

Janne Mustonen

Liiketoimintasuunnitelma peliyritykselle



Tradenomi

Syky 2015



TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mustonen Janne

Työn nimi: Liiketoimintasuunnitelma peliyritykselle

Tutkintonimike: Tradenomi, tietojenkäsittely

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, peliteollisuus, peliyritys, suunnittelu, liiketoiminta

Tehokkaiden kehitystyökalujen ja digitaalisten jakelukanavien myötä lähes kuka tahansa voi nyky päivänä kehittää ja julkaista videopelin kansainvälisille markkinoille. Kehityssuunta on johtanut kirstyneeseen kilpailuun ja moniin kannattavuuteen liittyviin liiketoiminnan haasteisiin peliteollisuudessa. Uuden pelialan yrityksen kannalta liiketoiminnan huolellinen suunnittelu on nyt erityisen tärkeää. Aihe tälle opinnäytetyölle löytyi käytännön tarpeesta, sillä tekijä on ryhtymässä pelialan yrittäjäksi.

Opinnäytetyön toimeksiantajina toimivat yhteisesti perustettavan pelialan yrityksen muut osakkaat Antti Kaisamatti, Henri Koski, Petri Liuska, Jussi Lukkarinen ja Minttu Meriläinen. Toimeksiantajat ja opinnäytetyön tekijä ovat muodostaneet vuonna 2013 Bind-nimisen pelinkehitysyksikön Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimivaan KAMK Kajability osuuskuntaan. Opinnäytetyön kehitystehävänä oli laatia uskottava liiketoimintasuunnitelma perustettavalle peliyritykselle. Työn tuloksena syntyi Yritys-Suomen mallipohjan mukainen, PDF-muotoinen liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää tarvittavat kustannuslaskelmat ja budjetin.

Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osiosta: liiketoiminnan suunnittelun teoriasta ja liiketoimintasuunnitelman laatimisen käytännön kuvauksesta. Työn teoriaosuus keskittyy käsittelemään liiketoimintasuunnitelmaa sekä siihen liittyviä käsitteitä ja työkaluja. Työn käytännön osuus kuvaa peliyrityksen liiketoiminnan suunnittelun ja itse liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessit. Toteutusosassa myös esitetään ulkoisten asiantuntijoiden arvio laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta.

Liiketoimintasuunnitelma on monipuolinen ja kokonaisvaltainen yritystoiminnan suunnittelun, jäsentämisen ja konkretisoinnin väline. Nykyaikaiset liiketoiminnan suunnittelun menetelmät ja työkalut helpottavat liiketoimintasuunnitelman laatimista. Liiketoimintasuunnitelma selkeyttää ja konkretisoi liikeidea sekä toimii hyvänä suunnannäyttäjänä yritykselle.

Pelirytyksen liiketoimintasuunnitelman tulee keskittyä erityisesti yrityksen toimintaympäristöön liittyviin kysymyksiin. Pelirytyksen liiketoimintasuunnitelmassa on oleellisempaa määrittää *markkinarako* ja *lähestymistapa* kuin esimerkiksi asiakassegmentti. Liiketoimintasuunnitelman tulee tiedottaa realistisesti peliteollisuudessa vallitseva kova kilpailu ja tarjota konkreettisia keinoja sille, miten yritys pyrkii saavuttamaan riittävän näkyvyyden ja kiinnostavuuden kehittämilleen peleille myyntitavoitteiden saavuttamiseksi.

ABSTRACT

Author: Mustonen Janne

Title of the Publication: Business Plan for a Game Company

Degree Title: Bachelor of Business Administration, Business Information Technology

Keywords: business plan, game industry, game company, business planning, business

The combination of modern game development tools and digital distribution channels has made it possible that today almost anyone can develop and publish a video game into international markets. The trend has led to increased competition and profitability challenges inside the gaming industry. For a game company being founded today, careful business planning is very important. The subject for this dissertation was found due to this practical necessity, as the author is to be engaged in the gaming industry as an entrepreneur.

The thesis was commissioned jointly by other shareholders of the game company to be founded: Antti Kaisamatti, Henri Koski, Petri Liuska, Jussi Lukkarinen and Minttu Meriläinen. In 2013, the previously mentioned partners and the author formed a game development unit called Bind under the KAMK Kajability cooperative. The goal of this thesis was to prepare a credible business plan for the company. As a result, a business plan based on the Entrepreneur Finland template containing the necessary calculations and budgets was created.

The work consists of two parts: business planning theory and the description of the practical preparation of the business plan. The theory focuses on the concept of a business plan, as well as on the business planning related methods. The practical part describes the game company's business planning processes and the preparation of a business plan itself. It also assesses the successfulness of the created business plan.

The theory shows that the business plan is a versatile and comprehensive planning, structuring and reification tool for the company. Modern business planning methods and business plan preparation tools significantly facilitates the creation of a business plan. A business plan significantly clarifies and concretizes one's business idea.

As a main conclusion, a game company's business plan should focus on the company's operating environment. Thus, it is more relevant to determine the niche market and the company's approach to it rather than a certain customer segment for example. Moreover, the business plan should realistically acknowledge the intense competition in the industry and provide concrete means how the company aims to achieve adequate visibility and attractiveness for its games in order to achieve the set sales targets.

ALKUSANAT

Bindille, mahtavalle pelinkehitystiimille, jossa minulla on ollut ilo ja kunnia työskennellä neljä vuotta. Kiitos Jari Junkkarille ja Intotalolle tuesta, opastuksesta ja rohkaisusta polulla yrittäjyyteen sekä avusta sen karikkojen välttämässä. Kiitos myös rakkaalle vaimolleni Mialle, joka jaksoi kannustaa (ja painostaa) minua työn tekemisessä ja viimeistelyssä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN KEHITYSTEHTÄVÄ.....	3
3 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUN TEORIAA	4
3.1 Liiketoiminnan suunnittelu	4
3.2 Liiketoiminnan suunnittelun työkalut.....	5
3.2.1 Business Model Canvas.....	5
3.2.2 Verkkotyökalut.....	9
3.3 Liiketoimintasuunnitelma	10
3.3.1 Liiketoimintasuunnitelman asiasisältö	11
3.3.2 Liiketoimintasuunnitelma peliteollisuudessa.....	17
4 BIND-PELIYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	20
4.1 Liiketoiminnan suunnittelun taustat ja lähtökohdat	20
4.2 Liiketoimintasuunnitelman laadinnan vaiheet	27
4.2.1 Hiomo-koulutus ja Business Model Canvas	27
4.2.2 Budjetointi	30
4.2.3 Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen	33
4.3 Liiketoimintasuunnitelman arviointi.....	33
5 YHTEENVETO	35
6 POHDINTA.....	38
LÄHTEET	43
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Peliteollisuus on merkittävässä kansainvälisessä kasvussa. Suomalaisen pelialan kattojärjestön Neogamesin mukaan peliteollisuus on ollut koko 2000-luvun viihdeteollisuuden nopeimmin kasvava haara (Tietoa toimialasta 2015). Markkinoille pääsyä helpottanut digitaalinen jakelu sekä uudet, tehokkaat tuotekehityksen työkalut synnyttävät uusia alan yrityksiä ympäri maailman nopealla tahdilla. Toisaalta tilanne, jossa lähes kuka tahansa voi kehittää ja julkaista pelin kansainvälisille markkinoille, johtaa väistämättä kiristyvään kilpailuun ja liiketoiminnan haasteisiin. (Cashman 2014; Handrahan 2015; Gaar 2011.)

Yhtenä viihdeteollisuuden haarana pelit eivät kilpaile kuluttajan vapaa-ajasta vain muiden pelien kanssa, vaan myös kaiken muun viihteen kanssa. Jatkuvasti lisääntyvän viihteellisen median myötä markkinat saturoituvat, kun median tarjonta kasvaa yli sen kysynnän (Viexi 2014). Peliteollisuudessa tuotteiden näkyvyys markkinoinnin tai erottuvuuden keinoin on elinehto kestävän liiketoiminnan rakentamiseksi. Koska saturoituneilla markkinoilla juuri näkyvyys on yksi haastavimpia ongelmia (Kokemuller 2015), tilanne pakottaa peliteollisuuden yritykset joko sopeutumaan ja menestymään tai kohtaamaan konkurssin.

Uuden pelialan yrityksen kannalta liiketoiminnan huolellinen suunnittelu on tärkeämpää nyt kuin koskaan aikaisemmin. Aihe tälle opinnäytetyölle löytyi siis käytännön tarpeesta, sillä tekijä on ryhtymässä pelialan yrittäjäksi ja suunnitellut oman yrityksen perustamista jo vuodesta 2010. Opinnäytetyö tarjoaa luontevan tavan yhdistää pelialan erikoisosaaminen ja yrityksen perustamiseen liittyvä liiketoiminnan suunnittelu toisiinsa. Aihevalintaa puolsi myös halu yhdessä muiden perustajien kanssa kirkastaa liikeidea ja liiketoimintamalli mahdollisimman kilpailukyiseksi sekä järjestää rahoittajille ja tukiorganisaatioille perustettavan yrityksen kustannuslaskelma ja budjetti uskottavassa muodossa. Toisaalta uudet liiketoiminnan suunnitteluun liittyvät työkalut motivoivat minua tutkimaan pintaa syvemältä.

Opinnäytetyö on rajattu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti käsittelemään liiketoimintasuunnitelmaa sekä siihen liittyviä käsitteitä ja työkaluja perustettavan yrityksen kehitysaste ja toimiala huomioiden. Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osiosta: liiketoiminnan suunnittelun teoriasta ja liiketoimintasuunnitelman laatimisen käytännön kuvauksesta. Opinnäytetyöstä on rajattu pois yleinen liiketoiminnan ja yritystoiminnan teoria ja niiden käsitteistö. Työn *tietoperusta* (luku 3) rakentuu nykyaikaisesta painetusta teoreettisesta tiedosta sekä sähköisesti julkaistusta artikkelista peliteollisuuteen liittyvistä ammattikäytännöistä ja kokemuksista. Tietoperustaan on sisällytetty liiketoiminnan suunnitteluun ja itse liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä työkaluja, sillä ne ovat oleellinen osa liiketoimintasuunnitelman laadintaa ja keskeisiä opinnäytetyön kehitystehtävän kannalta. *Toteutusosa* (luku 4) kuvaa peliyrityksen liiketoiminnan suunnittelun ja itse liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessit. Lisäksi toteutusosassa arvioidaan sitä, miten liiketoimintasuunnitelma on onnistunut ulkoisten asiantuntijalausuntojen sekä refleктоivan itsearvioinnin avulla. Opinnäytetyön yhteenveto (luku 5) ja pohdinta (luku 6) keskittyvät pelialan liiketoimintasuunnitelman laatimisen ongelmakohtiin ja pyrkivät tarjoamaan kehitysideoita ja jatkoselvityskohteita pelialan yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun.

Opinnäytetyön tärkeimmät lähteet ovat Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kirja *Business Model Generation* (2010), Toivo Kosken ja Markku Virtasen kirja *Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen* (2005) sekä Irma Meretniemen ja Hanna Ylösen kirja *Yrityksen perustajan käsikirja* (2009). Painettujen lähteiden lisäksi tietosisältöä täydennetään peliteollisuuden merkittävimmän artikkeliportaalin, *Gamasutran*, artikkeleilla lähemmäs nykypäivän pelitoimialaa.

