattavaa. Esituotantotiimi (tuottaja, pelisuunnittelija, ohjelmoijat, graafikot, mallintajat ja käsikirjoittajat) suunnittelevat pelin ja sen etenemisen, muun muassa tasosuunnittelun ja hahmojen kehityksen. Lisäksi he tuottavat pelimekaniikan kuvaukseen ja muun tarpeellisen pelin kuvaamiseen tarvittavan materiaalin.

Pelin kuvaamiseen voidaan käyttää kirjallista pelitarinan kuvausta, kuvakäsikirjoitusta, mood boardeja sekä hahmojen konseptikuvia

Pelin kehitys alkaa ideasta. Idea voi olla täysin uudentyyppinen peli tai mekanismi, mutta yhä useammin konseptointi perustuu jo olemassaolevan idean edelleen kehittämiseen. Pelisuunnitteluvaiheessa pelikonseptin pohjalta suunnitellaan pelin hahmot ja esineet, pelimaailma sekä muut pelaajan käytettävissä olevat resurssit. Näiden lisäksi suunnitellaan pelisäännöt, pelimekaniikka sekä pelitarina henkilö- hahmojen ja juonikulkujen osalta. Kaikki peli-ideat eivät ole markkinakelpoisia ja kehitettyjen pelikonseptien testaaminen ja karsinta ovat oleellinen osa pelikehitystä.

10.2.2 ESITUOTANTOVAIHEEN TULOKSET

Esituotantovaiheen tuloksena tuotettavasta pelistä on synnyttävä sellainen dokumentaatio, jonka perusteella peli voidaan toteuttaa. Pelistä syntyy esituotantovaiheessa tyypillisesti seuraavat dokumentit:

1. **Yleiskuvaus** (High Concept) on lyhyt esittely pelikonseptista, jolla potentiaalinen rahoittaja tai julkaisija saadaan kiinnostumaan pelistä.
2. **Pelin kuvaus** (Game Treatment) on edellistä yksityiskohtaisempi kuvaus pelistä niille henkilöille, jotka haluavat tietää enemmän tulevasta pelistä.

3. **Määrittely** (Game Script) on laaja dokumentti, jossa kuvataan kaikki pelin suunnitteluvaiheessa aikaansaatu tieto. Se ei kuitenkaan ole vielä tekninen suunnitteludokumentti. Tarinavetosissa peleissä scripti voi olla myös vain pelin käsikirjoitus, jolloin muut asiat kuvataan GDD-asiakirjassa.

4. **Pelisuunnitteludokumentti** (Game Development Document) on pelikonseptin kuvaava sisäinen dokumentti, joka muodostaa pohjan pelikehitystiimin työn organisoimiselle varsinaisen projektisuunnitelman avulla. Tässä mielessä se on projektisuunnitelman ohella keskeinen pelituotantovaihetta ohjaava asiakirja. Se sisältää runsaasti samoja asioita kuin Game Script ja termejä käytetään alalla sekaisin. GDD on kuitenkin nykyisin yleisempi. GDD-asiakirja syntyy pelisuunnittelijoiden, graafikoiden ja ohjelmoijien yhteistyössä tiimin työtä yhteiseen suuntaan ohjaavaksi asiakirjaksi koko tuotannon ajaksi. GDD päivittyy aina esimerkiksi testauksen jälkeen tehtyjen muutosten myötä. Näiden dokumenttien sisältöä on käsitelty tarkemmin pelisuunnittelukappaleen yhteydessä.

10.3 PELITUOTANNON SUUNNITTELU

Esituotantovaiheessa tehdyssä pelisuunnittelussa toiminnan pääpaino on ollut uuden luomisessa, luovuudessa, uusissa ideoissa, hauskuuden ja koukuttavuuden etsimisessä. Kehitystiimeiltä on odotettu pikaisia demoja ja pääpaino on ollut nopeudessa. Pelinkehitystiimi on ollut pieni ja kompakti tiimi.

Nyt tuo luova konseptointivaihe on valmis ja pelitiimin pitäisi saada aikaan peli, jonka kaikki suunnitellut ominaisuudet toimivat sujuvasti suunnitelluilla alustoilla. Pelin kehittäminen konseptista valmiiksi pelituotteeksi vaatii kurinalaista toimintatapaa. Jotkut luonnehtivat tätä tuotantovaiheen toimintatapaa tehtaaksi ja toiset sanovat, että nyt alkaa armeijakuri. Näiden ajatusten taustalla on se, että pelin kehitykseen tulee mukaan joukko ihmisiä, jotka on valjastettava tekemään yhtä aikaa toisistaan riippuvaisia asioita. Asioiden tekeminen suunnittelematta mielivaltaisessa järjestyksessä ei todennäköisesti tuota kehitettyä peliä parhaalla mahdollisella tavalla minimiajassa ja saattaa helposti johtaa kaaokseen.

Se, tehdäänkö pelikehityksen tuotantosuunnitelma esituotantovaiheen aikana tai lopussa, ennen tuotantovaihetta vai tuotantovaiheen aluksi, ei ole merkitsevää, kunhan se tehdään. Tässä käsikirjassa pelituotantovaiheen suunnittelu käsitellään erillisenä aiheena, koska on haluttu korostaa asian tärkeyttä.

Pelituotannon suunnittelun tarkoituksena on kuvata pelin yksityiskohdat sen verran tarkasti, että pelin toteuttaminen onnistuu tavoitteiden mukaisesti.






Lisäksi suunnitelman tarkoituksena on synnyttää selkeä käsitys ja sopimus siitä kuka tekee mitäkin, mikä on toteutusjärjestys, kuinka kaikki kootaan yhteen, testataan ja saatetaan markkinoille. Kirjallisen suunnitelman etuna on, että sen avulla on helppo jakaa tietoa tehtävistä ja riippuvuuksista peliprojektin työntekijöiden kesken. Joskus pelin kuvaamiseen ja havainnollistamiseen riittää synopsis, joskus kannattaa käyttää paperiprotoja, kaaviokuvia, konseptigrafiikkaa tai miksei näytelmää. Johtajatuksena suunnitelman teossa on tarkoituksenmukaisuus.

10.3.1 PROJEKTIN SUUNNITTELUVAIHE

Kun peliprojekti on päätetty toteuttaa, ensimmäinen tehtävä on suunnitella projekti. Projektisuunnittelusta vastaa tyypillisesti projektin vetämiseen nimetty tuottaja eli projektipäällikkö. Tuottaja pystyy harvoin tekemään monia erilaisia osa-alueita sisältävän suunnitelman täysin itsenäisesti. Tyypillisesti hänen apunaan tässä suunnittelutyössä on eri osa-alueiden asiantuntijoita. Projektisuunnitteluvaiheessa on hyödyllistä konsultoida projektin valmisteluvaiheessa mukana olleita henkilöitä. Valmisteluvaiheessa syntynyt dokumentaatio ei välttämättä ole riittävän kattava koko projektin suunnittelemiseksi. Seuraavassa on lista projektisuunnitelman kirjattavista asioista.

10.3.2 PROJEKTIN TEHTÄVÄ, TARKOITUS JA TULOKSET

Ensimmäinen asia projektisuunnitelmassa on tarkentaa projektin tavoitteet ja määrittellä mitä projektin tehtäviin ja vastuisiin kuuluu. Toisinaan projektin tehtävän määrittelyä selkeyttää myös niiden asioiden määrittely, jotka eivät kuulu projektiin eli projektin rajaukset. Tässä suunnittelun vaiheessa luodaan katsaus projektin toimintaympäristöön ja sen mahdollisiin vaikutuksiin projektiin sen elinaikana. Seuraavassa on joitain kysymyksiä johon projektin tehtävää ja tarkoitusta määriteltessä vastataan:

-  Minkä ongelman projekti ratkaisee tai mahdollisuuden projekti toteuttaa?
-  Mitä tuloksia projektissa saavutetaan?
-  Mitä pitää tehdä tulosten aikaansaamiseksi?
-  Kuinka projektin menestys mitataan?
-  Mistä tiedetään, että projekti on valmis? Hyväksyntäkriteerit?

Projektin tehtävään ja tarkoitukseen vastattaessa määritellään mitä asioita projektissa tehdään sekä projektin lopputulokset.

10.3.3 TOIMINNALLISET JA EI-TOIMINNALLISET VAATIMUKSET VAATIMUSMÄÄRITTELYKSI

Pelituotannon suunnittelu ja onnistunut pelituotanto perustuvat hyvin tehtyyn pelisuunnitteluun. Hyvin tehty tarkoittaa tässä sitä, että pelisuunnittelun tulokset on dokumentoitu mahdollisimman yksiselitteisesti esimerkiksi GDD dokumenttiin. Tässä vaiheessa suunnitellaan GDDssä määritellyn pelimekaniikan, tarinan etenemisen ja kerronnan, estetiikan (grafiikka ja äänet), tekniset vaatimukset ja muutetaan ne vaatimusmäärittelyksi. Yksinkertaistettuna GDDssä on kuvattu pelin toteuttamiseksi tarvittavat toiminnalliset ja ei-toiminnalliset määrittelyt, jotka tässä vaiheessa muutetaan teknisiksi vaatimusmäärittelyiksi. Tuotantovaiheessa pelintekijät (mallintajat, graafikot, koodarit, äänisuunnittelija jne) lähtevät toteuttamaan vaatimusmäärittelyä vaatimus kerrallaan.

Pelisuunnittelussa kannattaa aina kun mahdollista käyttää referenssiä olemassaolevasta toteutuksesta, joka on pelin kannalta riittävän hyvä. Ylispeksaamista on syytä välttää, sillä se saattaa johtaa myöhemmissä vaiheissa esimerkiksi pelin suorituskykyongelmiin. Liian tarkasti tehdyt mallit saattavat johtaa turhaan lisätyöhön, jos esimerkiksi kaikki mallit täytyy muuttaa pienemmiksi ja tehdä niille jälkituotantokin uudelleen.

Ei-toiminnalliset vaatimukset aiheuttavat päänvaivaa tässä vaiheessa. Tunteiden ilmaisu pelissä, tunnelman rakentaminen ja välittäminen, immersion luominen tai pelin käytettävyys vaativat todennäköisesti hetken miettimisen. Onko esimerkiksi sinisävyinen taustamaisema riittävä surullisen tunnelman välittämiseen, vai tarvitaanko jotain muutakin kuten musiikkia?

Tämä vaihe on luonteeltaan suunnittelevaa ja konflikteja ratkovaa. Pelivaatimuksia ei läheskään aina voida toteuttaa suunnitellusti ja vaatimukset ovat usein ristiriitaisia keskenään. Tässä vaiheessa pohditaan miten löytää paras tekninen ratkaisu eri asioiden toteuttamiseksi ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit, osaamisen ja aikataulut.

10.3.4 TEKNOLOGIOIDEN VALINTA

10.3.4.1 PELIALUSTAN VALINTA

Suunnittelun alkuvaiheessa on päätettävä tekniset alustat, joille peli aiotaan julkaista. Platformin valinta johtaa työkalujen valintaan ja niiden vaihtaminen myöhemmin johtaa todennäköisesti suuriin teknisiin ongelmiin ja aikataulujen täydelliseen uusimiseen. Tämä puolestaan johtaa lähes varmaan pelin myöhästymiseen ja / tai sen laadun romahtamiseen.

Peliyrityksen on päätettävä myös ne pelialustat, joille peli voidaan julkaista, jos aikataulu ja resurssit sen mahdollistavat. Johtamisen kannalta voi olla selkeää, jos eri pelialustoille suunnitellut pelit suunnitellaan erillisinä projekteina. Peliyrityksen kannattaa tehdä myös selkeä päätös siitä, mille platformille peliä ei varmasti tulla julkaisemaan. Pelin kehittämisen kannalta työmäärä vaihtelee suuresti tuettavien ja optimoitavien erilaisten pelin ohjainmahdollisuuksien, ruutukokojen ja laitteen muiden kyvykkyyksien, grafiikan rajapintojen ja pelialustan rajoitusten mukaan.

10.3.4.2 KÄYTTÖLIITTYMÄ ELI PELIN OHJAAMINEN JA PALAUTE

Alustan valinta vaikuttaa myös siihen mitä käyttöliittymän elementtejä on mahdollista ja pakollista käyttää. Kosketusnäyttö mahdollistaa erilaisen ohjattavuuden kuin vaikkapa konsoliohjain tai hiiri-näppäinyhdistelmä. Platformin valinta vaikuttaa myös siihen mitä lisälaitteita käyttöliittymään on mahdollista liittää tai oletettavasti liitetään. Peliohjaamisen vaihtoehdot ovat moninaiset, seuraavassa muutamia: hiiri, näppäimistö, 3d-kiihtyvyysanturit, joystick, gamepad, kamera, erilaiset kosketusnäytöt, kiihtyvyysanturit, gyroskoopit, mikrofonit ja erilaiset lisälaitteena myytävät ohjaimet.

Peliohjaimien antama palaute on kohtuullisen hyvin kehittynyt. Hyvä esimerkki on konsoliautopeleissä käytettävä force feedback. Tällä saadaan aikaan ajotuntumaa parantava kokemus, tärisevällä ohjainta, kun pelaajan ohjaama auto ajaa epätasaisella alustalla. Mobiilipelien ohjaintenten osalta vastaavaa ominaisuutta voi yrittää saada aikaan vibralla, mutta tuntuma ei ole sama kuin pelikäyttöön dedikoidulla ohjaimella.

10.3.5 PROJEKTIN TEHTÄVIEN SUUNNITTELU JA PROJEKTIN VAIHEISTUS

Projektin tehtävien suunnittelussa on periaatteellisella tasolla kaksi vallitsevaa menetelmää. Ensimmäinen menetelmä on ”alhaalta ylöspäin”-menetelmä, jossa suunnittelufilosofian mukaan suunnittelutyö aloitetaan yksittäisistä tehtävistä.







Suunnittelu jatkuu siten, että nimetään, määritellään ja listataan kaikki projektin eri tehtävät (tasks), joita projektissa suunnitellaan tehtäväksi. Tämän jälkeen yksittäiset tehtävät ryhmitellään kokonaisuuksiksi, joista suunnittelun edetessä muodostuu erilaisia osakokonaisuuksia, työpaketteja ja projektin ositus ja jaottelu.

Toinen projektisuunnittelun menetelmä on ”ylhäältä alas”-menetelmä. Tässä menetelmässä suunnittelun lähtökohtana ovat projektikokonaisuus, joka jaotellaan pienempiin osiin, kuten esimerkiksi projektin tuloksiin. Tulokset jaetaan pienempiin tehtäväkokonaisuuksiin, jotka edelleen jaetaan pieniin palasiin, kunnes päästään määrittelemään yksittäiset tehtävät.

Menetelmien välillä on vain lähtökohdan filosofinen ero, menetelmien käyttö riippuu lähes kokonaan suunnitteluhenkilöstön henkilökohtaisesta mieltymyksestä ja ajattelumallista. Käytännön projektisuunnittelussa molempia malleja käytetään yhdessä. Projektin suunnitteluvaiheen tuloksena saadaan projektisuunnittelman tehtävälista, ositus ja jaottelu eri vaiheisiin.

Tehtävälistan tehtävien pitäisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä. Esimerkiksi ”suunnittele hahmo_pääpahis_3D_malli käyttäen Blenderiä ja tallenna hahmo1 xx polygonin tarkkuudella projektin kansioon \hahmo\ käyttäen projektin nimeämiskäytäntöä”. Yksittäisten tehtävien suunnittelun yhteydessä on hyvä miettiä mistä tiedetään, että tehtävä on valmis. Edellisen esimerkin hahmon luonnin kohdalla kriteerinä voi olla hahmon löytyminen määritellystä hakemistosta. Tehtävän valmistumisen kriteereitä voi olla useita, joskus yksittäiselle tehtävälle halutaan asettaa sekä määrällinen, että laadullinen kriteeri. Laadullisia kriteereitä voivat olla suorituskykyyn, tai pelin tunnelmaan liittyvät asiat.

Tyypillisiä peliprojektin tehtäviä:

-  pelimekaniikan, hahmojen ja pelimaailman mallintaminen,
-  kenttien suunnitteleminen,
-  grafiikan ja äänien suunnittelu ja toteutus,
-  kaiken tämän koodaaminen ja
-  testaus sekä
-  löydettyjen virheiden korjaus

Aikasyöpöt ja muut tuotokset. Tehtäviä suunnitellessa kannattaa muistaa ennakoiden huomioida myös seuraavankaltaiset aikasyöpöt tehtävät:

- 🎮 erilaisten peliversioiden tekeminen projektin sisäisiin tai ulkoisiin testaustarkoituksiin (version control pulls)
- 🎮 Erilaisiin renderöinteihin liittyvät ajat. Osa näistä tehtävistä voi tulla esiin vasta pelin kehityksen aikana. Esimerkiksi jos pelin suorituskyky on heikko, suorituskyvyn parantamiseksi voidaan joutua luopumaan pelin reaaliaikaisten valojen ja varjojen luomisesta. Tällöin oikean tunnelman säilyttämiseksi hahmojen valojen/varjojen luominen joudutaan tekemään pelikehityksen aikana luomalla pelitilanteen valot/varjot renderöimällä bittimäpiksi (light baking).
- 🎮 Projektiin tuotavat assetit, korjaukset ja muut materiaalit (project imports)
- 🎮 Pelin eri kehittäjät voivat tarvita erilaisia ”ylimääräisiä” buildejä eli versioita pelistä oman työnsä tekemiseksi (Builds)

10.3.6 TYÖAIKOJEN ARVIOINTI JA MUUT RESURSSIT

Tehtävälistan valmistuttua voidaan suunnitella sen vaatima resurssointi. Projektin käytössä olevat resurssit jaetaan henkilö-, raha-, tila- ja laiteresursseihin. Henkilöresurssit ovat suunnittelun kannalta haastavimpia, sillä ihmisten osaaminen, kokemus ja sitä kautta työn tuottavuus vaihtelee valtavasti. Kokenut ammattilainen voi olla kymmeniä kertoja nopeampi, tehokkaampi ja laadukkaampaa työtä tekevä, kuin uraansa aloitteleva alalle haluava ensimmäistä peliänsä tekevä noviisi. Kokeneet tekijät voivat hallita useita eri osa-alueita, jolloin henkilöresursseja ja tehtävien kestoja mietittäessä pitää ottaa huomioon kuka tehtävään nimetty henkilöresurssi on. Esimerkiksi ohjelmointityössä Jaana voi selvitä tehtävästä päivässä, kun Pertillä menee samaan tehtävään kaksi viikkoa. Lisäksi Jaanan työ on yleensä lähes virheetöntä, jolloin projektin edetessä projektin testausvaiheen virheen korjaukseen varattu aika alitetaan.

Tila- ja laiteresurssien suunnittelu on periaatteessa helppo tehtävä, mutta sitä ei kannata laiminlyödä. Lähes jokainen tehtävä vaatii henkilöresurssin lisäksi jonkin tilan, erilaisia laitteita ja ohjelmistoja.

Jos näitä resursseja on runsaasti, myöhemmissä projektin suunnitteluvaiheissa ei tule ongelmia. Jos jotain tärkeää resurssia on vähän, tämä vaikuttaa luonnollisesti projektin aikatauluun.

Tarkkojen työaika-arvioiden tekeminen voi olla hankalaa ilman aiemmin tehtyjä samankaltaisia peliprojekteja. Käytännönläheinen tapa aikatauluarvioiden tekemiseen on käyttää suhteellisuutta. Yksinkertaisen tehtävän tekeminen arvioidaan esimerkiksi kertoimella 1, tätä monimutkaisemman tehtävän tekemiseen arvioidaan olevan 5 kertaa hitaampaa (kerroin 5) ja todella ison kokonaisuuden tekeminen saattaa vaatia 50 kertaa enemmän aikaa (kerroin 50). Tällä menetelmällä on mahdollista löytää eniten aikaa vievät tehtävät ja aloittaa näiden tarkempi suunnittelu.

Hyvin määritellyn tehtävän vaatimat resurssit (osaaminen, henkilöresurssit, laitteet, tilat, raha ja kesto) on periaatteessa helppo määritellä, mutta käytännössä hyvin hankala. Lähes kaikissa projekteissa resurssitarpeiden työmääräarviot aliarvioidaan, aikataulujen osalta ollaan optimistisia, henkilöiden kokemus, osaamiset ja käytettävissä oleminen yleensä yliarvioidaan. Kokenut projektipäällikkö, joka tuntee käytettävissä olevan projektihenkilöstön ja jolla on yrityksen tuki resurssien oikea-aikaiseen saamiseen, voi päästä 10% tarkkuuteen suunnittelutyössä. Kokeuttomien projektipäälliköiden suunnittelutyön tarkkuus on paljon tätä huonompi. Projektin viivästyminen puolella eli 50% tarkkuus ei ole tavatonta.

Resurssiarvioiden tekemiseksi on olemassa erilaisia tapoja, joista paras on aiempien samankaltaisten projektien toteutuneiden työmääräarvioiden ja kustannustoteutumien käyttö. Työmääräarviot ovat tällöin yleensä varsin tarkkoja. Tulevia projekteja varten tulisikin kerätä käynnissä olevien projektin tehtävien ja työvaiheiden työmäärätoteutumia. Pieni aloittava yritys joutuu tyytymään subjektiivisiin projektiammattilaisten työaika-arvioihin, joita voidaan parantaa teettämällä resurssiarviot (työaika ja raha) kahdella eri asiantuntijalla ja käyttämällä näitä lukuja projektin suunnittelussa. Tällöin paras tapa varmistaa onnistunut suunnittelu on pilkkoa tehtävät mahdollisimman selkeiksi tehtäviksi, joiden työaika-arviointi on mahdollisimman yksiselitteistä ja näin ollen mahdollisimman tarkkaa.

Paras projektin käytettävissä oleva resurssi on raha. Se voidaan yleensä tarvittaessa muuttaa miksi tahansa resurssiksi, jolloin projektin muuttunut tilanne voidaan tarvittaessa paikata ostamalla puuttuvat resurssit esimerkiksi alihankintana. Aina tämä ei kuitenkaan onnistu. Esimerkiksi johtavan graafikon tyyliä ja osaamista voi olla vaikea korvata.

10.3.7 AIKATAULUTUS JA PROJEKTIN RIIPPUVUUDET

Kun resurssiarviointi on tehty, alkaa projektin aikatauluttaminen. Tässä vaiheessa tehtävät laitetaan peliprojektin aikatauluun peräkkäin tai rinnakkain projektiosituksen mukaisesti työaika-arvoineen. Kun kaikki tehtävät on aikataulutettu, nähdään ensimmäisen kerran projektin alku- ja loppuajat ja välietapit. Aikataulu voidaan yksinkertaisissa projekteissa (muutama henkilöresurssi, samoissa tiloissa, omilla laitteilla) tehdä yksinkertaisimmillaan taulukkolaskentapohjan avulla. Aikataulutusta pitää tehdä henkilöaikataulun lisäksi erikseen eri resursseille ja suorittaa lopuksi kaikkien näiden ristiintarkistus.

Kun kaikki edellä luetellut vaiheet on tehty, projektin tehtävät, tulokset, välitavoitteet, resurssit, aikataulutusta ja riskit on kartoitettu, voidaan tehdä lopullinen projektisuunnittelu. Tämän tuloksena saadaan ensimmäinen projektin aikataulu (baseline). Monimutkaisen projektin suunnitteluun kannattaa tällöin käyttää jotain kaupallista projektisuunnittelun ja -hallinnan ohjelmaa.

Työmääräarvioon perustuva aikataulutusta ilman projektin sisäisten ja ulkoisten riippuvuuksien tarkastelua ei ole kovinkaan tarkka. Projektin eri tehtävien välillä on todennäköisesti suuriakin sisäisiä riippuvuuksia ja projektilla on kytköksiä ulkopuoliseen maailmaan. Esimerkkejä sisäisestä riippuvuudesta ovat: työntekijä tai ohjelmistolisenssi ei välttämättä ole vapaana tehtävän tarvitsemana hetkenä, hahmon teksturointia ja jälkikäsittelyä ei voida tehdä ennen kuin hahmon 3D-malli on kehitetty tai tason suunnittelua ei voi tehdä, jos siellä tarvittavat esineet eivät ole käytössä ohjelmakirjastossa. Lähes kaikkiin tilanteisiin löytyy yleensä tapa, jolla puutteen voi kiertää. Tämä johtaa lähes aina kuitenkin ylimääräiseen työhön.

Projektin tehtävät voivat olla riippuvaisia myös ulkoisista tekijöistä. Projektin työntekijä voi olla alihankkija, vaikkapa lokalisoija, joka työskentelee muualla kuin peliyrityksen tiloissa. On mahdollista, että alihankkija työskentelee eri aikavyöhykkeellä. Aikavyöhyke aiheuttaa rajoituksia yhteisille työajoille, jolloin yhteisen työajan löytäminen aiheuttaa ylimääräistä työtä.

Projektisuunnittelua hankaloittaa se, että ihmiset eivät ole täydellisiä, eivätkä työskentele koneen lailla 24/7, puhumattakaan että osaisivat kaikkia asioita. Projektin henkilöresurssit eivät yleensä ole saatavilla jatkuvasti koko ajan, tai joskus ne ovat saatavilla suunniteltavan projektin kannalta hankalaan aikaan.

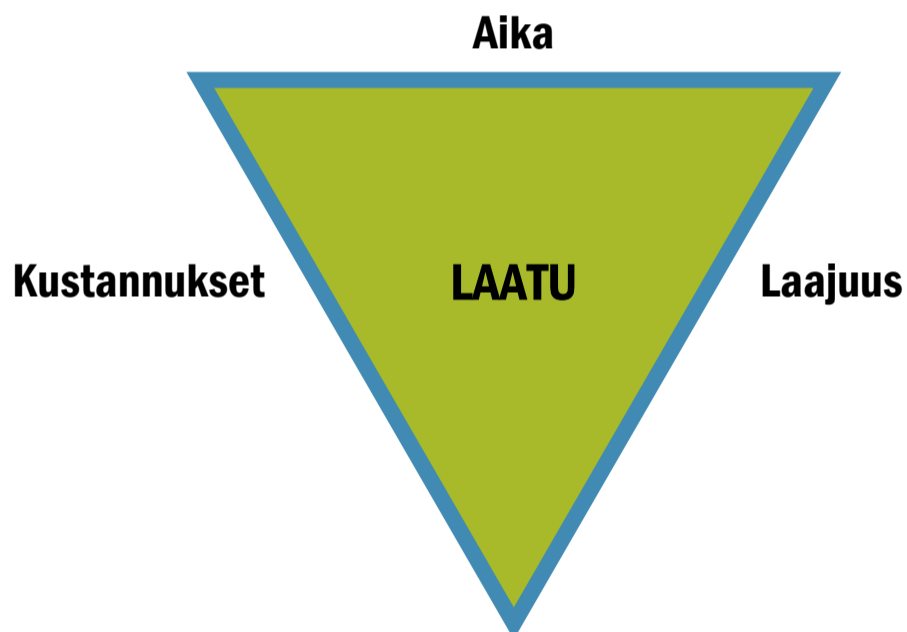
Suunnittelua hankaloittaa myös aiemmin mainittu henkilöresurssien osaamis- ja tehokkuuserot, erilaisten tilojen, laitteiden ja ohjelmistojen mahdollinen yhteiskäyttö tai yksinkertaisesti se, että ne on varattu johonkin toiseen käyttöön tai ne ovat ylibuukattuja. Edelleen projektin alihankkija voi olla käytettävissä projektin alkuperäisen suunnitelman mukaan, mutta ei enää muuttuneen tilanteen mukaan.

10.3.8 BUDJETIN LAATIMINEN

Kun edellä kuvatut vaiheet on käyty läpi ja sen mukaiset tehtävät on tehty, on aika laatia projektin budjetti. Budjetti on yksinkertaisimmillaan tehtyjen tehtävälisterien palkka- ja muiden kulujen summa.

Esitetyllä tavalla laskettu budjetti on tehty alhaalta-ylös-periaatteella ja on projektipäällikön parhaalla ymmärryksellä laskema kustannusarvio. Yrityksen johto tai muu rahoittaja ei ole välttämättä halukas tai kykenevä myöntämään projektille sen pyytämää summaa. Näissä ristiriitatilanteissa voidaan projektin tavoitetta madaltaa ja rajata joitain alun perin suunniteltuja tehtäviä projektin ulkopuolelle tai esimerkiksi DLC-julkaisuiksi.

Ristiriidat on ehdottomasti ratkaistava, sillä jos projekti päätetään tehdä suunnitellussa laajuudessa, mutta suunniteltua laskennallista budjettia pienemmillä kustannuksilla on seurauksena usein joko aikataulun pettäminen, laadun laskeminen tai molemmat. Asiaa havainnollistaa alla oleva projektisuunnittelussa käytössä oleva malli projektikolmio-malli, jonka Kerzner (2009) on tehnyt tunnetuksi.



Kuvio 69 Projektikolmio, aika-kustannukset-laatu (time-cost-quality) (mukaeltu Kerzner 2009).

Ajatusmalli perustuu siihen, että projektin suunnitelluvaiheessa määritellään, sen tarkoitus, tehtävät ja haluttu laatutaso (Scope). Tämä johtaa käytettävissä olevilla resursseilla (Cost) laskettavissa olevaan kehitysaikaan (Time) ja laatuun (Quality). Toisaalta jos kustannuksia päätetään leikata eikä mitään muuta muuteta, tämä vaikuttaa vähintään projektin kehitysaikaan, mutta lähes väistämättä myös projektin tavoitteisiin (scope) ja lopputuotteen laatuun.

Yrityksen johto ei aina hyväksy tehtyjä suunnitelmia vaan voi määrätä projektin tehtävän (Scope) saavutettavaksi johdon ilmoittamassa ajassa.

Jos projektisuunnitelma on laadittu ammattitaitoisesti, johdon määräys aikataulun pitämisestä johtaa käytännössä usein siihen, että toiminnalliset vaatimukset toteutetaan, mutta laadullisista vaatimuksista joustetaan. Esimerkki laadullisten vaatimusten kohdalla oikaisusta on, jättää testaaminen ja dokumentointi osin tai kokonaan tekemättä. Tämä johtaa todennäköisesti laadun huonontumiseen eli bugiseen peliin, tyytymättömiin asiakkaisiin, maineen ja brändin heikkenemiseen sekä jälkikäteen suurella vaivalla ja kuluilla tehtyihin korjaustiedostoihin. Free to play mallilla toimittaessa tämä voi johtaa taloudelliseen katastrofiin, koska pelaajat jättävät pelin huonon kokemuksen vuoksi eikä peliä ole optimoitu monetisaation kannalta. Budjettileikkaus ilman projektin tavoitteiden skaalaamista pienemmiksi, johtaa helposti laadun romahtamiseen lyhyellä aikajänteellä ja aikataulujen epärealistisuuteen. Pelissä olevat virheet pitää korjata kuitenkin jossain vaiheessa tai sitten asiakkaalle toimitetaan sovituksessa ajassa keskeneräinen buginen peli. Steamin Early Access muodostaa tästä poikkeuksen, koska pelaajat tietävät etteivät pelit ole valmiita ja niissä voi olla virheitä.

10.3.9 TEE ITSE TAI OSTA MUUALTA

Ennemmin tai myöhemmin peliyritys joutuu turvautumaan yrityksen ulkopuoliin resursseihin. Pienillä Indietoimijoilla tarve syntyy yleensä joko siitä, että omassa kehitystiimissä ei ole tiettyä erityisosaamista tai siitä, että pelin julkaisuajankohta lähestyy ja pelinkehitys on aikataulusta jäljessä. Tyypillisiä ulkoistettavia tehtäviä ovat esimerkiksi äänisuunnittelu ja lokalisointi.

10.3.9.1 YDINOSAAMINEN

Joskus työ kannattaa ostaa ulkopuolelta myös siksi, että osaaminen on jollakin muulla toimijalla omaa parempaa. Tällöin säästetään todennäköisesti aikaa ja säästetään parempi lopputulos. Peliyrityksen kannattaa miettiä mikä on oman peliyrityksen ydinosaamista ja mikä osa on ns. tätä täydentävää osaamista.

Ydinosaaminen on oleellista asiakastytyväisyyden luomisessa. Peliyrityksessä ydinosaaminen voi liittyä esimerkiksi peli- ja kenttäsuunnitteluun, graafiseen ja käyttöliittymäsuunnitteluun sekä hahmosuunnitteluun. Ydinosaamisen on oltava peliyrityksellä itsellään, muun voi ulkoistaa. Monet julkaisijat ovat ulkoistaneet myös koko pelintuottamisen ja näkevät ydinosaamisensa olevan asiakassuhteiden ja markkinoinnin hoitamisen.

10.3.9.2 BODY SHOPPING-, WHITE BOX JA BLACK BOX-ALIHANKINTA

Yrityksen ulkopuolelta ostettavan alihankinnan kohdalla kannattaa ymmärtää ja erottaa erikseen 1) body shopping-alihankinta, 2) white box-alihankinta ja 3) black

box-alihankinta. Bodyshopping-ali­hankinta on käytännössä henkilövuokrausta, jossa tilaavalla peliyhtiöllä on täysi työnohjausvastuu ja peliyritys maksaa tilaamistaan yksittäisistä tehtävistä niihin kuluneen tuntikorvauksen. Body shopping-ali­hankinta on peliyrityksen kannalta hallinnollisesti helpompi vaihtoehto kuin uuden oman työntekijän palkkaaminen.

White-box-ali­hankinnassa ali­hankkija suunnittelee ja toteuttaa vastuullisena peliyrityksen prosessin mukaista osakokonaisuutta ja laskuttaa sopimuksen mukaan. Tässä ali­hankintahinta on korkeampi kuin bodyshopping-ali­hankinnassa, mutta malli vapauttaa peliyrityksen johtamisresursseja.

Black-box-ali­hankinnassa peliyritys määrittelee tarkasti tilaamansa osakokonaisuuden esimerkiksi hahmon luonnin ja ali­hankkija toimittaa tilatun kokonaisuuden sovituksessa ajassa sovittuun hintaan. Jos ali­hankkija on entuudestaan tuttu ja yhteistyö on ollut aiemmin toimivaa, voidaan määritelmien teossa hieman oikaista. Toisaalta jos ali­hankintaa suunnitellaan tehtäväksi uuden toimijan kanssa, määritelmät on tehtävä tarkasti ja yksiselitteisesti. Erityisen tarkasti määritelmä on tehtävä, jos ali­hankkija on erikulttuuritaustainen toimija. Käsittelemme esimerkiksi kivasta, haus­kasta tai pelottavasta ovat hyvin kulttuurisidonnaisia asioita, saman kulttuuritaustan ihminen saattaa ja todennäköisesti ymmärtää ne haluamallamme tavalla ainakin, jos annamme tarpeeksi referenssitoteutuksia määritelmämme tueksi. Miten kävisi eri kulttuuritaustan omaavan henkilön tai yrityksen kanssa? Black-box ali­hankinta vaatii tarkan määrittelyn, johon kannattaa panostaa, sillä sitä saa mitä tilaa.

10.3.9.3 ALIHANKINTA JA LISÄÄNTYVÄ SUUNNITTELU JA KOORDINAATIOTYÖ

Aina lisätyövoiman palkkaamista omiin tiloihin ei haluta tai se ei ole mahdollista. Tällöin palkattava ali­hankkija toimii omissa tiloissaan jossain yrityksen ulkopuolella.

Tämä tuo pelituotannon johtamiseen uuden rajapinnan ja resurssin ja tarkoittaa peliyritykselle lisää suunnittelu- ja koordinaatiotyötä. Pelituotannossa ja sen suunnitelmissa on otettava huomioon se, että ali­hankkijalla on todennäköisesti käytössä erilaiset prosessit ja toimintatavat, kuin omalla tuotantotiimilläsi. Samoin ali­hankkijan työkaluvalikoimakin voi olla erilainen. Tämä tilanne on pelituotannon johtamisen kannalta huomattavasti työläämpi kuin puhdas bodyshoppailu. Ennen ali­hankintapäätöstä kannattaa miettiä mitkä osat peliprojektista voi ja kannattaa ali­hankittaa. Käytännössä ali­hankkijan kanssa on sovittava teknien rajapinta ja määritelmä, kuka toimittaa mitä, kenelle ja koska, tiedostonvaihtopaikka ja oman projektin ja ali­hankkijan yhteyshenkilöt.

10.3.10 RISKIEN HALLINTA

Yksi tärkeimmistä projektisuunnittelun vaiheista on riskien hallinta. Riskianalyysin tavoitteena on tunnistaa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden aiheuttamia riskejä ja arvioida niiden todennäköisyyksiä sekä vaikutusta projektiin. (Silfverberg 2004). Riskien hallintaan kuuluu ensimmäisenä vaiheena projektin sisäisten ja ulkoisten uhkatekijöiden tunnistaminen. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan kunkin riskin toteutumisen todennäköisyys, sekä riskin toteutumisen aiheuttama vahinko projektille. Tämän jälkeen päätetään mitä toimenpiteitä tunnistetuille riskeille lähdetään suunnittelemaan. Toimenpiteet jakautuvat 1) riskien todennäköisyyden pienentämiseen, 2) riskien toteutuessa seurausten minimoimiseen ja 3) varasuunnitelmien tekemiseen.

Sisäisiä riskejä ovat esimerkiksi projektihenkilöstöön liittyvät asiat kuten sairastumiset, poislähdöt, osaamisen puute, laitteisiin liittyvät rikkoutumiset ja vikaantumiset. Ulkopuolisia riskejä voivat olla suunniteltavaan assettiin liittyvät ongelmat, kuten mallien raskaus tai sopimattomuus projektin käyttöön sellaisenaan.

10.3.11 KOMMUNIKAATION JA VIESTINNÄN SUUNNITTELEMINEN







Projektissa työskentelevien pitää tietää mitä kukin tekee milloinkin. Samoin sidosryhmät kuten rahoittajat ja julkaisija haluavat tietää, koska projektin tulokset ovat saatavilla tai onko mahdollisesti odotettavissa myöhästymisiä. Yrityksen johto haluaa tietää projektin etenemisen suhteessa alkuperäiseen aikatauluun eli eteneekö pelihanke suunnitellusti vai onko tarvetta puuttua sen kulkuun jollain tapaa. Näiden ja kaikkien muiden projektin kommunikaatiotarpeiden vuoksi projektissa tehdään kommunikaatiosuunnitelma.

10.3.12 PROJEKTIN TYÖTAPOJEN JA MENETELMIEN PÄÄTTÄMINEN

Kun jokin tehtävä esimerkiksi 3D mallinnus on saatettu päätökseen ja toinen tehtävä aloittaa työnsä hyödyntäen edellisen tehtävän tuloksia, on työn ja tulosten laadulla suuri merkitys. Tämän vuoksi projektissa on syytä määritellä esimerkiksi se, kuinka tulokset tuotetaan ja miten ne testataan.

10.3.13 SUUNNITTELUVAIHEEN TULOKSIA

Suunnitteluvaiheen jälkeen on valmiina seuraavat dokumentit:

-  Suunnitelma miten projekti toteutetaan
-  Aikataulu
-  Budjetti
-  Riskianalyysi
-  Resurssianalyysi
-  Projektioorganisaation kuvaus

10.3.14 TUOTANTOVAIHEEN ETAPIT, PELIN JULKAISUSUUNNITELMA

Hyvässä peliprojektissa jokainen tuotannon vaihe tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Pelin kokonaisehityksen kannalta seuraavassa on esimerkki pelin tuotanto- ja julkaisusuunnitelmasta.

Julkaisusuunnitelma on peliyrityksen sisäinen suunnitelma siitä, millaisilla välivaiheilla peliprojekti aiotaan toteuttaa. Pelin rahoittaja ja julkaisija ovat todennäköisesti hyvin kiinnostuneita tästä suunnitelmasta ja sen toteutumisesta.

Esi-alpha-vaihe (pre-alpha)

Eli-alpha-vaiheessa tehdään monenlaisia ohjelmistoversioita. Osa versioista on eri asioiden testaamiseen ja kokeilemiseen tarkoitettuja väliaikaisia ohjelmiston versioita. Tuotantoon tähtäävän ohjelmiston kehitys tapahtuu tässä vaiheessa nopeassa syklissä ja uusia ohjelmistoversioita syntyy joka yö (nightly builds) seuraavana päivänä edelleen kehitettäväksi.

Alpha-vaihe (Alpha)

Ohjelmisto on joiltain osin toiminnallisesti käytettävä. Ohjelmiston testaaminen alkaa.

Beta-vaihe (Beta)

Ohjelmiston toiminnallisuus on toteuttu. Ohjelmiston kattava testaus alkaa.

Julkaisuehdokas (Release candidate, RC)

Julkaisuehdokas nimetään joskus nimillä gamma, delta ja niin edelleen. Ohjelmiston toiminnallisuus on testattu ja pahimmat virheet (bugit) on korjattu. Ohjelmiston testaus julkaisua varten jatkuu, kunnes virheet on korjattu.

Tuotantoversio (RTM)

Ohjelmiston toimivaksi testattu versio, joka tullaan julkaisemaan. Ohjelmistoversio voidaan allekirjoittaa tässä vaiheessa digitaalisesti ohjelmistoversion autenttisuuden ja sisäisen integraation varmistamiseksi.

General availability (GA)

Ohjelmistokehityksen vaihe, jossa muun muassa markkinointimateriaali on päivitetty vastaamaan kehitetyn pelin toiminnallisuutta ja niissä on otettu huomioon mahdollisen lokalisoinnin vaatimukset ja muutokset.

Julkaisuversio

Ohjelmiston julkiseen levitykseen (myyntiin) tarkoitettu vakaa versio ohjelmistosta. Tuotantoversio on jo kaupallinen myytävä versio, GA-vaiheessa kaupallisuutta laajennetaan uusille markkinoille.

Kuvio 70. Esimerkki pelin tuotanto- ja julkaisusuunnitelmasta.

Pre-Alpha -vaiheessa käynnistetään ohjelmiston tuotantoprosessi, tuotantotyökaluilla, käytetään sovittuja asetteja ja tehdään työ sovituilla menetelmillä. Vaiheen aikana syntyy erilaisia versioita ohjelmistosta, joiden pääasiallinen tarkoitus on mahdollistaa ohjelmiston yksittäisten osien kehitys ja testaus (yksikkötestaus).

Alpha-vaiheessa pelin kaikki ominaisuudet on koodattu ja niistä on tehty versio eli buildi. Peli alkaa näyttämään siltä millaiseksi se oli suunniteltu ja pelin sisäinen testaus voidaan aloittaa. Uusia ominaisuuksia ei lisätä pelin saavutettua alpha-vaiheen.

Beeta-vaiheessa kaikki pelin sisältö on tehty (mallit, tarina, musiikki, efektit jne.). Beeta-vaiheessa aloitetaan pelin testaaminen usein aidoilla pelaajilla. Beeta-vaiheessa käytetään sekä suljettua että avointa testaajakuntaa.

Julkaisuehdokas eli Release candidate. Tässä vaiheessa kaikki suunnitellut toiminnot on tehty, testattu ja toimivaksi havaittu. Pelissä on virheitä, mutta ei ole kriittisiä pelin kaatavia virheitä. Tämä on julkaistavan pelin testiversio, joilla pelin eri osia testataan erityisesti pelattavuuden ja pelin monetisaation kannalta. Beeta-vaiheen ja Release candidate välillä voi olla lukuisia eri versiota.

Julkaistu peli (Production release). Peli on julkaistu kuluttajille.

10.4 PELITUOTANNON TOTEUTUSVAIHE

Kun projektin tavoitteet, toimenpiteet ja suunnitelmat ovat valmiit, jäljellä on vielä kaiken toteuttaminen. Tehtäviä on sekä yrityksen johdon, sidosryhmien ja projektihenkilöstön osalta. Tehtäviin kuuluu ohjausryhmän perustaminen projektin eri vaiheiden ohjaamiseksi ja hyväksymiseksi. Ohjausryhmällä voi olla valtuudet projektin aloittamisesta tai tehdä päätösehdotus projektin käynnistämisestä projektin valmistelun valmistuttua. Seuraavissa kappaleissa käsitellään näitä projektin käynnistämisen- ja toteutusvaiheen toimenpiteitä.

10.4.1 PROJEKTIN ALOITUS JA TOTEUTUS

Ensimmäinen ja tärkein tehtävä on saattaa projektin tekeminen ripeästi käyntiin. Tyypillinen projektin aloitus tapahtuu koko projektihenkilöstön kanssa yhdessä tehtävässä projektin aloituspalaverissa.

Aloituspalaverin asialistalla on tavallisesti projektin organisaation, tavoitteiden ja yleensäkin ottaen projektin eri roolien, vastuiden ja tehtävien läpikäyminen. Näin varmistetaan, että projektin henkilöstöllä on yhteinen käsitys siitä mitä ollaan tekemässä ja kuka tekee mitäkin. Virallisen projektiohjelman lisäksi aloitustilaisuus on loistava mahdollisuus aloittaa projektiryhmä tiimiäytän.

Projektin käynnistäminen vaatii, että projekti on saanut käynnistykseen tarvitsemansa resurssit. Tyypillisesti resurssit eivät ole automaattisesti käytettävissä projektin suunniteltuna aloitushetkenä vaan projektipäällikön on hankittava tarvittavat resurssit tavalla tai toisella projektin käyttöön. Tämän vuoksi pelihankkeella on oltava yrityksen johdon tuki. Jos tukea ei ole, reursseja voi joutua odottamaan muiden, ‘tärkeämpien’ hankkeiden vuoksi. Projektin saadessa henkilöresursseja käyttöönsä, työntekijät on perehdytettävä käsillä olevaan projektiin ja kunkin henkilökohtaisiin vastuualueeseen ja tehtäviin sekä projektin käytäntöihin. Tarvittaessa on järjestettävä ja käynnistettävä projektihenkilöstön puuttuvan osaamisen täydennyskoulutus.

Projektia perustettaessa sille luodaan organisaatio ja toimintavat. Vastuut jaetaan mahdollisimman yksiselitteisesti ja projektiorganisaatioiden rajapinnat ja projektin sisäiset ja ulkoiset toimitussuhteet määritellään. Näiden lisäksi sovitaan projektin raportointikäytännöt, yksittäisten ihmisten ja tiimien raportointi ja raporttien sisältö. Raportit pyritään pitämään mahdollisimman lyhyinä ja tehokkaina ja tyypillisesti raportin sisältö on 1. Mitkä tehtävät tein tällä viikolla, 2. Mitä teen ensi viikolla ja 3. Ongelmat tai päätökset joita tarvitaan työn etenemiseksi. Raportointiväli on jokaisen projektin päätettävä tarkoituksenmukaisesti. Liian tiheä raportointi voi olla turhauttavaa ja liian harva raportointi voi johtaa kalliisiin epäonnistumisiin. Kirjallisten raporttien lisäksi projekteilla on sovittu palaverikäytäntö projektin etenemisen raportoimiseksi ja seuraamiseksi, muutosten hallitsemiseksi ja päätösten tekemiseksi.

10.4.2 TYÖAJAN SEURANTA

Aiemmin projektin suunnittelukohdassa todettiin, että työaika-arvioiden tekeminen subjektiivisesti on epätarkkaa puuhaa. Tämän vuoksi yrityksen johto haluaa todennäköisesti, että yksittäisten tehtävien osalta tehdään työaikaseuranta. Projektin henkilöstö on kaiken kiireen keskellä usein haluton tähän, koska työajan seurannan tekeminen on aina lisätyötä.

Projektin työntekijän on mietittävä kaikista yksittäisistä työvaiheista, mitä kaikkia tehtäviä työpäivän aikana tulikaan tehtyä ja kuinka paljon aikaa näistä kuhunkin kului aikaa. Työajan seuranta on mahdollista automatisoida, jolloin se myös helpottuu. Tietokoneella tehtävien töiden seuranta on helpoin automatisoida. Seurantatyökalut ja raportoinnit vaihtelevat toimialoittain. Yleistä on 15 minuutin tai puolen tunnin tarkkuuden käyttäminen. Manuaalisesti tehtävässä tuntiseurannassa kannattaa pyrkiä tarkoituksenmukaisuuteen. Raportointi aiheuttaa joka tapauksessa projektille lisätyötä ja kaikki eivät todellakaan näe sen tarpeellisuutta. Työajan seurannan osalta, yrityksen on kysyttävä itseltään, mikä on työajan seurannan oikea taso ja minkä hyödyn yritys tästä olettaa saavansa tulevaisuudessa?

10.4.3 MUUTOSTENHALLINTA

Muutokset ovat ainoa pysyvä asia projektissa. Todennäköisesti jo ensimmäiset projektin tehtävät viivästyvät sisäisten tai ulkoisten seikkojen vuoksi. Esimerkiksi projektin resursointi tai sen tarvitsema työkaluinvestointi voivat viivästyä, laitteet eivät toimi suunnitellusti tai henkilöstö ei hallitse jonkun tarvittavan työkalun käyttöä. Kun näistä tai jostain muusta syystä johtuen ensimmäinen projektisuunnitelma ei pidä enää kaikilta osin paikkaansa, on aika ottaa käyttöön muutoksenhallinta. Projekteissa on päällikön lisäksi eri osa-alueiden vastuuhenkilöitä, joiden kanssa muutokset käsitellään, vaikutukset analysoidaan ja korjaavista toimenpiteistä päätetään etukäteen sovitulla tavalla. Projektissa pyritään muutoksista huolimatta pitämään aikataulu eri keinoin. Projektitoiminta on luonteeltaan luovaa ongelmanratkaisua.

10.4.4 PROJEKTIN ETENEMISEN VALVONTA

Pelihankkeen käynnistyttyä projektipäällikkö/tuottaja seuraa yhdessä eri osa-alueiden vastaavien kanssa tehtävien edistymistä, tavoitteiden saavuttamista ja niiden laatua. Projektipäällikkö seuraa tavallisesti projektin kokonaisuuden kannalta tärkeimpiä asioita kuten:

- 🎮 aikataulussa pysymistä yleisellä tasolla
- 🎮 projektin välivaiheiden ja valmistumispäivämäärän saavuttamista ja aikataulussa pysymistä
- 🎮 projektin synnyttämien tuotosten valmistumista ja laatua
- 🎮 sidosryhmien pitämistä tyytyväisenä (rahoittaja, julkaisija, jne) varmistamalla että heille luvatut asiat syntyvät sovitussa aikataulussa
- 🎮 muutosten syntymistä ja niiden toteutumista

Projektin etenemisen ja seurannan työkaluina käytetään erilaisia taulukoita, ja listoja sekä projektin etenemisen havainnollistamiseksi PERTT- ja GANTT-kaavioita. Yleensä projektipäällikön ohjenuorana on etsiä ja olla selvillä hankkeen etenemisen pullonkauloista ja sen kriittisestä polusta. Kriittinen polku kuvaa niitä projektin peräkkäisiä tehtäviä, joista yhdenkin viivästyminen johtaa koko ryhteen aikataulun viivästyymiseen.

10.4.5 PROJEKTIN SUUNNITELMIEN YLLÄPITO

Projektipäällikön vastuulla on huolehtia, että hankkeen suunnitteluun ja seurantaan käytettävät suunnitelmat ja niiden dokumentaatio ovat ajan tasalla. Lista dokumentoitavista asioista on käsitelty aiemmassa kappaleessa. Tämä lista on osittain yritys- ja toimialakohtainen. Englannin-kielisiä malleja löytyy verkosta hakusanalla Project workbook.




Suunnitelmia on haastava pitää joka hetki täsmälleen ajantasaisina ainakaan automatisoimattomissa projekteissa, jolloin suunnitelmien ajantasalle saattaminen tehdään etukäteen sovittuina aikoina esimerkiksi kerran viikossa tai jokaisessa välietapissa. Tällöin projektissa toimitaan aina viimeisimmän julkaistun suunnitelman pohjalta. Kun uusi projektisuunnitelma julkaistaan se sisältää aina joukon muutostiedotteita, jotka kertovat muutokset edelliseen suunnitelmaan nähden. Näistä on helppo nähdä omaa toimintaa koskevat muutokset ja niiden vaikutus omiin tehtäviin.

10.4.6 KOMMUNIKOINTI PROJEKTIN STATUKSESTA

Viestintä on tehokkaan projektitoiminnan yksi avaintekijöistä. Jotta projektin henkilöstö voi työskennellä projektin edetessä tehokkaasti, se tarvitsee ajantasaista, säännöllistä ja eri kanavia tehokkaasti käyttävää viestintää. Tehokas viestintä on paras keino estää väärin asioiden tekeminen väärään aikaan. Tehokas viestintä edistää osaltaan projektihenkilöstön itseohjautuvuutta.

10.4.7 PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN

Kun projekti on saatu vihdoon päätökseen, on aika selvittää valmistuiko se suunnitellusti, tuottiko se halutun lopputuloksen ja oliko asiakas tyytyväinen? Projekti ei aina saa onnellista loppua ja sen vuoksi projektin päättämisvaiheessa kannattaa uhrata jonkin verran aikaa seuraaviin asioihin:

-  Asiakastyytyväisyyden varmistaminen
-  Yrityksen johdon arviointi projektista ja sen tuloksista
-  Projektin sisäisen toiminnan arviointi ja parantamisehdotukset

Tärkein kysymys projektin päätyttyä on, ”onko asiakas tyytyväinen?” Onko hanke pystynyt toimittamaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle sen mikä on projektisuunnitelmassa luvattu ja vielä sovitussa aikataulussa?

Jos asiakas on yrityksen ulkoinen asiakas esimerkiksi julkaisija, niin projektin käynnistämiseen liittyy asiakkaan kanssa tehty toimeksiantosopimus, jossa on määritelty projektin vastuut ja toimitusajat. Projektia ei voi lopettaa ennenkuin kaikki asiakkaan kanssa sopimuksella sovitut asiat on tehty, toimitettu ja asiakas on hyväksynyt toimitukset.

Lessons learned, mitä saatiin ja opittiin? Yritys investoi projektiin päiviä, viikkoja, kuukausia ja joskus jopa vuosia. On syytä pohtia oliko investointi kannattava yrityksen kannalta? Tässä vaiheessa viimeistään kannattaa analysoida hankkeen eri kustannukset ja miettiä yrityksen saamaa hyötyä projektista oli se sitten mitattavissa rahassa, osaamisen kehittymisenä tai maineen kasvamisena.

Jokaisesta päättyneestä projektista kannattaa poimia myös **saatu kokemus ja opit talteen**. Työryhmän jäsenet ovat oppineet projektin aikana valtavan määrän asioita eikä tätä tietoa kannata hukata, vaan tuoda tulevien pelihankkeiden ja yrityksen johdon tietoon. Tässä vaiheessa kirjataan kaikki onnistumiset ja hyvät käytännöt, joita projektissa toteutettiin tai kehitettiin. Samoin käydään läpi kaikki epäonnistumiset ja tehdään niiden pohjalta lista asioista, joita ei kannata tehdä ja syy miksi ei. Kokemukset ja opit kannattaa koota kaikista projektin vaiheista, toiminnoista ja eri rooleista.

Viimeiset viestintätoimenpiteet. Kun kaikki on valmista sekä hyväksytty ja projektiorganisaatio puretaan, on aika kertoa kaikille asiasta kiinnostuneille tahoille kuten henkilöstölle, tärkeille sidosryhmille, toimittajille, alihankkijoille, yrityksen johdolle ja asiakkaalle, että pelihanke on saatettu päätökseen. On myös informoitava keneen voi tulevaisuudessa ottaa yhteyttä projektiin liittyvissä asioissa.

Dokumentaatio. Mikään työ ei ole valmis ennen kuin paperityöt on tehty. Projektiorganisaatio on tilapäinen, ja kun työ on saatu valmiiksi se puretaan. Projektihenkilöstö voi jatkaa yrityksessä, mutta yhtä hyvin henkilöstö voi olla yrityksen tavoittamattomissa hankkeen päätyttyä. Projektissa tehtyihin asioihin joudutaan usein aika ajoin palaamaan, jolloin projektin tuottama dokumentaatio voi olla ainoa informaation lähde. Projekti ei ole valmis ennenkuin kaikki tehtäväksi sovittu dokumentaatio on tehty, katselmoitu, hyväksytty ja talletettu asianmukaisesti.

10.5 PELIGRAFIIKAN SUUNNITTELU

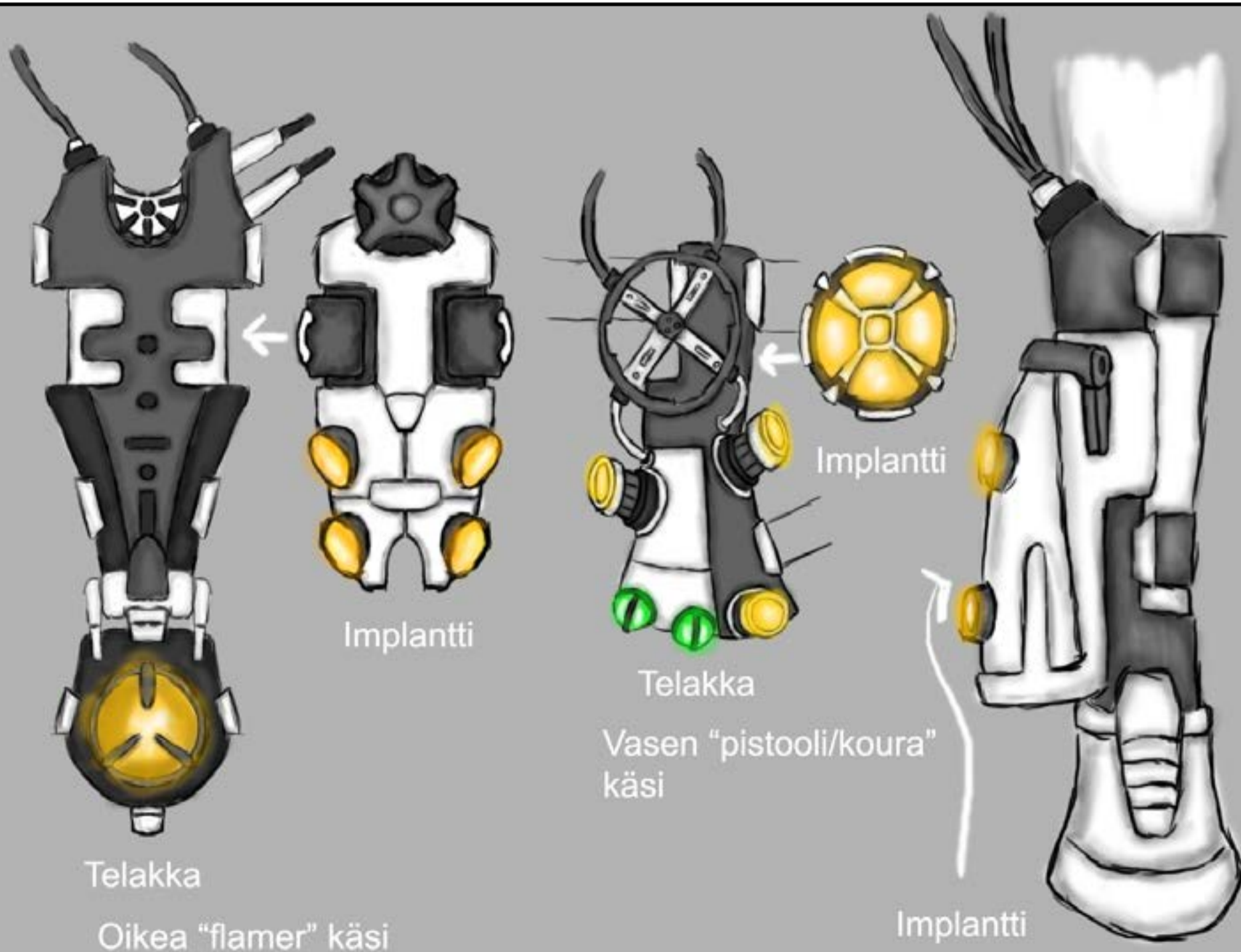
Pelin grafiikan on sovittava sen tyyliin ja usein myös kohderyhmän odotuksiin. Visuaalinen ilme on eräs keskeisimmistä tunnelman luojiista pelissä. Näin se vaikuttaa suoraan pelaajien valintaan ja pelikokemukseen. Joskus vetoava graafinen ilme on tärkein syy valita peli tietystä genrestä. Pelaajat saavat ensivaikutelman tuotteesta ennen pelin lataamista sitä esittelevistä ruutukaappauksista sekä videoista.

Näihin kannattaa siis panostaa paljon. Tämä koskee myös pelin ikonia digitaalisissa latauskaupoissa.

Vaikka digitaalinen lataaminen valtaa markkinoita nopeasti, on pelien pakkauksilla vähittäiskaupassa myytävillä peleillä edelleen suuri merkitys. Mikäli pelistä tehdään fyysinen myyntiversio, on pakkaussuunnittelu tärkeää. Pakkauksen on oltava pelin brändin mukainen ja laadukas, koska se on tuotteen tärkein myyjä kivijalkakaupassa. Pakkauksessa on oltava selkeä kuvaus pelistä ja pakkaussuunnittelussa on huomioitava houkuttelevan ilmeen lisäksi mahdolliset ikäraajat sekä jakeluketjun tekniset vaatimukset.

Pelin graafisen tyylin valinta vaikuttaa pelin ulkonäön ja ilmapiirin lisäksi myös siihen, kuinka paljon aikaa ja resursseja sen toteuttaminen vaatii. Tässä mielessä se on myös liiketaloudellinen kysymys.

Esimerkki pelin graafisesen linjan luonnostelusta.



Jotkin tyyliet vievät huomattavasti tosia enemmän aikaa, ja voivat vaatia useampia henkilöitä taitoineen pelkän kompleksisuutensa vuoksi. AAA-pelin tasoisen ilmeen tuottaminen vaatii yleensä myös AAA-pelin tuotantoresurssit.

Jos näitä ei ole käytössä, on valittava ratkaisut, jotka voidaan käytettävissä olevilla voimavaroilla ja aikataululla toteuttaa. Pienelle tiimille liian kunnianhimoiset tavoitteet voivat olla saavuttamattomia. Tyylin valintaa pohtiessa kannattaa miettiä tuoko runsaasti resursseja vaativa linja aitoa lisäarvoa pelaajille ja toimiiko se positiivisesti erottavana tekijänä pelinvalinnassa. Mikäli näin ei ole, saattaa kallista aikaa hukkaantua sellaisten ominaisuuksien luomiseen, jotka eivät tuota uusia tyytyväisiä pelaajia ja sitä kautta tuottoja. Tämän vuoksi myös graafisen linjan valinnassa saattaa nopea käyttäjättestaaminen olla järkevää. Jos esimerkiksi pelaajista 2D grafiikka toimii aivan yhtä hyvin kuin 3D pelikokemuksen ja houkuttelevuuden kannalta, kannattaa valita yksinkertaisempi. Näin peli valmistuu nopeammin ja pienemmillä resursseilla. Tämä voi indie-tiimille merkitä eroa keskeneräisen projektin ja julkaistun pelin välillä.

Pelin tuottamisessa kannattaa käyttää mahdollisimman paljon valmiita kehitystyökaluja ja –resursseja. Tämä nopeuttaa prosessia ja mahdollistaa tiimin huomion kiinnittämisen pelaajatytyväisyyttä lisääviin ominaisuuksiin kuten käytettävyyteen, tasapainoon ja progressioon sekä tekniseen sujuvuuteen. Näin toimimalla voi myös pienellä vaivalla saada peliin uusia, pelaajia kiinnostavia graafisia ominaisuuksia. Uutta projektia aloitettaessa kannattaa selvittää onko olemassa edullista pelimootoria tai työkalua, joilla tavoiteltuihin tuloksiin voi päästä. Myös kaikki muihin peleihin tehdyt soveltuvat resurssit kannattaa uusiokäyttää uudessa projektissa mahdollisuuksien mukaan. Tämä nopeuttaa kehitystyötä ja säästää kustannuksia. Pelit eivät kuitenkaan saa näyttää toistensa klooneilta, vaan niissä on oltava riittävästi erottavia tekijöitä.

10.5.1 PELI-IKONIN SUUNNITTELU

Hyvä peli-ikoni on yksinkertainen ja erottuva. Sen tulisi tiivistää pelin ilme ja olemus ja toimia tarvittaessa brändin visuaalisen ilmeen pohjana. Erityisesti mobiilipeleissä ikoni voi ratkaista lataavatko pelaajat pelin kaupasta. Sen suunnitteluun kannattaa siis panostaa. Ennen suunnittelun aloittamista on hyvä tutustua kilpailijoiden ikoneihin ja tyyliin sekä pohtia, odottavatko pelaajat tietyn tyyppistä ilmettä, joka on esimerkiksi genrelle tyypillinen. Lisäksi on tutustuttava latauskauppojen ikoneille asettamiin vaatimuksiin turhien ongelmien välttämiseksi.

Sanojen lisääminen ikoniin ei välttämättä ole hyvä idea ainakaan mobiilipeleissä, koska tila on rajallinen ja myös pelin nimi näkyy latauskaupoissa. Ikoni kannattaa suunnitella yksityiskohtaisesti, niin että se näyttää hyvältä suurellakin näytöllä, koska sitä voidaan menestyksen sattuessa käyttää myös monessa muussa yhteydessä

erilaisilla alustoilla ja erikokoisina kuvina brändiä laajennettaessa. Tässä tarkoituksessa ikonissa on hyvä olla selkeät rajat. On myös hyvä miettiä brandin yhtenäisyyttä ja ikonin soveltuvuutta erilaisiin yhteyksiin, jos suunnitelmissa on julkaista useita pelejä samaan konseptin perustuen. Ikonin olisi hyvä mahdollistaa myös pelisarjan tekeminen tarvittaessa. Ennen lopullisen ikonin valintaa kannattaa testata muutamia eri versioita oikeilla käyttäjillä parhaiten latauksia keräävän ikonin löytämiseksi.

10.5.2 PELITUOTANNOSSA KÄYTETTÄVIÄ RESURSSSEJA

Seuraavassa on lista joistain yleisimmistä pelikehittämisessä hyödyllisistä resursseista eli asset-kaupoista. Lisätietoa kaupoista ja niiden tuotteista saa seuraavista verkko-osoitteista:

<https://www.assetstore.unity3d.com/en>

<http://www.turbosquid.com/index.cfm>

<https://grabcad.com/library>

Ehkäpä hyödyllisin näistä kaupoista on Unity asset store. Tämä sen sisällön kattavuuden ja edullisuuden vuoksi. Turbosquidista löytyy runsaasti erilaisia 3D-malleja ja GrabCADista löytyy yli miljoona CAD-mallia. Kannattaa huomioida, että olemassaoleva malli saattaa sopia käyttöön sellaisenaan. Yleensä malleista kuitenkin halutaan muuttaa jotain pelin ilmeen tai suorituskyvyn vuoksi.

10.5.3 EDULLISIA PELIGRAFIKKARESURSSSEJA TARJOAVIA SIVUSTOJA

Arturs Sosins (2015) listannut verkkopalvelu Gamasutrassa joukon edullisia ja jopa ilmaisia peligrafiikkaresursseja tarjoavia palveluita, jotka soveltuvat harrastajille ja indiekehittäjille. Alla listattujen sivustojen tarjoamien resurssien avulla kehittäjä voi nopeuttaa ja tehostaa projektiansa etenemistä kohtuullisen pienillä investoinneilla merkittävästi.

2dgameartguru.com tarjoaa ilmaisten ja edullisten grafiikkaresurssien lisäksi oppia editoinnista ja omien grafiikkaresurssien luomisesta. Sivustoa ylläpitää kokenut graafinen suunnittelija Chris Hildenbrand.

Graphic Buffet palvelussa on runsaasti edullisia grafiikkaresursseja ja sivusto järjestää usien alennusmyyntejä. Sivustoa ylläpitää 2D grafiikkaspecialisti Ian Gars-tang joka on erikoistunut sarjakuvamaiseen tyyliin. Sivustolta voi saada inspiraatiota oman pelin tyylin valintaan.

[GameArtGuppy](#) sivusto sisältää runsaasti ilmaisia resursseja ja maksullisetkin on hinnoiteltu edullisesti. Sivuston ylläpitäjä on sarajkuvatyyliin erikoistunut Vicki Wenderlich.

[Kenney.nl](#) tarjoaa yli 17000 erilaista grafiikka- ja muuta pelikehityksessä tarvittavaa resurssia sekä 3D malleja. Sivusto toimii lahjoituksilla. Pienellä summalla saa käyttöönsä suuren määrän ilmaisia grafiikaresursseja elinkaaripäivityksineen. Sivustoa ylläpitää Kenney säätio.

[OpenGameArt](#) on suurin ilmaisia peligrafiikaresursseja tarjoava sivusto. Eri-tyisen hyvä tarjonta on pikselitaiteen ystäville. Sivusto sisältää myös ääni- ja muita pelikehityksessä käytettäviä resursseja. Runsaan tarjonnan vuoksi oikeiden assettien löytäminen voi viedä hieman aikaa. Sivustoa ylläpitää Bart Kelsey.

[LostGarden](#) on Daniel Cookin ylläpitämä sivusto, joka tarjoaa ilmaisia peliresursseja. Tämän lisäksi palvelu antaa näkemyksiä ja vinkkejä pelikehitykseen.

[UnluckyStudio](#) tarjoaa sivustollaan pelikehitysresurssien lisäksi kokemukseen pohjautuvia vinkkejä pelikehitykseen.

Verkossa toimii muutamia peliresurssien markkinapaikka, joista voi hankkia ilmaisia tai edullisia kehitysresursseja. Näihin voi laittaa myös omia tuotoksia myyntiin tai jakoon halutessaan. Markkinapaikkoja ovat seuraavat: [GameDevMarket](#), [GameArtPartners](#) sekä [SuperGameAssets](#). Viimeksi mainittuun palveluun ei voi laittaa omia resursseja myyntiin vapaasti, mutta siihen kannattaa tutustua suuren edullisen tarjonnan vuoksi.

10.6 ÄÄNISUUNNITTELU

Myös pelin äänien pitää tukea tavoiteltua pelitunnelmaa ja tukea brändiä. Peliäänien merkitys on yllättävän suuri pelitunnelman synnyttämisessä ja immersion luomisessa. Huonosti suunniteltu äänimaailma voi ärsyttää pelaajia ja karkottaa heidät. Joskus näkee muuten hyvin suunniteltuja pelejä, mutta joiden äänet ovat laadultaan niin huonot, että pelaaminen loppuu välittömästi. Hyvin suunniteltu äänimaailma taas tukee pelin tarinaa ja tapahtumia ja on oleellinen osa pelin tuomaa kokemusta. Jos tiimistä ei löydy ääniosaamista riittävästi, kannattaa äänisuunnittelu ulkoistaa asiantuntijoille. Äänisuunnitteluun kannattaa siis panostaa, koska sillä on usein pelaajien kokemukseen suuri vaikutus ja näin ollen myös heidän pitämisensä tuotteen parissa merkitystä.

10.6.1 MUSIIKIN SUUNNITTELU

Musiikin tehtävä pelin eri vaiheissa kannattaa olla selkeänä mielessä käytäessä keskustelua säveltäjän kanssa. Pelin rytmin ja tunnelman tulisi muodostaa sävellyksen ja musiikin vuorovaikutuksen kanssa saumaton kokemus. Vuorovaikutteinen tai adaptiivinen musiikki muuttuu pelikokemuksen myötä.

Esimerkiksi kaupunkirakentelupelin taustalla voisi ajatella kuulevansa kevyttä rakentelumusiikkia, joka heijastelee kaupungin teknologista kehitysvaihetta, mutta tulipalon syttyessä pelaajalle tulee selkeästi kiire pelastaa kaupunkinsa kriisiltä. Tämän kaltaisella skenaarioajattelulla päästään aika nopeasti käsiksi tarpeisiin, joita musiikin tulee heijastella.

Pelitiimissä on suositeltavaa olla yksi henkilö, joka hoitaa kaiken kommunikaation äänitiimin suuntaan, ja kommunikaation tulisi aina olla helposti ymmärrettävää sekä suoraviivaista. Ristiriitainen ja sekava ohjeistus tai palaute tuottaa vastaavallaisia lopputuloksia. Ohjaavan henkilön kannattaa tutustua säveltäjän aikaisempiin teoksiin ja niiden kautta omaksua säveltäjälle ominaisimmat tyylit ja hänelle sopivimpien musiikkityylien kirjo. Yhteisen kielen löytäminen säveltäjän ja ohjaajan välille on erittäin tärkeää. Esimerkkejä hyvistä tavoista helpottaa kommunikaatiota ovat kuvailevien adjektiivien runsas käyttö, referenssit ulkopuolisiin musiikkiteoksiin, säveltäjän omiin teoksiin, graafiset referenssit, ja pelin toiminnan kuvaaminen tai demoaminen.

Adjektiiveja käytettäessä on hyvä pitäytyä mahdollisuuksien mukaan erilaisissa tunnetiloissa, mutta voidaan käyttää myös konkreettisia ääntä kuvaavia sanoja. Mitä abstraktimmalle tasolle mennään, sitä vaikeampaa säveltäjän on ymmärtää mitä tarkoitetaan. Esimerkiksi magia ja maagisuus eivät ole yksiselitteisesti ymmärrettäviä, koska niitä ei ole kukaan koskaan kuullut. Tässä tilanteessa pitäisi pystyä selittämään konkreettisemmin miltä nämä asiat kuulostavat juuri kyseisen pelin maailmassa.

Referenssit musiikkiteoksiin ovat ehkä paras tapa kommunikoida säveltäjälle millaista tunnelmaa peliin on ajateltu. Vielä parempi olisi, jos säveltäjän omasta tuotannosta löytyisi sopivia referenssejä, joita voisi vielä maustaa ulkopuolisilla vaikutteilla. Sopivien kappaleiden löytäminen voi vaatia suurenkin määrän taustatyötä, mutta on yleensä vaivan arvoista. Esimerkiksi klassikkopeli Falloutin musiikissa on kuultavissa selkeitä yhtymäkohtia Aphex Twinin musiikin kanssa, ja on epäilty, että niitä olisi sisällytetty säveltäjä Mark Morganille annetulle referenssikappaleita sisältäneelle CD-levylle. Mark Morgan toteutti työtään niin tunnollisesti, että ensimmäisten Fallout-pelien ilmestymisen jälkeen liikkui huhuja, että Aphex Twin olisi tehnyt sävellystyötä peliin. Esimerkiksi seuraavat teokset kuulostavat hyvin samankaltaisilta, ja ovat erittäin luultavasti referenssimusiikista johdettuja. Nämä ovat Mark Morgan esimerkkejä referenssimusiikin käytöstä Fallout-pelissä:

Mark Morgan - City of Lost Angels (Fallout) &
Aphex Twin - Grass (Selected Ambient Works Volume II)
Mark Morgan - Moribund World (Fallout) &
Aphex Twin - Windowsill (Selected Ambient Works Volume II)

Konseptigrafikka tai erilaiset moodboardit voivat olla myös hyviä välineitä avustamaan luovassa prosessissa. Niihin säveltäjän on mahdollista palata sävellystyön aikana. Graafisen ilmeen, pelin äänimaailman ja musiikin oletettavasti täytyy sopia yhteen, mutta niiden ajautuminen keskenäiseen kontrastiin voi olla myös hyvä tehokeino esimerkiksi pelin päähenkilön sisäisten ristiriitojen tai ympäröivän maailman vastakkainasettelujen korostamiseksi.

Riittävä pelaajan toiminnan kuvaaminen pelissä, tai jopa mahdollisuus demoasteella olevan pelin pelaamiseen ovat avusteita säveltäjälle pelin luonteen ymmärtämiseksi. On olennaista ymmärtää millainen pelaajan toiminnan ja pelimaailman tapahtumien rytmi on, jotta sitä voidaan tukea sävellyksellä. Autopeleissä, joissa maisema muuttuu ja pelaaja joutuu tekemään nopeita päätöksiä, käytetään yleensä nopeaa musiikkia, ja hidastempoisissa seikkailu- tai roolipeleissä musiikki usein sulautuu osaksi äänimaisemaa, kunnes rytmin rikkoo nopeatempoisen taistelukohtaus.

Aiemmin mainittujen asioiden lisäksi säveltäjän ja suunnittelijan välisessä keskustelussa on hyvä huomioida musiikkikappaleiden pituuksien merkitys. Pitkiä sävellyksiä, tai jopa useamman kappaleen soittolistoja on hyvä käyttää, jos yhden pelitilanteen kuunteluajat pitenevät kymmeneen minuutteihin. Lyhyitä sävellyksiä käytetään yleensä korostamaan tiettyä kohtaa pelissä, joka ei toistu usein. Tähän muodostavat poikkeuksen kaikista lyhimmat sävellykset, eli niin sanotut jinglet, joita käytetään usein vaihdettaessa pelitilanteesta toiseen. Jinglen säveltämisessä saattaa olla yhtä suuri työ kuin pidemmän kappaleen tekemisessä, joten niihinkin on syytä varata reilusti aikaa.

10.6.2 ÄÄNIEFEKTIEN SUUNNITTELU

Ennen kuin äänisuunnittelija aloittaa työnsä, hänellä on hyvä olla alustava lista äänistä, joita pelissä tarvitaan. Äänilistan tarkoitus on kertoa äänisuunnittelijalle, mitä ääniä pelissä suunnittelijan mielestä tulisi olla ja tarvittavat lisätiedot ääniefektien käytöstä ja teknisistä ominaisuuksista.

Äänet priorisoidaan esimerkiksi A-C prioriteetteihin, joiden aikataulutuksesta sovitaan erikseen. Yleensä korkeimman prioriteetin äänet ovat erittäin tarpeellisia ääniä, joita ilman peliä ei suositella pelattavan.

Äänille määritellään myös tiedostonimet, kuvaukset, mahdolliset parametrit, tiedostoformaatit ja muut tarvittavat lisätiedot.

Ääniefektien tulisi sopia sekä peligrafiikkaan, että -musiikkiin tyyllisesti saumattomalla tavalla. Näiden lisäksi ääniefektien on joskus tarpeellista sopia pelissä käytettyihin animaatioihin. Monimutkaisia, animaatioon yhdistettäviä ääniä varten olisi suositeltavaa toimittaa äänisuunnittelijalle animaatiota esittävä videotiedosto.

