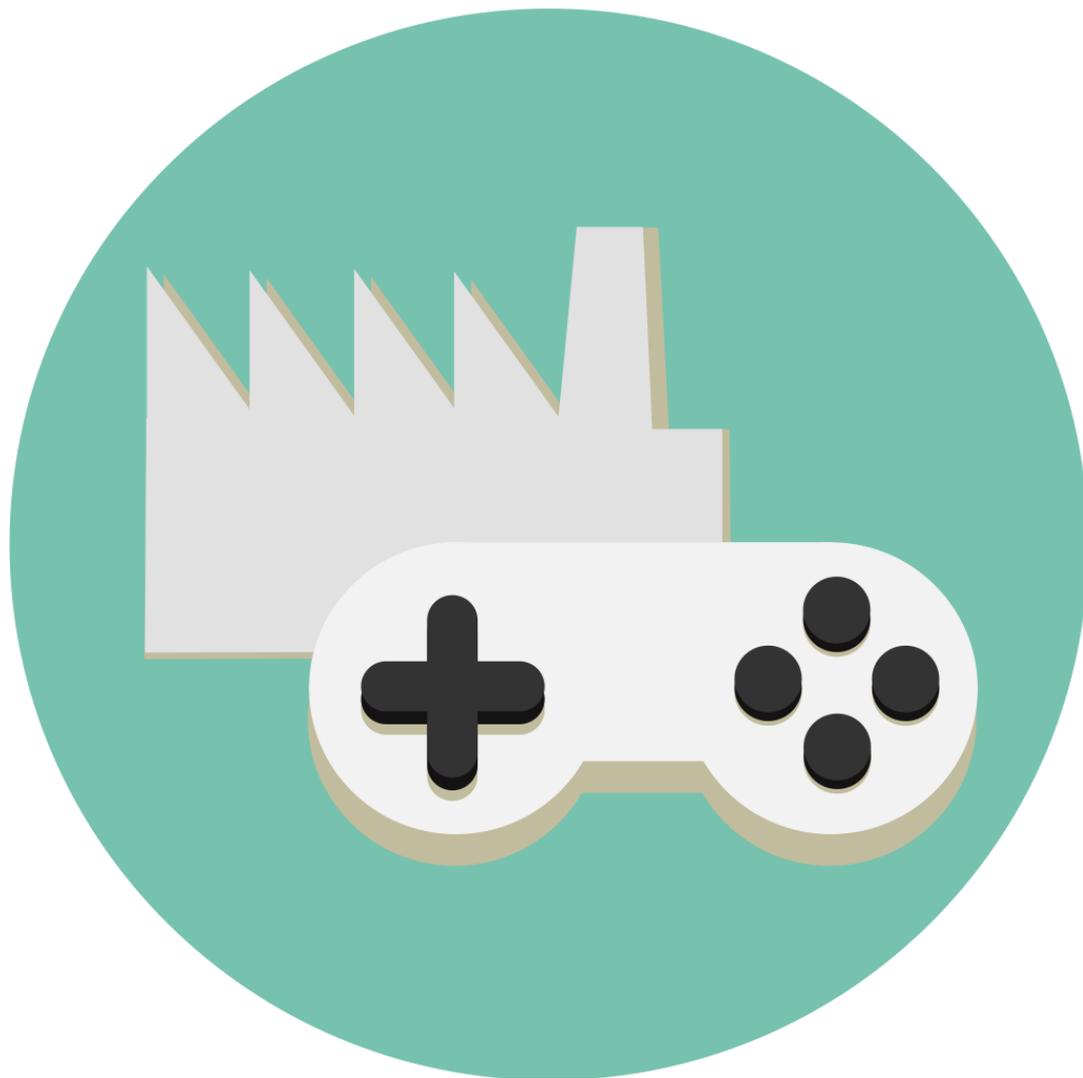


Mattila Minja & Nissinen Essi

## Pelialan yritysten rahoitus ja ansaintamallit



Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2019



KAMK • University  
of Applied Sciences

## **Tiivistelmä**

**Tekijä(t):** Mattila Minja & Nissinen Essi

**Työn nimi:** Pelialan yritysten ansaintamallit ja rahoitus

**Tutkintonimike:** Tradenomi, taloushallinto

**Asiasanat:** ansaintamalli, rahoitus, peliala

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pienten ja keskisuurten kainuulaisten pelialan yritysten ansaintamalleja, rahoituslähteitä sekä kannattavuutta ja kasvua. Työn toimeksiantajana oli Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityskehittämö.

Työ toteutettiin haastattelemalla kahta pelialan asiantuntijaa sekä neljän eri kainuulaisen peliyrityksen edustajaa. Teoriaosion valmistumisen jälkeen laadittiin kyselylomakkeet, joiden pohjalta haastattelut toteutettiin puhelimitse ja kasvotusten haastattelemalla keväällä 2019.

Tuloksista kävi ilmi, että yleisin kainuulaisissa pelialan yrityksissä käytetty ansaintamalli oli free-to-play ja premium. Rahoituslähteitä oli käytetty laajasti, mutta kaikkia vastaajia yhdisti Finnveralta saatu rahoitus. Opinnäytetyön johtopäätöksistä kävi ilmi, että ansaintamallin valintaan vaikutti pääsääntöisesti pelin luonne. Rahoituksessa puolestaan tuli ottaa huomioon, mihin tarkoitukseen rahoitusta haetaan. Kannattavuus ja kasvu muodostui vastausten perusteella toimivan yrityksen lähtökohdaksi.

## **Abstract**

**Author(s):** Mattila Minja & Nissinen Essi

**Title of the Publication:** Financing and Revenue Models in the Game Industry

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** revenue model, financing, game industry

The aim of the thesis was to research revenue models, financial resources, profitability and growth of small and medium-sized game industry companies in Kainuu. The thesis was commissioned by KAMK Business Accelerator.

The research was conducted by interviewing two specialists in the game industry and four different representatives of game industry companies in Kainuu. After the theory part was written, questionnaires were sent. Interviews were conducted over the phone and face to face in spring 2019.

The results showed that the most common revenue model used in game industry companies in Kainuu was free-to-play and premium. Financial resources were used extensively but the resource that connected all the respondents was financing from Finnvera. The conclusions showed that the selection of the revenue model was mainly influenced by the nature of the game. In funding, it was important to take into account for what propose the funding was intended. Based on the answers, profitability and growth were the basis for the companies' operations.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Peliala Suomessa .....	2
2.1	Historia .....	2
2.2	Peliala Kainuussa .....	5
3	Liiketoimintamalli .....	6
3.1	Asiakassegmentit.....	6
3.2	Ansaintamallit.....	7
3.3	Alihankkija ja julkaisija.....	12
3.4	Jakelukanavat .....	13
4	Rahoituslähteet .....	14
4.1	Julkinen sektori.....	14
4.2	Pankit.....	16
4.3	Säätiöt .....	17
4.4	Sijoittajat .....	17
5	Kannattavuus ja kasvu .....	20
6	Kainuulaisten peliyritysten ansaintamallit ja rahoituslähteet sekä näkemykset kasvusta ja kannattavuudesta .....	25
6.1	Tutkimusmenetelmä .....	25
6.2	Haastattelurunko.....	27
6.3	Toteutus .....	27
6.4	Tulokset .....	28
6.5	Johtopäätökset.....	33
7	Pohdinta .....	35
	Lähteet .....	37
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kainuulaisten pienten ja keskisuurten peliyriyten käyttämiä ansaintamalleja ja rahoitusvaihtoehtoja. Opinnäytetyölle määritettiin kaksi tutkimuskysymystä - mitä ansaintamalleja ja rahoitusvaihtoehtoja pelialalla yleisesti sekä paikallisesti Kainuussa käytetään ja kuinka kainuulaiset pelialan yritykset ovat saaneet toiminnastaan kannattavaa ja mitkä asiat vaikuttavat peliyriyksen kannattavuuteen ja kasvuun. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityskiihdyttämö, joka halusi tuottaa tietoa erityisesti Kainuun pelialan opiskelijoille.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty pelialaan ja sen historiaan Suomessa. Teoriaosuus käsittelee yleisimmin käytetyt ansaintamallit sekä rahoituslähteet. Lisäksi tarkastellaan yritystoiminnan kannattavuutta ja kasvua. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla pelialan asiantuntijoita sekä neljän kainuulaisen pelialan yrityksen edustajaa. Opinnäytetyön pohjalta pidetään Kajaanin ammattikorkeakoulun pelialan opiskelijoille luentotilaisuus, jossa esitellään saatuja tuloksia.

## 2 Peliala Suomessa

Pelialasta on tullut varteenotettava toimiala vasta 2000-luvun alkupuolella, vaikkakin vuoteen 2004 asti pelialan kehitys oli hidasta. Digitaalijakelu oli mullistava tekijä peliteollisuuden historiassa. Sen myötä pelit ovat laajentuneet kaikkien saataville älypuhelimien Applen Appstoren ja Google Playn avulla. Vuosien 2009 - 2012 välillä peliteollisuuden liikevaihto nousi 87 miljoonasta eurosta 350 miljoonaan euroon. Tämän jälkeen Supercellin valtaisa menestys on kasvattanut entisestään kiinnostusta Suomen pelialaan, ja jo vuonna 2015 peliala rikkoi 2 miljardin euron liikevaihdon rajan. On arvioitu, että noin 98 % Suomen peliteollisuuden liikevaihdosta tulee viennistä. Vuonna 2017 peliteollisuus on jo vakiinnuttanut paikkansa muiden liiketoiminta-alojen rinnalla Suomessa. Kyseisenä vuonna neljä suomalaista pelialan yritystä oli listautunut pörssiin ja työntekijöiden määrä kasvoi lähes 3000 työntekijään. Kansainvälisesti vertailtuna Suomi onkin Euroopan kolmen suurimman pelinkehittäjämaan joukossa. Arvioiden mukaan yli miljardi ihmistä on pelannut Suomessa kehitettyjä pelejä. (Pelialan politiikkasuositukset vuosille 2019 - 2014.)

Vuonna 2018 uusia pelejä julkaistiin Suomessa noin sata, kun aiempina vuosina pelejä on julkaistu noin 150 - 200 kappaletta vuosittain. Tällä hetkellä peliyrietykset keskittyvät kehittämään jo olemassa olevia pelejä, mistä hienoinen tiputus uusien pelien julkaisussa johtuu. Myös pelistudioiden määrä on laskenut. Vuonna 2018 pelistudioita oli 220, kun vuonna 2016 niitä oli 250. Uusia studioita kuitenkin perustettiin 48 kappaletta vuosina 2017 - 2018, kun taas vuosina 2015 - 2016 uusia studioita perustettiin 45. Studioiden määrä ei kuitenkaan vaikuta suoraan työntekijöiden määrään, sillä vaikka studioiden määrä on laskenut, työntekijöiden määrä on lisääntynyt. Peliala työllistää jopa 3200 työntekijää, kun vuoden 2016 lopulla se työllisti 2750. Vuosien 2019-2020 aikana alan odotetaan työllistävän mahdollisesti jopa yli 500 työntekijää. (Peliala 2018 – selvitys / Finnish game industry 2018 report 2019, 14-15.)

### 2.1 Historia

Suomessa pelialan historia juontaa juurensa vuoteen 1979. Tällöin on valmistettu tiettävästi Suomen ensimmäinen kaupallinen peli Chesmac (Kuorikoski 2017). 1980-luvun alussa markkinoille tulivat mikrotietokoneet, kuten Sinclair Spectrum, VIC-20 ja Commodore 64, joita tuhannet suomalaiset hankkivat koteihinsa (Vimma 2018, 22). Tietokoneet innostivat nuoria pelaamaan ja opettelemaan koodausta ja tämä innostus synnytti Suomeen niin kutsutun demokulttuurin, jossa

nuoret tekivät omia demopelejä ja kilpailivat toisia demojen tekijöitä vastaan. Demoryhmät järjestivät tapaamisia ja näin tapahtui verkostoitumista ja ideoiden jakamista. Osa näihin demoryhmiin kuuluneista henkilöistä päätyi tekemään pelejä työkseen. Demoilmiö antoi myös pohjan joillekin Suomessa nykyisin toimivista peliyrityksistä, kuten Housemarquelle ja Roviolle. (Lappalainen 2015, 11-12, 27.) Housemarque onkin Suomen vanhin yhä toiminnassa oleva peliyhtiö ja se julkaisi Suomen ensimmäisen konsolipelin Super stradust vuonna 1995 (Vimma 2018, 23).

Paikallista peliosaamista on myös ollut luomassa 2000-luvun alussa maailman suurimmaksi matkapuhelinyhtiöksi kasvanut Nokia, jonka N-Gage-puhelinmalli toi töitä suomalaisille peliyrityksille. Nokia julkaisi jo vuonna 1997 matopeli Snaken, joka on edelleen yksi maailman levinneimmistä mobiilipeleistä (Vimma 2018, 73). Mobiilipelit eivät kuitenkaan olleet heti alussa suuri menestys, sillä pelien toteuttamistekniikka sekä jakelukanavat eivät olleet vielä valmiita mobiilipeleille. Myös 2000-luvun alussa puhelimissa käytetty mobiili-internet eli wap-teknologia (wireless application protocol) oli hidas eikä toiminut toivotulla tavalla. Puhelinmalleja oli tuolloin myös useita erilaisia, eikä monissa puhelimissa ollut tarpeeksi kehittyneitä tekniikkaa peligrafiikoiden esittämiseen. (Lappalainen 2015, 11-12, 38-39.) Internetin tuomat mahdollisuudet yliarvioitiin lyhyellä aikavälillä, eikä sen mahdollisuuksia osattu arvioida pitkän ajan tähtäimellä, minkä seurauksena niin kutsuttu IT-kupla puhkesi 2000-luvun alussa (Vimma 2018, 28). Mobiilipelien suosio kuitenkin kasvoi myöhemmin Applen tuodessa iPhone puhelimensa markkinoille vuonna 2007. Applen ylläpitämä sovelluskauppa toi mobiilipeleille helpon ja toimivan jakelukanavan. (Lappalainen 2015, 11-12, 38-39.)

5–6 vuotiaat, innovaatioon perustuvat sekä nopeaa kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevat yhtiöt eli startup-yritykset aloittivat uuden ilmiön vuoden 2013 tienoilla. Pelialalla näkyi kyseisenä vuonna alkanut Startup-ilmiö, jossa vasta perustetut peliyritykset hakivat nopeaa kasvua ja menestystä. Startup-yritysten innostusta loi myös nopeasti kasvanut Slush-tapahtuma, joka kerää yhteen muun muassa yrityksiä ja sijoittajia sekä mahdollistaa kanavan kansainväliselle verkostoitumiselle. (Lappalainen 2015, 15-16.)

Pelialan kasvu Suomessa on kuitenkin ollut 2000-luvun loppupuolella huimaa. Suuri suomalainen kuuluisuus pelialalla on ollut peliyhtiö Rovion vuonna 2009 julkaisema Angry Birds -peli. Peli nousi heti julkaisunsa jälkeistä päivää seuraavana päivänä Suomen ladatuimmaksi sovellukseksi ja kesäkuussa vuonna 2010 se oli Yhdysvaltain parhaiten myyvä tuote, jota oli ladattu 6,5 miljoonaa kertaa (Vimma 2018, 119). Vuonna 2011 kyseistä peliä oli ladattu jo 140 miljoonaa kertaa (Kotilainen 2011). Myös suomalainen peliyritys Supercell on ollut menestyksenkäs noustessaan muuta-

massa vuodessa miljardiluokan yritykseksi. Talouselämä uutisoi tammikuussa 2019, että Supercellin julkaisema Brawl Stars nousi Yhdysvaltojen eniten rahaa tuottavien pelien listalla hetkellisesti ensimmäiselle sijalle, mikä on osoitus pelin menestyksen potentiaalista (Lappalainen 2019). Supercellin menestyksellä on ollut Suomelle myös kansantaloudellista merkitystä esimerkiksi maksettujen yhteisöverojen kautta. Myös Suomen vanhin yhä toiminnassa oleva peliyritys Housemarque on niittänyt mainetta hyvin menestyneillä peleillään. Vuonna 2014 Housemarquen peli Resogun voitti vuoden parhaan pohjoismaisen pelin palkinnon Nordic Game Awards -tapahtumassa. (Lappalainen 2015, 7, 27, 52.)

