AEL-SÄÄTIÖN RAHOITTAMA SELVITYSHANKE

PELIALAN YRITTÄJÄPOLUT

– PERUSTAMISESTA KASVUUN

NEOGAMES FINLAND

AEL SÄÄTIÖ

neogames
HUB OF THE FINNISH GAME INDUSTRY

Selvitys on Neogames Finland ry:n toteuttama ja AEL-säätiön rahoittama. Selvitys tarkastelee suomalaisen pelialan yrittäjyyspolkuja perustamisesta kasvuun sekä erilaisia liiketoimintamallivalintoja nuorten ja alkuvaiheen peliyritysten näkökulmasta.

Selvityksen kuvitus on pääosin tuotettu tekoälyn avulla.

Tekijät:
Suvi Latva & KooPee Hiltunen

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ 4
1. JOHDANTO 6
1.1. Selvityksen toteutus ja aineistot 6
2. TAUSTA JA PERUSTELUT: 8
3. SUOMALAISEN PELIALAN NYKYTILANNE: 9
3.1. Pelialan tilanne kansainvälisesti 10
3.2. Käsilläolevamurros 10
4. SUOMALAISEN PELIYRITTÄJÄN PROFIILIT JA PELIALASPESIFIT PIIRTEET 14
4.1. Pelialan kasvuyrittäjät 15
4.2. Vakaata liiketoimintaa tavoittelevat peliyritykset 15
4.3. Indie-pelinkehittäjät 17
4.4. Yhteenveto: peliyritysten erilaiset tavoite- ja liiketoimintamallit 18
5. CASE-YRITYKSET 19
5.1. CASE 1. Olli Raudus: Riskin ja kasvun kalibrointi kolmen yrittäjyyskierroksen kautta 20
5.2. CASE 2. Niko Autio / Hanki Games: Vision toteuttaminen rajatussa riskikehyksessä 25

SISÄLLYSLUETTELO

6. AINEISTON ANALYYSI: YRITTÄJYYSPOLKUIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT....30
6.1. Analyysin eteneminen: haastatteluista työpajan kautta yrittäjyyspoluksi....30
6.2. Toimijaryhmien näkökulmat haastatteluissa....31
6.2.1. Oppilaitokset ja hautomot: yrittäjyyspolku alkaa ennen yrityksen perustamista....32
6.2.2. Yritykset: rahoitus, resurssit ja liiketoiminnan rakentaminen käytännössä....32
6.2.3. Rahoittajat: uskottavuus, näytöt ja kasvun logiikka....33
6.3. Haastatteluissa toistuneet pääteemat....34
6.4. Ekosysteemin tuki yrityspolun eri vaiheissa....35
6.4.1. Missä tuki toimii....35
6.4.2. Missä tukipolku katkeaa....35
6.4.3. Kasvupolun ja kannattavan liiketoiminnan erilaiset tukitarpeet....36
6.5. Työpaja haastatteluhavaintojen tarkentajana....36
6.6. Aineiston yhteenveto: Havainnoista yrittäjyyspolun päätöskohdiksi....37
7. ALKUVAIHEEN PELIYRITYSTEN LIIKETOIMINNAN HEIKKOUDET JA KIPUKOHDAT....38
7.1. Kipukohtien kokonaiskuva: ongelma ei ole yksittäinen puute....38
7.2. Perustajatiimin yhteinen tahto ja tavoite jäävät liian usein määrittelemättä....39
7.3. Liiketoimintavalinnat tehdään liian usein epäsuorasti....39
7.4. Markkinavalidointi tulee liian myöhään....40
7.5. Rahoitus ei vain mahdollista, vaan ohjaa suuntaa ja rajaa valintoja....40
7.6. Tuotannon mitoitus ja resurssit eivät aina vastaa tavoitetta....41
7.7. Tiimin osaamisaukot, roolit ja johtaminen....41
7.8. Ekosysteemituen katkonaisuus ja verkostojen epätasainen saavutettavuus....42
7.9. Kasvuyrittäjyys ei ole useimmille alkuvaiheen yrityksille lähtötila....42
7.10. Yhteenveto: kipukohdat muodostavat päätösketjun....43
8. SUOMALAISEN PELIALAN YRITTÄJÄN YRITTÄJYYSPOLKU....45
8.1. Yrityspolun tarkoitus....45
8.2. Yrityspolun yhteiset päätöskohdat....46
8.3. Kolme yrittäjyyspro iilia: kasvu, kannattava liiketoiminta ja indie-lähtöinen tekeminen....47
8.4. Kasvuyrittäjyyteen tähtäävä polku....47
8.5. Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävä polku....49
8.6. Indie-lähtöinen polku osana pelialan yrittäjyyttä....50
8.7. Yrittäjyyspolun käyttäminen koulutuksessa, hautomoissa ja yritystuessa....51
8.8. Yhteenveto yrittäjyyspoluista....52
9. RAPORTIN YHTEENVETO....53
LIITTEET....55
LIITE 1. Olemassa olevat tukimuodot suomalaisille pelialan yrittäjille
LIITE 2. Suomalaisen pelialan yrittäjyyspolun visualisointi

TIIVISTELMÄ

Tämä selvitys on toteutettu AEL-säätiön rahoittamana hankkeena, jonka tavoitteena on ollut tarkastella suomalaisen pelialan yrittäjyyspolkuja perustamisesta kasvuun sekä tunnistaa, millaiset tekijät vaikuttavat alkuvaiheen peliyritysten liiketoimintamalli-, rahoitus- ja kasvupäätöksiin.

Selvityksessä tarkastellaan suomalaisen pelialan yrittäjyyspolkuja tilanteessa, jossa alan toimintaympäristö, rahoitus, alustat, jakelukanavat ja liiketoimintamallit ovat samanaikaisessa murroksessa. Selvityksen lähtökohtana on ollut ymmärtää, miksi yhä useampi uusi tai pieni suomalainen peliyritys valitsee liiketoimintamallin, joka ei ensisijaisesti tähtää skaalautuvaan kasvuun, ja millaisia vaikutuksia tällä on Suomalaisen pelialan uusiutumiseen, kasvuun ja elinvoimaan.

Selvityksen aineisto koostuu suomalaisen pelialan yrittäjien, rahoittajien, oppilaitosten sekä hautomo- ja ekosysteemitoimijoiden haastatteluista, hankkeessa toteutetusta työpajasta, kahdesta yrittäjien syvähaastatteluihin perustuvasta case-esimerkistä sekä pelialan markkinaa, rahoitusta ja yrittäjyyttä koskevasta tausta-aineistosta.

Aineiston perusteella ***alkuvaiheen peliyritysten valinnat eivät selity yksittäisellä tekijällä, kuten rahoituksen puutteella tai liiketoimintaosaamisen ohuudella. Kyse on useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta: perustajatiimin tavoitteista, markkinaymmärryksestä, rahoituspolusta, tuotannon mitoituksesta, tiimin osaamisesta ja siitä, miten varhain liiketoiminnalliset päätökset tunnistetaan. Vallitsevalla markkinatilanteella on kiistaton merkitys yritysten kasvumahdollisuuksiin, pelialan kasvuyrittäjyydessä se konkretisoituu erityisesti mobiilipelimarkkinan saturoituessa.***

Suomalaisen pelialan yrittäjyyspolku ei ole yksi suoraviivainen reitti ideasta kasvuun. Alkuvaiheen yritykset voivat suuntautua vähintään kolmeen erilaiseen mutta osittain päällekkäiseen polkuun: kasvuyrittäjyyteen, kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tai omaehtoiseen indie-lähtöiseen tekemiseen. Nämä polut eivät ole arvojärjestyksessä, mutta niiden tavoitteet, riskit, rahoituslogiikat ja tukitarpeet eroavat toisistaan merkittävästi.

Kasvuyrittäjyys edellyttää skaalautuvaa markkinaa, perustajien kesken jaettua kasvutahtoa, usein ulkopuolista rahoitusta ja rahoituksen logiikan ymmärtämistä, uskottavia markkinanäyttöjä ja kykyä rakentaa yritystä tuotteen ympärille. ***Kannattava ja kestävä liiketoiminta*** edellyttää puolestaan tuotannon, markkinan, kassavirran, julkaisijayhteistyön ja resurssien realistista yhteensovittamista. ***Omaehtoinen Indie-lähtöinen*** tekeminen voi olla tärkeä osa pelialan luovaa ja teknistä uudistumista, ja se edellyttää tietoista ymmärrystä siitä, millaisia liiketoiminnallisia vähimmäisedellytyksiä myös pienimuotoinen tekeminen vaatii.

Raportin tärkein johtopäätös on, että alkuvaiheen peliyrityksiä ei tule ohjata liian vahvasti yhteen yrittäjyysmalliin. Sen sijaan yritysten, koulutuksen, hautomoiden, rahoittajien ja ekosysteemitoimijoiden tulisi auttaa perustajatiimejä tunnistamaan mahdollisimman varhain, millaista yritystä ne ovat rakentamassa. Olennaista ei ole vain kannustaa kasvuun, vaan tehdä näkyväksi, milloin kasvu on realistinen tavoite, milloin kannattava ja hallittu liiketoiminta on tarkoituksenmukaisempi polku ja milloin indie-lähtöinen tekeminen tarvitsee tuekseen selkeämmän liiketoiminnallisen kehyksen.

Selvityksen pohjalta rakennettu yrittäjyyspolku toimii käytännön työkaluna näiden valintojen jäsentämiseen. Sen tarkoituksena on auttaa alkuvaiheen peliyrityksiä, oppilaitoksia, hautomoita ja muita tukitoimijoita tunnistamaan kriittiset päätöskohdat ennen kuin tuotanto, rahoitus, tiimirakenne ja liiketoimintamalli lukittuvat liian pitkälle.

1. JOHDANTO

Raportti on toteutettu osana AEL-säätiön rahoittamaa hanketta, jonka tavoitteena on ollut tuottaa ajankohtaista tietoa suomalaisen pelialan yrittäjyyden alkuvaiheen päätöskohdista, kasvun edellytyksistä ja erilaisista yrityspoluista.

Tämän selvityksen lähtökohtana on etsiä syitä ja ymmärtää, miksi yhä useampi suomalainen peliyritys – erityisesti uudet ja pienet studiot – valitsevat liiketoimintamallin, joka ei tähtää skaalautuvuuteen ja kasvuun. ***Tarkoituksena on tunnistaa kasvun esteitä sekä rationaalisia että rakenteellisia syitä valintojen takana ja arvioida, miten tämä vaikuttaa pelialan kokonaiskasvuun ja kehitykseen Suomessa.*** Selvityksen pohjalta on rakennettu nuorille yrittäjille selkeitä yrittäjyyspolkuja pelialan liiketoiminnan kehittämiseksi ja suosituksia siitä, miten voisimme paremmin tukea sekä skaalautuvaa että vakaata liiketoimintaa ja ymmärtää niiden erilaisia rooleja ekosysteemissä.

1.1. SELVITYKSEN TOTEUTUS JA AINEISTOT

Selvityksen aineisto koostuu haastatteluista, hankkeessa toteutetusta työpajasta, kahdesta yrittäjien syvähaastatteluihin perustuvasta case-esimerkistä sekä pelitoimialan liiketoimintaa, markkinoita, ennusteita, yrittäjyyttä ja rahoitusta käsittelevistä raporteista, artikkeleista ja muusta saatavilla olevasta aineistosta.

Raportin liitteisiin on lisäksi koottu kaksi raportin käyttöä tukevaa kokonaisuutta. Liitteessä 1 esitetään katsaus olemassa oleviin tukimuotoihin, joita alkuvaiheen peliyritykset voivat hyödyntää yrittäjyyspolun eri vaiheissa. Liitteessä 2 esitetään yrittäjyyspolun visualisointi, joka tiivistää raportissa kuvatut keskeiset päätöskohdat ja eri yrityspolkujen vaihtoehdot.

Selvitystä varten haastateltiin yhteensä 20 toimijaa suomalaisen pelialan ekosysteemistä. Haastateltavat edustivat pelialan hautomo- ja ekosysteemitoimijoita, yrittäjiä, rahoittajia sekä pelialan koulutusta tarjoavia oppilaitoksia. Haastatteluaineisto muodostettiin siten, että se kattaisi mahdollisimman monipuolisesti pelialan yrittäjyyden eri vaiheita, liiketoimintamalleja, rahoitusnäkökulmia ja koulutuksen roolia.

Haastatteluihin osallistui viisi eri puolilla Suomea toimivaa pelialan hautomo- ja ekosysteemitoimijaa. Lisäksi haastateltiin yhteensä kahdeksaa pelialan yrittäjää. Yrittäjähaastattelut kattoivat sekä nuoria, alle kolme vuotta toimineita ensimmäisen kierroksen yrittäjiä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta yritystoiminnasta, että kokeneempia useamman kierroksen yrittäjiä. Haastateltujen yritysten liiketoimintamallit ja kehitysalustat vaihtelivat premium-ansaintamallilla toimivista PC- ja konsolipelien kehittäjistä free-to-play-mobiilipelien kehittäjiin, uusiin alustoihin sekä pelinkehitysteknologiaan liittyviin yrityksiin.

Rahoitusnäkökulmaa kartoitettiin haastattelemalla kolmea pelialan rahoittajaa. Näihin kuului julkisen rahoituksen edustaja Business Finlandista sekä yksityisen rahoituksen näkökulmasta pääomasijoittaja ja businessenkeli. Pelialan koulutusta tarjoavista organisaatioista haastateltiin yhteensä neljää edustajaa. Koulutushaastattelut kattoivat ammattiopisto-, ammattikorkeakoulu- ja yliopistotason koulutusta.

Haastattelujen analyysin avulla tarkasteltiin, millaiset tekijät vaikuttavat pelialan yrittäjien tekemiin liiketoiminta- ja ansaintamallivalintoihin. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, mitkä havainnot toistuivat eri toimijaryhmien vastauksissa ja missä määrin ne viittaavat yksittäisten yritysten valintojen sijaan laajempiin rakenteellisiin piirteisiin suomalaisessa pelialan yrittäjyysekosysteemissä.

Syvähaastatteluihin pohjautuvien suomalaisista pelialan yrittäjiä kuvaavien kahden case-esimerkin tarkoituksena on konkretisoida ja havainnollistaa, miten erilaiset liiketoimintamallivalinnat, rahoituspolut ja yrittäjyyden tavoitteet näkyvät yritysten käytännön kehityspoluissa.

Haastatteluaineiston lisäksi hankkeessa toteutettiin 15.4. neljän tunnin työpaja, johon osallistui Neogames Finlandin henkilökunnan lisäksi 20 henkilöä. Työpajan osallistujat olivat ekosysteemitoimijoita, hautomo- ja kiihdyttämötoiminnan edustajia, oppilaitosedustajia, rahoittajia sekä yrittäjiä. Työpajan tavoitteena oli arvioida, täydentää ja konkretisoida haastattelujen ja muun aineiston pohjalta muodostettuja alustavia havaintoja pelialan liiketoiminnan ja kasvuyrittäjyyden esteistä, yrittäjyyden kriittisistä päätöskohdista, osaamistarpeista ja pullonkauloista.

Työpajassa osallistujat työskentelivät neljässä pienryhmässä. Ensimmäisessä osuudessa ryhmät tunnistivat pelialan yrittäjyyspolun kriittisiä päätöskohtia, niissä tarvittavaa osaamista, keskeisiä haasteita sekä mahdollisia ratkaisuja.

Toisessa osuudessa kaksi ryhmää tarkasteli kasvuyrittäjyyteen tähtäävää yrittäjyyspolku ja kaksi ryhmää kannattavaan liiketoimintaan perustuvaa yrittäjyyspolkua. Työpajan tuloksia hyödynnettiin erityisesti yrittäjyyspolkujen jäsentämisessä ja sen arvioimisessa, missä vaiheissa yritykset tarvitsevat tukea päätöksenteon, osaamisen, rahoituksen ja markkinavalintojen näkökulmasta.

Kokonaisuutena selvityksen aineisto yhdistää haastatteluihin perustuvan laadullisen analyysin, työpajassa tuotetun yhteisen asiantuntijanäkemyksen, case-esimerkit sekä aiempaan tutkimukseen, toimialadataan ja markkinatietoon perustuvan tausta-aineiston. Näiden aineistojen avulla selvityksessä pyritään tunnistamaan sekä yrittäjien omiin valintoihin liittyviä tekijöitä että laajempia rakenteellisia syitä, jotka vaikuttavat suomalaisen pelialan yritysten kasvun, kannattavuuden ja kestävän liiketoiminnan edellytyksiin ja esteisiin.

2. TAUSTA JA PERUSTELUT

Suomalainen peliala on kasvanut huikeasti juuri niiden yritysten vetämänä, jotka onnistuivat skaalautuvissa (F2P) liiketoimintamalleissa (esim. Supercell, Small Giant, Rovio jne.). Terveen pelialan ekosysteemin ja toimialan näkökulmasta on tärkeää ja alan elinvoimaisuudelle on kriittistä, että toimialan yrityksissä on diversiteettiä eri liiketoimintamallien, pelityyppien ja julkaisualustojen suhteen. Suomalaisen ***pelialan kasvupotentiaali kuitenkin on riippuvainen skaalautuvista liiketoimintamalleista.*** Uusia studioita syntyy jatkuvasti, mutta ***yhä useampi – erityisesti nuoret ja pienet yritykset – valitsevat liiketoimintamallin, jossa kasvun mahdollisuudet ovat rajalliset.***

Tässä hankkeessa on selvitetty, miten tämänhetkinen yrittäjyyspolku toimii. Haastattelumateriaali avasi hyvin kattavasti yrittäjien valintaperusteita. Hankehakemuksessa esitettyä hypoteesia ”***miksi monet yritykset tyytyvät kasvun tavoittelun sijaan perusliiketoiminnan tekemiseen”,*** on tarve hieman korjata, sillä kasvuyrittäjyyttä koskien tunnistettiin haastattelumateriaalin ja muun aineiston pohjalta kaksi luokkaa, joista toinen on niin kutsuttu ***hyperkasvuyrittäjyys*** ja toinen on ***kasvuyrittäjyys.*** Kasvuyrittäjyyden määritelmää onkin täsmennetty ***kohdassa 4.1.*** Vallitseva markkinatilanne ja selvityksessä tehdyt havainnot huomioon ottaen, ei myöskään ole kohtuullista puhua yrittäjien ”tyytymisestä” keskeisenä kasvun esteenä. Useimmin kasvun esteenä syynä on markkinarealismi.

Selvityksen myötä on kyetty tunnistamaan osaamisaukkoja sekä rationaalisia ja rakenteellisia syitä yrittäjyyteen liittyvien valintojen ja mahdollisuuksien taustalla. Näiden pohjalta on kehitetty malleja / yrittäjyyspolkuja, joilla nuoret suomalaiset peliyritykset voivat vahvistaa liiketoiminta- ja yrittäjyysosaamistaan sekä perustamisvaiheessa että kasvun kynnyksellä. Lisäksi tuloksena syntyi ***suosituksia ja työkaluja, jotka tukevat yrittäjyyspolkua ja vahvistavat alan elinvoimaa.***

3. SUOMALAISEN PELIALAN NYKYTILANNE

Taloudeltaan vahvasti free-to-play mobiilipeleihin perustuva suomalainen peliala on vuosikymmenen mittaisen valtakauden jälkeen kohdannut, erityisesti uusien yritysten osalta, toimintaympäristön merkittävät muutokset markkinoiden saturoituessa äärimmilleen. Vuoden 2024 maltillinen pudotus (n. 3,2 miljardista eurosta vuonna 2022 noin 2,85 miljardiin euroon vuonna 2024) antaa osviittaa syvemmästä strategisesta käänteestä toimialalla, jossa ylisaturoinut mobiilipelimarkkina on äärimmäisen haastava uusien kasvuyritysten syntymiseen. Siksi on perusteltua etsiä uutta kasvua myös mobiilipelimarkkinan ulkopuolelta.

Pelialan rakennemuutosta leimaa yhä selvemmin alan eriytyminen. Mobiilikehitys on pitkälti vakiintuneiden suurten toimijoiden aluetta, joilla on taloudellinen kapasiteetti kattaa korkeat käyttäjähankinnan kustannukset. VC rahoitus onkin ollut yrityksien elinehto erityisesti alkuvaiheessa. Kilpailun kiristyessä kuitenkaan isotkaan investoinnit eivät ole enää taanneet näkyvyyttä ja onnistumista mobiilimarkkinassa, tämä on saanut myös sijoittajat suurelta osin vetäytymään mobiilipeliyritysten rahoituksesta.

Suomessa uusien pelien osalta PC onkin noussut keskeiseksi alustaksi: arviolta noin 68 prosenttia vuonna 2025[1] julkaistuista uusista, kaupallisista peleistä kohdistui PC-markkinalle. Tämä heijastaa sekä pienempien tiimien realistisempia tuotantomalleja että PC-markkinan tarjoamia pidempiä elinkaaria ja parempaa näkyvyyden hallintaa verrattuna mobiiliin.

ALUSTA	PELIEN MÄÄRÄ	OSUUS (%)
PC	87	68 %
Mobile	16	13 %
Web	7	6 %
PlayStation	4	3 %
VR	4	3 %
Xbox	3	2 %
Cloud	3	2 %
TV	2	2 %
Nintendo Switch	1	1 %

Taulukko 1. Suomalaisten kaupallisten pelien julkaisualustat

Liikevaihdon maltillisesta laskusta huolimatta ala on edelleen kannattava. Vuonna 2024 toiminnan tulos oli noin 400 miljoonaa euroa. Toimivien pelistudioiden määrä nousi ennätykselliseen 270:een vuoden 2024 lopussa, kun vastaava luku oli 230 vuonna 2022. Tätä “kahden nopeuden” toimialaa leimaa asetelma, jossa vakiintuneet suuret toimijat hyödyntävät vahvoja IP-positioitaan, samalla kun keskikokoinen niin sanottu AA-segmentti ja elinvoimainen indie-kenttä kykenevät saavuttamaan kestävää menestystä valituissa niche-markkinoissa, erityisesti PC-alustalla.

Samanaikaisesti yrityskanta on sekä uusiutunut että karsiutunut. Viime vuosina Suomeen on syntynyt poikkeuksellisen paljon uusia pelialan startupeja, usein pieninä ja fokusoituneina tiimeinä. Vuosien 2023-2025 aikana perustettiin Neogamesin kirjanpidon mukaan 76 uutta yritystä, mutta samaan aikaan myös liiketoimintansa lopettaneiden yritysten määrä kasvoi.

[1] Vuonna 2025 julkaistut suomalaiset kaupalliset pelit: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TP4XjqUH-f_MZEoAXYS1GE1tHJqHdPD8nl_yHkY0nsE/edit?usp=sharing

3.1. PELIALAN TILANNE KANSAINVÄLISESTI

Pelialan kansainvälisiä markkinoita tutkiva Newzoo (Global Games Market Report 2025, Updated November 2025) [2] arvioi globaalin pelimarkkinan koon olevan 188,8 miljardia dollaria vuonna 2025 tarkoittaen 3.4-7,5 % vuosikasvua. Viimeisimmän sysäyksen parantuneisiin kasvuennusteisiin on tuonut PC- ja mobiilipelien ennakoitua vahvempi menestys.

Newzoo arvioi raportissaan markkinoiden liikevaihdon koon saavuttavan eri pelialustojen osalta globaalisti seuraavasti vuoden 2025 aikana;

- PC-pelimarkkina: $39.9 Miljardia (+2.5 % vuotuinen kasvu)
- Konsolipelimarkkina: $45.9 Miljardia (+5.5 % vuotuinen kasvu)
- Mobiilipelimarkkina: $103.0 Miljardia (+2.9 % vuotuinen kasvu)

Julkaistujen pelien määrän kasvaessa nopeasti, kehittäjien kyky rakentaa näkyvyyttä, sitouttaa yleisöä ja hyödyntää uusia ansaintamalleja, kuten tilauspohjaisia palveluita ja mikrotransaktioita sekä vahvojen omien IP:iden kehittäminen ovat keskeisiä kilpailutekijöitä jo nyt, mutta pätevät myös käsillä olevassa murroksessa liittyen pelaamisen alustoihin ja pelien jakelukanaviin.

Keskeisin tekijä tällä hetkellä pelialan liiketoimintaympäristöä tarkastellessa on jo käynnistynyt murros, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

3.2. KÄSILLÄ OLEVA MURROS

Pelialaa globaalisti leimaa parhaillaan useiden samanaikaisten teknologisten, markkina-, jakelukanava- ja liiketoimintamallien muutosten yhdistelmä.[3] ***Muutos ei koske pelkästään yksittäisiä teknologioita tai alustoja, vaan koko pelialan arvoketjua tuotannosta jakeluun ja ansaintaan.*** Näiden muutosten yhteisvaikutus muokkaa myös pelialan yrittäjyyttä, sillä ne vaikuttavat siihen, millaisia yrityksiä on mahdollista perustaa, millaisella riskitasolla niitä voidaan rakentaa ja millaisia kasvupolkuja niille on realistisesti tarjolla.

1. ALUSTAMURROS

Yksi keskeisistä muutoksista liittyy pelialustojen välisen erottelun hämärtymiseen. Perinteinen jako PC-, konsoli- ja mobiilipelimarkkinoihin ei enää täysin kuvaa alan todellisuutta. Pilvipelaamisen, monialustaisten pelien sekä alustojen välisten ekosysteemien kehittyminen mahdollistavat pelaamisen useilla eri päätelaitteilla ja eri tilanteissa. Samalla pelien jakelu ei ole enää yksinomaan yksittäisten alustojen hallitsemaa, vaan uusia digitaalisia kauppapaikkoja ja jakelumalleja syntyy. Tämä kehitys vaikuttaa myös pelinkehittäjien asemaan arvoketjussa: kyky hallita omaa jakelua, yhteisöä ja immateriaalioikeuksia korostuu entisestään.

Perinteisten alustojen rinnalla pelialalle syntyy jatkuvasti myös alustoja, jotka voivat muuttaa pelien tuotantoa ja jakelua. Tällaisia voivat olla esimerkiksi käyttäjien luomaan sisältöön perustuvat peliekosysteemit, sosiaaliset pelialustat sekä teknologiapohjaiset ympäristöt, joissa pelit toimivat osana laajempaa digitaalista palvelua tai yhteisöä. Tällaisissa ympäristöissä pelinkehitys muistuttaa usein enemmän jatkuvaa palvelukehitystä kuin perinteistä projektipohjaista pelituotantoa, ja pelin sekä alustan välinen raja hämärtyy: pelit voivat toimia paitsi tuotteina myös ympäristöinä, joissa käyttäjät itse luovat sisältöä ja osallistuvat pelin ekosysteemin rakentamiseen.

[2] Newzoo. (2025) Global Games Market Report. Updated November 2025. Saatavilla: https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2025

[3] Pagano, E., Paizanis, G., Joniškis, P., Danielsen, N., Smart, F., Modi, S. & Anderson, H. (2025) Video Gaming Report 2026: How Platforms Are Colliding and Why This Will Spark the Next Era of Growth. December 2025. Saatavilla: https://www.bcg.com/publications/2025/video-gaming-report-2026-next-era-of-growth

KUVA 1. Murroksen dynamiikka pelialalla

Samanaikaisesti pelialalla nähdään myös vastakkainen kehityssuunta, jossa pelinkehittäjät pyrkivät vähentämään riippuvuuttaan yksittäisistä alustoista. Monialustainen kehitys, alustariippumattomat teknologiat sekä pelien julkaiseminen useissa jakelukanavissa ovat yleistyneet. Tämän kehityksen tavoitteena on vähentää yksittäiseen alustaan liittyvää liiketoimintariskiä ja mahdollistaa pelien laajempi tavoittavuus eri markkinoilla. Pelialan alustarakennetta voidaan siten kuvata kaksisuuntaiseksi kehitykseksi: toisaalta uusia alustoja syntyy ja ne voivat tarjota kehittäjille uusia jakelukanavia ja yleisöjä, toisaalta pelinkehittäjät pyrkivät samanaikaisesti rakentamaan pelejä ja liiketoimintaa tavalla, joka ei ole sidottu yksittäiseen alustaan.

Monilta osin kuitenkin uusien alustojen merkitys ja liiketoimintapotentiaali on vielä osoittamatta. Osa niistä voi muodostua merkittäviksi uusiksi jakelukanaviksi, kun taas osa jää todennäköisesti rajallisiksi niche-ympäristöiksi.

Mobiilipelimarkkinan saturoituminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö siellä toimivilla yrityksillä olisi mahdollisuuksia edelleen menestyä, mutta uusien miljardimenestyjien syntyminen siihen on vaikeutunut huomattavasti. Alustamurros ei myöskään tarkoita sitä, etteikö PC- ja konsolimarkkina olisi edelleen valideja myös tulevaisuudessa, mutta sen liiketoiminnan skaalausmahdollisuudet ovat niin ikään merkittävästi rajallisemmat.

2. JAKELU- JA NÄKYVYYSMURROS

Digitaalinen jakelu on mahdollistanut pelien julkaisemisen teknisen kynnyksen merkittävän alentumisen. Samalla kuitenkin julkaistujen pelien määrä on kasvanut voimakkaasti. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa pelien löydettävyys ja näkyvyyden rakentaminen ovat nousseet yhdeksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä.

Pelialustoihin liittyvä murros koskee myös jakelukanavia, pelaamisen siirtyessä uusille alustoille, kuten mm. selaimiin,

suoratoistopalveluihin tai jopa pelialustoille esim. Roblox, myös jakelu siirtyy näihin kanaviin.

Viimeaikaiset oikeustaistelut ja lainsäädäntömuutokset käytännössä määräävässä markkina-asemassa toimivia länsimaisia mobiilipelijakelukanavia vastaan, ovat johtaneet uudistuksiin, jotka mahdollistavat uusien kauppapaikkojen syntymisen myös mobiilille.

3. LIIKETOIMINTAMALLIEN MURROS

Murros näkyy myös liiketoimintamalleissa. Pelialan ansaintalogiikka on viimeisen vuosikymmenen aikana kehittynyt nopeasti erityisesti palvelupohjaisten free-to-play-mallien kautta, mutta markkinassa nähdään samanaikaisesti uusia hybridimalleja. Premium-pelit, lisäsisältöihin perustuvat ansaintamallit, tilauspalvelut sekä käyttäjien luomaan sisältöön perustuvat ekosysteemit muodostavat yhä monimuotoisemman kokonaisuuden. Yritysten strategiset valinnat eivät enää rajoitu yksinkertaiseen premium–free-to-play -jakoon, vaan studiot voivat rakentaa liiketoimintaansa useiden eri mallien yhdistelmien varaan.

4. TUOTANNON MURROS (AI)

Neljäs keskeinen muutos liittyy pelituotannon teknologiseen kehitykseen, erityisesti generatiivisen tekoälyn hyödyntämiseen. Generatiiviset työkalut voivat nopeuttaa ja tehostaa monia pelituotannon osa-alueita, kuten sisällöntuotantoa, prototypointia, lokalisointia ja markkinointimateriaalien tuottamista. Samalla nämä työkalut voivat alentaa uuden pelin kehittämisen kustannuksia ja madaltaa kynnystä peliprojektien käynnistämiseen. Tämä kehitys voi lisätä entisestään julkaistavien pelien määrää ja siten myös kilpailua markkinoilla. Teknologinen kehitys ei kuitenkaan poista pelialan keskeisiä haasteita, kuten markkinan ymmärtämistä, pelien löydettävyyttä, yleisön ja yhteisön rakentamisen merkitystä ja pelin pitkäjänteistä kehittämistä.

MURROSKOHDAT MAHDOLLISUUKSINA

On tärkeää huomata, että monien näiden muutosten todelliset vaikutukset ovat vielä toistaiseksi epäselviä. Uusien alustojen, jakelukanavien ja ansaintamallien osalta ei ole vielä selvää, mitkä ratkaisut muodostuvat pysyviksi, missä on uusi kasvupotentiaali ja mitkä jäävät lyhytaikaisiksi kokeiluiksi. Murrosvaiheeseen liittyy väistämättä epävarmuutta, mutta juuri tällaisissa tilanteissa syntyy usein myös uusia mahdollisuuksia. Suomalaisella pelialalla on vahva historiallinen näyttö kyvystä hyödyntää pelialan rakennemuutoksia. Esimerkiksi mobiilipelimarkkinan avautuminen 2008 - 2012 loi mahdollisuuden kokonaan uuden sukupolven yrityksille, joista osa kasvoi nopeasti kansainvälisesti merkittäviksi toimijoiksi.

