

# **OPAS ALKAVALLE PELIALAN YRITTÄJÄLLE**

Katariina Hynninen

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2012  
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma  
Ohjelmistotuotannon suuntautumisvaihtoehto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma  
Ohjelmistotuotannon suuntautumisvaihtoehto

HYNNINEN KATARIINA: Opas alkavalle pelialan yrittäjälle

Opinnäytetyö 59 sivua, josta liitteitä 1 sivu  
Maaliskuu 2012

---

Pelitoimiala kasvaa Suomessa jatkuvasti, ja tuotteiden digitaalinen jakelu mahdollistaa nykyään yhä pienempien kehittäjäyritysten pääsyn kansainvälisille pelimarkkinoille. Pelaamiseen ja pelinkehittämiseen liittyvä harrastuskulttuuri on Suomessa vahva, mikä motivoi eritoten nuoria muuttamaan intohimoisen harrastuksensa myös liiketoiminnaksi. Pelinkehitykseen vaadittava teknologiaosaaminen on Suomessa huippuluokkaa, mutta nykyisin pelialalla yhä merkittävämman roolin ottaneessa liiketoimintaosaamisessa on puutteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä mahdollisimman kattavasti yritystoiminnan käynnistämiseen liittyviä seikkoja pelitoimialan näkökulmasta. Työssä esitellään toimialalla käytössä olevia liiketoiminta- ja ansaintamalleja sekä perehdytään alan tuotekehitykseen, sopimuksiin sekä immateriaalioikeuksien merkitykseen ja niiden hyödyntämiseen. Työssä luodaan katsaus myös alan tulevaisuuden näkymiin sekä sen yrittäjälle tarjoamiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin.

---

Asiasanat: peliala, yritystoiminta, liiketoimintamalli, tuotantoprosessi, ansaintamalli, tuotekehitys, immateriaalioikeus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree of Business Information Systems  
Option of software development

**HYNNINEN KATARIINA: A Guide for Starting up a Business in the Game Industry**

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 1 page  
May 2012

---

The Finnish game industry is continuously growing, and the digital distribution of game products allows nowadays even for smaller game companies to access the global market. Finland has a strong gaming culture, which motivates especially young, enthusiastic players to try and change their hobby into a successful business. Independent developers possess excellent technology know-how, but often lack the basic business knowledge needed to start up a professional gaming company.

The purpose of this thesis work was to cover, as thoroughly as possible, all the aspects that must be considered while planning to start up a company in the gaming business. The issues covered include for example a presentation of the business and revenue models used in the industry, as well as information about R & D, contracts and the importance of holding and branding developed immaterial rights. Another aim is to also take a look at the future of the industry and the possibilities and challenges it offers to game developing companies.

---

Key words: game industry, business model, production process, revenue model, research and development, immaterial property

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	8
2.1	Suunnitelman sisältö.....	8
3	LIIKEIDEAN TESTAUS.....	11
3.1	Yritys tai yrittäjä.....	11
3.1.1	Miten pärjätä pelialalla.....	11
3.2	Markkinat.....	12
3.3	Kilpailu.....	13
4	LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	14
4.1	Pelialan voimakkaan kansainvälisen kasvun tekijät.....	14
4.2	Pelialan nykytila Suomessa.....	15
5	TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA.....	17
5.1	Toiminta-ajatus.....	17
5.2	Peliyrityksen strategisia vaihtoehtoja.....	17
5.2.1	Liiketoimintamallit.....	17
5.2.2	Tuotteet.....	19
5.2.3	Alusta.....	21
5.3	Liikeidea.....	22
6	MARKKINOINTI- JA MYYNTISUUNNITELMA.....	25
6.1	Markkinoinnin suunnittelu.....	25
6.2	Yrityskuva ja brändi.....	25
6.3	Vanhat markkinointikanavat vs. sosiaalinen markkinointi.....	26
6.4	Tuotteiden jakelu.....	27
6.4.1	Perinteinen jakelumalli.....	28
6.4.2	Digitaalinen jakelu.....	29
7	TUOTANTOSUUNNITELMA.....	31
7.1	Tuotannon motivaatio.....	31
7.2	Tuotantoprosessi.....	31
7.3	Tuotantoprojektin testaus ja laadunhallinta.....	34
7.4	Avoimen lähdekoodin käyttö peliprojektissa.....	35
7.5	Alihankkijoiden käyttö.....	36
8	ORGANISAATIO- JA HENKILÖSTÖSUUNNITELMA.....	37
8.1	Omistus ja organisaatio.....	37
8.1.1	Yhteistyöverkostoissa toimiminen.....	38
8.2	Henkilöstö.....	39
8.2.1	Työtehtävät pelialan yrityksessä.....	39
9	TALOUS- JA RAHOITUSSUUNNITELMA.....	41
9.1	Rahoitustarpeet.....	41
9.2	Rahoitusvaihtoehdot.....	42
9.3	Ansaintamallit.....	43
10	TUOTEKEHITYSSUUNNITELMA.....	45
10.1	Tuotekehityksen vaiheet.....	45
10.2	Pelialan tuotekehitys.....	46
10.3	Tuotekehityksen merkitys.....	47
11	OIKEUDELLISET KYSYMYKSET.....	48
11.1	Oikeudelliset peruskysymykset pelituotannossa.....	48
11.2	Immateriaalioikeuksien merkitys peliyritykselle.....	49
11.3	Pelialan sopimusten keskeinen sisältö.....	50
11.4	Peliliiketoiminnan yleisiä sopimustyyppisiä.....	51

11.5 Sopimusten merkitys peliliiketoiminnassa.....	53
12 RISKIEN ARVIOINTI.....	54
13 POHDINTA.....	56
LÄHTEET.....	57
LIITE.....	59

## 1 JOHDANTO

Peliteollisuuden kehitys on ollut viime vuosina nousujohteista, ja alasta onkin kasvanut yksi maamme taloudellisesti merkittävimmistä kulttuurivientialoista. Peliteollisuuden huimaan kasvuun ovat vaikuttaneet monet eri tekijät, tärkeimpänä niistä pelinkehittäjien vahva teknologiaosaaminen, jonka merkitys on korostunut entisestään nykyisessä usean eri pelialustan tuotantomallissa. Toisena, lähes yhtä oleellisena kasvun tekijänä, voidaan pitää Suomessa vallitsevaa vahvaa pelaamiseen ja pelinkehitykseen liittyvää harrastuskulttuuria.

Yleistynyt pelituotteiden digitaalinen jakelu on pienentänyt pelien kehityskustannuksia oleellisesti ja muuttanut jakelija-välikäden pois jäädessä tuotteiden tulonjakoa kehittäjille merkittävästi edullisempaan suuntaan. Pelejä voidaankin tuottaa tänä päivänä huomattavasti paremmalla panos/tuotto-suhteella, joka edesauttaa myös pienempien kehittäjäyritysten pääsyä kansainvälisille markkinoille.

Pienentyneiden pelien kehitys- ja tuotantokustannusten vuoksi yhä useammalla, eritoten nuorella, on halu muuttaa pitkäaikainen ja intohimoinen harrastuksensa myös liiketoiminnaksi. Teknologiaosaaminen on harrastelijoiden kesken usein huipputasoa, mutta tänä päivänä pelialalla yhä suuremmassa roolissa olevassa liiketoimintaosaamisessa on puutteita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja käsitellä mahdollisimman kattavasti yritystoiminnan suunnittelun ja käynnistämisen eri työvaiheet pelitoimialan näkökulmasta. Työssä esitellään ensin alan nykytilaa pääpiirteittäin sekä kansainvälisesti että Suomen osalta, jonka jälkeen käydään läpi liiketoiminnan peruskysymyksiä, joita aloittavan yrittäjän on hyvä pohtia omaa toimintaa suunnitellessaan. Työn tavoitteena on tuoda esiin jokainen liiketoiminnan osa-alue niin, että sen käsiteltyään ja analysoituaan mahdollinen tuleva yrittäjä voi konkreettisesti hyödyntää näitä tietoja esimerkiksi rakentaessaan liiketoimintasuunnitelmaa alkavalle yritykselleen.

Työn toimeksiantaja on Tampereen ammattikorkeakoulun tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Onnistuessaan työn materiaalia voidaan käyttää hyödyksi myös opetustarkoituksessa.

Työssä käyttämäni lähdemateriaali on pääasiassa verkkoaineistoa. Peliteollisuus on toimialana vielä suhteellisen nuori, joten sitä koskevaa kirjallisuutta on olemassa hyvin vähän. Aineistoa kerätessäni pyrin valitsemaan lähteitä, joiden tieto on mahdollisimman tuoretta, korkeintaan kahden vuoden takaa. Peliala muuttuu jatkuvasti, joten tiedon tuoreus oli kriittinen tekijä sen paikkansapitävyyttä arvioitaessa.

Teoriatietoa toimialasta ja pelinkehitystyöstä oli saatavilla erityyppisissä lähteissä hyvin. Osa käyttämästäni lähteistä oli uutistyyppisiä, mutta niistä hyödyntämäni tieto pohjautui yleensä erilaisiin alan toimijoiden julkaisuihin. Materiaalia alan markkinoinnista ja muun muassa brändin rakentamisesta nimenomaan pelialan näkökulmasta ei ollut saatavilla käytännössä ollenkaan, jonka vuoksi jouduin keräämään aineistoa useammasta erilaisesta lähteestä ja soveltamaan sitä omaan tarkoitukseeni sopivaksi. Pyrin tarkastelemaan käyttämiäni aineistoja hyvin kriittisesti ja valitsemaan niistä vain yleisluontoista teoriatietoa, joka ei ole sidottu tiettyyn toimialaan tai aihepiiriin. Yleisemmällä tasolla yritystoimintaa käsittelevää materiaalia oli tarjolla runsaasti. Perusliiketoimintaa käsittelevä tieto on suurimmalta osin tyypiltään muuttumatonta, jonka vuoksi ainoa kriteerini aineiston valinnassa oli tiedon julkaisija.

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelmaa perustettavan yrityksen liiketoiminnasta. Suunnitelman tarkoituksena on jäsentää ja kartoittaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti käynnistettävän yritystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelmassa pyritään kuvaamaan tarkasti, kuinka kehitettyä liikeideaa on tarkoitus toteuttaa käytännössä. Suunnitelmassa kiinnitetään huomiota muun muassa yrityksen toimintaympäristöön, suunniteltuihin toimintatapoihin ja tulevaisuuden tavoitteisiin (Perustamisopas alkavalle... 2012, 11).

Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen suunnitteluväline yrittäjälle itselleen sekä apuna esimerkiksi sovittaessa yhteistyöstä ulkopuolisten tahojen, kuten mahdollisten yhteistyökumppanien, kanssa. Liiketoimintasuunnitelmaa edellytetään myös haettaessa rahallista apua, pankkilainaa tai julkista rahoitusta, toiminnan käynnistämiseen. Huolellisesti pohdittu suunnitelma helpottaa yritystoiminnan aloittamista ja ideoiden työstämistä toteutuskelpoisiksi ja tuottaviksi toiminnoiksi sekä pakottaa yrittäjää pohtimaan toimintaansa kokonaisuutena myös pidemmällä aikajänteellä.

### 2.1 Suunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelmaa kirjatessa on hyvä käydä läpi, ja etsiä vastauksia ainakin seuraavanlaisiin kysymyksiin (Perustamisopas alkavalle... 2012, 12).

#### **Yrittäjä ja yritys**

Millainen koulutus ja kokemus sinulla on alalta? Millaisia erityistaitoja ja -tietoja sinulla on? Mitkä ovat vahvimmat osaamisalueesi? Millaista liiketoimintaosaamista sinulla on?



### **Toimiala ja kilpailijat**

Millainen on toimialasi nykytilanne, ja mitkä ovat sen tulevaisuuden näkymät? Keitä ovat tärkeimmät kilpailijasi ja millaisia tuotteita heillä on? Miten aiot erottaa kilpailijoistasi?

### **Asiakkaat ja markkinat**

Millainen on tavoittelemasi kohderyhmä? Onko asiakkaita ja kiinnostusta tuotteeseesi riittävästi? Minkä asiakkaan tarpeen tuotteesi täyttää?

### **Liikeidea**

Mitä yrityksesi tekee? Millä tavoilla tuote on tarkoitus valmistaa? Kenelle tuote on tarkoitettu? Miten liikeideasi eroaa muista? Miksi asiakkaat olisivat kiinnostuneita sinun tuotteestasi?

### **Markkinointi**

Millaisin keinoin markkinoit tuotettasi? Millä tavoin tavoitat halutun kohderyhmän? Millainen yrityskuva ja brändi yritykselläsi on? Miten ne erottautuvat kilpailijoista?

### **Tuotteet**

Millaisia ovat tuotteesi? Millä tavoin ne erottautuvat kilpailijoiden tuotteista?

### **Rahoitus**

Kuinka paljon tarvitaan alkupääomaa? Mihin kaikkeen rahoitusta tarvitaan? Millä tavoin rahoitus hankitaan?

### **Oikeudelliset kysymykset**

Millaisia sopimuksia tarvitaan? Kuinka tuotteen immateriaalioikeuksia hyödynnetään?

**Riskit**

Millaisia uhkatekijöitä yritystoimintaan liittyy? Kuinka niitä voidaan analysoida?  
Miten niihin on syytä varautua?

## **3 LIIKEIDEAN TESTAUS**

### **3.1 Yritys tai yrittäjä**

Olisiko minusta yrittäjäksi? Kysymys on yksinkertainen, mutta edellyttää yritys-toiminnan käynnistämistä harkitsevalta paljon pohdintaa ja itsetutkiskelua. Motivoitunut asenne ja halu työllistää itse itsensä ovat yrityksen perustamisen ensimmäiset askeleet. Näiden lisäksi tarvitaan kuitenkin myös paljon muuta; hyvä liikeidea, runsaasti ammattitaitoa, perustiedot ja -taidot yrittämisestä ja liike-elämästä sekä riittävästi aloituspääomaa toiminnan käynnistämiseen.

Yrittäjältä vaaditaan paljon samanlaisia taitoja ja valmiuksia kuin opiskelussa tai vaikkapa harrastustoiminnassa. Tärkeässä roolissa ovat piirteet kuten oma-aloitteisuus, ahkeruus ja halu ottaa riskejä. Yrittäjän on luotettava rohkeasti itseensä ja omiin taitoihinsa, mutta oltava samalla valmis kehittämään ja laajentamaan osaamistaan liiketoiminnan tarpeiden sitä vaatiessa. Sosiaaliset taidot, kuten ulospäinsuuntautuneisuus ja yhteistyökyky ovat välttämättömiä ominaisuuksia asiakassuhteiden hoidossa ja yhteistyökumppaneiden parissa työskennellessä.