Usein toistuvat äänet, esimerkiksi pelaajahahmon liikkumisen äänet kannattaa toistaa niin sanotulla round robin -tekniikalla, jossa samankaltaisia ääniä soitetään useamman äänen kirjastosta niin, ettei ääni toistu koskaan kahta kertaa peräkkäin. Näin luodaan luonnollisempi vaikutelma kuin jos sama ääni toistettaisiin identtisenä. Usein yhdistämällä pieni äänenkorkeuden variointi round robin -tekniikkaan saadaan aikaan erittäin laaja sarja ääniä. Tällaiset tekniset yksityiskohdat on syytä ottaa huomioon alustavaa äänilistää luotaessa.

Äänilistan valmistumisen jälkeen mietitään äänisuunnittelijan kanssa yhteistyössä, käytetäänkö äänien toistoon jotain kolmannen osapuolen tarjoamaa ohjelmistoa, esimerkiksi yleisiä Wwise tai FMOD -työkaluja. Kun kaikki tekniset yksityiskohdat on selvitetty, jää ohjelmoijan tehtäväksi laittaa äänille peliin kooditriggerit, jotka vastaavat äänilistassa ilmoitettuja tiedostonimiä ja toimivat teknisiltä yksityiskohdiltaan suunnitellun mukaisesti.

On erittäin hyvä, jos äänisuunnittelija pääsee heti työn aloitettuaan kuulemaan työnsä tulokset pelissä ja voi näin ollen iteroida äänisisältöä vapaasti, käyttämättä siihen muun tiimin aikaa. Äänisuunnittelija tekee usein tärkeimmistä äänistä nopeat versiot, jotka laitetaan kommentointikierrokselle hyväksyttäväksi ennen laajemman työrupeaman aloittamista. Ääniefektien sisältöä koskevassa kommunikaatiossa voidaan yleisesti ottaen käyttää samoja toimintatapoja kuin musiikkisisällöistä puhuttaessa, mutta yleensä on parempi painottaa tunnetilojen sijaan ääniefekteille sopivampia kuvauksia, kuten erilaisten luonnollisten materiaalien ominaisuuksia. Ääniefekteillä voidaan tuoda peliin vakuuttavuutta ja aitouden tuntua, ja usein peleissä hyvät ääniefektit muodostuvat sadoista tai tuhansista huomaamattomista pienistä yksityiskohdista, jotka kokonaisuutena tuovat pelin maailman eloon.

10.7 LOKALISOINTI

Peliliiketoiminta on luonteeltaan kansainvälistä. Erityisesti suomalaiselle peliyritykselle kotimaa on vain murto-osa kokonaismarkkinasta. Suuret pelaajamassat ja tulot ovat Euroopan suurissa maissa, Pohjois-Amerikassa ja nopeasti kasvavilla Aasian markkinoilla.

Mitä useammassa maassa peliä on tarkoitus markkinoida, sitä enemmän tarvitaan myös lokalisointia eli pelin ja sen markkinointimateriaalin kielen, visuaalisen ja muun sisällön muokkaamista kohdemarkkinan kulttuuriin sopivaksi. Erityisen paljon muutoksia tarvitaan yleensä Aasiassa. Lokalisaatio vie aikaa ja rahaa, joten kannattaa tarkkaan harkita mille markkinoille kannattaa mennä ja voiko markkinalla toimia ilman lokalisointia. Tässä analyysissä on huomioitava lähinnä kustannusten ja potentiaalisen tuoton suhde, mutta lisäksi kannattaa miettiä myös mahdollisia muita hyötyjä, kuten markkina-aseman rakentamista tulevaisuuden kasvua varten tai referenssien luomista. Kulttuurikysymysten lisäksi on hyvä tutustua myös eri maiden maksujärjestelmiin, peliin mahdollisesti vaikuttaviin säädöksiin ja teknologisiin olosuhteisiin ennen lanseerauspäätöksiä.

10.7.1 PELIN NIMEÄMINEN

Pelin nimeäminen on tärkeä osa pelin menestyksen rakentamista. Potentiaalinen pelaaja näkee latauskaupassa, erityisesti mobiilipelikaupassa, ensimmäisenä pelin nimen ja peli-ikonin. Pelin nimen on oltava kohderyhmäänsä vetoava ja sen on luotava positiivisia mielikuvia pelaajien keskuudessa. Sillä on suuri merkitys siinä, kiinnittääkö se kohderyhmän huomion vai ei sähköisen kauppapaikan pelien tunoksessa. Nimen olisi hyvä olla lyhyt, mieleenpainuva ja yksinkertainen sekä erottuva. Sen pitäisi olla helppo tunnistaa ja lukea sekä soveltua mahdollisimman laajasti kansainväliseen käyttöön. Nimen pitäisi myös toimia avainsanana hakukoneissa. Nimen tulisi viestiä nopeasti pelin kohderyhmälle mistä pelissä on kysymys. Esimerkiksi Clash of Clans kertoo jo ikonin kanssa hyvin paljon pelistä samoin kuin Candy Crush Saga. Nimessä saa enimmillään olla kolme sanaa. Koska peliliiketoiminta on luonteeltaan globaalia, pitäisi nimen olla soveltuva kansainväliseen käyttöön. Kannattaa myös varmistaa, että se ei tuo jollain valtakielellä epätarkoituksenmukaisia mielikuvia.

Nimeä pohdittaessa kannattaa muistaa, että nimi kirjoitusasuineen on keskeinen osa pelin brandia ja sitä olisi hyvä pystyä hyödyntämään jatkossakin eli laajentamaan brandia seuraavissa peleissä ja mahdollisesti muissa tuotteissa menestyksen osuessa kohdalle. Hyvä nimi siis mahdollistaa tuoteperheen luomisen.

World of Tanks on tästä hyvä esimerkki. Pelisarjaa on helppo laajentaa uusille alueille ja uusiin kohderyhmiin lisäämällä World of perään vain uutta kohderyhmää kiinnostava nimi seuraavalla tavalla:

World of Warplanes ja World of Warships. Nimen olisi hyvä sopia myös muiden kuin pelituotteiden nimeksi. Angry Birds on tästä hyvä esimerkki.

Parhaat pelintekijät eivät kuitenkaan yleensä nimeä sovelluksiensa jatko-osiaan numeroilla, koska kuinka uudelta, laadukkaalta ja kiinnostavalta kuulostaisi esimerkiksi Angry Birds 8? Nimeä valitessa on myös huomioitava sen rekisteröiminen ja suojaaminen, sekä esimerkiksi tarvittavien www- domainien rekisteröiminen. Muiden omistamia nimiä ei kannata käyttää, koska esimerkiksi Apple poistaa sellaiset sovellukset palveluistaan.

Avainsanat helpottavat löytymistä. Mobiilissa tekniset vaatimukset ajavat nimeämään pelin lyhyesti. Esimerkiksi App Storessa toimittaessa nimi ei saa olla 33 merkkiä pidempi, koska muussa tapauksessa iPhonella pelejä selailtaessa koko nimi ei näy. Latauskaupoissa on käytössä myös avainsanat, jotka auttavat pelaajia löytämään omalta kannaltaan kiinnostavia pelejä. Avainsanoille on esimerkiksi App Storessa varattu 99 merkkiä, joten ne kannattaa käyttää tarkasti ja peliä kuvaavasti. Avainsanat erotetaan toisistaan pilkuilla palvelussa. Hyvien avainsanojen ja nimien löytämisessä voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia mobiilisovelluksiin liittyviä työkaluja: MobileDevHQ, AppTweak, Sensor Tower, SearchMan ja App Store Ranking. Google adwords tools ja Google Trends sopivat hyvin internetissä tehtävään selvittämiseen. Myös parhaiden kilpailijoiden tutkiminen auttaa hyvien avainsanojen kartoittamisessa. Avainsanoja, kuten muitakin sähköisen pelimarkkinoinnin elementtejä kannattaa vaihdella ja mitata mitkä toimivat parhaiten tuoden eniten latauksia. (Apptamin, 2014)

10.7.2 PELIN JA MARKKINOINTIMATERIAALIEN LOKALISOINTI AVAIN GLOBAALEILLE MARKKINOILLE

Englanti on hyvä ensimmäinen kieli pelille. Sillä voi hyvin palvella suurta osaa läntisistä markkinoista, mutta ei kaikkia niistäkään. Esimerkiksi Ranskassa on jo hyvä lokalisoida peli. Yleensä maissa joissa TV-ohjelmat ja elokuvat dubataan, kannattaa harkita lokalisointia, koska yleisesti suuri yleisö ei ole tottunut käyttämään englantinkielisiä viihdepalveluita. Lokalisoinnin tarvetta voi selvittää tutustumalla kohde- maan latauskauppojen listoihin.

Mikäli listoilla on paljon paikallisella kielellä tehtyjä tai sille käännettyjä pelejä on lokalisointi ainakin jossain määrin välttämätöntä. Myös pienemmille lapsille suunnatuissa peleissä lokalisointia tarvitaan lähes aina.

10.7.3 MOBIILIPELIMARKKINOIDEN KYMMENEN TÄRKEINTÄ KIELTÄ

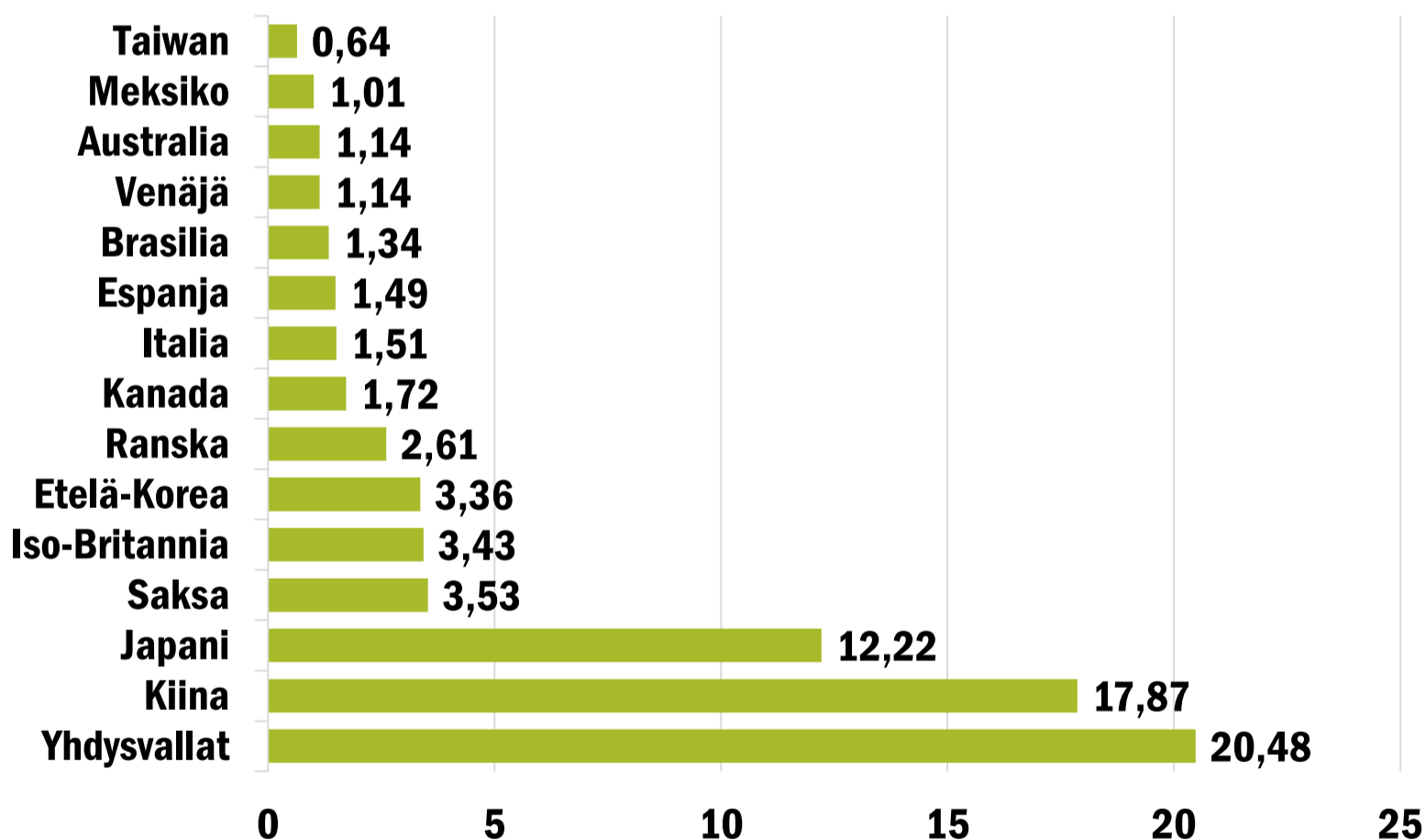
Menestyäkseen tänäisillä mobiilipelimarkkinoilla on pyrittävä hyödyntämään parhaiten tuottavien markkinoiden sekä nousevien maiden tarjoamat mahdollisuudet.

Markkinapotentiaalin täydelliseksi hyödyntämiseksi mobiilipeli kannattaa lokalisoida jopa kymmenelle eri kielelle, jos vain resurssit riittävät.

Pohjois-Amerikan markkinoiden lisäksi pelaajakohtaisilla tuotoilla laskettuna tärkeimpien markkinoiden joukkoon ovat nousseet Aasiasta Japani ja Etelä-Korea erityisesti Android-ekosysteemissä mutta myös Applen App Storessa.

Kiina on myös suuren pelaajamääränsä vuoksi erittäin tärkeä markkina-alue, vaikka siellä pelaajakohtaiset tuotot ovatkin edellisiä alueita pienempiä. Kiinasta on tullut nopeasti suurin markkina pelaajien määrällä mitattuna ja kolmanneksi suurin tuotoissa.

Kielialueena englanninkieliset maat kuten Yhdysvallat, Kanada, Englanti ja Australia sekä muut brittiläiseen kansainyhteisöön kuuluvat alueet ovat edelleen tärkein mobiilipelien kannalta. Mannereuroopasta tärkeitä maita ja kielialueita ovat Saksa, Ranska ja Italia. Länsi-Eurooppa on kolmanneksi tärkein mobiilipelien markkina-alue Pohjois-Amerikan ja Aasian jälkeen. Saksa on Euroopan suurin mobiilipelien ja –sovellusten markkina. Muita tärkeitä kieliä ovat espanja ja portugali varsinkin, kun niiden avulla voi toimia kasvavilla Etelä-Amerikan markkinoilla. Kuvio 71 kuvaa mobiilimarkkinoiden kokoa vuonna 2015 Statistan mukaan.



Kuvio 71. Mobiilimarkkinoiden koko maittain (Statista 2015)

Edellisten lisäksi tärkeitä kielialueita ovat nopeasti kasvavat Kaakkois-Aasian maat kuten Indonesia, Singapore, Malesia, Thaimaa, Filippiinit sekä Vietnam. Näistä tärkeiden kielten listalle kannattaa nostaa malaji Today'sweb-sivuston mukaan.

Näin saadaan kymmenen tärkeintä mobiilipelien lokalisoitikieltä: englanti, japani, korea, kiina, saksa, ranska, Brasilian portugali, espaja, italia ja malajin kieli.

10.7.4 KÄYTÄNNÖN VINKKEJÄ LOKALISOINTIIN

Jokainen suomalainen, joka on nähnyt Googlen kääntäjällä tuhottua suomen kieltä ymmärtää, että automaattikäntäjiä ei kannata käyttää pelin tekstien ja markkinoinnin lokalisoinnissa. Sanojen kääntämisen lisäksi on huolehdittava siitä, että myös pelin ajatukset ja tarina nyansseineen kääntyy oikein ja soveltuu kohdekulttuuriin mahdollisimman hyvin. Kannattaa siis kääntäjä ammattitaitoisen kääntäjän puoleen – mieluummin natiivin, koska näin myös kulttuurinen soveltuvuus tulee käytyä läpi. Toinen näkökulma lokalisoijan valintaan on pyrkiä löytämään henkilö, joka tuntee kulttuurin, mutta katsoo sitä ulkopuolelta. Tällainen henkilö saattaa nähdä natiivia helpommin kulttuuriset vaaranpaikat omien kokemustensa perusteella. Jos rahat eivät riitä tähän, voi apua löytyä vaikkapa ulkomaisilta opiskelijoilta, joita Suomesakin on yli sadasta eri maasta.

Työn valmistuttua on hyvä pyytää vielä muutaman kieltä ja kulttuuria tuntevan kommentit tekstistä, jotta se voidaan viimeistellä mahdollisimman edustavaksi.

Kun sopiva kääntäjä on löytynyt, kannattaa tälle antaa yksityiskohtainen kuvaus pelistä. Tämä kannattaa laatia englanniksi ja käyttää samaa materiaalia eri kääntäjillä. Tässä pitää kuvata mitä pelissä tehdään, millaisia ominaisuuksia siinä on, onko siinä mahdollisesti kulttuurisesti, uskonnollisesti tai poliittisesti arkaluontoista materiaalia ja mille ikäryhmälle peliä on kaavailtu. Joskus pelinkehittäjä ei itse edes tunnista arkaluonteisia asioita. Esimerkiksi se mikä Euroopassa on aivan normaalia naisten pukeutumista, voidaan joissakin islamilaisissa maissa tulkita pornografiseksi.

Jotta lokalisoija saa kattavan kuvan pelistä ja markkinointimateriaaleista, on pakettiin varmasti hyvä oheistaa myös kuvia ja grafiikkaa.

Eri kulttuureissa muodot ja värit voidaan tulkita eri tavoin. Esimerkiksi punainen väri joka läntisessä kulttuurissa liitetään yleensä voimaan, rakkauteen, intohimoon ja toisaalta radikalismiin, vereen ja aggressioon merkitsee Koreassa onnettomuutta ja Japanissa vihaa.

Niinpä romanttinen punainen sydän voi aiheuttaa hämmennystä kyseisissä kulttuureissa. Kun ilmeen ja symboleiden on todettu soveltuvan kohdemaahan, kootaan kaikki käännettävä teksti. Näin syntyy ensimmäinen lokalisoitava paketti. Joskus tässä vaiheessa voi selvitä, että ilman merkittäviä muutoksia peliä ei kannata lanseerata tietyissä maissa. Tämäkin on tärkeä tieto, sillä näin voidaan ohjata resurssit potentiaalisimpiin maihin ja palata asiaan myöhemmin tarvittaessa.



Kuvio 72. Esimerkki Fingersoft Oy:n Hill Climb Racing pelin erilaisista ilmeistä eri maissa.

Lokalisointiin vaikuttaa myös eri kielten vaatima erilainen sanojen määrä saman ajatuksen ilmaisussa. Jos englanniksi asian voi ilmaista kolmella sanalla, voi se espanjaksi vaatia kuutta sanaa. Tämä on huomioitava jo ohjelmoinnissa, kun varataan tilaa teksteille. Kuvio 72 esittelee esimerkin saman pelin erilaisista ilmeistä eri kulttuuri- ja kielialueilla. Myös erilaiset tavat ilmaista aikaa tai mittayksiköitä on muistettava samassa yhteydessä. Esimerkiksi amerikkalaiset eivät usein ymmärrä kilometrejä, kuten eivät eurooppalaiset gallonia. Kun näyttää siltä, että kaikki tarvittavat muutokset on tehty, on aika vielä tarkistaa ja testata kaikki kertaalleen. Jokaisen toiminnon on oltava kunnossa ja mahdolliset bugit korjattu ennen lanseerausta.

Mikäli peliyritys käyttää paikallista kääntäjää kohdemaassa, voi materiaaleja ja ohjeita lähettää tälle sähköpostilla tai käyttää erilaisia pilvipalveluita kuten Dropboxia tai Google Driveä. Lisäksi voi tutustua suurten aineistojen jakamiseen erikoistuneisiin palveluihin kuten Smartling, Crowdin, Transluent ja Transifex. Nämä työkalut ovat erikoistuneet suurten tekstimassojen siirtämiseen eri formaateissa ja mahdollistavat ohjeistuksen ja työn etenemisen valvonnan.

Pelin sisällön lisäksi myös sen markkinointimateriaali pitää usein lokalisoida. Pelin kuvaus latauskaupassa, kuvat ja muu PR-materiaali sekä ehkä myös pelin nimi ja ikoni on sopeutettava kohdekulttuuriin. Kannattaa huomioida myös se, kuinka hinnat kussakin kulttuurissa yleensä ilmaistaan. Esimerkiksi kun länsimaissa hinnat päättyvät usein psykologisesti numeroon 9, käytetään Japanissa lukuun 0 päättyviä hintoja. Tähänkin saa viitteitä tutkimalla kohdemaan latauskauppoja. Myös markkinoinnissa käytettävät arviointi- ja laskeutumissivut on lokalisoitava. Tämä työ kannattaa antaa samalle taholle, joka lokalisoi pelin jos mahdollista. Näin myös viestinnän tehokkuuden kannalta tärkeä yhtenäinen ilme säilyy. Mikäli kohdemaassa arvostettu pelimedia arvioi peliä positiivisesti, kannattaa se nostaa hyvin esille, koska tuttuun lähteeseen luotetaan tuntematonta enemmän.

Mitä paremmin peli ja siihen liittyvä materiaali soveltuu kohdemaan olosuhteisiin ja kulttuuriin, sen todennäköisemmin ihmiset lataavat pelin. Joissakin kulttuureissa myös ulkomaista ihaillaan, jolloin voimakkaasta lokalisaatiosta voi olla jopa haittaa. Näin ollen peliyrityksen kannattaa tehdä kotiläksynsä hyvin ja perehtyä kohdemaan tilanteeseen ennen kuin lähtee kyseisen maan markkinoille.

10.7.5 LOKALISOINTI KIINAN MARKKINOILLE

Seuraavaksi käsitellään hieman tarkemmin Kiinan markkinoille lokalisoinnin erikoispiirteitä. Kiinassa menestyminen on haasteellista ja edellyttää käytännössä laadukasta, paikallista ja markkinat sekä jakelukanavat tuntevaa kumppania. Neogamesin (2015b) raportin mukaan Kiinan harjoittamasta protektionistisesta kauppapolitiikasta johtuen länsimainen yritys ei voi julkaista pelejä Kiinan markkinoilla

ilman paikallista partneria. Partnerin kuten julkaisijan tai jakelukanavan osuus Android-julkaisuissa saattaa olla jopa 50 % tuotteen tulovirroista. Tästä merkittävän poikkeuksen muodostaa Kiinan ulkopuolelta Kiinassa toimiva Applen App Store, jossa voi pelejä julkaista suoraan myös länsimaiset yritykset. Applen markkinaosuus on ollut vuonna 2015 voimakkaassa kasvussa Kiinassa, joten siitä on muodostumassa varteenotettava kanava maan mobiilimarkkinoille.

Kiinan markkinat poikkeavat länsimaisista merkittävästi jakeluteiden, viestintäkanavien ja maksutapojen osalta. Kiinan Android markkinat ovat hyvin hajanaiset ja latauskauppoja on satoja. Kymmenen suosituinta saa kuitenkin yli 80 % markkinoiden kokonaisymyynistä. Kiinassa laskutuksen osuus arvoketjun tulovirrasta riippuu pitkälti palveluntarjoajasta.

Kiinassa on omat sosiaalisen median sovellukset kuten mm. Weibo, WeChat ja Momo, joilla voi olla satoja miljoonia käyttäjiä. Useat länsimaissa tärkeät pelaajahankinnan kanavat, kuten Youtube, Facebook ja Twitter taas puuttuvat kokonaan, koska Kiinan valtio haluaa kontrolloida internettiä.

Luottokorttiyhtiöiden sijaan Kiinan maksumarkkinoita hallitsevat mobiiliopeeraattorit. Laskutus tapahtuu usein operaattorien välityksellä tekstiviestimaksuna, josta operaattori veloittaa oman palkkionsa jonka osuus on 5–30 % operaattorista ja sopimuksesta riippuen. Kiinassa on käytössä myös sähköisiä lompakoita, jotka ottava noin 5 % osuuden arvoketjun tulovirrasta. Arvoketjussa voi olla myös jälleenvyyjä, joka on käytännössä jakelukanavan/kauppa-paikan/julkaisijan käyttämisen vaihtoehto. Aggregaattoreiden osuus on 30–50 % tulovirrasta. Jonkin verran pelejä myydään myös matkapuhelimiin valmiiksi asennettuina joko laitevalmistajan tai operaattorin toimesta. Tällöin laitevalmistaja tai operaattori ottaa arvoketjussa noin 30–40 % osuuden. Suoran operaattorilaskutuksen rinnalla markkinoilla on käytössä myös erilaisia kolmansien osapuolien maksuvaluuttoja kuten Alipay tai Union Pay, jotka ottavat noin 5–20 % osuuden.

Myös jotkin julkaisijat myyvät/tarjoavat omia maksukorttejaan (Top-Up), jotka ottavat noin 5 % osuuden.

Luottotappioiden määrä on Kiinassa ollut merkittävästi länsimaita suurempi. Myös piratismi voi muodostaa maassa toimittaessa ongelmia. Kiinassa on valtava määrä paikallisia pelistudioita, joten markkinoilla on myös jo runsaasti paikallista kilpailua. Kiinan mobiilipelimarkkinat ovat kehittyneet kilpailutilanteeseen, jossa oikeastaan vain Free-to-play -pelit ja pre-installed -pelit menestyvät.

Koska merkittävässä joukossa pienempiä kiinalaisia asutuskeskuksia ei ole käytettävissä nopeita langattomia verkkoja, on Kiinan markkinoilla toimittaessa pelin latauskoon oltava pienempi kuin 50 MB. Sama pätee luonnollisesti valtaosaan Aasian kehittyvistä markkinoista. Näissä asutuskeskuksissa pelaajilla ei välttämättä ole varaa eikä halua maksaa kalliita datan latausmaksuja. Vuonna 2014 keskimääräinen mobiilipelin latauskoko oli 20 – 30 MB Kiinan markkinoilla. Kiinassa menestyneet pelikehittäjät ovat kiinnittäneet lokalisoinnissa huomiota peliensä keventämiseen ja sisällyttäneet vain pelin peruselementit Kiina-versioonsa. Mikäli pelaajat pitävät ”kevyt versioista”, voivat he ladata lisäsisältöä myöhemmin.

Käännösten on oltava kulttuuriin soveltuvia. Suorat käännökset menettävät usein hauskuutensa ja voivat toimia jopa pelin yleisilmapiirin vastaisesti. Tämän vuoksi paikallisen kääntäjän käyttö on Aasiassa hyvin suositeltavaa.

Kiinalaiset pelaajat suosivat suuria ja yksikertaisia peli-ikoneita. Perustoiminnot kuten valikko, pisteet, kolikot, pelikauppa tulee olla selkeästi esillä ruudulla. Aasian markkinoille tyypillinen suuri valikoima erikokoisia Android mobiilinäyttöjä suosii myös suurten ikonien käyttämistä. Myös pelikontrollien on oltava selkeitä ja helppo-käyttöisiä mobiilialustoille.

Pelien tutoriaalien on oltava selkeitä ja osoitettava kohta kohdalta kuinka peliä pelataan. Kiinalaisille on tärkeää näyttää mistä tehtävä alkaa, kuinka pisteet kertyvät ja mistä voi ostaa pelirahaa sekä kuinka pelin saa pelattua sujuvimmin. Retention parantamisen vuoksi kannattaa pelaajia houkuttaa tutoriaalin läpikäymiseen vaikkapa lahjomalla heitä ilmaisilla peliesineillä tai muilla palkkioilla.

Muita retentiota parantavia tekijöitä ovat riittävä vaihtelevuus. Pelissä pitää olla uusia kokemuksia riittävästi ja vaihtelevuutta, jotta pelikokemus pysyy tuoreena ja viihdyttävänä. Monet pelit käyttävät erilaisia tehtäviä ja palkkioita pelaajien retention ylläpitämiseksi.

Päivittäiset tehtävät ja päiväkohtaisesta riittävästä pelaamisesta pienillä palkkioilla palkitseminen ovat myös Kiinassa yleisiä retention parantamisen keinoja. Myös monipuolinen valikoima pelihahmoja ja peliesineitä ostettavaksi voivat lisätä pelin kiinnostavuutta.

Myös Kiinassa pelin grafiikka ja äännet ovat merkittäviä pelaajia houkuttavia tekijöitä. Näiden sovittaminen ainakin joiltakin osin kiinalaiseen kulttuuriin on tärkeää. Kiinalaiset pelaajat suosivat maansa kulttuurille tyypillisiä piirteitä sekä mahdollisuutta personoida peliä. Kiinassa kannattaa antaa pelaajille mahdollisuus kustomoida peliä ja sen hahmoja mieleisikseen. Esimerkiksi Rovio on julkaissut ”Keskisyksyn juhlaa” varten oman teemansa kuukakuineen ja kulttuuriin kuuluvine lyhtyineen kiinalaisille pelaajille ennen tärkeää juhlaa ja Fingersoftin Hill Climb Raicerin Kiina-julkaisuisussa autoja ajetaan maalle tyypillisessä maisemassa (Kuvio 73). Fingersoftin tapaus osoittaa, että välttämättä peliin ei tarvitse tehdä täydellistä

lokalisatiota, vaan tekstien ja grafiikan muokkaaminen kiinalaiseen kulttuuriin voi riittää, jos peli on universaalin hauska. Myös pelin sisäisten ostosten hinnoittelu on sopeutettava markkinoille. Tärkeää on myös huomata, että Kiina ei mahdollista monetisaatiota mobiilimainonnalla, joten hyvin kasuaalien pelien on rakennettava pelinsä mikromaksupohjaiseksi. Tämä auttaa myös jakelukanavien löytämistä, sillä kiinalaiset latauskaupat toimivat tuottojen jakoperiaatteella. Ne myös nostavat esille muita paremmin tuottavia pelejä. (Jordan, 2014).



Kuvio 73. Hill Climb Racing on esimerkki suomalaisen pelin lokalisoinnista Kiinan markkinoille.

Myös Kiinassa julkkisten hyödyntäminen peleissä on yhä yleisempi tapa tehdä pelistä kiinnostava. Usein tässä tarkoituksessa käytetään suosittuja TV tai elokuva-persoonia. Myös sosiaalisuus toimii Kiinassa muiden maiden tavoin sitoutumista lisäävänä tekijänä. Esimerkiksi parhaat Tencentin superstar luokkaan yltävät pelit saavat WeChat sosiaalisen toiminnon, jolloin pelaajat voivat kilpailla ystäviään vastaan tai saada heiltä apua.










Kiinalaiset pelaajat ovat myös usein kustannustietoisia. Parhaiten monetisoivat selkeitä pelillisiä etuja tarjoavat pelinsisäiset ostokset, jotka auttavat voittamaan ystävät tai pelin. Pelkät kosmeettiset hyödyt eivät useinkaan johda ostoksiin. Osittain syynä on se, että suuri joukko kiinalaisia pelaajia on vielä suhteellisen pienituloisia. Tämän vuoksi pelien ansaintamallit kannattaa rakentaa niin, että ostoon johtavia kohtia on usein, mutta ostettavat hyödykkeet ovat suhteellisen halpoja.

Tuotto perustuu tällöin suureen määrään pieniä ostoksia. Hyödykkeet on usein hinnoiteltu yhdestä kuuteen remimbiin eli noin 0,15 – 0,9 euron hinnoitteluvälille.

Tutkimalla parhaiden kilpailijoiden hinnoittelumalleja ja hintatasoja voi löytää omalle pelilleen soveltuvan hinnoittelumallin.

Kiinalaisille pelaajille on tärkeää kokea hyötyvänsä ostoksistaan, joten pienet ilmaiset lahjat ja edut ovat tärkeitä, kun he maksavat kovalla rahalla. Tämä suosii määrälennusten antamista ja VIP statuksen käyttämistä monetisaatiota edistävinä keinoina. Myös Kiinassa pelaajat pitää opettaa käyttämään pelin sisäisiä boostereita antamalla niitä ensin ilmaiseksi ja houkuttelemalla sitten pikkuhiljaa pelaajat maksamaan helpottaakseen pelaamistaan.

Kun konsolipelit sallittiin Kiinassa, julkaistiin maassa yksityiskohtaiset säännöt ulkomaisille konsolivalmistajille ja –peleille. Kaikkien pelien tulee olla kiinaksi ja ne pitää hyväksyttää sisältöpäivityksineen Kiinan Kulttuuriministeriössä. (Custer, 2014a) Seuraavaa sisältöä ei maassa sääntöjen mukaan sallita:

-  uhkapeleihin liittyvä sisältö tai pelin piirteet,
-  kaikki mikä loukkaa Kiinan hallitusmuotoa, kansallista yhtenäisyyttä, itsenäisyyttä tai alueellista koskemattomuutta
-  kaikki sisältö joka vahingoittaa maan mainetta, turvallisuutta tai intressejä
-  kaikki sisältö joka yllyttää rasistiseen vihaan tai vahingoittaa etnisiä traditioita tai kulttuureita
-  sisältö joka loukkaa Kiinan uskontopolitiikkaa edistämällä kultteja tai taikauskoa
-  sisältö joka edistää epäsiveellisyyttä, huumeiden käyttöä, väkivaltaa tai uhkapelejä
-  sisältö joka vahingoittaa Kiinan kulttuurin etiikkaa ja traditioita
-  sisältö joka loukkaa, herjaa tai muutoin rikkoo muiden oikeuksia
-  ja kaikki sisältö joka muutoin on lainvastaista

Samat ohjeet koskevat myös mobiilipelejä, mutta Kiinan hallinto on hieman yksinkertaistanut ja nopeuttanut sellaisten pelien hyväksymisprosessia, jotka eivät todennäköisesti sisällä sensitiivisiä rodullisia, historiallisia tai yhteiskunnallisia teemoja. Näihin katsotaan kuuluvan mm. seuraavat genret: tornipuolustuspelit, tasohyppelyt, shakki, musiikki- ja tanssipelit. Hallinto on myös ilmoittanut, että mobiilipelien tarkastus- ja hyväksymisprosessi kestää 5 – 15 päivää. (Custer 2014b).

10.8 PELITUOTANNON TYÖKALUT JA KÄYTÄNNÖT

Pelin kehittämiseen käytettävien työkalujen kirjo on laaja, etenkin grafiikan suunnittelun, mallinnuksen ja visuaalisuuden aikaansaamiseksi. Osasyyn tähän on se, että suuret ohjelmistonvalmistajat eivät ole tehneet työkalujaan ainoastaan peliteollisuuden käyttöön, vaan työkalut ovat yleiskäyttöisiä. Lisäksi suuret ohjelmistotyökalujen valmistajat kilpailevat keskenään, joka aiheuttaa sen, että ohjelmistojen yhteensopivuus keskenään on lähtökohtaisesti heikko. Peliteollisuuden veteraanit ovat käytännön työn kautta oppineet erilaisten työkalujen ja apuohjelmien hyvät ja puolet ja optimoineet työprosessinsa ja käyttämänsä työkalut.

Vastavalmistuneiden pelinkehittäjien ongelmana on, että he ovat luultavasti oppineet käyttämään ainoastaan jotain/joitain työkaluja. Esimerkkinä monet kokeneet peliohjelmoijat käyttävät 3DS Max renderöityjen valojen ja varjojen luonnin “baking light maps” sijasta esimerkiksi XNormal-ohjelmaa, jonka prosessi on suoraviivaisempi tapa tuottaa renderöity malli käytettäväksi pelituotannossa. Suoraviivaisuus merkitsee käytännössä yhden export vaiheen väliin jättämistä ja tuotantovaiheen tiedostojen määrän vähenemistä tältä osin puoleen.

Vastavalmistuneiden mukana olo peliprojektissa ei ole ongelma, jos projektin suunnittelussa on mukana kokeneita veteraaneja. Tällöin työkalujen valinta, työkalujen koulutus ja prosessien kulku voidaan suunnitella osaksi peliprojektia ja varata tarvittavat ajat koulutuksille ja harjoitteluajalle tarvittaessa. Pelinkehitys voidaan tehdä käyttäen ainoastaan mainstream-työkaluja, mutta tällöin aikataulut on osattava suunnitella vastaavasti.

Työkalut eivät aina toimi suunnitellusti. Työkaluihin tulee uusia ominaisuuksia ja niitä poistuu, mutta lähes aina niihin jää toimimattomuuksia tai kummallisuuksia. Tämän vuoksi peliprojektin kannattaa varmistua tuotantokäyttöön valittujen työkalujen versioiden yhteensopivuudesta. Käytännön keino tähän on testata käyttöön suunnitellut työkalut ennakkoon. Käytännössä tässä voidaan käyttää testi-buildia pelistä, noudattaen tarkasti suunniteltua työkulkua, sen eri vaiheita ja käyttäen sovittuja ohjelmistoja. Testi voi paljastaa, että käyttöön aiotut ohjelmistot eivät tee toivotulla tavalla seuraavan vaiheen tarvitsemaa työtä tai saattaa olla, että työkalut eivät toimi keskenään.

10.8.1 TIETOKONEET JA OHJELMISTOT TUOTANTOKÄYTÖSSÄ

Käytettävät tietokoneet, niiden kokoonpano ja käyttöjärjestelmät ovat osa tuotantovälineistöä ja prosessia. Kesken peliprojektin ei kannata vaihtaa käyttöjärjestelmää uudempaan tai ottaa käyttöön edes pieniä päivityksiä. Päivityksiä voi harkita otettavaksi pelituotantokoneisiin vasta kunnon testauksen jälkeen. Käyttöjärjestelmän päivitys rikkoo yleensä ohjelmien yhteensopivuuksia niin paljon, että mahdollinen hyöty on kyseenalainen. Jos päivityksiä kuitenkin otetaan käyttöön, se on tehtävä tietoisesti ja suunnitellusti. Kannattaa varautua palaamaan aiempiin versioihin, jos jotain katastrofaalista sattuu ja pelituotanto keskeytyy tai hankaloituu.

Käyttöjärjestelmä ei nykyisin käytännössä ole enää rajoittava tekijä pelintekijälle, sillä virtualisointityökalut mahdollistavat OS X ajamisen Windows- tai Linux-koneissa tai päinvastoin. Tämä mahdollistaa sen, että pelintekijä voi käyttää sitä konetta mitä hän on oppinut käyttämään parhaiten ja toimii siten tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

10.8.2 PELITUOTANNON TUOTANTOTEKNIIKAT JA STANDARDIT

Alkuperäiset mallit on hyvä tallentaa alkuperäisellä (suurella) tarkkudella ja värimäärityllä, vaikka pelissä käytettäisiinkin vähäisemmällä värimäärällä ja tarkkuudella tehtyjä malleja. Eri tuotantovaiheiden export- ja konversioparametrit kannattaa standardisoida tuotannon.

Tämä on tehtävä sen vuoksi, että tehtäessä muutoksia alkuperäiseen malliin vakioidulla tavalla saadaan halutut muutokset hallitusti aikaan. Alkuperäisten mallien ja tiedostojen tallentamista ei kannata tallentaa häviöllisillä formaateilla, sillä ne ovat – häviöllisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että joko kuvan tai mallin tarkkuudesta tai värimäärityksestä on tingitty tallennusformaatussa. Tästä voi koitua ongelmia myöhemmin.

10.8.3 HYÖDYLLISIÄ KÄYTÄNTÖJÄ

Seuraavaan on koottu muutamia hyviksi havaittuja käytäntöjä, joiden noudattaminen voi ennaltaehkäistä ongelmia peliprojektin tuotantovaiheen aikana.

Tiedostojen nimeämiskäytännöt. Ota käyttöön nimeämiskäytäntö, joka on kuvaava ja yksielitteinen. Mikään ei ole hankalampaa, kuin palata puolen vuoden tauon jälkeen jatkamaan projektia, jossa esineiden nimet oli kiireessä nimetty epäselvästi. Käytä pitkiä nimiä ja käytä alaviivaa nimissä. Osa ohjelmista ja käyttöjärjestelmistä nikottelee välilyöntien ja erikoismerkkien kohdalla.

Muista tallentaa kaikki alkuperäiset tiedostot aina jonnekin muuallekin kuin Unity projektiin. Unity projekti voi korruptoitua tai joku poistaa sen tai osia siitä

vahingossa. Talletuspaikkana voi olla ulkoinen kiintolevy tai pilvipalvelu, mutta molemmissa näissä on oma haasteensa.

Kiintolevyjen kesto aika vaihtelee ja tavallinen kiintolevy saattaa rikkoutua jopa alle vuodessa. Palvelinkäyttöön tarkoitettut kiintolevyt ovat hieman kalliimpia kuin tavalliset, mutta ovat todennäköisesti huomattavasti luotettavampia.

Pilvipalvelut ovat ammattimaisesti ylläpidettyjä kaupallisia palveluita. Kuitenkin verkkoyhteydet ovat poikki, jos ei päivittäin, niin kerran-pari viikossa. Samoin pilvipalvelimetkin vikaantuvat toisinaan, tiedostot tuskin katoavat kokonaan, mutta viiveet ovat mahdollisia. Pilvipalvelun käyttöä ei voi suositella pelikehityksen tuotantokäyttöön ainakaan ainoana tallennusratkaisuna.

Alkuperäisten tiedostojen tallennus. Talleta esimerkiksi kaikki pelisi 2D/3D-objektit suunnitteluohjelmasi tarkimmalla tarkkuudella alkuperäisessä formaatissa, vaikka käyttäisit pelissäsi alemman tarkkuuden hahmoja. Voi olla, että joudut tai haluat tehdä muutoksen pelihahmoon ja yllättävän usein eri formaatin tai resoluution käyttäminen muutoksen teossa, tuottaa vain lähes oikean tuloksen.

Dokumentoi prosessit. Kirjoita ja laita pelintekijät tuottamaan kirjallinen vaiheiden- ja välivaiheiden kuvaus siitä, miten he ovat tehneet oman tuotannon osansa. Tämä siltä varalta, että joku sairastuu tai on estynyt työskentelemästä. Näin toimimalla varmistuu, että varahenkilö pystyy tekemään saman homman tehokkaasti ja onnistuneesti.

10.9 TESTAUS JA VIRHEIDEN KORJAUS

Kukaan ei halua pelata bugista peliä, mutta yleensä pelinkehittäjä haluaa julkaista tuotteensa mahdollisimman nopeasti. Pelijulkaisija painii tämän ristiriidan kanssa. Jos pelinkehittäjä julkaisee pelin ja sen pelaaminen hankaloituu, estyy tai on epäreilu pelin virheiden takia, pelaaja turhautuu ja peli koetaan keskeneräiseksi. Pelin maine tahraantuu, julkaisijan maine kärsii eikä peli myy. Vaikka peli-idea olisi kuinka hyvä, niin keskeneräistä peliä ei haluta pelata tai pelaaminen lopetetaan hyvin lyhyeen. Ainoan poikkeuksen tähän muodostavat alpha ja beeta-testaajat, jotka tuntevat voivansa vaikuttaa pelin kehitykseen ja ovat suunniteltu osa pelikehitystiimiä.

Pelin kehittäminen ja testaaminen tapahtuvat pääasiassa tiimin sisällä, mutta pienen ulkopiirin käyttäminen pikaisessa testaamisessa on hyvä käytäntö. Esimerkiksi käytettävyyteen ja käyttöliittymään liittyy usein sokeita pisteitä, joihin tiimi on jo tottunut kymmenien testikertojen aikana. Tällöin esimerkiksi liian vaikea ohjausmekaniikka Free to play pelissä saattaa jäädä huomaamatta. Hyvä periaate on kuunnella aitoja pelaajia rehellisen palautteen saamiseksi. Testiyleisö ja analytiikka kertovat usein totuuden pelistä kaveripiiriä luotettavammin. Testattaessa kannattaa kiinnittää huomiota myös testihenkilöiden kehonkieleen ja innostuksen asteeseen

oikean tiedon saamiseksi. Harva pelaaja haluaa loukata kehittäjiä vaan yleensä sanoo jotain positiivista pelistä, vaikka hänestä se olisi täysin samantekevä tusinatuote. Värvätty pieni ulkopiiri on oikein hoidettuna myös tehokas myyntiryhmä ja hyvä fanipohjan alku tulevalle pelille.

Pelin testaaminen vaatii runsaasti resursseja ja systemaattista työskentelytapaa. Myös valittu pelialusta ja jakelukanava vaikuttavat testaamisen kattavuuteen ja työmäärään. Fyysisesti jaeltavien konsolipelien, testaus on vaativinta, sillä näiden pelien päivitys on hankalaa ja kallista. Tämä tilanne on muuttunut jonkin verran viime vuosien aikana ja pelien digitaalinen päivitys konsolipeleissäkin on mahdollista.

Pelaajan kannalta asiassa on hyvät ja huonot puolet, hyvänä puolena on uuden pelattavan sisällön saaminen peliin, huonona puolena voidaan pitää pelaajan kannalta keskeneräisten pelien julkaisuja markkinoilla. Harva konsolipelaaja iloitsee, jos hän ostettuaan uuden pelin joutuu päivittämään pelikonsoliin uuden käyttöjärjestelmäpäivityksen ja tämän jälkeen vielä pelipäivityksen. Pelikokemus voi olla pilalla jo ennen pelin aloittamista. Joskus pelikokemuksen voi pilata pienikin virhe pelin toiminnassa. Seuraavissa kappaleissa on esitelty lyhyesti tavallisimmat pelikehittäjien testaustavat, joilla pyritään varmistamaan mahdollisimman hyvä pelikokemus.

Vaikka testaamisesta on useita variaatioita eri organisaatioissa, on olemassa kuitenkin tyypillinen testisykli.[12]:

Vaatimusanalyysi: Ensimmäisessä vaiheessa testaussuunnittelijat työskentelevät kehittäjien kanssa selvittääkseen, mitkä asiat ovat testattavissa ja millä parametreilla ne toimivat.

Testaamisen suunnittelu: Koska useita toimenpiteitä tarvitaan testien läpiviemiseen, myös testaussuunnitelma on tehtävä.

Testien kehittäminen: Testimenetelmät, testiskenaariot, testitapaukset, testidata, testiskriptit tarvitaan ohjelmiston testaamiseen.

Testien ajo: Testaajat suorittavat testit ohjelmistolle ja raportoivat mahdolliset virheet kehitysryhmälle.

Testien raportointi: Kun testaaminen on suoritettu, testaajat tuottavat kaaviot ja tekevät loppuraportin testisuorituksesta ja ilmoittavat, voidaanko ohjelmisto julkaista.

Testituloksien analysointi eli virheanalyysi: pelikehitysryhmä arvioi ja päättää miten virheet käsitellään, korjataan, hylätään tai lykätään myöhemmän ajankohtaan.

Vikojen uudelleen testaus: Kun vika on korjattu, testaajat toistavat testin.

Regressiotestaus: Yleisesti mukana on myös alitestausta suorittava testausohjelma integroitua, uutta, muokattua tai korjattua ohjelmistoa varten. Testaaminen suoritetaan, jotta uusimmat komponentit eivät aiheuta vikoja muualla ohjelmistossa ja ohjelmisto toimii edelleen kokonaisuudessaan oikein.

Testaamisen lopettaminen: Kun testaaminen on saatu loppuun, suoritettut toiminnot, kuten ulos tulevan datan kaappaus, tulokset, lokit ja kaikki dokumentit liittyen projektiin arkistoidaan myöhempiä projekteja varten.

10.9.1 TOIMINNALLISUUSTESTAUS

Toiminnallisuustestaus on käytetyin testausmuoto. Jos mitään muuta ei testata, niin testataan ainakin, että kaikki mukaan koodattu toiminnallisuus toimii. Toiminnallisuustestauksen hyvä puoli on, ettei se vaadi juurikaan teknistä osaamista. Toiminnallisuustestaus voidaan kohtuu helposti ulkoistaa, jolloin se ei sido peliyrityksen omia resursseja. Kuitenkin ennen ulkoistamista jonkun peliyrityksestä on vähintään määriteltävä testattavat use case:t eli mitä kaikkia testataan ja miten. Toiminnallisuustestausten avulla voidaan testata pelin vakaus, pelimekaniikan toimivuus ja pelin eheys (integrity). Toiminnallisuustestaukset aloitetaan heti, kun peli on pelattavissa jossain määrin, mutta ei ole valmis julkaistavaksi.

10.9.2 MYYNTIPAIKAN VAATIMUSTEN NOUDATTAMINEN (COMPLIANCE TESTING)

Myyntipaikan vaatimusten yhteensopivuustestauksella testataan pelin soveltuvuutta julkaistavaksi aiotun jakelukanavan standardivaatimukseen (Google Play, Apple AppStore, Microsoft Windows Store). Vaatimukset voivat olla kaupan virheilmoitusten käsittelyyn liittyviä tai tekijänoikeus- ja tavaramerkki- ja tietojen pysyvyyksiin liittyviä vaatimuksia. Jos peli ei täytä myyntipaikan standardin mukaisia vaatimuksia, pelin julkaisu estyy ja viivästyy. Pelin on oltava yhteensopiva kaikkien standardivaatimusten kanssa ennemmin tai myöhemmin.

10.9.3 YHTEENSOPIVUUSTESTAUS (COMPATIBILITY TESTING)

Yhteensopivuustestauksessa testataan pelin sopivuus eri valmistajien ohjelmistoihin ja laitteistoihin. Esimerkiksi testataan se, toimiiko peli Samsung Galaxy j5 eri ominaisuuksien ja siinä tehdasasennuksena olevan Google Android OS v5.1 (Lollipop) käyttöjärjestelmän kanssa. Yhteensopivuuden testaus aloitetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (beta-versiolla) ja yhteensopivuus varmistetaan tuotantovaiheen lopussa valmiilla pelillä tehtävällä uusintatestauksella.

Näillä testauksilla varmistetaan, että peli toimii mahdollisimman monessa eri laitteessa ja ohjelmistoversiossa sekä erilaisilla peliohjaimilla.

Kuva 74. Pelin testaamista eri laitteilla Meizi Gamesilla.



Tämä on tekninen testi, jolla varmistetaan tekninen yhteensopivuus mahdollisimman laajan laitekannan kanssa ja mahdollistetaan mahdollisimman laaja käyttäjäpohja. Yhteensopivuustestauksen tuloksena saadaan erilaisten laitteiden tekninen suorituskyky. Toisissa laitteissa pelin suorituskyky voi olla heikko ja toisissa hyvä. Näiden perusteella voidaan määrittää pelin ohjelmisto- ja laitteistovaatimukset.

10.9.4 MONINPELITESTAUS

Moninpelitestausta käytetään, kun halutaan testata pelin moninpeli-ominaisuuksia. Testauksella varmistetaan, että eri yhteystavat, kuten modeemi, LAN, ja internet, toimivat oikein (toiminnallinen testaus). Samalla testataan peliserverin suorituskyky eri kuormitustilanteissa online-pelaajan nautittavan pelikokemuksen varmistamiseksi. Samalla voidaan testata myös se, millaiset tekniset vähimmäisvaatimukset moninpelaajien pelikoneille ja yhteyksille asetetaan.

10.9.5 LOKALISOINTITESTAUS

Lokalisointitestauksessa testataan ja tarkastetaan, että tehdyt ja teetetyt pelin tekstien käännökset ja pelin dialogit ovat oikein. Nämä testaajat ovat yleensä ihmisiä, jotka puhuvat natiivisti kieltä tai puhuvat useita kieliä ja ymmärtävät alueellisia eroja maiden välillä.

10.9.6 REGRESSIOTESTAUS

On aika tavallista, että kun jokin bugi korjataan, se aiheuttaa uusien vikojen ilmaantumisen. Regressiotestauksella varmistetaan, että koodareiden korjaama vika tuli todella kuntoon. Lisäksi tällä testauksella halutaan varmistaa, että vian korjaaminen ei aiheuttanut jonkin muun vian syntymistä.

10.9.7 BEETA-TESTAUS

Beeta-testaus on valitulle asiakaskunnalle julkaistu versio pelistä, jotta he voivat pelata peliä ja löytää vikoja, joita testaajat eivät ole löytäneet. Beeta-testaus lisää mahdollisuuksia löytää uusia bugeja pelistä ja on samalla halpa ja tehokas tapa luoda hypeä pelin ympärille sekä värvätä pelaajia jo ennen varsinaista julkaisua. Koska peli on beta-vaiheessa pelaajat ymmärtävät, että pelissä on virheitä.

Beta-testauksessa voidaan Free to play-pelissä myös analysoida pelaajien käyttäytymistä eri kentissä ja tasapainottaa ja muokata peliä paremman pelikokemuksen ja retention sekä monetisaation saavuttamiseksi.

10.10 YLLÄPITOVAIHE

Projektin päättyminen ei välttämättä tarkoita, että kaikki työ on tehty. Ohjelmisto-
projekteissa tuotteen tai palvelun ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan osaavia
henkilöitä. Ylläpitovaihe voi olla projektin osa, mutta koska kehittäminen ja ylläpito
ovat luonteeltaan erilaisia, usein tuotteen tai palvelun kehitysvaihe erotetaan ylläpi-
dosta lanseerauksen yhteydessä. Nykyisin pelien ollessa usein palveluita, ylläpitoti-
millä on merkittävä rooli uuden sisällön ja päivitysten säännöllisessä tuottamisessa.

11

PELAAJA- JA KOHDEMARKKINAN VALINTA

Nykyisillä erittäin kilpailluilla pelimarkkinoilla kannattaa aidosti miettiä, millä markkinoilla yritys toimii, minkälaiselle pelille niillä on kysyntää ja missä kohderyhmässä.

Pelin tekemisessä on hyvä olla intohimoa, mutta menestykseen se ei vielä välttämättä riitä. Pelin tekeminen vie runsaasti kehittäjänsä aikaa ja varmasti vaatii muitakin kuin omia resursseja, joten tätä investointia ei kannata hukata. Jos tavoitteena on muukin kuin harrastustoiminta, peli-idean markkinakelpoisuutta kannattaa pyrkiä ennakoimaan

Jotkut indiekehittäjät kertovat tekevänsä peliä, jota ovat aina halunneet pelata. Tällöin pelin kohderyhmänä voidaan pitää varmasti ainakin sitä kehittävää tiimiä. Jos pelille halutaan saada tätä suurempi yleisö, on hyvä pyrkiä löytämään tavoitteiden kannalta riittävän suuri ja myös taloudellisesti kannattava (tarpeeksi suuri) kohderyhmä pelille sekä yrittää ymmärtää mitä tällainen ryhmä hyvältä peliltä odottaa. Mietittäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi: mikä tekee minun pelistäni kilpailijoita paremman taloudellisten tavoitteideni kannalta riittävän suuren pelaajajoukon mielestä. Missä pelaajille tärkeissä asioissa voin olla kilpailijoita parempi ja mitkä pelaajille vähämerkitykselliset ominaisuudet voin mahdollisesti jopa karsia pelistä pois? Lisäksi on tärkeää pohtia kuinka kehittäjä viestinnällään voi tavoittaa tehokkaasti ja käytettävissään olevilla resursseilla kohteekseen valitsemansa pelaajaryhmän.

Pelaajia voi ryhmitellä sukupuolen, iän ja asuinpaikan tai kulttuurin mukaan. Lapset ovat selkeästi oma kohderyhmänsä, koska heidän suojelemisekseen on otettu käyttöön erilaisia lakeja ja asetuksia ainakin Pohjois-Amerikassa ja EU-alueella. Lasten osalta myös heidän vanhempansa vaikuttavat pelien valintapäätöksiin. Tähän erityisryhmään ja siihen liittyviin määräyksiin palataan myöhemmin tarkemmin. Pelaajien pelimotivaatio eli syy pelata tiettyntyyppisiä pelejä on erittäin hyvä kohdeyleisön valintaperuste. Kohderyhmävalinnassa kannattaa keskittyä ladattavan pelin valintaan vaikuttaviin tekijöihin. Eli mikä tekijä selittää valinnan ja erottaa kohderyhmän muista potentiaalisista pelaajista. Esimerkiksi sukupuoli ei välttämättä selitä sitä, miksi henkilö A valitsee pelikaupasta roolipelin B. Huomattavasti parempi selittäjä valintakäyttäytymiseen on se, että henkilö A:n tiedetään pitävän roolipeleistä, esimerkiksi aiemman pelaamishistoriansa perusteella. Pelaamisen syistä ja eri peligenrejen faneista on paljon tutkittua tietoa, jota kannattaa hyödyntää valittaessa pelin kohderyhmää ja toisaalta tehtäessä päätöksiä pelin sisällöstä. Fanien tunteminen auttaa myös oikeiden ja mahdollisimman tehokkaiden markkinointikanavien valinnassa.

11.1 KOHDEMARKKINAN VALINTA








Nykyisin peliliiketoiminta on lähtökohtaisesti globaalia. Suomen markkinat ovat suhteellisen pienet, joten kansainvälistyminen on luonnollista, usein jopa pakollista. Digitaaliset jakelu- ja markkinointikanavat tekevät mahdolliseksi saavuttaa tehokkaasti miljoonia ihmisiä ympäri maailmaa.

Varsinkin käytettäessä ilmaiseen lataamiseen perustuvia liiketoimintamalleja, suurille markkinoille on laajennuttava välittömästi riittävän pelaajamassan saamiseksi. Laajentuminen on järkevää, jos tuotot kasvavat kansainvälistyttäessä ja jakelualustoja lisättäessä kustannuksia nopeammin tavoitellulla ajanjaksolla. Yleisesti kustannukset ovat kuitenkin sitä korkeammat mitä useammalla markkinalla yritys

toimii. Tehdessään markkina-avalintaa peliyritys päättää ainakin kolmesta asiakas-kuntaan vaikuttavasta tekijästä. Nämä ovat käytetty pelialusta (mobiili Android / IOS/ Windows, tietokone, konsoli, VR), maantieteellinen alue Eurooppa, Pohjois-Amerikka, Aasia, Afrikka, Etelä-Amerikka ja näissä vielä soveltuvat maat sekä peligenre. Nämä päätökset vaikuttavat edelleen viestintä- ja jakelukanaviin sekä käyttökelpoisiin ansaintamalleihin sekä tapaan, jolla peliä markkinoidaan. Mitä useammalla alustalla ja alueella sekä genressä yritys päättää toimia, sen enemmän se todennäköisesti tarvitsee osaamista ja resursseja, kuten rahaa. Samalla sen riskit myös kasvavat.

11.1.1 VALINNASSA KÄYTETTÄVÄT KRITTEERIT

Kohdemarkkinoiden valinnassa yrityksen tulee ottaa huomioon kysyntään ja kilpailuun liittyvien kysymysten lisäksi omistajien asettamat tavoitteet, strategiat, taidot ja kyvyt sekä käytettävissä olevat tai hankittavat resurssit. Kohdemarkkinoiden valintaa kannattaa harkita riittävän laaja-alaisesti, jotta yrityksellä ja sen tuotteilla on parhaat menestymisen edellytykset. Markkina-avalinnassa kannattaa huomioida todellisen kysynnän olemassaolo, kuten kohdeyleisön tai markkinan kyky ja halu pelata sekä maksaa harrastuksestaan, mahdolliset kulttuurieroista johtuvat haasteet sekä kilpailutilanne. Soveltuvien markkina-alueiden tunnistamiseksi voit käyttää esimerkiksi seuraavia kriteereitä:

-  Onko tuotteella todellista kysyntää markkinoilla?
-  Kuinka suuri kysyntä eli markkinan koko on?
-  Onko markkinalla riittävästi maksavia asiakkaita?
-  Mikä on markkinoiden kehitysvaihe eli kasvunopeus?
-  Kilpailutilanne eli ovatko kilpailijat jo tulleet voimakkaasti
-  markkinoille vai onko kilpailu vielä heikkoa?
-  Pystyykö yritys toimimaan kannattavasti markkinoilla huomioiden kustannukset ja tuottotason?

- 🎮 Onko pelien vaatima teknologia, kuten mobiililaitteet riittävän laajasti levinneitä ja infrastruktuuri kuten verkot ja maksujärjestelmät tarpeeksi kehittyneitä? Tämä koskee erityisesti kehittyviä markkinoita.
- 🎮 Mahdollistaako kohdemarkkinoiden lainsäädäntö ja muut säädökset kannattavan toiminnan?

Kun yritys on päättänyt laajentaa liiketoimintaa tuttujen markkinoiden ulkopuolelle, on sen ensimmäiseksi tehtävä markkinointitutkimus. Sopivan markkina-alueen tunnistamisessa kannattaa käyttää niin kotimaisia kuin kohdemaan asiantuntijoita. Kun mahdollisten markkina-alueiden joukko on kartoitettu ja rajattu alustavasti, voidaan valituilta alueilta ryhtyä hankkimaan tarkempaa markkinatietoa. Mikäli soveltuvia markkina-alueita on useita, ne kannattaa priorisoida ja vaiheistaa eteneminen huomioiden mm. markkinapotentiaali, kannattavuus, tarvittava resursointi ja markkinoille pääsyn mahdollisuudet.

Yrityksen kannattaa pyrkiä markkinoille, joilla sillä voi olla kilpailuetua. Kilpailuetu voi syntyä esimerkiksi markkinointiosaamisesta, brändistä, analytiikka-pohjaisesta tuotekehityksestä tai kulttuurisesta osaamisesta. Yrityksen kannattaa pyrkiä hyödyntämään synergiaetujaan laajentuessaan. Laajentumista tukee yleensä se, että tuotannon ja myynnin kasvaessa yrityksen kiinteät kustannukset voidaan jakaa useamman tuotteen ja yksikön kesken, jolloin kokonaiskannattavuus paranee. Digitaalisessa liiketoiminnassa uusien asiakkaiden palveleminen ei markkinointikulujen lisäksi juuri lisää kustannuksia. Laajentuminen kannattaa niin kauan kuin pelaajakohtainen keskimääräinen tuotto ylittää pelaajahankinnan keskimääräiset kustannukset.

Pelimarkkinat ovat luonteeltaan globaalit. Eri maantieteellisten markkinoiden ja jakelualustojen kehitystä on kuvattu tämän kirjan luvussa 2 ja 3. Suurin kasvu näyttää lähivuosina olevan Aasian väkirikkaissa maissa. Näissä toimiminen edellyttää kuitenkin usein paikallisen kulttuurin tuntemista, lokalisointia ja paikallista kumppania. Nopeiten alustoista kasvavat nykyennusteen mukaan mobiililaitteet edelleen, mutta mobiilipelien markkinat ovat myös kilpailluimmat. Näiltäkin voi löytyä vielä nichemarkkinoita ja uudet mobiilipelimaat tarjoavat mahdollisuuksia. Tietokone- ja konsolipelaaminen kehittyvät edelleen hyvin ja niiden markkina ei ole katoamassa.

Uudet avautuvat alustat kuten älykellot ja virtuaalitodellisuuslaitteet ovat vielä kysymysmerkkejä, mutta niidenkin piiristä kasvaa varmasti menestystarinoita. Kilpailun myötä tarve ymmärtää pelaajia kasvaa ja yritysten on yhä enemmän keskityttävä peleihin, joissa ne voivat olla muita parempia. Segmentointi ja sopivien, vähän kilpailtujen markkinarakojen löytäminen ja niihin keskittyminen ovat menestymisen edellytyksiä ainakin pienille yrityksille. Tällöin oikeiden ratkaisujen vaalinnassa

auttaa ymmärrys pelaajien odotuksista, valintaperusteista ja tiedonhakukanavista, eri genrejen luonteesta, pelaajien sosiaalisuuden merkityksestä menestymiselle sekä brändien voimasta.

11.1.2 GLOBAALI TOIMINTA LISÄÄ OSAAMISVAATIMUKSIA JA KUSTANNUKSIA

Maantieteellinen kohdemarkkina vaikuttaa pelin suunnitteluun ja markkinointiin. Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa voidaan toimia kohtuullisen samalla tavalla eri maissa. Huomioitavaa on kuitenkin, että jo monet eurooppalaiset maat vaativat lokalisointia kielen vuoksi ja, että englanti ei riitä useassa maassa.

Kannattaa huomioda, että eri genrejen suosiossa on eroja maittain myös tällä alueella. Siirryttäessä nopeimmin kasvaville Aasian markkinoille, erityisesti Kiinaan ja Japaniin, lisääntyvät toimintatapojen ja pelin lokalisaatiovaatimukset oleellisesti.

Tällöin esimerkiksi markkinointitavat, maksukanavat ja jakelutiet vaihtelevat jo merkittävästi sekä kielellisen ja kulttuurisen sopeuttamisen tarve nousee usein merkittävästi. Lokalisoinnin menetelmistä on kerrottu tarkemmin muualla tässä teoksessa.

Useat kanavat, kielet ja kulttuurierot lisäävät osaamisvaatimuksia ja peliyrityksen kustannuksia. Joskus se edellyttää myös fyysistä läsnäoloa kyseisellä markkinalla. Myös peligenrejen suosio vaihtelee esimerkiksi Japanin ja Etelä-Korean välillä merkittävästi, joten paikalliset markkinat on syytä tuntea ennen laajentumispäätöksiä. Näille markkinoille pääseminen edellyttää usein paikallista partneria. Esimerkiksi peliyhtiö King on menestynyt Kiinassa suosikkipelillään Candy Crush Saga, vasta aloitettuaan yhteistyön maan suurimman alan yhtiön Tencentin kanssa. (App Annie, 2014).

Kiinassa toimintaa vaikeuttavat mm. tiukat sensuurimääräykset sekä piratismi. Viimeksi mainitusta johtuen vain alle kolmasosa perinteisiä AAA-pelejä PC:llä ja konsoleilla pelaavista maksoi harrastuksestaan Kiinassa. Tämä on selvästi vähemmän kuin esimerkiksi mobiili- ja MMO peleissä. Länsimaiset peliyhtiöt voivat kuitenkin menestyä maassa laadukkaalla lokalisoinnilla, sopivalla liiketoimintamallilla (Free to play) sekä arvostetun paikallisen kumppanin tukemana (Newzoo, 2014c).

Eri maiden pelimarkkinoista voi hankkia tietoa esimerkiksi Newzoo yritykseltä, jonka tarjontaan kuuluu suuri joukko eri maiden pelimarkkinoita käsittelevää

tietoa. Osa raporteista on ilmaisia. Alalla toimii useita muitakin tutkimusyriä, joiden raporteista voi olla hyötyä. Monet peliyriykset suorittavat yhdistetyn koe-markkinoinnin ja lopullisen tuotetestauksen jossain päämarkkinoita muistuttavassa maassa. Koska Yhdysvallat on ollut pitkään suurin markkina-alue, on testausta tehty samankaltaisilla Kanadan ja viime aikoina myös Australian pelimarkkinoilla. Aasian markkinoiden osalta testimarkkinana on käytetty ainakin Thaimaata. Näin on voitu hienosäätää pelin sisältöä ja mekanismeja, sekä voitu testata mm. hinnoittelua ja toimivia viestintäkanavia. Näin toimittaessa varsinainen suuri rahallinen panostus päämarkkinoille lanseerattaessa onnistuu mahdollisimman todennäköisesti.

11.2 PELIGENRET PELAAJASEGMENTOINNIN KESKEISENÄ LÄHTEENÄ

Peligenren valinta on yksi tärkeimmistä pelikehittäjän päätöksistä. Eedarin (2013, 2014, 2015) amerikkalaisia ja aasialaisia mobiilipelaajia koskevan tutkimuksen mukaan se on hinnan jälkeen toiseksi tärkein valintaperuste valittaessa ladattavaa peliä. Genrellä on taas useimmissa tapauksissa suora yhteys pelin kohderyhmään. Pelaajat valitsevat eri pelityyppien välillä suosien tiettyjä genrejä, koska heillä on erilainen syy eli motivaatio pelata ja he odottavat peleiltä erilaisia elämyksiä. Maailman suurin PC-pelien digitaalinen jakelualusta Steam on ottanut käyttöön genre-pohjaisen pelien suosittelumallin pelaajille oletettavasti juuri tämän vuoksi. Oleellinen kysymys on silloin: miksi pelaaja pohjimmiltaan pelaa tietyn tyyppisiä pelejä eli millainen haasteen ja palkkion yhdistelmä juuri tietyn tyyppisen pelin antamassa kokemuksessa vetoaa kohderyhmään?

Mitä paremmin pelinkehittäjä tuntee kohderyhmänsä odotuksia, sen paremmin hän pystyy ne pelin kehittämisessä huomioimaan. Tämä taas näkyy parempana pelikokemuksena, pelaajien sitoutumisena, positiivisina arvosteluina ja todennäköisesti tyytyväisten pelaajien viraalijakamisena.

Tyytyväisyys ennakoii myös hyvää myyntiä tai ilmaisen lataamisen mallilla toimittaessa taloudellista tuottoa, mikäli pelin ansaintamekanismit ovat kunnossa. Genrejen suosio, monetisaatioaste ja tunnusluvut poikkeavat toisistaan, joten ei ole samantekevää mihin genreen uuden pelinsä suunnittelee.

Kohderyhmäksi kannattaa valita sellainen pelaajajoukko, jonka tärkeimmät valintaperusteet pelinkehittäjä tuntee ja joihin se pystyy tehokkaasti vastaamaan. Luonnollisesti kohderyhmän on oltava myös taloudellisesti kannattava.

11.3 PELAAMISEN SYYT VAIHTELEVAT PELITYYPEITTÄIN

Mitä paremmin pelikehittäjä ymmärtää pelaajia ja heidän odotuksiaan eri genreistä ja peleistä, sitä todennäköisemmin hän osaa vastata heidän odotuksiinsa.

Pelaajien peleihin kohdistamat odotukset vaikuttavat erittäin merkittävästi heidän valintakäyttäytymiseensä ostotilanteessa sekä tyytyväisyyteen peliä pelattaessa.

Pelaamisessa on tunnistettu useita syitä tutkimuksessa. Esimerkiksi Sherry ja kumppanit löysivät vuonna 2006 julkaistussa tutkimuksessaan kuusi syytä pelata haastatellessaan amerikkalaisia opiskelijoita. Näitä olivat: jännityksen halu, halu voittaa haasteita, halu kilpailla itseä ja muita vastaan, harrastus eli halu tehdä jotain omasta mielestä mielekäästä vapaa-aikana, fantasia sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Ryan ja kumppanit (2006) taas havaitsivat, että autonomian kokemus eli mahdollisuus vaikuttaa peliin kulkuun ja hahmoon, kyvykkyyden tunne, johon yhdistyy pelin ja tilanteiden hallinnan tunne ja sosiaaliset suhteet erityisesti moninpeleissä muihin pelaajiin motivoivat pelaajia ja lisäsivät tyytyväisyyttä peleihin. Autonomian ja kyvykkyyden tunteet liittyivät myös immersion eli läsnäolon tunteeseen pelikokemuksessa. Motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys on yksilökohtainen. Saman pelin pelaajista osalle voi olla tärkeintä seikkailu ”avoimessa” maailmassa eli autonomian tunne, kun toiselle taas saavuttaminen eli vaikkapa kaikkien pelin esineiden kerääminen ja hirviöiden voittaminen ovat tärkeintä.

Eri genreissä ja pelityypeissä korostuvat erilaiset ominaisuudet ja ne vastaavat eri lailla erilaisiin pelaamisen motiiveihin. Tämän vuoksi pelaajat valitsevat pelinsä hyvin pitkälle genren perusteella. Genremaku taas muotoutuu käyttäjille heidän pelikokemustensa mukaisesti sen perusteella, kuinka hyvin eri pelityypit vastaavat heidän nautinnollisina pitämiinsä pelien ominaisuuksiin. Esimerkiksi Hilgard ja kumppaneiden tutkimuksessa vuodelta 2013 havaittiin, että pelaajat, joille voimakas tarina on tärkeä suosivat pelejä kuten Final Fantasy ja Mass Effect, joissa tarina on keskeisessä roolissa ja pelaajan päätökset vaikuttavat siihen. Sellaiset pelaajat taas, joille valinnanvapaus oli pelaamisessa tärkeää suosivat taas ”hiekkalaatikko” rooli-pelejä kuten Skyrim ja Fall Out, joissa pelaaja voi muokata pelihahmoa ja vaikuttaa tapahtumien järjestykseen. Näiden pelien ystävät olivat myös halukkaita käyttämään paljon aikaa peliin ja löytämään jokaisen kätketyn esineen ja palkinnon. Pelaajat jotka suhtautuivat positiivisesti väkivaltaan viihteenä ja yhdistivät sen vallan tunteeseen taas suosivat Grand Theft Auto-pelisarjaa.

Tutkimuksessa havaittiin myös eroja perinteisten konsoli- ja PC-pelaajien sekä mobiilipelien pelaajien välillä siten, että ensiksi mainitut arvostivat enemmän tarinaa, immersiota ja väkivaltaa peleissä kuin mobiilipelaajat. Mobiilipelaajille voittamisen tunne taas oli tärkeämpää kuin PC ja konsolipelaajille ja he olivatkin halukkaampia grindaamaan eli pelaamaan koko pelin sitkeästi läpi. Tämän selittäväksi tekijäksi tutkijat otaksuivat mobiilipeleissä yleistä Free to play-liiketoimintamallia, joka kannustaa tällaiseen käyttäytymiseen. Tutkimuksessa huomattiin myös pelaajien iän vaikuttavan heidän pelimotivaatioonsa ja siihen mitä he pelasivat.

Pelaajien sitoutumista peliin lisäävät Higardin ja kumppaneiden (2013) mukaan:

1. jatkuvat palkkiot, joita pelin edetessä saa
2. uppoutuminen pelin fantasiamaailmaan – jopa todellisuuspako.
3. sosiaalinen vuorovaikutus, johon voi liittyä pelaajien yhteistyötä, kilpailua muita vastaan sekä uusien sosiaalisten suhteiden syntymistä, on voimakasta sitoutumista aiheuttava tekijä. Sosiaalisuuteen voi liittyä myös tarve saada arvostusta muilta esimerkiksi olemalla peliklaanin paras pelaaja. Nämä kaikki tekijät lisäävät myös riskiä ongelmapelaamiseen. Toisaalta nämä tekijät ovat myös Free to play-ansaintamallissa keskeisen pelaajien sitouttamisen kannalta tärkeitä.

Vermeulen ja Van Looy (2014) löysivät tutkimuksessaan eroja sukupuolten välillä pelaamisen syissä ja siten myös eri peligenrejen suosiossa. Kasuaali-genreissä, jotka sisälsivät pulmapelit (puzzle) ja korttipelit keskeisiä pelaajaryhmiä olivat naiset, joilla oli voimakas motiivi uppouttavan (immersiivisen) peli-kokemuksen saavuttamiseen sekä miehet, joilla puolestaan oli halu kontrolloida peliä. Toimintapeleissä kuten kauhu- ja ensimmäisen persoonan ammuskelupeleissä (first person shooters) keskeisinä pelimotiiveina olivat kilpailun halu, haasteellisuus ja sosiaalisuus, joka saattoi ilmetä esimerkiksi tiimipelaamisena.

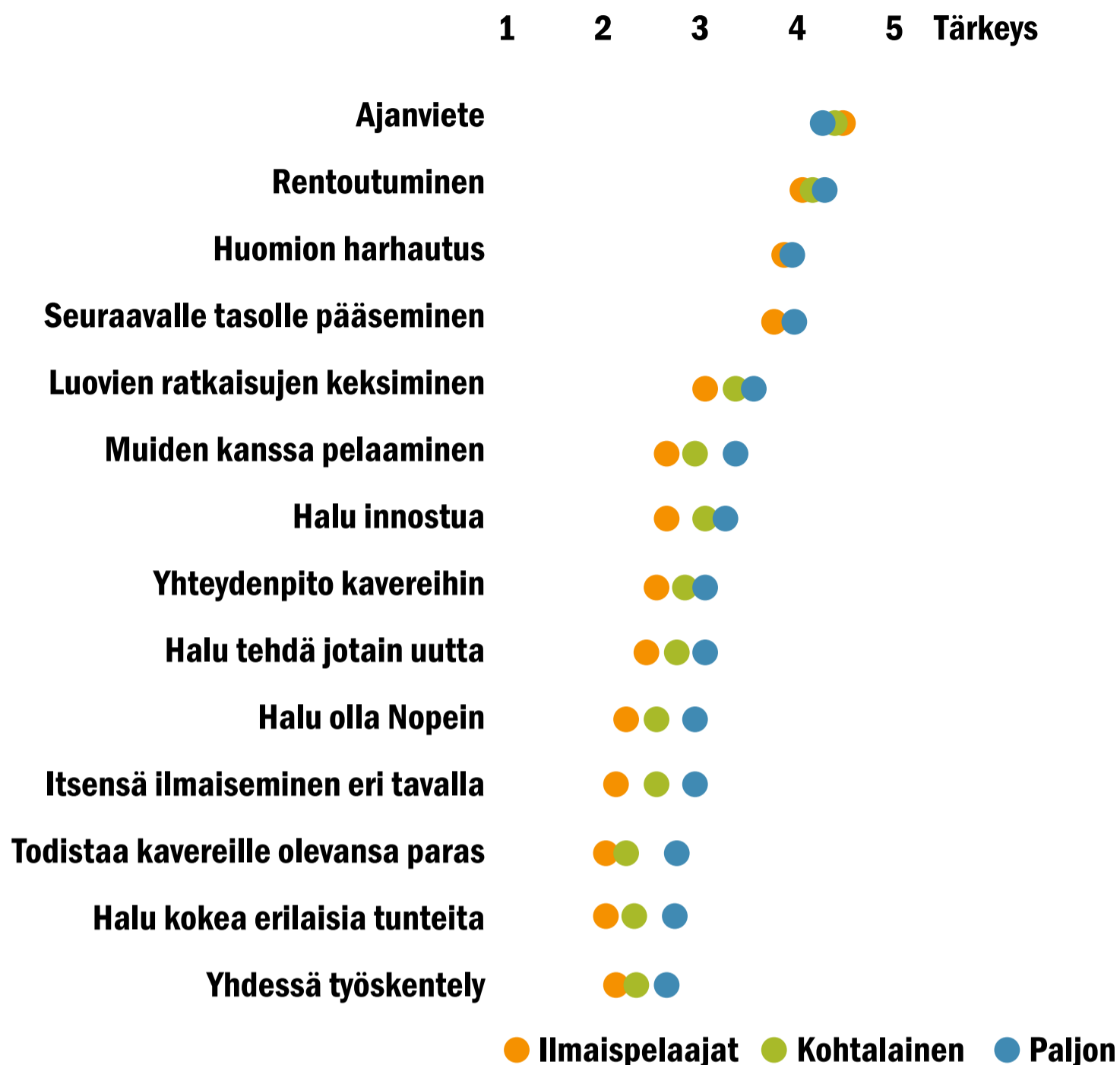
Strategia ja MMO genreissä kontrollin halu, riittävä haasteellisuus, immersio ja sosiaalisuus olivat keskeisiä motivaattoreita. Kilpailun halu taas ei ollut näissä genreissä kovinkaan merkittävä motivaatiotekijä. Toisaalta Eedar (2013) toteaa mobiilistrategiapelien fanien suosivan kilpailullisia elementtejä, kuten julkisia high score / leader bord taulukoita. Nämä genret ovat tutkimuksen mukaan selvästi enemmän miesten mieleen kuin naisten. Toisaalta naiset, joilla on voimakas motivaatio sosiaaliseen kontaktiin ja immersioon pelaavat genreen kuuluvia pelejä myös.