Suomalaisella pelialalla on useita rakenteellisia vahvuuksia, jotka voivat tukea menestymistä tällaisissa murrosvaiheissa. Alan yrityksillä on keskimäärin vahva teknologiaosaaminen, kyky toimia joustavasti eri alustojen välillä sekä ketterät tuotantomallit, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin markkinamuutoksiin. Tämän vuoksi pelialan murroskohtia voidaan tarkastella myös strategisina mahdollisuuksina. Uusien markkinoiden syntyessä ja arvoketjun muuttuessa uusien yritysten on usein helpompi löytää oma paikkansa kuin täysin vakiintuneissa ja saturoituneissa markkinasegmenteissä. Vaikka murros lisää epävarmuutta, se voi samalla lisätä todennäköisyyttä merkittävän kasvun syntymiselle, erityisesti niille yrityksille, jotka kykenevät tunnistamaan uusia teknologioita, jakelumalleja ja liiketoimintamahdollisuuksia riittävän varhaisessa vaiheessa.

Tämä muuttunut toimintaympäristö muodostaa taustan myös hankkeessa jäsennellyille pelialan yrittäjäpoluille. ***Yritysten strategiset valinnat – esimerkiksi alustavalinnat, ansaintamallit ja rahoitusratkaisut – eivät tapahdu tyhjiössä, vaan suhteessa tähän jatkuvasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin.***

4. SUOMALAISEN PELIYRITTÄJÄN PROFIILIT JA PELIALASPESIFIT PIIRTEET

Pelialan yrittäjyys ja liiketoiminta on suomessa erittäin monimuotoista lähtien mm. siitä mille alustoille pelejä julkaistaan (perinteisesti, PC, Konsoli ja mobiili) ja mihin ansaintamalleihin liiketoiminta pohjautuu.

Pääsääntöisesti mobiilipeliyrityksissä hyödynnetään palvelupohjaista free-to-play-mallia, jossa peli on ilmaiseksi ladattavissa, mutta tulot syntyvät pelien sisäisistä ostoista tai vaikkapa näytetyistä mainoksista. Tämä liiketoimintamalli ja kehitysalusta on mahdollistanut erittäin kannattavan liiketoiminnan. Mobiilipelimarkkina on kuitenkin siirtynyt kypsän markkinan (mature market) vaiheeseen viime vuosien aikana. Uusien julkaisujen läpimurto eniten myyvien joukkoon on erittäin haasteellista jopa olemassa oleville kärkiyrityksille, uusista yrityksistä puhumattakaan. Merkittävä tekijä olemassa olevien mobiilimenestysyritysten kohdalla oli kyky hyödyntää se merkittävä markkinamurros, joka tapahtui nykyisten mobiilipelikauppojen avauduttua 2008 jälkeen. Mobiili free-to-play on ollut pelialan vahvimpia hyperkasvun mahdollistajia, ja sitä on onnistuttu pitkään vauhdittamaan sijoittajarahoituksella.

Suomessa on tällä hetkellä noin kymmenkunta seuraavan sukupolven, alle neljävuotiasta mobiilipeli-kasvuyritystä, joilla on tavoitteena onnistua haastavaksi muuttuneessa kilpailutilanteessa

Pääomasijoittajat ovat kuitenkin huomanneet, että mobiilipelialalla kilpailu on koventunut ja kulut, erityisesti uusien pelaajien hankkimiseen käytetyt, ovat kasvaneet rajusti. Tämä on saanut monet sijoittajat tiukentamaan vaatimuksiaan sijoituskohteen suhteen ja tällä hetkellä rahoituksen saaminen mobiilipeliyritykselle edellyttää käytännössä kaikkia kolmea seuraavaa:

1. Näyttöä menestyspotentiaalista – pelin on osoitettava live-datalla (esim. pito, monetisaatio, käyttäjäaktiivisuus), että sillä on aidot edellytykset menestyä markkinalla.
2. Datavetoinen liiketoimintamalli – yrityksen on johdettava päätöksentekoaan analytiikalla ja talousmalleilla, ei intuitiolla tai luovuudella.
3. Julkinen tuki – valtion tai julkisen sektorin rahoitus ja tuki pienentävät sijoittajan riksiä ja madaltava sijoituskynnystä.

Koska rahoituksen saaminen on niin vaikeaa ja onnistuminen vaatii suuria investointeja, yhä harvempi suomalainen pelialan yrittäjä edes valitsee mobiilia kehitysalustakseen. Mobiili koetaan liian riskialttiiksi ilman vahvaa rahoituspohjaa. jota puolestaan ei yleensä ole saatavilla ilman VC-rahoitusta.

Suomessa on myös erittäin vahvaa PC- ja konsolikehittämisen osaamista useassa eri kokoluokassa. PC- ja konsolipainotteinen pelinkehittäminen ei Suomessa rajaudu vain indie-studioihin tai yksittäisiin tekijöihin, vaan kentällä on esimerkkejä hyvin erikokoisista yrityksistä. Tämä osoittaa, että PC- ja konsolipelien kehittäminen voi toimia sekä pienen, luovaan omistajuuteen perustuvan studion mallina, että suuremman, kansainvälisesti tunnetun tuotantoyhtiön liiketoimintana.

Yrityksiä voidaan hahmottaa suuntaa-antavasti esimerkiksi seuraavasti:

KOKOLUOKKA	LUONNEHDINTA	ESIMERKKEJÄ
Hyvin pienet indie-studiot	Yhden tai muutaman henkilön studiot, joissa tekeminen rakentuu vahvasti perustajien osaamisen, oman IP:n ja rajatun tuotantokyvyn varaan.	Amistech Games
Pienet studiot	Alle noin 15 henkilön tiimit, jotka voivat yhdistää omaa IP-kehitystä, julkaisijayhteistyötä, yhteistuotantoa tai palveluliiketoimintaa.	Channel37, Red Stage Entertainment
Keskikokoiset studiot	Noin 15–50 henkilön yritykset, joilla on jo vakiintuneempaa tuotantokykyä, tunnettuja pelejä tai pidempiä kehityssyklejä.	Bugbear Entertainment, Colossal Order
Suuret studiot	Yli sadan henkilön yritykset, joilla on laajempi tuotanto-organisaatio, kansainvälinen tunnettuus ja kyky kehittää suuria PC- ja konsolituotantoja.	Remedy Entertainment, Housemarque

Taulukko 2. Suomalaiset PC- ja konsoliyritystyypit

4.1. PELIALAN KASVUYRITTÄJÄT

OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan kasvuyritys on yritys jonka; *"jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia."* Tilastokeskuksen määritelmän mukaan yleisenä kriteerinä kasvuyrittäjyydelle käytetään juuri henkilöstön kasvua, mutta yritystoiminnan kasvua voidaan mitata myös liikevaihdolla."[4]

Pelialalla luontevampaa on huomioida myös liikevaihdon kasvu, sillä lähtökohtaisesti työvoiman tarve ei skaalaudu samassa mittakaavassa pelialan yrityksissä.

Pelialalle sovellettuna kasvuyrittäjyys voisi tarkoittaa yritystä jonka:

- Liiketoimintamalli ja strategia tähtää liikevaihdon merkittävään, vähintään 20% vuosikasvuun ja -asemaan valitussa kansainvälisessä markkinasegmentissä.
- Hakee yksityisiä pääomasijoituksia, jolloin tuotto-odotukset sijoituksille ovat vähintään 3x tai rahoittaa vähintään 3x tuotto-odotuksia lainalla

Suomen pelialan menestyneimmät kasvuyritykset ylittävät reilusti tämän skaalan. Supercell on yksisarvisena (Unicorn) omassa mittaluokassaan, mutta esim. Small Giantin, Metacoren ja Rovion kohdalla voidaan puhua ***Startupsäätiön kuvauksen mukaan kentaureista.*** Kentaureilla[5] viitataan yli sadan miljoonan vuotuiseen liikevaihtoon yltävistä yrityksistä. Suomen pelialan merkittävä kasvu ja menestys onkin nojannut nimenomaan näihin menestystarinoihin. Nämä menestystarinat ovat syntyneet juuri mobiilipelien palvelupohjaisen mallin kautta.

Vaikka PC konsolipuolellakin voidaan saavuttaa merkittävää kasvua, mittakaava on erilainen. Suomalaiset PC- ja konsolipuolen menestystarinat ovat parhaimmillaan olleet vuosiliikevaihdossaan selkeästi alle sadan miljoonan luokassa.

Kansainväliset esimerkit osoittavat että PC- ja konsolipuolen liikevaihdoissakin on vielä kasvunvaraa. PC- ja konsolipeliyritykset vahvistavat suomalaisen pelialan ydintä myös sisällön ja teknologian kehityksen näkökulmasta. Tämä luo edellytyksiä tulevaisuuden kasvulle

4.2. VAKAATA LIIKETOIMINTAA TAVOITTELEVAT PELIYRITYKSET

Suomalaisella pelialalla toimii merkittävä joukko yrityksiä, joiden liiketoiminta ei välttämättä tähtää nopeaan moninkertaistumiseen, mutta jotka ovat rakentaneet kaupallisesti kestävää ja kansainvälisesti kilpailukykyistä toimintaa. Vuoden 2024 liikevaihtolukujen perusteella alle 100 miljoonan, mutta yli 10 miljoonan euron liikevaihtoon ylsi 10 suomalaista peliyritystä. Lisäksi 1–10 miljoonan euron liikevaihtoluokkaan ylsi 24 yritystä. Tämä kertoo siitä, että suurimpien kasvutarinoiden rinnalla Suomessa on laajempi joukko vakiintuneita peliyrityksiä, joiden toiminta on taloudellisesti merkittävää.

Alan kypsymisestä kertoo myös useiden peliyritysten vuosittaisten liikevaihtolukujen vakiintuminen alan hittivetoisuudesta huolimatta. Vakaata liiketoimintaa tavoittelevien yritysten

[4] SuOECD (2021) Understanding Firm Growth: Helping SMEs Scale Up. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. Saatavilla: https://doi.org/10.1787/fc60b04c-en

[5] https://startupfoundation.notion.site/the-100x100-playbook, https://www.hs.fi/visio/art-2000011696864.html

kasvu ei perustu nopeaan henkilöstömäärän kasvattamiseen tai jatkuvaan ulkopuolisen rahoituksen keräämiseen, vaan hallittuun tuotantokykyyn, kassavirtaan, omaan IP:hen, julkaisijayhteistyöhön ja pitkäjänteiseen yleisön ja brändin rakentamiseen.

Suomessa on erityisesti vahvaa PC- ja konsolikehittämisen osaamista useassa eri kokoluokassa. Suomen vanhin edelleen toimiva pelistudio Housemarque myytiin Sony Interactive Entertainmentille vuonna 2021, ja Remedy Entertainment siirtyi Nasdaq Helsingin päälistalle vuonna 2022. Remedy oli listautunut jo aiemmin First North -markkinapaikalle, joten tässä yhteydessä on täsmällisempää puhua päälistalle siirtymisestä kuin varsinaisesta ensilistautumisesta.

Kaupallisesti merkittäviä onnistumisia on syntynyt myös pienemmillä ja keskikokoisilla PC- ja konsolitiimeillä. Tätä havainnollistavat mm. Gamalyticin Steam-dataan[6] perustuvat myyntituottoarviot:

- Channel37:n ***The Last Caretaker*** -pelin Steam gross revenue -arvio on noin 10.3 miljoonaa dollaria. [7]
- Colossal Orderin kehittämän ja Paradox Interactiven julkaisemien ***Cities: Skylines*** -pelien kaupallinen mittakaava on huomattavasti suurempi: ensimmäisen ***Cities: Skylines*** -pelin arvio on noin 140,1 miljoonaa dollaria[8] ja ***Cities: Skylines II*** -pelin noin 85,9 miljoonaa dollaria. [9]
- FakeFishin ja Undertow Gamesin kehittämän ***Barotrauman*** vastaava arvio on noin 50,5 miljoonaa dollaria. [10]
- Frozenbyten ***Trine***-sarjan Steam-julkaisujen yhteenlasketut Gamalytic-arviot[11] osoittavat niin ikään useiden kymmenien miljoonien dollarien kaupallista mittakaavaa. Esimerkiksi ***Trine 2: Complete Story*** näkyy Gamalyticin hakutuloksissa noin 7,3 miljoonan dollarin ja ***Trine 5: A Clockwork Conspiracy*** noin 3,8 miljoonan dollarin gross revenue -arviolla.

Näitä lukuja ei tule tulkita yritysten virallisiksi liikevaihtoluvuiksi tai kehittäjille jääväksi nettotuotoksi. Gamalyticin mukaan gross revenue tarkoittaa arvioitua liikevaihtoa ennen Steamin osuutta, ja arvioissa huomioidaan muun muassa alennukset ja alueellinen hinnoittelu. Maksullisten pelien kohdalla arvio koskee lähtökohtaisesti peruspelin myyntiä Steamissä. Luvut toimivat siksi suuntaa-antavina vertailulukuina pelien kaupallisesta mittakaavasta, eivät virallisina talouslukuina.

Vakaata liiketoimintaa tavoittelevat peliyritykset muodostavat oman tärkeän ryhmänsä, jonka toiminnassa korostuvat hallittu kasvu, tuotannon jatkuvuus, realistinen kassavirta, IP:n pitkäjänteinen kehittäminen ja kyky rakentaa yleisöä useamman vuoden tai useamman julkaisun kautta.

6) Gamalytic https://gamalytic.com/ -luvut ovat Steam-dataan perustuvia myyntituottoarvioita. Ne eivät ole yritysten virallisia liikevaihtolukuja eivätkä kuvaa kehittäjälle tai julkaisijalle jäävää nettotuottoa. Arviot kuvaavat ensisijaisesti pelien kaupallista mittakaavaa Steamissä.

7) Channel37 / The Last Caretaker: https://gamalytic.com/game/1783560

8) Colossal Order / Cities: Skylines: https://gamalytic.com/game/255710

9) Colossal Order / Cities: Skylines II: https://gamalytic.com/game/949230

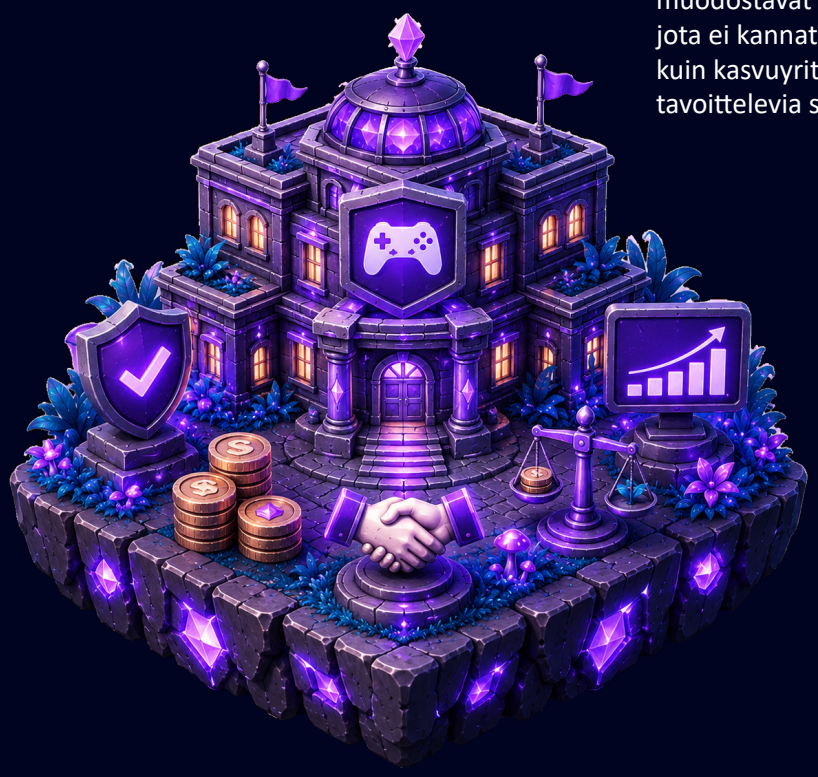
10) Fakefish / Barotrauma: https://gamalytic.com/game/602960

11) Frozenbyte: https://gamalytic.com/publisher/Frozenbyte

4.3. INDIE -PELINKEHITTÄJÄT

Suomessa on lukuisia indie-menestystarinoita, joissa yhden kehittäjän tai erittäin pienen tiimin tekemä peli on saavuttanut merkittävän kansainvälisen yleisön ja useiden miljoonien dollarien Steam-bruttoliikevaihtoarvion. Gamalyticin arvioiden mukaan esimerkiksi Amistech Gamesin *My Summer Car* on yltänyt kymmenessä vuodessa noin 28,8 miljoonan dollarin[12] Steam-bruttoliikevaihtoarvioon ja *My Winter Car* noin 5,4 miljoonan dollarin arvioon[13] viidessä kuukaudessa julkaisunsa jälkeen. Nolla Gamesin *Noita* on Gamalyticin mukaan noin 46,2 miljoonan dollarin[14] ja Hempulin *Baba Is You* noin 13,3 miljoonan dollarin[15] Steam-bruttoliikevaihtoarviossa. Molemmat pelit on julkaistu 2019,

Kuten edellä, näitä lukuja ei tule tulkita yritysten virallisiksi liikevaihtoluvuiksi tai kehittäjälle jääväksi tuloksi. Gamalytic myös korostaa, että arviot ovat epätarkempia pienempien pelien kohdalla, eivät kata ulkoisia tulonlähteitä ja voivat arvioida puutteellisesti esimerkiksi bundle-myyntiä.



Kaupallisesta menestyksestä huolimatta tämänkaltaisten indie-menestysten vaikutukset alan kokonaisliikevaihtoon ja työllistämiseen jäävät usein rajallisiksi verrattuna suurempiin studioihin ja skaalautuviin kasvuyrityksiin. Tämä ei kuitenkaan vähennä niiden merkitystä, päinvastoin***, indie-kehittäjillä on suomalaisella pelialalla kriittinen rooli luovan uudistumisen, omaperäisen pelisuunnittelun ja kansainvälisen maineen rakentajina***. Ne näyttävät, että myös hyvin pienet tiimit voivat synnyttää pelejä, joilla on vahva oma identiteetti, sitoutunut yleisö ja huomattava kaupallinen potentiaali.

Indie-menestystä ei tule tulkita liiketoimintaosaamisen puutteesta johtuvaksi. Usein kyse on tietoisesta yritysmuodosta, jossa kasvun, henkilöstön lisäämisen tai organisaation rakentamisen sijaan painotetaan luovaa autonomiaa, omaa työskentelytapaa ja tuotannon hallittavuutta. Yrityksen kasvattaminen näyttää monissa tämänkaltaisissa tapauksissa olevan joko toissijainen, välteltävä tai ainakin tarkkaan rajattu tavoite. Tästä syystä indie-pelinkehittäjät muodostavat oman erillisen yrittäjyyspolkunsa, jota ei kannata arvioida samoilla mittareilla kuin kasvuyrityksiä tai vakaata liiketoimintaa tavoittelevia studioita.

[12] Amistech Games / My Summer Car: https://gamalytic.com/game/516750

[13] Amistech Games / My Winter Car: https://gamalytic.com/game/4164420

[14] Nolla Games / Noita: https://gamalytic.com/game/881100

[15] Hempuli / Baba Is You: https://gamalytic.com/game/736260

4.4. YHTEENVETO: PELIYRITYSTEN ERILAISET TAVOITE- JA LIIKETOIMINTAMALLIT

Edellä kuvatut yritystyypit eivät muodosta tarkkarajaisia tai pysyviä kategorioita. Käytännössä peliyritykset voivat yhdistää useiden profiilien piirteitä, siirtyä kategoriasta toiseen tai rakentaa liiketoimintaansa vaiheittain. Esimerkiksi tekijälähtöinen indie-studio voi myöhemmin kasvaa merkittäväksi kaupalliseksi toimijaksi, ja vakaata liiketoimintaa rakentava yritys voi kehittää mallin, joka mahdollistaa myöhemmän kasvun.

Jaottelun tarkoituksena ei ole arvottaa eri yritystyyppejä, vaan tehdä näkyväksi, että yrityksen tavoite, liiketoimintamalli, rahoituslogiikka, onnistumisen mittarit ja riskiprofiili kytkeytyvät toisiinsa. Kasvuyritystä, vakaata liiketoimintaa rakentavaa studiota ja indie-lähtöistä yritystä ei siksi kannata arvioida samoilla mittareilla.

Seuraava taulukko kokoaa luvussa käsitellyt yritystyypit yhteen ja toimii pohjana raportin myöhemmälle yrittäjyyspolkujen tarkastelulle.

Taulukko havainnollistaa, miksi pelialan yrittäjyyspolkuja ei tule rakentaa yhden oletetun kasvumallin varaan. Eri yritystyypit tarvitsevat osin samanlaisia perusvalmiuksia, kuten markkinaymmärrystä, tuotannon realistista mitoitusta ja rahoitusosaamista, mutta niiden painotukset eroavat toisistaan. Tämä ero korostuu myöhemmissä luvuissa, joissa tarkastellaan yrityspolkuihin vaikuttavia tekijöitä, alkuvaiheen kipukohtia ja konkreettisia yrittäjyyspolkuja.

PIIRRE	HYPERKASVUYRITYS	KASVUYRITYS	VAKAATA LIIKETOIMINTAA TAVOITTELEVAT YRITYKSET	INDIE STUDIOT
TAVOITE	Liikevaihdon ja markkinaosuuden merkittävä kasvu >5-10x	Liikevaihdon ja markkinaosuuden merkittävä kasvu >3x	Kannattava ja kestävä perusliiketoiminta, jossa pelin laatu, tuotantokyky ja realistinen markkina sovitetaan yhteen. Tekemisen laatu & taiteellinen itsenäisyys Kannattava, kestävä perusliiketoiminta	Peli ennen bisnestä: Taiteellinen ja tekninen identiteetti + kohdennettu yleisösuhde
TYYPILLINEN LIIKETOIMINTA-MALLI	Palvelumalli (esim. F2P, SAAS)	Palvelumalli tai premium pelit + mahdollisesti DLC	Multiplatform, Mobiili F2P, PC/premium, STEAM-julkaisut	PC/console (premium), joskus hybridit
MITTARIT	Liikevaihto, käyttäjäkasvu, markkina-asema	Liikevaihto, käyttäjäkasvu, markkina-asema	Awardit, yhteisö, oma tyytyväisyys	Awardit, yhteisö, oma tyytyväisyys
TYYPILLINEN RAHOITUS	Ulkopuolinen rahoitus / VC tai laina	Ulkopuolinen rahoitus / Julkaisija, VC tai laina	Kassarahoitteinen / julkaisija / apurahat / joukkorahoitus	Kassarahoitteinen / julkaisija / apurahat / joukkorahoitus
RISKI	Korkea (ei välttämättä itse yrittäjällä), mutta potentiaalinen tuotto suuri	Korkea (ei välttämättä itse yrittäjällä), mutta potentiaalinen tuotto suuri	Normaali liiketoimintariski	Normaali liiketoimintariski

Taulukko 3. Suomalaiset Peliyritystyypit

5. CASE-YRITYKSET

Tässä luvussa tarkastellaan pelialan yrittäjyyspolkuja tapausesimerkkien kautta, jotka perustuvat kahden yrittäjän syvähaastatteluun. Tapausten tarkoituksena ei ole muodostaa edustavaa otosta suomalaisista peliyrityksistä, vaan konkretisoida, miten erilaiset yrittäjyyden lähtökohdat, riskinotto, liiketoimintamallit, rahoitusratkaisut ja kasvutavoitteet voivat rakentua käytännössä. Esimerkit täydentävät raportin muuta aineistoa tuomalla esiin, miten yrittäjyyspolkujen valinnat näyttäytyvät yksittäisten yritysten ja perustajien kokemusten kautta.

Case-esimerkit on valittu siten, että ne avaavat erilaisia näkökulmia pelialan yrittäjyyteen. Ne eivät kuvaa yhtä oikeaa tai tavoiteltavaa polkua, vaan tekevät näkyväksi sen, että pelialan yritystoiminta voi rakentua hyvin erilaisista lähtökohdista. ***Yhdessä tapaukset osoittavat, että kasvuyrittäjyys, vakaa ja kannattava liiketoiminta sekä tuotelähtöinen eteneminen eivät ole toisensa poissulkevia kategorioita, vaan ne voivat painottua eri tavoin yrityksen eri vaiheissa.***

Tapausten kautta tarkastellaan erityisesti neljää kysymystä:

1. ***Mistä yrittäjyys lähtee liikkeelle:*** syntyykö yritys kasvutavoitteesta, tuotteesta, tiimistä, markkinahavainnosta vai yrittäjän henkilökohtaisesta motivaatiosta.
2. ***Riskin hahmottaminen:*** milloin riskiä otetaan, miten sitä rajataan ja miten kokemus muuttaa riskin arviointia.
3. ***Validaatio:*** millä perusteella yrittäjä tai tiimi arvioi, että tuotteelle, liiketoimintamallille tai kasvustrategialle on riittävä perusta.
4. ***Kasvu***: milloin kasvu on tietoinen strateginen tavoite, milloin se on tuotteen onnistumisen seuraus ja milloin sitä rajataan tarkoituksella.

Case-esimerkit täydentävät raportin yrittäjyyspolkuja koskevaa analyysiä erityisesti siksi, että ne näyttävät päätösten kontekstisidonnaisuuden. Samat käsitteet, kuten kasvu, riski, validointi tai rahoitus, eivät tarkoita kaikille yrityksille samaa asiaa. Yhdelle yritykselle ulkopuolinen rahoitus voi olla kasvun edellytys, toiselle se voi näyttäytyä vääränlaisena riskinä tai liian raskaana polkuna suhteessa tuotteen ja markkinan kokoon. Vastaavasti kasvu voi olla yrityksen alkuperäinen tavoite, myöhemmin syntyvä mahdollisuus tai tekijä, jota halutaan tietoisesti hallita, jotta tuote, tiimi ja yrityksen toimintakyky säilyvät kestävällä pohjalla.

Tämän vuoksi tapauksia ei tule tarkastella onnistumisen tai epäonnistumisen arviointeina. Niiden tehtävä on auttaa ymmärtämään, millaisia valintoja pelialan yrittäjät tekevät epävarmuuden, rajallisten resurssien ja nopeasti muuttuvan markkinan keskellä. Tapausten kautta voidaan tunnistaa, millaiset tukirakenteet, osaamistarpeet ja päätöskohdat ovat merkityksellisiä erityyppisillä yrittäjyyspoluilla.

Raportissa tarkasteltavat case-esimerkit kuvaavat kahta erilaista, mutta toisiaan täydentävää yrittäjyyspolkua. Olli Rauduksen tapaus havainnollistaa, miten yrittäjän riskikäsitys, kasvuintentio ja validaatiotapa voivat muuttua useamman yrittäjyyskierroksen aikana. Niko Aution ja Hanki Gamesin tapaus puolestaan kuvaa tuotelähtöistä PC-premium-polkuja, jossa yritys syntyy vahvan tuotevision, teknisen erityisosaamisen ja orgaanisen markkinasignaalin ympärille. Yhdessä ne osoittavat, että pelialan yrittäjyyspolkuja on tarkasteltava useampana rinnakkaisena vaihtoehtona, ei yhtenä lineaarisena kasvupolkuna.

5.1. CASE 1. OLLI RAUDUS: RISKIN JA KASVUN KALIBROINTI KOLMEN YRITTÄJYYSKIERROKSEN KAUTTA

Olli Rauduksen yrittäjyyspolku tarjoaa esimerkin siitä, miten pelialan yrittäjyys ei etene suoraviivaisesti kohti aina suurempaa kasvuhakuisuutta. Kolmen yrityksen kautta rakentuva polku näyttää, miten kokemus voi samanaikaisesti lisätä yrittäjän kykyä rakentaa kasvua ja tehdä riskistä tietoisemmin rajattua. Tapauksen ydinteema ei ole yksittäisten yritysten onnistuminen tai epäonnistuminen, vaan se, miten yrittäjän riskikäsitys, kasvuintentio, liiketoimintamallivalinnat ja validaatiotapa muuttuvat kokemuksen myötä.

Tapauksen haastattelurunko oli rakennettu nimenomaan riskin uudelleenarvioinnin ja yrittäjän motivaatioiden ja tavoitteiden ympärille: miten ensimmäisen, toisen ja kolmannen yrittäjyyskierroksen välillä muuttuvat riskinarviointi, kasvutavoite, rahoituslogiikka ja päätöksenteon tapa***. Ensimmäinen kierros rakentui matalan henkilökohtaisen riskin ja oppimisen varaan, toinen kierros tietoisen kasvumallin ja sijoitusrahoituksen ympärille, ja kolmas kierros aiempaa hallitumpaan, markkinavalintaan perustuvaan riskin rajaukseen.***

Tämä esimerkkitapaus tukee raportin laajempaa havaintoa siitä, että ***kasvuyrittäjyys ei ole pelialalla vain tahtotila. Se on yhdistelmä osaamista, ajoitusta, rahoitusympäristöä, markkinavalintaa, perustajatiimin kyvykkyyttä ja riskinsietoa. Kokemus voi tehdä yrittäjästä kasvukykyisemmän, mutta ei välttämättä halukkaampaa maksimoimaan kasvua kaikissa tilanteissa.***

Lähtötilanne ennen ensimmäistä yritystä

Yrittäjän sisääntulo pelialalle ei perustunut vahvaan toimialakokemukseen tai systemaattiseen markkina-analyysiin. Hän opiskeli liiketaloutta, oli kiinnostunut peleistä harrastuksena ja oli miettinyt pelisuunnittelua sekä yrittäjyyttä, mutta ei ollut vielä rakentanut uraansa pelialan ammattilaisena. Ensimmäiseen yritykseen hän liittyi pian sen perustamisen jälkeen kaverinsa kutsumana. Tiimissä oli teknistä osaamista, mutta tarve myös liiketoiminta- ja suunnittelunäkökulmalle.

Tässä vaiheessa yrittäjyys näyttäytyi ennen kaikkea mahdollisuutena. Pelialan aiemmat suomalaiset menestystarinat tekivät näkyväksi, että peleillä oli mahdollista rakentaa merkittävää liiketoimintaa. Samalla yrittäjyydessä kiinnosti oman tekemisen kontrolli, omistajuuden kautta syntyvä taloudellinen mahdollisuus ja mahdollisuus tehdä jotakin itseä kiinnostavaa. Kyse ei kuitenkaan ollut siitä, että tiimillä olisi ollut alusta lähtien tarkasti validoitu markkinaongelma tai selkeä liiketoimintastrategia.

Ensimmäisen kierroksen kannalta ratkaisevaa oli matala henkilökohtainen riski. Opiskelijatilanteessa ja pienillä henkilökohtaisilla sitoumuksilla epäonnistumisen seuraukset eivät näyttäytyneet kohtuuttomina. Yrityksen perustaminen oli tapa kokeilla yrittäjyyttä, oppia pelien tekemistä ja katsoa, voisiko tekemisestä syntyä liiketoimintaa. Tämä teki liikkeelle lähdöstä mahdollista, mutta samalla se vähensi painetta tehdä alkuvaiheen päätöksiä erityisen kurinalaisesti.

Tämä on yrittäjyyspolkujen kannalta tärkeä havainto. Matalan riskin ympäristö voi madaltaa yrittäjyyden kynnystä ja mahdollistaa oppimisen, mutta se ei automaattisesti johda vahvaan liiketoiminnalliseen validointiin. Kun menetettävää on vähän, myös päätöksenteon riskit voivat realisoitua vasta myöhemmin.

