



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Pelialan startup-yrityksen alkuvaiheen rahoitusmahdollisuudet Suomessa

Lintunen, Teemu

2017 Laurea





LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Pelialan startup-yritysten alkuvaiheen rahoitusmahdollisuudet Suomessa

Teemu Lintunen
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2017

Teemu Lintunen

Pelialan startup-yrityksen alkuvaiheen rahoitusmahdollisuudet Suomessa

Vuosi 2017 Sivumäärä 69

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on selvittää pelialan startup-yritysten rahoitusmahdollisuuksien vaatimuksia ja niiden muutosta alan murroksen seurauksena. Tutkimuksen tuloksena saadaan parempi kuva julkisista ja yksityisistä pelialan rahoitustoimijoista ja siitä, mitä kukin rahoitusinstrumentti vaatii rahoitusta hakevalta yritykseltä, sekä mihin ajankohtaan rahoitukset sopivat. Toimeksiantajana toimii aloitteleva pelialan yritys, joka on miettimässä rahoitusta kehitteillä olevalle pelille. Peliä on alkuun tehty iltaisin ja nyt kokopäiväisesti hikipääomalla. Peli on tarkoitus julkaista vuoden 2019 aikana.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastateltaviksi asiantuntijoiksi valittiin viisi rahoituksen ja pelialan ammattilaista. Jokaisella haastateltavalla on omat asiantuntijuusalueet. Haastatteluissa seurattiin ennalta määritettyä runkoa keskittyen kunkin asiantuntijan osaamisalueisiin. Tutkimuksen aikana myös keskityttiin rahoitusvaatimusten eroavaisuuksiin kokeneiden ja aloittelijatiimien välillä. Haastatteluiden tuloksena saatiin kuva pelialan rahoitusmarkkinoista ja niiden vaatimuksista, sekä eri rahoitusinstrumenttien soveltuvuudesta yrityksen eri vaiheisiin ja eri tasoisten tiimien vaatimusten eroavaisuuksiin.

Peliala on kasvanut todella voimakkaasti Suomessa. Ala on ollut suuressa murroksessa digitaalisen jakelun muuttaessa pelimyyntin arvoketjun täydellisesti. Pelinkehittäjät ovat kaapanneet arvoa julkaisemalla pelin itse ilman välikäsiä. Rahoitusmarkkinat ovat muuttuneet pelimarkkinan saturoitua ja vaatimustaso on koventunut. Pelibisneksen osaamisen todistaminen on noussut rahoittajien vaatimuksissa, ja rahoittajat ovat oppineet tuntemaan pelialaa paremmin kuin viisi vuotta sitten.

Tutkimuksen tuloksena syntyi parempi kuva rahoitusmarkkinan kehityksestä ja tiimin kokemuksen vaikutuksesta rahoitusinstrumenttien vaatimukseen ja ajoitukseen. Tutkimuksen tuloksien avulla luotiin kaavio aloittelevalle pelialan yritykselle rahoituksen vaatimuksista ja ajoituksesta eri rahoitusinstrumenttien ja tiimin kokemuksen perusteella. Pelin kehitysbudjetin rinnalle on noussut markkinointibudjetti, jota ilman hyväkään peli ei saa näkyvyyttä saturoituneessa markkinassa. Markkinointibudjetti on kasvanut kehitysbudjetin kokoiseksi ja tärkeäksi rahoituksen kohteeksi. Rahoittajien vaatimuksissa on kehityksen myötä korostunut pelibisnesosaaminen ja sen todistaminen tavalla tai toisella. Työssä myös pohditaan toimeksiantajayrityksen eri rahoitusvaihtoehtoja ja niiden ajoitusta, sekä parasta lähestymistapaa rahoituksen hankkimiseksi. Työ voidaan mieltää aloittelevan pelialan yrittäjän rahoituskäsikirjaksi.

Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa kokeneen ja kokemattoman tiimin vaatimusten ja rahoitusinstrumenttien syvempää tarkastelua. Tämä toisi lisätietoa markkinan kehityksestä. Rahoitusvaatimusten historiallinen vertailu toisi syvempää tietoa markkinan kehityksestä ja vaatimusten lisääntymisestä.

Asiasanat: peliala, rahoitus, startup

Teemu Lintunen

The early-stage financing opportunities for the start-up businesses in the game industry in Finland

Year	2017	Pages	69
------	------	-------	----

The main goal of the research was to find out the financing opportunities in the Finnish gaming industry and the changing requirements for different financing methods. Because of the research, better understanding of the public and private financing opportunities were acquired. Furthermore, a better understanding of the requirements each financing instrument requires of the company, as well as information on the timing of each instrument were gained. The client for the study is a start-up company developing their first video game independently. The game has been developed previously as a side project and now full-time by bootstrapping. The game is scheduled to be released during 2019.

The study has been completed as a qualitative expert interview study. Five experts with different proficiencies from the gaming industry and financing were selected as the subjects. The interviews followed a pre-set interview frame, focusing on each expert's main expertise area. During the study, attention was paid to the requirement differences for experienced and inexperienced teams. As a result, better understanding of the suitability of different financing instruments for the different stages of the company and the suitability for teams with different level of experience was acquired.

The gaming industry has been through changes as the markets have turned into digital form. The value chain has been rearranged completely. The developers have taken value from the chain, as they are able to sell games directly to customers without intermediaries. The financing market has evolved with the gaming industry and the requirements have been raised significantly. Demonstrating expertise in the game business has increased in the demands of the financiers, and the financiers have a better understanding of the game industry compared to the situation five years ago.

As a result, a better understanding of the financing market of gaming industry and the significance of the team in consideration to timing and requirements of different instruments was formed. A chart was created for a gaming company in its beginning to better understand the different financing instruments and the differences in timing, as well as the requirements considering the experience of the team behind the company. The marketing budget has been increased to the level of the development budget in the highly saturated market. Experience in the gaming business has been raised to a significant role in the financing requirements. Business knowledge needs to be proved with experience or through the new company, before financing can be acquired. The study also gives direct instructions for the client company on how to build a financing plan. The study can be seen as a funding handbook for a starting video game company.

As a further research subject, a comparison study could be implemented between teams of different level of experience, and on how different financing instruments view them now compared to the situation five years ago. This would provide deeper understanding on the rapid development of the gaming industry and its financing.

Keywords: game industry, financing, start-up

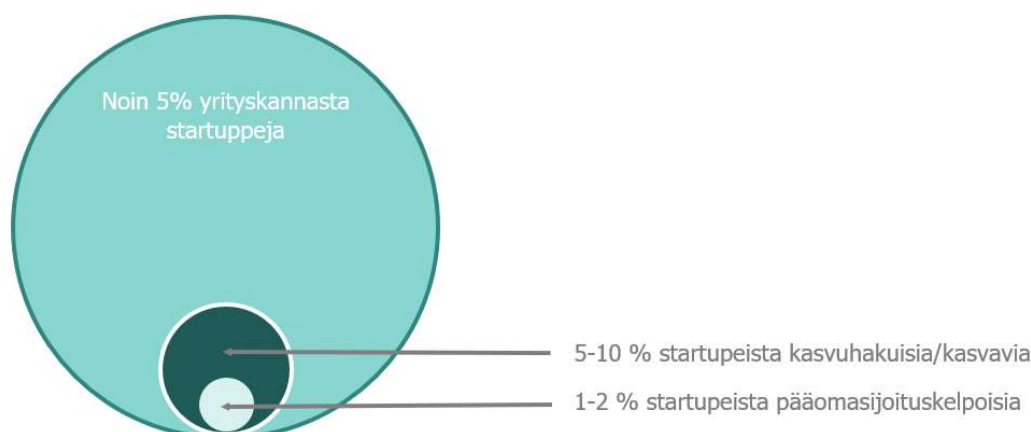
Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Rakenne.....	10
2	Tutkimusmenetelmä.....	10
2.1	Haastattelututkimus.....	11
2.2	Tutkimusetiikka.....	12
2.3	Raportointi.....	13
2.4	Tutkimussuunnitelma.....	15
3	Startup ja peliala.....	15
3.1	Startup-yritykset.....	15
3.1.1	Ominaispiirteet ja toimintaympäristö.....	17
3.1.2	Strategia ja yrityskulttuuri.....	20
3.2	Peliala.....	23
3.2.1	Markkinat.....	25
3.2.2	Riskit.....	28
3.2.3	Markkinointi.....	29
4	Rahoitus.....	34
4.1	Rahoituksen ajoitus.....	36
4.2	Rahoitusmahdollisuudet.....	37
4.3	Rahoituksen hakeminen.....	40
4.4	Viitekehyksen yhteenveto.....	41
5	Haastattelututkimus.....	42
5.1	Haastattelurunko.....	43
5.2	Haastateltavat.....	44
6	Haastattelun tulokset, analyysi ja johtopäätökset.....	45
6.1	Tulokset ja analyysi.....	46
6.1.1	Rahoituksen ajoitus.....	46
6.1.2	Rahoitusinstrumentit.....	47
6.1.3	Rahoituksen vaatimukset.....	51
6.1.4	Tiimi ja rahoitusesitys.....	52
6.1.5	Digitaalisten markkinoiden vaikutukset.....	54
6.1.6	Markkinointi.....	55
6.2	Tutkimuksen johtopäätökset.....	56
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistumisen arviointi.....	57
6.4	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimus.....	60
7	Yhteenveto.....	61
	Lähteet.....	63

Kuviot.....	68
Taulukot.....	69

1 Johdanto

Viime vuosien aikana Suomessa yrittäjyys on varsinkin nuorten keskuudessa noussut varteen-otettavaksi uravaihtoehdoksi. Peräti jopa viidennes alle 25-vuotiaista aikoo ryhtyä yrittäjäksi kolmen vuoden sisällä. Osuus on kaksinkertainen verrattaessa koko aikuisväestöön. Yrittäjäänostus on virinnyt opiskelijatoiminnassa ja saanut lisävauhtia vuosittain järjestettävästä SLUSH-sijoitustapahtumasta. (Huovinen 2016, 2) Kuvio 1 havainnollistaa hyvin startup-yritysten osuuden yrityskannasta ja sijoituskelpoisten startup-yritysten osuuden kaikista startup-yrityksistä. Tilastojen valossa koko Suomen yrityskannasta noin viisi prosenttia on startup-yrityksiä, niistä 5-10 % on kasvuhakuisia tai kasvavia, joista 1-2 % on pääomasijoituskelpoisia yrityksiä. (Lahtinen ym. 2016, 16.)



Kuvio 1: Startup-yritysten prosentuaalinen määrä yrityskannasta (Lahtinen ym. 2016, 16.)

Pelit voidaan nykyaikana jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: mobiilipeleihin, pc-peleihin ja konsolipeleihin. Mobiilipelejä pelataan kannettavilla älylaitteilla ja niitä myydään digitaalisesti App Storen ja Playn kautta riippuen matkapuhelimen käyttöjärjestelmästä. Pc-pelejä pelataan tietokoneella ja niitä voi ostaa Steam-verkkopalvelusta tai monesta muusta verkkokaupasta sekä fyysisessä muodossa. Konsolipelit pyörivät pelikonsoleilla, jotka kytketään kiinni televisioon. Pelejä tehdään useissa eri kategoriassa, kuten räiskintä, strategia, roolipelit, moninpelit ym.

Työn tavoitteena on selvittää pelialan yritysten alkuvaiheen rahoitusmahdollisuuksia Suomessa. Alkuvaiheeksi työssä käsitetään yrityksen perustus-, käynnistys- ja kasvun alkuvaiheet. Opin- näytetyön toimeksiantajana toimii aloitteleva pelialan yritys, jossa on mukana kolme perustaja. Yritys kehittää ensimmäistä peliään ja pohtii rahoitusmahdollisuuksia, rahoituksen kokoa

ja rahoituksen optimaalista ajoitusta. Tarkemmin tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pelialan rahoitusmarkkinoiden kehitystä pelialan kehityksen mukana sekä selvittää rahoitusvaihtoehtojen vaatimuksia ja ajoitusta sekä niiden muutosta.

Toimeksiantajana toimivan yrityksen jäsenet ovat aloittaneet kehittämään peliä omien töidensä ohella vapaa-ajalla niin sanotulla hikipääomalla tai bootstrappamalla. Yritys kehittää indie peliä Pc:lle. Pelin jakelukanavana toimii Steam-kauppa. Peli on kaksiluotteinen rullaava seikkailupeli. Pelin kehittäminen on pitkä prosessi, jonka mahdolliset tuotot saadaan vasta pelin lanseerauksen jälkeen. Tämä tarkoittaa sitä, että rahoituksen tulee olla mitoitettu niin, että peli voidaan kehittää sen avulla valmiiksi tai pisteeseen, jossa on tarkoitus hakea lisärahoitusta. Suunnitelmana on julkaista peli vuoden 2019 aikana.

Työssä käytetään paljon erilaisia pelialaan, rahoitukseen ja startup-yrityksiin aiheisiin liittyviä termejä. Tässä on lyhyt listaus käytettävistä termeistä ja niiden tarkoituksesta alaa tuntemattoman lukijan avuksi. Listausta toimii lukijan sanakirjana, josta voi tarkistaa, mitä työn erilaisilla termeillä tarkoitetaan.

App Store	Applen sovelluskauppa
A-kierros	Ensimmäinen merkittävä rahoituskierros, joka tulee pre-seed- ja seed-rahoituskierrosten jälkeen
Benchmark	Oman tuotteen tai palvelun vertaamista toisiin
Bootstrapping	Startup-yrityksen aloittaminen ilman rahoitusta. Esimerkiksi oman työn ohella tai säästöillä
Crossplatform-tuotanto	Tuotanto, joka julkaistaan monelle eri alustalle (pc, konsoli, mobiili ym.)
Crowdfunding / Joukkorahoitus	Yleensä internetin välityksellä tehty avoin rahoituspyyntö, jonka rahoittajina toimivat verkostoituvat ihmiset. Rahoitukseen voi osallistua kuka tahansa. Esimerkiksi Kickstarter-palvelu
Demo	Kehitettävästä tai valmiista pelistä tehty lyhyt pelattava osuus, jolla peliä esitellään
Early access	Tapa julkaista peli puolivalmiina halvemmalla ja jatkokehittää peliä pelaajien kommenttien avulla

Enkeli sijoittaja / Bisnesenkeli	Yksityishenkilö, joka sijoittaa listaamattomaan yritykseen
Exit-strategia	Sijoittajan suunnitelma siitä, milloin ja miten hän myy osuutensa ja lunastaa sijoituksen tuotot
Family, Friends & Fools (FFF)	Perhe, ystävät ja hölmöt. Alkuvaiheen tuista rahoittajista käytettävä nimitys
Feature X -toimintatapa	Uusi toimintatapa
FiBAN	Finnish Business Angels Network
Free-to-play (F2P)	Peli, jonka lataaminen ei maksa mitään. Ansainta perustuu mainontaan tai pelin sisäisiin ostoksiin
Game analytics	Pelialan versio analytiikka-työkalusta
Guerilla-markkinointi	Epätavalliset markkinoinnin keinot, jotka tuottavat hyviä tuloksia pienin panostuksin
Hikipääoma	Perustajien työpanos aloittavaan yritykseen
Indie	Independent, riippumaton
IP, Intellectual Property	Immateriaalioikeudet
Kickstarter	Joukkorahoitussivusto
Lean Analytics	Datan käyttäminen startup-yrityksen tehostamiseen
Lean Startup	Tapa kehittää yrityksiä ja tuotteita
Lean Startup Canvas	Yhden sivun liiketoimintasuunnitelmakonsepti
Merchandise-myynti	Oheistuotteiden myynti
Metroid	
Modaus	Käyttäjien muokkaama tai luoma lisäsisältö peliin
Pitch Deck	Esitys (Powerpoint) investoreiden lähestymiseen
Play Store	Androidin sovelluskauppa
Post-Production	Vaihe pelin julkaisun jälkeen
Pre-Production	Vaihe ennen pelin julkaisua
Preseed funding	Ensimmäinen rahoituskerros
Seed-vaihe	Siemenvaihe, rahoitusvaihe ennen liiketoiminnan käynnistämistä
Silicon Valley	Piilaakso, San Franciscon rannikolla oleva korkeateknologian liiketoiminnan keskittymä

Soft launch	Tuotteen tai palvelun julkaiseminen ennen kuin se on valmis. Tarkoituksena on jatkokehittää tuotetta saadun palautteen avulla
Startup-yritys	Tuore yritys, joka tähtää nopeaan kasvuun ja on usein perustajien työpanoksen varassa
Startup-hub	Startup-hautomo
Steam	Valven sovelluskauppa tietokonepeleille
Tribal Marketing	Markkinointitapa, jolla yritetään luoda sosiaalisia ryhmiä tai yhteisöjä tuotteen tai palvelun ympärille
Unity	Pelimoottori
Unreal Development Kit / Unreal engine	Pelimoottori / kehitystyökalu
User Acquisition	Käyttäjähankinta palvelulle tai tuotteelle
Venture Capital (VC)	Alku- ja kasvuvaiheen vähemmistö pääomasi- joitus
Word of mouth (WOM)	Puskaradio; tieto, joka leviää puhumalla tai netissä/sosiaalisessa mediassa

1.1 Rakenne

Työ jakaantuu kolmeen osaan. Luvuissa 1 ja 2 kerrotaan työn tarkoituksesta, tutkimusmenetelmästä ja siitä, mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Käsitteet avataan ensimmäisen luvun sanakirjassa, josta voi lukiessaan tarkistaa termien tarkoituksen. Osassa kaksi, joka koostuu kokonaisuudessaan luvuista 3 ja 4, käydään läpi viitekehystä rahoituksesta, startup-yrityksistä ja pelialasta. Kerrotaan pelialan tilanne, ominaispiirteet, rahoitusmuodot sekä selvitetään startup-kulttuurin yleispiirteitä. Näin luodaan pohja tutkimukselle. Kolmannessa osassa, eli luvuissa 5, 6 ja 7 esitellään tutkimus, tulokset, analyysi ja johtopäätökset. Luku 5 keskittyy kokonaisuudessaan tutkimuksen esittelyyn. Luku 6 koostuu tuloksista, analyysistä ja johtopäätöksistä. Lopussa luvussa 7 tehdään yhteenveto työstä.

2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus käsittelee Suomen pelialaa ja sen uusien startup-yritysten alkuvaiheen rahoitusmahdollisuuksia. Tutkimuksessa ei huomioida yrityksen perustamista tai muita liiketoimintasuunnitelman osa-alueita, paitsi rahoituksen mahdollistavina tekijöinä. Tutkimuksessa selvitetään, mitä pelialan startup-yrityksen pitää tehdä rahoituksen varmistamiseksi, mitkä liiketoiminnan osa-alueet on oltava kunnossa ennen rahoituksen hakemista, ja mitä hakemuksen tai esityksen pitää sisältää, kun otetaan huomioon rahoitusinstrumentti. Samalla tarkastellaan rahoitusmark-

kinoiden muutosta ja rahoitusta hakevalle yritykselle asetettavien vaatimusten muutosta. Pelialan yleispiirteenä rahoituksessa on otettava huomioon, että tulot tulevat yritykselle vasta, kun peli julkaistaan ja asiakkaat ostavat pelin. Rahoitus on siis suunniteltava niin, että rahaa riittää koko pelin kehityksen ajalle, vaikka aikataulu pettäisikin. Rahoituksen on siis oltava joustava.

Tärkeimpänä tavoitteena on selvittää pelialan startup-yritysten rahoitusmahdollisuuksien vaatimuksia ja niiden muutosta alan murroksen seurauksena. Tutkimuksen tuloksena saadaan parempi kuva julkisista ja yksityisistä pelialan rahoitustoimijoista ja siitä, mitä kukin rahoitusinstrumentti vaatii rahoitusta hakevalta yritykseltä sekä mihin ajankohtaan rahoitukset soveltuvat.

2.1 Haastattelututkimus

Tämän tutkimuksen haastatteluiden aikana aloitetaan jo raportointi- ja analysointivaihe. Havaintoja pyritään tekemään jo haastatteluiden aikana ja haastatteluiden alustavat johtopäätökset kirjataan heti haastatteluiden päätteeksi syvempää analyysiä varten. Analyysivaihe on joustava ja päällekkäinen tiedonkeruuvaiheen kanssa.

Useilla aloilla on vakiintuneita otoskokoja, mutta ei ole olemassa yleistä sääntöä, joka määrittäisi otoskoon. On selvää, että mitä pienempi otos on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se ei vastaa todellisuutta. Otoskoon lisäksi tutkijan tulee perustella, kuinka otoksen yksilöt on valittu. Valintaa ei voi tehdä puhtaasti helppouden tai nopeuden perusteella. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 69-70.) Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen arvioidaan, tarvitaanko lisähaastatteluita. Asiantuntijahaastattelu on tilanne, jossa hankitaan tietoa tutkittavasta prosessista tai ilmiöstä. Haastattelun kohteena ei ole haastateltava, vaan tieto, joka hänellä oletetaan olevan. Haastateltavien valinta perustuu heidän institutionaaliseen asemaansa tai muuhun tietoon, jota heillä tutkimuskohteesta on. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 313.)

Tutkimushaastattelutilanteet pohjautuvat samoihin keinoihin kuin muutkin keskustelut ja kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa päteviin yhteisiin oletuksiin. Keskustelun sujumisen mahdollistaa keskustelijoiden luottamus yhteisiin julkaisemattomiin sääntöihin esimerkiksi siitä, milloin on sopivaa ottaa puheenvuoro tai siitä, että kysymystä seuraa vastaus. Arkikeskustelusta eroten haastattelussa on erityinen tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit: haastattelija (tietämätön osapuoli) ja haastateltava (osapuoli, jolla on tieto). Haastattelutilanne täytyy aloittaa ja lopettaa erityisillä toimilla. Aluksi luodaan yhteiset pelisäännöt ja vaihdetaan muutama sana säästä tai muusta neutraalista aiheesta. Lopussa haastateltavaa valmistellaan tilanteen loppumiseen ja sovitaan jatkosta. (Aaltonen, Ruusuvoori & Tiittula 2005, 22-25.) Haastattelun laadukkuus pyritään varmistamaan etukäteen tekemällä hyvä ja laadukas haastattelurunko. Etukäteen myös

mietitään, miten haastattelun teemoja voidaan syventää, sekä pohditaan vaihtoehtoisia lisäksymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Aineiston litteroinnin tarkkuutta ei ole määritelty yksiselitteisesti, vaan se riippuu tutkimusotteesta ja tutkimustehtävästä. (Kuula 2011, 139.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteuttaa sama henkilö laadun tasaisuuden varmistamiseksi. Haastattelut nauhoitetaan ja pääkohdat litteroidaan nopealla aikataululla analyysiä varten. Jokaisesta haastattelusta kirjoitetaan nopealla aikataululla yhteenveto ja haastattelun synnyttämät johtopäätökset kirjataan ylös myöhempää analyysiä varten.

Haastattelu luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa, ja saada esiin motiiveja, jotka ovat vastausten taustalla. Menetelmä on kuitenkin aikaa vievä ja vaatii haastattelijalta osaamista. Myös virhetiedon korostuminen on haastatteluiden selkeä haittapuoli, esimerkiksi haastateltavalla saattaa olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Myös vapaamuotoisen haastattelun aineiston tulkinta, analysointi ja raportointi ovat ongelmallista, sillä valmiita malleja ei oikeastaan ole käytössä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Haastattelutavoissa on tutkimuksen perusteella valittu tarkoituksellisesti, ja siten kyse on järjestelmällisestä tiedonkeruusta. Tämän takia pitäisi puhua tutkimushaastattelusta haastattelun sijaan. (Vilka 2015, 78.)

Haastatteluiden analyysin lähtökohta on usein vieras, sekava ja hämmentävä, koska aineistoa on paljon. Aineistoon pitääkin ensin tutustua ja sen kanssa viettää aikaa. Haastateltaville tehdyt kysymykset eivät välttämättä vastaa varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Haastattelija joutuu kysymään aineistolta sarjan analyttisiä kysymyksiä, jotta tutkimus antaisi vastauksia tutkijan tutkimuskysymyksiin. Tutkimus käynnistyy uudelleen, kun tutkija alkaa tutustua aineistoonsa. (Ruusuvuori ym. 2010, 8.) Aineisto usein näyttäytyy tutkijalle erilaisena ja huonompana kuin tutkija on alun perin kuvitellut. Tämä kertookin tutkijan liian suurista ennakoasenteista tutkimuksen suhteen. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

Tämän tutkimuksen analyysivaihe sidotaan vahvasti jo osaksi tiedonkeruuvaihetta. Näin pyritään välttymään tilanteelta, jossa aineisto vaikuttaisi vieraalta, suurelta ja huonolta tutkimuksen asettamiin tavoitteisiin nähden.

2.2 Tutkimusetiikka

Tieteellisen tutkimuksen ja etiikan suhde on kaksijakoinen. Tieteellisen tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin valintoihin ja eettiset kannat vaikuttavat tutkijan ratkaisuihin tieteellisessä työssä. Tieteen etiikka tarkoittaa laajasti ymmärrettynä kumpaakin vaikutusyhteyttä. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 100.) Tutkimusetiikan käsite voidaan rajata koskemaan vain tieteen sisäisiä asioita, jolloin eettiset määrittelyt tehdään tutkimusetiikan sijaan tieteen etiikan avulla. Yhtä hyvin voidaan myös tutkimusetiikka määritellä tutkijoiden ammattietiikaksi,

jonka arvoja ja määritteitä tulisi noudattaa ammattia harjoittaessa. Totuuden etsimistä ja tiedon luotettavuutta ilmentävät normit ohjaavat tutkijoita käyttämään tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittämään luotettavia tuloksia, jotka ovat koko tieteellisen yhteisön tarkastettavissa. Tutkimuksen aineiston keräämisen dokumentointi ja aineiston asianmukainen käsittely sekä arkistointi ovat olennainen osa tiedon luotettavuutta ja tarkistettavuutta. (Kuula 2011, 21-24.)

Suomessa opetusministeriö on perustanut vuonna 1991 Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK), jonka tehtävänä on edistää tutkimuseetiikkaa (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 102). Tutkimuseettinen neuvottelukunta on julkaissut ohjeita tieteellisen tutkimuksen eettisyyden tueksi. Ohjeiden lähtökohtana on ajatus, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa parhaiten hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Ohjeissa myös korostetaan, että vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta kuuluu koko tiedeyhteisölle, vaikka noudattamisesta vastaa aina kuitenkin tutkija itse. Eettisesti onnistunut tutkimus tehdään noudattaen tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja tutkimuksen teossa ja myös sosiaalisessa tiedeyhteisössä ja ympäröivässä yhteiskunnassa. (Kuula 2011, 34-35.) Suomen yliopistot, ammattikorkeakoulut ja valtion tutkimuslaitokset ovat sitoutuneet noudattamaan TENK:n julkaisemia ohjeita ja käsittelemään ohjeiden loukkaamisepäilykset ohjeiden mukaan (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 102).