Seikkailu ja tasopeligenreissä, joissa lineaarinen eteneminen on keskeistä, pelaajia motivoivat haasteellisuus ja immersio. Näissäkään genreissä kilpailullisuus ei ollut merkittävä motivaattori. Pelaajat ovat useasti miehiä, mutta myös naiset, joilla on voimakas motivaatio sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja immersioon, nauttivat näistä peleistä. Urheilupeleissä, joihin kuuluvat myös autopelit kilpailullisuus oli tärkein motivaattori. Pelaajat ovat tyypillisemmin miehiä, joilla on voimakas kilpailullinen motivaatio, mutta myös naisia joille immersio on tärkeää.

Everyplayn (2014) yli 3000 mobiilipelaajan selvityksessä tärkeimmiksi motivaattoreiksi pelata mobiilipelejä ovat riittävän lyhyt peliaika ja eteneminen sekä uusien asioiden saavuttaminen pelissä. Ensin mainittu johtuu siitä, että mobiilipelejä pelataan lähinnä ajankuluksi ja rentoutumisen vuoksi lyhyitä aikoja usein muun toiminnan ohessa (Eedar ja Everplay, 2014). Eteneminen pelin tarinassa tai pääseminen uusille tasoille taas palkitsee pelaajaa emotionaalisesti. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että PC- ja konsolipelien sekä mobiilipelaajien pelaamisen motivaatiossa näyttää siis olevan ainakin jonkin verran eroja. Mobiilipelejä pelataan enemmän ajankuluksi ja PC- ja konsolipeleiltä odotetaan usein mobiilipelejä syvempiä pelikokemuksia. Tämä ilmenee pelikertojen keskimääräisissä kestoissa niin, että tietokone- ja konsolipelien pelikerrat ovat yleensä mobiilipelejä selvästi pidempiä.

11.4 PELAAMISAKTIIVISUUS VAIKUTTAA MAKSAMISEEN

Eedar (2014) jakaa mobilipelaajat satunnaisiin- ja (core) ydinpelaajiin. Ensin mainituille ajankuluttaminen on tärkein syy pelata ja heille pelien edullisuus on tärkeämpää kuin muille. Ydinpelaajat taas hakevat peleistä haasteita ja heille pelaaminen on tapa rentoutua. Ydinpelaajat myös ovat valmiita maksamaan hyvästä pelikokemuksesta selvästi useammin kuin satunnaispelaajat. Eniten maksavat ”valaat” kuuluvat ydinpelaajiin. Ydinpelaajien määrä on Pohjois-Amerikassa n. 19 % kaikista mobiilipelaajista, mutta miespuolisista pelaajista heidän osuutensa on n. 24 %. Satunnaispelaajista taas 64 % on naisia. He ovat myös keski-ikältään nuorempia eli 27 vuotiaita kuin noin 30 vuotiaat ydinpelaajat.



Kuvio 75. Pelaamisen syyt maksajaryhmittäin Everyplayn mukaan (2014).

Everyplayn (2014) tutkimuksen mukaan parhaiten Free to play-mobiilipeleistä maksavat pelaajat, eli valaat poikkeavat ei maksavista siten, että he haluavat ratkaista uusia ongelmia luovasti, he haluavat muita useammin pelata muiden pelaajien kanssa ja olla peleissä yhteydessä ystäviinsä. He hakevat myös jännittäviä elämyksiä ja uusia kokemuksia, he haluavat myös erottua kavereistaan olemalla nopeimpia, ovelimpia tai muulla tavalla parhaita pelissä tai esimerkiksi kustomoimalla pelihahmoaan. He haluavat myös kokea tunteita pelatessaan. Kuvio 75 havainnollistaa pelaamisen motivaatioeroja maksajaryhmittäin.

11.4.1 VALAILLE PELIT OVAT TÄRKEÄ OSA ELÄMÄÄ

Tiivistäen: valaille, eli eniten maksaville käyttäjille, pelaaminen on tärkeä osa heidän vapaa-ajan viettoaan. Usein se on keskeinen harrastus, johon liittyy sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä kavereiden kanssa, positiivisia saavuttamisen tunteita sekä itsensä ilmaisun mahdollisuus. Ei maksavat taas hakevat pääasiassa ajankulua ja heille pelaaminen ei ole keskeinen harrastus vaan jotain, jota tehdään vaikkapa metromatkalla työpaikalle muun kiinnostavamman tekemisen puutteessa. Tämä havainto selittää ainakin osittain sen, miksi tietyt genret monetisoivat mikromaksuilla paremmin kuin toiset.

11.5 PELIGENRET EROAVAT TOISISTAAN PELAAJIEN SITOUTUMISEN JA TUOTTOJEN OSALTA

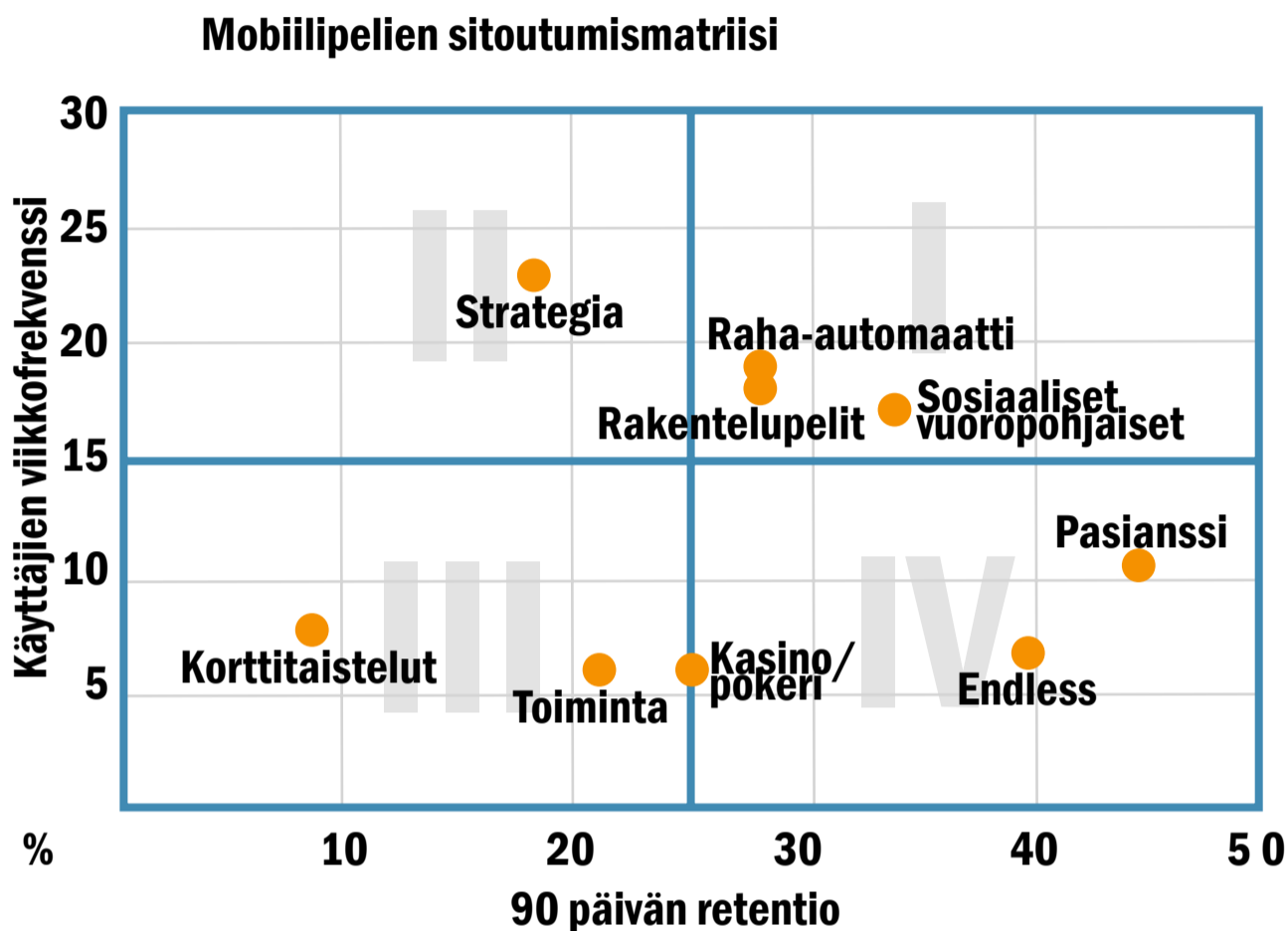
Kuluttajien peligenrekohtaisten käyttäytymiserojen ymmärtäminen tuo etua päätettäessä, minkälaista peliä yrityksen kannattaa kehittää. Se auttaa myös määrittäessä optimaalista monetisaatiomallia sekä retentiostrategiaa kehitettävälle pelille. Appsalar yritys (Schuermans, 2013) tutki miljoonia pelin sisäisiä ostoksia ja havaitsi selviä eroja eri peligenrejen välillä ostamisen todennäköisyyden ja volyymin välillä. Strategia, Trivia, seikkailupelit, perhepelit sekä roolipelit monetisoivat selkeästi todennäköisemmin pelin sisäisellä myynnillä, kuin simulaatio, toiminta, puzzle, opetus- tai arcade-pelit. Näillä peleillä oli myös selvästi pidemmät keskimääräiset peliajat. Tutkimuksessa havaittiin selkeä korrelaatio peliin sitoutumisen eli peliaikojen ja -kertojen sekä pelinsisäisten ostosten välillä niin, että mitä sitoutuneempia pelaajat ovat, sen todennäköisemmin he tekevät ostoksia. Tutkimuksen eräs keskeinen havainto on, että matalalla sitoutumisasteella ei voi olettaa saavansa merkittäviä tuloja pelinsisäisistä ostoksista. Tällöin valittavaksi jää mainosrahoitteisuus tai premium-hinnoittelu.

Mikäli pelin testivaiheessa tunnusluvut eivät ole riittävän hyvät retention ja muun käyttäjien sitoutumiseen liittyvillä mittareilla, eikä lukuja saa pelin säätämällä kuntoon, peliä ei välttämättä kannata julkaista ainakaan Free to play-liiketointamallilla.

Flurryn tutkimuksessa vuodelta 2012 analysoitiin 300 miljoonan mobiilipelaajan käyttäytymistä genreittäin sitoutumisen mukaan (Laughlin, 2012). Tutkimuksen havainnot on esitetty kuviossa 76.

Ensimmäinen neljänneksessä viikoittainen pelaamisen frekvenssi ja retentio ovat korkealla tasolla. Tähän ryhmään kuuluvien genrejen monetisaation pitäisi olla parempi kuin muissa neljänneksissä, kun huomioidaan muualla tutkimuksessa esille tullut sitoutumisen ja hyvän IAP-monetisaation välinen positiivinen korrelaatio. Pelin sisäisten ostosten lisäksi tässä ryhmässä niille pelaajille, jotka eivät tee pelin

sisäisiä ostoksia, näytetään mainoksia. Ryhmään kuuluvat mm. sosiaaliset vuoropohjaiset pelit, joita pelataan perheen ja ystävien kanssa. Sosiaalinen ulottuvuus lisää myös sitoutumista kuten motivaation yhteydessä havaittiin. Tämän lisäksi erilaiset resurssien hallinta ja rakentelupelit ja raha-automaatti-pelit kuuluvat tähän ryhmään.



Kuvio 76. Mobiilipeligenrejen sitoutumismatriisi Flurryn tutkimuksen mukaan

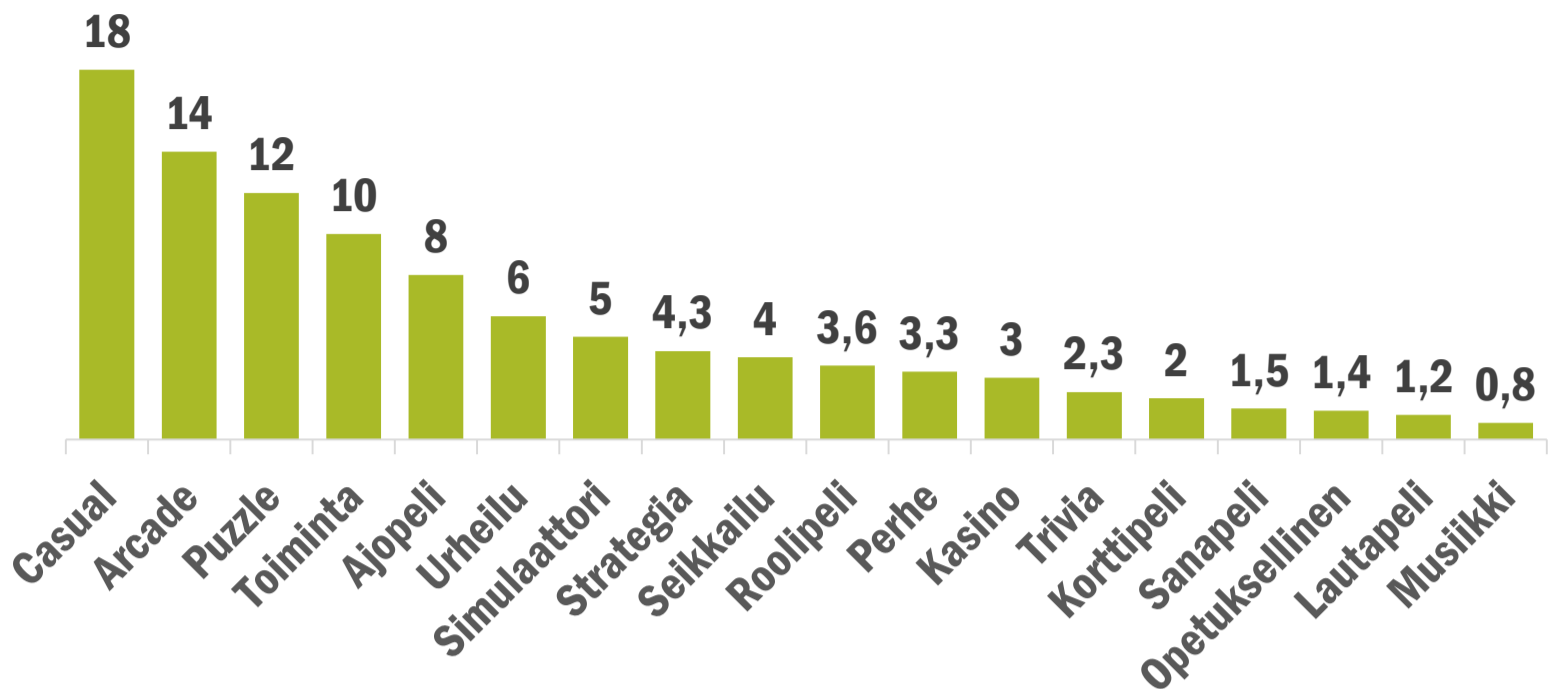
Toinen neljännes sisältää ainoastaan erilaiset strategiapelit. Näissä pelaaminen on intensiivisintä kaikista genreistä, mutta pelien elinkaaret pelaajan näkökulmasta suhteellisen lyhyitä. Pitääkseen asiakkaat pelifirman on tuotettava uutta pelisisältöä sopivin väliajoin alkuperäisen julkaisun jälkeen. Pelaajat ovat vaativia, joten pelin pitää sisällöllisesti ja toiminnallisesti vastata heidän odotuksiaan. Mutta ollessaan tyytyväisiä he ovat valmiita maksamaan erittäin hyvin, kuten Apsalarin vuoden 2013 tutkimuksesta ilmenee. Keskeinen monetisoiva voima on pelaajien välinen kilpailu, sekä halu edetä pelissä nopeammin kuin muut.

Kolmanten neljännekseen kuuluvien, aasialaistaustaisten korttitaisteluiden ja toimintapelien kohderyhmät ovat kaikkien ailahtelevaisimpia. Näissä genreissä sitoutuminen on muita heikompaa ja pelaamisen frekvenssi ja kesto ovat muihin genreihin nähden lyhyitä. Pelifirman kannalta haasteena on monetisaatio pelin lyhyen elinkaaren ja muita genrejä vähäisempien pelikertojen vuoksi. Talouden kannalta oleellista on tarkka kohderyhmävalinta, koska suuri osa potentiaalisista pelaajista ei sitoudu peleihin esimerkiksi korttitaisteluiden monimutkaisten sääntöjen vuoksi.

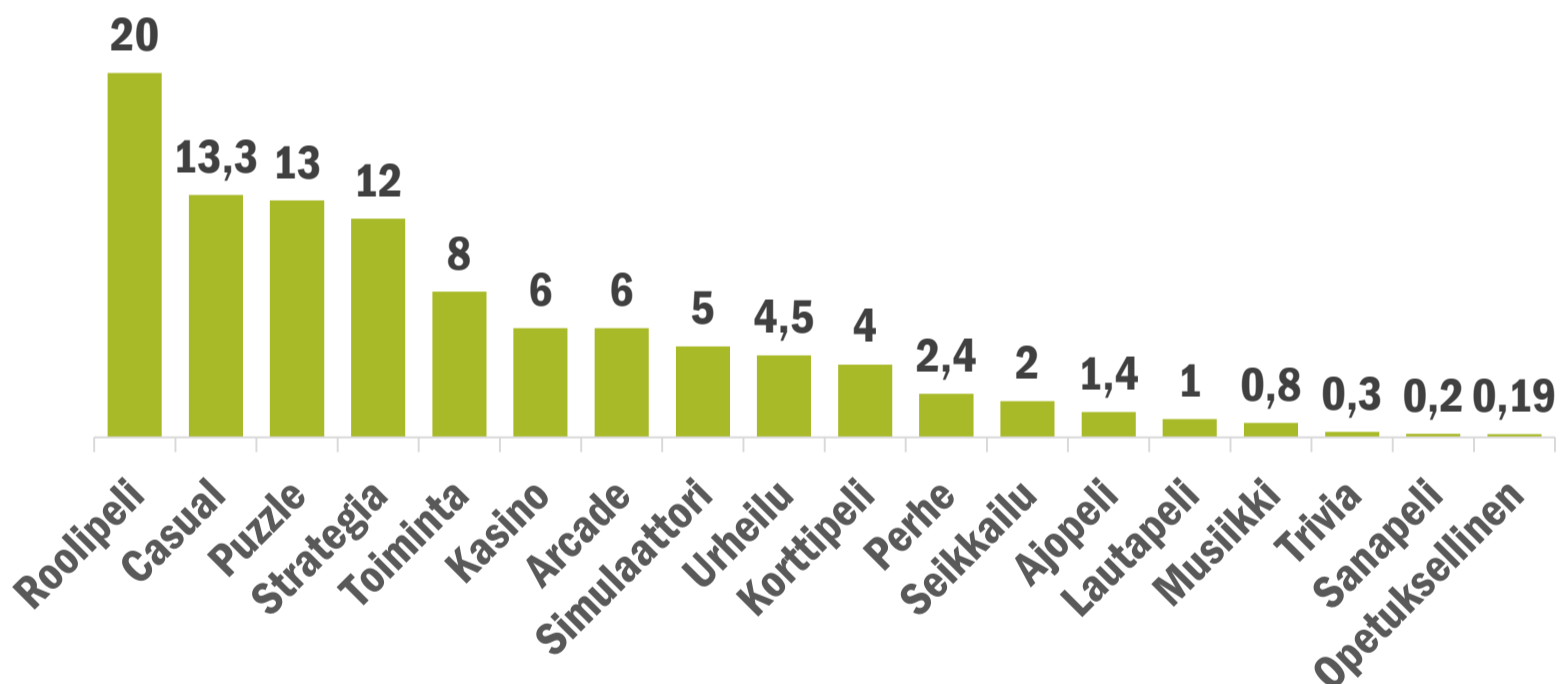
Toisaalta oikeaan kohderyhmän ja markkinan löydyttyä, monetisaatio voi olla erinomainen.

Viimeinen neljännes koostuu helposti ja usein pelattavista peleistä, jotka voivat pysyä pelaajan käytössä vuosia. Näiden pelien pelimekaniikka on usein niin yksinkertainen, että ne eivät monetisoi pelin sisäisillä ostoksilla kovinkaan hyvin. Sen sijaan pitkä käyttöaika suosii mainontapohjaista monetisaatiomallia, koska näyttökertoja kertyy runsaasti. Näiden pelien yleisö voi toimia myös pelitalon tai sen kumppaneiden muiden pelien ristiinmarkkinointikanavana.

Flurryn vuoden 2012 analyysiä tukee Distimon huhtikuussa 2014 Google Playssä tekemän selvitys. Sen mukaan eniten tuottoja kahdeksastatoista eri peligenrestä tuotti roolipelien ryhmä. Se tuotti 20 % tuotoista vaikka sen osuus ekosysteemin kokonaislatauksista oli vain 3,6 %. Kärkipelit ryhmässä olivat aasialaistyyppisiä ja tulivat joko Koreasta tai Japanista. Kasuaalipelit, joiden latausmäärät olivat 18 % kokonaisvolyymistä, tuottivat toiseksi eniten eli 13,3 % kokonaistuotoista. Puzzle pelit tuottivat myös hyvin, saavuttaen 12 % latausmäärällä 13 % kokonaistuoton. Strategiapelit tuottivat myös selvästi paremmin kuin niiden latausmäärät ennakoivat saavuttaen 4,3 % volyymillä 12 % markkinan kokonaistuotosta. Genrejen latausmäärät on esitetty kuviossa 77 ja niiden tuotot kuviossa 78.

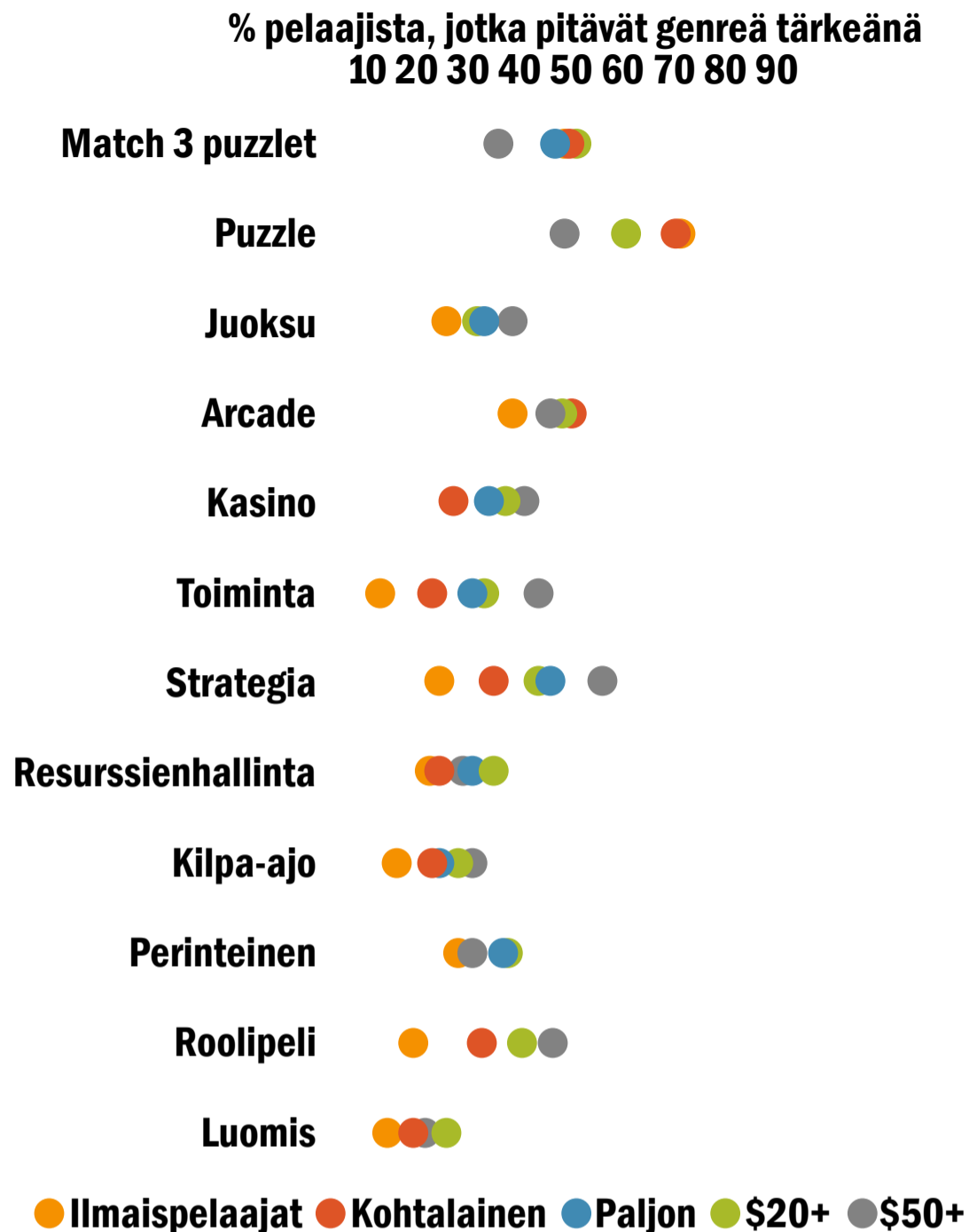


Kuvio 77. Eri peligenrejen latausmäärät Google Play palvelussa huhtikuussa 2014



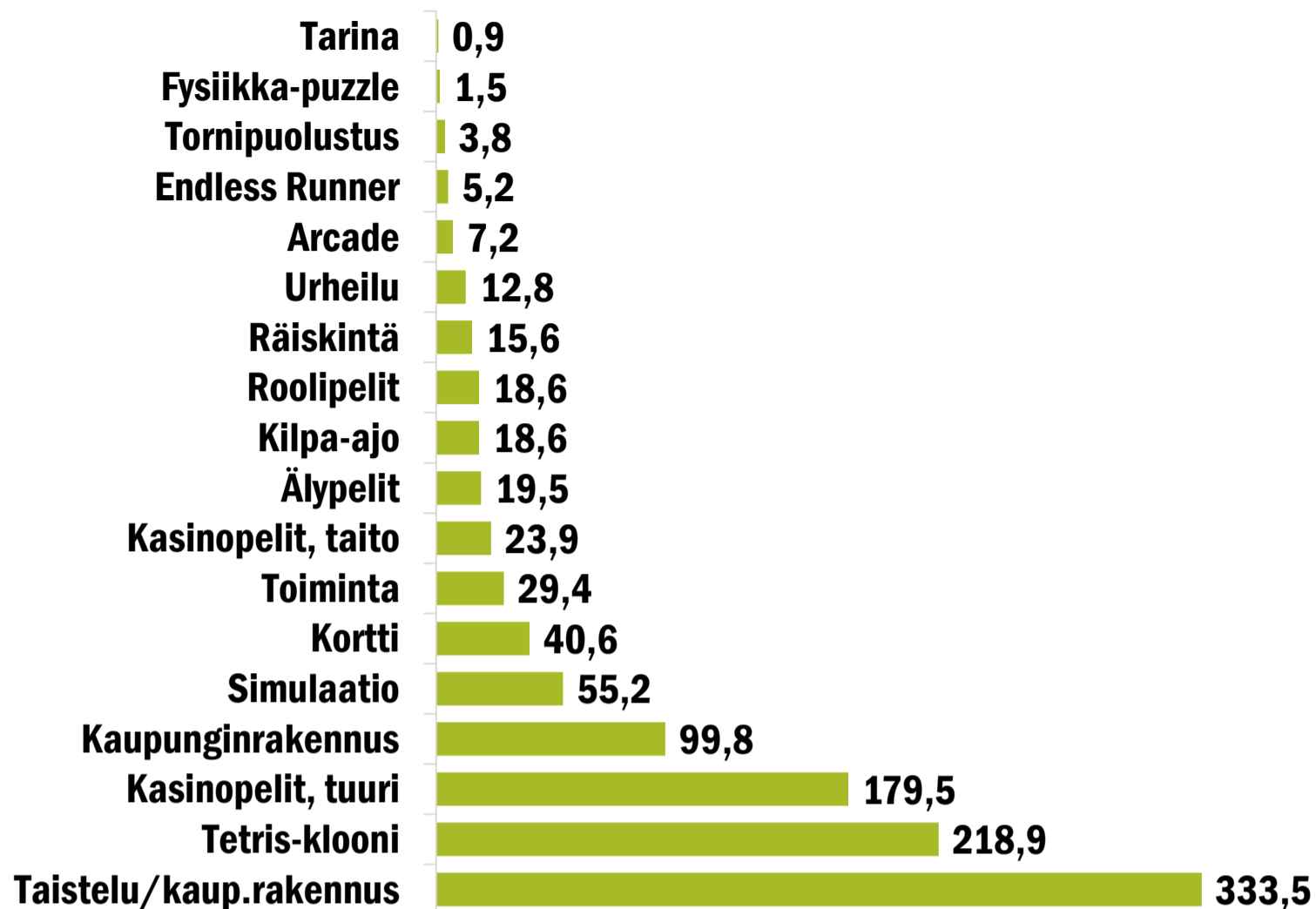
Kuvio 78. Eri mobiilipeligenrejen osuus Google Playn pelien kokonaistuotosta huhtikuussa 2014

Everyplayn mobiilipelaajatutkimuksessa vuodelta 2014 selvisi, että eri genret todellakin vetävät puoleensa myös maksutavaltaan erilaisia pelaajia. Yli 10 dollaria kuukaudessa peleihin käyttävät pelaajat eli valaat suosivat strategia ja taistelupelejä, resurssinhallintapelejä, kilpa-ajopelejä, roolipelejä ja toiminta- sekä kasinopelejä. Vähän tai ei lainkaan rahaa mobiilipeleihin käyttävät taas pitivät todennäköisemmin erilaisista, nopeista puzzle-peleistä. Kuvio 79 kuvaa pelaajien maksuhalukkuutta eri peligenreissä.



Kuvio 79. Pelaajien maksuhalukkuus eri mobiilipeligenreissä Everyplayn (2014) mukaan.

Eedarin (2014) tutkimus tukee Everyplayn havaintoja. Sen mukaan Pohjois-Amerikassa eri mobiilipeligenrejen osuus markkinan kokonaistuotoista jakautuu kuvion 80 mukaisesti vuonna 2014. Parhaiten tuottivat kaupunkirakentamis- ja taistelupelit kuten Clash of Clans seuraavaksi parhaiten erilaiset elementtien yhdistelyt (match three) kuten Candy Crush Saga.

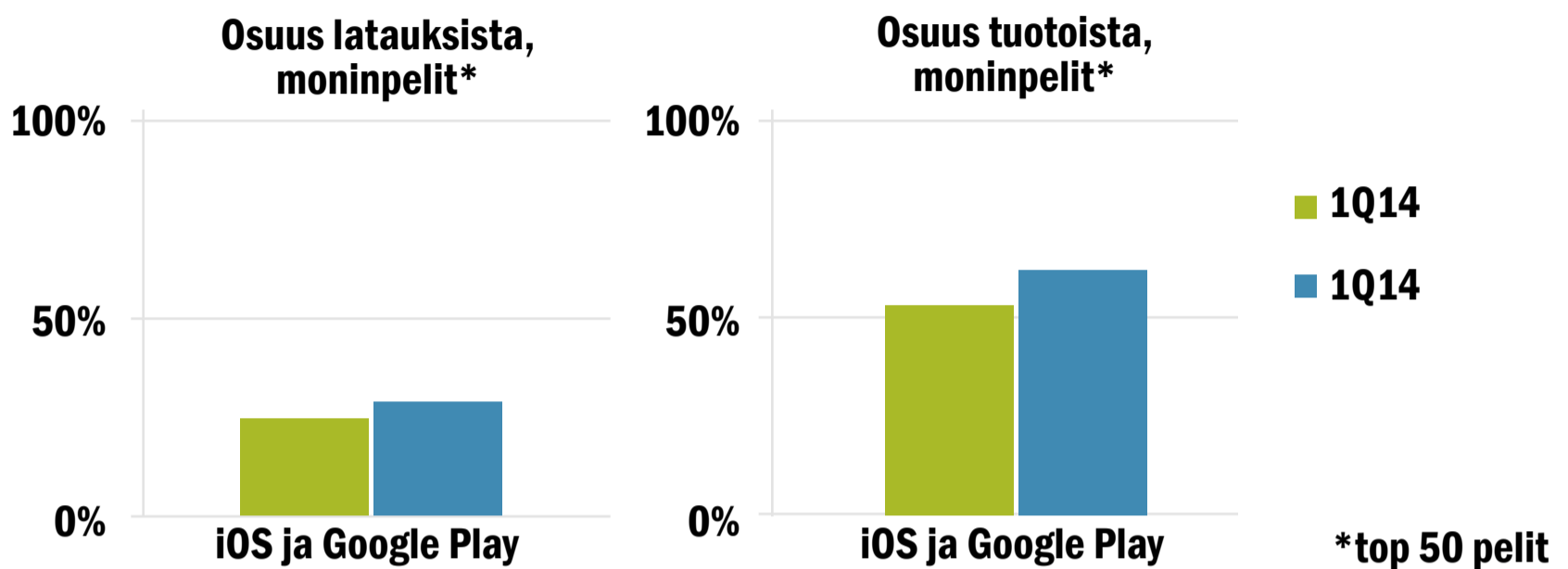


Kuvio 80. Eri mobiilipelien tuotto Pohjois-Amerikassa vuonna 2014 Eedarin mukaan

11.6 MONINPELI SITOUTTAA PELAAJIA JA MONETISOI HYVIN

Erityisesti Free to play-ansaintamallissa kannattaa keskittyä genreihin ja peleihin, jotka antavat pelaajilleen mahdollisuuden kokea sosiaalista vuorovaikutusta, mahdollisuuden saavuttaa ja kokea koko ajan uutta ja edistyä pelissä sekä mahdollisuuden kilpailla ystäviä ja muita vastaan. Parhaiten myyviä pelinsisäisiä ostoksia (IAP) ovat yleensä erilaiset edistymistä ja voittamisen mahdollisuutta parantavat esineet tai palvelut. Moninpelimahdollisuus tukee yleensä hyvin edellä mainittuja tekijöitä ja lisää erilaisten ostosten tekemistä. Niissä myös mahdollisuus itsensä ilmaisun ja luovuuteen on suurempia. Nämä ovat tekijöitä, jotka sitouttavat peliin ja johtavat oikeanlaisella pelisuunnittelulla myös maksamiseen.

Moninpelaamisen sitoututtava vaikutus ilmenee yksinpelejä keskimääräistä pidempinä ja useampina pelikertoina mobiili-, tietokone- ja konsolipeleissä. Tämä johtaa myös parempaan monetisaatioon, sillä App Annien ja IDC:n tutkimuksessa havaittiin, että 50 suosituimman mobiilipelin tuotoista noin 60 % tuli moninpeleistä, vaikka niiden osuus latauksien määrästä oli noin 30 %. Kuvio 81 havainnollistaa tätä.



Kuvio 81 Mobiilimoninpelien osuus latauksista ja myynnistä tärkeimmissä latauskaupoissa 2014 ja 2015 App Annien mukaan.

12 PELIEN VALINTAPERUSTEET

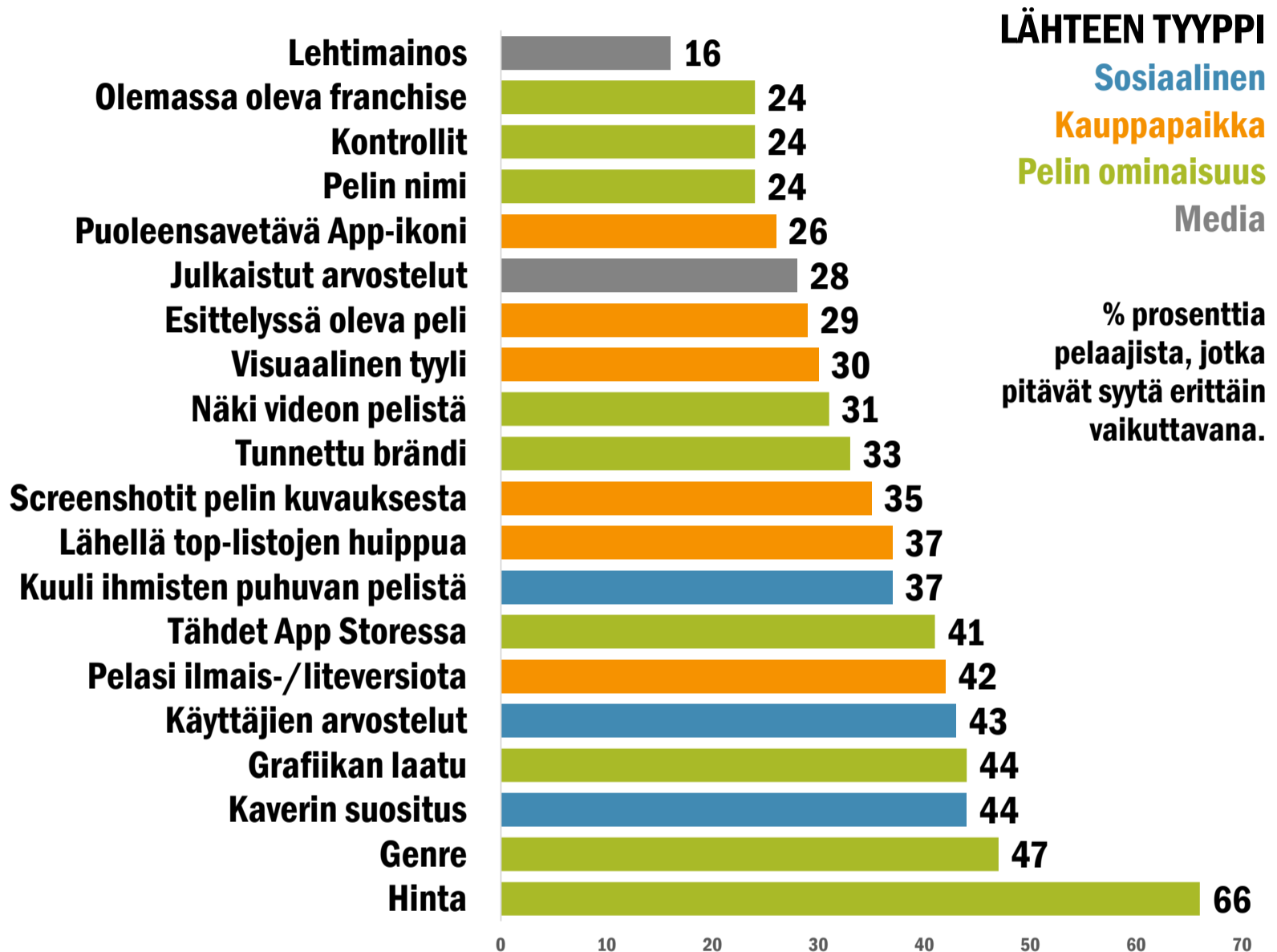
Tärkeimpiä tekijöitä mobiilipelien valinnassa ovat hinta ja peligenre Eedarin (2014) tutkimuksen mukaan. Ilmaisen lataamisen yleistyessä suuri joukko mobiilipelaajia on tottunut siihen, että he saavat ainakin kokeilla peliä ilmaiseksi. Tämän vuoksi maksullisella pelillä voi olla vaikeuksia ilman voimakasta markkinointitukea tulla valituksi.

Ystävien suositus ja muiden käyttäjien arviot pelistä sekä pelin suosio latauslistoilla ja ihmisten puheissa vaikuttavat paljon valintaan. Tämän vuoksi pelikehittäjän pitää saada faninsa valjastettua arvioimaan peli ja markkinoimaan sitä ystävilleen.

Yksittäisistä pelin ominaisuuksista graafinen laatu on erittäin tärkeä valintatekijä. Grafiikkaan panostaminen saattaa olla hyvä keino erottua pelien suuresta joukosta.

12.1 HINTA, GENRE JA KAVEREIDEN SUOSITUS RATKAISEVAT MOBIILIPELIEN VALINNASSA

Kaikkien näiden tekijöiden merkitys on kasvanut edellisestä vuodesta, vaikka niiden tärkeysjärjestys on pääosin muuttumaton. Valintaperusteet ovat todennäköisesti myös muiden kuin mobiilipelien osalta varsin samanlaiset. Pelaajien mobiilipelien valintaperusteita on esitelty kuviossa 82.



Kuvio 82. Miksi mobiilipelaajat lataavat pelejä? Mobiilipelien valintaperusteet Pohjois-Amerikassa v. 2014 (EEDAR, 2014)

Hyvin maksavat valaajat pitävät hintaa keskimäärin vähemmän merkityksellisenä valintaperusteena kuin muut pelaajat. He perustavat valintansa usein ystävien suosituksiin, nähtyihin pelivideoihin ja julkaistuihin arvosteluihin. Eedar (2014a) uskoo tämän johtuvan siitä, että valaajat ovat valikoivampia ja haluavat panostaa pelikokemuksen laatuun mieluummin kuin kokeilla mahdollisemman montaa peliä itse. Tämän vuoksi he myös etsivät aktiivisemmin tietoa valintansa tueksi kuin muut pelaajaryhmät.

12.2 LASTEN PELIEN VALINTAPERUSTEET

Pienemmille lapsille suunnatuissa peleissä ostopäätöksen tekevät useimmiten vanhemmat. Eedar (2013) tutki alle kymmenen vuotiaiden lasten vanhempien syitä valita pelejä lapsilleen Pohjois-Amerikassa. Vanhemmat valitsevat lapsilleen pelejä seuraavilla perusteilla. Alle kuusivuotiaiden kohdalla merkittävin valintaperuste on pelin kehittävyys ja seuraavaksi merkittävin hinta. Tämän jälkeen seuraavaksi tärkein valintaperuste on ystävien suositus. Erityisesti äidit jakavat tietoa lapsille sopivista peleistä toisilleen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Vähiten merkitystä oli sillä, että lapsen ystävät pelaavat jotain peliä. Lasten varttuessa valintaperusteiden järjestys muuttuu hieman. Hinnasta tulee tärkein valintaperuste 7 – 10 vuotiaiden lasten vanhempien pelihankinnoissa. Pelin kehittävyys ja muiden vanhempien suositukset sekä lasten ystävien pelivalinnat ovat seuraavaksi tärkeimpiä valintaperusteita tämän ikäluokan vanhemmilla. Tekijöiden välillä ei havaittu tärkeyseroja tutkimuksessa. Tätä vanhemmat lapset vaikuttanevat jo vanhempiensa pelien ostopäätöksiin.

12.3 BRÄNDI JA SEN MERKITYS PELIVALINNASSA

12.3.1 BRÄNDIEN MERKITYS KASVAA KILPAILUN MYÖTÄ

Brändeillä on merkittävä rooli pelien lataamisessa. Niiden merkitys kasvaa yleensä kilpailun kiristyessä ja tuotteiden elinkaarten lyhentyessä. Mobiilipelien markkinoilla tunnetun brändin hyödyntäminen näyttää muodostuneen keskeiseksi kilpailutekijäksi parantaen merkittävästi mahdollisuuksia päästä suosituimpien pelien joukkoon. Tällä taas on suuri taloudellinen merkitys, koska mobiilipelien tuotosta valtaosan vie julkaisujen kärkikymmenikkö. Taloudellinen menestys riippuu luonnollisesti tunnetun brändin lisäksi myös valitusta genrestä, toimivista monetisaatiomekanismeista ja pelin tarjoaman kokemuksen laadusta.

Brändi on muiden pelaajien suositusten jälkeen eräs tärkeimmistä uuden tuotteen valintaperuste. Brändillä on arvoa pelin markkinoinnissa, jos asiakkaat tunnistavat sen ja liittävät siihen positiivisia mielikuvia. Tuntemisen lisäksi asiakkaiden on siis myös arvostettava brändiä. Tunnettu brändi vaikuttaa pelaajista vähintään 33 prosentin valintoihin erittäin paljon ja sen merkityksen uskotaan kasvavan. Tunnettuun brändiin liittyy yleensä se, että se on täyttänyt asiakkaiden odotukset menestyksellisesti. Se on ollut myös useimmissa tapauksissa toimialalla kauan ja on laajalle levinnyt. Näin ollen sen markkinointiviestintää on kohdistettu yleisöön pitkään.

Brändistä on monia etuja asiakkaalle. Brändin asemointi kiteyttää asiakkaan saamat hyödyt, mikä voi nopeuttaa asiakkaan tiedon käsittelyä ja tulkintaa ja helpottaa ostopäätöstä. Jos peliin on liitetty esimerkiksi jokin tunnettu Marvel hahmo, tietää fani jo Spider Man-nimen nähdessään odottaa tiettyntyyppisiä kokemuksia. Tunnettu brändi lisää luottamusta ostopäätöksen teossa ja auttaa hallitsemaan ja pienentämään siihen liittyvää riskin kokemusta. Menestyvä brändi täyttää myös luomansa odotukset laadun ja tuote-etujen suhteen. Brändi liittyy tuotteeseen merkityksiä ja elämyksiä tai käsityksen laadukkaasta tuotteesta, ja parantaa näin asiakastytyvää ja -uskollisuutta

Brändi mahdollistaa periaatteessa yli markkinahintaisen hinnoittelun, koska kuluttajat pitävät usein brändituotteita muita tuotteita laadukkaampina. Brändiuskollisuus toimii myös esteenä kilpailijoiden onnistuneelle markkinoille tulolle.

Vuonna 2014 esimerkiksi mobiilipelimarkkinoilla vakiintuneet kärkibrändit ovat vaikeuttaneet uusien pelien läpimurtoa niin, että ainoastaan yksi uusi peli on onnistunut murtautumaan kärkijoukkoon. Tämänkin menestys perustuu amerikkalaisen julkisbrändi Kim Kardashianin hyödyntämiseen. Tunnettu brändi voi siis auttaa myös markkinoille pääsemisessä.

Tämän vuoksi yleensä läpimurron tehneen pelifirman riskittömin strategia on julkaista uusia pelejä saman brändin alla. Tästä syystä useimmat pelit julkaistaan sarjoina jatko-osineen.

Esimerkiksi King tuo Saga brändin alla jatkuvasti uusia pelejä markkinoille. Toinen tapa hyödyntää brändiä on tuoda uusia tuotteita saman nimen alle julkaisemalla niitä itse tai lisensoimalla, kuten esimerkiksi Rovio on tehnyt Angry Birds tuotemerkillään menestyksekkäästi.

Vakiintuneet pelibrändit toimivat tehokkaimmin pelaajien valinnan ohjaajina AAA-peleissä, joissa investoinnit pelituotantoihin ja niiden markkinointiin ovat yleensä suuret. Tällöin myös julkaisijoiden taloudelliset riskit kasvavat. Tunnetuilla brändeillä on erittäin suuri merkitys riskin vähentämisessä. Tämä ilmenee siinä, että merkittävä osa julkaistuista peleistä on tunnettujen pelinimikkeiden jatko-osia kuten vaikkapa Fallout 4.

Mobiilipelaajilla tutut mobiilipelibrändit toimivat parhaiten. Eedarin (2014) mukaan peräti 61 % pelaajista, jotka myöntävät tuotemerkkien vaikuttavan valintoihinsa, piti näitä merkittävinä. Muut tutut pelibrändit seuraavat 44 % osuudella. Esimerkiksi vuonna 2015 Fallout Shelter on menestynyt mobiilipelien saturoituvilla

markkinoilla. Konsolituotenimet vaikuttavat 36 % pelaajista. Huomionarvoista on se, että konsolibrändit ohjaavat hyvin maksavien ydinpelaajien valintaa lähes yhtä paljon kuin mobiilipelibrändit. Näiden pelaajien valintakäyttäytymiseen brändit vaikuttavat yleensäkin satunnaispelaajia enemmän.

Seuraavaksi eniten pelaajien valintakäyttäytymiseen vaikuttaa elokuva- ja muut mediabrändit 33 ja 29 prosentin osuuksillaan. Tämä lienee syynä siihen, että esimerkiksi vuonna 2014 ilmoitettiin tuotettavan useita menestyksekkäisiin TV-sarjoihin kuten Game of Thrones ja Walking Dead pohjautuvia pelituotantoja. Next Games Oy:n Free to Play-mobiilipeli The Walking Dead: No Man's Land lanseerattiin lokakuussa 2015 ja se on hyötynyt selvästi TV-sarjan maineesta ja sen tuottajan aktiivisesta markkinointituesta eri kanavissa, nousten pelien latauslistoilla hyviin asemiin useilla markkinoilla.

Muiden tuotteiden ja julkkisten brändeillä on tutkimuksen mukaan vähiten vaikutusta pelivalintaan 21 ja 13 prosentin osuuksilla. Toisaalta vuoden 2014 suurin yllättäjä oli julkkisbrändiin pohjautuva Kim Kardashianin Hollywood-peli, joka toi kehittäjälleen Glu Mobilelle kymmenien miljoonien dollarien tulot vuosina 2014 ja 2015. Loistavasta taloudellisesta tuloksesta saa osansa kehittäjän lisäksi myös nimensä lisensoinut Kardashian. On hyvä myös huomata, että Kardashian pelin innoittamat muut julkkispelit eivät saaneet samanlaista menestystä, joten tunnettu nimi ei ole takuu läpimurrosta.

Brändin arvostus nousee, kun se perustuu todelliseen tuote-etuun, kuten muita parempaan pelikokemukseen. Strategiapelien joukossa Civilization on varmasti erittäin vahvassa brändiasemassa, koska se on erikoistunut vuoropohjaisiin strategioihin ollen eräs genren ensimmäisistä tietokonepeleistä. Brändiä vahvistaa myös siihen liitetyt emotionaaliset mielikuvatekijät kuten käsitys siitä, että parhaat pelaajat suosivat brändiä, koska se tarjoaa parhaan tekoälyn myötä eniten haastetta ja useita eri strategiovaihtoehtoja. Mitä useampia positiivisia asioita pelaajat tuotteeseen liittävät, sen vahvempi brändi on.

12.3.2 BRÄNDIN LUOMINEN TAI LISENSOINTI VAATII ANALYSOINTIA JA SYSTEMATIikkaa

Brändin luominen tai valinta edellyttävät onnistuakseen systemaattista toimintaa. Brändin rakentaminen on pitkäjänteistä työtä ja siihen vaaditaan yleensä merkittävää panostusta. Näin ollen brändin rakentaminen on nähtävä investointina tulevaisuuden kilpailuetuun. Prosessi alkaa asiakkaiden ja kilpailevien brändien analysoimisella. Selvitetään mitä pelin kohderyhmä arvostaa sekä kilpailijoiden tuotteiden tarjoama todellinen ja mielikuvallinen lisäarvo.

Analyysiin liitetään oman yrityksen lähtökohdat, tavoitteet, resurssit ja olemassa olevat tuotteet sekä niiden asema ja arvostus markkinoilla.

Analyysin pohjalta tehdään brändin persoonallisuuden suunnittelu eli millaisia ominaisuuksia asiakkaiden halutaan liittävän brändiin. Tämän jälkeen seuraa brändin mielikuvallinen asemointi kilpailijoihin nähden esimerkiksi niin, että asiakkaiden halutaan uskovan pelin tarjoavan roolipeleistä parhaan hahmonkehitysmahdollisuuden. Seuraavaksi vuorossa on käytännön markkinointitoimenpiteiden suunnittelu. Päätetään kuinka brändi näkyy visuaalisesti ja miltä se kuulostaa. Päätökset dokumentoidaan usein brändikäsikirjaan, joka ohjaa jatkotoimia kaikissa yrityksen hallitsemisissa viestintäkanavissa. Prosessin viimeinen ja jatkuva vaihe on viestintätoimenpiteiden toteutus ja seuranta. Yrityksen tulee jatkuvasti seurata brändin kehittymistä markkinoilla tunnettuuden, asiakkaiden mielikuvien ja sitoutuneisuuden osalta.

12.3.3 LIENSOITAVAN BRÄNDIN VALINTAPERUSTEITA

Mikäli peliyritys päätyy strategiassaan hyödyntämään toisen osapuolen brändiä markkinoille pääsemisessä, kannattaa yhteistyökumppanin valintaa tehtäessä pohdita ainakin seuraavia tekijöitä. Ensimmäinen kriteeri on luonnollisesti lisensoitavan brändin tunnettuus ja fanien määrä sekä sitoutuminen brändiin, koska brändit eivät ole samanarvoisia. Tästä saa viitteitä esimerkiksi fanien aktiivisuudesta sosiaalisen median kanavissa sekä mediajuttujen määrästä. Google trend on myös hyvä työkalu brändien suosion arviointiin. Esimerkiksi Gamerefinery käyttää tätä brändianalyysinsä välineenä.

Tärkeää on myös miettiä, sopiiko ajateltu peligenre ja brändin henki toisiinsa. Esimerkiksi Walking Dead brändin synkkään maailmaan soveltuu hyvin selviytymistä edistävä tukikohdan rakentelu- ja taistelupeli ja Spider Man brändiin vaikkapa tasohyppely.

Kuten on jo todettu, genrevalinta on keskeisin kohderyhmävalinnan alue, koska pelaajat valitsevat pelityyppinsä ja pelinsä aiempien pelikokemustensa pohjalta. Eri pelityypit pystyvät myös sitouttamaan pelaajia toisistaan poikkeavasti, mikä vaikuttaa niiden tuottotasoon.

Pohdittava seikka on myös kilpailun määrä ja laatu brändissä. Mikäli brändin alla on jo huomattava määrä pelejä, kuten vaikkapa Star Warsin alla on, pienenee uuden pelin huomioarvo. Myös aiempien pelien ladulla on merkitystä, koska jos brändin alla julkaistuilla peleillä on heikko maine, sillä voi olla negatiivinen vaikutus uuden pelin kiinnostavuuteen. Toisaalta jos aiemmat pelit ovat erittäin laadukkaita, nousee esiin kysymys, missä uusi peli voi olla parempi selvitäkseen kilpailussa voittajana.

Kolmas mietinnän aihe on brändin saatavuus, eli onko brändi lisensoitavissa käyttöön ja millaisilla ehdoilla.

Jos kehitettävä peli on laadukas ja monetisoi hyvin, voi korkeakin lisenssimaksu kannattaa, jos se nostaa pelin myynti- ja latauslistojen kärkeen.

Paras neuvottelutilanne on sellainen, jossa pelifirmalla on tarjota selkeää lisäarvoa lisensoitavalle brändille esimerkiksi uutena kiinnostavana liiketoiminta-alueena, jolla brändi ei aiemmin ole juuri toiminut. Näin kumpikin hyötyy yhteistyöstä ja lisensointiehdot peliyritykselle voivat olla paremmat. Hyvä esimerkki onnistuneesta kumppanivalinnasta on suomalaisen Next Games Oy:n yhteistyö suurten mediayhtiöiden AMC:n ja Lionsgaten kanssa, joka ilmenee myös näiden suuryritysten investointina kasvavaan pelifirmaan.

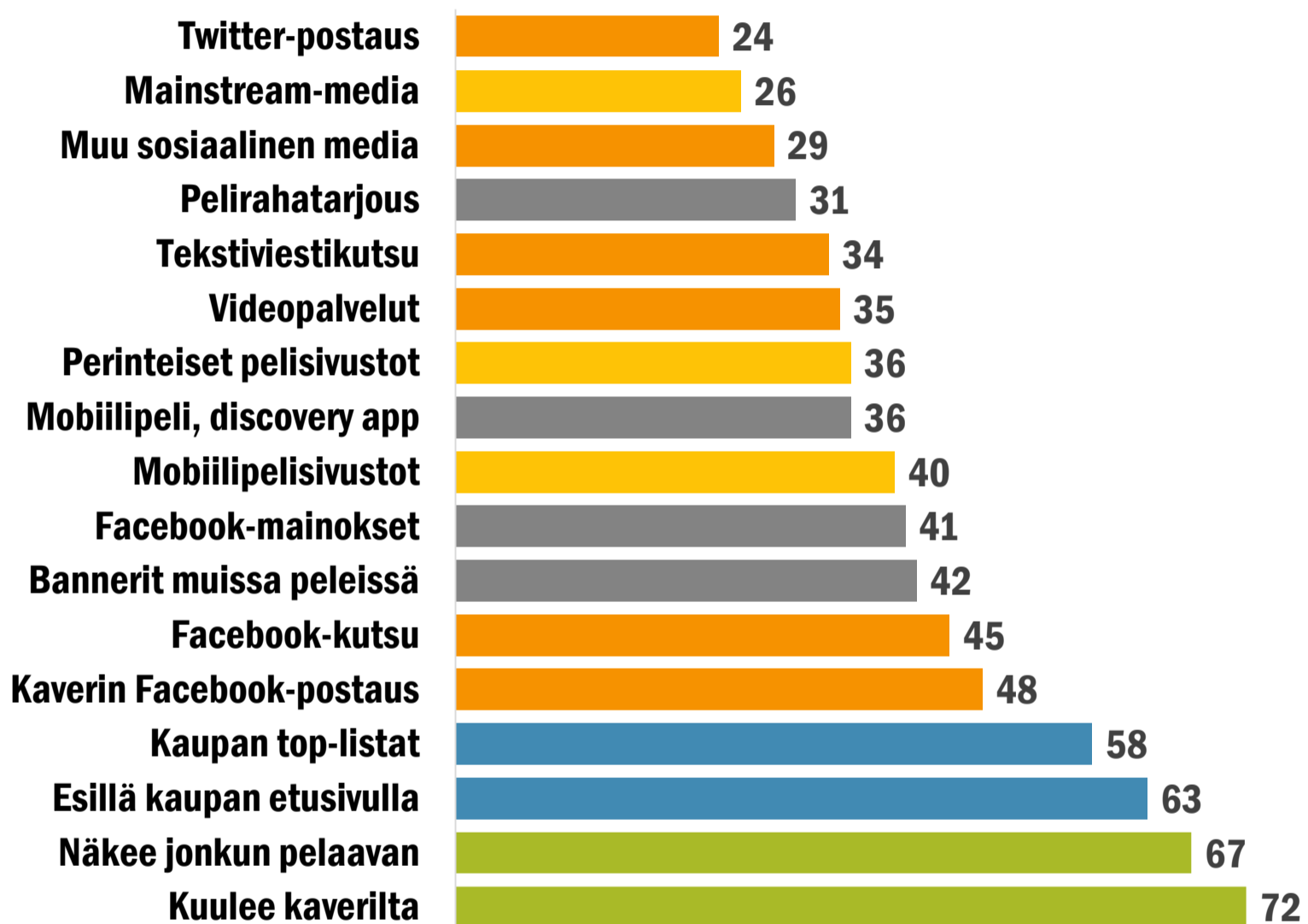
Tästä päästäänkin neljänteen teemaan eli yhteistyön laatuun. Päästäänkö yhteistyöneuvotteluissa tilanteeseen, jossa kummallakin osapuolella on tunne yhteisestä intressistä ja pystytäänkö työn- ja vastuunjaosta sopimaan. Tähän liittyy myös se, kuinka pitkäksi aikaa yhteistyöstä pystytään sopimaan ja kuinka monen tahon kanssa sopimuksia on tehtävä. Jos brändätty peli menestyy, olisi tärkeää pystyä tarjoamaan lisäsisältöä ja mahdollisia jatko-osia samalle yleisölle brändihyödyn maksimoimiseksi. Jos sopimus ei kata tällaisia mahdollisuuksia, voi osa mahdollisen menestyksen hyödyistä jäädä peliyritykseltä saamatta.

12.4 PELAAJIEN PELIEN ETSIMISESSÄ KÄYTTÄMÄT INFORMAATIOLÄHTEET

12.4.1 KAVEREIDEN ESIMERKKI JA NÄKYVYYS LATAUSKAUPASSA TÄRKEITÄ

Mobiilipelaajat käyttävät useita lähteitä etsiessään itselleen sopivia uusia pelejä kuten kuvioista 83 ilmenee. Näiden tunteminen auttaa pelinkehittäjää suunnittelemaan markkinointitoimenpiteensä mahdollisimman tehokkaasti. Kavereiden suullisella suosittelulla ja esimerkillä eli oman pelaamisen näyttämällä on sosiaalisista kanavista suurin vaikutus pelien valinnassa. Latauskaupan esille nostamien eli featuröimien pelien lista, eniten ladattujen pelien listat ja käyttäjien arvioinnit peleistä ovat tämän lisäksi merkittäviä tietolähteitä pelaajille. Latauskauppa ja kaverit ovat kaksi tärkeintä kanavaa, joista pelaajat etsivät ja saavat tietoa uusista mobiilipeleistä. Näiden tietolähteiden rooli on pysynyt tärkeänä jo pitkään (Eedar, 2013, 2014). Tietolähteissä on jonkin verran eroja markkina-alueittain. Pohjois-Amerikassa ystävien rooli on pysynyt vahvana ja latauskauppojen hieman pienentynyt mobiilimainonnan nostettua rooliaan vuonna 2015.

Aasiassa Japanissa ja Etelä-Koreassa televisiomainonta on tärkeä tietolähde kaverien ja latauskauppojen listojen sekä some- ja mobiilimainonnan lisäksi. Kiinassa tärkeitä ovat ystävät, latauskauppojen listat sekä erilaiset pelien arviointisivustot. Henkilökohtainen vuorovaikutus toimii tehokkaammin kuin sosiaalisen median kanavat kaikilla päämarkkinoilla. (Everyplay ja Eedar, 2014, 2015) Vähiten tietokanavana käytettiin yleistä mediaa (Eedar, 2014). Voimistunut kilpailu on lisännyt maksetun mainonnan määrää kaikilla markkinoilla ja vaikuttanut nähtävästi pelaajien aktiivisuuteen kanavien seuraamisessa.

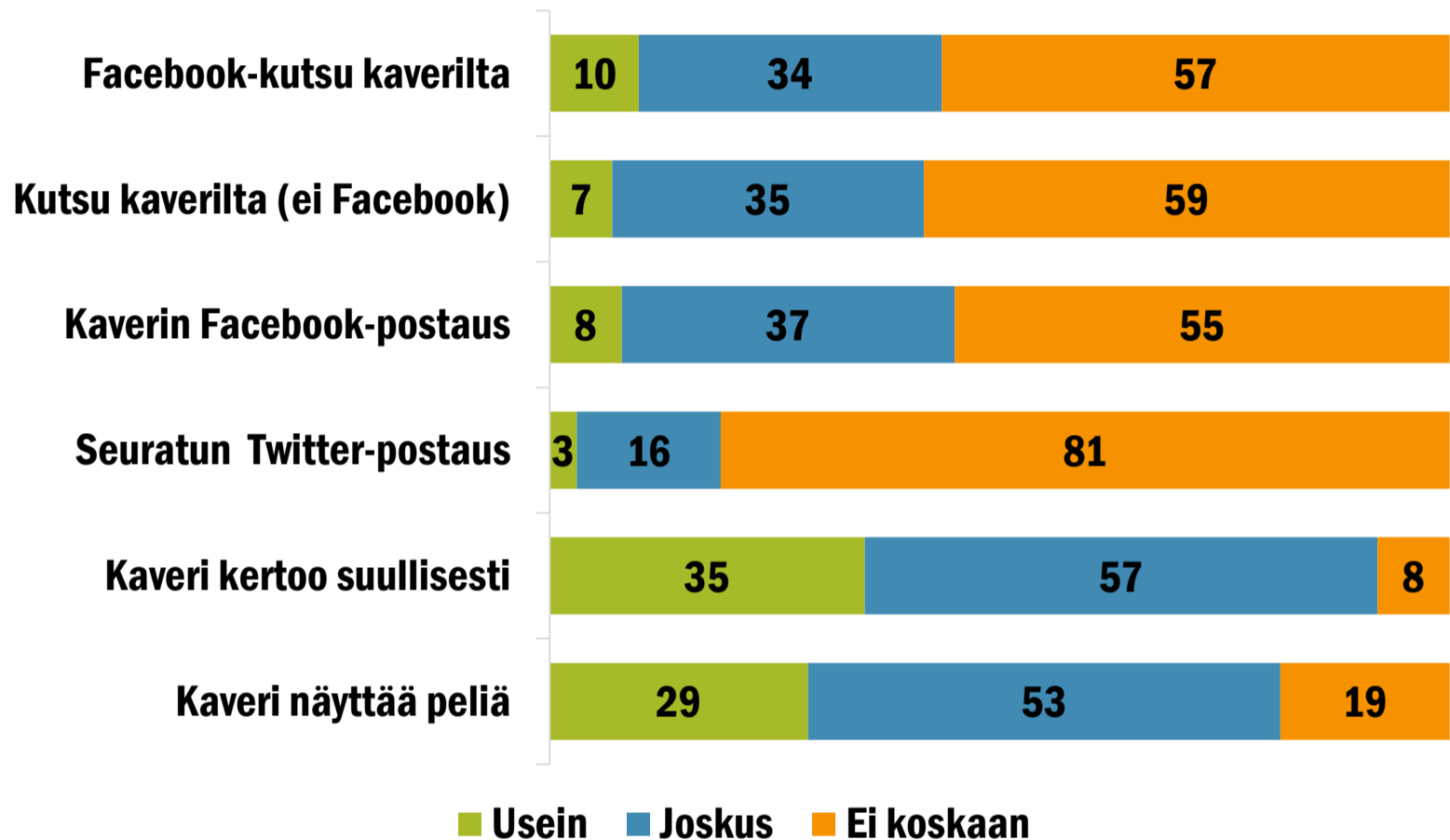


Kuvio 83. Mobiilipelaajien käyttämät tiedonhakukanavat Eedarin (2014) mukaan.

12.4.2 SOSIAALINEN MEDIA TÄRKEIN VIESTINTÄKANAVA

Sosiaalisen median kanavista Facebook toimii parhaiten tieto- ja viestintälähteenä länsimaissa, kuten kuvio 84 ilmenee. Naispelaajat eroavat Everyplayn (2014) mukaan miehistä siten, että heille Facebookissa ja muualla sosiaalisessa mediassa välitetyt kaverisuositukset ja kutsut sekä mainokset ovat selvästi käytetyimmät informaatiokanavat. Miehillä ja hyvin maksaville pelaajille taas pelivideot ja peleihin

liittyvät verkkosivut ovat merkittävin tietolähde. Nopeitten merkitystään nostaneet tietolähteet vuodesta 2013 vuoteen 2015 ovatkin erilaiset videopalvelut kuten YouTube, Everplay ja Twitch. Ne ovat nousseet kuudenneksi tärkeimmäksi tietokanavaksi aiemmalta kahdenneltatoista sijaltaan. Tämän trendin uskotaan jatkuvan vahvana, minkä vuoksi pelikehittäjän kannattaa panostaa viestinnässään suosittuihin tubettajiin sekä erityisesti helppoihin videonjakomahdollisuuksiin edistääkseen viraalijakamista ja pelaajayhteisöjen syntymistä (Eedar, 2014).

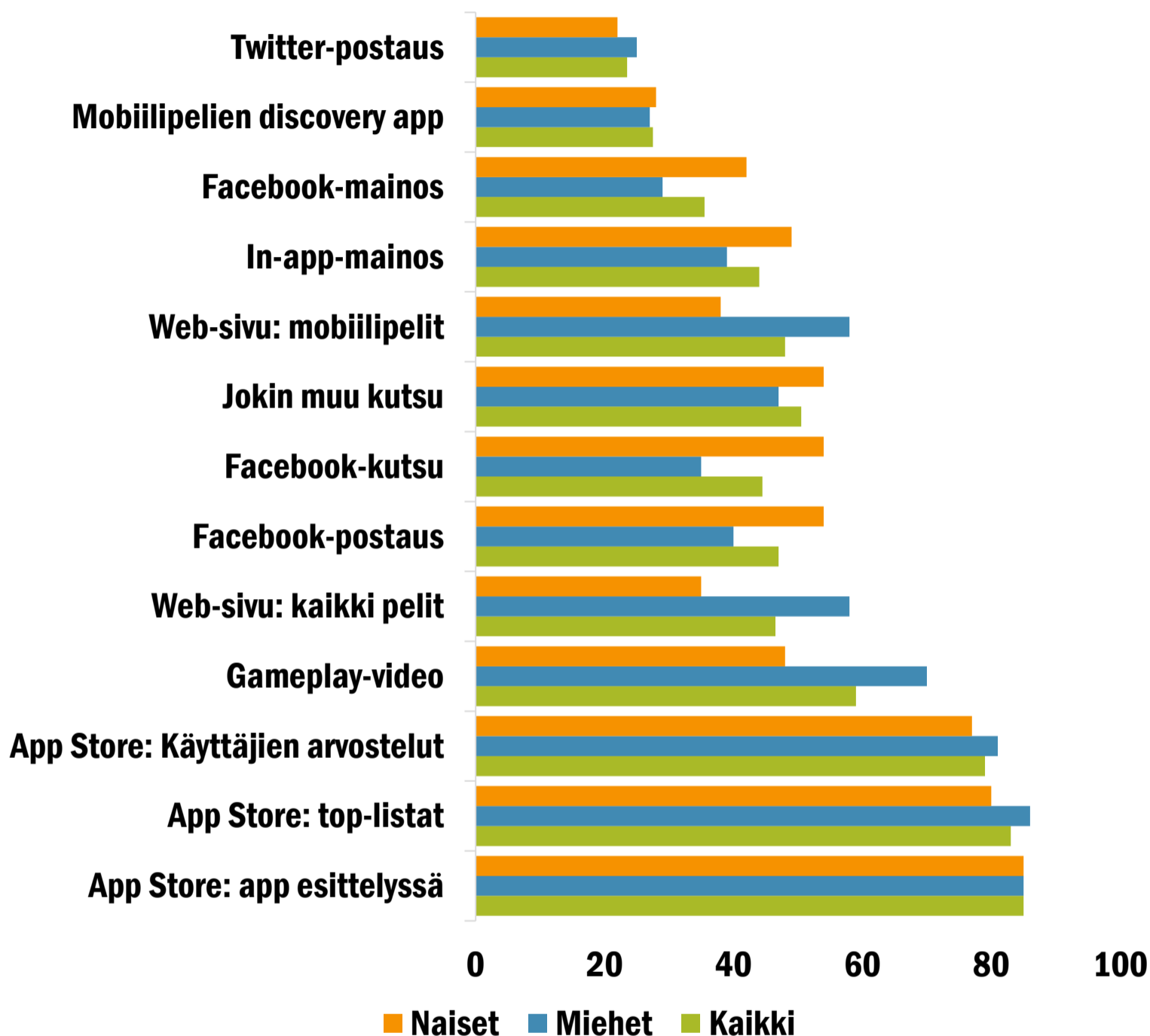


Kuvio 84. Sosiaalisen vuorovaikutuksen osuus pelaajien pelivalinnoissa Everyplayn mukaan

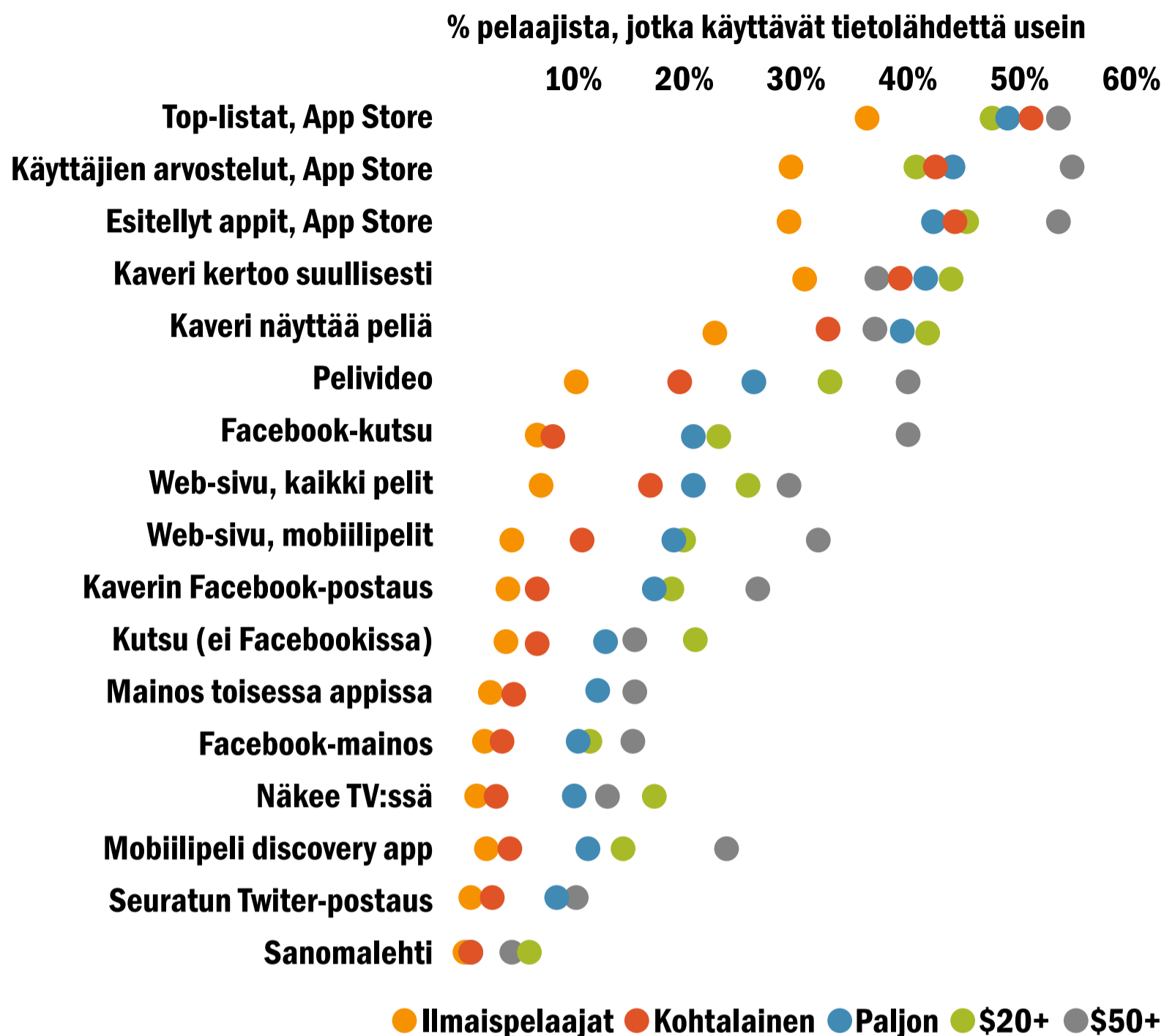
Kuvio 84 havainnollistaa mobiilipelien löytämisessä käytettäviä verkkolähteitä. Everyplayn ja Eedarin tutkimukset eroavat toisistaan siiten, että Eedarin luvut ovat tyypillisesti pienempiä kuin Everyplayn. Informaatiokanavien merkitys on kuitenkin kummassakin tutkimuksessa suunnilleen samanlainen.

Maksetut mainokset mobiilipeleissä ja Facebookissa toimivat Eedarin (2014) tutkimuksen mukaan yhtä tehokkaasti kuin sosiaalisessa mediassa välitetyt kutsut. Maksetun mainonnan rooli pelien löytämisessä on kuitenkin laskenut Eedarin mukaan vuodesta 2013 vuoteen 2014 n. 40 prosentista alle 20 prosenttiin merkitykseltään. Ainoastaan muissa mobiilipeleissä näytetty mainonta näyttää säilyttäneen merkityksensä 30 prosentissa. Pelaajat näyttävät Eedarin (2014) raportin mukaan passivoituneen pelien etsinnässä.

Kaikkien tietolähteiden osalta pelaajien aktiivisuusaste näyttää laskeneen edelliseen vuoteen verrattuna. Syynä tähän voi olla uusien pelien määrän voimakas kasvu – pelaajien ei tarvitse enää etsiä, koska tarjontaa on jatkuvasti jopa liikaa. Suosituimmat mobiilipelit ovat onnistuneet pitämään paikkansa kohtuullisen hyvin jo muutaman vuoden ajan tehden uusien pelien läpimurrosta vaikeaa.



Kuvio 85. Mobiilipelien etsinnässä käyttämät verkkolähteet Everyplayn mukaan.



Kuvio 86. Mobiilipelaajien tiedonhaun kanavat maksuhalukkuuden mukaisesti jaoteltuna (Everyplay, 2014)

Hyvin maksavat ydinpelaajat käyttävät muita aktiivisemmin verkkokanavia uusien pelien etsimisessä. He ovat myös muiden tietolähteiden käytössä ei maksavia ja satunnaispelaajia selvästi aktiivisempia. (Everyplay, Eedar, 2014) Tätä tietoa havainnollistaa kuvio 86. Syynä tähän on ilmeisesti se, että heille pelaaminen on muita mobiilipelaajia keskeisempi harrastus ja kiinnostuksen kohde. Mitä tärkeämpi asia on ihmiselle, sen enemmän hän on valmis yleensä käyttämään aikaansa ja energiaansa sitä koskevan informaation etsintään.

13

PELIMARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Markkinoinnista on tullut keskeinen kilpailukeino pelialalla. Erityisesti mobiilipelien satojentuhansien julkaisujen tulvassa sen ammattitaitoinen ja riittävästi resursoitu suunnittelu ja toteutus korostuvat. Asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen ovat pelimarkkinoinnin keskiössä.

Markkinointiin kuuluvat kaikki toimet, joilla asiakkaita hankitaan ja kuinka heidät pidetään kannattavasti. Tuoksellisuus markkinoinnissa edellyttää tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä sekä mittaamiseen perustuvaa jatkuvaa parantamista. Onnistuminen edellyttää toimintaympäristön ja asiakastarpeiden analysointia, nopeaa reagointikykyä ympäristön muutoksiin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin kehittämällä liikeideaansa vastaamaan tehokkaasti havaittuihin muutoksiin.