#### **3.1.1 Miten pärjätä pelialalla**

Kuten muillakin aloilla, myös pelialalla yrittäjän tärkein ominaisuus on kuitenkin halu päästä tekemään työtä rakastamansa asian parissa. Pelialan yrittäjälle työ onkin useimmiten myös pitkäaikainen harrastus, joka on kehittynyt liiketoiminnaksi. Vaikka pelien tuntemus pelaajan näkökulmasta on alalle aikovalle eduksi, tarvitaan menestykseen runsaasti myös muita tekijöitä. Vahva ammattitaito ja tekninen osaaminen ovat yritystoiminnan kulmakiviä. Yrittäjän on tunnettava pelimarkkinat ja alan uusimmat suuntauukset sekä oltava perillä siitä, mitä kuluttajat kyseisellä hetkellä haluavat. Alan jatkuvasti kehittyvän luonteen vuoksi yrittäjän on kyettävä ajattelemaan innovatiivisesti ja luovasti tarjotakseen uutta ja mielenkiintoista sisältöä muuttuvilla markkinoilla. Alan teknisyydestä huolimatta on yrit-

täjällä oltava myös kaupallista ja markkinointialan osaamista, sekä valmiudet kehittää uusia liiketoiminta- ja ansaintamalleja markkinatilanteen sitä edellyttäessä.

### 3.2 Markkinat

Aloittavan yrittäjän on hyvä suunnitella tarkkaan sijoittumisensa jo olemassa oleville markkinoille omalla toimialallaan ja -alueellaan. Huomiota tulee kiinnittää markkinoiden kokoon yrityksen perustamishetkellä, sekä ennusteisiin niiden kehityksestä ja kasvuvauhdista tulevaisuudessa. On tärkeää selvittää mahdollisuudet ja erot eri jakelukanavien välillä sekä kiinnittää huomiota alalla vallitseviin trendeihin ja uusimpiin suuntauksiin. On hyvä myös huomioida markkinoiden tämän hetkinen tuottavuus yrityksen kohdealueella.

Yrityksen markkinoita selvitetessä etsitään vastauksia muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Keitä ovat yrityksen asiakkaat ja tavoitellut kohderyhmät, ja kuinka paljon heitä on yrityksen toiminta-alueella?
- Millaisiin ryhmiin potentiaaliset asiakkaat voidaan jakaa?
- Millaisia tarpeita ja odotuksia heillä on?
- Minkälainen kysyntä tuotteilla on?
- Millaisia kilpailukeinoja aiotaan käyttää?
- Millaiset tulevaisuuden näkymät alalla on?

Kotimaisten markkinoiden pienuudesta johtuen suomalainen peliteollisuus on aina suuntautunut pääasiassa ulkomaille, eritoten Pohjois-Amerikkaan ja läntiseen Eurooppaan. Pohjois-Amerikka on taloudellisesti maailman merkittävin alue pelialan myynnissä, ja suomalaisenkin peliteollisuuden liikevaihdosta yli puolet tulee nimenomaan näiltä markkinoilta. Euroopan markkinoiden osuudeksi on laskettu viime vuosina lähes loput alan koko liikevaihdosta. (Suomalainen peliala kärsii työvoimapulasta 2011.) Yritysten suuntautuminen Aasian markkinoille on aina ollut hyvin pientä. Tämä johtuu muun muassa alueella vallitsevasta länsimaita tiukemmasta lainsäädännöstä, laajalle levinneestä piratismista

sekä erilaisista ansaintamalleista ja yrityskulttuurista yleisemmällä tasolla. Markkinamahdollisuuksien täysivaltainen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin suomalaisilta peliyrityksiltä jatkuvaa toimintaympäristön seuranta. Kansainvälinen verkostoituminen ja yhteistyö ovat yhä keskeisemmässä roolissa yritysten toimintaperiaatteissa.

### **3.3 Kilpailu**

Menestyäkseen aikomallaan alalla, on aloittavan yrittäjän syytä kerätä mahdollisimman laajat tiedot kyseisestä toimialasta, sen toimintatavoista, tulevaisuuden näkymistä sekä kilpailuympäristöstä ja markkinatilanteesta. Uusi yritys joutuu aina kilpailutilanteeseen, ja onkin oleellista, että yrittäjä löytää liikeideallaan tavan vastata potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin paremmin kuin jo olemassa olevat alan toimijat. Yrityksen yksilöitymisen ja erottumisen kannalta on tärkeää tuntea kilpailijat sekä näiden tuotteet ja toimintamallit. Keino arvioida yrityksen mahdollisuuksia menestyä markkinoilla, on tutkia kilpailijoiden vahvuuksia ja toimintatapoja sekä löytää itselleen toimiva strategia niihin nähden.

Suomalaisella pelialalla keskinäinen kilpailu yrittäjien välillä on kuitenkin verraten pientä. Pääasiallinen syy tähän on kotimaisten markkinoiden pienuus globaaleihin markkinoihin nähden. Toiminta alalla onkin yleisesti perustunut enemmän keskinäiseen yhteistyöhön ja verkostojen luontiin pelialan osaajien ja yritysten välille. Merkittävimpänä haasteena ja yritysten välisenä kilpailutekijänä erityisesti kansainvälisillä markkinoilla pidetään tänä päivänä ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta ja laatua.

## 4 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 4.1 Pelialan voimakkaan kansainvälisen kasvun tekijät

Pelialan voimakkaan kansainvälisen kasvun tekijöiksi voidaan nimetä ainakin kolme merkittävää seikkaa. Tärkein näistä on pelaajaryhmien laajentuminen. Tutkimusten mukaan tänä päivänä noin kolme neljästä alle 40 vuotiaasta kuluttajasta pelaa digitaalisia pelejä aktiivisesti, satunnaisemmalla tasolla jopa 90% (Suomen pelitoimialan strategia... 2010, 3). Nuoremmille ikäpolville pelikulttuuri on arkipäivää, ja pelaaminen onkin lasten ja nuorten keskuudessa tänä päivänä yksi suosituimmista ajankäytön ja mediakulutuksen välineistä. Samalla kuitenkin erityisesti digitaalinen pelaaminen kookuttaa pariinsa uusia kuluttajia myös vanhemmista ikäluokista. Tyypiesimerkki digitaalisten pelien pelaajasta onkin akateemisesti koulutettu noin 40-vuotias mies. Pelaajien sukupuoli- ja ikäjakaumien ennustetaan kuitenkin tasaantuvan uusien pelisisältöjen ja -tapojen sekä jakelukanavien ansiosta (Mitä peliteollisuus on tämän päivän Suomessa? 2011).

Toinen pelialan kasvun olennaisista tekijöistä on teknologian jatkuva kehitys, joka on tuonut mukanaan uusia pelilaitteita ja -sisältöjä. Pelaaminen ei ole enää pelkästään yksin tietokoneen ääressä näpyttelyä, vaan se voi olla ystävien kanssa rokkibändissä soittamista TV:n äärellä tai palapelin kokoamista mobiililaitteella. Pelillisuus on hyödynnettävissä myös muilla vuorovaikutteisen median alueilla, kuten opetuksessa ja mainonnassa.

Kolmas merkittävistä seikoista on pelien verkossa tapahtuvan digitaalisen jakelun ja verkkopelaamisen yleistyminen. Pelejä ei enää tarvitse ostaa pelikaupasta, vaan internet ja mobiililaitteet ovat tuoneet ne lähemmäs jokapäiväistä arkeamme. Pelien linkittyminen osaksi sosiaalisen median palveluita, kuten Facebookia, vahvistaa osaltaan tätä ilmiötä.

Voidaankin todeta, että pelialan vahvuus ja merkittävä kasvun tekijä on se, että teknologisten harppausten avulla ala on onnistunut kehittymään myös sisällöllisesti ja tarjoamaan uutta erilaisille kohderyhmille. Pelaaminen on koko ajan

yleistyvä osa ihmisten arkea ja peleillä on myös kulttuurinen vaikutus. Pelien kulttuurisesta merkityksestä on keskusteltu pitkään, mutta selkeä suuntaus maailmalla on, että pelit on tunnustettu tai ollaan tunnustamassa osaksi kulttuuriamme. Pelimarkkinoiden suhteen kulttuurisella statuksella ei juurikaan ole merkitystä, mutta pelien hyväksyminen osaksi tunnettua kulttuuria vaikuttaa myönteisesti pelitoimialan kehityksen tukemiseen. Näin ollen nimenomaan pelikehitystoiminnan kannalta seikka on oleellinen.

## **4.2 Pelialan nykytila Suomessa**

Peliteollisuuden kehitys on ollut 2000-luvun aikana nousujohteista, ja alasta on viime vuosina kehittynyt maamme taloudellisesti merkittävin kulttuurivientiala. Monista muista kulttuurialoista poiketen on peliala kyennyt tuottamaan useita kansainvälisesti merkittäviä huipputuotteita ja menestystarinoita, jotka ovat osaltaan luoneet uskoa alan menestykseen.

Alan huimaan kasvuun ovat vaikuttaneet useat eri tekijät. Merkittävimpänä niistä voidaan nostaa esiin teknologiaosaaminen, joka on suomalaisella pelialalla kansainvälistä huippuluokkaa. Suomalaiset peliyritykset ovat toiminnaltaan teknologiasuuntautuneita ja ketteriä. Näiden tekijöiden merkitys korostuu entisestään nykyisessä usean eri pelialustan tuotantomallissa. Toisena, lähes yhtä oleellisena, tekijänä voidaan pitää Suomessa vallitsevaa vahvaa pelaamiseen ja pelinkehitykseen liittyvää harrastuskulttuuria. Pelaaminen koetaan sosiaalisesti hyväksyttävänä ajanvieton muotona, joka osaltaan luo vahvaa pohjaa pelinkehitystoiminnalle. Muina merkittävinä vaikuttimina voidaan mainita muun muassa yhteiskunnan hyvä infrastruktuuri talouden ja tekniikan alueilla sekä suomalaisen pelikehityksen toimitusvarmuus ja korkea hinta/laatu-suhde muuhun läntiseen tasoon nähden. Suomalainen peliala on hyvin organisoitunut, ja yhteistyö muiden tahojen, kuten yritysten ja eri oppilaitosten kanssa on sujuvaa, jonka katsotaan myös vaikuttavan myönteisesti alan kehitykseen.

Suomalaisen pelialan kehitystä tarkastellessa on huomionarvoista, että se on tapahtunut suurilta osin luonnollisesti ja markkinalähtöisesti. Useisiin muihin

kulttuurialoihin verrattuna sekä yhteiskunnan että sijoittajien panostus alan kehitykseen on ollut varsin pientä. Tästä huolimatta peliyritysten liikevaihdon kasvu on ollut viime vuosina jatkuvasti suurempi kuin maailmanmarkkinoiden, ja suomalainen peliteollisuus on onnistunut kasvattamaan merkitystään maailmanlaajuisesti. Vaikka peliala onkin vielä toimialana yritysten lukumäärään suhteutettuna melko pieni, on yrittäjien määrä jatkuvassa nousussa. Uusien peliyritysten perustamista on viime vuosina vauhdittanut eritoten uusien jakelumahdollisuuksien kehitys. Vaikka alan siirtyminen digitaaliseen jakeluun ja online-sisältöihin asettaakin toimijoille uusia haasteita, tarjoaa se erityisesti pienille pelinkehittäjille väylän laajempaan kansainväliseen näkyvyyteen, ja näin ollen mahdollisuuden taloudellisesti kannattavampaan liiketoimintaan.

Suomalainen peliteollisuus on perinteisesti keskittynyt pääkaupunkiseudulle, jota luonnostaan selittää maamme maantiede ja väestön jakautuminen. Suurin osa viime vuosina perustetuista yrityksistä on kuitenkin saanut alkunsa pääkaupunkiseudun ulkopuolella, johon on vaikuttanut muiden alueiden lisääntyvä rahallinen panostus pelikehitystoiminnan tukemiseen. Merkitys yritysten maantieteellisen sijainnin muutokselle on ollut myös digitaalisten jakelukanavien yleistymisellä, joka on tarjonnut talouskeskusten ulkopuolella sijaitseville pienemmille yrityksille mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan.

Tulevaisuudessa alan kasvupotentiaali perustuu nykyisen peliteollisuuden vahvistamisen lisäksi uusien kasvualueiden tuomien mahdollisuuksien hyväksikäyttöön. Pelitoimiala laajenee lisääntyvässä määrin itsensä ulkopuolelle ja kehitys on lähestymässä kohti palveluajattelua. Pelien elinkaarta pidennetään tuottamalla niihin jatkuvasti uutta sisältöä, sekä erilaisia oheistuotteita kuten leluja ja elokuvia (Suomen peliala tähtää kovaan kasvuun. 2011). Tulevaisuuden toimintamalli onkin, että pelit tekevät sisällön tunnetuksi, ja muut tuotteet seuraavat perässä. Tällainen trendi asettaa haasteita pelin kehittäjille ja ylläpidolle, mutta tarjoaa samalla aivan uudenlaiset mahdollisuudet liiketoiminnan kasvuille.



## 5 TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA

### 5.1 Toiminta-ajatus

Yrityksen tapaa toimia valitsemallaan alueella kutsutaan yrityksen perusfilosofiaksi. Perusfilosofia kiteyttää yrityksen arvot ja arvostukset, ja ilmenee yleensä yrityksen toiminta-ajatuksena. Toiminta-ajatus on yritystoiminnan peruslinjaus joka kertoo, miksi yritys on olemassa tai miksi se on tarkoitus perustaa (Liiketoimintasuunnitelma 2011). Toiminta-ajatus voidaan yleensä summata muutamaaan lauseeseen, esimerkiksi *tuotamme huipputasoisia maailmanluokan toimintapelejä sekä rajoja rikkovaa 3D-tekniikkaa*. Yksi yrityksen ensimmäisistä strategisista valinnoista onkin oman toiminta-ajatuksen määrittely.

### 5.2 Peliyrityksen strategisia vaihtoehtoja

Pelialan liiketoimintaa yritetään usein rinnastaa niin ohjelmistotuotannon kuin sisällöntuotannonkin toimintamalleihin. Toimialoilla on toki paljon yhteisiä piirteitä, mutta pelialan ollessa niin vahvasti keskittynyt innovatiiviseen ja luovaan sisällöntuotantoon teknologiaosaamisen lisäksi, on sitä syytä käsitellä kokonaan omana toimialanaan. Tätä puoltaa myös se, että pelialalla toimivien yritysten ansaintalogiikat ja liiketoimintamallit poikkeavat merkittävästi sekä ohjelmistotettä sisällöntuotannon perinteisistä malleista.

#### 5.2.1 Liiketoimintamallit

##### **Pelistudio**

Suomalaisissa peliyrityksissä yleisimmin käytössä oleva liiketoimintamalli perustuu omien myyntituotteiden ja pelibrändien kehittämiseen (Hiltunen & Latva 2009, 7). Mallissa yritys vastaa niin pelin teknologisesta kuin sisällöllisestäkin kehityksestä. Valmiille tuotteelle hankitaan joko ulkopuolinen kustantaja ja jakelijaksi tai tänä päivänä yhä lisääntyvässä määrin julkaistaan se omakustanteisesti tai myydään digitaalisia jakelukanavia hyödyntäen suoraan kuluttajille.