Usein huono tieteellinen käytäntö ilmenee tieteenalan huonona hallintana tai huolimattomuutena tulosten kirjaamisessa ja raportoinnissa. Törkeitä laiminlyöntejä ovat esimerkiksi muiden tutkijoiden tulosten vähättely tai puutteelliset viittaukset aikaisempiin tutkimuksiin. (Kuula 2011, 36.) Puutteellisia viittauksia tai suoraa toisten henkilöiden tekstien tai tulosten nimeämistä omikseen kutsutaan plagioinniksi. Plagiointia pyritään nykyään valvomaan tekstintunnistushjelmilla, jotka vertaavat uutta tieteellistä tekstiä vanhoihin jo julkaistuihin teksteihin. Tämän lisäksi on käytössä vertaisarviointi ja tiedeyhteisön kritiikki. (Karvonen, Kortelainen & Saarti 2014, 154.) Hyvän tutkimuksen pelisääntöihin kuuluu oleellisesti se, ettei tutkimustuloksia väärennetä. Käytännön tutkimustyössä tämä on usein mutkikasta. Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa aineisto näyttäytyy siten, että jos osa aineistosta poistettaisiin, tutkimus tuottaisi parempia tuloksia. Tutkijalla saattaa tämän tyyppisissä tilanteissa tulla kiusaus unohtaa osa aineistosta. Toisaalta vastaan voi tulla tilanne, jossa osa aineistosta olisi perusteltua jättää pois. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 51.)

2.3 Raportointi

Kvalitatiivisen haastattelun aineiston raportoinnin keskeiset osat ovat johdatus tutkimusongelmaan, tutkimuksen toteuttamisen kuvaus, tutkittavan ilmiön kuvaus ja johtopäätökset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 192.) Onnistunut tutkimus muotoutuu monesta tekijästä, kuten konvergenssista, intuitiosta, teoriasta ja arkielämän arvoista. Haastattelututkimuksen etuna on sen

joustavuus aineiston keruussa, näin ollen se on todella monipuolinen aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 13.) Keskustelua aineiston kanssa ei tule väheksyä. Olipa aineisto kuinka hienovireistä tahansa, se ei tule koskaan loppuun tulkituksi. (Ruusuvuori ym. 2010, 23.) Aineiston analysointitapaa pitäisi miettiä jo aineistoa kerättyä. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on monta tapaa. Usein oppaissa suositellaan, että aineisto analysoidaan yhtä aikaa aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. (Kuula 2011, 136.) Missään tieteellisessä tutkimuksessa ei voida saavuttaa totuutta täysin ehdottomalla varmuudella. Luotettavuutta voidaan kuitenkin lisätä argumentoimalla ja tutkimalla vaihtoehtoisten tulosten kantojen hyväksyttävyyttä. Muiden kantojen kumoaminen vahvistaa jäljelle jäävää kantaa, joka hyväksytään toistaiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen argumentointi on väittelyä kilpailevien kantojen erilaisilla argumenteilla. (Kankkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 61.)

Aineistonkeruuvaiheesta siirtyminen analyysivaiheeseen on usein vaikea ja siihen kynnys on korkealla. Aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen on hyvä aloittaa samanaikaisesti ja mahdollisimman varhain. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koostuminen ja käsittely kietoutuvat tiukemmin yhteen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Analyysissä on kolme toisiinsa liittyvää erilaista osatehtävää: aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta. Osatehtävät ovat käytännössä päällekkäisiä ja niitä toteutetaan yhtä aikaa. Aineiston ollessa video- tai äänimuodossa hyvä lähestymistapa on aineiston litterointi. Litterointi liittyy myös läheisesti aineiston rajaamiseen: Mikäli aineisto on laaja, ei koko aineistoa kannata litteroida. Tyypillisesti aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. (Ruusuvuori ym. 2010, 9-10.) Aineiston analysointi alkaa usein jo haastattelutilanteessa: Haastattelija voi tehdä havaintoja ja hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

Laadullisessa analyysissä tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan singulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Laadullisessa analyysissä eivät johtolangoiksi kelpaa tilastolliset todennäköisyydet, sillä rajoittavana tekijänä toimii usein otannan määrä. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa katsellaan teoreettisen viitekehyksen läpi ja kysymyksenasettelun kannalta. Arvoituksen ratkaisemisen vaihetta voidaan myös kutsua tulosten tulkitsemiseksi. (Alasuutari 2011, 30-35.) Laadullisen analyysin pääpiirteiksi Kuula luettelee seuraavat: (1) analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa, (2) aineistoa analysoidaan usein lähellä aineistoa ja sen kontekstia, (3) tutkija käyttää päättelyä, (4) analyysitekniikat ovat moninaisia, ja (5) erilaisia työskentelytapoja on paljon. (Kuula 2011, 136.)

2.4 Tutkimussuunnitelma

Haastattelutilanteissa seurataan valmista haastattelurunkoa, josta kuitenkin voidaan poiketa. Haastattelut nauhoitetaan ja haastatteluiden pääkohdat litteroidaan nopeasti haastatteluiden jälkeen. Litteroinnista jätetään pois vain haastattelijaan liittyvistä aiheista käydyt keskustelut. Analyysi kirjoitetaan raporttiin ja johtopäätökset esitellään tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen tulokset ovat vapaasti hyödynnettävissä mahdollisissa jatkotutkimuksissa ja tiedeyhteisön kritiikin kohteena.

Haastattelut sekä analyysi- ja raportointivaiheet ajoitetaan suoritettavaksi porrastetusti päällekkäin. Jokaisen haastattelun jälkeen aloitetaan haastattelun tulosten analysointi ja raportointi. Parhaaseen tulokseen päästään, kun näitä kolmea vaihetta kuljetetaan päällekkäin ja tuloksia analysoidaan tuoreena. Lopullinen yhteenveto kirjoitetaan ja tulokset analysoidaan, kun kaikki haastattelut on käyty ja on todettu, ettei lisähaastatteluita tarvita.

Ennen tutkimusta tutkija tutustuu TENK:n julkaisemiin ohjeisiin ja toteuttaa tutkimuksen niiden rajoissa. Haastattelut toteutetaan saman henkilön toimesta samalla rungolla, keskittyen jokaisen haastateltavan tiedon erikoisalueeseen. Haastattelurunkoa ei kuitenkaan välttämättä seurata, vaan haastattelutilanteissa rungosta voidaan poiketa, mikäli keskustelu etenee mielenkiintoiseen suuntaan. Analyysi ja argumentointi suoritetaan analyttisesti ja kaikki kannat otetaan huomioon. Tuloksista kirjoitetaan selkeä raportti, jossa esitellään analyysi ja tulokset ja ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Koko työstä laaditaan yhteenveto, jossa todetaan tärkeimmät asiat.

3 Startup ja peliala

Startup-yritykset ja peliala ovat vahvasti sidoksissa ja niistä koostuukin viitekehyksen ensimmäinen luku. Tässä luvussa rakennetaan kuva startup-yrityksistä ja pelialasta unohtamatta rahoitusta, josta kerrotaan kuitenkin tarkemmin viitekehyksen luvussa 4. Ensin kerrotaan yleisesti startup-yrityksistä, minkä jälkeen kerrotaan pelialasta yleisesti ja pelialasta Suomessa. Luku antaa kattavan taustatiedon tutkimukseen ja siten lisää uskottavuutta.

3.1 Startup-yritykset

Startup-yritykset ovat olleet puheenaiheena jo vuosia ja niitä syntyy koko ajan lisää ja kuolee pois. Tämä osa viitekehyksestä kertoo startup-maailmasta, joka on nopeasti muuttuva pudotuspeli, josta syntyy nopeasti kasvavia yrityksiä ja epäonnistuneet lopettavat toimintansa.

Kun tarkastellaan Suomen kaikkia startup-yrityksiä, niistä noin kolmannes toimii tietointensiivisissä palveluissa. Peliala lasketaan tietointensiiviin palveluihin, jotka muodostavatkin kolmanneksen kaikista startup-yrityksistä. Maantieteellisesti startup-yritysten sijainnit noudattavat koko yrityskannan jakaumaa. Valtioneuvosto jakaa startup-yritykset vuosikertoihin. Esimerkiksi vuoden 2011 startup-vuosikerrassa noin 40 % sijaitti Uudenmaan ELY-alueella ja huomattavin kasvavien startupien osuus kaikista startupeista on Satakunnan ja Pohjois-Pohjanmaan ELY-alueilla. (Lahtinen ym. 2016, 21.)

Startup-kulttuurin keskiössä on ketteryys, innovatiivisuus ja omatoimisuus. Nämä saavuttaakseen startup-yritykset tarvitsevat kuitenkin tukea monissa muodoissa, kuten huomaamatonta ja jouhevaa byrokratiaa, mahdollisuuden hyviin toimitiloihin hyvällä paikalla hyvään hintaan ja tietenkin apua kasvun rahoituksessa. (Lahtinen ym. 2016, 5.) Startup-yrityksen kehitys voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan: bootstrapping-vaihe, seed-vaihe ja luomisvaihe. Bootstrapping-vaihe perustuu yksilölliseen suoritukseen, ystävien ja perheen tukeen, pieniin investointeihin ja enkelisijoittajien osallistumiseen. Perustaja yrittää luoda ideastaan kannattavan bisneksen. Seed-vaiheessa korostuu tiimityö, yrityksen arvon määrittäminen, kasvavat investoinnit ja hautomotoiminta. Yritys luo prototyypin ja yrittää tulla markkinoille luodakseen arvoa yritykselle. Luomisvaiheessa yritykselle muodostuu organisaatio ja finanssipuoli, investoinnit nousevat korkeiksi, venture-sijoitukset tulevat mukaan, ja yritys työllistää ensimmäiset työntekijät. (Salamzadeh & Kawamorita 2015, 5-6.)

Keskimääräisesti uusista startup-yrityksistä selviää kolme vuotta 80 % ja viisi vuotta 70 %. Kaikkien eloon jäävien startupien yritysکوhtainen työllisyys kaksinkertaistuu ja kasvu-startupien viisinkertaistuu viidessä vuodessa. (Lahtinen ym. 2016, 24-25.) Salamzadeh & Hiroko (2015, 6.) mukaan suuri määrä startup-yrityksistä epäonnistuu seed-vaiheessa. Vaikeutena on löytää tukimekanismeja muuntuen parhaassa tapauksessa matalan tuoton ja matalan onnistumisprosentin -yritykseksi. Valuaatio tehdään yleensä vaiheen lopussa. Creation-vaiheessa yritys myy ensimmäiset tuotteensa, tulee markkinoille ja palkkaa ensimmäiset työntekijät. Vaiheen lopussa yritys muuttuu oikeaksi yritykseksi, joka tuottaa kassavirtaa.

Startup-yritysten yleiset haasteet liittyvät talouteen, henkilöstöön, tukiverkoston ja toimintaympäristöön. Taloudelliset haasteet liittyvät rahoitukseen ja sen saamiseen. Startup-yrityksessä on usein yksi tai kaksi perustajaa ja ajan myötä perustajat joutuvat turvautumaan muiden ammattitaitoon saadakseen tuotteen markkinoille. Tämä johtaa siihen, että lopulta he joutuvat rekrytoimaan yritykseen ulkopuolisen. Rekrytointi on haaste henkilöstöhallinnosta vähän tiedäville perustajille. Ymmärrettävästi tukiverkosto on tärkeä startup-yrityksille ja sen puuttuminen ja vajavaisuus nostavat epäonnistumisen riskiä. Toimintaympäristö muodostaa monille star-

tup-yrityksille haasteen. Useat startup-yritykset kaatuvat, koska eivät ole kiinnittäneet toimintaympäristöön tarpeeksi huomiota. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan trendejä, markkinan rajoituksia ja lain luomia rajoituksia ym. (Salamzadeh & Kawamorita 2015, 6-7.)

Marmer, Herrmann, Dogrultan & Berman (2011, 7-19.) ovat tutkimuksessa jakaneet startup-yritykset kuuteen kategoriaan kasvuvaiheen mukaan: Discovery, validation, efficiency, scale, sustain ja conversation. Tämä jaottelu ei perustu rahoitukseen, tiimin kokoon tai asiakasmääriin. Heidän mukaansa ennenaikainen skaalaus, eli tilanne jossa yritys on käyttäytymiseltään edellä yrityksen oikeaa vaihetta. Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa startup-yritys nopeasti skaalaa tiiminsä 40-henkiseksi ennen kuin sillä on yhtään asiakasta. Yritys on siis oikeasti vaiheessa kaksi (validation), mutta käyttäytymiseltään yritys on vaiheessa neljä (validation). Analyysissä, joka koostui 3200 yrityksestä, 70 % skaalautui ennenaikaisesti. Tutkimuksen mukaan 74 % startup-yrityksistä epäonnistuu ennenaikaisen skaalautumisen takia, yksikään ennen aikaisesti skaalautuneista yrityksistä ei ohittanut 100 000 latausta ja oikeaan aikaan skaalautuneet yritykset kasvavat 20 kertaa nopeammin kuin ennenaikaisesti skaalautuneet yritykset. Picken (2017, 9.) mukaan kasvun hakeminen ennen vakaan perustan luomista, eli ennenaikainen skaalaus, voidaan usein yhdistää aikaiseen startup-yrityksen epäonnistumiseen. Onnistuakseen yrittäjien pitää 1.) Vakiinnuttaa, kommunikoida ja pitää vakaa suunta 2.) Positioida ja uudelleen positioida anti tavoittaakseen markkinoiden vaatimukset 3.) Kehittää ja implementoida sisäiset prosessit asiakasresponsiivisuuden varmistamiseksi 4.) Rakentaa kykenevä ja strategiaan sitoutunut johtoryhmä 5.) Implementoida päätösprosessi ja infrastruktuuri kehitysvaiheeseen sopivaksi 6.) Rakentaa taloudelliset edellytykset 7.) Hoitaa arvoja kuvastavaa kulttuuria 8.) Tunnistaa luontaiset haavoittuvaisuudet ja proaktiivisesti hallita riskejä.

Kasvun hallitseminen on siis avainasemassa myös rahoituksen näkökulmasta. Ennenaikainen startup-yrityksen skaalaaminen johtaa suuremmalla todennäköisyydellä epäonnistumiseen. Rahoituksen täytyy olla harkittu ja liittyä oikeaan vaiheeseen yrityksen elinkaarissa.

3.1.1 Ominaispiirteet ja toimintaympäristö

Startup-yritysten ominaispiirteet ovat selkeitä, vaikka niille ei ole olemassa yhtä yhteistä määritelmää. Tässä osassa kerrotaan tarkemmin niiden toimintaympäristön rakenteesta ja niistä ominaispiirteistä, jotka määrittävät startup-yrityksiä. Startup-yritykset ovat tutkimuksen keskiössä ja siten olennainen osa viitekehystä.

Startup-yrityksille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tai laaja-alaisesti käytettyä määritelmää. Erilaisia määritelmiä kuitenkin löytyy. Valtioneuvoston omassa määritelmässä on viisi kohtaa: ikä, koko, juridiset perusedellytykset, itsenäisyys ja yksityisyys. Nämä tarkoittavat seuraavaa: Ikä: vanhimman toimipaikan ikä saa olla maksimissaan viisi vuotta. Koko: vähintään yksi, mutta enintään 49 työntekijää. Juridiset perusedellytykset: Yritys on työnantaja rekisterissä ja

yrittäjämuoto on osakeyhtiö. Itsenäinen ja yksityinen: Yrityksen tulee olla yksityinen ja itsenäinen. Vuosikertayritys saa startup-statuksen vain ensimmäisenä vuotena, kun kriteerit täyttyvät. (Lahtinen ym. 2016, 18-19.)

Noin puolet startup-yrittäjistä on kokenut esteitä, hidasteita ja ongelmia yrityksen perustamisvaiheessa. Ensisijaisesti ongelmat eivät ole liittyneet perustajan tai perustajatiimin omiin taitoihin tai osaamiseen, vaan merkittävimäksi nimetty tekijä oli sääntely ja lainsäädäntö sekä rahoitus. Myös vuonna 2015 aloittaneet yrittäjät nimesivät merkittävimäksi kasvun rahoittajaksi kireän kilpailutilanteen markkinoilla. Toiseksi suurin tekijä oli työvoimakustannukset, kolmantena oli rahoitus ja neljäntenä työvoiman saatavuus. (Lahtinen ym. 2016, 31.)

Yksi haaste startup-yritysten perustamisessa on hyvän tiimin luominen - tiimin, joka tekee pitkiä päiviä yrittäjän kanssa vuoden jokaisena päivänä. Tiimi viettää enemmän aikaa yhdessä kuin perheidensä kanssa. Tiimiä rakentaessa on tärkeää katsoa ensin, että asenne on kohdallaan ja vasta tämän jälkeen tulee taito. Kasaamisvaiheessa kannattaa koko ajan miettiä, miten hyvin henkilöt sopivat yrityksen kulttuuriin, ja minkälaisia persoonallisuuden piirteitä työntekijöissä arvostaa. (Gruber 2014, 98-100.) Tämän päivän pelimarkkinoilla pärjäävät vain luovat huipputiimit, joiden ominaisuuksiin kuuluu neljä toisiaan vahvistavaa ominaisuutta. Nämä ovat: korkea yhteistyökyvykyys, valmius rikkoa rajoja, yhteinen tavoite ja kyky tehdä tulosta. Salaisuus piilee yrityskulttuurissa. Kulttuuri tukee tiimin toimintaa. (Määttä & Nuottila 2016, 162) Tärkeimmät ominaisuudet tehokkuuden aikaansaamiseksi tiimin sisällä ovat luottamus ja sitoutuminen projektiin. Fokus tiimin kehittämisessä koko prosessin ajan on myös tärkeää koska tiimin luomiseen menee aikaa. Erilaiset tiimin yhtenäistämisharjoitukset auttavat tuntematonta tiimiä toimimaan yhdessä ja ovat aina hyviä sijoituksia. (Svalestuen, Frøystad, Drevland, Ahmad, Lohne & Lædre 2015, 5.)

Monet kokevat yrityksen alkuvaiheessa, että perheenjäsenten, ystävien ja muiden intohimoisesti projektiin sitoutuneiden henkilöiden kanssa on helpoin työskennellä. Näihin henkilöihin luotetaan ja heidän persoonallisuutensa ja motivaatioidensa lähteet tunnetaan. Alussa kannattaa kuitenkin miettiä, millaisiin rooleihin nämä henkilöt sopivat ja mitä he odottavat, mikäli yritys menestyy: pystyvätkö he kasvamaan yrityksen mukana suuruuteen? Mieleissä on myös pidettävä, että heille saattaa joutua antamaan potkut jossain vaiheessa. (Gruber 2014, 101-104.)

Kulttuuri mahdollistaa innovatiivisen organisaation syntymisen. Tällaiseen kulttuuriin yhdistettäviä arvoja ovat joustavuus, avoimuus, kokeilevuus, luovuus, dynaamisuus, uteliaisuus, luottamus ja rehellisyys, jotka kaikki johtavat yhteistyöhalukkuuteen. Tärkeää kulttuurissa on myös virheiden sietäminen. (Määttä & Nuottila 2016, 169-170.)

Index Venturesin Ben Holmesin mukaan pelialan huipputiimien DNA muodostuu seuraavista ominaisuuksista:

- *Intohimoinen suhtautuminen peleihin, jota alalle rahan perässä tulevilla ”turisteilla” ei ole*
 - *Avainhenkilöiden eli suunnittelijoiden, graafikoiden, kehittäjien, laadunvarmistajien, yhteistyövastaavan ja analytiikan ”telepaattinen” yhteys*
 - *Kokemus: tiimillä on takanaan paljon virheitä ja arpia sekä niiden tuomaa osaamista ja itseluottamusta*
 - *Mielellään pitkä yhteinen työhistoria*
 - *Tekninen ja taloudellinen kyvykkyys*
 - *Syvällinen ymmärrys viimeisimmistä pelisuunnittelun periaatteista*
 - *Kyky kerätä metriikkaa ja ymmärtää sekä hyödyntää sitä*
 - *Nopean skaalautumisen mahdollistavat tekniset valinnat*
 - *Nopeat suunnittelu- ja laadunvarmistussyklit*
 - *Kyky luovaan riskinottamiseen*
 - *Keskittyminen luomaan uusia kokemuksia pelaajille*
 - *Rohkeus tehdä luovia hyppyjä*
- (Määttä & Nuottila 2016, 163-164.)

Viime vuosina yrittäjä- ja innovaatioekosysteemit ovat synnyttäneet kasvuhakuista yrittäjyyttä ja startup-yrityksiä. Yhteistä näille on vahva maantieteellisen tai poliittisen kontekstin yhteys, kuten esimerkiksi kansallinen Viron startup-ekosysteemi tai alueellinen Silicon Valley, tai alueellinen kuten Otaniemen alue tai Aalto-yliopiston startup-ekosysteemi. Alueellisista metropolialueiden yhteyteen rakentuvista startup-yritysten ryppäistä käytetään usein nimitystä startup-ekosysteemi. Ekosysteemit muodostuvat käytännössä yrityksistä, rahoittajista ja sijoittajista, instituutioista ja yrittäjyyden prosesseista. Ekosysteemien kannalta keskeinen prosessi on yrittäjäkierto (entrepreneurial recycling) eli menestyneiden yrittäjien jääminen ekosysteemiin. Uudet yritykset ekosysteemin sisällä linkittyvät vahvasti perustajien kautta jo olemassa oleviin aikaisemmin perustettuihin ekosysteemin yrityksiin. Yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden kulttuuri, epäonnistumisen sallimisen kulttuuri sekä tiedon, kokemusten ja erityisosaamisen jakaminen ovat menestyneiden ekosysteemien tunnuspiirteitä. (Lahtinen ym. 2016, 76-77.) Hathawayn (2016, 1-2) mukaan startup-kiihdyttämöt tukevat aikaisen vaiheen kasvuhakuisia yrityksiä koulutuksen, mentoroinnin, lyhytaikaisen rahoituksen ja yhteisöllisen tilan kautta.

Lahtinen ym. mukaan (2016, 103-104) Suomessa on tällä hetkellä 116 erilaista palvelua startup-yrityksille, joista 47 on yksityisten yritysten toteuttamia kiihdyttämöohjelmia tai venture-kiih-

dyttämöitä, mukaan lukien 11 VIGO-taustaista kiihdyttämöä, kuten taulukosta 2 voidaan havaita. Suurin osa startup-hubeista on kuitenkin yleensä järjestöjen toteuttamia. Yli puolet näistä palveluista sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja lähes kaikki on perustettu 2010-luvulla.

Tyyppi	Määrä
Startup-Hubit, ja -yhteisöt	27
Esihautomot tai yrittäjyysohjelmat	26
Varhaisen vaiheen kiihdyttämöohjelmat / Hautomot	26
Venture-kiihdyttämöt	20
Co-working -tilat	17
Kaikki yhteensä	116

Taulukko 1: Yrityshautomoiden määrä (Lahtinen ym. 2016, 103.)

3.1.2 Strategia ja yrityskulttuuri

Startup-yrityksiä määrittää omanlainen strategia ja yrityskulttuuri, joka on seurausta kasvuhakuisuuden tavoittelusta ja ketterydestä. Nämä osa-alueet vaikuttavat vahvasti koko yrityksen tapaan toimia. Tässä luvussa avataan näiden osa-alueiden pääpiirteet.

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana yrityskulttuurin käsite on levinnyt yritysmaailmassa. Nykyään tunnustetaan, että se on merkittävä voimavara yrityksen tuottavuudessa ja hyvinvoinnissa. Kulttuuri myös vaikuttaa suoraan yritysten tuloksentelekykyyn. (Flamholtz 2011, 22.) Yrityskulttuuri muodostuu organisaation arvoista, normeista ja uskomuksista, jotka vaikuttavat organisaation ihmisten ajatuksiin ja tekoihin. Tärkein kulttuurin rakentaja ovat arvot, jotka määrittävät tavan, jolla yritys tekee päätöksiä ja käyttäytyy. Toisena tulevat normit, eli kirjoittamattomat käyttäytymissäännöt, joita organisaation ihmiset seuraavat. (Flamholtz & Randle 2012, 77.) Vaikka startup-yrityksen strategia saattaa tuntua selkeältä ja oikealta, kannattaa se kirjata ylös liiketoimintasuunnitelman muodossa. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen toimii arvokkaana ajatusten provosoijana. Valmis suunnitelma toimii perustana, jonka päälle on hyvä rakentaa. Suunnitelma toimii myös mahdollisuutena kirjata yrittäjän tiedot mahdollisista sijoittajista ja heidän vaatimuksistaan. Liiketoimintasuunnitelma toimii strategian pohjana, johon kirjataan tavoitteet, prioriteetit ja strategia. (Shelters 2013, 57-58.)

Liiketoimintasuunnitelman sisältö:

- Tiivistelmä
- Määritelty ongelma/ratkaisu
- Tuotteen/palvelun kuvaus
- Arvon määrittäminen
- Markkinointisuunnitelma

- Organisaatiokaavio
- Laajentumissuunnitelma
- Yrityksen tavoitteet
- Yrityksen asemointi
- Riskit
- Rahoitus
- Exit strategia

(Shelters 2013, 59-60.)

Liiketoimintasuunnitelma on siis hyvä aloittaa tiivistelmällä ja tämän jälkeen edetä ongelmaan, jonka yritys ratkaisee. Tämän jälkeen on loogista kuvailla palvelu tai tuote, joka ratkaisee kyseisen ongelman. Tämän jälkeen määritellään arvo. Tämä on tärkeää ainakin rahoituksellisesta näkökulmasta. Seuraavaksi siirrytään peruselementteihin eli markkinointisuunnitelmaan ja organisaation kuvaukseen sekä kasvusuunnitelmaan ja sitä kautta tavoitteisiin. Lopussa on hyvä avata riskit ja ottaa tarkemmin kantaa yrityksen rahoitusrakenteeseen sekä mahdolliseen exit-strategiaan.