Ensimmäinen kierros: LunarByte ja oletuksiin perustuva oppimispolku

Ensimmäisessä yrityksessä, LunarBytessä, liiketoimintamalli rakentui alihankinnan ja omien mobiilipeliprojektien yhdistelmälle. Malli oli osin resurssilähtöinen: tiimi arvioi, mitä se pystyi omalla osaamisellaan ja pienillä resursseilla tekemään. Hypercasual-tyyppiset mobiilipelit näyttäytyivät ajankohtaisena (yritys perustettiin vuonna 2017) mahdollisuutena, koska niitä voitiin kehittää pienellä tiimillä ja suhteellisen nopeasti. Samalla alihankinta tarjosi keinon rahoittaa toimintaa ja maksaa palkkoja.

Vahvasta liiketoimintakulmasta huolimatta, LunarByten toimintaa ei voi kuvata puhtaasti kasvustrategiaksi. Se oli pikemminkin yhdistelmä oppimisstrategiaa, selviytymisstrategiaa ja varhaista liiketoiminnallista kokeilua. Tiimissä oli jo halu tehdä pelejä yleisölle eikä vain itselle, mutta käytännön päätöksenteko oli vielä pitkälti oletuspohjaista. Ensimmäisen oman pelin kohdalla kohdeyleisöä ei määritelty systemaattisesti, markkinapotentiaalia ei arvioitu riittävästi ennen kehitystä, eikä tuotteistamiseen, jakeluun, metriikoihin tai monetisaatioon liittyvä ymmärrys ollut vielä vahvaa.

Keskeinen oppi liittyi validaatioon. Ensimmäisen

pelinkehitys kesti yrittäjän mukaan liian pitkään ja lopulta tärkein tavoite oli pitkälti saada peli valmiiksi ja julkaistuksi. Tämä oli tärkeä oppimiskokemus, mutta liiketoimintana se ei vielä rakentunut riittävän varhaisen testaamisen tai markkinasignaalien varaan. Jälkikäteen tärkeäksi havainnoksi nousi, että peli olisi pitänyt saada aikaisemmin pelaajien käsiin ja että seuraavissa projekteissa kehityssyklin piti olla lyhyempi. Myöhemmissä hypercasual-kokeiluissa testaus, julkaisijakeskustelut ja varhaisemmat mittarit tulivat mukaan päätöksentekoon aiempaa selvemmin.

LunarByten pääasiallinen tulovirta tuli lopulta alihankinnasta. Kun keskeinen asiakas poistui markkinalta, yrityksen tulopohja sortui. Tämä osoittaa mallin haavoittuvuuden: alihankinta voi mahdollistaa toiminnan jatkumisen ja oman osaamisen kehittämisen, mutta jos asiakaspohja on kapea eikä oma tuote vielä kanna, yrityksen jatkuvuus jää hauraaksi.

Ensimmäisen yrityksen tehtävä tai edes mahdollisuus ei useinkaan ole rakentaa heti skaalautuvaa liiketoimintaa. Se voi toimia oppimisympäristönä, jossa syntyy perustavaa ymmärrystä pelinkehityksestä, tiimityöstä, julkaisemisesta, markkinasta ja liiketoiminnan realiteeteista. Samalla se näyttää, miksi ensimmäisen kierroksen yrittäjällä ei usein ole käytössään samoja työkaluja arvioida kasvua, rahoitusta ja validaatiota kuin useamman kierroksen yrittäjällä.

Toinen kierros: Skunkworks ja tietoinen siirtymä kasvumalliin

Toisella yrittäjyyskierroksella lähtökohta muuttui selvästi. Skunkworks perustettiin vuonna 2019 tilanteessa, jossa LunarByten aikana oli kertynyt kokemusta pelinkehityksestä, tiimityöstä, alihankinnasta ja markkinasta. Mukaan tuli myös kokeneempi liiketoiminta- ja markkinalähtöinen kanssayrittäjä, mikä vahvisti yrityksen kasvuhakuista lähtöasetelmaa.

Skunkworksissa tehtiin tietoinen päätös, että yritys ei tekisi alihankintaa. Aiemman kokemuksen perusteella alihankinta nähtiin mallina, joka ei skaalaudu samalla tavalla kuin oma tuote. Se sitoo tekemisen ihmisten määrään, vaatii omaa myyntityötä ja voi viedä fokusta pois tuotteen rakentamisesta. Sijoitusrahoituksen hakeminen edellytti myös selkeää kasvutarinaa: yrityksen piti näyttää, että se etenee oman tuotteen kanssa, eikä jakaudu alihankinnan ja tuoteliiketoiminnan välille.

Tässä vaiheessa kasvuyrittäjyys oli perustajien eksplisiittinen tavoite. Yritystä rakennettiin alusta alkaen kasvua varten, ja ulkopuolinen rahoitus oli osa tätä logiikkaa. Ulkopuolinen rahoitus ei kuitenkaan poistanut riskiä, vaan muutti sen luonnetta. Ensimmäisellä kierroksella riski oli pitkälti henkilökohtaista toimeentuloa ja tiimin oppimista koskevaa epävarmuutta. Toisella kierroksella taloudellinen riski jakautui osin sijoittajille, mutta tilalle tuli kasvupaine, sijoittajavastuu ja vastuu laajemmasta tiimistä.

Validaation näkökulmasta muutos oli merkittävä. Skunkworksissa päätöksenteko perustui huomattavasti enemmän metriikoihin ja markkina-analyysiin. Tuotekehitysprojekteja arvioitiin nopeammin, ja heikosti toimivista konsepteista oltiin valmiimpia luopumaan. Haastattelussa esiin nousi esimerkiksi day-one-retentionin ja muiden pelikohtaisten testilukujen merkitys päätöksenteossa. Jos luvut eivät näyttäneet riittävän hyviltä, oli parempi siirtyä seuraavaan peliin kuin käyttää kuukausia heikon konseptin hiomiseen.

Skunkworksin päättyminen konkurssiin ei tässä tapauksessa ole varsinainen epäonnistumiskertomus, vaan osa riskin uudelleenhinnoittelua. Toisella kierroksella yrittäjä sai kokemuksen siitä, mitä kasvumalliin siirtyminen käytännössä tarkoittaa: rahoituksen, rekrytoinnin, taloushallinnon, tiimin koon ja markkinapaineen yhtäaikaista hallintaa. Kokemus teki näkyväksi myös sen, että kasvumalli voi lisätä yrittäjän vaikutusta muiden ihmisten elämään. Kun yrityksessä on useita työntekijöitä, päätökset eivät enää koske vain perustajatiimiä, vaan työntekijöiden toimeentuloa ja perheitä.

Tämä muuttaa riskin kokemusta. Kyse ei ole siitä, että yrittäjä alkaisi pelätä omaa epäonnistumistaan enemmän, vaan siitä, että riskin sosiaalinen ulottuvuus kasvaa. Vastuu tiimistä tekee myöhemmistä päätöksistä harkitumpia.

Kolmas kierros: All Hats ja hallitumpi markkinavalinta

Yrittäjän kolmas yritys, All Hats perustettiin 2023. Tapauksessa yrittäjyys rakentuu aiempien kokemusten päälle, mutta ei lineaarisena jatkona kohti suurempaa kasvua, vaa riskin uudelleenkalibrointina. Skunkworksin jälkeen yrittäjä ei halunnut heittää aiempia oppeja hukkaan, mutta ei myöskään jatkaa suoraan samalla mobiili- ja VC-logiikalla. Uudeksi suunnaksi valikoitui Roblox, jossa nähtiin kasvava markkina, vähemmän kotimaista kilpailua ja mahdollisuus hyödyntää aiempaa peliliiketoiminnan osaamista uudella alustalla.

Roblox-valinta ei näyttäydy pelkkänä alustavalintana, vaan riskinhallinnan keinona. Mobiilimarkkina oli muuttunut vaikeammaksi, käyttäjähankinta oli kallista ja sijoitusrahan varaan rakentuva nopea kasvu aiempaa epävarmempaa. Roblox tarjosi mahdollisuuden hakea erilaista markkinarakoa: alustaa, jossa oli käyttäjiä, kasvua ja kansainvälistä liiketoimintapotentiaalia, mutta jossa suomalainen kilpailu oli vähäistä. Yrittäjän näkökulmasta houkuttelevaa oli myös se, että tiimi pystyi yhdistämään aiemman ymmärryksen pelibisneksestä uuden alustan erityisosaamiseen. Lisäksi alusta ja siellä olevat pelit herättivät myös henkilökohtaista kiinnostusta, verrattuna aiempaan yritykseen, Skunkworksiin, jossa pelejä tehtiin täysin perustajatiimistä poikkeavalle kohderyhmälle puhtaasti markkinalähtöisin perustein

Päätöksenteon validointi on kolmannessa yrityksessä hybridimäistä. Päätös ei perustu vain yhteen datapisteeseen tai täydelliseen etukäteisnäyttöön. Siinä yhdistyvät markkinahavainnot, alustaan liittyvät luvut, tieto muista kansainvälisesti menestyvistä toimijoista, oma kokemus, yrittäjän intuitio ja käytännön testaus. Tämä on tärkeä ero aiempiin kierroksiin. Päätökset eivät kehity yksinkertaisesti “mutusta dataan”, vaan kontekstisidonnaisemmaksi. Kokeneempi yrittäjä pystyy käyttämään myös epätäydellistä tietoa paremmin, koska hänellä on enemmän vertailukohtia.

Riskin hallinta näkyy myös yrityksen nykyisessä toimintamallissa. All Hats tekee asiakasprojekteja ja kehittää samalla omaa peliä. Asiakasprojektit tuovat kassavirtaa, ylläpitävät tiimin toimintakykyä ja vähentävät tarvetta ottaa välitöntä ulkopuolista rahoitusta. Toisaalta ne hidastavat oman tuotteen kehittämistä. Nykyinen malli on siis tietoinen kompromissi kasvun nopeuden ja yrityksen jatkuvuuden välillä, ja monessa suhteessa paluuta pelialan pienempien yritysten perinteiseen malliin, jossa vakaus on prioriteetti ja kasvu optio.

Kolmannessa yrityksessä yrittäjän kasvuintentio on muuttunut. Skunkworksissa tavoiteltiin nopeaa ja suurta kasvua. All Hatsissa kasvu on edelleen tavoite, mutta sitä tasapainotetaan kestävyyden, osaamisen rakentamisen ja riskin hallinnan kanssa. Nopean kasvun maksimointi ei ole enää ainoa rationaalinen tavoite. Sen sijaan yrittäjä rakentaa asemaa alustalla, jossa osaaminen itsessään voi muodostua arvokkaaksi: oman pelin, asiakasprojektien, alustaspesifin osaamisen tai mahdollisten tulevien kumppanuuksien kautta.

Tämä ei tarkoita kasvusta luopumista. Pikemminkin kyse on kasvun ehtojen uudelleenmäärittelystä. Kasvu on tavoiteltavaa, jos sen riski on suhteessa yrityksen tilanteeseen, markkinaan ja tiimin kestokykyyn. Nykyisessä toimintamallissa kasvu on optimoitava, ei maksimoitava muuttuja.

Mitä case opettaa yrittäjyyspoluista

Tapaus osoittaa, että ***pelialan yrittäjyyspolku ei ole lineaarinen matka aloittelijasta kasvuyrittäjäksi. Kokemus lisää kykyä tehdä parempia liiketoimintapäätöksiä, mutta samalla se lisää tietoisuutta riskien seurauksista.*** Yrittäjä voi olla kolmannella kierroksella osaavampi kuin ensimmäisellä, mutta samalla myös varovaisempi, koska hän ymmärtää paremmin päätösten vaikutukset tiimiin, kassavirtaan, rahoitukseen ja yrityksen jatkuvuuteen. Toki tässä tapauksessa on välttämätöntä huomioida myös peli- ja rahoitusmarkkinan murros joka on vaikuttanut toimintaympäristön mahdollisuuksiin merkittävästi kolmen eri yrityksen aikana.

Keskeiset havainnot:

1. ***Riskin kalibrointi on kokemuspohjaista.*** Ensimmäisellä kierroksella matala henkilökohtainen riski mahdollisti yrittäjyyden kokeilemisen, mutta myös oletuspohjaisen päätöksenteon. Toisella kierroksella riski muuttui kasvupaineeksi, sijoittajavastuuksi ja tiimivastuuksi. Kolmannella kierroksella riskiä pyritään rajaamaan markkinavalinnalla, kassavirralla ja varovaisemmalla rekrytoinnilla.
2. ***Kasvuhakuisuus voi muuttua yrityskierrosten välillä.*** Kasvuyrittäjyys ei ole pysyvä identiteetti, vaan tietyssä tilanteessa tehty strateginen valinta. Skunkworksissa kasvu oli eksplisiittinen tavoite. All Hatsissa kasvu on edelleen mahdollisuus, mutta se suhteutetaan vallitsevaan markkinaan, rahoitusympäristöön, tiimin vastuisiin ja yrityksen kykyyn selviytyä ilman eksistentiaalista riskiä.
3. ***Päätöksenteko kehittyy, mutta ei suoraviivaisesti.*** Ensimmäisellä kierroksella systemaattinen päätöksenteko oli vähäistä. Toisella kierroksella päätöksenteko muuttui mittaripohjaisemmaksi ja stop-kriteerit selkeämmiksi. Kolmannella kierroksella validaatio rakentuu datan, kokemuksen, markkinahavaintojen ja intuition yhdistelmänä. Tämä on kokeneemmalle yrittäjälle tyypillistä: kaikkea ei voida todistaa etukäteen, mutta kaikkea ei myöskään jätetä uskon varaan.
4. ***Liiketoimintamalli syntyy yrittäjän intentioiden, resurssien, markkinan ja rahoitusympäristön yhteisvaikutuksesta.*** LunarByten malli syntyi pienistä resursseista, tiimin osaamisesta, innostuksesta ja tarpeesta saada tuloja. Skunkworksin malli syntyi kasvutavoitteesta ja sijoitusrahoituksen logiikasta. All Hatsin malli syntyy uudesta alustamahdollisuudesta, aiemmista opeista, kassavirran tarpeesta ja halusta hallita riskiä.
5. ***Ensimmäisen kierroksen yrittäjillä voi olla vahva motivaatio, hyvä tiimi ja halu tehdä liiketoimintaa, mutta ei välttämättä realistisia työkaluja arvioida kasvun, validaation, rahoituksen ja markkinavalinnan suhdetta.*** Tämä ei tarkoita, etteikö ensimmäisen kierroksen yrittäjä voisi onnistua. Se tarkoittaa, että onnistuminen edellyttää joko poikkeuksellisen vahvaa osaamista, oikea-aikaista tukea, kokeneita neuvonantajia, hyvää markkinaosumaa tai näiden yhdistelmää.

Tapauksen laajempi johtopäätös on, että ***kaikki yritykset eivät jätä kasvua valitsematta siksi, etteivätkö ne ymmärtäisi kasvun mahdollisuuksia. Kasvu voi jäädä valitsematta tai sitä voidaan tietoisesti hidastaa, koska riskin ja kasvun suhde ei tietyssä tilanteessa ole yrittäjän näkökulmasta mielekäs***. Tämä on olennainen havainto pelialan yrittäjyyspolkujen kehittämisen kannalta. ***Jos ekosysteemissä halutaan tukea kasvuyrittäjyyttä, pelkkä kasvun ihanteen korostaminen ei riitä. Tarvitaan tukea siihen, miten yrittäjä oppii arvioimaan, milloin kasvu on realistista, millä ehdoilla sitä kannattaa tavoitella ja milloin kestävämpi liiketoiminta on parempi välivaihe tai pysyvämpi strategia.***

Seuraavalla sivulla tapauksen **yhteenvetotaulukko.**

Yhteenvetotaulukko:

ULOTTUVUUS	1. KIERROS: LUNARBYTE	2. KIERROS: SKUNKWORKS	3. KIERROS: ALL HATS
Yrittäjyyden lähtökohta	Matala henkilökohtainen riski, opiskelijatausta, kiinnostus peleihin ja yrittäjyyteen	Aiemmasta kierroksesta opittu kokemus ja tietoisempi kasvuhakuinen lähtökohta	Kokemuksen kautta rajatumpi riskinotto ja uusi alustavalinta
Liiketoimintamalli	Alihankinta ja omat pienet mobiilipeliprojektit	Oma tuote, sijoitusrahoitus ja skaalautuva kasvumalli	Roblox-strategia, asiakasprojektit ja oman tuotteen kehittäminen
Kasvuintentio	Epäselvä tai kehittyvä; enemmän oppimista ja selviytymistä kuin selkeä kasvustrategia	Selkeä kasvuyritystavoite	Kasvu mahdollinen, mutta hallitumpi ja riskitietoisempi
Riskin luonne	Henkilökohtainen riski matala, liiketoimintariski ymmärretään osin vasta myöhemmin	Taloudellinen riski jakautuu sijoittajille, mutta tilalle tulee kasvupaine ja vastuu tiimistä	Riskiä rajataan markkinavalinnalla, kassavirralla ja maltillisemmalla etenemisellä
Validaatio	Oletuspohjainen, kohdeyleisö ja markkinapotentiaali osin puutteellisesti määritelty	Mittaripohjaisempi, nopeampi testaus ja selkeämmät stop-kriteerit	Data, kokemus, markkinahavainnot ja intuitio yhdessä
Keskeinen oppi	Ensimmäinen yritys voi toimia oppimisympäristönä, mutta ei vielä anna kaikkia työkaluja kasvun arviointiin	Kasvumalli lisää mahdollisuuksia, mutta myös vastuuta ja painetta	Kokemus ei välttämättä johda suurempaan riskinottoon, vaan tietoisempaan riskin rajaamiseen

Taulukko 4. CASE 1. Yhteenvetotaulukko

5.2. CASE 2. NIKO AUTIO / HANKI GAMES: VISION TOTEUTTAMINEN RAJATUSSA RISKIKEHYKSESSÄ

Hanki Gamesin tapausesimerkki tarjoaa kiinnostavan vastaparin pääomaintensiiviselle kasvuyrittäjyyden polulle. ***Yritys ei syntynyt tilanteesta, jossa ensin määritellään kasvustrategia, haetaan rahoitus ja rakennetaan organisaatio sen toteuttamiseksi. Polku alkaa sivutyönä kehitetystä tuotteesta, vahvasta teknisestä ja luovasta visiosta sekä markkinaraosta, johon yrittäjä tunnistaa sekä oman kiinnostuksensa että potentiaalisen yleisön.***

Tapauksen keskeinen opetus on, että ***pelialan yrittäjyys voi syntyä myös tilanteessa, jossa kasvu ei ole alkuperäinen päämäärä vaan seuraus tuotteen onnistumisesta. Hanki Gamesin kohdalla kasvu näyttäytyy ensin yleisön reaktiona, sitten kassavirran kautta mahdollistuvana etenemisenä ja vasta myöhemmin kaupallistamisen, julkaisijayhteistyön ja organisaation rakentamisen kysymyksenä.***

Tapaus osoittaa, että ***vakaa tai hallitusti kasvava tuotelähtöinen yrittäjyyspolku ei ole välttämättä kunnianhimoton vaihtoehto kasvuyrittäjyydelle. Se voi olla rationaalinen tapa mitoittaa riski suhteessa tuotteeseen, markkinan kokoon, perustajan motivaatioon ja käytettävissä olevaan osaamiseen.***

Lähtötilanne ennen yritystä

Hanki Gamesin perustajan, Niko Aution siirtymää yrittäjyyteen ei voi tulkita haluna rakentaa kasvuyritystä. Taustalla oli pikemminkin palkkatyön mielekkyyden hiipuminen, tarve löytää uudelleen koodaamisen ilo ja halu tehdä työtä, jossa onnistumisella ja epäonnistumisella on todellisia panoksia. Haastattelussa hän kuvaa tilannetta, jossa palkkatyössä ei voinut kokea riittävää ja mielekästä haastetta, mutta ei myöskään onnistua tavalla, jolla olisi ollut hänelle riittävää merkitystä.

Yrittäjyys ei kuitenkaan ollut heti valmis liiketoimintaprojekti. Ennen Hanki Gamesin varsinaista yritystoimintaa peliprojekti Sledders käynnistyi sivutyönä palkkatyön ohella. Aluksi kyse oli tekemisen ilosta, teknisestä ongelmanratkaisusta ja pelistä, jota yrittäjä itse olisi halunnut pelata. Yrityksen perustaminen tapahtui vasta myöhemmin, kun tuotteen ympärille alkoi syntyä niin vahva orgaaninen kiinnostus, että kaupallistaminen ja rahaliikenteen järjestäminen muuttuivat käytännöllisesti tarpeellisiksi.

Ratkaiseva käänne ei ollut rahoituspäätös tai formuloitu kasvusuunnitelma, vaan yhteisön palaute ja suljetun testiyhteisön ympäriltä levinnyt kiinnostus. Pelin Discordyhteisön nopea kasvu ja pelaajien halu päästä tuotteeseen käsiksi muuttivat projektin luonteen. Yritys syntyi siis tuotteesta ja yleisösignaalista, ei valmiista kasvustrategiasta.

Tämä on yrittäjyyspolkujen näkökulmasta olennainen havainto. Kaikki yrityspolut eivät ala samalla tavalla. Joissain tapauksissa ensin syntyy yritys ja vasta sen jälkeen haetaan tuote-markkinaosumaa. Tässä tapauksessa ensin syntyi tuote, sitten markkinasignaali ja vasta sen jälkeen yritysrakenne.

Strateginen alusta- ja liiketoimintamallivalinta: PC-premium

Hanki Gamesin keskeinen liiketoimintavalinta oli PC-premium-malli. Tätä ei aineiston perusteella pidä tulkita pelkäksi henkilökohtaiseksi mieltymykseksi, vaikka yrittäjän oma suhde PC-pelaamiseen ja etäisyys mobiilimarkkinaan vaikuttivatkin valintaan. PC näyttäytyi realistisimpana alustana, koska tuotetta kehitettiin pienellä tiimillä, vaiheittain ja aluksi varsin orgaanisesti. Konsolijulkaisu ei alkuvaiheessa ollut luonteva vaihtoehto mm. vaadittujen konsolikehitystyökalujen vuoksi, ja mobiili rajautui pois sekä markkinan kylläisyyden että tuotteen luonteen vuoksi.

Premium-hintainen PC-tuote tarjosi indiekehittäjälle ymmärrettävän ja hallittavan kaupallistamismallin. Se mahdollisti sen, että tuote voitiin myydä suoraan pelaajille ilman, että liiketoiminnan ydin olisi rakentunut jatkuvan käyttäjähankinnan, mainosoptimoinnin tai ilmaispelimallin ympärille. Tässä mielessä PC-premium ei ollut vain alustavalinta vaan myös riskin ja liiketoimintalogiikan rajaus.

Markkinarako tunnistettiin usean tekijän yhdistelmänä. Yrittäjällä oli oma tarve ja kiinnostus tehdä moottorikelkkailuun ja syvälumiajosimulaatioon liittyvä peli, jota hän ei markkinoilta löytänyt. Samalla hän teki havaintoja siitä, että oikeaan kelkkailuun liittyvillä videoilla oli YouTubessa merkittäviä, mutta ei valtavan massiivisia yleisöjä. Tämä auttoi arvioimaan projektin mittakaavaa: markkina ei välttämättä ollut riittävän suuri kymmenien miljoonien

eurojen tuotannolle, mutta se saattoi olla riittävä indiekokoiselle PC-premium-tuotteelle.

Tähän liittyi myös tekninen erityisosaaminen. Kyse ei ollut vain siitä, että markkinasta puuttui tietynlainen peli. Yrittäjä arvioi, että syvän lumen ja kelkan ajamisen uskottava mallintaminen vaati erityistä teknologista ongelmanratkaisua. Markkinarako ja oma osaaminen kohtasivat: oli olemassa rajattu yleisö, puute tarjonnassa ja tekninen ongelma, jonka ratkaiseminen saattoi varmistaa tuotteen erottuvuuden.

Tämä erottaa tapauksen geneerisestä indie-unelmapolusta. Kyse ei ollut vain "oman intohimopelin" tekemisestä, vaan tuotteesta, jossa henkilökohtainen motivaatio, tekninen kyvykkyys ja tunnistettu markkinarako osuivat samaan kohtaan.

Validaatio ja orgaaninen markkinasignaali

Hanki Gamesin validaatio ei rakentunut perinteisenä etukäteisenä markkina-analyysinä tai sijoittajille suunnattuna proof-of-conceptina. Se syntyi tuotteen ympärille muodostuneesta yleisöstä. Alkuvaiheessa projekti oli suljetussa Discord-yhteisössä, jossa oli pieni testiryhmä. Tämän jälkeen peli levisi ulos alkuperäisestä piiristä, alkoi saada näkyvyyttä TikTokissa ja veti nopeasti uusia käyttäjiä Discordiin. H mainitaan käyttäjämäärien liikkuneen tuhansissa, jopa 5 000–15 000 Discord-käyttäjän tasolla, ja parhaimmillaan uusia käyttäjiä tuli erittäin nopeasti.

Tärkeää on, että vahva kiinnostus syntyi jo ennen Steam-sivua. Tämä tarkoittaa, että ensimmäinen markkinasignaali ei ollut Steam-kauppapaikan wishlist-data tai maksetun kampanjan tulos, vaan yleisön omaehtoinen kiinnostus päästä käsiksi keskeneräiseen tuotteeseen. Google Driven kautta jaetun pelidemon kohdalla tuli suosion kasvaessa räjähdysmäisesti vastaan latausrajoitteet. Rajoitteiden (noin 900 latausta päivässä ja päivittäinen siirtoraja: 750 GB), muodostuminen käytännön pullonkaulaksi kertoo hyvin, millaisessa tilanteessa projekti oli: kaupallistamisen infrastruktuuri ei ollut vielä valmis, mutta kysyntä oli jo olemassa.

Jotta nopeasti ja yllättäen kasvaneeseen kiinnostukseen ja siihen että ihmiset halusivat maksaa tuotteesta, voitiin reagoida, yrittäjä otti käyttöön Patreon alustan, joka mahdollisti nopean ja yksinkertaisen tavan ottaa kuluttajilta rahaa vastaan. Haastattelussa Patreon kuvautuu ennen kaikkea kassavirran lähteeksi, toissijaisesti validoinniksi. Patreon ei kuitenkaan tee Hanki Gamesin polusta joukkorahoitukseen perustuvaa kasvumallia. Se oli alkuvaiheen käynnistys- ja riskinrajauskeino. Sen avulla tuotekehitystä voitiin jatkaa ilman, että yritys olisi joutunut heti rakentamaan raskasta rahoitusstrategiaa, hakemaan sijoittajia tai sitoutumaan julkaisijasopimukseen ennen kuin tuotteen kaupallinen potentiaali oli tarkentunut.

Yrittäjyyspolun kannalta tämä on tärkeä ero. Validaatio ei ollut pelkästään "onko idea hyvä", vaan "onko tuotteella riittävästi yleisöä, joka haluaa käyttää sitä ja maksaa siitä, jotta toimintaa voidaan kasvattaa seuraavaan vaiheeseen".

Rahoitus ja riskin rajaus

Hanki Gamesin rahoituspolku poikkeaa pääomaintensiivisestä kasvuyrittäjyyden mallista. Ulkopuolista rahoitusta ja julkaisijoita kyllä harkittiin, mutta rahoituksen hakeminen näyttäytyi omana osaamisalueenaan. Haastattelussa yrittäjä kuvaa, että rahoituksen tai julkaisijan hakeminen olisi vaatinut visuaalisesti vakuuttavaa esitystä, tulevaisuudenkuvan rakentamista ja projektin myymistä tavalla, joka ei tuntunut yrittäjälle luontevalta suhteessa projektin vaiheeseen.

Rahoituksen puute ei tässä näyttäydy vain resurssipulana. Kyse on myös yhteensopivuudesta: millainen projekti on, millainen yrittäjä on, mitä osaamista rahoituksen hakeminen vaatii ja millaista liiketoimintalogiikkaa ulkopuolinen rahoitus tuo mukanaan. Pääomaintensiivinen polku olisi todennäköisesti edellyttänyt erilaista tiimiä, erilaista myyntiä, erilaista ennakkosuunnittelua ja ehkä myös erilaista suhdetta tuotteeseen.

Yritys kasvoi orgaanisesti kassavirran mukana. Kun tuloja alkoi syntyä, menoja ja tiimiä voitiin kasvattaa varovaisesti. Tämä vähensi tarvetta tehdä suuria etupainotteisia investointeja ennen kuin markkina oli osoittanut kiinnostuksensa. Toisaalta bootstrappaus[16] ei ole ongelmaton ratkaisu. Se tekee etenemisestä hitaampaa, sitoo päätökset kassavirtaan ja voi rajoittaa kykyä skaalata tuotantoa tai rekrytoida nopeasti.

Merkittävä alkuvaiheen rahoitus olisi voinut mahdollistaa nopeamman etenemisen ja suuremman riskinoton. Samalla se olisi muuttanut projektin luonnetta. Jos käytössä olisi ollut suuri rahoitus heti alussa, yrityksen olisi pitänyt

[16] https://oneflow.com/fi/blogi/opas-startup-yrityksen-bootstrappingiin/

käyttää rahaa ennen tuloja, rakentaa isompi organisaatio ja kantaa erilaista epäonnistumisen riskiä. Nykyisessä mallissa riski rajautui paremmin suhteessa toteutuneeseen kysyntään. Tätä voi pitää Hanki Gamesin polun keskeisenä logiikkana: ***ensin osoitetaan, että tuotteella on yleisöä, sitten kasvatetaan toimintaa sen verran kuin kassavirta ja työkuorma edellyttävät. Malli ei maksimoi kasvunopeutta, mutta se vähentää riskiä siitä, että organisaatio rakennetaan suuremmaksi kuin mihin tuotteen kysyntä lopulta kantaa.***

Julkaisijan rooli

Julkaisijan mukaan tulo on tapauksen keskeinen vaihe, mutta sen roolia ei pidä tulkita ensisijaisesti tuotekehitysrahoituksen näkökulmasta. Haastattelun perusteella julkaisijan merkitys liittyi enemmän kaupallistamiseen, markkinointiin, jakeluun ja yhteisön hallintaan. Kun yleisö kasvoi ja tuotteen ympärillä oleva yhteisö laajeni, myös viestinnän, odotusten hallinnan ja yhteisön ylläpidon työmäärä kasvoi.

Yrittäjä kuvaa julkaisijan jakaneen työtaakkaa ja ottaneen haltuun markkinointia ja yhteisönhallintaa. Tämä ei ole pieni sivutehtävä, vaan olennainen osa kaupallisen pelituotteen operointia. Kun projekti siirtyy pienestä, innostuneesta testiyhteisöstä suuremman yleisön tuotteeksi, yhteisön hallinta muuttuu kehitystyön rinnalla yhdeksi keskeiseksi pullonkaulaksi.

Julkaisija mahdollisti tuotteen kaupallistamisen laajemmin kuin mitä pieni tiimi pystyisi yksin hallitsemaan. Tämä on yrittäjyyspolkujen kannalta tärkeä välimuoto. Kasvua ei rakenneta sijoitusrahan ja suuren organisaation kautta, mutta sitä ei myöskään jätetä kokonaan orgaanisen näkyvyyden varaan. Julkaisija tuo mukaan osaamista ja kapasiteettia siinä vaiheessa, kun ne alkavat rajoittaa etenemistä.

Samalla julkaisijayhteistyö kertoo kasvun hinnasta. Kun yleisö kasvaa, myös odotukset, palaute, viestintä, alustavaatimukset, markkinointi ja kaupallinen operointi kasvavat. Tuotelähtöisessäkin yrityksessä kasvu alkaa väistämättä muuttaa tekemisen luonnetta.