### **Alihankintayritys/teknologiantoimittaja**

Malli muodostuu alihankinnasta sekä erilaisten asiakasprojektien ja osatoteutusten tuottamisesta. Liiketoimintamallissa kehitetty pelituote, kuten käsikirjoitus, grafiikat, musiikki tai pelialusta, ja sen oikeudet myydään osana laajempaa kokonaisuutta. Toimiminen isomman pelistudion alihankkijana antaa varsinkin pienemmille pelialan yrittäjille helpomman väylän päästä markkinoille ja kartuttaa kokemusta alan toiminnasta, sekä luoda uskottavia työnäytteitä tulevaisuutta varten (Fenix Games Business Programme Workbook 2005, 43).

Suurin osa eritoten pienemmistä pelitoimialan yrityksistä soveltaa kuitenkin toiminnassaan molempia edellä mainituista malleista, kehittäen esimerkiksi omaa tuotettaan erilaisen projektiliiketoiminnan tuomalla rahoituksella.

### **Muut liiketoimintamahdollisuudet**

Pelitoimiala elää jatkuvaa murrosta, ja tarjoaa tulevaisuudessa kehittäjäyrityksille yhä kasvavassa määrin mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa ja käyttää laaja-alaista osaamistaan myös perinteisen pelinkehitystyön ulkopuolella.

Suomalainen peliteollisuus tuottaa monia nykypäivänä kansainvälistäkin tunnettua saavuttaneita tuotteita ja brändejä. Tulevaisuudessa näiden tuotemerkkien hyödyntäminen myös rinnakkaisilla toimialoilla mahdollistaa pelialan yrityksille kasvavan liiketoimintapotentiaalin. Esimerkkinä tämäntyyppisestä hyödyntämisestä on muun muassa brändin käyttö vaikkapa elokuvassa, sarjakuvassa tai muussa oheistuotteessa. Pelillisyyden liittäminen myös toisiin vuorovaikutteisen median osa-alueisiin, kuten opetus-, markkinointi- ja mainontakäyttöön, tuo mukanaan pelinkehittäjille aivan uudentyyppisiä yhteistyökumppaneita ja asiakassegmenttejä.

Peliala on toimialana luonteeltaan innovatiivinen, jonka tietotaitoa ja osaamista voidaan tulevaisuudessa siirtää myös muun ICT-alan käyttöön. Tällaista osaamista voi olla esimerkiksi 3D-teknologiat, fysiikkamallinnus, tekoäly- sekä erilaiset verkkoteknologiaan liittyvät sovellukset.

## 5.2.2 Tuotteet

### Peli-idea

Peliteollisuudessa on varsin tavallista, että pelintekijät käyttävät uudelleen, tai jalostavat hieman eteenpäin, jo kertaalleen kehitettyjä peli-ideoita. Taloudellisesta näkökulmasta tämä onkin varsin toimiva ratkaisu, sillä jo ennestään toiminut pelikonsepti tuottaa varmemmin menestyksekkään lopputuloksen kuin täysin uudenlainen idea. Uusien pelikonseptien kehittäminen on usein erittäin haastavaa ja taloudellisesti riskialtista, sillä pelkkä hyvä idea ei yksinään riitä. Innovatiivinen kehittäjä voi kohdata tilanteen, jossa vastakkain asetettuna ovat tuore peli-idea sekä suurempi ostajapotentiaali ja laajempi suosio. Tällöin on tehtävä päätös siitä, tavoitellaanko pelinkehitystyöllä ensisijaisesti omaperäistä ja laadukasta lopputulosta, vaiko massamarkkinoita ja taloudellisesti kannattavampaa tuotetta.

### Lajityypin valinta

Aloittavan peliyrittäjän on tärkeää valita myös lajityyppi eli genre, jota kehitettävä peli edustaa. Valintaa tehdessä on syytä ottaa huomioon kehittäjän omat mieltymykset ja vahvimmat osaamisalueet, sekä tulkinta markkinoiden senhetkistä tarpeista. On oleellista pyrkiä määrittelemään kuluttajat, joille peli ensisijaisesti suunnataan, sekä ymmärtää, mitä tavoiteltu kohderyhmä peliltä haluaa (Rautiainen 2002, 59). Pelin genrellä on oleellinen vaikutus kohderyhmään, sillä pelaajilla on usein selkeä mielipide siitä, minkälaisen lajityypin pelejä he haluavat pelata. Genren valinta ei kuitenkaan saa olla ainoa kehitystä ohjaava tekijä, eikä peliä tule suunnitella tietyn lajityypin edustajaksi vain miellyttääkseen tiettyä kohderyhmää.

### Peligenret

Peligenrejä on olemassa paljon, ja usein peleistä löytyy elementtejä, jotka kuuluvat useampaankin eri lajityyppiin. Tällöin pelit edustavat ns. *cross genre* -pelityyppiä. Pelit voidaan kuitenkin jaotella pääperiaatteeltaan kuuluvan johonkin seuraavista tyypeistä.

### *Toimintapelit*

Toimintapelit ovat temmoltaan nopeita, ja niiden haastavuus perustuu usein pelaajan koordinaatioon ja motoriikkaan. Pääosaan toimintapelissä nousee sen visuaalinen ilme ja sisältö on usein pienemmässä roolissa.

### *Strategiapelit*

Lajityypin pelit tarjoavat pelaajalleen taktisia ja loogisia haasteita sekä mahdollisuuden strategiseen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Pelimekaniikka on suuremmassa roolissa kuin pelin juoni ja ulkoasu.

### *Roolipelit*

Roolipelien keskeisimpänä periaatteena on astuminen pelihahmon rooliin ja sen kehittäminen erilaisten pelin tarjoamien haasteiden kautta. Haasteet perustuvat usein pelimaailman tutkimukseen ja tehtävien suorittamiseen sekä interaktioon pelissä esiintyvien muiden hahmojen kanssa. Tärkeimpinä ominaisuuksina roolipeleissä ovat vuorovaikutus ja juoni, visuaalisuus ja pelimekaniikka näyttelevät pienempää roolia.

### *Reaalimaailmasimulaatiot*

Genreen lasketaan kuuluvaksi esimerkiksi urheilupelit, ajopelit ja erilaiset simulaattorit. Lajityypin edustajat tarjoavat sekä taktisia että pelaajan motoriikkaan ja koordinaatioon perustuvia haasteita. Pelien pääpaino on reaalimaailman simuloinnissa, jolloin juoni jää usein varsin pieneen rooliin. Lajityyppi liittyy usein myös muihin peligenreihin.

### *Rakennus- ja hallinnointipelit*

Rakennus- ja hallinnointipelien tarjoamat haasteet ovat pääasiassa käsitteellisiä. Lajityypin pelit sisältävät harvoin strategioiden suunnittelua tai tutkimista, eivätkä juuri tarjoa pelaajalleen koordinaatioon tai motoriikkaan perustuvia haasteita. Genren peleissä pääroolissa ovat pelimekaniikka ja vuorovaikutus.

### *Seikkailupelit*

Seikkailupelit perustuvat ongelmien ratkaisuun ja pelimaailman tutkimiseen. Pääpaino on vahvalla ja haastavalla juonella, pelimekaniikka ja vuorovaikutusmahdollisuudet ovat vähäisemmässä roolissa. Genreen kuuluvat osittain myös monet tasohyppely-, äly- ja roolipelit.

### *Älypelit*

Älypeleissä pelaaminen keskittyy pääasiassa ongelman ratkaisuun, eivätkä ne tarjoa juurikaan pelaajalleen muunlaisia haasteita. Tyypin peleissä juonella ja pelimekaniikalla ei ole suurtakaan merkitystä.

## **5.2.3 Alusta**

Pelisuunnittelua käynnistäessä kehittäjän on pohdittava ja tehtävä päätös siitä, millaiselle alustalle peliä ollaan pääsääntöisesti toteuttamassa. Vaikka pelikonseptin onkin syytä olla ainakin lähes riippumaton toteutuslupasta, asettaa se väistämättä rajoituksia suunnittelulle, esimerkiksi pelin käyttöliittymän suhteen, ja on näin ollen oleellinen osa kehitysprosessia. Tavoitellessa mahdollisimman laajaa kohderyhmää on eduksi, että pelin pelaaminen onnistuu useammallakin eri alustalla.

### **Mobiili**

Suomi on ollut perinteisesti edelläkävijä mobiilipelien kehitystyössä. Merkittävimpana tekijänä tähän on ollut Nokia, sekä yleisemmällä tasolla mobiiliteknologian laaja levinneisyys maassamme. Mobiilipelit ovat voimakkaasti volyyymiin pohjautuvia, ja niiden kehitystyö on selkeästi halvempaa ja nopeampaa kuin esimerkiksi konsolipelien. Tästä syystä suuntaus mobiiliteknologiaan on läsnä kehitystyössä vahvasti tänäkin päivänä, nykyään vaikuttimenaan myös uudet verkkojaketelukanavat, kuten Applen AppStore ja Android Market. AppStoren ja muiden digitaalisten jakelukanavien vahvuus on, että ne tarjoavat pelinkehittäjille suhteellisen yksinkertaisen liiketoimintamallin ja teknologiavaatimukset sekä vakaan kehitysympäristön. Muutamien suomalaisten pelien, näistä tunnetuimpana Angry Birds, menestyminen onkin rohkaissut monia aloittavia peliyrittäjiä

valitsemaan pääasialliseksi kehitysalustakseen nimenomaan iOS-alustan kuten iPhone tai iPadin.

### **PC/Konsolit**

PC ja eri konsolit ovat alustat, jolle suunnattuun pelikehitykseen on viime vuosina panostettu rahallisesti eniten. Merkittävimmissä osassa ovat erityisesti ne pelit, joiden jakelu tapahtuu digitaalisten kanavien, kuten Sony'n Playstation Networkin, kautta. Kehitys konsolialustoille vaatii kehittäjältä yleensä valmistajan sertifikaatin työhön tarvittavista teknisistä taidoista.

### **Verkkopelit**

Erytisesti selainpohjaisten verkkopelien suosion kasvu on ollut jatkuvaa. Verkkopelien tuonti markkinoille on digitaalisen jakelutavan ansiosta suhteellisen helppoa, ja pelien linkittyminen muun muassa sosiaalisen median palveluihin on osaltaan vauhdittanut niiden suosion kehitystä. Verkkojakeluun kehitettävät pelit ovat usein konsoli- tai PC-pelejä pienimuotoisempia, jolloin niiden kehityskustannukset ovat myös pienemmät ja riskit näin ollen helpommin hallittavissa.

Suuntaus tänä päivänä kuitenkin on, että yhä useammat yritykset siirtyvät kohti monialustaista pelinkehitystä. Trendi on nähtävillä vahvana erityisesti mobiilialustoille suunnatussa pelinkehitystyössä. On yleistä, että yritykset kehittävät pelistä versioita esimerkiksi mobiilialustalle ja verkkojakeluun tai PC:lle ja useammalle eri konsolille samanaikaisesti. Pelinkehitystyökalujen jatkuva tekninen edistys ja suuntauksen tuottama taloudellinen hyöty antavat olettaa, että trendi elää vahvana myös tulevaisuudessa. Mikäli näin on, ei kysymys ensisijaisen kehitysalustan valinnasta ole yrittäjälle enää olennainen.

## **5.3 Liikeidea**

Yrityksen perustaminen lähtee aina liikkeelle yrittäjän ideasta. Idea voi olla uusi tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä. Idea voi olla myös jokin aivan täysin uusi keksintö. Idea perustuu yleensä yrittäjän osaamiseen ja omiin kiinnostuksen kohteisiin, ja voi saada alkunsa esimerkiksi jo jonkin olemassa olevan tuotteen

kehitysideasta. Yritysidea on yleensä aluksi hyvinkin epämääräinen hahmotelma, usein pelkkä oivallus, jota yrittäjä alkaa jalostaa eteenpäin. Ideaa ja yrityksen toiminta-ajatusta on syytä arvioida tarkasti ja kehittää edelleen, ennen kuin niiden pohjalta ryhdytään tekemään konkreettisempia suunnitelmia ja laskelmia. Huolellisesti pohdittu yritysidea selventää yrittäjälle syyt tulevan yrityksen olemassaololle, ja antaa pohjan varsinaisen liikeidean kehittämiseksi.

Tarkkaan määritelty liikeidea on kaiken yritystoiminnan perusta. Liikeidea on aiemmin määriteltyyn toiminta-ajatukseen verrattuna käytännönläheisempi ja konkreettisempi kuvaus käynnistettävästä yritystoiminnasta. Kiteytettynä liikeidea kuvaa tapaa, jolla yrityksen on tarkoitus tehdä rahaa ja antaa vastauksen kolmeen kysymykseen mitä, kenelle ja miten?

MITÄ - Minkä asiakkaan tarpeen idea tyydyttää? Millaista hyötyä tuotteesta on asiakkaalle?

KENELLE - Mikä on yrityksen markkina-alue? Millaisia ovat asiakkaat?

MITEN - Millaisilla tavoilla tuote on tarkoitus valmistaa? Kuinka se toimitetaan tavoitelluille asiakkaille? Millaisia resursseja tarvitaan, mitä on jo olemassa?

Liikeidean lähtökohta on, että uusi tuote tai keksintö tarjoaa niin paljon hyötyä potentiaalisille asiakkaille, että he ovat valmiita hankkimaan idean synnyttämän tuotteen. Onnistunut liikeidea täyttää tai tuo lisäarvoa tavoitellun asiakaskunnan tarpeisiin. Tarpeet voidaan tyydyttää konkreettisen tuotteen, tiedon tai keksinnön avulla. Oleellista on, että asiakas kokee saavansa ratkaisun tarpeeseensa tai ongelmaansa tarjotun tuotteen avulla. Menestyksekkään liikeidean ja tuotekonseptin kehittäminen riippuukin paljolti siitä, kuinka hyvin potentiaalisen asiakaskunnan todelliset tarpeet ja toiveet tunnetaan ja tunnistetaan.

Asiakastarpeen täyttämisen lisäksi yrityksen liikeidean on erottauduttava kilpailijoista jollakin merkittävällä ominaisuudella. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi tuotteen hinta ja laatu, ulkonäkö, tekniset ominaisuudet, helppokäyt-

töisyys tai poikkeavat markkinointikeinot. Kilpailijoista erottavan tekijän tunnistaminen on varsin tärkeää, sillä sen perusteella suunnitellaan liikeidealle tuote- ja liiketoimintakonseptointi. Onnistunut tuote- ja liiketoimintakonseptointi mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan myös täydeltä vaikuttavalla markkina-alueella, ja sitä voidaan helposti soveltaa myös uusille segmenteille vain pieniä muutoksia tekemällä.