Mobiilialustaisten pelien suosio onkin ollut kasvussa ja vuonna 2016, kun suurin osa suomalaisista peleistä tehtiin iOS- tai Android-mobiilialustalle. Mobiilialustojen haasteellisuuksien vuoksi osa pelien kehittäjistä kuitenkin siirtyi käyttämään PC, eli tietokonepohjaista alustaa. PC-alustana käytettiin yleisimmin Steamia, joka on verkossa toimiva digitaalinen pelien jakelualusta. Vain pieni osa kehitettävistä peleistä tehtiin Windows mobile-, Nintendo- tai Facebook-alustoille. Monialustainen kehitys on yleistä ja suurin osa peliyrityksistä kehittikin pelejä useille erilaisille alustoille. (Finnish Game Industry Report 2016.)

## 2.2 Peliala Kainuussa

Vuonna 2015 noin 40 prosenttia pelialanyrityksistä toimi pääkaupunkiseudulla, vaikka maakuntien rooli alalla näkyi jo tuolloin kasvavana suuntana (Lappalainen 2015, 16). Kainuu on panostanut pelialan mahdollisuuksiin ja Kajaanissa toimiva Critical Force on suurin pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimiva pelialan yritys. Kajaanin ammattikorkeakoulun panostaminen koulutukseen ja Kainuun Edun järjestämä Kavio Game Brewery -niminen hanke ovat olleet avainasemassa pelialan hienossa kasvussa Kainuussa. (Reku 2018.) Pelialalla on potentiaalia ja se voi olla tulevaisuuden työllistäjä (Myllymäki 2015). Maaseudun tulevaisuuden haastatteleman Peter Westerbackan mukaan Kajaanissa toimivat pelialan yritykset voisivat viiden vuoden päästä työllistää jo yhtä monta työntekijää kuin Terrafame, eli noin tuhat henkilöä (Reku 2018).

Peliala on otettu huomioon Kainuun maakuntaohjelmassa. Älykkään erikoistumisen alalla toimiin yrityksiin halutaan panostaa ja ne nähdään tulevaisuuden työllistäjänä. Tähän toimialaan luetaan kuuluvaksi myös peliala. Maakuntaohjelmassa on otettu huomioon Kajaanin ammattikorkeakoulun tarjoama pelialan koulutus, jonka myötä paikalliset yritykset saavat käyttöönsä tarvittavaa osaamista omaavia työntekijöitä (Kainuu-ohjelma, Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu 2015).

Vaikka Kainuu on Suomessa ja maailmallakin tunnettu pelialaan liittyvästä osaamisestaan, peliala ei juurikaan näy Kajaanin katukuvassa. Kajaanilaisten pelialan opiskelijoiden julkaisemat pelit ovat kuitenkin voittaneet kansainvälisiäkin palkintoja, kuten britannialaisen BAFTAn ja Microsoftin palkintoja. (Myllymäki 2015.) BAFTAn palkinnon 2013 opiskelijat voittivat pelillään Starcrossed sarjassa Ones To Watch (Saarenoja 2013).

Kainuu ei ole ainoa paikka Suomessa, jossa voi opiskella pelialan koulutusta. Kajaanin ammattikorkeakoulussa pelialan koulutus on kuitenkin rakennettu hyvin ylivoimaisella tavalla. Opiskelija ei opiskele vain tiettyä pelin tekemiseen liittyvää osaa, kuten koodausta, vaan vuorovaikutus eri osa-alueiden välillä on hyvin kiinteää. Opiskelijat pääsevät myös toteuttamaan peliprojekteja jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja tämä takaakin sen, että valmistuessaan Kajaanin ammattikorkeakoulusta opiskelijalla on jo mahdollisesti muutaman vuoden kokemus pelialan projektitoiminnasta. (Reku 2018.) Todisteena Kajaanin menestyksekkästä peliosaamisesta on muun muassa paikallisen KAVIO Clusterin voittamat useat arvostetut palkinnot (Finnish Game Industry Report 2016).

### 3 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallit ovat kehittyneet nykyisenlaisiksi viimeisen 10 vuoden sisällä. Vielä 20 vuotta sitten oli vaikeaa ajatella, että ihmiset ympäri maailmaa jakaisivat henkilökohtaisia asioitaan esimerkiksi Facebookissa, tai voisivat soittaa ilmaisia puheluita mistä päin maailmaa, mihin päin maailmaa tahansa. Enää ei voida luottaa siihen, että menestyksekkäästi alkaneesta liiketoiminnasta voitaisiin lypsää rahaa loputtomiin. Yritysten täytyy pystyä mukautumaan ympäristön vaatimalla tavalla. (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014, 3-4.)

Liiketoimintamallille ei ole olemassa selkeää määritelmää ja se voi tarkoittaa eri henkilöille ja jopa yrityksille eri asioita. Yksi voi tarkoittaa termillä ansaintalogiikkaa, toinen organisaatorakennetta ja kolmas asiakaslupausta. Liiketoimintamalli on kokonaisuus, joka koostuu useista eri osa-alueista. Kuitenkin liiketoimintamalleille on määritelty neljä yhteistä tekijää – kenelle, mitä, miten ja miksi. (Gassmann ym. 2014, 6; Saarelainen 2013.) Tässä työssä keskitymme liiketoimintamallin osista pääasiallisesti pelialan ansaintamalleihin ja käymme läpi myös suurpiirteisesti asiakassegmenttejä ja jakelukanavia. Yhtenä osana liiketoimintamalliin kuuluu myös yrityksen kasvu ja kannattavuus.

#### 3.1 Asiakassegmentit

Asiakassegmentointi tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelyä. Kaikkia tuotteita ei voida myydä kaikille. Siksi onkin tärkeää tunnistaa omalle tuotteelle oikea asiakaskohderyhmä, mutta myös tiedostaa ne asiakasryhmät, jotka eivät ole kannattavia kohderyhmiä yritykselle. (Gassmann ym. 2014, 6; Saarelainen 2013, 53.)

Asiakkaita voidaan ryhmitellä perinteisellä tavalla esimerkiksi ostajien mielihaluun, käytettävissä olevien voimavarojen, maantieteellisen sijainnin, ostamiseen liittyvien asenteiden tai ostotottumusten avulla. Kohderyhmiä ei kuitenkaan saisi luoda liian tarkasti. Parhain lopputulos saavutetaan, kun tehdään alustavat kohderyhmähahmotelmat nopeasti ja tarkastellaan tämän jälkeen kohderyhmiä kriittisesti segmentointimallin testauksen avulla. (Saarelainen 2013, 52-55.)

Ensimmäisiä tietokone- ja konsolipelejä pelasivat pojat ja nuoret miehet. Kun pelit tulivat kaikkien ulottuville Facebookin ja mobiilipelien myötä, myös käyttäjäryhmä muuttui. Huomattavan suureksi käyttäjäryhmäksi on muodostunut 30-40 vuotiaat naiset. (Larsen 2017.) Ansaintamallin

valinnassa on tarpeellista keskittyä tuntemaan asiakassegmentti ja ymmärtää erilaisten pelien todelliset käyttäjät.

Syy siihen, miksi pelaaja haluaa pelata peliä, vaihtelee selkeästi erilaisten pelaajien välillä. Luton (2013) kertoo Richard Bartlen kuvailleen vuonna 1996 pelaajien jakautumisen karkeasti neljään erilaiseen ryhmään. Tämän jaon mukaan yhden pelaajatyypin motivaationa on tarve saada olla vuorovaikutuksessa toisten pelaajien kanssa. Toiset pelaajat voivat olla hänelle ennestään tuttuja tai päinvastaisesti tuntemattomia saman pelin pelaajia. Toinen pelaajatyypin piirteisiin kuuluu tarve esitellä omia saavutuksiaan, jotka voivat käydä ilmi esimerkiksi pisteinä, varusteina tai tasoina. Neljännen pelaajatyypin ominaisuutena on halu löytää uutta pelistä. Vaikka tyyppittely on karkeaa ja yksi pelaaja voi edustaa useampaa pelaajatyypin samanaikaisesti, ne auttavat ymmärtämään niitä pelin ominaisuuksia, mitkä voivat tuottaa nautintoa erilaisille pelaajatyypeille. (Luton 2013, 52-53.)

### 3.2 Ansaintamallit

Ansaintamalli ja liiketoimintamalli menevät usein määritelmänä sekaisin ja niitä käytetään ristiin. Saarelainen (2013) määrittelee, että ansaintamalli kuvaa ne periaatteet, joilla yritys hinnoittelee ja veloittaa tuotteensa ja palvelunsa. Ansaintamalleja ovat esimerkiksi tuotteen myynnistä saatava kertakorvaus ja mainosrahoitteisesti kustannettavat palvelut. (Saarelainen 2013, 80-81.)

Pelialalla ansaintamalleilla on omat erityispiirteensä. Vaikka pelialan ansaintamalleja voidaan jaotella erilaisiin malleihin tulojen kertymistävän mukaan, yhden ansaintamallin käyttö ei sulje toista mallia pois. Eri ansaintamalleista voidaan yhdistellä palasia, jolloin muodostuu niin kutsuttu hybridimalli. (Macchiarella n.d., 6.)

#### Kertakorvaus

Tuotteen myynnistä voidaan pyytää kertakorvaus (Saarelainen 2013, 80). Käytännössä kertakorvaus tarkoittaa sitä, että pelistä pyydetään tietty hinta, jonka maksamisen jälkeen peli on pelaajan käytettävissä. Pelin hinnan tulee olla kilpailukykyinen, jotta se menee kaupaksi. Kertakorvausmallilla myydään esimerkiksi konsoli- ja tietokonepelejä vähittäiskaupoissa ja mobiilipelejä sovellus-

kaupoissa. Jos peli myydään kertakorvausmallilla esimerkiksi levyn muodossa, peli ei sisällä sisäisiä maksuja, eikä pelin julkaisija pääse enää tekemään peliin päivityksiä. Käytännössä peli ei tällöin tuota rahaa enää sen jälkeen, kun se on myyty asiakkaalle. (Macchiarella n.d., 6.)

### Sisäiset ostokset

Ilmaisuus on houkutteleva ominaisuus, josta ihmiset kiinnostuvat helposti. Tuotteen tarjoaminen ilmaiseksi on moninkertaisesti houkuttelevampaa kuin edes hyvin pientä maksua vastaan. Free-to-play tarkoittaa ilmaispelejä, jonka lataaminen ja pelaaminen ei ole maksullista (Free2Play: Pelitutkimuksen avulla parempia maksutta pelattavia pelejä 2016). Vaikka tuotetta tarjotaankin ilmaiseksi, yrityksen tulee tehdä voittoa. Tuotto tulee siis saada jotain muuta kautta kuin itse tuotteen myymisestä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 90.)

Ilmaiseleissä tuottoa voidaan saada pelin sisäisillä ostoksilla. Tärkeintä on saada pelaaja tekemään ensimmäinen ostoksensa, sillä vaikka suurin osa ilmaispeleiden pelaajista ei kuluta pelaamiseen ollenkaan rahaa, niin ne, jotka kuluttavat, kuluttavat useammin kuin kerran. Ostosten tekemiseen vaikuttaa usea tekijä. Positiivinen käyttäjäkokemus alentaa pelaajan kynnystä käyttää rahaa pelaamiseen. Ensimmäisen ostoksen myötä pelaajan maksuvälinetiedot ovat jo mahdollisesti tallentuneet ja seuraavien ostosten tekemiseksi kaikkia tietoja ei tarvitse syöttää uudelleen. Myös muiden ihmisten tekemät ostokset vaikuttavat yksittäisen pelaajan ostopäätökseen. Kun pelaaja huomaa, että myös toiset pelaajat kuluttavat rahaa peleihin, ostosten tekemisestä tulee sosiaalisesti hyväksytty käytäntö. (Luton 2013, 93-97.)

Erilaiset pelaajatyypit tekevät pelin sisäisiä ostoksia eri syistä. Pelaaja, joka haluaa löytää uutta, käyttää rahansa todennäköisesti ostokseen, joka esimerkiksi antaa hänelle pelissä pääsyn uuteen maailmaan tai pelaaja saa ostoksen myötä uusia kykyjä. Toisaalta taas pelaaja, joka haluaa pysyä jatkuvasti muita edellä, käyttää rahansa ostokseen, jonka myötä hän pääsee esimerkiksi etenevämmän tasoja kanssapelaajia nopeammin. Joillekin pelaajille voitto on tärkeintä ja he ovat valmiita ostamaan esimerkiksi varusteita, jotka antavat heille etulyöntiaseman toisia pelaajia vastaan. Osa pelaajista on myös valmiita maksamaan erilaisuudesta. Tämä voi käytännössä esimerkiksi tarkoittaa, että pelaaja haluaa ostaa omalle hahmolleen ominaisuuksia, joilla hän erottuu toisista pelaajista. (Luton 2013, 76-81.)

Tämä ansaintamalli toimii hyvin esimerkiksi peleissä, joissa pelaajat kilpailevat toisiaan vastaan. Ostamalla itselleen lisää erilaisia apuvälineitä pelaaja saa etulyöntiaseman toista pelaajaa vastaan. Tästä syystä pelaajat tekevät ostoksia ja tuottavat huomaamattaan pelin omistamalle yritykselle rahaa. (Tassi 2014.)

Jotta ilmaispeleistä olisi mahdollista saada tuottoja, ihmiset täytyy saada pelaamaan sitä. Ilmaisus voi houkutella helpommin aloittamaan pelaamisen verrattuna tilanteeseen, jossa potentiaalisen asiakkaan tulisi ennen pelaamisen aloittamista ostaa peli itselleen. Ilmaispeleissä haaste on kuitenkin siinä, että pelaaja saadaan kiinnostumaan pelaamisesta ja jatkamaan sitä pitkällä aikavälillä. Pelaaja ei siis maksa siitä, että hän voi aloittaa pelaamisen ja mahdollisesti kokea sen myötä elämyksen, vaan ilmaispeleissä pelaajalle täytyy tuottaa elämyksiä, jotta hän alkaa maksamaan pelaamisesta. (Luban 2011.)

Ilmaispeleissä tärkeää on tuottaa pelaajalle välitön tyytyväisyyden tunne, sillä pelaajan helppo vaihtaa toiseen ilmaispeleihin, jos sillä hetkellä pelattava peli ei tuota tyydytystä (Luban 2011). Free-to-play peleissä pelaaja saa tyydytystä suorittaessaan tietyn tehtävän ja saadessaan siitä palkinnon. Esimerkiksi FarmVille pelissä pelaaja istuttaa kasvin ja odottaa tietyn ajan sen kasvamista. Tämän jälkeen hän voi kerätä sadon ja ostaa siitä saamallaan rahoilla lisää kasvien siemeniä tai maatilan eläimiä. Näin pelissä syntyy kehä, jossa pelaaja tekee tehtävän ja saa siitä palkinnon, sekä etenee tämän seurauksena pelissä. (Luton 2013, 32-41.)