Kasvun määritelmä ja rajat

Hanki Gamesin tapauksessa kasvu ei ole yrityksen alkuperäinen tai ensisijainen ohjausperiaate. Haastattelussa ***yrityksen kasvattaminen kuvataan ennemmin tuotteen menestyksen sivutuotteena kuin aktiivisena päämääränä.***

Tämä ei tarkoita, ettei yritys haluaisi kasvaa tai etteikö kasvu olisi toivottavaa. Tarkempi tulkinta on, että kasvu on hyväksyttävää ja osin toivottavaa, jos se tukee tuotteen onnistumista eikä irtoa tuotteen ja omistajuuden logiikasta. Yrittäjän tavoitteena on ennen kaikkea tehdä mahdollisimman hyvä tuote. Mahdollisimman suuren liiketoiminnan rakentaminen ei näyttäydy itseisarvona. Tässä on kuitenkin jännite. Yrittäjä tunnistaa, että kasvu on sekä mahdollisuus että riski. Kun tiimi kasvaa, perustajan oma työ muuttuu. Tuotekehityksestä perustajan työn painopiste siirtyy helposti johtamiseen, organisointiin, rekrytointiin, yhteisönhallintaan ja päätösten koordinointiin. Tämä voi vähentää mahdollisuutta tehdä niitä asioita, joiden vuoksi yrittäjyys alun perin tuntui mielekkäältä. Kasvu voi myös vaikuttaa tuotteen laatuun tai identiteettiin. Haastattelussa nousee esiin huoli siitä, että tiimin kasvu ja useampien tekijöiden osallistuminen voivat heikentää tuotteen yhtenäisyyttä, jos visio, prosessit ja osaaminen eivät pysy mukana. Tämä ei tarkoita, että pieni tiimi olisi aina parempi, vaan sitä, että kasvulla on laadullinen hinta jos sitä ei hallita oikein ja tueta prosessien määrätietoisella kehittämisellä. Tuotelähtöisessä yrityksessä tämä hinta voi olla erityisen tärkeä, koska tuotteen ydin perustuu vahvaan tekniseen ja luovaan näkemykseen.

Kasvun rajoite ei siis ole vain pääoma. Se liittyy myös perustajan rooliin, tiimin osaamiseen, kehitystyön tehokkuuteen ja siihen, miten keskeneräistä tuotetta kehitetään samalla, kun sitä jo myydään ja ylläpidetään. Haastattelussa tämä kuvautuu “lentävän koneen rakentamisena lennon aikana”: peli on jo ulkona, yleisö odottaa kehitystä ja samalla tiimin pitäisi saada aikaan uutta tehokkaammin.

Mitä case opettaa yrittäjyyspoluista

Hanki Gamesin case osoittaa, että pelialan yrittäjyyspolku voi rakentua tuotteesta markkinaan, ei aina yrityksestä tuotteeseen. Tässä polussa yrittäjä ei ensin rakenna organisaatiota ja lähde hakemaan markkinaa, vaan kehittää tuotetta, kohtaa orgaanisen markkinasignaalin ja lisää vasta sen jälkeen liiketoiminnan rakenteita.

Keskeiset havainnot:

1. ***PC-premium-polku voi rakentua markkinaraon, teknisen erityisosaamisen ja vaiheittaisen validoinnin varaan.*** Hanki Gamesin kohdalla PC-premium ei ollut vain luonteva alusta, vaan kokonainen riskinrajauslogiikka. Se mahdollisti pienen tiimin, vaiheittaisen kehityksen, premium-myynnin ja suoran yleisösuhteen.
2. ***Kasvu voi syntyä tuotteen onnistumisesta ilman, että yritys rakennetaan alusta asti kasvuyrityksenä.*** Hanki Games ei osoita, että kasvustrategia olisi tarpeeton, vaan että joissain tilanteissa kasvun realistinen pohja syntyy vasta tuotteen ja yleisön vuorovaikutuksessa. Tämä haastaa ajatuksen siitä, että kasvuyrityspolku olisi aina ensisijainen tai tavoiteltavin lähtökohta.
3. ***Orgaanisesti muodostuvan yhteisön ja kassavirran rooli.*** Discord, TikTok, latausmäärät ja Patreon toimivat yhdessä varhaisina markkinasignaaleina ja riskinrajauskeinoina. Ne eivät kuitenkaan poista skaalaamisen pullonkauloja. Kun yleisö kasvaa, myös työmäärä, yhteisönhallinta, rekrytointi ja johtaminen kasvavat.
4. ***Patreonin ja julkaisijan erilaiset roolit.*** Patreon oli alkuvaiheen kassavirta- ja validointimekanismi. Julkaisija taas tuli mukaan myöhemmässä vaiheessa mahdollistamaan kaupallistamista, markkinointia, jakelua ja yhteisönhallintaa. Ne eivät edusta samaa rahoituslogiikkaa, vaan eri vaiheiden erilaisia ratkaisuja riskin, työmäärän ja kaupallistamisen hallintaan.
5. ***Tuotelähtöinen yrittäjyys voi olla rationaalinen vaihtoehto pääomaintensiiviselle kasvupolulle.*** Se ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti helpompi polku, vaan vaatii kykyä tunnistaa markkinan koko, mitoittaa tuote oikein, ylläpitää yhteyttä yleisöön, tehdä kaupallisia ratkaisuja ajoissa ja hyväksyä, että orgaaninen kasvu voi olla sekä mahdollisuus että kuormittava operatiivinen riski.
6. ***Kasvun henkilökohtainen ja organisatorinen hinta.*** Kasvu edellyttää roolimuutosta. Perustajan on joko siirryttävä yhä enemmän johtamiseen ja organisointiin tai rakennettava ympärilleen tiimi ja rakenteet, jotka kantavat osan päätöksenteosta. Tämä ei ole neutraali valinta, jos perustajan motivaatio liittyy vahvasti itse tuotteeseen ja sen tekniseen ytimeen.

Kokonaisuutena Hanki Gamesin tapaus osoittaa, että ***"vakaa ja kestävä" yrittäjyyspolku ei ole välttämättä kasvun vastakohta. Se voi olla realistisesti mitoitettu polku, jossa kasvu hyväksytään tuotteen onnistumisen seurauksena, mutta sitä ei irroteta tuotteesta, markkinasta eikä perustajan kyvystä kantaa kasvun mukanaan tuomia rooli- ja riskimuutoksia. Yritys voi syntyä tuotteesta ja yleisösignaalista ennen varsinaista kasvustrategiaa. Kasvu on tässä mallissa enemmän tuotteen onnistumisen seuraus kuin etukäteen rakennettu skaalautuvuusstrategia***.

Yhteenvetotaulukko:

ULOTTUVUUS	HANKI GAMESIN POLKU
Yrittäjyyden lähtökohta	Yrittäjyys syntyi sivutyönä käynnistyneestä tuoteprojektista, ei valmiista kasvustrategiasta
Perustajan motivaatio	Tarve löytää uudelleen tekemisen mielekkyys, koodaamisen ilo ja työ, jossa onnistumisella ja epäonnistumisella on todellisia panoksia
Liiketoimintamalli	PC-premium-tuote, joka perustuu rajattuun mutta tunnistettavaan markkinarakoon
Alustavalinta	PC/Steam oli realistinen pienen tiimin, vaiheittaisen kehityksen ja premium-myynnin näkökulmasta; mobiili ja konsolit eivät olleet alkuvaiheessa luontevia vaihtoehtoja
Markkinavalidaatio	Orgaaninen kiinnostus, Discord-yhteisön kasvu, TikTok-leviäminen, latausmäärät ja Patreonin kautta näkyvä maksuhalukkuus
Rahoituslogiikka	Kassavirtalähtöinen eteneminen; Patreon käynnistysvaiheen kassavirta- ja validointimekanismina, ei pitkän aikavälin kasvurahoitusmallina
Julkaisijan rooli	Kaupallistamisen, markkinoinnin, jakelun ja community managementin mahdollistaja, ei ensisijaisesti tuotekehitysrahoittaja
Kasvun määritelmä	Kasvu mitataan liikevaihdolla ja myydyillä peleillä, mutta yrityksen kasvattaminen ei ole itsenäinen päämäärä
Keskeinen jännite	Paras mahdollinen tuote vs. mahdollisimman suuri liiketoiminta
Keskeinen oppi	Tuotelähtöinen PC-premium-polku voi olla rationaalinen vaihtoehto pääomaintensiiviselle kasvupolulle, jos markkina, osaaminen ja riskitaso ovat oikeassa suhteessa

Taulukko 5. CASE 3. Yhteenvetotaulukko

6. AINEISTON ANALYYSI: YRITYSPOLKUIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa kuvataan haastattelu- ja työpaja-aineiston perusteella tunnistetut tekijät, jotka vaikuttavat pelialan yrittäjyyspolkuhin, liiketoimintavalintoihin ja kasvun edellytyksiin. Luvun tarkoituksena on näyttää, millaisista havainnoista myöhemmissä luvuissa esitettävä kipukohta-analyysi ja yrittäjyyspolun malli rakentuvat.

Aineiston analyysi eteni vaiheittain. Haastattelut, Neogamesin toimialatuntemus ja case-esimerkit muodostivat selvityksen ensimmäisen aineistollisen perustan ja toivat esiin, miten oppilaitokset, hautomot, yrittäjät, rahoittajat ja muut ekosysteemitoimijat hahmottavat pelialan yrittäjyyden esteitä, mahdollisuuksia ja tukitarpeita. Eri toimijaryhmät kuvasivat osin samoja ilmiöitä, kuten rahoituksen vaikeutumista, liiketoimintaosaamisen puutteita, markkinavalidoinnin haasteita, tiimin rakentamista ja tukipolun katkonaisuutta, mutta niiden näkökulmat erosivat sen mukaan, missä kohdassa yrityksen kehityspolkua ongelmat tulivat näkyviksi.

Työpajan tehtävänä ei ollut korvata ensimmäisen vaiheen havaintoja, vaan arvioida, täydentää ja tarkentaa niitä. Haastatteluissa esiin nousseet ilmiöt jäsentyivät työpajassa konkreettisemmiksi yrittäjyyspolun päätöskohdiksi. Työpaja auttoi tunnistamaan, missä vaiheissa yrityksen tavoite, liiketoimintamalli, rahoituspolku, markkinavalidointi ja tuotannon mitoitus alkavat ohjata yritystä kohti kasvuyrittäjyyttä, kannattavaa ja kestävää liiketoimintaa tai indie-lähtöistä tekemistä.

Tämä kappale kuvaa analyysin kehityskaaren: haastattelut ja toimialatieto tuottivat alustavat havainnot ja johtopäätökset, työpaja tarkensi niitä päätöskohdiksi ja myöhemmissä luvuissa nämä havainnot kootaan alkuvaiheen peliyritysten liiketoiminnallisiksi kipukohdiksi sekä yrityspolun malliksi.

6.1. ANALYYSIN ETENEMINEN: HAASTATTELUISTA TYÖPAJAN KAUTTA YRITTÄJYYSPOLUKSI

Selvityksen aineistoa ei tarkasteltu yhtenä kertaluonteisena havaintojoukkona, vaan analyysi eteni vaiheittain. Haastattelut ja toimialatieto muodostivat analyysin perustan ja tuottivat kokonaiskuvan siitä, millaiset tekijät vaikuttavat pelialan alkuvaiheen yritysten mahdollisuuksiin tavoitella kasvua, rakentaa kannattavaa liiketoimintaa tai pysyä tekijälähtöisenä indie-toimijana. Haastattelujen vahvuutena oli, että samaa ilmiökenttää tarkasteltiin useasta näkökulmasta: yrittäjien kokemuksina, oppilaitosten ja hautomoiden havaintoina, rahoittajien arviointikriteereinä sekä ekosysteemitoimijoiden näkemyksinä.

Työpaja toimi analyysin toisena vaiheena. Sen tehtävissä jäsennettiin haastatteluissa, case-esimerkeissä ja tausta-aineistossa tunnistettuja havaintoja suhteessa pelialan yrittäjyyspolkuun. Työpajassa kasvun esteitä ei käsitelty irrallisina ongelmina, vaan yrityksen kehityksen eri vaiheissa tehtävinä valintoina ja päätöksinä.

Tämä muutti analyysin painopistettä. Haastatteluissa rahoitus, liiketoimintaosaaminen, markkinavalidointi ja tiimin rakentaminen näyttäytyivät eri toimijoiden kuvaamina haasteina. Työpajassa samat teemat tarkentuivat yrityspolun kriittisiksi päätöskohdiksi: missä vaiheessa yrityksen on tunnistettava oma tavoitteensa, milloin markkinaa pitää validoida, miten rahoituspolku vaikuttaa tuotannon mitoitukseen ja milloin kasvupolku alkaa eriytyä kannattavan liiketoiminnan tai indie-lähtöisen tekemisen polusta.

Raportin lopussa esitettävät yrittäjyyspolut rakentuvat näiden kahden vaiheen vuoropuhelusta. Haastattelut osoittivat alustavasti, mitkä tekijät vaikuttavat yritysten valintoihin, ja työpaja tarkensi, missä kohdissa nämä tekijät muuttuvat konkreettisiksi päätöksiksi. Aineiston perusteella pelialan yrittäjyyspolku ei voi kuvata yhtenä

lineaarisena etenemisenä. Sama alkuvaiheen yritys voi liikkua useiden tavoitteiden välillä, ja kasvuyrittäjyys, kannattava liiketoiminta sekä indie-lähtöinen tekeminen muodostavat erilaisia mutta osittain päällekkäisiä vaihtoehtoja. Siksi analyysi keskittyy erityisesti niihin tekijöihin, jotka ohjaavat yrityksen varhaisia valintoja ja vaikuttavat sen mahdollisiin kehityspolkuihin.

6.2. TOIMIJARYHMIEN NÄKÖKULMAT HAASTATTELUISSA

Tässä selvityksessä haastateltiin yhteensä 20 toimijaa, jotka edustivat suomalaisen pelialan ekosysteemitoimijoita, rahoittajia, yrittäjiä sekä pelialan koulutusta tarjoavia oppilaitoksia. Haastatteluaineisto tuotti selvityksen laadullisen perustan.

Haastatteluaineistossa eri toimijaryhmät kuvaavat samoja yrittäjyyspolkuihin vaikuttavia tekijöitä, mutta eri näkökulmista. Erot liittyvät ensisijaisesti siihen, missä vaiheessa kehityspolkua haasteita nähdään ja millaisina ne näyttäytyvät. Oppilaitokset ja hautomot tarkastelevat erityisesti yrittäjyyden alkuvaihetta, osaamisen rakentumista ja opiskelijoiden tai aloittelevien tiimien valmiuksia. Yritykset kuvaavat haasteita käytännön liiketoiminnan, resurssien, tuotannon ja rahoituksen näkökulmasta. Rahoittajat puolestaan tarkastelevat yrittäjyyspolkuja näyttöjen, skaalautuvuuden, tiimin uskottavuuden ja markkinapotentiaalin kautta.

Tämän vuoksi toimijaryhmäkohtaiset havainnot eivät ole toisistaan irrallisia, vaan kuvaavat samaa polkua eri kohdista katsottuna.

HAASTATELTAVA TOIMIJARYHMÄ	MITKÄ HAASTEET KOROSTUIVAT	MITÄ TÄMÄ KERTOO YRITYSPOLUISTA
Oppilaitokset ja hautomot	Liiketoimintaosaaminen, rahoitustieto, verkostot, varhainen kaupallinen ajattelu ja opiskelijoiden uskallus.	Yrittäjyyspolku alkaa jo ennen yrityksen perustamista. Monet liiketoimintaan vaikuttavat valinnat tehdään jo koulutuksen, tiimin muodostumisen ja ensimmäisen peli-idean vaiheessa.
Yritykset	Rahoituksen saatavuus, resurssien niukkuus, validoinnin ajoitus, avainhenkilöiden löytäminen ja perustajan roolin muuttuminen.	Polku katkeaa usein ensimmäisen tuotteen, ensimmäisten näyttöjen ja liiketoiminnan vakiinnuttamisen välissä.
Rahoittajat	Tiimin uskottavuus, markkinapotentiaali, liiketoimintamalli, skaalautuvuus ja näyttöjen laatu.	Kasvupolku edellyttää varhain rakennettua näyttöä siitä, että yritys voi kasvaa peliprojektia suuremmaksi liiketoiminnaksi.
Työpajan osallistujat	Päätöskohdat, kaksi rinnakkaista polkua, stop/pivot/jatka-päätökset ja eri tavoitteiden näkyväksi tekeminen.	Yrittäjyyspolun tehtävä on auttaa tunnistamaan, mitä päätöksiä pitää tehdä ennen kuin tuotanto, rahoitus ja tiimirakenne lukittuvat.

Taulukko 6. Haastatteluiden yhteenveto toimijaryhmittäin

6.2.1. OPPILAITOKSET JA HAUTOMOT: YRITTÄJYYSPOLKU ALKAA ENNEN YRITYKSEN PERUSTAMISTA

Oppilaitos- ja hautomohaastatteluissa korostui, että pelialan yrittäjyyspolku alkaa käytännössä jo ennen yrityksen perustamista. ***Monet yrityksen myöhempiin mahdollisuuksiin vaikuttavat valinnat tehdään jo opiskelun, tiimin muodostumisen, ensimmäisten peliprojektien ja ensimmäisen kaupallisen tavoitteen hahmottamisen aikana. Tässä vaiheessa liiketoiminnallisia valintoja ei kuitenkaan aina tunnisteta liiketoimintavalinnoiksi.***

Rahoituksen saatavuus nousi haastatteluissa keskeiseksi esteeksi, mutta oppilaitosten ja hautomoiden näkökulmasta ongelma ei liity ainoastaan rahoitusinstrumenttien puutteeseen vaikka siitä useimmin puhutaan. Varhaisen vaiheen tiimeiltä puuttuu usein myös tietoa siitä, millaisia rahoitusvaihtoehtoja on olemassa, millaisia näyttöjä rahoitus edellyttää ja miten rahoituksen hakeminen kytkeytyy yrityksen liiketoimintamalliin. Rahoituksen hakemista vaikeuttavat kontaktien, verkostojen ja uskottavuutta rakentavien näyttöjen puute. Lisäksi rahoituksen hakemiseen vaikuttaa se, että pelinkehitystä lähestytään monissa aloittelevissa tiimeissä ensisijaisesti luovana tai taiteellisena haasteena, ei liiketoimintana.

Haastatteluissa korostui myös, että pelialan opiskelijat ovat usein ensisijaisesti kiinnostuneita pelinkehityksestä, eivätkä niinkään pelialan liiketoiminnasta tai yrittäjyydestä. Tämä on merkittävä este liiketoimintaosaamisen kertymiselle. Kyse ei siis ole vain siitä, ettei liiketoimintaosaamista olisi tarjolla riittävästi, vaan myös siitä, ettei sitä välttämättä aktiivisesti haeta tai koeta osaksi omaa ammatillista identiteettiä. Jos ensisijainen tavoite on tehdä oma peli, päästä kehittäjäksi alalle tai toteuttaa luova visio, liiketoimintaan, rahoitukseen, markkinaan ja yrityksen talouteen liittyvät kysymykset jäävät usein toissijaisiksi. Tämä näkyy myös siinä, että kaupallinen ajattelu voi näyttäytyä aloitteleville tekijöille ulkopuolisena tai luovuutta rajoittavana asiana. Haastatteluissa nousi esiin, että nuorelle yrittäjälle on usein tärkeää päästä tekemään ensimmäinen “unelmien peli” pois alta ennen kuin tiimi on valmis arvioimaan markkina- ja liiketoimintapotentiaalia realistisemmin. Tämä ei tarkoita, että ensimmäinen projekti olisi turha, vaan että se voi toimia oppimiskierroksena. Useampi haastateltava arvioi, että ***kasvuyrittäjyys syntyy usein vasta toisessa tai kolmannessa yrityksessä tai projektissa, kun taustalla on jo kokemusta aiemmista, pienemmän liiketoimintapotentiaalin kokeiluista.***

Oppilaitos- ja hautomohaastattelujen perusteella liiketoimintaosaamisen kehittämistä ei kannata rakentaa pelkästään erillisen yrittäjyysopetuksen varaan. Toimivampana lähestymistapana pidettiin ***konkreettisia harjoitteita, joissa liiketoiminnan kysymykset kytketään suoraan pelinkehityksen valintoihin. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimin kustannusten, kuukausittaisten menojen, markkinatutkimuksen, vertailupelien myyntilukujen, tuotannon mitoituksen ja rahoitustarpeen tarkastelu osana peliprojektia. Näin liiketoiminta ei näyttäydy pelinkehityksen vastakohtana, vaan sen toteuttamisen edellytyksenä.***

6.2.2. YRITYKSET: RAHOITUS, RESURSSIT JA LIIKETOIMINNAN RAKENTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Yrityshaastatteluissa samat teemat näkyivät konkreettisempina liiketoiminnan, tuotannon ja rahoituksen ongelmina. Alkuvaiheen yrityksille keskeinen haaste on rakentaa rahoittajien silmissä uskottava liiketoiminta rajallisilla resursseilla tilanteessa, jossa markkina on kansainvälinen, kilpailu kovaa ja näkyvyyden rakentaminen vaikeaa. Yritysten näkökulmasta rahoituksen saatavuus ei ole irrallinen kysymys, vaan se vaikuttaa suoraan siihen, millainen peli voidaan tehdä, millä aikataululla, millaisella tiimillä ja millaisella riskitasolla.

Haastatteluissa korostui, että ***monet uudet peliyritykset suuntautuvat PC- ja premium-pohjaisiin liiketoimintamalleihin osin siksi, että ne ovat pienille tiimeille realistisempia kuin pääomaintensiiviset palvelu- tai mobiilipelimallit.*** Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että PC-premiumkehitys olisi helppo tai riskitön polku. Se voi olla järkevä tapa rajata tuotannon kustannuksia ja rahoitustarvetta, mutta se edellyttää silti markkinaymmärrystä, näkyvyyden rakentamista, yhteisön kehittämistä ja julkaisun jälkeistä kaupallista työtä.

Yrityshaastatteluissa nousi esiin myös kasvuun liittyvä roolimuutos. Kasvun tavoittelu ei merkitse pelkästään suurempaa liikevaihtoa, vaan myös yrityksen johtamisen, tiimin, päätöksenteon ja vastuun muuttumista. Perustajan tai pienen tiimin

on tällöin siirryttävä vähitellen pelintekijän roolista yrityksen rakentajan rooliin. Tämä ei ole kaikille houkutteleva tai edes tarkoituksenmukainen valinta. Osa yrittäjistä haluaa säilyttää vahvan yhteyden itse tuotteeseen, luovaan päätöksentekoon ja pienen tiimin hallittavuuteen.

Yritysten näkökulmasta kasvuyrittäjyyden vähäisyys ei selity vain sillä, ettei kasvua osattaisi tavoitella. Se liittyy myös siihen, millaiset kasvun ehdot koetaan realistisiksi, hyväksyttäviksi ja suhteessa yrityksen tavoitteisiin mielekkäiksi. Osa yrityksistä tekee rationaalisen valinnan tavoitella kannattavaa ja hallittavaa liiketoimintaa skaalautuvan kasvun sijaan. Tämä valinta voi olla perusteltu, mutta se edellyttää silti tietoista liiketoimintamallin, rahoituspolun ja tuotannon mitoituksen arviointia.

6.2.3. RAHOITTAJAT: USKOTTAVUUS, NÄYTÖT JA KASVUN LOGIIKKA

Rahoittajahaastatteluissa yrityspolut hahmottuivat ennen kaikkea uskottavuuden, näyttöjen, tiimin ja markkinapotentiaalin näkökulmasta. Rahoittajien näkökulmasta pelialan yrityksen on kyettävä osoittamaan, että sillä on paitsi kiinnostava tuote myös riittävä ymmärrys markkinasta, kohderyhmästä, kilpailutilanteesta, ansaintamallista ja kasvun edellytyksistä.

Rahoittajien näkökulma tekee näkyväksi sen, että kaikki pelialan liiketoimintamallit eivät sovi samanlaiseen rahoituslogiikkaan. Pääomasijoittajan näkökulmasta yrityksen on pystyttävä osoittamaan skaalautuva markkina, merkittävä kasvupotentiaali ja tiimi, joka kykenee rakentamaan yritystä tuotteen ympärille. Haastatteluissa pääomasijoittaja kuvasi mobiilipelimarkkinan koventuneen kilpailun ja kasvunmahdollisuuksien heikkenemisen ohjanneen viimeaikaisia sijoituspäätöksiä enemmän mm. pelillisiin mobiilisovelluksiin perinteisten mobiilipelien sijaan.

Julkisen rahoituksen näkökulmasta taas korostuvat kehitysvaihe, uskottava suunnitelma, osaaminen ja hankkeen suhteutus yrityksen resursseihin. Julkaisija- tai kustannusrahoituksessa painottuvat puolestaan tuotteen kaupallinen potentiaali, markkinasignaalit, tuotannon uskottavuus ja julkaisun toteutettavuus.

Rahoittajahaastattelut vahvistivat havaintoa, että rahoitus ei ole vain ulkoinen resurssi, jota yritys joko saa tai ei saa. Rahoitus vaikuttaa siihen, millaista yritystä voidaan rakentaa. Jos yritys tavoittelee pääomasijoituskelpoista kasvua, sen on rakennettava liiketoimintansa tavalla, joka vastaa tämän rahoitusmuodon logiikkaa. Jos taas yritys tavoittelee kannattavaa, pienemmän riskin liiketoimintaa, sen rahoituspolku voi perustua enemmän kassavirtaan, julkaisijaan, julkiseen tukeen, apurahoihin, joukkorahoitukseen tai pienempiin kehitysvaiheisiin.

Yrittäjyyspolun näkökulmasta katsottuna, rahoitusta ei voi siis tarkastella vasta tuotantovaiheessa, vaan se kytkeytyy jo varhaisiin päätöksiin siitä, millainen markkina, ansaintamalli, tiimi ja tuotannon koko yritykselle ovat realistisia.

6.3. HAASTATTELUISSA TOISTUNEET PÄÄTEEMAT

Haastatteluissa toistuivat samat yrittäjyyteen ja kasvuun vaikuttavat teemat eri toimijaryhmien näkökulmista. Teemat eivät muodosta vain listaa yksittäisistä puutteista, vaan kuvaavat sitä, miksi alkuvaiheen peliyrityksen polku voi kaventua jo ennen varsinaisia kasvua, rahoitusta tai markkinoille menoa koskevia päätöksiä.

Haastatteluissa korostui erityisesti viisi toisiinsa kytkeytyvää pääteemaa:

1. Liiketoimintaosaaminen ja liiketoimintaan suuntautuminen

Liiketoimintaosaamisen puute ei aineiston perusteella ole vain tiedon puutetta. Se liittyy myös siihen, miten aloittelevat pelinkehittäjät, opiskelijat ja tiimit ymmärtävät oman tekemisensä. ***Jos pelinkehitys nähdään ensisijaisesti luovana, teknisenä tai taiteellisena toimintana, liiketoiminta voi jäädä ulkopuoliseksi tai myöhemmäksi kysymykseksi. Tällöin liiketoimintaosaamista ei välttämättä aktiivisesti haeta, vaikka sitä olisi saatavilla.***

Tämä on merkittävä havainto, koska ***pelialan liiketoiminnalliset valinnat alkavat usein paljon ennen yrityksen perustamista tai rahoituksen hakemista***. Genre, alusta, kohderyhmä, tuotannon koko, tiimin kokoonpano ja ansaintamalli ovat jo varhaisia liiketoimintapäätöksiä, vaikka niitä ei sellaisiksi tunnistettaisi. ***Jos näitä valintoja tehdään vain pelinkehityksen sisäisestä logiikasta käsin, yrityksen myöhemmät kasvun tai kannattavuuden edellytykset voivat kaventua jo alkuvaiheessa.***

2. Markkinaymmärrys ja validointi

Haastatteluissa korostui myös markkinaymmärryksen ja validoinnin merkitys. Usein alkuvaiheen tiimit voivat käyttää paljon aikaa tuotteen kehittämiseen ennen kuin kohderyhmää, kysyntää, kilpailutilannetta tai kaupallista potentiaalia on testattu riittävästi. Tämä liittyy läheisesti liiketoimintaorientaation puutteeseen: jos ensisijainen tavoite on tehdä oma peli, markkinaan liittyvät kysymykset voivat tuntua ulkopuolisilta tai vasta myöhemmässä vaiheessa ratkaistavilta. ***Markkinavalidoinnin puute ei tarkoita vain sitä, ettei peliä testata pelaajilla. Se tarkoittaa myös sitä, ettei tiimi välttämättä riittävän varhain selvitä, onko valitulle konseptille, genrelle, alustalle, hintapisteelle (price point) tai kohderyhmälle realistista kaupallista tilaa. Tällöin tuotannon mitoitus, rahoitustarve ja liiketoimintamalli voivat rakentua oletusten varaan.***

3. Rahoitus ja sen ohjausvaikutus

Rahoitus nousi kaikissa haastatteluryhmissä keskeiseksi yrittäjyyspolkuihin vaikuttavaksi tekijäksi. Aineiston perusteella ***rahoitus ei ole vain kasvun mahdollistaja, vaan se myös ohjaa, suuntaa ja rajaa yrityksen valintoja. Rahoitus vaikuttaa siihen, millaisia tuotantoja voidaan käynnistää, miten pitkälle peliä voidaan kehittää ennen markkinanäyttöjä, millainen tiimi voidaan rakentaa ja millaisia riskejä yritys voi ottaa.*** Saatavilla oleva rahoituksen ohjaava vaikutus voi lopulta ulottua jopa pelialustavalintoihin. Eri rahoitusmuodot ohjaavat erilaisiin liiketoimintamalleihin. Pääomasijoitus edellyttää skaalautuvaa kasvutarinaa, julkaisijarahoitus painottaa tuotteen kaupallista potentiaalia ja julkaisukelpoisuutta, julkinen rahoitus voi tukea kehitysvaihetta, ja kassavirtapohjainen eteneminen rajoittaa tuotannon kokoa mutta säilyttää yrityksen itsenäisyyden. Siksi rahoituspolku ei ole vain tekninen hakemusprosessi, vaan keskeinen osa yrityksen strategista suuntaa.

4. Tiimit

Haastatteluissa toistui myös perustajatiimin, roolien ja johtamisen merkitys. ***Peliyrityksen alkuvaiheessa tiimi rakentuu usein pelinkehityksen osaamisen ympärille. Kasvun, kannattavuuden ja pitkäjänteisen liiketoiminnan näkökulmasta tarvitaan kuitenkin myös liiketoimintaosaamista, tuotannon johtamista, rahoituksen ymmärrystä, markkinointia, yhteisön rakentamista ja päätöksentekokykyä.*** Tiimiin liittyvä haaste ei ole vain osaamisen määrä, vaan myös roolien selkeys. Kuka vastaa liiketoimintamallista, kuka rahoituksesta, kuka markkinasta, kuka tuotannon mitoituksesta ja kuka tekee vaikeat päätökset tilanteessa, jossa peli ei saa riittäviä signaaleja markkinasta? Jos nämä kysymykset jäävät epäselviksi, yrityksen polku voi rakentua enemmän käynnissä olevan peliprojektin, kuin liiketoiminnan ehdoilla. Teemaan liittyy myös perustajatiimien arvovalintoihin ja riskikäsitykseen liittyvä ulottuvuus. Kasvu, ulkopuolinen rahoitus, kaupallistaminen ja tuotannon skaalaaminen eivät ole alkuvaiheen tiimeille vain teknisiä liiketoimintavalintoja, vaan liittyvät myös siihen, millaiseksi tekijäksi, studioksi tai yritykseksi tiimi haluaa kehittyä.