Liikeidean toimivuus edellyttää ehjää liiketoimintamallia, arvoketjua sekä huolellisesti pohdittua ansaintalogiikkaa. Arvoketjun ja ansaintalogiikan määrittely auttaa yrittäjää oman toiminnan tarkentamisessa sekä markkina-alueella toimivien kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden tunnistamisessa. Kilpailijat eivät ole välttämättä aina ilmiselviä, jonka vuoksi oikean asiakasryhmän ja -tarpeen tunnistaminen varhaisessa vaiheessa on oleellista. Arvoketjujen ja -verkostojen määrittely helpottaa tunnistamaan, voidaanko potentiaalisen asiakaskunnan tarpeet täyttää taloudellisesti kannattavalla tavalla hyödyntämällä liikeideaa, vai onko liikeideaa syytä muuttaa. Liikeidea ei ole kuitenkaan pysyvä, vaan sitä täytyy uudistaa ja sopeuttaa ympäristöön myös yritystoiminnan käynnistyttyä.



## **6 MARKKINOINTI- JA MYYNTISUUNNITELMA**

### **6.1 Markkinoinnin suunnittelu**

Yrityksen markkinoinniksi mielletään ulospäin yleensä mainonta ja itse myyntitapahtuma. Nämä ovatkin ne tekijät, joiden perusteella asiakas muodostaa mielikuvan yrityksestä ja sen tuotteista. Taitavasti toteutettu markkinointi tekee muuten tavanomaisesta tuotteesta persoonallisen, ja luo siitä haluttavan ja arvostetun asiakkaiden silmissä. Markkinointi on olennainen osa yrityksen toimintaa; sitä tarvitaan potentiaalisten asiakkaiden hankinnassa ja kontaktoinnissa sekä jo saavutettujen asiakassuhteiden ylläpidossa.

Markkinoinnin suunnittelu kannattaa aloittaa tutkimalla markkinoiden yleistä tilannetta ja potentiaalisen asiakaskunnan käyttäytymistä, määrittelemällä tavoitellut asiakassegmentit sekä analysoimalla kilpailijoita yrityksen toimialueella. Yrittäjän on hyvä kartoittaa myös oman toimintansa mahdolliset ongelmat ja tärkeimmät tulevaisuutta koskevat odotukset. Analysointivaihe voi tuoda esiin seikkoja, joiden perusteella saattaa olla syytä vielä täsmentää jo suunniteltua liike-idea. Huolellisen analysoinnin jälkeen yrittäjä voi asettaa markkinoinnin tavoitteet ja luoda strategian niiden saavuttamiseksi. Strategiaa suunnitellessa pohditaan muun muassa, millaisin toimenpitein haluttua kohderyhmää lähestytään, ja millaisia markkinointikanavia halutaan käyttää. Valintaa tehtäessä on hyvä ottaa huomioon, millaista imagoa yritykselle ollaan rakentamassa, ja millaisen kuvan suunnitellut markkinointitavat ja -kanavat yrityksestä antavat.

### **6.2 Yrityskuva ja brändi**

Kiteytettynä termeillä yrityskuva ja brändi tarkoitetaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä. Mielikuva ohjaa vahvasti, millaisena ympäristö, asiakaskunta ja yhteistyökumppanit kokevat yrityksen. Kuvan syntyyn vaikuttavat kaikki yrityksestä saadut käsitykset, tiedot ja kokemukset. Yrityskuva ja brändi ovatkin näin ollen hyvin pitkälti yrityksen toimintojen tulos, eikä niitä voida tietoisesti luoda. Huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla markkinoinnilla voi-

daan kuitenkin profiloida yrityksen toimintaa kohti tavoiteltua mielikuvaa. Profi-  
loinnin tavoitteeksi voidaan ottaa aluksi esimerkiksi samanlainen yrityskuva tai  
brändi kuin samalla toimialalla vaikuttavalla tärkeimmällä kilpailijalla.

Tavoiteyrityskuvan saavuttaminen on yritykselle merkittävä kilpailukeino, sillä  
asiakkaan mielikuva yrityksestä voi vaikuttaa ostopäätökseen jopa enemmän,  
kuin itse tuote. Vahva yrityskuva ja brändi antavat yritykselle tunnistettavan il-  
meen ja helpottavat kilpailijoista erottautumista, luovat positiivisia odotuksia uu-  
sia tuotteita kohtaan sekä helpottavat toiminnan laajentamista myös uusille  
alueille. Positiivisella yrityskuvalla on vahva merkitys myös yhteistyöverkoston  
luonnissa. Digitaalisen jakelun yleistyessä positiivisen yrityskuvan ja brändi-ima-  
gon merkitys kasvaa entisestään, sillä kun yhä useammalla pelinkehittäjällä on  
mahdollisuus julkaista tuotteensa, on joukosta erottautuminen entistä haasta-  
vampaa.

### **6.3 Vanhat markkinointikanavat vs. sosiaalinen markkinointi**

Perinteisesti pelien markkinoinnista on vastannut tuotantoyhtiö. Pelinkehittäjillä  
ei näin ollen ole ollut vastuuta markkinoinnin suunnittelusta eikä toteutuksesta,  
vaan siihen vaadittavan asiantuntijuuden ja resurssit on tarjonnut julkaisija. Digi-  
taalisen jakelun yleistyminen muuttaa tilannetta, sillä mallissa julkaisijana toimii  
kehittäjäyritys itse. Muutos asettaa kehittäjille aivan uudenlaisia haasteita, sillä  
eritoten aloittavan yrityksen markkinointiin käytettävissä olevat resurssit ovat  
usein varsin pienet, eikä tarvittavaa osaamista välttämättä löydy oman yrityksen  
sisältä. Tämä vaatiikin yrittäjää usein kehittämään vaihtoehtoisia markkinointita-  
poja ja -kanavia.

Verkkomainonta on tänä päivänä yksi tärkeimmistä mainonnan kanavista. Ver-  
kossa tapahtuvan markkinoinnin merkittävimpinä etuina ovat sen kustannuste-  
hokkuus ja tavoitettavuus, sekä viestinnän tuoreus ja ajankohtaisuus (Verkossa  
on mahdollisuuksien media 2011). Verkossa tapahtuva mainonta tuo yrityksen  
lähemmäs asiakaskuntaa, ja auttaa tekemään yritysten toiminnasta läpinäky-  
vämpää myös ulospäin. Verkkomediolla on voimaa erityisesti silloin, jos yritys

pystyy rakentamaan oman kanavan, kuten blogin, jota tavoiteltu asiakaskunta seuraa. Jatkuva vuorovaikutus yrityksen tuotteista ja toiminnasta kiinnostuneiden kuluttajien kanssa voi tuoda yritykselle merkittäviäkin kustannussäästöjä, sillä tällä tavalla markkinointi on helpompi kohdistaa vastaamaan juuri tavoitellun kohderyhmän vaatimuksia. Oman markkinointikanavan kehittäminen vaatii kuitenkin yrittäjältä taitoa ryhtyä myös sisällöntuottajaksi, jonka vuoksi helpoin ja nopein tapa erityisesti aloittavalle yrittäjälle on olla läsnä siellä, missä kuluttajat ovat jo valmiiksi, esimerkiksi erilaisissa sosiaalisen median palveluissa.

Markkinointiin sosiaalisen median palveluiden kautta liittyy kuitenkin muutamia haasteita, jonka vuoksi sitä ei ole syytä käynnistää ilman selkeää suunnitelmaa. Aluksi on tehtävä päätös siitä, minkälaisissa kanavissa yritys haluaa itseään mainostaa. Valintaa tehtäessä on olennaista selvittää, mitä kanavia yrityksen potentiaalinen asiakaskunta seuraa, sillä näkyvyydestä mediassa, joka ei tavoita asiakkaita, ei luonnollisesti ole yritykselle hyötyä. On hyvä myös valita yrityksestä tietty henkilö, joka vastaa kanavien ylläpidosta. Näin varmistetaan, että sosiaalisiin medioihin annetut viestit, tilapäivitykset, kuvat ja linkitykset, ovat yhtenäisessä linjassa sekä keskenään, että yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitellun yrityskuvan kanssa.

Vaikka sosiaalisiin medioihin liittyy risksä, voi huolellisesti suunniteltu ja kohdennettu näkyvyys tuoda yrityksen markkinoinnille runsaasti lisäarvoa. Sosiaalisen median seuraaminen ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa antaa ajantasaista tietoa siitä, mitä yrityksestä ja tuotteista puhutaan, ja millaisia toiveita asiakkailta on yrityksen toiminnan suhteen. Aktiivinen vuorovaikutus parantaa asiakastyytyvyyttä ja sitouttaa asiakkaita yritykseen ja sen tuotteisiin. Vuorovaikutuksella tuodaan läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaan sekä helpotetaan osaltaan myös uusien tuotteiden kehitystä.

#### **6.4 Tuotteiden jakelu**

Tuotteen saatavuus varmistetaan suunnittelemalla niiden jakelu valmistajalta asiakkaille. Jakelun laadun ja kanavan pohdinta ovat oleellinen osa yrityksen

markkinoinnin suunnittelua. Huolellisesti valitulla jakelukanavalla varmistetaan tuotteen toimittaminen kuluttajille mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti.

#### 6.4.1 Perinteinen jakelumalli

Ennen digitaalisen jakelun yleistymistä, ja joiltakin osin edelleen, pelialalla vallitseva jakelumalli. Malli perustuu moniosaiseen arvoketjuun, jossa on selkeä roolijako; pelinkehittäjä myy tuotteensa julkaisijalle, julkaisija julkaisee pelin ja se siirtyy jakelijalta vähittäiskaupan kautta kuluttajille. Arvoketjun rakenne esitetään kuviossa 1. Arvoketjun rakenteeseen vaikuttavat tuotteiden jakelun ja markkinoinnin vaatimat resurssit sekä perinteisen fyysisen jakelun korkeat kustannukset.



KUVIO 1 Pelituotteen perinteinen jakelumalli

Perinteisessä mallissa pelituotannon rahoittajana toimii julkaisija. Tuotannon taloudellinen riski on usein suuri, minkä vuoksi julkaisija vaatii usein sopimusta tehdessä täydet oikeudet myös pelinteon yhteydessä syntyvään tuotteen immateriaalioikeuksiin ja niiden edelleen hyödyntämiseen. Mallissa pelinkehittäjä onkin käytännössä alihankkijan roolissa, vaikka peli perustuisikin kehittäjän omiin immateriaalioikeuksiin. Perinteinen malli on näin ollen pelinkehittäjän kannalta varsin epäedullinen, sillä se ei mahdollista luotujen immateriaalioikeuksien jatkohyödyntämistä, eikä täysimääräisen edun saamista syntyneestä menestystuotteesta. Joissain alan sopimusmalleissa kehittäjä saa osuuden pelin myyntituloista, mutta useimmiten osuus on pieni ja sen tulouttaminen alkaa vasta

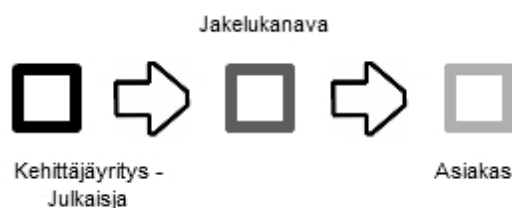
määrätyn myyntimäärän jälkeen. Mallin etuna kehittäjälle on kuitenkin sen turvallisuus, sillä julkaisijan takaama rahallinen panos mahdollistaa pelin valmistuksen ilman merkittävää taloudellista riskiä itse kehittäjälle.

#### 6.4.2 Digitaalinen jakelu

Yhä laajemmin pelialalla käytetty, internetin mahdollistama jakelukanava, on tuotteiden digitaalinen jakelu. Suurin osa tämän päivän konsoleista ja muista pelilaitteista on suoraan kytkeytyneitä verkkoon, joka on synnyttänyt useita erilaisia laitteisiin sidottuja online-kauppapaikkoja. Digitaalinen jakelu tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia PC-, konsoli- ja mobiilipeliteollisuudelle. Jo lähtökohtaisesti verkkojakeluun suunniteltuihin online-peleihin muutoksella ei luonnollisesti ole vaikutusta.

#### PC- ja konsolipelit

Digitaalisen jakelun ero perinteiseen jakelumalliin on siinä, että kanavan ollessa digitaalinen ja internetin kautta toimiva, ei fyysisen jakelun vaatimaa arvoketjua tarvita. Digitaalisen jakelun arvoketju on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2 Pelituotteen digitaalinen jakelumalli

Digitaalisen jakelun vaatimat kustannukset ovat näin ollen merkittävästi fyysistä jakelua matalammat ja myös pelien kehityksen tuomat kustannukset ovat keskimäärin pienemmät. Verkkojakelu onkin mahdollistanut kehittäjille kokonaan uuden markkinapaikan, ja laajentanut samalla markkinoita myös pienempiin ja innovatiivisiin peleihin. Jakelun tarjoamat pienemmät tuotantokustannukset ovat

mahdollistaneet myös pelin immateriaalioikeuksien säilymisen ja niiden jatko-hyödyntämisen kehittäjillä itsellään.

### **Mobiilipelit**

Mobiilipelien osalta pelien verkossa tapahtuvan jakelun mekanismi eroaa hie-man PC- ja konsolipelien jakelusta. Vielä muutama vuosi sitten suurin osa mo-biilipeleistä oli toteutettu Java-ohjelmointikielellä, joka on kielenä skaalautuma-ton ja päätelaitteikannaltaan jakautunut. Saavuttaakseen mahdollisimman suuren käyttäjäkunnan, oli kehittäjien tämän vuoksi tehtävä peleistä oma versionsa jo-kaiselle eri alustalle. Korkeiden tuotantokustannusten vuoksi tällainen pelinkehi-tys on ollut erityisesti pienemmissä suomalaisissa mobiilipeliyrityksissä kannat-tamatonta. Taloudellisesti myös aiemmin pääasiassa teleoperaattoreiden hoita-ma pelien jakelu on ollut kehittäjille epäedullista, sillä operaattoreiden verottama osuus pelien hinnasta on ollut usein suuri. Nykyinen verkon kautta tapahtuva mobiilipelien jakelu tuo pelinkehittäjän kannalta ratkaisun aiempiin ongelmiin, sillä nykyisessä mallissa pelit tehdään suoraan tietylle päätelaitteelle, ja ne jael-laan laitekohtaisten kanavien, kuten Applen Appstoren, Android Marketin tai Windows Phone Marketplacen, kautta. Kanavien kehitys ja sen tuoma pelinke-hittäjien ansaintamahdollisuuksien paraneminen synnyttääkin alalle paljon uusia yrityksiä, jotka voivat fokusoida toimintansa vain mobiilipeleihin, ja silti menes-tyä hyvin.

Kaiken kaikkiaan digitaalinen jakelu tuo mukanaan suomalaiselle peliteollisuu-delle laajasti uusia kasvumahdollisuuksia. Verkkojakelu lisää pelialan tuotta-vuutta ja muuttaa tulonjakoa kehittäjille edullisempaan suuntaan, kun jakelijavä-likästä ei enää tarvita. Pelejä voidaan tuottaa huomattavasti paremmalla panos/tuotto-suhteella, joka helpottaa myös pienempien yritysten pääsyä mark-kinoille. Se edesauttaa yrityksen omiin immateriaalioikeuksiin pohjautuvaa pe-linkehitystä, sekä syntyneen tuotteen oikeuksien säilyttämistä ja niiden jatko-hyödyntämistä yrityksen omaan käyttöön. Digitaalinen jakelumahdollisuus hel-pottaa myös tuotteen muokkaamista useaan eri jakelukanavaan ja pelialustaan sopivaksi.