Markkinoinnin johtamisen taustalla vaikuttavat yrityksen perusarvot ja markkinointiajattelu. Johtaminen perustuu yrityksen liikeideaan ja strategiaan, joissa on määritelty yrityksen tavoitteet, pelaajasegmentit, yrityksen tavoiteimago, tuote- ja palvelutarjonta sekä toimintamallit esimerkiksi markkinoinnin toimenpiteet. Yrityksen tavoitteet ohjaavat myös markkinoinnin johtamista. Markkinoinnin johtaminen peliyrityksessä voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen:

1. pelimarkkinan ja asiakkaiden tutkimukseen
2. markkinoinnin suunnitteluun,
3. markkinoinnin organisointiin,
4. markkinoinnin toteutukseen ja
5. tulosten seurantaan.

Markkina- ja asiakasanalyysjä käytetään erityisesti kohderyhmävalinnassa. Tämän vuoksi markkinoinnin suunnittelun on hyvä alkaa samaan aikaan pelin konseptoinnin kanssa. Näin esimerkiksi kohderyhmätiedot välittyvät peli- ja markkinoinninsuunnitteluun tehokkaasti. Asiakastutkimus auttaa myös muovaamaan kohderyhmään vetoavan markkinoinnin ydinviestin, joka toistetaan kaikissa kanavissa niille ominaisin keinoin. Se auttaa myös tunnistamaan markkinoinnin kannalta tehokkaita kanavia asiakaskohderyhmien tavoittamiseksi. Asiakastieto toimii myös pelisuunnittelun arvokkaana perustana.

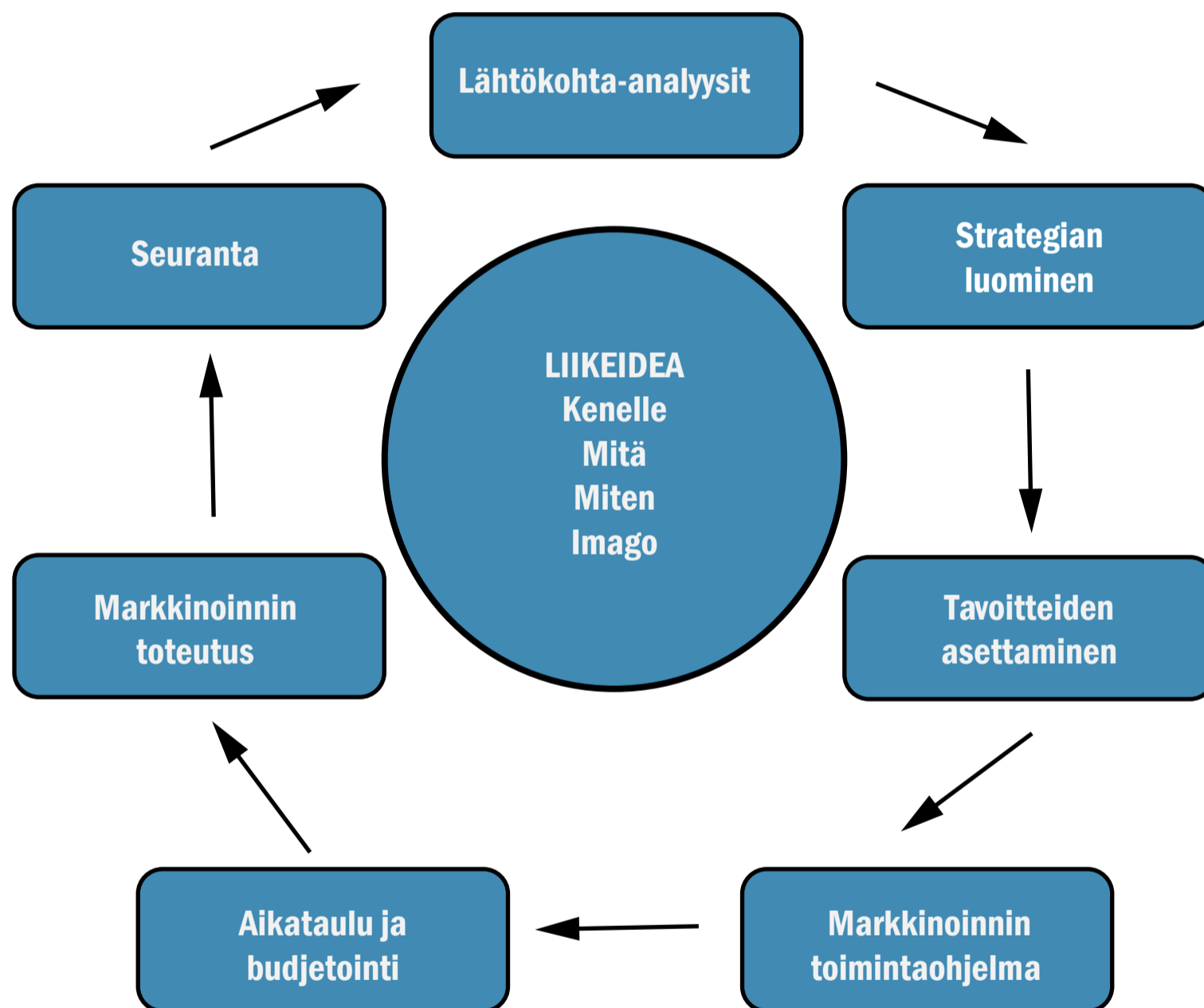
Markkinoinnin suunnittelu sisältää kohderyhmävalinnan lisäksi tavoitteiden asettamisen, markkinointikanava- ja kohderyhmäkohtaisen toimenpideohjelman laatimisen, operaatioiden aikataulutuksen sekä suunniteltuja toimenpiteitä vastaavan budjetin tekemisen. Vakiintuneissa yrityksissä laaditaan usein markkinoinnin vuosikello, johon kiinnitetään esimerkiksi pelien lisäosien ja merkittävien päivitysten julkaisu sekä uusien pelien lanseeraukset ja vaikkapa juhlakausien erikoistoimenpiteet markkinoittain.

Tehokas pelien markkinointi on enemmän mitattavaa tiedettä kuin luovaa taidetta. Vaikka luovilla ratkaisuilla ja ydinviestillä on keskeinen merkityksensä kohderyhmien huomion saavuttamisessa, kiinnostuksen luomisessa ja toimenpiteisiin vaikuttamisessa, on näidenkin valinnan perustuttava mittaamiseen.

Suunniteltujen markkinointitoimenpiteiden ennakkotestaamisella esimerkiksi beta-testauksen tai softlauncin yhteydessä voi säästää selvää rahaa ja parantaa toimenpiteiden vaikuttavuutta oleellisesti. Jo suunnitteluvaiheessa on määritettävä,

kuinka markkinointioperaatioiden tuloksia seurataan ja mitataan.

Tehokas organisointi ja suunnitelmallisuus selkeyttävät työnjakoa sekä parantaa työn laatua myös markkinoinnissa. Markkinoinnin suunnittelussa määritetään kuka tekee, mitä, milloin, millä resursseilla ja kuka vastaa lopputuloksesta. Markkinointia ja jokaista kampanjaa varten on tehtävä selkeä, tavoitteellinen ja aikataulutettu suunnitelma budjetineen. Oleellinen osa suunnitelmaa on eri tehtävien selkeä vastuunjako henkilöille. Tavoitteiden toteutumista on myös seurattava, ja jos tai useimmiten kun jokin toimenpide ei etenekään tavoitteiden mukaisesti, on pikaisesti arvioitava tilanne ja ryhdyttävä korvaaviin toimenpiteisiin. Kuvio 87 esittää markkinoinnin suunnitteluprosessin vaiheet.



Kuvio 87. Markkinoinnin suunnitteluprosessi.

13.1 TAVOITTEET JA BUDJETTI

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, koska ne ohjaavat yrityksen toimenpiteitä haluttuun suuntaan. Tässä prosessissa pitkän tähtäimen päämäärät tulisi lähteä pilkkomaan pienempiin osiin ja määritellä matkan varrelle välitavoitteita. Nämä toimivat virstanpylväinä, joiden saavuttaminen osoittaa, että ennakkokäsitykset, joiden varassa tavoitteet on asetettu, ovat oikeat. Lisäksi tavoitteiden saavuttamisella on positiivinen vaikutus ihmisten motivaatioon, sillä se lisää uskoa suurempien päämäärien saavutettavuudesta. Jos välitavoitteita ei pysty saavuttamaan, on syytä miettiä ovatko valitut keinot eli strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi oikeat tai onko tavoitteet asetettu realistisesti markkinaympäristö ja yrityksen resurssit huomioiden. Tavoitteiden tärkeys riippuu osittain valitusta ansaintamallista. Yrityksen jatkuvuuden kannalta oleellista on riittävä tuottojen taso. Muut tavoitteet liittyvät tähän yleensä välillisesti ja auttavat hahmottamaan polkua, joka johtaa haluttuun myynnin tasoon. Tavoitteiden asettamisessa auttaa nk. SMART-malli:

S = specific. Tavoitteen pitää olla itselle ja yritykselle merkityksellinen ja riittävän yksiselitteinen.

M = measureable. Tavoitteen on oltava mitattavissa konkreettisella mittarilla ja motivoiva

A = attainable. Tavoitteen on oltava saavutettavissa, mutta riittävän kunnianhimoinen

R = relevant. Tavoitteen on oltava oleellinen ja käytettävissä olevilla tai saatavilla resursseilla saavutettavissa

T = time-bound. Tavoitteen on oltava aikaan sidottu, aikataulutettu.

Alkavan peliyrityksen markkinoinnin tavoitteena voi olla esimerkiksi saavuttaa seuraavat asiat asetetussa tavoiteajassa:

1. Pääseminen hakukoneissa kolmen ensimmäisen joukkoon hakutuloksissa haettaessa tietyn tyypistä peliä, mittarina hakutulokset
2. tunnettuuden rakentaminen, valitusta kohderyhmästä tietty määrä on kuullut pelistä / firmasta
3. tietyn fanipohjan muodostaminen, mittarina latausmäärä, yksittäiset vierailut pelin verkkosivulla
4. tietyn retentioasteen saavuttaminen pelille

5. tietty määrä pelaajista suosittelee peliä kavereilleen, mittari k-faktori
6. tietyn myynnin aikaansaaminen, ladanneista tietty määrä ostaa jonkin virtuaalituotteen eli konversioaste
7. tietyistä määrästä pelin faneja tulee sitoutuneita asiakkaita, jotka ostavat yhä uudelleen, mittarina paljon maksavien / kanta-asiakkaiden osuus pelaajamäärästä.

On helppo sanoa, että pelifirma haluaa kasvattaa myyntinsä määrää. Kuitenkin monet alkavista yrityksistä ei tiedä, paljonko latauksia tarvitaan esimerkiksi freemium-mallilla toimittaessa, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa? Jotta tavoitteet olisivat realistisia, kannattaa perehtyä genrekohtaisiin tunnuslukuihin sekä mitata tarvittavien toimenpiteiden määrää oman pelin osalta hankittaessa pelaajia alfa ja beta-vaiheen testaukseen. Varsinkin beta-testausta taas on järkevää hyödyntää retentiolukujen ja konversion arvioinnissa. Näitä tietoja tarvitaan määrittäessä budjettia ja tarvittavaa rahoitusta.

Pelifirman markkinoinnin tavoitteet voidaan määritellä esimerkiksi seuraavan ohjeen perusteella:

1. Määrittele paljonko markkinointipanostustesi on tuotettava liikevaihtoa
2. Määrittele tarkemmin montako latausta eli pelaajaa tarvitset. Premium-ansaintamallilla toimittaessa tämä on sama kuin maksavien asiakkaiden määrä. Mieti millä keinoilla tavoite saavutetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti.
3. Määrittele konversioprosenttisi ja montako uutta maksavaa pelaajaa tarvitset tavoitteena olevien myyntitulojen hankintaan, jos käytössä on freemium-malli ja paljonko voit saada mainostuloja maksamattomista pelaajista.
4. Määrittele kuinka monta uutta myyntitapahtumaa tarvitset saavuttaaksesi tavoitteen, kun tiedät maksavien pelaajien keskimääräisen ostoksen arvon vähennettynä mahdollisilla jakelualustan provisioilla.
5. Määrittele paljonko tarvitset uusia pelaajia saavuttaaksesi asettamasi tavoitteet, kun tiedät pelaajan keskimääräisen peliajan eli montako uutta pelaajaa esimerkiksi viikossa tarvitaan lopettaneiden tilalle.

6. Määrittele viraalimarkkinoinnin tavoitteet ja välineet
7. Huomioi liiketoiminnalliset päätavoitteesi ja luo niille mittarit. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi pelin latausmäärien kasvattaminen, konversioasteen nostaminen ja asiakaskohtaisen keskimääräisen myynnin kasvattaminen vaikkapa DLC-myyntillä
8. Aseta markkinoinnille viikko- ja kuukausikohtaiset tai muuhun sopivaan ajanjaksoon sidotut tavoitteet.
9. Aseta markkinointitoimenpiteillesi euromääräinen ja aikaan sidottu budjetti, jolla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti.
10. Jos yhtälö ei näytä toimivan, eli asetetut tavoitteet eivät näytä saavutettavilta käytettävissä olevilla resursseilla, mieti mitä voit tehdä toisin, jotta tavoitteet ja resurssit ovat tasapainossa. Jos tasapainoa ei löydy on vaihtoehtona myös peliprojektin kokonaan uudelleen suuntaaminen tai peruuttaminen.

Budjetin laadinnassa kannattaa muistaa, että kuluja syntyy usein eniten pelin lanseeraamisvaiheessa ja ennen sitä. Tarvittavien resurssien ja rahan määrä vaihtelee pelin elinkaaren mukaan. Mikäli viraalimarkkinointi ja PR-operaatio toimivat hyvin, voivat markkinointikulut laskea nopeastikin, kunhan sana uudesta pelistä leviää pelaajien keskuudessa ja mediassa luoden orgaanisia latauksia. Jos pelin ansaintamalli perustuu ilmaiseen lataamiseen, ja peli on pohjimmiltaan palvelu, on syytä varautua jossain määrin investoimaan uusasiakashankintaan jatkuvasti. Tämä on alkuvaiheen jälkeen helpompaa, koska tulovirtojen pitäisi jo mahdollistaa tämä. Mikäli peli ei tuota asetettujen minimitalvoitteiden mukaisesti, ei lisäpanostaminen markkinointiinkaan välttämättä auta. Ennen projektin lopullista hylkäämistä kannattaa kuitenkin analysoida syyt, joista monetisaatio-ongelmat johtuvat sekä pyrkiä korjaamaan ne.

13.2 PELIN LANSEERAUSSTRATEGIAT

Onnistuakseen mobiili- ja muun pelin markkinoinnissa yritys tarvitsee harkitun strategian. Irtoideiden varaan rakennettu markkinointi ei todennäköisesti johda menestykseen, joten markkinoinnin lähtökohtien analysointiin ja suunnitteluun kannattaa panostaa. Yrityksellä on tyypillisesti kolme erilaista vaihtoehtoa menestykseen pyrkiessään. Itselleen sopivan valinnassa kannattaa tarkastella seuraavia

tekijöitä: käytettävissä oleva markkinointibudjetti, kohdeyleisön koko ja ominaisuudet sekä pelin ominaisuudet.

Jos pelin on kohdennettu suppealle kohderyhmälle, on järjestöntä käyttää suuria summia saadakseen pelin latauskaupan kolmen ladatuimman pelin joukkoon. Jos taas peli on tarkoitettu massoille, on tämä vartenotettava vaihtoehto, mikäli pelaajahankintaan käytettävissä olevat varat riittävät. Myös suunniteltu ansaintamalli vaikuttaa toimintamallin valintaan. Free to Play vaatii toimiakseen kannattavasti yleensä massoittain pelaajia.

Pelin markkinointistrategiaa pohdittaessa ja valitessa on yrityksen tärkeää määrittää myös taloudelliset tavoitteet julkaisulle. Onko tavoitteena saada riittävästi rahaa pelin kehittämiskulujen ja seuraavan pelin suunnittelun kattamiseksi, testata uutta monetisaatiomallia tai valloittaa markkinat ja ansaita miljoonia. Viimeksi mainittu vaatii luonnollisesti eniten panoksia ja taitoa.

13.2.1 LATAUSLISTAN HUIPULLE -STRATEGIA

Tämä strategia pyrkii saamaan pelin keinolla millä hyvänsä riittävän korkealle latauskaupan listoilla joko tietyssä pelikategoriassa tai yleisellä listalla. Käytännössä tämä on Free to play-mobiilipelille usein sopivin toimintamalli, koska näin saadaan asennusten määrä riittävän monetisaation kannalta tarvittaviin miljoonalukuihin. Onnistuminen tässä strategiassa edellyttää lähes poikkeuksetta suurta markkinointibudjettia.

Mobiilipelille suuri käyttäjämäärä on oikeastaan edellytys kannattavuuden näkökulmasta.

Näin ollen lanseerauksen ensimmäisten päivien aikana on saavutettava suuria määriä pelin asennuksia, koska tämä määrittää varsin pitkälle pelin aseman latauslistoilla. Jos peli yltää listoille tarpeeksi korkealle, alkaa se yleensä tuottamaan orgaanisia latauksia.

Tämä yhdessä mahdollisen viraalisen leviämisen kanssa vähentävät tarvittavan ostetun markkinoinnin tarvetta. Orgaanisella latauksella tarkoitetaan tässä pelin latausta, joka ei johdu maksetusta mainoksesta vaan aiheutuu esimerkiksi siitä, että pelaajat löytävät pelin latauslistoilta, pelikaupan esillenoston eli featuroinnin avulla tai sitä suosittelee heille esimerkiksi kaveripiiri. Latauslistojen huipulla olevat pelit voivat saada jopa 4 – 5 orgaanista latausta jokaista ostettua kohden. Tämä johtuu

pelaajien tavasta etsiä uutta pelattavaa listojen kärjestä sekä kavereiden suosittelun vaikutuksesta. Listojen kärjessä olevat pelit myös tuottavat ja kannattavat yleensä muita paremmin osittain juuri tästä syystä.

13.2.2 KANNATTAVIEN ASENNUSTEN STRATEGIA

Useimmiten peliyrityksen markkinointivarat ovat varsin rajalliset. Tällöin varat on käytettävä mahdollisimman tehokkaasti kohdentamalla maksullinen viestintä niihin kanaviin, jotka parhaiten tavoittavat juuri kyseisen pelin kohderyhmän. Mainosverkostoja kannattaa kilpailuttaa ja pyrkiä löytämään niistä omalta kannalta tehokkaimmat. Ne joissa näyttöjen ja asennusten hintalaatusuhde on oman pelin kannalta paras. Panostamalla aikaa kanavien tehokkuuden vertailuun voi vähentää markkinointikuluja merkittävästi.

Ideana tässä mallissa on pitää pelaajahankinnan sekä muut käyttäjäkohtaiset keskimääräiset kustannukset pienempinä kuin keskimääräiset pelaajakohtaiset tuotot. Näin pelaajakannan kannattava kasvaminen lisää myös pelin tuottamaa voittoa. Myös tässä mallissa on jossain vaiheessa mahdollista, että viraalisuus laskee keskimääräistä pelaajahankinnan kustannusta mahdollistaen suuremman maksullisten asennusten hankkimisen ja siten myös listojen kärkeen pääsemisen ja myös orgaanisten lataamisten määrän kasvamisen.

13.2.3 KOHDENNETUN PELAAJAHANKINNAN STRATEGIA

Tässä strategiassa markkinoinnissa keskitytään tiettyyn muista selkeästi erottuvaan pelaajaryhmään. Markkinoinnissa voidaan fokuoitua esimerkiksi strategiapelaajiin, jolloin nostetaan esiin näitä kiinnostavia teemoja viestinnässä. Lisäksi viestintä kohdennetaan heitä kiinnostaviin verkkopalveluihin kuten verkkosivuille, sosiaalisen median palveluihin tai blogeihin. Näin tietty niche-markkina voidaan tavoittaa tehokkaasti kohtuullisen pienin kustannuksin varsinkin, jos pystytään vielä hyödyntämään kohderyhmän keskinäistä sosiaalisuutta viraalimarkkinoinnin muodossa. Tämä on soveltuvin strategia pienillä resursseilla toimittaessa.

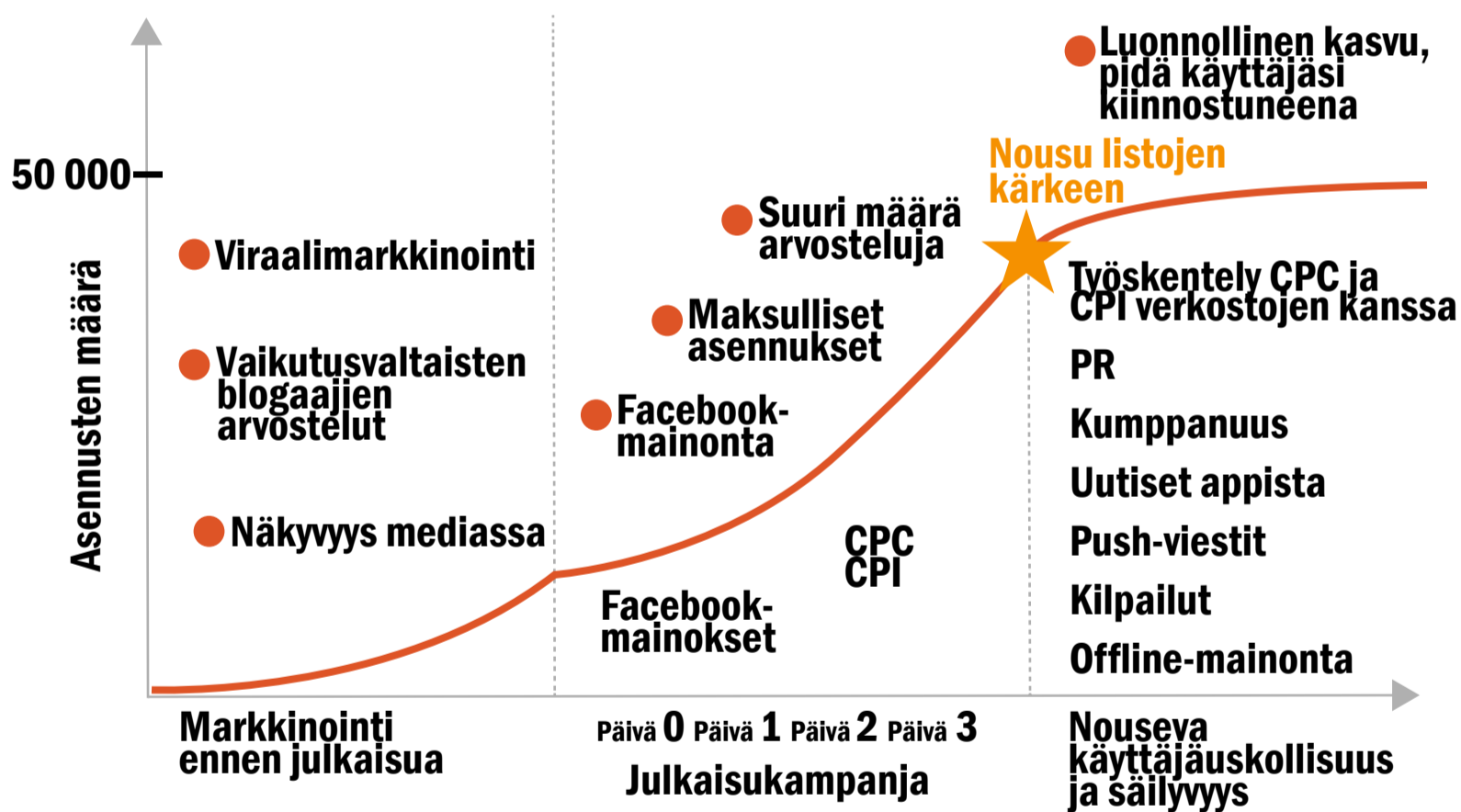
Käytännössä peliyritykset käyttävät näistä strategioista jotain, mutta useimmiten ne myös yhdistelevät näitä omien resurssiensa puitteissa. Suurin tehokkuus saavutetaan, kun pyritään latauslistan huipulle kohdentamalla viestintä juuri oikeaan kohderyhmään, vertailemalla markkinointikanavien tehokkuutta ja ohjaamalla voimavarat niistä tavoitteiden kannalta tuottoisimpiin sekä pyrkimällä lisäämään orgaanisia asennuksia viraalimarkkinoinnilla.

13.3 KAMPANJATOIMENPITEET

Vaikka peliyrityksen markkinointi on nykyään jatkuvaa toimintaa, on siinäkin erottavissa ajan ja intensiteetin mukaan erilaisia vaiheita. Pelin julkaisukampanja ovat tästä hyvä esimerkki.

Pelin julkaisemiskampanja voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 88.

1. valmistautumiseen julkaisuun,
2. julkistamiskampanjaan ja toimenpiteisiin välittömästi julkaisemisen jälkeen sekä
3. saatujen pelaajien mielenkiinnon pitämiseen.



Kuvio 88. Mobiilipelin markkinointisuunnitelman vaiheet (Jaeger, 2014a)

13.3.1 VALMISTAUTUMINEN JULKAISUUN

Pelin markkinointi alkaa jo sen suunnitteluvaiheessa. Oleellista on alkaa kerätä kiinnostunutta fanipohjaa ja luomaan tietoisuutta pelistä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Keinoina tähän ovat mm aktiivisuus pelaajien suosimissa kanavissa kuten Redditissä, IndieDB:ssä ja TIGSource:ssa, kehittämissessioiden striimaaminen pelaajien suosimilla kanavilla kuten Twitchissä ja hyvissä ajoin sopivien toimittajien bloggareiden, tubettajien ja muiden mielipidevaikuttajien lähestyminen omalla peliesittelyllä. Kaikki mediajulkisuus on hyväksi, joten pelistä kannattaa tehdä kiinnostavia tiedotteita jo ennen julkaisua. Omien viestintäkanavien, kuten sosiaalisen median tilien ja verkkosivujen, on oltava kunnossa hyvissä ajoin ennen julkaisua. Niiden avulla on hyvä kerätä kiinnostuneita jatkoviestinnän kohteeksi. Facebook ja Twitter ovat hyviä kanavia kertoa pelin kehittämisen vaiheista ja pitää julkaisu kiinnostuneiden mielessä. Pelivideoiden ja -grafiikan lähettäminen kanaviin nostaa viestien huomioarvoa ja kiinnostavuutta. Jo tässä vaiheessa on hyvä pyrkiä erilaisin keinoin aktivoimaan fanien viraalijakamista esimerkiksi kilpailujen avulla. Hyvä tapa kerätä kiinnostuneita on houkuttaa heitä testipelaajiksi.

Kun kaikki ennen pelin julkaisua tehtävät markkinointitoimenpiteet on tehty, viestintämateriaalit testattu ja peli on hienosäädetty koemarkkinoinnissa saadun käyttäjäpalautteen avulla vaikeustasoltaan ja monetisaatiomekaniikaltaan sopivaksi, on aika valmistautua pelin laajaan julkaisuun. On aika tarkistaa kaikki vielä kerran ennen totuuden hetkeä.

Ensin on varmistettava, että kaikki viestintämateriaali on yhtenäistä ja tukee julkaistavan pelin tavoiteimagoa. On myös huolehdittava, että pressipaketti on kunnossa ja että kaikilla tuetuilla viestintäkanavilla on uusin versio jaettavasta informaatiosta ja että kaikki välineet toimivat moitteettomasti. Materiaali voi koostua pelattavasta demosta, itse pelistä, teaseri- ja pelivideoista, kuvakaappauksista ja muusta grafiikasta. Etukäteen on valmisteltava valmiita tekstejä ja muuta materiaalia, kuten peligrafiikkaa kuvina, joita yhteistyökumppaneiden on helppo lainata ja käyttää arvioinneissaan. Ennen julkaisupäivää on myös varmistettava, että maksettu mainonta on valmiina ja kampanja käynnistyy haluttuna hetkenä valituissa kanavissa ja että laskeutumissivut ovat kunnossa.

Mediastrategia on myös valmisteltava hyvissä ajoin ennen julkaisua. On luotava lista sopivista kanavista, joissa tietoa pelistä halutaan levittää. Tiedottaminen aloitetaan yleensä omissa sosiaalisen median ja muissa kanavissa, kun julkaisu on tapahtumassa fanien aktivoimiseksi. Teaserit julkaistaan suunnitellusti ja aikataulutetusti eri kanavissa sopivasti ennen pelin julkaisua, jotta fanit ja media huomaavat ne ja alkavat odottaa peliä. Seuraavaksi valmistellaan tiedotteet kaikkiin soveltuviin medioihin kuvineen ja aikataulutetaan niiden lähettäminen. Tiedotteiden lähettämisen jälkeen pyritään varmistamaan, että aiemmin onnistuneesti kontaktoidut toimittajat

ovat huomanneet lanseerauksen. On tärkeää myös varmistaa, että pelin fanit aktivoituvat kirjoittamaan arvioita pelistä nopeasti. Vielä on tarkistettava, että valitut analytiikkatyökalut ovat valmiina tulosten seurantaan ja että myös latauskaupoissa kaikki toimii optimoidusti ilman ongelmia. Viimeiseksi varmistetaan vielä, että jokaiselle lanseeraussuunnitelmaan sisällytetylle toimenpiteelle on olemassa vastuuhenkilö, joka tietää ja osaa tehtävänsä.

13.3.2 TOIMENPITEET JULKAISUN AIKANA JA VÄLITTÖMÄSTI SEN JÄLKEEN

Kun julkaisu on tapahtunut, aloitetaan mainoskampanja tietoisuuden nostamiseksi ja usein myös pelaajien latausten ostaminen käyttämällä ilmoittelua, jossa mainosalusta saa rahansa vasta kun käyttäjä on ladannut pelin.

Samalla pyritään kannustamaan pelaajia arvioimaan tuotetta ja jakamaan siitä tietoa sosiaalisessa mediassa verkostoilleen esimerkiksi kilpailujen sekä peliin sisällytettyjen viraalimainosten avulla. Myös latauskauppoihin pyritään vaikuttamaan niin, että ne antaisivat pelille näkyvyyttä kaupan etusivulla. Luonnollisesti kaikkien toimenpiteiden tehokkuutta seurataan ja pyritään siirtämään resursseja niihin kanaviin, joissa on paras hinta-laatusuhde. On hyvä muistaa seurata myös hakujen kohdistumista ja säätää hakusanoja tarvittaessa. Erityisen tärkeää on seurata pelin viraalisuutta ja pelaajien aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa.

Samaan aikaan seurataan mediatiedotteiden läpimenoa ja pyritään lisäämään niitä. Mikäli peli alkaa menestymään, on tämä taas syy lähettää seuraava aalto mediatiedotteita. Jos mahdollista, pyritään saamaan tubettajat eli videoiden tekijät ja fanit tekemään videoita pelistä. Kehittäjienkin kannattaa tehdä pelivideoita huomion saamiseksi. Tämä on tärkeää, koska fanien ja tubettajien aktiivisuus pelisessioiden videoimisessa on nostanut monen pelin myyntiä ja latausmääriä merkittävästi. On myös jatkettava vuoropuhelua omissa kanavissa fanien kanssa. Tämän kaiken tavoitteena on saada niin paljon latauksia, että peli pääsee latauskaupan listoilla riittävän ylös ja saisi viimeistään siten mahdollisesti kaupan featuroinnin eli esille noston pelikaupan etusivulla. Latauskaupan featurointi voi tarkoittaa miljoonia uusia latauksia ilman muita markkinointikuluja.

13.3.3 PELAAJIEN MIELENKIINNON SÄILYTTÄMINEN JA JATKOTOIMET

Kun pelin suosio alkaa kasvaa ja se nousee latauslistoilla, markkinoinnin on jatkuttava. Varsinkin mobiilipelit voivat pudota yllättävän nopeasti pelikaupan listoilla kovan kilpailun vuoksi. Peleille on myös ominaista se, että suuri osa pelaajista

kyllästy peliin jossain vaiheessa. Uusia pelaajia pitää hankkia jatkuvasti tulovirran turvaamiseksi ja ainakin Free to play mallilla toimittaessa tuottavista pelaajista pitäisi pystyä pitämään kiinni mahdollisimman pitkään. Myös latausmaksullisissa peleissä markkinointia kannattaa jatkaa yleisön laajentamiseksi ja varsinkin uusien sisältöjen myymiseksi jo pelin ostaneille.

Kun pelaajamäärä on halutulla tasolla, siirtyy markkinoinnin painopiste jo saatutujen pelaajien pitämiseen. Tämä on kuitenkin selvästi edullisempaa, koska julkaisija voi käyttää pääosin omia kanaviaan ja omaa peliään markkinointivälineenä.

Tällöin pelaajille lähetetään viestejä vaikkapa erikoistarjouksista, tiedotetaan kilpailuista, kehoitetaan jakamaan sisältöä ja tiedotetaan tulevista lisäsisällöistä tai jatko-osista. Tämä tietenkin edellyttää uuden pelaajia kiinnostavan sisällön kuten kenttien, pelihahmojen tai välineiden sekä kampanjoiden tuottamista. Taloudellisesti tämä on yleensä kannattavaa, koska näiden tuottaminen ja myynti pelin faneille on paljon helpompaa ja edullisempaa, kuin täysin uuden pelin kehittäminen ja markkinointi.

Pelifirman on luotava jatkuvasti myös omaa viestintäsisältöä esimerkiksi tulevien DLC-pakettien tai jatko-osien markkinoimiseksi. Videoita, kuvakaappauksia, sisältöesittelyjä on edelleen tuotettava ja jatkettava blogien ja sosiaalisen median kanavien ylläpitämistä. Markkinointi ei koskaan pääty – sen intensiteetti ja kohde-ryhmät vain vaihtelevat yrityksen tilanteen mukaan. Kun yksi julkistamiskampanja on takana, alkaa seuraavan valmistelu. Tämän vuoksi suunnitelmallisuus aikatauluineen ja vastuineen on tärkeää menestymisen kannalta.

Myös mediaan tuotetaan uutisia pelistä ja sen päivityksistä. Tällaisia ovat esimerkiksi lanseeraamista uusille markkinoille ja alustoille, lisäosan julkaiseminen tai vaikkapa aloitettu brändiyhteistyö. Mediasuhteiden ylläpitoa on hyvä jatkaa, koska jossain vaiheessa peliyrityksen seuraavakin peli pitää lanseerata ja media on siinä arvokas voimavara. Myös eSport-toiminnan käynnistäminen voi olla tapa pitää peli median ja yleisön mielenkiinnon kohteena. Varsinkin MMO-peleissä tämä näyttää yleistyvän nopeasti.

Hyvien suunnitelmien käytäntöön vieminen edellyttää konkretiaa. Tärkeää on kertoa kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä, milloin se on tehtävä, mitä sillä on tavoitteena saada aikaan ja mitä se saa maksaa rahassa tai työajassa.

Esimerkiksi kuka hoitaa mediasuhteet ja kirjoittaa mediatiedotteet, kuinka monta, mihin mennessä, mihin medioihin ne lähetetään, kuinka seuranta ja tuloksista raportointi hoidetaan sekä paljonko työaika tai ostopalvelurahaa tähän käytetään. Samalla tavalla listataan ja aikataulutetaan kaikki toimenpiteet esimerkiksi videoiden ja muun markkinointimateriaalin kuten mainosten, pressipaketin ja laskeutumisvujen tuottaminen, sosiaalisen median hyödyntäminen, hakukoneoptimointi, markkinointimateriaalien testaus ja mahdolliset tapahtuma-osallistumiset. Koska tilanteet muuttuvat, ei alkuperäinen suunnitelma aina ole järkevä tai edes mahdollinen, joten sitä on päivitettävä muutosten ja kokemuksen kertymisen tuottaman uuden tiedon mukaiseksi. Edistymistä on hyvä säännöllisesti seurata ja saadut kokemukset on tärkeää jakaa kaikkien markkinointiin osallistuvien henkilöiden kesken. Näin koko viestintätiimi voi yhdessä miettiä miten toimenpiteitä pystytään edelleen tehostamaan tai niiden vaikuttavuutta parantamaan.

Suunnitelman lisäksi markkinoinnin tueksi on laadittava lista hyödyllisistä kontakteista. Näitä voivat olla esimerkiksi toimittajat, bloggarit, youtubettajat, julkaisijat, jakelualustojen edustajat ja muut mahdolliset yhteistyökumppanit. Mikäli mahdollista, henkilöiden yhteyteen kannattaa lisätä tieto mahdollisista lähestymistä helpottavista aiemmista kontakteista.

Myös lista käytettävistä viestintäkanavista ja jakelualustoista kannattaa laatia varhaisessa vaiheessa osana suunnittelua. Kunkin kanavan kohdalla on pohdittava millaisella viestillä kanavassa voi saada parhaan tuloksen. Tätä kannattaa myös pienimuotoisesti testata mahdollisuuksien mukaan ennen lanseerausta ja jatkuvasti arvioida kampanjan aikana. Myös kanavien painopistettä on muutettava joustavasti, jos jotkin kanavat tuottavat paremman konversion kuin toiset. Tulokset kannattaa tallentaa tulevien kampanjoiden suunnittelun pohjaksi.

Sisältölista auttaa pitämään tekstit, kuvat, videot, pressipaketit, tiedotteet, pelin valmiiksi kirjoitetut arviot ja muun mahdollisen materiaalin järjestyksessä. Lista auttaa myös seuraamaan, että kaikki sisällöntuotanto on vastuutettu jollekin henkilölle ja hoidettu ennen lanseeraamista. Listalla kannattaa myös seurata esimerkiksi tiedotteiden julkaisumääriä ja pitää listaa missä medioissa juttu on mennyt läpi. Tätä voidaan taas mahdollisesti hyödyntää jatkoviestinnässä ja markkinoinnin vaikuttavuuden kehittämisessä.

13.4 PELIYRITYKSEN MARKKINOINTIVIESTINTÄ

13.4.1 MARKKINOINTIVIESTINNÄN AIDASS-MALLI JA PELIT

Markkinointiviestinnän AIDA-malli on kehitetty, jotta markkinoijan olisi helpompi hahmottaa tarvittavat askeleet tuotteensa myyntiin. Myöhemmin mallista tuli perinteinen runko, jonka pohjalta vakuuttavaa viestintää kuten mainontaa oli tarkoitus tehdä. Viestinnän tehtävänä on herättää kohderyhmän huomio (Attention) ja saada se kiinnostumaan tuotteesta (Interest).

Tämän jälkeen viestinnän on herätettävä riittävä halu (Desire) hankkia tai kokeilla tuotetta, joka johtaa sitten toimintaan eli tuotteen hankkimiseen (Action). Mallista on muokattu uusi malli AIDASS, lisäämällä tyytyväisyys (Satisfaction) hankinnan jälkeen sekä tyytyväisyyden jälkeen vielä lisäpalvelu tai -myynti (Service/Sales). Näillä kahdelle S-kirjaimella halutaan varmistaa asiakkaan tyytyväisyys sekä maksimoida hänen kiinnostuksensa lisäostoihin. AIDASS mallia käytetään yleisesti markkinoinnin tavoitteiden asettelussa sekä sen tulosten seurannassa.

AIDASS-malli sopii sellaisenaan pelimarkkinoinnin käyttöön. Jotta pelaaja voisi ostaa tai ladata pelin, on hänen ensin havaittava se. Tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi että 30 % strategiapelaajista huomaa uuden pelin markkinoille tulon. Tämä on ainakin nykyisillä mobiilipelimarkkinoilla eräs keskeisistä haasteista. Tämän vuoksi viestinnän kanaviin, määrään ja huomioarvoon eli laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Jotta pelaaja kiinnostuisi viestistä ja pelistä on viestinnän luotettavuudella eli muodolla, mutta myös lähteellä suuri merkitys. Jos esimerkiksi luotettava peliarvioija tai tuttu kaveri on suositellut peliä ja se tuntuu kiinnostavalta, on peli helppo ostaa tai ladata eli toimia.

Tavoitteena voi olla että 20 % kohderyhmästä kiinnostuu pelistä niin paljon, että lataa sen ensimmäisellä viikolla ja tämän jälkeen vielä 10 % kuukauden sisällä julkaisusta. Erityisesti Free to play on laskenut hankkimiskynnyksen olemattomaksi. Tämän jälkeen kaikki on kiinni siitä, onko peli riittävän hyvä eli syntykö tyytyväisyys ja johtaako se pitkään käyttöaikaan, DLC-lisämyyntiin tai pelin sisäisiin ostoksiin. Tyytyväisyyttä mitataan mm käyttäjäaktiivisuudella ja myyntimääriä esimerkiksi konversioasteella. Kaikille tavoitteille on asetettava mittarit, joiden avulla niiden saavuttamista mitataan.

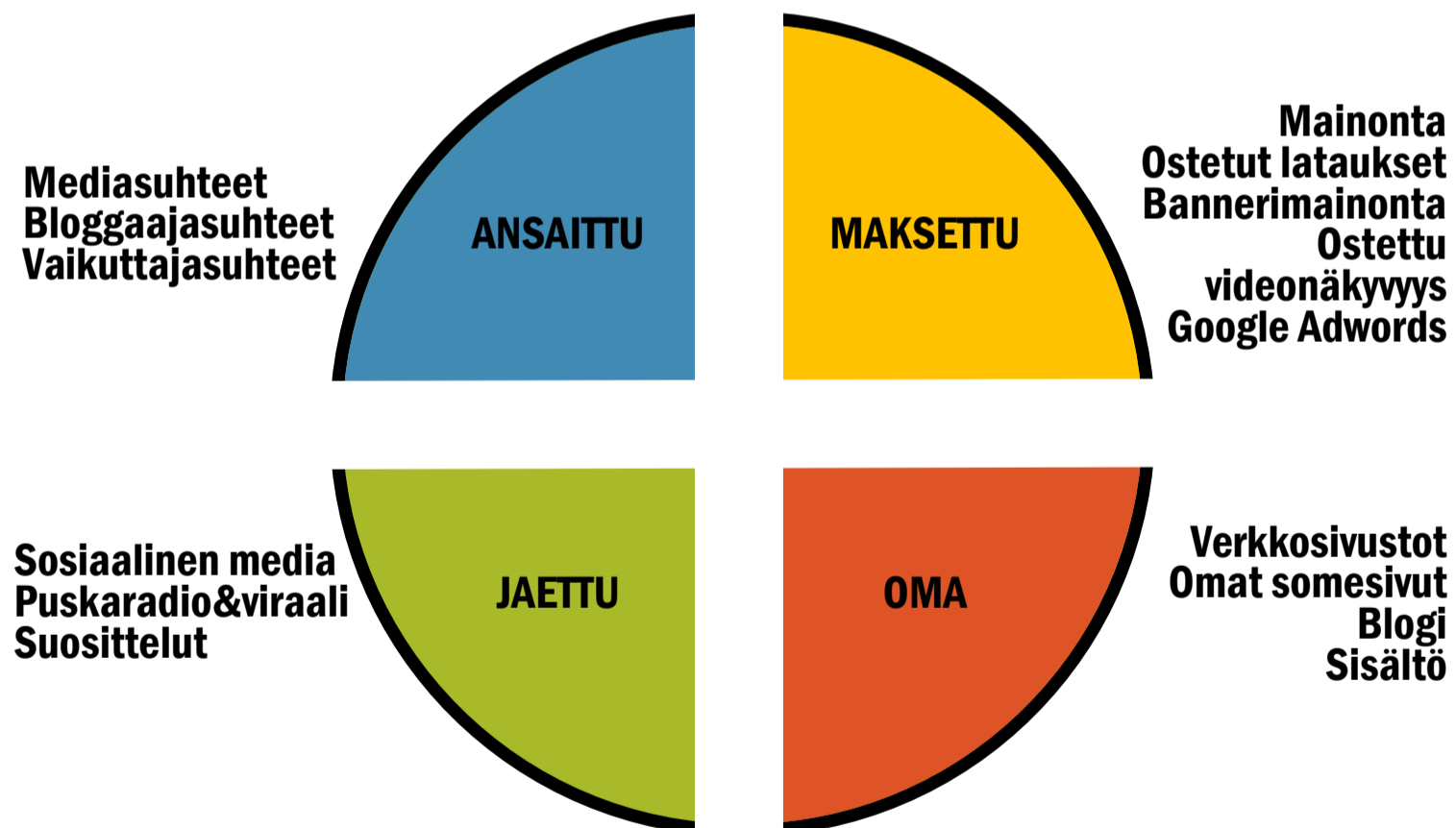
13.4.2 OMA, JAETTU, OSTETTU JA ANSAITU MEDIA ELI VIESTINTÄKANAVAT

Nykyisessä digitaalisessa maailmassa viestintäkanavat voidaan hyvin jakaa omaan, ostettuun, ansaittuun ja jaettuun eli sosiaaliseen mediaan. Osittain nämä menevät

väistämättä päällekkäin ja vastaanottajan voi olla nykyisin vaikea tietää, kuka sisäl-
lön on tuottanut. Kuvio 89 hahmottaa näitä medioita. Jokaisella näillä medioilla on
oma roolinsa peliyrityksen markkinoinnissa. Pienelle aloittelevalla peliyritykselle
omassa hallinnassa olevat verkkosivut, sosiaalisen median sivut, blogit ja videotilit
sisältöineen ovat ensimmäisiä tiedotuskanavia.

Mikäli yrityksen viestintä on aktiivista ja tuloksellista, alkaa sen peli saada po-
siitiivista huomiota ja faneja sosiaalisessa mediassa ja pelaajien välisissä keskuste-
luissa muilla areenoilla sekä suosituksia. Myös ansaittu media eli erilaiset peleistä
kirjoittavat toimittajat, bloggarit, videoblogien pitäjät ja muut vaikuttajat ovat yhä
tärkeämmässä roolissa pelimarkkinoinnissa.

Viimeisenä mutta usein välttämättömänä tulee maksettu media eli mainonta,
ostetut lataukset, hakukonemarkkinointi, ostetut arvostelut ja videoesiintymiset.
Oma ja sosiaalinen sekä ansaittu media ovat yleensä edullisimpia viestintäkanavia
ja niistä ainakin pienet peliyritykset aloittavat yleensä markkinointitoimenpiteensä.
Seuraavaksi käsitellään hieman tarkemmin kutakin näistä medioista ja niiden kans-
sa toimimisen periaatteita.



Kuvio 89. Peliyrityksen markkinointiviestinnän kanavat: oma, jaettu, ostettu ja ansaittu media

13.4.3 OMA MEDIA

13.4.3.1 OMAT KANAVAT OVAT KESKEISIÄ BRÄNDIN LUOMISESSA

Jokainen peliyritys tarvitsee omaa mediaa: verkkosivuja, blogeja, kuvia, videoita, tiedotteita, uutiskirjeitä sekä tausta-aineistoja. Näiden tuottaminen on täysin yrityksen omassa hallinnassa ja ne ovat tärkeässä roolissa luotaessa mielikuvaa yrityksestä ja sen peleistä. Oma media on keskeinen peliyrityksen ja sen tuotteiden brändin luomisen ja hallinnan väline.

Omien aineistojen laatu ja kiinnostavuus vaikuttavat suoraan pelaajien ja sidosryhmien mielikuvaan peliyrityksen toiminnan sekä pelien ja palvelujen laadusta. Mikä tahansa laadukas ja kiinnostava sisältö ei palvele parhaalla tavalla. Sen on oltava strategisesti perusteltua sekä lähettäjän että vastaanottajan näkökulmasta. Kilpailtaessa pelaajien sekä muiden sidosryhmien huomiosta ja ajankäytöstä, on eri kohderyhmille räätälöitävä juuri niitä kiinnostava viesti ja tapa viestiä. Tämä edellyttää hyvää ymmärrystä valitusta pelaajasegmentistä, muista sidosryhmistä, toimialasta ja sen kehityksen suunnasta ja mahdollisuuksista.

13.4.3.2 AVAINVIESTIT ON SUUNNITELTAVA KOHDERYHMITTÄIN

Pelialan kiihkeässä kilpailussa avainviestit ovat entistäkin tärkeämpiä. Avainviestin on keskityttävä kertomaan kullekin ryhmälle kiinnostavinta asiaa pelissä tai yrityksessä. Viestin pitää perustua lähettäjän ja vastaanottajan yhteisiin intresseihin, mikä edellyttää sidosryhmien intressien hyvää tuntemusta. Pelaajat ovat yleensä kiinnostuneita eri asioista kuin mahdolliset rahoittajat tai toimittajat. Pelaajalle ydinviesti voi olla ainutlaatuinen pelikokemus, sijoittajalle kerrotaan mahdollisuudesta päästä mukaan 100 miljardin kasvavaan liiketoimintaan ja toimittajalle vaikapa yrityksen tarinasta ja brändiyhteistyöstä. Eri ryhmille on viestittävä juuri niille sopivalla tavalla. On hallittava pelin ja yrityksen vahvuuksien lisäksi myös heikkoudet ja ristiriidat sekä osattava viestiä myös niistä tarvittaessa. Tämä korostuu erityisesti sijoittajaviestinnässä.

13.4.3.3 ENSIVAIKUTELMA ON TÄRKEÄ

Merkittävin osa varsinkin pienten ja itsenäisten kehittäjien pelipromootiosta tapahtuu internetissä tai sitä hyödyntävissä mobiililaitteissa. Internet sivut ja sosiaalinen media ovat markkinoinnin keskeisiä kanavia. Pelin markkinointi kannattaa aloittaa heti, kun siitä on olemassa sisältöä, joka hahmottaa pelin ilmettä ja toimintalogiikkaa. Huonolaatuista ja vielä mahdollisesti muuttuvaa grafiikkaa ei kuitenkaan kannata käyttää, sillä ne jäävät helposti kummittelemaan verkkoon ja voivat heikentää pelaajien käsitystä lopullisesta pelistä.

Tämän jälkeen on syytä päivittää viestiä ja kuvaa peliprojektin edetessä koh- tuullisen säännöllisesti ja luoda samalla yleisölle kuvaa siitä, kuinka hieno pelistä lopulta tulee (DellaFave, 2014). Kokeneen pelialan vaikuttajan Jay Rankin mukaan suurten AAA-pelien ensimmäiset pelikuvat ovat varta vasten PR-tilaisuuksia varten vaivalla luotuja, kiillotettuja esityksiä, jotka on mietitty todella tarkasti – ensivaiku- telman kun voi tehdä vain kerran.

13.4.3.4 OMA VERKKOSIVU JA SOSIAALISEN MEDIAN TILIT

Ensimmäisiä tehtäviä pelikonseptin hahmotuttua on avata joko firmalle tai pelille verkkosivu, Facebook- sekä Twitter-tili. Kannattaa huomioida myös Google+, koska se vaikuttaa Googlen hakukoneen tulosten löytymiseen ja on siten osa hakukoneop- timointia. Eri viestintäalustat pitää linkittää keskenään, koska tämä parantaa tiedon löydettävyyttä merkittävästi esimerkiksi hakukoneilla.

Kannattaa huomioida myös, että joillakin merkittävillä markkinoilla kuten ve- näjänkielisissä maissa (Vkontakte) ja Kiinassa (Sina Weibo) keskeinen sosiaalinen media voi olla jokin muukin kuin Facebook. On myös syytä hyödyntää YouTube ja muut vastaavat videopalvelut heti, kun pystytään jakamaan riittävän laadukasta liikkuvaa kuvaa. Hyviä trailereita pelistä ei voi olla liikaa aikana, jolloin videosta on tullut nopeasti yhä keskeisempi markkinoinnin väline.

13.4.3.5 HAKUKONEOPTIMOINTI ELI SEO

Oleellinen osa digitaalisen markkinoinnin aloittamista on tehdä kaikille verkkopal- veluille hakukoneoptimointi. Hakukoneoptimointi on suomennos sanoista Search Engine Optimization (SEO). Käytännössä se tarkoittaa verkkosivujen sijoitusten nostamista hakukoneiden hakutuloksissa ja omien hakutulosten tekemistä houkut- televammiksi, jolloin useampi hakija klikkaa niitä. Valittuja sivuja optimoidaan, jotta ne löytyisivät halutuilla hakusanoilla. Optimoitaviksi sanoiksi valitaan sellaisia, joita haetaan riittävän paljon ja joiden arvioidaan tuovan oikeanlaisia kävijöitä. Ha- kukoneoptimointi tekee myös koko sivuston järjestelmällisesti hakukoneystävälli- seksi, joten tämän tekeminen on edellytys, kun peliyritys luo näkyvyyttään verkossa.

Hakukoneoptimointi on muistettava tehdä kaikilla kielillä, joilla peliä markki- noidaan. Jos pelille on vaikkapa venäjänkielinen osio verkkosivuilla, on tämän opti- mointi luonnollisesti tehtävä venäjäksi ja huomioitava näkyvyys Vkontaktissa.

Tällöin firman tai pelin sivut löytyvät useammin myös odottamattomilla haku- sanojen yhdistelmillä, jotka muodostavat suuren osan kaikista tehdyistä hauista. Hakukoneoptimoinnilla pyritään yleensä ainakin hakutulosten etusivulle ja luonnol- lisesti mahdollisimman kärkeen. Tätä alhaisempia sijoituksia ei kannata tavoitella, sillä vain häviävän pieni osa hakijoista jatkaa tulosten selaamista toisella hakutulos- sivulla Googlen mukaan.

Kannattaa myös muistaa, että suurimmalle osalle ihmisistä ei yksinkertaisesti ole olemassa, mikäli ei löydy vaivattomasti keskeisillä hakukoneilla.

Oikeiden avainsanojen selvittäminen kuuluu yleensä hakukoneoptimoinnin ensimmäisiin ja kriittisiin tehtäviin. Avainsanat ovat tärkeitä ja riittävän suosittuja hakusanoja. Niillä tavoitellaan esimerkiksi uusien kiinnostavien pelien etsijöitä hakukoneista. Ne voivat liittyä peligenreen, pelin ominaisuuksiin tai vaikkapa brändiin. Kannattaa siis tutkia mitä peleihin liittyviä hakusanoja yleensä käytetään ja huolehtia, että omilla sivuilla nämä ovat oikeassa muodossa hakutulosten parantamiseksi. Helppo tapa on aloittaa tutkiminen suosituimpien kilpailijoiden sivuilta. Hakukoneoptimoinnista on verkossa paljon hyviä käytännöllisiä ohjeita, esimerkiksi Googlen Hakukoneoptimoinnin aloitusopas, joiden avulla tehtävästä kyllä suoriutuu. Verkottuminen eli oman sivun linkittäminen mahdollisimman monelle sivulle on tärkeää paitsi oman sivuston löydettävyyden myös liikenteen lisäämisen vuoksi.

13.4.3.6 VERKKOSIVUJEN MÄÄRÄLLÄ JA SUUNNITELMALLINEN PÄIVITTÄMISELLÄ ON MERKITYSTÄ

Verkkosivu voi toimia kaikkien yrityksen pelien esittelyareenana ja myös verkko-kauppana, tai vaihtoehtoisesti jokaiselle pelille tuotetaan oma sivustonsa. Sivun on toimittava erinomaisesti myös mobiililaitteilla tai vaihtoehtoisesti mobiilia varten on tehtävä omat sitä varten optimoidut sivut.

Optimitilanteessa firmalla ja jokaisella sen pelillä on omat sivunsa, jotka luonnollisesti on linkitetty toisiinsa. Näin pelaajat löytävät yrityksen ja sen pelit helposti kaikilla mahdollisilla nimillä, kunhan hakukoneoptimointi on tehty kunnolla. Verkkosivujen suunnittelussa kannattaa keskittyä selkeyteen ja hyvään käytettävyyteen. Pelaajia ja toimittajia kiinnostavan ulkoasun luominen taas auttaa luomaan pelin markkinoinnin kannalta tavoiteltavan tunnelman. Myös kaikki yrityksen käyttämät sosiaalisen median palvelut on linkitettävä verkkosivuille, jolloin fanit voivat seurata yrityksen uutisia haluamansa välineen kautta.

Verkkosivuja internettiin ja Facebookiin tehtäessä on hyvä tehdä samalla päivityssuunnitelma, joka pitää huolta siitä, että tiedot ovat oikeellisia ja tuoreita. Suunnitelmassa oleellista on, että uutta ja kohdeyleisöä kiinnostavaa sisältöä tuotetaan sivuille säännöllisin väliajoin. Näin ihmiset tottuvat käymään sivuilla ja voivat esimerkiksi tilata RSS-syötteenä tiedon päivityksistä.

13.4.3.7 OMIEN SIVUJEN SISÄLTÖ

13.4.3.7.1 PELIN SELKEÄ ESITTELY

Kaiken peliin liittyvän viestinnän tehtävä on herättää pelaajien huomio ja kiinnostus peliin kuvaamalla kuinka loistava peli on ja miksi se kannattaa ladata. Tämän vuoksi on tärkeää kuvata pelin perusidea ja ominaisuudet selkeästi jo etusivuilla sekä mahdollisesti taustatarinaa maailmasta, johon peli sijoittuu. Mikäli aiheesta on muualla verkossa laadukasta ja omaa viestiä tukevaa sisältöä, on suositeltavaa linkittää se omalle sivulle mahdollisuuksien mukaan.

Tekstissä kannattaa käyttää lyhyitä lauseita, kertoa miksi peli on hyvä ja kuinka se poikkeaa edukseen muista saman genren peleistä - miksi pelaaja nauttisi sen pelaamisesta. Tässä kannattaa käyttää soveltuvien osien samaa viestiä kuin pelin ja firman pitchauksessa. Verkkosivuilla on kerrottava selkeästi millä alustoilla peli toimii, mistä sen aikanaan voi hankkia ja mahdollisista teknisistä vaatimuksista.

13.4.3.7.2 PELIGRAFIikka JA VIDEOT

Sivuilla kannattaa esittää edustavia kuvakaappauksia ja muuta peliin liittyvää grafiikkaa sekä tietenkin liikkuvaa videokuvaa, heti kun sitä on käytettävissä. Usein kuva viestii tehokkaammin kuin tuhat sanaa. Kohderyhmään vetoavalla graafisella ilmeellä on suuri merkitys pelien valintaprosessissa etenkin Indie puolella Eedarin Walkerin (2014a) mukaan. Liikkuva kuva vetää erittäin hyvin puoleensa huomiota. Still-kuvista saa entistä kiinnostavampia laittamalla ne vaihtumaan automaattisesti karusellina tai antamalla käyttäjälle mahdollisuus vaihtaa niitä helposti. Jos kyseessä on mobiilipeli, voi kuvituksessa käyttää esimerkiksi tablettia tai puhelinta, jossa peli pyörii.

Videoista on tullut viime vuosina keskeisiä pelimarkkinoinnin välineitä ja niiden merkitys kasvaa nopeasti. Videotrailerilla on suuri viestinnällinen voima, koska sen avulla on tehokasta kertoa pelistä useimpien pelaajien suosimassa muodossa. Monet pelaajat katsovat ensin videon, ennen kuin he päättävät haluavatko tietää enemmän tulevasta julkaisusta.

Erinomaista videota on helppo linkittää ja jakaa eri sosiaalisen median kanavissa. Viraalin leviämisen varmistamiseksi videon on lisättävä leviämistä edistäviä tekijöitä. Mikäli tuntuu siltä, että omat taidot eivät riitä riittävään laatuun kannattaa harkita ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamista. Hyviä ideoita oman trailerin tekemiseen voi saada tutkimalla eniten eri videopalveluissa katsomiskertoja saaneita pelitrailereita.

Trailerissa tai trailerisarjassa on hyvä tuoda esille kaikki keskeiset pelin ominaisuudet, joiden uskotaan vetoavan kohderyhmään. Ensimmäisessä teaseri-trailerissa riittää usein kuvaus pelin ydinhyödyistä kohderyhmälle sanoina ja graafinen ilme

sekä sopiva musiikki. Loppuun liitetään pelin nimi, verkko-osoite ja firman nimi. Oikea tunnelma, joka saa aikaan kohderyhmässä halutun tunteen sekä ensivaikutelman pelistä, ratkaisee paljon videon leviämisen ja toimivuuden kannalta. Tunne vaikuttaa huomattavasti siihen, alkavatko fanit jakaa traileria sosiaalisessa mediassa verkostoilleen.

Genreen mahdollisesti liittyvistä elokuvista tai muista visuaalisista julkaisuista kuten sarjakuvista voi saada ideoita trailerin ilmeeseen. Useaa traileria käyttämällä voidaan keskittyä jokaisessa esittelemään jokin pelin ominaisuus hieman tarkemmin. Yksi traileri voi esitellä esimerkiksi pelin tarinan ja pelimaailman, toinen keskittyy vaikkapa taistelun esittelyyn ja kolmas keskeisiin pelihahmoihin. Trailerien katsomiskerrat ovat hyvä mittari syntyvästä kiinnostuksesta. Hyvä tapa pitää peliprojekti yleisön mielessä on julkaista uusi traileri aina, kun on jotain uutta pelaajille merkittävää näytettävää.

Santos (2015) on koonnut keskeisiä vinkkejä pelitrailerin tekijöille. Nämä huomioimalla pääsee hyvään alkuun oman videon suunnittelussa.

1. Pituus: Hyvä pelivideo ei ylitä 90 sekuntia. Ensimmäiseen teaseriin riittää usein tätä selvästi lyhyempi aika. Luonnollisesti sisältö ratkaisee pituuden, mutta kannattaa pyrkiä tiiviiseen ja keskeiset edut esille tuovaan ilmaisuun.
2. Suoraan asiaan: Videon tehokkuus perustuu liikkuvan kuvan lisäksi nopeaan viestintään. Tämän vuoksi kannattaa mennä nopeasti pelin avainviestiin näyttämättä alussa logoja tai muuta katsojaa vähemmän kiinnostavaa materiaalia.
3. Pelimekaniikka: Pelaajat odottavat näkevänsä millaista peliä on pelata ja mil-laiselta se näyttää. Kannattaa siis näyttää pelimekaniikkaa ja ominaisuuksia käytännössä. Osan sisällöstä voi jättää seuraavaan videoon. Näin katsojat jäävät odottamaan seuraavaa traileria.
4. Pelin henkeen sopiva musiikki: Musiikilla on suuri merkitys oikean mieli-kuvan muodostumisessa. Kannattaa siis pohtia miten musiikki sopii yhteen genren ja pelin maailman kanssa. Hyvä musiikki voi jopa kannustaa katso-maan videon uudestaan.
5. Tarina: Hyvässä pelivideossa on tarina, jossa on toimintaa, huippukohta ja jonkinlainen loppu. Tiivistämällä yhdeksäänkymmeneen sekuntiin mahtuu yllättävän paljon.

6. Lopputekstit: Videon lopussa kerrataan pelin nimi, verkkosivu josta saa lisää tietoa ja pelialustat. Nämä jäävät näin parhaiten katsojan mieleen.
7. Kuvamateriaalin ja sisällön korkea laatutaso: Pelistä kannattaa videolle kaapata kohdat, jotka yleisöä kiinnostavalla tavalla esittelevät pelimekaniikan joilla pelaajat on tarkoitus hurmata. Tämän vuoksi videon tuotantoon ja leikkauksen on hyvä varata riittävästi aikaa. Tuotannossa ei kannata kompressoida videokuvaa liikaa laadun säilyttämiseksi.
8. Jakelu: Laajan ja helpon leviämisen turvaamiseksi videon on oltava helppo jakaa YouTubessa ja vastaavissa videopalveluissa sekä liittää muille verkkosivuille. Videon jakaminen linkin avulla ja lataamisen pitäisi myös olla mahdollisimman helppoa.
9. Testaus: Ennen videon julkaisua se kannattaa testata henkilöillä, jotka eivät tunne peliä. Jos pelin kohderyhmään kuuluvat testihenkilöt eivät pysty tunnistamaan keskeisiä pelimekaniikkoja tai pelin erikoisuuksia tai he eivät pidä videota riittävän kiinnostavana, kannattaa palata leikkauspöydän ääreen.

13.4.3.7.3 UUTISET

Uutisille ja päivityksille on hyvä luoda omat osionsa verkkosivuille. Näitä ei kannata sotkea kehittäjäblokin yhteyteen, koska silloin tärkeät uutiset ja päivitystiedot voivat jäädä osalta yleisöä havaitsematta.

13.4.3.7.4 MEDIAMATERIAALIT

Verkkosivuille on hyvä tehdä oma osionsa lehdistölle ja muulle medialle. Tässä osiossa jaetaan medialle suunnattua tiedotusmateriaalia kuten kuvia, tiedotteita ja videoita. Mediasuhteita käsitellään ansaitun median osassa tarkemmin.

13.4.3.7.5 YHTEYSTIETOJEN KERÄÄMINEN MARKKINOINTIA VARTEN

Verkkosivuja kannattaa käyttää kehittämisvaiheessa kiinnostuneiden henkilöiden sähköpostiyhteystietojen tai Facebook-tykkäysten keräämiseen, jotta näille voi viestittää tehokkaasti pelinkehityksestä ja sen valmistumisesta tai vaikkapa joukkorahoituskampanjasta. Kun yrityksellä on potentiaalisen fanin yhteystieto, voi tältä helposti pyytää myös palautetta pelistä tai pyytää häntä äänestämään kilpailussa tai vaikkapa Steamin Greenlightissa pelin puolesta. Yhteystiedot toimivat hyödyllisenä markkinointirekisterinä yritykselle ja sen keräämistä kannattaa jatkaa julkaisemisenkin jälkeen. Jos fanit pitävät pelistä, voi heille myydä helposti laajennuksen tai firman seuraavan pelin.

13.4.3.7.6 MYYNTI- TAI LATAUSPAIKAT

Sen lisäksi, että sivuilla kerrotaan oleelliset asiat pelistä, on kerrottava mistä pelin voi ostaa ja millä hinnalla. Jotta ihmiset toimisivat halutulla tavalla ja siirtyisivät pelikauppaan, on sivuilla oltava painonappi, jossa on selkeä kehoitus toimintaan: osta peli Steamista, lataa peli IOS ja Android kaupoista.

13.4.3.7.7 VERKKOKAUPPA

Vaikka pelin päämyyntikanava olisikin Steam tai jokin muu digitaalinen markkina- paikka, kannattaa omia pelejä myydä myös oman verkkosivun kautta. Näin tekemäl- lä säästää markkinakanavan vähintään 30 prosentin suuruisen komission ja pystyy rakentamaan suora suhdetta pelien fanikuntaan. Jokainen peliyrityksen omilla sivuilla tehty kauppa tuo paremman katteen lisäksi myös rekisteröimisen kautta uuden yhteystiedon myyntirekisteriin.

13.4.3.7.8 REFERENSSIT ESILLE

Jos pelillä on positiivisia arviointeja, ne on tärkeää laittaa selkeästi esille. Jos joku tunnettu media tai henkilö kehuu peliä, sillä on selvää markkinointiarvoa. Tällaisilta henkilöiltä on pyydettävä lupaa käyttää heidän lausuntoaan. Parhaat sitaatit laite- taan selvästi näkyville, positiivisimpia käyttäjäarvioita voi lainata ja pelin mahdolli- sesti saamat palkinnot kannattaa mainita selkeästi.

Myös pelaaja-arvioinnin korkea keskiarvo, esimerkiksi 4,5 / 5 kannattaa mainita. Jos joku muukin on pitänyt peliä tai sen tekijöitä arvossaan kannata sitä hyödyntää. Ulkopuolisten lausunnoilla on merkittävästi parempi uskottavuus kuin omilla väit- teillä. Ne luovat helpommin halun hankkia peli ja johtavat lataukseen kuin maksettu mainonta.

13.4.3.7.9 SELKEÄT YHTEYSTIEDOT

Verkkosivuilta on helposti löydyttävä yrityksen ja sen avainhenkilöiden yhteystiedot. Sähköpostiosoite ja yhteystietolomake ovat minimivaatimus. Mitä helpompi journa- listin, fanin tai mahdollisen muun yhteistyökumppanin on ottaa yhteyttä pelifirmaa, sen todennäköisemmin näin tapahtuu.

13.4.3.7.10 KEHITTÄJÄBLOGI

Kehittäjäblogi kuuluu jokaisen valveutuneen pelikehittäjän verkkomarkkinointiar- senaaliin, vaikka se ei aivan sosiaalisen median ja verkkosivun vertainen tärkeys- järjestyksessä olekaan. Pelaajat haluavat yleensä seurata pelin kehittymistä ja ovat kiinnostuneita pelikehittäjien näkemyksistä. Tännekin sisältöä on hyvä tuottaa var- sin säännöllisesti, jotta kiinnostuneet näkevät projektin etenevän.

Blogi tarjoaa hyvän kanavan puhua suoraan pelaajille ja kertoa omista peliin liittyvistä ponnisteluista. Kannattaa muistaa myös vuorovaikutus eli fanien kuunteleminen. Blogin yhteydessä voi kerätä esimerkiksi fanien mielipiteitä ja kommentteja pelistä ja sen ominaisuuksista. Näin voi syventää kehittäjien ja fanien välistä suhdetta ja samalla myös värvätä faneja pelin apostoleiksi sosiaalisessa mediassa. Blogissa voi myös kertoa firman ja sen kehittäjien tarinaa kiinnostuneille. Henkilökohtaisuus ja inhimillisyys kiinnostavat usein faneja ja toimittajia. Suosittu tapa on liittää blogi joko firman pääsivuille tai pelin sivuille.

13.4.3.7.11 OMAT SOSIAALISEN MEDIAN TILIT

Kun tarvittavat sosiaalisen median tilit on luotu, niitä on käytettävä aktiivisesti. On etsittävä ihmisiä ja ryhmiä, jotka voisivat olla kiinnostuneita pelistä. Jos esimerkiksi tehdään strategiapeliä, on etsittävä siitä kiinnostuneiden keskustelualueita ja osallistuttava keskusteluun.

Samalla voi linkittää omia verkkosivuja keskusteluareenalle sekä jakaa kohderyhmän kannalta kiinnostavaa ja arvokasta sisältöä. Näin alkaa ilosanomaa tulevasta maailman parhaasta juuri sille kohderyhmälle tehdystä pelistä levitä. Näin pelille alkaa kertyä huomiota ja toivottavasti myös faneja. Sosiaalisen median hyödyntämisessä ja hypen luomisessa peliin liittyvät videotrailerit ovat erityisen tehokkaita. Ihmiset jakavat mielellään kuvia ja erityisen mielellään liikkuvaa kuvaa.

Internetin keskusteluista kannattaa pyrkiä tunnistamaan muiden ihmisten mielipiteisiin vaikuttavia mielipidejohtajia, koska näiden huomion ja kiinnostuksen saaminen omalle pelille on erityisen tärkeää.

Internet on täynnä peleihin ja niiden kehittäjiin liittyvää tietoa, jota kannattaa hyödyntää. Tunnista omalta kannaltasi parhaat asiantuntijat ja ala seurata heitä. Näin saat muun muassa arvokasta kilpailijatietoa ja vinkkejä sekä vältät tekemästä tarpeettomia virheitä.

Facebook ja muu sosiaalinen media on tehokas tapa hoitaa tiedottamista ja kertoa esimerkiksi uudesta demosta tai päivityksestä. Facebookissa toimii useita myös peleihin erikoistuneita yhteisöjä, joista voi löytyä kiinnostuneita pelaajia. Joissakin näistä jaetaan myös pelikehittämiseen liittyviä vinkkejä. Twitter toimii samassa roolissa mutta tavoittaa ainakin vielä vähemmän ihmisiä. Tätä kautta voit löytää myös kehitysvaiheessa tarvittavia alfa- ja beta-testaajia sekä saada arvokasta käyttäjäpalautetta tuotteestasi ennen sen lanseeraamista.

”Pöhinän” luominen ennen lanseerausta, esimerkiksi viraalimarkkinoinnin keinoin, parantaa pelin mahdollisuuksia saada huomiota merkittävästi.

Twitter toimii kanavana DellaFallen (2014) mukaan hyvin pienille itsenäisille kehittäjille tavoiteltaessa potentiaalisia faneja, median edustajia ja muita pelikehittäjiä. Seuraamisessa kannattaa olla valikoiva. Oman ajankäytön ja oikeiden suhteiden rakentamisen kannalta on järkevää keskittyä sellaisiin tahoihin, joista itse on aidosti kiinnostunut ja joiden voi kuvitella olevan kiinnostunut omasta toiminnasta. Esimerkiksi seuraamalla peleistä kiinnostuneiden medioiden toimittajia voi saada tietoa näiden mieltymyksistä pelien ja genrejen suhteen.

Jos joukosta löytyy median edustajia, jotka voisivat selvästi kuulua yrityksen fanijoukkoon, voi jossain sopivassa vaiheessa keskusteluun ujuttaa tiedon tulevasta pelistä, sen sisällöstä ja ilmeestä sekä kertoa, että peliä voi kokeilla. Jos yritys saa median edustajia seuraamaan peli-twiittejään, etenee PR-kampanja jo hyvin. Median edustajat ovat usein mielipidejohtajia ja heidän kommentteillaan on merkitystä pelaajien keskuudessa. Median edustajat ovat parhaassa tapauksessa pelin ilmaisia myyntimiehiä, joten suhteen rakentaminen heihin on tärkeää.

Media ei kuitenkaan pidä tyrkyttämisestä, joten sen lähestymisessä kannattaa käyttää psykologista silmää. Median edustajia ei koskaan saa painostaa esimerkiksi tiedustelemalla, milloin juttu tulee ulos. Kannattaa keskittyä tiedon ja firman ”tarinan” kertomiseen ja toivoa parasta. Suurin osa julkisuudesta on kuitenkin hyväksi pelille ja firmalle. Twiittaamisessa ja muussa tiedotetyyppisessä postittamisessa on myös omat ”hyvät” aikansa. Suomessa mediatiedotteet menevät usein torstaisin paremmin läpi kuin muina päivinä. Yhdysvalloissa oleville kannattaa postittaa viestejä niin että mediatiedotteet ovat perillä aamulla tai alkuillasta paikallista aikaa eli ovat ensimmäisinä listalla eivätkä haudaudu muiden viestien joukkoon.

RSS-syötteet tarjoavat myös edullisen ja tehokkaan kanavan viestiä yrityksestä ja sen peleistä kiinnostuneille. Ne sisältävät ainakin otsikon ja URL-osoitteen. Monet palvelut tarjoavat syötteessään esimerkiksi koko uutisen sisällön. RSS-sisällön käyttämiseen tarvitaan ohjelmia, joita kutsutaan lukijoiksi. Kaikki yleisimmät verkkoselaimet toimivat lukijoina. Käyttäjä tilaa syötteen antamalla lukijalleen linkin syötteeseen, jonka lukijaohjelma voi sitten tarkistaa uuden sisällön varalta. Jos uutta sisältöä on tullut edellisen tarkistuksen jälkeen, lukijaohjelma hakee kyseisen sisällön ja näyttää sen käyttäjälle.

13.4.3.7.12 PELATTAVA DEMO

Pelattava demo on erittäin hyvä markkinointiväline, joka antaa faneille ja esimerkiksi arvosteluja kirjoittaville journalisteille tai rahoittajille käsityksen kehitettävästä pelistä. Jos kokeilijat pitävät demosta, kannattaa hyviä arviointeja hyödyntää sumeilematta markkinoinnissa ja tuoda positiivinen palaute esille yrityksen ja pelin viestinnässä. Mikäli pelin ansaintamalli on premium, madaltaa demo pelin valintaan liittyvää riskin tunnetta, koska käyttäjä saa demossa ilmaisen näytteen varsinaisesta

tuotteesta. Freemium ansaintamallia käytettäessä demolla ei luonnollisesti ole samanlaista riskiä vähentävää roolia, koska lataaminen on lähtökohtaisesti ilmaista.

13.4.3.7.13 SELKEÄ PAINIKE LISÄÄ KÄYTTÄJIEN TOIMINTAA

Kun demo tai varsinainen peli on valmis, kannattaa ihmisiä kehottaa lataamaan se selkeillä painikkeilla. Demon ja varsinaisen pelin latauslinkki lisätään mahdollisimman näkyvään paikkaan verkkosivuille tai muulles markkinoinnin laskeutumissivulle niin, että se näkyy kiinnostuneille ensimmäisenä. Mitä helpompaa lataaminen on, sen useampi sen tekee. Vaikka tämä tuntuu itsestään selvältä, silloin tällöin näkee Indie-pelien sivuja, joista latauslinkkiä on vaikea löytää. Myös muut toiminnot, kuten uutiskirjeen tilaaminen tai Facebook tykkääminen, joita sivulla kävijöiden halutaan tekevän, on nostettava esiin selvillä painikkeilla.

13.4.4 ANSAITU MEDIA

13.4.4.1 ANSAITU VIESTINTÄ ON TEHOKASTA

Tehokkainta viestintä on ansaitussa mediassa, koska riippumattoman kolmannen osapuolen arvio on useimpien mielestä luotettavampaa kuin yrityksen tai organisaation oma sanoma. Toinen ansaitun median etu on ilmaisuus. Jos media tekee pelistä juttuja, saa tämän julkisuuden ja näkyvyyden ilmaiseksi tai ainakin erittäin paljon halvemmalla kuin maksamalla mainonnasta.

Vertaisten eli toisten pelaajien viesteillä voi olla suurempi merkitys kuin asiantuntijan arviolla, koska ristiriitaista informaatiota on tarjolla paljon. Tämän vuoksi pelaajien arvioinneilla on suuri merkitys pelin menestymiselle. Kuten pelaajakäyttäytymistä kuvaavassa luvussa ilmenee, on muiden pelaajien arvioilla ja suosituksilla suuri merkitys pelien valinnassa. Tämän vuoksi pelaajia kannattaa kehottaa arvioimaan peliä. Pelaajien aktiivisuudella arvioinneissa on myös merkitystä latauskaupan listoilla menestymisessä.

13.4.4.2 ASIAKASPALAUTE, SEN HYÖDYNTÄMINEN JA JULKISUUDEN HALLINTA

Pelille on tärkeää saada käyttäjäarviointeja, joten pelaajia on kannustettava siihen. Varsinkin mobiilipeleissä arvioinnit ovat pelin nimen ja ikonin lisäksi asiat, jotka pelaaja näkee latauskaupassa. Hyvät eli yli 4/5 arviointipisteet nostavat merkittävästi latausmääriä ja tätä huonommat vastaavasti vähentävät niitä. Kun ihmiset etsivät uusia pelejä on muiden ihmisten kokemuksilla ja mielipiteillä usein suuri merkitys. Tähänhän myös viraalimarkkinoinnin tehokkuus perustuu.