Ilmaispeleissä on myös tärkeää saada pelaaja palaamaan takaisin pelin pariin. Syy palaamiseen voi käytännössä olla pelaajaa odottava toinen pelaaja tai tehtävä sekä esimerkiksi tietty tapahtuma, joka on mahdollinen vain lyhyen ajan. Peli voi esimerkiksi tarjota pelaajalle täydet elämät seuraavan kahden tunnin ajan. Koska elämiä on normaalisti vain rajoitetusti pelaajan käytössä, tämä erityinen tarjous saa pelaajan kiinnostumaan ja mahdollisesti palaamaan pelin pariin. (Luton 2013, 44-49.)

### Mainosrahoitteinen malli

Mainostaminen tuotteen tai palvelun yhteydessä on keino tienata rahaa kolmannen osapuolen rahoittamana. Kolmas osapuoli on valmis maksamaan yritykselle mainostilasta. Mainostaminen on tehokkainta silloin, jos siitä on hyötyä myös asiakkaalle esimerkiksi antamalla käyttäjälle hyödykkeen päästä pelitasoilla eteenpäin. (Gassmann ym. 2014, 179-180.)

Mainos voi näkyä pelin alareunassa hyvin pitkän ajan, jolloin peli ei keskeydy mainoksen näkymisen vuoksi. Mainos voi myös olla koko näytön kokoinen ja pelaajan täytyy odottaa mainoksen loppuun saakka, ennen kuin pääsee takaisin peliin. (Luton 2013, 98-99.)

Pelin lomassa pyörivien mainosten näyttäminen voidaan hinnoitella usealla eri tavalla. Pelin tekijä voi saada rahaa mainostajalta perustuen mainosten katselukertojen määrään (CPM = Cost per Mille), mainosten klikkausten määrään (CPC = cost per click) tai mainostettavan sovelluksen tuottaman toiminnan mukaan (CPA = cost per action). Mainoksista saatavat tulot ovat sitä korkeammat, mitä enemmän kolmea edellä mainittua toimintoa on pelaajien toimesta käytetty. (Luton 2013, 97-98.)

Esimerkiksi Google-hakukone käyttää kyseistä liiketoimintamallia. Google-haku ei maksa yksittäiselle ihmiselle mitään, mutta kuitenkin Google tienaa vuosittain satoja miljardeja euroja. Tuloja yritykselle tulee muiden yritysten maksamasta mainostilasta. (What is a hidden revenue business model? Google's business model explained n.d.)

#### Tuotesijoittelu ja tuotteistaminen

Peleissä voidaan myös käyttää tuotesijoittelua, kuten televisiossa tai elokuvissa. Käytännössä pelissä siis näkyy oikeasti olemassa oleva tuote, jonka myötä tuotetta valmistava tahon pyrkii saamaan itselleen lisää tuloja. Tuotteen valmistaja siis maksaa pelin tekijälle siitä, että hänen tuotteensa näkyy pelissä. Jotta tuotesijoittelulla todella onnistuttaisiin kasvattamaan tuotteen myyntiä pelin ulkopuolisessa maailmassa, pelin täytyy olla menestyksellinen ja sillä tulee olla uskolliset pelaajat sekä kannattajat. (Luton 2013, 104.)

Pelin tuotteistamisella voidaan saada tuottoja itse pelin ulkopuolelta. Pelin hahmoista ja maailmasta tehdään siis fyysisiä tuotteita, kuten esimerkiksi leluja, kirjoja ja vaatteita. Jotta tuotteet todella myyvät pelin tulee olla laajan yleisön tuntema. Usein tällaiset tuotteet ovat kuitenkin vain lyhyen ajan suosiossa, eikä niillä voida saada jatkuvia vakaita tuloja. (Luton 2013, 104.)

#### Bait and hook

Bait and hook -ansaintamallissa tuotto saadaan antamalla ensimmäinen tuote asiakkaille ilmaiseksi tai huomattavasti alhaisemmalla hinnalla. Näin asiakkaat saadaan riippuvaiseksi tuotteeseen ja ostamaan sitä. Ansaintamallin toimivuus perustuu siihen, että asiakkaan kynnys kokeilla tuotetta normaalihintaisena on korkeampi kuin tarttua mahdollisuuteen kokeilla ilmaista

tai huomattavasti edullisempaa tuotetta. Ensimmäisen tuotteen avulla asiakas voi todeta itse sen toimivuuden ja hyödyn. Vaikka edullisesti jaettava ensimmäinen tuote voi olla yritykselle tappiollinen, tuottoa saadaan asiakkaan jatkossa tekemistä ostoksista. Asiakas saadaan siis niin kutsuttuun koukkuun, jolloin hän ostaa tuotetta myös jatkossa. (Osterwalder ym. 2010, 104-105.)

Toisaalta tätä ansaintamallia voidaan hyödyntää myymällä asiakkaalle tuote halpaan hintaan, mutta voittoa tehdään tuotteeseen ostettavilla lisäosilla. Pelialalla yksi esimerkki tästä on pelikonsolit, joiden myötä asiakas ostaa juuri kyseiselle konsolille suunnitellut pelit. (Bait and hook n.d.)

### Freemium

Freemium tulee sanoista free (ilmainen) ja premium (korkealuokkainen). Freemium-sana kuvaa hyvin ansaintamallia, jonka perusideana on saada mahdollisimman paljon asiakaskuntaa käyttämään tuotteen ilmaisversiota ja myöhemmin ostamaan tuotteesta laadukkaampi premium-versio. Pelin ilmaisversion ladanneiden pelaajien tulee päästä ilmaisessa pelissä tarpeeksi pitkälle, että pelisuunnittelun avulla voidaan luoda heille tarve ostaa pelin maksullinen versio (Luban 2012).

Tässä ansaintamallissa tasapainotellaan maksavien ja ilmaisversiota käyttävien asiakkaiden kanssa. On tärkeää löytää tasapaino ilmaiskäyttäjän palveluiden tuottamiseen tarvittavien kustannusten ja premium-käyttäjältä perittävän maksun välille (Osterwalder ym. 2010, 96). Valtaosa asiakkaista käyttää tuotteiden ilmaisversiota. Yleensä jopa vähemmän kuin kymmenen prosenttia palvelun käyttäjistä lopulta ostaa premium-version (Osterwalder ym. 2010, 96). On siis tärkeää pitää asiakkaille koituvat kustannukset mahdollisimman alhaisina, jotta yrityksellä olisi enemmän maksavia asiakkaita. Ilman asiakkaita, jotka ostavat premium-version, ei voida suojella ilmaisversiota käyttäviä asiakkaita, eikä yritys ole kannattava. Esimerkiksi Spotify käyttää kyseistä ansaintamallia. (Gassmann ym. 2014, 165-167.)

### Tilausmalli

Pelien myynnissä voidaan käyttää tilausmallia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että verkossa toimiva digitaalinen alusta tarjoaa useita satoja erilaisia pelejä käyttäjän ulottuville esimerkiksi kuukausittaista veloitusta vastaan. Tilausmalli ei kuitenkaan vielä ole ansaintamallina niin laajalti käytössä kuin muilla aloilla. Tämän ansaintamallin etuna on se, ettei käyttäjän tarvitse ladata peliä

omalle laitteelleen, jotta pelaaminen on mahdollista. Pelaamisen aloittaminen käy vaivattomasti ja käyttäjä voi helposti kokeilla useita eri pelejä. (Lappalainen 2018.)

Rovion tytäryhtiö Hatch on kehittänyt suoratoistopalvelun, jota on luonnehdittu mobiilipelien Netflixiksi tai Spotifyksi. Vaikka tilausperusteinen ansaintamalli ei ole vielä laajalti käytössä, Hatchin vetäjä Juhani Honkala arvioi vuonna 2018, että kuukausimaksullinen tilaus on iso mahdollisuus Hatchille sekä pelien julkaisijoille. (Lappalainen 2018.)

### 3.3 Alihankkija ja julkaisija

Peliyritys voi julkaista itse omat pelinsä tai toimia alihankkijana. Alihankkijan rooli on tietyllä tapaa turvallinen valinta yritykselle, sillä julkaisija rahoittaa alihankkijayritystä ja kantaa samalla riskin pelin onnistumisesta. Julkaisija on myös mukana alihankkijayrityksen arjessa ja tukee esimerkiksi uuden pelin teknisten ominaisuuksien testaamista. Alihankkija ei voi kuitenkaan käyttää välttämättä kovin paljon omaa luovuuttaan, vaan sen tulee kehittää peliä julkaisijan vaatimaan suuntaan (Rose 2013). Jos yritysten välinen suhde toimii hyvin, alihankkijayrityksen taloudellinen tilanne on vakaa ja sen on mahdollista saada aikaan maltillista kasvua. Kuitenkin, vaikka alihankkijan kehittämä peli olisi menestys, suurin osa tuloista tulee julkaisijalle. Alihankkijan on tyydyttävä vain marginaaliseen osaan pelin tuotosta. (Lappalainen 2015, 47-49.)

Julkaisijan tulee huolehtia esimerkiksi pelin markkinoinnista ja myynnistä. Kokeneen julkaisijan alihankkijana toimiminen voikin olla helpompaa, jos kyseiset asiat eivät ole ennestään tuttuja. Alihankkijayritys voi keskittyä rauhassa pelin suunnitteluun ja jättää muut asiat julkaisijan huolehdittavaksi. (Rose 2013.) Julkaisija määrittää myös kenen ulottuville alihankkijan kehittämä peli loppujen lopuksi päättyy. Esimerkiksi jos peli kehitetään tietylle pelikonsolille, pelikonsolin merkki vaikuttaa siihen, kuinka moni potentiaalinen asiakas lopulta päättyy ostamaan pelin. Jos asiakas omistaa jo toisen merkkisen pelikonsolin, hän ei välttämättä hanki itselleen kyseiselle pelille vaadittavaa pelikonsolia. Laitevalmistajien näkökulmasta yksinoikeudella julkaistavat pelit ovat kuitenkin tärkeitä ja he ovat valmiita panostamaan pelin myyntiin ja markkinointiin. (Lappalainen 2015, 46.)

### 3.4 Jakelukanavat

Pelejä voi yhä nähdä myytävänä vähittäiskaupassa, mutta jo vuonna 2010 uutisoitiin pelien nettijakelun ohittaneen niin kutsutut perinteiset jakelukanavat (Pitkänen 2010). Mobiilipelien suosittuja jakelukanavia ovat Applen laitteista löytyvä App store, Googlen Play-kauppa sekä Microsoftin store. Maksunvälityksestä huolehtii alustan tarjoaja itse ja käyttöjärjestelmävalmistajien sovelluskaupoista ladattavat sovellukset ovat pääsääntöisesti turvallisia. (Mobiilisovellukset n.d.)

Myös tietokonepeleille on digitaalisia jakelukanavia kuten Valven omistama Steam, joka tarjoaa Pc-, Mac- ja Linux-pelejä (Tervetuloa Steamiin n.d.). Rovion tytäryhtiö puolestaan tarjoaa pelien suoratoistopalvelun Hatchin, jossa käyttäjä voi pelata useita eri pelejä ilman, että niitä tarvitsee ladata itse laitteeseen. Näin käyttäjän ei tarvitse uhrata pelin pelaamiseen laitteen omaa muistikapasiteettia ja hänen on helpompi kokeilla useita eri pelejä. (Lappalainen 2018.) Myös osalla pelikonsolivalmistajilla on omia digitaalisia jakelukanaviaan. Esimerkiksi PlayStation tarjoaa oman digitaalisen palvelunsa PlayStation Now:n, joka toimii erilaisilla kuukausikohtaisilla maksuilla (PS Now Subscription Options n.d.).

Tällainen jakelukanavien kehittyminen edesauttaa jokaisen pelinkehittäjän mahdollisuutta päästä kansainvälisille markkinoille. Pelaajat voivat ostaa pelinsä helposti verkkolatauksena esimerkiksi suosittuun yhteisöpalvelu Steamin kautta. Tämä tarjoaa myös pelinkehittäjille mahdollisuuden uudistaa ja päivittää pelejään näppärämmin kuin aiemmin. (Pelimarkkinat n.d.)

## 4 Rahoituslähteet

Yrityksen rahoituksen lähteet voidaan jakaa tulorahoitukseen ja pääomarahoitukseen. Tulorahoituksella tarkoitetaan rahavirtaa, jonka yritystoiminta tuottaa. Pääomarahoitus on puolestaan yrityksen omistajilta ja lainanottajilta saatua rahaa. Yrityksen pääomarahoituksen tilanne ilmenee taseesta. Yrityksen oma pääoma muodostuu yksinkertaistetusti yrityksen omistajien yritykseen sijoittamista rahoista sekä tilikausien voitoista. Vieras pääoma taas on yrityksen ottamaa velkaa. Rahalla on aina hinta, joka on sidonnainen rahoitukseen liittyvään riskiin. Rahan hinta on sitä korkeampi, mitä suurempi riski on. (Karikorpi 2010, 79-84, 103-110.)

Yrityksen tulisi pyrkiä olemaan vakavarainen, sillä vakavaraisuudesta on apua monessa tilanteessa. Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen pääomarakenteen jakautumista omaan ja vieraaseen pääomaan. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa, sitä vakavaraisempana sitä voidaan pitää. Aloittavalla yrityksellä oman pääoman saaminen on kuitenkin yleensä haastavaa ja sen vuoksi yritys ei vielä välttämättä ensimmäisinä vuosina ole vakavarainen. (Karikorpi 2010, 111-113.)

Silti yrityksen tulee tarkkailla, ettei sen rahoitusriski nouse velkarahan myötä liian suureksi. Rahoitusriskillä tarkoitetaan yrityksen tuloksetekokyvyn herkkyyttä vieraan pääoman rahoituskustannusten muutoksille. Kun korkea rahoitusriski ja liikeriski yhdistetään, voi yritys ajautua nopeasti taloudellisiin vaikeuksiin etenkin silloin, kun se toimii suhdanneherkällä alalla. (Koski 2017, 70-71.)

Alkurahoitus on askel kohti uutta yritystä. Se on virstanpylväs, joka pakottaa miettimään yrityksen perustamista konkreettisesti. Alkurahoitusta haettaessa on hyvä olla valmiina liiketoimintasuunnitelma sekä rahoituslaskelma. Ne auttavat yrittäjää selkeyttämään kuvaa siitä, minkälaista yritystoimintaa aiotaan harjoittaa. (Aloittavan yrityksen rahoitus n.d.) Mikäli yritystoiminta työllistää useita henkilöitä ja rahoitustarve edellyttää usean rahoittajan mukana oloa, on hyvä tehdä myös tulossuunnitelma alkurahoituksen hakua varten (Tulossuunnitelma n.d.).

### 4.1 Julkinen sektori

Aloittava yritys voi hakea rahoitusta erilaisista lähteistä. Työ- ja elinkeinokeskus eli TE-keskus myöntää starttirahaa aloittavalle yrittäjälle. Starttirahaa myönnetään vain ennen yritystoiminnan

alkamista ja se on tarkoitettu aloittavan yrittäjän toimeentulon varmistamiseksi. Tuen saajan tulee myös täyttää tietyt ehtoja. Hänen tulee esimerkiksi olla työtön työnhakija tai siirtynyt kokoaikaiseksi yrittäjäksi palkkatyöstä. Tukea myönnetään kuudeksi kuukaudeksi kerrallaan. Se voidaan kuitenkin jättää myöntämättä siinä tapauksessa, että samalla alueella on liian monta samankaltaista yritystä. (Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki n.d.)