5. Kasvuyrittäjyyden tavoite ei synny itsestään

Monille alkuvaiheen tiimeille ensisijainen tavoite on tehdä hyvä peli, työllistää itsensä, toteuttaa luova visio tai rakentaa hallittavaa liiketoimintaa. Kasvu voi olla toivottu seuraus onnistuneesta tuotteesta, mutta se ei välttämättä ole alusta asti tietoisesti rakennettu tai realistinen tavoite. ***Jos kasvu ymmärretään vain onnistuneen pelin seuraukseksi, yritys ei välttämättä tee varhaisessa vaiheessa niitä valintoja, joita skaalautuva liiketoiminta edellyttää. Kasvuyrittäjyys vaatii tietoisen suhteen markkinaan, rahoitukseen, tiimiin, tuotannon mitoitukseen ja omistajuuteen. Se vaatii myös valmiutta siihen, että perustajan rooli muuttuu pelintekijästä yrityksen rakentajaksi.***

6. Ekosysteemituen katkonaisuus

Haastatteluissa korostui, että vaikka Suomessa on paljon osaamista, koulutusta, hautomotoimintaa, verkostoja ja rahoitusinstrumentteja, eivät ne aina muodosta yrityksen näkökulmasta jatkuvaa polkua. ***Erityisesti siirtymä ensimmäisestä ideasta uskottavaan liiketoimintaan, ensimmäisiin markkinanäyttöihin ja seuraavaan rahoitusvaiheeseen jää helposti hajanaiseksi.*** Tämä ei tarkoita, etteikö tukea olisi olemassa, vaan ongelma liittyy siihen, miten tukimuodot kytkeytyvät toisiinsa yrityksen näkökulmasta. ***Aloittavan tiimin voi olla vaikea hahmottaa, mistä saa tukea missäkin vaiheessa, mitä seuraava askel edellyttää ja milloin yrityksen pitäisi siirtyä ideasta validointiin, validoinnista tuotannon mitoitukseen ja siitä rahoituksen tai kaupallistamisen seuraavaan vaiheeseen.***

6.4. EKOSYSTEEMIN TUKI YRITYSPOLUN ERI VAIHEISSA

Suomalaisen pelialan ekosysteemi tarjoaa alkuvaiheen yrittäjille monia hyödyllisiä tukimuotoja. Oppilaitokset, hautomot, alueelliset hubit, mentorit, rahoittajat, alan yhdistykset ja epämuodolliset verkostot muodostavat yhdessä laajan tukirakenteen. Tuen ongelma ei ole ensisijaisesti sen täydellinen puuttuminen, vaan sen katkonaisuus, alueellinen vaihtelu ja ajoitus suhteessa yrityksen kehityspolkuun.

Olemassa olevia tukimuotoja ei käsitellä tässä luvussa yksityiskohtaisena palvelulistauksena, vaan analyysin näkökulmasta: miten eri tukimuodot kytkeytyvät yrityksen päätöksentekoon, rahoituspolkuun ja liiketoiminnan rakentumiseen. Tarkempi kooste tunnistetuista tukimuodoista on esitetty liitteessä 1.

6.4.1. MISSÄ TUKI TOIMII

Tuki toimii parhaiten vaiheissa, joissa yrittäjä tarvitsee perustietoa, verkostoja, sparrausta, ensimmäisiä kontakteja ja kannustusta yrityksen perustamiseen. Oppilaitokset voivat tarjota osaamisen perustaa ja ensimmäisiä tiimejä, hautomot voivat auttaa alkuvaiheen idean kehittämisessä, ja ekosysteemitoimijat voivat tuoda yrittäjiä yhteen kokeneempien tekijöiden, mentorien ja rahoittajien kanssa.

Haastatteluissa nousi esiin, että ***erityisen hyödyllistä on käytännönläheinen tuki, jossa yrityksen omaa ideaa tarkastellaan suhteessa kustannuksiin, markkinaan, rahoitukseen ja tiimin osaamiseen. Tällainen tuki auttaa tekemään näkyväksi päätöksiä, joita aloitteleva tiimi ei välttämättä itse tunnista liiketoimintavalinnoiksi.***

6.4.2. MISSÄ TUKIPOLKU KATKEAA

Tukipolku katkeaa erityisesti siirtymissä. ***Ensimmäinen katkos syntyy usein idean ja liiketoimintakelpoisen suunnitelman välillä. Toinen katkos liittyy ensimmäisten markkinanäyttöjen rakentamiseen: tiimi voi kyllä kehittää prototyypin, mutta ei välttämättä tiedä, millaisia signaaleja markkinasta pitäisi hakea ja miten niitä käytetään päätöksenteossa. Kolmas katkos syntyy, kun yrityksen pitäisi siirtyä seuraavaan rahoitusvaiheeseen, julkaisijakeskusteluihin tai laajempaan kaupallistamiseen.***

Näissä kohdissa yritys tarvitsee usein sellaista tukea, joka yhdistää pelialaspesifin liiketoimintaosaamisen, rahoitusymmärryksen, markkinatiedon ja tuotannon realistisen mitoituksen.

6.4.3. KASVUPOLUN JA KANNATTAVAN LIIKETOIMINNAN ERILAISET TUKITARPEET

Haastatteluaineisto osoittaa myös, että ***kasvupolku ja kannattavan liiketoiminnan polku tarvitsevat osin erilaista tukea***. ***Kasvuyrittäjyyteen tähtäävä yritys tarvitsee tukea skaalautuvan markkinan tunnistamiseen, rahoituskelpoisen kasvutarinan rakentamiseen, tiimin täydentämiseen ja nopeaan validointiin. Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävä yritys tarvitsee puolestaan tukea tuotannon mitoitukseen, kassavirran hallintaan, realistiseen markkinavalintaan, julkaisijayhteistyöhön ja pitkäjänteiseen kaupalliseen tekemiseen.***

Molemmat polut tarvitsevat liiketoimintaosaamista, mutta eri painotuksilla. Siksi tukiekosysteemin ei tulisi ohjata kaikkia yrityksiä samaan malliin. Sen sijaan sen ***pitäisi auttaa yrityksiä tunnistamaan, millaista liiketoimintaa ne ovat rakentamassa ja millaiset päätökset, mittarit ja rahoitusvaihtoehdot sopivat kyseiseen polkuun.***

6.5. TYÖPAJA HAASTATTELUHAVAINTOJEN TARKENTAJANA

Hankkeen työpaja toteutettiin haastatteluaineiston ja tausta-aineiston alustavien havaintojen pohjalta. Sen tarkoituksena oli arvioida, täydentää ja konkretisoida niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat pelialan yrittäjyyspolkuihin. Työpajan keskeinen lisäarvo oli siinä, että se muutti haastatteluissa tunnistettuja teemoja yrityspolun päätöskohdiksi.

Haastatteluissa rahoitus, liiketoimintaosaaminen, validointi, tiimin rakentaminen ja ekosysteemituen katkonaisuus näyttäytyivät eri toimijoiden kuvaamina haasteina. Työpajassa samoja ilmiöitä tarkasteltiin suhteessa siihen, missä vaiheessa yrityksen kehitystä ne vaikuttavat ja millaisia päätöksiä ne edellyttävät perustajatiimiltä. Tämä auttoi erottamaan toisistaan kaksi erilaista mutta rinnakkaista polkua: kasvuyrittäjyyteen tähtäävän polun ja kannattavaan sekä kestävään liiketoimintaan tähtäävän polun.

Työpajan toteutus ja rooli analyysissa

Haastattelut tuottivat laajan kuvan siitä, millaisia haasteita ja valintoja pelialan yrittäjyyteen liittyy eri toimijaryhmien näkökulmasta. Työpaja puolestaan auttoi sijoittamaan nämä havainnot yrittäjyyspolun eri vaiheisiin.

Työpajan ryhmätyöskentelyssä tarkasteltiin muun muassa sitä, ***missä kohdissa yrityksen on tehtävä ratkaisevia valintoja tavoitteen, markkinan, liiketoimintamallin, rahoituksen, tiimin ja tuotannon suhteen.*** Näin työpaja vahvisti haastattelujen keskeisen havainnon: ***alkuvaiheen peliyritysten ongelmat eivät liity vain yksittäisiin osaamispuutteisiin, vaan siihen, että liiketoiminnan kannalta ratkaisevat päätökset tehdään usein ennen kuin niiden vaikutuksia tunnistetaan.***

Kriittiset päätösvaiheet pelialan yrittäjyyspolulla

Työpajan perusteella ***pelialan yrittäjyyspolulla on useita kriittisiä päätöskohtia, joissa yrityksen suunta alkaa eriytyä.*** Näitä ovat erityisesti: perustajatiimin muodostuminen, yhteisen tavoitteen määrittely, markkinan ja kohderyhmän valinta, liiketoimintamallin valinta, rahoituspolun hahmottaminen, prototyypin ja markkinavalidoinnin toteuttaminen sekä päätökset tuotannon jatkamisesta, muuttamisesta tai lopettamisesta. Nämä päätökset eivät ole irrallisia. Esimerkiksi markkinavalinta vaikuttaa rahoituspolkuun, rahoituspolku tuotannon kokoon, tuotannon koko tiimin tarpeisiin ja tiimin osaaminen siihen, millaisia liiketoimintamalleja yritys voi realistisesti tavoitella. Työpajan keskeinen havainto oli, että yrittäjyyspolkua tulisi tarkastella juuri näiden keskinäisriippuvuuksien kautta.

Kasvuyrittäjyyteen tähtäävän polun tarkentuminen

Kasvuyrittäjyyteen tähtäävässä polussa korostuvat skaalautuva markkina, kasvutavoitteen yhteinen ymmärtäminen, ulkopuolisen rahoituksen logiikka, riittävät markkinanäytöt ja kyky rakentaa yritystä tuotteen ympärille. Työpajassa nousi esiin, että kasvupolku edellyttää varhaista päätöstä siitä, tavoitellaanko yrityksellä merkittävää kasvua vai ensisijaisesti hallittavaa ja kannattavaa liiketoimintaa. Kasvuun tähtäävän yrittäjyyspolun haasteena on, että sen edellyttämät valinnat pitää tehdä varhain, vaikka varmuutta tuotteen,

markkinan tai rahoituksen onnistumisesta ei vielä ole. Tämä vaatii perustajatiimiltä riskinsietoa, kykyä hakea ja hyödyntää markkinasignaaleja ja rahoitusta sekä valmiutta muuttaa suunnitelmaa nopeasti, jos validointi ei tue alkuperäistä oletusta.

Kannattavaan liiketoimintaan tähtäävän polun tarkentuminen

Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävässä polussa korostuvat tuotannon realistinen mitoitus, rajatun yleisön tunnistaminen, kassavirran hallinta, julkaisijayhteistyön ajoitus ja yrityksen kyky edetä vaiheittain ilman suurta ulkopuolista kasvurahoitusta. Työpajassa tämä polku nähtiin aidosti vaihtoehtoisena yrittäjyyden muotona, ei epäonnistuneena kasvupolkuna. Samalla työpaja osoitti, ettei kannattavan liiketoiminnan polku ole automaattisesti helppo tai riskitön. Myös se edellyttää markkinaymmärrystä, liiketoimintaosaamista, tuotannon rajaamista ja selkeitä päätöksiä siitä, milloin projektia jatketaan, muutetaan tai lopetetaan. Kannattavuuspolku tarvitsee siksi omaa tukea, eikä sitä pidä käsitellä vain kasvupolun kevyempänä versiona.

Työpajan yhteenveto:

Työpajan yhteenvetona voidaan todeta, että pelialan alkuvaiheen yrityksillä on usein samankaltaisia perustavia haasteita, mutta eri poluilla niiden ratkaisut eroavat. Sekä kasvupolku että kannattavan liiketoiminnan polku tarvitsevat liiketoimintaosaamista, markkinavalidointia, rahoitusymmärrystä ja tiimin osaamisen kehittämistä. Ero syntyy siitä, millaista yritystä rakennetaan, millaista riskiä otetaan, millaista rahoitusta tavoitellaan ja millaisin mittarein onnistumista arvioidaan.

Työpaja tarkensi haastatteluaineiston havaintoja erityisesti siinä, että se teki näkyväksi päätösten ajoituksen. ***Monet yrityksen myöhempiin mahdollisuuksiin vaikuttavat ratkaisut tehdään jo varhain: ennen varsinaista rahoituskierrosta, ennen täyttä tuotantoa ja usein ennen kuin yritys itse tunnistaa valintojensa liiketoiminnallisen merkityksen. Tästä syystä yrittäjyyspolun mallin keskeinen tehtävä on auttaa tekemään nämä päätökset näkyviksi ajoissa.***

6.6. AINEISTON YHTEENVETO: HAVAINNOISTA YRITTÄJYYSPOLUN PÄÄTÖSKOHDIKSI

Haastattelujen ja työpajan perusteella pelialan alkuvaiheen yrityspolkuihin vaikuttavat haasteet eivät ole yksittäisiä tai toisistaan irrallisia. Rahoitus, liiketoimintaosaaminen, markkinavalidointi, tiimin rakentaminen, kasvutavoite ja ekosysteemituen jatkuvuus muodostavat kokonaisuuden, jossa varhaiset valinnat vaikuttavat yrityksen myöhempiin mahdollisuuksiin tavoitella kasvua, rakentaa kannattavaa liiketoimintaa tai säilyttää indie-lähtöinen toimintamalli.

Haastatteluaineisto osoitti, että samat haasteet näkyvät eri toimijaryhmille eri tavoin. Oppilaitokset ja hautomot tunnistavat ongelmat jo ennen yrityksen perustamista, kun opiskelijoiden ja aloittelevien tiimien kiinnostus kohdistuu usein ensisijaisesti pelinkehitykseen eikä liiketoimintaan. Yritykset kohtaavat samat kysymykset resurssien, rahoituksen ja tuotannon arjessa. Rahoittajat tarkastelevat niitä näyttöjen, skaalautuvuuden ja tiimin uskottavuuden kautta. Ekosysteemitoimijoiden näkökulmasta haasteena on, miten yksittäiset tukimuodot muodostavat yritykselle ymmärrettävän ja katkeamattoman polun.

Työpaja tarkensi näitä havaintoja osoittamalla, että ratkaisevaa ei ole vain se, mitä haasteita yritys kohtaa, vaan milloin ne kohdataan. Jos liiketoimintamalli, markkina, rahoituspolku ja tiimin tavoite jäävät epäselviksi alkuvaiheessa, yrityksen myöhemmät vaihtoehdot voivat kaventua ennen kuin varsinaista strategista valintaa on tehty. Tästä syystä seuraavassa luvussa käsitellään alkuvaiheen peliyritysten keskeisiä liiketoiminnallisia kipukohtia, ja luvussa 8 nämä havainnot muutetaan yrityspolun päätöskohdiksi.

7. ALKUVAIHEEN PELIYRITYSTEN LIIKETOIMINNAN HEIKKOUDET JA KIPUKOHDAT

Raportissa tarkasteltiin aiemmin, millaiset tekijät vaikuttavat pelialan yrittäjyyspolkuhin. Tässä luvussa aineiston havainnot kootaan alkuvaiheen peliyritysten liiketoiminnallisiksi kipukohdiksi. Tarkoituksena on jäsentää, millaiset toisiinsa kytkeytyvät ongelmat vaikeuttavat kasvun, kannattavan liiketoiminnan ja kestävän yrittäjyyden rakentumista.

Alkuvaiheen peliyrityksissä on usein vahvaa luovaa, teknistä ja tuotannollista osaamista. Yritysten haasteet eivät siksi selity yksinkertaisesti sillä, etteivät tiimit osaisi kehittää pelejä. ***Useammin ongelma liittyy siihen, miten pelinkehityksen valinnat kytkeytyvät liiketoiminnan valintoihin: millaista yritystä ollaan rakentamassa, kenelle peli tehdään, miten markkinaa validoidaan, millainen rahoituspolku on realistinen, miten tuotanto mitoitetaan ja kuka tiimissä vastaa liiketoiminnan kokonaisuudesta.***

Luvun keskeinen lähtökohta on, että alkuvaiheen peliyritysten kipukohdat eivät ole irrallisia. Ne muodostavat päätösketjun, jossa varhaiset valinnat vaikuttavat myöhempiin mahdollisuuksiin. Yritys voi ajautua vaikealle polulle jo ennen ensimmäistä rahoitushakemusta, julkaisijakeskustelua tai markkinoille menoa, jos perustajatiimin tavoite, liiketoimintamalli, markkinavalinta ja tuotannon mitoitus eivät ole keskenään linjassa.

7.1. KIPUKOHTIEN KOKONAISKUVA: ONGELMA EI OLE YKSITTÄINEN PUUTE

Alkuvaiheen peliyritysten liiketoiminnan heikkoudet eivät palaudu yhteen yksittäiseen ongelmaan, kuten rahoituksen puutteeseen, liiketoimintaosaamisen vähyyteen tai markkinavalidoinnin myöhäisyyteen. Nämä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä, mutta ne vaikuttavat yrityksen kehitykseen yhdessä. Peliyritys voi esimerkiksi tunnistaa kiinnostavan peli-idean, mutta jos tiimillä ei ole yhteistä näkemystä yrityksen tavoitteesta, markkinasta, rahoituksesta tai tuotannon realistisesta laajuudesta, hyväkään idea ei välttämättä muutu kestäväksi liiketoiminnaksi.

Keskeinen haaste on, että moni liiketoiminnallinen valinta tehdään pelialalla epäsuorasti. Alusta, genre, kohderyhmä, ansaintamalli, tuotannon koko ja tiimin rakenne voidaan valita ensisijaisesti pelinkehityksen, luovan vision tai käytettävissä olevan osaamisen perusteella. Nämä ovat sinänsä ymmärrettäviä lähtökohtia, eivätkä ne ole itsessään ongelmallisia. Pelialalla luova sitoutuminen, tuotteen laatu ja tekijöiden motivaatio ovat keskeisiä onnistumisen edellytyksiä. ***Ongelma syntyy silloin, jos näiden valintojen liiketoiminnallisia seurauksia ei tunnisteta riittävän varhain.***

Tämän vuoksi kipukohdat jäsennetään päätösketjuna. Ensimmäinen kriittinen kohta liittyy perustajatiimin yhteiseen tahtoon ja tavoitteeseen. Sen jälkeen tarkastellaan sitä, miten liiketoiminta jää helposti luovan ja teknisen pelinkehityksen jalkoihin, miten markkinavalidointi tulee liian myöhään, miten rahoitus ohjaa ja rajaa valintoja, miten tuotanto voidaan mitoittaa epärealistisesti, miten tiimin roolit ja osaamisaukot vaikuttavat yrityksen rakentamiseen sekä miten ekosysteemituen katkonaisuus vaikeuttaa etenemistä. Kappaleen lopuksi tarkastellaan, miksi kasvuyrittäjyys ei useimmille alkuvaiheen yrityksille ole luonnollinen lähtötila, vaan myöhemmin rakentuva kyvykkyys.

Luvun tarkoituksena on tehdä näkyväksi, miksi alkuvaiheen peliyritys tarvitsee selkeämmän yrityspolun. Kasvuyrittäjyyteen, kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan sekä indie-lähtöiseen tekemiseen liittyy erilaisia tavoitteita, riskejä ja tukitarpeita. Yhteistä niille on kuitenkin se, että yrityksen varhaiset päätökset vaikuttavat siihen, millaiset vaihtoehdot myöhemmin ovat realistisia.

7.2. PERUSTAJATIIMIN YHTEINEN TAHTO JA TAVOITE JÄÄVÄT LIIAN USEIN MÄÄRITTELEMÄTTÄ

Peliyrityksen liiketoimintapolku voi alkaa kaventua jo perustajatiimin muodostamisen vaiheessa. Perustajatiimiä ei muodosteta vain osaamisen perusteella, vaan samalla tehdään varhainen valinta siitä, millaista yritystä ollaan rakentamassa. Jos tiimin jäsenillä ei ole jaettua käsitystä yrityksen tavoitteesta, riskinotosta, kasvuhalukkuudesta, omistajuudesta ja liiketoiminnan roolista, yritys voi ajautua epäselvälle uralle jo ennen ensimmäisiä rahoitus-, markkina- tai tuotantopäätöksiä.

Tämä on erityisen tärkeää pelialalla, jossa alkuvaiheen tiimit rakentuvat usein yhteisen peli-idean, opiskeluprojektin, ystävyyssuhteiden tai teknisen ja luovan osaamisen ympärille. Tällöin tiimin yhteinen motivaatio voi liittyä ensisijaisesti pelin tekemiseen, ei välttämättä yrityksen rakentamiseen. Yrityksen myöhemmät valinnat kuitenkin riippuvat siitä, tavoitellaanko skaalautuvaa kasvua, kannattavaa ja kestävää liiketoimintaa, tekijälähtöistä indie-toimintaa vai ensisijaisesti työllistymistä pelialalle. Jos tätä tavoitetta ei käsitellä avoimesti, perustajatiimin sisälle voi syntyä ristiriitoja vasta myöhemmissä vaiheissa. Esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen hakeminen, tuotannon kasvattaminen, julkaisijayhteistyö, kaupallisten kompromissien tekeminen tai perustajien roolien muuttuminen voivat näyttäytyä eri jäsenille eri tavoin. Yhdelle ne voivat olla luonnollisia askelia kohti kasvua, toiselle uhka luovalle autonomialle tai alkuperäiselle peli-idealle.

Perustajatiimin yhteisen tavoitteen puute liittyy myös liiketoimintaosaamisen kertymiseen. Jos tiimin yhteinen identiteetti rakentuu vain pelinkehityksen ympärille, liiketoimintaan, markkinaan, rahoitukseen ja johtamiseen liittyvät kysymykset voivat jäädä ilman selkeää omistajaa. Tällöin yritys voi edetä projektina, vaikka sen pitäisi alkaa rakentua liiketoimintana. ***Siksi alkuvaiheen keskeinen kipukohta ei ole pelkästään se, mitä tiimi osaa, vaan se, mitä tiimi yhdessä tavoittelee. Ilman yhteisesti jaettua käsitystä tavoitellusta yrityspolusta myöhemmät päätökset liiketoimintamallista, rahoituksesta, tuotannon mitoituksesta ja markkinavalidoinnista jäävät helposti reaktiivisiksi.***

7.3. LIIKETOIMINTAVALINNAT TEHDÄÄN LIIAN USEIN EPÄSUORASTI

Alkuvaiheen peliyrityksissä liiketoiminnan kannalta ratkaisevat valinnat tehdään usein ennen kuin niitä tunnistetaan liiketoimintavalinnoiksi. Yrityksen suunta voi määräytyä pelin idean, genren, alustan, teknologian, tiimin osaamisen tai luovan vision perusteella ilman, että samalla arvioidaan systemaattisesti valintojen vaikutusta markkinaan, rahoitukseen, tuotannon kokoon, ansaintamalliin tai kasvun mahdollisuuksiin. Tämä ei tarkoita, että peli edellä eteneminen olisi itsessään ongelma. Pelialalla tuotteen laatu, tekijöiden motivaatio ja luova sitoutuminen ovat keskeisiä onnistumisen edellytyksiä. Ongelma syntyy silloin, kun pelinkehityksen lähtökohdat alkavat määrittää yrityksen liiketoimintaa ilman tietoista arviota siitä, millaiseen yrittäjyyspolkuun ne johtavat. Tällöin yritys ei varsinaisesti valitse liiketoimintamalliaan, vaan ajautuu siihen.

Esimerkiksi päätös tehdä PC-premium-peli, mobiilipeli, moninpelituote, palvelumalli tai pieni kohdennettu indie-peli ei ole vain tuotannollinen tai luova valinta. Se vaikuttaa suoraan siihen, millaisia kustannuksia yritykselle syntyy, millaisia markkinanäyttöjä tarvitaan, millainen rahoitus on realistista, kuinka suuri yleisö tarvitaan ja millä aikataululla liiketoiminnan pitäisi alkaa tuottaa tuloja.

Yksi keskeinen kipukohta on, että aloittelevat tiimit eivät aina näe liiketoimintaa osana pelinkehitystä. Jos ensisijainen tavoite on tehdä oma peli, toteuttaa luova visio tai päästä työskentelemään pelialalla, liiketoimintaan liittyvät kysymykset voivat jäädä myöhemmäksi. Tällöin myös liiketoimintaosaamisen hankkiminen voi jäädä vähäiseksi, koska sitä ei koeta samalla tavalla olennaiseksi kuin teknistä, taiteellista tai tuotannollista osaamista.

Tämä kaventaa yrityksen myöhempiä vaihtoehtoja. Jos kohderyhmä, alusta, tuotannon laajuus ja ansaintamalli on jo käytännössä lukittu ennen markkina- tai rahoitusarviota, yrityksen on vaikeampi muuttaa suuntaa myöhemmin. Varhaiset valinnat voivat tällöin ohjata yrityksen kasvupolulle, kannattavuuspolulle tai indie-lähtöiseen tekemiseen ilman, että tiimi on tietoisesti päättänyt, millaista liiketoimintaa se tavoittelee.

7.4. MARKKINAVALIDOINTI TULEE LIIAN MYÖHÄÄN

Toinen keskeinen kipukohta liittyy markkinavalidointiin***. Monissa alkuvaiheen yrityksissä tuoteideaa kehitetään pitkälle ennen kuin sen kiinnostavuutta, kohdeyleisöä tai kaupallista potentiaalia testataan riittävästi. Pelin sisäinen laatu, tekninen toteutus tai tiimin oma innostus eivät vielä osoita, että tuotteella on maksava yleisö tai että markkina on riittävän suuri suhteessa tuotannon kokoon.***

Varhainen validointi voi tarkoittaa esimerkiksi kohdeyleisön reaktioiden testaamista, yhteisön rakentamista, Steam-wishlistien seuraamista, Discord-yhteisön kasvua, sosiaalisen median orgaanista leviämistä, pelitestauksen tuloksia, julkaisijakeskusteluja tai muuta konkreettista markkinasignaalia. Olennaista ei ole yksittäinen mittari, vaan se, että tiimi saa ajoissa tietoa siitä, vastaavatko peli, kohdeyleisö, tuotannon koko ja liiketoimintamalli toisiaan.

Markkinavalidointi ei myöskään tarkoita vain sitä, että peliä testataan pelaajilla. Se tarkoittaa myös sitä, että yritys arvioi riittävän varhain, onko valitulla konseptilla, genrellä, alustalla, hintapisteellä ja kohderyhmällä realistista kaupallista tilaa. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa kansainvälinen kilpailu on kovaa ja näkyvyyden saavuttaminen vaikeaa. Hyväkään peli ei välttämättä löydä yleisöään, jos markkina, kanavat, yhteisö ja kaupallinen asemointi jäävät liian myöhäisiksi kysymyksiksi.

Ilman varhaista validointia yritys voi käyttää merkittävästi aikaa ja rahaa projektiin, jonka markkinapotentiaali ei riitä valittuun tavoitteeseen. Kasvupolulla tämä voi tarkoittaa, ettei tuotteella ole riittäviä näyttöjä rahoittajille. Kannattavuuspolulla se voi tarkoittaa, että tuotanto mitoitetaan liian suureksi suhteessa realistiseen myyntipotentiaaliin. Indie-lähtöisessä tekemisessä se voi puolestaan tarkoittaa, että tekijöiden odotukset pelin näkyvyydestä, yhteisöstä tai myynnistä eivät vastaa markkinan todellisuutta.

Ongelma realisoituu usein liian myöhään. Kun peli on jo pitkällä tuotannossa, suunnan muuttaminen on taloudellisesti, tuotannollisesti ja henkisesti vaikeampaa. Tällöin validoinnin puute ei ole vain markkinoinnin ongelma, vaan koko yrityspolun ongelma: päätökset tuotannon koosta, rahoituksesta, tiimistä ja liiketoimintamallista on tehty ilman riittävää tietoa siitä, vastaako markkina yrityksen tavoitetta.

7.5. RAHOITUS EI VAIN MAHDOLLISTA, VAAN OHJAA SUUNTAA JA RAJAA VALINTOJA

Rahoitus on yksi alkuvaiheen peliyritysten merkittävimmistä pullonkauloista. Aineiston perusteella ongelma ei kuitenkaan ole pelkästään siinä, että rahoitusta on vähän, vaan myös siinä, että tarjolla oleva rahoitus ei aina sovi peliyritysten kehitysvaiheisiin, tuotantosykleihin tai liiketoimintamalleihin. Rahoitus ei siis vain mahdollista yrityksen toimintaa, vaan ohjaa sitä, millaista yritystä voidaan realistisesti rakentaa.

Alkuvaiheen yrityksiltä puuttuvat usein rahoituksen hakemiseen tarvittavat näytöt, verkostot, pitchausosaaminen ja uskottava liiketoimintasuunnitelma. Tämä on erityisen haastavaa pelialalla, jossa tuotteen kehittäminen vaatii usein merkittäviä resursseja jo ennen kuin yrityksellä on kaupallisia tuloja. Yritys tarvitsee rahoitusta näyttöjen rakentamiseen, mutta rahoituksen saaminen edellyttää usein juuri näitä näyttöjä.

Eri rahoitusmuodot myös ohjaavat yritystä eri suuntiin. Pääomasijoitus edellyttää skaalautuvaa kasvupotentiaalia, suurta markkinaa ja tiimiä, joka kykenee rakentamaan yritystä tuotteen ympärille. Julkaisijarahoitus painottaa tuotteen kaupallista potentiaalia, tuotannon uskottavuutta ja julkaisukelpoisuutta. Julkinen rahoitus voi tukea kehitys- ja kasvuvaiheita, mutta sen ehdot, aikataulut ja painotukset eivät aina vastaa pelituotannon rytmiä. Kassavirtapohjainen eteneminen säilyttää yrityksen itsenäisyyttä, mutta rajaa tuotannon kokoa ja hidastaa kasvua.

Tämän vuoksi rahoituspolku ei ole vain tekninen kysymys siitä, mistä rahaa haetaan. Se on strateginen valinta. Jos yritys tavoittelee kasvuyrittäjyyttä, sen on rakennettava varhain uskottava kasvutarina, markkinanäytöt ja tiimi, jotka vastaavat kasvurahoituksen logiikkaa. Jos yritys tavoittelee kannattavaa ja kestävää liiketoimintaa, sen on sovitettava tuotannon koko, kustannukset, tulovirrat ja rahoituslähteet realistisesti yhteen. Jos tämä valinta jää epäselväksi, yritys voi jäädä väliinputoajaksi: se ei ole riittävän skaalautuva kasvurahoitukselle, mutta sen tuotantomalli on liian raskas kannattavaan omarahoitteiseen etenemiseen.

Rahoituksen ohjausvaikutus kytkeytyy myös perustajatiimin tavoitteisiin. Ulkopuolinen rahoitus voi nopeuttaa kasvua, mutta se tuo mukanaan odotuksia omistajuudesta, aikataulusta, päätöksenteosta ja liiketoiminnan suunnasta. Kaikki tiimit eivät halua tai tarvitse tällaista polkua. Ongelma syntyy silloin, jos rahoituspolkua ei valita suhteessa yrityksen omaan tavoitteeseen, vaan siihen ajaudutaan siksi, että muita vaihtoehtoja ei tunnisteta tai niitä ei ole realistisesti saatavilla.

7.6. TUOTANNON MITOITUS JA RESURSSIT EIVÄT AINA VASTAA TAVOITETTA

Tuotannon mitoitus on yksi pelialan alkuvaiheen yritysten keskeisistä liiketoiminnallisista kipukohdista. Pelin laajuus, tekninen kunnianhimo, sisältömäärä, tiimin koko, kehitysaika ja budjetti määrittävät pitkälti sen, millainen kaupallinen onnistuminen yritykseltä vaaditaan. Jos tuotanto mitoitetaan liian suureksi suhteessa tiimin osaamiseen, rahoitukseen tai realistiseen markkinapotentiaaliin, yritys voi ajautua vaikeuksiin jo ennen julkaisua.

Aloittelevilla tiimeillä on usein vahva halu tehdä laadukas, kiinnostava ja omaa visiota vastaava peli. Tämä on ymmärrettävää ja pelialan kannalta myös arvokasta. Samalla se voi johtaa siihen, että ensimmäisestä tuotteesta tulee liian suuri suhteessa yrityksen kantokykyyn. Tiimi voi tavoitella laajaa sisältöä, korkeaa teknistä laatua, monimutkaisia järjestelmiä tai kilpailtua genreä ilman, että tuotannon kustannuksia, aikataulua ja myyntipotentiaalia arvioidaan riittävän realistisesti.

Tuotannon epärealistinen mitoitus näkyy usein kehityksen venymisenä, kustannusten kasvuna, tiimin kuormittumisena ja päätöksenteon vaikeutumisena. Mitä pidemmälle projekti etenee, sitä vaikeampaa sitä on rajata uudelleen. Samalla rahoitustarve kasvaa, mutta yrityksen mahdollisuudet saada lisärahoitusta voivat heikentyä, jos markkinanäyttöjä ei ole riittävästi tai jos tuotteen kaupallinen potentiaali jää epäselväksi.