Pelaajia kannattaa kehottaa arvioimaan tuote käyttämällä mobiilipeleissä esimerkiksi Appirater-sovellusta. Tällöin on hyvä antaa pelaajille riittävästi aikaa tutustua peliin eikä tyrkyttää arviointimahdollisuutta heille jokaisessa välissä. Käyttäjille on annettava myös mahdollisuus sulkea muistutussovellus kokonaan ja antaa heille mahdollisuus pyytää sovellusta muistuttamaan myöhemmin uudestaan. Pelin arvioinnista on järkevää muistuttaa käyttäjiä ensimmäisen kerran vasta joidenkin tasojen jälkeen. Tällöin jäljellä olevat pelaajat todennäköisesti pitävät tuotteesta ja antavat myös hyviä arviointeja, jotka tukevat pelin leviämistä. Koemarkkinoinnin aikana saatujen arviointien keskiarvo on tärkeä tieto päätettäessä pelin mahdollisesta laajemmasta lanseerauksesta. Myös rahoittajat ja julkaisijat ovat kiinnostuneita tästä. Aiemmin oli tavallista, että pelinkehittäjät värvasivät kaikki tuttunsa ja tutuntutunsa antamaan tuotteilleen viisi tähteä. Toinen tapa oli kytkeä alennus tai muita etukoodeja hyvän arvion antamiseen. Nämä manipulointitoimenpiteet ovat kuitenkin vähentyneet latauskauppojen muutettua toimintaperiaatteitaan.

Eräs syy Flappy Birds pelin hämmästyttävään nousuun App Storen listoilla keväällä 2014 oli se, että peli on rakennettu niin, että mahdollisimman monet pelaajat klikkasivat arviointinappia. Kun peli on haastavuudessaan koukuttava, sai se runsaasti hyviä arvioita, jotka nostivat peliä listoilla.

Tämä loi pelille positiivisen kierteen, jota vielä syntynyt viraali-ilmiö ja ansaittu mediahuomio vahvistivat. Tämä luonnollisesti toimii vain, jos peli on käyttäjistään erinomainen sisällöllisesti ja teknisesti.

Keskeneräistä tuotetta ei kannata julkaista, ellei pelaajille tehdä selkeästi selväksi, että kyseessä on alfa- tai beta - testivaiheen tuote. Jos pelaajille muodostuu mielikuva puolivillaisesta bugisesta pelistä, on tätä myöhemmin vaikea muuttaa. Riittävä testaus on oleellisen tärkeää, koska sen aikana voi kerätä asiakaspalautetta, saada ideoita pelin ominaisuuksiksi sekä korjata toiminnallisia tai teknisiä virheitä. Testivaihe auttaa myös säätämään pelin ominaisuuksia pelikokemuksen ja monetisaation kannalta mahdollisimman toimiviksi. Tätä on kuvattu tarkemmin metriikkaosiossa. Testaamalla ja asiakkaita kuuntelemalla estetään ennakoita suuri määrä huonoja arviointeja ja parannetaan tuotetta niin, että käyttäjät suosittelvat sitä.

Tämä edellyttää tehokasta kommunikointia käyttäjien kanssa ja kykyä hyödyntää saatu palaute. Asiakaspalautteen antamisen pitää olla helppoa ja siihen kannattaa kannustaa. Peliin kannattaa lisätä selkeät yhteystiedot ja linkittää se asiakaspalvelusivustoon.

Lisäksi palautteen antaminen on järkevää mahdollistaa verkkosivulla ja markkina-alueen tyypillisimmässä sosiaalisessa mediassa.

Peliyritys haluaa todennäköisesti käsitellä tyytymättömien pelaajien palautteen sisäisesti eikä julkisesti, jos mahdollista. Tämän vuoksi latauskaupoissa kannattaa aina antaa ongelmia kohtaaville asiakkaille mahdollisuus kysyä ja saada tukea firman tai pelin omalla sivulla käyttämällä support-nappia. Kyseiselle sivulle kannattaa koota myös vastauksia ja ratkaisuja yleisimpiin ongelmiin joita pelaajilla on. Tämä estää tyytymättömyyden purkauksia julkisessa asiakaspalauteosiossa esimerkiksi App Storessa. Toinen keino säädellä julkisuutta on liittää arviointiin työkalu, jonka avulla hyvän arvion antajan viestiä suositellaan lähetettäväksi App Storeen ja Google Play –palveluihin ja kolme tai huonomman antajan palaute peliyritykselle itselleen.

Mobiilipeliin kytkettäviä palautetyökaluja ovat mm. Apptentive, Appsfire:n Appbooster ja Appboy. Näihin kannattaa tutustua ja pohtia sopivatko ne yrityksen tarpeisiin. Pelaajien viesteihin ja ongelmiin on tärkeää vastata mahdollisimman pian. Aluksi jo pelkkä kiitosviesti palautteesta ja maininta että peliyritys työskentelee ongelman parissa riittää. Kannattaa pyytää myös kärsivällisyyttä ja kehottaa pelaajia antamaan julkisen arviointinsa vasta kun peliyritys on korjannut mahdolliset ongelmat. Pelaajat antavat yleensä hyviä arviointeja, kun heistä tuntuu, että pelinkehittäjä on kiinnostunut heidän tuotteeseen liittyvistä mielipiteistään ja ongelmistaan.

13.4.4.3 MEDIAKONTAKTIT JA PR

Viestinnän uskottavuus ja vaikuttavuus perustuvat usein myös viestijän asiantuntijamaineeseen. Tähän pohjautuu esimerkiksi suositun pelimedian arvostelijan mielipiteen vaikutus pelin menekkiin. Tämän vuoksi mediasuhteisiin kannattaa panostaa. Onnistuminen voi tuoda pelille näkyvyyttä, uskottavuutta ja todella paljon latauksia ja myyntiä. Asiantuntijaa pidetään uskottavana myös siksi, että hän on peliyrityksestä riippumaton taho. Toisaalta koska viestijä on ulkopuolinen, ei viestin sisältö ole pelin julkaisijan käsissä. Usein journalistit ovat erittäin tarkkoja siitä, että he kirjoittavat tai kertovat pelistä juuri oman mielipiteensä eikä siihen voi vaikuttaa. Tämä on yksi syy siihen, että suuret peliyhtiöt käyttävät viestintä- ja PR-toimistoja, joilla on keinonsa ohjata toimittajien mielipiteitä.

Perinteisen pelimedian merkitys on edelleen huomattava, mutta esimerkiksi mobiilipeleissä selvästi muita pienempi. Pelimedia keskittyy lähinnä suurten AAA konsoli- ja PC pelien arviointiin, koska ne kiinnostavat eniten rahaa peleihin käyttäviä pelaajia ja toisaalta niillä on myös merkittävät mainos- ja PR-budjetit. Mobiilipelien menestyksen myötä myös nämä ovat saaneet lisääntyvää huomiota myös medioissa. Suomessa näyttää olevan varsin helppoa saada pelialan uutisia julkaistuksi toimittajien lisääntyneen kiinnostuksen vuoksi. Palstatilaa on uutta peliä kohden kuitenkin

koko ajan vähemmän ja kytkös ostettuun julkisuuteen heittää varjon aiemmin niin arvokkaan mediahuomion ylle. Kuitenkin pääseminen joko peleihin erikoistuneen tai muun median juttuun nostaa pelin huomioarvoa merkittävästi paitsi pelaajien myös muiden sidosryhmien, esimerkiksi sijoittajien keskuudessa. Pääsääntöisesti voi sanoa, että kaikki julkisuus on eduksi pelille ja sen julkaisijalle.

Pienen peliyrityksen suunnitelma media- ja muun huomion saamiseksi koostuu tyypillisesti seuraavista osista:

- 🎮 Mediatiedotteiden ja muiden perusmateriaalien laatiminen, sekä niiden kokoaminen PR-paketiksi.
- 🎮 Tietokannan laatiminen niistä medioista sopivine toimittajineen, joissa julkisuutta olisi tarkoitus saada.
- 🎮 Aikataulutettu suunnitelma siitä, kuka ja kuinka toimittajia lähestytään suoraan keskusteluyhteyden avaamiseksi.
- 🎮 Vaihtoehtoisten kanavien etsintä: sosiaalisen median keskustelupalstat, pelibloggarit, pelivideoiden ja muun materiaalin tekijät. Videoiden tekijöiden rooli on erityisen tärkeä pelaajien huomion saamisessa nykyisin.
- 🎮 Pelin arviointien ja muiden kommenttien lähettäminen foorumeille, joissa pelin kohdeyleisön voi tavoittaa.

Pelirytyksen on koottava erillinen PR-paketti, jotta pelitoimittajille ja mahdollisesti muille median edustajille on antaa edustavaa materiaalia kehittäjätiimistä, yrityksestä sekä pelistä. Oleellista on laatia paketti niin, että median edustajat saavat nopeasti käsityksen pelistä ja voivat sen pohjalta päättää, ovatko he kiinnostuneita tekemään aiheesta jutun. Tiedotteessa ja saatteessa kannattaa aloittaa kiinnostavimmasta ja ainutlaatuisemmasta pelin ominaisuudesta. Jos tämä on riittävän kiinnostava, voi toimittaja perehtyä myös muuhun materiaaliin.

Loogisesti seuraavaksi kerrotaan pelin muut ominaisuudet siirtyen pienempiin yksityiskohtiin. Teksti kannattaa pitää tiiviinä, helppolukuisana ja jos mahdollista hauskana. Pressipakettiin kannattaa lisätä erillisenä osana teknistä tietoa ja erilaisia kuvia, joilla toimittaja voi elävöittää mahdollista juttuaan. Materiaali on pääosin sähköistä ja se jaetaan esimerkiksi omilta verkkosivuilta, mutta kannattaa tuottaa myös fyysisesti jaettavaa materiaalia kuten esite. Hyvä apuväline Indie kehittäjän PR-paketin kokoamiseen löytyy mm. osoitteesta <http://dopresskit.com>.

Pakettiin on hyvä sisällyttää ainakin seuraavat materiaalit:

1. Yhden sivun **tiivistelmä** pelistä ja tiimistä (One pager). Yhdellä sivulla kerrotaan faktat pelistä eli vastataan kysymyksiin: millainen peli on, milloin se julkaistaan ja millä alustoilla, paljonko peli maksaa ja mistä sen voi ostaa. Lisäksi kerrotaan tiimistä, sen kokemuksesta, aiemmista peleistä ja nykyisestä peliprojektista. Tekstin luettavuuden parantamiseksi käytetään kuvaavia väliotsikoita.
2. Edustavia, laadukkaita ja vaikuttavia **kuvankaappauksia** pelistä, joista saa käsityksen julkaisun graafisesta tyylistä ja siitä, kuinka sitä pelataan. Kuvien pitää kertoa katsojilleen pelin lisäarvosta pelaajille. Kuvakaappauksilla toimittajan on helppo kuvittaa juttunsa, joten parhaassa tapauksessa tuhannet ihmiset voivat nähdä ne ja saada siten vaikutelman pelistä.

Kuvakaappaus Gerty-pelistä.



3. Video-linkki edustavaan pelivideokuvaan esimerkiksi pelin traileriin. Liikkokuva antaa still-kuvaa paremman käsityksen pelistä, joten kannattaa keskittyä pelikokemuksen kannalta kriittisiin kohtiin pelistä. Materiaalin on oltava teknisesti ja graafisesti laadukasta, koska se voi ratkaista kiinnostuvatko halutut sidosryhmät pelistä vai eivät. Traileri-materiaalia voi hyödyntää myös tässä. Videomateriaalin merkitys korostuu, koska suurin osa peleistä kiinnostuneita seuraa uutuuksia eri verkkopalveluista.
4. Mahdollisesti jo saatu positiivinen mediahuomio listattuna sekä julkaistut mediatiedotteet. Pakettiin kannattaa liittää pelistä ja yrityksestä jo mahdollisesti tehdyt jutut ja muut hyvät arvioinnit. Tältä osin pakettia on päivitettävä jatkuvasti, kunhan julkisuutta alkaa tulla. Riippumattomien tahojen positiiviset jutut ja testimoniaalit lisäävät yrityksen uskottavuutta ja kiinnostavuutta sidosryhmien keskuudessa.
5. Faktasivu, jossa on linkit verkkosivuille, kehittäjäblogiin ja sosiaalisen median tileille sekä muut yhteystiedot. Sivulla listataan myös linkit mahdollisesti aiemmin julkaistuihin peleihin. Mikäli aiempia pelejä ei ole paljon, nämä tiedot voi myös liittää one pageriin.
6. Firman logo ja mahdolliset yritykselle tai sen peleille myönnettyt palkinnot listattuna lopussa.

Materiaalia laadittaessa on hyvä miettiä median lisäksi muita mahdollisia sidosryhmiä, jotka voisivat haluta tietoa sekä viestintämateriaalia ja huomioida myös näiden tarpeet. Tällaisia voivat olla pelaajien lisäksi potentiaaliset rahoittajat, julkaisijat sekä kehittäjäviranomaiset sekä uudet työntekijät.

Pelaajille ja arvostelijoille kannattaa korostaa pelin positiivisia ominaisuuksia: uutta ennennäkemätöntä taistelumoodia, hienoa grafiikkaa tai mahdollisuutta jakaa seikkailu kolmen kaverin kanssa. Mitä paremmin yritys tuntee pelaajansa, sen paremmin se tietää mitä ominaisuuksia kannattaa korostaa. Lisäksi voi kertoa kuinka pelikehitys sai alkunsa ja on edennyt. Pelimedia ja pelaajat pitävät usein tällaisista tarinoista ja usein ne julkaistaan sellaisinaan.

Mahdollisia investoijia kiinnostaa löytää tuottoja pienillä riskeillä. Siksi heille kannattaa korostaa menneitä saavutuksia ja positiivisia merkkejä kuten hyviä testituloksia tai käyttäjä /asiantuntijalausuntoja.

Kehittäjätiimin kokemus ja muut vahvuudet kannattaa tuoda selvästi esille. Uusille työntekijöille taas kannattaa korostaa avointa työilmapiiriä ja hyviä työskentelyolosuhteita sekä kehitettävän pelin mahtavuutta.

13.4.4.4 MEDIAN KONTAKTOINTI

13.4.4.4.1 VIESTIN KOHDISTAMINEN OIKEILLE HENKILÖILLE

Helpoin ja suositeltavin tapa lähestyä mediaa on lyhyt sähköposti. Periaatteessa viestin voi lähettää kaikille mahdollisille arviointisivustoille ja pelimedioille. Tämä ei ehkä kuitenkaan ole tehokkain tapa hoitaa mediasuhteita. Paras tulos saavutetaan, kun pystytään tunnistamaan juuri oikeat oman pelin kannalta potentiaalisimmat toimittajat. Kohdistettu mediastrategia toimii yleensä paremmin kuin kaikille mahdollisille tahoille kohdistettu massapostitus.

Lähestyttäessä mediaa, bloggareita, Youtubettajia tai muita tahoja, joista voi olla hyötyä pelin julkisuuden kannalta on hyvä muistaa perussääntö, jonka mukaan kannattaa lähestyä vain tahoja joiden voi uskoa olevan kiinnostunut pelistä. Medioita ja suosittuja tubettajia lähestytään todella paljon, joten työ on tehokkainta aloittaa sellaisista henkilöistä, jotka ovat aiemmin olleet kiinnostuneita juuri samantyyppisistä peleistä tai joihin on jo jokin kontakti olemassa. Lähestymisen on hyvä tuntua henkilökohtaiselta, joten massapostituksia ei kannata harjoittaa. Sopivia toimittajia voi yrittää löytää googlettamalla, Facebookista, LinkedInistä tai vaikkapa pelialan tapahtumista.

Eräs tapa löytää sopivia mediakontakteja tai bloggaajia on etsiä Googlen hakupalveluiden avulla esimerkiksi samaan genreen kuuluvien kilpailevien pelien nimillä ja selvittää kuka on kirjoittanut niistä. Samat henkilöt voivat olla kiinnostuneita tutustumaan myös uuteen, mutta erilaiseen saman genren peliin ja kirjoittamaan siitä. Kilpailijoiden verkkosivuilta voi yrittää myös löytää linkkejä heidän peliensä arviointeihin tai selvittää esimerkiksi Open Site Explorerin avulla mistä suurin osa heidän verkkoliikenteestään tulee. Näin voi myös löytyä kontaktoitavia tahoja.

Verkosta löytyy myös Muck Rack-työkalu, jonka avulla voi selvittää mistä amerikkalaiset journalistit keskustelevat ja siten tunnistaa pelin ja yrityksen kannalta potentiaalisia toimittajia. Työkalu on maksullinen, mutta toimittajalistojen selailu on ilmaista.

Ennen yhteydenottoa kannattaa perehtyä toimittajan aiempiin artikkeleihin, jotta niitä voi hyödyntää positiivisen suhteen luomisessa.

Osana ennakkovalmistautumista kannattaa huomioida alusta jolla toimittaja julkaisee. Materiaalin on sovelluttava alustalle sellaisenaan. Blogissa esimerkiksi kuvavaatimukset ovat erilaisia kuin Twitterissä. Kun ennakkovalmistelut on tehty, on aika saada toimittajat kiinnostumaan.

13.4.4.4.2 VIESTIN SUUNNITTELUUN ON PANOSTETTAVA

Jotta viesti luettaisiin ja se johtaisi PR-pakettiin tutustumiseen, on viesti suunniteltava tarkoin. Otsikko kannattaa miettiä tarkkaan ja hyödyntää kaikkea mikä voisi

olla toimittajasta kiinnostavaa. Tuttu brändi olisi esimerkiksi tällainen vahvuus. Teknologia ja pelipiireissä maailmalla Suomesta tunnetaan ainakin Nokia, Rovio ja Supercell. Mitä peliorientoituneempi toimittaja on, sen useampia pelibrändejä hän voi tuntea. Jos viestiin voi jotenkin liittää jonkin tunnetun brändin, niin viestin läpimenon mahdollisuus parantuu oleellisesti. Jos otsikko on riittävän kiinnostava, viesti avataan. Siinä on hyvä korostaa ydinhyötyä pelaajille eli seikkoja, jotka erottavat pelin positiivisesti muista saman genren julkaisuista tai jotain muuta seikkaa, jonka uskoo vastaanottajaa kiinnostavan.

Viestiä kirjoitettaessa on luotava henkilökohtaisuuden vaikutelma. Vastaanottajan on tunnettava, että viesti on juuri hänelle eikä osa tuhannelle toimittajalle kohdistettua massapostitusta. Viesti kannattaa kirjoittaa kuten henkilölle jonka jollain lailla tuntee. Vilpittömyys antaa myös yleensä hyvän kuvan. Toimittajan läpinäkyvä imartelu ei useinkaan johda haluttuun lopputulokseen. Viestissä on pyrittävä tiiviyyteen, koska lyhyt viesti luetaan pitkää todennäköisemmin. Toimittaja päättää todennäköisesti ensimmäisen kappaleen aikana lukeeko hän viestiä loppuun. Muutamalla ensimmäisellä rivillä on pysyttävä kertomaan oleellinen viesti ja koukutettava kohde. Lisätietoja voi antaa sähköpostiin liitettyllä omalle verkkosivulle pressipakettiin johtavalla linkillä.

Mediaa lähestyttäessä on mietittävä mikä viestissäni olisi oikea uutinen. Tällaisia voivat olla onnistunut rahoituskierros, hyvä arvostelu tunnetulta henkilöltä, pelin palkitseminen, pelin liittyminen tunnettuun henkilöön tai brändiin, peli auttaa jonkin yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemisessa (esimerkiksi opettaa kierrättämään), uuden pelin julkaiseminen ja nopea latausmäärän kasvu. Hitit kiinnostavat aina toimittajia. Kiinnostava lisä voi olla myös jokin erikoinen piirre tiimissä, peli-idean syntymisestä tai pelin tuotannosta. Tärkeää koudussa on se, että se antaa syyn välittää pelistä tai tiimistä. Toimittajien rakastamaa inhimillistä tunnetta ja tarinaa viestiin voi tuoda vaikkapa se, että joku tiimin jäsen on jättänyt tunnetun firman voidakseen tehdä juuri tämän pelin tai että pelin tuotoista halutaan tukea lasten lukutaidon kehittymistä Afrikassa.

Varsinaisessa viestissä on muutamalla, tiiviillä lauseella pystyttävä vakuuttamaan, että firman uusi peli on jotain, johon toimittajan kannattaa perehtyä. Viestin pitää sisältää ainakin seuraavat asiat.

1. Pelin nimi, jolla se löytyy latauskaupasta ja internetistä.
2. Noin kolmella rivillä kuvattuna pelin keskeiset ominaisuudet ja miksi se on erilainen ja kiinnostava
3. Pelin hinta tai ansaintamalli.

4. Linkki pelin verkkosivuille, josta saa lisätietoa ja voi ladata kuva-, video- tai muuta materiaalia.
5. Jo julkaistusta pelistä linkki esimerkiksi App Storen tai Steamin tuotesivulle.
6. Muutama edustava kuvakaappaus, joista saa käsityksen pelin grafiikasta ja käyttöliittymästä.
7. Linkki lyhyeen n. 30 sekunnin mittaiseen pelivideoon tai traileriin.
8. Sosiaalisen media osoitteet.
9. Promokoodi ainakin niille toimittajille, joiden halutaan arvioivan pelin. Viimeksi mainittu antaa toimittajalle mahdollisuuden tutustua peliin, johon muilla ei ole vielä pääsyä. Tämä luo luottamusta ja uteliaisuutta ja usein saa toimittajan lataamaan pelin.
10. Lopuksi lähettäjän yhteystiedot joista toimittaja voi kysyä mahdollisesti lisätietoja. Jos toimittaja ottaa yhteyttä, on reagoitava välittömästi.

Viestissä on hyvä keskittyä siihen miksi genren pelaajat nauttivat pelistä ja palasivat uudestaan ja uudestaan sen pariin, kiinnostaviin pelimekaniikkoihin sekä pelin lopulliseen päämäärään. Kukin teema on tiivistettävä muutamaan lauseeseen. Ranskalaisten viivojen tai muiden erottavien merkkien käyttö lisää viestin luettavuutta ja auttavat toimittajaa löytämään nopeasti oleellisen informaation kuten teknologia-alustat, julkaisuajan, jakelukanavat ja mahdollisesti ansaintamallin. Viestin kieliasu kannattaa pitää indiemäisen rentona, mutta kohteliaana.

Loppuun lisätään lause, jossa kerrotaan kuinka pelistä saa lisätietoa oheisesta tietopakettista, verkosta ja allekirjoittaneelta sähköpostilla tai Skypellä. Loppu-tervehdys voi olla muun viestin mukaisesti kasuaali tyyliin parhain terveisin, Best Regards tai Sincerely.

13.4.4.4.3 SUUNNITELMALLISUUS JA JÄRJESTELMÄLLISYYS AUTTAVAT ONNISTUMAAN

Suunnitelmallisuus on tärkeää kaikessa markkinoinnissa - näin myös mediasuhteissa. Kannattaa koota lista potentiaalisista ja kiinnostavista toimittajista, blokkareista ja tubettajista yhteistietoineen mahdollisuuksien mukaan. Listaan kirjataan kaikki suunnitellut toimenpiteet ja niistä koituneet tulokset. Näin voidaan seurata tehtyjä toimenpiteitä ja niistä saatuja tuloksia ja oppia omista toimenpiteistä jatkoa varten.

Samalla mitkään median kanssa sovitut asiat eivät unohdu, vaikka asiaan olisi sovit-
tu palattavan pitkänkin ajan päästä.

Suosituimmille arviointisivuille on vaikea päästä, mutta ilman yrittämistä niille ei ainakaan pääse. Jos peli poikkeaa massasta ja on erilainen sekä kiinnostava, nousee mahdollisuus selvästi. Hieno grafiikka parantaa myös mahdollisuuksia. Näidenkin osalta arvioijien/toimittajien genre- ja makutottumuksiin kannattaa tutustua etukäteen. Kun firman pelin kannalta oikeanlainen arvioija löytyy, paranee myös arvioinnin todennäköisyys.

Jos suurempiin medioihin pääseminen tuottaa vaikeuksia, kannattaa lähestyä pienempiä ja paikallisia tahoja. Jos PR-ei etene Pohjois-Amerikassa kannattaa kokeilla maita, joissa oman pelin genre on erityisen suosittu. Pääsääntöisesti kaikki julkisuus vie peliä eteenpäin. Toimittajat seuraavat toisten medioiden arviointeja ja voivat huomata pelin niistä. Eri medioissa kirjoitetut uutiset leviävät helposti eri pelisivustoille, joten paikallislehdessäkin julkaistu juttu edistää tunnettua. Suomessa julkisuutta voi saada helposti, jos jokin ulkomainen media on kehunut peliä. Menestys luo menestystä myös mediassa.

Erikoissivustot voivat kiinnostua pelistä, jos siinä on jotain niiden kannalta kiinnostavaa. Jos peli sisältää scifiteemoja, ekologiakasvatusta, tukee lasten oppimista tai lähestyy ensimmäistä maailmansotaa kiinnostavasta näkökulmasta, on näille kaikille teemoille sivustoja, joiden toimittajat voivat kiinnostua pelin tuomista mahdollisuuksista. Näiden sivustojen kautta on mahdollista saada myös uusia kiinnostuneita faneja ja sisältöä peliin.









13.4.4.5 PELISIVUSTOT TARJOAVAT MYÖS NÄKYVYYTTÄ

Median lisäksi näkyvyyttä voi yrittää hakea pelisivustoilta. Helpoin ehkä on aloittaa kotimaisista pelialan medioista: Pelit, Pelaajalehti, V2.fi, Gamereactor, Tilt, Livegamers.fi, Dome.fi sekä Konsolifin.net. Seuraavaksi on esitelty joitakin indieystävällisiä lähinnä amerikkalaisia sivustoja. Lista ei ole täydellinen, ja aina ennen kuin yrittää saada peliä arvosteltavaksi sivustolle kannattaa tutustua siihen ja sen periaatteisiin, jottei vahingossa tarjoa mobiilipeliä PC-peleihin erikoistuneelle sivustolle tai toisin päin. Steamin sivulta löytyy pitkä lista erityisiä Steam kuraattoreita, joiden tehtävänä on arvioida pelejä muita pelaajia varten. Näitä tutkiessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, millaisia pelejä kuraattorit ovat aiemmin arvioineet. Jos oma peli tuntuu sopivan jonkun arvioijan fokukseen, kannattaa tätä lähestyä. Osa seuraavan listan toimijoista operoi myös Steamissä.

Rock, Paper, Shotgun -sivusto on eräs suurimmista ja maineikkaimmista pelisivustoista planeetalla. Sivusto toimii Steam kuraattorina ja arvioi vain PC-pelejä. Se suhtautuu positiivisesti myös indie-peleihin, joilla on Kickstarter-kampanja.

Reddit:n indiepelialue on hyvä kanava kertoa pelistään erityisesti muille pienten itsenäisten studioiden peleistä kiinnostuneille. IndieGaming Reddit sivusto on hyvä paikka linkittää videotrailereita, ennakkoarvioita, arvioita ja pelidemoja. Sitä käytetään myös joukkorahoituskampanjoiden markkinointikanavana. Sivustoa voi käyttää myös esimerkiksi Steamin Greenlight-kampanjoinnin tukena. Sivustolla esiin pääsemisessä auttavat hyvä, kuvaava pelinimi sekä tiivis kuvaus pelaajan eduista sekä hyvä grafiikka aivan kuten mobiilialustoillakin.

Kotaku on toinen merkittävä sivusto. Sivusto tekee arvioita herkistä aiheista tehdyille humoristisista ja parodiapeleistä. Japanilaistyypiset roolipelit ovat Kotakun erityisalaa.

-  [Indie Games](#) – The Weblog käsittelee laajasti erityisesti indiepelejä. Sivusto ei diskriminoi jakelualustan perusteella.
-  [Gaming Blend](#) – sivusto on Cinema Blend sivuston alisivusto. Sivusto on vielä pieni, mutta kasvaa tasaisesti.
-  [TIGSource](#)-sivusto arvioi hyvin pienen budjetin indiepelejä. Sivusto näyttää erikoistuneen valtavirrasta poikkeaviin, outoihin peleihin.
-  [The Indie Game Magazine](#) – arvioi vain pelattavia demoja tai varsinaisia pelejä. Sivusto valitsee tarkasti pelit jotka arvioivat, mutta jos pelinsä saa mukaan sivustolle, voi se saada laajan huomion.
-  [Trendy Gamers](#) -sivusto on keskikokoinen arviointisivusto, joka arvioi todella suuren määrän pelejä konsoleille suunnatuista AAA-produktioista kasuaali-mobiilipeleihin. Tämä lisää mahdollisuutta päästä arvioitavaksi. Jos peli ei ole riittävän hyvä, voi arvio olla viiltävä 2/10.
-  [Indie N-sivusto](#) keskittyy pääasiassa PC-julkaisuihin ja arvioi mielellään Steamin Greenlight prosessiin osallistuvia pelejä.
-  [The Indie Mine](#) – pienehkö sivusto joka arvioi ja featuroi laajasti indiepelejä alustasta riippumatta.
-  [Indie Gamer Chick](#) – sivusto ei arvioi PC-julkaisuja.

13.4.4.6 BLOGGARIT JA TUBETTAJAT

Blokkareiden sivustoilla voi olla hyvinkin laaja seuraajajoukko. Ne eivät aina noudata hyviä journalistisia periaatteita tai toimituspolitiikkaa, joten ne yleensä kirjoittavat juuri kuten ajattelevat. Arvostelu voi olla todella tylykin, jos peli ei satu miellyttämään. Tässäkin auttaa hyvä valmistautuminen ja oikeiden blokkareiden valinta. Tietenkin itse pelin on oltava hyvä. Keskenpästä peliä, jossa on paljon bugeja, ei kannata laittaa arvioitavaksi. Näin välttää tarpeettomat ongelmat, kuten negatiivisen julkisuuden verkossa.

Jotkut bloggarit tai sivustot voivat tarjoutua arvioimaan pelin, kunhan niille maksaa riittävästi. Tällaisten toimijoiden kanssa kannattaa olla varuillaan. Mikäli sivustot ovat suosittuja voi asiaa harkita, tällöin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota sopimuseikkoihin. Toinen huomioitava asia on kilpailijoiden määrä ja näkyvyys sivustolla. Hinnat riippuvat blogin seuraajien määrästä.

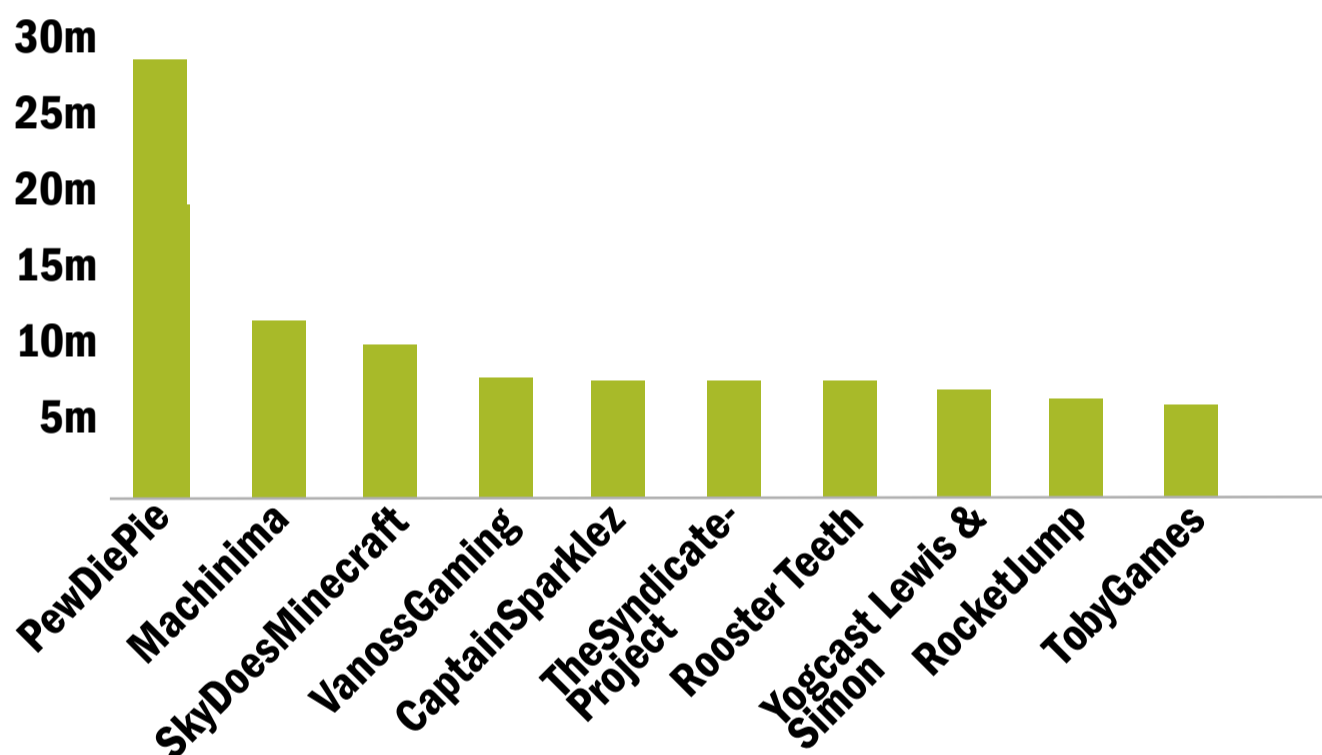
Suosittut Let's play - videoblogit Youtubessa ja vain peleihin erikoistuneessa Twitchissä ovat saaneet nopeasti yhä suuremman merkityksen pelien markkinoinnissa. Suosituimmilla näistä "tubettajista" on kymmeniä miljoonia tilaajia. Pelkäs-tään peliteemaa käsittelevä PweDiepie on YouTuben suosituin tili. Pelitubettajien määrä on kasvanut nopeasti viime vuosina. Tubettajat pelaavat pelejä ja kommentoivat niitä usein humoristisesti suorissa tai nauhoitetuissa striimeissä.

Useimmat heistä tekevät tätä ilmaiseksi tai vain pienellä korvauksella rakkau-desta peleihin. Suosituimmat videoblogit ovat kuitenkin kaupallisia. Niiden avulla voi tavoittaa tubettajasta riippuen kymmenistä tuhansista miljooniin peleistä kiinnostunutta katsojaa. Tubettajat ovat suosittuja erityisesti lasten ja nuorten keskuudessa, mutta tällä yleisöllä ei välttämättä ole runsaasti ostovoimaa. He käyttävät kuitenkin usein merkittävän osan varoistaan pelaamiseen. Monen pelin myynti on lähtenyt ennennäkemättömään kasvuun tubettajien ansiosta. Tubettajienkin osalla kannattaa miettiä kenen kanssa haluaa yhteistyötä rakentaa. Tubettajien videoiden merkitys pelaajien tiedonsaantikanavana kasvaa jatkuvasti, joten heitä ei kannata laiminlyödä viestintäpyrkimyksissä. Ne saattavat nousta jopa merkittävimpään asemaan pelimarkkinoinnissa tulevaisuudessa videokuvan merkityksen jatkuvasti kasvaessa. Kuvio 90 kuvaa suosituimpien YouTuben videobloggaajien yleisömääriä vuonna 2014.

Tubettajia lähestyttäessä pätevät samat säännöt kuin mediassa. Ensimmäisenä kannattaa varmistaa, että he pelaavat yleensä samalla alustalla kuin markkinoitava peli on tarjolla. Seuraavaksi tärkein tutkittava seikka on se, että he nauttivat samasta genrestä, jota peli edustaa. Pelin muokkaaminen videointiystävälliseksi auttaa myös esille pääsemisessä. Pelin pitää sopia teknisesti ja sisällöllisesti striimattavaksi tai kuvakaapattavaksi hyvin. Sisällöllisesti pelissä pitää olla hauska epäonnistua, runsaasti uudelleenpelaamisarvoa ja mielellään yksinpeli. Yksinpeliä on helpompi

seurata kuin monin peliä. Tosin jotkut tubettajat ovat erikoistuneet kaveriporukassa striimaamaan myös moninpelejä. Pelissä ei luonnollisesti saa olla bugeja. Myös tavallisia pelaajia kannattaa rohkaista tekemään lets play videoita vaikkapa järjestämällä heille kilpailuita hauskimmasta tai vaikuttavimmasta videosta. Samasta syystä on muistettava antaa pelaajille oikeus striimata ja monetisoida pelaamistaan mainoksilla omalla videotilillään.

Sisältömarkkinointia tuodaan myös perinteiseen mediaan, joka ottaa riskin valjastaessaan toimituksellisen väen tekemään myös tilattua sisältöä. Pelimedian liiketoiminta perustuu pelaajien luottamukseen. Sponsoroidut sisällöt – hyvätkin – luovat tilausta riippumattomille foorumeille. Tätä sosiaalisessa mediassa toimivat pelien arvioijat hyödyntävät ja pyrkivät säilyttämään alkuperäisen vetovoiman ja tasapainoilemaan ansaintamallien ja riippumattomuuden kanssa.



Kuvio 90. Suosituimpien youtubettajien yleisömääriä vuonna 2014.

13.4.4.7 MUUT PR-TOIMENPITEITÄ TUKEVAT FOORUMIT

Muita foorumeita joissa firma ja sen pelit voivat saada julkisuutta ovat ainakin pelialan konferenssit ja muut tapahtumat, joukkorahoitus, alfavaiheen rahoitus, Steam Greenlight, peleihin erikoistuneet sivustot ja keskustelupalstat sekä erilaiset kilpailut ja pelijamit.

13.4.4.7.1 JOUKKORAHOITUSKANAVAT

Joukkorahoitussivustot kuten Kickstarter ja Indiegogo toimivat varsinaisen rahoituksen keräämisen ohessa hyvin myös julkisuuskanavana. Näillä suosituilla sivustoilla toteutettu kampanja tukee osaltaan pelin ja sitä kehittävän yrityksen julkisuustavoitteita. Monet peliarvioijat ja pelimedit seuraavat näitä sivustoja ja tekevät niillä esiintyvistä peleistä juttuja. Markkina-analyysijä tekevän ICO Partnersin mukaan kuitenkin vuonna 2014 peliprojektien joukkorahoitus kääntyi voimakkaaseen laskuun mukaan. Syynä on ilmeisesti se, että projektit ovat siirtyneet Steamiin sen Early Acces-mallin vuoksi.

Steamin Greenlight ja Early Access toimintoihin osallistuminen voi antaa myös runsaasti näkyvyyttä, mikäli kyseessä on PC-peli. Greenlight-kustannus on vain noin 100 USD ja sen avulla pääsee kamppailemaan pääsystä yli 160 miljoonan Steam-käyttäjän markkinoille. Pelien näkyvyys jakelualustalla on parantunut pelaajien genrekäyttämiseen pohjautuvan suosittelumekanismien avulla. Tämä suosittelee pelaajille näiden aiempien ostosten perusteella saman tyyppisiä pelejä. Näin strategiapeli ei haudaudu vaikkapa autopelien joukkoon. Greenlight mallissa pelin on oltava käytännössä valmis.

Valve on lanseerannut Steamiin alfa-vaiheessa oleville pelattaville peleille Early Acces-alfarahoitusmallin, jonka etuja ovat sen helppous ja pidempi rahoitusaika kuukauden ajan avoimena oleviin Kickstarter-hankkeisiin verrattuna. (Matulef, 2014) Tämä takaa pidemmän näkyvyyden pelille. Steam korostaa itse, että Early Access mahdollistaa alfa-vaiheen rahoituksen lisäksi fanipohjan kokoamisen ja käyttäjien sitouttamisen pelin kehittämiseen palautteen ja ideoiden antajina sekä testaajina.

Monet Early Access -menestyjät näyttävät ohittaneen joukkorahoitusvaiheen siirtyäkseen suoraan hyötymään alfa-vaiheen rahoituksesta ja markkinointihyödyistä.

Media seuraa Early Access ja Greenlight kampanjoita ja uutisoi niistä. Toinen alfa-vaiheen rahoituskanava on ollut ainakin pelien jakeluportaali Desura.

Peleihin liittyvillä sivustoilla on yleensä runsaasti tarjontaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei kannattaisi yrittää saada peliä esille muiden joukossa. Postittamalla linkkejä videotraileriin, verkkosivuille ja sosiaalisen median tileille voi saada oikein toimimalla julkisuutta. Kohderyhmän tunteminen ja pelin sisällön ja viestinnän kohdentaminen sille auttaa saavuttamaan tavoitteet. Lisäksi on pyrittävä tunnistamaan juuri kyseiselle pelille oikeat sivustot ja suunnittelemaan viestintä niin,

että se nousee esille joukosta. Jokainen uusi fani voi tuoda mukanaan joukon muita, kunhan viraalisuuteen kannustetaan oikein.

13.4.4.7.2 PELIKONFERENSSIT – JA MESSUT

Pelikonferenssit ovat hyviä tapoja verkostoitua muiden kehittäjien, alan median ja rahoittajien kanssa. Joissakin tapahtumissa on mahdollista tavata tuhansia pelaajia. GDC tapahtumat kuuluvat suurimpiin ammattilaiskohtaamisiin. Eri tapahtumilla on erilainen luonne, joista kannattaa ottaa etukäteen selvää. Joissakin pääpaino on pelaajilla ja toisissa ammattilaisilla. Tapahtumia järjestetään jatkuvasti Suomessa ja ulkomailla. Tapahtumien kohderyhmät ja ohjelmat kannattaa selvittää tarkasti etukäteen, jotta osallistumiskustannukset tulee kohdennettua yrityksen tavoitteiden kannalta mahdollisimman tehokkaasti. Tapahtumat ovat tehokkaita yrityksen tai pelin kehittelyn alkuvaiheessa, jolloin palaute ja kontaktit ovat tärkeitä. Joskus järkevin päätös on kuitenkin kohdentaa messumatkan ja osastoon kohdistuvat kustannukset johonkin muuhun markkinointiin.

Jos messuille päättää lähteä, kannattaa osallistuminen valmistella mahdollisimman hyvin. Cohen (2010) listaa joitakin asioita, joita jokaisen kehittäjän kannattaa huomioida valmistautuessaan messuille:

1. Aseta mitattavat tavoitteet osallistumiselle. Tavoite voi olla esimerkiksi tietty määrä pelaajapalautetta, pressikontakteja, julkaisijatapaamisia tai potentiaalisia rekrytoitavia.
2. Pyri hyödyntämään kaikki mahdollisuudet näkyvyyteen. Useat messut tarjoavat näytteilleasettajille mahdollisuuden esitellä lavalla peliään tai yritystään.
3. Päätä pääviestisi, jolla voit kolmessa sekunnissa houkutella messuvieraan tulemaan osastollesi tutustumaan tarkemmin peliisi tai ideoihisi. Sama viesti toistuu jakamassasi materiaalissa.
4. Varaa ajoissa hyvä messuosasto, jotta firmallasi on mahdollista saada mahdollisimman paljon juuri omalta kannaltasi kiinnostavaa näkyvyyttä. Paikalla on tässä suuri merkitys.
5. Valmistele osastolle houkutteleva ja mieleen jäävä ilme, mahdollinen demo ja muu esittelymateriaali sekä jakotavara huippukuntoon.

6. Varaudu riittävän suurella eli vähintään 2-3 esittelijän joukolla. Jos kaksi hoi-
taa samaan aikaan tai vuorotellen standia, voi yksi käydä tarkempia keskus-
teluja esimerkiksi potentiaalisten sijoittajien tai pressin kanssa sekä tutustua
muihin osastoihin ja verkottua.
7. Varaa matkat ja hotelli ajoissa, jotta saat ne mahdollisimman edullisesti.
8. Hanki firman esittelijöille yhtenäinen ja logolla varustettu vaatetus. Yleensä
käytetään t-paitoja tai huppareita. Erottuva asu on ollut vaikkapa Rovion
Angry Birds huppari tai Frozen Visionin suurella selkään lisätyllä logolla
varustettu pikkutakki. Kannattaa kuitenkin miettiä kuinka asu tukee firman
tavoitteita ja imagoa.
9. Muista kutsua tavoitteidesi kannalta kiinnostavia henkilöitä osastollesi sähkö-
postilla tai vaikkapa perinteisellä postikortilla, jossa on mukana lippu.
10. Pyri sopimaan tapaamisia tavoitteidesi kannalta tärkeiden ihmisten kanssa.
Näitä voivat olla esimerkiksi median edustajat, tubettajat, potentiaaliset ra-
hoittajat.
11. Mainosta verkostoissasi osallistumistasi messuille ja pyri näinkin saamaan
kontakteja.
12. Varaa mukaan tarvikkeita, joilla voit hätätilassa korjata osastoa tai vaikkapa
revenueen t-paidan sekä muistiinpanovälineitä ja ennen kaikkea riittävästi
käyntikortteja. Muista närästys- ja päänsärkylääkkeet, koska konferenssiin
liittyvät juhlat saattavat vaikuttaa vielä seuraavanakin päivänä esittelijöihin.
13. Ole aktiivinen osastollasi ja houkuttele ihmisiä testaamaan peliä ja kommentoimaan sitä tai rekisteröitymään vaikkapa betatestaajaksi. Yhteystietojen kerääminen on arvokasta jatkotoimenpiteiden vuoksi. Liian usein pelitapah-
tumissa näkee kehittäjien istuvan tai seisovan kopissaan ottamatta aktiivises-
ti kontaktia yleisöön. Tämä koskee muitakin kuin suomalaisia.

Messuilla kannattaa olla aktiivinen, jotta saa investoinnilleen parhaan mahdol-
lisen tuoton. Esittele peliä kaikille mahdollisille tahoille ja kerää palautetta pelistä,
testaa eri ominaisuuksien toimivuutta ja selvitä pelaajien mielihaluja. Messuilla voi
myös helposti tehdä markkinaselvitystä muutamalla kysymyksellä yleisön joukossa,
jos jokin seikka yleisön maussa on epäselvä.

Pyri saamaan ihmisten sähköpostiosoitteita ja muuta kontaktitietoa jatkotoimia varten. Kerää käyntikortteja, jotta voit ottaa yhteyttä kiinnostaviin tahoihin messujen jälkeen. Käytä LinkedIn- sekä Facebook-palveluita ja pyri lisäämään uusia kontakteja itsellesi. Messujen jälkeen hyödynnä yhteystietosi ja palaa asiaan kiinnostavien henkilöiden kanssa, lähetä lisää materiaalia ja hyödynnä yhteystietolistasi jatkomarkkinoinnissa. Lopuksi vedä yhteen mitä tuloksia messuilla saatiin aikaan, mitä opittiin pelaajista tai sijoittajakandidaateista sekä koko tapahtumasta ja ota tämä huomioon jatkotoimissasi.

13.4.4.7.3 PELIALAN KILPAILUT

Erilaiset pelialan kilpailut tarjoavat myös kanavan päästä julkisuuteen. Lähes valmiilla pelillä kannattaa osallistua erityisesti Indie-peleille suunnattuihin kilpailuihin. Näin saa mainetta ja jos kisassa menestyy, lisää se taas pelin ja yrityksen uskottavuutta pelaajien ja esimerkiksi rahoittajien silmissä. Alalla on runsaasti kilpailuja. Tunnettuja ovat mm. IGF ja Dream, Build, Play. Suomalaiset pelitiimit ovat menestyneet mm. Bafta ja Nordic Game pelikilpailuissa. Eräänlainen kilpailu on myös Global Game Jam, joka voi tarjota alkavalle tiimille hauskan kehityskokemuksen lisäksi mahdollisuuden saada mainetta ja julkisuutta.

13.4.5 OSTETTU MEDIA

13.4.5.1 MAKSETULLA MARKKINOINNILLA HAETAAN PELIALALLA HUOMIOTA JA LATAUKSIA

Ihmiset tunnistavat itselleen hyödyllisen informaation tai hauskan, tarttuvan peli-idean tai tunteisiin ulottuvan visuaalisen kokemuksen, kunhan heidät altistetaan sille. Nykyisillä pelimarkkinoilla haasteeksi nousee massasta esille nouseminen ja huomion saaminen omalle tuotteelle. Maksettu mainonta on tehokas keino saada pelille huomiota ja rakentaa brändiä. Oivaltava, tutkimukseen ja luovuuteen nojaava mainonta oikeissa kanavissa on usein tarpeen pelimarkkinoiden kovan kilpailun vuoksi. Suurten peliyhtiöiden menoista jopa puolet voi olla markkinointikuluja. Tällöin puhutaan satojen miljoonien eurojen vuotuisista pelaajahankinnan budjeteista. Lontoossa huhtikuussa 2015 järjestetyssä Game Monetization Europe kokouksessa 30 prosenttia liikevaihdosta pidettiin useassa puheenvuorossa minimivaatimuksena markkinointibudjetille nykyisillä ultrakilpailuilla pelimarkkinoilla.

13.4.5.2 MARKKINOINNILLA ON STRATEGINEN ROOLI PELIYRITYKSESSÄ

Maksetulla markkinoinnilla on usein strateginen rooli varsinkin suurten peliyritysten liiketoiminnassa. Se vahvistaa yrityksen ja sen tuotteiden brändiä, asiakasuskollisuutta ja nostaessaan pelaajahankinnan kustannuksia toimii myös tehokkaasti esteenä pienempien toimijoiden markkinoille pääsemisessä. Tämä malli on näyttänyt toimivan viimeiset kaksi vuotta ainakin mobiilipelimarkkinoilla varsin tehokkaasti. Uusien yrittäjien pääsy eniten tuottavien pelien joukkoon on ollut todella vaivalloista.

Vaikka myös suuret yritykset menettävät rahaa pelaajahankinnan kustannusten kasvaessa ansaitsevat ne silti jatkuvasti enemmän, koska markkinan koko kasvaa edelleen nopeasti ja ne saavat suuren markkinaosuutensa vuoksi valtaosan kasvavasta tuotosta. Toiminta on niille kannattavaa niin kauan kuin pelaajakohtainen tuotto (LTV) on suurempi kuin pelaajakohtainen markkinointikulu. Niitä suosii myös suurtuotannon etu eli esimerkiksi kyky käyttää pieniä toimijoita enemmän ja tehokkaammin analytiikkaa suunnittelussaan ja markkinoinnissaan sekä jo olemassa olevia asiakkaitaan markkinointikanavana. Ne saavat suurten listoilla sijoitusta nostavien latausmäärien vuoksi myös muita enemmän orgaanista kasvua. Tilanne on johtanut siihen, että Activision Blizzard osti syksyllä 2015 King peliyhtiön lähes kuudella miljardilla dollarilla varmasti pääosin edellä mainituista syistä. Näin se sai haltuunsa arvokkaan brändin ja valtavan käyttäjäkunnan nopeimmin kasvavilla pelimarkkinoilla.

13.4.5.3 PELIALALLA SUOSITAAN DIGITAALISTA MAINONTAA

Pelialalla käytetään eniten digitaalisia mainosratkaisuja, koska pelaajat ovat aktiivisia digitaalisten päätelaitteiden käyttäjiä ja näin olleen digitaalinen mainonta tavoittaa heidät erinomaisesti. Digiratkaisuja käytettäessä saavutetaan ylivoimainen etu muihin mainonnan välineisiin verrattuna eli mittaamisen avulla mahdollisuus jatkuvasti tehostaa markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Koemarkkinointi pienillä maantieteellisillä markkinoilla tai koyleisöillä ja erilaisten ratkaisujen A/B testaaminen ovat avain kustannustehokkaaseen digitaaliseen markkinointiin. Testaaminen ei yleensä maksa paljon, mutta se saattaa tuottaa investointinsa takaisin moninkertaisti parempana huomioarvona ja konversioasteena, kun aloitetaan pelin varsinainen lanseerauskampanja.

Aloittelevien ja indiekehittäjien kannattaa keskittyä pääasiallisesti digitaalisiin kanaviin maksetun median osalta sen suhteellisen edullisuuden ja mitattavuuden vuoksi. Digitaalisia mainosratkaisuja ovat muun muassa mainonta sosiaalisessa mediassa, verkkosivuilla, mobiililaitteissa käytettävissä sovelluksissa kuten peleissä sekä hakukonemarkkinointi. Viimeksi mainittu tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Googlen hakukone nostaa tietyllä hakusanalla pelin sivun hakujen kärkeen tai näyt-

tää sivulla pelin mainoksen. Eedarin (2015) mukaan tehokkaimpia mobiilipelien mainoskanavia tärkeimmillä markkinoilla ovat sosiaalisen median palvelut kuten Facebook, mobiilimainonta peleissä ja muissa sovelluksissa sekä tietyissä maissa televisio.

13.4.5.4 MUUT MAINONNAN KANAVAT

Maksulliset kanavat kuten TV, radio ja pelilehdet sekä niiden sivustot toimivat brändin rakentamisen ja uusien pelien lanseerauskampanjoiden tukena. Näitä käyttävät lähinnä suuret julkaisijat, joilla on varaa investoida paljon rahaa tunnettuuden ja brändin rakentamiseen. Monesti peliyritykset mainostavat näissä kanavissa, jotta toimittajat tekisivät juttuja heidän tuotteistaan. TV-mainonnalla on tärkeä rooli erityisesti Japanin ja Etelä-Korean pelimarkkinoilla, mikä nostaa pelaajahankinnan kustannuksia näissä maissa. TV- ja radiomainonta hinnoitellaan yleensä sekuntipohjaisesti, joten mitä pidempi mainos ja mitä halutummalla / katsotummalla ohjelman yhteydessä se esitetään, sen kalliimpi se on.

Lehdet taas hinnoittelevat mainontansa useimmiten palstamillimetreinä, jolloin mainoksen koko ja paikka sekä kontaktien määrä ratkaisevat hinnan.

Verrattaessa näiden kanavien tehokkuutta pohditaan yleensä kontaktihintaa eli kuinka paljon mainos maksaa yhtä kohderyhmään kuuluvaa katsojaa, kuulijaa tai lukijaa kohden. Näiden kanavien tuloksellisuutta on vaikea mitata luotettavasti, muutoin kuin brändin tunnettuuden kasvun osalta.

13.4.5.5 VERKKOMAINONTA JA MAINOSVERKOSTOT

13.4.5.5.1 MITATTAAVALLA MAINONNALLA HANKITAAN NÄKYVYYTTÄ JA PELAAJIA TEHOKKAASTI

Eniten käytettyjä maksetun pelaajahankinnan kanavia ovat mainosverkostot, kannustetut eli ostetut lataukset sekä reaaliaikaiset mainosverkostot. Maksetun mainonnan ja ostettujen latausten tavoitteena on saada sitoutuneita ja maksavia tai muutoin hyödyllisiä asiakkaita pelille. Välillisenä tavoitteena voi olla nousu lataus- tai suosituimmuuslistoilla mahdollisimman kärkeen pelin näkyvyyden parantamiseksi. Mainontaa voidaan tehdä eri pelimedioissa, videopalveluissa, sosiaalisessa mediassa tai muilla kohderyhmän tavoitettavilla verkkosivuilla.

Digitaalisen mainonnan tuloksellisuutta on helppo mitata ja kohdistaa markkinoitibudjetti kanaviin, jotka tuottavat rahalle parhaan vastineen: sitoutuneen uuden pelaajan edullisimmin. Eri mainosverkostojen kautta tulleiden pelaajien toimintaa kannattaa siis verrata parhaiden kanavien tunnistamiseksi. Mainonnan muotoja ja hinnoittelumalleja on käsitelty ansaintamallien yhteydessä tässä teoksessa.

13.4.5.5.2 KUMPPANUUSMARKKINOINTI

Affiliate-markkinointi (affiliate marketing) tai kumppanuusmarkkinointi on tulospohjainen markkinointimuoto, jossa maksetaan vain toteutuneista tavoitteista. Tavoite voi olla esimerkiksi pelikaupan ostotapahtuma, rekisteröityminen verkkopalveluun, yhteydenottopyyntö tai uutiskirjeen tilaus. Affiliate-markkinoinnista saadut tulot ovat pääasiainen tai merkittävä tulonlähde monilla verkkosivustoilla ja mobiilisovellusten julkaisijoilla. Affiliate-markkinoinnissa kohtaavat affiliate-verkko, mainostaja ja pelin julkaisija. Affiliate-verkko tai verkosto tuo yhteen mainostajat ja julkaisijat. Mainostajat voivat liittyä verkostoon ajamaan tulospohjaista mainontaa ja tarjota julkaisijoille mainosmateriaaleja. Affiliate-verkosto toimii välittäjänä julkaisijan ja mainostajan välillä. Affiliate-verkko laskuttaa mainostajaa julkaisijan pelissä julkaistujen mainosten pohjalta toteutuneista klikeistä, asennuksista tai myynneistä. Mainostajan affiliate-markkinointi tapahtuu siten, että mainostaja liittyy johonkin affiliate-verkostoon mainostajaksi. Kun mainostaja on rekisteröitynyt verkkoon ja asettanut mainosmateriaalinsa saataville affiliate-ohjelmaan, voivat eri verkkosivujen / blogien tai pelien julkaisijat liittyä mainostajan kampanjaan. Julkaisijan käytössä voi olla pelejä, verkkosivustoja, blogeja tai muuta kiinnostavaa sisältöä johon voi liittää mainoksia. Julkaisija liittyy affiliate-verkkoon, esittääkseen sivuillansa mainostajan mainontaa näyttö- tai tulospohjaista korvausta vastaan. Julkaisija ansaitsee sivustonsa tai pelinsä kautta toteutuneista myynneistä tai latauksista mainostajan tai mainosverkoston määrittelemän komission. Monet pelialan mainosverkostot toimivat affiliate periaatteella.

13.4.5.5.3 MAINOSVERKOSTOT VÄLITTÄVÄT MAINOKSIA DIGITAALISIIN KANAVIIN

Mainosverkostot lataavat mainoksen käyttäjän mobiili- tai muulle verkkosivulle tai suoraan sovellukseen eli peliin. Mainosmuodoista videomainokset valtaavat nopeasti alaa still-mainoksilta tehokkuutensa vuoksi. Niiden konversioaste sekä pelaajien laatu ovat selvästi muuta pelimainontaa paremmat. Tämän vuoksi ei ole ihme, että App Annien tutkimuksessa keväällä 2014a väli-ikkunalliset videomainokset olivat eniten suosiotaan kasvattanut sovellusmainonnan muoto. Tämän jälkeen tulivat väli-ikkunalliset still mainokset, tehokkuutensa osoittaneet natiivimainokset, kannusteelliset mainokset, muut videomainokset sekä viimeisinä perinteiset bannerimainokset.

13.4.5.5.4 KANNUSTETTUIHIN LATAUKSIIN PERUSTUVAT KANAVAT

Latauksiin erilaisilla palkkioilla kannustavat kanavat kuten TapJoy ja Fiksu ovat suosittuja mobiilipelijulkaisijoiden keskuudessa. Näissä pelaajia lahjotaan lataamaan peli ja joskus pelaamaan sitä esimerkiksi toiseen kenttään/tasoon asti. Vastineeksi tarjotaan digitaalista palkkiota, joka voi olla peliraha, ylimääräisiä tai muita

parempia resursseja. Näiden merkitys on kuitenkin laskenut sen jälkeen, kun Apple on asettanut esteitä tällaiselle markkinoinnille. Kannusteellisen mainonnan avulla on pystytty manipuloimaan latauskauppojen listasijoituksia. Peliyrityksen kannalta ongelmaksi on noussut näin saatujen pelaajien laatu, kuten Applifierin tutkimus myöhemmin osoittaa. App In Top sivuston Jaegerin (2014b) mukaan 90 % pelaajista hylkää pelin tai jopa poistaa sen saatuaan palkkion, vaikka heitä uhkailtaisiin palkkion menetyksellä. Näin ollen saatujen pelaajien keskimääräinen tuotto on huono tai olematon. Julkaisija on kuitenkin saavuttanut päätavoitteensa saamalla pelilleen latauksen, joka nostaa peliä latauskaupan listoilla johtaen toivottavasti orgaanisten latausten lisääntymiseen. Maksettujen latausten ja orgaanisen kasvun teoreettinen suhde on esitetty kuviossa 91.

Parhaiten latausten ostaminen toimii Applen ekosysteemissä. Google Playn listaukseen vaikuttava algoritmi poikkeaa Applen vastaavasta. Siinä latausmäärät eivät ole niin keskeisessä roolissa listasijoituksen määrittelyssä. Android ympäristössä pelaajien lahjominen on tärkeä, mutta ei ainoa työkalu pyrittäessä listojen kärkeen.

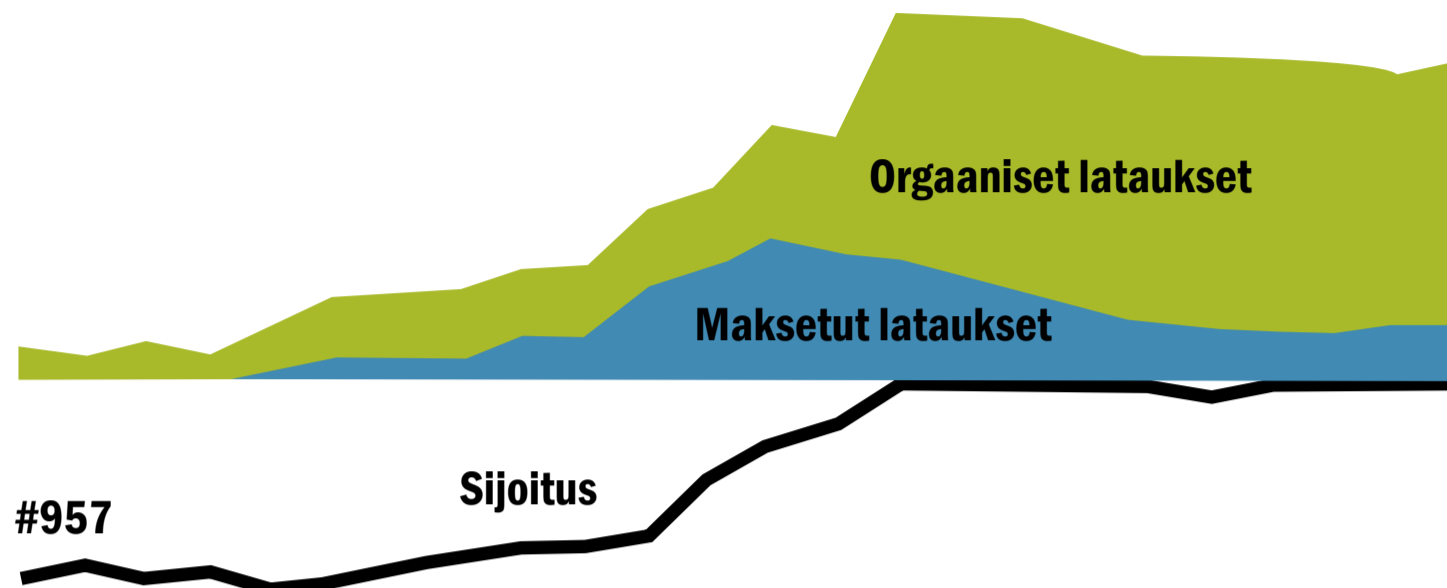
13.4.5.5.5 SITOUTUVIEN PELAAJIEN HANKINTA MAKSAA YHÄ ENEMMÄN

Kannustetun liikenteen piirteisiin kuuluu edelleen kohtuullisen pienet kustannukset, jotka vaihtelevat maittain ja ovat kasvussa. Koska näin saatujen pelaajien laatu on huono, on laadukkaan latauksen hinta markkinoilla nousemassa Pohjois-Amerikassa jopa 10 dollariin ja esimerkiksi Japanissa selvästi tätäkin korkeammaksi. Lataushintojen maakohtaisista eroista saa tietoa esimerkiksi Chartboostin verkkopalvelusta. Tarvittavien päivittäisten latausten määrä jolla peli voisi päästä himoitulle kymmenen eniten ladatun pelin listalle, vaihtelee merkittävästi maittain. Esimerkiksi Englannissa riitti vuonna 2014 hieman yli 26 000 kun taas Yhdysvalloissa tarvitaan yli 80 000 latausta. Tarvittavista määristä saa tietoa latauspalveluista ja App Annie palvelusta. Näitä tietoja voi käyttää arvioitaessa tarvittavaa markkinointibudjetin suuruutta.

13.4.5.5.6 OSTETUILLA LATAUKSILLA TAVOITELLAAN MYÖS ORGAANISTA KASVUA

Orgaanisten latausten määrään vaikuttaa pelin asema latauslistoilla sekä se, kuinka kauan peli pysyy huipulla. Tähän taas vaikuttavat pelin haluttavuus eli siitä annetut arvoinnit, kuvakaappaukset ja muu grafiikka, pelin nimi ja peli-ikoni. Orgaanisia latauksia lisää pelin korkea laatu, joka oikein suunniteltujen viraalijakokoukkujen avulla pitäisi näkyä viraalijakamisena ja latauksina. Vakiintuneilla brändeillä on tunnettuuden tuoma etumatka latausmäärissä uusiin tulokkaisiin nähden kireässä kilpailutilanteessa. Myös viikonpäivä vaikuttaa latausten määriin. Kampanjointi kannattaa ajoittaa niin, että suurin näkyvyys latauslistoilla osuu perjantaille ja lauantaille.

Näille päiville osuu suurin osa orgaanisista latauksista, koska silloin ihmisillä on hyvää aikaa tutustua uusiin peleihin.



Kuvio 91. Maksettujen latausten ja orgaanisen kasvun vaikutus pelin asemaan latauskaupan listoilla. (Jaeger N. 2014b)

Pohjimmiltaan kannustettu liikenne on aikaansaatu manipuloimalla pelaajia. Latauskaupat, erityisesti App Store vastustavat sitä. Ne haluaisivat, että latauslistat heijastaisivat pelaajien lahjomatonta mielipidettä ja toimisivat siten laadun osoittajina muille pelaajille. Toinen syy voi olla se, että manipuloimalla saadut pelaajat ovat laadultaan selvästi muita heikommin peliin sitoutuvia ja monetisoivia, mikä vähentää myös latauskauppojen provisioita. Ainakin tällä hetkellä niiden pelejä latausten pohjalta listoille rankkaavat algoritmit eivät kykene tunnistamaan manipuloituja latauksia. Toisaalta sekä Apple että Google työskentelevät aktiivisesti tämän ongelman ratkaisemiseksi. Latauslistojen manipulointi käy jatkuvasti haasteellisemmaksi ja saattaa jopa käydä mahdottomaksi tappaen tämän liiketoimintamallin.

Kannustettu liikenne ja siitä koituvat lataukset ovat hyvä tapa nostaa peliä latauskaupan listoilla ja parantaa siten sen näkyvyyttä. Ostetut lataukset eivät yleensä tuota kovinkaan paljon peliin sitoutuvia ja rahaa tuottavia käyttäjiä, joten niiden arvo perustuu suurten latausmäärien näkyvyyteen listojen kärjessä. Tämä tuo toivottavasti mukanaan aitoja ja sitoutuvia pelaajia, jotka tuottavat rahaa ja värväävät kaveripiiristään uusia pelaajia mahdollisimman nopeasti käynnistäen positiivisen kierteen. Ostettujen latausten tehoa voi nostaa testaamisella ja kohdentamalla mainokset toimivimpiin kanaviin. Kanavien jatkuvalla mittaamisella voi parantaa myös latausten laatua. Koska genre on tärkeimpiä pelin valintaperusteita, kannattaa pääsääntöisesti esimerkiksi strategiapelin mainokset ajaa toisten strategiapelien yhteydessä ja roolipelin toisten roolipelien.

Videomainokset kannattaa myös kohdentaa oman pelin kanssa samaan genreen kuuluvien pelivideoiden yhteyteen esimerkiksi Youtubessa. Mikäli orgaaninen kasvu latauslistojen tai viraalijakamisten avulla ei onnistu, ei pelkällä pelaajien ostamisella yleensä pystytä toimimaan taloudellisesti kestäväällä tavalla. Tällöin pelaajahankinnan kustannus (eCPI) on helposti suurempi kuin pelaajakohtainen tuotto (ARPU) ja peli tuottaa jatkuvasti tappiota.

13.4.5.5.7 HUUTOKAUPPA YLEISTYY MAINONNAN HINNOITTELUMALLINA

Reaaliaikaiseen tarjoamiseen perustuvat mainosverkostot toimivat muutoin edellä kuvatulla tavalla, mutta näissä mainoksen näytön hinta ja mainosnäyttöjen määrä vaihtelevat reaaliaikaisesti tarjousten perusteella. Tämä antaa mainostajille mahdollisuuden päättää kuinka monelle potentiaaliselle asiakkaalle he haluavat mainoksensa esittää tietyllä hinnalla. Esimerkiksi Fiksu ja Google tarjoavat tällaisia palveluita mobiilimainonnassa ja Facebook omilla kanavissaan. Huutokauppamalli yleistyy nopeasti mainonnan hinnoittelussa.

13.4.5.5.8 VIRAALI PELIKIN HYÖTYY MAKSETUSTA PELAAJAHANKINNASTA

Vaikka pelin markkinointistrategia pohjautuisi pelaajien viraalijakamiseen, hankitaan aluksi kuitenkin ensimmäiset käyttäjät yleensä maksetulla markkinoinnilla. Seufertin mukaan (2014) todella viraalit pelit, joiden keskeinen tunnusluku K on yhtä suurempi, hyötyvät usein eniten maksetusta pelaajahankinnasta nostaessaan nopeasti viraalijakajien määrää. Tämä taas nopeuttaa latausmäärien kasvua ja pelin nousemista latauskauppojen listoilla luoden kustannustehokkaan positiivisen kierteen pelin leviämiseksi.

Koska suuri joukko ihmisiä etsii uusia pelejä latauslistojen huipulta, johtaa tämä helposti nopean kasvun ilmiön syntymiseen, josta myös media alkaa kertoa vahvistuen kehitystä edelleen. Näin ollen myös voimakkaasti viraalissa pelissä pelaajien ostaminen kannattaa, kunhan pelaajien keskimääräinen tuotto on suurempi kuin keskimääräinen hankintakustannus. Hyöty tulee myös siitä, että parhaassa tapauksessa yrityksen kassavirran kasvu nopeutuu vähentäen ulkopuolisen rahoituksen tarvetta. Tämä luonnollisesti riippuu siitä, kuinka hyvin tuottavia uudet pelaajat ovat.

13.4.5.6 PIILOMAINONTA VIDEOISSA JA BLOGEISSA

Ostettu media on nykyään muutakin kuin rahalla hankittu klikattava mainosnäyttö mobiililaitteessa tai internetsivulla, mainosaika tai -tila TV:ssä, radiossa tai perinteisesti printtimediassa. Ostettua mediaa voi olla ammattilaiselta tilattu pelivideo tai asiantuntijalta ostettu arviointi pelistä tai blogikirjoitus.

Merkittävä osa sosiaalisen median tubettajista tai pelibloggareista tekee työtänsä taloudellista korvausta vastaan. Vaikka markkinoijien ja esimerkiksi suosittujen videoita tekevien verkostojen taloudellinen suhde ei aina olekaan selkeä, näyttää piilomainonnan määrä olevan kasvussa.

Useiden maiden lakien mukaan viestissä, esimerkiksi videossa, pitäisi olla selkeä maininta, mikäli siitä on maksettu tekijälle. Muussa tapauksessa rikotaan joko lakia tai ainakin markkinointialan omasääntelyohjeistoa. Tästä huolimatta piilotettu markkinointiviestintä näyttää kasvavan jatkuvasti erityisesti sosiaalisessa mediasa näennäisesti riippumattomien sisällön tuottajien joukossa. Piilomarkkinoinnin määrän kasvun syynä on selkeästi maksettua viestintää paremman uskottavuuden lisäksi kuluttajien lisääntynyt mainosten välttely esimerkiksi selainten blokkauksien avulla. Tämä kannattaa myös pelimarkkinoijan huomioida.

13.4.5.7 CROSS PROMOTION ELI RISTIINMARKKINOINTI

Ristiinmarkkinointi (Cross Marketing) voidaan linjata kuuluvaksi ostettuun mediaan. Siinä eri peliyritykset antavat vastavuoroisesti omat asiakkaansa verkostonsa kautta markkinoinnin kohteeksi. Tässä prosessissa raha ei välttämättä vaihda omistajaa vaan toiminta perustuu usein vaihtokauppaan. Toisaalta yritykset voisivat myydä mainospaikat tai lataukset esimerkiksi kannustetun liikenteen verkostoille ja käyttää saadut varat omiin markkinointikampanjoihinsa. Tässä mielessä ristiinmarkkinointi ei ole ilmaista.

Cross-promootio tarkoittaa markkinoinnin muotoa, jossa yhden pelin asiakkaille suunnataan toisen pelin markkinointia. Peliyritykset tavallaan vaihtavat potentiaalisia asiakkaita keskenään. Tässä onnistuminen edellyttää eri pelien pelaajien demografoiden ja genre-käyttäytymisen ymmärtämistä. Saman genren pelejä kannattaa todennäköisemmin markkinoida ristiin esimerkiksi niin, että rallipelin pelaajille markkinoidaan toista ajopeliä mieluummin kuin vaikkapa sosiaalisiin suhteisiin pohjautuvaa elämysimulaattoria. Cross-promootioon lasketaan kuuluvaksi myös muu yritysten yhteismarkkinointi.

Uuden Spiderman elokuvan lanseerauksen yhteydessä on hyvä markkinoida uutta Spiderman peliä. Näin elokuvayhtiö ja pelin julkaisija yhdistävät voimansa mahdollisimman suuren näkyvyyden saamiseksi uusille tuotteille ja parhaassa tapauksessa kumpikin saa enemmän näkyvyyttä pienemmällä rahalla. Onnistuakseen ristiin markkinoinnin on oltava tasapuolista kaikille osapuolille ja kaikkien on hyödyttävä siitä parempana näkyvyytenä ja säästyvinä kustannuksina. Hyödyn tasapuolisuutta arvioitaessa on hyvä huomioida yhteismarkkinointiverkoston osapuolten brändien ja asiakaspohjan arvo.

Pelialalla toimii useita cross-promootio verkostoja. Valitessaan itselleen sopivaa kannattaa peliyrityksen vertailla useita löytääkseen itselleen sopivan.

Erästä suosittua verkostoa hallinnoi Chartboost. Sen verkosto on hyvin suuri ja se mahdollistaa verkostoon kuuluvien peliyritysten suorat keskinäiset sopimukset. Tässä yritykset sopivat keskenään, mitkä pelit vaihtavat keskenään toistensa mainoksia lähettäen tosilleen yhtä paljon käyttäjiä. Sopimuksen voi tehdä niin, että rahaa ei vaihdeta jolloin Chartboost ei myöskään voi veloittaa välistä komissiota. On myös mahdollista sopia latauskohtaisesta maksusta jolloin toinen firma maksaa toiselle, mikäli sen pelaajat lataavat vähemmän kumppanin peliä kuin mitä kumppanin pelaajat sen omaa. Näin voidaan ylläpitää molemminpuolinen hyöty. Tällaisista maksuista Chartboost veloittaa komissionsa. Rahan liikuttaminen ei ole kuitenkaan välttämätöntä, mikäli kumpikin osapuoli hyväksyy sen, että pelaajavirta on epätasapainossa. Koska peliyritykset sopivat pelaajasta maksettavan hinnan keskenään ilman välikäsiä ja niiden komissioita, voi summa olla yleistä lataushintaa alempi. Erityisesti indiekehittäjien väliset sopimukset voivat olla hyvinkin edullisia, mikäli niissä toteutuu win-win tilanne. Kun liikenne tapahtuu saman sovelluskaupan sisällä, ei myöskään sen ylläpitäjä veloita komissiota.

Toista suosittua cross-promotion verkostoa pyörittää Upsight, entinen PlayHaven. Sen palvelut ovat laajempia kuin Chartboostin ja ne saa käyttöönsä vain SDK:n installoinnilla peliin. Upsight tarjoaa myös muita kuin ristiinmarkkinointipalveluita. Sen liiketoimintamalli pohjautuu tilaukseen eli kuukausimaksuun, mikä voi tehdä sen palveluista pienelle alkavalle studiolle hintavan. Mikäli peliyrityksen liiketoiminnan volyyymi ja aktiivinen pelaajakunta ovat riittävän suuria, voi tämäkin olla hyvä yhteistyökumppani.

Kolmas maininnan arvoinen ristiinmarkkinointi verkosto on Vungle, joka on erikoistunut videomainoksiin. Tätä kannattaa seurata, koska videomainokset on havaittu still-mainoksia tehokkaammiksi ja niiden suosio lisääntyy jatkuvasti. Esimerkiksi Chartboost on taas käyttänyt enemmän pelin välissä näytettäviä stillmainoksia. Vunglolla on ollut jonkin verran ongelmia Applen kanssa, koska Apple suhtautuu sen välittämiin mainoksiin suostuteltuna mainontana. Näin ollen verkosto on joutunut joidenkin rajoitusten kohteeksi App Storessa.

Kymmenet muut mainosverkostot kuten Tapfortap ja AppFlood välittävät mainoksia peliyrityksen mobiilisovelluksiin ja maksavat näytöistä korvauksen, mutta ne voivat tehdä sen sopimuksen mukaan myös ilmaiseksi toisen yrityksen sovelluksiin. Ne eivät kuitenkaan ole varsinaisia ristiin markkinointi-verkostoja. Näitä voi kuitenkin käyttää niin, että käyttää omista peleistä saatuja mainostuloja muissa peleissä tehtävään kampanjointiin.

Luonnollisesti myös omia sovelluksia voi käyttää omien uusien pelien mainontaan, mikäli niissä on mainosten näyttöominaisuus. Tässä ideana on se, että nykyiset asiakkaat tuntevat jo pelifirman tuotteet ja suhtautuvat niihin sen vuoksi todennäköisemmin positiivisemmin kuin tuntemattomien firmojen peleihin. Esimerkiksi Googlen AdMob antaa helpot ja yksityiskohtaiset ohjeet oman tuoteportfolion pelien

ristiin markkinointiin. Koska pelaajahankinnan hinnat ovat nousseet merkittävästi, on samalla pelifirman oman fanipohjan arvo kasvanut vastaavasti mahdollistaen liiketoiminnan laajentamisen esimerkiksi julkaisutoimintaan.