Kun yritys perustetaan maaseudulle, sille on mahdollista hakea maaseudun yrityksen perustamistukea. Tätä tukea tarjoaa toimija, jonka muodostavat ELY-keskus, Leader-ryhmä ja Mavi. Jotta tätä perustamistukea voidaan hakea, yrityksen täytyy täyttää seuraavat ehdot. Yrityksellä tulee olla edellytykset jatkuvaan ja kannattavaan toimintaan ja yrittäjän sekä työntekijöiden tulee olla vähintään 18-vuotiaita. Yrityksen täytyy muodostaa toimeentulo yrittäjälle itselleen tai vähintään yhdelle työntekijälle ja tällä tulee olla riittävä ammattitaito työnsä tekemiseen. Tuen myöntämisessä otetaan myös huomioon tuettavan yrityksen asema paikallisilla markkinoilla, sillä tuen myöntäminen ei saa vääristää kilpailua. (Yritystuet n.d.)

Edellä mainittujen ehtojen lisäksi yritys tulee perustaa maaseudulle. Kainuun katsotaan olevan tässä yhteydessä kokonaan maaseutualuetta lukuun ottamatta Kajaanin ydinkeskustaa. Kainuun alueen yrityksillä onkin siis erittäin hyvät mahdollisuudet sijaintinsa puolesta hakea tätä tukea. (Yritystuet n.d.)

Aiemmin toiminnassa ollut Tekes on auttanut jakamallaan tuilla merkittävästi teknologian kehitystä ja se ymmärsi pelialan mahdollisen kasvupotentiaalin jo 2000-luvun alussa, vaikka peliala ei tuolloin vielä ollut suuren yleisön silmissä todellista ja voittoa tuottavaa liiketoimintaa (Lappalainen 2015, 13-14). Finpron ja Tekesin yhdistyessä syntynyt Business Finland tarjoaa monenlaisia rahoitusvaihtoehtoja startup ja pk-yrityksille. Rahoitusten tavoite on tukea yritysten kansainvälistymistä ja innovaatioita. Business Finlandin tarjoama Tempo rahoitus on tarkoitettu uudistus- ja kasvuhaluille startup ja pk-yrityksille. Rahoituksen avulla on mahdollista parantaa kansainvälistä kasvua sekä kokeilla ansaintamallin toimivuutta. Rahoituksen myötä tehtävien toimenpiteiden jälkeen yrityksen on myös mahdollista saada palautetta potentiaalisilta asiakkailta ja tutkia kysynnän muodostumista kansainvälisillä markkinoilla. (Tempo-rahoitus n.d.)

Business Finland tarjoaa myös tutkimus-, kehitys- ja pilotointirahoitusta, jonka myötä yrityksen on mahdollista kehittää tuotteita ja palveluita sekä tuotantomenetelmiä ja ansaintamalleja. Tämän rahoituksen avulla yritys voi myös kokeilla, kuinka uusi ratkaisu mahdollisesti toimii ja miten asiakkaat kokevat sen. (Tutkimus, kehitys ja pilotointi n.d.) Business Finland tarjoaa myös innovaatioaseteliä, joka on tarkoitettu tietyn kansainvälistä potentiaalia omaavan tuotteen tai palvelun

eteenpäinviemiseksi. Innovaatiosetelin avulla tuotteen tai palvelun kehittämiseen on mahdollista saada ulkopuolista apua. (Innovaatioseteli n.d.)

Into-rahoituksen kautta yrityksen on mahdollista hankkia itselleen korkealaatuista asiantuntija-palvelua avuksi innovaatiotoiminnassa. Rahoituksen avulla on mahdollista jopa palkata asiantuntija väliaikaisesti ohjeistamaan innovaatioprosessissa. (Into n.d.) Into-rahoituksen kanssa samansuuntainen rahoitus on myös Business Finlandin tarjoama Explorer-rahoitus. Tässä rahoitusmuodossa tarkoituksena on auttaa yritystä ostamaan tietoa ja osaamista, jotta sen olisi mahdollista kilpailla kansainvälisillä markkinoilla. Explorer-rahoituksessa rahoitus on tarkoitettu ainoastaan asiantuntijapalveluiden kustannuksiin. (Explorer n.d.)

Erilaiset messut ovat yritykselle hyvä paikka tavata uusia merkittäviäkin henkilöitä ja verkostoitua sekä tehdä itsensä tunnetuksi yrityspiireissä. Business Finland rahoittaa pk-yrityksiä messukustannuksissa. Messuavustus on tarkoitettu yritysten välisiin messutapahtumiin ja rahoituksen myönnessä otetaan huomioon niiden tuotteiden ja palveluiden uutuusarvo, joita yritys aikoo messuilla esitellä. Huomiota kiinnitetään myös siihen, minkälainen vaikutus messuavustuksella on yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan kasvuun. (Messuavustus n.d.) Peliyritys voisi esimerkiksi hakea tätä rahoitusta, jos sillä on aikomuksenaan lähteä näytteilleasettajaksi Saksassa vuosittain järjestettävälle Gamescom-messuille. Messuilla yrityksen on mahdollista verkostoitua ja päästä esittelemään pelejään sekä pelaajille että muille alan toimijoille. (Apply for gamescom 2019 n.d.)

#### 4.2 Pankit

Aloittava yritys voi hakea myös rahoitusta pankkilainan kautta. Lainan ottaminen pankista voi kuitenkin olla aloittavalle yritykselle haastava rahoitusvaihtoehto, sillä pankit vaativat lainoilleen vakuuksia ja takauksia. Perustamisvaiheessa yrityksellä ei välttämättä ole vielä vakuudeksi kelpavaa omaisuutta. Tässä rahoitusmuodossa kannattaakin ottaa avuksi Finnveran tarjoama alkutakaus. Se on tarkoitettu aloittavalle pienelle tai keskisuurelle yritykselle, joka on merkitty kaupparekisteriin korkeintaan kolme vuotta sitten ja sen omistajat ovat luonnollisia henkilöitä. Pankki hakee rahoitusta yrittäjän puolesta suoraan Finnveralta. Takausosuuden suuruus voi olla korkeintaan 80% tai euromääräisesti korkeintaan 80 000 euroa. (Rahoitussuunnittelu n.d.)

Lainarahoitusta ei ole aina pakko hakea pankin kautta, vaan Finnvera voi myös myöntää yritykselle lainaa suoraan. Lainan määrä kuitenkin vaikuttaa siihen, voiko Finnvera toimia rahoittajana

yksin. Jos lainan määrä nousee yli 50 000 euron tarvitetaan mukaan myös muita rahoittajia, esimerkiksi pankki. Finnveran on tarkoitus rahoittaa yrityksiä vain väliaikaisesti ja pidemmällä aikavälillä se pyrkii siihen, että yritys saa tarvitsemansa rahoituksen vapailta rahoitusmarkkinoilta. (Usein kysyttyä n.d.)

#### 4.3 Säätiöt

Myös erilaisten säätiöiden kautta on mahdollista hakea rahoitusta. Suomessa tällaisia apurahoja myöntävä säätiö on esimerkiksi Suomen kulttuurirahasto, joka on ilmoittanut jakavansa 39,5 miljoonaa euroa apurahoja vuonna 2019. Kyseinen rahasto onkin tiedottanut syyskuussa 2018, että vuonna 2019 pelien rahoitus on ensimmäistä kertaa mukana apurahojen haussa omana hakukohteenaan. Myös Jenny ja Antti Wihurin rahasto myöntää vuosittain apurahoja yksityishenkilölle, työryhmälle ja yhteisölle (Haettavat apurahat n.d.). Molemmista säätiöistä apurahaa on mahdollista hakea silloin, kun hankkeella on kulttuurillisia, taiteellisia tai yhteiskunnallisia tavoitteita. Suomen kulttuurirahaston apurahaa voi myös hakea pelin taiteelliseen suunnitteluun. (Kulttuurirahaston lokakuun apurahahaku alkaa 2018.) Suomen kulttuurirahaston apurahaa voi hakea yksityishenkilö, työryhmä tai yhteisö (Yleiset hakuohjeet n.d.). Esimerkiksi Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimivan Kajak Gamesin toimiva pelityöryhmä voisi hakea apurahaa Kulttuurirahastolta.

#### 4.4 Sijoittajat

Yrityksen on myös mahdollista saada rahoitusta erilaisten sijoittajien kautta. Bisnesenkeliksi kutsutaan henkilöä, joka sijoittaa yritykseen omia henkilökohtaisia varojaan. Bisnesenkelit ovat yleensä keränneet oman varallisuutensa oman yrityksensä myynnistä ja haluaa sijoittaa varojaan sellaiseen yritykseen, jossa näkee potentiaalia seuraavaksi menestysyritykseksi. Sen lisäksi että sijoittaja tuo yritykseen rahoitusta, se antaa yrityksen käyttöön myös osaamisensa ja kokemuksensa. Maineikkaan bisnesenkelin tekemä sijoitus antaa yritykselle myös maineen potentiaalisena kasvuyrityksenä ja houkuttelee lisää kiinnostuneita sijoittamaan kyseiseen yritykseen. (Vimma 2018, 80-81.) Suomessa toimii ainakin yksi toimija, joka kokoaa yhteen suomalaisia yksityissijoittajia. Finnish Business Angels Network (FiBAN) tarkoitus on tuoda startup-yritykset ja sijoittajat yhteen, jakaa parhaat vinkit sijoittamiseen ja edustaa sijoittajien etujen mukaista toimintaa (About FiBAN n.d.).

Pääomasijoittamisessa taas puolestaan ei ole kyse yksityisen henkilön varojen sijoittamisesta, vaan sillä tarkoitetaan pääomasijoitusrahastojen tekemiä investointeja sellaisiin yrityksiin, jotka eivät ole listautuneet pörssiin (Lappalainen 2015, 23). Mikäli pääomasijoittaminen tehdään alkuvaiheen yritykseen, käytetään sijoittamisesta nimitystä venture capital- tai riskisijoittaminen. Suomessa esimerkiksi Business Finland Venture Capital Oy on erikoistunut edellä mainitun kaltaiseen rahoittamiseen. (Yhdessä yksityisten sijoittajien kanssa uutta pääomaa startupeille n.d.)

Pääomarahastoja hallinnoi pääomasijoittaja tai -sijoittajat ja rahastoihin kerätään varoja esimerkiksi pankeilta ja julkiselta sektorilta. Pääomasijoitusrahasto ottaa tyypillisesti muutaman prosentin sijoitetuista varoista rahastonhoitomaksua sekä esimerkiksi 20 prosenttia voitosta (Vimma 2018, 81). Vastapalveluksena sijoituksesta sijoittaja saa rahoitustaan vastaavan osuuden yhtiön osakkeista. Kaikkien osakkeiden yhteenlaskettu hinta kertoo yrityksen arvon sijoittajien arvioiden mukaan sijoitushetkellä. Osakkeita ei kuitenkaan kannata luovuttaa sijoittajille liikaa, vaikka tiedossa olisi huomattava rahoitusosuus. Jos suurin omistusosuus on sijoittajilla, voi perustajilta helposti loppua päätäntävalta ja motivaatio. Myös lisärahoituksen hankkiminen myöhemmillä rahoituskierroksilla voi olla haastavaa. (Lappalainen 2015, 23.)

Pääomasijoittamisen käyttäminen rahoitusmuotona on tasapainottelua osakkeiden jakamisen ja rahoituksen tarvitsemisen välissä ja epäonnistuessaan voi koitua etenkin nuoren startup-yritysten kohtaloksi. Pääomasijoittajan rahoja ei tarvitse maksaa takaisin eikä siitä peritä korkoa, mutta toisaalta sijoittajat haluavat myydä osakkeet jo muutaman vuoden kuluttua. Pääomasijoittajat tähtäävät yleensä aina yrityksestä irtautumiseen ja mitä isommalla summalla sekä nopeammin se tapahtuu, sitä paremmin sijoittaminen on kannattanut (Vimma 2018, 83). Sijoittajia ei houkuttele odotella huonoina vuosina yrityksen taloustilanteen paranemista ja tästä syystä on mahdollista, että tällaisessa tapauksessa yritys joudutaan ainakin osittain myymään eteenpäin (Lappalainen 2015, 56). Mikäli pääomasijoittaminen onnistuu, on luvassa kuitenkin moninkertainen määrä rahoitusta pankkilainaan verrattuna. (Lappalainen 2015, 23.)

Vuonna 2017 pääomasijoitusyhtiöt sijoittivat kotimaisiin startup-yrityksiin ja aikaisen vaiheen kasvuyrityksiin 59 miljoonaa euroa. Kuitenkin vain 118 yritystä sai vuonna 2017 kotimaisen tai ulkomaisen pääomasijoituksen. Määrä on huomattavasti pienempi kuin vuosina 2000-2001 tai vuosina 2007-2008, jolloin rahaa virtasi markkinoilla moninkertaisesti suurempi määrä. (Vimma 2018, 81.)

Joukkorahoitus on myös yksi varteenotettava rahoitusvaihtoehto ja siitä voi tulevaisuudessa tulla yhä tärkeämpi pankkien ulkopuolisen yritysrahoituksen lähde. Erilaiset joukkorahoituslstat

tuovat sijoittajat ja yrittäjät yhteen, sekä helpottavat sijoittajia löytämään juuri ne hankkeet, joista he voisivat mahdollisesti olla kiinnostuneita. Joukkorahoitus on myös kätevä ja kustannustehokas, sillä lainamuotoista joukkorahoitusta haettaessa sijoitusalueista yleensä seuraa maksuohjelmaa ja tilityksiä (Kallio & Vuola 2018, 41). Tämä rahoitusmuoto tarjoaa hyvän vaihtoehdon esimerkiksi peliyritykselle, joka tarvitsee lainaa, mutta jolla ei ole antaa pankille sen vaatimia vakuuksia. (Kallio ym. 2018, 60.)

## 5 Kannattavuus ja kasvu

Kannattavuutta voidaan pitää liiketoiminnan lähtökohtana, sillä yritys ei voi toimia pitkällä aikavälillä, jos toiminta ei ole kannattavaa (Karikorpi 2010, 148). Kannattavuus siis kuvaa yritystoiminnan onnistumista (Vilkkumaa 2017, 13). Yhden vuoden tuloksen perusteella ei voida vielä tehdä johtopäätöksiä yrityksen kannattavuudesta, sillä poikkeuksellisen hyvä tai huono vuosi antaisi väärän kuvan yrityksen kannattavuudesta. Kannattavuutta tuleekin tarkastella pitkällä aikavälillä, jolloin voidaan hahmottaa tunnuslukujen yleinen trendi ja nähdä kehityksen suunta. (Kallunki 2014, 84).

Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat strategia, tuotannon tekijät, palvelun tai tuotteen oikea hinnoittelu, sekä yritystoiminnan syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen. Yksinkertaistetusti yrityksen kulut muodostuvat tuotannon tekijöiden käyttämisestä ja tuotot tuotteiden tai palveluiden myynnistä. (Vilkkumaa 2017, 13-19.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella tuloslaskelman avulla (Karikorpi 2010, 148). Jos yritystä ollaan vasta perustamassa, käytetään kannattavuuden arvioinnissa apuna tulossuunnitelmaa, joka pohjautuu tuloslaskelmaan.

<b>Liikevaihto</b>
- muuttuvat kulut
<b>Myyntikate</b>
- kiinteät kulut
<b>Käyttökate</b>
- poistot ja arvonalentumiset
<b>Liikevoitto</b>
+/- rahoitustuotot ja -kulut
<b>Voitto (tappio) ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b>
tilinpäätössiirrot
- verot
<b>Tilikauden voitto (tappio)</b>

Kuva 1. Tuloslaskelmapohja (Koski 2017, 59).