Useat startup-yritykset kaatuvat, koska tuhlaavat aikaa ja rahaa väärän tuotteen kehittämiseen ja huomaavat liian myöhään tuotteen olevan väärä. Yritysten tulisikin seurata lean startup -tapaa ja julkistaa tuote niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista, välttämällä tuotekehityksen pimennossa pitämistä. Näin toimimalla saadaan tärkeää tuotekehitysdataa ensimmäisiltä käyttäjiltä. Lean startup -johtajat panostavat skaalaamiseen vasta, kun tuote on kunnossa. Lean startup on kuitenkin vaikeaa, mikäli yrityksen tuote vaatii pitkän kehitysajan, kuten esimerkiksi clean-tech tuotteet. (Nobel 2011, 1-2.)

Blank (2013, 66-67) on tutkimuksessaan seurannut vuosikymmenien ajan tuhansien startup-yritysten perinteisten liiketoimintasuunnitelmien onnistumista ja oppinut kolme asiaa. (1) Liiketoimintasuunnitelmat harvoin selviävät ensimmäisestä kontaktista asiakkaiden kanssa. (2) Kukaan venture-sijoittajien ja Neuvostoliiton lisäksi ei tarvitse viisivuotissuunnitelmia ennustukseen täysin tuntematonta. Nämä suunnitelmat ovat yleisesti fiktiota ja niiden toteutumisesta unelmoiminen on ajan tuhlausta. (3) Startup-yritykset ovat suurten yritysten pienempiä versioita. Ne eivät toteudu suunnitelmien mukaan. Menestyvät yritykset menevät epäonnistumisesta epäonnistumiseen samalla parannellen alkuperäistä ideaa oppiessaan koko ajan asiakkaistaan.

Jatkuva tuotteen testaaminen ei ole vain tapa parannella tuotetta, vaan se toimii myös hyvänä tilannekuvana. Lean analytics on tapa mitata innovaatiota, tapa päästä lähemmäs totuutta. Startupissa on usein vaikea tietää, mitkä luvut ovat oleellisia mitata, koska ei olla vielä varmoja, mikä lopullinen tuote tai bisnes on. Analytics auttaa kuitenkin löytämään tien oikean tuotteen ja markkinan luokse, ennen kuin rahat loppuvat. (Croll & Yoskovits 2013, 1-9.)

Menestyneistä startup-yrityksistä kaksi kolmasosaa kertoo muuttaneensa alkuperäistä suunnitelmaa radikaalisti matkan varrella. Onnistuneet yritykset etsivät suunnitelman, joka toimii, ennen kuin resurssit loppuvat. Lean startup tarjoaa keinon löytää oikea suunnitelma ajoissa. Termi ymmärretään usein väärin halvaksi, vaikka termin ytimessä on aika, ei raha. Konsepti tarjoaa tavan testata ideaa toistuvasti pienemmällä panoksella. Lean startup canvas on tapa jäsentää visiota tai ideaa. Se auttaa löytämään idean tai tuotteen ytimen, joka on lean startup -yrityksen liiketoimintamalli. Tuote on siis itsessään liiketoimintamalli. (Ash 2012, 1-5.) Kuvista 2 selviää hyvin, mitä lean startup -yritykset tekevät eri tavalla. Strategia on enemmän hypoteesi-, ei toimeenpanovetoinen. Tuotteen kehittäminen tehdään asiakkaiden kanssa, eikä tuotetta tehdä valmiiksi ennen markkinoille menoa. Tuotekehitys on joustavaa ja suunnitelmia muokataan jatkuvasti. Lean startup -yritysten organisaation tiimit ovat joustavia, palkattuja oppimaan ja nopeita. Perinteisesti taas osastot ovat funktiosidonnaisia. Lukuihin suhtaudutaan eri lailla; ei tuijoteta tasetta tai kassavirtaa vaan asiakashankinnan hintaa ja asiakkaan elinkaaren arvoa ym. Epäonnistuminen on odotettavissa ja siitä opitaan, perinteisesti epäonnistumiseen on reagoitu erottamalla johtajat. Lean startup -yritykset operoivat riittävällä tiedolla eivät täydellisellä. (Blank 2013, 69.)

Lean	Perinteinen
Strategia	
Liiketoimintamalli Hypoteesilähtöinen	Liiketoimintamalli Toimeenpanolähtöinen
Uuden tuotteen prosessi	
Asiakkaiden käyttäminen Testaa hypoteesia toimiston ulkopuolella	Tuotehallinta Valmistele tuote markkinoille lineaarisesti, tarkan suunnitelman mukaan
Tuotteen valmistus	
Ketterä kehittäminen Rakenna tuote iteratiivisesti ja vähitellen	Ketterä / vesiputousmalli Rakenna tuote iteratiivisesti tai määrittele kokonaan ennen valmistusta
Organisaatio	
Asiakas ja ketterän kehityksen -Tiimit Palkkaa oppimaan, ketteryys ja nopeus	Osastot toiminnon mukaan Palkkaa kokemusta ja kykyä toteuttaa
Taloudellinen raportointi	
Mittaa sitä, millä on väliä Asiakashankinnan hinta, asiakkaan eliniän arvo ja viraalius	Kirjanpito Talouslaskelma, Tase, Kassavirta
Epäonnistuminen	
Odotettavissa Korjaa iteroimalla ideoita ja ohjaamalla toiseen suuntaan	Poikkeus Korjaa erottamalla johtajat
Nopeus	
Nopea Toimii tarpeeksi hyvällä tiedolla	Mitattu Toimii täydellä tiedolla

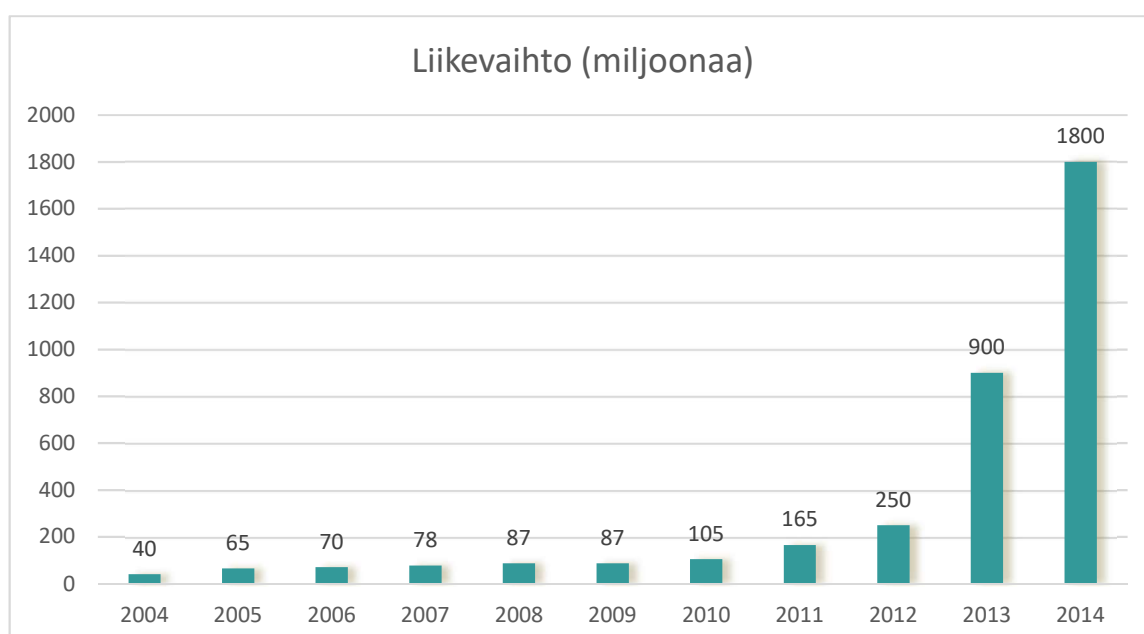
Kuvio 2: Mukailleen mitä lean startupit tekevät eri lailla (Blank 2013, 69.)

3.2 Peliala

Tässä luvussa käsitellään pelialaa kokonaisuutena, ja tarkemmin myös Suomen pelialaa rahoituksen näkökulmasta - kuitenkin rahoituskentän yksityiskohtiin sen syvällisemmin menemättä. Luku antaa perustiedot pelialan tilanteesta, markkinoista, riskeistä ja markkinoinnista tutkimusta varten.

Peliteollisuus on vakiinnuttanut itsensä yhtenä suurimmista viihdealana kilpailemaan musiikkituotteen ja elokuvateollisuuden kanssa (Sandqvist 2015, 4). Suomen pelialan kasvu on ollut tähtitieteellistä vuosien 2004-2014 välillä, kuten taulukko 3 osoittaa. Kansantalouden kannalta Suomen peliala on noussut merkittäväksi tekijäksi teollisuudessa ja varsinkin ITC-toimialalla. Yhtiöiden määrä alalla on kasvanut vuoden 2004 40 yhtiöstä aina 260 yhtiöön vuoden 2014 loppuun. Yli viisikymmentä näistä yhtiöistä on saanut Tekesin rahoitusta, eli noin 20 %. Rahoitus

on ollut yhteensä 67 miljoonaa euroa. (Tekes 2015, 2-5.) Neogames arvioi vuoden 2015 pelitoimialan liikevaihdon olleen noin 2,4 miljardia euroa, josta noin 95 % tuli peliviennistä. Kasvua edellisestä vuodesta kertyi 33 %. Merkittävä osa kasvusta kohdistui Aasian markkinoihin. Ulko-maisia investointeja alalle tehtiin noin 40 miljoonan dollarin arvosta, kaiken kaikkiaan kahdeksaan yritykseen. (Neogames 2016.) Vuonna 2015 Suomeen kasvoi seitsemän uutta yli miljoonan euron liikevaihtoa tekevää pelialan yritystä. Supercellin menestys on aiheuttanut alalle rynnätyksen. Vuonna 2015 alalla oli jo 29 yli miljoonan liikevaihtoon yltävää yritystä. (Kauppalehti 2016.) Suomalaisen pelitoimialan erityispiirteitä ovat pieni kotimaanmarkkina, vähäinen yritysten välinen kilpailu, vahva yhteisöllisyys, vahvat ja selkeät brändit, ja työntekijöiden korkea motivaatio ja sitoutuneisuus. (Hiltunen ym. 2014, 41.)



Taulukko 2: Pelialan liikevaihto (Tekes 2015, 2.)

Peliala on toimialana voimakkaan murroksen vaiheessa teknologian nopean kehittymisen johdosta. Monet yrittäjät pyrkivätkin minimoimaan riskit kehittämällä tuotteensa yhtä aikaa monelle eri alustalle, eli pyrkivät crossplatform-tuotantoihin. Usein kuitenkin priorisoidaan jotain tiettyä alustaa, koska teknologiset eroavaisuudet ja maksujärjestelmien erot tuovat lisähaasteita crossplatform-tuotantoihin. (Hiltunen, Latva & Kaleva 2014, 34.) Pelaajien vaatimus sujuvasta pelikokemuksesta lisää peliyritysten tarvetta luoda multiplatform-strategia. Tämä lisää jännitettä konsolipelien valmistajien eksklusiivisen strategian kanssa. (De Prato, Feijoo & Simon 2014, 33.)

3.2.1 Markkinat

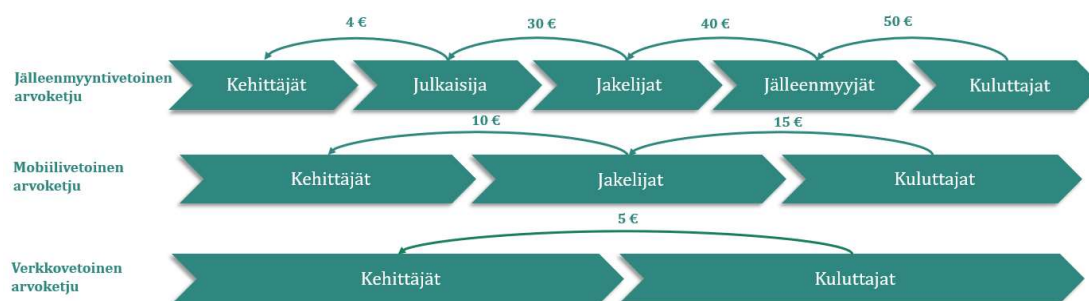
Pelialan markkinat ovat olleet kehityksen kärjessä digitaalisessa vallankumouksessa. Peliala on ollut ensimmäisten joukossa, kun on siirrytty fyysisestä tuotteesta digitaaliseen. Tämä muutos on määrittänyt pelimarkkinoita viime vuodet, ja viitekehysten tässä osiossa keskitytäänkin tähän muutokseen ja markkinoiden erityispiirteisiin.

Viimeinen vuosikymmen on tuonut suuria muutoksia peliteollisuuteen. Monet pitävät näistä suurimpana ilmaisten työkalujen ilmestymistä pelinkehittäjille, kuten Unity, Unreal Development kit ja monia muita. Toiset pitävät indie-pelien nousua suurimpana muutoksena. Digitaalinen jakelu on järkyttänyt pelimarkkinoita. Suurimpana teollisuuden muuttajana voidaan kuitenkin pitää peliteollisuuden muuttunutta ekonomiaa. Peliyhtiöt eivät enää tiedä, miten tehdä rahaa muuttuneilla markkinoilla. Vuonna 2008 liikevaihdosta 90 prosenttia syntyi pelien fyysisestä myynnistä. (Hart 2017, 1-3.) Digitaalinen jakelu on muuttanut pelitoimialan ja luonut samalla uusia mahdollisuuksia. Tiedonsiirtokapasiteetin kasvu on mahdollistanut pelien digitaalisen siirron. Samalla se on muuttanut pelitoimialan arvoketjua. (Hiltunen ym. 2014, 19-21.) Muutos markkinoilla on ollut nopeaa. Vuonna 2010 myydyistä tietokonepeleistä 50 prosenttia oli digitaalisia, kun taas vuonna 2013 vastaava luku oli 90 prosenttia. Digitaalinen jakelu on myös estänyt pelien myymisen käytettynä eteenpäin. Tämä on pelitalojen etu ja kuluttajan tappio. Pelit ovat sidottuja tileihin ja alustoihin. (Sandqvist 2015, 13-14.) Liiketoimintamallia pitää muokata teknologisten muutosten ja ominaisuuksien mukaan, että voidaan luoda arvoa asiakkaille. Asiakaslähtöiset teknologiset muutokset tulee mahdollistaa. (Baden-Fuller & Haefliger 2013, 6-7.) Kaiken kaikkiaan tämä tarkoittaa sitä, että ala on kehittynyt niin nopeasti, että sijoittajat ovat vasta heränneet pienten yhtiöiden kasvaneeseen riskiin. Ala on yhä enemmän hittipainotteinen ja sijoittajat ovat tajunneet tämän. Arvoketjun uudelleen määrittäminen ja sen kautta syntynyt pelitalojen määrä on tuonut kasvavan saturaation ja sen aiheuttamat ongelmat markkinoille yhä vahvemmin.

Ennen arvoketju oli vahvasti jälleenmyyjien ja pelikonsoleiden valmistajien, kuten Nintendon, Sony'n ja Microsoftin, hallussa. Julkaisijat kuten Electronic Arts, Activision ja Ubisoft pystyivät luomaan itselleen strategista vaikuttavuutta. Uusi diginatiivi peliteollisuus on edelleen nuori ja vasta kehityksen alussa matkalla monimutkaisempaan digitaaliseen ekosysteemiin. (Chantepie, Michaud, Simon & Zackariasson 2014, 9-10.) Digitaalinen jakelu on tehokas tapa kaapata arvoa ja ottaa haltuun arvoketju, sekä luoda suurempi yhteys kehittäjän ja kuluttajan välille. Jakelukanava ei ole kuitenkaan ilmainen kehittäjille: esimerkiksi Apple ottaa 30 prosenttia App Storen kautta myydyistä sovelluksista. Muut alustat ottavat suunnilleen saman verran katetta myydyistä pelistä. Julkaisukanavien saturaation takia esimerkiksi Steam laittaa julkaistavat pelit äänestykseen, eli Steam Greenlight prosessiin. (Sandqvist 2015, 14.)

Digitaalinen jakelu on vaikuttanut arvoketjuun yhdistämällä jakelijan ja myyjän roolit julkaisijan alle. Arvoketjun kokonainen osa ydinbisneksestä on kadonnut, koska fyysistä tuotetta ei tarvitse enää tehdä, vaan tuote myydään suoraan verkossa. Julkaisija voi suoraan toimia jakelijana, eikä jakelijaa enää tarvita toimimaan julkaisijan ja myyjän välissä. Tämä on avannut pelinkehittäjille mahdollisuuden myydä tuote suoraan kuluttajalle. Suoramyyntillä pelinkehittäjä jättää osan arvoketjusta pois ja saa täten isomman osuuden kuluttajan maksamasta hinnasta. (De Prato ym. 2014, 30.) Julkaisija ja kehittäjä ovat tänä päivänä usein sama asia ja keräävät 70 % tuloista. Tämän lisäksi ketjussa on vain kanava, eli myyntikanava, jota pitkin peli myydään kuluttajille. Kanava ottaa pelin hinnasta noin 30 %. Arvoketju on suoraviivaistunut ja jakelija-vähittäiskauppaporras on jäänyt pois. Fyysistä levyä tai tuotetta ei myöskään enää pidä valmistaa. Tämä muutos on luonut markkinat pienille ja keskikokoisille innovatiivisille peleille. Tuotantokustannusten supistuminen on myös antanut mahdollisuuden pelinkehittäjille säilyttää IP-oikeudet, joka on mahdollistanut IP:n täysimääräisen jatkohyödyntämisen. (Hiltunen ym. 2014, 19-21.)

Kuviossa 3 on havainnollistettu muuttuneet arvoketjut digitaalisessa jakelussa. Suuri osa arvoketjusta on kadonnut pelien myynnin siirtyessä digitaaliseen muotoon, mikä on antanut pelien kehittäjille mahdollisuuden kaapata arvoa ja myydä pelejä suoraan kuluttajille. (De Prato ym. 2014, 30.) Arvoketjun toimijat ovat pudonneet viidestä kolmeen tai jopa kahteen. Arvo on siirtynyt pelin kehittäjille ja välikädet ovat vähentyneet.



Kuvio 3: Mukailten arvoketjujen uudelleen järjestäytyminen (De Prato ym. 2014, 31.)

Uudessa avoimemmassa digitaalisessa pelimarkkinassa pelitalojen määrä on moninkertaistunut. Muutokset liiketoimintamallissa ovat mahdollistaneet paljon rikkaamman ekosysteemin, joka osaltaan tuo alalle lisää innovatiivisuutta. Rikkaampi ekosysteemi tarkoittaa pelitalojen määrän kasvua ja markkinoilla tarjolla olevin pelien monimuotoisuutta. Murros on myös mahdollistanut osallistuvamman pelaamisen ja pelikokemuksen. Toisaalta spektrin toisessa päässä osa mobiili-peleistä, kuten Angry Birds, ovat lähempänä leluja kuin pelejä. (Chantepie ym. 2014, 11-12.) Nykyään pelinkehittäjät etsivät kohtalaisen vakaita rahavirtoja peliensä vastineeksi. Jotkut löytävät, toiset eivät. (Hart 2017, 11.) Apple julkaisi vuonna 2008 ensimmäisen pelien tekemiseen

tarkoitettuna työkalun iPhonelle ja AppStoreen. Isot pelitalot pitivät markkinaa irrelevanttina, mutta pienet pelintekijät omaksuivat markkinan. Muutamassa vuodessa kuitenkin suurillekin pelitaloille kävi selväksi uusien markkinoiden vaikutus koko pelialan ekonomiaan. Pc-pelimarkkinoilla Steam on antanut kehittäjille mahdollisuuden julkaista pelin digitaalisesti ja tuonut hintakilpailun pc-peleihin taistelussa latauksista. Steam-kaupassa on aina alennusmyynti. (Hart 2017, 3-4.) Parker, Cox & Thomsonin (2014, 29-30) mukaan uusi arvoketju on kuitenkin samalla siirtänyt pelin kehityskustannuksia kehittäjille, kun ennen julkaisija rahoitti pelin kehitystä. Pelin menestyksen riski on näin siirtynyt enenemissä määrin kehittäjälle. Arvoketjun muutos ei siis ole tuonut vain mahdollisuutta suurempaan osaan menestyneen pelin tuotoista, vaan myös suuremman osan riskistä peliä kehittäväälle yritykselle. Saturatio on samalla luonut pelin näkyvyydelle suuria haasteita, jossa hyvät pelit jäävät piiloon huonolaatuisten pelien massan alle. Kannattavuus on useiden pelinkehittäjien saavuttamattomissa, ellei kuulu niiden kehittäjien joukkoon, joita Apple työntää pinnalle App Storessa.

Digitaalinen jakelu on mahdollistanut pelinkehittäjien suuremman yhteyden asiakkaisiin, eli pelaajiin. Esimerkiksi Sony on tehnyt PlayStation networkista keskeisen elementin pelin pelaamisessa. Näin toimimalla Sony voi kerätä tietoa kuluttajakäyttäytymisestä. (Marchand & Hennig-Thurau 2013, 151.) Uusi digitaalisen jakelun mukana noussut liiketoimintamalli on myydä peliä jo kehitysprosessin aikana, eli ns. early access. Peliyritykset myyvät peliä ennen varsinaista julkaisua, ja siten saavat liikevaihtoa jo kauan ennen kuin peli on valmis. (Sandqvist 2015, 14.) Minecraft-pelin tapaa kehittää ja rahoittaa peliä pidetään innovatiivisena. Minecraft julkaistiin kehityksen aikaisessa vaiheessa halvalla hinnalla. Samalla luvattiin nostaa hintaa hiljalleen, kunnes peli julkaistaan oikeasti. Sama malli on tuotu Steamille early access -mallissa hieman sekalaisin tuloksin. (Hart, 2017, 5) Monet yritykset miettivät kuluttajaa, kun suunnittelevat tuotteita. Peliteollisuus on vienyt tämä yhden askeleen eteenpäin digitaalisen markkinapaikan avulla, ulkoistamalla innovaatioprosessin pelaajaverkostoilleen. Pelaajaverkosto keskustele ja innovoi keskeneräisen pelin tuotekehityksen tueksi. (Goltz, Franks & Goltz 2015, 10-12.)

Free-to-play eli F2P-pelit ovat keränneet paljon kritiikkiä osa peliyhtiöstä on kerännyt huonoa mainetta F2P-mallia käyttämällä. Euroopan unioni on vuonna 2014 julkaissut tiedotteen, jonka mukaan he aloittavat tutkimuksen F2P-pelien markkinoinnin haasteista. Kritiikki F2P-peleistä johtuu pääosin pelien luonteesta ja kehittäjien tavasta luoda liikevaihtoa pelien avulla kesken pelaamisen. Joissain tapauksissa tämä on johtanut lyhyen tähtäimen hyväksikäyttävään rahastukseen suunnittelijoiden toimesta. (Alha, Koskinen, Paavilainen & Kinnunen 2014, 1-2.) Kuluttajat ovat valmiita maksamaan sisällöstä, jos kokevat sen elinkaariarvon riittävän suureksi. F2P-malli myös alentaa kuluttajan kynnystä kokeilla pelejä. Mallin suurimpia haasteita on ostomotivaation luominen. Tavoitteena on kasvattaa free-to-play-peleille fanijoukkoja, jotka ovat ai-

dosti kiinnostuneita peleistä ja valmiita maksamaan lisäominaisuuksista. Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen on todennut: ”Tuotekehityksen kannalta F2P-pelejä kannattaa tuottaa mahdollisimman nopeasti markkinoille, koska koskaan ei voi tietää, miten ne pärjäävät. Tärkeintä onkin saada pelit oikeiden käyttäjien ulottuville nopeasti ja jatkaa kehitystä, jos peli näyttää menestymisen merkkejä.” (Hiltunen ym. 2014, 31.) Alhon ym. (2014, 11) mukaan kehittäjät näkevät kuitenkin F2P-pelien tulevaisuuden valoisana. Mallin käyttö laajentuu, parantuu ja monipuolistuu jättäen samalla tilaa perinteisille malleille.

Paavilaisen (2016, 2) mukaan F2P-pelinkehittäjät korostavat tiettyjä paradigmoja, kuten reilua peliä, tasa-arvoa maksavien ja ei-maksavien pelaajien välillä, skaalautuvaa pelisuunnittelua, uuden sisällön jatkuvaa luomista - erityisesti suurille rahankäyttäjille -, mahdollisuutta saavuttaa kaikki pelaamalla ainakin teoriassa, ja taipumusta löysään talouteen. Huonoja esimerkkejä F2P-pelisuunnittelusta ovat hämärät tarjoukset, maksa voittaaksesi -mekaniikat, maksuseinät ja aggressiivinen rahastus. Hamari, Alha, Järvelä, Koivisto ja Paavilainen (2016, 544-545.) esittävät, että pelaajat ostavat pelinsisäisiä ostoksia kuudesta eri syystä: estämätön pelaaminen, sosiaalinen kanssakäyminen, kilpailu, ekonomiset perusteet, lasten mieliksi ostaminen ja sisällön avaaminen. Näistä ekonomiset perusteet, estämätön pelaaminen ja sosiaalinen kanssakäyminen yhdistettiin suurempaan rahankäyttöön.

3.2.2 Riskit

Peliala on korkean riskin ala, jolla ei koskaan voi tietää, mikä peli menestyy ja mikä ei. Peli-bisneksen hallinnalla voi kuitenkin minimoida näitä riskejä ja parantaa yrityksen rahoitusmahdollisuuksia. Luku luo katsauksen pelialan ominaisriskeihin.