Kasvupolulla tuotannon mitoitus liittyy siihen, pystyykö yritys rakentamaan tuotteen, jolla on riittävä markkinapotentiaali ja rahoittajia kiinnostavat näytöt. Kannattavuuspolulla kyse on siitä, pystyykö yritys tekemään tuotteen, jonka kustannukset ovat suhteessa realistiseen myyntiin ja yrityksen pitkän aikavälin selviytymiseen. Indie-lähtöisessä tekemisessä tuotannon mitoitus liittyy usein tekijöiden omaan työpanokseen ja riskiin: vaikka rahalliset kustannukset olisivat pienemmät, työmäärä ja epävarmuus voivat olla huomattavia.

Tuotannon mitoitus ei siksi ole pelkkä tuotannonhallinnan kysymys. Se on liiketoimintapäätös. Yrityksen pitäisi jo varhain arvioida, mitä valittu pelikonsepti edellyttää suhteessa tiimin osaamiseen, rahoitukseen, markkinaan ja tavoiteltuun yrittäjyyspolkuun. Jos tätä ei tehdä, yritys voi rakentaa tuotetta, joka on liian kallis kannattavuuspolulle mutta ei riittävän skaalautuva kasvupolulle.

7.7. TIIMIN OSAAMISAUKOT, ROOLIT JA JOHTAMINEN

Alkuvaiheen peliyritykset rakentuvat usein vahvan luovan ja teknisen osaamisen ympärille. Tämä on luonnollista, koska pelin kehittäminen vaatii monenlaista erityisosaamista; suunnittelua, ohjelmointia, taidetta, tuotantoa, ääntä, teknologiaa ja käyttäjäkokemuksen ymmärrystä. Yrityksen rakentaminen edellyttää kuitenkin myös muita osaamisalueita: liiketoimintaa, rahoitusta, markkinointia, yhteisön rakentamista, myyntiä, sopimusosaamista, johtamista ja päätöksentekokykyä.

Keskeinen kipukohta ei ole vain se, että osaamista puuttuu, vaan se, ettei puuttuvaa osaamista aina tunnisteta ajoissa. Tiimi voi toimia pitkään peliprojektina, vaikka sen pitäisi vähitellen alkaa toimia yrityksenä. Tällöin kaupallinen vastuu, rahoituksen valmistelu, markkinan seuranta, tuotannon rajaukset ja liiketoimintamallin kehittäminen voivat jäädä epäselvästi jaetuksi tai yhden henkilön varaan.

Roolien epäselvyys korostuu erityisesti pienissä perustajatiimeissä. Sama henkilö voi toimia kehittäjänä, tuottajana, toimitusjohtajana, rahoituksen hakijana, markkinoijana ja yhteisövastaavana. Tämä voi olla alkuvaiheessa välttämätöntä, mutta pitkällä aikavälillä se hidastaa päätöksentekoa ja kuormittaa tiimiä. Jos kukaan ei omista liiketoiminnan kokonaisuutta, yritys voi tehdä päätöksiä tuotteen ehdoilla myös silloin, kun tilanteessa tarvittaisiin liiketoiminnallista rajausta.

Johtaminen on tässä yhteydessä erityisen tärkeä mutta usein aliarvioitu osa-alue. Kasvu tai kannattava liiketoiminta ei synny vain hyvästä pelistä, vaan myös kyvystä tehdä vaikeita päätöksiä epävarmassa tilanteessa. Yrityksen on osattava päättää, milloin konseptia jatketaan, milloin sitä

muutetaan, milloin tuotantoa rajataan, milloin rahoitusta haetaan, milloin julkaisijaa lähestytään ja milloin projektista on syytä luopua.

Tiimin osaamisaukot ja roolien epäselvyys liittyvät myös perustajatiimin yhteiseen tavoitteeseen. Jos tiimi ei ole yhteisesti sopinut, rakennetaanko kasvuyritystä, kannattavaa studiota vai tekijälähtöistä indie-toimintaa, on vaikea määritellä, millaista osaamista ja johtamista yritys tarvitsee. Kasvupolku voi edellyttää liiketoimintavetoisempaa johtamista, rahoitusosaamista ja tiimin kasvattamista. Kannattavuuspolku voi edellyttää tuotannon tarkkaa rajaamista, kassavirran hallintaa ja kaupallisesti realistisia projektivalintoja. Indie-lähtöinen tekeminen voi puolestaan edellyttää erityisen selkeää ymmärrystä siitä, kuinka paljon taloudellista riskiä tekijät ovat valmiita kantamaan.

7.8. EKOSYSTEEMITUEN KATKONAISUUS JA VERKOSTOJEN EPÄTASAINEN SAAVUTETTAVUUS

Suomessa on paljon pelialan osaamista, koulutusta, hautomotoimintaa, alueellisia yhteisöjä, mentorointia, rahoitusinstrumentteja ja epämuodollisia verkostoja. Ongelmana onkin se, ettei tuki aina muodosta yrityksen näkökulmasta jatkuvaa, ennakoitavaa ja helposti hahmotettavaa polkua.

Tukea on saatavilla erityisesti perustamisvaiheessa, idean kehittämisessä, ensimmäisissä kokeiluissa ja verkostoitumisessa. Sen sijaan tuki katkeaa usein siinä vaiheessa, jossa yrityksen pitäisi siirtyä kohti kaupallistamista, ensimmäisiä markkinanäyttöjä, seuraavaa rahoitusvaihetta, julkaisijakeskusteluja, jatkuvaa liiketoimintaa tai kasvua. Tämä siirtymä on usein ratkaiseva, koska juuri siinä peliprojektista pitäisi alkaa tulla yritystoimintaa.

Tukirakenteen ongelma on myös epätasainen saavutettavuus. Yrittäjän eteneminen voi riippua paljon omasta aktiivisuudesta, alueellisesta sijainnista, yksittäisistä ohjelmista, mentorisuhteista ja epämuodollisista kontakteista. Ne tiimit, jotka tuntevat alan verkostot, osaavat hakea neuvoa ja pääsevät oikeisiin keskusteluihin, hyötyvät ekosysteemistä enemmän. Uudet tulokkaat, opiskelijataustaiset tiimit ja ensimmäisen kierroksen yrittäjät eivät välttämättä tiedä, mitä tukea on saatavilla, milloin sitä pitäisi hyödyntää tai millaisia edellytyksiä seuraava vaihe vaatii.

Tämä korostaa tarvetta selkeämmälle yrittäjyyspolulle. Alkuvaiheen yritys tarvitsee näkymän siihen, millaisia valintoja sen pitäisi tehdä missäkin vaiheessa, mitä osaamista tarvitaan, millaiset rahoitusvaihtoehdot ovat realistisia ja millaisia seurauksia eri liiketoimintamalleilla on. Ilman tällaista näkymää tukiekosysteemi voi näyttäytyä hajanaisena kokonaisuutena, jossa yrityksen on itse osattava yhdistää oikeat toimijat, palvelut ja rahoitusmahdollisuudet oikeaan aikaan.

Ekosysteemituen katkonaisuus koskee sekä kasvupolkua että kannattavan liiketoiminnan polkua. Kasvupolulla katkos näkyy erityisesti siirtymänä kokeilusta skaalautumiseen: yritys tarvitsee markkinanäyttöjä, rahoituskelpoisuutta, tiimin vahvistamista ja kansainvälisiä kontakteja. Kannattavuuspolulla katkos näkyy siinä, ettei vakaata ja kestävää liiketoimintaa tukevaa rakennetta aina tunnisteta yhtä selkeästi kuin kasvuyrittäjyyden tukemista. Molemmissa tapauksissa yritys tarvitsee jatkuvuutta, ei vain yksittäisiä tukipisteitä.

7.9. KASVUYRITTÄJYYS EI OLE USEIMMILLE ALKUVAIHEEN YRITYKSILLE LÄHTÖTILA

Yksi selvityksen keskeisistä havainnoista on, että kasvuyrittäjyys ei useimmissa tapauksissa ole ensimmäisen yrityksen luonnollinen lähtötila. Tämä ei tarkoita, etteikö ensimmäisen kierroksen yritys voisi kasvaa, mutta kasvun edellytykset eivät synny automaattisesti yrityksen perustamisen yhteydessä.

Kasvua tavoittelevat yritykset rakentuvat usein kokemuksen, aiempien epäonnistumisten, verkostojen, rahoitusymmärryksen, markkinanäyttöjen ja tiimin kehittymisen kautta. Ensimmäinen yritys voi olla yrittäjälle oppimisvaihe, jossa testataan omaa osaamista, tiimin toimivuutta, markkinan ymmärrystä, tuotannon realiteetteja ja yrittäjyyden henkilökohtaisia vaatimuksia. Tällainen vaihe voi olla ekosysteemin näkökulmasta arvokas, vaikka se ei tuottaisi välitöntä kasvuyritystä.

Kasvuyrittäjyyden vähäisyys ei selity yksinkertaisesti kasvuhalun puutteella. Usein kyse on siitä, että kasvun vaatimat edellytykset eivät ole alkuvaiheessa realistisesti saavutettavissa. Yritykset tekevät tällöin rationaalisia valintoja, jotka painottavat selviytymistä, hallittua riskiä, oman tuotteen toteuttamista tai kannattavan liiketoiminnan rakentamista nopean kasvun sijaan.

Tämä havainto on tärkeä myös siksi, ettei kannattavaa ja kestävää liiketoimintaa tule nähdä epäonnistuneena kasvupolkuna. Kaikki yritykset eivät tavoittele samaa kasvulogiikkaa, eikä kaikkien tarvitsekaan. Ongelma syntyy silloin, jos yritys

ei itse tunnista, millaista polkua se tavoittelee, tai jos tukiekosysteemi ei auta erottamaan kasvuyrittäjyyden, kannattavan liiketoiminnan ja indie-lähtöisen tekemisen erilaisia edellytyksiä.

Kasvuyrittäjyys edellyttää tietoista suhdetta markkinaan, rahoitukseen, tiimiin, tuotannon mitoitukseen ja omistajuuteen. Se vaatii myös perustajilta valmiutta siihen, että yrityksen rakentaminen voi alkaa vaatia enemmän johtamista, rahoitusta, kaupallistamista ja organisaation kehittämistä kuin itse pelin tekemistä. Kaikille tiimeille tämä ei ole tavoiteltava tai realistinen suunta. Siksi olennaista ei ole ohjata kaikkia yrityksiä kasvupolulle, vaan auttaa niitä tunnistamaan, millaisia valintoja eri polut edellyttävät.

7.10. YHTEENVETO: KIPUKOHDAT MUODOSTAVAT PÄÄTÖSKETJUN

Alkuvaiheen peliyritysten liiketoiminnan heikkoudet eivät muodostu yksittäisistä, toisistaan irrallisista ongelmista. Haasteet muodostavat päätösketjun, jossa varhaiset valinnat vaikuttavat yrityksen myöhempiin mahdollisuuksiin. Perustajatiimin yhteinen tavoite, liiketoimintaan suhtautuminen, markkinavalidointi, rahoituspolku, tuotannon mitoitus, tiimin roolit ja ekosysteemituen saatavuus kytkeytyvät toisiinsa.

Keskeinen johtopäätös on, että yrityksen polku voi kaventua jo ennen kuin yritys tunnistaa tehneensä strategisen valinnan. Jos perustajatiimin tavoite jää epäselväksi, liiketoimintavalinnat tehdään helposti epäsuorasti. Jos liiketoimintavalinnat tehdään epäsuorasti, markkinavalidointi tulee usein liian myöhään. Jos validointi tulee liian myöhään, rahoituspolku ja tuotannon mitoitus voivat perustua oletuksiin. Jos tiimin roolit ovat epäselvät, kukaan ei välttämättä kanna kokonaisvastuuta liiketoiminnan, markkinan ja rahoituksen yhteensovittamisesta. Jos tukiekosysteemi ei muodosta jatkuvaa polkua, yritys jää helposti yksin juuri niissä siirtymäkohdissa, joissa sen pitäisi tehdä vaikeimmat päätökset.

Alkuvaiheen peliyritysten liiketoiminnan kipukohdat voidaan tiivistää seuraavasti:

KIPUKOHTA	MITEN SE NÄKYY ALKUVAIHEEN YRITYKSISSÄ	SEURAUS
Perustajatiimin yhteinen tavoite jää epäselväksi	Tiimi muodostuu peli-idean, opiskeluprojektin, ystävyyden tai teknisen osaamisen ympärille ilman yhteistä keskustelua kasvusta, riskistä ja liiketoiminnan tavoitteesta	Yritys voi ajautua epäselvälle polulle jo ennen ensimmäisiä liiketoimintapäätöksiä
Liiketoiminta jää pelinkehityksen jälkeen	Alusta-, genre-, kohderyhmä- ja ansaintamallivalinnat tehdään ennen liiketoiminnallista arviointia	Kasvu- ja kannattavuuspotentiaali kaventuu varhain
Markkinavalidointi tulee liian myöhään	Kohdeyleisöä, kysyntää ja kilpailutilannetta testataan vasta pitkän kehityksen jälkeen	Tuotanto voi kasvaa liian suureksi suhteessa realistiseen markkinaan
Rahoituspolku ei vastaa yrityksen tavoitetta	Yritys tavoittelee kasvua ilman kasvurahoituksen edellytyksiä tai kannattavuutta liian raskaalla tuotantomallilla	Yritys ajautuu selviytymisstrategioihin tai jää välimalliin
Tuotannon mitoitus on epärealistinen	Projektin laajuus ei vastaa tiimin osaamista, aikaa, rahoitusta tai markkinapotentiaalia	Kehitys venyy, kustannukset kasvavat ja tiimi kuormittuu
Tiimin roolit ja osaaminen eivät vastaa yrityksen tarpeita	Luova ja tekninen osaaminen korostuvat, kaupallinen vastuu ja päätöksenteko jäävät epäselviksi	Yrityksen johtaminen, rahoitus ja kaupallistaminen heikentyvät
Tukipolku ja verkostot ovat katkonaisia	Osa yrityksistä löytää mentorit, rahoituskanavat ja oikeat kontaktit, osa jää niiden ulkopuolelle	Eteneminen riippuu liikaa sijainnista, yksilön aktiivisuudesta ja sattumasta

Taulukko 7. Peliyritysten liiketoiminnan kipukohdat

Tämän vuoksi alkuvaiheen peliyritysten tukemisessa ei riitä, että tarjotaan yksittäistä liiketoimintaneuvontaa, rahoitusta tai mentorointia. Tarvitaan selkeämpi tapa hahmottaa, missä vaiheessa yrityksen on tehtävä mitkäkin päätökset ja miten nämä päätökset vaikuttavat yrityksen mahdollisiin polkuihin. Seuraavassa luvussa näitä kipukohtia tarkastellaan yrityspolun näkökulmasta: miten alkuvaiheen yritys voi tunnistaa ajoissa, onko se rakentamassa kasvuyritystä, kannattavaa ja kestävää liiketoimintaa vai indie-lähtöistä toimintaa, ja millaisia valintoja kukin polku edellyttää.

8. SUOMALAISEN PELIALAN YRITTÄJÄN YRITTÄJYYSPOLKU

Tässä luvussa kuvataan suomalaisen pelialan yrittäjän yrittäjyyspolkua. Yrittäjyyspolun tarkoituksena ei ole esittää yhtä oikeaa tapaa perustaa peliyritys, vaan tehdä näkyväksi ne varhaiset päätökset, jotka vaikuttavat yrityksen myöhempään kasvupotentiaaliin, kannattavuuteen ja kestävyyteen.

Yrittäjyyspolku toimii tämän raportin yhteydessä jäsentämisen välineenä. Sen avulla voidaan tarkastella, missä vaiheessa yrittäjän tulisi pysähtyä arvioimaan liiketoimintamallia, markkinapotentiaalia, rahoitusta, tuotannon mitoitusta ja tiimin yhteistä tavoitetta. Samalla se auttaa koulutusta, hautomoita, mentoreita, rahoittajia ja muita ekosysteemitoimijoita tunnistamaan, millaista tukea yritys tarvitsee eri vaiheissa.

Raportin liitteessä 2 esitetty yrittäjyyspolun visualisointi kokoaa tässä luvussa kuvatut päätöskohdat ja kolme yrittäjyysprofiilia yhdeksi käytännön työkaluksi. Visualisoinnin tarkoituksena on helpottaa mallin hyödyntämistä koulutuksessa, hautomoissa, mentoroinnissa ja yritysten omassa suunnittelussa.

8.1. YRITTÄJYYSPOLUN TARKOITUS

Pelialan yrittäjyyspolkujen tarkoituksena on tehdä keskeiset päätökset näkyviksi. Malli ei kuvaa yhtä oikeaa tapaa perustaa peliyritys eikä oleta, että kaikkien yritysten tulisi tavoitella samanlaista kasvua. Sen sijaan se auttaa erottamaan, millaisia valintoja kasvuyrittäjyys, kannattava ja kestävä liiketoiminta sekä indie-lähtöinen tekeminen edellyttävät.

Yrittäjyyspolkua voidaan käyttää sekä yritysten oman suunnittelun että koulutuksen, hautomoiden, mentoroinnin ja yritystuen välineenä. Sen keskeinen hyöty on siinä, että se auttaa perustajatiimejä kysymään oikeita kysymyksiä riittävän aikaisin: mitä olemme rakentamassa, kenelle, millä resursseilla, millaisella rahoituksella ja millä riskitasolla?

8.2. YRITTÄJYYSPOLUN YHTEISET PÄÄTÖSKOHDAT

Vaikka peliyritysten tavoitteet ja liiketoimintamallit eroavat toisistaan, alkuvaiheen yrityspolulla on useita yhteisiä päätöskohtia. Nämä päätöskohdat eivät muodosta tiukkaa lineaarista prosessia, vaan ne limittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Niiden käsitteleminen erillisinä kysymyksinä auttaa kuitenkin hahmottamaan, missä vaiheissa yrityksen suunta alkaa muodostua.

Selvityksessä tehtyjen havaintojen perusteella juuri nämä päätöskohdat ovat alkuvaiheen peliyrityksille kriittisiä. ***Päätöskohtien merkitys vaihtelee eri yrittäjyysprofiileissa.*** Kasvuyrittäjyyteen tähtäävällä polulla korostuvat markkinan koko, skaalautuvuus, rahoittajien odotukset ja käyttäjä- tai markkinasignaalien nopea tulkinta. Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävällä polulla korostuvat tuotannon realistinen mitoitus, kassavirran hallinta, kohdeyleisön ymmärtäminen ja työn kestävä organisointi. Indie-lähtöisellä polulla keskeistä on luovan vision, rajatun yleisön ja liiketoiminnan vähimmäisedellytysten yhteensovittaminen.

Yhteiset päätöskohdat ovat siksi yrityspolun ydin. Niiden avulla voidaan välttää tilanne, jossa sama ongelma havaitaan vasta myöhemmin rahoitusvaiheessa, tuotannon venyessä tai julkaisun epäonnistuessa.

PÄÄTÖSKOHTA	KESKEINEN KYSYMYS PERUSTAJATIIMILLE	MIKSI PÄÄTÖS ON RATKAISEVA?
Perustajatiimin muodostuminen	Kenen kanssa yritystä rakennetaan?	Tiimin osaaminen, arvot, riskinsieto ja tavoite määrittävät yrityksen suunnan jo varhain
Yhteinen tahto ja tavoite	Tavoitellaanko kasvua, kannattavaa liiketoimintaa, indie-lähtöistä tekemistä vai työllistymistä?	Ilman yhteistä tavoitetta yritys voi ajautua ristiriitaisiin päätöksiin
Markkina ja kohderyhmä	Kenelle peli tehdään ja onko yleisö tavoitettavissa?	Kohderyhmä vaikuttaa alustaan, ansaintamalliin, markkinointiin ja tuotannon kokoon
Liiketoimintamalli	Miten peli tai yritys tuottaa tuloja?	Ansaintamalli määrittää rahoituksen, tuotannon ja kasvun logiikkaa
Rahoituspolku	Millä kehitys rahoitetaan ja mitä rahoitus edellyttää?	Eri rahoitusmuodot ohjaavat yritystä eri suuntiin
Validointi	Mitä oletuksia testataan ennen täyttä tuotantoa?	Aikainen validointi vähentää riskiä ja auttaa tekemään stop, pivot tai jatka -päätöksiä
Tuotannon mitoitus	Vastaako projektin laajuus tiimin resursseja, rahoitusta ja markkinapotentiaalia?	Liian suuri tuotanto voi tehdä kannattavuudesta tai rahoituksesta epärealistista
Roolit ja johtaminen	Kuka vastaa liiketoiminnasta, rahoituksesta, markkinasta ja tuotannon rajauksista?	Yritys ei voi rakentua vain peliprojektina, jos tavoitteena on liiketoiminta
Seuraava päätöspiste	Millä perusteella jatketaan, muutetaan suuntaa tai lopetetaan?	Päätöskriteerit suojaavat resurssien hallitsemattomalta kulumiselta

Taulukko 8. Yrittäjyyspolun yhteiset päätöskohdat

8.3. KOLME YRITTÄJYYSPROFIILIA: KASVU, KANNATTAVA LIIKETOIMINTA JA INDIE-LÄHTÖINEN TEKEMINEN

Selvityksen perusteella alkuvaiheen peliyrityksiä ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella yhtenä yhtenäisenä joukkona. Yritykset eroavat toisistaan tavoitteiden, riskinsiedon, rahoitusmahdollisuuksien, liiketoimintamallien, markkinavalintojen ja perustajien motivaation osalta. Tämän vuoksi raportissa erotetaan kolme yrittäjyysprofiilia: kasvuyrittäjyys, kannattava ja kestävä liiketoiminta sekä indie-lähtöinen tekeminen.

Profiilit eivät ole arvojärjestys. Ne eivät kuvaa parempia ja huonompia yrityksiä, vaan erilaisia lähtölogiikkoja. Sama yritys voi myös liikkua profiilien välillä eri vaiheissa. Indie-lähtöinen projekti voi kasvaa merkittäväksi kaupalliseksi onnistumiseksi, kannattava yritys voi myöhemmin hakea nopeampaa kasvua ja kasvuyritys voi joutua muuttamaan strategiansa hallitummaksi liiketoiminnaksi.

Kasvuyrittäjyyteen tähtäävä yritys rakentaa toimintaansa oletukselle, että valitussa markkinassa on mahdollisuus merkittävään kansainväliseen kasvuun. Tällöin yrityksen on pystyttävä perustelemaan, miksi juuri sen tiimi, tuote, markkina ja liiketoimintamalli voivat kasvaa riittävän suureksi suhteessa rahoittajien ja perustajien odotuksiin.

Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävä yritys ei välttämättä tavoittele nopeaa skaalausta, vaan pyrkii rakentamaan taloudellisesti toimivan ja pitkäjänteisen yrityksen. Tällöin keskeistä on tuotannon, markkinan ja kassavirran realistinen yhteensovittaminen. Kasvu voi olla mahdollista, mutta sitä ei oleteta lähtökohdaksi samalla tavalla kuin kasvuyrittäjyydessä.

Indie-lähtöinen tekeminen puolestaan rakentuu usein ensisijaisesti omistajuuden, luovan vision, teknisen kokeilun tai kohdennetun yleisösuhteen ympärille. Se voi olla kaupallisesti onnistunutta, mutta sen tavoitteet eivät välttämättä liity organisaation kasvuun, sijoittajarahoitukseen tai markkinaosuuden nopeaan kasvattamiseen.

Käytännössä polut voivat myös limittyä. Indie-lähtöinen projekti voi myöhemmin kehittyä kannattavaksi liiketoiminnaksi. Kannattava studio voi myöhemmin tavoitella kasvua, jos sillä on riittävät näytöt, tiimi ja markkina. Kasvuyritys voi puolestaan joutua rajaamaan tavoitettaan, jos markkinasignaalit tai rahoitus eivät tue alkuperäistä suunnitelmaa. Olennaista on, että yritys ei ajaudu polulle huomaamattaan, vaan tunnistaa, millaisia päätöksiä kukin suunta edellyttää.

Profiilien erottaminen auttaa sekä yrittäjiä että tukitoimijoita. Se tekee näkyväksi, että eri yritykset tarvitsevat eri vaiheissa erilaista tukea. Kaikkia yrityksiä ei kannata ohjata samaan kasvumalliin, mutta myöskään kannattavaan tai indie-lähtöiseen tekemiseen ei tulisi suhtautua liiketoiminnan näkökulmasta automaattisesti kevyempänä tai vähemmän vaativana polkuna.

8.4. KASVUYRITTÄJYYTEEN TÄHTÄÄVÄ POLKU

Kasvuyrittäjyyteen tähtäävä polku edellyttää, että yrityksen perustajat jakavat tavoitteen merkittävästä kasvusta ja ymmärtävät sen seuraukset. Kasvuyrittäjyys ei tarkoita vain sitä, että yritys toivoo pelinsä menestyvän. Se tarkoittaa, että yrityksen markkina, rahoitus, tuote, tiimi ja päätöksenteko rakennetaan kasvun ehdoilla.

Kasvupolun ensimmäinen kysymys koskee perustajatiimiä. Perustajien on pystyttävä keskustelemaan varhain siitä, millaista riskiä he ovat valmiita ottamaan, millaista työmäärää kasvu edellyttää, miten omistajuuteen suhtaudutaan ja millä ehdoilla ulkopuolista rahoitusta haetaan. Jos perustajien käsitys kasvusta, riskistä tai rahoituksesta eroaa merkittävästi, ristiriidat voivat nousta esiin myöhemmin tilanteissa, joissa yrityksen pitäisi tehdä nopeita ja vaikeita päätöksiä.

Toinen kysymys liittyy markkinaan. Kasvuyritykselle ei riitä, että peli voi olla hyvä tai että sille löytyy oma yleisö. Markkinan on oltava riittävän suuri, skaalautuva tai nopeasti avautuva, jotta yritys voi perustella kasvutavoitteensa. Tämä on erityisen tärkeää nykyisessä markkinatilanteessa, jossa 2010-luvun mobiilipelien kaltainen selkeä hyperkasvun ikkuna ei ole uusille yrityksille enää samalla tavalla avoin. Mobiili free-to-play on edelleen mahdollinen kasvupolku, mutta kilpailun, käyttäjähankinnan kustannusten ja rahoittajien odotusten vuoksi se edellyttää vahvempia näyttöjä kuin aiemmin. Raportissa todetaan, että mobiilipelimarkkina on maturoitunut ja saturoitunut, ja uusien julkaisujen läpimurto on erittäin haastavaa jopa olemassa oleville yrityksille.

Kolmas kysymys koskee rahoitusta. Kasvuyritys tarvitsee usein ulkopuolista rahoitusta, koska nopea tuotekehitys, käyttäjähankinta, markkinointi, rekrytoinnit ja kansainvälinen kasvu vaativat resursseja ennen kuin liiketoiminta tuottaa riittävää kassavirtaa. Rahoituksen hakeminen edellyttää kuitenkin uskottavaa kasvuskenaariota. Yrityksen on pystyttävä osoittamaan, miksi tuote, markkina, tiimi ja liiketoimintamalli muodostavat kokonaisuuden, johon sijoittajan tai muun rahoittajan kannattaa sitoutua.

Neljäs kysymys liittyy validointiin. Kasvupolulla prototyyppiä, demoa tai varhaista julkaisua ei tulisi nähdä vain tuotteen kehitysvaiheena, vaan todisteena markkinan kiinnostuksesta. Tarvittavat signaalit voivat vaihdella alustan ja liiketoimintamallin mukaan. Ne voivat tarkoittaa esimerkiksi live-metriikoita, käyttäjäpitoa, maksuhalukkuutta, wishlist-kertymää, yhteisön kasvua, julkaisijakiinnostusta tai muuta näyttöä siitä, että tuotteella on mahdollisuus kasvaa. Prototyyppi on päätöksenteon ja validoinnin väline, ei pelkästään tekninen kehitysvaihe.

Viides kysymys koskee päätöksentekoa. Kasvupolulla yrityksen on pystyttävä reagoimaan nopeasti, jos markkina- tai käyttäjäsignaalit eivät tue kasvutavoitetta. Tämä voi tarkoittaa tuotteen muuttamista, kohderyhmän tarkentamista, liiketoimintamallin uudelleenarviointia tai projektin lopettamista. Nämä päätökset ovat vaikeita erityisesti silloin, kun tiimi on sitoutunut projektiin luovasti ja henkisesti. Siksi kasvuyrittäjyyden edellytys ei ole pelkästään rohkeus ottaa riskiä, vaan myös kyky rajata, lopettaa ja muuttaa suuntaa ajoissa.

Kasvuyrittäjyyteen tähtäävä polku voidaan tiivistää seuraavasti:

VAIHE	KASVUPOLUN KESKEINEN KYSYMYS
Ennen perustamista	Onko perustajilla jaettu kasvutavoite ja valmius ottaa riskiä?
Ennen prototyyppiä	Onko markkina riittävän suuri, skaalautuva tai avautumassa?
Prototyyppivaiheessa	Mitä mittareita käytetään kiinnostavuuden ja kasvupotentiaalin osoittamiseen?
Rahoitusvaiheessa	Miksi tämä tiimi, tuote ja markkina muodostavat rahoituskelpoisen kokonaisuuden?
Tuotantovaiheessa	Miten tiimi, johtaminen ja rahoitus mitoitetaan kasvun edellyttämällä tavalla?
Jatkopäätöksissä	Milloin projekti skaalataan, pivotoidaan tai lopetetaan?

Taulukko 9. Kasvuyrittäjyyspolun keskeiset päätöskohdat

Kasvuyrittäjyyden tukeminen edellyttää erityisesti markkinaymmärrystä, rahoitusosaamista, validointiosaamista, johtamisvalmiuksia ja realistista käsitystä siitä, millaisissa markkinakohdissa peliyritys voi saavuttaa merkittävää kasvua.

8.5. KANNATTAVAAN JA KESTÄVÄÄN LIIKETOIMINTAAN TÄHTÄÄVÄ POLKU

Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävä polku ei ole kasvuyrittäjyyden kevyempi versio, vaan oma liiketoimintalogiikkansa. Sen lähtökohtana on rakentaa yritys, jonka tuote, markkina, tuotannon koko, rahoitus ja kassavirta ovat realistisesti yhteensovitettuja. Tällä polulla yrityksen onnistumista ei mitata ensisijaisesti nopealla henkilöstön tai liikevaihdon kasvulla, vaan sillä, pystyykö yritys tuottamaan kaupallisesti toimivia pelejä kestävällä tavalla.

Tällä polulla markkinan ei tarvitse olla yhtä suuri kuin kasvuyrittäjyydessä, mutta sen on oltava riittävä suhteessa tuotannon kokoon. Rajallinen markkina ei ole ongelma, jos tuote on oikein kohdennettu ja tuotanto on mitoitettu sen mukaisesti. Ongelma syntyy, jos yritys rakentaa pienen tai keskisuuren markkinan varaan liian raskaan tuotannon tai sitoutuu aikatauluihin ja kustannuksiin, joita realistinen myyntipotentiaali ei kanna.

Kannattavuuspolulla keskeinen osaaminen liittyy tuotannon mitoitukseen. Yrityksen on pystyttävä arvioimaan, millainen peli voidaan toteuttaa käytettävissä olevalla tiimillä, budjetilla ja aikataululla. Tämä arvio ei ole pelkkä tuotantopäätös, vaan liiketoimintapäätös. Liian laaja tuotekonsepti voi johtaa tuotannon venymiseen, rahoituksen loppumiseen, tiimin kuormittumiseen tai siihen, että peli julkaistaan liian myöhään tai liian keskeneräisenä. Liian varovainen tuotanto taas voi johtaa siihen, ettei tuotteella ole riittävää erottuvuutta markkinassa.