## 7 TUOTANTOSUUNNITELMA

### 7.1 Tuotannon motivaatio

Pelien tuottamisen taustalla on aina jokin tarkoitus. Pelin motivaatiota on syytä miettiä jo suunnittelun alkuvaiheessa, sillä se helpottaa ratkaisujen tekoa koko tuotantoprosessin ajan.

#### **Markkinalähtöinen peli**

Markkinalähtöisen pelin suunnittelua ohjaava tekijä on asiakkaiden, eli pelaajien toiveet ja odotukset.

#### **Suunnittelulähtöinen peli**

Suunnittelulähtöinen peli tehdään ensisijaisesti kehitetyn peli-idean pohjalta kiinnittämättä huomiota sen tulevaan markkina-arvoon.

#### **Lisenssilähtöinen peli**

Lisenssilähtöisessä pelisuunnittelussa pyritään edistämään jonkin tuotteen markkinointia tai käyttää hyväkseen jo menestyneen tuotteen nimeä.

#### **Teknologiaalähtöinen peli**

Teknologiaalähtöisiä pelejä tehdään pääsääntöisesti tuomaan esiin jotakin kehitettyä tekniikkaa.

### 7.2 Tuotantoprosessi

Pelin tuotantoprosessiksi kutsutaan peliprojektin toteutuksen toimintatapaa ja siihen käytettyjä menetelmiä. Prosessissa kuvataan pelin kehitykseen sisältyviä työvaiheita, sekä niiden keskinäistä järjestystä. Pelialalla ei ole käytössä yksittäistä prosessimallia, vaan kukin pelistudio toteuttaa projektit omalla tavallaan, usein jopa yksittäisestä projektista riippuen. Yleisesti ottaen pelikehitysprosessista voidaan kuitenkin Mannisen (2007) mukaan erottaa kuusi päävaihetta:

## **Konsepti**

Konseptivaihe alkaa peli-idean luomisella. Peli-idea selvittää, millaisesta pelistä on kyse, ja mikä on pelin kantava ajatus. Konseptin pohjalta kirjoitetaan synopsis ja alustava pelisuunnitelma sekä tehdään alustava konseptikuvitus. Konseptivaiheessa voidaan kehittää pelistä myös jo karkea demo/prototyyppi.

## **Esituotanto**

Varsinaista tuotantovaihetta edeltää esituotanto, johon kuuluu itse pelin- ja koko tuotantoprojektin suunnittelua, sekä tuotantosuunnitelman ja pelin käsikirjoituksen kirjoittaminen. Tuotantodokumentointiin kirjataan suunnitelmat muun muassa pelin hahmoista ja ympäristöstä, sekä käyttöliittymästä ja toteutusteknologioista (Kivioja, Kronlund, Pulkki, Rönnerberg & Wallgren 2002). Esituotantovaiheessa tehdään myös projektiin liittyvää taustatutkimusta sekä analysoidaan sen hetkistä markkinatilannetta ja tärkeimpiä kilpailijoita. Taustatutkimuksella kerättyjen tietojen perusteella valmistetaan projektiin tarvittavat kehitystyökalut ja hieman hiotumpi demoversio pelistä.

## **Prototyyppi**

Ensimmäisiä testiversioita kehitettävästä pelistä kutsutaan prototyypeiksi. Projektin alkuvaiheessa voidaan valmistaa useampia erilaisia ja valmiusasteeltaan eritasoisia prototyyppejä. Pelin prototyypin on kuitenkin oltava toiminnallisuudeltaan pelattava kokonaisuus.

## **Tuotanto**

Tuotantovaiheen alussa viimeistellään pelin lopullinen konseptikuvitus sekä tehdään kenttäsuunnittelu. Suunnitelmien pohjalta aloitetaan itse pelituotteen valmistus; luodaan käytettävät grafiikat ja animaatio, suunnitellaan ja toteutetaan pelin äänet ja musiikki sekä ohjelmoidaan toiminnallisuus.

## **Laadunvarmistus**

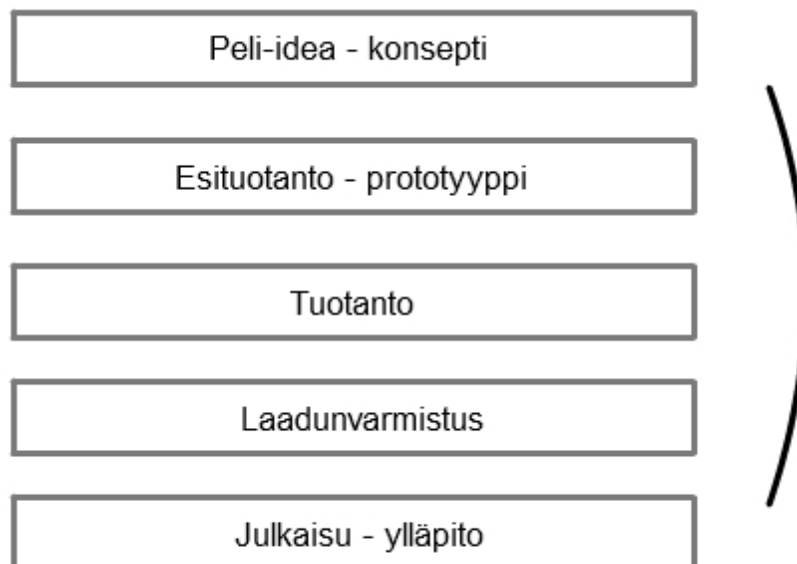
Laadunvarmistusvaiheessa testataan tuotantovaiheen synnyttämää pelituotetta ja korjataan mahdolliset pelissä ilmenevät ongelmat. Testauksessa keskitytään pääasiassa ohjelmointivirheisiin.



## Julkaisu ja ylläpito

Testattu ja korjattu lopullinen versio pelistä julkaistaan ja aloitetaan sen jakelu kuluttajille. Ylläpitovaiheessa peliin tehdään vielä tarvittavia korjauksia ja parannuksia, sekä toteutetaan mahdollisia uusia versioita eri pelialustoille. Peliin voidaan julkaista myös uutta sisältöä joko ilmaisena tai maksullisena lisäosana (Koutonen 2011, 27).

Pelisuunnittelu ja -kehitys on kuitenkin pääsääntöisesti luonteeltaan iteratiivista, jonka vuoksi kehitysprosessit harvoin noudattavat näin selkeää vaihejakoa. Kehitysprojekti muodostuu useista suunnittelu–toteutus–testaus–arviointi-sykleistä, joita toteutetaan tuotannon kaikissa vaiheissa (Manninen. 2007). Iteratiivinen tuotantoprosessi kuvataan kuviossa 3.



KUVIO 3 Pelin iteratiivinen tuotantoprosessi

Iteroinnin merkitys korostuu erityisesti toteutettaessa monimutkaisempia pelikonaisuuksia, jotka koostuvat useista rinnakkain ja päällekkäin toimivista elementeistä. Jotta iterointi voidaan toteuttaa onnistuneesti, on ainakin joissakin määrin pelattavan version tuotettavasta pelistä syytä olla olemassa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

### 7.3 Tuotantoprojektin testaus ja laadunhallinta

Pelin testaus on yksi olennaisimmista kehitysprosessin vaiheista. Pelitestaaminen eroaa luonteeltaan jonkin verran perinteisestä ohjelmistotestauksesta. Testaus toteutetaan useimmiten manuaalisesti, testauksen painopistealueet ovat osin erilaiset, eikä kaikkia peleissä testattavia ominaisuuksia voida mitata ohjelmistotestauksen usein jäykäköin testitapauksin. Pelien testauksessa kiinnitetään ohjelman toimimisen lisäksi huomiota myös esimerkiksi tuotteen viihdearvoon, joka on yksin pelikehityksestä löytyvä testaamisen muoto.

Peliprojektissa käytettävät testauksen tyypit voidaan jaotella esimerkiksi seuraavanlaisesti:

#### **Toiminnallisuustestit**

Pelin toiminnallisuustestit suoritetaan pitkälti ohjelmistotestauksesta tuttuun tapaan. Testeillä pyritään varmistamaan, että toteutetut ominaisuudet toimivat kuten niiden on tarkoitus.

#### **Rasitus- ja suorituskykytestit**

Rasitustesteillä tutkitaan pelin toimintaa laitteiston näkökulmasta. Pelit kuormittavat käytettävää laitteistoa usein runsaasti, jonka vuoksi siihen vaadittavien resurssien, kuten muisti ja prosessoriteho, määrittäminen on tärkeää.

#### **Pelattavuustestit**

Pelattavuustesteillä varmistetaan pelin viihdearvo; hauskuus, mielenkiintoisuus ja viihdyttävyyys. Testit toteutetaan tyypillisesti pelin kohderyhmään kuuluvilla kehitystiimin ulkopuolisilla pelaajilla.

#### **Käytettävyydestit**

Käytettävyydesteillä testataan, osaako pelaaja toimia pelissä tarkoitetulla tavalla. Testissä pyritään havaitsemaan mahdollisimman kattavasti ongelmat, joita pelaaja voi pelin aikana kohdata. Tutkittavia ongelmia voivat olla muun muassa epäselvästi annettu ohjeistus, mahdolliset pelissä olevat tarkoituksettomat huijaukskeinot tai liian nopeasti kasvava vaikeustaso.

## Konfiguraatiotestit

Etenkin PC:lle suunnattua peliä on tarpeen testata erilaisilla laitteistokokoonpanoilla: käyttöjärjestelmät, emolevyt, äänikortit ja ajurit. Myös peliin kuulumattomien laitteiden ja ohjelmien, kuten palomuurien, vaikutus on syytä ottaa huomioon testeissä.

Testauksen manuaalisuuden vuoksi testaamiseen ja laadunvarmistukseen käytetään usein erillisiä QA-tiimejä. Yleensä yrityksestä löytyy ainakin yksi työntekijä nimikkeellä *testaaja*. Varsinaisen testaamisen lisäksi projektin aikana tehdään usein myös joko muodollista tai vapaamuotoista tuotettujen osien, kuten suunnitteludokumentaatio, taide tai koodi, katselmointia. Katselmoinnin tarkoituksena on minimoida ylimääräinen työ ja varmistaa tuotannon eri osa-alueiden yhteensopivuus. Jo ennen tuotantovaihetta on hyvä määritellä, kuka tekee katselmoinnin ja kuinka se toteutetaan.

Testatun pelin laadunvarmistuksella tarkastetaan, että ohjelma täyttää laitealustan sille asettamat vaatimukset, kuten valikoiden ja manuaalin sisällön sekä käytetyn termistön oikeellisuuden (Sinerma 2008, 5).

## 7.4 Avoimen lähdekoodin käyttö peliprojektissa

Avoimen lähdekoodin työkalujen ja ohjelmakirjastojen hyödyntäminen tuotantoprojektissa nopeuttaa pelin kehitysprosessia ja pienentää siihen vaadittavien resurssien tarvetta. Avoimen lähdekoodin käytön merkittävimpana etuna eritoten kaupalliseen tarkoitukseen suunnattujen pelien kehittäjille on jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden ja kehitysyhteisöjen kanssa. Yhteistyöllä voidaan parantaa pelituotteen markkina-asemaa, ja vähentää kehityskustannuksia hyödyntämällä yhteisössä tuotettuja versioita pelistä, kuten käännöksiä uusille teknologia-alustoille (Keskitalo 2009).

Kehitettäessä pelituotetta kaupalliseen käyttöön avoimen lähdekoodin työkaluilla, on kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota niiden lisensseihin.

GPL-lisenssillä suojatut ohjelmat, lähdekoodi ja kirjastot ovat vapaasti hyödynnettävissä. Kehittäjillä on oikeus käyttää, kopioida, muuntaa ja jakaa niitä edelleen. Levitettäessä GPL-lisenssin alaista ohjelmaa, on sen lähdekoodi julkaistava, eikä ohjelman jatkokäyttöä saa rajoittaa.

LGPL-lisenssi on yksinkertaistettu versio GPL-lisenssistä. LGPL-lisenssillä suojataan pääasiassa ohjelmakirjastoja. Tärkein ero GPL:n ja LGPL:n välillä on, että LGPL-lisenssillä suojattuja ohjelmistoja voidaan käyttää peliprojektissa yhdessä itse kehitettyjen ohjelman osien kanssa. Tämä mahdollistaa sen, ettei kaupalliseen käyttöön tarkoitetun ohjelmiston lähdekoodia tarvitse julkaista, vaikka toteutuksessa olisikin käytetty LGPL-lisenssoituja komponentteja.

## **7.5 Alihankkijoiden käyttö**

Peliteollisuudessa on tavallista, että osa kehitystyöhön vaadittavista resursseista hankitaan kustannustehokkuuden vuoksi oman yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi äänen ja grafiikan suunnittelu ovat olennainen osa pelituotetta, mutta niiden toteutus on usein vaiheittaista, eikä välttämättä kulje samassa tahdissa muun projektin toteuttamisen kanssa. Tästä syystä erityisesti pienemmille yrittäjille tämäntyyppisen osaamisen palkkaaminen oman yrityksen sisälle on harvoin taloudellisesti kannattavaa.

Ulkopuolisten resurssien hyödyntämiseen liittyy kuitenkin haasteita. Pätevien alihankkijoiden löytäminen voi olla usein vaikeaa, ja alihankinnan organisointi ja laadun varmistus kuluttaa yritykseltä runsaasti aikaa. Eritoten käytettäessä yhtäaikaisesti useita eri alihankkijoita samassa projektissa, tuotannon organisointiin ja hallintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Toiminta ulkomaisten alihankkijoiden kanssa keskittyy usein tiettyihin helposti hankittaviin selkeisiin kokonaisuuksiin, mutta voi tuottaa kulttuurillisia ja liiketoimintatapaan liittyviä ongelmia. Yrittäjän onkin syytä kilpailuttaa alihankkijoita keskenään, ja pyrkiä luomaan pidempikestoisia suhteita sopivan ja luotettavan yhteistyökumppanin löytyttyä.