Pelin kehittäminen nykypäivän markkinoilla on haastava projekti. Tuhansia pelejä julkaistaan vuosittain useilla eri alustoilla ja useita eri kanavia pitkin. Kaikki kilpailevat samojen pelaajien ajasta ja huomiosta. (Drachen, Seif El-Nasr & Canossa 2013, 1.) Riskit pitää tiedostaa ja avata rahoitusta haettaessa. Riskeiksi lasketaan kaikki mahdolliset onnistumiseen vaikuttavat tekijät, kuten alan lainsäädäntö, riippuvuudet, kokemuksen puute, avainhenkilöiden menettäminen, tekniset ongelmat, riippuvuudet tietyistä asiakkaista, johdon kokemattomuus ja rahoituksen riittävyys. Kaikki riskit pitää käydä läpi ja niiden varalle tehdä suunnitelma. (Shelters 2013, 81-82) Suomalaiset pelialan yrittäjät kokevat suurimmiksi haasteiksi omien vahvuuksien tunnistamisen, nopean reagoimisen alan murrosten tuomiin haasteisiin, liiketoiminnan siirtämisen uudelle alustalle tarpeen vaatiessa, taloushallinto- ja liiketoimintaosaamisen, hyvät suhteet ja luottamuksen julkaisijoiden ja rahoittajien kanssa, hyvän maineen luomisen, vahvan designin, riittävän koon saavuttamisen ja hyvän tiimin kasaamisen. (Hiltunen ym. 2014, 40.) Situmeang, Gemser, Wijnberg ja Leenders (2016, 10) esittävät, että pelien tuottajat käyttävät mieluummin nykyisiä menestyneitä malleja kuin lähtevät mukaan kokeellisiin aktiviteetteihin. Ilmiö on tuttu

teknologian toimialalta ja sitä kutsutaan nimellä ”success breeds failure”. Johto pyrkii välttämään riskejä ja vastaamaan menneisiin tuloksiin.

Peliteollisuus on kohdannut makroekonomisia haasteita viime aikoina, ja markkinan kehitys onkin ollut turbulenssissa. Monet yritykset ovat joutuneet lopettamaan, mukaan lukien korkean profiilin yrityksiä. Electronic Arts, Lucas Arts ja Microsoft ovat sulkeneet tai myyneet useita pelistudioitaan. (Sandqvist 2015, 5.) Markkinoiden muutoksiin sopeutuminen ei ole ollut helppoa kaikille isoille ja kansainvälisille pelialan yrityksille. Haasteina ovat toimineet esimerkiksi digitaalinen jakelu, muuttuneet ansainta- ja liiketoimintamallit sekä arvoketjun muutokset. Alalla onkin käyty massiivisia YT-neuvotteluita ja pelistudioita on jopa lopetettu. Suomalaiset pelialan yritykset ovat kuitenkin pystyneet sopeutumaan muutoksiin ketterästi muuttamalla toimintaansa ja tuotteitaan haasteiden mukaan. Toimiala onkin nuori ja historian taakkaa ei vielä ole paljon. Tästä johtuen yritykset ovat muuntautumiskykyisiä ja kykeneviä vastaamaan toimialan murrosten haasteisiin. Esimerkiksi Supercellillä tuotekehitys tehdään pienissä tiimeissä, jotka ovat autonomisia. Tiimit saavat päättää itse, miten toimivat, ja niillä on täysi oikeus tehdä kaikki pelin designiin liittyvät päätökset. (Hiltunen ym. 2014, 38-39.) Peleistä on tullut massailmiö, joka on luonut pelitaloille monia uusia ansaintamalleja ja strategioita. Teknologisten innovaatioiden mukanaan tuomat uudet pelaajat ovat lisänneet kilpailun intensiteettiä. Olemassa olevien yhtiöiden pitää jatkuvasti kehittää liiketoimintamalleja ammattimaisesti, nopeasti ja joustavasti, mukaan lukien markkinointiprosessit ja strategiat. (Marchand & Hennig-Thurau 2013, 154.)

Pelialan arvoketjun murros on luonut haastavan tilanteen uusille pelialan yrittäjille rahoituksen näkökulmasta. Noussut riski ja markkinan saturaatio ovat muuttaneet pelialan ansaintalogiikkaa pysyvästi. Pelitalojen haasteena on löytää uusia ansaintamalleja, vakaata kassavirtaa ja turvaa kohonneen riskin tueksi rahoitusta haettaessa.

3.2.3 Markkinointi

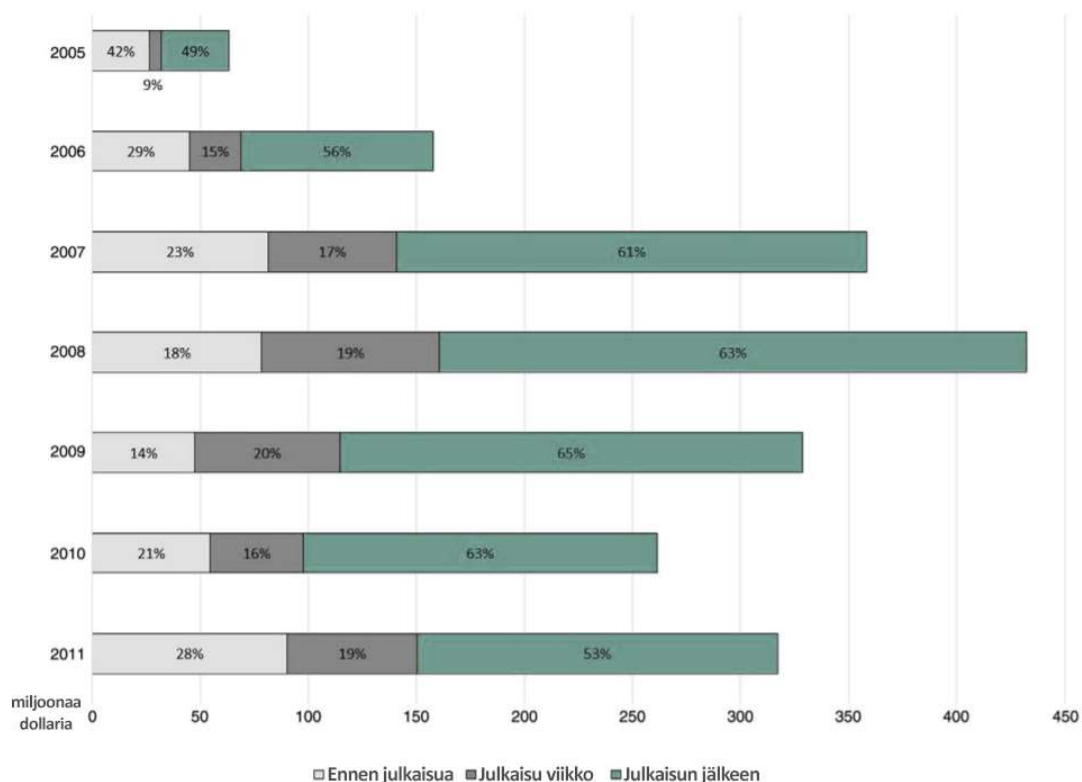
Markkinointi on tärkeä ja suuri osa pelibisnestä, ja markkinoinnin rooli onkin korostunut nykypäivän pelibisneksen dynamiikassa. Hyväkään peli ei saa näkyvyyttä ilman markkinointia. Rahoituksen kannalta markkinointi on noussut vuosi vuodelta suurempaan asemaan, ja markkinointibudjetti on kasvattanut osuuttaan kehitysbudjetin rinnalla kasvaen jopa sitä suuremaksi.

Pelien markkinointi on kehittynyt alan digitaalisen murroksen seurauksena. Markkinointi & Mainonta -sivuston uutisen mukaan pelien markkinointi ei nykyään lopu siinä vaiheessa, kun peli lanseerataan, vaan markkinointitoimenpiteet ovat jatkuvia, jos peli halutaan pitää hengissä 3,5 vuotta. Muuten peliin ei tule tarvittavaa ihmisvirtaa. (Markkinointi & Mainonta 2017.) Mobiili-

pelien kentässä vallitsee liiketoimintamalli (free-to-play), jonka mukaan pelaaminen on ilmaista. Tämä on luonut valtavan tarpeen dataohjautuvan markkinoinnin osaamiselle. Pelaajia on kyettävä hankkimaan globaalisti valtava määrä ja sen lisäksi heidät on kyettävä pitämään kiinnostuneina. (Talouselämä 2017)

Pelin menestyminen vaatii kovaa markkinointia ja lobbausta, ja oikeat mediat pitää saada kirjoittamaan pelistä. Käytännössä tämä vaatii vuosien työtä. (Yle 2015.) Peliala on täysin kaupallinen, joten mikäli bisnesosaamista ei ole, ei julkaistu peli tuota todennäköisesti yhtään rahaa. Tämä on pienien ja aloittelevien pelitalojen ongelma. Toisella kierroksella olevat pelitalot osaavat asennoitua huomattavasti peremmin pelin julkaisemiseen. Yritys perustetaan liiketoimintaa varten, ei pelin kehitystä varten. (Kainuun sanomat 2015.)

Taulukosta 4 nähdään, että vuonna 2005 42 % pelin markkinointikustannuksista USA:ssa käytettiin ennen pelin julkaisua tehtävään markkinointiin, 9 % julkaisun aikana tehtävään markkinointiin ja 49 % jälkimarkkinointiin. Vuonna 2011 luvut olivat 28 % julkaisua ennen, 19 % julkaisun aikana ja 53 % jälkimarkkinointiin. Markkinoinnin panostukset ovat kasvaneet ja markkinointi on painottunut julkaisun jälkeiseen aikaan. Vuodesta 2005 vuoteen 2011 markkinointiin käytetty raha Yhdysvalloissa on nelinkertaistunut ja suurin kasvu on tapahtunut 2006 vuodesta 2007 vuoteen. (Marchand & Hennig-Thurau 2013, 151.)



Taulukko 3: Markkinointikustannukset USA:ssa vuosina 2005-2011 (Marchand & Hennig-Thurau 2013, 151.)

Menestyneen pelituotteen ja peliliiketoiminnan syntymiseen vaikuttavat monet tekijät. Tärkeinä yrittäjät kokevat ainakin seuraavat seikat: Yrityksillä tulee olla monipuoliset tuotekatalogit sekä onnistunut brändäys, rohkeutta edetä uusien liiketoimintamallien kanssa, kyky luoda tarve ja paine pelaajalle käyttämään pelien sisäisiä ostoja, kyky houkuttaa pelaajat luomaan sisältöä peleihin, hyvä teknologia-, design-, markkinointi-, ja art-osaaminen, hyvät tiimit, luovuutta, innovatiivisuutta, korkea laatu, sekä hyvät suhteet jakelijoihin eli näkyvyyttä jakelukanavissa. (Hiltunen ym. 2014, 43.) Peliala on kehittänyt oman version analytics-työkalusta, eli game analyticsin, joka on viime vuosina vaikuttanut pelialaan ja pelitutkimusympäristöön. Game analytics antaa tukea päätöksentekoon kaikilla organisaation tasoilla ja alueilla. Analyysi suuntautuu peliin tuotteena, eli antaako peli hyvän käyttäjäkokemuksen, ja projektina, eli tuotekehitykseen ja pelin vertaamiseen muihin peleihin. (Drachen ym. 2013, 1-3.)

Game analytics vaatii pelialan yritykseltä oikeiden lukujen seuraamista, analysointia sekä benchmarkkaamista kilpailijoiden peleihin. Luvut kertovat kuluttajan käyttäytymisestä pelin sisällä ja siitä, mikä on ostoprosessi esimerkiksi pelinsisäisissä ostoksissa.

Word of mouth (WOM) -markkinointi, eli kuluttaja-kuluttajakommunikaatioon vaikuttamisen tärkeys on lisääntynyt. Käsite tunnetaan myös sosiaalisen median markkinointina, viraalina

markkinointina ja Guerilla-markkinointina. WOM vaikutti suurimpaan osaan ostopäätöksistä jo ennen internetiä. Internetiin pääsyn leviäminen, saavutettavuus ja läpinäkyvyys ovat antaneet WOM-markkinoinnille uudet työkalut vaikuttaa ja seurata WOM:a. (Kozinets, De Valck, Wojnicki & Wilner 2010, 1.) Tärkein markkinointityökalu pelialalla on WOM. Sitä pitäisi käyttää sosiaalisen median kanssa yhdessä saavuttaakseen pelille parhaan näkyvyyden. Puolet Kalifornialaisen tutkimuksen yrittäjistä piti sosiaalista mediaa kaikkein hyödyllisimpänä markkinointikanavana. Esimerkiksi Google, Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn ja muut sosiaaliset mediat olivat hyviä ja kustannustehokkaita työkaluja mobiilipelien markkinointiin. Yrittäjät käyttivät bannerimainoksia Facebookissa ja lehdistötiedotteita nostaakseen pelejään suosituilla internetsivuilla. (Waller, Hockin & Smith 2017, 8.) Sosiaalinen media on vaikuttanut siihen, miten kehittäjät markkinoivat itseään ja pelejään. Kehityksen seurauksena markkinointi on ottanut pidennetyt roolin ensimmäisen sijoituksen hankkimisessa. Joukkorahoitus on nostanut pelinkehittäjät valokeilaan ja kehittäjät ovatkin pelien kanssa sosiaalista pääomaa tai brändiä. (Hart 2017, 8.)

Pelit saattavat itsessään toimia sosiaalisen median alustoina. Pelaajilla on usein tarve toiselle näytölle, jolla he samaan aikaan käyttävät sosiaalista mediaa. Vastauksena tälle kehitykselle monet pelit mahdollistavat chattailun pelissä. Peleistä tulee näin sosiaalisen median alustoja. (Marchand & Hennig-Thurau 2013, 151.)

Tribal marketing on yhteisömarkkinointia. Sitä on vaikea hallita ja heimot näyttäytyvät usein toimivat oudolla logiikalla, joka tulee yhteisön uudelleen järjestämisestä ja identiteetin vaihtumisesta. Heimot vastustavat interventiota yrityksen puolelta ja toimivat relatiivisen autonomisesti. Heimot ovat sosiaalisen oppimisen areenoita, joille pitää luoda uusia oppimiselämyksiä tavoilla, jotka ovat osallistuttavia, mielikuvituksellisia ja kohdistavia. Brändit kuuluvat yhteisölle, eivät yritykselle. Yhteisöjen kanssa pitää tehdä yhteistyötä brändin rakentamisessa. (Goulding, Shankar & Canniford 2011, 18.) Sosiaalinen media on tärkeä osa kuluttajien sitouttamista ja brändin rakentamista, mutta myös viraalisten myrskyjen aiheuttaja. Mikäli yrittäjä pystyy myrskyn alkaessa tavoittamaan suuren määrän faniverkostosta omalla viestillä, jää myrskyn vaikutus vähäiseksi tai jopa voidaan estää kokonaan. Parempi ymmärrys verkkomyrskyjen ajureista auttaa tekemään oikeita päätöksiä ja säästää yritystä ja sen mainetta, kun brändi on uhattuna. (Pfeffer, Zorbach & Carley 2013, 13.)

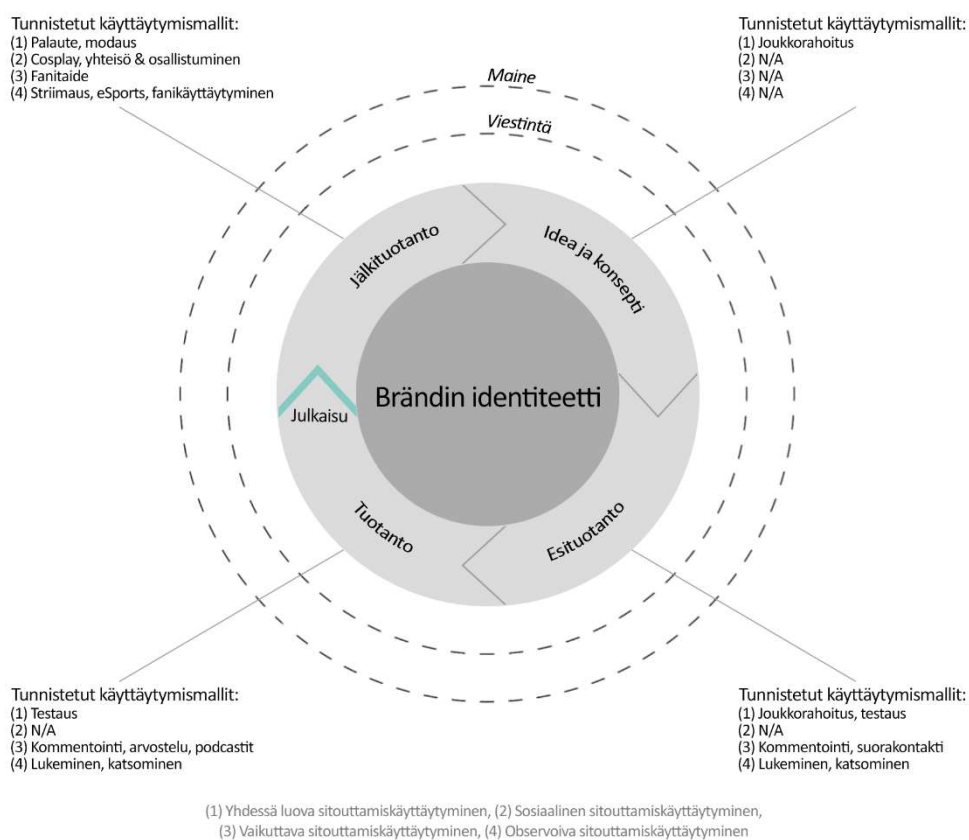
WOM on luonnollinen ilmiö kuluttajien keskuudessa. Markkinoijat voivat tehostaa WOM:n luonnollista esiintymistä promootiolla ja mainonnalla. (Kozinets ym. 2010, 2.) Positiivinen brändikuva voi toimia puskurina negatiiviseen WOM:iin ja samalla vahvistaa positiivista. Markkinoinnilla on mahdollista vaikuttaa brändiin, mutta päivittäisissä keskusteluissa ilmenevään WOM:iin on vaikeampi vaikuttaa suoraan markkinoinnilla. Yksi tapa vaikuttaa elektroniseen WOM:iin on jäljittää sosiaalisen median markkinointikampanjoita. Jäljittämällä WOM-viestin lähettäjän ja

vastaanottajan bränditietoisuutta, markkinoinnilla on mahdollisuus vaikuttaa WOM:iin tuotteen kuluttajien tuotetietoisuuden kautta. (Sweeney, Soutar & Mazzarol 2012, 17-18.) Kozinetsin ym. (2010, 16-17) mukaan WOM-markkinointikampanjat pitää suorittaa kyseisen WOM-ympäristön narratiivin, kommunikaatiofoorumien ja yhteisöllisten arvojen mukaan. Yhteisön arvojen ymmärtäminen ja arvostaminen ovat tärkeitä. Hyvä WOM-kampanja ei pidä sisällään pelkästään positiivista keskustelua. Kampanjan uskottavuutta lisää myös negatiivisen keskustelun hyväksyminen.

Japanissa 2017 tehdyssä tutkimuksessa löydettiin kahdenlaisia pelaajatyyppejä. Pelaajia, joilla on suuri jakamisorientaatio, ja pelaajia, joilla on saavutusorientaatio. Jakamisorientaatiopelejä pelaavat pelaajat kommunikoidakseen ystäviensä ja toisten pelaajien kanssa. He suosivat suosittuja pelejä, eivätkä pelaa yksin. Saavutusorientoituneet pelaajat pelaavat pelejä, joissa on hienot grafiikat ja kehittyneet tarinat. He pelaavat mielellään yksin ja yrittävät kerätä kaikki pelin palkinnot. Pelaajatyypit eivät sulje toisiaan pois, vaan jotkut kuluttajat omaavat molempien tyyppien ominaisuuksia ja pitävät molemmista pelityypeistä. (Katsumata & Ichikohji 2017, 12-13.) De Praton ym. (2014, 32) mukaan kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut viimeisen parin vuoden aikana. Tämä on nopeuttanut viraalista diffuusiota verkkopelaamisessa. Kuluttajan osallistuttaminen ja aktiivisen roolin antaminen on vakinaistunut interaktiivisen ja sosiaalisen verkkopelaamisen maailmassa. Tämä voidaan nähdä ensimmäisenä askeleena sisällöntuottamiseen ja yhteisön hallintaan. Tätä trendiä on kuitenkin vaikea ennustaa ja kehityksen suunnasta vaikea tehdä johtopäätöksiä.

Leander ja Weber (2016, 54-63) esittävät, että on olemassa neljä pelaajien päätyypin sitoutumiskäyttäytymistä: yhdessä tekemisen tyyppi, sosiaalisen sitoutumisen tyyppi, vaikuttamisen tyyppi ja tarkkailevan sitoutumisen tyyppi. Kuvio 4 kuvaa sitouttamisen pyörää, joka on tapa hallita yrityksen pelien brändejä ja niiden sitouttamista pelaajille. Alan muutokset ovat tehneet peleistä enemmän palvelubrändejä. Tämä on taas osaltaan tehnyt brändin maineesta ja sen suojelemisesta ensiarvoisen tärkeää. Malli sisältää viestinnän ja maineen. Brändin rakennuksen pitää olla jatkuvaa ja sen takia mallista on tehty pyörä.

SITOUTTAMINEN



Kuvio 4: Mukaillen sitouttamisenpyörä (Leander & Weber 2014, 62.)

Kuvion 4 ymmärtäminen tuo pelialan yrityksen lähemmäs nykyaikaisen pelibisneksen ymmärtämistä ja sitä kautta lähemmäs rahoittajien vaatimustasoa. Nykyaikainen pelibisnes on enemmän palveluiden kuin tuotteiden tuotantoa. Pelin kehittäminen alkaa vasta julkaisu vaiheessa ja siitä syystä Leanderin ja Weberin sitouttamisen pyörä kuvastaa hyvin pelibisneksen mekaniikkaa. Sitouttamisen pyörään, kun yhdistetään matalan kulurakenteen markkinointikeinot kuten word of mouth ja tribal marketin, voidaan rakentaa aloittelevalle pelialan yritykselle kustannustehokas markkinointikonsepti.

4 Rahoitus

Työ perustuu rahoitukseen ja siksi rahoitus on todella olennainen osa viitekehystä. Pelialan rahoitukseen vaikuttavat rahoitusalan lainalaisuudet, mutta kuitenkin pelialan rahoituksella on omat ominaispiirteensä ja vaatimuksensa. Rahoitusmarkkina on kehittynyt alan mukana huimaa vauhtia. Tämä on omalta osaltaan asettanut rahoittajille haasteita markkinoiden ymmärtämisen suhteen.

Tarkasteltaessa kaikkia startupeja pääomasijoituksen saa vuosikerrasta riippuen 0,4-1,1 % yrityksistä. Kasvavien startupien joukossa pääomasijoituksen on saanut kuitenkin huomattavasti suurempi joukko, 1,0-4,6 %. Tekesin rahoituksen saa vuosikerrasta riippuen noin 100-200 startup-yritystä, eli noin 3-4 % kaikista startup-yrityksistä. Kasvavista Tekesin rahoitusta saa jo noin 5-6 %. (Lahtinen ym. 2016, 22.) Seitsemän kahdestakymmenestä haastatellusta mobiilipeliyrittäjästä Kaliforniassa oli sitä mieltä, että yrittäjillä, joilla on sijoittaa omaa rahaa yritykseensä, on korkeampi mahdollisuus onnistumiseen. Yrittäjien pitäisi hallita ja suunnitella rahoitusta viisaasti, esimerkiksi hankkimalla toisten yritysten sijoituksia omaan yritykseen. (Waller ym. 2017, 8.)

Uusi diginatiivi peliteollisuus on muuttanut rahoituskentän monipuolisemmaksi uusilla rahoitusmuodoilla, kuten crowdfunding, sponsorointi, hautomot ynnä muut. Digitaalisuus on myös mahdollistanut uudenlaiset rahavirrat, kuten pelien mainostamisen, joukkopromootiot ja ladattavan sisällön eli ostokset pelien sisällä. Nämä uudet liiketoimintamallit ovat uudistaneet alan. Samaan aikaan pelien myyntiaika on lyhentynyt ja alun myynti on ottanut tärkeämmän roolin kokonaismyynnissä. Ennakkomyynnin ja julkaisupäivän markkinointi on saanut suuremman merkityksen varsinkin konsolipeleissä. (Chantepie ym. 2014, 13.) Aloittavien pelialan yritysten rahoitusmahdollisuudet ovat myös muuttuneet pelimarkkinoiden muutosten myötä. Mahdollisuudet suuriin voittoihin ovat houkutelleet alalle lisää sijoittajia. Kilpailu rahoituksesta on luonut tilanteen, jossa sijoittajat tarkastelevat tarkasti rahoitusta hakevan yrityksen mahdollisuuksia menestyvän pelin luomiseen. Analytiikan, monipuolisen markkinointiosaamisen ja brändin merkitys on noussut alan menestystekijöiden joukkoon. Myös yritysten osaamisvaatimukset ja kyky systemaattiseen liiketoiminnan kehittämiseen ovat nousseet tärkeään asemaan. (Määttä & Nuottila 2016, 22.)

Pääomasijoituksissa ja Tekesin rahoituksessa voidaan havaita, että tavoiteltavat yritykset ovat melko pieniä ja monin tavoin erikoislaatuisia osia koko yrityskannasta. Tekesin ja pääomasijoittajien välillä on implisiittisesti melko selvä työnjako ja eriävät tavoitteet toiminnassa. (Lahtinen ym. 2016, 22.) Rahoituksen suureen määrittäminen alkaa suunnitelman ja budjetin laatimisella. Yrityksen seuraavat kasvun tavoitteet pitää suunnitella ja tietenkin mahdollinen kasvuvauhti. Mukaan pitää laskea työntekijöiden kustannukset sekä bisneksen kiinteät kulut. Suurella todennäköisyydellä ensimmäinen rahoituskierros on joko liian suuri tai pieni. (Gruber 2014, 205) Keskimäärin vuosina 2006-2011 Tekes on myöntänyt 142 000 € rahoitusta rahoitettavalle startup-yritykselle ja 232 000 € kasvavalle startup-yritykselle. Tukien suuruus on ollut nousussa vuosien 2006-2011 aikana. (Lahtinen ym. 2016, 22.)