Rahoitus rakentuu tällä polulla usein useammasta lähteestä. Yritys voi yhdistää kassavirtaa, julkaisijasopimuksia, julkista rahoitusta, apurahoja, alihankintaa, joukkorahoitusta tai yhteisöpohjaisia malleja. Nämä voivat olla toimivia ratkaisuja, mutta ne edellyttävät erilaista osaamista kuin pääomasijoittajavetoinen kasvupolku. Julkaisijasopimus voi mahdollistaa tuotannon, mutta se voi myös rajata yrityksen liikkumatilaa. Alihankinta voi tuoda kassavirtaa ja kehittää osaamista, mutta se vie resursseja omasta tuotekehityksestä. Joukkorahoitus tai yhteisöpohjainen rahoitus voi tukea tuotetta ja yleisösuhdetta, mutta se edellyttää jatkuvaa viestintää, yhteisönhallintaa ja lupausten hallintaa.

Kannattavuuspolulla markkinavalidointi on yhtä tärkeää kuin kasvupolulla, mutta sen tarkoitus on hieman erilainen. Sen ei tarvitse osoittaa rahoittajille poikkeuksellista skaalautuvuutta, vaan auttaa yrittäjää arvioimaan, onko tuotanto, kohdeyleisö ja kaupallinen tavoite oikeassa suhteessa toisiinsa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi wishlist-kertymää, demopalautetta, yhteisön kasvua, sosiaalisen median reaktioita, tapahtumanäkyvyyttä, julkaisijakeskusteluja tai muuta näyttöä siitä, että peli löytää yleisönsä.

Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävä polku voidaan tiivistää seuraavasti:

VAIHE	KANNATTAVUUSPOLUN KESKEINEN KYSYMYS
Ennen perustamista	Onko perustajilla yhteinen käsitys siitä, millaista taloudellisesti kestävää yritystä rakennetaan?
Ennen prototyyppiä	Onko kohdeyleisö ja markkina riittävä suhteessa suunniteltuun tuotantoon?
Prototyyppivaiheessa	Osoittaako tuote riittävää kiinnostavuutta valitussa yleisössä?
Rahoitusvaiheessa	Mikä rahoitusmalli tukee yrityksen omaa tavoitetta ilman väärää kasvupainetta?
Tuotantovaiheessa	Onko tuotannon koko realistinen suhteessa tiimiin, budjettiin ja myyntipotentiaaliin?
Jatkopäätöksissä	Milloin tuotantoa rajataan, jatketaan, julkaistaan tai muutetaan?

Taulukko 10. Kannattavan yrittäjyyspolun keskeiset päätöskohdat

Kannattavuuspolun vahvuus on sen realismissa. Se voi tarjota pelialalle pitkäjänteisiä yrityksiä, osaamista, työllisyyttä, omaperäisiä sisältöjä ja tulevien kasvuyritysten perustaa. Sen heikkous on, että se voi jäädä liian pieneksi tai haavoittuvaksi, jos liiketoiminnan kehittämistä, markkinointia, talousosaamista ja verkostoja ei vahvisteta riittävästi.

8.6. INDIE-LÄHTÖINEN POLKU OSANA PELIALAN YRITTÄJYYTTÄ

Indie-lähtöinen polku on tärkeä osa suomalaista pelialaa. Se tuottaa omaperäisiä sisältöjä, uusia luovia avauksia, teknisiä kokeiluja ja tekijälähtöisiä menestystarinoita. Indie-lähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita yhtä tiettyä yritysmuotoa tai liiketoimintamallia. Se viittaa ennen kaikkea siihen, että tekemisen lähtökohtana on usein tekijän oma visio, taiteellinen tai tekninen identiteetti, luova riippumattomuus ja suora suhde rajattuun yleisöön.

Indie-lähtöisellä polulla liiketoiminta ei välttämättä ole yrityksen ensimmäinen jäsentävä lähtökohta. Yritys tai tiimi voi syntyä pelin, prototyypin, idean, yhteisön tai tekijäporukan ympärille. Tämä voi olla vahvuus, koska se mahdollistaa omaperäisyyttä ja kokeiluja, joita markkinalähtöisempi kehitys ei välttämättä tuottaisi. Samalla se voi olla riski, jos liiketoiminnan realiteetit huomioidaan vasta siinä vaiheessa, kun tuotanto on jo pitkällä.

Indie-polulla kaupallinen onnistuminen voi syntyä eri tavoin kuin kasvuyrittäjyydessä. Se voi perustua vahvaan niche-yleisöön, kulttimaineeseen, yhteisön tukeen, laadukkaaseen premium-tuotteeseen, luovaan erottautumiseen, tapahtuma- ja festivaalinäkyvyyteen tai orgaaniseen leviämiseen. Onnistuminen voi olla merkittävä myös pienelle tiimille, vaikka se ei johtaisi yrityksen nopeaan henkilöstön kasvuun tai pääomasijoittajille kiinnostavaan skaalautumiseen.

Keskeinen kysymys indie-polulla ei ole, pitäisikö luova ydin alistaa liiketoiminnalle. Kysymys on siitä, miten luovan ytimen ympärille rakennetaan riittävät liiketoiminnan edellytykset. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tuotannon rajaamista, kohdeyleisön tunnistamista, löydettävyyden suunnittelua, hinnoittelun ja julkaisumallin arviointia, yhteisön rakentamista sekä realistista käsitystä siitä, millaisella myynnillä tai rahoituksella tekeminen voi jatkua.

Indie-lähtöinen polku voidaan tiivistää seuraavasti:

VAIHE	INDIE-POLUN KESKEINEN KYSYMYS
Ideavaiheessa	Mikä on projektin luova, tekninen tai tekijälähtöinen ydin?
Ennen tuotantoa	Kenelle peli on tarkoitettu ja miksi tämä yleisö välittäisi siitä?
Prototyyppivaiheessa	Resonoiko idea oikeassa yhteisössä tai kohderyhmässä?
Rahoitusvaiheessa	Millä keinoin tekeminen voidaan rahoittaa ilman, että projektin ydin vääristyy?
Tuotantovaiheessa	Onko tuotanto rajattu niin, että pieni tiimi voi viedä sen loppuun?
Julkaisun jälkeen	Voiko projekti synnyttää jatkuvuutta, yhteisöä, kassavirtaa tai seuraavan tuotteen perustan?

Taulukko 11. Indie yrittäjyyspolun keskeiset päätöskohdat

Indie-lähtöinen yrittäjyys voi toimia myös oppimispolkuna. Ensimmäinen indie-projekti ei välttämättä synnytä suurta liiketoimintaa, mutta se voi rakentaa tiimille tuotanto-osaamista, julkaisukokemusta, yleisösuhdetta, verkostoja ja ymmärrystä markkinasta. Näistä voi myöhemmin syntyä kannattavaa liiketoimintaa tai kasvuyrittäjyyttä.

Siksi indie-polku tulisi tunnistaa osaksi pelialan yrittäjyyttä, ei sen ulkopuoliseksi poikkeukseksi. Sen tukeminen ei tarkoita, että kaikesta indie-tekemisestä pitäisi tehdä kasvuyrittäjyyttä. Sen sijaan tuki tulisi suunnata siihen, että tekijät ymmärtävät omien valintojensa liiketoiminnalliset seuraukset ja pystyvät rakentamaan projektinsa ympärille riittävän kestävät edellytykset.

8.7. YRITTÄJYYSPOLUN KÄYTTÄMINEN KOULUTUKSESSA, HAUTOMOISSA JA YRITYSTUESSA

Tässä selvityksessä tuotettuja yrittäjyyspolkuja voidaan käyttää käytännön työkaluna koulutuksessa, hautomoissa, mentoroinnissa, rahoitusneuvonnassa ja muussa yritystuessa. Niiden hyöty on siinä, että ne auttavat kysymään oikeita kysymyksiä oikeassa vaiheessa.

Oppilaitoksissa yrityspolut voivat auttaa opiskelijoita ja varhaisia tiimejä ymmärtämään, että pelin tekeminen ja peliyrityksen rakentaminen eivät ole sama asia. Opetuksessa voidaan käsitellä varhaisessa vaiheessa sitä, miten peli-idea, alusta, genre, ansaintamalli ja kohdeyleisö vaikuttavat yrityksen mahdolliseen liiketoimintaan. Tämä ei tarkoita luovuuden rajoittamista, vaan sen täydentämistä markkina- ja liiketoimintaymmärryksellä.

Hautomoissa ja kiihdyttämöissä yrittäjyyspolut voivat toimia diagnostiikkana. Niiden avulla voidaan arvioida, missä vaiheessa yritys on, mitä päätöksiä on jo tehty, mitä päätöksiä on tehty epäsuorasti ja mitä kysymyksiä ei ole vielä käsitelty. Nämä auttavat kohdentamaan tukea tarkemmin. Yksi yritys voi tarvita markkinavalidoinnin sparrausta, toinen rahoituspolun arviointia, kolmas tuotannon rajaamista ja neljäs perustajatiimin tavoitekeskustelua.

Mentoroinnissa yrittäjyyspolut voivat auttaa tekemään kokemustiedosta jäsennellympää. Kokeneet yrittäjät voivat käyttää niitä keskustelun pohjana ja tunnistaa, millaiset päätökset ovat olleet kriittisiä heidän omissa yrityspoluissaan. Tämä on erityisen tärkeää ensimmäisen kierroksen yrittäjille, joilla ei välttämättä ole vielä vertailukohtaa siihen, millaisia seurauksia varhaisilla valinnoilla voi olla.

Rahoitusneuvonnassa yrittäjyyspolut voivat auttaa yrittäjää ymmärtämään, millainen rahoitus sopii mihinkin tavoitteeseen. Kaikki rahoitus ei ole samanlaista, eikä kaikki rahoitus sovi kaikille yrityksille. Kasvuyritykselle pääomasijoitus voi olla perusteltu, jos markkina, tiimi ja mittarit tukevat kasvua. Kannattavuuspolulla julkaisija, julkinen tuki, kassavirta, yhteisörahoitus tai alihankinta voivat olla realistisempia. Indie-polulla rahoituksen pitäisi tukea projektin ydintä ilman, että se luo epärealistista kasvupainetta.

Pelialan yritykset eroavat toisistaan merkittävästi alustan, genren, tiimin, tavoitteiden ja markkinan osalta. Yrityspolut toimivat siksi ennen kaikkea keskustelun ja päätöksenteon tukena.

8.8. YHTEENVETO YRITTÄJYYSPOLUISTA

Pelialan yrittäjän yrittäjyyspolut ei ole suoraviivaisia reittejä ideasta kasvuun, vaan joukko varhaisia päätöksiä, joiden kautta yrityksen mahdollinen kasvupolku, kannattavuuspolku tai indie-lähtöinen kehityspolku alkaa hahmottua. Keskeistä on, että perustajatiimi tunnistaa mahdollisimman varhain, millaista yritystä se on rakentamassa, millaiselle markkinalle peliä tehdään, miten tuotanto rahoitetaan ja millaisia odotuksia perustajilla on kasvusta, kannattavuudesta, luovasta itsenäisyydestä ja riskinotosta.

Pelialalla liiketoimintamalli ei aina synny erillisenä strategisena päätöksenä. Usein se rakentuu epäsuorasti pelisuunnitteluun, alustavalintaan, genreen, tiimin osaamiseen ja saatavilla olevaan rahoitukseen liittyvien valintojen kautta. Kun tiimi päättää tehdä tietynlaisen pelin tietylle alustalle, se tulee samalla rajanneeksi ansaintamallia, tuotannon kokoa, mahdollisia rahoituslähteitä, markkinointitarvetta ja kasvupotentiaalia. Yrittäjyyspolkujen tehtävä on tehdä nämä kytkennät näkyviksi ennen kuin tuotanto, rahoitus tai perustajatiimin sitoutuminen lukitsevat suunnan liian pitkälle.

Yrittäjyyspolkujen tarkoituksena on auttaa tunnistamaan, milloin kasvuyrittäjyys on realistinen ja perusteltu tavoite, milloin kannattava ja kestävä liiketoiminta on oikeampi lähtökohta ja milloin yritys rakentuu ensisijaisesti indie-lähtöisen tekijyyden, luovan vision tai rajatun yleisösuhteen ympärille. Kasvuyrittäjyys edellyttää skaalautuvaa markkinaa, jaettua kasvutahtoa, ulkopuolisen rahoituksen logiikan ymmärtämistä ja kykyä tehdä vaikeita päätöksiä nopeasti. Kannattava liiketoiminta edellyttää tuotannon, markkinan, rahoituksen ja kassavirran realistista yhteensovittamista. Indie-lähtöisessä tekemisessä korostuu luovan ytimen, rajatun yleisön ja liiketoiminnan vähimmäisedellytysten tasapaino.

Olennaista ei ole se, tavoitteleeko yritys pientä, keskisuurta vai suurta liiketoimintaa, vaan se, että valinta tehdään tietoisesti. Ongelma syntyy, jos yritys ajautuu johonkin malliin ymmärtämättä sen seurauksia. Esimerkiksi premium-peli PC- tai konsolialustalle voi olla pienelle tiimille järkevä ja realistinen valinta, mutta se edellyttää eri tavalla mitoitettua tuotantoa, markkinointia ja rahoitusta kuin palvelupohjainen mobiilipeli tai pääomasijoittajien rahoittama kasvuyritys.

Yrittäjyyspolkujen tärkein tehtävä on auttaa yrittäjiä, koulutusta, hautomoita, mentoreita ja rahoittajia tunnistamaan nämä erot ajoissa. Näin tukea voidaan kohdistaa paremmin, eikä kaikkia yrityksiä ohjata samaan malliin. Samalla voidaan vahvistaa sekä skaalautuvan kasvun mahdollisuuksia että kannattavan, kestävän ja omaperäisen peliliiketoiminnan edellytyksiä Suomessa.

9. RAPORTIN YHTEENVETO

AEL-säätiön rahoittaman hankkeen tavoitteena oli ymmärtää suomalaisten peliyritysten liiketoiminnan kasvun esteitä ja millaisia yrittäjyyspolkuja suomalaisille alkuvaiheen peliyrityksille voidaan muodostaa sekä miten erilaisia yrittäjyyspolkuja voidaan tukea nykyistä paremmin.

Tässä selvityksessä on tarkasteltu suomalaisen pelialan yrittäjyyspolkuja perustamisesta kasvuun, kannattavaan liiketoimintaan ja indie-lähtöiseen tekemiseen. Selvityksen lähtökohtana oli kysymys siitä, miksi yhä useampi uusi tai pieni suomalainen peliyritys valitsee liiketoimintamallin, jossa skaalautuva kasvu ei ole ensisijainen tavoite. Aineiston perusteella kysymystä ei kuitenkaan voi palauttaa yksinkertaiseen vastakkainasetteluun kasvuhalun ja sen puutteen välillä.

Suomalaisen pelialan toimintaympäristö on muuttunut. Aiempi kasvu nojasi vahvasti skaalautuviin mobiili- ja free-to-play-liiketoimintamalleihin, joissa suomalaiset menestysyritykset onnistuivat poikkeuksellisen hyvin. Nykyisessä markkinatilanteessa mobiilipelimarkkina on huomattavasti kilpailullisempi, käyttäjähankinta kallista ja sijoittajarahoituksen saaminen uusille mobiilipohjaisille kasvuyrityksille aiempaa vaikeampaa. Samalla PC- ja konsolipohjaiset premium-mallit, pienemmät tiimit, niche-markkinat, julkaisijayhteistyö, kassavirtalähtöinen eteneminen ja uudet alustat ovat nousseet monille alkuvaiheen yrityksille realistisemmiksi vaihtoehdoiksi. Muutoksen vaikutukset eivät kuitenkaan ole vielä yksiselitteisiä: osa uusista ratkaisuista vakiintuu, osa jää kokeiluiksi. Epävarmuuden rinnalla murros voi avata uusia mahdollisuusikkunoita. Suomalaisella pelialalla on todistettu kyky hyödyntää rakennemuutoksia, ja alan teknologiaosaaminen, ketterät tuotantomallit ja alustojen välinen joustavuus voivat tukea menestymistä myös nykyisessä murroksessa. Uusien kasvumarkkinamahdollisuuksien epävarmuus heikentää kuitenkin niihin saatavilla olevaa rahoitusta ja siten ohjaa myös jossain määrin yrittäjien valintoja näissä markkinoissa.

Selvityksen keskeinen johtopäätös on, että uusien peliyritysten valinnat voivat olla rationaalisia suhteessa niiden resursseihin, osaamiseen, riskinsietoon ja markkinatilanteeseen. Kaikki yritykset eivät jätä kasvua valitsematta siksi, etteivät ne ymmärtäisi kasvun merkitystä. Usein kasvu näyttäytyy liian riskialttiina, liian pääomaintensiivisenä tai yrityksen tuotteen, tiimin ja markkinan kannalta epärealistisena. Toisaalta kuitenkin osa yrityksistä eivät tee tietoisia valintoja, vaan ajautuvat tietylle yrityspolulle, koska liiketoimintapäätökset tehdään epäsuorasti peli-idean, alustan, genren, tiimin osaamisen tai luovan vision kautta.

Aineiston perusteella alkuvaiheen peliyritysten keskeiset kipukohdat muodostavat päätösketjun. Perustajatiimin yhteinen tavoite jää usein määrittelemättä. Liiketoimintavalinnat tehdään liian usein epäsuorasti. Markkinavalidointi tulee liian myöhään. Rahoituspolku ei aina vastaa yrityksen tavoitetta. Tuotannon mitoitus voi kasvaa liian suureksi suhteessa realistiseen markkinapotentiaaliin. Tiimin roolit ja osaamisaukot voivat jäädä epäselviksi. Ekosysteemin tuki on monilta osin vahvaa, mutta yrityksen näkökulmasta katkonaista erityisesti siirtymävaiheissa.

Näiden havaintojen pohjalta raportissa esitetään, että suomalaisen pelialan yrittäjyyttä tulisi tarkastella useampana rinnakkaisena polkuna. Kasvuyrittäjyyteen tähtäävä polku edellyttää skaalautuvaa liiketoimintalogiikkaa ja kasvavaa markkinaa sekä siihen liittyen kunnianhimoista markkinatavoitetta, rahoituskelpoisia näyttöjä ja tiimiä, joka haluaa rakentaa yritystä tuotteen ympärille. Kannattavaan ja kestävään liiketoimintaan tähtäävä polku edellyttää realistista tuotannon mitoitusta, kassavirran hallintaa, rajatun markkinan ymmärtämistä ja kykyä rakentaa liiketoimintaa ilman jatkuvaa kasvurahoituksen logiikkaa. Indie-lähtöinen polku puolestaan voi tuottaa merkittäviä luovia, teknisiä ja kulttuurisia onnistumisia, mutta myös se tarvitsee tuekseen riittävän liiketoiminnallisen ymmärryksen, jotta tekijöiden työ, riski ja odotukset ovat kestävällä pohjalla.

Raportin case-esimerkit havainnollistavat, että yrittäjyyspolut eivät ole pysyviä identiteettejä. Sama yrittäjä voi eri yrityskierroksilla arvioida kasvua, riskiä ja rahoitusta eri tavoin. Kokemus voi lisätä kykyä rakentaa kasvua, mutta samalla se voi lisätä tietoisuutta kasvun hinnasta, vastuusta ja riskeistä. Toisaalta tuotelähtöinen yritys voi kasvaa merkittäväksi liiketoiminnaksi ilman, että se on alusta asti rakennettu pääomavetoiseksi kasvuyritykseksi. Tämä vahvistaa raportin johtopäätöstä: yrityspolun keskeinen kysymys ei ole vain, haluaako yritys kasvaa, vaan millä ehdoilla kasvu, kannattavuus ja tekijälähtöisyys ovat realistisesti yhteensovitettavissa.

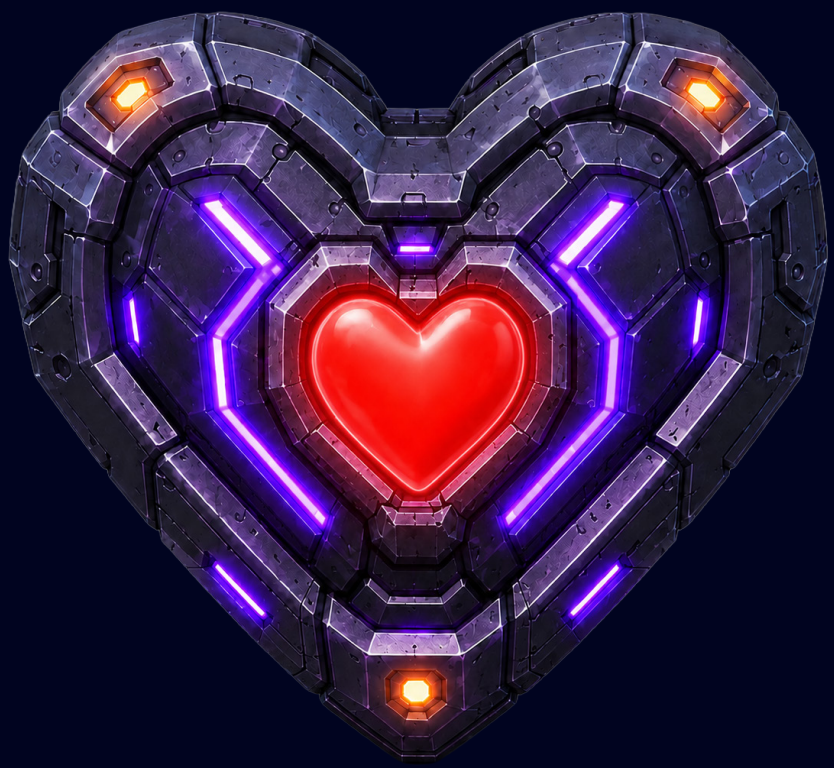
Ekosysteemin näkökulmasta raportti korostaa tarvetta tukea yrityksiä aikaisemmassa vaiheessa ja täsmällisemmin eri yrittäjyyspolkujen logiikan mukaan. Koulutuksessa ja hautomoissa liiketoimintaosaamista tulisi kytkeä suoraan pelinkehityksen valintoihin, ei käsitellä irrallisena yrittäjyysopetuksena. Rahoittajien ja julkisten tukitoimijoiden näkökulmasta olisi tärkeää tunnistaa, että kaikki elinvoimaiset peliyritykset eivät sovi samaan kasvurahoituksen malliin. Samalla kasvupotentiaalisia yrityksiä tulisi auttaa rakentamaan skaalautuvuuden edellytyksiä varhain, ennen kuin tuotanto, markkina ja rahoituspolku ovat jo lukkiutuneet.

Raportin lopullinen viesti on, että suomalainen peliala tarvitsee sekä uusia kasvuyrityksiä että kestävää, kannattavaa ja luovasti vahvaa studiokenttää. Nämä eivät ole toistensa vastakohtia, mutta niitä ei myöskään pidä tukea samalla oletuksella. Kasvuyrittäjyys vaatii oman polkunsa, kannattava liiketoiminta omansa ja indie-lähtöinen tekeminen oman realistisen kehyksensä.

Selvityksessä jäsennellyt yrityspolut eivät ratkaise kaikkia alkuvaiheen peliyritysten ongelmia, mutta ne auttavat tekemään keskeiset päätökset näkyviksi ajoissa. Ne antavat perustajatiimeille, koulutukselle, hautomoille, mentoreille, rahoittajille ja ekosysteemitoimijoille yhteisen kielen arvioida, millaista yritystä ollaan rakentamassa, mitä valintoja se edellyttää ja millaista tukea tarvitaan seuraavassa vaiheessa. Tämä on edellytys sille, että suomalainen peliala voi samalla vahvistaa kasvupotentiaaliaan, säilyttää luovan monimuotoisuutensa ja rakentaa nykyistä kestävämpiä yrittäjyyspolkuja uusille pelialan yrittäjille.

Raportin liitteet tukevat yrityspolun käytännön hyödyntämistä. Tukimuodot -kooste auttaa hahmottamaan, millaisia tukirakenteita alkuvaiheen peliyrityksillä on käytettävissään, ja yrittäjyyspolun visualisointi kokoaa raportin keskeiset päätöskohdat helposti sovellettavaan muotoon.

Neogames Finland kiittää AEL-säätiötä hankkeen mahdollistamisesta sekä kaikkia haastatteluihin ja työpajaan osallistuneita pelialan toimijoita. Selvitys on rakentunut alan yhteisen kokemuksen, avoimen keskustelun ja jaetun asiantuntemuksen varaan.



LIITTEET

Raportin liitteet tukevat yrittäjyyspolun käytännön soveltamista. Ne kokoavat yhteen tunnistettuja tukimuotoja sekä visualisoivat raportissa kuvatut keskeiset päätöskohdat.

LIITE 1. Olemassa olevat tukimuodot suomalaisille pelialan yrittäjille

Kooste tunnistetuista tukimuodoista, joita alkuvaiheen peliyritykset voivat hyödyntää yrittäjyyspolun eri vaiheissa.

LIITE 2. Suomalaisen pelialan yrittäjyyspolun visualisointi

Yrittäjyyspolun keskeiset päätöskohdat ja vaihtoehtoiset yrittäjyysprofiilit tiivistettynä visuaaliseen muotoon. Liite 2 on A2-kokoinen visualisointi ja tarkoitettu tarkasteltavaksi digitaalisesti tai erikseen tulostettavana liitteenä.

OLEMASSA OLEVAT TUKIMUODOT SUOMALAISILLE PELIALAN YRITTÄJILLE

SISÄLLYS:

1. Tämänhetkiset pelialan hautomot ekosysteemitoimijat, klusterit ja hubit....1
2. Pelialan koulutus.....7
3. Pelialan rahoitusmahdollisuudet.....7

1. TÄMÄNHETKISET PELIALAN HAUTOMOT JA EKOSYSTEEMITOIMIJAT, KLUSTERIT JA HUBIT

ESPOO GAME LAB[1]

EU:n osarahoittama (Euroopan aluekehitysrahasto / EAKR) sekä Espoon kaupungin rahoittama (60/40) Espoossa toimiva pelialan kehittämisohjelma ja fyysinen toimintaympäristö, joka sijaitsee A Gridissä Otaniemessä. Se on osa Pääkaupunkiseudun pelialan keskittymä pk-yrityksille-hanketta, jonka tavoitteena on vahvistaa pääkaupunkiseudun pelialan ekosysteemiä ja luoda kestäviä rakenteita uusien peliyritysten syntymiselle, kasvulle ja verkottumiselle. Hankkeen keskiössä on alueellisen yhteistyön tiivistäminen, yritysten liiketoimintaosaamisen vahvistaminen sekä pelialan ja muiden luovien alojen (esim. AV, animaatio, XR) välisen yhteistyön edistäminen.

KENELLE:

- Espoo Game LAB on fyysinen hubi, esihautomo pelitiimeille ja kiihdyttämö peliyrityksille, jossa painotus kestävän liiketoiminnan kehittämisessä sekä pelituotteiden kiihdyttämisellä
- Yhteisö ja verkostoituminen: tiimiytyminen, cofounder matchmaking ja rekrytointi, yrityskontaktit, mentorit, tapahtumat
- Yhteydet alueellisiin yrityspalveluihin ja rahoitusneuvontaan Business Espoon kautta
- Yhteistyön rakentaminen luovien alojen suuntaan (esim. AV–peli -rajapinta)

PALVELUT:

- Espoo Game LAB on fyysinen hubi, esihautomo pelitiimeille ja kiihdyttämö peliyrityksille, jossa painotus kestävän liiketoiminnan kehittämisessä sekä pelituotteiden kiihdyttämisellä
- Yhteisö ja verkostoituminen: tiimiytyminen, cofounder matchmaking ja rekrytointi, yrityskontaktit, mentorit, tapahtumat
- Yhteydet alueellisiin yrityspalveluihin ja rahoitusneuvontaan Business Espoon kautta
- Yhteistyön rakentaminen luovien alojen suuntaan (esim. AV–peli -rajapinta)

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS:
Nykyisen hankerahoituksen puitteissa toiminta loppuu kesällä 2026 (elokuun 2026 loppuun asti).

[1] https://www.espoo.fi/fi/tyoelama/espoo-game-lab-pelikehitysohjelma

GAME CITY KAJAANI [2]

GameCity Kajaani on Kajaanissa toimiva pelialan ekosysteemiklusteri, joka rakentaa alueellista peliyrittäjyyden ja -kehityksen kokonaisuutta. Se ei ole yksittäinen hanke tai ohjelma, vaan pysyvämpi yhteistyöalusta, joka yhdistää yritykset, koulutuksen ja yhteisön yhteiseen rakenteeseen. Tavoitteena on vahvistaa Kajaanin asemaa pelialan osaamis- ja yrityskeskittymänä sekä luoda jatkuvuutta ideasta liiketoiminnaksi ja edelleen kasvuun. Kaupungin suora tuki vuosina 2023–2025 on 450 000 euroa.

KENELLE:

- Pelialan yrittäjille ja tiimeille, jotka kehittävät peliä ideasta liiketoiminnaksi ja etsivät kasvun mahdollisuuksia
- Alkuvaiheen yrityksille, jotka tarvitsevat sparrausta, verkostoja ja yhteisöllistä tukea
- Pelialan opiskelijoille ja koulutusryhmille, jotka haluavat siirtyä opiskeluympäristöstä yritystoimintaan
- Alueellisille toimijoille ja verkostoille, jotka haluavat vahvistaa Kajaanin pelialan infrastruktuuria ja yhteistyötä

PALVELUT:

- messumatkoja,
- verkostotapahtumia
- yritystoimintaa vahvistavia toimenpiteitä.

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS:
Vuodesta 2026 alkaen toiminta jatkuu järjestömuotoisena.

KAJAANI GAME CATALYST – HAUTOMO- JA KIIHDYTTÄMÖTOIMINTA

Kajaani Game Catalyst[3] on GameCity Kajaanin[4] yhteydessä toimiva hautomo- ja kiihdyttämöohjelma.

KENELLE:

- opiskelijoille
- yrityspotentiaalisille tiimeille
- alkuvaiheen pelialan yrityksille

PALVELUT:

- valmennusohjelma, joka tukee tiimejä liiketoiminnan rakentamisessa, osaamisen kehittämisessä ja verkostoihin kiinnittymisessä.

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS:
Toimintaa rahoitetaan ESR+ -ohjelmasta Kainuu GEMS -hankkeella (1,23 M€). Hankeaika on 8/2024–12/2027.

2) https://gamecitykajaani.fi/

3) https://gamecitykajaani.fi/kajaanigamecatalyst/

4) https://gamecitykajaani.fi/

TAMPERE GAME HUB[5]

KENELLE:

- Tampereen pelialan yrittäjille ja yrityksille, jotka haluavat laajentua Tampereen seudulle.

PALVELUT:

- Tapahtumajärjestäminen,
- Oppilaitosyhteistyö,
- FGI hautomo,
- alueellinen poliittinen vaikuttaminen

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS:
Projektirahoituksilla (Leaderboard, Legal Summit, Kesäjuhlat) ja vapaaehtoistoiminnalla. Toiminta on toistaiseksi voimassa olevaa. Missio: https://tampere.games/fi/mission-2025-2026/

FINNISH GAME INCUBATOR[6]

Finnish Game Incubator on Tampereella toteutettava pelialan hautomo-ohjelma, joka tarjoaa noin 10 viikon intensiivisen mentorointi- ja valmennusjakson pelitiimeille ja studioille. Ohjelma keskittyy erityisesti pelistudion liiketoiminnan kehittämiseen, mukaan lukien tuotannon käytännöt, rahoituksen hakeminen, markkinointi ja pitchaus. Tavoitteena on vahvistaa tiimien markkina- ja kasvukyvykkyyttä sekä valmiutta sijoittajakeskusteluihin ja julkaisuyhteistyöhön. Ohjelma huipentuu Demo Day -tapahtumaan, jossa osallistujat esittelevät hankkeensa sijoittajille ja alan toimijoille. Osana kokonaisuutta osallistujilla on mahdollisuus suorittaa yrittäjän ammattitutkintoon liittyvä osaamisnäyttö pelialan liiketoimintasuunnitelman kautta.