Kokemukseni pelinkehitysprojektien johtamisesta ja pelien tuottamisesta on ohjannut kiinnostusta kohti laajempaa käsitettä, itse *peliliiketoimintaa*. Aloitin matkan kohti yrittäjyyttä yhdessä kuuden muun kohtalotoverin kanssa opintojeni alussa vuonna 2011, ja se kulminoituu monella tavalla tähän työhön. Lopputuloksena syntyi opinnäytetyö sekä liiketoimintasuunnitelma, joka sai Finnveran rahoituspäällikön hymyilemään. Miellyttäviä lukuhetkiä!

2 OPINNÄYTETYÖN KEHITYSTEHTÄVÄ

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan *projektiluonteinen kehittämistyö*, joka yhdistää toisiinsa yleistä liiketoiminnan ja liiketoiminnan suunnittelun teoriaa sekä tekijän erityisosaamista pelituottamisesta ja peliliiketoiminnasta. Opinnäytetyön kehitystehtävä on laatia uskottava liiketoimintasuunnitelma perustettavalle peliteollisuuden yritykselle. Työn tuloksena syntyy Yritys Suomen mallipohjan mukainen, PDF-muotoinen liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää tarvittavat kustannuslaskelmat ja budjetin, jotta sillä voidaan hakea yritykselle tuki- ja riskirahoitusta.

Opinnäytetyön ohjauksesta vastaa luonnontieteiden yliopettaja Arto Karjalainen. Sovin Karjalaisen kanssa opinnäytetyön ohjauksesta, koska hänellä on pitkäaikainen kokemus IT-alan ohjelmistokehityksestä sekä yrittäjyydestä. Liiketoimintasuunnitelmaan liittyvästä neuvonnasta vastaa Intotalo Oy:n asiakkuuspäällikkö Jari Junkkari. Intotalo Oy on suomalainen yrittäjyyden valmennuskeskus, joka on toiminut vuodesta 2001 alkaen ja kouluttanut yli 1800 eri alojen yrittäjää ja yrittäjyyttä suunnittelevaa henkilöä. Junkkari on toiminut yritysvalmentajana Kajaanissa järjestetyissä Pelialan Hiomo-valmennuksissa. Hiomo on peliteollisuuden pyrkiville suunnattu erityisyrittäjyyskoulutus.

Opinnäytetyön toimeksiantajina toimivat yhteisesti perustettavan yrityksen muut osakkaat: Antti Kaisamatti, Henri Koski, Petri Liuska, Jussi Lukkarinen ja Minttu Meriläinen. Toimeksiantajat ja tekijä ovat muodostaneet vuonna 2013 Bind-nimisen pelinkehitysyksikön Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimivaan KAMK Kajaability-osuuskuntaan. Pelinkehitysyksikkö on opintojen aikana kehittänyt pelillistettyjä sovelluksia asiakasyrityksille Helsingissä, Oulussa ja Kajaanissa sekä saavuttanut positiivista julkisuutta kehittämillään peleillä Suomessa ja kansainvälisesti. Toimeksiantajan keskeisenä vaatimuksena opinnäytetyön tuloksena syntyvälle liiketoimintasuunnitelmalle on sen kokonaisvaltaisuus, uskottavuus ja korkealaatuinen asiasisältö. Liiketoimintasuunnitelmalla tullaan ensisijaisesti hakemaan TE-toimiston myöntämä starttiraha ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista.

3 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELUN TEORIAA

Tämä luku käsittelee toisiinsa lähekkäin liittyviä käsitteitä: yritysidea, liikeidea, liiketoimintamallia ja liiketoimintasuunnitelmaa sekä niitä yhdistävää liiketoiminnan suunnittelun prosessia. Liiketoiminnan suunnitteluun ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä käsitteitä sekä liiketoimintamallin ja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyviä työkaluja käsitellään omissa alaluvuissaan. Luvun lopussa paneudutaan peliteollisuuden liiketoiminnan erityispiirteisiin.

3.1 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoiminnan suunnittelu on järjestelmällinen ja analyttinen toimintatapa, jossa korostuvat tosiasiat ja joka yleensä dokumentoidaan kirjallisen liiketoimintasuunnitelman muotoon. (Koski & Virtanen 2005, 18, 21.) Liiketoiminnan suunnittelu on parhaimmillaan luova ongelmanratkaisuprosessi, jossa yrittäjä tunnistaa asiakkaan ongelman, kehittää siihen ratkaisun ja tarjoaa sen hänelle siten, että siitä syntyy arvoa asiakkaalle ja yritykselle (Koski ym. 2005, 102). Liiketoimintaa suunniteltaessa pohditaan, mikä on yrityksen ydinosaamista ja mistä arvoketjun osasta yritys saa parhaimman tuoton (Koski ym. 2005, 39). Itse suunnittelun tekoprosessi ei ole tieteellisen tarkkaa, vaan suunnitelman rakenne elää voimakkaasti sen mukaan, mitä tarkoitusta varten se tehdään, missä kehitysvaiheessa yritys on ja millä toimialalla se toimii (Koski ym. 2005, 23).

Yritystoiminnan suunnittelu lähtee tyypillisesti liikkeelle yritysideaista, jota arvioidaan ja tarkennetaan suhteessa yrityksen toimialaan ja toimintaympäristöön (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 16). Yritysidea tarkastellaan yrittäjien omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkopuolisten uhkien ja mahdollisuuksien valossa, jolloin yritysidea vähitellen täsmentyy liikeideaksi (Alikoski ym. 2009, 16). Liikeidea (engl. *a business idea*) puolestaan on kuvaus siitä, miten yritys hankkii tuloja. Yrittäjän tulee myös hahmottaa yrityksensä toiminnot kokonaisuutena, jolloin voidaan puhua liiketoimintamallista (engl. *a business model*). Osterwalder & Pigneur (2010, 15) määrittävät liiketoimintamallin seuraavasti: "The business

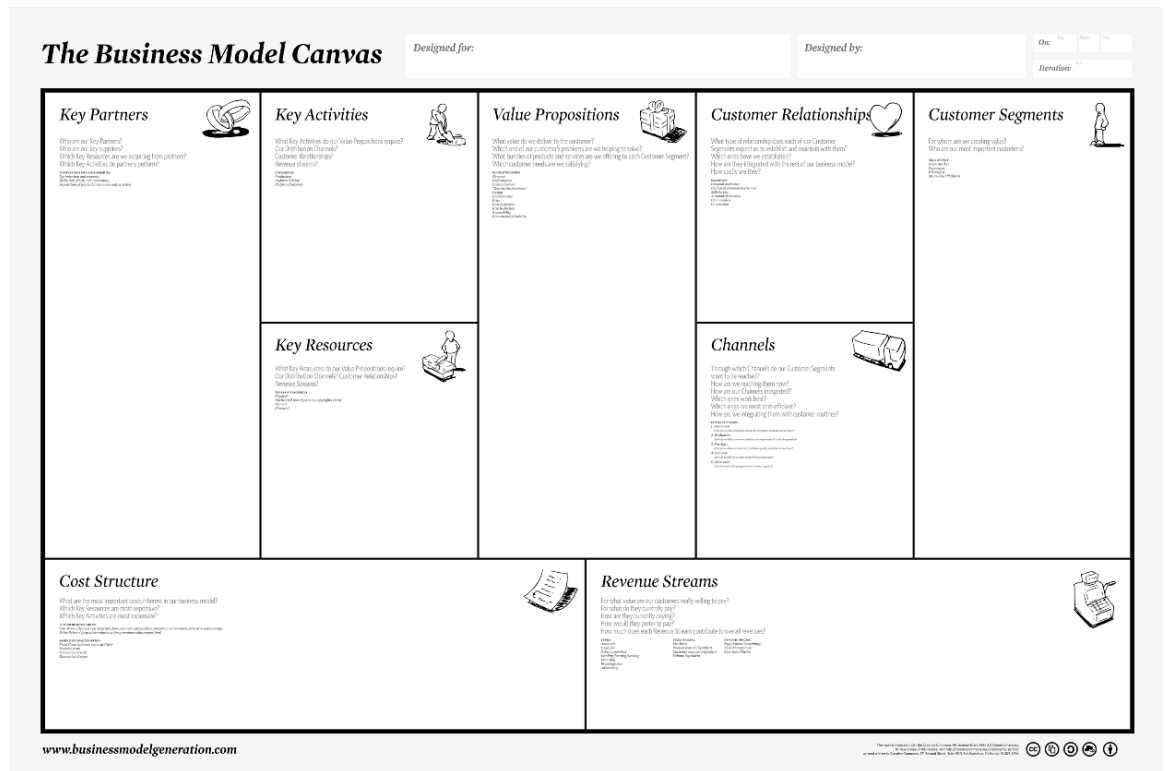
model is like a blueprint for a strategy to be implemented through organizational structures, processes, and systems.”

3.2 Liiketoiminnan suunnittelun työkalut

Liiketoiminnan suunnittelun apuna voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, työkaluja ja palveluita. Tässä alaluvussa keskitytään Osterwalderin ja Pigneurin kirjassa *Business Model Generation* esitettyyn *Business Model Canvas* -menetelmään, sekä suomalaisiin Liiketoimintasuunnitelma.comin ja Yritys-Suomen liiketoimintasuunnitelman laadintaan kehitettyihin sähköisiin verkkopalveluihin. Liiketoimintasuunnitelma voidaan nähdä liiketoiminnan suunnittelun työkaluna, mutta tässä opinnäytetyössä se käsitellään selkeyden vuoksi omassa alaluvussaan (ks. 3.3 Liiketoimintasuunnitelma).

3.2.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas on Osterwalderin ja Pigneurin kirjassa *Business Model Generation* esitetty menetelmä ja työkalu liiketoimintamallin laatimiseen. Business Model Canvas sisältää yhdeksän osiota: arvolupaus, kanavat, asiakassegmentit, asiakassuhteet, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit sekä ansaintamalli ja kulurakenne (ks. kuvio 1). Menetelmän ajatuksena on, että liiketoimintamalli muodostuu pohtimalla ja laatimalla jokaiseen osioon vaadittu sisältö. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16–17.)



Kuvio 1. Business Model Canvas (Osterwalder ym. 2010, 44).

Arvolupaus (engl. *Value Propositions*) kuvaa yrityksen tuotteet ja palvelut, jotka luovat asiakkaalle arvoa. Asiakkaat valitsevat yhden yrityksen toisen yli juuri arvolupauksen vuoksi, sillä arvolupaus tyydyttää asiakkaan tarpeen tai se ratkaisee hänen ongelmansa. Arvolupaus voi olla esimerkiksi uutuus, suorituskyky, hinta, käyttöominaisuudet tai brändi. Yhdistämällä eri osia eri suhteessa luodaan asiakkaalle arvoa luova tuote tai palvelu. Arvolupaus on eri jokaiselle asiakassegmentille. (Osterwalder ym. 2010, 22–25.)