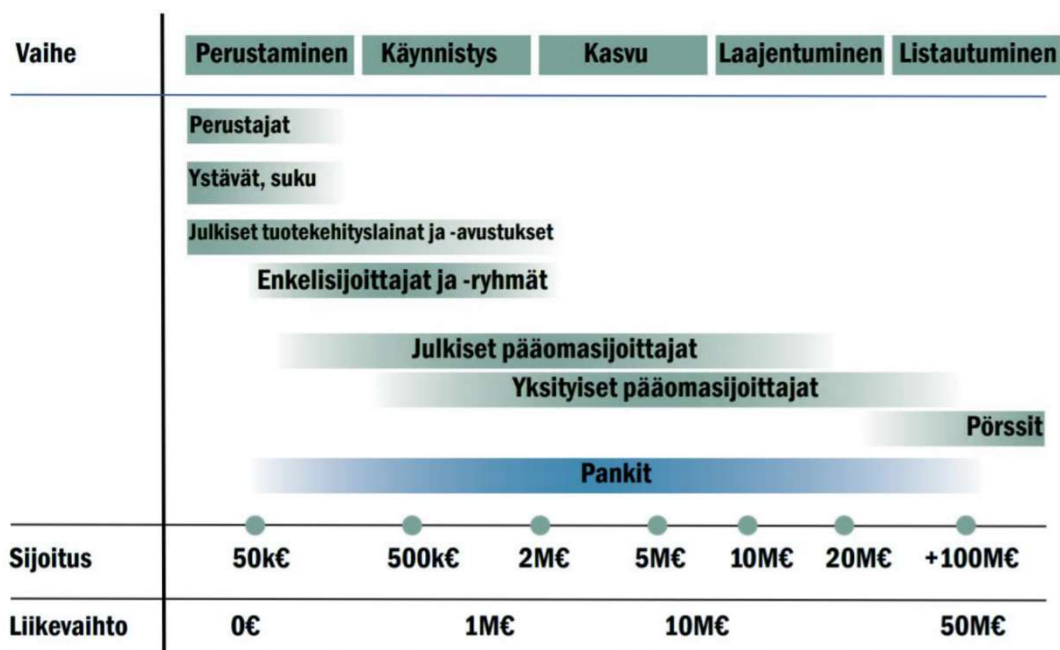
Perustettaessa uutta yritystä yrittäjillä on mahdollisuus hakea starttirahaa paikallisesta TE-toimistosta maksimissaan 12 kuukaudeksi. Edellytyksenä on, että yrittäjä on työtön työnhakija tai että hän on siirtymässä kokoaikaiseksi yrittäjäksi palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä. TE-

toimisto myöntää starttirahan vasta, kun on varmistettu, että yrittäjyys on hakijalle sopiva vaihtoehto työllistyä. Muut tuen edellytykset ovat päätoiminen yrittäjyys, riittävät valmiudet yrittäjyyteen, mahdollisuudet jatkuvaan kannattavaan toimintaan, tarpeellisuus toimeentulon kannalta ja yritystoiminnan aloittaminen vasta, kun tuki on myönnetty. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

4.1 Rahoituksen ajoitus

Ajoitus on yksi rahoituksen tärkeimmistä muuttujista, ja sen hallitseminen auttaa yritystä turvaamaan tarvitsemansa rahoituksen sekä hankkimaan rahat ajoissa ja oikeaan aikaan. Luku tarjoaa tietoa työn kannalta tärkeästä aiheesta, joka on tutkimuksessa suuressa roolissa.

Alkuvaiheen rahoitusta on Suomessa pidetty haasteellisena. Suomalaisten pääoma- ja enkelisijoittajien vähäinen toimialatuntemus on vaikeuttanut yksityisen rahan saamista. Myös yrittäjien kykenemättömyys ulkomaalaisia sijoittajia houkuttavan liiketoimintasuunnitelman tekoon vaikeuttaa rahoitusta monessa pelialan yrityksessä. Kaikissa merkittäviä ulkomaisia sijoituksia saaneissa suomalaisissa pelialan yrityksissä on ollut mukana toimijoita, joilla on vähintään kymmenen vuoden kokemus alasta. Monessa suomalaisessa pelialan startup-yrityksessä on kehitettävää liiketoimintaosaamisen suhteen. (Hiltunen ym. 2014, 48.) Rahoitusta haettaessa on tärkeää hakea rahoitus ajoissa ennen rahoitettavan vaiheen alkua. Rahoitettavaa vaihetta ei kannata aloittaa ennen rahoituksen varmistamista. Usein startup-yritysten johto luottaa sokeasti, että targetoidut sijoittajat reagoivat rahoitusesitykseen nopeasti ja että raha alkaa virrata saman tien. Sijoittajilla kuitenkin saattaa mennä pidempikin aika ennen myöntävää vastausta, ja vastauksesta menee vielä aikaa, ennen kuin rahat ovat yrityksellä käytettävissä. (Shelters 2013, 126-127.) Kuvio 5 osoittaa peliyrityksen eri vaiheiden rahoitusmahdollisuudet ja yrityksen samanaikaisen kehityksen. Kuvioista nähdään jokaisen rahoittajan rahoituksen kokoluokka, ajoitus ja vaihe suhteessa liikevaihtoon. Alkuvaiheen rahoituslähteiksi sopivat perustajat, FFF, julkiset kehityslainat ja avustukset sekä enkelisijoittajat.



Kuvio 5: Yrityksen kasvun vaiheet ja yleisimmät rahoituslähteet (Määttä & Nuottila 2016, 395.)

4.2 Rahoitusmahdollisuudet

Pelialalla on käytössä monia rahoituslähteitä ja tämä osa kertookin perustiedot pelialan startup-yritysten vaihtoehtoista rahoitusta haettaessa. Tämä on työn kannalta olennaista tietoa, jota käsitellään jokaisessa haastattelussa.

Alussa kannattaa aina pitää mielessä, että yrityksen perustaminen vie enemmän aikaa ja rahaa kuin alun perin on odotettu. Startup-yrittäminen kannattaa aloittaa, jos mahdollista, päätoimen ohella. Toisin sanoen yritystoiminnan alkua kannattaa rahoittaa tekemällä edelleen töitä työnantajalle. Budjetti kannattaa aina suunnitella 10 % päälle laskettujen kulujen ja kestoaltaan kolme kuukautta pidemmäksi. Kuluja kannattaa katsoa todella kriittisesti ja leikata sieltä, mistä se on mahdollista. Ajattelumalli pitää myös siirtää yksityiselämän puolelle. (Gruber 2014, 184-185.) Peliyrityksen kulupuoli muodostuu henkilöstö-, toimitila-, ohjelmisto-, laite- ja markkinointikuluista. Budjetista noin 25-30 % pitäisi ohjata markkinointiin, suurissa AAA-peleissä osuus voi olla jopa 50 %. Nykymarkkinoilla hyväkään peli ei myy itseään ilman markkinointia. Tärkeää on miettiä, kuinka paljon rahoitusta tarvitaan, ennen kuin tulorahoitus alkaa kattamaan yrityksen kustannukset, ja missä vaiheessa alkaa syntymään voittoa. (Määttä & Nuottila 2016, 30.)

Isojen projektien nopea toteutus ja liiketoiminnan skaalaaminen on mahdollistunut pääomasijoittajilta saadulla rahoituksella. Kyseinen rahoitus on myös mahdollistanut tuotekokeiluita, jotka olisivat muuten olleet epäonnistuessaan kohtalokkaita. Myös sijoittajien läsnäolo on nähty ennen kaikkea positiivisena asiana, koska sen on koettu lisäävän uskottavuutta. Ennen kaikkea

juuri ulkomaalaiset pääomasijoittajat ovat tuoneet rahoituksen ohella arvoa tuottavaa pelialan kokemusta ja osaamista suomalaisiin yrityksiin. Pääomasijoittajat eivät haluakaan kontrollia vaan tuottoa sijoitukselleen. Suomalainen peliteollisuus on herättänyt suuresti ulkomaalaisten sijoittajien mielenkiinnon, ja esimerkiksi vuosien 2011-2013 aikana pelialalle ja sen lieveilmiöille on suuntautunut yli 210 miljoonan dollarin arvosta investointeja ulkomailta. (Hiltunen ym. 2014, 29-30.)

Velkarahoitus on tunnetuin rahoituksen muoto, mutta tämän tyyppinen rahoitus on kuitenkin vaikea saada, kun kyseessä on startup-yritys. Velkarahoitus on hyvä vaihtoehto hankittaessa työvälineitä tai jotakin muuta, jota voi käyttää takuuna velalle. (Gruber 2014, 196.) Pankkilainalla ei ole kolmansiin osapuoliin liittyviä omistusvaikutuksia. Samaan aikaan yrittäjä kantaa suuremman henkilökohtaisen riskin erilaisten vakuuksien muodossa. (Määttä & Nuottila 2016, 397.) Perinteinen aloittavan yrittäjän rahoitusmuoto on fools, family and friends, mutta tässä muodossa on kuitenkin rajansa, ja puhutaankin joidenkin kymmenien tuhansien suuruusluokasta. Tässä rahoitusmuodossa kannattaa varmistaa, että sijoittajat ymmärtävät, että voivat menettää rahansa. (Gruber 2014, 196.)

FiBAN eli Suomen kansallinen voittoa tavoittelematon pääomasijoittajien yhdistys määrittelee bisnesenkeliin seuraavalla tavalla: Bisnesenkeli on yksityishenkilö, joka sijoittaa henkilökohtaista varallisuuttaan korkean kasvupotentiaalin omaaviin startup-yrityksiin vastineeksi osuudesta osakekannasta. Bisnesenkelit tuovat myös osaamispääomaa sekä mahdollistavat henkilökohtaisen kontaktiverkostonsa käytön yrityksen hyväksi. Bisnesenkelit sijoittavat startup-yrityksiin yleensä hyvin alkuvaiheessa tarjoten ohjausta liiketoiminnan kehittämiseen. (FiBAN 2017.)

Bisnesenkelit ovat hyvä pääomarahoitusmuoto. Enkelit sijoittavat omalla rahalla ja suuruusluokka liikkuu kymmenissä tai sadoissa tuhansissa. Yleensä enkelisijoittajat kuuntelevat myyntipuheita yhdessä muiden enkelisijoittajien kanssa ja tekevät sijoituksia. Enkelisijoittajilta voi saada rahoitusta hyvillä ehdoilla, koska he saattavat olla asialla yhteisen hyvän merkeissä. Usein enkelisijoittajat haluavat olla mukana yrityksen toiminnassa ja ohjata yrittäjää oikeaan suuntaan (Gruber 2014, 196-197.) Bisnesenkeliin hylkäysperusteet vaihtelevat rahoitusprosessin eri vaiheissa. Rahoitushakemukset, jotka saapuvat VC-rahoittajien kautta, pääsevät todennäköisemmin läpi alkuvaiheen valikoinnista. VC-rahoittajat siis tavallaan takaavat hakemuksen laadun. Toisen tason käsittelyn hylkäämisperusteet liittyvät usein yrittäjiin tai yrityksen johtoon, eikä bisnesinovaation puutteeseen. Viimeisen vaiheen hylkäykset liittyvät usein matalaan kannattavuuteen lukujen tarkastelun jälkeen. (Croce, Tenca & Ughetto 2016, 422.) Bisnesenkeleiden exit-mahdollisuudet ovat rajatut ja se on vaikuttanut enkeleiden portfolioiden hallintaan ja paikallaan seisovien sijoitusten käsittelyyn. Ongelman seurauksena bisnesenkelit ovat kerääntyneet ryhmiä, pystyäkseen rahoittamaan useampia rahoituskiirroksia. On kuitenkin

epäselvää, miten exit-paikkojen vähäisyys vaikuttaa bisnesenkelimarkkinoiden kehitykseen. (Mason, Harrison & Botelho 2015, 28-30.)

Suuremman kokoluokan, yli miljoonan rahoituksissa, kannattaa kääntyä pääomasijoittajan puoleen. Pääomasijoittaminen on oma maailmansa ja vaatii yrittäjältä perehtymistä. Pääomasijoitus tulee usein pääomasijoitusyhtiöltä ja on pitempiaikainen panostus yritykseen. Pääomasijoituksen mukana tulee usein toimialan osaamista, tietoa ja yhteyksiä. (Gruber 2014, 198.) Tulevaisuuden kasvuennusteet ja toteutunut kasvu ovat tärkeitä pääomasijoittajien kriteereitä jatkorahoituksen suhteen. Myös itse yrityksen pitää arvioida yrityksensä menestymisen todennäköisyyttä. Startup-yritysten strategian yhtenä pääalueena on kasvu. Venture-rahoitus on suurassa asemassa kasvun selittämisessä, ja näin ollen startup-yritysten tulee ottaa rahoitusmuoto harkintaan kasvustrategiassa. Venture-rahoituksen koordinointi on hankalaa suhteessa rahoituksen ajoitukseen ja firman kasvun ajoitukseen. Tämä saattaa vaikeuttaa yrityksen kasvua, mikäli raha ei ole käytettävissä oikeaan aikaan. (Davila, Foster & Gupta 2003, 30.) Tutkimuksen mukaan kuumien markkinoiden aikana tehdyt, venture-sijoituksen saaneet yritykset menevät todennäköisemmin konkurssiin. Venture-sijoittajat sijoittavat kuumien markkinoiden aikana riskialttiimpiin ja innovatiivisempiin yrityksiin kuin vähemmän innovatiivisiin ja riskialttiisiin firmoihin. Sijoitukset epäonnistuvat todennäköisemmin, mutta onnistuessaan ne tuottavat enemmän. Rahan lisääntyminen markkinoilla ei välttämättä ole lisääntyneiden teknologisten innovaatioiden tulosta, vaan rahan lisääntyminen lisää riskisijoituksia, mikä taas saattaa lisätä innovaatioita. Markkinoiden lisääntynyt raha voi siis luoda innovaatioaaltoja. (Nanda & Rhodes-Korpf 2013, 416.)

Palkkioperusteisen joukkorahoituksen, kuten Kickstarterin ja Indiegogon, ideana on hakea rahoitusta nettipalvelun kautta. Rahoitukseen voi osallistua kuka tahansa. Rahoittajat saavat vastineeksi yleensä valmiin tuotteen tai muuta yrityksen materiaalia. Rahoituksen koko vaihtelee muutamasta tuhannesta aina miljooniin. Hyvänä puolena tässä on se, ettei yrittäjän tarvitse luopua yrityksen osuudesta ja yrittäjä saa samalla vahvistuksen idealleen suurelta joukolta. Markkinoinnillinen hyöty on yleensä myös huomattava. Kickstarterissa projektin on saatava koko rahoitus kasaan, sillä muuten yritys ei saa rahoitusta ollenkaan. Tämän takia Kickstarterin projekteista 56 % epäonnistuu saamaan rahoitusta. Indiegogossa taas yritys saa pitää kaiken rahoituksen, jonka se onnistuu haalimaan kasaan. (Gruber 2014, 198.) Smith (2014, 209) esittää, että joukkorahoituksessa suora kommunikaatio pelistudion ja tulevien pelaajien välillä on kookaikaista hyvin varhaisesta vaiheesta lähtien. Pelaajien palaute voi vaikuttaa suuresti pelin kehityssuuntaan ja ratkaisuihin. Joukkorahoittajille tehdään erilaisia äänestyksiä ja kyselyitä, joiden avulla peliä jatkokehitetään.

Monet pelinkehittäjät pitävät joukkorahoitusta viime vuosikymmenen merkittävimpana kehityksenä. Tunnetuimpana esimerkkinä voidaan pitää pelistudio Double Fine Productionin kickstart- rahoitusta Broken age -pelin kehittämiseen. Joukkorahoitus on tuonut pelinkehittäjän lähemmäs kuluttajaa. Konsolipelien valtakaudella oli vaikea tietää, kuka pelin oli kehittänyt. Kehittäjän logo löytyi usein takakannesta ja etukannessa oli julkaisijan logo. Monet joukkorahoituskampanjat antavat isoille rahoittajille mahdollisuuden osallistua pelin kehittämiseen ja nimen saamiseen krediitteihin. Joukkorahoitus onnistuu parhaiten, kun pelistä on olemassa pelattavaa. Mikäli joukkorahoitusta haetaan liian aikaisessa vaiheessa, riskit kasvavat. (Hart 2017, 8-9.) Esimerkiksi Suomessa Kickstarter on laitton johtuen rahankeräyslain vaikeasta tulokinnasta (Taloussanommat 2014).

Hautomot tarjoavat yritykselle mahdollisuuden viettää joitain kuukausia kehittämällä tuotettaan jaetussa toimistotilassa, rahoituksen ja mentoreiden huomassa. Lopuksi yritys pääsee esittelemään ideoita sijoittajille. (Gruber 2014, 199.) Hautomoon menemistä kannattaa harkita, mikäli siihen on mahdollisuus. Hautomoissa on usein markkinahintaa halvempaa toimitilaa ja tarvittavia laitteita käytettävissä. (Määttä & Nuottila 2016, 393.)

Valtion rahoitusta myönnetään usein teknologiapainotteisille tutkimusta ja kehitystä vaativille startup-yrityksille. Etuna valtiontuessa on, ettei pääomaa tai takuuta tarvita. (Gruber 2014, 196.) Peliyhtiöiden osalta Tekes rahoittaa pidemmän aikavälin lisäarvoa ja hyödynnettävyyttä tuottavaa kilpailukykyä kehittämistä. Kehittämisen kohteena on tuotettava kilpailukykyistä osaamista ja sen on oltava monistettavissa useammassa pelijulkaisussa. Yksinomaan tavallinen pelituotanto ei ole rahoitettava hanke. Tyypillinen rahoitus on puolet ajallisesti määritellyn hankkeen kokonaiskustannuksista. Tekesin hankkeet ovat nimenomaan riskipitoisia muuten toteuttamatta jääviä, ja niillä pitää olla merkittävä tuottopotentiaali. Tekes ei rahoita muita yritystoiminnan kustannuksia eli business as usual -kuluja. Rahoitus on projektoitua riskirahoitusta, eikä riskistä pidä muodostua liiketoiminnan kannalta sietämätöntä. Yrityksellä tulee olla rahoitussuunnitelma, projektisuunnitelma ja liiketoimintasuunnitelma. Peliala on Tekesin mukaan puhdasta vientiliiketoimintaa, jonka perusedellytyksenä on kansainvälisen tason liiketoimintaosaaminen, joten pelinkehitys ja teknologian osaaminen eivät yksin riitä. Tekes edellyttääkin täysipäiväistä sitoutumista yritystoimintaan sekä yrittäjän riskin tiedostamista. Liiketoiminta- ja projektisuunnitelmasta tulee myös selvittää, milloin projektin tulokset ovat hyödynnettävissä. (Tekes 2016, 1-2.)

4.3 Rahoituksen hakeminen

Tässä luvussa kerrotaan, miksi rahoituksen hakemisen osaaminen on olennainen osa onnistunutta rahoitusta. Yrityksellä pitää olla tieto siitä, miten yritys esittelee erilaisille rahoittajille, ja mitä rahoittajat haluavat esityksessä nähdä. Esitys on usein ensimmäinen kontakti potentiaalisiin rahoittajiin.

Yleensä sijoittajaesitykset koostuvat 10-25 diasta, jotka sisältävät yrityksen idean: kuka, mitä, miksi ja miten. Esityksen sisällön tulee olla suunnattu yleisölle, eli sisältö pitää luoda tuntien, kenelle sen esittää. Eri sijoittajia kiinnostavat eri aspektit, esimerkiksi tekniset tiedot tai markkinatilanne. Esityksen olisi hyvä sisältää ainakin yrityksen idean siitä, minkä ongelman he aikovat ratkaista ja miten, liiketoimintamallin, yrityksen ja markkinan lukuja, yrityksen haasteet ja tiimiesittelyn. (Gruber 2014, 201-202.) Mikäli yrittäjä ei ole valmistautunut tilanteeseen sen vaatimalla tarkkuudella, voi 30 minuutin keskustelu venyä kahden tunnin mittaiseksi tentiksi, jossa yrittäjä osaa vastata vain murto-osaan sijoittajan kysymyksistä. Sijoittaja jää ilman kokonaiskuvaa liiketoiminnasta ja sen mahdollisuuksista. Kasvuennusteiden ja rahoitusennusteiden pitää perustua faktoihin ja riskitekijät on otettava huomioon. (Shelters 2013, 59.) Williamsin (2013, 41-42.) mukaan on mahdollista, että sijoittajilla on erilaisia asenteita tiimin tärkeyden ja muiden attribuuttien, kuten idean, markkinan ja riskien, suhteen. Nämä vaikuttavat sijoittajan valintoihin yrityksen dokumentteihin perehtyessä. Tämä ei kuitenkaan vaikuta sijoittajien päätöksiin esitystä kuunnellessa. Yrittäjän pitäisi yrittää ymmärtää, näyttääkö heidän yrityksensä paremmalta tiimiorientoituneessa esityksessä vai tartuttavissa olevan mahdollisuuden kautta rakennetussa esityksessä. Tämän jälkeen esitykset pitäisi suunnata sellaiselle rahoittajalle, joka on arvostanut sijoituksessaan kyseistä ominaisuutta. Näin yrittäjä voi saada helpommin aikaa sijoittajalta.

Ennen esitystä targetoiduille sijoittajille lähetetään ennakkomateriaali markkinointi- ja informaatiomielessä. Materiaalissa on mukana ainakin tiivistelmä, liiketoimintasuunnitelma, rahoitusesitys, osakkeenomistajan kirje, demo, markkinakatsaus sekä muita relevantteja selvityksiä. Jokaisella ennakkomateriaalin osalla on oma strateginen tarkoituksensa. (Shelters 2013, 127.)

4.4 Viitekehyksen yhteenveto

Viitekehys antaa kattavan kuvan pelialasta, startup-yrityksistä ja pelialan rahoituksesta. Nämä ovat työn tutkimuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet ymmärtää, ja yhdistää kokonaisuudeksi, josta rakentuu pelialan alkupään rahoituksen kokonaisuus. Viitekehyksen avulla on määritelty tutkimuksen rakenne ja tutkimusongelma. Viitekehystä käytetään myös tulosten analysoinnissa ja johtopäätöksissä.

Startup-yritys on nykyään laaja ja paljon käsittävä käsite. Käsitteen keskiössä on kuitenkin ketteruus, innovatiivisuus ja omatoimisuus. Startup-yritykset hakevat luonteeltaan kovaa kasvua ja epäonnistuminen on aina mahdollista, jopa todennäköistä. Niiden kehitys voidaan jakaa kolmeen osaan: bootstrapping-vaiheeseen, seed-vaiheeseen ja luomisvaiheeseen. Startup-yritysten suurimmat haasteet liittyvät talouteen, henkilöstöön, tukiverkoston ja toimintaympäristöön. Hyvän tiimin luominen on tärkeässä asemassa startup-yritystä perustettaessa. Asenne ratkaisee ennen taitoa.

Pelialan rakenne suosii startup-yrityksiä ja pelialalla onkin todella paljon startup- ja kasvuhakuisia yrityksiä. Digitaalisen murroksen jälkeisessä markkinatilanteessa tiimin tärkeys on korostunut ja alalla pärjäävät vain luovat huipputiimit, joissa korostuu neljä attribuuttia: korkea yhteistyökyvykyys, valmius rikkoa rajoja, yhteinen tavoite ja kyky tehdä tulosta. Peliala on kohdannut murroksen pelien siirtyessä fyysisistä tuotteista digitaaliseen jakeluun. Arvoketju on uudelleen määritelty ja pelien kehittäjät ovat kaapanneet arvoa ketjusta digitaalisen jakelun mahdollistamien uusien liiketoimintamallien avulla. Samalla kuitenkin pelitalot ovat nostaneet omaa riskiään ja rahoituksen tarvettaan.

Pelialan markkinointi perustuu paljon näkyvyyden ja pelaajien hankkimiseen nykypäivän saturoituneessa markkinassa. Markkinointibudjetti on noussut kehitysbudjetin kokoiseksi ja yhtä tärkeäksi osaksi menestystä pelimarkkinoilla. Pelialan markkinointi tapahtuu digitaalisessa muodossa ja on vahvasti sidoksissa sosiaaliseen median eri alustoihin ja pelien kauppapaikkoihin. Pelialan tärkeitä markkinoinnin keinoja ovat word of mouth, tribal-markkinointi ja tietenkin sosiaalinen media. Peliala on myös kehittänyt oman versionsa analytics-työkalusta, jota kutsutaan nimellä game analytics. Game analytics on nousemassa todella tärkeäksi osaksi pelibisnestä, koska pelibisnes toimii niin vahvasti digitaalisessa muodossa. Pelialan markkinoinnin tuntemalla voi tehdä innovatiivisia ratkaisuja, joilla pelille voi saada näkyvyyttä pienemällä budjetilla. Varsinkin sitouttamisenpyörä, Word of mouth -markkinointi, tribal-markkinointi ja game analytics ovat hyviä työkaluja pienen budjetin pelialan yritykselle. Työkalujen käyttäminen vaatii kuitenkin alan tuntemusta ja osaamista markkinoinnista.

Uusi diginatiivi peliala on muuttanut myös rahoituskentän monipuolisemmaksi. Erityispiirteenä pelialan rahoituksessa on tuottojen painottuminen pelin julkaisun jälkeiseen aikaan. Tämä tekee alkupään rahoituksesta monimutkaisempaa ja riskialttiimpaa. Peliala on kuitenkin kehittänyt erilaisia työkaluja tämän ongelman ratkaisemiseksi, kuten soft launchin. Erilaiset rahoituslähteet ovat oma rahoitus, julkinen rahoitus, velkarahoitus, pääomasijoittajat, enkelisijoittajat, FFF, bootstrapping, joukkorahoitus, hautomot, apurahat ja tulorahoitus. Alkupään sijoituksina näistä käytetään eniten FFF:ää, bootstarringia ja omaa rahoitusta.

5 Haastattelututkimus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää pelialan yritysten alkuvaiheen rahoitusmahdollisuuksia Suomessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii aloitteleva pelialan yritys, jossa on mukana kolme perustajaa. Yritys kehittää ensimmäistä peliään ja pohtii rahoitusmahdollisuuksia, rahoituksen kokoa ja rahoituksen optimaalista ajoitusta. Tarkemmin tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pelialan rahoitusmarkkinoiden kehitystä pelialan kehityksen mukana, sekä selvittää rahoitusvaihtoehtojen vaatimuksia ja ajoitusta sekä niiden muutosta. Tutkimuksen edetessä keskityttiin myös vertailemaan kokeneen tiimin ja kokemattoman tiimin vaatimusten eroja rahoitusta haettaessa.

Haastattelututkimukseen päädyttiin, koska tutkimukseen vaadittava tieto oli vain alan asiantuntijoilla ja tiedon kerääminen muilla keinoin ei olisi onnistunut. Haastattelututkimus on ainoa tarpeeksi joustava tiedonkeruumenetelmä tämän tyyppisen tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen tiedonkeruuta piti pystyä ohjaamaan oikeaan suuntaan jokaisessa haastattelussa. Haastatteluissa myös tiedonlähde ja sen kontekstia voitiin analysoida ja täten päätyä mahdollisimman tarkkaan lopputulokseen.