13.4.6 LATAUSKAUPPOJEN RANKINGIN MÄÄRÄYTYMINEN

Tuntiessaan latauskauppojen rankinglistojen toimintaperiaatteet, voi mobiilipe-
lin markkinoija tehostaa markkinointikampanjoitaan ja radikaalisti laskea niiden
kustannuksia. Tämä perustuu listojen suureen merkitykseen pelaajien valintakäyt-
tämismisessä. Jotta peliä voi pyrkiä nostamaan latauskaupan listoilla, on tiedettävä
kuinka mittaamisen tekevät algoritmit toimivat. Ongelmana tässä on se, että la-
tauskaupat pitävät yksityiskohdat salaisina. Sovellusvalmistajat ja julkaisijat ovat
testaamalla kuitenkin pystyneet selvittämään näiden toiminnan yleiset periaatteet.
Nämä tuntemalla ja niitä hyödyntämällä pystyy vaikuttamaan pelin asemaan listoil-
la. Keskeiset mobiilipelien latauskaupat App Store ja Google Play toimivat hieman
toisistaan poikkeavasti.

13.4.6.1 APPLEN APP STORE

Applen App Storessa latausten määrä on eniten lista-asemaan vaikuttava tekijä.
Pelkän määrän lisäksi ajanjakso, jolloin ne saavutetaan vaikuttaa sijoitukseen. (Jag-
gard, 2014a) Periaatteessa kärkilistalle pääsemiseksi pitää saada suurin määrä la-
tauksia pienimmässä mahdollisessa ajassa ja listalla pysyäksään tarvitaan latausten
säännöllisyyttä. Alalla on yleinen käsitys, että pelin lanseeraamisen ensimmäiset 72
tuntia ovat kriittiset listasijoituksen kannalta. Näistä viimeiset 24 tuntia ovat avain-
asemassa. Tällöin on saatava mahdollisimman suuri määrä latauksia. Nykyään lista-
sijoitus päivittyy joka viidestoista minuutti aiemman kolmen tunnin sijaan. Tämän
vuoksi listalla ei pysy ilman tasaista latausvirtaa. Käyttäjien antamalla arvioilla eli
tähdillä epäillään myös olevan vaikutus algoritmien toimintaan, mutta tästä vallitsee
epävarmuutta. On myös mahdollista, että kärkisijoja listoilla pitävät pelit omaavat
yli neljä tähteä, koska ne ovat niin hyviä ja toisaalta pelaajat suosivat hyviä arvioita
saaneita pelejä etsiessään uusia tuotteita. Jotkut asiantuntijat epäilevät, että suuri
määrä pelien poistamista voi myös vaikuttaa pelin asemaan kärkilistoilla. Tämä olisi
looginen toimintaperiaate lahjottuja asennuksia vastaan.

Monet pelaajat löytävät uusia pelejä myös latauskauppojen hakuominaisuuksien
avulla. Näin saadut lataukset ovat pelin julkaisijan kannalta usein haluttavampia.
Tällöin pelaajien sitoutuminen tuotteeseen ja monetisaatio on todennäköisempää,
koska haut kohdistuvat genreihin ja peleihin, joista he ovat jo luontaisesti kiinnostu-
neita. Näin ollen myös hakulistauksissa kannattaa olla kärjessä. Pelin hakukoneop-
timointi on siis tehokas ja edullinen tapa saada sitoutuneita pelaajia, joten siihen

kannattaa panostaa. Seuraavat tekijät vaikuttavat App Storessa hakujen tuloksiin: julkaisijan nimi, pelin nimi, avainsanat, pelin arvioinnit sekä tietenkin tärkeimpänä latausten määrä.

13.4.6.2 GOOGLE PLAY

Myös Google Playssa tärkein tekijä pelin sijoituksen määräytymiseen listoilla on latausten määrä. Latausten määrän kehittymisen dynamiikkaa arvioidaan kuitenkin lyhyemmässä ajassa kuin App Storessa. Lanseerausta seuraavat ensimmäiset 48 tuntia ovat kriittiset. Erottava tekijä on myös Googlen lyhyet viiveet. Näin ollen käyttäjien massaostaminen voi näkyä vasta myöhemmin, koska Google Playn algoritmi käyttää syvää indeksointia laskennassaan. Seuraavat tekijät vaikuttavat sijoituksen määräytymiseen latauskaupan listoilla tärkeysjärjestyksessä:

1. pelin latausten määrä on tärkein sijoitukseen vaikuttava tekijä
2. käyttäjien antamat arvoinnit/tähdet pelistä - mitä enemmän ja parempia sen korkeammalle peli nousee, joten kannattaa kehottaa ajastetusti pelaajia arviomaan tuotetta
3. pelien poistaminen päätelaitteista laskee sijoitusta
4. retentio eli paluuaste – mitä useammin ja säännöllisemmin pelaajat käyttävät tuotetta sen korkeammalle se nousee listalla
5. pelikertojen pituus – mitä kauemmin peli on auki käyttäjien päätelaitteissa, sen korkeammalle tuote nousee
6. sosiaalisuus – mitä enemmän tykkäyksiä (+1 Google Plus) pelaajat antavat sitä korkeammalle tuote nousee listoilla

Googlen käyttämät algoritmit pelien sijoitusten määrittämiseksi latauskaupan hakukoneella ovat huomattavasti monimutkaisempia kuin Applen. Eniten sijoitukseen vaikuttavat maininnat ja linkit verkossa, minkä vuoksi pelin asemaa voi parantaa normaaleilla hakukoneoptimoinnin keinoilla. Tähän löytyy hyviä ohjeita mm. Googlen omasta palvelusta. Avainsanojen yleisyydellä on vaikutusta sijoitukseen, joten niiden sekä pelin kuvauksen tarkka pohtiminen on tärkeää.

13.4.7 JAETTU ELI SOSIAALINEN MEDIA JA VIRAALIKAMPANJAT

Tällä hetkellä digitaalisille kauppapaikoille tulee useita satoja uusia mobiilipelejä päivittäin ja PC-pelienkin määrä on ripeässä kasvussa. Tästä massasta on hyvänkin pelin vaikea nousta kuluttajien tietoisuuteen ilman ammattitaitoista ja suunnitelmallista riittävät resurssit täysimääräisesti hyödyntävää markkinointia. Viraalili-ilmioiden hyödyntämisestä pelin tunnettuuden edistämiseksi on tässä toimintaympäristössä tullut aiempaa tärkeämpää. Jatkuvasti nousevat pelaajahankinnan kustannukset tekevät viraalimarkkinoinnista sosiaalisessa mediassa erityisesti pienille ja alkaville peliyrityksille välttämättömiä taloudellisen onnistumisen kannalta. Viraalimarkkinoinnin tavoitteena on saada pelaajat markkinoimaan peliä muille eli lähinnä omalle sosiaaliselle verkostolleen pelifirman puolesta. Pelaajat toimivat markkinoijina suositellessaan peliä sosiaaliselle verkostolleen ja jakamalla siihen liittyvää tietoa ja kiinnostavia sisältöjä, jotka nostavat potentiaalisten asiakkaiden tietoisuutta ja kiinnostusta peliä kohtaan.

Onnistuessaan viraalikampanjalla voi saavuttaa pienillä taloudellisilla panostuksilla erittäin merkittävän huomioarvon ja saavuttaa tehokkaasti tuloksia kohdennettavuutensa ja toisaalta ansaitun median avulla. Viimeksi mainittu tarkoittaa sitä, että esimerkiksi nopeasti levinnyt peli herättää myös perinteisen median huomiota, joka alkaa tehdä siitä juttuja kiihdyttäen näin menestyksen kierrettä. Taitava viraalimarkkinoija pitää omien mediakontaktiansa kautta huolen siitä, että vähäinenkin menestys huomioidaan mediassa. Näin hän pyrkii hyödyntämään muiden medioiden näkyvyyttä niin paljon kuin mahdollista. Usein mediassa julkaistut jutut poikivat uusia mediajuttuja, jotka kiinnittävät uusien pelaajien huomion peliin lisäten latauksia. Näin voi syntyä menestyksen kierre joka ruokkii itseään. Yksi tämän päivän pelimarkkinoinnin avainsanoista onkin ilmiöiden luominen. Ilmiöt kuitenkin edellyttävät syntyäkseen kriittistä massaa käyttäjiä, jotta voidaan päästä eksponentiaaliseen kasvuun. Nykyisillä mobiilipelimarkkinoilla ensimmäiset viraalimarkkinoinnin käynnistämiseen tarvittavat käyttäjät joudutaan usein hankkimaan maksetulla mainonnalla.

13.4.7.1 VIRAALIMARKKINOINTI AUTTAA LASKEMAAN PELAAJAHANKINNAN KUSTANNUKSIA

Taloudellisesti viraalimarkkinointi on tärkeää peliyritykselle, koska se onnistuessaan laskee pelaajahankinnan kustannuksia huomattavasti sekä auttaa löytämään laadukkaita ja hyvin maksavia pelaajia. Free to play-ansaintamallissa hyvin maksavat ”valas-pelaajat” ovat erityisen aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä (Eedar, 2013, 2014, Everyplay, 2014). Valaat ja muut pelaamiseensa panostavat käyttäjät jakavat yleensä enemmän ja aktiivisemmin peleihin liittyvää viraalisisältöä, kuin ei maksavat ja satunnaispelaajat.

Usein peleihin liittyvää informaatiota sosiaalisessa mediassa ja omissa verkostoissaan jakavat pelaajat myös etsivät näistä kanavista aktiivisesti peleihin liittyvää tietoa.

Kärjistäen voi sanoa, että viraalimarkkinoinnin hallitseminen on taloudellisen menestymisen edellytys nykyisillä pelimarkkinoilla. Eric Seufert kuvasi sitä mobiilipelimarkkinoinnin ”kuninkaantekijäksi” toukokuussa 2014 Helsingissä pitämässään puheessa.

Jo pelin kehitysvaiheessa tulisi luoda sellaista sisältöä, jota on mahdollista hyödyntää markkinoinnissa – erityisesti viraalimarkkinoinnissa sosiaalisessa mediassa ja muissa kanavissa. Tutkimuksesta tiedetään, että ystävän tai tuttavän suositus on hyvin merkittävä (esim. Eedar 2013, 2014) syy hankkia tai kokeilla uutta peliä. Keskeinen syy tähän on se, että tällaisen viestinnän luotettavuus on ihmisistä selkeästi korkeampaa kuin maksetun mainonnan. Toisaalta tuttujen viestintä ylittää myös perinteistä mainontaa paljon helpommin potentiaalisten pelaajien huomiokynnyksen. Henkilö tutustuu mielellään ystäväänsä uuteen Facebook viestiin, mutta jättää usein huomiotta samassa palvelussa esitetyt mainokset. Pelaajia kannattaa siis kannustaa viestimään pelistä kaveripiirissään. Koska ilmainen lataaminen on madaltanut käyttäjien kynnystä kokeilla pelejä radikaalisti, voi onnistunut viraalimarkkinointi johtaa hyvinkin suurten massojen tavoittamisen ja nopean kasvuun jopa kymmeneen miljooniin asennettuihin peleihin. Tällaista ilmiötä vahvistaa usein myös median taipumus uutisoida menestyksestä synnyttäen positiivisen orgaanisen kasvun kierteen.

13.4.7.2 VIRAALIMARKKINOINTIKAMPANJAN ELEMENTIT

Viraalimarkkinoinnissa voi noudattaa erilaisia strategioita, mutta Wilson (2012) suosittelee huomioimaan seuraavat kuusi elementtiä kampanjan suunnittelussa. Mitä useampaa elementtiä käyttää sitä tehokkaammin kampanja hänen mukaansa toimii.

Tehokas viraalimarkkinointi:

1. Antaa edun tai perustuu positiiviseen kokemukseen
2. Tekee jakamisesta niin helppoa kuin mahdollista
3. Hyödyntää ihmisten perusmotivaatiota
4. Hyödyntää tehokkaasti olemassa olevia verkostoja kuten sosiaalista mediaa

5. Hyödyntää muiden resursseja häikäilemättömästi

6. Skaalautuu helposti pienestä suureen

13.4.7.2.1 POSITIIVISET TUNTEET LISÄÄVÄT JAKAMISTA

Kun peli on hauska tai muuten koukuttava ja antaa pelaajalle hyvän pelikokemuksen, haluaa hän usein jakaa sen hyvien ystäviensä kanssa. Positiivisesti pelaajan tunteisiin vaikuttavaa sisältöä jaetaan todennäköisemmin myös viraalisti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa omalle lähipiirille. Everyplayn (2014) selvityksen mukaan yleisin syy jakaa pelisisältöä ja kokemuksia muille oli halu kertoa nautittavasta ja kiinnostavasta pelistä ystäville ja tuttaville. Viraalikampanjat hyödyntävät siis ihmisten luontaista tarvetta jakaa informaatiota ja itselleen merkityksellisiä asioita toisille.

Viraalikampanjat hyödyntävät ihmisten normaaleja motiiveita ja käyttäytymiskaavoja. Everyplayn (2014) tutkimuksessa havaittiin neljä perimmäistä syytä jakaa peleihin liittyvää sisältöä ja kokemuksia muille pelaajille ja ystäville. Näitä ovat sosiaalisuus, kilpailullisuus, yhteisöllisyys ja halu luovaan ilmaisuun. Kuvio 77 sivulla 164 esittää tärkeimmät syyt jakaa peliin liittyviä kokemuksia ja sisältöjä. Ihmiset pitävät harrastuksistaan puhumisesta ja monesta on myös hauskaa pelata ystäviensä kanssa, joten he yrittävät kutsua näitä mukaan nauttimaan samasta kokemuksesta. Kaverien kutsumisen todennäköisyys lisääntyy, kun pelissä on ominaisuuksia, joista voi nauttia yhdessä muiden kanssa. Moninpelimahdollisuus on yksi tärkeimmistä. Jakaminen mahdollistaa myös oman luovuuden ilmaisemisen vaikkapa näyttämällä pelivideolla kuinka ovelasti pelaaja pystyi ratkaisemaan jonkin pelihaasteen tai kuinka hienoksi hän on tuunannut pelihahmonsa. Oman osaamisen näyttäminen peliin liittyviä vinkkejä jakamalla tai omia saavutuksia esittelemällä on monelle tärkeä syy jakamiseen. Jotkut taas haluavat näyttää menestymistään leaderbordissa kavereilleen ja kisailla näitä vastaan.

13.4.7.2.2 OMA KONKREETTINEN ETU LISÄÄ JAKAMISTA

Koska ihmiset haluavat olla suosittuja, pidettyjä ja läheistensä arvostamia he ovat valmiita jakamaan sisältöä lähipiirilleen ja laajemminkin. Palveluksen tekeminen esimerkiksi vinkkaamalla hyvästä pelistä tai vaikka erikoistarjouksesta tutuille on tässä mielessä hyvä motivaattori. Jaettavan asian pitää yleensä olla jotain positiivista tai hauskaa. Ahneus tai yhteinen etu ovat myös voimakkaita ajureita, jotka toimivat silloin, kun saatavissa on etuja itselle tai kaverille tai kummallekin. Näiden motiivien hyödyntäminen tuottaa usein hyviä tuloksia viraalikampanjoissa. Free to playn myötä sana ”ilmainen” on ehkä menettänyt hieman voimakasta asemaansa

huomion herättäjänä ja jakamisen motivaattorina, mutta edelleenkin se toimii kohtuullisen hyvin.

Pelialalla on yleinen tapa palkita jakamisesta jollakin digitaalisella hyödykkeellä, jonka saamiseksi pelaajan pitäisi muussa tapauksessa ponnistella runsaasti tai maksaa selvää rahaa. Tällainen hyödyke ei kuitenkaan käytännössä maksa peliyritykselle juuri mitään. Jos jakaminen johtaa uuden laadukkaan pelaajan saamiseen, voi ”kauppaa” pitää edullisena. Jos pelinkehittäjä ei halua tai voi esimerkiksi imagosyistä antaa mitään ”ilmaiseksi”, kannattaa järjestää kilpailu.

13.4.7.2.3 JAKAMISEN ON OLTAVA HELPPOA

Mitä helpompaa kaverille vinkkaaminen ja sisällön jakaminen ovat, sen enemmän sitä tehdään. Tämä kannattaa huomioida jo pelisuunnittelussa, jos mahdollista. Peliin kannattaa lisätä mahdollisuus helposti hyödyntää kaikkia yleisimmin käytettyjä sähköisiä viestintäkanavia ja erityisesti sosiaalista mediaa jakamisessa. Sosiaalisen median palvelut ovat luonteensa vuoksi erityisen hyviä jakamisen kannalta. Jos pelinkehittäjä levittää viraalisisältöä verkkopalvelustaan tai blogistaan kannattaa siihen lisätä linkit sosiaalisen median palveluihin ja myös sähköpostin lähettämismahdollisuus. Mitä useammassa paikassa viraalisisältöihin voi törmätä, sitä todennäköisempää on, että leviäminen on nopeaa.

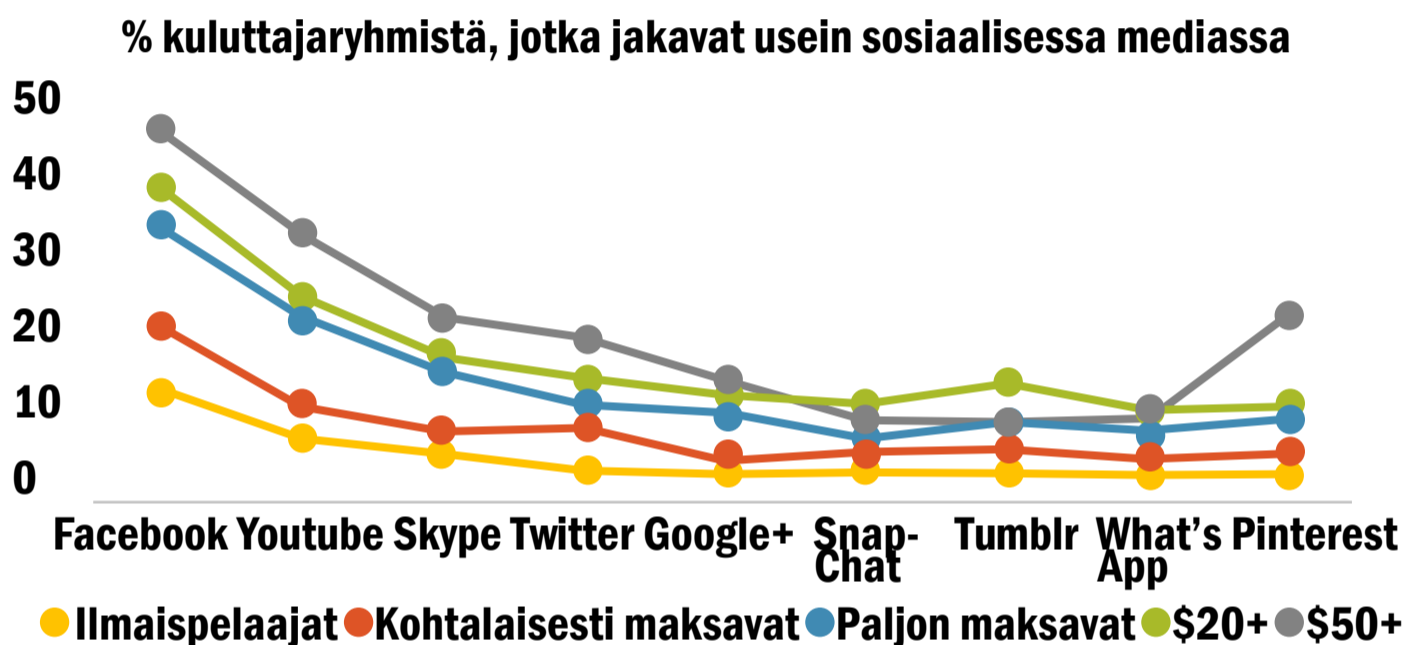
Koko viraalimarkkinoinnin idea onkin yrittää saada muiden ihmisten resurssit ja verkostot hyödyntämään peliyrityksen markkinointia. Oleellista on, että pelaajat voivat käyttää helposti ja joustavasti niitä kanavia, joita he muutoinkin käyttävät viestinnässään. Tässä kannattaa huomioida myös eri maantieteellisten markkinoiden vaatimukset. Eri maissa suositaan erilaisia viestintätapoja. Esimerkiksi Kiinan suurilla markkinoilla ei voi käyttää Facebookia. Jakaminen vähentyy selkeästi, jos sen eteen pitää nähdä vaivaa.

13.4.7.2.4 KANAVIEN ON TAVOITETTAVA MAHDOLLISIMMAN SUURI JOUKKO

Viraalikampanjan onnistumiseksi tarvitaan laajassa yleisessä käytössä olevat potentiaaliset pelaajat tavoitettava viestintäkanavat kuten Facebook, YouTube ja Twitter. Pelisisällön lisäksi peliblogit ja tietenkin peliyrityksen omat verkkopalvelut tukevat jakamista ja toimivat omalta osaltaan viraalikampanjaa. Jo markkinoille päässeiden pelien leviämistä tukee pelivideoiden ja muun sisällön jakamiseen esimerkiksi kilpailuilla aktivoitu pelaajayhteisö. Joillakin markkinoilla teksti- tai esimerkiksi pikaviesti tai sähköposti voi olla toimiva ratkaisu pelaajien tavoittamiseksi. Oleellista on, että kaikki viestintäkanavat toimivat yhteen ja välittävät samaa viestiä ja tukevat pelin tavoitebrändiä.

13.4.7.2.5 SOSIAALISEN MEDIAN PALVELUT OVAT TEHOKKAIMPIA

Koko sosiaalinen media perustuu jakamiseen ja verkostoitumiseen, joten se on viraalimarkkinoinnin luontaisin ympäristö. Oleellista on, että potentiaaliset pelaajat käyttävät valittuja alustoja. Kuvio 92 kuvaa Everyplayn (2014) tutkimuksen valossa eri länsimaisten pelaajaryhmien aktiivisuutta sosiaalisen median palveluissa. Facebook, YouTube, Skype ja Twitter ovat eniten seurattuja ja jakamisessa käytettyjä medioita. Muita kanavia käyttää alle 20 % pelaajista. Koska valaat ja aktiiviset ydinpelaajat ovat innokkaimpia ja useimpia kanavia käyttäviä somettajia, on viraalimarkkinointi tehokas tapa rekrytoida heitä pelin pariin. Twitter toimii kohtuullisen hyvin sitoutuneiden pelaajien tavoittamisessa, mutta uusien rekrytoinnissa Facebook ja YouTube ovat sitä merkittävämpiä.



Kuvio 92. Maksukäyttäytymisen mukaan erilaisten mobiilipelaajaryhmien peleihin liittyvä jakamisaktiivisuus sosiaalisen median eri palveluissa (Everyplay, 2014)

Koska viraalimarkkinointi voi onnistuessaan lisätä pelaajien määrää todella nopeasti, kannattaa ennen kampanjoinnin aloittamista huolehtia siitä, että serverit skaalautuvat ja verkkopalvelut toimivat. Huonosti toimivista palveluista johtuva närkästyminen ja pettymys karkottavat tehokkaasti pelaajat ja pahimmassa tapauksessa tuhoaa pelin ja peliyrityksen maineen.

13.4.7.3 VIRAALIMARKKINOINNIN KÄYTÄNNÖN KEINOJA

13.4.7.3.1 VIRAALI ILMIÖN LUOMINEN ALOITETAAN KYLVÄMISELLÄ

Usein viraali-ilmion käynnistämiseksi tarvitaan ensin ”kylvämistä” esimerkiksi ensimmäisten pelaajien hankkimista ostetuilla mainoksilla tai vaikkapa suosittu YouTubettajan värväämisellä pelivideota tekemään. Kun ensimmäiset tyytyväiset pelaajat on hankittu, kannattaa kaikin keinoin pyrkiä aktivoimaan heitä jakamaan peliin liittyviä sisältöjä ja kutsuja omilla sosiaalisissa verkostoissaan. Pelaajat alkavat levittää peliin liittyvää sanaa ja sisältöjä, kunhan pelikokemus on heistä miellyttävä ja he tuntevat saavansa jakamisesta jonkinlaista fyysistä tai henkistä palkkiota. Pelaajayhteisöjen kehittymisen tukeminen voi lisätä pitkällä tähtäimellä viraalileviämistä, koska sitoutuneet pelaajat haluavat myös kaverinsa mukaan yhteisöön. Sosiaalisen median hyödyntäminen ja ihmisten välisten verkostojen valjastaminen pelien markkinoinnin palvelukseen ovat varsinkin Free to play ansaintamallin edellyttämien pelaajamassojen kustannustehokkaassa tavoittamisessa oleellisen tärkeää.

13.4.7.3.2 PASSIIVINEN SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN

Sosiaalista mediaa voi hyödyntää pelin markkinoinnissa passiivisesti tai aktiivisesti (Jaggard, 2014). Passiivinen hyödyntäminen perustuu pelin automaattisesti pelaajan kaveripiirille lähettämiin viesteihin. Viesti voi olla esimerkiksi seuraava: Kaverisi N on juuri saavuttanut tason 5 pelissä Y. Tämän mahdollistamiseksi pelin pitää olla linkitettyä pelaajan sosiaalisen median tiliin. Tällaisen ominaisuuden teknisen toteutuksen kannattaa olla sellainen, että ominaisuuden voi halutessaan poistaa käytöstä. On mahdollista, että käyttäjät ja tämän kaverit saattavat pitää viestejä ärsyttävinä ja hylkäävät koko pelin tämän vuoksi. Tätä mallia voi luonnehtia passiiviseksi, koska siinä pelaajan ei odoteta tekevän mitään. Perusajatus tässä mallissa on se, että kun kaveripiiri näkee jonkun siihen kuuluvan pelaavan jotain peliä, hekin voivat kiinnostua siitä ja ladata sen. Tämä malli soveltuu hyvin esimerkiksi Facebook peleihin.

13.4.7.3.3 AKTIIVINEN SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN

Toinen sosiaalisen median hyödyntämistapa perustuu pelaajan aktiiviseen toimintaan. Tämä voi perustua kahteen tekijään: 1. suunnitelmalliseen kannusteohjelmaan ja 2. luontaisesti pelaajiin vetoavaan sisältöön, jota he haluavat jakaa lähipiiriinsä kuuluville muille ihmisille. Tällaista sisältöä voi olla vaikkapa huippupisteet, hauska pelivideo tai jokin muu pelissä aikaansaatu positiivisia tunteita aiheuttava seikka. Kumpaakin kannattaa hyödyntää pelin markkinoinnissa.

Kannusteohjelmaa voi kutsua myös ”vinkkaa tai kilauta kaverille” ominaisuudeksi. Pelaajaa voi aktivoida esimerkiksi antamalla tälle mahdollisuuden pyytää

apua kavereiltaan vaikkapa Facebookissa tai suunnittelemalla peliin ominaisuuksia, joissa kaverin apu helpottaa etenemistä. Klassinen esimerkki tästä on Candy Crush Saga pelin mahdollisuus jatkaa pelaamista ilman aikarajoituksia lainaamalla uusia elämiä kaverilta. Tällöin pelaajilla on motiivi levittää peliä mahdollisimman laajalle omaan verkostoonsa, jotta tarpeen mukaan on useita henkilöitä joiden puoleen voi kääntyä. Näitäkin ominaisuuksia käytettäessä ne on hyvä jättää vapaaehtoisiksi mahdollisuuksiksi pelaajalle. On hyvä muistaa pelaajien reagoivan yleensä hyvin negatiivisesti siihen, että heidät pakotettaisiin, esimerkiksi pelissä eteneminen estämällä, kutsumaan kavereita peliin. Tätä menettelyä kutsutaan Friend-gateksi ja sitä ei missään nimessä suositella.

Kavereiden kutsumiseen kannustaminen on ehkä tehokkain viraalimarkkinoinnin toimintamalli. Pelaajat saadaan lähettämään kutsu pelin lataamiseen esimerkiksi lupaamalla heille jonkinlainen etu, jos kaverit lataavat pelaajan lähettämän linkin avulla pelin itsellensä. Etu voi olla esimerkiksi pelirahaa tai kokemuspisteitä, jotka eivät todellisuudessa ole kustannuksia peliyritykselle vaan itse asiassa säästävät sen markkinointikuluja. Näin saatujen uusien pelaajien laatua voi parantaa kytkemällä etuun uuden pelaajan etenemisestä palkitsevan bonusjärjestelmän. Tällöin alkupe-
räinen pelaaja X saa 100 pelirahaa, kun hänen kutsunsa kautta tullut uusi pelaaja Y saavuttaa pelin tason kaksi ja 200 pelirahaa, kun Y saavuttaa tason kolme. Näin palkkiojärjestelmä tukee myös pelin retentioastetta ja samalla sitouttaa pelaajia peliin. Kuten aiemmin on todettu sitoutuneet pelaajat monetisoivat paremmin ja ovat usein myös aktiivisia pelisisältöjen jakajia.

Toinen käytetty vaihtoehto on luvata etu myös kaverille pelin lataamisesta. Näin toimii esimerkiksi Gaijinin War Thunder-MMO. Tässä tapauksessa pelaaja tekee ”palveluksen” kaverilleen suosittelemalla tälle omasta mielestään hienoa peliä ja vielä tarjoamalla tälle jonkin aloittamista helpottavan edun. Tällä toimintamallilla vältetään tunne, että pelaaja käyttää kavereitaan hyväksi ja spämmää heitä vain oman pelirahan ansaitsemiseksi. Usein pelifirmat asettavat nykyään ehtoja edun saamiseksi. Tällainen voi olla esimerkiksi vaatimus, että kaveri pelaa tasolle kaksi ennen kuin edun saa. Näin pelin julkaisija haluaa varmistaa, että etu menee laadukkaalle pelaajalle, joka oikeasti voisi sitoutua peliin ja jakaa sitä edelleen. Esimerkiksi War Thunder peliin on rakennettu malli, jossa kaverin kutsumalla saa sitä enemmän etua itselle ja kaverille mitä korkeammalle tasolle kaveri pelaa.

Kummassakin mallissa pelaaja valjastetaan oman etunsa vuoksi levittämään peliä. War Thunderin malli pyrkii vielä koukuttamaan uudet pelaajat palkitsemalla pidemmästä retentiosta. Tausta-ajatuksena tässä on luonnollisesti, että useamman tason pelaaminen myös johtaa Free to play pelissä todennäköisesti monetisaation.

Samalla uskotaan myös alkuperäisen kutsujan pysyvän pelissä pidempään ja maksavan enemmän, koska hänellä on kavereita joiden kanssa voi pelata ja jakaa pelikokemuksia.

Seufertin (2014) mukaan eräs tapa parantaa viraalijakamisen kautta saatujen pelaajien laatua on rajoittaa sallittujen kutsujen määrää. Näin jakaja joutuu miettimään kenelle kutsu kannattaa lähettää ja tämä kohdistaisi periaatteessa kutsut potentiaalisimmille pelaajille. Kutsusta tulee näin harvinainen sekä parhaassa tapauksessa jopa arvokas ja siten sosiaalista verkostoa kiinnostava. Tällöin kutsun arvo toimisi myös palkitsemismekanismina sekä lähettäjälle että vastaanottajalle. Tähän toimintamalliin liittyy toisaalta riski, että se voi vähentää kokonaiskutsujen määrää ja saattaa todellisuudessa jättää osan potentiaalista hyödyntämättä.

13.4.7.3.4 KILPAILULLISUUS LISÄÄ JAKAMISTA

Erilaiset kilpailut ovat suosittuja ja koeteltuja viraalimarkkinoinnin keinoja. Kilpailullisuus on erityisesti hardcore pelaajiin voimakkaasti liitetty ominaisuus, joten mahdollisuudella haastaa kaverit kisaan parhaista pisteistä houkuttelee pelaajia värväämään uusia pelaajia sosiaalisesta verkostostaan. Näin saadut uudet pelaajat ovat usein laadukkaita sitoutumisen ja monetisaation näkökulmasta. Edellisten lisäksi pelaajalle voidaan tarjota etua, jos hän antaa pelin julkaisijalle pääsyn osoitekirjaansa. Tällöin pelaaja oikeastaan myy kavereidensa yhteystiedot julkaisijalle markkinointia varten.

13.4.7.3.5 TEKSTI- JA PIKAVIESTIT JAKAMISEN VÄLINEINÄ

Teksti ja pikaviestien käyttäminen mobiilipelien promootioon toimii Jaggardin (2014) mukaan seuraavasti. Pelaajaa pyydetään antamaan mobiilinumeroonsa saadakseen etuja antavan promokoodin. Vastineeksi saatuun promokoodiin on liitetty kehoitus lähettää viesti edelleen kaverille. Tähän motivoidaan tarjoamalla riittävän hyviä lisäetuja, jotta pelaajan vastenmielisyys spämmätä kavereitaan unohtuu. Tämä voi toimia hyvinkin, koska lähes kaikki lukevat saamansa teksti- ja pikaviestit. Lisäksi viestintäväline on sama jolle uusi peli ladataan, mikä tekee nopean ja helpon toiminnan mahdolliseksi. Lisäksi pelaajat lähettävät viestin pääsääntöisesti vain sellaisille tutuilleen, joiden he uskovat voivan pitää pelistä. Tämä parantaa todennäköisesti viestinnän osuvuutta.

Aasiassa pikaviestipalveluilla on saavutettu hyviä tuloksia pelimarkkinoinnissa ja tällä perusteella esimerkiksi WhatsApp voi muodostua jatkossa kiinnostavaksi pelien markkinointikanavaksi.

13.4.7.3.6 VIRAALIMARKKINOINTIIN LIITTYY OLEELLISESTI MITTAAMINEN

Viraalimarkkinointiin liittyy oleellisesti mittaaminen. Tähän mennessä ei ole yrityksistä huolimatta pystytty kehittämään eksakteja pelin viraalijakamisen tehokkuuden

mittareita, joiden avulla voidaan tarkasti laskea tietyn toimenpiteen vaikutus pelin leviämiseen (Jaggard, 2014). Jokainen viraali-ilmiö riippuu lukuisista eri seikasta, mikä vaikeuttaa mittaamista. Näin ollen voidaan sanoa edellä kuvattujen markkinoitointitoimenpiteiden todennäköisesti lisäävän pelaajakunnan orgaanista kasvua. Pelin julkaisijan on kuitenkin mitattava omien toimenpiteidensä vaikutusta mahdollisimman tarkasti, jotta pystyy tunnistamaan parhaiten juuri omassa pelissään ja pelaajakunnassaan toimivat ratkaisut. Tähän käytettyjä mittareita on käsitelty tarkemmin metriikkaosiossa.

13.5 PELAAJIEN SOSIAALISUUDEN MERKITYS MENESTYKSEN KANNALTA JA VIRAA LISUUS

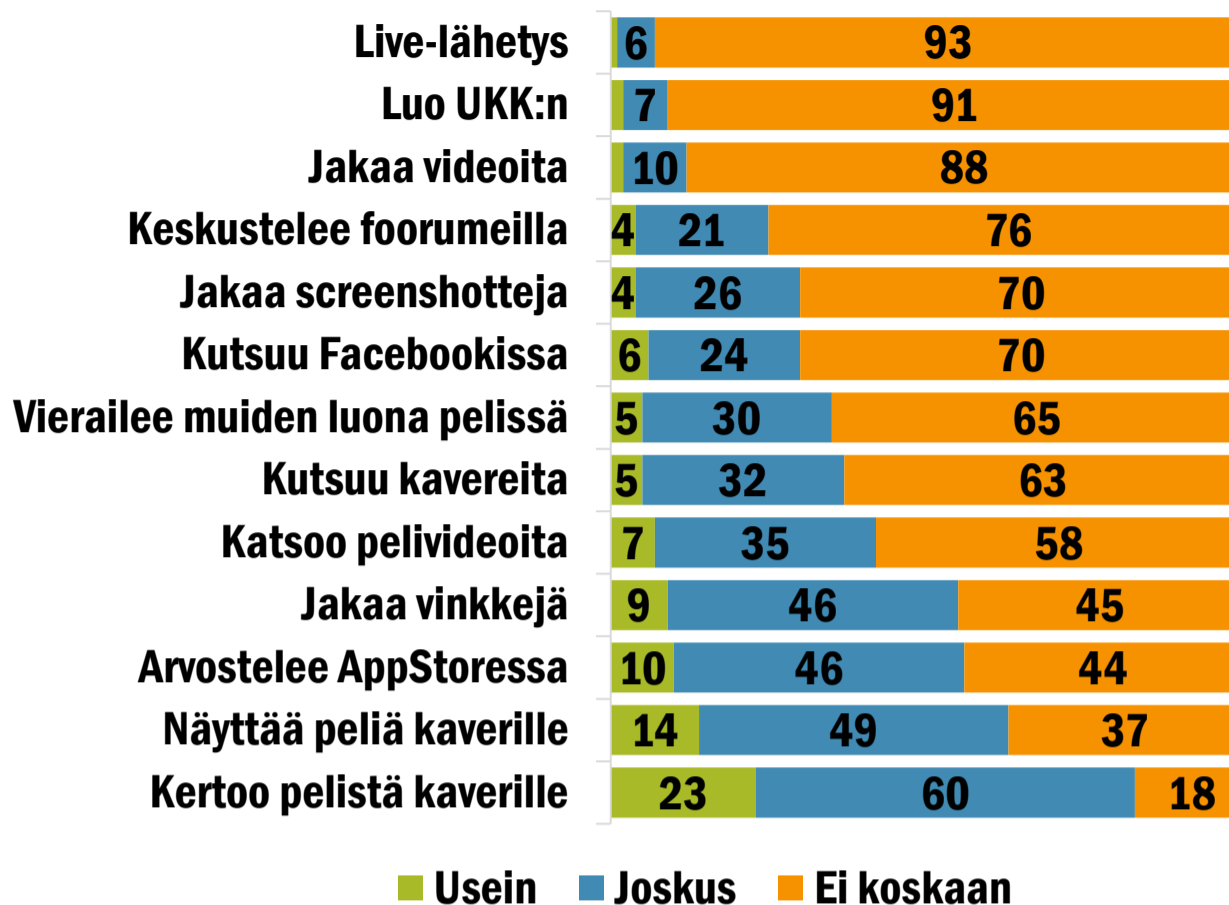
13.5.1 YDINPELAAJAT OVAT AKTIIVISIMPIA JAKAJIA

Pelaajien sosiaalinen aktiivisuus vaihtelee maittain. Eedarin (2015) mukaan jopa 77 % pohjois-amerikkalaisista mobiilipelaajista jakaa ainakin joskus peleihin liittyviä sisältöjä sosiaalisissa verkostoissaan esimerkiksi kertomalla kavereille pelistä tai esittelemällä omaa pelaamistaan ja kutsumalla kavereita pelaamaan. Kiinassa vastaava luku on huimat 82 %, Etelä-Koreassa 72 % ja Japanissa pienin 63 %.

Pelaajakunnassa voi havaita myös eroja jakamisen aktiivisuudessa. Suurin osa jakaa pääosin vain yhtä kanavaa käyttäen, mutta myös jatkuvasti useissa kanavissa aktiivisia jakajia on olemassa. Jakamisaktiivisuuden ja muun pelaajakäyttäytymisen välillä on Eedarin (2014) mukaan selkeä yhteys niin, että laadukkaasta pelikokemuksesta eniten kiinnostuneista ydinpelaajista selvästi suurempi joukko kuuluu innokkaimpien jakajien joukkoon. Näistä peräti 75 % kuuluu jakajiin, kun taas vain silloin tällöin pelaavista satunnaispelaajista vain 23 % jakaa peleihin liittyviä sisältöjä verkostoissaan. Ydinpelaajat ovat siis avainasemassa myös uusia pelaajia houkuttelevien viraali-ilmiöiden aikaansaamisessa sekä pelaajien sitoutumista lisäävien pelaajayhteisöjen synnyttämisessä.

Tämän vuoksi pelin sosiaalisia- ja viraaliominaisuuksia suunniteltaessa, on aktiivisten pelaajien mieltymysten oltava keskiössä.

Mobiilipelaajat jakavat pelikokemuksiaan monin eri tavoin ystävilleen ja muille pelaajille. Yleisintä on kertoa kaverialle pelistä tai näyttää sen pelaamista. Pelin arvostelu pelikaupassa on seuraavaksi yleisintä ja samalla se on yleisin tapa viestiä pelistä tuntemattomille ihmisille. Pelaajista 55 prosenttia on jakanut pelaamiseen liittyviä vinkkejä kaverialle ja tuntemattomille. Kaverikutsuja on joskus lähettänyt 37 prosenttia pelaajista. Kuvio 93 esittelee Everyplayn (2014) havaintoja mobiilipelaajien pelisisältöjen ja muun informaation jakamiskäyttäytymisen yleisyydestä.

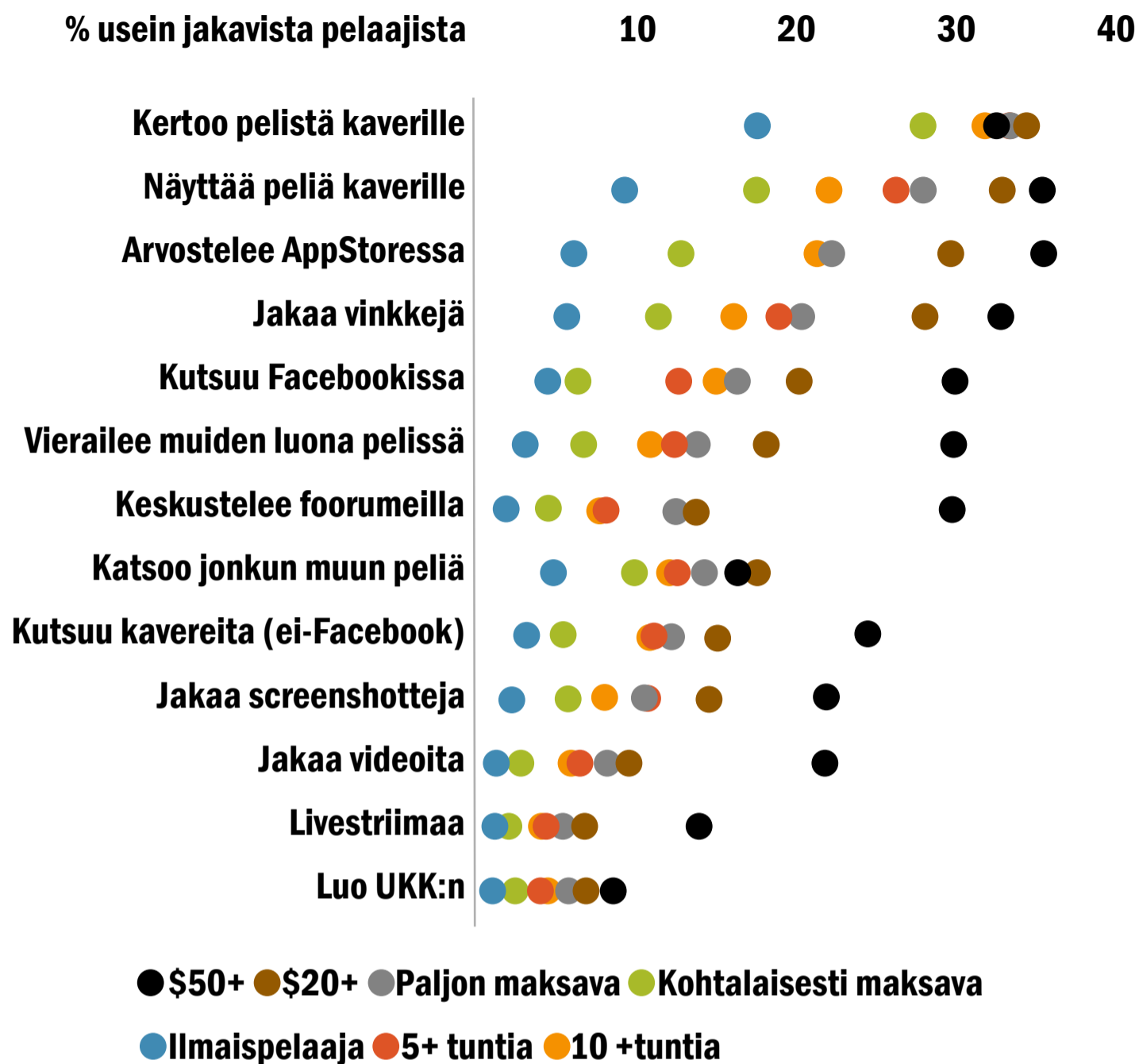


Kuvio 93. Mobiilipelaajien pelaamiseen liittyvän sosiaalisen käyttäytymisen yleisyys (Everyplayn, 2014)

13.5.2 AKTIIVISET SISÄLTÖJEN JAKAJAT OVAT USEIN MYÖS MAKSAVIA PELAAJIA

Sekä Everyplayn (2014) että Eedarin (2014) tutkimusten mukaan peleistä maksaminen ja niiden sisällön aktiivinen jakaminen liittyvät voimakkaasti toisiinsa. Eniten maksavista valaista 30 % on erittäin aktiivisia jakajia ja kohtuullisesti maksavista 55 % kuuluu tähän ryhmään.

Tämä selittyy sillä, että mitä tärkeämpi alue pelaaminen on henkilön elämässä, sen enemmän hän on valmis uhraamaan harrastukseensa rahaa sekä aikaa, jota taas jakaminen vaatii. Ihmiset jakavat myös mieluiten itselleen ja ystävilleen tärkeää sisältöä. Aktiiviset jakajat keräävät myös innokkaasti uutta peleihin liittyvää tietoa muilta jakajilta. Kuvio 94 esittelee jakamistapojen eroja eri maksajaryhmien ja peliaktiivisuuden pohjalta.

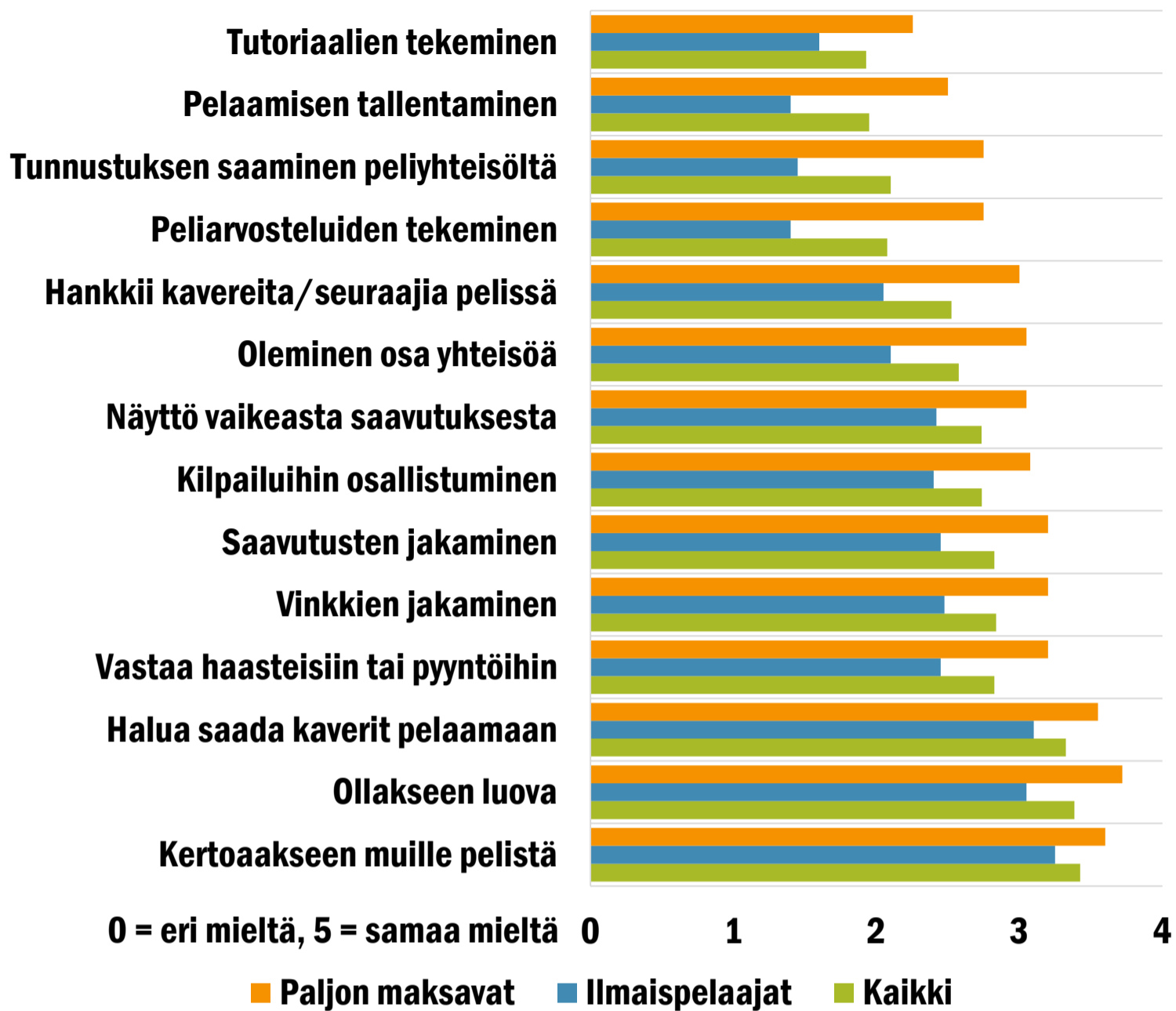


Kuvio 94. Eroja mobiilipelaajien jakamisaktiivisuudessa maksamishalukkuuden mukaan

13.5.3 JAKAMISTA EDISTÄVÄT MOTIIVIT

Everyplayn (2014) tutkimuksessa hahmotetaan neljä perimmäistä syytä jakaa peleihin liittyvää sisältöä ja kokemuksia muille pelaajille ja ystäville.

Näitä ovat sosiaalisuus, kilpailullisuus, yhteisöllisyys ja halu luovaan ilmaisuun. Mobiilipelaajien peliin liittyvien sisältöjen ja muun jakamisen motiiveja on esitelty kuviossa 95.



Kuvio 95. Mobiilipelaajien syyt jakaa peleihin liittyvää sisältöä ja kokemuksia.

13.5.3.1 MAHDOLLISUUS OSOITTAO OMAA LUOVUUTTA LISÄÄ JAKAMISTA

Pelin viraalisuutta luotaessa tarvitaan luova sisältö, joka on pelaajille niin merkityksellistä, että he haluavat jakaa sitä lähipiirilleen. Sisältö voi olla esimerkiksi videoita, kuvia, ”hauskoja” hattuja ja pelaajien hahmoille suunnittelema varusteita, uusia pelihahmoja ja skenaarioita tai jopa modeja. Everyplayn (2014) tutkimuksessa selvisi, että tärkein syy jakaa peliin liittyviä sisältöjä yhteisössä oli mahdollisuus ilmaista pelaajan omaa luovuutta, joten tämän mahdollistaminen pelissä voi lisätä jakamista. Esimerkiksi suositut Team Fortress 2 ja War Thunder pelit mahdollistavat pelaajille pelivälineiden ja varusteiden ulkoasun tuunaamisen sekä omien luomusten jakamisen muille pelin foorumilla.

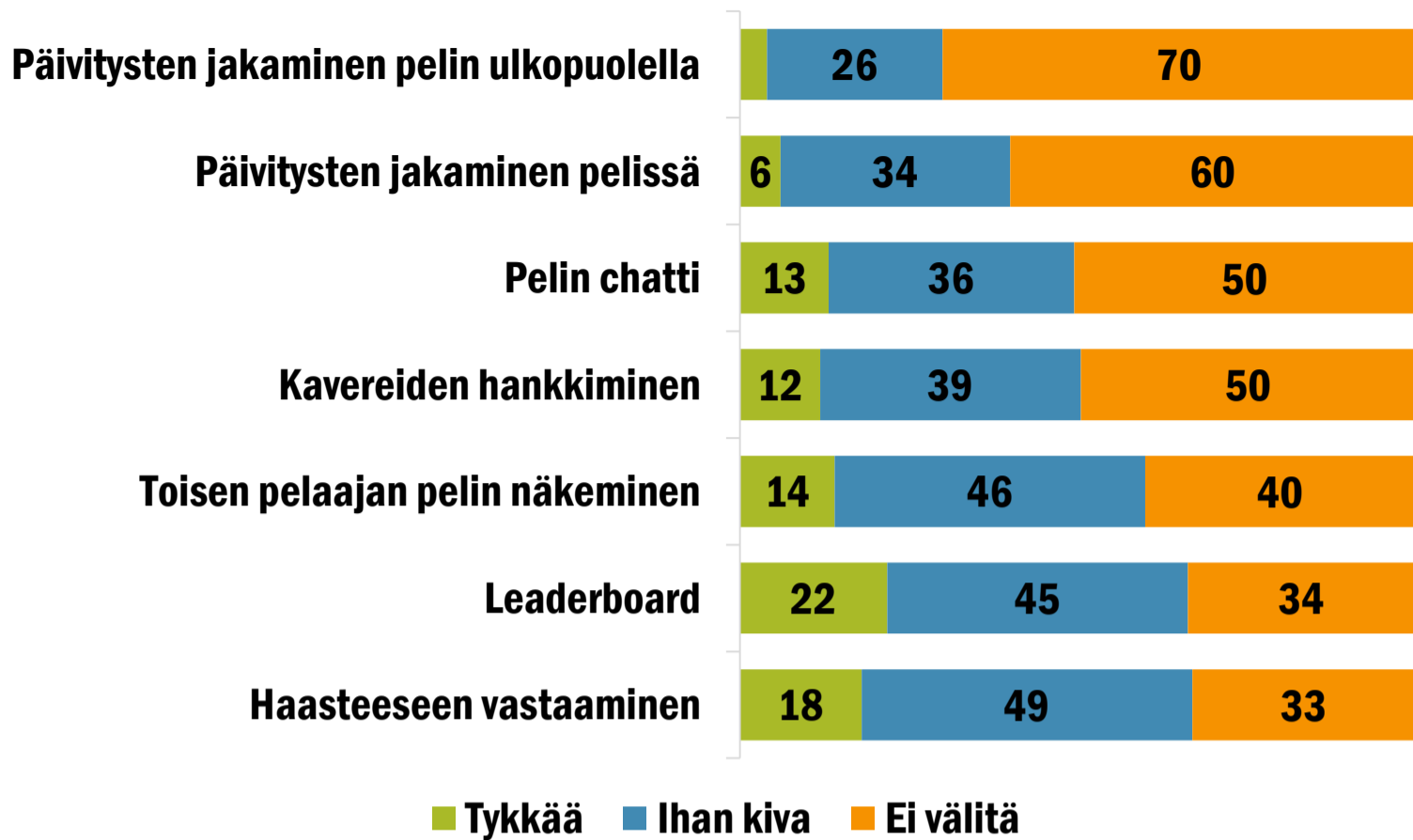
Peliyhtiöt myös kannustavat pelaajia tähän ja esimerkiksi pelivideoiden tuottamiseen YouTubeen tai muihin videopalveluihin järjestämällä näihin liittyviä kilpailuja pelaajille.

13.5.3.2 ENITEN MAKSAVIA PELAAJIA MOTIVOI KILPAILULLISUUS JA PELIYHTEISÖN JÄSENYYS

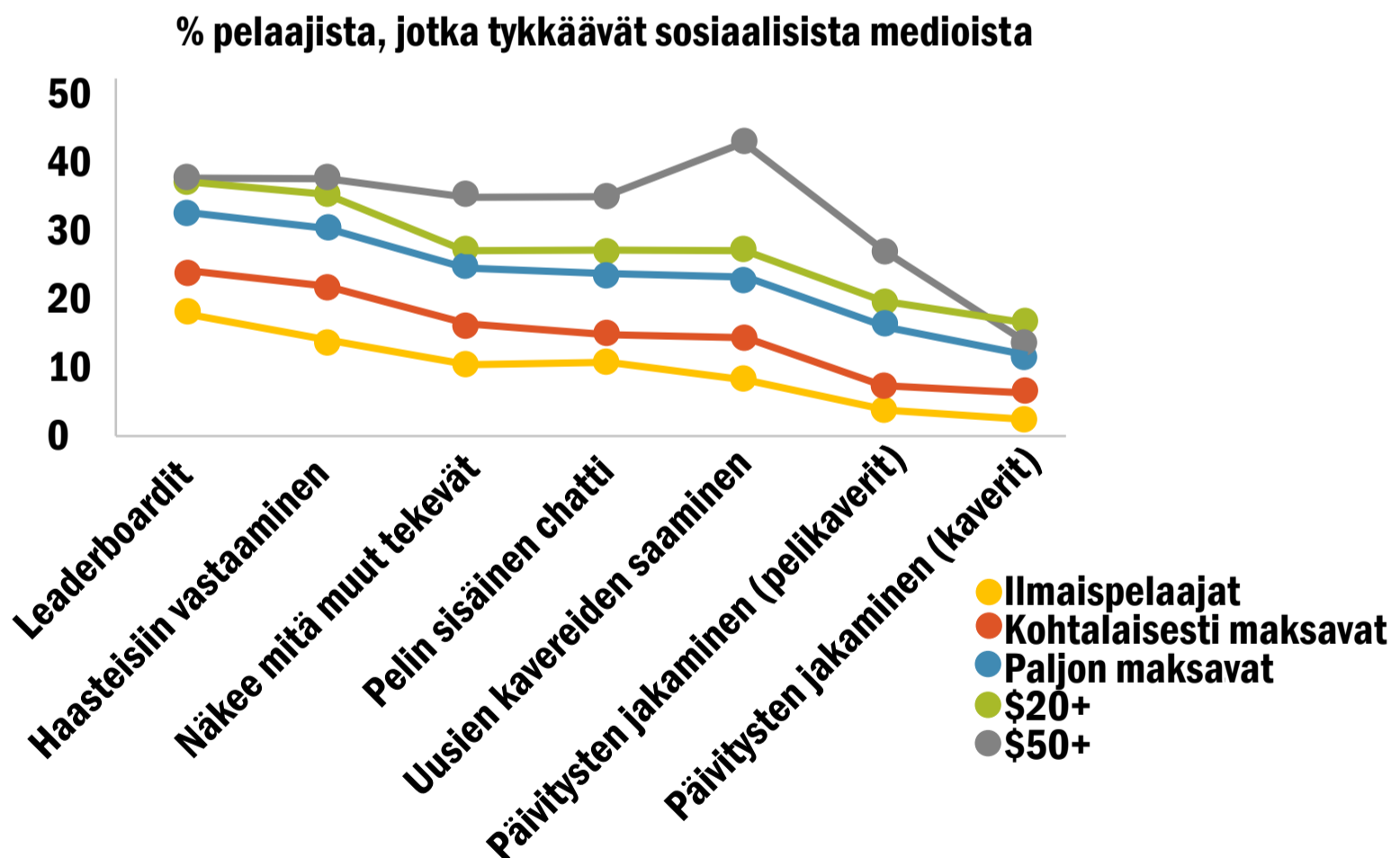
Pelaajat pitävät erityisesti sellaisista mobiilipelien sosiaalisista piirteistä, jotka mahdollistavat kilpailun muiden kanssa tai vertailun muihin pelaajiin. Sitoutuneimmat valaavat haluavat näitä ominaisuuksia peliin yli kaksi kertaa useammin kuin keskimääräiset pelaajat. He ovatkin aktiivisimpia jakajia Everyplayn mukaan. Heidät innostaa parhaiten jakamaan kilpailullisuus ja peliyhteisön jäsenyys.

Mikäli pelikehittäjä haluaa houkutella monetisaation kannalta elintärkeitä runsaasti maksavia pelaajia, on pelisuunnittelussa huomioitava joko symmetrinen tai asymmetrinen kilpailullisuus. On myös pyrittävää luomaan elementtejä kuten tiimipelamisen mahdollisuus, jotka kannustavat aktiivisesti sisältöjä jakavan pelaaja-yhteisön syntymiseen. Valaavat arvostavat kaikista pelaajista eniten sosiaalisuutta ja jakamista peleissä. Everyplayn tutkimuksen mukaan mobiilipeleissä luova ilmaisu ei näytä korreloivan kovinkaan merkittävästi sosiaalisen pelaamisen ja vuorovaikutuksen kanssa vaan liittyy lähinnä yksilöllisyyden korostamiseen. Pelaajat joille itseilmaisu esimerkiksi pelihahmoa muokkaamalla on tärkeää, pelaavat enemmän ja useampia pelejä sekä monetisoivat paremmin kuin satunnaiset pelaajat. Heille pelaaminen on yleensä tärkeä harrastus, mutta he korostavat yksilöllisyyttä usein yhteisöllisyyden sijaan.

Suosituimpia pelien sosiaalisia piirteitä ovat Everyplayn (2014) mukaan haasteisiin osallistuminen ja rankinglistat (Leaderboards). Myös kavereiden hankkiminen ja heidän kanssaan kommunikointi ovat kohtuullisen suosittuja. Vähiten suosittua selvityksen mukaan on saavutusten jakaminen pelissä tai pelin ulkopuolelle sosiaalisen median avulla. Kuvio 96 esittää mobiilipelaajien suhtautumisen pelien sosiaalisiin ominaisuuksiin.



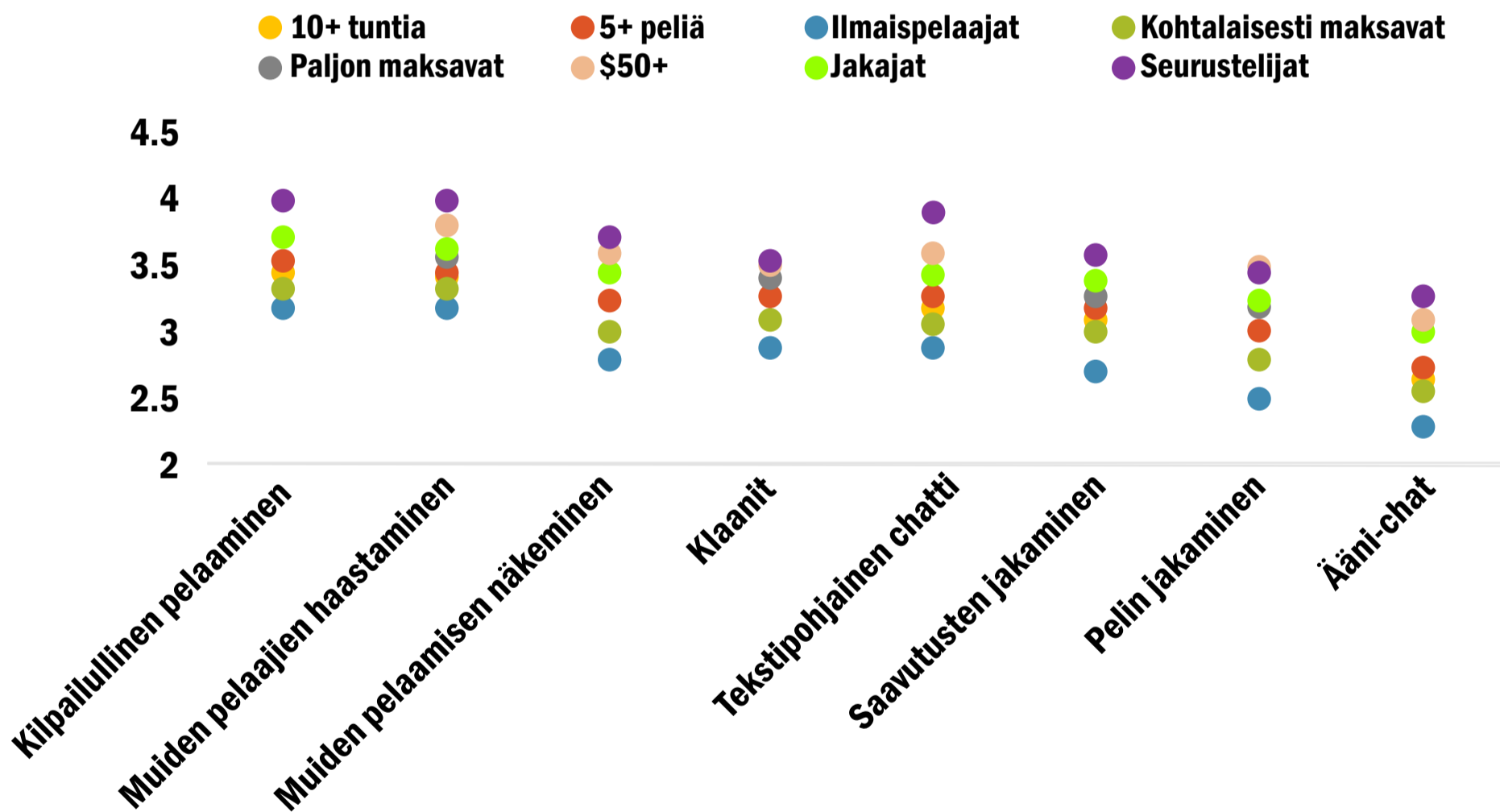
Kuvio 96. Pelaajien suhtautuminen mobiilipelien sosiaalisiin ominaisuuksiin



Kuvio 97. Pelaajien suhtautuminen mobiilipelien jakamisominaisuuksiin maksuhalukkuuden mukaan jaoteltuna.

Kuvio 97 kuvaa kuinka pelin sosiaaliset ominaisuudet korreloivat pelaajien maksuhalukkuuden välillä. Kiinnostava piirre on se, että eniten maksavat pelaajat näyttävät etsivän pelistä uusia, todennäköisesti samanhenkisiä kavereita. Tämä puoltaa yhteisöllisyyden kehittämisen tärkeyttä pelaajakunnassa.

Sosiaalinen pelaaminen korreloi Everyplayn (2014) tutkimuksessa sitoutumisen kanssa ja motivoi pelaajia pelaamaan pidempään ja myös maksamaan enemmän. Tämän vuoksi moninpelit tuottavat yleensä ainakin Free to play mallissa selvästi yksinpeliä paremmin. Kilpailullisuus on pelien sosiaalisista tekijöistä pelaamista eniten pidentävä ja sitoutumista lisäävä piirre. Tämä yleensä korreloi hyvin myös monetisaation kanssa. Muut sosiaalisen vuorovaikutuksen alueet kuten klanipeleminen ovat seuraavaksi merkittävimpiä ja mahdollisuus keskustella pelissä muiden pelaajien kanssa vähiten merkityksellinen. Kuvio 98 esittelee pelin sosiaalisten ominaisuuksien merkitystä mobiilipelaajien sitoutumiselle peliin. Mitä korkeampi luku on sitä enemmän aikaa ja rahaa pelaajat ovat valmiita investoimaan peliin.



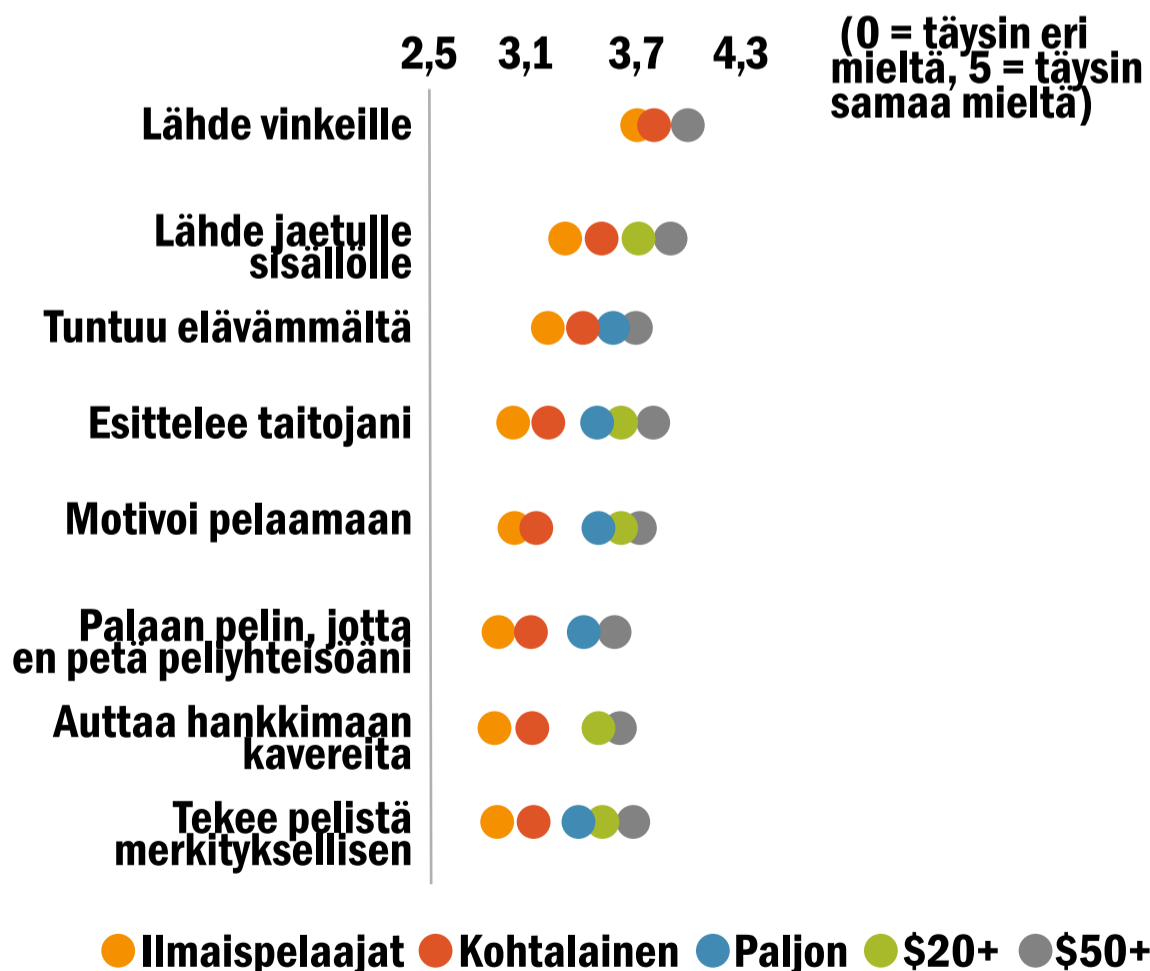
Kuvio 98. Mobiilipelaajien pelaamisen ajan ja rahankäyttöä lisäävät tekijät.

13.5.3 YDINPELAAJAT HALUAVAT PELIIN LIITTYVÄÄ VIESTINTÄÄ

Mobiilipelaajat haluavat muiden pelaajien ja pelin viestittävän heille pelin tapahtumista, kuten edistymisestä pelissä, järjestettävistä turnauksista tai parhaiden pisteiden ylittämistä. Eniten viesteistä on kiinnostunut aktiivinen, sitoutunut ja hyvin maksava ydinpelaajien joukko, jolle pelaaminen on muita ryhmiä tärkeämpi harrastus. He haluavat pysyä ajan tasalla omasta asemastaan peliyhteisössä ja muista siihen liittyvistä tapahtumista.

13.5.4 PELIYHTEISÖT LISÄÄVÄT SITOUTUMISTA JA JAKAMISTA SEKÄ PARANTAVAT MONETISAATIOTA

Peliyhteisöt hyödyttävät pelin julkaisijaa ja pelaajia monin tavoin. Peliyhteisöt tarjoavat pelaajille neuvoja, vinkkejä ja erilaista jaettua sisältöä. Kukoistava peliyhteisö lisää monen pelaajan mielestä pelin kiinnostavuutta, immersiota ja saa heidät palaamaan pelin pariin kerta toisensa jälkeen. Yhteisöllisyys lisää erityisesti ydinpelaajien ja parhaiten maksavien sitoutumista peliin. Maksavat pelaajat arvostavat ei maksavia enemmän peliyhteisöjä ja toimivat niissä muita aktiivisemmin. Peliyhteisöt ovat luonnollisesti erityisen tärkeitä eniten sisältöjä jakaville pelaajille. Pelinkehittäjän kannattaa edistää yhteisöjen syntymistä, sillä ne auttavat pitämään kiinni parhaiten maksavista asiakkaista ja edistävät pelin viraalista leviämistä.



Kuvio 99. Mobiilipelaajien näkemyksiä peliyhteisön hyödyistä (Everyplay, 2014)

Peliyhteisöissä sisältöjen jakaminen vaihtelee pelaajien maksamisvalmiuden mukaan. Eniten maksavat ovat eri ryhmistä kaikkein motivoituneimpia sosiaaliseen käyttäytymiseen pelaajayhteisössä. Halu olla luova ja osoittaa sitä muille on kuitenkin kaikilla pelaajilla tärkein syy jakaa sisältöjä verkossa yhteisön kesken. Halu saada omat kaverit pelaamaan peliä nousi varsin korkealle, johon liittyy myös halu kertoa muille hyvästä pelistä. Eniten maksavat arvostavat myös pelin sisäisiä kilpailuja sekä mahdollisuutta saada kavereita peliyhteisöstä. Mitä suurempi merkitys pelillä ja siihen liittyvällä yhteisöllä on pelaajalle, sen enemmän hän on valmis käyttämään rahaa harrastukseensa. Näin ollen yhteisön rakentaminen ja tukeminen ovat peliyritykselle yleensä kannattavaa. Peliin liittyvät ihmisten väliset kaverisuhteet ja yhteisöllisyys pidentävät yleensä peliin käytettyä aikaa.

13.5.5 YHTEISÖJOHTAMINEN JA NYKYISIIN ASIAKKAISIIN PANOSTAMINEN KANNATTAVAT

Pitkällä tähtäimellä edullisin ja tehokkain markkinoinnin kohderyhmä ovat nykyiset asiakkaat. Tästä syystä niillä yrityksillä, jotka ovat onnistuneet luomaan kymmenien ja satojen miljoonien fanikunnan on selkeä etulyöntiasema muihin nähden. On hyvä ymmärtää, että markkinointi on investointi, jonka avulla pelifirma voi rakentaa menestyksensä pohjaa eli brändiä ja uskollista fanijoukkoa, joka kasvaa jokaisen uuden pelin mukana. Fanikunnasta kannattaa pitää huolta, jolloin erilaiset pelaajayhteisön sitouttamisen, palvelemisen ja ohjaamiseen (community management) liittyvät toiminnot nousevat tärkeään rooliin peliyrityksessä. Yhteisöjohtamisella on tärkeä rooli välittää fanikunnan toiveita ja tunteita yrityksen muille henkilöille. Näin se auttaa yritystä kehittämään tuotteistaan yhä kilpailukykyisempiä. Ammattitaitoinen ja systemaattinen yhteisöjohtaminen vahvistaa asiakassuhdetta ja voi siten aikaansaadaks lisämyyntiä sekä lisätä pelaajien sisältöjen jakamista ja kaverikutsuja, vahvistaa brändiä sekä toimia hyödyllisenä asiakaspalautte- ja keskustelukanavana.

Yhteisömanageri on vastuuhenkilö, joka hallinnoi ja ylläpitää yrityksen verkko-yhteisöjä ja keskustelualustoja kuten sosiaalisen median sivustoja, blogeja ja keskustelufoorumeja. Hän toimii yrityksen ja yhteisön välissä vastaten yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminta- ja sisältösuunnitelman mukaisesti yhteisön ylläpitämisestä.

Hän vastaa omalta osaltaan siitä, että yrityksen brändimielikuva kehittyy haluttuun suuntaan pelaajayhteisön keskuudessa sekä maineenhallinnasta, keskustelun aktivoimisesta ja siihen osallistumisesta sekä raportoi yritykselle fanikunnan toiveista ja mielipiteistä. Yhteisömanageri toimii analytiikan ohella yrityksen laadullisina tuntosarvina yleisön suhteen. Yhteisömanageri voi toimia yrityksen sisällä tai olla ulkoistettu palvelu. Mikäli yritys päättyy ulkoistukseen, on varmistettava, että

työn toteuttaja ymmärtää peliyrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin tavoitteet, tuote- ja palveluvalikoiman lisäarvon pelaajille sekä kykenee uskottavasti kommunikoimaan yrityksen nimissä fanikunnalle.

13.6 MARKKINOINTIKANAVIEN LAATU JA TEHOKKUUS

13.6.1 MARKKINOINTIKANAVIA ON RUNSAASTI

Pelin markkinointiin on useita kanavia, kuten luvussa 16 on todettu. Perinteisesti konsoli ja PC-pelien markkinoinnissa on käytetty pelitapahtumia, pelimedian juttuja ja muita PR-operaatioita kuten julkaisujuhlia. Suurten budjettien AAA-pelit käyttävät yleensä myös runsaasti TV, radio ja muuta massamarkkinointia. Mobiilipeleissä TV-markkinoinnin merkitys on kasvanut kilpailun kiristytessä. Massatiedotusvälineiden käyttö kansainvälisesti vaatii yleensä erittäin suuren markkinointibudjetin, jollainen näillä peleillä ja niiden julkaisijoilla yleensä on. Digitaalisen markkinoinnin rooli on kasvanut nopeasti myös peleissä ja koko liiketoiminta siirtyy hyvin nopeasti verkkoon digitaalisen pelimyynnin yleistymisen seurauksena.

Digitaaliset kanavat kuten internet-palvelut, mobiilikanavat, sosiaalinen media ja ristiinmarkkinointi sopivat edellisiä paremmin useimpien pienillä budjeteilla toimivien pelikehittäjien budjetteihin. Ne ovat yleensä edullisempia, mutta myös kohdistettavuutensa ja mitattavuutensa vuoksi tehokkaampia kanavia kuin perinteiset massamedian mainoskanavat. Tämän vuoksi niiden käyttö on lisääntynyt voimakkaasti.

13.6.2 MARKKINOINTIKANAVIEN TULOKSELLISUUDEN MITTAAMINEN JA VERTAILU KANNATTAA

Uusien asiakkaiden hankinnassa peliyrityksen kannattaa verrata markkinointikanavia toisiinsa, jotta se voisi löytää oman yleisönsä parhaiten ja edullisimmin tavoittavat kanavat. Nykyisin on varsin yleistä käyttää mobiili- tai muuta mainontaa, jossa mainostaja maksaa vasta kun pelaaja tekee jonkin halutun toimenpiteen – esimerkiksi lataa pelin.

Tällöin keskeiseksi kysymykseksi nousee latausten laatu, eli se kuinka hyvä on näin hankittujen pelaajien keskimääräinen retentio ja lopulta monetisaatio sekä kannattavuus. Kun eri kanavien tehokkuuserot on selvitetty, voi peliyritys keskittyä tavoitteidensa mukaisesti niihin, jotka tuottavat eniten latauksia tai vielä mieluummin niihin jotka tuottavat kannattavimmat asiakkaat.