## **8 ORGANISAATIO- JA HENKILÖSTÖSUUNNITELMA**

### **8.1 Omistus ja organisaatio**

Yritysmuodon valinta on olennainen ratkaisu yritystoimintaa käynnistettäessä. Valintaan vaikuttavat esimerkiksi yrityksen perustamiseen ja tulevaan yritystoimintaan osallistuvien henkilöiden lukumäärä, yrityksen toiminnan luonne, aloituspääoman tarve sekä erilaiset verotus- ja vastuukysymykset. Vaihtoehtoisia yritysmuotoja ovat oma toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö sekä osakeyhtiö. Yritystoimintaa voidaan harjoittaa myös osuuskuntana. (Infopankki 2011)

#### **Perustajien määrä**

Yrityksen perustajien ja tulevien omistajien lukumäärä vaikuttaa olennaisesti yritysmuodon valintaan. Mikäli liiketoiminta aloitetaan yksin tai se on ainakin aluksi luonteeltaan sivutoimista, on oma toiminimi helpoin väylä toiminnan käynnistämiseen. Avoimen yhtiön perustaminen vaatii toiminnan aloitushetkellä vähintään kaksi vastuunalaista jäsentä, osuuskunnan vähintään kolme. Kommandiittiyhtiössä yhden tai useamman vastuunalaisen perustajajäsenen lisäksi vaaditaan ainakin yksi äänetön yhtiömies. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö ja mukana voi olla myös muita yrityksiä.

#### **Pääoman tarve**

Avoimen yhtiön toiminta voidaan käynnistää ilman rahallista panosta, kommandiittiyhtiötä perustaessa rahallinen panostus vaaditaan äänettömältä yhtiömieheltä. Osuuskuntamuotoista toimintaa käynnistettäessä jäseniltä ei vaadita vähimmäisosuuspääomaa. Yksityisen osakeyhtiön minimipääoma on 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Vaadittavien summien on oltava yrityksen tilillä ennen kaupparekisteriin ilmoittamista. Osakepääoma jaetaan osakkeisiin ja osakkaan omistamien osakkeiden määrästä riippuu hänen äänivaltansa, voittonsa ja vastuunsa yhtiössä.

## **Hallinto**

Omalla toiminimellä liiketoimintaa harjoittava yrittäjä tekee yritystä koskevat päätökset itse ja vastaa niistä henkilökohtaisella omaisuudellaan. Avoimen ja kommandiittiyhtiön jäsenet ovat vastuussa yrityksen liiketoimista joko yksin tai yhdessä. Osakeyhtiötä ja osuuskuntaa edustamaan valitaan hallitus tai johtoryhmä, ja yrityksen jokapäiväistä hallintoa pyörittää useimmiten toimitusjohtaja.

## **Yritystoiminnan jatkuminen**

Yritystoiminnan jatkuvuutta on hyvä pohtia etukäteen tilanteiden varalta, jossa perustaja tai muu yrityksen avainhenkilö lopettaa tai kuolee. Eriyisen suuri vaikutus tällaisilla tilanteilla on yksityisen ammatinharjoittajan toimintaan. Avoimesa- ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiesten osuudet voidaan luovuttaa eteenpäin, mikäli siitä on kirjattu merkintä yhtiösopimukseen ja myös muut yhtiön jäsenet suostuvat siihen. Osakeyhtiön toimintaan osakkaiden vaihtumisella ei ole vaikutusta.

## **Verotus**

Yksityisen ammatinharjoittajan yritystoiminnan tulot verotetaan henkilökohtaisina tuloina. Avointen- ja kommandiittiyhtiöiden verotettavat tulot jaetaan yhtiön jäsenten kesken. Osakeyhtiö ja osuuskunta ovat verovelvollisia itsenäisesti, ja niiden tuottama tulo verotetaan yhtiön tulona.

### **8.1.1 Yhteistyöverkostoissa toimiminen**

Erilaiset toimialojen väliset yhteistyöprojektit ovat suomalaisella pelialalla tavanomaisia. Pelituote vaatii varsin laaja-alaista osaamista ja kehitystyötä, jonka vuoksi eritoten pienemmissä yrityksissä resurssit eivät riitä kaiken tuottamiseen itse. Yhteistyötä tehdäänkin usein muun muassa graafisen-, animaatio-, sekä musiikkialan yritysten kanssa. Tänä päivänä pelillisten ominaisuuksien hyödyntäminen on yleistynyt myös pelitoimialan ulkopuolelle, joka on tuonut mukanaan yhteistyötilaisuuksia muun muassa elokuva- ja mediateollisuuden sekä esimerkiksi opetusalan kanssa.

Verkostoituminen myös toisten pelialan yrittäjien sekä muiden alan toimijoiden kanssa on erityisesti Suomen kokoisessa toimintaympäristössä ensiarvoisen tärkeää. Yhteistyöverkostoja kannattaa luoda niin alan työllistyneisiin, opiskelijoihin kuin harrastajiinkin, pelinkehittäjiin, pelitutkijoihin kuin vaikkapa pelikriitikoihinkin. Vaikka ala elää jatkuvaa murrosta, ovat aktiiviset toimijat edelleen osa sitä, eivätkä luodut kontaktit katoa mihinkään.

## **8.2 Henkilöstö**

Suomalaiset pelinkehittäjäyritykset ovat henkilöstömäärältään useimmiten verraten pieniä, yleensä vain muutamia kymmeniä työntekijöitä työllistäviä yrityksiä. Henkilöstömäärän kasvua hidastaa eritoten resurssien ja tukirahoituksen puute sekä tänä päivänä yhä kasvavassa määrin osaavan henkilöstön löytämisen vaikeus. Peliala kilpailee pääsääntöisesti samoista työntekijöistä muun ohjelmistoalan kanssa, eivätkä peliyritykset ole pienen kokonsa ja nopean kasvuvauhtinsa vuoksi pystyneet vastaamaan esimerkiksi palkkauksen suhteen tähän kilpailuun. Ammattitaitoisen työvoiman saantia vaikeuttaa myös pelialalle suunnatun koulutuksen vähyyys. Vaikka koulutustarjonta onkin viime vuosina kasvanut, ei osaajia valmistu tarpeeksi, eikä vastavalmistuneilla ole riittäviä taitoja alan erityisosaamista vaativiin tehtäviin. Yritykset joutuvatkin turvautumaan tänä päivänä paljon ulkomaisiin rekrytointeihin, mutta työvoimapulan ollessa maailmanlaajuinen, eritoten osaavista ohjelmoijista on alalla jatkuva puute.

### **8.2.1 Työtehtävät pelialan yrityksessä**

Pelirytyksen työtehtävät voidaan jaotella seuraavanlaisiin kategorioihin: ohjelmointi, pelisuunnittelu, tuotanto, taide ja hallinto. Varsinkin aloittavissa yrityksissä työntekijät saattavat kuitenkin olla vastuussa useammastakin eri tehtäväalueesta samanaikaisesti, tai esimerkiksi pelin taidepuolen toteutus voi olla ulkoistettu alihankintayritykselle.

Ohjelmoijat vastaavat pelin teknisestä toteutuksesta. Ohjelmoijan tehtäväalueita ovat muun muassa tekoälyn ja pelimekaniikan toteutus, 3D-grafiikan ohjelmointi

sekä pelin testaus. Ohjelmoijalle on eduksi tuntea edes jollakin tasolla myös muita pelikehitysprojektin osa-alueita.

Suunnittelija vastaa pelin käsikirjoituksesta ja konseptista. Pelisuunnittelijan vastuulla on myös pelimekaniikka. Suunnittelijalla ei välttämättä tarvitse olla ohjelmointiosaamista, mutta siitä on työtehtävässä hyötyä.

Tuottaja on projektinhallinnan, sopimusten ja tekijänoikeuskysymysten asiantuntija. Tuottaja on vastuussa muun muassa projektitiimin kokoamisesta, tiimin ohjauksesta sekä projektin edistymisen valvomisesta.

Taiteeksi luetaan pelialalla pelin audiovisuaaliset osa-alueet, äänet ja grafiikka. Artistin työtehtäviä ovat esimerkiksi graafinen suunnittelu ja mallinnus, animointi, valaistus sekä äänten ja musiikin suunnittelu.

Edellä mainittujen itse pelin toteutukseen vaikuttavien työtehtävien lisäksi yrityksissä tarvitaan erityisesti digitaalisen jakelun yleistymisen myötä aiempaa enemmän myös laki-, talous- sekä markkinointi- ja mainontaosaamista. Koulutuksen tuomaa ammattitaitoa tärkeämpää pelialalla on kuitenkin harrastuneisuuden kautta kartutettu kokemus, intohimo ja kiinnostus pelejä kohtaan sekä halu kehittää itseään jatkuvasti eteenpäin.



## 9 TALOUS- JA RAHOITUSSUUNNITELMA

### 9.1 Rahoitustarpeet

Yrittäjän on toimintaa aloittaessaan selvitettävä tarkkaan, millaisia kustannuksia liiketoiminnan käynnistäminen edellyttää. Pääomaa vaaditaan kuluihin ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista sekä erilaisiin alkuhankintoihin ja toiminnan pyörittämiseen ensimmäisten toimintakuukausien aikana.

Alkuhankintoja ovat mm.

- toimitilat
- laitteet
- ohjelmistot.

Kiinteitä toiminnan kustannuksia ovat mm.

- työntekijöiden palkat
- oma toimeentulo
- toimitilojen/laitteistojen vuokrat.

Muita kustannuksia aiheuttavat mm.

- toimitilakulut
- markkinointikulut
- ulkopuolelta hankitut palvelut, kuten kirjanpito tai palkanlaskenta
- vakuutukset.

Vaikka digitaalisen jakelun tuomat pelien tuotantokustannusten säästöt ovatkin helpottaneet liiketoiminnan käynnistämistä myös pienemmin taloudellisin resurssein, on yrittäjän otettava selvää tarjolla olevista rahoitusvaihtoehdoista katkaakseen ainakin edellä mainitut toiminnan vaatimat kustannukset.

## 9.2 Rahoitusvaihtoehdot

Sijoittajien ja yhteiskunnan panostus pelialan liiketoimintaan on perinteisesti ollut varsin pientä, joka on osaltaan hidastanut uusien yritysten syntyä ja pääsyä markkinoille. Pelitoimiala perustuu vahvasti hittituotteisiin, jonka vuoksi sijoitukset ovat aina riskialttiita ja vaativat sijoittajalta selvää näkemystä potentiaalisista kohteista ja alan uusimmista trendeistä. Kansainvälisten menestystuotteiden nousu on kuitenkin viime vuosina kasvattanut uskoa suomalaiseen peliteollisuuteen, mikä on lisännyt sekä kotimaisten että ulkomaisten sijoittajien kiinnostusta pelialan yrityksiä kohtaan. Pelitoimialan liiketoiminta on perinteisesti ollut projektiluonteista, keskittyen useimmiten yhden pelikonseptin kehittämiseen ja tuottamiseen kerrallaan. Yritysten liiketoiminnan kehittämisen kannalta olisi eduksi pystyä tarjoamaan sijoittajille yksittäisen pelituotteen sijasta monistettava IP, jota voidaan jatkohyödyntää uusien pelien luonnin lisäksi myös muissa peliin liittyvissä oheistuotteissa.

### Julkaisijat

Mikäli pelin julkaisee ulkopuolinen julkaisija, saadaan myös tuotantoprojektin rahoitus tuotantoyhtiöltä. Projektin tuotot maksetaan kehittäjäyritykselle yleensä ennakkona tulevista rojaltimaksuista tietyn työvaiheen päätyttyä.

### Julkiset tahot

Yrityksen perustamisvaiheessa alkupääoman tarpeeseen, tarvittavien hankintojen tekemiseksi ja muiden kulujen kattamiseksi, on yrittäjän mahdollista saada rahallista avustusta julkisilta tahoilta, kuten oman kunnan TE-toimistosta ja ELY-keskuksesta. Lainaa ja takauksia yrittäjälle tarjoaa pankkien lisäksi muun muassa Finnvera ja Sitra. Käynnissä olevan liiketoiminnan ja tuotekehitystyön merkittävin tukija on TEKES, joka tarjoaa alan yrityksille useita erilaisia rahoitusohjelmia.

### Muut rahoituslähteet

Peliprojektien rahoitukselle on olemassa myös muunlaisia rahoituslähteitä, kuten EU-rahoitus, erilliset jakelijat ja Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus. Pelituotteissa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi product placement -rahoi-

tusta, jolloin kehittäjäyritys ansaitsee määrätyn summan rahaa vastineeksi tuotteiden näkyvyydestä pelissä.

Digitaalisten kauppapaikkojen laajentuessa ja julkaisijavälikäden tippuessa pois, tarvitaan taloudellista tukea yrityksissä entistä enemmän myös pelien markkinointiin ja sisällölliseen kehitystyöhön. Toimialan tulevaisuuden haasteena olisi-kin löytää rahoitusinstrumentti, jolla tuettaisiin tuotekehitystyötä kokonaisvaltaisesti aina demovaiheesta lähtien pelkän teknologioiden kehitystyön tukemisen sijaan. Pelien elinkaarten pidentyessä ja kehitystyön siirtyessä yhä lähemmäs palveluajattelua, olisi olennaista kehittää rahoitusmahdollisuuksia myös pelin julkaisun jälkeiseen jatkojalostamiseen ja oheistuotteiden kehitystyöhön.

### **8.3 Ansaintamallit**

Peliala elää jatkuvaa murrosta, joka pakottaa kehittäjäyrityksiä miettimään uudenlaisia ansaintamalleja. Digitaalinen jakelu pienentää pelien kehityskustannuksia merkittävästi, minkä vuoksi pelien tarjonta kasvaa jatkuvasti ja pelin hinnasta on tullut yksi olennaisimmista kilpailukeinoista. Erityisesti mobiilipelien kehityksessä uudet pienemmät yrittäjät haastavat alan vanhoja toimijoita ajaen pelien hintoja alemmas ja alemmas, jopa niiden ilmaiseen jakeluun saakka. Tästä johtuen yhä kasvava osa pelien tuomasta tuotosta tulee yrityksille muiden peleihin liittyvien oheistuotteiden ja -toimintojen, kuten erilaisten peliin liitettävien palveluelementtien ja sisältöpäivitysten sekä täysin itse pelin ulkopuolisten tuotteiden, kuten vaikkapa lelujen, kautta.

#### **Verkkopelit**

Verkkopelien ansaintamallit perustuvat yleisimmin pelioikeustilauksiin. Pelin pelaamisesta maksetaan tietty summa rahaa kertaluontoisesti tai esimerkiksi kuukausittain. Erilaiset pelin sisällä tehtävät mikrotransaktiot, pienet pelin pelaamiseen liittyvät ostokset, sekä maksulliset lisäpalvelut ja laajennusosat ovat yleinen tulonlähde verkkopeleissä. Peleihin on usein liitetty myös erilaisia tuotteiden ja sponsoreiden mainoksia.

**Mobiilipelit**

Mobiilipeleistä saatava tulo pohjautuu peleihin ostettaviin lisäpalveluihin ja laajennusosiin. Myös mobiilipeleissä erilaiset mainokset ovat yleisiä. Vaikka mobiilipeleistä onkin usein saatavilla ilmainen kevytversio, on kokonainen täysversio yleensä maksullinen.

**PC ja konsolipelit**

PC ja konsolipeleistä tulo saadaan käytännössä ainoastaan sovelluksen myynnin kautta. Mikäli kehittäjä säilyttää myynnin jälkeen pelin immateriaalioikeudet itsellään, on kehittäjäryityksellä oikeus osuuteen tuotteen myynnin tuomista tuloista. Rojalteja maksetaan yleensä kuitenkin vasta tietyn myyntitavoitteen saavuttamisen jälkeen, joten tulo kehittäjälle tulee usein viiveellä, jos ollenkaan.