Kuvan yksi tuloslaskelmassa on eritelty yritystoiminnan kulut muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Tuloslaskelma voidaan tehdä kululajikohtaisesti tai toimintokohtaisesti (Koski 2017, 53). Tuloslaskelmasta nähdään yrityksen tilikauden tuloksen muodostuminen jaoteltuna erilaisiin eriin. Liikevaihdolla tarkoitetaan yrityksen pääasiallisesta toiminnasta saatuja tuottoja. Kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kulut, saadaan myyntikate. Muuttuvat kulut ovat myynnin mukaan

vaihtelevia kuluja, esimerkiksi myytävän tuotteen hankintakustannuksia. Myyntikateprosentti kertoo, kuinka paljon myynnistä on jäänyt yritykselle. (Karikorpi 2010, 36-37, 149-151.)

Myyntikatteen avulla voidaan myös laskea yritystoiminnan kriittinen piste. Kriittinen piste kertoo, kuinka paljon yrityksen täytyy saada tuottoja, jotta myyntikate riittää kattamaan kiinteät kustannukset, rahoituskustannukset ja poistot. Kriittisen pisteen kaava on  $(\text{kiinteät kulut} + \text{poistot} + \text{rahoituserät}) / \text{myyntikateprosentti} \times 100$ . (Koski 2017, 53, 59-60, 80.) Myyntikate on siis käytännössä riittävän suuri, kun sillä voidaan kattaa kiinteät kulut, poistot ja rahoituskulut. Lisäksi näiden kulujen kattamisen jälkeen tulisi jäädä myös katetta verojen maksuun ja voittoon. (Karikorpi 2010, 36-37, 149-151.)

Jos myyntikate on negatiivinen, myytävän tuotteen tai palvelun hinta ei riitä kattamaan suoraan tuotteeseen kohdistuvia kuluja. Tällöin yrityksen tuotteet tai palvelut on hinnoiteltu väärin. Siksi on tärkeää, että myyntikateprosenttia laskettaessa muuttuviin kuluihin lasketaan kaikki tuotteeseen liittyvät suorat kustannukset. Muuttuviin kuluihin on tärkeää laskea esimerkiksi tuotteeseen kohdistettavissa olevat myynnin ja markkinoinnin kustannukset. Näin pyritään välttämään se, ettei myyntikate ole laskennallisesti positiivinen ja todellisuudessa negatiivinen. (Koski 2017, 80.)

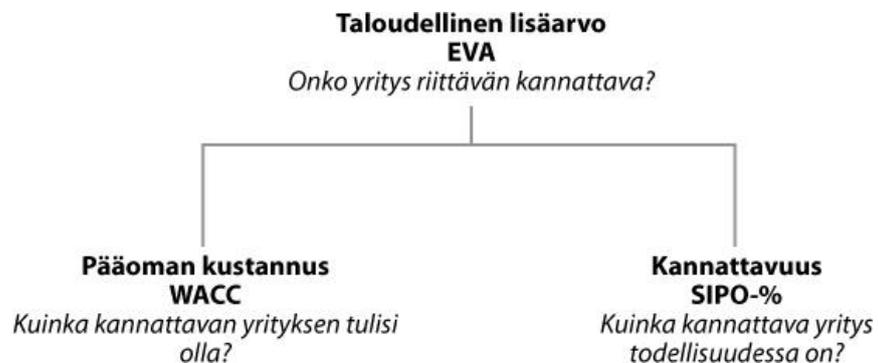
Käyttökate saadaan vähentämällä myyntikatteesta yrityksen kiinteät kulut. Kiinteillä kustannuksilla tarkoitetaan niitä kuluja, joiden määrä ei riipu suoranaisesti yrityksen myynnin määrästä. Käyttökatteelle ei voida määritellä kiinteää ohjearvoa, vaan se on käytännössä riittävän suuruinen silloin, kun poistojen rahoituskulujen ja verojen jälkeen yritykselle jää vielä voittoa. (Karikorpi 2010, 152-157.) Koski (2017, 80) toteaa, että positiivinen käyttökate kertoo yrityksen pystyvän kattamaan liiketoiminnallaan lyhytvaikutteiset kulut ennen pitkävaikutteisia kuluja.

Liikevoitto kertoo, jääkö yrityksen varsinaisesta operatiivisesta toiminnasta voittoa ennen kuin otetaan huomioon, kuinka toiminta on rahoitettu (Koski 2017, 81). Liikevoiton ja liikevoittoprosentin useamman vuoden kehitystä tarkastellessa saadaan tietoa yrityksen kannattavuudesta. Liikevoiton tulee luonnollisesti olla positiivinen, jotta yritys olisi kannattava. Liikevoittoprosentille  $(100 \times \text{liikevoitto} / \text{liikevaihto})$  on kuitenkin vaikea antaa ohjearvoa, sillä sen suuruus vaihtelee eri toimialoilla, jolloin toinen yritys voi olla kannattava huomattavasti pienemällä liikevoittoprosentilla kuin toinen. (Karikorpi 2010, 157-158.)

Tuloslaskelmassa huomioidaan vielä rahoitustuottojen ja -kulujen sekä verojen vaikutus tilikauden tulokseen. Vähentämällä liikevoitosta rahoituskulut ja lisäämällä rahoitustuotot saadaan selville voitto ennen veroja. Tämä välisumma voi kertoa yrityksen rahoitustilanteesta. Jos yrityksen liiketulos on hyvä, mutta tulos näyttää rahoituserien vähentämisen jälkeen heikolta, voi kyseessä

olla velkaantunut yritys. Tällöin yritystoiminnan tuottamat tulot menevät suurilta osin velkojille, eikä yritys ole vakavarainen. (Karikorpi 2010, 111, 159.) Kun rahoituserien jälkeen vähennetään vielä verot, saadaan selville yrityksen tilikauden tulos. Tilikauden tulos on siis jäljelle jäänyt summa kaikkien tilikauden tulojen ja menojen jälkeen.

Tulossuunnitelmassa lukuja on usein helpoin lähteä pohtimaan tilikauden tuloksesta. Tilikauden tulokseksi määritellään summa  $x$ , johon lisätään verot, kiinteät ja muuttuvat kulut. Näin saadaan selville kuinka paljon yrityksen liikevaihdon tulisi olla, jotta haluttu tilikauden tulos saavutettaisiin. Tulossuunnitelma tehdään useammaksi vuodeksi, sillä yritys ei välttämättä vielä tuota tulosta ensimmäisenä vuonna, jolloin ensimmäisen vuoden tilikauden tulos ei kerro oikeaa kuvaa yrityksen toiminnasta.



Kuva 2. Taloudellinen lisäarvo, pääomankustannus ja kannattavuus (Kallunki 2014, 84).

Kannattavuutta voidaan myös miettiä yrityksen tuottaman taloudellisen lisäarvon kautta. Kuvassa kaksi on havainnollistettu taloudellisen lisäarvon käsite. Se siis muodostuu yrityksen oman ja vieraan pääoman keskimääräisestä kustannuksesta (WACC) ja sijoitetun pääoman tuotto prosentista (SIPO). Oman ja vieraan pääoman keskimääräinen kustannus kuvaa sitä tuottotavoitetta, jonka yritykseen rahansa sijoittaneet tahot ovat asettaneet. Se on siis kannattavuuden minimitaloite. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti mittaa yritykseen operatiivisen liiketoiminnan kannattavuutta. Kun näitä kahta edellä mainittua lukua verrataan toisiinsa, saadaan aikaan taloudellinen lisäarvo. Toisin sanoen yritys luo taloudellista lisäarvoa silloin, kun sen kannattavuus on vakaa ja pysyvästi suurempi kuin pääoman kustannus. (Kallunki 2014, 83-84.)

Kannattavuutta voidaanankin tarkastella myös sijoitetun pääoman tuotto prosenttien ja oman pääoman tuotto prosenttien avulla. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kertoo sijoitetulla pääomalla aikaan saadun tuoton ennen kuin huomioidaan pääoman hinta. Tämä tunnusluku mittaa operatiivisen liiketoiminnan kannattavuutta sekä tehoa, jolla yrityksen toiminta tuottaa tulosta, kun ei oteta huomioon yrityksen rahoitusrakennetta. Oman pääoman tuotto prosentti taas puolestaan

kertoo, minkälaisen tuoton oman pääoman ehtoiset sijoittajat ovat saaneet sijoitukselleen. Kun oman pääoman tuotto prosentti ylittää sijoittajien asettaman tuottovaatimuksen, sijoittajien yrityksestä saama tuotto kattaa otetun riskin. (Koski 2017 81-82.)

Yritykset tavoittelevat toiminnalleen kasvua. Sijoittajat näkevät yritystoiminnan tarkoituksen tuottaa mahdollisimman hyvä tuotto sijoitetulle pääomalle. Liian nopea ja hallitsematon kasvu voi johtaa siihen, ettei yritykset, henkilöstö, johtajat ja taloudelliset resurssit pysy kasvun mukana ja yritys kaatuu. Yrityksen tulisikin keskittyä autenttiseen kasvuun. Tällä tarkoitetaan yrityksen kehittymistä omassa liiketoiminnassaan jatkuvasti paremmaksi. Yritys siis kehittää palveluitaan ja prosessejaan sekä toimii tehokkaammin ja kilpailukykyisemmin. Kun yritys pyrkii kasvamaan autenttisesti, se keskittyy ensin liiketoiminnan kehittämiseen ja hakee kasvua vasta, kun se on mahdollista. (Vuori 2011, 123-124.)

Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa sen kasvumahdollisuuksiin. Kun yritys on taloudellisesti vakavarainen, sen on helpompi lähteä kasvattamaan toimintaansa (Karikorpi 2010, 113). Yrityksen vakavaraisuutta voidaan tarkastella tunnuslukujen kautta. Yrityksen vakavaraisuudesta kertovia tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste ja gearing eli velkaantumisaste. Omavaraisuusasteella ( $100 \times \text{oma pääoma} / \text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}$ ) saadaan tietoa siitä, miten yrityksen pitkän aikavälin rahoitus on toteutettu. Mitä suurempi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä vakavaraisempana yritystä voidaan pitää ja lisäksi sitä pienempi on yrityksen konkurssiriski. Myös velkaantumisaste kertoo yrityksen vakavaraisuudesta. (Koski 2017, 82-83.) Mitä korkeampi yrityksen velkaantumisaste on, sitä korkeampi on yrityksen velkaantuneisuus ( $100 \times (\text{korolliset velat} - \text{likvidit rahavarat}) / \text{omat varat}$ ) (Nettovelkaantumisaste-% (Net Gearing) n.d.). Kasvaakseen yrityksen on tehtävä investointeja ja niille voidaan tarvita lisärahoitusta. Jos yritys ei ole vakavarainen vaan jo ennestään velkaantunut, voi lisärahoituksen saaminen osoittautua hankalaksi, sillä sijoittajan riski on tässä tapauksessa korkea. (Karikorpi 2010, 113.) Tämän seurauksena korkea velkaantuneisuus rajoittaa yrityksen kasvumahdollisuuksia (Nettovelkaantumisaste-% (Net Gearing) n.d.).

Vaikka tunnusluvut ovat apuna yrityksen vakavaraisuuden arvioinnissa, Koski (2017, 66) huomauttaa, että tärkeämpää on arvioida yrityksen varallisuuden rakennetta. Yrityksen vakavaraisuus on hyvällä pohjalla silloin, kun pitkäaikainen, vaikeasti rahaksi muutettava omaisuus on rahoitettu omalla pääomalla (Koski 2017, 66). Toisaalta vakavaraisuus vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn. Jos yritys ei pysty tekemään investointeja ja kehittämään toimintaansa, myös sen kilpailukyky heikentyy. (Karikorpi 2010, 113.)

Yritys voi lähteä kasvattamaan toimintaansa myös ulkoisen kasvustrategian kautta. Tätä kasvustrategiaa käyttävät yleensä yritykset, joilla on edellytykset kasvuun, mutta eivät halua lisätä työntekijöiden määrää. Ulkoisella kasvustrategialla voidaan hallita mahdollisia kasvun negatiivisia seurauksia, kuten työmäärän ja riskin kasvua, organisaation hallittavuutta ja riippuvuutta rahoittajista. Perusteluita ulkoisen valinnan strategialle on yleensä joustavuuden ja tehokkuuden ylläpitäminen ja parantaminen liikevaihdon kasvusta huolimatta. (Laukkanen 2007, 167-169.)

Ulkoista kasvustrategiaa voi toteuttaa joko verkostoitumalla tai portfolioyrittäjyydellä. Verkostoituminen tarkoittaa muiden yritysten resurssien hyödyntämistä. Näin yritys voi hankkia lisäkapasiteettia ilman, että yrityksen täytyisi palkata omaa työvoimaa lisää. Tällainen kasvu vauhdittaa yrityksen pääsyä markkinoille ja yrityksellä on paremmat mahdollisuudet mukautua nopeammin ja paremmin ympäristön vaatimiin muutoksiin. Yritys myös pystyy säilyttämään sisäisen vakauden ja paremman hallittavuuden toisin kuin perinteisessä kasvustrategiassa. Omia tuotantoresursseja ei ole siis välttämätöntä kehittää, jotta kasvu olisi mahdollista. Tämänlaista kasvustrategiaa voi hyödyntää tuotannolliset yritykset ja yritykset, joiden toiminta on kausiluontoista. Myös aloittavat ja nuoret yritykset voivat hyödyntää tätä mallia kasvattaessaan toimintaansa. (Laukkanen 2007, 167-171.)

## 6 Kainuulaisten peliyritysten ansaintamallit ja rahoituslähteet sekä näkemykset kasvusta ja kannattavuudesta

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen. Siinä tutkitaan, mitä ansaintamalleja Kajaanissa toimivat pelialan pienet ja keskisuuret yritykset käyttävät ja mistä he ovat hakeneet rahoitusta. Toimeksiantajana toimii Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityskiihdyttämö, jonka tarkoituksena on innostaa opiskelijoita perustamaan omia yrityksiä auttamalla heitä yritystoiminnan eri osa-alueissa (Yrityskiihdyttämö, n.d.). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa yrityskiihdyttämön kautta perustetuille pelialan yrityksille tietoa ansaintamalleista ja rahoituslähteistä sekä kannattavuuteen ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on tutkittavasta ilmiöstä tarpeeksi tietoa käytännön kautta. Tästä syystä vastaajat valitaan etukäteen ja heille kerrotaan tutkittava aihe ennen haastatteluita. Haastattelukysymykset mietitään ja päätetään etukäteen, mutta ei ole välttämätöntä esittää kaikille haastateltaville kysymyksiä samassa järjestyksessä tai samalla lauserakenteella. Kaikille haastateltaville ei myöskään ole pakko esittää kaikkia ennalta laadittuja kysymyksiä. Valittu teema tai teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Haastattelukysymykset tulee muotoilla mitä ja miten kysymyksiksi. On tärkeää välttää kysymyksiä, joihin voi vastata joko kyllä tai ei, koska ne sisältävät jo itsessään ennako-oletuksen tutkittavasta aiheesta (Ruusuvoori ym. 2010, 16). Kyllä- ja ei vastauksen antavien kysymysten esittäminen, varsinkin haastattelun alussa, voi johtaa siihen, että haastateltavaa on vaikea jatkossa muodostamaan pidempi, omin sanoin kerrottu vastaus. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 25).

Tuomi ym. (2018) kertoo, että laadullisten opinnäytetöiden aineistojen koot ovat yleensä pieniä. Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ei tärkeintä ole aineiston koko, vaan haastateltavien henkilöiden tuottama analysoitava aineisto. Aineiston riittävyttä voi miettiä esimerkiksi saturaation eli kylläntymisen kautta. Mikäli aineisto alkaa toistaa itseään on kyse saturaatiosta, eikä ole enää mielekästä jatkaa haastatteluja, sillä

haastateltavat eivät enää pysty kertomaan uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Tuomi ym. 2018, 98-99.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on tutkittavasta ilmiöstä tarpeeksi tietoa käytännön kautta. Tästä syystä vastaajat valitaan etukäteen ja heille kerrotaan tutkittava aihe ennen haastatteluita. Haastateltavien valinta, sekä heidän sopivuutensa haastateltaviksi on kuitenkin perusteltava tutkimusraportissa. (Tuomi ym. 2018, 98.)