Haastatteluissa keskityttiin aina haastateltavan asiantuntijan osaamisalueeseen. KooPee Hiltusen haastattelussa perehdyttiin pelialan rahoitukseen kokonaisuutena. Vesa Riihilahden kanssa käytiin läpi velkarahoituksen tilannetta. Pontus Stråhlmanin kanssa selvitettiin enkelisijoittamista keskittyen hieman enemmän mobiilipeleihin. Tekesin Kari Korhonen julkisen rahoituksen suurimpana edustaja antoi kuvan Tekesin vaatimuksista ja historiasta. Johannes Vuorinen antoi onnistuneen yrittäjän näkökulman rahoituksen hakemiseen ja sen muutoksiin viimeisen viiden vuoden aikana. Kokonaisuutena saatiin kattava kuva pelialan tilanteesta ja rahoitusmarkkinoiden kehityksestä.

5.1 Haastattelurunko

Haastatteluiden pohjana käytettiin haastattelurunkoa, josta valittiin käytettäväksi ne osa-alueet, joihin haastateltavan asiantuntijuus kohdistui. Haastattelut toteutettiin 09/2017-10/2017 välisenä aikana. Haastatteluissa käytettiin vapaamuotoista haastattelua, joka kuitenkin seurasi ennalta määriteltyä runkoa. Ennalta määritellystä rungosta käytettiin niitä osioita, joista haastateltavalla asiantuntijalla oli relevanttia asiantuntemusta. Haastattelut kestivät 15-70 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin pääkohtiin keskittyen. Pois jätettiin vain puheet, jotka liittyivät haastatteliijaan, sekä haastattelutilanteen alun ja lopun pelialaan liittymätön juttelu. Analyysivaihe tehtiin porrastetusti haastatteluiden kanssa ja haastatteluja ohjattiin suuntaan, jonka aikaisemmat haastattelut olivat määrittäneet, eli tiimin kokemuksen merkitykseen rahoitusta haettaessa.

Haastattelunrunnon tarkoituksena on hahmottaa pelialan startup-yrityksen alkuvaiheen rahoitusprosessin haasteita ja vaatimuksia. Haastatteluiden edetessä keskityttiin pelialan markkinoiden aiheuttaman saturaation haasteisiin, jotka koskevat ensimmäistä seed-rahoitusta hakevaa yritystä ja siihen, miten vaatimukset ovat nousseet. Tarkasteltiin myös suhdetta kokeneen tiimin ja kokemattoman tiimin välillä.

Haastattelurunko:

1. Yrityksen perustaminen
 - a. Milloin
 - b. Hikipääoma
 - c. Oma pääoma
2. Liikeidea
 - a. Tavoitteet
 - b. Kulttuuri
 - c. Aikataulu
3. Milloin rahoituksen valmistelu on aloitettu
4. Miten koko määriteltiin
5. Mitä materiaalia tuotettiin rahoitusta varten
 - a. Idea
 - b. Demo
 - c. Esitysmateriaali
6. Oliko yrittäjillä valmiita kontakteja
7. Pelin kehitysvaihe rahoitusta haettaessa
8. Rahoituspaketin koko ja jakautuminen
9. Lisärahoitus kierrokset
 - a. Kuinka monta kierrosta
 - b. Kierrosten vaiheet
10. Kuinka kauan meni rahoituspäätökseen valmistelun aloittamisesta?

5.2 Haastateltavat

Haasteleviksi valittiin viisi eri asiantuntijaa, joilla oli omat vahvuutensa: Yksi asiantuntija, joka tunsi pelialan ja sen rahoituksen kokonaisuutena, mutta ei toiminut rahoittajana itse, yksi pankkipuolen startup-yritysten rahoitukseen erikoistunut asiantuntija, yksi enkelisijoittaja, jolla on kokemusta nimienomaan peliyhtiöihin sijoittamisesta, ja yksi pelialaan erikoistunut julkisen puolen asiantuntija Tekesistä. Haastateltavien asiantuntemus luo hyvän kuvan pelialan rahoituksesta ja sen muutoksista vuosien varrella.

1. KooPee Hiltunen, Director, Neogames

Neogames on suomalaisen pelialan kattojärjestö, jonka tehtävänä on ajaa alan yhteisiä etuja sekä kiihdyttää ja tukea suomalaisen peliteollisuuden kasvua ja kehitystä. Neogames yhdistää alan toimijat ja tarjoaa alasta kiinnostuneille nopean kanavan alan tietoihin ja verkostoihin. Neogamesin tavoitteena on luoda peliteollisuudelle hyvä, kestävä ja kasvun mahdollistava toimintaympäristö Suomessa. (Neogames 2017)

2. Vesa Riihimäki, Head of Startup & Growth unit, Nordea Startup & Growth services

Osasto on erikoistunut kasvuyritysten ja aloittelevien voimakkaan kasvun liiketoimintamallin yritysten palvelemiseen. Yhteistyökumppaneina osastolla on Venture Capital -rahastoja ja kiihdyttämöitä sekä kasvusidosryhmiä. Osana palvelua on mentorointi, jonka pääkanava on KasvuOpen. Päätoimialat asiakasportfoliossa ovat internet, software, tech, life science ja health. (Nordea 2017)

3. Pontus Stråhlman, enkelisijoittaja, Vice-Chairman, Finnish Business Angels Network

FIBAN on suomalainen, kansallinen yksityissijoittajayhdistys, joka edistää yksityishenkilöiden sijoitusten tekemistä listaamattomiin potentiaaliin kasvuyrityksiin. Tarkoituksena on kasvattaa ja kehittää enkelisijoittajien ammattikuntaa. FIBAN auttaa myös yrittäjiä rakentamaan kasvuyrityksiä kouluttamalla ja tukemalla yhteistyötä pääomasijoittajien kanssa. (FIBAN 2017)

4. Kari Korhonen, peliasiantuntija, Tekes - innovaatio- ja tutkimuskeskus

Tekes rahoittaa yrityksiä, yliopistoja, korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia haastavissa tutkimus- ja kehitysprojekteissa ja innovaatiotoiminnassa. Tekes tarjoaa rahoitusta ja asiantuntijapalveluita. Tekesin toiminta edistää yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, auttaa kasvattamaan vientiä ja luo perustaa työllisyydelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. Vuositasolla Tekesillä on asiakkaina noin 3000 yritystä, 50 yliopistoa, korkeakouluja ja tutkimuslaitosta. Tekesin vuosittainen projektirahoitus on suuruudeltaan vuonna 2017 noin 450 miljoonaa euroa, jolla toteutetaan noin 2000 tutkimus- ja kehitysprojektiä. (Tekes 2017)

5. Johannes Vuorinen, perustaja, Frogmind Oy

Frogmind on pelistudio Helsingissä, joka toimii itsenäisesti pitkäaikaisessa yhteistyössä Supercellin kanssa. Studio on perustettu vuonna 2012. Tarkoituksena on kehittää ja julkaista parhaita mahdollisia pelielämyksiä lahjakkailla pienillä, riippumattomilla tiimeillä. Organisaatio koostuu 100 % kehittäjistä, ei managereista. (Frogmind 2017)

6 Haastattelun tulokset, analyysi ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten pohjalta on esitetty näkemys pelialan rahoitusmarkkinoista nykypäivänä ja vertailtu sitä viitekehyksen tarjoamaan tietoon. Toimeksiantajayritykselle on tehty ehdotuksia siitä, miten rahoitusta tulisi miettiä ja hakea nyt ja tulevaisuudessa.

6.1 Tulokset ja analyysi

Haastatteluiden mukaan pelialan kasvu on ollut huimaa vuodesta 2004, jolloin alan liikevaihto oli 40 miljoonaa verrattuna nykypäivän 2,5 miljardiin euroon. Tulorahoitus on suurin rahoituksen lähde tällä hetkellä. Tekes on rahoittanut pelialaa vuodesta 2004 vähän yli sadalla miljoonalla, kun samalla yksityistä pääomaa on tullut neljä kertaa enemmän. Peliala on Suomen suurin sisällönvientituote. Pelivienti on itsessään suurempi kuin koko muun kulttuurialan vienti.

Sijoittajat tuntevan nykyään paremmin pelibisneksen ja sen, että kyseessä on hittibisnes. Aikaisemmin saattoi vallita ajattelu, että jos Supercell tai Rovio tekee miljardin, niin kyllä tämäkin yritys tekee esimerkiksi sata miljoonaa. Peliala on kuitenkin nykyään enemmän skaalataan binäärinen, eli joko pelistä tulee hitti tai sitten peli ei tuota kassavirtaa. Välimaastossa ei ole juuri vaihtoehtoja. Suurin harha rahoituksessa on, että yritykset eivät mieti yhtään, ovatko sijoituskelpoisia. Antaisiko yrittäjä itse rahaa, jos joku tulisi esittämään samaa ideaa hänelle? Yritysten kannattaa miettiä tarkkaan, mihin rahaa tarvitaan. Rahalle pitää olla selkeä käyttö-tarkoitus ja sen pitää kasvattaa yrityksen arvoa.

Ennenaikainen skaalaaminen on yksi suurimmista startup-yritysten ongelmista ja epäonnistumisen syistä. Suomessa puhutaan ehkä hieman liikaa sijoituksen olevan ainoa menestyksen lähde. Ei se ole, se on vain yksi mahdollisuus.

Peliala on kokenut valtavan murroksen, ja Rovio avasikin uuden aikakauden suomalaisessa peliteollisuudessa merchandise-myyntillä. Ennen ajateltiin, että kun on saatu peli ulos menestyvä, niin millä tavalla seuraavasta pelistä tulee menestyvä. Rovio avasi uuden ajattelun, jossa peliä voidaan viedä eteenpäin palveluna ja sitä voidaan laajentaa pelialan ulkopuolelle. Rovio teki paljon hyvää pelialan mentaliteetille ja kehitykselle.

6.1.1 Rahoituksen ajoitus

Haastatteluiden mukaan pelialalla on useita erilaisia rahoituskierroksia: preseed funding, seed funding ja erilaisia jatkokehityksen kierroksia. Seed funding ja A-kierros menevät nykyään usein sekaisin, sillä nykyään ei voi enää jäykästi laskea, mikä rahoitus on mitä. Seed funding haetaan usein firman alkuvaiheen asioihin ja tiimin kasvattamiseen. Seuraavat kierrokset on usein tarkoitettu firman koon kasvattamiseen, resurssien parantamiseen ja markkinointiin. Rahoitus-tarve elää firman elinkaaren mukana. Rahoitusta haetaan kuitenkin aina liiketoimintaan ja peli on vain todiste siitä liiketoiminnasta.

Haastatteluissa puhuttiin myös paljon bootstrappamisesta. Sitä pidettiin hyvänä tapana lähteä liikkeelle varsinkin, mikäli yrittäjillä ei ole aikaisempaa kokemusta pelialasta tai yrittämisestä.

Tapaa kuitenkin pidettiin pidemmän päälle liian rankkana, ja ulkoisten kustannusten takia julkaisuvaiheessa tarvitaan myös ulkopuolista rahoitusta. Yhden pelin voi kehittää tällä tavalla, mutta rahoitustapana se on lyhytaikainen. Viimeistään pelin julkaisuvaiheessa tarvitaan rahaa markkinointiin ja muihin ulkoisiin kustannuksiin. Pelin julkaisun jälkeen pitää tehdä markkinointitoimenpiteitä tai lähteä markkinoimaan peliä kansainvälisissä seminaareissa.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta bootsrtappaamisen olevan ainoa kokemattoman tiimin tapa tehdä ensimmäinen peli, koska rahoitusmarkkinoiden kehitys on luonut tilanteen, jossa pitää olla esittää lukuja tai vankkaa kokemusta, ennen kuin rahoitusta on mahdollista saada. Liikevaihdon ei välttämättä tarvitse olla positiivista, mutta indikaatioiden tulee näyttää ylöspäin. Bisneksen pitää siis pystyä todistamaan itsensä jollain tavalla elin- ja kasvukelpoiseksi sekä yrittäjien todistaa kykenevyytensä luomaan kannattavaa pelibisnestä ilman aikaisempaa kokemusta. Toimeksiantajaryitykselle tätä voidaankin suositella rahoituksen lähestymistavaksi niin pitkään, kunnes yritys on todistanut osaamisensa kehitettävällä pelillä. Mitä enemmän pelibisneksen kehittämiseen käytetään voimavaroja pelinkehityksen aikana, sitä varmemmin tiimi pystyy todistamaan osaamisensa uuden yrityksen kautta.

6.1.2 Rahoitusinstrumentit

Haastatteluissa kävi ilmi, että pankit eivät osallistu pelialan startup-yritysten rahoitukseen kovin paljon, mutta toimivat perusroolissaan, eli myöntävät lainaa. Aloittelevalla pelialan yrityksellä ei ole kiinteää omaisuutta, jota käyttää takauksena oman kehitettävän tuotteen lisäksi, ja alkuvaiheessa pankit eivät voi määrittää tuotteelle hintaa. Pankit tulevat mukaan rahoitukseen vasta, kun yrityksellä alkaa olla liikevaihtoa ja muuta rahoitusta takana. Yrittäjän ainoa mahdollisuus saada pankilta lainaa alkuvaiheessa on laittaa takuiksi omaa omaisuutta tai nimittakaus. Euroopan unionilla on suunnitteilla järjestelmiä, joiden avulla valmista tuotetta voisi käyttää takuuna. Järjestelmässä on kuitenkin valuaatio-ongelmia, eikä se ole vielä valmis.

Alkuvaiheen rahoituksen kannalta peliyhtiöt ovat pankeille kaikkein haasteellisimpia. Lainaa ei saada takaisin muuten kuin liiketoiminnasta syntyvän kassavirran kautta. Alkuvaiheessa pelialan yritykset kaipaavat yleensä pankeilta peruspankkipalveluita, kuten luotollisia kortteja ja ehkä jotain pientä lainoitusta. Rahoituspuolen palveluita lisätään vasta, kun yrityksellä alkaa olla kassavirtaa. Mikäli yrityksellä on jo yksi vuosi historiaa takanaan ja tehdään voittoa, on laina myös tietenkin helpompi saada. Voitonteko on osoitus siitä, että jotain on saatu aikaiseksi. Pankit painottavat myös yrityksen hallituksen kokoonpanoa: hallituksessa on hyvä olla mukana sopiva henkilö, joka saattaa myös olla yrityksessä enkelisijoittajana.

Pankkilaina voi soveltua kohdeyrityksen rahoitukseen, mikäli juuri ennen julkaisua tarvitaan rahaa markkinointitoimenpiteisiin. Tämä kuitenkin vaatii takauksen, joten velan ottamista kannattaa harkita tarkasti. Mikäli julkaiseminen toteutetaan onnistuneesti soft launch -mallilla,

voi yrityksellä olla jo latauksia tai myyntiä sen verran kasassa, että rahoittajat ja pankki saadaan vakuutettua. Pankki toimii vain osarahoittajana. Pankkilaina kuitenkin vaatii liikevaihtoa ja kassavirtaa, eli jossain muodossa julkaistun pelin, joka on saanut latauksia.

Haastatteluiden perusteella myös bisnesenkeliä ovat tiukentaneet vaatimuksiaan rahoitukselle alan kehittyessä. Viitekehyksen viittaus yhteisen hyvän tähtäimestä ei saanut tukea haastateluista, eikä bisnesenkeliä rahaa pidetty mesenaattirahana, vaan sijoitusrahana, joka hakee tuottoa samalla tavalla kuin kaikki sijoitusraha. Enkelisijoittajan ajatus on sijoittaa yritykseen ja odottaa yritykseltä kasvua. Enkelisijoittaja myy osuutensa exit-suunnitelman mukaisesti monta kertaa suurempaa summaa vastaan. Tärkeänä pidettiin hyvän matchin löytämistä ja rehellisyyttä. Enkelisijoitusten lähtökohtana on tuottaa yritykselle muutakin arvoa kuin pelkkä raha, eli tietopääomaa ja apua bisneksen pyörittämisessä.

Enkelisijoittajat hakevat sijoituskohteiltaan rehellisyyttä ja kykyä kertoa avoimesti yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Suomalaisessa kaupantekokulttuurissa heitetään usein puolitotuuksia, jotka ovat sijoittajalle todellisuudessa räikeitä valheita. Valtaosa menestyneistä rahoituksen saaneista suomalaisista pelifirmoista ovat olleet hyvien tiimien käsissä, jolloin yrittäjät ovat osanneet rehellisesti kertoa yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista, ja siten saavuttaneet oikeasti lisäarvon tuottavan enkelisijoituksen. Enkelisijoittajat usein haluavat auttaa yrityksiä ja ovatkin usein aktiivisesti yrityksen hallituksessa mukana sijoituskohteissaan.

Enkelisijoitus on varteenotettava vaihtoehto toimeksiantajayritykselle, mikäli yritys löytää itselleen sopivan sijoittajan. Sijoittajan kokemus ja osaaminen tuovat lisäarvoa yritykselle rahan lisäksi. Myös yhteistyön tulee olla saumatonta ja dialogin rehellistä alusta alkaen. Lisäarvoa tuottavissa enkelisijoituksissa yrittäjien täytyy pystyä rehellisesti kertomaan oman yrityksensä vahvuuksista ja haasteista. Hautomot ovat hyvä vaihtoehto, kun yrittäjät tarvitsevat yhteisen fyysisen toimitilan. Tämä nostaa kuitenkin kulurakenteen uudelle tasolle ja sitä kannattaa välttää niin kauan kuin mahdollista, mikäli se ei haittaa pelin ja pelibisneksen kehittämistä ja ideana on kehittää peliä bootstrappaamalla.

Haastateltavien mukaan hautomoista on apua tuen ja rahoituksen muodossa. Ainakin Aalto Startup centeriin osallistuvat yritykset saavat ELY-keskukselta apurahan. Myös toimitilat ovat halvempia ja yrittäjä saa apua yrityksen jokapäiväiseen pyörittämiseen, kuten byrokraatiaan. Toimeksiantajayrityksen kannattaa harkita hautomoon menemistä siinä vaiheessa, kun tiimin yhteistyö vaatii yhteisen toimitilan. Hautomot ovat kustannustehokas ratkaisu ja ne tarjoavat palveluita yrityksen byrokraattisiin ongelmiin. Aloittava yritys tarvitsee tukea ja apua yrityksen perusasioiden pyörittämiseen.

Haastatteluissa korostui Tekesin rooli julkisen puolen suurimpana ja tärkeimpänä peliteollisuuden rahoittajana. Tekesin rooli nähtiin kasvun tavoittelun uskaltamisen kannalta todella tärkeänä. Tekes ei kuitenkaan toimi ihan alkuvaiheen rahoittajana. Erityiselementtinä Tekesillä on myös vaatimus, että yritys rahoittaa puolet projektista itse tai ulkoisella rahoituksella. Tekesin rahoituksen varaan ei siis voi laskea ja yritysten pitäisi ymmärtää tämä. Yrityksen perusasiat tulee olla kunnossa ilman Tekesiä. Tekes lähtee mukaan tukemaan kasvua, jos kaikki muu on kunnossa.

Tekes pyrkii sijoittamaan veronmaksajien rahoja mahdollisimman hyvin. Tämä on johtanut vuosien varrella siihen, että Tekes on nostanut vaatimuksia. Tekes ei enää lähde edes alkuvaiheen pieniin projekteihin mukaan, jos suunnitelma ei näytä hyvältä. Startup-yritykset joutuvat nykyään tekemään paljon enemmän pohjatyötä alkuvaiheessa.

Tekesiä pidettiin todella olennaisena rahoittajana yrityksille, jotka pohtivat kasvuun panostamista. Rekrytointiin on helpompi lähteä, kun joku maksaa puolet kuluista. Tekesin rooli on myös vähemmän osallistuva ja vaikuttava yrityksen toimintaan. Tekes ei puutu yrityksen toimintaan sen jälkeen, kun projektin rahoitus on varmistettu, toisin kuin esimerkiksi Venture Capital-sijoittajat. VC-sijoittajia on kuitenkin monenlaisia ja sieltäkin löytyy sijoittajia, jotka luottavat yrityksen osaamiseen. Haastateltavat kertovat Tekesin arvioivan yrityksiä samalla tavalla kuin kaikki muutkin sijoittajat, eli pohtimalla, onko suunnitelma toteuttamiskelpoinen ja onko yrityksessä potentiaalia, joka on mahdollista toteuttaa.

Tekesillä on perusvaatimuksina kansainvälisen toiminnan kehittäminen ja innovaation tai kilpailuedun kehittäminen. Haastattelun mukaan kansainvälisen toiminnan kehittämisen aspekti toteutuu pelialan yrityksissä lähtökohtaisesti 100-prosenttisesti. Tekesille ei kuitenkaan riitä pelkkä pelin kehittäminen, eli Tekes ei siis ole lähtökohtaisesti pelien tuotannon rahoittaja. Yrityksessä pitää pystyä tunnistamaan nopeaa kasvua ja kilpailuetua. Tämä koostuu teknologisista elementeistä, uusista liiketoimintakonsepteista, jakeluun liittyvistä konsepteista tai markkinointikonsepteista. Tekes on Kari Korhosen mukaan alkanut hyvin voimakkaasti jo alusta lähtien painottamaan liiketoiminnan kokonaishallintaa ja skaalautuvuutta: *”Ei ole pelkästään kysymys siitä, että kehitetään hyvä peli ja sitten se myy itsensä. Näinhän siinä ei yleensä käy, vaan se vaatii paljon muuta sinne taustaan... Täytyy kokonaisuus hanskata niin pystytään tosiaan kasvamaan isoksi ja pärjäämään siinä kovassa kilpailussa.”* Tekes alkoi seitsemän tai kahdeksan vuotta sitten painottamaan näitä asioita. Hakemukset tai suunnitelmat, jotka vielä kymmenen tai kahdeksan vuotta sitten hyväksyttiin, eivät pärjää nykyään. Globaali pelibisnes on kasvanut ja se on muuttanut muotoaan. Markkina on erittäin turbulenti ja sinne kehittyi koko ajan uusia feature X -toimintatapoja.

Tekes pyrkii ymmärtämään myös nuoria juuri alalle valmistuneita yrittäjiä; ymmärretään, että CV ei voi olla massiviinen, jos on juuri valmistunut alle. Silloin painottuvat enemmän seuraavat asiat: Ymmärretään bisnes, mihin ollaan menossa, ja ymmärretään, miksi yritys on perustettu: onko se perustettu ammatin harjoittamista vai taiteellista työskentelyä varten, onko yritys perustettu tuottamaan voittoa. Tekes haluaa nähdä, että pystytään tuottamaan peli ja pystytään saamaan se mahdollisimman isosti markkinoille. Näiden asioiden ollessa kunnossa voidaan edetä ja tarkastella omaa rahoitusta ja kokonaisrahoitusta. Yrityksen pitää myös ymmärtää, että Tekesin rahoituksen varaan ei voi laskea. Mikäli kokonaisuus on kunnossa, voidaan edetä myös Tekesin puolella, vaikka tiimillä ei olisi kokemusta.

Toimeksiantajan tulisi lähteä alusta asti miettimään Tekesin rahoituksen hakemista siinä vaiheessa, kun ensimmäinen peli on julkaistu ja lähdetään tekemään markkinointitoimenpiteitä ja pelin levittämiseen liittyviä asioita. Pelin saavutettua hieman myyntiä kannattaa perustaa teknologinen hanke, jolla peliä lähdetään levittämään ja myyntiä kasvattamaan. Tähän hankkeeseen suosittelen luomaan alustavan suunnitelman hyvissä ajoin. Suunnitelmaa pitää jalostaa samalla, kun osaaminen pelibisneksestä kasvaa ja saadaan uusia ideoita ja toimintamalleja pelin myyntiin ja levittämiseen.

Joukkorahoitus näyttäytyy viitekehyksen perusteella huomattavana markkinoinnillisena rahoituskanavana. Suomessa joukkorahoitus on kuitenkin vaikea toteuttaa maailmanlaajuisesti, koska Kickstarter on rahakeräyslain takia kielletty. Haastatteluissa joukkorahoitus jäi hieman taustalle, eikä sitä korostettu missään vaiheessa peliteollisuuden rahoituslähteenä. Muutamia onnistuneita esimerkkejä tuli julki, mutta Suomessa joukkorahoitus on vielä lainsäädännöllisten esteiden takia suhteellisen käyttämätön rahoituskeino pelialalla. Joukkorahoitus on monille peliyrityksille myös markkinointitapa. Ilman lainsäädännöllisiä ongelmia joukkorahoitus olisi erinomainen keino toimeksiantajayrityksen rahoitukseen ja markkinointiin.

Tutkimuksen mukaan usein unohdetaan tulorahoitus. Tyypillinen esimerkki tulorahoituksesta on alihankintaprojektit, joiden tuotot ohjataan oman pelin kehittämiseen. Ongelmaksi muodostuu rahoitustavan hitaus, fokuksen vieminen oman tuotteen kehittämiseen ja tiimidynamiikan kärsiminen. Tulorahoituksen hankkiminen kehitettävällä pelillä ilman alihankintaprojekteja on kuitenkin vaikeaa. Asiakasprojektit ovat yleinen osa rahoitusta. Ne luovat vakautta yrityksen talouteen ja tarjoavat kassavirtaa ennen oman tuotteen julkistamista. Yleisiä asiakasprojekteja ovat tuotantoprojektit ja erilaiset konsultointityöt.

Aloittelevan yrityksen kannattaa myös hakea starttirahaa, jota haetaan paikallisesta TE-toimistosta maksimissaan 12 kuukaudeksi. TE-toimisto myöntää starttirahan vasta, kun on varmistettu, että yrittäjyys on hakijalle sopiva vaihtoehto työllistyy. Starttiraha tulee hakea ennen yrityksen perustamista, joten starttiraha on työssä vain sivumainintana.