Kanavat (engl. *Channels*) kuvaavat, miten yritys kommunikoi ja saavuttaa asiakassegmenttinsä toimittaakseen arvolupauksen. Kommunikointi-, jakelu- ja myyntikanavat muodostavat yrityksen asiakasrajapinnan. Kanavissa asiakas kohdataan ja ne vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen. Kanavilla on useita eri toimintoja: tiedon levittäminen yrityksestä ja sen tuotteista, yrityksen arvolupauksen arvioinnin helpottaminen asiakkaalle, tuotteen tai palvelun ostaminen, arvolupauksen toimittaminen asiakkaalle ja oston jälkeisen tuen tarjoaminen. Kanavat voivat olla yrityksen omia tai sen kumppaneiden omistamia. Ne voivat olla fyysisiä, digitaalisia tai jälleenmyyjien käsissä. Yritykselle tärkeintä on löytää yhdistelmä

kanavia, joka kustannustehokkaasti palvelee asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Osterwalder ym. 2010, 26–27.)

Palvellakseen asiakkaitaan paremmin yritys voi jakaa heidät asiakassegmentteihin (engl. *Customer Segments*) yhteisiin tarpeisiin, asiakaskäyttämiseen tai muuhun yhtenevään tekijään perustuen. Liiketoimintamallissa voidaan määrittää yksi tai useampi erikokoinen asiakassegmentti, ja yrityksen tulee päättää, mitä asiakassegmenttejä se pyrkii palvelemaan ja mitä se jättää huomioimatta. Osterwalderin ja Pigneurin mukaan asiakasryhmät edustavat eri asiakassegmenttejä, jos heidän tarpeensa vaatii yksilöllisen tuotteen tai palvelun, heidät saavuttaa eri kanavien kautta, he vaativat erilaisen asiakassuhteen tai heillä on merkittävästi eroava kannattavuus (asiakasmenojen- ja tulojen suhde). (Osterwalder ym. 2010, 20–21.)

Yrityksen tulee myös kirkastaa, millaisen asiakassuhteen (engl. *Customer Relationship*) se haluaa muodostaa kunkin asiakassegmentin kanssa. Asiakassuhteet vaihtelevat henkilökohtaisesta automatisoituun. Asiakassuhteessa toimimista puolestaan voi motivoida esimerkiksi asiakashankinta, asiakassuhteiden ylläpito tai lisämyynti. Yritys voi tarjota asiakkaalleen henkilökohtaista palvelua, itsepalvelua tai automatisoitua palvelua, ja muodostuvan asiakassuhteen laatu vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen. Asiakassuhdetta voidaan syventää käyttämällä hyödyksi erilaisia yhteisöjä ja luomalla arvolupausta asiakkaan kanssa. (Osterwalder ym. 2010, 28–29.)

Avainresurssit (engl. *Key Resources*) kuvaavat resurssit, jotka ovat keskeisiä yrityksen liiketoiminnalle. Kaikki liiketoimintamallit vaativat avainresursseja, sillä niiden avulla yritys luo ja tarjoaa arvolupauksia, saavuttaa markkinat, ylläpitää asiakassuhteita eri asiakassegmenttien kanssa ja tuottaa tuloa. Avainresurssit voidaan jakaa neljään ryhmään: fyysiset, taloudelliset, älylliset ja inhimilliset. Yritys voi omistaa avainresurssit itse, vuokrata ne tai saada ne avainkumppaneilta. (Osterwalder ym. 2010, 34.)

Avaintoiminnot (engl. *Key Activities*) kuvaa ne tärkeimmät toimet ja tehtävät, jotka yrityksen on suoritettava saadakseen liiketoimintamallinsa toimimaan. Toimialasta

riippumatta kaikessa liiketoiminnassa on avaintoimintoja, jotka yrityksen on suoritettava onnistuneesti. Avaintoiminnot ovat yrityskohtaisia, mutta niitä on oltava, jotta yritys voi luoda ja toimittaa arvolupaukset, tavoittaa asiakkaat, ylläpitää asiakassuhteita ja tehdä tuottoa. (Osterwalder ym. 2010, 36.)

Yritys tarvitsee avainkumppaneita (engl. *Key Partners*), jotta liiketoiminta saadaan toimimaan. Kumppaneita voivat olla esimerkiksi rahoitustahot, palveluntarjoajat ja tavarantoimittajat. Avainkumppaneita hankitaan liiketoiminnan tehostamiseksi, riskien vähentämiseksi ja resurssien hankkimiseksi. Business Model Canvas jakaa avainkumppanit jaetaan neljään pääryhmään: ei-kilpailijoiden väliseen strategiseen liittoon, kilpailijoiden väliseen strategiseen yhteistyöhön, liittoon uuden yritystoiminnan luomiseksi sekä myyjä-ostaja suhteeseen. (Osterwalder ym. 2010, 38.)

Ansaintamalli (engl. *Revenue Streams*) on laskelma kunkin asiakassegmentin tuotosta; tulosta vähennettynä menoilla. Yritys voi määrittää jokaiselle asiakassegmentille monta ansaintamallia, mutta tärkeintä on löytää ansaintamallille oikeat parametrit - arvolupaus, hinta ja maksutapa - vastaamalla kysymykseen: millaisesta arvosta (engl. *value*) kukin asiakassegmentti on todella valmis maksamaan? Jokainen ansaintamalli voi erota hinnoittelultaan. Osterwalderin ja Pigneurin mukaan päähinnoittelumalleja on kaksi: kiinteä, ennalta määrätty hinnoittelu ja dynaaminen, mukautuva hinnoittelu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–33.)

Kulurakenne (engl. *Cost Structure*) osioon määritetään merkittävimmät kulut, jotka liiketoimintamallin mukainen toiminta aiheuttaa. Esimerkiksi arvon luominen ja toimittaminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen ja myynti aiheuttavat kuluja. Osterwalder ja Pigneur määrittävät kaksi pääkulurakennetta, joiden mukaan liiketoiminta yleensä rakennetaan. Mataliin kuluihin (engl. *cost-driven*) perustuva liiketoiminta ulkoistaa paljon toimintojaan, valitsee pienikuluiset arvolupaukset ja pyrkii kokonaisvaltaiseen automatisaation. Arvon tuottamiseen (engl. *value-driven*) keskittyvät yritykset puolestaan panostavat erittäin korkeaan laatuun ja henkilökohtaiseen palveluun. (Osterwalder ym. 2010, 40–41.)

3.2.2 Verkkotyökalut

Tämän opinnäytetyön kehitystehtävän suorittamisessa on hyödynnetty kahta liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvää työkalua, jotka esitellään seuraavaksi. Työkaluihin liittyvät palvelut ovat julkisia ja ilmaisia käyttää. Työkalujen valintaperusteet esitellään tarkemmin työn toteutusosassa.

Liiketoimintasuunnitelma.com on Startup Commons Finlandin kehittämä verkkopalvelu, jota ylläpitävät Helsingin Uusyrityskeskus ja YritysHelsinki. Käyttäjä voi rekisteröityä palveluun käyttäjätunnuksella ja sähköpostiosoitteella. Rekisteröityään hän voi laatia liiketoimintasuunnitelman, siihen liittyvät laskelmat sekä kolmevuotisen tulossuunnitelman. Sivuston toiminnot on jaettu viiteen osioon:

- LTS-osioon, jossa käyttäjä pääsee luomaan kirjallisen liiketoimintasuunnitelman
- Rahoitus-, kannattavuus- ja myyntiosioihin, joissa käyttäjä voi tehdä suunnitelmaansa liittyvät talouslaskelmat
- 3 vuoden tulossuunnitelmaosioon, jossa käyttäjä voi arvioida suunniteltavan liiketoiminnan kannattavuutta pitkällä aikavälillä

Kaikki palvelun laskelmataulukot sisältävät valmiit laskukaavat. Palveluun voi tallentaa kolme eri liiketoimintasuunnitelmaversiota sekä käyttäjähallinnoinnin avulla jakaa liiketoimintasuunnitelma haluamilleen palvelun käyttäjille. (Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat - kohti kannattavaa yritystoimintaa! 2015.)

Yritys-Suomen liiketoimintasuunnitelma on osa Oma Yritys-Suomi -palvelua, joka on käyttäjän profiilitietojen mukaan rakentuva sähköinen työtila. Käyttäjä voi hoitaa palvelussa monia yrityksen perustamiseen ja yritystoimintaan liittyviä asioita. Oma Yritys-Suomi -palveluun kirjaudutaan henkilökohtaisilla pankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella. (Ota käyttöön työkalut yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen 2015.)

Yrittäjyyttä suunnitteleva voi palvelusta löytyvien työkalujen ja sisältöjen avulla arvioida mm. liikeidean kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelmatyökalun avulla käyttäjä voi laatia liiketoimintasuunnitelmia ja tehdä liiketoimintaan liittyviä laskel-

mia. Palvelu tarjoaa kattavasti paikkakuntakohtaista ja valtakunnallista toimialatietoa, toimialakohtaista tietoa vaadittavista luvista ja ilmoituksista sekä tietoa paikkakuntakohtaisista yrityspalveluista. (Ota käyttöön työkalut yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen 2015.)

3.3 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjää itseään ja rahoittajia varten laadittu, kokonaisvaltainen suunnitelma yritystoiminnasta (Meretniemi & Ylönen 2009, 24). Liiketoimintasuunnitelmia alettiin laatia Yhdysvalloissa jo vuonna 1960 korkeakoulujen professoreiden ja opiskelijoiden toimesta, kun he hakivat rahoitusta kehittämilleen liikeideoille, tuotteille ja palveluille. Koska kyse oli uusista korkean riskin yrityksistä, joiden perustajien liiketoiminnan tuntemus ja rahalliset resurssit olivat vähäisiä, liikeideoiden arvioiminen oli ongelmallista rahoittajille. Riskien ja kannattavuuden arvioimisen helpottamiseksi rahoittajat alkoivat vaatia hakijoilta kirjallisia kuvauksia tuotteen tai palvelun kehittämismahdollisuuksista. Tämän käytännön myötä havaittiin yhteys huolellisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman ja yrityksen menestymisen välillä. Sittemmin riskirahoittajat alkoivat edellyttää rahoitettavilta yrityksiltä liiketoimintasuunnitelmia. (Koski ym. 2005, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan suunnittelun ja yrityksen johtamisen monipuolinen väline: se auttaa yrittäjää liiketoiminnan ydinosaamisen selvittämisessä ja siihen keskittymisessä, sen avulla yrityksen heikkoudet ja resurssitarpeet voidaan nopeasti tunnistaa ja yrittäjän on mahdollista varautua tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan liiketoiminnan avaintekijät ja kootaan liiketoiminnan eri osa-alueiden tavoitteet ja aikataulut yhdeksi kokonaisuudeksi. Liiketoimintasuunnitelma liittyy oleellisesti myös riskien hallintaan, sillä siinä arvioidaan eri liiketoiminnan osa-alueiden riskit ja laaditaan toimenpidesuunnitelma riskien toteutumisen varalle. Tulossuuntautuneisuus, tulevaisuuteen suuntautuminen ja valmistutuminen, sekä pyrkimys tarkkoihin ennusteisiin kuuluvat liiketoimintasuunnitelmaan. Suunnitelmaa ei yritystoiminnan käynnistyttyä jätetä arkistoon pölyttymään, vaan sen laatiminen on jatkuva prosessi, mikä jatkuu yritystoiminnan kehittyessä ja muuttuessa. (Koski ym. 2005, 20–22.)