Haastattelujen jälkeen saatu aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan ylös. Näin on helpompaa erottaa haastatteluista ne kohdat, joita halutaan ottaa huomioon analyysia tehdessä. Mikäli saatu aineisto on laaja, ei ole välttämätöntä kirjoittaa koko haastattelua puhtaaksi, vaan aineistosta voi litteroida vain sen osan, joka tutkimusongelman kannalta on olennaista (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 15). Tekstistä voidaan esimerkiksi korostaa niitä kohtia, jotka liittyvät tiettyihin aihealueisiin. Tämän jälkeen on mahdollista tyypitellä ja jakaa saatu aineisto teemoittain. Näin vastaukset hahmottuvat paremmin ja analyysin kirjoittaminen on helpompaa. (Tuomi ym. 2018, 104.)

Tutkimuksen analyysiä tehdessä on tärkeää, että pysytään tutkimusongelman piirissä. Mikäli haastateltavat antavat muuta mielenkiintoista materiaalia, ei niitä tule käsitellä haastatteluiden analyysissä. Kun haastattelut on tehty ja aineistoa aletaan analysoimaan, palautetaan ensin mieleen tutkimusongelma ja tehdään päätös siitä mikä aineistossa on kiinnostavaa. Aineistoa läpi käydessä onkin tärkeää merkitä vain tutkimusongelman kannalta kiinnostavat tulokset ja erottaa muu aineisto tästä. Saatujen tulosten täytyy olla linjassa tutkimusongelman kanssa. (Tuomi ym. 2018, 104-105.)

Kun aineiston on litteroitu haluttuun muotoon, on aika lähteä tutkimaan aineistoa tarkemmin. Aineistolle on syytä tehdä kysymyksiä, jotka auttavat vastaamaan tutkimusongelmaan, sillä aineisto antaa harvoin suoria vastauksia tutkittavaan ilmiöön. Ruusuvuori ym. (2010, 19) kuvaa analyysin merkityksen osuvasti sanomalla, että analyysivaiheen tehtävänä on saada aineistosta irti jotain sellaista mikä ei aineistosta suorina lainauksina tule sellaisenaan esille. Aineiston litteroimisen jälkeen sen voi jakaa erilaisiin teemoihin. Tässä työssä teemoja ovat ansaintamallit, rahoitus ja yrityksen kasvu sekä yritystoiminnan kannattavuus.

Kun kerättyyn aineistoon on tutustuttu, aletaan siitä etsiä pelkistettyjä ilmauksia sekä samankaltaisuuksia ja eroja. Ilmaukset yhdistetään teemoittain ja luokitellaan sekä tyypitellään ja tämän jälkeen niistä tehdään isompia kokonaisuuksia, joiden avulla saatuja tuloksia on helpompi hahmottaa. (Tuomi ym. 2018, 104-107.)

## 6.2 Haastattelurunko

Haastatteluja varten laadittiin kaksi eri kyselyrunkoa. Teorian tueksi tehtävien haastattelujen kyselyrunko sisälsi viisi kysymystä, jotka käsittelivät pelialan ansaintamalleja, rahoitusta sekä peliyrityksen kasvun edellytyksiä. Toinen kyselypohja oli suunniteltu peliyritysten haastatteluihin. Se sisälsi samoja kysymyksiä samoista aiheista kuin aiempikin kyselylomake, mutta siinä selvitetiin lisäksi peliyrityksen kannattavuuden rakentumista. Kysymykset oli myös muotoiltu hieman eri tavalla kuin teorian tueksi tehtävien haastatteluiden kyselylomakkeella. Yritysten haastattelurungossa kysymyksiä oli yhdeksän. (liitteet 1 ja 2.)

Molemmissa haastattelurungoissa kysymysten laadinnassa pidettiin mielessä tutkimuskysymys ja kysymykset laadittiin vastaamaan siihen. Kysymyksiä valmistellessa otettiin myös huomioon se, ettei haastateltava voinut vastata kysymykseen pelkästään myöntävästi tai kieltävästi. (liitteet 1 ja 2.)

## 6.3 Toteutus

Ennen haastatteluiden aloittamista suunnitelmana oli haastatella toimeksiantajan pyynnöstä teorian tueksi Kainuun edun työntekijää, kahta Kajaanin ammattikorkeakoulun pelialan opettajaa sekä pelialan kattojärjestö Neogamesin edustajaa. Lisäksi tarkoituksena oli haastatella neljä kainuulaista pelialan yritystä. Näistä haastatteluista kaikki pelialan yritysten haastattelut toteutuivat, mutta teorian tueksi tehtäviin haastatteluihin vastasivat vain Neogamesin edustaja sekä yksi Kajaanin ammattikorkeakoulun pelialan opettaja.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2019 helmi-maaliskuun aikana. Kaikki haastattelut pyrittiin toteuttamaan kasvotusten haastatteleamalla, mutta pitkistä välimatkoista ja haastateltavien kiireistä johtuen osa haastatteluista toteutettiin myös puhelimitse. Kaikilta haastatelluilta kysyttiin samat, haastattelurungonmukaiset kysymykset. Kuitenkin joissain tapauksissa kysymyksiä jouduttiin tarkentamaan sekä tekemään lisäkysymyksiä kattavampien tulosten saamiseksi. Kaikissa haastatteluissa pyrittiin kuitenkin antamaan haastateltaville samat lähtötiedot sekä esittämään kysymykset samalla tavalla ja välttämään johdattelevia kysymyksiä. Näin pyrittiin takaamaan haastateltaville tasavertainen asema sekä pitämään saadut vastaukset keskenään vertailukelpoisina.

Haastattelut nauhoitettiin puhelimella, mutta haastattelun aikana tehtiin myös muistiinpanoja, jotta voitiin minimoida riski haastattelun vastausten häviämisestä teknisten ongelmien vuoksi.

Haastatteluiden jälkeen nauhoitetut tulokset kirjoitettiin puhtaaksi, jotta niiden analysoiminen olisi helpompaa. Tämän jälkeen vastauksista poimittiin oleelliset asiat kunkin kysymyksen kanalta. Tuloksia kirjoitettaessa vastaajien antamat tiedot pyrittiin säilyttämään mahdollisimman muuttumattomina vaikkakin niitä jouduttiin yleistämään.

#### 6.4 Tulokset

##### **Mitkä ovat ansaintamallit pelialalla/ Mitä ansaintamalleja yrityksessänne käytetään tai on käytetty?**

Teorian tueksi tehdyissä haastatteluissa kysyttiin, mitkä ovat ansaintamallit pelialalla. Molemmissa vastauksissa esille tuli kaksi samaa ansaintamallia. Nämä olivat free-to-play eli ilmaispelejä ja tietyn väliajoin, esimerkiksi kuukausittain, suoritettavaan maksuun perustuva malli (subscription based). Tuloksissa tuli myös esille premium-malli, jossa peli ostetaan kertaostoksena esimerkiksi kaupan hyllyltä sekä freemium-malli, jossa peliä voi pelata aluksi ilman maksua, mutta tietyssä vaiheessa pelissä ei voi enää edetä ilmaiseksi. Yksi vastaaja mainitsi pelialalla käytettävän myös lissenssipohjaista ansaintamallia.

Haastateltujen peliyriyten käyttämät ansaintamallit vaihtelivat hyvin paljon keskenään. Eräs peliyriyksen edustaja kertoi käyttävänsä tällä hetkellä peleissään ainoastaan free-to-play-mallia. Kahdella yrityksellä tulovirta muodostui pääsääntöisesti kertaostoksena myytävistä peleistä. Kaksi haastateltavista yrityksistä sai tuloja alihankinnan ja projektikehityksen kautta, mutta ne toimivat muista haastateltavista yrityksistä poiketen ainakin osittain yritysten välisessä liiketoiminnassa, eivätkä suoranaisesti kehittäneet pelejä suoraan pelaajille. Toinen näistä yrityksistä kertoi myös valmistavansa taustapelejä. Yksi yritys kehitti valmisgrafiikkaa erääseen pelimoottoriin, minkä kautta yritykselle kertyi tuloa. Yritykset kertoivat käyttäneensä aiemmin premium ja free-to-play-mallia. Premium-mallia aiemmin käyttänyt yritys totesi, että markkinatilanteen muuttumisen myötä kyseinen malli ei ollut enää toimiva.

##### **Mitä kannattaa ottaa huomioon ansaintamallia valittaessa?**

Yritysten haastatteluissa kysyttiin, mitä heidän mielestään kannattaa ottaa huomioon pelin ansaintamallia valittaessa. Esille tuli monenlaisia asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Vastauksista kävi ilmi, että ansaintamallin valintaan vaikuttavat pelin kohdeyleisö ja markkina, jolle pyritään. Lisäksi on hyvä tutustua siihen, miten samalla ansaintamallilla toimivia pelejä yleensä

toteutetaan. Eräs vastaaja kuvasi, että on hyvä tutustua siihen, minkälaista ansaintamallia käytetään yleisesti esimerkiksi tietyllä julkaisualustalla. Yhdestä vastauksesta kävi ilmi, että mobiilipeleissä free-to-play ansaintamalli on selkeästi paras vaihtoehto ja premium-mallilla on mobiilipuolella mahdollista menestyä vain, jos pelille saa paljon näkyvyyttä esimerkiksi ison julkaisijan avulla. Samassa vastauksessa tuli esille, että Pc-peleissä sekä free-to-play että premium-mallilla voi menestyä. Toisaalta toisen vastaajan mukaan melkein kaikki pelit ja pelimarkkina kokonaisuudessaan ovat jo siirtyneet ja yhä vahvemmin siirtymässä free-to-play-ansaintamalliin. Myös yksi vastauksissa esille tullut asia, johon kannattaa kiinnittää huomioita, oli käyttäjähankintakulut. Vastaaja painotti käyttäjähankintakulujen huomioon ottamista erityisesti free-to-play peleissä, joissa kyseinen osa-alue vaatii huomattavan määrän rahaa.

### **Kannattaako pelejä tehdä useammalla ansaintamallilla?**

Haastatelluilta peliyrityksiltä kysyttiin, kannattaako pelejä tehdä useammalla ansaintamallilla. Vastauksissa tuli esille monenlaisia näkökulmia. Eräs vastaajista totesi, että on toimivampaa keskittyä ainoastaan yhteen ansaintamalliin yhdessä pelissä. Pelaajat eivät välttämättä pidä siitä, että pelistä pitää ensin maksaa ja sen jälkeen pelissä on vielä sisäisiä ostoksia. Myös toinenkin haastateltu peliyritys oli sitä mieltä, että yhteen ansaintamalliin keskittyminen on kannattavampaa etenkin, jos ansaintamallina on free-to-play. Tämä johtuu siitä, että free-to-play ansaintamalli vaatii yritykseltä paljon osaamista ja tietotaitoa. Vastaaja kuitenkin mainitsi, ettei näkisi mitään huonoa erilaisten ansaintamallien kokeilemisessa, jos yrityksellä on siihen resursseja. Myös toinen vastaaja arvioi, että useammalla ansaintamallilla toimiminen on hyvä tapa hajauttaa riskiä, jos yhdellä alustalla toimiminen on kyseisessä markkinatilanteessa tiukkaa. Kuitenkin resurssien liiallista hajauttamista kannattaa varoa ja balanssin löytäminen eri ansaintamallien välillä on tärkeää. Vastauksissa tuli myös esille, että eri ansaintamalleja valittaessa täytyy pitää mielessä pelin kohdeyleisö. Vastaaja mainitsi, että esimerkiksi "Hardcore" pelaajat haluavat pelin kaiken sisällön kertamaksusta heti käyttöönsä.

### **Mikä yhteys on ansaintamalleilla, asiakassegmentillä ja julkaisualustalla?**

Niin teorian tueksi tehdyissä haastatteluissa, kuin myös yritysten haastatteluissa kysyttiin, mikä yhteys on ansaintamallilla, asiakassegmentillä ja julkaisualustalla. Vastauksissa kävi ilmi, että erilaiset jakelualustat ovat aikanaan muovautuneet käyttämään eri ansaintamalleja. Kolme vastaajaa kertoi, että mobiilipeleissä suosituin ansaintamalli on free-to-play. Kaksi vastaajaa huomautti, että vaikka pc ja konsolipeleissä on aiemmin käytetty ansaintamallina enimmäkseen premiumia, myös niissä on nykyään yleistymässä free-to-play -ansaintamalli sekä kuukausimaksupohjainen

malli. Yksi vastaajista myös huomautti, että tietyllä alustalla vallitsevaa ansaintamallia kannattaa seurata.

Julkaisualustan ja ansaintamallin välisen yhteyden lisäksi vastaajat löysivät yhteyksiä myös ansaintamallin ja asiakassegmentin välille. Kaksi vastaajista kertoi, että asiakassegmentin ja ansaintamallin yhteydessä kannattaa huomioida, minkälaiseen maksuun asiakkaat ovat tottuneet. Eräs vastaajista kertoi, että free-to-play -ansaintamalliin ovat tottuneet nuoret ja nuoret aikuiset, kun taas vanhemmissa ikäluokissa free-to-play on voinut tuoda esille muutosvastarintaa. Toinen vastaajista lisäsi, että free-to-play pelien asiakaskuntaan kuuluu uusia pelaajia eli sellaisia henkilöitä, jotka eivät ole aiemmin pelanneet mitään pelejä. Vastaaja kuvasi tällaisia pelaajia esimerkiksi 40-vuotiaiksi perheenäideiksi. Yhdessä vastauksessa korostui myös se huomio, ettei lapsille voi suunnata sisäisiä ostoksia sisältäviä pelejä. Vaikka free-to-play ansaintamalli on suosittu, yksi vastaajista totesi, että se vaatii ison asiakaskunnan ollakseen kannattava.

Myös jakelualustan ja asiakassegmentin välille löytyi vastauksista yhteys. Yksi vastaajista kiteytti, että jakelualustan valinta vaikuttaa siihen millaiselle yleisölle peli päättyy. Yhdessä vastauksessa kävi myös hyvin ilmi kaikkien kolmen kokonaisuuden välinen yhteys. Vastaaja kertoi, että jakelualustan valinta rajoittaa käytettävissä olevia ansaintamalleja ja toisaalta ansaintamallin valinta vaikuttaa siihen, minkälainen yleisö tuotteesta mahdollisesti innostuu ja minkälainen asiakaskunta voidaan saavuttaa.

### **Kuinka yrityksen kasvu ja ansaintamalli vaikuttavat toisiinsa?**

Yritykset saivat kertoa omia näkemyksiään siihen, kuinka yrityksen kasvu ja ansaintamalli vaikuttavat toisiinsa. Muutama vastaaja totesi, että valitsemalla pelin ansaintamalliksi free-to-play-mallin, voi yritys kasvaa lyhyessäkin ajassa parhaimmillaan jopa ”räjähdysmäisesti”, mikäli pelistä tulee hitti. Toisaalta free-to-play-mallissa myös ansaitseminen voi olla helpompaa, sillä siinä rahan käyttömahdollisuus on lähes rajatonta. Mikäli yritykselleen haluaa vakaampaa kasvua alhaisemalla riskillä, on syytä valita toisenlainen malli, kuten esimerkiksi palvelumuotoinen bisnes. Näin yrityksen kasvua voidaan hallita helpommin, toisin kuin free-to-play-mallissa. Kuitenkin minkä tahansa ansaintamallin valinnassa on tärkeää laskea kulut ja menot vastaamaan todellisuutta. Mikä tahansa ansaintamalli voi kaataa koko yrityksen, jos peliin käytetään enemmän rahaa kuin sieltä saadaan.