6.1.3 Rahoituksen vaatimukset

Haastatteluiden perusteella rahoituksen vaatimustaso on noussut todella paljon ja yrityksellä pitää olla hittipeli, ennen kuin rahoitusta voi saada. Taso on noussut pelimarkkinoiden saturaatiosuhteen noustessa. Haastatteluiden perusteella pelaajat ja näkyvyys hankitaan nykyään markkinoinnilla eli rahalla. Pelimarkkinoiden tilanteesta ja saturatiosta kertoo parhaiten julkaistujen pelien määrä. Mobiilipelejä julkaistaan suurin piirtein AppStoressa 500 kappaletta päivässä, PC-pelejä julkaistaan Steamissa 500 kappaletta kuukaudessa ja konsolipelejä julkaistaan 500 kappaletta muutamassa vuodessa. Luvut ovat mittaluokka esimerkkejä, eivät tarkkoja arvioita. Peliyhtiössä on hyvin vaikeaa kenenkään tietää, mikä onnistuu ja mikä ei. Tarjonta ja kilpailu on kovaa maailmalla. Haastateltavat kertovat, että viimeisten kahden vuoden aikana vaatimustaso on noussut ja viimeisen vuoden aikana nousu on kiihtynyt. Pontus Stråhlmanin mukaan: *"Itse asiassa se ihan alkupään sijoitus on mun mielestä mennyt aika kiinni. Mä en tunne ketään, joka sijoittaa uuteen tiimiin ilman, että niillä ois Shadow Ninjan tapaista hittiä käsissään."* Free-to-play pelien alkutaipaleella vuonna 2012 ei tiedetty tarkkaan, mihin malli kehittyy. Ei tiedetty, miten se vaikuttaa alan yrityksiin ja user acquisitionin hintaan, kun King ja Supercell käyttävät siihen todella paljon rahaa. Uuden yrityksen on vaikea mennä markkinoille mukaan, kun käyttäjien hinta on noussut radikaalisti.

Markkinapaikat ovat satureituneet kiihtyvällä vauhdilla ja digitaalinen jakelu on muuttanut ansainta- ja bisnesmalleja. Haastatteluiden mukaan tavat, joilla rahoitusta sai vielä kymmenen, viisi tai kaksi vuotta sitten, eivät toimi enää. Pelaajahankinta on vaikeutunut ja pelaajien hankkiminen ilman markkinointia on lähes mahdotonta. Yhden pelaajan hinta on kohonnut pilviin. Kari Korhosen mukaan: *"User acquisition -hintaa on kohonnut taivasiin. Tämä tarkoittaa sitä, että jotta pääsee siitä startup-vaiheesta eteenpäin ja pärjää siellä markkinoilla, niin vaaditaan yhä enemmän ja enemmän totta kai sitä osaamista, mutta toisaalta sitten myös sen, niin kuin sen markkinan ymmärtämystä ja myös niin kuin sen alkuvaiheen rahoitukseen liittyvien kysymysten ratkaisemista."*

Rahoituksen edellytyksenä on juuri tämän nykyisen pelibisneksen dynamiikan ymmärrys. Pelkääntään hyvän demon tai pelin kehityksen ydinosaamisen avulla ei saa rahoitusta. Pitää olla myös liiketoimintaosaamista ja pitää ymmärtää, että kilpailu on kovaa. Kokonaisuus pitää olla hallittu ja tarvittavia resursseja ja osaamista pitää löytyä. Pystyykö yritys rakentamaan uusia markkinointikonsepteja? Nämä ovat avainasioita, kun mietitään rahoitusta. Tärkeintä on, että se mitä tehdään, tehdään vakuuttavasti, ja että yritys pystyy toteuttamaan sen unohtamatta markkinoiden kysyntää. Haastatteluiden mukaan yritysten pitäisi panostaa nykyaikaisen pelibisneksen ymmärtämiseen ja tämän ymmärryksen todistamiseen joko kokemuksen tai uuden projektin kautta.

Toimeksiantajayritystä voidaan pitää kokemukseltaan kokeneena pelinkehittäjänä työntekijäpuolella. Tiimillä on siis taito kehittää peli, mutta pelialan bisnesosaaminen pitää todistaa uuden yrityksen ja pelin kautta. Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa todettiin juuri pelibisneksen ydinosaamisen olevan tiimin heikkous, vaikka pitkä kokemus alalta löytyy jokaiselta. Kokemus on kuitenkin keskittynyt enemmän juuri pelin kehitykseen, ei markkinointiin tai kannattavan bisneksen luomiseen.

Tiimin tulisi listata rehellisesti jokaisen henkilökohtainen kokemus ja tehdä yhteenveto vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän jälkeen pitäisi lähteä systemaattisesti kehittämään ratkaisuja tiimin heikkouksiin. Vain ymmärtämällä nykypäivän pelibisneksen dynamiikkaa voi tiimi kehittää bisnesmallin, joka hyödyntää tiimin vahvuuksia, eikä kaadu sen heikkouksiin. Heikkouksiin pitää puuttua systemaattisesti alusta alkaen, koska juuri ne osa-alueet vaativat eniten työtä ja todistavat potentiaalisille sijoittajille tiimin kyvykkyyden pelibisneksen kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Sen avaaminen, mitä heikkouksia tiimillä on ja miten niitä on kehitetty pelin kehittämisen aikana, osoittaa sijoittajille pelibisneksen ymmärrystä. Heikkouksille pitää antaa huomiota ja aikaa, eikä jättää niitä taka-alalle. Tiimin heikkoudet voivat olla kokeneille sijoittajille ilmeisiä, ja niiden käsittelemättä jättäminen näyttäytyy bisnesosaamisen heikkoutena, joka taas heikentää rahoitusmahdollisuuksia.

6.1.4 Tiimi ja rahoitusesitys

Tutkimuksen perusteella tiimillä on suuri vaikutus rahoituksen järjestymiseen. Kovalla tiimillä on usein enemmän osaamista ja se osaa viedä startup-yrityksen helpommin eteenpäin. Huipputiimin ja kokemattoman tiimin vaatimukset ovatkin hyvin erilaiset rahoitusta haettaessa, vaikka molemmat pohjautuvat samaan asiaan, eli pelibisnesosaamisen näyttämiseen. Huipputiimin, jolla on onnistuneita yrityksiä tai pelejä urallaan, on helpompi hakea rahoitusta uudelle yritykselle pelkällä idealla ja hyvällä esityksellä. Kokematon tiimi joutuu todistamaan osaamisensa uuden yrityksen kautta, mikä lykkää ensimmäisen rahoituksen saamista jopa pelin julkaisun jälkeiseen aikaan. Rahoitusta voidaan saada aikaisemmin, mikäli tehdään soft launch, eli julkaistaan peli keskeneräisenä ja kehitetään sitä eteenpäin palautteen perusteella. Kokemattoman tiimin kovuuden kuitenkin huomaa nopeasti.

Jos yrityksellä on esimerkiksi kokemusta pelialalta 15 vuotta, yksi onnistunut exit ja hyvä tiimi, jossa on kokeneita pelinkehittäjiä, rahoitusta voi periaatteessa hakea pitch deckillä ja hyvällä tiimillä. Jos on ”no name” -yritys, ”no name” -brand ja ”no name” -tiimi, vaatii rahoituskin aika paljon enemmän. Silloin yrittäjän pitää pystyä vakuuttamaan sijoittajat jollain muulla tavalla siitä, että yrityksellä on mahdollisuus terveeseen liiketoimintaan. Haastatteluiden mukaan tämä vaatii käytännössä pelin, jolla on latauksia ja liikevaihtoa.

Varsinkin bootstrapattujen firmojen rahoituksessa haastateltavat näkevät ongelman rahoituksen ja osaamisen todistamisen, eli kassavirran tuottamisen välillä. Nämä peliyrietykset kaipaavat eniten Tekesin tukea, mutta niiden arvioiminen on mahdotonta, ennen kuin peli on julkaistu ja kassavirtaa alkaa syntyä. Mikäli yritys saa VC-sijoittajan mukaan ennen pelin lanseerausta, voi yritys myös saada Tekesin rahoitusta. Firmalla pitää olla saman verran pääomaa kuin haetaan Tekesin avustusta, ja VC-sijoittaja voi tuoda yritykseen tarvittavan pääoman. Tiimin korostumisessa saattaa syntyä harha siitä, että riittää, jos kampa tukkansa hyvin ja laittaa puvun päälle. Kuitenkin tärkeintä on eksekuutio, eli se, onko saatu aikaiseksi jotain. Käytännössä pitää näyttää lukuja, valmis peli ja latauksia yms. Tiimin kokemus ja bisnesosaaminen vaikuttavat myös firman arvostukseen sijoitusta tehtäessä.

Haastatteluissa korostui tiimin ja pelibisneksen osaaminen ja sen tuominen esille sijoittajaesityksissä. Haastatteluiden voidaan katsoa olevan samassa linjassa viitekehyksen kanssa. Sijoittajaesitysten yleisin virhe on liiallinen keskittyminen tuotteeseen. Esityksessä on 4-5 diaa tuotteesta ja 1-2 diaa bisneksestä. Firmat ovat liian fokuoituneita omaan tuotteeseensa ja kuvailivat sitä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Sijoittajia kiinnostaa enemmän, miten bisnes tuotteen takana on muotoiltu. *KooPee* Hiltusen mukaan: *”Oli sijoittaja kuka tahansa, se haluaa nähdä sen koneen, se haluaa katsoa pellin alle ja arvioida, toimiiko tämä moottori, onko riittävää osaamista, riittävää dynamiikkaa, riittävää verkostoa, riittävä access to funding. Se on se kiinnostava sijoittajan näkökulmasta. Totta kai sen tuotteen arvo on suuri, mutta onko markkinalla tilaa, onko se olemassa oleva markkina, onko se emerging-market, onko saturoitunut, miksi tämä tuote menestyisi siellä?”* Idean liian tarkka läpikäyminen vie fokuksen pois yrityksen päätehtävästä, eli voiton tekemisestä. Peli tai tuote on yritystoiminnan todiste, ei rahoituksen kohde. Rahoitus myönnetään aina pelibisnekselle, eikä tuotteelle.

Yrityksen tulee keskittyä vastaamaan kysymyksiin, miksi joku käyttäisi rahaa heidän kehittämänsä peliin, ja miten pelille saadaan riittävästi näkyvyyttä. Näitä asioita tulee miettiä ja kehittää yhtäaikaaisesti pelin kehityksen kanssa. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että peliä voidaan kehittää oman työn ohessa samalla keskittyen rahoitussuunnitelman ja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja jalostamiseen. Suunnitelman tulee todistaa yrityksen kyky luoda pelibisnestä ja menestyä markkinoilla. Suunnitelma ei toimi apuna pelkästään rahoitusta haettaessa vaan myös bisnestä kehitettäessä. Pelialan yritysten yleisin harha ja ongelma rahoitusta haettaessa on oman yrityksen realistinen tarkastelu validina sijoituskohteena. Yritysten tuleekin tarkastella kriittisesti omaa yritystään ja miettiä, antaisinko minä rahaa, jos joku tulisi esittämään minulle samaa ideaa.

Sijoitusrahalla tulee olla ennalta suunniteltu käyttötarkoitus. Samalla tämä tarkoittaa sitä, että yritystä ei pidä lähteä skaalaamaan ylöspäin ennen kuin kasvulle on luotu kunnollinen perusta. Tämä ei tarkoita pelkästään valmista peliä vaan kaikkia muita pelibisneksen pyörittämiseen

tarvittavia tukitoimia. Yksi suurimmista startup-yritysten ongelmista on ennenaikainen skaalaminen, eli tiimiä ja bisnestä lähdetään kasvattamaan ennen kuin perusta on kunnossa. Ensimmäistä peliä kehittäessä kannattaa siis miettiä jo tulevaisuutta, ja mitä silloin vaaditaan pelibisneksen pyörittämiseen. Kasvun hallitseminen on avainasemassa onnistuneen startup-yrityksen johtamisessa. Hallitsematon kasvu päättyy usein epäonnistumiseen ja kasvun hyytymiseen.

Toimeksiantajan on hyvä työstää sijoittajaesitystä valmiiksi samalla, kun pelin kehityshanke etenee. Esityksessä tulee olla kattava selvitys siitä, miksi yritys on sijoituskelpoinen ja kykenevä generoimaan liikevaihtoa ja sitä kautta voittoa. Miten peli saadaan kuluttajille nykypäivän saturoituneessa markkinassa? Mitkä ovat ne keinot, joilla erottaudutaan ja saadaan peli esille markkinapaikassa? Mikä pelin markkinointikonseptissa vetoaa pelin kohdeyleisöön, ja miksi markkinointisuunnitelma on tarpeeksi ainutlaatuinen erottuakseen? Lyhyt intro pelistä ja lopuesityksessä painotetaan yrityksen kykyä menestyä pelibisneksessä.

Yrityksen kehityksessä oleva peli julkaistaan vasta muutaman vuoden päästä, joten yrityksen pitäisi keskittyä myös markkinatilanteen seurantaan ja markkinointisuunnitelman hiomiseen markkinakehityksen mukana. Markkinakehityksen vauhti on niin voimakas, että ennustaminen kahdenkin vuoden päähän on vaikeaa. Tämä antaa kuitenkin aikaa tehdä markkinointisuunnitelman kunnolla ja seurata markkinoiden onnistuneita esimerkkejä. Suunnitelmaa kannattaa kehittää iteraation avulla.

6.1.5 Digitaalisten markkinoiden vaikutukset

Tutkimushaastattelut vahvistivat viitekehysten tiedon markkinoiden muutoksesta ja jopa vahvensivat kuvaa markkinoiden saturaatiosta ja sen aiheuttamasta näkyvyyden saamisen ongelmasta. Kun kanava tai markkina saturoituu, eli sinne tulee riittävän paljon tai liikaa tavaraa, aiheuttaa se ilmiön, jossa näkyvyyden hankkiminen vaikeutuu eksponentiaalisesti. Markkinat ovat ajautuneet valtavan tarjonnan keskittyttyä muutamaan kauppapaikkaan tilanteeseen, jossa pelaajien hankinnan hinta on noussut valtavasti ja pelien julkaiseminen on helpottunut. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa hyväkin peli jää massan jalkoihin ja näkyvyys pitää ostaa markkinoinnin kautta. Ongelma on kulmoinnut mobiilipelimarkkinoilla suurten toimijoiden, kuten Kingin ja Supercellin, toimesta. Ne käyttävät pelaajahankintaan yhä suurempia summia, ja vaikeuttavat samalla uusien toimijoiden pelaajahankintaa nostamalla hankinnan hinnan korkealle. Markkinointibudjetti on nykyään paljon suurempi kuin kehitysbudjetti. Saturaation tilanne on pahin mobiilipelimarkkinoilla, mutta pc-pelimarkkinoiden tilanne on niin ikään pahentunut viimeisten kahden vuoden aikana ja tulee pahenemaan jatkossa.

Mobiilipelimarkkinat ovat päätyneet tilanteeseen, jossa kahden kaupan (AppStore ja Play) kautta myydään kaikki pelit. Tämä on johtanut siihen, että uusi tuntemattoman julkaisijan peli

joutuu päälistan sijalla 100 000 jotain ja sivulle tuhat jotain. Uusienkin pelien listalla peli saattaa pahimmassa tapauksessa joutua sijalle 500. Karkeasti tämä tarkoittaa sitä, että nykypäivänä näkyvyys ja käyttäjät pitää ostaa tai hankkia ennen kuin no name -yrityksellä on mahdollisuuksia saada rahoitusta. Uuden yrityksen on vaikea mennä mobiilimarkkinoille mukaan isojen yhtiöiden käyttäessä user acquisitioniin todella paljon rahaa. Ennen sai käyttäjiä, joiden palautteella mobiilipeliä voitiin jatkokehittää. Nykyään latauksia ei saa tarpeeksi, että sillä olisi tilastollista merkitystä. Tuotetta pitää alkaa markkinoimaan heti, mikä nostaa alkuvaiheen rahoitustarvetta.

Toimeksiantajayrityksen peli on suunnattu pc-pelien markkinoiden indie genreen. Peli on markkinasaturaation kannalta hyvin asemoitu, mutta tiettenkin myös markkina on pienempi kuin esimerkiksi mobiilipelimarkkina. Potentiaali on siis rajattu, mutta onnistuessaan näkyvyyden hankkimisessa kassavirtapotentiaali on kuitenkin merkittävä. Pelin kehitys vie myös kauemmin kuin mobiilipelin, joten pääoman tarve on myös isompi ja siten myös riski nousee suuremmaksi. Olennaiseksi onnistumisen kannalta nousee pelin markkinointi ja näkyvyyden hankkiminen kustannustehokkaasti ja innovatiivisesti.

6.1.6 Markkinointi

Haastattelut tukivat markkinoinnin tärkeyttä saturoituneilla pelimarkkinoilla. Ilman markkinointia hyväkin peli jää huomiotta ja tippuu latauslistoilla kuluttajan tavoittamattomiin. Viime vuosina user acquisitionin hinta on noussut voimakkaasti suurien toimijoiden markkinointipanostusten seurauksena. Haastatteluiden mukaan pelin voi kehittää bootstrappaamalla, mutta hyväkin peli jää ilman markkinointia pelaajien näkyvyyden ulkopuolelle. Viimeistään pelin julkaisuaiheessa tarvitaan rahaa markkinointiin - tai vaihtoehtoisesti todella innovatiivisia keinoja pelaajahankintaan. Haastatteluissa nousi esille Fingersoft Oy:n kehittämä hittipeli Hill Climb Racing, jota on ladattu satoja miljoonia kertoja. Haastatteluiden mukaan Fingersoft oli kehittänyt ennen peliä suositun ilmaisen kuvanmuokkaussovelluksen. Fingersoft käyttikin kuvanmuokkaussovellusta uuden pelin markkinointiin ja sai näin ilmaista näkyvyyttä ja latauksia uudelle pelilleen, josta tulikin hitti.

Pelinkehitysbudjetissa markkinoinnin osuus on noussut voimakkaasti viime vuosina ja markkinointibudjetti onkin nykyään usein kokoluokaltaan yhtä iso tai suurempi kehitysbudjetin kanssa. Tämä kuitenkin riippuu tavasta, jolla markkinointi toteutetaan. Markkinointi on korostunut pelibisneksen kokonaisuudessa, ja näkyvyys on hankittava rahalla suurten toimijoiden panostaessa siihen vuosi vuodelta enemmän. Esimerkkinä haastatteluissa tuli esille Supercellin panostus Super Bowlin väliaikamainokseen. Pienen toimijan on vaikea kilpailla tällaisen näkyvyyden kanssa.

Toimeksiantajayrityksen tulee huomioida, että markkinointi on oleellinen osa pelin menestystä. Kehittäjien tulee luoda uskottava ja ajan tasalla oleva markkinointisuunnitelma, joka kattaa

ennakkomarkkinoinnin, julkaisumarkkinoinnin ja julkaisun jälkeisen markkinoinnin. Markkinointisuunnitelmassa tulee huomioida sosiaalinen media, tribal-markkinointi, digitaalisten kauppa- paikkojen antamat mahdollisuudet markkinoinnille sekä game analytics markkinoinnin ja pelin kehityksen kannalta. Kehittämällä uusia markkinointikonsepteja yritys voi luoda itselleen näkyvyyttä, rahoitusta ja edellytykset julkiseen rahoitukseen. Joka tapauksessa markkinointikulut tulee huomioida rahoituksessa ja markkinointiosaaminen näyttää rahoitusta haettaessa. Markkinoinnin ollessa yksi toimeksiantajayrityksen heikoimpia osa-alueita tulee tähän panostaa samalla tarmolla kuin itse pelin kehittämiseen. Pahimmassa tapauksessa aliarvioimalla markkinointi jää hyvä peli ilman näkyvyyttä ja peli epäonnistuu pelaajahankinnassa.

Aloittelevalla pelialan yrityksellä, kuten toimeksiantajayrityksellä, ei ole usein suurta budjettia, varsinkaan, jos peli on kehitetty bootstrappaamalla. Markkinoinnin työkalupakista löytyy kuitenkin kustannustehokkaita keinoja, joilla pääsee alkuun. Yksi tärkeimmistä pelialan markkinointitoimenpiteistä on Word of mouthin hallitseminen ja sen ohjaaminen oikeaan suuntaan. Tähän liittyy tribal-markkinointi, jota avattiin viitekehityksessä. Suurin osa pelaajista on diginatiivia sukupolvea, joka käyttää aktiivisesti sosiaalisen median erilaisia kanavia. Nykyään osa peleistä voidaan jopa laskea sosiaalisen median kanaviksi, ja siksi sosiaalisen median ja varsinkin WOM-markkinoinnin osaaminen korostuvat pelialan yrityksen markkinoinnissa. Toinen merkittävä, mutta kustannustehokas markkinointityökalu pelialalla on game analytics -datan hallitseminen. Työkalun tarjoamalla tiedolla voidaan tulkita pelaajien pelaamis- ja ostokäyttäytymistä. Työkalun hallitseminen auttaa keskittymään oikeisiin asioihin markkinoinnissa ja viemään viestin perille oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.

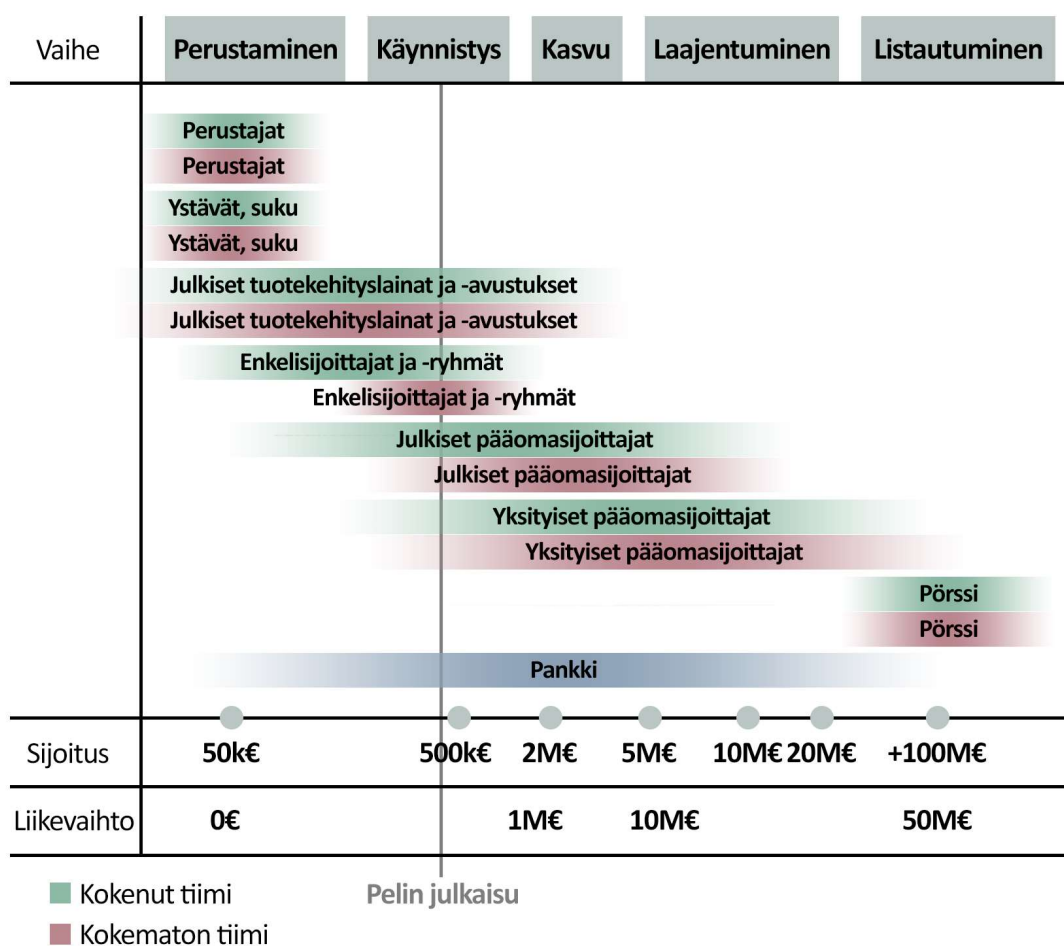
6.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Rahoitusmarkkinan tilanne on vaikea ja se on korostanut tiimien osaamista ennestään pelialalla, jossa sijoitukset, tuotot ja yrityksen eksekuutio selviävät vasta pelin julkaisun yhteydessä. Sijoittajien on mahdotonta tietää, miten peli menestyy ennen sen julkaisua, vaikka asialla olisi kokenut tiimi, jolla on takanaan useita pelijulkaisuja muissa firmoissa. Tämä vaikeus korostuu kokemattomissa tiimeissä nimenomaan pelibisneksen hallinnan kannalta. Monet osaavat tehdä hyvän pelin, mutta se ei riitä, jos yrityksellä ei ole riittävää markkinatuntemusta, markkinointiosaamista ja pelialan tuntemusta.

Tutkimuksen johtopäätösten tuloksena tuotettiin myös Määttä ja Nuottilan kaavion Yrityksen kasvun vaiheet ja yleisimmät rahoituslähteet (Määttä & Nuottila 2016, 395.) perusteella uusi jatkokehitetty kaavio (kuvio 5), mikä osoittaa kokeneen tiimin ja kokemattoman tiimin eron rahoituslähteiden soveltuvuudessa alkuvaiheen rahoituksessa. Kuviolla pyritään havainnollistamaan pelialan aloittaville yrityksille rahoitusinstrumenttien ajankohtaa ja saatavuutta peilaten yrittäjien kokemukseen. Kaavio pyrkii antamaan realistisemmän kuvan nykypäivän rahoit-

tusinstrumenttien käytettävyydestä ja herättämään yritykset pohtimaan kokemustaan ja pelibisneksen osaamistaan jo yrityksen alussa. Sisäistämällä rahoituksen vaatimukset suhteessa tiimin kokemukseen jo yrityksen perustamisvaiheessa voivat yritykset systemaattisesti työstää osa-alueita, joista vaaditaan osaamista ja näyttöä rahoitusta haettaessa. Kuvioon on myös lisätty ensimmäisen pelin julkaisuajankohta havainnollistamaan yrityksen elinkaaren kehitystä.

Pelialan yritysten rahoitussuunnitelman kulmakivenä tulee toimia realistinen tiimin kokemuksen analysointi pelien suunnittelun ja pelibisneksen näkökulmasta. Lähtökohtana on, että tiimi osaa suunnitella ja toteuttaa pelin, mutta tiimin kyvykyys kannattavan pelibisneksen pyörittämiseen tulee todistaa jollain muulla tavalla kuin tuotteen esittelyllä. Kuvio 5 tarjoaa lähtökohdan rahoitusinstrumenttien tarkasteluun yrityksen takana olevan tiimin kokemuksen kautta.



Kuvio 6: Mukailien yrityksen kasvun vaiheet ja yleisimmät rahoituslähteet (Määttä & Nuottila 2016, 395)

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistumisen arviointi

Onnistunut tutkimus muotoutuu monesta tekijästä, kuten konvergenssista, intuitiosta, teoriasta ja arkielämän arvoista. Haastattelututkimuksen etuna on sen joustavuus aineiston keruussa, näin ollen se on todella monipuolinen aineistonkeruumenetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 13.)