Kaikkia markkinointitoimintoja ja asiakkaiden reagoitua niihin kannattaa ja pitää mitata resurssikäytön optimoimiseksi. Erityisesti mobiilipeleissä on myös käytettävissä hyviä työkaluja tämän tekemiseen. Näistä voi mainita tässä yhteydessä monipuolisen AppAnnie-palvelun. Mikäli omat taidot eivät riitä, kannattaa kääntyä digitaalisen markkinoinnin asiantuntijoiden puoleen, koska he voivat parantaa markkinoinnin tehokkuutta merkittävästi.

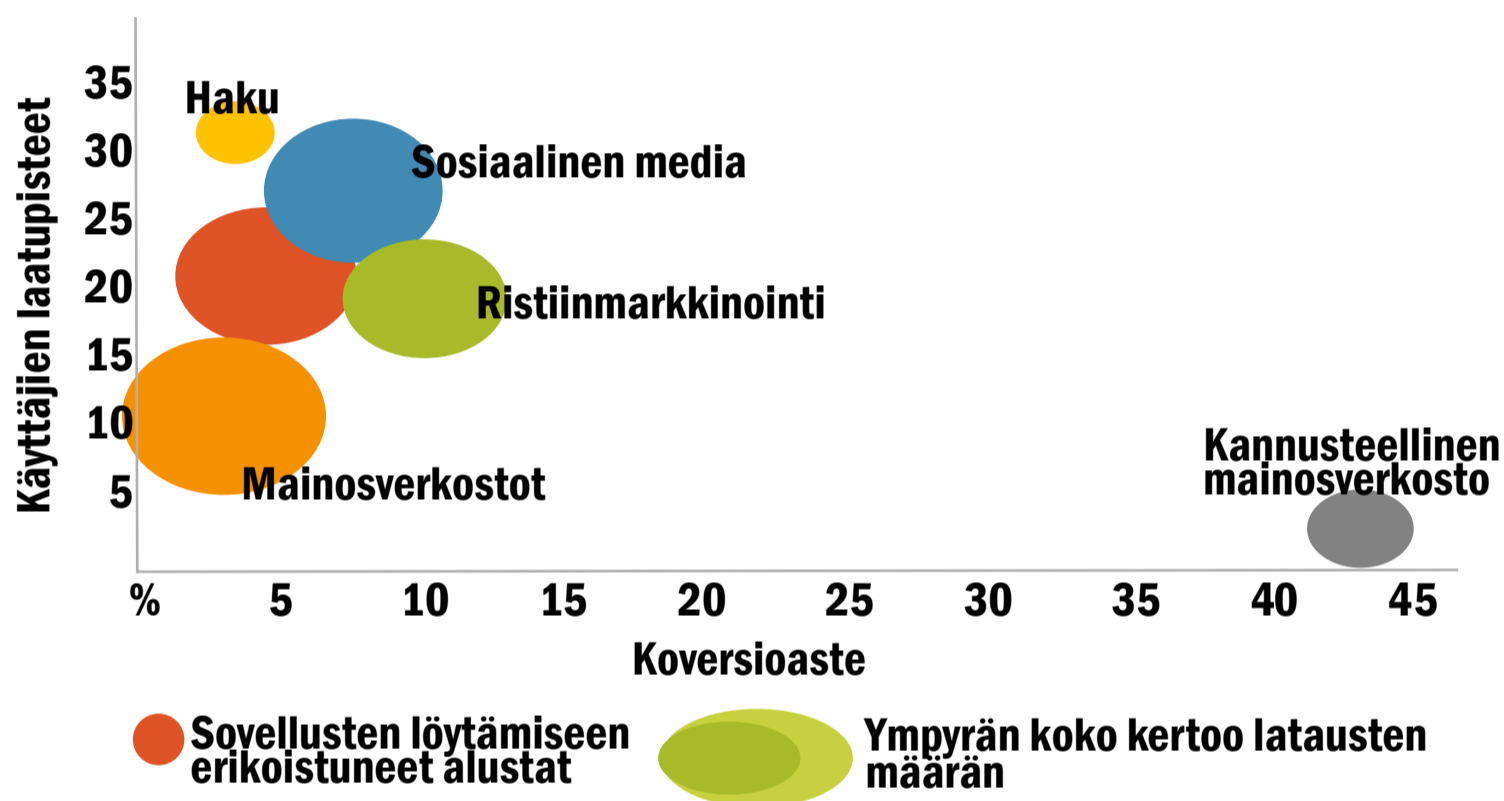
13.6.3 ERI DIGITAALISTEN MARKKINOINTIKANAVIEN TEHOKKUUS

AppsFlyer-sivusto (www.appsflyer.com) vertasi laajassa tutkimuksessa vuonna 2013 yleisimmin käytettyjen markkinointikanavien tehokkuutta käyttäjien laadun (käyttäjien retentioaste, käyttömäärät, sovelluksen sisäiset ostokset eli monetisaatioaste) konversioasteen (klikkaukset ja lataukset) ja uusien käyttäjien määrän (kuvassa 100 pallon koko) suhteen eri mobiilisovellusten ja -pelien markkinoinnissa. Tutkimuksen keskeiset havainnot on kuvattu kuviossa 100. Vertailtuja kanavia olivat:

1. Mainosverkostot (Ad networks), jotka lataavat mainoksia toisten julkaisemiin verkko ja mobiilisovelluksiin mainostajan maksamaa korvausta vastaan.
2. Sovellusten löytämiseen erikoistuneet alustat (App Discovery Platforms),
3. Ristiin markkinointi (Cross Sell / Promotion), omien mainosten lataaminen toisiin omiin tai kumppanien sovelluksiin vastavuoroisesti esimerkiksi niin että julkaisija mainostaa uutta peliä kaikissa julkaisemissaan peleissä riippumatta siitä, mikä studio on pelit tehnyt. Kun toisen studion uusi peli julkaistaan saa se vuorostaan nauttia koko verkoston kattavuudesta ja tavoittavuudesta. Tämä voi olla maksullistakin, mutta useimmiten se perustuu vaihtokauppaan.
4. Kannusteellinen mainosverkosto (Incentivized Ad Network), näissä verkostoissa käyttäjiä suostutellaan tekemään markkinoitavaan peliin liittyvä toimenpide esimerkiksi lataamaan se lupaamalla tästä jokin etu esimerkiksi ilmaisia lisäsisältöjä tai pelipisteitä.
5. Hakukoneet ja
6. Sosiaalinen media (Facebook, Twitter yms.), jossa käytetään viraalimarkkinoinnin lisäksi mainontaa.

13.6.3.1 SOSIAALINEN MEDIA TUOTTA PARHAAN TULOKSEN

AppsFlyerin selvityksessä sosiaalinen media oli paras markkinointikanava kaikkien kolmen mitatun tekijän suhteen. Se tuotti parhaan käyttäjien laadun, konversioasteen ja uusien käyttäjien määrän erityisesti pelien promootiossa. Tätä tukee myös esimerkiksi Eedarin (2013, 2014, 2015) laaja Pohjois-Amerikan markkinoilla tehty pelaajakysely, jossa tärkein syy kokeilla uutta peliä oli ystävien ja tuttujen suositus. Useimmiten suositus jaetaan nykyisin sosiaalisen median kanavia hyödyntäen. Appsflyer uskoo yhä useampien kehittäjien kohdentavan markkinointitoimiaan enenevässä määrin sosiaalisen median kanaviin ja tämän nostavan kysynnän kasvaessa myös some-markkinoinnin kustannuksia.



Kuvio 100. AppsFlyer-sivuston tutkimus markkinointikanavien tehokkuudesta.

13.6.3.2 HAKUKONE- JA AVAINSANAMARKKINOINTI TUOTTA LAADUKKAITA PELAAJIA

Pelien osalta hakukone- ja avainsanamarkkinointi ei sijoittunut kaikkein tehokkaimpien kanavien joukkoon erityisesti volyymin osalta, mutta sen vahvuus oli käyttäjien laadukkuus. Tätä kautta tulevat pelaajat ovat yleensä hyviä retention eli sitoutumisen ja aktiivisuuden osalta. Tätä selittää todennäköisesti se, että käyttäessään tiettyä hakua, on pelaaja jo ennalta kiinnostunut haettavasta temasta vaikkapa vuoropohjaisesta strategiapelistä. Kun tällainen löytyy ja jos se toteutukseltaan vastaa käyttäjän tarpeita, hän todennäköisesti sitoutuu peliin.

13.6.3.3 MAINOSVERKOSTOILLA SAA KÄYTTÄJIÄ

Maksulliset mainosverkostot olivat tutkimuksen mukaan tehokkaita uusien käyttäjien hankinnassa. Näiden valinta on kuitenkin haasteellista, koska verkostoja on yli 100 ja niiden laadukkuudessa on suuria vaihteluita. Näiden testaaminen käytännössä ja konversioasteen sekä kanavaan kautta tulleiden pelaajien laadun mittaaminen ovat erityisen tärkeitä oman pelin kannalta tehokkaimpien verkostojen löytämiseksi. Epäonnistumisen riskiä voi vähentää ostamalla (CPA = cost per action) vain käyttäjien asennuksia tai jopa siitä pidemmälle meneviä toimintoja kuten ensimmäisen tason pelaamista. Mitä suurempia vaatimuksia kuluttajien käyttäytymiseen kohdistetaan, sitä korkeampi on yleensä toiminnon hinta. Suuret pelifirmat käyttävät verkostoja nykyään massamäärin saadakseen kuluttajien huomion äärimmäisen kilpailluilla markkinoilla, mikä nostaa mainonnan hintatasoa ja on johtanut markkinointikulujen merkittävään nousuun viime vuosina.

13.6.3.4 KANNUSTEELLISTEN VERKOSTOJEN HAASTEENA PELAAJIEN LAATU

Kannusteelliset mainosverkostot soveltuvat kohtuullisen hyvin pelimarkkinointiin. Niillä saavuttaa luonnollisesti hyvän konversioasteen, koska käyttäjät "lahjotaan" tekemään haluttuja toimintoja. Niiden haasteena on kuitenkin tutkituista kanavista selvästi heikoin keskimääräinen käyttäjien laatu. Verkostot veloittavat yleensä pelaajien tekemistä toimista (CPA) peliyrittystä. Peliyrittäjä, joka mittaa systemaattisesti kanavan tehokkuutta ja ennen kaikkea käyttäjien laatua ja tuottoa sekä säätelee kanavavalintoja ja markkinointiratkaisuja tämän pohjalta, voi kannusteellinen mainosverkosto olla erittäin kannattava tuotto-kustannussuhteessa. Mitä parempi K-faktori pelillä on, sitä houkuttelevampi suhteellisesti muita kalliimpi kannusteellinen markkinointi on.

Tällöin siis pelille ostetaan nopeasti käyttäjiä, joiden suhteellinen hinta kuitenkin laskee hyvän orgaanisen eli ei maksetun, yleensä korkean latauslistasijoituksen tuoman ja viraalisen pelaajakasvun vuoksi. Kun tähän yhtälöön lisätään vielä valistunut arvaus keskimääräisestä pelaajan tuottoasteesta, voidaan määrittää, paljonko liikeloudellisin perustein kannusteelliseen markkinointiin kannattaa investoida. Markkinoinnin analytiikkaa on käsitelty tarkemmin metriikkaa käsittelevässä luvussa 7.

13.7 TESTAAMINEN, MITTAAMINEN JA KOEMARKKINOINTI ELI SOFT LAUNCH

Digitaalisessa liiketoiminnassa kuten peliteollisuudessa testaaminen on oleellinen osa menestymistä markkinoilla. Eri ratkaisujen testaaminen kannattaa aloittaa jo kehitysvaiheessa pienemmällä fokusryhmällä mahdollisuuksien mukaan.

Ennen varsinaista maailmanlaajuista julkaisua digitaalisilla kauppapaikoilla kannattaa resurssien salliessa tehdä koemarkkinointi eli soft launch onnistumismahdollisuuksien parantamiseksi. Erityisesti mobiilipelimarkkinoilla kaikki suuret yritykset käyttävät tätä menetelmää, ennen kuin alkavat investoida miljoonia maksulliseen pelaajahankintaan. Näin toimimalla voi ennakoita ja parantaa pelin retentiota ja monetisaatiota, keskittää markkinointitoimenpiteet tehokkaimpiin kanaviin sekä parantaa niiden laatua. Näin peliyritys voi säästää aikaa ja rahaa. Pienempi peliyritys voi käyttää Soft launchissa kerättyä dataa myös markkinoinnissa tarvittavan rahoituksen hankinnassa. Hyvät käyttäjämetriikan tulokset pienentävät rahoittajien riskiä merkittävästi ja parantavat rahoituksen saamisen mahdollisuuksia oleellisesti.

Oikein tehdyllä koemarkkinoinnilla voidaan saada useita hyötyjä. Erityisen tärkeää on kerätä dataa ja testata analytiikan kannalta riittävän suuren eli yleensä noin 4000 pelaajan joukon reaktioita ja selviämistä pelin eri osissa oikean haasteellisuustason saavuttamiseksi. Samalla mahdollistuu käyttöliittymän ja muiden suunnitteluratkaisujen, kuten kenttien lopullinen kehittäminen ennen mahdollista julkaisua. Tällä on yleensä suora vaikutus pelin retentioasteeseen ja monetisaation. Pelin monetisaation vaikuttavia tekijöitä kuten hinnoittelua, pelin sisäisen kaupan toimivuutta ja muita pelaajien ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä kannattaa testata ja hienosäätää samalla. Samalla voi myös karsia viimeisiä bugeja, testata serverien skaalautuvuutta ja varmistaa näin, että pelikokemus on mahdollisimman sujuva varsinaisen julkistuksen koittaessa.

Soft launch -vaiheessa peli saa yleensä myös ensimmäisen kerran suuremman joukon aitoja pelaajia ja samalla näiden antamaa arvokasta palautetta. Tämä joukko myös käynnistää oikein johdettuna pelin viraalileviämisen.

Soft launch vaiheessa voi testata myös muiden pelaajahankinnan ratkaisujen toimivuutta ja kehittää niiden tehokkuutta ennen suurempaa markkinointiin panostusta.

Koemarkkinointi kannattaa tehdä mahdollisimman pienellä huomiolla, joten tämä ei ole vielä pressipanostuksen ja suurten mainosbudjettien aika. Peliyhtiö ei välttämättä halua kaikkien mahdollisten kilpailijoiden saavan tietoa uudesta pelistä ja mahdollisesti kopioivan sen parhaita ominaisuuksia. Esimerkiksi Aasiassa toimii pelipajoja, jotka ovat erikoistuneet kopioimaan muiden peli-ideoita. Tärkeintä soft launcissa on saada tilastollisesti riittävän suuri testipelaajien joukko. Riittävä määrä on 3000 – 5000 päämarkkinoita edustavaa pelaajaa.

Suosittuina testimaana ovat toimineet Kanada ja Uusi-Seelanti sekä Australia. Ne ovat englanninkielisiä, länsimaisen arvopohjan maita, joilta kerättyä tietoa voi soveltaa tähän mennessä keskeisiin Pohjois-Amerikan ja Euroopan markkinoihin. Thaimaata on käytetty testattaessa pelin soveltuvuutta Kaakkois-Aasian maihin.

Oleellista testimarkkinaa valittaessa on, että se on päämarkkinoiden kanssa riittävän samanlainen arvojen, kulttuurin, elintason ja kulutuskäyttäytymisen, infrastruktuurin sekä teknologian käytön osalta. Jos peli on suunnattu hyvin kapeaan segmenttiin, ei testiyleisöä välttämättä löydy riittävästi yhdestä maasta, ellei koko maan kyseisen genren ystäviä värvätä testikohderyhmäksi.

Koeyleisön avulla kannattaa keskittyä kilpailluilla pelimarkkinoilla oleellisten asioiden mittaamiseen. Näitä ovat pelin laatua ja sujuvuutta pelaajille mittaava retentioaste sekä monetisaatio eli tuottokyky. Viimeksi mainittua mitataan keskimääräisenä pelaajakohtaisena tuottona (ARPU) ja pelaajakohtaisena tuottona koko pelin elinkaaren aikana (LTV). Kuten mittaamista käsittelevässä luvussa mainitaan, liika tiedonkeruu saattaa hämärtää pelinkehittäjiltä kokonaiskuvan ja viedä huomion epäolennaisten yksityiskohtien viilaamiseen.

Se myös moninkertaistaa kerättävän datan tarpeen, jotta saatu tieto olisi tilastollisesti luotettavaa. Vain luotettavaa dataa voi käyttää esimerkiksi pelaajakohtaisten tuottoennusteiden perustana.

Suunnitteluratkaisujen osalta on syytä seurata pelaajien aktiivisuutta eri ominaisuuksien käytössä sekä etenemistä pelissä. Tärkeää on selvittää mitä mieltä pelaajat ovat tutoriaalista ja kuinka hyvin se ja muu ohjeistus täyttävät tehtävänsä eli kuinka nopeasti pelaajat oppivat pelin keskeiset ominaisuudet ja mekaniikat. Oleellista tietoa on myös se, mikä saa heidät ostamaan pelin sisäisiä hyödykkeitä ja rekisteröimään luottokortin sekä missä vaiheessa tämä keskimäärin tapahtuu. Pelaamisen aktiivisuus ja kesto kiinnostavat kehittäjiä samoin kuin pelaajien keskinäinen jakaminen ja muu viraalikäyttäytyminen kuten kaverikutsun laukaisevat tekijät.

Testaamalla voi esimerkiksi tutkia, lisääkö jonkin kentän vaikeuttaminen tai vaikkapa seuraavan aseensa saamiseen tarvittavan kokemuspisteiden määrän nostaminen pelin sisäisten ostosten myyntiä ja siten tuottoa, vai karkottaako se mahdollisesti pelaajat. Toisaalta voidaan tutkia pelissä ilmeneviä pullonkauloja, joihin pelaajat hyytyvät ja lopettavat.

Pienillä parannuksilla voi olla suuri merkitys pelin retentioasteelle ja monetisaatiolle.

Testaamalla voi myös selvittää lisääkö vaikkapa pelin sisäisen kaupan nappulan värityksen tai muodon muuttaminen pelaajien vierailuja siellä. Samoin kaupan tuotekategorian järjestyksen ja esitystavan muuttaminen voi vaikuttaa myyntiin. Soft launch on hyvä tilaisuus tehdä vielä A/B testaamiseen perustuvia muutoksia käyttöliittymään tarvittaessa.

13.7.1 MARKKINOINTITOIMENPITEIDEN TESTAUS

Monet pelikehittäjät käyttävät soft launchia markkinointikanavien ja viestien testaamiseen. Tämä tapahtuu niin, että ostetaan esimerkiksi mainos useammalta eri mainosverkostolta ja mitataan mitkä tuottavat eniten haluttuja reaktioita kuten laadukkaita latauksia. Kannattaa käyttää myös useampaa erilaista mainosviestiä ja mitata mitkä tuottavat parhaan halutun tuloksen.

Samoin voi testata eri viestintäkanavien kuten sosiaalisen median palveluiden ja blogien tehokkuutta viestin välittämisessä sekä pelaajien viraalijakamisen aktiivisessa. Saavutetun liikenteen määrän lisäksi kannattaa keskittyä saavutettujen kontaktien laatuun eli saatujen pelaajien retentioon ja monetisaation. Jos pelille löytyy viestintäkanava, jonka avulla tavoittaa tehokkaasti runsaasti rahaa käyttäviä tai sosiaalisesti erityisen aktiivisia ja muita houkuttelevia pelaajia, on kysymyksessä jättipotti.

Testiyleisön analysointi auttaa tunnistamaan varsinaista julkaisua varten potentiaalisimmat pelaajaryhmät. Jos tyypillinen pelaaja on teinipoika, saa hänet todennäköisemmin tehokkaasti tavoitettua eri kanavasta ja erilaisella viestillä kuin 40 vuotiaan kotiäidin. Tämä taas auttaa kohdentamaan mainontaa ja muuta viestintää mahdollisimman tehokkaasti ja säästää aina liian pieniä resursseja.

13.7.2 A/B TESTAUS

Perustavoitteena A / B testauksessa on valita parhaimmat suunnitteluratkaisut testaamalla pelin nimeä, ikonia, markkinointiviestejä, videoita, kuvia ja muuta grafiikkaa sekä hinnoitteluratkaisuja pelin kohderyhmillä. Peliyritys saattaa testata jopa kymmentä erilaista peli-ikonia valitessaan parhaiten klikkauksia saavaa ilmettä. Mitä tahansa digitaalista elementtiä painonapista kokonaiseen verkkosivun ilmeseen voi testata kohtuullisen vaivattomasti.

Testaus tapahtuu näyttämällä eri versioita kohderyhmille ja mittaamalla mikä versio saa eniten aikaan toivottua käyttäytymistä yleensä klikkauksia eli liikennettä ja ostoja.

Näin toimimalla kehittäjä voi parantaa konversioastetta usein merkittävästi ja välttää myös silloin tällöin esiintyvien taiteellisten erimielisyyksien hajottavaa vaikutusta kehittäjätiimissä.

Jotta mittaustulokset ovat tilastollisesti luotettavia, pitää seuraavien ehtojen täyttyä. Otoksen tulee olla edustava joukko pelin kohderyhmästä. Jokainen version on testattava samalla alustalla esimerkiksi Facebookissa. Näin vältetään mahdollinen kanavan vääristävä vaikutus mittaustulokseen. Mittaus tulee tehdä mahdollisimman samanaikaisesti, jotta voidaan minimoida muiden muuttujien vaikutus tulokseen.

Testaus tapahtuu seuraavasti. Valitaan vähintään kaksi testattavaa elementtiä vaikkapa pelin ikonia. Kumpikin asetetaan samanlaiselle alustalle ja esitetään kohdeyleisölle, joka tulee samasta kanavasta vaikkapa mainosverkostosta. Se kumpi saa enemmän klikkauksia on parempi ja valitaan jatkoon. Yksinkertainen tapa on tehdä testi esimerkiksi näyttämällä samassa kanavassa muuten samanlaisia mainoksia, mutta muuttaa niiden ikonia. Se ikoni, joka saa enemmän klikkejä voittaa.

Esimerkki pelin graafisen linjan luonnostelusta.



Oleellista on, että muut tekijät paitsi testattava pysyvät mahdollisimman vakioina. Jotta testitulokset olisi mahdollisimman luotettava, on testiympäristön oltava mahdollisimman todellisuuden kaltainen esimerkiksi digitaalisen latauskaupan sivun kopio. Näin koeyleisö ei ymmärrä olevansa testissä.

Yksinkertainen A/B testaus ei tarvitse erillisiä ostettavia työkaluja tai osaamista. Testi voidaan suorittaa internetissä, ja käyttää Googlen analyysityökaluja tulosten mittaamisessa. Näin toimimalla voi ennen pelin julkaisemista testata kaikki oleelliset markkinoinnin osat. Riittävä määrä testattavia on muutama sata henkilöä, kunhan he tulevat samasta kanavasta missä peliä aiotaan markkinoida ja ovat aiotun kohderyhmän edustajia.

Mobiililatauskaupan sivuja jäljittelevän testisivun saa helpoiten testauspalveluihin erikoistuneilta palveluilta. Esimerkiksi Test Nest ja Split Metrics palvelut luovat automaattisesti joko App Storen tai Google Playn sivujen kopion testin laskeutumissivuksi. (Jaggard, 2014b) Palveluihin syötetään tarvittava graafinen materiaali kuten ikoni ja kuvakaappaukset sekä tarvittavat tekstit kuten pelin nimi ja kuvaus.

Tämän jälkeen vain muutetaan haluttuja elementtejä ja tehdään testi. Palvelut tarjoavat tarvittavan analytiikan helposti ymmärrettävässä muodossa. Analytiikka kertoo konversioasteen lisäksi kauanko pelaajat käyttävät aikaa esimerkiksi kuvakaappausten tai videoiden katsomiseen ja miltä laitteilta he katsovat sivua.

13.7.3 MOBIILIMARKKINOINNIN MITTAAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Mittaamisen ja analytiikan tarkoituksena on ymmärtää paremmin pelaajan käyttäytymistä ennen pelin lataamista ja sen jälkeen. Ennen lataamista on tärkeää tietää mistä markkinointikanavasta pelaajat tulevat, mitkä kanavat ovat tehokkaimmat panostuotossuhteessa, mistä kanavasta tavoittaa eniten parhaiten monetisoivia pelaajia tai aktiivisimpia jakajia. Lataamisen jälkeen on tärkeää tietää kuinka pelaajat käyttävät peliä. Pelaajien käyttäytymistä voi seurata erilaisilla jäljitysohjelmilla ennen pelin lataamista. Lataamisen jälkeen heidän toimiaan voi tarkkailla peliin liitetyillä analyysiohjelmilla.

Tehokkaan markkinoinnin suunnittelussa on hyödyllistä tuntea reitti, jonka kautta pelaaja lataa pelin klikattuaan sen mainosta. Näin pystytään tunnistamaan tehokkaimmat mainoskanavat ja kohdistamaan voimavarat näihin. Tällä keinoin voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä.

Mobiilipelimarkkinoinnissa ongelma tämän ketjun määrittämisessä tulee siinä vaiheessa, kun potentiaalinen pelaaja siirtyy sovelluskauppaan. Keskeiset latauskaupat eivät tarjoa pelikehittäjille työkaluja pelaajien seurantaan kaupassa. Ratkaisu tähän haasteeseen on installoida kaikkien käytettävien mainosverkostojen SDK peliin.

Tämä mahdollistaa käyttäjän yhdistämisen internetissä tehtyyn klikkaukseen ja kanavien tehokkuuden mittaamisen.

Toinen vaihtoehto on käyttää erityisiä seurantajärjestelmiä. Ne toimivat suunnitellun seuraavalla tavalla. Kohde klikkaa mainosta, joka lähettää käyttäjään liitetävän informaation klikkauksesta. Tämä käyttäjäkohtainen ”jälki” sisältää tietoa mm. klikkaukseen käytetystä laitteesta. Kun jäljen jättänyt henkilö lataa pelin, yhdistyy tieto klikkaukseen. Joskus tieto jää yhdistämättä, koska kaikki seurantaohjelmat eivät kerää riittävää teknistä tietoa, kuten selainversio, IP osoite, laitetyyppi, alusta tai käyttöjärjestelmä. Myös se, että pelaajat lataavat pelin yhdestä IP-osoitteesta, mutta käyttävät sitä toisesta voi harhauttaa seurantaa. Noin 10 – 35 % klikkaus-lataus yhdistelmistä jääkin tunnistamatta erilaisista teknisistä syistä johtuen.

Keskimääräinen virhe seurantajärjestelmien käytössä on jopa 25 %. Käyttäjän tunnistamiseksi käytetään tekniseen tietoon eli lähinnä laitteen identifioimiseen perustuvan tunnistamisen lisäksi myös ”aikaleimaa”. Tähän menetelmään liittyy se haaste, että jos käyttäjä lataa tai poistaa jonkin muun pelin tai muun sovelluksen ennen mainostettavan pelin lataamista ei seurantaohjelma pysty yhdistämään mainoksen klikkausta ja latausta. Tämän vuoksi myös aikaleiman käyttöön liittyy 25 % virhemarginaali.

Facebook mainonnan seurantaohjelmissa virhemäärä on vain 5 %, koska ne toimivat eri periaatteella. Niissä tunnistena käytetään henkilöiden Facebook profiilia ja koko palvelu on rakennettu tukemaan mainostajien seurantaa. Jos seurantaohjelma on yhdistetty sosiaalisen median palveluun kuten Facebookiin, on latausten seurantatieto yleensä hyvin luotettavaa.

Markkinoilla on useita eri seurantajärjestelmiä. Suosituimpia ovat Mobile Ad tracker, AppsFlyer ja Adjust. Jokaiseen palveluun liittyy vahvuuksia ja myös heikkouksia. Mobile App tracking on erinomainen työkalu niille, jotka haluavat ratkaista monimutkaisia ja epätriviaaleja haasteita. Työkalun avulla voi kerätä erittäin tarkkaa tietoa. Sen ongelma on suhteellinen kalleus, mutta hintoihin voi saada määrälennuksia.

AppsFlyer on erittäin laajasti käytetty seurantajärjestelmä, jolla on jo yli 800 kanavapartneria. Hinnoittelu pohjautuu asennusten seurantaan ja on ainakin ollut 0,05 Yhdysvaltain senttiä. Yritys myöntää määrälennuksia. Palvelulla on erittäin selkeä ja helppokäyttöinen käyttöliittymä ja se toimii hyvin useimmissa seuranta-tehtävissä. Adjust on seurantapalvelu, joka on partneroitunut Facebookin ja Twitterin sekä yli 300 mainosverkoston kanssa. Sen toiminnot ovat helppokäyttöisiä ja riittäviä useimpiin tarpeisiin. Palvelulla on ilmainen kokeilukausi ja sen jälkeen useita vaihtoehtoisia hinnoittelumalleja.

13.8 JAKELUALUSTA- JA KANAVAVALINNAT SEKÄ MARKKINOINTI

Unity ja Marmalade kehitystyökalut ovat helpottaneet julkaisua useammalla alustalla ja tehneet siitä houkuttelevaa ja jatkuvasti yhä yleisempää. Digitaalisen jakelun ja uusien liiketoimintamallien myötä myös konsolivalmistajat ovat avaamassa kanaviaan pienille toimijoille aiempaa enemmän. Sama peli on kohtuullisen helppo julkaista tietokoneella, konsolilla ja eri mobiililaitteilla, kunhan tämän huomioi suunnitteluvaiheessa.

Pelikehittäjillä on tämän kehityksen seurauksena ennennäkemättömän laaja valikoima jakeluvaihtoehtoja käytettävissään. Alustavalintaan vaikuttaa myös se, että tietyt alustat soveltuvat paremmin tietyn tyyppisille peleille ja kohderyhmille. Eniten rajoitteita on mobiililaitteilla erillisten ohjainten yleensä puuttuessa.

Asiakassegmenttiä valittaessa on hyvä selvittää myös sen useimmin käyttämät pelilaitteet, koska harvan pelin kohdalla asiakkaat ovat valmiita investoimaan uusiin laitteisiin päästäkseen pelaamaan. Toisaalta yksinoikeus julkaisupeleillä on ollut suuri merkitys konsoliekosysteemien välisessä taistelussa. Esimerkiksi Halo pelisarja on varmasti auttanut myymään satojatuhansia Xbox laitteita ja toiminut veturina uusille sukupolville.

Developer Economics sivuston vuonna 2014 julkistaman kehittäjä tutkimuksen mukaan peliyritykset käyttävät keskimäärin kolmea eri jakelualustaa. Kanavavalintaa tehdessä on hyvä muistaa, että se on eräs keskeisistä markkinointipäätöksistä. Se vaikuttaa potentiaalisesti saavutettaviin asiakkaisiin, tuottoihin ja kustannuksiin. Hyötynä useammalla alustalla ja kanavalla julkaisemisessa on luonnollisesti suurempi potentiaalinen asiakaspohja ja myynti. Pääsääntöisesti usealla alustalla toimittaessa voidaan saavuttaa paras tulos, koska silloin yksikään potentiaaliseen pelaajaryhmään kuuluva henkilö ei jätä peliä hankkimatta ainakaan siksi, että hänellä ei ole käytettävissään soveltuvaa pelilaitetta.

Jakelualustan ja -kanavan päättäminen vaikuttaa luonnollisesti myös muihin markkinoinnin osa-alueisiin, kuten viestintäkanava- ja hinnoittelupäätöksiin. Mitä useammalla alustalla pelin julkaisee, sen enemmän tarvitaan todennäköisesti rahallisia resursseja ja markkinointiosaamista. Tämä johtuu siitä, että eri alustoilla tehokkaimmin toimivat usein eri markkinointikanavat. Lisäksi eri kanavissa on erilaisia hinnoittelu- ja toimintatapoja. Se mikä toimii Android-ekosysteemissä, ei välttämättä ole paras kanava tai toimintamalli Applen ekosysteemissä, saati sitten tietokonepelien markkinalla. Joskus kanavat eivät tue toisiaan lainkaan. Jotta monikanavaympäristössä voi toimia mahdollisimman tehokkaasti, on eri kanavien toimintatapoihin syytä perehtyä ennen julkaisupäätöksiä. Toisaalta julkaistaessa pelejä usealla alustalla on selkeästi olemassa myös synergiaetuja markkinoinnissa.

Brändityö ja PR-operaatiot tukevat oikein tehtyinä kaikkia valittuja alustoja. Esimerkiksi videomarkkinointi sosiaalisessa mediassa, viraalioperaatiot, mediajutut ja suurten yritysten harjoittama TV-mainonta tukevat kaikkien alustojen asiakashankintaa.

14 PELIYRITYKSEN MYYNNIN EDISTÄMINEN

Myynnin lisääminen esimerkiksi pelin sisäisessä kaupassa perustuu, kuten suurin osa muustakin markkinoinnista, ihmisten tarpeiden ja erilaisten motiivien ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Näitä on markkinoinnin tutkimuksessa pyritty selvittämään jo vuosikymmenten ajan, joten aihepiiristä on runsaasti tietoa.

Tämän tutkimustiedon ja omien testiensä pohjalta pelinkehittäjät ovat tunnistaneet joukon tekijöitä, jotka laukaisevat pelaajissa toivotun reaktion kuten ostopäätöksen. Nämä reaktion laukaisijat – trikkerit perustuvat psykologiseen tutkimukseen ja kokeisiin. Niiden avulla markkinoijat pyrkivät ohjailemaan käyttäjien toimintaa haluaansa suuntaan.

Usein pelikehittäjät käyttävät useita keinoja samanaikaisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Peliyrityksen kannattaa kokeilla eri keinojen soveltuvuutta omaan tuotteeseensa testausvaiheessa. Seuraavaksi esitellään yleisimmin käytettyjä keinoja, joilla edistetään pelaajien ostopäätöksiä.

14.1 PELINSISÄISTEN HYÖDYKKEIDEN OSTOMOTIIVIT

Erityisesti Free to play- ansaintamallilla ensimmäisen kaupan aikaansaaminen on kriittistä. Tähän kannattaa panostaa kaikin keinoin. Pelaajan tehtyä ensimmäisen ostoksen, on yleensä paljon helpompi saada hänet tekemään seuraava ostos, kun luottokortin numero on jo syötetty pelin kauppaan. Lisämyynti jo voitettulle asiakkaalle on usein helpompaa ja kannattavampaa kuin uusien asiakkaiden metsästäminen.

Kauppa käy parhaiten, kun myytävä sisältö on pelaajia kiinnostavaa. Yleisesti pelaajat haluavat ostaa suosikkipeliinsä liittyviä uusia ja pelikokemusta parantavia sisältöjä. Myös etenemistä nopeuttavat ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät virtuaaliset esineet ja palvelut kiinnostavat pelaajia kaikkialla maailmassa. (EEDAR, 2015) Eri markkinoilla motiivien tärkeysjärjestys kuitenkin vaihtelee, joten niihin kannattaa tutustua pelin sisäisiä ostoksia suunniteltaessa.

Pohjois-Amerikassa pelikokemuksen laajentaminen ja etenemisen nopeuttaminen ovat keskeisiä ostosten motivaattoreita mobiilipelaajilla. Tämä näkyy uusien tasojen ja palveluiden sekä kokemusta parantavien esineiden myyntinä. Lisäksi pelissä etenemistä edistävien kulumien resurssien kuten erilaisten buustereiden uudistaminen on ostoslistojen kärjessä.

Kiinassa mobiilipelaajia motivoi ostoksiin nopea eteneminen ja kilpailukykyisyys pelissä. Kiinalaiset pelaajat ostavatkin pelissä pärjäämistä ja edistymistä nopeuttavia esineitä, premium-tilejä sekä joukosta erottumista lisääviä pysyviä kosmeettisia tai kilpailukykyyn vaikuttavia virtuaaliesineitä.

Japanissa pelaajia motivoivat henkilökohtaisten tavoitteiden edistymistä parantavat esineet sekä halu saavuttaa täydellinen kokoelma esineitä. Japanilaiset pelaajat ostavat pysyvästi pelikokemusta parantavia esineitä ja palveluita sekä suoritusta parantavia buustereita, jotka auttavat voittamaan ja huippupisteiden saavuttamiseen.

Etelä-Koreassa mobiilipelaajat haluavat edistää omien tavoitteidensa saavuttamista ostamalla edistymistä ja suoriutumista pysyvästi tai väliaikaisesti parantavia virtuaaliesineitä ja -resursseja.

14.2 PELAAJAN OPETTAMINEN JA KANNUSTAMINEN OSTAMAAN

Avain pelin sisäisten ostosten lisäämiseen on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa ja luontevaa. Pelaajille on hyvä näyttää jo vaikkapa tutoriaalissa kuinka pelin sisäisillä ostoksilla voi nopeuttaa ja helpottaa etenemistä tai saada muuten paremman pelikokemuksen. Tämän vuoksi useimmat pelit antavat aluksi tietyn määrän pelin oikealla rahalla ostettavaa valuuttaa ilmaiseksi pelaajan käyttöön.

Oleellista Free to play-liiketoimintamallin monetisaatiossa on pelin riittävä haastavuus, jotta pelaajalle syntyy halu päästä hieman helpommalla pelin sisäisen ostoksen avulla. Oikean haastetason saa selville testaamalla.

Jotkin kehittäjät käyttävät pelin sisäisiä pop up-viestejä tarjoamaan pelaajalle maksullista helpotusta haasteellisten kohtien ohittamiseen. Tässä kannattaa kuitenkin olla hieman varovainen, sillä pelaajat eivät useinkaan pidä tyrkyttämisestä. Esimerkiksi Endles runner-genren peleissä monetisaatio perustuu usein pelin tarjoamaan maksulliseen mahdollisuuteen jatkaa kohdasta jossa pelihahmo tuhoutui. Tällöin viesti ei haittaa pelikokemusta, joka on viestien hyväksyttävyyden kannalta tärkeää.

14.3 AIKA- JA MÄÄRÄRAJOITUKSET

Aikarajoituksia käytetään aktivoimaan esimerkiksi pelin sisäisiä ostoksia. Ne perustuvat ihmisten ahneuden hyödyntämiseen ja edun menettämisen pelkoon. Tarjous voi olla esimerkiksi seuraava: juhlimme pelin 100 000 latausta tarjoamalla huomiseen klo 24 mennessä 100 pelitimanttia 70 hinnalla. Tai viesti voi olla seuraava: tilaamalla pelin ennakkoon 15.2. mennessä saat yhden erikoispeliyksikön kaupan päälle. Tällaiset viestit kehottavat toimimaan eli yleensä ostamaan välittömästi / nopeasti edun saamiseksi. Vaikka itse ostos olisi tarpeeton, toimii tämä kohtuullisen hyvin. Pelaaja tuntee tekevänsä ”hyvät kaupat” ostamalla tarjouksesta, eli saavansa jotain arvostamaansa hyödykettä tavallista enemmän rahallaan. Jättämällä edun käyttämättä pelaaja voisi omasta mielestään menettää jotain arvokasta. Ihmiset ovat yleensä valmiimpia toimimaan jonkun edun tai hyödyn menettämisen välttämiseksi, kuin jonkin saavuttamiseksi.

Aikarajoituksen teho perustuu osittain myös kiireen luomiseen, mikä vähentää pelaajan pohdintaa hankinnan todellisesta tarpeellisuudesta ja saa tämän usein ostamaan enemmän. Steamin aikarajoitteiset alennusmyynnit ovat hyvä esimerkki keinon tehosta. Valven oman tutkimuksen mukaan merkittävää osaa Steamista ostopuista alepeleistä ei ole koskaan pelattu.

Hyödykkeen hinnan voi saada tuntumaan tavanomaista edullisemmalla myös niin, että tarjoukseen kytketään jonkinlainen ostopuorajoitus. Tätä ei juuri näe käytettävien peleissä, mutta periaatteessa yhdistettynä aikarajoitukseen tämä voi toimia erinomaisesti. Esimerkkinä tarjous voi olla vaikkapa seuraava: juhlimme pelimme miljoonaa latausta tarjoamalla vain tänään kaikki aseet 50 % alennuksella. Pelin tasapainon vuoksi alennus koskee vain maksimissaan kolmea asetta pelaajaa kohden.

14.4 PAKETOINTI JA KAUPANPÄÄLLISET

Perinteinen myynninedistämisen keino on tarjota kaupantäällisiä esimerkiksi seuraavasti: ostamalla kaksi pelitnanttia saa kolmannen kaupantäälle. Toinen tapa on paketoita eri tuotteita helposti ostettavaksi paketiksi esimerkiksi seuraavalla tavalla: pakettiin sisältyy ainutlaatuinen premium ajoneuvo kaikkine varusteineen sekä 200 pelitnanttia vain hintaan 30 euroa. Yksittäin ostettuna samat hyödykkeet maksaisivat esimerkiksi 35 euroa. Näin vedotaan jälleen pelaajan ahneuteen kuten aikarajoituksissakin. Paketin ostamalla pelaaja tuntee tekevänsä erinomaiset kaupat ja säästävänsä rahaa, eikä pohdi ostoksen tarpeellisuutta. Paketteja kannattaa koota eri hintaryhmiin erilaisille pelaajille ja aina mukana pitää olla myös 99 euron paketti. Niillekin on omat ostajansa.

14.5 TUOTTEIDEN HINNOITTELUUN LIITTYVÄ KEINOT

Pelaajille kannattaa tarjota erihintaisia tuotteita. On järkevää tarjota edullisia esimerkiksi euron maksavia tuotteita, mutta samalla on muistettava, että osa pelaajista on valmis maksamaan selvästi tätä enemmän. Useamman tuotteen tarjoaminen usealla eri hinnalla auttaa pelaajia löytämään itselleen sopivia hyödykkeitä sopivalla kustannustasolla. Ihmiset pohtivat hintoja aina suhteellisesti. Tämän vuoksi hinnat asetetaan aluksi korkeaksi ja sitten tuotteet asetetaan tarjoukseen. Tätä ilmiötä kutsutaan myös ankkurivaikutukseksi. Yksi hinta toimii ankkurina pelaajien arvioissa kaupantäällisyyttä. On kuitenkin huomioitava, että hinnalla on myös laatua signaloiva vaikutus.

Tämän vuoksi peli kannattaa aina lanseerata korkealla markkinahinnalla, jotta laatumielikuva muodostuu korkeaksi ja pudottaa sitten hintaa.

Näin voidaan luoda latauskaupassa potentiaalisille asiakkaille mielikuva, että ostamalla pelin nyt, voi saada laatutuotteen edulliseen hintaan.

Joskus tuotevalikoimaan kannattaa lisätä houkutus tuotteita, jotka näyttävät tarjoavan pelaajille vähemmän arvoa, kuin samoin hinnoitellut muut tuotteet. Tuote voi olla myös selvästi ylihinnoiteltu hyötyensä nähden ja ohjata myyntiä paremman hintalaatusuhteen tuotteisiin. Kummassakin tapauksessa pelaajat valitsevat enemmän arvoa tarjoavan tuotteen ja tuntevat tehneensä hyvän kaupan.

Kiinnostavaa on se, että pelin sisäisten hyödykkeiden hinnat voivat nousta pelaajan progression myötä esimerkiksi niin, että ylemmän tason premiumajoneuvot maksavat enemmän kuin alempien tasojen.

Yli 30 päivää pelanneiden käyttäjien pelin sisäiset ostokset voivat olla jopa 60 % kalliimpia kuin ensimmäistä päivää pelaavan (Prasad, 2015). Tämän vuoksi hinnoittelu voi muuttua pelaajan elinkaaren aikana. Tämä johtuu siitä, että ylempien tasojen pelaajat tuntevat nauttivansa pelistä ja ovat sitoutuneita siihen. Näin ollen he ovat valmiita maksamaan hyödykkeistä aloittelijoita korkeampaa hintaa. Jos käytetään tätä menetelmää, on hintaero pystyttävä jotenkin perustelemaan esimerkiksi halvempiin hyödykkeisiin verrattuna suuremmalla tehokkuudella.

Psykologisen hinnoittelun käyttäminen lisää myös käyttäjien ostoshalukkuutta hämärtäessään hintakuvaa. Tutkimuksissa on havaittu, että hintojen pitäisi päättyä länsimaissa parittomiin lukuihin. Peleissä näkeekin usein hintoja, jotka päättyvät juuri alle tasaluvun, kuten esimerkiksi 1,99 € tai 99 €. Tämän tyyppisellä hinnoittelulla pyritään luomaan mielikuva, että asiakkaalle annetaan alennusta. Toinen pyrkimys on saada asiakas ajattelemaan, että hinta on kymppinä, ennemmin kuin että asiakas ajattelisi, että hinta on sata. Psykologisessa hinnoittelussa tuotteiden hinnat jätetään hieman pyöreää hintaa alemmaksi esimerkiksi niin, että uusi parempi miekka ei maksa euroa vaan 99 senttiä. Tällöin pelaaja voi mieltää hinnan merkittävästi halvemmaksi kuin euron hintaisen tuotteen. Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa käytetään usein 9 tai 5 loppuisia hintoja.

Lukuun 9 päättyvässä hinnassa asiakas mieltää saavansa alennusta ja lukuun 5 liitetään usein reilun tasahinnan ajatus. Eri valuutta-alueilla ja kulttuureissa käytetyt ja toimiviksi havaitut hinnat voivat vaihdella, joten ne kannattaa selvittää markkinakohtaisesti.

14.6 ALENNUKSET JA ERIKOISTARJOUKSET

Osa pelaajista odottaa tarjouksia säästääkseen rahaa. Tällaisille pelaajille pelin tarjoaminen alennettuun hintaan toimii usein. Tämä perustuu ihmisten erilaiseen arvon kokemiseen ja maksuhalukkuuteen. Joillekin on hyväksyttävää maksaa 60 euroa tai jopa enemmän uudesta odottamastaan pelistä, kunhan sen saa heti tai vaikka kaksi päivää ennen muita. Toisille pelaajille 30 euroa on hyväksyttävä hinta samasta pelistä ja he ovat valmiita odottamaan vaikkapa kaksi kuukautta saadakseen pelin kyseisellä summalla. Kolmannet pelaajat eivät välttämättä ole pelin suurimpia faneja, mutta ovat valmiita maksamaan vuoden vanhasta pelistä vaikkapa viisi euroa. Esimerkiksi Steamissä monen pelin myynti on korkealla lanseerausvaiheessa, jolloin peli saa näkyvyyttä uutuuksilistalla ja pelin fanit ovat jo odottaneet pelin julkaisua. Tämän jälkeen myynti laskee ja ponnahtaa taas nousuun alennuskampanjan alettua. Tällöin on tärkeää näyttää kuinka paljon rahassa ja prosenteissa pelaaja säästää verrattuna alkuperäiseen hintaan. Monessa tapauksessa alennuskampanjoihin osallistuminen on lisännyt oleellisesti pelin kokonaisymyyntiä.

Free to play-ansaintamallissa alennukset ovat hyvä tapa saada ensimmäinen kauppa ja pelaaja ”avaamaan kukkaronsa” eli konvertoitumaan maksavaksi pelaajaksi. Monesti ensimmäisestä tarjouksesta kannattaakin tämän vuoksi tehdä erittäin hyvä. Tarjousten metsästäjien vuoksi myös pelin sisäisessä kaupassa kannattaa järjestää välillä alennusmyyntejä. Pelaajat jatkavat pelaamistaan parantaen retentiota odotellessaan taas uutta tarjousta. Mitä sitoutuneempia he ovat peliin sen todennäköisemmin he tekevät myös ostoksia normaalilla hinnalla alennuskampanjoiden ulkopuolella.

Alennukset on hyvä kytkeä mahdollisuuksien mukaan johonkin peliyrityksen kannalta hyödylliseen asiaan. Määräalennukset ovat hyviä esimerkiksi niin, että peliraha ”timantit” myydään erikokoisina paketteina esimerkiksi seuraavalla tavalla 150 kappaletta maksaa euron mutta 1000 kappaletta maksaa vain kuusi euroa, jolloin pelaaja saa isomman määrän ostaessaan alennusta.

Tällöinkin kannattaa näyttää selvästi, paljonko pelaaja säästää ostamalla enemmän. Tällöin syntyy parhaassa mahdollisessa tapauksessa tilanne, jossa pelaajasta tuntuu, että hän säästää sitä enemmän mitä suuremman määrän hän ostaa. Tätä parempaa motivaatiota ostokselle on vaikea keksiä. Parhaan tuloksen saa, jos pelaajan saa vielä sitoutumaan peliin niin, että osa eduista laukeaa vasta tietyn ostomäärän tai ajan kuluttua.

Toinen hyödyllinen alennus voisi olla sitova ennakkotilausalennus, koska silloin antamalla alennuksen tai mielellään jonkin muun edun pelaajan saa maksamaan pelin etukäteen ja siten rahoittamaan tuotantoa. Tähän perustuu osittain early access-pelien myynti Steamissä.

14.7 KILPAILUT JA KILPAILUVIETIN HYÖDYNTÄMINEN

Kilpailut ovat hyvä keino lisätä pelaajien aktiivisuutta ja samalla lisätä pelin sisäisten ostosten menekkiä. Kilpailu voi esimerkiksi palkita jollain harvinaisella peliesineellä kaikki käyttäjät, jotka annetun ajan sisällä saavuttavat tietyn pistemäärän tai muun tuloksen. Tämä voi olla niin houkuttelevaa, että pelaajat ostavat oikealla rahalla ja käyttävät suoriutumistaan parantavia pelihyödykkeitä vaikkapa sisäistä valuuttaa tavoitteen saavuttamiseksi. Myös pistetaulukot, rankinlistat ja saavutusrekisterit lisäävät pelaajien välistä kilpailua ja toisaalta joidenkin pelaajien sitoutumista peliin. Kilpailuja järjestämällä voi kerätä myös sitoutuneita uusien ominaisuuksien beta-testaajia, kuten vaikkapa War Thunder-pelin julkaisija Gaijin on tehnyt.

Kilpailuvietti saa monet parantamaan menestymisen mahdollisuuksiaan ostamalla sitä helpottavia pelin sisäisiä ostoksia kuten erikoisammuksia tai aseita. Esimerkiksi Word of Tanks pelin erinomainen monetisaatio perustuu pitkälti tähän.

Psykologisena motivaattorina kilpailullisuuden takana voidaan nähdä tarve erottua muista parempana ja voittamisen tunne, Jaggard (2014b) nimittää sitä turhamaisuudeksi. Tämän merkitystä ei kannata aliarvioida. Jokainen pelaaja tietää kuinka hienolta tuntuu olla taistelun paras monipelissä tai kavereiden kanssa pelaattaessa high score listan kärjessä. Joskus halu päästä huipulle ja pysyä siellä vaatii päivittäin tuntien pelaamisen ja jopa tuhansien eurojen kuukausittaisen panostamisen peliin.

Suosituissa peleissä kärkipelaajilla on usein sponsoreita tämän mahdollistamiseksi. Ammattimainen videopelaaminen eli niin kutsuttu eSports kasvaa huimalla nopeudella, samoin kuin siinä pyörivät rahasummat.

14.8 MYNNINEDISTÄMINEN JA PELISUUNNITTELU

Pelaajat tekevät ostoksia sitä todennäköisemmin mitä helpompaa se on. Tämän vuoksi pelin kauppaan pitää olla helppo pääsy ja sen on hyvä olla mahdollista aina kun pelaaja tuntee tarvitsevansa helpotusta etenemiseensä.

Myös maksukanavien on oltava helppokäyttöisiä ja kullekin markkina-alueelle ominaisia. Kuten jo muissakin yhteyksissä on mainittu, kauppaan johtavien painikkeiden on hyvä erottua selkeinä sekä houkuttelevana ja aina kannattaa lisätä myös

toimintaan kehottava teksti kuten kauppa, paina tästä, osta ja niin edelleen. Napin suunnittelussa ja muotoilussa kannattaa hyödyntää A/B testaamista. Kun nappi on erottuva ja houkutteleva painavat pelaajat sitä luonnollisesta uteliaisuudesta. Suunnitteluvaiheessa kannattaa tutkia parhaiten monetisoivien pelien ratkaisuja ja hyödyntää niistä oman pelin kannalta toimivimpia.

Jonkin menettämisen pelko on suurempi toimintaa aiheuttava motivaattori kuin jonkin saamisen mahdollisuus. Tämän vuoksi joskus kannattaa luoda pelaajalle mahdollisuus menettää osa saavutuksistaan.

Tällöin pelaajan ratkaisuilla voi hyvän pelisuunnittelun oppien mukaan olla myös negatiivisia seurauksia, joihin voi varautua vaikkapa pelinsisäisillä ostoksilla. Maailman parhaiten monetisoiva mobiilipeli Supercellin Clash of Clans hyödyntää tätä erinomaisesti. Joissain peleissä kuten World of Warcraft pelaajat ovat maksaneet kuukausimaksuja vain pitääkseen pelihahmonsa ”hengissä”, vaikka eivät pelaisikaan. Tämä johtuu osittain siitä, että ihmiset ovat taipuvaisia tekemään uhrauksia saavuttamiensa asioiden pitämiseksi.

Monet pelit ovat nykyisin palveluja. Free to play-peleissä peli ei oikeastaan koskaan lopu. Jotta peli tuottaisi, on uutta sisältöä tuotettava jatkuvasti.

Mitä enemmän erilaista sisältöä ja eri hinnalla on tarjolla sitä todennäköisempää, että jokainen pelaaja löytää jotain itselleen sopivaa ostettavaa. Digitaalisessa varastossa tuotteiden viemä tila ei maksa juuri mitään. Valinnanvaraa ei kuitenkaan saa olla kerralla liikaa, jotta pelaajat eivät hämmenny. Tämän vuoksi uusia tuotteita kannattaa lisätä vähitellen samalla pelaajien reaktioita tutkien. Tuotetarjonnan kasvu voidaan liittää myös pelaajan kokemustason kasvuun, jolloin se tukee myös retentiota. Pelaaja pelaa tällöin enemmän saadakseen nopeammin hankittua himoitsemansa uuden ja paremman korkeamman tason esineen. Hän voi tällöin käyttää rahaa nopeampaan etenemiseen esimerkiksi hankkimalla premiumtilin, jotta pääsee nopeammin ostamaan mielestään ylivoimaisen premiumpelivälineen.

Pelissä eteneminen ei saa olla riippuvainen oikealla rahalla ostamisesta, vaan myös pelaamalla ansaitulla pelin sisäisellä pehmeällä valuutalla on pystyttävä ostamaan erilaisia parannuksia kuten parempia varusteita.

Tällöin peli palkitsee peliin panostamisesta ja säilyy käyttäjien mielestä reiluna. Pelaajia kiinnostavat ostokset auttavat heitä saamaan paremman kokemuksen ja nauttimaan pelistä enemmän. Tämän vuoksi pelisuoritusta pysyvästi tai väliaikaisesti parantavat pelinsisäiset ostokset myyvät yleensä parhaiten. Mitä enemmän

pelaaja nauttii kokemuksestaan, sen todennäköisemmin hän sitoutuu tuotteeseen ja ostaa hyödykkeitä.

Jos vain mahdollista, kannattaa pyrkiä myymään tilaus. Useissa Free to play-peleissä on mahdollisuus ostaa Premium-tili, joka kerryttää kokemusta ja pelivaluuttaa normaalia pelaajatiliä nopeammin. Tämän hienous on siinä, että pelaaja maksaa tilin etukäteen jopa puoleksi vuodeksi. Tämä voi parhaimmillaan johtaa siihen, että pelin julkaisija saa rahaa, vaikka pelaaja ei juuri pelaisikaan. Tämä perustuu siihen, että pelaaja on maksanut ennakkoon Premium-tilin kuukausimaksun. Peliyrityksen kannalta hyöty on myös siinä, että monetisaatio tapahtuu suurina kertasuorituksina eikä pelaaja tarvitse yrittää uudestaan ja uudestaan saada ostamaan. Tilauksen myynti myös sitouttaa pelaajia ja vähentää toiseen peliin vaihtamasta. Esimerkiksi World of Tanks peli hyödyntää hyvin premium-tilin periaatetta.

15 PELIYRITYKSEN TALOUDEN SUUNNIT- TELU JA RAHOITUS

Peliyritystä käynnistettäessä tulee pohdittavaksi useita yrityksen talouteen oleellisesti vaikuttavia kysymyksiä. Ensimmäiseksi on syytä harkita tarkasti, mikä yritysmuoto sopii yrityksen tilanteeseen ja suunnitelmiin parhaiten. Mikäli tarkoitus on hankkia ulkopuolisia sijoittajia, on osakeyhtiö oikeastaan ainut käyttökelpoinen valinta.

Tämän lisäksi on laskettava ja suunniteltava ensimmäisen pelin tuottamiseen ja markkinointiin tarvittava budjetti sekä hankittava tarvittava rahoitus eri lähteistä. Edellisten lisäksi on järjestettävä vähintään lain edellyttämä taloushallinto joko itse tai tilitoimiston avulla. Yrityksen lakisääteinen taloushallinto sisältää yrityksen maksuliikenteestä, kirjanpidosta, palkanlaskennasta, tilinpäätöksestä sekä yrityksen talouden suunnittelusta huolehtimisen.

15.1 TALOUDEN SUUNNITTELU ALKAVASSA YRITYKSESSÄ

Aloittava peliyritys voi muuttua erittäin kannattavaksi nopeastikin, jos sen julkaisemasta pelistä tulee hitti. Digitaalisessa liiketoiminnassa tuotot voivat kasvaa erittäin nopeasti kustannusten pysyessä käytännössä ennallaan. Menestymisen arviointia on käytännössä erittäin hankalaa arvioida etukäteen, koska pelaajien ja kilpailijoiden toimintaa on vaikea ennakoida. Varsinkin mobiilialustoilla suurin osa julkaisuista peleistä epäonnistui taloudellisesti vuonna 2015, joten riskiä panostusten valumisesta hukkaan voi pitää erittäin suurena.

Menestymisen mahdollisuutta voi parantaa panostamalla asiakkaiden kuuntelemiseen, pelikehitykseen ja markkinointiin. Kaikki tämä edellyttää resursseja, joita alkavalla yrityksellä harvoin on tarpeeksi. Yrityksen talous kannattaa suunnitella sen mukaan, että käytettävissä olevat varat voidaan kohdistaa pääosin menestymisen mahdollistaviin kriittisiin tekijöihin.

Pakollisista hankinnoista kannattaa aluksi karsia niin paljon kuin mahdollista ja pienentää laitteistoon ja tiloihin kiinnitettävän pääoman määrää. Asioita kannattaa katsoa todella tarkasti ja harkiten ovatko ne todella tarpeen.

Yrityksen perustamiskustannukset vaihtelevat tietyksi jo yritysmuodon perusteella. Halvin näistä on toiminimi ja kallein osakeyhtiö pääomavaatimukseen.

Perustamiskustannukset riippuvat myös siitä, millaisen yrityksen haluat perustaa eli mitä yritys tulee tekemään. Yleisimmät perustamiskulut ovat: yrityksen perustamisilmoituksen käsittelymaksut, mahdolliset viranomaisluvut, pankki – ja vakuutuspalvelut, kuten tilin avaaminen ja lakisääteiset YEL-maksut, laitteisto- ja ohjelmistokustannukset, toimitilakulut, tietoliikennekulut, henkilöstökulut sekä markkinoinnin kustannukset.

Hankinnoille on aina myös vaihtoehtoja. On mahdollista ostaa laitteita ja välineitä uutena tai käytettynä. Kaikki tuotannon kannalta vähemmän kriittiset laitteet ja kalusteet kannattaa hankkia käytettynä aina kun mahdollista. Moni menestynyt pelifirma on aloittanut yhdestä vuokra-huoneesta kirpputorikalustolla.

On myös mahdollista käyttää leasing-rahoitusta eli vuokrata esimerkiksi tarvittavat tietokoneet tai lainata tai myydä yrityksellesi omat laitteesi. Omat laitteet käyvät myös apporttina osaksi yrityksen omaa pääomaa.

Silloin tällöin tarvittavia laitteita voi hankkia myös yhdessä muiden yritysten kanssa tai lainata kavereilta.

Esimerkiksi useat peliyritykset jakavat toimitilat keskenään Oulussa. Jos on mahdollista, kannattaa vakavasti harkita yrityshautomoon menemistä, koska niissä voi olla markkinahintaa halvempaa toimitilaa ja laitteita käytettävissä muun tuen lisäksi.

Ostaminen on usein ensimmäinen mieleen nouseva vaihtoehto, mutta se saattaa olla kallein. Kassavirta on alussa yrityksen selviytymisen kannalta tärkeintä, joten sitä ei kannata upottaa kalustoon joka ei ole menestymisen kannalta oleellista. Kassavirran ehtyminen eli käteisen rahan loppuminen laskujen maksamista varten on yksi yleisimmistä syistä, miksi yritykset kuolevat. Tämä koskee myös voitollisesti toimivia yrityksiä. Mikäli firmalla ei ole käteistä tilillä, ei se voi maksaa laskuja ja palkkoja ja toimia. Peliyrityksen haaste perinteisillä lainamarkkinoilla on se, että sillä on harvoin asettaa muuta reaali- vakuutta vieraalle pääomalle kuin yrittäjien ja näiden läheisten henkilökohtainen takaus.

15.2 PELIYRITYKSEN TALOUSHALLINTO

Peliyrityksen taloushallinto voidaan karkeasti jakaa karkeasti kolmeen osaan. Ensimmäisenä osa-alueena voidaan pitää lakisääteisen kirjanpidon ja sen pohjalta tehtävän tilinpäätöksen laatimista ja hyödyntämistä. Toisen osa-alueen muodostaa johdon laskentatoimi, joka tuottaa tietoa päätöksentekoa varten esimerkiksi erilaisten investointi-vaihtoehtojen kannattavuudesta ja eri prosessien kustannuksista ja tuotoista. Oleellinen osa johdon laskentatoimea on talouden suunnittelu eli budjetointi ja sen seuranta.

Kolmantena osa-alueena voidaan nähdä yrityksen rahoituksesta huolehtiminen. Yrityksen rahoitukseen kuuluvat keskeisinä tekijöinä muun muassa rahan riittävydestä huolehtiminen, tehokas kassan hallinta sekä rahoitukseen liittyvien riskien hallinta. Eri rahoituslähteisiin liittyy etuja ja haittoja, joihin kannattaa perehtyä.

Budjetointi on keskeinen työkalu, jonka avulla yrittäjä voi ja hänen pitää suunnitella ja tarkkailla yrityksensä taloutta.

Budjetti on myös osa yrityksen toiminnan suunnittelua ja tavoitteiden asettamista, mikä antaa niille realistisempia näkökulmia ja tarkempia faktoja, minkä pohjalta voidaan toimia.

Budjetti tarvitaan toiminnan suunnittelemiseksi. Se kertoo kuinka paljon suunniteltu toiminta maksaa. Jos yrityksellä on rahaa budjetoituihin toimiin, kaikki on hyvin. Jos rahaa ei kuitenkaan ole, on joko sopeutettava toiminta pienemmäksi tai hankittava yrityksen käyttöön lisää rahaa.

Budjetti tehdään ennen tilikauden alkua ja normaalisti koko tilikauden ajaksi. Toteutuneita lukuja on helppoa verrata budjetoituihin, kun tilikausi etenee ja päättyy. Tietenkin taloussuunnitelmaa voi ja kannattaakin muokata koko ajan tilanteiden muuttuessa. Budjetointiin liittyy yrityksen seuraavan vuoden suunnitelmat sekä liiketoiminnan kehitys, markkinointisuunnitelma, investoinnit sekä henkilöstökulut.

Budjettiin liittyy myös seuranta eli se, mitä tapahtuu yrityksen taloudessa kuukausittain. Talouden seurannassa on tärkeintä, että voidaan tarkastella onko toiminta kuten pelin kehittäminen edennyt taloudellisesti suunnitellulla tavalla. Mikäli projekteja on useita, kannattaa niitä seurata erillisinä. Mikäli projekti ei etene suunnitellusti, voidaan talousfaktojen pohjalta tehdä muutoksia ajoissa yrityksen toiminnassa.

Talouden seuranta voidaan tehdä erillisen kirjanpitojärjestelmän kautta tai vaikka excelin avulla. Mikäli yrityksessä ei ole riittävää taloudellista osaamista, kannattaa lakisääteinen kirjanpito ja usein palkanlaskentakin ulkoistaa osaavalle tilitoimistolle. Tilitoimistolta saa usein myös arvokasta neuvontaa muun muassa verotukseen liittyvissä kysymyksissä. Pienissä peliyrityksissä tilitoimistoilla on usein tärkeä rooli taloushallinnon asiantuntijoina ja johdon neuvonnassa sen lisäksi, että ne hoitavat lakisääteiset taloushallinnon tehtävät vapauttaen peliyrityksen henkilöt ydintoimintaansa eli pelien tekemiseen ja markkinointiin.

15.3 PELIYRITYKSEN RAHOITUS

Peliyritysten tärkein rahoituslähde on tuotteiden ja palveluiden myynnistä muodostuva tulorahoitus. Tämän lisäksi yritykset tarvitsevat ulkoista rahoitusta usein toiminnan käynnistämiseen, kehittämiseen ja kansainvälisesti riittävän kilpailukyvyyn saavuttamiseen.

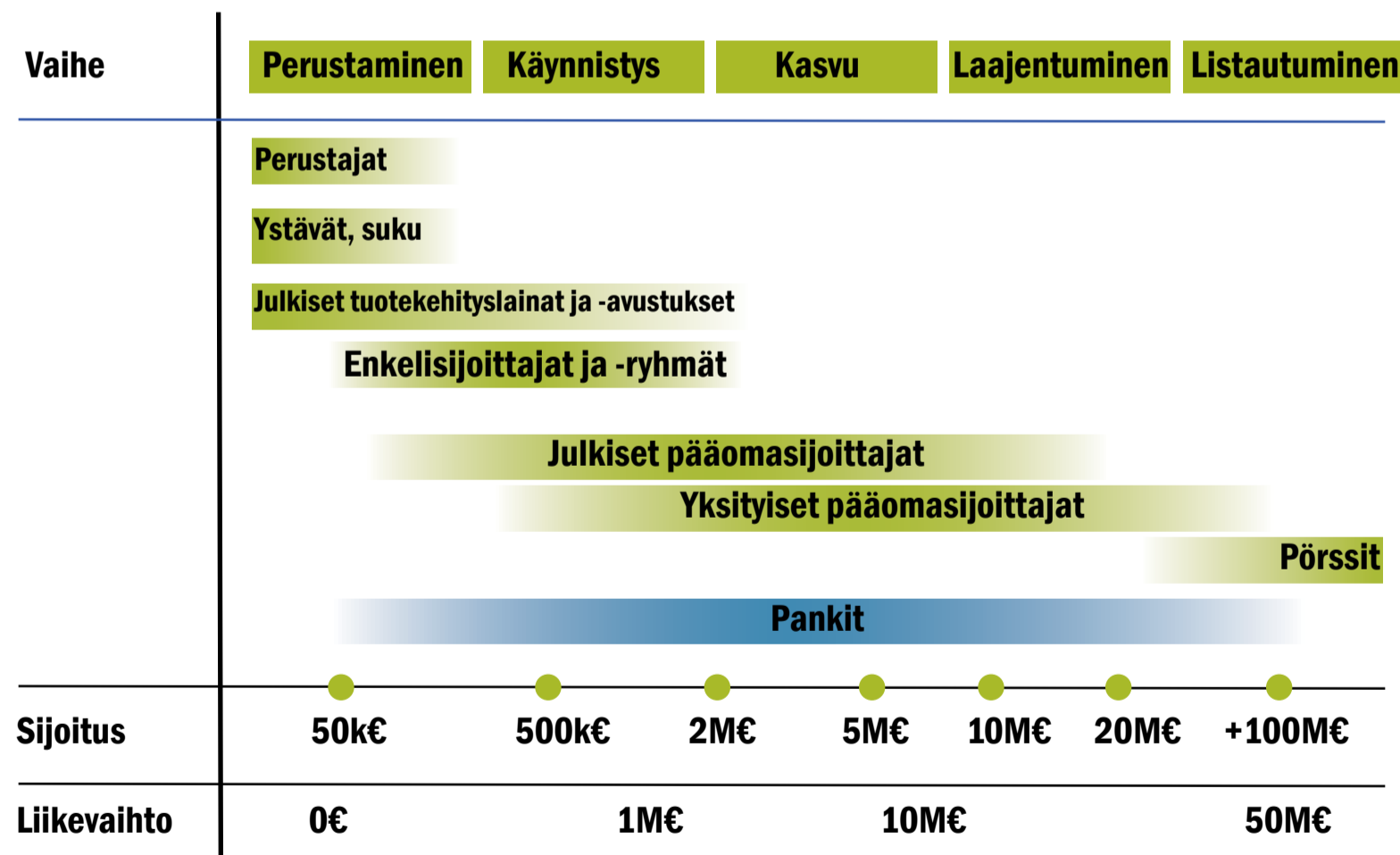
Ulkoisen rahoituksen merkitys korostuu erityisesti nopeaan kasvuun tähtäävissä firmoissa, joissa globaaleilla markkinoilla menestyäkseen vaaditaan merkittävästi pääomia laadukkaaseen pelikehitykseen sekä erityisesti markkinointiin.

Yrityksen tarvitsema rahoitus riippuu usein yrityksen elinkaaren vaiheesta, kasvunopeudesta ja toiminnan volyyymista. Lisäksi yritystoimintaan liittyvä riski, kasvupotentiaali ja kasvutavoite vaikuttavat keskeisesti rahoitusmahdollisuuksiin.

Vastaavasti rahoituskenttä on organisoinut toimintansa näiden tekijöiden mukaisesti ja kulloisellakin rahoittajalla on oma sijoitusprofiili tyypillisine sijoitusinstrumentteineen. Tyypillisesti rahoitusta haetaan useiden rahoituskierroksien kautta yrityksen elinkaaren kehittyessä. Yrittäjän on hyvä mieltää rahoituksen hankkiminen jatkuvana prosessina ja huomioida kunkin rahoitusratkaisun vaikutus tuleviin rahoitusmahdollisuuksiin (Ahokas, 2009).

Yrityksen omistajien on tärkeää muodostaa mahdollisimman selkeä kuva yrityksen omistaja- ja kasvustrategiasta. Valitun strategian pohjalta on paremmat edellytykset hakea yritykselle ja sen omistajien tahtotilaan parhaiten soveltuvaa rahoitusta. Yrityksen elinkaari käsittää tiivistettynä seuraavat vaiheet: yrityksen perustaminen, yritystoiminnan käynnistäminen, yrityksen kasvuvaihe, yrityksen laajentumisvaihe sekä mahdollinen pörssilistautuminen tai yrityksen myynti. Vaihejako on yleistävä, ja sitä tulee soveltaa yrityksen kulloinenkin toiminta ja luonne huomioiden. (Ahokas, 2009) Yksikään suomalainen peliyritys ei ole vielä listautunut pörssiin. Esimerkiksi Supercell ja Rovio olisivat tähän varmasti halutessaan pystyneet. Ulkomailla näitä tapauksia sen sijaan on runsaastikin.

Yleisin suomalainen tapa rahoittajien ja omistajien exitille näyttää olevan yrityksen myynti ulkomaille. Yllä mainitut vaiheet toteutuvat eri yrityksissä eri tavoin ja jokin vaihe saattaa ulkoisista tekijöistä johtuen jäädä kokonaan väliin.



Kuvio 101. Yrityksen kasvunvaiheet ja yleisimmät rahoituslähteet (Ahokas, 2009).

Kuviossa 101 esitellään yrityksen kasvun vaiheet, vaiheisiin liittyvät rahoitusvaihtoehdot, rahoitustarve ja yrityksen tyypillinen liikevaihtokokoluokka. Lisäksi on hyvä huomata, että pankeilta saatava rahoitus on myös mahdollinen vaihtoehto läpi yrityksen koko elinkaaren. Alkuvaiheessa peliyrityksen itsensä on erittäin vaikea saada lainaa tasettaan vastaan, koska peliyrityksen omaisuus on yleensä hyvin pieni. Tällöin tarvittavat vakuudet tulevat usein yrittäjien ja omistajien henkilökohtaisesta varallisuudesta. Myöhemmän kasvu- ja erityisesti laajentumisvaiheen yritykset voivat saada lainaa myös yrityksen kasvanutta tasetta ja muita yrityksen asettamia vakuuksia vastaan. Pelialalla kasvu globaaliksi toimijaksi voi olla hyvin nopeaa, joten rahoituskierroksia voi olla useita suhteellisen lyhyen ajan sisällä.

Perustamisvaiheessa toteutetaan usein yrityksen peli-idean ja liiketoimintasuunnitelman kehitystyötä sekä peli- ja liiketoimintakonseptin testausta ja markkinan arviointia ennen varsinaista pelin julkaisua. Tätä vaihetta kutsutaan usein myös siemenvaiheen toiminnaksi. Käynnistysvaiheessa yrityksellä on puolestaan jo käytössään testattu pelikonsepti sekä mahdollisesti ensimmäisiä julkaisusta syntyneitä myyntituloja, joiden pohjalta kaupallista toimintaa lähdetään käynnistämään.

Tiimi on usein yrittäjistä koostuva ja sitä voidaan täydentää uusilla avainhenkilöillä. Tässä vaiheessa rahoittajina toimivat usein yrityksen perustajat ja heidän läheisensä. Tämä on niin kutsuttua FFF-rahoitusta (Family, Friends and Fools). Myös joukkorahoitus voi olla tässä vaiheessa kysymykseen yhtenä vaihtoehtona.

Julkisista rahoittajista merkittävimpiä ovat Työ- ja elinkeinoministeriön alaiset toimijat kuten Tekes ja TE-keskukset, jotka tukevat alkuvaiheen yrityksiä tuotekehityslainoilla ja kehitysavustuksilla. Perustamisvaiheen yrityksille soveltuvat julkiset rahoitusinstrumentit vaihtelevat suuruusluokaltaan muutamasta tuhannesta eurosta aina kymmeneen ja satoihin tuhansiin euroihin. Suomessa toimii myös siemenvaiheen yrityksiin sijoitettavia yksityisiä pääomasijoittajia, jota rahoittavat mm. alkuidean tutkimusta sekä arviointia. (Ahokas, 2009)

Pelialalla rahoitus on usein etupainotteista, koska ensimmäisen pelin tuotanto ja erityisesti globaali markkinointi on usein runsaasti varoja vaativa projekti. Varsinkin mobiilipeleissä markkinointi on suurin kuluerä tällä hetkellä maksetun pelaajahankinnan hinnan noustessa. Toisaalta jos pelistä tulee hitti voi se tuottaa erittäin nopeasti kymmeniä miljoonia euroja, yritysten kustannusten juurikaan kasvamatta.

Kun yritystoiminta on aktiivisesti käynnissä, yksityisistä rahoitusmuodoista yleisimmin käytettyjä ovat yrityksen perustajien ottamat pankkilainat ja pääomasijoittajien tekemät sijoitukset. Rahoitusinstrumentit vaihtelevat vastaavasti yksityisellä puolella muutamista kymmenistä tuhansista muutamiin satoihin tuhansiin euroihin. Lisäksi varakkaat yksityishenkilöt kuten bisnesenkelit voivat sijoittaa alkuvaiheen yrityksiin sekä osaamista että pääomia.

Yksittäisten bisnesenkeleiden alkuvaiheen sijoitukset ovat kokoluokaltaan yleensä muutamista kymmenistä tuhansista muutamiin satoihin tuhansiin euroihin.

Yrityksen kasvuvaiheessa liiketoiminta perustuu tuotteiden myynnistä ja mahdollisesti IPR-lisensoinnista saatavaan tulorahoitukseen. Tämän lisäksi rahoittajina toimivat julkinen innovaatiojärjestelmä sekä ammattimaiset julkiset ja yksityiset pääomasijoittajat. Julkisista rahoittajista tärkein on Tekes, mutta myös Finnveran tuotteisiin kannattaa tutustua. Myös erilaiset EU-hankkeet voivat tulla kysymykseen esimerkiksi tuotteen- tai teknologian kehittämisessä. Näiden tarjoamiin mahdollisuuksiin kannattaa tutustua, koska komissio on työskennellyt byrokratian vähentämiseksi tehdäkseen rahoituksesta erityisesti PK-yrityksille entistä houkuttelevampaa.

Yksityisistä rahoittajista keskeisimmät koostuvat rahoitusyhtiöiden, pankkiiriliikkeiden ja yrityksen keskivaiheen pääomasijoittajista. Rahoituksen painopiste on selvästi siirtynyt enkelirahoituksesta pääomarahoitukseen, laajentumisen vaatiman pääoman hankkimiseksi. Julkiset rahoituksen instrumentit vaihtelevat sadoista tuhansista miljoonan euron kokoluokkaan saakka. Julkisten pääomasijoittajien sijoitukset vaihtelevat pääasiassa useista sadoista tuhansista euroista muutamiin miljooniin euroihin. Yksityisten pääomasijoittajien sijoitukset vaihtelevat usein vajaasta miljoonasta eurosta muutaman miljoonan euron kokoluokkaan saakka. (Ahokas, 2009)

Laajentumisvaiheessa yrityksen toiminta on globaalia. Asiakkailta saatavat myyntitulot ovat merkittäviä ja yrityksen kassavirta sekä kannattavuus ovat hyvällä tasolla. Yritysten liikevaihto ylittää kymmeniin miljooniin euroihin. Tärkeimpiä julkisia rahoittajia ovat tarvittaessa Tekesin lisäksi Finnvera, EU-rahoitukset ja mahdollisesti Teollisuussijoitus. Rahoitustarpeen kasvaessa tärkeimpänä rahoittajana toimivat niin kotimaiset kuin ulkomaiset yksityiset keskisuuret ja suuret pääomasijoittajat. Näiden sijoitusten koko vaihtelee muutamista miljoonista euroista aina muutamaan kymmeneen miljoonaan euroon saakka.

15.3.1 YKSITYISET SJOITTAJAT

Eri rahoitusmuotojen käyttäminen riippuu hyvin paljon yrityksen tilasta, rahoituksen tarpeesta, rahoitettavan kohteen riskiprofilista ja omistajien riskinottokyvystä. Yrittäjän oma varallisuus ja pankkilainat ovat usein hyvä vaihtoehto eikä niillä ole kolmansiin osapuoliin liittyvää omistusvaikutusta. Vastaavasti yrittäjä kantaa näiden rahoitusmuotojen osalta suuremman henkilökohtaisen riskin joko oman sijoitetun varallisuuden muodossa tai erilaisina vakuuksien asettamisena pankkilainaa vastaan. Bisnesenkeleiden ja pääomasijoittajien tekemät sijoitukset ovat yrittäjälle riskittömämpiä, mutta sitä vastaan sijoittajat saavat osan yrityksen omistuksesta.