Koski (ym. 2005, 23) kirjoittaa, että hyvä liiketoimintasuunnitelma palvelee muun muassa seuraavia tarkoituksia:

- edellyttää yrityksen perustajilta liikeidean järjestelmällistä pohtimista ja liiketoiminnan riittävän suuren markkinapotentiaalin varmistamista
- paljastaa osaamisen puutteet ja auttaa korjaamaan ne tehokkaasti
- varmistaa tehokkaan päätöksenteon ja keskittymisen olennaisiin asioihin
- toimi eri osapuolten yhteisen viestinnän välineenä
- antaa yleiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa mahdollisten lisäresurssien tarpeen
- testaa liiketoiminnan ennen sen varsinaista toteuttamista

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on prosessi, jossa ongelman ratkaisun ideasta muotoutuu kuvaus liiketoimintamahdollisuudesta ja sen taloudellisesta hyödyntämisestä. Laatimisen tavoitteena on saada aikaan luettava, looginen ja kokonaisvaltainen suunnitelma, missä analysoidaan ydintoimintoihin liittyvien faktojen lisäksi kriittiset oletukset ja riskit sekä liiketoimintamahdollisuuteen tarttumisesta saatava lisäarvo ja hyöty. (Koski ym. 2005, 102.)

3.3.1 Liiketoimintasuunnitelman asiasisältö

Liiketoimintasuunnitelman sisällön ja esitystavan päättää yritys itse oman liiketoimintansa luonteen mukaisesti. Suunnitelmalle ei voida varsinaisesti asettaa optimikkoa tai yksiselitteistä rakennetta, mutta sen tulee sisältää kaikki oleellinen ja vaadittava informaatio yrityksestä, sen tuotteesta tai palvelusta, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, johdosta ja henkilöstöstä sekä taloudesta ja rahoituksesta (Koski ym. 2005, 23). Meretniemen (ym. 2009, 25) esittämä liiketoimintasuunnitelma koostuu seuraavista osista: liikeidea, tuotteet ja palvelut, asiakkaat, toimintatapa, visio, toimiala ja markkinatilanne, kilpailijat, laskelmat ja lisätiedot. Koski ja Virtanen (2005, 29) täydentävät liiketoimintasuunnitelman asiasisältöä erillisillä osilla yrityksen organisaatiolle, strategialle, ympäristöanalyysille ja tiivistelmälle (engl. *Executive Summary*). Yleensä liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy myös SWOT-analyysi (Meretniemi ym. 2009, 34; Koski ym. 2005, 49; Liiketoimintasuunnitelma 2015). Seuraavaksi avataan näitä liiketoimintasuunnitelman osia ja niiden keskeisiä käsitteitä.

Liikeidea

Liikeidea on yritysideaa jäsentyneempi käsite, jossa otetaan huomioon taloudelliset tekijät (Alikoski ym. 2009, 34). Se on konsepti, jolla yritys tekee rahaa eli tuloa. Liikeidean täytyy ratkaista jokin asiakkaan ongelma tai tarve, ja se sisältää tähän soveltuvan tuotteen tai palvelun, jolle on osoitettavissa oleva markkina. Liikeideaan sisältyy myös ansaintamalli, jolla tuotteen tai palvelun avulla on mahdollista tehdä rahaa. Hyvän liikeidean piirteitä ovat relevanssi, innovatiivisuus, yksilöllisyys, fokuoituneisuus ja kannattavuus. (Martins 2015.) Yksinkertaisimmillaan liikeidea vastaa liiketoimintasuunnitelmassa kysymyksiin *mitä myyt, kenelle myyt ja miten myyt* (Liiketoimintasuunnitelma 2015).

Tuotteet tai palvelut

Tuotteet tai palvelut ovat vastaus liikeidean kysymykseen *mitä myydään*; ne tarjoavat konkreettinen ratkaisun asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen (Meretniemi ym. 2009, 26). Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään kuvauksen tuotteesta ja sen mahdollisista teknisistä ominaisuuksista, sekä mahdollisesti tuotteen käytettävyyden ja muotoilun kuvauksen. Tässä osassa tuotteen tai palvelun tekniset ja toiminnalliset yksityiskohdat kuvataan selkeästi siten, että kuvauksesta ilmenee mitä tuotteella tehdään, miten sitä käytetään ja miten tuote tai palvelu toimii. Alakohtaisia ilmaisuja on pyrittävä välttämään, jotta ulkopuolinen lukija kuten rahoittaja voi varmistua tuotteen toimivuudesta ja teknisistä ominaisuuksista. Kuvauksessa myös selvitetään, mikä tuotteessa tai palvelussa on ainutlaatuista ja miten tämä innovatiivisuus tuottaa yritykselle voittoa. (Koski ym. 2005, 37–38.) Koska yrityksen tulojen hankkiminen perustuu kysyntään, liiketoimintasuunnitelmassa on myös hyvä pohtia mikä on tuotteen tai palvelun kysynnän määrä, minkä verran asiakkaat suostuvat siitä maksamaan ja onko tuotteella tai palvelulla tarkoitus erikoistua (Meretniemi ym. 2009, 26).

Asiakkaat

Osterwalder ja Pigneur (2010, 20) kirjoittavat asiakkaasta seuraavasti: ”Customers compromise the heart of any business model. Without (profitable) customers, no company can survive for long.”

Asiakkaaseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat kenelle yritys luo arvoa ja ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat (Osterwalder ym. 2010, 21). Asiakkaat ovat vastaus liikeidean kysymykseen *kenelle myydään*. Yrittäjän täytyy pohtia ja tunnistaa, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ja asiakkaat. Asiakkaaseen liittyy monia tekijöitä, jotka yrittäjän tulee selvittää: missä he sijaitsevat, mikä on heidän tarpeensa tai ongelmansa, miten heidän tavoittaa ja miten he suhtautuvat jo markkinoilla oleviin tuotteisiin tai palveluihin. (Meretniemi ym. 2009, 27.) Yrityksen on selkeästi määritettävä ne asiakasryhmät, jotka maksavat yrityksen tuotteista, sekä kunkin segmentin asiakashyödyt. Asiakashyödyllä tarkoitetaan hyötyä, jonka yrityksen tuote tai palvelu tuottaa asiakkaalle (Koski ym. 2005, 39). Asiakashyöty voi olla laatuun, investointeihin tai kapasiteettiin liittyvä tekijä, tai esimerkiksi aika- tai kustannussäästö (Koski ym. 2005, 40).

Toimintatapa

Koski ja Virtanen jakavat toimintatavan organisaatioon ja strategiaan: yrityksen johtoon ja henkilöstöön sekä toimintoihin ja toimenpiteisiin, joihin yritys ryhtyy päämääriensä ja tavoitteidensa saavuttamiseksi. Koska inhimillisen pääoman merkitys korostuu yrityksissä, on liiketoimintasuunnitelmassa kuvattava avainhenkilöstön vastualueiden ja tehtävien lisäksi myös heidän osaamisalansa, työkokemus, koulutus ja olennaiset tiedot ja taidot (Koski ym. 2005, 26–27, 32, 34–35). Yrittäjällä on organisointirooli liiketoimintaa käynnistettäessä; hänen on organisoitava erilaisia resursseja sekä koordinoitava fyysistä, henkistä ja sosiaalista pääomaa ja saatettava ne toimintaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation kuvausta ja tiivistelmää pidetään yleisesti liiketoimintasuunnitelman tärkeimpinä osina, sillä pääomasijoitustoiminnasta tehtyjen tutkimuksien mukaan ne ovat tärkein valintakriteeri rahoitusta myönnettäessä (Koski ym. 2005, 32).

Strategian tehtävä on puolestaan ohjata suoritusta, ja tehokas strategia johtaa vahvaan suoritukseen. Yrityksen strategia linjaa liiketoiminnan toimintatavat ja suunnan sekä kertoo, millainen organisaation tulisi olla ja miten asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin päästään. Strategiaan sisältyy myös se, miten kilpaillaan ja menestyään kilpailussa markkinoilla. (Koski ym. 2005, 34–35.)

Meretniemi ja Ylönen (2009, 28) määrittelevät osan yleisemmin: toimintatapa vastaa liikeidean kysymykseen *miten myydään*. Meretniemen ja Ylösen (2009, 28) mukaan yrityksen toimintatavan tulee sopia sen tuotteisiin tai palveluihin sekä sen pyrkimille markkinoille. Yrityksen tulisi myös huolehtia, että sen tuotteet tai palvelut vastaavat laadultaan ja tasoltaan yritykselle suunniteltua imagoa. Asiakkaat odottavat erityyppisiltä yrityksiltä erilaista tuotevalikoimaa, palvelua ja hintatasoa. (Meretniemi ym. 2009, 28.) Osan keskisiä kysymyksiä ovat muun muassa (Meretniemi ym. 2009, 28):

- Miten tuotteita ja palveluita markkinoidaan?
- Millä tavalla ja minkälaisella organisaatiolla yritys toimii?
- Miten tuotanto organisoidaan ja palvelut toteutetaan?
- Miten yritys erottuu kilpailijoistaan?
- Miten myynti ja markkinointi toteutetaan?

Visio

Visio on näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Se voidaan asettaa kolmen, viiden tai jopa kymmenen vuoden päähän. Visioon tulisi sisältyä myös näkemys yrittäjän omasta tulevaisuudesta. Vision tulisi olla niin innostava, selkeä ja yksityiskohtainen kuin mahdollista, jotta yrittäjä pystyy kertomaan siitä vakuuttavasti myös muille. (Meretniemi ym. 2009, 29.) Koski ja Virtanen (2005, 26) kuvaavat visiota yrityksen tulevaisuuden kuvana, jota yrittäjä tavoittelee. Visio kertoo yrityksen päämäärän, mutta ei sitä, miten päämäärä saavutetaan. Visio näyttää yrityksen toiminnan suunnan ja auttaa määrittämään yrityksen liiketoiminnan moraalien ja sen suhtautumisen yhteiskuntavastuuseen. (Koski ym. 2005, 26.)

Toimiala ja markkinatilanne

Yrityksellä on mahdollisuus sekä menestyä että menettää rahansa kaikissa liiketoimintaympäristöissä. Yritystä perustettaessa yrittäjän tulee perehtyä toimialan tilanteeseen ja luonteeseen, asiakaspotentiaaliin sekä kilpailijoihin ja heidän vahvuuksiinsa. Yrittäjän tulisi myös arvioida omaa uskottavuuttaan alan toimijana. (Meretniemi ym. 2009, 30.) Markkinatilanne vaikuttaa voimakkaasti yrittäjän onnistumismahdollisuuksiin: markkinoiden ollessa esimerkiksi kasvussa, uuden yrityksen on helpompi menestyä. Yrittäjän on suotavaa analysoida markkinatilanne tutustumalla markkinoilla oleviin yrityksiin, niiden tuotteisiin, palveluihin ja hintoihin, sekä selvittää omat kilpailuetunsa suhteessa markkinatilanteeseen. (Meretniemi ym. 2009, 30.)