KENELLE:

- Pelitiimeille ja studiossa toimiville työryhmille, joilla on peli kehityksessä tai perustettu yritys
- Tiimeille, jotka haluavat vahvistaa valmiuksiaan markkinatestaukseen, julkaisusopimuksiin tai rahoituksen hakemiseen
- Perustajille ja henkilöille, jotka osallistuvat strategiseen päätöksentekoon

PALVELUT

- Intensiivinen mentorointi kokeneilta pelialan asiantuntijoilta
- Liiketoiminta- ja tuotantoprosessien kehittäminen
- Rahoitusvalmiuden ja pitchauksen sparraus
- Markkina- ja julkaisustrategian kirkastaminen
- Sijoittajayhteydet ja Demo Day -esiintymismahdollisuus
- Mahdollisuus yrittäjän ammattitutkinnon osaamisnäyttöön

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS

- Toteutus Tampereen pelialan ekosysteemin toimijoiden yhteistyönä (Tampere Games -verkosto)
- Opetusministeriön/Ahlmanin rahoittama koulutus.
- Toteutetaan ohjelmamuotoisina kausina; jatkuminen riippuu rahoituksesta ja toteutuspäätöksistä

[5] https://tampere.games/fi/mission-2025-2026/

[6] https://tampere.games/en/finnish-game-incubator-2025/

LGIN[7]

LGIN on pelialan mentoriverkosto ja yhteisöalusta. Se yhdistää pelitiimejä ja kokeneita alan mentoreita jatkuvaan vuorovaikutukseen. LGIN ei ole määräaikainen incubator-ohjelma, vaan pysyvä verkostomalli. Toiminta perustuu vertaisuuteen, senioritason osaamisen jakamiseen ja yhteisölliseen oppimiseen.

LGIN tarjoaa yrityksille vertaistukea eri kehitysvaiheissa toimivien pelitiimien kesken sekä mentoriverkoston, jossa kokeneet alan toimijat tukevat yritysten kehittymistä. Toimintaan kuuluu säännöllisiä sisäisiä tapahtumia ja kohtaamisia, jotka vahvistavat yhteisöllisyyttä ja tiedonvaihtoa. Lisäksi jäsenillä on käytössään yhdessä rakennettu materiaalipankki sekä rajallinen avotoimistotila Helsingissä.

KENELLE:

- Peliyrittäjille
- Yrittäjyyttä suunnitteleville
- Opiskelijatiimeille
- Soolokehittäjille
- Vakiintuneille studioille
- Suomessa toimiville tai Suomeen siirtymistä suunnitteleville toimijoille

PALVELUT:

- Vertaistuki eri kehitysvaiheissa olevien pelitiimien kesken
- Mentoriverkosto, jossa kokeneet alan toimijat tukevat yrityksiä
- Säännölliset sisäiset tapahtumat ja kohtaamiset
- Yhdessä rakennettu materiaalipankki
- Rajallinen avotoimistotila Helsingissä

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS: Tuki ei ole projektikohtaista tai ajallisesti rajattua, vaan rakentuu pitkäjänteiselle yhteistyölle. Toiminta on pysyvää ja rahoitetaan Helsingin kaupungin kampusinkubaatiorahoituksella sekä Metropolian omarahoituksella.

JYVÄSKYLÄN PELIALAN EKOSYSTEEMI

Jyväskylässä pelialan kehittäminen rakentuu hajautetulle mutta toisiaan täydentävälle mallille. Alueella ei ole yhtä keskitettyä klusteriorganisaatiota tai kiihdyttämöä, vaan kokonaisuus muodostuu useista toimijoista, jotka kattavat yrittäjäpolun eri vaiheet koulutuksesta yritystoimintaan, infrastruktuuriin ja yhteisöllisyyteen. Keskeisiä toimijoita ovat Peliosuuskunta Expa, JAMK Game Track, Digi & Game Center sekä IGDA Finlandin Jyväskylän hub.

PELIOSUUSKUNTA EXPA [8]

Peliosuuskunta Expa on Jyväskylässä toimiva pelialan osuuskunta, joka toimii alueellisena startup- ja tapahtuma-alustana. Se kokoaa yhteen pelinkehittäjiä, yrityksiä, tutkijoita ja opiskelijoita sekä pyrkii vahvistamaan erityisesti alkuvaiheen yritysten toimintaedellytyksiä.

KENELLE:

- Start up -yrityksille
- Indie-kehittäjille
- Kasvua hakeville pelialan yrityksille
- Opiskelijoille ja tutkijoille
- Alueellisille toimijoille

PALVELUT:

- Verkostoituminen ja vertaistuki
- Tapahtumat ja näkyvyys
- Ekosysteemitoimijoiden yhdistäminen
- Yhteisöllinen oppimisympäristö

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS:

- Osuuskuntamalli (jäsenyydet)
- Tapahtumat ja mahdolliset hankkeet
- Pysyvä osuuskuntamuotoinen rakenne

7) https://www.lgin.fi/

8) https://expa.fi/

JAMK Game Track: Pelialan yrittäjäkoulutus[9]

Game Track on Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttama pelialan yrittäjäkoulutusohjelma. Sen tavoitteena on vahvistaa pelialan osaamista ja yrittäjyyttä Keski-Suomessa sekä tukea uransa alkuvaiheessa olevia kehittäjiä siirtymään työmarkkinoille tai perustamaan yrityksen.

KENELLE:

- Uransa alkuvaiheessa oleville pelinkehittäjille
- Opiskelijoille
- Perustamisvaiheen tiimeille

PALVELUT

- Yrittäjä- ja liiketoimintakoulutus
- Tuki työllistymiseen
- Yrityksen perustamisen tuki
- Yhteys alueellisiin työllisyys- ja yrittäjyyspalveluihin

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS

Hankemuotoinen rahoitus (aluekehitys- ja ESR-tyyppinen) Toiminta sidottu hankekauteen

Digi & Game Center: Toimistotiloja ja yritysrajapinta[10]

Digi & Game Center tarjoaa digi- ja pelialan yrityksille ja tiimeille kokonaisvaltaisen toimintaympäristön, joka yhdistää työtilat, teknologisen infrastruktuurin, koulutuksen ja verkostot. Keskuksesta voi vuokrata joustavia työpisteitä ja toimistotiloja sekä hyödyntää studio- ja XR-tiloja, stage-aluetta ja kokoustiloja. Se toimii virallisena Unreal Authorized Training Centerinä ja järjestää Unreal-koulutusta sekä muuta täydennyskoulutusta esimerkiksi virtuaalituotannosta, pelisuunnittelusta, animaatiosta ja ohjelmoinnista. Lisäksi DGC tarjoaa yrityksille sparrausta, verkostoitumismahdollisuuksia ja yhteistyökanavan oppilaitoksiin ja alueellisiin kehitystoimijoihin, toimien sekä fyysisenä hubina että osaamisen kehittämisalustana.

KENELLE

- Digi- ja pelialan yrityksille
- Kehitysvaiheessa oleville tiimeille
- Osaamistaan syventäville ammattilaisille

PALVELUT

- Joustavat työpisteet ja toimistotilat
- Studio- ja XR-tilat
- Täydennyskoulutus
- Sparraus ja verkostot
- Yhteistyö oppilaitosten ja kehitystoimijoiden kanssa

RAHOITUS JA TOIMINNAN JATKUVUUS

- Tilavuokrat ja palvelumaksut
- Koulutuspalvelut
- Mahdolliset kehityshankkeet
- Pysyvä keskustoiminta

9) https://www.jamk.fi/fi/projekti/game-track

10) https://www.digigamecenter.org/fi/dgc-suomeksi/

IGDA FINLAND[11]

IGDA on kansainvälinen pelienkehittäjien järjestö, joista Suomen itsenäinen IGDA Finland Ry, on yksi kansainvälisesti suurimpia. IGDA Finland käsittää yhteensä 18 paikallista hubia. Hubit ovat yhteisölähtöisiä verkostoja, jotka tarjoavat matalan kynnyksen kohtaamispaikan pelinkehittäjille, opiskelijoille ja alan ammattilaisille.

Hubien toiminta rakentuu tyypillisesti kuukausittaisten kokoontumisten, tiedon jaon ja epämuodollisen vertaistuen ympärille. Niiden keskeinen rooli on sosiaalisen pääoman rakentamisessa: ne mahdollistavat tiimien syntymisen, osaamisen jakamisen ja ensimmäisen kosketuksen alan ammatillisiin verkostoihin. Monille uusille studioille paikallinen hubi on ollut ensimmäinen askel kohti yritystoimintaa.

IGDA Finlandin hubit sijaitsevat seuraavilla paikkakunnilla:

- Helsinki
- Espoo
- Vantaa
- Tampere
- Turku
- Oulu
- Kajaani
- Jyväskylä
- Kuopio
- Joensuu
- Mikkeli
- Lahti
- Kotka
- Pori
- Rovaniemi
- Vaasa
- Seinäjoki
- Lappeenranta

Maantieteellinen kattavuus kertoo siitä, että pelialan osaamista syntyy laajasti eri puolilla maata, ei ainoastaan pääkaupunkiseudulla. Samalla hubien toimintavolyymi ja kriittinen massa vaihtelevat merkittävästi. Pääkaupunkiseudulla, Tampereella ja Turussa toiminta on usein yritysvetoista ja linkittyy laajempaan studioekosysteemiin, kun taas pienemmillä paikkakunnilla hubit ovat usein vahvasti oppilaitoslähtöisiä ja opiskelijavetoisia.

Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhteisölähtöisyyteen.

Yhteisötoiminnan vahvuus näkyy erityisesti perustamisvaiheessa. Hubit tukevat harrastajasta ammattilaiseksi siirtymistä ja madaltavat kynnystä yrityksen perustamiseen.

GAME JAM -TOIMINTA SUOMESSA

Suomessa game jam -toimintaa koordinoi Finnish Game Jam ry[12], joka vastaa erityisesti Global Game Jam -tapahtuman Suomen järjestelyistä sekä tukee paikallisten jam-tapahtumien toteutusta eri puolilla maata.

Finnish Game Jam ry toimii valtakunnallisena yhteisöorganisaationa, joka rakentaa jam-verkostoa ja mahdollistaa tapahtumien järjestämisen yhteistyössä oppilaitosten ja muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja yhteisölähtöisyyteen.

Game jam -toiminnan merkitys:

- mahdollistavat uusien tiimien syntymisen
- tarjoavat ensimmäisen kokemuksen pelituotannosta
- madaltavat kynnystä siirtyä harrastuksesta ammatilliseen toimintaan
- rakentavat verkostoja, jotka myöhemmin voivat muodostaa yrityksiä

Monet suomalaiset studiot ovat saaneet alkunsa jam-tiimeistä. Samalla on tärkeää huomata, että jam-kulttuuri painottaa kokeilua, luovuutta ja nopeaa prototypointia. Pelijameissa päämääränä on usein ensisijaisesti luova innovaatio eikä tarkoituksena ole tehdä kaupallisia pelejä. Tästä voi syntyä siirtymähaaste, jos idea lähdetään myöhemmin kaupallistamaan ja idean ja tiimin ympärille saatetaan perustaa yritys.

11) https://www.igda.fi/

12) https://www.finnishgamejam.com/

2. PELIALAN KOULUTUS

Suomessa pelialan koulutus on monitasoinen ja alueellisesti laajasti tarjolla, kattaen useita eri koulutusasteita vapaan sivistystyön kansanopistoista perusasteeseen ja ammattikoulutukseen sekä korkea-asteen koulutukseen ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa. Koulutustarjonta on kehittynyt vuosien varrella vastaamaan pelituotannon monialaiseen luonteeseen, jossa tekninen osaaminen, suunnittelu, taide ja liiketoiminta kietoutuvat yhteen.

Pelialan koulutuksen kirjo Suomessa tekee siitä saavutettavissa useille eri opiskelijaryhmille. Kansanopistot ja toisen asteen oppilaitokset tarjoavat usein pelillisten sisältöjen perusteita ja teknisiä valmiuksia, kuten peliohjelmoinnin ja 3D-mallinnuksen alkeita. Tämä taso toimii monelle porttina pelialan syvempään osaamiseen tai siirtymiseen korkea-asteelle opintoihin. Ammattikorkeakouluissa pelialan opinnot painottuvat laajemmin kokonaisvaltaisiin pelinkehitysprojekteihin, jotka sisältävät tiimityötä, ohjelmistokehitystä, pelisuunnittelua ja -tuotantoa. Yliopistosektorilla puolestaan tarjolla on sekä teoreettisempia opintoja, jotka käsittelevät pelien kulttuuria, analyysiä ja tutkimusta, että teknisesti tai taiteellisesti syventäviä opintoja pelinkehityksen kontekstissa.

Useat koulutusohjelmat pyrkivät myös vahvistamaan opiskelijoiden työllistymistä pelialalle liittämällä opinnoissaan mukaan käytännön projekteja, tiimityötä ja yritysyhteistyötä. Bit113 opiskelijatiimien pelikilpailu tuo hienolla tavalla näkyvyyttä opiskelijatiimien peleille, voittajapelin julkistuksen tapahtuessa Finnish Game Awardsien yhteydessä.

Korkeakoulujen ja oppilaitosten oppilastyöt eli peliprojektit toimivat usein opiskelijoille ensimmäisenä kontaktipintana työelämään ja voivat avata ovia työharjoitteluun tai junior-tason tehtäviin peliyrityksissä. Tästä on konkreettista näyttöä alan ammattilaisten ja valmistuneiden takaisinraporteissa: käytännön tekeminen, omaehtoinen projektityö ja verkostoituminen ovat keskeisiä elementtejä, jotka edesauttavat siirtymistä opinnoista työelämään.

Siirtymä opiskelusta pelialan yrityksiin ei aina ole suoraviivainen. Alan työllistyvyystutkimukset osoittavat, että osa valmistuneista tai opinnot keskeyttäneistä kokee työllistymisessä haasteita, ja osa jatkaa opiskelua tai hakeutuu muille aloille. Työllistymisen onnistumiseen vaikuttavat sekä koulutuksen sisältämät käytännön valmiudet että opiskelijan oma harrastuneisuus ja kokemukset projektityöstä. Tämän vuoksi monissa koulutusohjelmissa korostetaan työelämäyhteyksiä ja tietoisia valintoja osaamisen kehittämisessä.

Kokonaisuutena pelialan koulutus Suomessa on laaja ja monitasoinen, kattaen perustaidot ja korkeamman tason erikoisosaamisen, mutta se ei yksinään takaa työllistymistä ilman opiskelijan omaa aktiivisuutta ja verkostoitumista peliyhteisöissä.

Neogames Finland on koostanut sivuilleen ajankohtaista tietoa pelialan koulutusta tarjoavista oppilaitoksista https://neogames.fi/fi/pelialan-koulutus/

[13] Bit1: https://www.bit1.fi/

3. PELIALAN RAHOITUSMAHDOLLISUUDET

Suomalaisen pelialan rahoituskenttä on monikerroksinen ja edellyttää yrityksiltä strategisia valintoja jo varhaisessa vaiheessa. Useimmat studiot yhdistelevät useita eri rahoitusmuotoja ensimmäisten toimintavuosiensa aikana. Rahoitukseen liittyen keskeisiä lähtökysymyksiä on mm. se onko yrityksellä skaalautuva liiketoimintapotentiaali vai ei, sillä tämä määrittää pitkälti sopivat rahoitusinstrumentit.

JULKINEN RAHOITUS:

1) **Business Finland** tarjoaa useita instrumentteja, jotka kohdistuvat erityisesti kansainvälistä kasvua hakeviin yrityksiin. [14]
2) **EU-rahoitus** muodostaa oman erityisluonteisen kokonaisuutensa. Luova Eurooppa- Media Desk -ohjelma[15] on mahdollisuus erityisesti tarinavetoisille ja kulttuurisesti painottuneille projekteille.
3) **AVEKin DigiDemo**- ja **CreaDemo**-avustukset[16] on suunnattu luovien sisältöjen varhaiseen kehitykseen, ja niitä on käytetty myös digitaalisten pelidemon tai pelillisten sisältöjen prototyyppien rahoittamiseen silloin, kun ne liittyvät audiovisuaaliseen ilmaisuun tai kulttuurisisältöihin

YKSITYINEN RAHOITUS: pääomasijoittajat ja business enkelit

Yksityinen sijoittajarahoitus muodostaa keskeisen rahoituslähteen erityisesti kasvuhakuisille peliyrityksille. Enkelisijoittajat ja pääomasijoittajat ovat tyypillisiä rahoittajia silloin, kun tiimillä on vahvaa osaamista, näyttöjä aiemmasta tekemisestä, kansainvälinen markkina-ajattelu ja uskottava kasvustrategia. Pelialalla yksityinen rahoitus kohdistuu usein yrityksiin, joiden liiketoimintamalli voi skaalautua kansainvälisesti ja joiden tuottopotentiaali vastaa sijoittajien riskitasoa.

Suomalaiselle pelialalle keskeisiä tai erityisen relevantteja pelialaan keskittyneitä pääomasijoittajia ovat esimerkiksi **Sisu Game Ventures**[17] ja **Play Ventures**[18]. Sisu Game Ventures on varhaisen vaiheen pääomasijoitusrahasto, joka keskittyy kokonaan peleihin ja jolla on vahvat juuret pohjoismaisessa pelialassa. Play Ventures on niin ikään pelialaan keskittynyt pääomasijoittaja, ja Neogamesin aiemmassa sijoittajaselvityksessä[19] Sisu Game Ventures ja Play Ventures mainittiin Suomen pelialan paikallista VC-kenttää dominoivina varhaisen vaiheen sijoittajina. Lisäksi suomalaisille tai pohjoismaisille peliyrityksille relevantteja voivat olla kansainväliset ja pohjoismaiset pelialaan keskittyneet sijoittajat, kuten **Nordic Game Ventures**[20], sekä pelialan sijoittajatapahtumat, esimerkiksi **Nordic Gamen Games Capital Summit**[21], jossa rahoitusta hakevat pelialan yritykset voivat kohdata peleihin sijoittavia VC-rahastoja ja enkeleitä.

Business enkeleitä voi Suomessa tavoittaa erityisesti **FiBANin**[22] eli Finnish Business Angels Networkin kautta. FiBAN kuvaa itseään yli 600 yksityissijoittajan verkostoksi, jonka kautta startupit voivat hakea rahoitusta ja päästä esittelemään yritystään enkelisijoittajille ja rahastoille. Pelialan ja muiden luovien alojen kannalta kiinnostava on myös **FiBAN Creative Angels®**, jonka tavoitteena on yhdistää enkelipääomaa ja kasvupotentiaalisia luovan alan yrityksiä, mukaan lukien peliyrityksiä. Lisäksi monet menestyneet suomalaiset peliyrittäjät toimivat myös businessenkeleinä, joita voi tavoittaa pelialan yhteisön kautta.

14) Business Finland: https://www.businessfinland.fi/palvelut/rahoitus/rahoituspalvelut/tempo-rahoitus/peliliiketoiminta/

15) Luova Eurooppa / Media Desk: https://mediadesk.fi/

16) Avek / DigiDemo: https://kopiosto.fi/AVEK/tuen-hakijoille/avekin-tuet-ja-hakuohjeet

17) Sisu Ventures: https://sisu.vc/

18) Play Ventures: https://www.play.vc/

19) Neogames Finland: Best Practices for Young Start-ups to Rise Private Investments: A Case Study for the City of Helsinki. Saatavilla osoitteessa: https://neogames.fi/a-study-for-the-city-of-helsinki-best-practices-for-young-start-ups-to-rise-private-investments/

20) Nordic Game Ventures https://nordicgameventures.com/

21) Games Capital Summit: https://nordicgame.com/games-capital-summit/

22) Fiban: https://fiban.org/

Yksityinen rahoitus ei kuitenkaan sovellu kaikille peliyrityksille. Sijoittajarahoitus edellyttää yleensä kasvutavoitetta ja vähintäänkin omistuksen jakamista, sekä sijoittajien tuotto-odotusten hyväksymistä ja kykyä rakentaa yritystä tavalla, joka voi tuottaa merkittävän arvonnousun. Tämän vuoksi se sopii parhaiten yrityksille, jotka tavoittelevat skaalautuvaa kansainvälistä liiketoimintaa. Vakaata liiketoimintaa tai indie-lähtöistä kehityspolkua tavoitteleville yrityksille sijoittajarahoitus voi olla mahdollinen, mutta ei aina tarkoituksenmukaisin rahoitusmuoto.

MUITA RAHOITUSKEINOJA:

1) **Joukkorahoitus** on vaihtoehto silloin, kun studiolla on jo olemassa seuraajakunta tai selkeästi määritelty kohdeyleisö, mutta toisaalta sitä voidaan käyttää myös pelikonseptin testaamiseen yleisöllä ja mikäli esitetty peli-idea resonoi joukkorahoituskampanjassa, tukee se myös markkinointia ja auttaa tulevia pelaajia sitoutumaan peliin. Kuitenkin on hyvä huomioida, että onnistunut joukkorahoituskamppanja edellyttää huolellisia panostuksia. Ilman valmiiksi rakennettua yleisöpohjaa ja markkinointikyvykkyyttä joukkorahoituskampanjan onnistuminen on epätodennäköistä. Suomessa on lisäksi huomioitava lainsäädännölliset reunaehdot, jotka rajaavat käytettävissä olevia joukkorahoitusmuotoja.

2) **Julkaisijarahoitus** on vaihtoehto erityisesti silloin, kun studiolla on osittain valmis tai konseptiltaan vahva projekti. Julkaisija voi tarjota paitsi rahoitusta myös markkinointivoimaa ja jakelukanavia. Vastineeksi studio sitoutuu usein jakamaan tuottoja ja osittain päätösvaltaa projektin suhteen. Tämä malli sopii erityisesti tiimeille, jotka haluavat keskittyä tuotantoon mutta hyödyntää ulkopuolista kaupallista osaamista.

3) **Alihankinta- ja yhteistyöprojektit** tuottavat kassavirtaa tarjoamalla osaamista muiden studioiden projekteihin. Tämä malli mahdollistaa oman IP:n kehittämisen rinnalla ilman välitöntä ulkopuolista pääomaa ja usein auttaa trimmaamaan yrityksen toimintaa tehokkaammaksi. Alihankinta- ja yhteistyöprojektit kuitenkin myös hidastavat usein yrityksen omaa tuote- ja IP kehitystä.

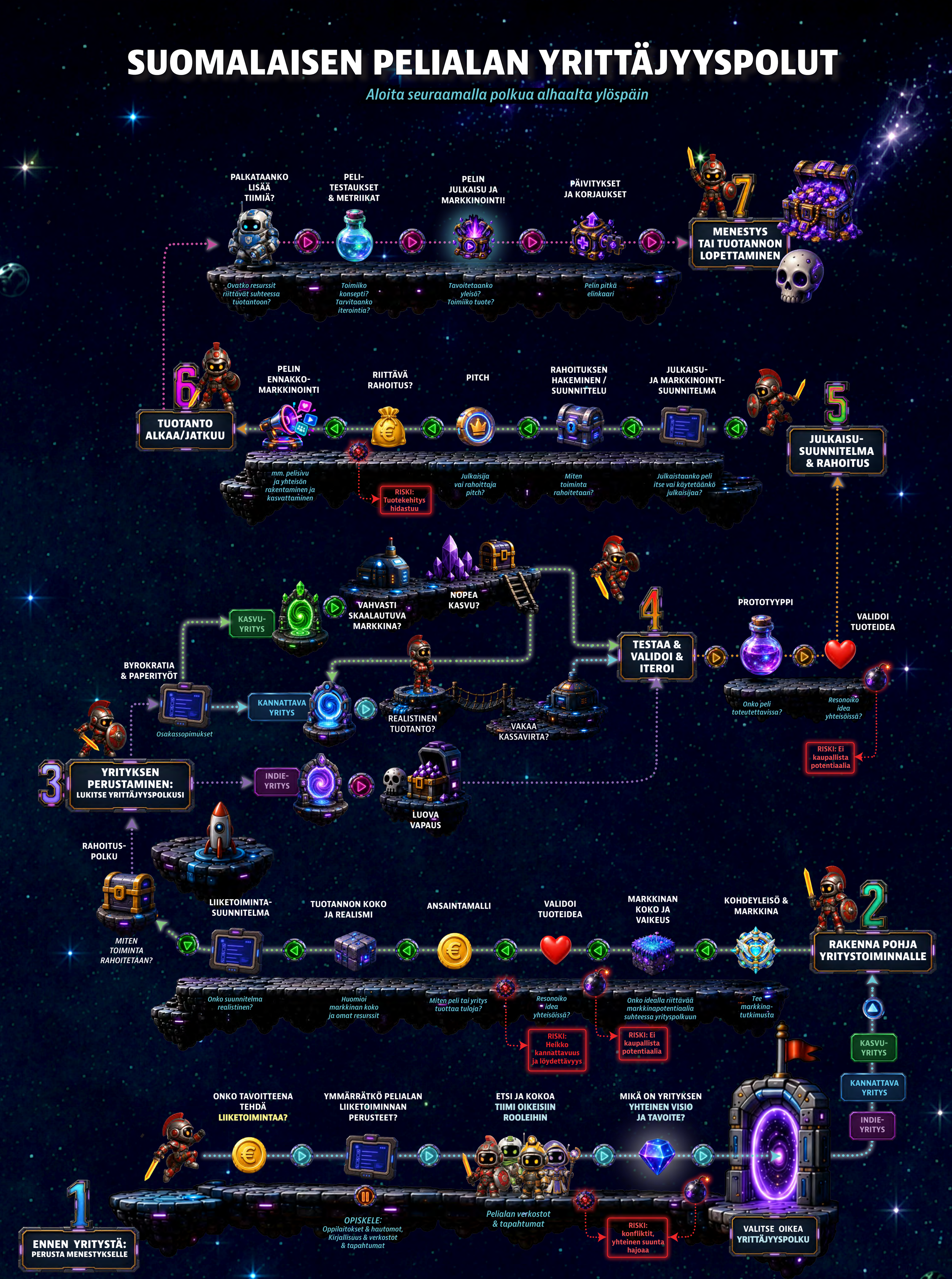
4) **Bootstrap-rahoitus** eli omarahoitteinen kehitys muodostaa edelleen merkittävän osan alan todellisuutta. Tiimit voivat rahoittaa kehitystä sivutöillä, ulkoistetuilla projekteilla, säästöillä tai osa-aikaisella työllä. Tämä malli vähentää omistuksen laimentumista, mutta lisää henkilökohtaista taloudellista riskiä ja kuormitusta. Kaavio korostaa, että moni studio yhdistää bootstrap-vaiheen myöhempään ulkopuoliseen rahoitukseen.

5) **Laina ja velkainstrumentit** muodostavat soveltuvat pelialalla pääosin vaiheeseen, jossa liiketoiminta on jo käynnissä ja tulovirrat ennakoitavissa. Perinteinen pankkilaina edellyttää yleensä kassavirtaa, riittäviä vakuuksia ja joissain tapauksissa myös henkilökohtaisia takauksia, minkä vuoksi se on harvoin varhaisvaiheen studioille realistinen vaihtoehto. Käyttäjähankintaan kohdistuva velkarahoitus voi toimia kasvun kiihdyttäjänä, jos tuote, ansaintamalli ja analytiikka on validoitu, mutta se lisää kassavirtariskiä ja altistaa yrityksen markkinamuutoksille. Julkisen sektorin lainainstrumentit, kuten Business Finlandin lainat, eroavat tästä: ne eivät edellytä henkilökohtaisia takauksia ja ne voidaan tietyin ehdoin osittain konvertoida myöhemmin avustuksiksi, mikä pienentää yrittäjän henkilökohtaista riskiä. Velkarahoitus ei vähennä omistuspohjaa yrityksessä, mutta kasvattaa taloudellista riskiä, joten se soveltuu parhaiten kypsään vaiheeseen, ei välttämättä ensimmäisen pelin rahoittamiseen.

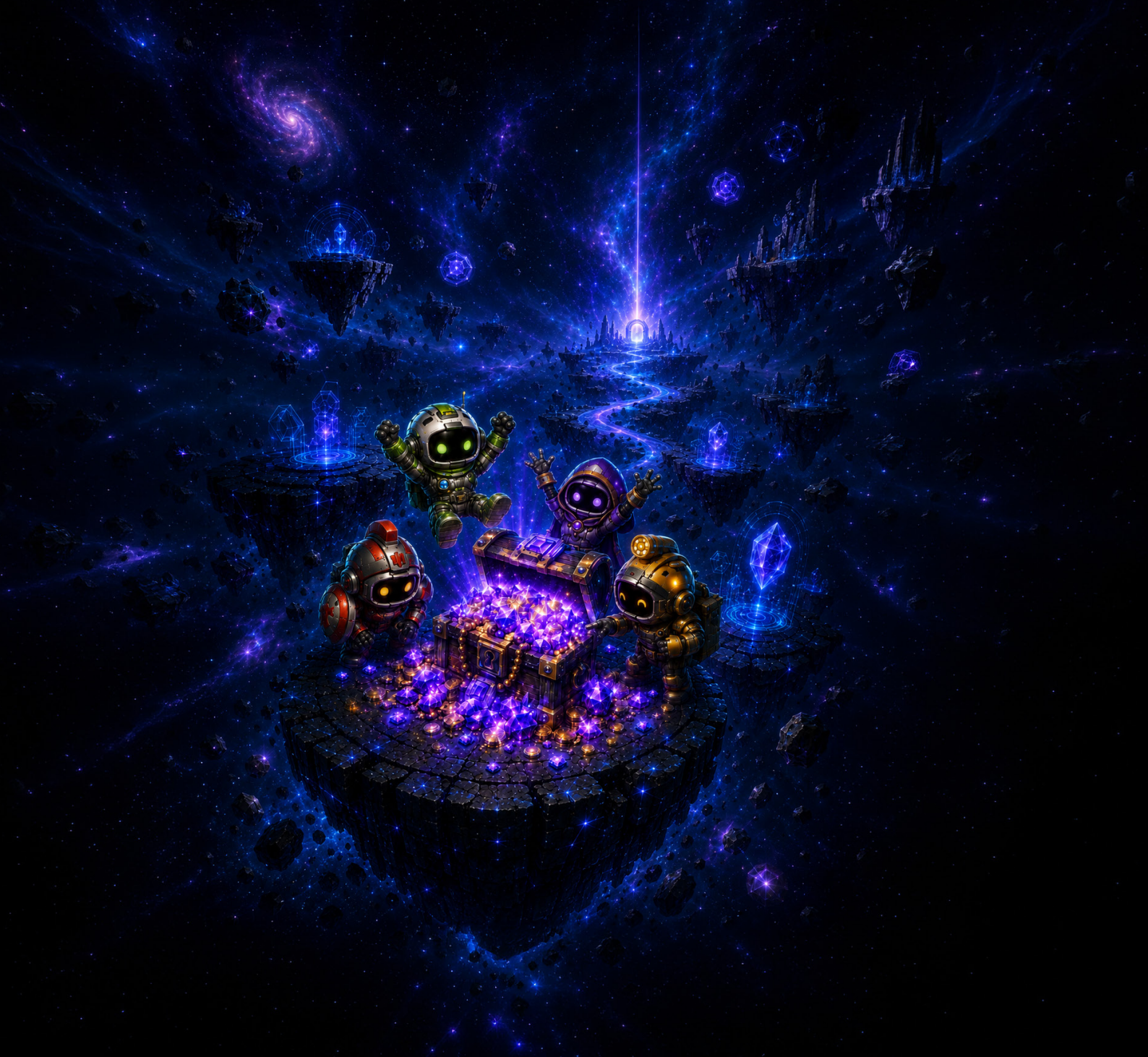
Kokonaisuutena suomalainen pelialan rahoitusjärjestelmä tarjoaa laajan kirjon vaihtoehtoja, mutta edellyttää yritykseltä selkeää strategista positiointia: tavoitellaanko nopeaa kansainvälistä kasvua, vakaata kannattavuutta vai projektikohtaista toteutusta. Rahoitus ei ole pelkästään pääomaa, vaan myös kumppanuus, joka ohjaa yrityksen kehityssuuntaa.

SUOMALAISEN PELIALAN YRITTÄJYYSPOLUT

Aloita seuraamalla polkua alhaalta ylöspäin



AEL SÄÄTIÖ
neogames HUB OF THE FINNISH GAME INDUSTRY

AEL SÄÄTIÖ

neogames
HUB OF THE FINNISH GAME INDUSTRY