Lisäksi bisnesenkelit ja pääomasijoittajat tuovat yritykseen yleensä osaamista, kokemusta ja verkostoja sijoitetun pääoman lisäksi. Merkittävään kasvuun ja kansainvälistymiseen tarvittavia pääomia on yleensä mahdollista saada vain keskisuurilta ja suurilta ammattimaisilta pääomasijoittajilta. (Ahokas, 2009)

Kansainvälisten menestyspelien nousu ja nopeasti kasvaneet tuotot ovat viime vuosina kasvattanut uskoa suomalaiseen peliteollisuuteen, mikä on lisännyt sekä kotimaisten että ulkomaisten sijoittajien kiinnostusta pelialan yrityksiä kohtaan.

Sijoittajien ja yhteiskunnan panostus pelialan liiketoimintaan onkin 2010 luvulla selvästi kasvanut. Merkittävin rahoituksellinen menestystarina liittyy Supercell Oy:n vaiheisiin. Joitakin vuosia sitten mobiilipelejä nopeasti skaalautuvine tuottoineen pidettiin kultakaivoksina ja kiinnostuneita rahoittajia oli liikkeellä runsaasti.

Rahoitusta oli tarjolla runsaasti, kunhan peli oli mobiili ja sen ansaintamalli Free to play. Kilpailun nopea kiristyminen, runsas määrä hyvienkin pelien epäonnistumisia markkinoilla ja kasvun siirtymisen Aasiaan ovat kuitenkin muuttaneet rahoituksen saamisen edellytyksiä.

Merkittävää sijoittajien rahoitusta saa vain pieni osa yrityksistä. Koska pelitoimiala perustuu hittituotteisiin, ovat sijoitukset aina riskialttiita ja vaativat sijoittajilta näkemystä kussakin markkinatilanteessa potentiaalisista kohteista ja alan uusimmista trendeistä. Aikaisen vaiheen yrityksissä pääomasijoittaja kiinnittää huomiota yrityksen avainhenkilöihin ja heidän kokemukseensa, markkinaymmärryksen ja yrityksen liiketoimintamalliin. Yrittäjien tulisi panostaa näiden seikkojen esille tuomiseen ensimmäisissä keskusteluissa potentiaalisten sijoittajien kanssa. Alkuvaiheen yrityksen kohdalla sijoittaja yleensä antaa pienemmän painoarvon yrityksen taloudellisille tunnusluville. Sen sijaan mahdollinen peliin liittyvä metriikka on yleensä hyvin kiinnostavaa. Vuonna 2016 on erittäin vaikeaa saada sijoitusta ilman jonkinlaista mitattua näyttöä alkavan yrityksen pelin menestysmahdollisuudesta. Sen sijaan myöhemmissä vaiheissa näytöt jo julkaistujen pelien menestyksestä, liiketoimintaosaaminen, taloushallinnon ammattimaisuus, kassavirran hallinta sekä yrityksen hallussa olevat immateriaalioikeudet korostuvat päätöksenteossa.

Sijoittajat näyttävät arvostavan rahoitettavien yrittäjien kokemusta ja näyttöä menestyksekkäistä peliprojekteista sekä riittävää liiketoimintaosaamista riskiensä hallinnassa. London Venture Partnersin David Gardnerin (2015) mukaan tiimissä arvostetaan älykkyyttä, näkemystä ja intohimoa saavuttaa riittävän suurta. Myös kyky nopeasti testata erilaisia ideoita, toteuttaa niistä parhaat ja iteratiivisesti edetä

projektissa parhaiten toimivilla ratkaisuilla ovat arvokkaita ominaisuuksia. Tiimissä on oltava myös hyvä henkilökemia ihmisten välillä, joka ilmenee haluna ponnistella yhteisen vision puolesta.

Viimeiseksi Gardner korosti, että hän haluaa ymmärtää miksi ihmiset pitävät tulevasta pelistä, pelisarjasta tai maailman valtaavasta IP:stä.

Suomessa vuosina 2013- 2015 riskirahoitusta on kohdistettu usein menestyneistä pelifirmoista kokemusta saneiden veteraanien perustamille startup yrityksille, joilla on myös selkeä liiketoimintastrategia toimia kilpailluilla markkinoilla. Esimerkkinä kiinnostavista tekijöistä voivat olla yrityksen kyky hyödyntää tunnettua brändiä tai sen kulttuurinen tai muu erityysoosaaminen toimia kasvavilla markkinoilla. Selkeä suunnitelma esimerkiksi oman tuoteperheen rakentamiseksi tai muuten liiketoiminnan kasvattamiseksi ovat eduksi rahoitusta haettaessa. Usein sijoittajat haluavat nähdä selkeän kasvusuunnitelman, joka mahdollistaa todella merkittävät voitot mikäli hitti syntyy. Koko riskisijoittamisen logiikka perustuu siihen, että muutamat onnistumiset tuottavat riittävästi rahaa epäonnistumisten tappioiden kattamiseksi. Pelkällä kehittämiskokemuksella rahoitusta ei välttämättä saa. Mikäli rahoitusta hakeva yritys pystyy esittämään uskottavaa ja riittävän hyvää pelaajametriikka uudesta pelistään, voi se olla avain merkittävään riskirahoitukseen. Mitä pienempi riski ja mitä suurempi tuottopotentiali uuteen peliin liittyy, sen helpompaa rahoitusta on saada.

Bisnesenkelit hakevat usein sijoituskohteita, jotka ovat heidän ammatilliseen osaamistaustaansa sopivia yrityksiä. Osallistuminen sijoituskohteiden toimintaan ja itsensä kehittäminen uusilla alueilla voi olla hyvin tärkeää enkelisijoittajille. Ennen sijoituksen tekemistä bisnesenkeli arvioi yrityksen liikeidean ja liiketoimintamallin kiinnostavuuden. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan omistajien ja bisnesenkeleiden välisen henkilökemian toimivuus ja mahdollinen ajankäyttö. Kolmantena arvioidaan sijoituspanoksen suuruutta ja sitä vastaan saatavan omistuksen suhdetta. Tyypillisesti sijoituksen määrä on 10 000 - 150 000 euroa. (Ahokas, 2009)

Pääomasijoittajat sijoittavat rahastoihinsa sijoitettuja varoja kasvupotentiaalia omaaviin julkisesti noteeraamattomiin yrityksiin tavoitteenaan irtautua niistä määrätyn arvonnousun toteuduttua. Pääomasijoittaja toimii aktiivisesti yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä määrätyn ajan, jonka jälkeen pyrkii irtautumaan yrityksestä sovitun suunnitelman mukaisesti. Keinoina ovat yleensä joko yrityksen myyminen toiselle yritykselle tai sen listaaminen pörssiin. Yrityksen arvonnousu realisoidaan irtautumisvaiheessa, jolloin pääomasijoitusyhtiö myy omistuksensa kohdeyrityksessä.

Pääomasijoittajan tavoitteena voi olla esimerkiksi kasvattaa yrityksen arvo 100 miljoonaan euroon ennen myyntiä toiselle yritykselle tai listautumista. Pääomasijoittajan mukanaan tuoma lisäarvo muodostuu parhaimmillaan paitsi sijoitettavasta

pääomasta, myös osaamisesta strategioiden luomisessa, rahoituksen kokonaisjärjestelyissä, hallitustyöskentelyssä, budjetoinnissa, markkinoinnissa, johtamisjärjestelmien kehittämisessä, kontakteissa ja toimialatuntemuksessa. Lisäksi pääomasijoittajien mukanaolo lisää yrityksen uskottavuutta sen muihin sidosryhmiin nähden ja parantaa myös muun ulkoisen rahoituksen järjestämismahdollisuuksia.

Pääomasijoitukset tehdään yleensä merkitsemällä uusia osakkeita tai ostamalla niitä edellisiltä omistajilta sekä myöntämällä osakaslainaa. Sijoitusprosessit eri pääomasijoittajien välillä ovat melko samankaltaisia ja siksi jokaisen yrittäjän on hyvä tutustua niihin ennen yhteydenottoa pääomasijoittajaan. Yleisluontoinen sijoitusprosessi voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen.

Vaiheet ovat:

1. yhteydenotto sijoittajaan,
2. alustava arviointi (evaluointi),
3. lisätietojen keruu ja neuvottelujen aloitus,
4. due diligence -tarkastus,
5. neuvotteluiden päättäminen,
6. sijoitusaika ja
7. irtautuminen. (Ahokas, 2009)

15.3.2 JULKAISIJAT

Mikäli pelin julkaisee ulkopuolinen julkaisija, voidaan myös tuotantoprojektin rahoitus saada tuotantoyhtiöltä. Nykyään on myös runsaasti tapauksia, joissa peliyritys kehittää pelin itse omalla riskillään ja hakee sille sitten sopivaa julkaisijaa. Julkaisija hoitaa yleensä markkinoinnin, jonka osuus kustannuksista on merkittävästi kasvanut varsinkin mobiilipeleissä. Mikäli julkaisija rahoittaa myös tuotannon, maksetaan kehittäjäyritykselle yleensä ennakkoa tulevista rojaltimeksista kunkin työvaiheen päätyttyä.

Tässä mallissa kehittäjän riski on yleensä pienin, mutta niin on tuottokin mikäli pelistä tulee superhitti. Mikäli peliyritys tekee julkaisijasopimuksen vasta pelin kehittämisen jälkeen sopivat kehittäjäyritys ja julkaisija yleensä prosenttipohjaisesti

tuottojen jakamisesta. Samassa yhteydessä voidaan neuvotella myös pelin IP-oi-keuksista. Mitä pienempi riski julkaisijalla on sen todennäköisemmin kehittäjä saa hyvän sopimuksen.

15.3.3 JULKISET TAHOT

Julkiset rahoittajat ovat perinteisesti myös ottaneet vastuun aloittavien suomalaisten peliyritysten alkuvaiheen rahoituksen järjestämisestä. Näin ollen niiden toiminnan pääpaino on usein yrityksen elinkaaren alussa, jolloin tulorahoitus on vielä pienimuotoista tai olematonta. Yrityksen perustamisvaiheessa alkupääoman tarpeeseen, tarvittavien hankintojen tekemiseksi ja muiden kulujen kattamiseksi, on yrittäjän mahdollista saada avustusta julkisilta tahoilta, kuten oman alueen TE-toimistosta ja ELY-keskuksesta. Laina ja takauksia yrittäjälle tarjoaa pankkien lisäksi muun muassa mm. Finnvera ja Sitra.

TE-keskukset tukevat pienten ja keskisuurten yritysten perustamista, laajentamista ja kehittämistä. Niiden rahoitusmuotoja ovat mm. starttiraha, työntekijän palkkamenojen tukeminen, valmistelurahoitus ja yrityksen kehittämisavustus. Rahoitusta haetaan TE-keskuksen omilla hakemuksilla, jotka löytyvät verkkopalvelusta. Ennen hakemuksen jättämistä kannattaa olla yhteydessä rahoittajaviranomaiseen ja sopia tapaaminen heidän edustajansa kanssa. TE-keskuksen myöntämä rahoitus on pääasiassa tuki- ja avustusmuotoista, eikä niihin liity lainaosuuksia, takaisinmaksua, vakuuksia tai pääomaehtoisuutta. Ne kuitenkin voivat edellyttää esimerkiksi 50 % omarahoitusosuuksia.

Starttiraha on uusille yrittäjille tarkoitettu rahoitusmuoto, joka on tarkoitettu turvaamaan yrittäjän toimeentulo ennen liiketoiminnan aktiivista käynnistämistä. Starttirahaan liittyy tietyt tarkoin valikoidut ehdot, millä kriteereillä sitä voidaan myöntää. Ehtoihin kannattaa tutustua verkossa.

Starttiraha voidaan myöntää sekä työttömälle tai muusta työstä tai osa-aikayrittäjyydestä päätoimiseksi yrittäjäksi siirtyvälle henkilölle. Starttiraha on harkinnanvaraista.

Starttirahaa haetaan paikallisesta työ- ja elinkeinotoimistosta erityisellä lomakkeella, jolla selvitetään muun muassa yrityksen toiminta- ja rahoitussuunnitelma. Starttirahan hakijoilta saatetaan edellyttää jonkin alkaville yrittäjille tarkoitettun koulutuksen tai kurssin suorittamista.

Yhden hengen voimin liiketoimintaa harjoittavalle yrittäjälle voidaan myöntää kehittämisavustusta ensimmäisen työntekijän palkkamenoihin.

Avustuksen määrä on 30 % palkattavan työntekijän palkasta ensimmäisten 12 kuukauden ajalta ja 15 % seuraavien 12 kuukauden ajalta. Avustusta haetaan ennen työsuhteen alkamista siltä TE-keskukselta, jonka alueella työntekijän työpaikka sekä työnantajan kiinteä toimipaikka ovat.

TE-keskuksen myöntämää yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä kehittävään ja parantavaan hankkeeseen. Avustus tulee ajankohtaiseksi, kun yritys aloittaa toimintansa, laajentaa tai kehittää sitä. Avustuksen kohteena olevan hankkeen tulee olla yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta merkittävä. Kehittämisavustusta voidaan myöntää investointien lisäksi kehittämistoimenpiteisiin. Kehittämistoimenpiteillä tarkoitetaan yrityksen liiketoimintaosaamisen, kansainvälistymisen, tuotteiden, palvelujen ja tuotanto-menetelmien kehittämistä, hankkeiden valmistelua sekä muuta niihin rinnastettavaa yritystoiminnan merkittävää kehittämistä. Pääosin kehittämisavustus kohdistuu yrityksen kansainvälistymisen eteen tehtäviin hankkeisiin kuten markkinaselvityksiin, messuihin tai matkakustannusten tukemiseen. Peliyritykset ovat käyttäneet rahoitusta mm pelin kehittämisessä tarvittavien testiyleisöjen hankintaan sekä analytiikan kustannuksiin.

Avustusta voi käyttää myös ulkopuolisen asiantuntijan ja muiden palveluiden maksamiseen. Tukea ei silti voi kohdistaa suoraan myyntiä ja markkinointia edistäviin toimiin. Tukitaso kattaa pääsääntöisesti 50 % hyväksyttävistä kustannuksista. Hankkeen suunnitteluvaiheessa kannattaa olla yhteydessä ELY-keskuksen asiantuntijoihin, joilta saa lisätietoja rahoituslinjauksista, hankkeen soveltuvuudesta rahoitukseen sekä tuen hakemiseen. Ely-keskuksen tuotteena on myös mahdollisuus vientirenkaan rakentamiseen, jos yhteistyöhön osallistuu vähintään kolme vientitoimintaa käynnistelevää yritystä, jotka haluavat palkata ulkomaille yhteisen henkilön.

Käynnissä olevan liiketoiminnan ja tuotekehitystyön merkittävin tukija on TEKES, joka tarjoaa alan yrityksille useita erilaisia rahoitusohjelmia. Se kannustaa yrityksiä haasteelliseen liiketoiminnan ja tuotteiden tutkimus- ja kehitystoimintaan. Tekes hyväksyy korkeampia riskejä kuin yksityiset rahoittajat. Tekes on rahoittanut pelialan tutkimus- ja kehitystyötä ja innovaatiotoimintaa muutamilla kymmenillä miljoonilla euroilla 2010-luvulla. Tekesin eräänä tavoitteena on luoda verkostoja: pienet yritykset – suuret yritykset, teollisuus – tutkimus, julkinen – yksityinen, alueellinen – kansallinen – globaali. Tekesin palveluihin ja rahoitukseen voi helposti tutustua sen verkkosivuilla. Esimerkiksi Tempo-rahoitus on suunnattu kasvuhakuisen startup-vaiheen yritysten kehittämiseen.

Tekesin rahoitus kohdistuu projekteihin joilla on alku, loppu, suunnitelma, perusteltu budjetti sekä suunnitelma tulosten systemaattiseksi hyödyntämiseksi.

Hankkeiden arvioinnin kohteena on koko yritys ja sen liikeidea tai se liiketoiminta, jonka kehittämiseen rahoitusta haetaan.

Rahoitettavan projektin tavoitteena on positiivinen muutos hakijayrityksen liiketoiminnassa. Projektin sisältönä on pääsääntöisesti tuotekehitystyö ja/ tai liiketoiminnan ja osaamisen kehitys. Viimeksi mainittu sisältää mm erilaiset markkinaselvitykset, koemarkkinoinnin kustannukset, liiketoiminta-mallin kehittämisen ja testaamisen sekä liiketoimintasuunnitelman eri osien valmistelun. Tekesin rahoitus on aina muuta rahoitusta täydentävää osarahoitusta: 75 %, 50 %, 25 % avustuksia sekä 70 % lainaa. Tekes rahoitus on yleensä De minimis-rahoitusta. Yleistä on, että yksityiset rahoittajat näkevät Tekesin mahdollisuuteena laajentaa rahoituspohjaa ja edellyttävät pelifirmalta sijoittamansa summan monistamista Tekesin avustuksilla. Näin Tekes osaltaan tukee suomalaisten peliyritysten kilpailukykyä myös kansainvälisillä sijoitusmarkkinoilla.

Yrityksen kannattaa aloittaa rahoituksen hakeminen järjestämällä tapaaminen Tekesin asiantuntijan kanssa. Tapaamisessa yhteydessä yrityksen edustajat esittelevät hankkeen. Tapaamisessa voidaan keskustella myös projektin yksityiskohdista ja hankkeen sekä koko yrityksen menestyksen kannalta olennaisista tekijöistä. Tapaamiseen kannattaa valmistautua ja varautua yrityksen liiketoiminnan ja hankkeen esittelyyn, muun muassa aikataulutuksen, resursoinnin, budjetin ja kustannuslaskelman osalta. Myös asiakastarpeen, kilpailutilanteen ja kehittämistyön hyötyjen esilletuominen on tärkeää.

Tekes on toteuttanut pelialan kehittämistä pääosin erilaisissa ohjelmissa kuten Skene – Games Refuelled. Toiminnassaan se painottaa peliliiketoiminnan kehittämistä, joka voi sisältää mm. prosessien, tuotantomallien ja liiketoimintastrategian kehittämistä.

Myös sisällön ja teknologian kehittämistä voidaan tukea, mikäli se on olennaista pelikonseptin kannalta. Rahoitusta on saatavilla myös hankkeisiin, joissa pelialan osaamista ja ratkaisuja hyödynnetään muilla aloilla. Rahoitusta ei myönnetä yksittäisen pelin kehittämiseen, vaan mukana on pääsääntöisesti oltava myös liiketoimintanäkökulma. Hankkeen on oltava uskottava eli sen toteuttajilla on oltava riittävästi osaamista ja sen on oltava kooltaan ja riskeiltään realistisesti hallittavissa (Suomela, 2013). Alkavien peliyritysten, joilla ei ole vielä myytäviä tuotteita, projektit kohdistuvat yleensä liiketoiminnan suunnitteluun ja tuotekonseptien hiomiseen. Hankkeen tuloksena voi olla esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma tai ensimmäinen demo.

Hankkeeseen voidaan sisällyttää kilpailijoiden ja vaihtoehtojen sekä potentiaalisten asiakasryhmien tunnistamista ja oman tuotteen asemointia (Suomela, 2013).

Ensimmäiset tuotteensa julkaisseiden kasvuvaiheessa olevien yritysten rahoituksessa tavoitteena on saada yritys kasvu-uralle ja nopeaan kansainvälistymiseen. Tekes voi rahoittaa uusien pelituotteiden- ja palveluiden kehitysprojekteja

esimerkiksi pelillistämisen, kansainvälisesti kilpailukykyisten tuotteiden ja palveluiden sekä liiketoimintamallien kehittämiseksi. Näissäkin on mukana oltava aina esimerkiksi markkinaselvityksiä ja testausta tai muita liiketoimintapotentiaalia vahvistavia elementtejä. (Suomela, 2013)

Euroopan unionin eri ohjelmat ja hankkeet tarjoavat myös mahdollisuus saada rahoitusta peliyrityksille. Yhteistyö esimerkiksi korkeakoulujen ja yrityskehittäjien kanssa voi tarjota mahdollisuuksia vaikkapa teknologian tai liiketoimintamallien kehittämiseen.

Alueelliset EAKR ja ESR-ohjelmat ovat eräs mahdollisuus esimerkiksi koulutuksen tai yritys-kehittämisen rahoittamiseen. Uusimmalla rahoituskaudella tuensaamisen ehdot ovat muuttuneet yrityksille, joten niihin kannattaa tutustua etukäteen ennen hakemusten jättämistä. Myös Euroopan unionin media ohjelma sisältää hankehakuja peliyrityksille. Näistä saa lisätietoa osoitteesta www.mediadesk.fi. Esimerkkinä ohjelman mahdollisuuksista on hankekehittelytuki, joka on suunnattu pelialan tuotantoyhtiöille, joiden tulee olla vähintään vuoden vanhoja. Tukea voidaan hakea narratiivista tarinankerrontaa sisältävälle pelille, jonka julkaisualusta on vapaa. Tuki kohdistuu pelin kehittelyvaiheeseen, joka voi olla joko konsepti- tai projektikehittelyä, erottelua näiden välillä ei enää ole, kuten viime hakukierroksella. Luova Eurooppa -ohjelman tuki voi olla enintään 50 % hankkeen kehittelybudjetista, mutta enintään 150 000 euroa.

Pelin tuotantovaihe saa alkaa aikaisintaan 8 kuukautta hakemuksen jättämisen jälkeen. Tukea hakevan yhtiön tulee olla tuottanut aiemmin vähintään yksi kaupallisesti julkaistu peli.

Audiovisuaalisen kulttuurin kehittämiskeskus AVEK tukee myös peliteollisuutta usealla tukimuodolla. Näitä ovat mm. Digidemo, Creademo, Cremituki, konseptituki sekä koulutustuki. Näistä saa lisätietoa osoitteesta www.kopiosto/avek.

Sitra tekee pääomasijoituksia ohjelma-alueilla toimiviin yrityksiin. Sitran kohdeyrityksillä pitää yleensä olla mahdollisuus, kyky ja halu kasvaa myös kansainvälisille markkinoille. Markkinaehtoisten sijoitusten tavoitteena on luoda ja kehittää kilpailukykyistä ja kannattavaa yritystoimintaa.

Sitra tekee sijoituksia suoraan yrityksiin ja tai pääoma-rahastojen kautta. Rahoituksen avulla pyritään tuottamaan hyvinvointia edistävää muutosta. Sitra toimintatapa mahdollistaa tekemään kokeiluja potentiaalisilla muutos- ja kasvutoimialoilla. Sitra pystyy myös tuomaan yksityistä pääomaa mukaan sijoittajaksi.

15.3.4 JOUKKORAHOITUS

Joukkorahoitus on saanut paljon näkyvyyttä 2010-luvulla eri tiedotusvälineissä ja sen käyttämistä on pyritty helpottamaan myös Suomessa. Tunnettuja joukkorahoituksen kanavia ovat Kickstarter sekä Indiegogo. Joukkorahoitus on oikeastaan rahoituksen ja ansaintamallin välimuoto. Siinä pelin kehittäminen rahoitetaan ihmisiltä lahjoituksena saadulla rahalla. Suomessa rahankeräyslaki estää vastikkeetoman rahan keräämisen ilman viranomaislupaa. Luvan saa käytännössä vain yleishyödylliseen toimintaan. Tämän voi kuitenkin kiertää tarjoamalla sijoitusta vastaan vastikkeen esimerkiksi myymällä rahoitusta vastaan esimerkiksi digitaalista pelihahmon kuvaa tai ennakkoon valmista peliä. Vastikkeen luonnetta tai määrää laki ei määritä. Mikäli peliyritys hakee pääomaehtoista joukkorahoitusta, sitä Suomen rahankeräyslaki ei koske, vaan silloin noudatetaan EU:n tasoista säätelyä. Suomessa käytetyimmät joukkorahoituksen muodot ovat: tuotepohjainen, osakepohjainen ja lainapohjainen joukkorahoitus. Näihin voi tarkemmin perehtyä esimerkiksi Tekesin verkkosivulta löytyvän Team Finland Future Watchin Askelmerkkejä joukkorahoitukseen oppaan avulla.

Joukkorahoitus perustuu siis vapaaehtoisuuteen. Siinä peliyritykset esittelevät peli-ideansa jollain joukkorahoitussivustolla sekä omalla internetsivullaan. Tavoitetut ja pelistä innostuneet ihmiset voivat lahjoittaa kansainvälisissä joukkorahoituspalveluissa haluamansa summan pelin kehittämiseen. Usein suuremmat lahjoitukset palkitaan erilaisilla eduilla, kuten mahdollisuutena osallistua beetatestaukseen tai pelin erikoispainoksena sen ilmestyessä (Steinberg, 2012). Tällöin rahoitus ei ole vastikkeetonta. Joukkorahoituskampanjaan liittyy yleensä myös erilaisia viraalimarkkinoinnin toimenpiteitä videoideen.

Joukkorahoituksessa pelinkehittäjä siis pyytää pelaajilta eli faneilta rahoituksen koko pelin tai sen ensimmäisen osan kehittämiseen etukäteen.

Kyseessä on siis kehittäjän kannalta hyvin riskitön vaihtoehto, koska pelin kehittäminen saadaan katettua jo rahoittajien avulla ja kaikki myöhemmät pelin ostaneet tuottavat voittoa. Kickstarter tai Indiegogo kampanja toimii myös pelin ennakkomarkkinointina lisäten sen tunnettuutta asiakassegmentin sekä pelimedioiden piirissä. Pelaajien kannalta riskejä kuitenkin on, koska lopputulos ei aina vastaa odotuksia tai koko peli voi jäädä ilmestymättä.

Pelintekijän kannalta joukkorahoituksessa on useita höytyjä. Joukkorahoitus mahdollistaa itse rahoituksen lisäksi pelin oikeuksien ja myyntituottojen säilymisen kehittäjällä, suuremman suunnittelu- ja taiteellisen vapauden sekä suoran vuoro-vaikutuksen fanien kanssa jo mainitun markkinoinnillisen edun lisäksi. Aina on olemassa mahdollisuus siihen, että rahoitukselle asetetut tavoitteet eivät täyty eli kampanja ei tuotakaan riittävästi, jolloin kehittäjä tarvitsee muuta lisärahoitusta. Toisaalta on myös tapauksia, joissa fanit ovat lahjoittaneet merkittävästi enemmän kuin alkuperäinen tarve on ollut.

Kickstarter on maailman suurin vuonna 2009 perustettu joukkorahoitusala. Jotta voi käynnistää palvelussa projektin, tulee tämän hetken sääntöjen mukaan täyttää Amazon Payments -edellytykset eli hankkeessa on oltava mukana Yhdysvalloissa tai Iso-Britanniassa osoitteen ja pankkitilin omaava henkilö. Kickstarterin avulla on kerätty \$956 miljoonaa rahaa 55 000 projektiin, joita on tukenut 5,5 miljoonaa henkilöä (tilanne 25.1.2014). Yleisin Kickstarterin kautta kokoon saatu summa on tuhannen ja 10 000 dollarin välillä.

Kickstarterin merkitys peliprojektien alkuvaiheen rahoituskanavana on piene-
nemässä. ICO Partnersin lukujen mukaan Kickstarter-alustan kautta peliprojekteille luvattun joukkorahoituksen määrä oli vuoden 2014 ensimmäisen puoliskon aikana hieman yli 13,5 miljoonaa dollaria. Lukeman perusteella ICO arvioi Kickstarter-pelien yltävän vuonna 2014 noin 27 miljoonan dollarin yhteislukemaan, joka on alle puolet edellisen vuoden aikana peliprojekteille luvattusta lähes 58 miljoonasta dollarista. Myös onnistuneesti rahoitettujen pelihankkeiden määrä on laskussa. ICO:n mukaan rahoitustavoitteensa saavuttaneita Kickstarter-pelejä arvioitiin vuonna 2014 olleen noin 350 kappaletta, kun edellisenä vuonna joukkorahoitustavoitteensa keräsi kasaan 446 peliä. (Matulef, 2014) Steamin Early Access-malli on vastaavasti nostanut merkitystään PC-pelian varhaisen vaiheen rahoituskanavana.

Early Accessin etuja ovat sen helppous ja pidempi rahoitusaika kuukauden ajan avoimena oleviin Kickstarter-hankkeisiin verrattuna. Monet Early Access -menestyjät näyttävät ohittaneen joukkorahoitusvaiheen siirtyäkseen suoraan alpha-rahoitukseen.

Indiegogo on myöskin yhdysvaltalainen joukkorahoitusala, joka on perustettu 2008. Se mahdollistaa rahoituksen hakijalle kampanjasivun ja PayPal tilin perustamisen. Lisäksi rahoituksen hakija voi määritellä erilaisia kannusteita eri tason investoinneille sekä luoda sivustoon liitetyn sosiaalisessa mediassa toteutettavan markkinointikampanjan. Rahoituksen hakija toteuttaa kampanjansa Facebookissa, Twitterissä ja muilla some-alueilla.

Indiegogo ottaa 4 % provisiomaksun onnistuneista kampanjoista. Mikäli rahoitusta ei saada riittävästi kasaan, voi sen hakija palauttaa varat lahjoittajille veloituksetta tai pitää ne vähennettynä 9 % palkkiolla, jonka Indiegogo veloittaa. Sivusto maksaa myös Kickstarterista poiketen varat heti kun ne on tilitetty PayPalin kautta. Indiegogo mahdollistaa oman sivustonsa kautta myös suoran luottokorttimaksamisen. Tätä kautta tulevat varat tilitetään kahden viikon kuluessa kampanjan päättymisestä.

Suomalaisiin joukkorahoituspalveluihin lukeutuvat muun muassa pääomitusperusteiseen joukkorahoitukseen keskittyvät Venture Bonsai, Invesdor ja Vauraus Suomi Oy.

Venture Bonsai on Suomen ensimmäinen, vuonna 2010 perustettu osakepohjaiseen joukko-rahoitukseen keskittyvä palvelu. Invesdor on tarjonnut joukkorahoituspalveluita startup- ja kasvuyrityksille toukokuusta 2012 alkaen. Invesdorin kautta on Suomessa sijoitettu 481 000 euroa (kesäkuu 2013).

Suomen kautta suomalaisiin yrityksiin on vuoden 2013 lopussa sijoitettu noin 17 miljoonaa euroa ja toteutuneita rahoituskierroksia on yhteensä 13.

Kokemukset joukkorahoituskampanjoista ovat osoittaneet, että myös joukkorahoituksessa tunnetut pelin kehittäjät kuten Tim Schafer tai pelibrändit onnistuvat tuntemattomia indiekehittäjiä todennäköisemmin. Idean esittelyvideolla on suuri merkitys onnistumisen kannalta. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen ja viraalimarkkinointi ovat tässä tärkeitä. Jos kampanja ja materiaalit ovat kunnossa voi joukkorahoitus toimia hyvin startup yrityksen alkuvaiheen pääomatarpeen ratkaisijana.

15.3.5 ALFAVAIHEEN RAHOITUS TAI EARLY ACCESS

Valven digitaalisessa latauskaupassa Steamissa on pelikehittäjille tarjolla myös mahdollisuus myydä ja ostaa kehittämisvaiheessa olevia, mutta pelattavia pelejä niin kutsutussa Early Access-osiossa. Ominaisuus otettiin käyttöön maaliskuussa 2013 tarjoamalla 12 kehitysvaiheessa olevaa peliä ostettavaksi. Tammikuussa 2015 pelejä on jo reippaasti yli 200. Early Access on tyypillinen pienten itsenäisten pelikehittäjien rahoituskeino. Steam kertoo pelaajille, että pelit voivat muuttua kehittämisen aikana merkittävästi tai jopa jäädä kokonaan lopullisesti julkaisematta. Ostamalla keskeneräisen pelin pelaaja saa mahdollisuuden kommentoida peliä ja vaikuttaa näin lopulliseen tuotteeseen. Pelikehittäjä sitoutuu toimittamaan kaikki mahdolliset päivitykset ja lopullisen pelin kehitysvaiheessa olevan pelin ostajalle kunhan ne valmistuvat ilman eri kustannusta.

Kehittäjä saa mallissa luonnollisesti myyntituloja, joilla voi kehittää peliä edelleen sekä rahoittaa vaikkapa markkinointia. Lisäksi se pystyy tässä mallissa aloittamaan pelin promotion ja fanipohjan kasvattamisen jo varhaisessa vaiheessa. Sen lisäksi kehittäjä saa pelaajapalautetta ja bugiraportteja, jotka auttavat tekemään pelistä mahdollisimman laadukkaan pelaajille. Early Access markkinaa on kritisoitu siitä, että se hyväksikäyttää pelaajien hyvää tahtoa ja mahdollistaa lyhytnäköisen keskeneräisten pelien julkaisemisen. Marraskuussa 2014 Walkerin julkaisemassa tutkimuksessa todettiin vain 25 % Early Access peleistä valmistuneen tavoitellussa ajassa. Vuoden 2014 aikana järjestelmä on saanut joidenkin näyttävien epäonnistumisien vuoksi kritiikkiä ja sen maine on pelien harrastajien piirissä heikentynyt. Saamansa kritiikin vuoksi Valve onkin kiristänyt Early access pelien pelattavuusvaatimuksia. Samasta rahoitusmallista käytetään myös termejä alfavaiheen rahoitus tai maksettu alfa. Rahoitusmallia voi käyttää rinnan myös joukkorahoituksen kanssa.

16 PELIYRITYKSEN LAKIASIAT

Peliyrityksen aloittaessa on monesti runsaasti pohdit tavio asioita, eikä aikaa ja resurssit välttämättä riitä kaikkien lakiasioiden hoitamiseen. Jottei aloittelevan pelifirman matka menestykseen katkeaisi heti alkumetreillä, on tärkeää tunnistaa keskeiset juridiset kysymykset ja huomioida ne ajoissa toiminnassa.

16.1 YRITYSMUOTO

Yritysmuodon valinta on luonnollisesti ensimmäinen uuden peliyrityksen perustajien juridinen päätös. Yritysmuodon valintaan vaikuttaa mm. päätöksentekoon, vastuuseen ja verotukseen liittyvät kysymykset. Jos perustajia on yksi voi toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Mikäli perustajia on vähintään kaksi, voidaan toimia avoimena yhtiönä tai kommandiittiyhtiönä. Mikäli perustajia on enemmän kuin kaksi, on osakeyhtiö luontevin valinta. Käytännössä lähes kaikki peliyritykset ovat osakeyhtiöitä, koska se mahdollistaa helpoiten esimerkiksi riskisijoittajien investoimisen yritykseen tai osuuksien jakamisen avainhenkilöille. Pääoman tarve ja riskinhallinta puoltavat usein osakeyhtiötä. Esimerkiksi sivustolta www.yrityssuomi.fi löytyy hyvä kuvaus eri yritysmuotojen hyvistä ja huonoista puolista sekä tarvittavat perustamisasiakirjat.

Yrittäjä yksityisessä toiminimessä, kuten avoimen yhtiön yhtiömiehet ja kommandiittiyhtiön vastuunalaiset yhtiömiehet, vastaavat itse koko omaisuudellaan yritystoiminnassa syntyneistä velvoitteista kuten veloista. Osakeyhtiössä osakkaan vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen.

Käytännössä varsinkin toiminnan alkuvaiheessa yrityksen luottojen vakuudeksi vaaditaan osakkaiden omaisuutta tai takauksia. Myös vastuuasemassa oleville henkilöille kuten toimitusjohtajalle tai hallituksen jäsenille voi koitua vastuu asemansa perusteella.

Toiminnan joustavuus on suurinta yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimitaessa. Tällöin yrittäjä tekee päätökset ja ratkaisut itse ja vastaa niistä myös itse. Mitä enemmän henkilöitä perustajina ja omistajina on, sen enemmän on yleensä pakollista byrokratiaa. Osakeyhtiössä on pakollista byrokratiaa kuten ilmoitusvelvollisuuksia eri viranomaisille eniten.

Yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet vaihtelevat myös eri yritysmuodoittain. Yksityinen toiminimi on haavoittuvaisin, koska kyseessä on puhtaasti henkilöyritys. Esimerkiksi yrittäjäomistajan kuolema tai vakava sairastuminen voivat johtaa toiminnan päättymiseen. Osakeyhtiössä osakkaiden vaihtuminen ei sellaisenaan vaikuta yrityksen olemassaoloon.

Voitonjako ja tappion kattaminen vaihtelevat myös yritysmuodoittain. Yksityisessä yrityksessä yrittäjä saa yrityksen tuottaman voiton omaan käyttöönsä, mutta vastaa yksin myös mahdollisesta tappiosta. Yrityksen tulo on myös tällöin omistajan henkilökohtaista tuloa verotuksessa.

Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet sopivat voiton ja tappion perusteista. Osakeyhtiössä voitonjako tapahtuu maksamalla osakkaiden osakkeille osinkoa.

Osakeyhtiön perustamisvaiheessa ehkäpä tärkein sopimus on osakassopimus. Tässä määritetään miten yhtiön asioista päätetään ja miten yritystä viedään eteenpäin. Osakassopimuksella voi helposti ja joustavasti luoda yhtiön hallintoon ja omistukseen yhteiset pelisäännöt. Osakassopimuksella voidaan myös täsmentää tai rajoittaa osakkeenomistajien oikeuksia ja velvollisuuksia sekä turvata yrityksen päätöksentekokyky mahdollisissa poikkeustilanteissa. Sopimuksessa linjataan yhtiön hallinto, johtaminen ja päätöksenteko, voittovarojen käyttäminen ja osingonmaksu, osakkeiden luovuttaminen, työntekovelvoite, mahdolliset rajoitukset kilpailevaan toimintaan, salassapitoasiat sekä mahdollisten erimielisyyksien ratkaisumenettely. Yhtiön mahdollisesti saadessa pääomasijoituksen osakassopimus joudutaan yleensä uudistamaan. Tähän kannattaa ja pitää panostaa, sillä kuten aiemmin kerrottiin, osakassopimus määrittelee miten yhtiön asioista päätetään.

Pelifirman on hyvä tuntee ainakin normaalit sopimus- ja työoikeudenoikeuden perusteet ongelmien välttämiseksi. Esimerkiksi osakeyhtiön toimitusjohtaja ei ole työntekijä, vaan toimielin ja siten esimerkiksi toimitusjohtajan työaika ei määritä työaikalaki. Toimitusjohtajaa ei suojaa oikeastaan mikään muu laki kuin osakeyhtiölaki. Tämän vuoksi toimitusjohtajan kannattaa tehdä niin sanottu johtajasopimus, sillä ilman sitä toimitusjohtaja ei nauti luottamuspulan irtisanomistilanteessa minäkäänlaista irtisanomis-, palkka, loma- tms. suojaa, vaan lähtö voi olla välittömästi ja palkanmaksu loppua siihen. Jos yritys ajautuu maksuvaikeuksiin ja työntekijät joutuvat hakemaan palkkojaan palkkaturvasta, toimitusjohtajaa ei ole tähän oikeutettu.

Kannattaa myös huomioida, että alan globaalien luonteen vuoksi lainsäädännössä voi olla merkittäviä eroja maakohtaisesti. Lakiasiantomisto Fondia (2015) on koonnut tarkistuslistan keskeisistä pelifirmoista koskevista keskeisistä juridisista kysymyksistä. Seuraavassa esitellään tämä lista.

16.2 KIRJALLISET SOPIMUKSET JA NIIDEN LUOTETTAVA SÄILYTTÄMINEN

Erilaisilla sopimuksilla pyritään varmistamaan yritystoiminnan ennustettavuus ja turvallisuus. Sopimukset pitää aina laatia kirjallisesti. Tarkkaan laadittujen sopimusten turvin vältetään mahdollisia sopijaosapuolten välisiä väärinkäsityksiä sekä muita ongelma- ja ristiriitatilanteita. Sopimuslausekkeet on syytä suunnitella ja toteuttaa siten, ettei liiketoiminnan arvo vähene myöhemmässäkään vaiheessa niiden tulkinnanvaraisuuden tai juridisten puutteiden vuoksi. Huolellisesti laadittu sopimusprosessi toimii turvaavana pohjana peliprojektin hallinnalle. Prosessilla edesautetaan peliprojektin eteenpäin vientiä ja se toimii myös liiketoiminnan muiden osien riskinhallintatyökaluna.

Tehdään sopimus koskien mitä peliliiketoiminnan osa-aluetta tahansa, on siitä hyvä ilmetä ainakin seuraavat seikat: suorituksen sisältö mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sopijaosapuolten vähimmäisvelvoitteet, suoritus- ja korvausvelvollisuudet, osapuolten neuvotteluasema, keskeiset sopimuslausekkeet sekä mahdollisen sopimusosapuolten erimielisyyden ratkaisumenettelyt.

Kaikki sopimukset on syytä tehdä kirjallisesti työntekijöiden, alihankkijoiden ja muiden mahdollisten sidosryhmien kanssa. Tehdyt sopimukset pitää aina arkistoida luotettavasti ja turvallisesti esimerkiksi tulipalon varalta.

16.3 IMMATERIAALIOIKEUKSIEN SIIRTYMINEN JA SALASSAPITO

Immateriaalioikeudet ovat peliyrityksen tärkein aineeton pääoma. Immateriaalioikeuksien omistaminen mahdollistaa yritykselle suurempaan taloudelliseen voittoon tähtäävän toiminnan, esimerkiksi tuotteiden differoinnin brändin rakentamisen ja fanipohjan sitouttamisen kautta. Immateriaalioikeudet ovat myös kaikkien lisenssi- ja oheistuotetulojen perusta. Nämä voivat muodostaa jopa puolet peliyrityksen tuotoista menestyspelien osalla. Omistamalla tuotteensa immateriaalioikeudet, parantaa yritys osuuttaan pelin tuottojen jaossa sekä varmistaa, että se saa tehdä myös pelin mahdolliset jatko-osat ja muun lisäsisällön sekä pitää päätökset näistä itsellään. Pelialalla tunnetaan tapauksia, joissa pelin kaikki oikeudet on siirretty julkaisijalle, joka tämän jälkeen on ryhtynyt yhteistyöhön toisen kehittäjän kanssa pelin jatko-osien osalta.

Sopimuksissa on hyvä varmistaa, että peliyrityksellä on riittävät oikeudet kolmansien osapuolten esimerkiksi työntekijöiden tai alihankkijoiden luomaan aineistoon. Niissä on hyvä huomioida myös salassapitolausekkeet. Vaikka pelialalla on ainakin Suomessa totuttu toimimaan hyvinkin avoimesti, kannattaa muistaa, että hyvä idea on helppo varastaa, jos sitä levitellään tarpeettomasti. Kopioiminen on pelialalla varsin yleistä ainakin tietyissä Aasian maissa. Immateriaalisilla oikeuksilla tarkoitetaan aineettomia oikeuksia, joita tekijällä on valmistamaansa tuotetta kohtaan. Immateriaalisten oikeuksien piiriin luetaan useita erilaisia oikeuksia, kuten tekijänoikeus lähioikeuksineen sekä erilaiset teollisuus-oikeudet, kuten patentti-, malli- ja tavaramerkkioikeus. Koska pelit ovat yleensä ohjelmistoja, koskee niitä edellä mainituista vain tekijänoikeus. Ohjelmistoa ei voi esimerkiksi patentoida Euroopassa.

Tekijänoikeudella tarkoitetaan tekijänsä lakisääteistä oikeutta kirjalliseen tai taiteelliseen teokseensa. Teoksiksi luetaan muun muassa erilaiset kirjalliset tuotokset sekä elokuvat, äänitteet ja muut sävelteokset. Tekijänoikeus syntyy tekijälleen automaattisesti teoksen valmistamisen myötä.

Ylittääkseen teoskynnyksen ja saadakseen oikeudellisen suojan, on teoksen oltava tekijänsä luomistyön omaperäinen ja itsenäinen tulos. Pelinkehitys on jo luonteeltaankin luovaa työtä, jonka vuoksi pelit ylittävät teoskynnyksen käytännössä aina. Kehittäjälle syntyy Rautiaisen (2002) mukaan tekijänoikeus ainakin seuraaviin valmiin pelituotteen osa-alueisiin:

-  pelin nimi
-  käsikirjoitus
-  pelin hahmot
-  tuotemerkit ja logot
-  lähdekoodi
-  grafiikat ja kuvitus
-  pelin äänet ja musiikki

Tekijänoikeus ei suojaa tekijänsä ideoita, eikä ajatuksia, vaan se on tarkoitettu suojaamaan syntyneen teoksen toteutustapaa esimerkiksi tiettyä pelihahmoa. Peli-idean voi siis kuka tahansa lainata, kunhan toteuttaa sen erilaisilla hahmoilla. Tekijänoikeuslainsäädäntö määrittelee oikeudenomistajan määräysvallan muun muassa teoksensa taloudellisiin oikeuksiin, kuten julkaisuun ja yleisön saataville saattamiseen, sekä kappaleiden valmistamiseen ja kopiointiin.

Työsuhteessa valmistettujen perinteisten tietokoneohjelmien tekijänoikeudet kuuluvat lain mukaan lähtökohtaisesti yritykselle, jossa ohjelmakoodin kirjoittaja työskentelee. Pelit ovat kuitenkin yleensä niin kutsuttuja yhteenliitettyjä teoksia, joissa valmiin tuotteen eri osa-alueet saavat tekijänoikeussuojan jo itsessään. (Wiki.aalto.fi) Tämän vuoksi kunkin osa-alueen tekijällä tai tekijöillä on itsenäinen määräysvalta tuottamastaan teoksesta. Tämän vuoksi on järkevää, että kehittäjäyrityksessä sovitaan aina erikseen kirjallisesti esimerkiksi työ- tai toimeksianto-sopimuksen yhteydessä, miten tekijänoikeudet jakaantuvat eri osa-alueiden tekijöiden ja yrityksen kesken mahdollisten ongelmien välttämiseksi.

16.4 MUIDEN OIKEUKSIEN KUNNIOITTAMINEN

Ongelmien välttämiseksi kehitystiimillä on hyvä olla asianmukaiset tiedot tekijänoikeusasioista ja muista kolmansien osapuolten aineistojen hyödyntämiseen liittyvistä pelisäännöistä. Luonnollisesti jokainen peliyritys selvittää ennakolta, että pelin nimi tai muut keskeiset elementit eivät ole jo muilla käytössä. Tämän selvittämisessä eri rekisterit ja hakukoneet helpottavat työtä. Samalla kannattaa tarkistaa myös pelin markkinoinnissa tarvittavien domainnimien rekisteröinnin tilanne.

Ulkopuolisten immateriaalioikeuksien kuten koodin, teknisen alustan tai tunnetun hahmon käyttäminen helpottaa ja nopeuttaa peliprojektin tekemistä. Näin kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Tunnetun brändin lisensointi voi olla avain menestykseen, mutta samalla toisten omistamien immateriaalioikeuksien hyödyntäminen voi rajoittaa suurestikin kehittäjien luovuutta, sillä niiden käyttö on usein hyvin tiukasti kontrolloitua. Ulkopuolisten immateriaalioikeuksien hyödyntäminen voi vähentää kehittäjäyrityksen kustannuksia ja riskejä, mutta toisaalta vastaavasti myös kehitystä pelistä saatavat voitot voivat olla tällä tavalla merkittävästi pienempiä sopimuksesta riippuen.

16.5 KEHITYSTYÖN DOKUMENTOINTI

Kehitystiimien olisi hyvä pitää kirjaa kehitystyön vaiheista ja etenkin kolmansien aineistojen hyödyntämisen perusteista eli mahdollisista lisenssiehdoista. Tämä auttaa asioiden selvittelyssä mahdollisissa ongelmatilanteissa.

16.6 PELIN SUOJAAMINEN

Pelien nimet, keskeiset hahmot tai muut elementtejä voi suojata tavaramerkkeinä, malleina ja/tai domainiminä. Tämä vähentää suoran kopioinnin mahdollisuutta ja voi antaa siten kilpailuetua.

16.7 JULKAISUALUSTAN ERITYISVAATIMUKSET

Valitun julkaisualustaan (App Store, Google play, Steam, Facebook jne.) liittyviin vaatimukseen ja rajoitukseen kannattaa perehtyä jo kehittämisvaiheessa yllätysten välttämiseksi ja julkaisun nopeuttamiseksi?

16.8 TIETOSUOJAKYSYMYKSET

Henkilötietojen käsittelyn pelisäännöt eli henkilörekisterilaki on syytä tuntea. Lähes kaikki pelit ja verkkosivut keräävät ainakin jonkinlaista tietoa käyttäjistään. Kerättyjen tietojen käsittelyperiaatteet on lain mukaan kirjattava rekisteriselosteeseen jo ennen pelin julkaisemista, ja kyseinen seloste on lisäksi pidettävä käyttäjien saatavilla esimerkiksi verkkosivuilla. Toisaalta myös yhä useammat julkaisualustat ja analytiikkapalveluntarjoajat edellyttävät omissa sopimusehdoissaan, että niitä käytävillä peleillä on oltava oma privacy policy. Tässä kuvataan mitä tietoja kerätään ja millä tavalla, mihin näitä tietoja aiotaan käyttää, kenellä on pääsy tietoihin eli minne tietoja luovutetaan sekä tietojen säilyttämiseen liittyvät kysymykset, kuten tietoturva ja tietojen sijainti.

16.9 JULKAISUSOPIMUS JA IMMATERIAALIOIKEUKSIEN SIIRTO

Julkaisusopimus on ehkä keskeisin peliyrityksen liiketoimintaan vaikuttava sopimus. Peliyrityksen kannattaa selvittää mitä sopimuksen eri määräyksillä tarkoitetaan ja kuinka pitkälle tulevaisuuteen ne sitovat yrityksen kyseiseen julkaisijaan esimerkiksi pelin immateriaalioikeuksien, eri julkaisualustojen ja pelin mahdollisten jatko-osien suhteen.

Myytäessä kehitetty pelituote tai sen osa ulkopuoliselle taholle, kuten julkaisijalle tai toiselle alan yritykselle, tehdään tuotteen immateriaalioikeuksista oikeuksien siirto. Oikeuksiensuosiirtosopimuksissa sovitaan mitä pelin immateriaalioikeuksia ostajalle luovutetaan. Useimmiten siirto koskee vain luodun tuotteen käyttöoikeutta. Käyttöoikeuden luovutus antaa ulkopuoliselle taholle oikeuden valmistaa ja jakaa tuotetta eteenpäin, sekä käyttää sitä osana omaa liiketoimintaansa. Tuotteen muuttamisoikeudesta on syytä sopia aina erikseen.

16.10 KÄYTTÖEHDOT / END USER LICENSE AGREEMENT (EULA)

Käyttöehdoissa pelaajalle annetaan rajoitettu oikeus käyttää peliä. Monesti julkaisija huolehtii tästä. Mikäli peliyritys julkaisee itse pelinsä, kannattaa tähän paneutua. Esimerkiksi eri maiden kuluttajansuojalainsäädännön erot voivat aiheuttaa muutosvaatimuksia sopimusehtoihin. Naapurifirmasta lainattu teksti ei välttämättä sovellu tästä syystä toiselle markkinalle suunnatun pelin julkaisemiseen.

16.11 MUU OIKEUDELLINEN SÄÄNTELY

On hyvä perehtyä myös esimerkiksi markkinointiin, rahapeleihin (uhkapelit), virtuaalirahaan ja ikärajoihin liittyvään oikeudelliseen sääntelyyn, joka voi tulla sovellettavaksi pelin ominaisuuksista, kohderyhmästä tms. seikoista riippuen. Erityisesti lapsia on suojattu erityissäännöksin sekä Yhdysvalloissa että Euroopan unionin maissa. Jos pelin kohderyhmänä on alaikäisiä, kannattaa tähän säädöstöön tutustua ja huomioida se toiminnassa.

Pelialaan erikoistunut juridiikan asiantuntija David Hoppe käsitteli näitä teemoja Game Monetization Europe konferenssissa huhtikuussa 2015 pitämässään puheenvuorossa.

Huomioitavia laillisia haasteita erityisesti Free to play mallilla toimiville yrityksille Euroopassa ja Yhdysvalloissa ovat lasten luvattomat ostot peleissä, lapsille kohdistettu mainonta, lapsilta tehtävä tietojen keräminen sekä itse termiin Free to play liittyvät ongelmat esimerkiksi kuluttajansuojalainsäädännön näkökulmasta. Keskeisin näistä on se, että pelaamista ei saa väittää ilmaiseksi, mikäli näin ei ole. Tämän vuoksi on alettu puhumaan ilmaisen lataamisen peleistä. Lisäksi joissakin maissa on kritisoitu IAP-ostosten liiallista helppoutta sekä kustannusten epäselvyyttä ja vaadittu toimia tähän liittyen.

Yhdysvalloissa säädöksissä on nostettu erityisesti esiin ostosten selkeiden kustannusten esittäminen sekä vahinko-ostosten tekemisen estäminen erityisesti lasten ollessa kyseessä. Monessa Euroopan maassa on laitonta sallia ostoksia pelkällä salasanaalla, vaan jokaiseen ostokseen pitää erikseen pyytää vahvistus. Yhdysvalloissa on erityinen COPPA-säädöstö, joka rajoittaa erittäin voimakkaasti henkilötietojen keräämistä lapsilta ja sallii sen vain joissakin poikkeustapauksissa.

EU viranomaiset ovat myös kiinnittäneet huomiota Free to play pelien ongelmiin ja asettaneet seuraavia tavoitteita säätelylle helmikuussa 2014.

1. Kuluttajia ei saa johtaa harhaan väittämällä jotain ilmaiseksi, jos se ei sitä ole. Pelien kustannusten pitää olla selkeästi kuluttajien nähtävissä.
2. Pelit eivät saa sisältää suoria kehotuksia lapsille ostaa esineitä pelissä tai tavutella aikuisia hankkimaan niitä heille.
3. Kuluttajia pitää selkeästi informoida maksutavoista ja maksuja ei saa veloittaa ilman kuluttajan erillistä ja nimenomaista hyväksyntää.

4. Pelien markkinoijien on tarjottava selkeä sähköpostiosoite peleissä, jotta kuluttajat voivat kontaktoida julkaisijoita mahdollisissa ongelmatapauksissa ja halutessaan tehdä valituksen.

Valvonnan kiristymisen myötä esimerkiksi Saksassa markkinointia valvovat viranomaiset ovat vaatineet toimenpiteitä peliyhtiöiltä mm. harhaanjohtavasta ilmaisen sanan käytöstä, laillisten ehtojen liian pienestä näkyvyydestä mobiilinäytöllä, puutteellisista julkaisijatiedoista, lapsiin kohdistuvasta pelin sisäisten ostosten (IAP)-mainonnasta sekä puutteellisesta informoinnista siitä, että pelaajia lahjotaan twiittaamaan pelistä.

EU-komission mukaan Google on suostumassa toimenpiteisiin jotka estävät maksujen veloittamisen kuluttajilta ilman erillistä suostumusta. Apple on suhtautunut vaateeseen vähemmän yhteistyöhaluisesti. Lapsiin selkeästi kohdistuva mainonta on laitonta useassa Euroopan maassa. Yhdysvalloissa tämä ei ole ainakaan vielä merkittävä huolenaihe.

Yhdysvalloissa suuret latauskaupat ovat olleet oikeusjuttujen kohteena mm. lasten ymmärtämättömyydestä johtuvista laskuista ja joutuneet niiden jälkeen muuttamaan toimintamallejaan.. Esimerkiksi 15 tai 30 minuutin ostosikkunat on tuomittu. Peliyhtiöt ovat myös joutuneet maksamaan takaisin lasten ostoksista maksamia summia. Peliyhtiöitä ei ole vielä merkittävässä määrin haastettu oikeuteen näistä syistä

Yhdysvaltojen COPPA-säädösten mukaan henkilötietojen keräämiseen lapsilta on oltava selkeä vanhempien lupa. Tämä on aiheuttanut tulkintaongelmia erityisesti siitä, kuinka todennetaan lupa esimerkiksi mobiililaitteissa. Poikkeustapauksia tietojen keräämiseen ovat sisäinen käyttö esimerkiksi analytiikkaan tai sisällön personointiin sekä kontekstuaalinen mainonta. Säännöt kannattaa kuitenkin tarkistaa.

COPPA koskee pelejä Yhdysvalloissa seuraavissa tapauksissa: aina kun tiedetään pelaajan olevan alle 13-vuotias, pelin voidaan katsoa olevan kohdistettu lapsille, peli ei ehkä ole kohdistettu lapsille, mutta se voi vedota heihin esimerkiksi piirroshahmojen vuoksi. Kun peli on selvästi kohdistettu lapsille, on vanhempien lupa hankittava, mikäli halutaan kerätä mitään tietoja pelaajista. Jos peli voi vedota lapsiin, ei kannata kerätä tietoja tai vaihtoehtoisesti voi käyttää ikäporttia ennen tietojen keräämistä, kuten Facebook tekee. Ikäportit voivat tuki pudottaa 30 – 50 prosenttia käyttäjistä Hoppen mukaan.

COPPA sisältää seuraavat tietojen keruun tavat: evästeet, UDIDD, MAC osoitteet, nimet, sähköposti-osoitteet, fyysiset osoitteet, valokuvat ja alueellisen sijainnin ainakin katujen nimen tasolla. Tämän vuoksi lapsille suunnattuja pelejä ei voi linkittää esimerkiksi sosiaaliseen mediaan. Myös mainosverkostojen tai muiden kolmansien osapuolten toimet voidaan katsoa pelin julkaisijan vastuuseen kuuluviksi.

- 🎮 Mikäli haluaa julkaista Free to Play pelin Yhdysvalloissa, seuraavia Hoppen antamia ohjeita kannattaa noudattaa COPPA säädösten vuoksi:
- 🎮 Pelillä on oltava selkeä yksityisyyspolitiikka ja käyttöehdoissa on kiellettävä lasten pelaaminen.
- 🎮 Pelaajien iän varmistamisessa ei kannata luottaa Facebookin tai jonkin muun verkkopalvelun vahvistuksiin koska ne eivät vapauta pelifirmaa vastuusta.
- 🎮 Varmista, että mainosverkostot ja muut mahdolliset kolmannet osapuolet noudattavat antamiasi ohjeita yksityisyyden suojasta.
- 🎮 Varmista myös, että mainonta ei ole kohdennettu lapsille, koska myös tätä voidaan käyttää todisteena siitä, että peli olisi suunnattu lapsille mahdollisessa oikeusjutussa.

Yhdysvalloissa FTC (Federal Trade Commission) on ohjeistanut peliyrityksiä ja julkaisualustoja huolehtimaan selkeästä hinnojen ja kustannusten esille tuomisesta. Kustannukset ja muut kaupan ehdot on sijoitettava niin, että kuluttaja näkee ne tehdessään päätöstä eli esimerkiksi mobiilipelissä lähelle osta-nappia. Kaikki kaupan ja muiden pelin käyttämisen ehtojen on oltava selkeitä ja luettavia myös pienellä mobiilinäytöllä. Ehtoja ei voi myöskään ulkoistaa linkin taakse erilliselle sivulle - kuluttajaa ei saa johtaa harhaan.

Pelialaan erikoistunut juristi D. Hoppe suosittelee, että Yhdysvaltoja varten on tehtävä oma yksityisyydensuoja-politiikka, joka huomioi maan lainsäädännön erityspiirteet. Oleellinen osa tätä on, että latauskauppa kertoo selvästi, että oikeaa rahaa tarvitaan pelin sisäisiin ostoksiin. Kaikki ehdot ja hinnat on oltava selkeästi esillä ostoksia tehtäessä. Peliä ei saa kutsua ilmaiseksi, jos se ei sitä ole. Tämän vuoksi on alettu käyttää termiä ”lataa ilmaiseksi”. Latauskauppojen ohjeistusta on jo muutettu vastaamaan näitä ehtoja.

EU-alueella kuluttajansuojadirektiiviä tulkitaan niin, että pelaajilla on oikeus palauttaa virtuaaliesineitä ja valuuttaa 14 päivän sisällä etäostoehdojen mukaan. Tämä ehto sisältyy yleensä EU-maissa kaikkeen ”etäkauppaan” oli se sitten verkko-kauppaa tai vaikkapa puhelinmyyntiä. Lainsäädäntö ei edellytä kuluttajalta syitä palautukseen. Palautusaikaa ei tarvitse kuitenkaan antaa, mikäli kuluttaja suostuu tähän erikseen sopimuksessa. Myös EU-alueella toimittaessa pelistä ja sen julkaisijasta on annettava yksityiskohtaiset tiedot latauskaupan ostossivulla.

Sivulla on myös annettava yksiselitteiset tiedot hinnoista ja muista mahdollisista kustannuksista.

David Hoppe suosittaa EU-alueella toimiville peliyrityksille erillisten EU-maissa voimassa olevan käyttöehtojen ja yksityisyydensuoja-politiikan laatimista. Tämän olisi hyvä sisältää luopumisen kuluttajan 14 päivän palautusoikeudesta. Myös EU-alueella on oltava selkeää, että oikeaa rahaa tarvitaan ostosten tekemiseen ja kaikkien ostamiseen liittyvien ehtojen on oltava selvästi näkyvissä sekä yksiselitteisiä. Kuluttajaa ei saa millään lailla johtaa harhaan. Pelin sisäisiä ostoksia markkinoitaessa ei saa käyttää lapsellista kieltä, koska se voidaan tulkita lapsille mainostamiseksi ja johtaa viranomaistoimenpiteisiin. Epäselvissä tapauksissa kannattaa kääntyä asiantuntijoiden puoleen.

LÄHTEET

Aalto.wiki.fi. Tietokoneohjelmat, pelit ja tietokannat.

http://copyright.aalto.fi/fi/articles/computer_programs/

Adams, E. 2003. Break into the Game Industry. McGraw-Hill.

Adams, E. 2014. Fundamentals of Game Design Third Edition. Peachpit.

Ahokas, M. 2009. Ohjelmistoyrityksen rahoitusopas. Teknologiateollisuus ja Ohjelmistoyrittäjät ry.

Amabile, T. M. 1996. Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School 9, 396-239.

Anderson, Chris. 2009. Free: The Future of a Radical Price. Lontoo: Random House Business.

Android applikaatiotilastoja.

www.appbrain.com/stats/number-of-android-apps

Antola, T. ja Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy.

App Annie and IDC 2014. Mobile App Advertising and Monetization Trends 2012-2017: The Economics of Free.

<http://blog.appannie.com/app-annie-idc-mobile-app-advertising-and-monetization-trends-2012-2017/>

App Annie 2014. Worldwide App Annie Index for Games August 2014.

<http://blog.appannie.com/worldwide-app-annie-index-games-august-2014/>

App Annie 2014a. Mobile App Advertising and Monetization Trends 2012-2017: The Economics of Free.

App Annie 2015a. Mobile Game Portfolio Strategies You Need to Know in 2015.

<http://blog.appannie.com/mobile-game-portfolio-strategies-you-need-to-know/#s-thash.7euYmYqu.dpuf>

App Annie 2015b. Mobile Games: Now You Can Predict the Future.

Applift. 7 Steps to Cracking Native Advertising on Mobile.

http://www.applift.com/wp-content/uploads/2014/07/ebook_7steps_nativemonetization.pdf

Apptamin 2014. App Store Optimization (ASO): App Name And Keywords.

<http://www.apptamin.com/blog/app-store-optimization-aso-app-name-and-keywords/>

Arturs Sosins 2015. Blog posting, The list of best free and affordable game graphics resources.

http://www.gamasutra.com/blogs/ArtursSosins/20151028/257619/The_list_of_best_free_and_affordable_game_graphics_resources.php

Belbin, R. M. 1981. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford

Brightman J. 2014. Ubisoft embracing indie-style projects at big studios.

<http://www.gamesindustry.biz/articles/2014-03-24-ubisoft-embracing-indie-style-projects-at-big-studios>

Bryce, J. ja Rutter, J. 2006. Understanding digital games. SAGE Publications Ltd.

Chalk A. 2014. Analyst says digital sales made up 92 percent of PC game market in 2013.

<http://www.pcgamer.com/analyst-says-digital-sales-made-up-92-percent-of-pc-game-market-in-2013/>

Cloud Gaming raport 2012.

<http://www.cgconfusa.com/report/documents/Content-5minCloudGamingReportHighlights.pdf>

Cohen J. 2010. A Tradeshow Checklist, born of experience.

<http://blog.asmartbear.com/tradeshow-tips-checklist.html>

Cole D. 2014. PC games have surpassed console games globally.

<http://www.pcr-online.biz/news/read/pc-games-have-surpassed-console-games-globally/033849>

Costello S. 2014. How Many Apps Are in the iPhone App Store?

<http://ipod.about.com/od/iphonesoftwareterms/qt/apps-in-app-store.htm>

Custer, C. 2014a. China releases censorship rules for console games, and there are lot of them.

<http://www.techinasia.com/china-releases-censorship-rules-for-console-games-and-there-are-a-lot-of-them/>

Custer, C. 2014b. China aims to streamline its mobile game censorship process.

<http://www.techinasia.com/china-aiming-streamline-mobile-game-censorship/>

Everyplay 2014. Mobile Gaming: Social Insights White Paper.

Eedar 2013. Deconstructing mobile & tablet gaming 2013.

Eedar 2014. Deconstructing mobile & tablet gaming 2014 free report.

ESA 2014. Essential facts about the computer and video game industry 2014. Entertainment software association.

Falcon A. 2014. Advertising Networks to Monetize Your Mobile App.

<http://www.hongkiat.com/blog/mobile-app-monetizing-networks/>

Fassihi, A. 2014. Closing the Loop Validating Design Decisions Using Player Data for a Platformer.

http://gamasutra.com/blogs/AmirHFassihi/20140202/209859/Closing_the_Loop_Validating_Design_Decisions_Using_Player_Data_for_a_Platformer.php

Fondia 2015. Checklist – pelifirman juridinen perusta.

http://www.fondia.fi/files/4514/1225/9051/Checklist_-_pelifirman_juridinen_perusta.pdf

Gardner, D. 2015. The Fun of Games. Puheenvuoro Game Monetization Europe-konferenssissa.

Gaudiosi, J. 2013. The hottest trend in games? Free.

<http://tech.fortune.cnn.com/2013/06/04/the-hottest-trend-in-games-free/>

Gratton, L. 2007. Hot spots. Why some companies buzz with energy and innovation – and others don't. Person Education. Harlow. Prentice Hall. Financial Times.

Hachman, M. 2013. Windows Phone Store passes 200,000 apps, so let's make them better, Microsoft!

<http://www.pcworld.com/article/2080804/windows-phone-store-passes-200-000-apps-so-lets-make-them-better-microsoft.html>

Heikkinen, K-P. 2015. Pienen luovan tiimin johtajuudesta, julkaisematon käsikirjoitus.

Henderson, R. 2013. Candy Crush developer talks difference between freemium and Free-to-play as papa pear sagaiminent. Hyvönen, E., (Toim.), Ohjelmistoliiketoiminta, Espoo, 2003.

Hilgard, J., Engelhardt C. R. and Bartholow B. D. 2013. Individual differences in motives, preferences, and pathology in video games: the gaming attitudes, motives, and experiences scales (GAMES).

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3766857/>

Hoppe, D. 2015. Making Sure Your F2P Game Passes Legal Muster. Puheenvuoro Game Monetization Europe 2015.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy.

Jaeger N. 2014. MobileApp Marketing Course. Lesson #10. How to Localise Your App.

<http://www.appintop.com>

Jaeger N. 2014a. Mobile App Marketing Course. Lesson #7. How to Create a Marketing Plan for a Mobile App Launch.

<http://www.appintop.com>

Jaeger N. 2014b. Mobile App Marketing Course. Lesson #12. Incentivised Traffic.

<http://www.appintop.com>

Jaggard C. 2014. Mobile App Marketing Course. Lesson #21. Using Viral Marketing Methods to Promote Mobile Apps.

www.appintop.com/subscribe/promoting-mobile-apps-no-21-using-viral-marketing-methods-to-promote-mobile-apps

Jaggard C. 2014a. Mobile App Marketing Course. Lesson #14. Algorithms Used to Rank Top Apps.

<http://www.appintop.com>

Jaggard C. 2014b. Mobile App Marketing Course. Lesson #24. A/B Testing of an App Page Design.

<http://www.appintop.com>

Jaggard C. 2014c. Mobile App Marketing Course. Lesson #23. Sales Triggers.

<http://www.appintop.com>

Jordan J. 2014. Why full localization wasn't key to Hill Climb Racings Success in China.

<http://www.pocketgamer.biz/asia/news/60330/mygamez-on-why-full-localisation-wasnt-key-to-hill-climb-racings-success-in-china/>

Katzenbach and Smith 1993. JR Katzenbach, DK Smith; The wisdom of high performance teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business School Press, Boston (1993).

Kaaronen, Olli. 2013. Freemium pelialan hinnoittelumallina. Jyväskylän yliopisto.

Ketola, H. & Laiho, P. 2013. Tiimijohtamisen kehittäminen Case: Wulff Oy Ab.

Kopakkala, A. 2008. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Khazi, Koroush. 2012. PC Game Piracy Examined. The Scale of Piracy.

http://www.tweakguides.com/Piracy_4.html

Kerzner H. 2009. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (10 th ed.). New York: Van Nostrand.

Kim, J. 2013. Introduction to Mobile Analytics & Reporting.

<http://quarterview.com/>

Kuusinen, M. 2014. Innovatiivisuuden johtaminen pelialan startup yrityksissä. LUT.

Laughlin, D. 2012. The gamification of mobile-games.

<http://flurrymobile.tumblr.com/post/113380478710/the-gamification-of-mobile-games>

Lee, R. 2013. Business Models and Strategies in Video Game Industry: An analysis of Activision-Blizzard and electronic Arts: Masters Thesis in Management, MIT, USA.

Lincoln, T. 2014. Flurry's Gaming Matrix Re-loaded on Android.

<http://flurrymobile.tumblr.com/post/115191569290/flurrys-gaming-matrix-re-loaded-on-android>

Manninen T. 2007. Pelisuunnittelijan käsikirja – Ideasta eteenpäin. Rajalla.

Matulef, J. 2014. Kickstarter games in 2014 are making less than half what they did last year.

<http://www.eurogamer.net/articles/2014-10-02-kickstarter-games-in-2014-are-making-less-than-half-what-they-did-last-year>

McCalmont, T. 2013. 5 Common Pitfalls for Mobile Game Analytics

<http://f2pgameanalytics.blogspot.com>

MacKensie, T. 2012. App store fees, percentages and payouts: What developers need to know.

<http://www.techrepublic.com/blog/appbuilder/app-store-fees-percentages-and-payouts-what-developers-need-to-know/1205>

Miner, F.C. 1984. Group versus individual decision making: An investigation of performance measures, decision strategies, and process losses/gains.

Neogames. 2006. Pelialan vientistrategia.

Neogames, 2015. The Finnish Game Industry report 2014.

Newzoo 2014a. Infographic: Global PC/MMO Gaming Revenues to Total \$24.4Bn This Year.

<http://www.newzoo.com/insights/pcmmo-gaming-revenues-total-24-4bn-2014/#VJC3bTzGQz0622ky.99>

Newzoo 2014b. The global Mobile Games Landscape.

Newzoo 2014c. Introduction to the Chinese Game Market 2014. Opportunities in this expanding market: a broader perspective.

Newzoo & Applift 2015. An Overview of Mobile Games Marketing in Asia's Big 3.

Newzoo 2015. The Chinese Game market year 2014 in review.

Newzoo 2015b. Mobile Power Users Series #2: Four Things You Didn't Know About Big Spenders.

Niemistö, R. 2000. Ryhmän luovuus ja kehitys. Tampere: Tammerpaino.

Orland K. 2014. Introducing Steam Gauge: Ars reveals Steam's most popular games.

<http://arstechnica.com/gaming/2014/04/introducing-steam-gauge-ars-reveals-steams-most-popular-games/>

Paananen Ilkka. Haastattelu ja Supercellin tulostanalyysi, Talouselämä 12/2015 s.7 ja Talouselämä 13/2015 s. 40.

Perry, D. 2008. Potential Video Game Monetization Methods.

www.dperry.com

Perry, D. 2009. David Perry on Game Design: A brainstorming toolbox. Charles River Media.

Porter, M. 2008. On Competition. Harvard Business Press

Petrillo, Pimenta 2010. Is agility out there?: agile practices in game development.

<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1878453>

Rajala, R., Rossi, M., Tuunainen, V-K., Korri, S. 2001. Software Business Models – A Framework for Analyzing Software, Industry. Tekes, Helsinki.

Rautiainen L. 2002. Tietokonepelit Historia ja ohjelmistoprosessi. Joensuun yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Rose M. 2014. More games have released on Steam so far in 2014 than all of last year.

http://www.gamasutra.com/view/news/217675/More_games_have_released_on_Steam_so_far_in_2014_than_all_of_last_year.php

Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. 2000. The relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. Journal of Business Ethics 25: 313-328.

Ryan, R. M., Rigby, C. S., & Przybylski, A. K. 2006. The motivational pull of video games: A self-determination theory approach. Motivation and Emotion, 30, 347–364.

Sandqvist U., Zackariasson P. 2013. Business logics in Cultural Industries: The case of the Video Game Industry. 22nd Nordic Academy of Management Conference, Reykjavik 21-23 August.

Schoger C. 2013. 2013 Year in Review December 2013. Distimo report.

Schoger C. 2014. How the Most Successful Apps Monetize Globally. Distimo report.

Schuermans, S. 2013. Engagement drives In-App Purchases for games, says Apsalar.

<http://www.developereconomics.com/engagement-drives-in-app-purchases-for-games>

Böckerman, P. 2000. Schumpeter ja luova tuho, Palkansaajien tutkimuslaitos, työpapereita, Helsinki.

Seufert, E. 2013. Minimum viable metrics for mobile.

<http://ufert.se/user-acquisition/mobile-game-monetization/minimum-viable-metrics/>

Seufert, E. 2014. Premium Economics. Leveraging Analytics and User segmentation to Drive Revenue. The Savvy Manager's Guide. Elsevier.

Sherry, J., Greenberg, B., Lucas, S., & Lachlan, K. 2006. Video game uses and gratifications as predictors of use and game preference. In P.Vorderer & J.Bryant (Eds.).

Playing computer games: Motives, responses and consequences. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Singh Gurinder 2014. 5 Metrics every game developer must track.

Skalski P, Dalisay F, Kushin M, and Liu Y. Need for Presence and Other Motivations for Video Game Play across Genres.

Sosins A. 2015. The list of best free and affordable game graphics resources.

http://gamasutra.com/blogs/ArtursSosins/20151028/257619/The_list_of_best_free_and_affordable_game_graphics_resources.php

Steinberg, S. 2012. The Crowdfunding Bible. How to Raise Money for Any Startup, Video Game, or Project.

<http://www.crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>

Suomela, P. 2013. Tekesin rahoitus peliyrityksille. Peliyrityksen rahoitustilaisuus Turku.

Supercell, our story.

<http://supercell.com/en/our-story/>

Superdataresearch & Talkingdata 2014. Mobile Games Brief. Digital Games Market Brief: United States & China.

Spohn, D. 2011. The Pros and Cons of F2P.

<http://internetgames.about.com/od/freemmorpgs/a/F2P-Pros-And-Cons.htm>

Stacey, Nandhakumar 2008.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Mitä on johtaminen älykkäisissä organisaatioissa?

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna, Talentum Media Oy.

Talouselämä 12/2015, Talouselämä 13/2015.

Taipale-Lehto, U & Vepsäläinen, J. 2015. Pelialan osaamistarveraportti, Opetushallitus Raportit ja selvitykset 2015:6.

Tuckman, B.W. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63 (1965), pp. 384–399.

Tuominen, S. 2014. Luova järkevyys. Keuruu: Otava.

Utriainen, Jouni. Artikkelit Pelit-lehdessä 2/2015, s. 62-63.

Van Aghen 2013. Games: King of the Ecosystem, Distimo report.

Vermeulen, L. & Van Looy, J. “I Play So I Am?” A Gender Study Into Stereotype Perception and Genre Choice of Digital Game Players. Paper presented at International Communication Association 2014 conference, Seattle, WA.

Vogler C. 2007. The Writers Journey: Mythic Structure For Writers. Michael Wiese Productions.

Walker, P. 2014. Early Access popularity growing, but only 25% have released as a full game.

<http://GamesIndustry.biz>

Walker, P. 2014a. Puheenvuoro Deconstructing mobile and tablet games 2014. Oulussa syksyllä 2014.

Warman, P. 2014. eSports Enthusiasts to Total 145 Million by 2017.

<http://www.newzoo.com/insights/esports-enthusiasts-total-145-million-2017/#KEbLuTojoKiDM8Bt.99>

Watts, D. & Hasker S. 2006. Marketing in an Unpredictable World. Harvard Business Review, September 2006.

Wilcox, M. 2013. How to Optimise Ad Revenue.

<http://www.developereconomics.com/how-to-optimise-ad-revenue/>

Wilcox, M. 2014. Mobile Gaming's Dirty Secret.

<http://www.developereconomics.com/mobile-gaming-dirty-secret/>

Wilcox, M., Voskoglou, C. 2014. State of the Developer Nation Q3 2014.

<http://www.developereconomics.com>

Wilson, R. 2012. The Six Simple Principles of Viral Marketing.

<http://webmarketingtoday.com/articles/viral-principles/>

Wooldridge, D. & Schneider, M. 2011. The Business of iPhone and iPad App Development: Making and Marketing Apps that succeed. USA: Springer Science +Business Media LLC.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Niemistö, R. 2000. Ryhmän luovuus ja kehitys. Tampere: Tammerpaino.

http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/belbinin_tiimiroolit_12305.html

Järvilehto, T. 1994. Ihminen ja ihmisen ympäristö. Systemisen psykologian perusteet.

http://www.academia.edu/5514622/Ihminen_ja_ihmisen_ymp%C3%A4rist%C3%B6._Systemisen_psykologian_perusteet_koko_kirja_k%C3%A4sikirjoitus_1

Time-cost-quality-malli -kuvan lähde:

<http://www.pricystems.com/price-blog-estimating-is-not-just-about-cost-it-is-about-respecting-project-management-triangle>

Suomenkieliset käännökset:

<http://oppivatiimi.blogspot.fi/>