Koski ja Virtanen (2005, 47) kirjoittavat markkinatilanteen selvittämisestä seuraavasti: ”Markkina-analyysi on tiedon hankinnan kannalta yleensä liiketoimintasuunnitelman laatimisen vaikein osa. Siksi sen tekeminen vaatii myös eniten aikaa. Aiemmin tehdyt markkinaselvitykset- ja tutkimukset antavat hyvät pohjatiedot.” Kosken ja Virtasen (2005, 51) mukaan markkinatoimenpiteiden vaikutusta voidaan tehostaa segmentoinnilla, joka tarkoittaa asiakaskunnan jakamista homogeenisiin luokkiin. Kullekin segmentille suunnataan oma tuote- ja palvelukokonaisuutensa. Markkinoiden segmentointi liittyy läheisesti tuotteiden ja palveluiden differointiin eli erilaistamiseen siten, että kullekin asiakasryhmälle tarjotaan parhaiten heidän tarpeitansa vastaava tuote tai palvelu. Erikoistumalla yrityksen on helpompi saavuttaa kilpailuetua tyydyttämällä valittujen asiakassegmenttien tarpeita. (Koski ym. 2005, 51.)

Kilpailijat

Koski ja Virtanen (2005, 53) kirjoittavat, että liiketoiminnan suunnitteluun liittyvässä kilpailustrategiassa kyse on yrityksen toiminnasta suhteessa kilpailijoihin. Kilpailustrategia vastaa kysymyksiin kuten: miten yritys suhtautuu kilpailuun, miten yritys hakee kilpailuetua, ja miten ja millä kilpailukeinoilla kilpailijat voitetaan (Koski ym. 2005, 54). Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa yrittäjän tulee tutustua yrityksen kil-

pailijoihin ja kilpailijoiden tuotteisiin. Kilpailija-analyysissä voidaan erottaa yrityksen pahimmat kilpailijat, sekä arvioida niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Yrittäjän tulee selvittää kilpailijoiden toimintatapoja, markkinaosuuksia ja heidän käyttämiään kilpailukeinoja, sekä heidän tuotteidensa hinnoittelua ja markkinointia. (Meretniemi ym. 2009, 31.)

Toisin sanoen kilpailu- ja kilpailija-analyysissä kuvataan, kuinka paljon suunnitellulla yritystoiminnalla on toimialalla kilpailijoita ja mikä on yleisesti kilpailun luonne (Koski ym. 2005, 54). Kosken ja Virtasen (2005, 54) mukaan erityisesti uusilla toimialoilla on ratkaisevaa tunnistaa nykyisen kilpailun lisäksi myös potentiaalinen tuleva kilpailu analysoimalla myös ne tahot, jotka saattavat olla kiinnostuneita tulemaan samoille markkinoille.

Taloulosa ja laskelmat

Taloulosassa kuvataan yrityksen tarvitsemat resurssit, resurssien hinnat, tulos- ja rahoitussuunnitelmat sekä ennusteet ja kassavirtalaskelmat. Osaan sisällytetään myös kuvaus yrityksen laskenta ja seurantajärjestelmistä. (Koski ym. 2005, 67.) Alkuvaiheessa olevan yrityksen talouden arviointi suuntautuu tulevaisuuteen, sillä yrityksellä ei ole vakiintunutta taloushistoriaa arvioinnin perusteena (Koski ym. 2005, 67). Koski ja Virtanen (2005, 68) jatkavat aiheesta:

Varsinkin tuotekehitykseen panostavassa alkavassa yrityksessä saattaa olla pitkä viive myytävien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen ja ensimmäisen varsinaisen myyntitapahtuman välillä. Tämän vuoksi kassavirtalaskelmassa täytyy huomioida alkuvaiheen investoinnit ja käyttöpääoman tarve eli se, että yritykselle syntyy kustannuksia etupainotteisesti enne kuin niistä saadaan tuloja.

Yritys voi olla olemassa, menestyä, kehittyä ja laajentua vain, jos yritystoiminta on kannattavaa eli se tuottaa voittoa (Koski ym. 2005, 68). Yritystä perustettaessa on siis mietittävä, kuinka paljon rahaa tarvitaan toiminnan käynnistämiseen ja yrityksen alkuvaiheeseen. Tähän perustuvaa laskelmaa kutsutaan investointilaskelmaksi, joka jaetaan rahan tarpeeseen ja rahan lähteisiin. Rahan tarve sisältää investoinnit, käyttöpääoman, vaihto- ja rahoitusomaisuuden sekä kokonaisrahantarpeen. Rahanlähteet puolestaan sisältää oman- ja lainapääoman, muun tulo-rahoituksen sekä rahanlähteiden kokonaissumman. Investointilaskelma laaditaan

yleensä ajalle ennen yrityksen aloittamista ja ensimmäiselle toimintavuodelle. (Meretniemi ym. 2009, 36.)

Toinen alkuvaiheen merkittävä laskelma on kannattavuuslaskelma. Se arvioi kuinka paljon yrityksen on myytävä, jotta liiketoiminnan kulut saadaan katettua ja yrittäjälle jää rahaa elämiseen. Kannattavuuslaskelmaan sisällytetään yrityksen tulot ja menot, sekä liikevaihto ja kokonaismyynti. Kannattavuuslaskelma laaditaan yleensä kuukauden ja vuoden tarkkuudelle. (Meretniemi ym. 2009, 37.)

Lisätiedot

Rakenteesta riippuen liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvää muuta tietoa voivat olla esimerkiksi kuvaus yrityksen sijainnista ja tarvittavista tiloista ja laitteista, selvitys kirjanpidosta ja taloushallinnosta, kuvaus yrityksen markkinoinnin ja myynnin toteutuksesta sekä mahdollisiin toimilupiin ja vakuutuksiin liittyvät tiedot ja selvitykset. (Meretniemi ym. 2009, 32–33; Liiketoimintasuunnitelma 2015.)

3.3.2 Liiketoimintasuunnitelma peliteollisuudessa

Johnson (2015) kirjoittaa artikkelissaan *How a Business Plan Can Help Your Mobile Game Business* liiketoimintasuunnitelman hyödyistä peliteollisuuden yritykselle. Johnson (2015) esittää, että vaikka alalle syntyy uusia yrityksiä, kaikki yrittäjät eivät lähtökohtaisesti tee liiketoimintasuunnitelmaa yritykselleen. Jo artikkelin otsikko herättää ajatuksia siitä, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen uudelle yritykselle ei ole peliteollisuudessa oletusarvoista (Johnson 2015). Johnsonin (2015) mukaan liiketoimintasuunnitelma on pelialalla tarpeellinen, mutta toisinaan aliarvostettu osa yrityksen toimintaa.

Johnson (2015) väittää, että vaikka perinteinen käsitys liiketoimintasuunnitelmasta on toimia yksinomaan välineenä sijoittajien ja rahoittajien kanssa toimiessa, yritykselle on siitä kokonaisvaltaista hyötyä. Johnson (2015) esittää väitteensä tueksi seitsemän kohtaa, joilla hän perustelee liiketoimintasuunnitelman edesauttavan

yrityksen toimintaa: (1) liiketoimintasuunnitelma selkeyttää prioriteetteja ja (2) vähentää kontrolloinnin tarvetta, yrittäjä ymmärtää paremmin (3) yrityksen ja tuotekehitysprojektien rakennetta sekä (4) mihin yritys pyrkii ja mitä tavoitteita sillä on. Lisäksi (5) tuotekehityksestä muodostuu aikataulutettua, kun sillä on takarajat ja virstanpylväät, jolloin myös (6) tuotekehityksen henkilöjohtaminen helpottuu. Liiketoimintasuunnitelma myös (7) estää liiketoiminnalle haitalliset muutokset ja sivuraiteille harhautumisen. (Johnson 2015.)

Johnsonin (2015) mukaan liiketoimintasuunnitelma auttaa yrityksen johtoa ja tuotekehitystiimiä kohtaamaan ja sopimaan yhteisistä tavoitteista. Takarajat ja virstanpylväät vievät tuotekehitystä eteenpäin ja auttavat aikataulussa pysymisessä. Liiketoimintasuunnitelma helpottaa ja selkeyttää tuotekehityksen henkilöjohtamista, koska kehittäjät voivat työskennellä suunnitelman myötä itsenäisemmin ja tavoitteellisemmin. Suunnitelma myös osaltaan mahdollistaa yrityksen menestymisen, sillä hyvän tuotteen lisäksi liiketoimintasuunnitelma vaatii yrittäjältä taloudelliset laskelmat. (Johnson 2015.)

O'Toolella (2012) on varautuneempi lähestymistapa liiketoimintasuunnitelmaan; jo hänen artikkelinsa otsikko esittää retorisen kysymyksen *To business plan, or not to business plan, that is the question*. O'Toole (2012) aloittaa:

Quite possibly the most commonly offered advice dispensed to anyone interested in starting their own business is "write a business plan." One would think that given the ubiquity of this advice, a business plan is some sort of magical bean from which successful businesses sprout.

O'Toole (2012) argumentoi artikkelissaan liiketoimintasuunnitelman laatimisen puolesta ja sitä vastaan. Puoltavina argumentteina hänen mukaansa liiketoimintasuunnitelma kirkastaa aloittavan yrityksen tavoitteita. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun yritystä on perustamassa useampi henkilö, koska kaikki perustajat eivät välttämättä jaa samaa näkemystä yrityksestä sen alussa. Liiketoimintasuunnitelma antaa perustettavalle yritykselle myös uskottavuutta, sillä huolella laadittu suunnitelma osoittaa, että perustajat ovat vakavissaan liiketoiminnasta. Hän korostaa, että liiketoimintasuunnitelma on erityisen tärkeä sijoittajien kanssa toimiessa. O'Toolen (2012) mukaan liiketoimintasuunnitelman laatiminen toisaalta auttaa yrittäjää luomaan tarkemman mielikuvan ympäristöstä, jossa yritys tulee

toimimaan. O'Toolen (2012) mukaan on mahdollista, että keskustelu alan ammattilaisten, potentiaalisten asiakkaiden, sijoittajien ja toimittajien kanssa voi osoittaa yrittäjälle, että liiketoimintaan sijoitettava aika ja raha eivät ole sen arvoista tai liiketoimintaa ei nykyisessä ympäristössä saada kannattavaksi. (O'Toole 2012.)