## 10 TUOTEKEHITYSSUUNNITELMA

Yrityksen toiminta ja tulevaisuus on sidottu sen tuotteiden myyntiin, ja menestyäkseen kilpailussa tuotteita on uudistettava säännöllisesti. Järjestelmällisesti toteutettu tuotekehitys ja tuotteistaminen, jossa itse tuote, sen asiakaskunta ja liiketoimintapotentiaali määritellään huolellisesti, vähentää tuotekehitykseen vaadittavia kustannuksia ja parantaa todennäköisyyttä menestyä markkinoilla. Hallitun tuotekehityksen avulla ohjataan myös liiketoiminnan jatkuvuutta suunnitteleamalla tulevat tuotteet, niiden kehitysaikataulut sekä kehitystyöhön tarvittavat resurssit.

### 10.1 Tuotekehityksen vaiheet

#### Tehtävän rajaus ja tarkennus

Uuden tuotteen kehitys aloitetaan markkinaselvityksellä, jonka avulla yrittäjä etsii vastauksia muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin. Millainen on meidän kohderyhmämme ja mitä he tuotteelta haluavat? Millä tavoin kilpailijat vastaavat näihin toiveisiin? Millaisia uusia tuoteideoita meillä on, ja mitä hyötyjä uusi tuote asiakkaille tuo? Vastausten pohjalta yrittäjä kirjaa vaatimuslistan tai -määrittelyn, joka auttaa kehitystyön fokuosoinnissa haluttuun suuntaan. Vaatimusmäärittelyssä kuvataan tarkemmin esimerkiksi kehitettävän tuotteen ulkonäköä ja toimintoja, jotka sen on vähintään täytettävä. Ylös on hyvä kirjata myös toivomuksia tavoitelluista täydentävistä toiminnoista sekä selvitys tuotteen teknisistä toteutusmahdollisuuksista. Määrittelyn valmistuttua laaditaan tuotekehityssuunnitelma, jonka avulla varsinainen tuotekehitystyö aloitetaan.

#### Ideointivaihe ja tuotekonseptin laadinta

Ideointivaiheessa vaatimuslistalla määritellyt toiminnot jaetaan pienempiin osiin, joiden toteutukseen pyritään löytämään mahdollisimman monta erilaista ratkaisumahdollisuutta. Mahdollisuuksien pohdinnan apuna voidaan vertailla esimerkiksi kilpailijoiden vastaavanlaisia tuotteita tai hyödyntää saatua asiakaspalautetta ja käyttäjäkokemuksia. Ratkaisumahdollisuuksien huolellisen kartoittami-

sen jälkeen valitaan niistä vaadittujen toimintojen toteuttamisen kannalta sopivimmat.

### **Luonnosteluvaihe**

Luonnosteluvaiheessa tuotteesta toteutetaan pääasialliset toiminnot ja tehdään karkea kuvaus, josta käy ilmi tuotteen idea ja tuleva ulkomuoto. Ohjelmistosta tehdään ensimmäiset tarkemmat toiminnalliset spesifikaatiot ja mahdolliset arkitehtuurikuvaukset. Teknisen konseptin testaamiseksi tuotteesta voidaan valmistaa prototyyppi, keskittyen kuitenkin pääasiassa kaikkein kriittisimpien toiminnallisuuksien testaamiseen.

### **Viimeistelyvaihe**

Viimeistelyvaiheessa tuotetaan vaadittava dokumentaatio tuotteen valmistusta varten. Luonnosteluvaiheessa syntyneen prototyypin testauksessa esiin tulleita virheitä tarkastellaan, ja niihin tehdyt korjaukset kirjataan ylös tuotteen valmistusdokumenttiin.

## **10.2 Pelialan tuotekehitys**

Tuotekehitys on merkittävä osa pelialan liiketoimintaa. Peliyrityksissä tehdään jatkuvasti tuotekehitystä sekä varsinaisten tuotantoprojektien sisällä, että osin myös lomittain niiden rinnalla. Tuotantoprojektien ulkopuolella tapahtuvaa kehitystä ei kuitenkaan aina mielletä yrityksissä erillisenä toimintona, sillä se usein liitetään ainakin joiltakin osin toteutettaviin tuotantoprojekteihin. (Hiltunen & Latva 2009, 9.)

Tuotantoprojektien ulkopuolisen tuotekehityksen merkittävimpana haasteena erityisesti aloittavalle yrittäjälle on siihen tarvittavan rahoituksen saanti. Vaikka esimerkiksi TEKES tukee nimenomaan varsinaisten tuotantoprojektien ulkopuolella tapahtuvaa tuotekehitystä, on lopun kehitystyöhön vaadittavan rahoituksen kokoon saanti alkavalle yritykselle usein ongelmallista. Tänä päivänä erillistä tuotekehitystä vaikeuttaa myös pula osaavasta työvoimasta, joka johtaa usein

siihen, ettei yrityksillä riitä aikaa, eikä resursseja, varsinaisen tuotannon ulkopuolisiin projekteihin.

Tuotantoprojektien sisällä tapahtuvaa tuotekehitystä ohjaa usein vahvasti asiakkaan ja julkaisijan määrittelemät tavoitteet ja rajoitukset sekä budjetti. Julkaisijat ovat harvoin valmiita ottamaan riskejä innovatiivisten tuotekonseptien suhteen, jonka vuoksi eritoten erikoisempien pelikonseptien kehittäminen joudutaan yleensä toteuttamaan ainakin osittain tuotantoprojektien ulkopuolella.

### **10.3 Tuotekehityksen merkitys**

Alan nopean kehitystahdin vuoksi jatkuva tuotekehitys on yrityksissä merkittävässä roolissa. Uusien teknologioiden ja pelikonseptien tuotekehitysprojekteilla voidaan ennakoida alan tulevia trendejä, sekä tehostaa olemassa olevia tuotantoketjuja, saaden aikaan laadukkaampia pelejä kustannustehokkaammin. Online-jakelun myötä kehitettävät pelit ovat tänä päivänä usein perinteisiä pelejä pienempiä, jolloin myös niiden tuotekehityskustannukset ovat matalammat. Tämä helpottaa pienempienkin yrittäjien pääsyä markkinoille, mutta edellyttää samalla kehittäjiltä yhä nopeampaa reagointia ja innovatiivisempia ratkaisuja erottuakseen alan kovenevassa kilpailussa.

## **11 OIKEUDELLISET KYSYMYKSET**

### **11.1 Oikeudelliset peruskysymykset pelituotannossa**

Kuten liiketoimintaan yleensä, myös peliteollisuuteen liittyy joitakin oikeudellisia peruskysymyksiä, joista aloittavan yrittäjän on syytä olla tietoinen.

#### **Immateriaaliset oikeudet**

Immateriaalisilla oikeuksilla tarkoitetaan aineettomia oikeuksia, joita tekijällä on valmistamaansa tuotetta kohtaan. Immateriaalisten oikeuksien piiriin luetaan useita erilaisia oikeuksia, kuten tekijänoikeus lähioikeuksineen sekä erilaiset teollisuus-oikeudet, kuten patentti-, malli- ja tavaramerkkioikeus (Korpela 2006) Ohjelmistoja ei voida luonteensa takia rinnastaa muihin teollisuuden tuotteisiin, jonka vuoksi käytännössä ainoa pelituotetta koskeva immateriaalinen oikeus on tekijänoikeus.

Tekijänoikeudella tarkoitetaan tekijänsä lakisääteistä oikeutta kirjalliseen tai taiteelliseen teokseensa. Teoksiksi luetaan muun muassa erilaiset kirjalliset tuotokset sekä elokuvat, äänitteet ja muut sävelteokset. Myös tietokoneohjelmat ja graafiset tuotokset luetaan kirjallisten teosten piiriin. Tekijänoikeus ei suojaa tekijänsä ideoita, eikä ajatuksia, vaan se on tarkoitettu suojaamaan syntyneen teoksen toteutustapaa. Tekijänoikeus muodostuu säädöksistä, joissa määritellään oikeudenomistajan määräysvalta muun muassa teoksensa taloudellisiin oikeuksiin, kuten julkaisuun ja yleisön saataville saattamiseen, sekä kappaleen valmistamiseen ja sen kopiointiin.

#### **Oikeuksien syntyminen**

Tekijänoikeus syntyy tekijälleen automaattisesti teoksen valmistamisen myötä. Ylittääkseen teoskynnyksen ja saadakseen oikeudellisen suojan, on teoksen oltava tekijänsä luomistyön omaperäinen ja itsenäinen tulos. Pelinkehitys on jo luonteeltaankin luovaa työtä, jonka vuoksi pelit ylittävät teoskynnyksen käytännössä aina. Kehittäjälle syntyy Rautiaisen (2002, 66) mukaan tekijänoikeus ainakin seuraaviin valmiin pelituotteen osa-alueisiin:



- pelin nimi
- käsikirjoitus
- pelin hahmot
- tuotemerkit ja logot
- lähdekoodi
- grafiikat ja kuvitus
- äänet ja musiikki.

### **Oikeuksien hallinta pelituotantoprojektissa**

Työsuhteessa valmistettujen perinteisten tietokoneohjelmien tekijänoikeudet kuuluvat lain mukaan lähtökohtaisesti yritykselle, jossa ohjelmakoodin kirjoittaja työskentelee. Pelit ovat kuitenkin yleensä niin kutsuttuja yhteenliitettyjä teoksia, joissa valmiin tuotteen eri osa-alueet, kuten äänet, grafiikat, ohjelmakoodi ja tietokannat, saavat tekijänoikeussuojan jo itsessään (Aalto University Wiki 2011). Tämän vuoksi kunkin osa-alueen tekijällä tai tekijöillä on itsenäinen määräysvalta tuottamastaan teoksesta. On kuitenkin yleistä, että kehittäjäyrityksissä sovi-taan erikseen kirjallisesti, miten tekijänoikeudet jakaantuvat eri osa-alueiden tekijöiden ja yrityksen kesken.

### **Oikeuksien siirto**

Myytäessä kehitetty pelituote tai sen osa ulkopuoliselle taholle, kuten julkaisijalle tai toiselle alan yritykselle, tehdään tuotteen immateriaalioikeuksista oikeuksiensiiirto. Oikeuksiensiiirtosopimuksilla harvemmin luovutetaan kaikkia pelin immateriaalioikeuksia, vaan siirto koskee useimmiten luodun tuotteen käyttöoikeutta. Käyttöoikeuden luovutus antaa ulkopuoliselle taholle oikeuden valmistaa ja jakaa tuotetta eteenpäin, sekä käyttää sitä osana omaa liiketoimintaansa (Fenix Games Business Programme Workbook. 2005, 65). Tuotteen muuttamisoi-keudesta sovitaan aina erikseen.

## **11.2 Immateriaalioikeuksien merkitys peliyritykselle**

Immateriaalioikeuksilla ei ole pelialan yrityksille suoraa taloudellista merkitystä, mutta ne ovat yrityksen tärkein aineeton pääoma. Immateriaalioikeuksien omis-

taminen mahdollistaa yritykselle suurempaan taloudelliseen voittoon tähtäävän toiminnan, erityisesti digitaalisissa tuotteissa peliyrityksen oman jakelutoiminnan sekä yksinoikeudet kehittämänsä tuotteen täysivaltaiseen hyödyntämiseen. Omistamalla tuotteensa immateriaalioikeudet, parantaa yritys asemaansa arvoketjussa sekä varmistaa tuotteensa jatkojalostusmahdollisuudet. Immateriaalioikeuksien omistuksen tuomat voitot edesauttavat myös osaltaan yrityksen kasvua ja tulevaisuuden tuotekehitystä (Peliyritykset kilpailevat osajista. 2010).

Vaikka omien immateriaalioikeuksien kehittäminen voi tuottaa yritykselle suuria-kin voittoja, sisältyy siihen myös joitakin haasteita. Tuotekehitys ja omien immateriaalioikeuksien tuottaminen on yleensä kallista, ja merkittävin este yrityksen omien immateriaalioikeuksien luonnille on siihen tarvittavan rahoituksen ja resurssien puute. Tästä johtuen valtaosa pelinkehitystyöstä tehdäänkin yrityksissä toisen osapuolen suojaamia immateriaalioikeuksia hyödyntäen. Ulkopuolisten immateriaalioikeuksien käyttö helpottaa peliprojektin tekemistä, kun kaikkea käytettävää materiaalia ei tarvitse valmistaa itse, mutta samalla toisten omistamien immateriaalioikeuksien hyödyntäminen voi rajoittaa suurestikin kehittäjien luovuutta, sillä niiden käyttö on usein hyvin tiukasti kontrolloitua. Ulkopuolisten immateriaalioikeuksien hyödyntäminen on kehittäjäyritykselle taloudellisesti riskittävämpi vaihtoehto, mutta toisaalta vastaavasti myös kehitetystä tuotteesta saatavat voitot ovat tällä tavalla pienempiä.

### **11.3 Pelialan sopimusten keskeinen sisältö**

Sopimukset ovat olennainen osa pelialan liiketoimintaa, ja erilaisten sopimustyyppien ja -käytäntöjen tuntemus on yrittäjälle välttämätöntä. Sopimukseen kirjataan ylös mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti yritysten välisen yhteistyön säännöt sekä sopijaosapuolten vastuut ja velvoitteet. Erilaisia sopimusmalleja ja -tyyppejä on useita, riippuen niiden käyttötarkoituksesta ja sovittavista asioista.

Tehdään sopimus koskien mitä liiketoiminnan osa-aluetta tahansa, on siitä hyvä ilmetä ainakin seuraavat seikat:

- suorituksen sisältö
- sopijaosapuolten vähimmäisvelvoitteet
- suoritus- ja korvausvelvollisuudet
- osapuolten neuvotteluasema
- keskeiset sopimuslausekkeet.

Usein sopimusten yhteyteen liitetään mukaan myös esimerkiksi projektisuunnitelmia, toteutus- ja testaussuunnitelmia sekä vähimmäisvaatimukset yhteistyön lopputulokselle.

#### **11.4 Peliliiketoiminnan yleisiä sopimustyyppejä**

##### **NDA, LOI, MOU, Terms Sheet**

NDA eli salassapitosopimuksella turvataan luottamuksellisen materiaalin säilyminen yrityksen sisällä. Salassapitosopimuksessa määritellään, millainen oikeus tietojen vastaanottajalla on materiaalin eteenpäin levittämiseen.

LOI-sopimus (engl. *Letter of Intent*) on juridisesti sitomaton aiesopimus, joka voidaan tehdä sopijaosapuolten välillä pelin tuotantoprojektia suunnitellessa. Ennen varsinaisen yhteistyösopimuksen allekirjoitusta voidaan tehdä myös MOU-sopimus (engl. *Memorandum of Understanding*), jonka varassa yhteistyö aloitetaan.