Eskolan ym. (2000, 210) mukaan tutkija on kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen kriteeri, jolla luotettavuutta arvioidaan. Koko tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan rooli. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat henkilökohtaisempia kuin kvantitatiiviset tutkimukset.

Tutkimuksen haastatteluiden kohteet ovat oman alansa ammattilaisia ja omaavat merkittävän kokemuksen pelialalta, sijoittamisesta, rahoituksen hakemisesta tai kaikista edellä mainituista. Jokainen haastateltava asiantuntija valittiin edustamaan omaa erikoisalaa pelialan rahoituksessa. Yksi edusti kokonaiskuvaa, toinen pankkisektoria, kolmas yrityksiä, neljäs pääomaa ja enkelisijoittajia ja viides julkista rahoitusta. Näin saatiin kattava kuva pelialan rahoitusmarkkinoiden tilanteesta nykypäivänä. Tutkimuksen aikana haastattelun kohteina pidettiin asiantuntijoilla olevaa tietoa, jonka takia heidät oli valittu haastateltaviksi. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös motiiveja tärkeiden vastausten takana, jotta tiedon luotettavuus olisi parempaa.

Haastattelut toteutettiin samaa runkoa käyttäen keskittyen haastateltavan osaamisalueeseen. Haastattelurungon avulla pyrittiin varmistamaan haastatteluiden laatu. Laatuun myös panostettiin miettimällä etukäteen, mitä haastattelurungon osa-alueita painotetaan kunkin asiantuntijan kohdalla.

Aineiston litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimusotteen ja tutkimustehtävän perusteella, eikä sitä ole yksiselitteisesti määritetty (Kuula 2011, 139). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin nopeasti tutkimuksen kannalta relevanteista kohdista, eli käytännössä 90-95% jokaisesta haastattelusta litteroitiin. Pois jätettiin vain alku- ja loppupuheet ja kohdat, joissa puhuttiin haastattelijan työstä tai vastaavasta haastattelun kannalta epäolennaisesta tiedosta. Haastattelut toteutti sama henkilö, joka myös litteroi haastattelut. Haastattelumateriaali säilytetään tulevia tutkimuksia varten.

Viitekehys rakennettiin tutkimukseen sopivaksi ja kattamaan pelialan, rahoituksen ja startup-yritykset. Viitekehystä laajentamalla tutkimukseen voitaisiin tuoda lisäarvoa ja validoida tutkimusta. Nykyisellä viitekehyksellä tutkimus antaa kuitenkin jonkinlaisen kuvan kaikista viitekehysten aihealueista. Jokaiseen viitekehysten tietoon, kuvioon ja taulukkoon löytyy viittaus sekä merkintä lähdeluettelosta. Tutkimuksen tekijä on seurannut pelialaa vuosia, ja tutustui pelialan viitekehysten huolella ennen tutkimuksen toteuttamista. Viitekehysten rakentaminen aloitettiin vuotta ennen haastatteluvaihetta ja tutkijan oma mielenkiinto alaa kohtaan toi oman lisäarvonsa tutkimuksen toteutukseen. Ennen tutkimuksen toteutusta tutustuttiin muihin jo tehtyihin pelialaa ja startup-yrityksiä käsitteleviin tutkimuksiin. Aikaisempia tutkimuksia käytettiin esimerkkeinä ja antamaan pohjaa tutkimukselle.

Kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportoinnin keskeisimmät osat ovat johdatus tutkimusongelmaan, tutkimuksen toteuttamisen kuvaus, tutkittavan ilmiön kuvaus ja johtopäätökset (Hirsjärvi & Hurme, 192). Kaikki nämä osa-alueet löytyvät tästä tutkimuksesta ja osaltaan antavat luotettavuutta tutkimukselle. Kuulan (2011, 136) mukaan aineisto analysoidaan yhtä aikaa aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Tutkimuksessa haastattelut litteroitiin muutaman päivän sisällä haastattelusta ja aineiston analysointi aloitettiin heti haastattelun jälkeen ja sitä jatkettiin litteroinnin ohessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuus toimii tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin välineenä (Eskola ym. 2000, 84-86). Haastatteluissa nousi esiin samat asiat ja pelialan rahoituksen ongelmat. Vastaavissa haastatteluissa nousisi varmasti samoja asioita esille. Saatua tietoa voidaan pitää luotettavana tiettyyn pisteeseen asti. Aihe vaatii kuitenkin jatkotutkimuksia. Tutkimuksen uskottavuutta olisi lisännyt useampien haastatteluiden tekeminen. Tutkimuksen ajanteella lisähaastatteluja ei kuitenkaan voitu toteuttaa, joten jatkotutkimukset voivat osaltaan validoida tämän tutkimuksen johtopäätöksiä tai todistaa ne vääriksi. Tutkimus olisi myös hyötynyt VC-sijoittajan haastattelusta, vaikka haastatelluilla asiantuntijoilla olikin näkemys myös VC-sijoittamisesta, sillä monet heistä tekevät yhteistyötä VC-rahastojen kanssa.

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa parempi kuva Suomen pelialan rahoitusmahdollisuuksista ja selvittää rahoitusvaatimusten muutosta pelialan kehityksen mukana. Toisena tavoitteena oli tutkia rahoituksen ajoitusta ja rahoitusinstrumenttien sopivuutta sekä vertailla kokeneen ja kokemattoman tiimin eroja rahoituksen vaatimuksissa ja ajoituksessa.

Haastattelut tuottivat paljon tietoa rahoitusmarkkinan kehityksestä ja vaatimuksista. Tutkimus vahvisti viitekehityksen antamaa tietoa pelialan digitalisoitumisesta ja sen asettamista haasteista ja mahdollisuuksista koko toimialalle. Tutkimus antoi kuvan nykypäivän rahoituslähteiden vaatimuksista ja niiden eroista kokeneen ja kokemattoman tiimin välillä. Parhaiten tutkimus auttaa uutta pelialan yritystä rahoituksen suunnittelussa ja rahoitusmahdollisuuksien sopivuuden realistisessa arvioimisessa. Tutkimuksen tulokset antavat pelialan aloitteleville yrityksille paremmat lähtökohdat rahoitushakemuksien tekemiseen ja esitysten suunnittelemiseen nykypäivän murroksen läpikäyneessä pelimarkkinassa. Tutkimus siis täytti tavoitteet. Jatkotutkimukselle jäi paljon tehtävää. Raportti käytettiin kommentti kierroksella Neogamesin KooPee Hiltusella ja toimeksiantaja yrityksellä ennen julkaisua.

Toimeksiantajayritys sai arvokasta tietoa pelialan rahoitusmahdollisuuksista Suomessa, pelaisten samalla tietoa heidän tiimensä osaamisen ja kokemukseen. Toimeksiantajayrityksellä on tutkimuksen myötä realistisempi ja parempi lähtökohta suunnitella tulevaa rahoitusta.

6.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimus

Aihealueena pelialan rahoitus on suhteellisen uusi, mutta startup-yritysten rahoituksesta on paljon tutkimuksia. Pelialan rahoitusta on kuitenkin sivuttu aikaisemmissa tutkimuksissa, joita on käytetty pohjana tämän tutkimuksen suunnittelussa. Tämän tutkimuksen voidaan katsoa luovan hieman pohjaa aihealueen muille tarkemmille tutkimuksille. Haastateltavat osoittivat merkittävää innostusta ja positiivista suhtautumista tutkimukseen, joten jatkotutkimukset eivät jää ainakaan alan kulttuurista kiinni.

Tutkimus toimii perustana aloittelevan pelialan startup-yrityksen rahoitussuunnitelman tekemiseen sekä jatkotutkimuksiin. Tutkimus antaa perusoletukset rahoittajien vaatimuksista ja eri rahoitusinstrumenttien sopivuudesta yrityksen eri vaiheisiin. Vaatimukset kokeneelle tiimille ja kokemattomalle tiimille ovat hyvin erilaisia ja tutkimuksessa selvitettiin näiden kahden eroavaisuuksia. Yritysten on hyvä ymmärtää pelialan rahoitusmarkkinoiden tilanne ja sisäistää rahoituksen vaatimukset, ennen kuin lähtevät hakemaan rahoitusta. Jokainen rahoitustarve on kuitenkin yksilöllinen ja suunnitelma on luotava sen mukaan. Suurin vaikuttava tekijä on perustajatiimin kokemus niin pelien tekemisestä kuin myös pelibisneksistä. Rahoitusta on helpompi lähteä hakemaan, ajoittamaan ja targetoimaan, mikäli on sisäistänyt tiimin kokemuksen ja sitä kautta rahoituksen vaatimukset. Tutkimus on mahdollista mieltää aloittavan pelialan yrityksen rahoituskäsikirjaksi. Tutkimuksen lukemalla aloitteleva pelialan yritys saa realistisen kuvan nykyävän pelialan rahoitusmarkkinoista, ja on siten valmiimpi tekemään liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmansa.

Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa kokeneen ja kokemattoman tiimin eroavaisuuksien, vaatimusten ja rahoitusinstrumenttien sopivuuden tarkastelua yrityksen eri vaiheissa, mikä toisi merkittävää lisäarvoa tämän tutkimuksen johtopäätöksille. Tutkimuksella voisi syventää tässä tutkimuksessa selvitettyjä suuriakin eroavaisuuksia ja näiden eroavaisuuksien kehitystä pelimarkkinan kehityksen mukana. Eroavaisuuksien kärjistyminen viimeisen viiden vuoden aikana on koko ajan kiihtynyt. Näiden erojen ymmärtäminen ja kehityksen tulevaisuuden suunta antaisi aloittaville pelialan yrityksille paremmat välineet rahoituksen suunnitteluun. Aloitteleva yritys joutuu miettimään rahoitusratkaisuita muutaman vuoden päähän tulevaisuuteen, mikä on tällä hetkellä todella haasteellista markkinan nopean kehityksen takia.

Tutkimus markkinan kehityksestä ja sen vaikutuksista voisi lisäksi avata pelimarkkinoiden jatkokkehityksen suuntaa ja nopeutta, sekä parantaa markkinoiden ennustettavuutta. Mitä enemmän ymmärretään alan historiaa, sitä paremmin voidaan myös ennustaa alan syklejä ja tulevaisuutta. Ala omaksuu nopeasti uudet teknologiat ja kehittyy sen seurauksena nopeatempoisesti, joten tulevat tutkimukset ovat varmasti tervetulleita tuomaan lisätietoa alan kehityksestä.

7 Yhteenveto

Peliala on nopeasti kehittyvä ja uudet innovaatiot nopeasti omaksuva toimintaympäristö, joka tarjoaa siellä toimiville yrityksille jatkuvia haasteita ja mahdollisuuksia. Suomessa peliala on kasvanut huimaa vauhtia ja sen myötä on kasvanut myös alan investoinnit ja rahoitus. Rahoituksen vaatimukset ovat kuitenkin kasvaneet markkinan saturoituessa ja alan yleisen hittiluonteen vahvistuessa. Ennen saatettiin vielä ajatella, että vaikka peli ei olekaan hitti, voi se kuitenkin olla kannattava. Alan kehityksen myötä kuitenkin haarukasta on tullut enemmän binäärinen, eli on olemassa vain hittejä ja epäonnistuneita pelejä. Tätä selittää markkinoiden saturaatio ja sen aiheuttama näkyvyysongelma.

Alkupään rahoituksen ongelmana on yrityksen osaamisen todistaminen, mikäli tiimin jäsenillä ei ole kokemusta edellisistä yrityksistä tai alalta yleensä. Pelinkehityksen osaamisen voi todistaa demon muodossa, mutta pelibisneksen osaamisen todistaminen on paljon haastavampaa ja sen pystyykin todistamaan vain liikevaihdon, kassavirran tai latausten muodossa. Pelibisneksen osaamisessa vahvan aseman on ottanut pelialan markkinoinnin osaaminen, markkinointibudjetin kasvattaminen yhä isompaan rooliin rahoituksessa. Myös uusien markkinointikonsepttien osaaminen on korostunut.

Tutkimuksen tulos vahvisti viitekehityksen tarjoamaa tietoa ja edelleen korosti tiimin tärkeyttä ja rahoituksen lisääntyneitä vaatimuksia pelialan yrityksen alkupään rahoituksessa. Pelialan huono ennustettavuus näyttäytyy sijoittajien vaatimustason nousuna. Digitaalisten markkinoiden luoma murros ja sen aikaansaama markkinakehitys on kehityskaaren siinä vaiheessa, jossa sijoittajat ovat huomanneet saturaation vaikutuksen pelien tuottoihin.

Markkinoiden muutoksia seurannut rahoituskentän vaatimusten tiukentuminen ja yrityksen kokemuksen todistamisen vaikeus on korostanut kokeneen tiimin ja kokemattoman tiimin erilaisia rahoitusmahdollisuuksia. Tutkimuksen tuloksena on tehty kaavio, joka havainnollistaa kokeneen ja kokemattoman tiimin rahoitusvaatimusten eroja. Kaaviosta myös selviää instrumenttien ajallinen sopivuus yrityksen eri vaiheisiin tiimin kokemuksen perusteella.

Tämä tutkimus voi toimia pelialan kokemattoman yrittäjän apuna, kun yrittäjä pohtii rahoitusta ja pelialan yrityksen perustamista. Tutkimus pyrkii antamaan realistisen kuvan Suomen rahoitusmarkkinoiden tilanteesta, mahdollisuuksista ja suunnasta.

Haastateltavat pelialan asiantuntijat osoittivat suurta mielenkiintoa tutkimukseen ja jatkotutkimusmahdollisuudet ovat varmasti mielenkiintoisia ja otettaneen hyvin vastaan alan sisällä. Työ on lueteltu Neogamesilla ja toimeksiantaja yrityksellä kommenttikierroksella ennen julkaisua. Alan nopea kehitys on luonut hyvät mahdollisuudet tutkimuksille ja niiden kautta

alan syvempään ymmärtämiseen. Uudet ja muuttuneet liiketoimintamallit tarjoavat paljon uusia haasteita ja niiden syvempi ymmärtäminen vaatii lisätutkimuksia ja aikaa.

Peliala on selvästi erottautunut muusta kulttuurialasta ja kasvanut Suomessa suurimmaksi sisällöntuotannon vientituotteeksi. On mielenkiintoista nähdä, minne pelialan kehitys jatkuu ja miten alan kasvu jatkuu. Tulossa on monia uusia jännittäviä teknologioita ja innovaatiota. Suomi on vahvasti mukana rakentamassa pelialan tulevaa kasvua ja kehitystä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alha, K., Koskinen, E., Paavilainen, J., Hamari, J. & Kinnunen, J. 2014. Free-to-Play Games: Professionals' Perspectives. Tampere: University of Tampere.
- Ash, M. 2012. Running Lean, second edition. Kalifornia: O'reilly Media Inc.
- Baden-Fuller, C. & Haefliger, S. 2013. Business Models and Technological Innovation. Long Range Planning 46 (2013) 419-426. Elsevier.
- Blank, S. 2013. Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review.
- Chantepie, P., Michaud, L., Simon, L. & Zackariasson, P. 2014. Introduction: The rebound of videogame industry.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Croce, A., Tenca, F. & Ughetto, E. 2016. How business angel groups work: Rejection criteria in investment evaluation. International Small Business Journal Vol 35, Issue 4, pp. 405 - 426.
- Croll, A. & Yoskovits, B. 2013. Lean Analytics. Kalifornia: O'reilly Madie Inc.
- Davila, A., Foster, G. & Gupta, M. 2003. Venture capital financing and the growth of startup firms. Journal of Business Venturing Volume 18, Issue 6, November 2003, Pages 689-708.
- De Prato, G., Feijoo, C. & Simon, J. 2014. Innovations in the Video Game Industry: Changing Global Markets. Digiworld Economic Journal, No. 94, 2nd Q. 2014, p. 17.
- Drachen, A., Seif El-Nasr, M & Canossa A. 2013. Game Analytics - The Basics. Lontoo: Springer.
- Flamholtz, E & Randle, Y. 2012. Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurements issues. Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 16 Issue: 2, pp.76-94.
- Flamholtz, E. 2011. Corporate Culture. Stanford: Stanford Business Books 2011.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Goltz, N., Franks, J. & Goltz, S. 2015. Changing the (Video) Game: Innovation, User Satisfaction and Copyrights in Network Market Competition. University of Waikato.
- Goulding, C., Shankar, A. & Canniford, R. 2011. Learning to be tribal: facilitating the formation of consumer tribes. European Journal of Marketing, Vol. 47 Issue: 5/6, pp.813-832.
- Gruber, F. 2014. Startup Mixology. Wiley 2014.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 2016. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Gaudeamus.
- Hamari, J., Alha, K., Järvelä, S., Kivikangas, S., Koivisto, J. & Paavilainen, J. 2016. Why do players buy in-game content? An empirical study on concrete purchase motivations. Computers in Human Behavior Volume 68, March 2017, Pages 538-546

- Hart, C. 2017. *The Evolution and Social Impact of Video Game Economics*. Lontoo: Lexington Books.
- Hathaway, I. 2016. *Accelerating growth: Startup accelerator programs in the United States*. SERIES: Advanced Industries Series | Number 81 of 81. Brookings.
- Hiltunen, K., Latva, S. & Kaleva, J. 2014. *Peliteollisuus - Kehityspolku*. Katsaus 303/2013. Te-kes.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huovinen, J. 2016. *EK tutki: Startup-yritykset pk-yritysten kumppaneina*. Elinkeinoelämän Keskusliitto.
- Karkkuri-Knuuttila, M. & Heinlahti, K. 2006. *Mitä on tutkimus? : argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Karvonen, E., Kortelainen, T. & Saarti, J. 2014. *Julkaise tai tuhoudu! : johdatus tieteelliseen viestintään*. Tampere: Vastapaino.
- Katsumata, S. & Sorato, T. 2017. *Segregation of Digital Game Users: An Empirical Comparison of Smartphones and Gaming Consoles*. 14th International Telecommunications Society (ITS) Asia-Pacific Regional Conference: "Mapping ICT into Transformation for the Next Information Society", Kyoto, Japan, 24-27 June, 2017. Kioto.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2014. *Moderni rahoitus*. Helsinki: Talentum Media.
- Kotiranta, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2016. *Miltä Startupinäyttävät tilastojen valossa? Etlä Raportit No 66*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Kozinets, R., de Valck, K., Wojnicki, A. & Wilner, S. 2010. *Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities*. *Journal of Marketing*: March 2010, Vol. 74, No. 2, pp. 71-89.
- Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lähde, K., Mikkilä, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Daziel, M., Barge, B., Meade, C. & Zhao, X. 2016. *Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. Valtioneuvoston kanslia.
- Leander, O. & Weber, D. 2016. *The Engaged Gamer: An Exploration of Consumers' Engagement and its Consequences for the Video Game Industry's Strategic Brand Management*. University of Lund.
- Marchand, A. & Hennig-Thuray, T. 2013. *Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities*. *Journal of Interactive Marketing* 27 (2013) 141-157.
- Marmer, M., Hermann, B., Dogrultan, E. & Berman. 2011. *Startup Genome Report Extra on Premature Scaling - A deep dive into why most high growth startups fail*. Startup Genome.
- Mason, C., Harrison, R. & Botelho, T. 2015. *Business Angel Exits: Strategies and Processes*. Forthcoming, *International Research Handbook on Entrepreneurial Finance* Edited by Javed G. Hussain and Jonathan M. Scott (Edward Elgar).
- Määttä, M & Nuottila, E. 2016. *Opas peliliiketoimintaan*. Oulun ammattikorkeakoulu.

- Nanda, R. & Rhodes-Korpf, M. 2013. Investment cycles and startup innovation. *Journal of Financial Economics* Volume 110, Issue 2, November 2013, Pages 403-418.
- Nobel, C. 2011. Lessons from the classroom - Teaching a 'lean Startup' Strategy. Harvard Business School.
- Paavilainen, J. 2016. Design Paradigms and Principles for Free-to-Play Games: A Developer Interview Study. In Proceedings of DiGRA FDG conference, Dundee, Scotland, 1-6 August, 2016.
- Parker, R., Cox, S, & Thompson, P. 2014. How Technological Change Affects Power Relations in Global Markets: Remote Developers in the Console and Mobile Games Industry. *Environment and Planning A* Vol 46, Issue 1, pp. 168 - 185.
- Pfeffer, J., Zorbach, K. & Carley, K. 2014. Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks, *Journal of Marketing Communications*, 20:1-2, 117-128.
- Picken, J. 2017. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons* Volume 60, Issue 5, September-October 2017, Pages 587-595.
- Ruusuvuori, P., Nikander, P., Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salamzadeh, A. & Kawamorita, K. 2015. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship. Belgrade.
- Sandqvist, U. 2015. The Games They are a Changin': New Business Models and Transformation Within the Video Game Industry. *Humanities and Social Sciences Latvia* Volume 23, Issue 2. University of Latvia Press.
- Shelters, D. 2013. Start-Up Guide the Technopreneur. Singapore: John Wiley & Sons.
- Situmeang, F., Gemser, G., Wijnberg, N. & Leenders, M. 2016. Risk-taking behavior of technology firms: The role of performance feedback in the video game industry. *Technovation* Volume 54, August 2016, Pages 22-34.
- Smith, A. 2014. The backer-developer connection: Exploring crowdfunding's influence on video game production. *New Media & Society* Vol 17, Issue 2, pp. 198 - 214.
- Svalestuen, F., Frøystad, k., Drevland, F., Ahmad, S., Lohne, J. & Lædre, O. 2015. Key Elements to an Effective Building Design Team. *Procedia Computer Science* Volume 64, 2015, Pages 838-843.
- Sweeney, J., Soutar, G. & Mazzarol, T. 2012. Factors enhancing word-of-mouth influence: positive and negative service-related messages. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 Issue: 1/2, pp.336-359.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Waller, T., Hockin, R. & Smith, G. 2017. Marketing Strategies of Mobile Game Application Entrepreneurs. *International Journal of Applied Management and Technology* 2017, Volume 16, Issue 1, Pages 1-14.
- Williams, A. 2013. A study on the art and science of pitching new businesses. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.

Sähköiset lähteet

Finnish Business Angels Network 2017. Bisnesenkeli - yksityinen startup-sijoittaja. 2017. Viitattu 21.5.2017.

<https://www.fiban.org/bisnesenkeli.html>

Finnish Business Angels Network 2017. Nettisivut. Viitattu 3.6.2017

<https://www.fiban.org/suomeksi.html>

Frogmind 2017. Press/Facts. Viitattu 15.10.2017.

<http://frogmind.com/press/>

Kainuusanomat 2015. Pelialan noviisi usein unohtaa markkinoinnin. Viitattu 2.7.2017

<http://www.kainuusanomat.fi/kainuun-sanomat/kainuu/pelialan-noviisi-unohtaa-usein-markkinoinnin/>

Kauppalehti 2016. Pelialan kultaryntäys tuottaa tulosta miljoonasarjassa jo 29 yritystä. Viitattu 2.7.2017

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pelialan-kultaryntays-tuottaa-tulosta---miljoonasarjassa-jo-29-yritysta/RqC69z9M>

Markkinointi & Mainonta 2017. Peliala kouluttaa itse omat markkinointiosaajansa - uuden koulutusohjelman takana Google ja 15 pelialan yritystä. Viitattu 2.7.2017

<http://www.marmai.fi/uutiset/peliala-kouluttaa-itse-omat-markkinointiosaajansa-uuden-koulutusohjelman-takana-google-ja-15-pelialan-yritysta-6653141>

Neogames 2017. Nettisivut. Viitattu 3.6.2017

<https://www.neogames.fi/neogames/>

Neogames. 2016. Pelitoimialan raportti 2015. Neogames.

<http://www.neogames.fi/neogames-finland-ry-pelitoimialan-raportti-2015/>

Nordea. 2017. Nettisivut. Uudessa kasvuyrityksikössä täysi tohina päällä. Nordea. Viitattu 4.6.2017

<https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/2017-01-03-uudessa-kasvu-yrityksikossa-taysi-tohina-paalla.html>

Suomen pääomasijoitusyhdistys Ry 2017. Nettisivut. Viitattu 3.6.2017.

<http://www.fvca.fi/fvca>

Talouselämä 2017. Googlen Juhantalo: Peliala kärsii markkinointiosaamisen puutteesta - Supercell ja Seriouslynkin tekevät markkinointinsa ulkomailla. Viitattu 2.7.2017

<http://www.talouselama.fi/uutiset/googlen-juhantalo-peliala-karsii-markkinointiosaamisen-puutteesta-supercell-ja-seriouslykin-tekevät-markkinointinsa-ulkomailla-6653135>

Taloussanomat 2014. Kickstarter potkaistiin käyntiin Skandinaviassa - ei Suomessa. Viitattu 17.10.2017

<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001850125.html>

Tekes 2017. Nettisivut. Viitattu 3.6.2017.

<https://www.tekes.fi/tekes/>

Tekes. 2016. Rahoitettavien projektien tavoitteet. Tekes.

https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat/skene/skene_rahoidettavien_projektien_tavoitteet.pdf

Tekes. 2015. Tekes - 10 years of funding and networks. Tekes.

http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2015/08/TEKES-SKENE_Info_Graafit_99x140_12-08.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Starttiraha - aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 5.2.2017.
http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

Yle 2015. Pelialan menestys ei tule helpolla: se vaatii markkinointia, lobbausta ja sopivan median houkuttamisen. Viitattu 2.7.2017
<https://yle.fi/uutiset/3-8118717>

Kuviot

Kuvio 1: Startup-yritysten prosentuaalinen määrä yrityskannasta (Lahtinen ym. 2016, 16.)	7
Kuvio 2: Mukaillen mitä lean startupit tekevät eri lailla (Blank 2013, 69.)	23
Kuvio 3: Mukaillen arvoketjujen uudelleen järjestäytyminen (De Prato ym. 2014, 31.)	26
Kuvio 4: Mukaillen sitouttamisenpyörä (Leander & Weber 2014, 62.)	34
Kuvio 5: Yrityksen kasvun vaiheet ja yleisimmät rahoituslähteet (Määttä & Nuottila 2016, 395.)	37
Kuvio 6: Mukaillen yrityksen kasvun vaiheet ja yleisimmät rahoituslähteet (Määttä & Nuottila 2016, 395)	57

Taulukot

Taulukko 1: Yrityshautomoiden määrä (Lahtinen ym. 2016, 103.).....	20
Taulukko 2: Pelialan liikevaihto (Tekes 2015, 2.).....	24
Taulukko 3: Markkinointikustannukset USA:ssa vuosina 2005-2011 (Marchand & Hennig-Thurau 2013, 151.)	31