O'Toole (2012) esittää artikkelissaan kolme vasta-argumenttia liiketoimintasuunnitelman laatimista vastaan. Ensinnäkin liiketoimintasuunnitelman laatiminen häiritsee varsinaista yrityksen aloittamista ja siihen liittyviä toimia. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen, laskelmien ja ennusteiden muodostaminen voivat viedä aikaa varsinaiselta tuotekehitykseltä, mikä saattaa olla liiketoiminnalle haitallista. Toiseksi liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen saattaa antaa yrittäjälle illuusion siitä, että hän hallitsee asioita ja tapahtumia, joihin hänellä ei todellisuudessa ole hallintaa. Esimerkkinä O'Toole nostaa esille hinnoittelun ja kysynnän arvioinnin ongelmat: potentiaalinen asiakas ei ole välttämättä valmis maksamaan tuotteesta niin paljon kuin yrittäjä on liiketoimintasuunnitelmassa arvioinut ja mihin kappalehintaan hän on perustanut laskelmansa. Toisaalta parhaatkaan ennusteet tuotemyynneistä eivät ole tarkkoja, ja jakelukanavista julkaistut myyntimääräarviot voivat olla virheellisiä. (O'Toole 2012.)

O'Toolen (2012) mukaan kolmantena liiketoimintasuunnitelmaan liittyvänä huolenä on se, että suunnitelma voi johtaa virheelliseen päätöksentekoon. Tämä on vaarana erityisesti silloin, kun liiketoimintasuunnitelma kirjoitetaan yritystä perustettaessa, mutta sitä ei päivitetä perustamisen jälkeen. Uusin tieto saattaa osoittaa toisen toimintatavan tai strategian olevan parempi. Potentiaalisilla asiakkailla saattaa olla yksi tarve liiketoimintasuunnitelmaa kirjoitettaessa, mutta täysin toinen vuoden päästä yrityksen perustamisesta. (O'Toole 2012.)

O'Toolen (2012) oma kokemus on, että yrityksen perustaminen suurpiirteisellä liiketoimintasuunnitelmalla on järkevää, kunhan sen laatiminen ei estä tai hidasta itse tuotekehitystä. O'Toolen (2012) mukaan peliteollisuudessa toimiva tuoteprototyyppi tai *first playable* -peliversio on huomattavasti tärkeämpää yritystä perustettaessa kuin pitkälle hiottu liiketoimintasuunnitelma. Artikkelin kirjoittaja kuitenkin huomauttaa, että mikäli aloittava yritys suunnittelee merkittävien investointien hankkimista rahoittajilta tai bisnesenkeleiltä, liiketoimintasuunnitelman laatiminen on suositeltavaa (O'Toole 2012).

4 BIND-PELIYRITYKSEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä luvussa kuvataan kronologisesti opinnäytetyön käytännön osuus. Kuvaus perustuu opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan dokumentteihin ja muistiinpanoihin vuosilta 2011–2015 sekä tekijän omiin havaintoihin. Osuus koostuu kolmesta alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan peliyrityksen liiketoiminnan suunnittelun taustat ja lähtökohdat, toisessa itse liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja sen vaiheet, ja viimeisessä alaluvussa valmiin liiketoimintasuunnitelman arviointi.

4.1 Liiketoiminnan suunnittelun taustat ja lähtökohdat

Ajatus yrittäjyydestä alkoi muodostua minulle työharjoittelussa vuonna 2008. Suoritin Oulun ammattikorkeakoulun opintojen mukaisen harjoittelun pienessä tietokoneiden huolto- ja myyntiliikkeessä, Taitonet Oy:ssä. Yrityksen perustajan ja johtohenkilön Mikko Veijolan kanssa käymistäni keskusteluista opin pienyrittäjyyden mahdollisuuksista ja haasteista sekä siitä, mitä yrittäjyys vaatii. Eräs merkittävimmistä huomioistani oli, että menestyäkseen yritys tarvitsee alkuvaiheessa tukea, oikean ympäristön ja henkilöstön. En halunnut lähteä yrittäjyyteen yksin, koska tiesin sen olevan raskasta ja riskialtista. Silloiset opiskelijakollegat eivät olleet kiinnostuneita yrittäjyydestä, ja toisaalta Oulun kaupungin tukiverkostot aloittaville yrityksille olivat vasta rakenteilla. Jäin odottamaan otollisempaa ajankohtaa.

Uusi tilaisuus tarjoutui, kun aloitin pelituottamisen- ja liiketalouden opinnot Kajaa-
nin ammattikorkeakoulussa vuonna 2011. Tutustuin muihin yrittäjähenkisiin ihmisiin eri pelialan erikoistumisopinnoista ja kokosin lupaavan, nelihenki-
sen tuotekehitystiimin. Keskustelin tiimin kanssa ajatuksestani perustaa peliyritys, joka suunnittelisi ja tuottaisi pelejä ala-asteille opetustarkoituksiin. Ajatus sai positiivista vastakaikua, mutta kariutui keskusteltuani vanhempien pelituotannon- ja liiketalouden opiskelijoiden kanssa liikeideasta. Heidän viestinsä oli, että lasten ja opetuspelien

rahoituksen varmistaminen sekä riittävän myynnin saavuttaminen on todella vaikeaa. Keskusteluissa nousivat esille mobiilipelit, joihin tiimini kannattaisi opetuspelien sijaan keskittyä.

Silloisessa ympäristössä moni tekijä tuki suuntaa kohti mobiilipelikehitystä. Mobiilipelimarkkinat olivat vahvassa kasvussa. Nokia oli vuonna 2011 voimakkaasti siirtymässä Windows Phone -käyttöjärjestelmään ja ensimmäiset Lumia 800 -puhelinmallit tulivat markkinoille loppuvuodesta. Kajaanin ammattikorkeakoulu järjesti yhdessä Nokian kanssa pelinkehityskilpailun, johon tiimimme osallistui ensimmäisellä pelillään. Peli oli nimeltään Lightbound ja sen raakaversio valmistui Windows Phone -alustalle jouluna 2011. Sijoituimme kilpailussa jaetulle kolmannelle sijalle, mutta peliä ei koskaan julkaistu. Alkuvuodesta 2012 kehitimme Global Game Jam -tapahtuman yhteydessä ensimmäisen julkaistavan pelimme nimeltään Ever Run. Peli julkaistiin Windows Phone Marketplace -kauppaan maaliskuussa 2012, mutta kiireellisen aikataulun ja pelin puutteellisen markkinoinnin takia Ever Run ei menestynyt merkittävästi.

Julkaisun jälkeen tuotekehitystiimi täydentyi, kun saimme vanhemmalta vuosikursilta yhden yrittäjähenkisen jäsenen lisää tiimiimme. Kuten me, hänkin oli pohtinut oman yrityksen perustamista jo pitkään. Aluksi yksinkertaiselta tuntunut ideologioiden ja yrittäjyyden arvojen yhteensovittaminen sekä uuden tuotekehitysdynamiikan omaksuminen vei oman aikansa. Keskustelimme paljon yrityksen perustamisesta ja sen tavoitteista. Koska mobiilipelit olivat voimakkaasti kasvava markkina, halusimme keskittyä vahvasti niiden kehittämiseen. Valitsimme yksinomaan Windows Phone -alustan, jolle tuotekehitystiimillä oli vahva tekninen osaaminen, ja toisin kuin muilla mobiilialustoilla, Windows Phone -alustan pelitarjonta oli vielä vähäistä.

Olimme jo perustamassa osakeyhtiön kesäksi 2012, mutta keskusteltuamme ammattikorkeakoulun yrittäjyyttä edistävän hankehenkilöstön kanssa päädyimme tutustumaan *osakassopimus*-käsitteeseen ja aloin selvittää starttirahan myöntämisen ehtoja. Yrityksen perustaminen päätettiin siirtää myöhempään ajankohtaan, kunnes kaikki tuotekehitystiimin jäsenet olisivat valmistuneet. Halusimme kuitenkin konkretisoida tuotekehitystoiminnan antamalla sille nimen ja imagon. Uusi jäsenemme oli harkinnut pitkään nimeä Bind. Nimi oli ytimekäs, helposti muistettava

ja merkityksellinen, joten se hyväksyttiin. Seuraavaksi ote alkuperäisestä liiketoimintasuunnitelmasta ajalta ennen päätöstä siirtää yrityksen perustamista:

Bind Game Development (jatkossa BindGD) on voimakkaasti Windows Phone -mobiilipelin kehittämiseen keskittyvä pelialan yritys. Ydinliiketoimintanaan BindGD tekee helposti lähestyttäviä ja lyhyen kehitysajan vaativia mobiilipelejä, joiden sisältöön haetaan syvyyttä monipuolisen mekaniikan kautta. BindGD pyrkii välttämään mobiilipeleille tavanomaista (tavanomaisen yksinkertaista?) pintamekaniikkaa ja pelien itseään toistavuutta. Tarkoituksena ei ole tehdä massiivisia peliprojekteja vaan tarjoamaan sisällöltään rikasta pelattavaa mobiilialustoille.

Asiakkaita ovat Windows -mobiililaitteiden omistajat, jotka hakevat perinteisempää ja syvempää pelikokemusta. Pelit myydään digitaalisesti Windows Phone Marketplace:n kautta. Ansaintalogiikkana käytetään kertaostoa tai freemium-mallia, jos se mahdollistuu. Tavoitteena on voimakas yhteistyö laitevalmistajan, Nokia, ja käyttöjärjestelmän toimittajan Microsoftin kanssa yrityksen perustamisesta asti.

Syksyllä 2012 mobiilipelimarkkinoiden saturoituminen alkoi näkyä. Uutiset ja artikkelit alan medioissa kertoivat kilpailutilanteen voimakkaasta kärjistymisestä uusien pelien ja pelinkehittäjien virratessa iOS- ja Android-mobiilialustoille. Päätimme muuttaa suuntaa ja harkitsimme tietokoneita yrityksemme seuraavaksi kohdealustaksi. Jaoimme tuotekehityksen vastuu-alueet, selvitimme tarvittavat kehitysohjelmistot sekä arvioimme karkeasti yrityksen perustamisen yhteydessä syntyviä kustannuksia. Ohessa on ote 3.9.2012 pidetystä Bind-peliyhtiön suunnittelukokouksesta:

Visio: työskennellä peliyrityksessä, jossa hommat tehdään ajallaan ja asiallisesti, jonka ilmapiiri on rento, joka menestyy kaupallisesti ja tekee oman näkönsä ja sisällöllisesti rikkaita PC/konsolipelejä. Peli on kokemus, ei mekaanista suorittamista. Esimerkiksi Studio Ghibli.

Strategia: vielä auki

Kohdeyleisö: Fez/Iisakki/Journey/Braid/Bastion/Limbo-pelaajat. Haetaan keski suurta niche-yleisöä.

Suunnittelimme seuraavan pelin tietokonealustalle, mutta uudelleenarvioinnin jälkeen projektin työmäärä osoittautui liian isoksi. Koska asetimme yhtiön suunnittelukokouksessa tavoitteeksi julkaista peli joulukuussa, palasimme takaisin mobiilipelinkehitykseen Windows Phone -alustalle. Jaoimme tiimin kahteen mobiilikehitysprojehtiin, ja toista vahvistimme ydinkehitystiimin ulkoisella 2D-graafikolla ja kahdella äänisuunnittelijalla Oulusta. Yhteistyön tuloksena syntyi seuraava pelimme, Whack 'em Earthling! (ks. kuva 1). Se julkaistiin ensimmäisenä pelinä Bind-

nimen alla loppuvuodesta 2012. Huolimatta erikoisesta konseptista peli menestyi edellistä paremmin ja inspiroi meidät kehittämään sen myös tietokoneelle kevään 2013 aikana.