Term Sheet -sopimuksella sovitaan yhteistyön alustavat reunaehdot, sekä sopijaosapuolten liiketoiminnalliset tavoitteet ja vastuut.

##### **Yhteistyö- ja partnership-sopimukset**

Yhteistyösopimuksella vahvistetaan sopijaosapuolten välinen yhteistyö ja sovitetaan yhteistyön puitteista. Yhteistyösopimuksia solmitaan tyypillisesti pelialalla muun muassa alihankintayritysten, kuten musiikin ja grafiikantoyrittäjien kanssa.

### **Joint Venture -sopimukset**

Joint Venture -sopimuksilla tarkoitetaan yhteisen yrityksen perustamisesta tehtyä sopimusta, jossa osakkaana on kaksi tai useampi saman tai eri toimialan yritys. Tämän tyyppisiä sopimuksia solmitaan ensisijaisesti kustannussyistä sekä yritysten kilpailukyvyn parantamiseksi. Tyypillisiä yhteistyön muotoja ovat esimerkiksi yhteinen tutkimus- ja kehitystyö sekä osaamisen vaihto.

### **Oikeuksien luovutus- ja siirtosopimukset**

Tekijä voi luovuttaa tai siirtää luomansa tuotteen tekijänoikeudet joko kokonaan tai osittain. Sopimusten sisällölle ei ole määritelty tarkkoja vaatimuksia, vaan sopijaosapuolet voivat muokata niiden sisällön tarpeensa mukaan. Sopimuksesta tulee kuitenkin ilmetä ainakin luovutettavat tai siirrettävät oikeudet ja niiden rajoitukset, tekijän haltuun jäävät oikeudet sekä tekijälle luovutuksesta maksettavat korvaukset.

### **Kehitys- ja palvelusopimukset**

Kehityssopimuksella voidaan sopia muun muassa teknologiaa tai muuta pelituotteen osa-alueita koskevan osaamisen tai esimerkiksi tarvittavien laitteistojen hankkimisesta ulkopuoliselta taholta. Sopimukseen kirjataan yleensä ainakin hankinnan toteuttamistapa sekä siihen vaadittavat resurssit, kuten tilat ja henkilöstö.

Palvelusopimuksella sovitaan kertaluontoisesta kehitystyöhön liittyvän palvelun ostosta esimerkiksi toiselta pelialan yritykseltä.

### **Toimitus- ja jakelusopimukset**

Toimitus- ja jakelusopimukset solmitaan pelin julkaisijan kanssa. Sopimuksissa määritellään muun muassa, millaisille markkinoille tuotetta levitetään, missä aikataulussa ja kuinka suurella volyyymilla.

### **Lisenssi- ja teknologiansiirtosopimukset**

Lisenssisopimus on yksi tärkeimmistä sopimustyypeistä peliliiketoiminnassa. Lisenssisopimus tehdään luovutettaessa oikeuksia lisensoitavan tuotteen hyödyntämiseen ulkopuolisen tahon käyttöön. Tyypillisesti luovutettava oikeus on

tuotteen käyttöoikeus, esimerkiksi sen laajempaa jakelua varten. Lisenssisopimukseen tulee kirjata ainakin lisenssin kohde, käyttöoikeuden laajuus ja rajoitukset sekä lisenssin käytöstä maksettavat korvaukset.

Teknologiansiirtosopimuksilla voidaan luovuttaa kehitettyjen teknologioiden käyttöä ulkopuolisen tahon käyttöön.

### **Tuki- ja ylläpito- sekä projektisopimukset**

Yleensä määräaikaikaisilla tuki- ja ylläpitosopimuksilla sovitaan tuotteen ylläpidon aikataulusta ja hinnasta. Osapuolten on hyvä sopia ainakin tuotteen virheiden korjauksesta, päivityksistä sekä mahdollisten laajennusten toteuttamisesta.

Projektisopimuksen tarkoituksena on pyrkiä varmistamaan projektin läpivienti ja haluttujen lopputuloksien saavuttaminen. Projektisopimukseen kirjataan projektin vaatimukset sekä siihen vaadittavat työmäärät ja toteutuksen aikataulu. Projektin etenemistä kuvaamaan projektisopimukseen liitetään yleensä projektisuunnitelma.

## **11.5 Sopimusten merkitys peliliiketoiminnassa**

Pelialalla, kuten muussakin liiketoiminnassa, erilaisilla sopimuksilla pyritään varmistamaan yritystoiminnan ennustettavuus ja turvallisuus. Tarkkaan laadittujen sopimuslausekkeiden turvin vältetään mahdollisia sopijaosapuolten välisiä väärinkäsityksiä sekä muita ongelma- ja ristiriitatilanteita. Sopimuslausekkeet on syytä suunnitella ja toteuttaa siten, ettei liiketoiminnan arvo vähene myöhemmässäkään vaiheessa niiden tulkinnanvaraisuuden tai juridisten puutteiden vuoksi.

Huolellisesti laadittu sopimusprosessi toimii pohjana peliprojektin hallinnalle. Prosessilla edesautetaan peliprojektin eteenpäin vientiä ja se toimii myös liiketoiminnan muiden osien riskinhallintatyökaluna.

## 12 RISKIEN ARVIOINTI

Yrittäjyyteen ja liiketoimintaan kuuluu aina mahdollisia uhkatekijöitä. Yrityksen henkilöstö, laitteet, tuotteet, markkinointi – kaikilla toiminnan osa-alueilla on omat riskinsä. Myös yrityksen ulkopuoliset, toimintaympäristöön liittyvät tekijät, voivat aiheuttaa riskejä yritystoiminnalle. Kuviossa 4 esitetään erityyppisiä liiketoimintaa uhkaavia riskejä. Riskit on jaoteltu niiden tyyppin mukaan eri riskilajeihin. On kuitenkin tavallista, että yksittäinen riski voi kuulua useampaankin eri riskilajiin, ja uhata näin ollen useita eri liiketoiminnan osa-alueita.



KUVIO 4 Yritystoiminnan riskit

Menestyksekkään liiketoiminnan toteutumista vaikeuttavien uhkatekijöiden arvioiminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on tärkeää, jotta mahdollisten riskien toteutumiseen voidaan varautua niiden vaatimalla tavalla.

Liiketoiminnan riskejä voidaan helposti kartoittaa esimerkiksi SWOT-analyysin avulla (Liite 1). Analyysillä arvioidaan yrityshankkeen vahvat puolet sekä heikkoudet että tunnistettavissa olevat mahdollisuudet ja uhkatekijät. Vahvuuksiin ja heikkouksiin luetaan yrityksen sisäisiä tekijöitä, joita arvioidaan suhteessa toimi-

alan kilpailijoihin. Mahdollisuudet ja uhkatekijät liittyvät yrityksen toimintaympäristöön ja liiketoiminnan tulevaisuuteen. SWOT-analyysi on hyödyllinen ja käytökelpoinen tapa arvioida liiketoimintaa kokonaisuutena, mutta sen käyttöä rajoittaa usein yritystoiminnan todellisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkaavien riskien heikko arviointi ja tunnistaminen.

Huolellisesti toteutettu SWOT-analyysi auttaa paitsi tarkastelemaan yritystoiminnan sen hetkistä tilannetta, suunnittelemaan myös tulevaisuuden strategioita ja liiketoiminnan suuntaviivoja. SWOT-analyysiä tehdessä yrittäjän on hyvä tarkastella ainakin seuraavanlaisia liiketoimintaansa liittyviä seikkoja:

#### VAHVUUDET - HEIKKOUEDET

- tuotteet
- asiakaskunta
- markkina-asema
- yrityskuva
- yhteistyöverkosto
- henkilöstö (osaaminen, motivoituneisuus, riittävyys).

#### UHKATEKIJÄT - MAHDOLLISUUDET

- toimialan kehitys
- kilpailutilanne ja kilpailijat
- työvoiman saatavuus
- teknologinen kehitys
- uudet tuotteet ja palvelut.

## 13 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokoon mahdollisimman kattava tietopaketti pelialan liiketoimintaa suunnittelevalle alkavalle yrittäjälle. Tavoitteena oli käsitellä mahdollisimman kattavasti yritystoiminnan käynnistämiseen liittyviä tekijöitä ja eri työvaiheita, keskittyen niiden erityispiirteisiin pelitoimialan näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli käsitellä asiaa käytännönläheisestä näkökulmasta pyrkiessä siihen, että eri liiketoiminnan käynnistämisen osa-alueet pohdittuaan mahdollinen tuleva yrittäjä voisi koostaa itselleen liiketoimintasuunnitelman näiden tietojen pohjalta.

Pelitoimiala on Suomessa vielä suhteellisen nuori ja toimii edelleen paljolti harrastelijapohjalta, jonka vuoksi alan liiketoimintaan liittyvää teoreettista aineistoa, kuten kirjallisuutta, on saatavilla hyvin vähän. Ennen digitaalisen jakelun aikakautta pelinkehittäjät eivät ole vastanneet tuotteidensa myynnistä eikä markkinoinnista itse, jonka vuoksi erityisesti näitä liiketoiminnan osa-alueita pelitoimialan näkökulmasta käsittelevää materiaalia ei ole saatavilla käytännössä ollenkaan. Työhön käytetty aineisto onkin tästä syystä lähtöisin pääasiassa erilaisista uutistyyppisistä verkkolähteistä ja -julkaisuista, joiden pohjalta alaa käsittelevä teorian tieto on soveltaen kasattu yhteen.

Vaikka liiketoimintaa pelialan näkökulmasta käsittelevää materiaalia olikin saatavilla suhteellisen vähän, onnistuin mielestäni käsittelemään työssä yritystoiminnan käynnistämiseen liittyviä seikkoja, säilyttäen fokuksen pelitoimialassa, kohtuullisen hyvin. Vaikka ala elääkin jatkuvaa murrosta ja kehittäjäyritykset joutuvat muuttamaan ja sopeuttamaan toimintaansa liiketoimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, uskon, että työni materiaali eritoten ns. perusliiketoimintaosaamisen näkökulmasta on ajankohtaista ja hyödyllistä toimintaansa käynnistävälle yrittäjälle myös tulevaisuudessa. Tuotteiden markkinointi ja brändin hallinta tarjoaa yrittäjälle haasteita, joten näiden alueiden osalta myös tämän oppaan materiaalia voisi jatkossa laajentaa ja kehittää eteenpäin.



## LÄHTEET

Aalto University wiki. 2011. Peli tietokoneohjelmana. Luettu 28.12.2011.  
<https://wiki.aalto.fi/display/copyright/8.+Pelit>

Fenix Games Business Programme Workbook. 2005. Suomen Pelinkehittäjät ry. Luettu 17.8.2011.  
<http://www.neogames.fi/tiedotteet/>

Hiltunen K-P, Latva S. 2009. Pelitoimialan tuotekehitys, -rahoitus ja tukitarpeet 2009. Neogames. Luettu 23.9.2011.  
<http://www.mediacity.fi/index.php?p=1&s=22>

Infopankki. 2011. Yritysmuodot. Luettu 04.11.2011.  
<http://www.infopankki.fi/fi-fi/yritysmuodot/>

Keskitalo E. 2009. Pelidesignin kehittyminen avoimen lähdekoodin projektissa. Oulun Yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos. Tutkielma.

Korpela J. 2006. Yleistietoa immateriaalioikeudesta. Datatekniikka ja viestintä. Luettu 28.12.2011.  
<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/immat.html#ohjelma>

Koutonen J. 2011. Ketterät menetelmät peliteollisuudessa: Suomalaisia pelistudioita koskeva kyselytutkimus. Jyväskylän yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Kronlund H., Kivioja K., Pulkki E., Rönöberg L., Wallgren J. 2002. Pelituotannot. Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu. Luettu 29.12.2011.  
<http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/mediamanagement/team04/>

Liiketoimintasuunnitelma. 2011. Luettu 28.8.2011.  
<http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/>

Manninen T. 2007. Pelisuunnittelijan käsikirja - ideasta eteenpäin. Kustannus Oy Rajalla

Mitä peliteollisuus on tämän päivän Suomessa? 2011. Artikkelit. Kouvola Innovation. Luettu 4.9.2011.  
<http://www.kinno.fi/kehityspalvelut/tietojaviestintaliiketoiminta/>

Peliala kärsii työvoimapulasta. 2011. Uutiset. It-viikko. Luettu 3.8.2011.  
<http://www.itviikko.fi/uutiset/>

Peliyritykset kilpailevat osaajista. 2011. Yritys-Suomi. Uutiset. Luettu 14.9.2011.  
[www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi)

Rautiainen L. 2002. Tietokonepelit Historia ja ohjelmistoprosessi. Joensuun yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Sinerma O. 2008. Pelialalle suuntaavat opinnot ohjelmistotuotannon alueella. Helsingin yliopisto, Tietojenkäsittelytieteen laitos. Pro Gradu -tutkielma.

Suomen peliala tähtää kovaan kasvuun. 2011. Uutiset. Tietokone. Luettu 4.9.2011.

[http://www.tietokone.fi/uutiset/suomen\\_peliala\\_tahtaa\\_kovaan\\_kasvuun](http://www.tietokone.fi/uutiset/suomen_peliala_tahtaa_kovaan_kasvuun)

Suomen pelitoimialan strategia 2010-2015, Visio 2020. 2010. Suomen Pelinkehittäjät ry. Luettu 2.8.2011.

[http://www.hermia.fi/neogames/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/](http://www.hermia.fi/neogames/tutkimukset_ja_julkaisut/)

Verkossa on mahdollisuuksien media. 2011. Artikkel. CEO Finland Magazine 2012. Luettu 14.11.2011.

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2012. 2012. Uusyrityskeskus. Luettu 16.2.2012.

[http://uusyrityskeskukset.fi/sites/uusyrityskeskus.fi/files/Perustamisopas\\_2012\\_SUK\\_web.pdf](http://uusyrityskeskukset.fi/sites/uusyrityskeskus.fi/files/Perustamisopas_2012_SUK_web.pdf)

**LIITE**

## Liite 1. Esimerkki SWOT-analyysistä

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vahva teknologiaosaaminen</li> <li>• motivoituneisuus ja harrastuneisuus</li> <li>• innovaatiokyky</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• heikko liiketoiminta- sekä markkinointi- ja myyntiosaaminen</li> <li>• tuotekehityksen riittämättömät resurssit</li> </ul>
<p><b>UHKATEKIJÄT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kilpailijoiden jatkuva lisääntyminen</li> <li>• erottautuminen kilpailijoista</li> <li>• riittämätön alan koulutus</li> <li>• työvoimapula</li> <li>• luotettavien/ammattitaitoisten alihankkijoiden löytämisen vaikeus</li> </ul>	<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitaalisen jakelun tuomat mahdollisuudet</li> <li>• kasvava kysyntä</li> <li>• uudet asiakassegmentit ja markkina-alueet</li> <li>• liiketoimintamahdollisuuksien laajentuminen myös pelinkehityksen ulkopuolelle</li> <li>• rahoitusmahdollisuuksien parantuminen menestystarinoiden myötä</li> </ul>