### **Mitä rahoituslähteitä olette käyttäneet?**

Yrityksiltä kysyttiin minkälaisia rahoituslähteitä he ovat käyttäneet. Kaikki vastaajat kertoivat hakenneensa lainaa Finnveralta yrityksen alkuvaiheen aikana. Lähes kaikki (3/4) vastaajat sanoivat myös, että ovat itse olleet osallisena rahoituksen hankinnassa. Eräässä yrityksessä toiminta oli saatu niin kannattavaksi jo alusta lähtien, että se pystyi käyttämään rahoituslähteenään tulorahoitusta. Toisessa yrityksessä puolestaan omistajat ovat sijoittaneet yritykseen ja kolmannessa yrityksessä rahaa oli saatu alihankinnan avulla. Muutamalla yrityksellä oli mukana myös yksityinen sijoittaja. Yritykset mainitsivat rahoituslähteiksi myös Business Finlandin, TE-keskuksen sekä erilaisia luottoja, joilla pyritään tasaamaan maksukausia.

Teorian taustatueksi tehdyissä kysymyksissä vastaajat sanoivat monta erilaista rahoitusvaihtoehtoa. Yleisimmiksi rahoituslähteiksi, erityisesti start-up yrityksille, he kuitenkin mainitsivat alihankinnan. Myös rahan saaminen omistajilta ja lähipiiriltä oli yleinen vaihtoehto. Kehitysvaiheessa olevan yrityksen rahoitusvaihtoehtoja puolestaan toisen vastaajan mukaan on esimerkiksi yrityksen omistajat, sijoittajat ja julkaisijat. Muita haastatteluissa esille tulleita vastauksia olivat tulorahoitus, bisnesenkelit, Business Finland, joukkorahoitus ja projektityöt.

### **Mitä rahoituksen hakemisessa kannattaa ottaa huomioon?**

Jokainen yritys vastasi hyvin eri tavalla kysyttäessä, mitä kannattaa ottaa huomioon rahoitusta haettaessa. Päällimmäisenä esiin nousivat kuitenkin pohjatyö ennen rahoituksen hakemista. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla perusteellisesti tehty, jotta ajatus siitä, mitä kohti ollaan pyrkimässä, olisi kirkkaana mielessä. Yritykset kertoivat myös, että rahoituksen hakeminen ei ole lähipuuto juttu, vaan rahoituksen hakemiseen kannattaa varata aikaa ja energiaa. Mahdollisiin rahoittajiin kannattaa olla myös yhteydessä etukäteen ja selvittää, minkälaisia asioita he vaativat yritykseltä, jonka toimintaa he lähtevät rahoittamaan. Tätä kautta kannattaa myös pohtia, minkä tyyppistä lainaa on hakemassa. Esimerkiksi pankit vaativat lainalleen takauksia ja saavat vastinetta rahoilleen korkojen myötä. Puolestaan pääomasijoittajat voivat katsoa täysin erilaisia asioita, kuten sitä, minkälainen tiimi taustalla on tai onko peliä jo koejulkaistu. Kannattaa myös katsoa tarkkaan, että rahoittajan ja yrityksen tavoitteet ja odotukset vastaavat toisiaan. Yrityksen olisi hyvä arvioida myös omaa peliään ja sitä, minkälaisille markkinoille sillä pyritään. Sellaisella idealla, joka on jo muillakin käytössä, voi olla vaikea lyödä läpi, mikä puolestaan voi hankaloittaa rahoituksen saamista. Itse hakemuksessa tulisi välttää liian spesifiä sanastoa.

Teorian tueksi tehdyissä haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia asioita kannattaa ottaa huomioon rahoitusta haettaessa. Molemmat kertoivat erilaisen näkemyksen asiaan. Toinen vastaajista kertoi, että liiketoimintasuunnitelman tulisi olla perusteellisesti tehty ja sitä kautta yrityksen pitäisi pystyä perustelemaan mihin ja miksi se tarvitsee rahaa ja varautua siihen, että pääomasijoittajat voivat haluta rahoitukselleen erilaista vastinetta. Toinen vastaajista puolestaan keskittyi enemmänkin kiinnittämään huomiota yrityksen koko kuluihin. Hänen mukaansa olisi hyvä pohtia, minkälaisia juoksevia kuluja yrityksellä on ja tarvitseeko sinne palkata työntekijöitä. Myös tulevan tuotteen arvo tulisi ottaa huomioon rahoitusta haettaessa.

### **Miten teidän yrityksessänne toiminnasta on saatu kannattavaa?**

Jokaiselta haastattelulta yritykseltä kysyttiin, miten heidän toiminnastaan on saatu kannattavaa. Vastauksissa oli todella paljon hajontaa, eikä yhdestäkään vastauksesta tullut esille samoja seikkoja. Yritykset kertoivat saaneensa liiketoimintansa kannattavaksi liiketoimintasuunnitelmaan panostamalla, riittävällä katteella, joustavuudella siinä mielessä, että alkuvaiheessa ei makseta esimerkiksi täyttä palkkaa työntekijöille, kannattavilla projekteilla, tuurilla, viemällä tuotteita useille eri alustoille ja alihankinnalla.

### **Mitkä ovat kasvun edellytykset?**

Yritykset saivat myös kertoa omia näkemyksiään, mitkä ovat kasvun edellytykset. Myöskin tähän kysymykseen yritykset vastasivat hyvin eri tavalla, joten vastaukset ovat todella monipuolisia. Muutama yritys toi ensimmäisenä asiana hyvän tiimin, jossa puhalletaan yhteen hiileen ja jokainen osa-alue on kunnossa. Vastauksissa tuli esille myös asioiden tekeminen fiksusti ja suunnitelmallisesti. Myös luovuus tuli ilmi samassa yhteydessä suunnitelmallisuuden kanssa. Jokainen yritys toi myös esille omalla tavallaan voiton tavoittelemisen. Eräs vastaaja kertoi, että pelit täytyy rakentaa niin, että pelaaja voi käyttää haluamansa määrän rahaa peliin, eikä sitä ole rajoitettu. Toinen vastasi, että he ovat tavoitelleet tuotteilleen riittävän kattavaa yleisöä ja kolmas totesi toimivan myynnin olevan avainasemassa toiminnan kannattavaksi saamisessa. Muutamissa vastauksissa tuli esille myös tuurin merkitys kannattavuutta ajatellessa.

Teorian tueksi tehdyissä haastatteluissa molemmat vastaajat painottivat kasvun edellytysten olevan kiinni turvatusta pääomasta ja siitä, että yritys tuottaa voittoa. Lisäksi toinen vastaaja kertoi, että olisi hyvä olla toinen tuote jo olemassa, kun kasvua lähdetään hakemaan, jotta olisi helpompi

saada parempia sijoittajia yritykselle. Vastaajat, jotka vastasivat kysymyksiin teorian pohjalta, toivat esille yrityksen strategian sekä turvatun pääoman.

## 6.5 Johtopäätökset

Tutkimuksessa saatuihin tuloksiin pohjautuen yleisin kainuulaisten peliyritysten käyttämä ansaintamalli oli free-to-play sekä premium. Ansaintamallin valintaan vaikutti yritysten edustajien mukaan pelin luonne. Mobiilipeleissä free-to-play- malli on selvästi suosituin ja myös haastatellut yritykset käyttivät sitä omissa mobiilipeleissään. PC ja konsolipeleissä yritykset käyttivät sekä free-to-play että premium-mallia. Yritykset kuitenkin saivat pelituottojen lisäksi tuloja myös muista kanavista kuten alihankinnasta tai valmisgrafiikan myymisestä. Pelin kehittäminen voi olla yritykselle pitkä prosessi, jolloin esimerkiksi alihankinnalla oli mahdollista tasata tulojen kertymistä sekä myös hajauttaa riskiä, jos kehitetty peli ei odotuksista huolimatta menestyisi.

Yrityksen näkemyksistä tuli esille, että ansaintamallin tulee näyttäytyä myös pelaajalle selkeänä. Tämän vuoksi yhdessä pelissä ei nähty aiheellisena käyttää useampaa ansaintamallia kerralla. Jos esimerkiksi pelistä täytyy ensin maksaa kertamaksu, ei pelaaja välttämättä enää halua maksaa pelin sisäisistä ostoksista. Ansaintamallien yhdistäminen voi tällä tavoin tuhota potentiaalisen pelin menestyksen, kun pelaajat eivät ymmärrä usean ansaintamallin yhdistelmän toiminta-ajastusta. Haastatteluissa kuitenkin tuli esiin näkemyksiä pelien tekemisestä eri ansaintamalleilla, kuitenkin niin, että yhdessä pelissä käytetään vain yhtä ansaintamallia. Yritysten edustajat näkivät tällaisen toiminnan kannattavana silloin, kun yrityksen käytössä olevia resursseja ei hajauteta liikaa. Tietyt ansaintamallit vaativat enemmän tietotaitoa ja perehtymistä ja tällöin usean ansaintamallin käyttöön panostaminen voi tulla liian työlääksi. Eri ansaintamallien avulla on kuitenkin mahdollista hajauttaa riskiä, jos tietyn ansaintamallin markkinassa on haastavaa pärjätä.

Ansaintamallin valinta vaikutti myös pelin asiakassegmenttiin sekä julkaisualustaan. Tietyt pelaajat ovat tottuneet käyttämään tietyllä ansaintamallilla toimivia pelejä. Tämän vuoksi esimerkiksi kertamaksuun tottuneita pelaajia voi olla vaikea saada tekemään pelin sisäisiä ostoksia. Näin ansaintamallin valinta rajaa potentiaalista pelaajakuntaa. Myös jakelualustalla on vaikutusta asiakassegmenttiin. Mobiilialustojen kautta julkaistut pelit löytävät laajimman pelaajakunnan. Siihen kuuluu nuoret ja nuoret aikuiset kuin myös jo ikääntyneemmät älypuhelimien käyttäjät. Toisaalta

PC- ja konsolipelit tavoittavat todennäköisemmin niin kutsutut hardcore-pelaajat. Yritysten kannattaakin ottaa julkaisualustaa valittaessa huomioon myös pelin luonne, jotta se kulkeutuu halutun asiakasryhmän saataville.

Yrityksen rahoitus on kokonaisvaltainen asia ja sen hakemisessa monet asiat vaikuttavat toisiinsa. Hakijalla täytyy olla selkeä päämäärä, mitä kohti ollaan menossa, kuinka paljon rahaa tarvitaan ja minkä verran ollaan itse valmiita tekemää. Vastavuoroisesti täytyy miettiä, mistä ollaan valmiita luopumaan vastineeksi rahasta. Myöskin se, minkä verran on jo ehditty tekemään voi vaikuttaa siihen, mistä rahoitusta kannattaa lähteä hakemaan. Rahoituksen hakemiseen ja rahoittajiin täytyy perehtyä huolella. Rahoitusta tarvitaan muulloinkin kuin yrityksen perustamishetkellä ja jokaiselle yritykselle muodostuukin yritystoiminnan myötä käsitys, minkälaiset rahoitusvaihtoehdot ovat heille parhaita. Rahoituksen hakemisen tärkein tavoite on konkretisoida ja miettiä huolella kaikki pelin onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja hieman myös tulevaisuutta, siltä kannalta, että peli menestyy.

Kaikkien yritysten perimmäinen tavoite on saada toiminnasta kannattavaa, jotta liiketoiminta voi onnistua ja jatkua. Jokaisen osa-alueen yrityksessä tulee olla tarkkaan mietitty ja oikein toteutettu, jotta yrityksestä voi tulla kannattava. Jokainen yritys tekee omat ratkaisunsa sen suhteen, mistä on valmis luopumaan tai vähentämään, jotta liiketoiminnasta saataisiin kannattavaa. Sekä kannattavuutta että kasvua ajatellessa asioita pitäisi tehdä suunnitelmallisesti ja harkita tarkkaan, minkälaiset tavoitteet yrityksen kannattavuudelle ja kasvulle asetetaan.

Yrityksen kasvattaminen ei ole yksioikoinen asia ja myös se vaatii harkitsemista ja tavoitteiden asettamista. Yrityksen kasvu voi tapahtua joko hallitusti tai hallitsemattomasti. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi ansaintamallin valinta, mutta toisaalta joskus myös tuuri. Ansaintamallin valinnalla voidaan päättää, halutaanko kasvua tehdä hitaasti ja varmasti vai yritetäänkö saada yritystoiminta nopeaan kasvuun. Kasvuun voi vaikuttaa myös tuuri – ole oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Suunnitelmallisuus ja päämäärätietoisuus sekä kokonaiskuvan ymmärtäminen ovat avainasemassa yrityksen kannattavuuden ja kasvun suhteen.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyössä on perehdytty eri ansaintamalleihin ja rahoituslähteisiin. Lisäksi on hankittu tietoa yritystoiminnan kannattavuudesta ja kasvusta. Näin tutkimusta varten tehtävät haastattelut oli mahdollista suunnitella ja toteuttaa. Teoriaosuuteen mahtui mukaan myös yleistä tietoa pelialasta, mikä johdattaa lukijan pelialan historian kautta nykytilanteeseen. Opinnäytetyöprosessi saatiin toteutettua aikataulussa.

Opinnäytetyö aihe ja tavoitteet muokkautuivat työn edetessä sekä toimeksiantajan, että opiskelijoiden tekemien ehdotusten pohjalta. Toimeksiantosopimuksessa toimeksiantajan tavoitteeksi on kuitenkin kirjoitettu ”rahoitusnavigaattori paikallisille yrityksille”. Koska opinnäytetyön sisältö on muuttunut yhdessä toimeksiantajan ja opiskelijoiden kanssa, voidaan opinnäytetyön katsoa onnistuneen, koska se on toimeksiantajalle hyödyllinen ja on yhdessä toimeksiantajan kanssa muokattu halutunlaiseksi. Toimeksiantaja pidettiin koko ajan tietoisena työn etenemisestä ja haastattelurungot katsottiin yhdessä läpi. Näin myös toimeksiantaja pystyi varmistumaan siitä, että kysymysten avulla saatiin tarpeellista tietoa. Haastatteluista kertyi toimeksiantajan kanssa laadittujen tavoitteiden mukaisesti.

Työn edetessä työlle muodostui kaksi eri tutkimuskysymystä, joiden pohjalta opinnäytetyö on tehty. Tutkimuskysymykset olivat ”mitä ansaintamalleja ja rahoitusvaihtoehtoja pelialalla yleisesti sekä paikallisesti Kainuussa käytetään” ja ”kuinka kainuulaiset pelialan yritykset ovat saaneet toiminnastaan kannattavaa ja mitkä asiat vaikuttavat kannattavuuteen ja kasvuun”. Molempia tutkimuskysymyksiä on käsitelty niin laajasta, kuin se on ollut mahdollista ja kumpaankin kysymykseen saadaan opinnäytetyössä vastaus. Kuitenkin ansaintamalleja käsittelevät luvut, valittiin itsenäisesti, eikä niiden yleisyyttä ole selvitetty sen tarkemmin. Myös osa ansaintamalleja koskevista luvuista on laajempia kuin toiset. Tähän on kuitenkin vaikuttanut tietojen saatavuus. Kannattavuutta ja kasvua on käsitelty suhteellisen laajasti ja kummankin osa-alueen tärkeimmät kohdat on tuotu esille. Ansaintamalleista sekä kannattavuudesta ja kasvusta on saatu hyvin tietoja haastatteluissa.