Kuva 1. Whack 'em Earthling! kuvankaappaus

Whack 'em Earthling! -pelin kehittämisen jälkeen tiimin tahtotila oli pysyä tietokonealustalla, lisätä henkilöresursseja ja kehittää ison kokoluokan peli. Bind laajeni neljällä henkilöllä kevään 2013 aikana. Ideoimme kehitykseen vuoropohjaisen strategiapelin, joka nimettiin Planet Cubeksi (ks. kuva 2). Aloitin samalla työt opintojeni ohessa Kainuu Gaming Cluster -hankkeessa vastaavana tuottajana. Päätös oli merkittävä, sillä työ loi useita arvokkaita asiakaskontakteja ja mahdollisti verkostoitumisen pelialan tapahtumissa. Yritystoimintaamme ajatellen merkittävä kehitysaskel oli Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimivan KAMK Kajability Osk -osuuskunnan alle siirtyminen samana vuonna. Rekisteröimme osuuskuntaan wearebind-aputoiminimen ja toimitimme ensimmäiset laskutettavat alihankintatyöt Bind-nimellä.

Planet Cuben parissa tehty yhteistyö toi tuotekehitystiimiin vielä kaksi uutta jäsentä. Ydintuotekehitystiimimme koostui nyt seitsemästä henkilöstä. Jatkoimme

syksyllä 2013 Planet Cube -pelin parissa ja teimme samalla alihankintatöitä Kaja-bility-osuuskunnan kautta. Vaikka pelin tuotekehitystä olivat hidastaneet ja vaikeuttaneet monet tekniset ja pelisuunnitteluun liittyvät ongelmat, päätimme jatkaa pelin kehittämistä vuoden loppuun.

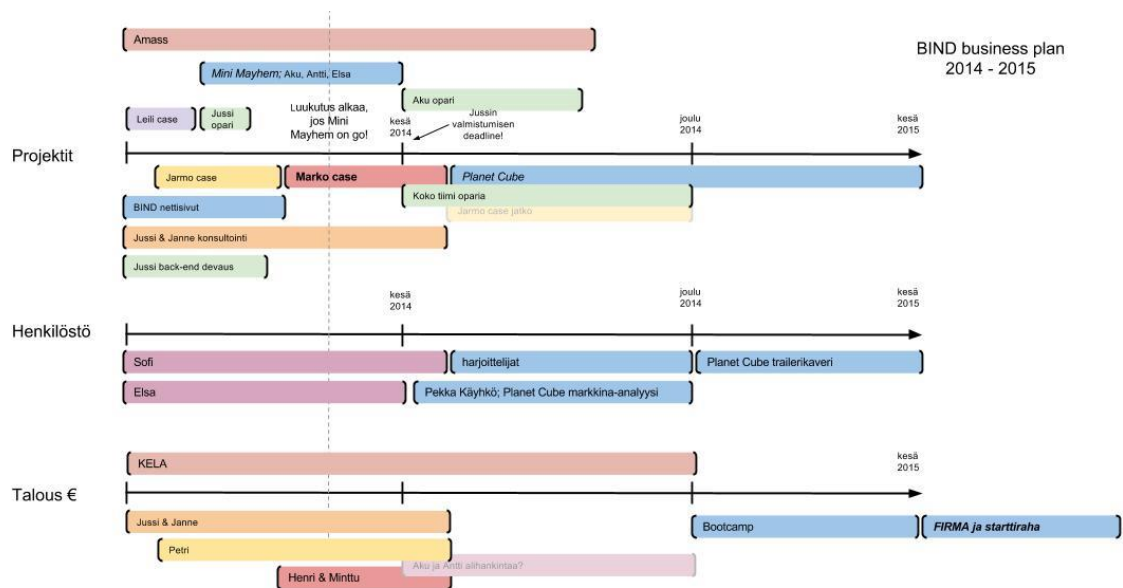


Kuva 2. Planet Cube, konseptikuva

Tutustuin YritysHelsingin ja Uusyrityskeskuksen ylläpitämään Liiketoimintasuunnitelma.com -palveluun, jossa tein tulevan yritystoiminnan ensimmäiset myyntitavoitteisiin ja kannattavuuteen liittyvät laskelmat. Laadin Planet Cube -pelinkehitysprojektille tuotekehityskuluihin pohjautuvan kustannusarvion, jonka pohjalta muodostin alustavan kannattavuuslaskelman. Pelin tulisi myydä noin 60 000 kappaletta ensimmäisen vuoden aikana, jotta kehityskulut saataisiin katettua ja myynti mahdollistaisi myös seuraavan pelin kehittämisen. Kustannuslaskelma avasi silmäni toiminnan kokonaiskustannuksista. Myyntimäärä oli haastava, sillä esimerkiksi Gamasutran artikkeleiden mukaan digitaalisen pelien kauppapaikassa, *Steamissa*, tuntemattoman pelinkehitystiimin ensimmäinen peli myy keskimäärin vain noin 30 000 kappaletta.

Jatkoimme keväällä 2014 uuden projektin parissa. Ajanjakso oli hankala, sillä olimme epävarmoja suunnasta, johon lähteä seuraavaksi. Alihankintatöiden myötä eräs iso taho Helsingistä halusi palkata koko tiimimme pelinkehitystyöhön.

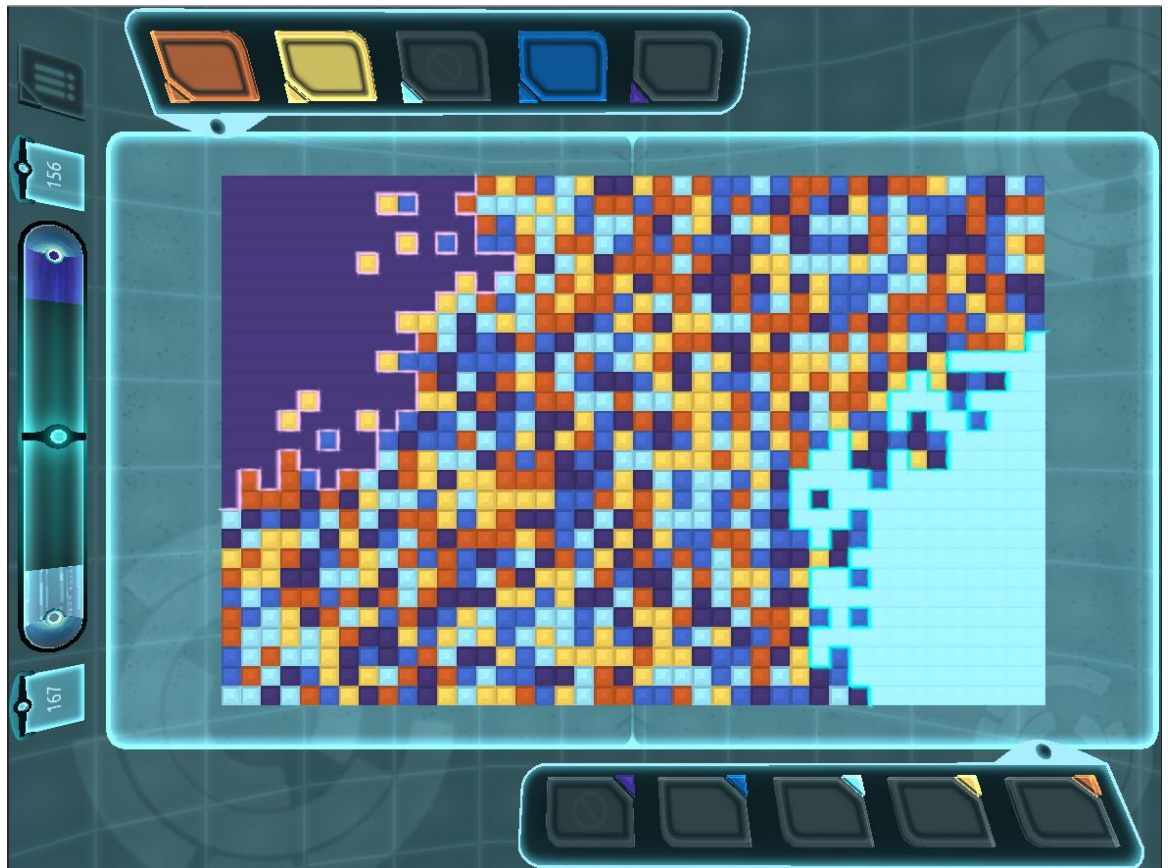
Palkkatyö toisi jokaiselle taloudellista turvaa, mutta toisaalta halusimme aloittaa oman yrityksen. Asiakkaan selvittäessä mahdollisen yhteistyön rahoitusta päätimme kehittää pienikokoisen toimintapelin tietokoneelle, jolla osallistuisimme Intelin vuosittain järjestämään, kansainväliseen LevelUp!-pelinkehityskilpailuun. Päädyimme selkeyttämään yhteisiä suunnitelmia päivitettävällä Google Draw -lomakkeella (ks. kuvio 2), johon lajittelimme projektit, henkilöstön ja talouden tapahtumat tulevan kahden vuoden ajalle.



Kuvio 2. BIND business plan 2014–2015

Epäonnistuimme uuden projektin laajuuden arvioinnissa, mutta kilpailuun nähden riittävä pelidemo valmistui kesäksi 2014 kilpailun aikarajaan mennessä. Kilpailussa ongelmaksi ei muodostunut pelin laatu tai sisältö, vaan osallistumismäärä; Suomi ei ollut mukana kilpailussa, mutta säännöissä ei ollut selvää mainintaa asiasta. Peli päätettiin jättää prototyypin tasolle ja julkaisuun johtaviin toimiin ei ryhdytty.

Syksyllä yksi jäsenistämme hakeutui työhön. Vajaamiehityksen lisäksi muut Bindin jäsenet keskittyivät opinnäytetöiden tekemiseen, joten tuotekehitystä oli kevennettävä. Keskityimme Color Conquest -nimisen värivaltauspelin kehittämiseen Android- ja iOS-alustoille (ks. kuva 3). Color Conquest kehitettiin prototyyppias- teelle toimimaan Apple iPad -laitteilla. Mobiilipelikehityksen lisäksi teimme alihankintatöitä kajaanilaiselle asiakkaalle vuoden loppuun saakka.