Peliyriyten edustajia sekä pelialan asiantuntijoita haastateltiin kasvotusten tapaamisessa tai puhelimen välityksellä. Vaikka tällaisessa haastattelututkimuksessa vastausten muodostumiseen vaikuttaa moni tekijä, haastattelutavalla pyrittiin antamaan kaikille haastateltaville samanlainen vastaustilanne ja aikaresurssi. Haastatteluja tehdessä kysymyksen muoto ja esitystapa pyrittiin pitämään mahdollisimman samanlaisena, jotta vastauksia voitiin vertailla keskenään. Kuitenkin

toisten haastateltavien kanssa keskustelu oli monipuolista ja laaja-alaista, kun taas toiset vastaajat keskittyivät kertomaan vain kysytyn asian ja monipuolista, eri näkökulmat huomioon ottavaa vastausta oli haastavampaa muodostaa johdattelematta haastateltavaa.

Haastatteluiden tuloksena saatiin tietoa kainuulaisten peliyritysten käyttämistä ansaintamalleista, rahoituslähteistä sekä näkemyksiä alan yritysten kannattavuudesta ja kasvusta. Haastattelukyselyn antamat vastaukset ovat kuitenkin tiettyjen yrityksiä edustaneiden henkilöiden antamia vastauksia, eikä niitä voi suoraan yleistää. Haastateltujen yritysten lukumäärä oli kuitenkin Kainuun alueeseen suhteellistettuna riittävä, jotta tulosten voitiin katsoa olevan kvalitatiiviseen tutkimukseen sopivia. Toisaalta haastattelujen määrää rajoitti myös opinnäytetyöntekijöiden aika-resurssit sekä yritysten työkiireet. Tuloksia analysointiin parhaan osaamisen mukaisesti, mutta on hyvä huomioida, että opinnäytetyön tekeminen on tekijöilleen oppimisprosessi, jolloin virheetön ammattimainen analyysi ei välttämättä ole saavutettavissa.

Lähteitä on käytetty opinnäytetyössä laajasti. Painettujen lähteiden lisäksi on etsitty tietoa sähköisistä dokumenteista sekä internetsivuilta. Vapaasti internetistä haettua tietoa on kuitenkin käytetty harkiten ja lähteinä on käytetty mahdollisuuksien mukaan virallisten toimijoiden sivustoja ja julkaisuja. Monipuolisella lähteiden käytöllä on pyritty varmistamaan, ettei käsiteltävien aiheiden näkökulma rajoitu. Lisäksi tietojen oikeellisuus on voitu tarkistaa useammasta samaa aihetta käsittelevästä lähteestä, jolloin saatu tieto on voitu todeta luotettavaksi. Myös kirjoittaja ja kirjoitusajankohta on pyritty selvittämään artikkeleita käytettäessä.

Peliala aiheena toi oman haasteensa opinnäytetyön tekemiseen. Toimiala ei ollut opinnäytetyön tekijöille ennestään tuttu ja aiheeseen tutustuminen otti oman aikansa. Alan asiantuntijuutta ei pystytty kokonaisuudessaan saavuttamaan opinnäytetyön ohessa ja tämä voi osaltaan näkyä esimerkiksi asiayhteyksien muodostamisessa ja tulosten analysoinnissa. Erilaisia lähteitä käyttämällä pyrittiin kuitenkin edesauttamaan tietojen oikeellisuuden lisäksi myös kirjoittajien oma pelialan-tietämyksen rakentumista.

## Lähteet

About FIBAN. (N.d.). FIBAN. Saatavilla 1.2.2019. <https://www.fiban.org/about.html>

Aloittavan yrityksen rahoitus. (N.d.). Bisnes.fi. Saatavilla 09.12.2018. <https://bisnes.fi/aloittavan-yrityksen-rahoitus/>

Apply for gamescom 2019. (N.d.). Gamescom. Saatavilla 31.1.2019. <http://www.gamescom.global/>

Bait and hook. (N.d.). Board of innovation. Saatavilla 13.2.2019. <https://www.boardofinnovation.com/bait-and-hook/>

Explorer. (N.d.). Business Finland. Saatavilla 15.1.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/explorer/>

Finnish Game Industry Report 2016. (N.d.). Neogames. Saatavilla 2.12.2018. [http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2017/04/Finnish-Game-Industry-Report-2016\\_web\\_070529.pdf](http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2017/04/Finnish-Game-Industry-Report-2016_web_070529.pdf)

Free2Play: Pelitutkimuksen avulla parempia maksutta pelattavia pelejä. (2016). Team Finland. Saatavilla 7.2.2019. [https://team.finland.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/free2play-pelitutkimuksen-avulla-parempia-maksutta-pelattavia-peleja](https://team.finland.fi/artikkeli/-/asset_publisher/free2play-pelitutkimuksen-avulla-parempia-maksutta-pelattavia-peleja)

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Harlow: Pearson.

Haettavat apurahat. (N.d.). Jenny ja Arttu Wihurin rahasto. Saatavilla 9.1.2019. <https://wihurinrahasto.fi/apurahat/hakuilmoitus/>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Granfelt, R. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Innovaatioseteli. (N.d.). Business Finland. Saatavilla 15.1.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/innovaatioseteli/>

Into. (N.d.). Business Finland. Saatavilla 15.1.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/into/>

Kainuu-ohjelma, Hyvinvoiva ja elinvoimainen Kainuu. (2015). Kainuun liitto. Saatavilla 7.12.2018. [https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu-ohjelma\\_julkaisupohjalle\\_03092015.pdf](https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu-ohjelma_julkaisupohjalle_03092015.pdf)

Kallio, A. & Vuola, L. (2018). Joukkorahoitus. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent verkkokirjahylly.

Kallunki, J. (2014). Tilinpäätösanalyysi. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.

Karikorpi, O. (2010). Raha ratkaisee: Yritystalous tutuksi. Helsinki: Tietosanoma.

Koski, T. (2017). Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen (2., uudistettu painos.). Helsinki: Kauppakamari.

Kotilainen, S. (2011). Angry Birds – 100 miljoonaa latausta viidessä kuukaudessa. Tivi. Saatavilla 7.12.2018. <https://www.tivi.fi/Arkisto/2011-04-28/Angry-Birds-%E2%80%93-100-miljoonaa-latausta-viidess%C3%A4-kuukaudessa-3139365.html>

Kulttuurirahaston lokakuun apurahahaku alkaa. (2018). Suomen kulttuurirahasto. Saatavilla 9.1.2019. <https://skr.fi/ajankohtaista/kulttuurirahaston-lokakuun-apurahahaku-alkaa>

Kuorikoski, J. (2017). Suomen pelialan historia. [Esitelmä Ropecon 2017 tapahtumassa 28.–30.7.2017]. Saatavilla 9.9.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=yf6cEzIqiwE>

Larsen, S. (2017). Opettele pelialan perusteet. Kauppalehti. Saatavilla 7.2.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/opettele-pelialan-perusteet/4f0a1361-2417-3512-bf8a-460bc349f289>

Lappalainen, E. (2015). Pelien valtakunta: Miten suomalaiset peliyhtiöt valloittivat maailman. 1 p. Jyväskylä: Atena

Lappalainen, E. (2018). Rovion tytäryhtiö Hatch kehittää pelien Netflixiä. Saatavilla 13.2.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/rovion-tytaryhtio-hatch-kehittaa-pelien-netflixia/098a8390-535d-3286-bdaf-7e479412bb1d>

Lappalainen, E. (2019). Supercell teki sen taas: Uutuus matkalla hitiksi – nousi tuottavimpien pelien kärkeen jopa ohi Fortniten. Talouselämä. Saatavilla 16.1.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/supercell-teki-sen-taas-uutuus-matkalla-hitiksi-nousi-tuottavimpien-pelien-karkeen-jopa-ohi-forniten/ac7ac295-e4ce-3e01-944f-540ef59c019a>

Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Luban, P. (2011). The Design of Free-To-Play Games: Part 1. Gamasutra. Saatavilla 6.2.2019. [https://www.gamasutra.com/view/feature/134920/the\\_design\\_of\\_freetoplay\\_games\\_.php](https://www.gamasutra.com/view/feature/134920/the_design_of_freetoplay_games_.php)

Luban, P. (2012). The Design of Free-to-Play Games, Part 2. Gamasutra. Saatavilla 8.2.2019. [https://www.gamasutra.com/view/feature/134959/the\\_design\\_of\\_freetoplay\\_games\\_.php](https://www.gamasutra.com/view/feature/134959/the_design_of_freetoplay_games_.php)

Luton, W. (2013). Free2Play: Making money from games you give away. Berkeley, California: New Riders.

Macchiarella, P. (N.d.). Trends in digital gaming: Free-to-Play, Social, and Mobile Games. Parks Associates. Saatavilla 13.2.2019. <http://www.parksassociates.com/bento/shop/whitepapers/files/Parks%20Assoc%20Trends%20in%20Digital%20Gaming%20White%20Paper.pdf>

Messuavustus. (N.d.). Business Finland. Saatavilla 15.1.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/messuavustus/>

Mobiilisovellukset. (N.d.). Sanoma Media Finland. Saatavilla 13.2.2019. <https://sanoma.fi/tietoa-meista/tietosuoja/tuotekohtaiset-tarkennukset/mobiilisovellukset/>

Myllymäki, T. (2015). Kainuun pelialan osaaminen tunnetaan paremmin maakunnan ulkopuolella. Yle. Saatavilla 7.12.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-7839621>

Nettovelkaantumisasaste-% (Net Gearing). (N.d.). Alma Talent. Saatavilla 6.3.2019. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/nettovelkaantumisasaste-prosentti-net-gearing>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons cop.

Peliala 2018 – selvitys / Finnish game industry 2018 report. (16.4.2019). Neogames. Saatavilla 13.8.2019. <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2019/04/FGIR-2018-Report.pdf>

Pelialan politiikkasuositukset vuosille 2019-2014. (N.d.). Neogames. Saatavilla 6.2.2019. <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2018/11/Pelialan-politiikkasuositukset-vuosille-2019-2024.pdf>

Pelimarkkinat. (N.d.). Remedy. Saatavilla 13.2.2019 <https://www.remedygames.com/fi/sijoittajille/remedy-sijoituskohteena/pelimarkkinat/>

Pitkänen, J. (2010). Pelien nettijakelu ohitti perinteiset jakelukanavat. Tivi-lehti. Saatavilla 13.2.2019. <https://www.tivi.fi/Arkisto/2010-09-22/Pelien-nettijakelu-ohitti-perinteiset-jakelukanavat-3136489.html>

PS Now Subscription Options. (N.d.). PlayStation. Saatavilla 14.2.2019. <https://store.playstation.com/en-us/grid/STORE-MSF77008-PSNOWSUBSCRIBEG/1?smcid=fdc:us-en:web-fdc-explore-playstation-now:sub-nav-Get%20PS%20Now:null>:

Rahoitussuunnittelu. (N.d.). Finnvera. Saatavilla 09.12.2018 <https://www.finnvera.fi/kasvu/kasvun-rahoitussuunnittelu/rahoitussuunnittelu>

Reku, J. (2018). Kajaani tähtää pääkaupungin varjosta pelialan kärkeen. Maaseudun tulevaisuus. Saatavilla 7.12.2018. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/artikkeli-1.235326>

Rose, M. (2013). Going it alone: Adventures in self-publishing. Gamasutra. Saatavilla 25.2.2019. [https://www.gamasutra.com/view/news/201258/Going\\_it\\_alone\\_Adventures\\_in\\_selfpublishing.php](https://www.gamasutra.com/view/news/201258/Going_it_alone_Adventures_in_selfpublishing.php)

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saarelainen, E. (2013). Kohti menestyvää liiketoimintamallia. [Kustannuspaikka tuntematon]: Suomen Liikekirjat.

Saarenoja, P. (2013). Kotimaisille opiskelijoille tunnustusta arvostetulta brittiakatemialta. Pelaaja. Saatavilla 8.1.2019. <https://www.pelaajalehti.com/uutiset/kotimaisille-opiskelijoille-tunnustusta-arvostetulta-brittiakatemialta>

Starttiraha - aloittavan yrittäjän tuki. (N.d.). TE-palvelut. Saatavilla 9.12.2018. [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan\\_yrittajan\\_palvelut/starttiraha/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html)

Tassi, P. (2014). CrossFire: Tencent's Top Earning Free-to-Play Game You've Never Heard Of. Forbes. Saatavilla 26.1.2019. <https://www.forbes.com/sites/insertcoin/2014/01/20/crossfire-tencents-top-earning-free-to-play-game-youve-never-heard-of/#4c7aedd9c6c2>

Tempo-rahoitus. (N.d.). Business Finland. Saatavilla 15.1.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/tempo-rahoitus/>

- Tervetuloa Steamiin. (N.d.). Steam. Saatavilla 13.2.2018. <https://store.steampowered.com/about/>
- Tulossuunnitelma. (N.d.). Yritystulkki. Saatavilla 08.12.2018. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/rahoitus/tulossuunnitelma/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimus, kehitys ja pilotointi. (N.d.). Business Finland. Saatavilla 15.1.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/tutkimus--ja-kehityusrahoitus/>
- Usein kysyttyä. (N.d.). Finnvera. Saatavilla 09.12.2018. <https://www.finnvera.fi/usein-kysyttya/usein-kysyttya>
- Vilkkumaa, M. (2017). Tulosrohmut: yrityksen kannattavuuden suojaaminen. <http://kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Vimma, T. (2018). Enkeleitä ja yksisarvisia: Startup-Suomen tarina. Helsinki: Otava.
- Vuori, J. (2011). Kasvun paikka. Helsinki: Talentum.
- What is a hidden revenue business model? Google's business model explained. (N.d.). Four week MBA. Saatavilla 11.2.2019. <https://fourweekmba.com/hidden-revenue-model-google/>
- Yhdessä yksityisten sijoittajien kanssa uutta pääomaa startupeille. (N.d.). Business Finland Venture Capital. Saatavilla 18.1.2019. <http://www.businessfinland.vc/>
- Yleiset hakuohjeet. (N.d.). Suomen kulttuurirahasto. Saatavilla 9.1.2019. <https://skr.fi/yleiset-hakuohjeet>.
- Yrityskiihdyttämö. (N.d.). Kajaanin ammattikorkeakoulu. Saatavilla 25.5.2019. <https://www.kamk.fi/fi/Opiskelijalle/Yrityskiihdyttamo>
- Yritystuet. (N.d.). Mavi. Saatavilla 31.1.2019. <http://mavi.fi/fi/tuet-ja-palvelut/yrittaja-kauppa-teollisuus/yritystuet/Sivut/yritystuet.aspx>

## Liitteet

Liite 1 Teorian tueksi tehtävän haastattelun kyselyrunko

Liite 2 Kainuulaisen pelialan yrityksen haastattelurunko

Teorian tueksi tehtävän haastattelun kyselyrunko

Mitkä ovat ansaintamallit pelialalla?

Mikä yhteys on ansaintamalleilla, asiakassegmentillä ja julkaisualustalla?

Mitä rahoituslähteitä pelialalla käytetään?

Mitä rahoituksen hakemisessa kannattaa ottaa huomioon?

Mitkä ovat kasvun edellytykset?

Yrityksiin tehtävät haastattelut

Mitä ansaintamalleja yrityksessänne käytetään tai on käytetty?

Mitä kannattaa ottaa huomioon ansaintamallia valittaessa?

Kannattaako tehdä pelejä useammalla ansaintamallilla?

Mikä yhteys on ansaintamalleilla, asiakassegmentillä ja julkaisualustalla?

Miten teidän yrityksessänne toiminnasta on saatu kannattavaa?

Kuinka yrityksen kasvu ja ansaintamalli vaikuttavat toisiinsa?

Mitkä ovat kasvun edellytykset?

Mitä rahoituslähteitä olette käyttäneet?

Mitä rahoituksen hakemisessa kannattaa ottaa huomioon?