Kuva 3. Color Conquest kuvankaappaus

Yrittäjyyden kannalta kokoonnuimme useasti vuoden 2014 aikana keskustelemaan perustettavan yrityksen tavoitteista, visiosta ja arvoista. Järjestin yritystoiminnan suunnitteluun liittyviä palavereita ammattikorkeakoululla sekä vähemmän virallisia tapaamisia koulun ulkopuolella. Keskusteluiden tuloksena olimme yksimielisiä siitä, että:

- Yrityksen missio on tehdä pelejä, joita on hauska pelata - rohkeita ja omanlaisia ratkaisuja kaihtamatta
- Yrityksen keskeisiä arvoja ovat tuotekehityksen läpinäkyvyys asiakkaalle, laatu, uuden etsiminen, keskinäinen kunnioitus, inhimillisyys ja vastuullisuus
- Yritys on taloudellisesti riippumaton ja tarjoaa toimeentulon kaikille työntekijöilleen
- Yritys ei pyri maksimaaliseen tulokseen vaan on lähempänä elämäntapayrittäjästä

- Yrityksellä on oma toimisto Kajaanissa sekä tarvittavat pelinkehityslaitteet ja ohjelmistot
- Kahden vuoden visiona yritys on vakavarainen, löytänyt vakiintuneet tekijät ja yritys on tunnistettu peliteollisuudessa
- Viiden vuoden visiona yritys työllistää 20 henkilöä, maksaa kaikille peliteollisuudessa kohtuullista kuukausipalkkaa ja on julkaissut kaksi menestynyttä peliä

Päätimme, että wearebind Oy perustetaan vuoden 2015 aikana. Perustamista tukemaan laaditaan asianmukainen liiketoimintasuunnitelma. Olimme tietoisia vuodenvaihteen jälkeen käynnistyvästä pelialan yrittäjyyden koulutuksesta, jonka Kainuun TE-toimisto ja Intotalo Oy järjestäisivät. Liiketoimintasuunnitelma päätettiin laatia ohjastusti tulevan Hiomo-koulutuksen aikana ja hakea valmiilla liiketoimintasuunnitelmalla starttiraha koulutuksen jälkeen kesällä 2015.

4.2 Liiketoimintasuunnitelman laadinnan vaiheet

Vuoden 2015 alussa minulle tarjoutui mahdollisuus laatia liiketoimintasuunnitelma yhteistyössä ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden kanssa. Liiketalouden opiskelijat olivat muodostaneet tiimejä, jotka koulu allokoivat kunkin ohjelmaan osallistuvan yrityksen edustajan avuksi. Yhteistyö kesti kevätlukukauden, jonka aikana tutustuin perusteellisesti Yritys-Suomen Oma Yritys-Suomi -palveluun. Laadoin yhdessä opiskelijatiimin kanssa ensimmäisen vedoksen Bind-peliyrityksen liiketoimintasuunnitelmasta. Yhteistyö osoittautui arvokkaaksi, sillä merkittävä alustava työ liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tuli tehdyksi ohjelman aikana.

4.2.1 Hiomo-koulutus ja Business Model Canvas

Vuoden 2015 helmikuussa Kajaanissa käynnistyi pelialan yrittäjyyden valmennusohjelma Hiomo, johon tuotekehitystiimini osallistui. Hiomo-koulutuksen tavoitteena on kehittää kokonaisvaltaisesti osallistujien yrittäjäosaamista, madaltaa yrittäjyy-

den kynnystä ja auttaa yrityksen perustamisen ensiaskelissa. Koulutuksen keskeisiä sisältöjä ovat projektisuunnittelu ja toteutus, tuotekehitystyö, hinnoittelu ja kannattavuus, peliyrittäjän myynti- ja markkinointitaidot, tiimityötaidot ja kehitysprojektin johtaminen, erilaiset pelialan markkinointikanavat, yrittäjäyys ja yrityksen perustaminen käytännössä sekä verkostoituminen.

Hiomoon osallistuminen oli erittäin arvokas kokemus koko tuotekehitystiimille ja tarjosi paljon tietoa yritystoiminnan käytännöistä. Koulutus myös vahvisti koko tuotekehitystiimin motivaatiota aloittaa yritystoiminta ja toisaalta selvensi perustettavan yrityksen tavoitteita, ja sitä, miten ne pyritään tavoittamaan. Koulutuksen aikana tutustuttiin moniin liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen liittyviin työkaluihin. Käytimme merkittävimpänä Business Model Canvasia itse liiketoimintasuunnitelman laadinnan tukena (ks. kuva 4).



Kuva 4. Bind Business Model Canvas valokuva

Perustettavan yrityksen *avainkumppaneiksi* määritimme muun muassa Kajaanin ammattikorkeakoulussa toimivan Kajak Games -opiskelijaosuuskunnan, jonka kautta yrityksen on mahdollista järjestää alihankintaa sekä tuotekehitysresursseja.

Lisäksi isot alustaomistajat kuten Microsoft ja Sony sekä ohjelmistotalot kuten Adobe ja Unity nähtiin merkittävänä avainkumppaneina. Alustaomistajat tulevat olemaan ensisijainen avainkumppani kehitettävien pelien jakelussa ja ohjelmistotalot tuotekehityksessä käytettävien työkalujen ja ohjelmistojen varmistamisessa. Avainkumppaneiksi määritettiin myös julkaisijat, joiden avulla onnistunut pelien julkaisu ja markkinointi voidaan varmistaa.

Yrityksen *avaintoiminnoiksi* määritettiin pelinkehitys, ohjelmistokehitys, konsultointi, graafinen suunnittelu, asiakastuki, yhteisöjohtaminen (engl. *community management*) sekä markkinointi ja PR. Pelinkehitys, ohjelmistokehitys ja graafinen suunnittelu ovat tuotekehitystiimin vahvaa ydinosaamista, mutta muiden avaintoimintojen kohdalla nähtiin sekä paljon mahdollisuuksia yrityksen tulevaisuutta ajatellen että kehitettävää niiden osaamisessa ja hallinnassa. Peliteollisuudessa erityisesti markkinoinnilla, PR:llä ja yhteisöjohtamisella on korostunut merkitys kehitettävän pelin näkyvyyden, asiakastytyvyyden ja taloudellisen menestymisen takaamisessa.

Yritystoiminnan *avainresursseina* nähtiin ensisijaisesti osaava tuotekehitystiimi ja immateriaalioikeudet. Toissijaisina resursseina nähtiin kehityslaitteet ja -lisenssit sekä tilat ja rahallinen pääoma. Peliteollisuudessa yrityksellä voi olla paljon rahaa, korkeatasoiset kehityslaitteet ja hyvät tilat, mutta ilman motivoitunutta ja osaavaa tuotekehitystiimiä sekä hyviä pelejä menestyminen on mahdotonta.

Bind-yrityksen *arvolupaus* liittyy vahvasti sen kehittämiin peleihin. Tuotekehitystiimin yhteinen näkemys oli, että peleistä halutaan tehdä laadukkaita ja kokemukseltaan tavanomaista laajempia. Pelit tullaan kehittämään ammattitaidolla, tuotekehitystiimin omalla tyyllillä. Tyylin konkretisointi ennen yritystoiminnan aloittamista nähtiin tärkeäksi, sillä se vaikuttaa jatkossa merkittävästi tuotekehityksen suuntaan ja yrityksen tuoteportfolion yhtenäisyyteen.

Asiakassuhteet halutaan hoitaa ja ylläpitää ensisijaisesti pelaajille tutussa ympäristössä: internetissä, sosiaalisessa mediassa ja peliteollisuuden kuluttajatapahtumissa. Bind tulee tiedottamaan, markkinoimaan ja järjestämään asiakaspalvelunsa ensisijaisesti sosiaalisen median kanavissa kuten Facebookissa, Twitterissä

ja YouTubessa, sekä jossain määrin omilla verkkosivuillaan. Yritys tulee ylläpitämään tuotekehitysblogia, josta asiakkaat voivat lukea tuotekehityksen edistymisestä ja halutessaan kommentoida tai kysyä siihen liittyen. Osallistuminen keskusteluforumeiden ja niitä vastaavien palveluiden kuten Redditin keskusteluun nähtiin oleellisena.

Pelien ja pelisisältöjen digitaalinen myynti on kasvanut erittäin voimakkaasti viimeisen viiden vuoden aikana ja on syrjäyttänyt kivijalkaliikkeet asiakkaiden ensisijaisena kauppapaikkana. Tähän kehityssuuntaan nojaten yrityksen tärkeimpinä *kanavina* nähtiin jo asiakassuhteissa mainittu sosiaalinen media, mutta jakelua ajatellen erityisesti digitaaliset pelien kauppapaikat Steam, GOG ja Humble Bundle. Näiden lisäksi eri konsolialustojen omat digitaalikaupat nousivat esille. *Asiakassegmentit* määritettiin koostumaan PC- ja konsolipelaajista sekä pelinkehitystä ja pelillistämistä tarvitsevista yrityksistä. Asiakasryhmän tarkempi rajaus ja määrittäminen itse liiketoimintasuunnitelmassa nähtiin tärkeäksi, jotta heidän tarpeisiin ja kysyntään voitaisiin vastata. Asiakassegmentti vaikuttaa oleellisesti kehitettävien pelien teemoihin, sisältöön ja lajityyppiin.

Perustettavan yrityksen *kulurakenne* tunnistettiin muodostuvan pääpiirteissään tilavuokrasta, toimistokuluista, laitteistovuokrasta ja ohjelmistolisensseistä, markkinointikuluista sekä yritysverotuksesta. Yrityksen *ansaintamalli* puolestaan rakentuu alihankintatöistä, pelimyynteistä sekä peleihin liittyvien fanituotteiden myynnistä.

4.2.2 Budjetointi

Toinen merkittävä sisältökokonaisuus Hiomo-koulutuksessa oli yrityksen talous. Tähän kuuluivat muun muassa budjetointi, yrityksen kulujen ja menojen arviointi sekä yrityksen kannattavuuslaskenta. Suunnittelin perustettavalle yritykselle alustavan toimintabudjetin, jota hyödynsin myöhemmin pohjana varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa. Budjettia varten selvitin perusteellisemmin pelien keskimääräisiä myyntimääriä digitaalisissa jakelukanavissa. Selvityksessä hyödynsin

gameindustry.biz-sivuston ylläpitämää SteamSpy-verkkosovellusta, useita Gama-sutra-artikkeliportaalin pelimyyntejä ja niiden ennustamista käsitteleviä artikkeleita, sekä paikallisten yrittäjien omia kokemuksia pelimyynteistä. Koska perinteisen peliyrityksen merkittävin tulonlähde on juuri pelimyynti, selvitys oli merkityksellinen. Halusin saada mahdollisimman realistisen kuvan saavutettavista pelimyynteistä, jotta kannattavuuslaskelma voitaisiin tehdä.

Laadin budjetin yrityksen aloitusvuodelle ja sen toiselle toimintavuodelle. Budjetti jaennettiin tuloihin ja menoihin, ja menot jaoteltiin edelleen kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Vaikka budjetissa on termistön ja kulujen jaottelun suhteen asiavirheitä, se antoi tuotekehitystiimille kokonaiskuvan toiminnan kokonaiskustannuksista (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Aloitusvuoden toimintabudjetti

Tulot

	€
Alkupääoma	10 000
Apporttiomaisuus	2000
Julkiset tuet	-
Myyntitavoite	411 162
Alihankinnat	25 000
Lainoitus	25 000
	473 162 €

Menot

Kiinteät kustannukset

	€
Palkat	-
Palkanmaksun sivukulut (35 %)	-
Vuokra	7200
Sähkö, lämpö ja vesi	2000
Internetyhteys	600
Web hotelli ja Domain	130
Puhelinliittymä	360
Lisenssit	2210
Kalustovuokra (leasing)	2760
Lakipalvelut	500
Lokalisointi	2000
Jäsenmaksut	300
Kirjanpito	1200
Pankki	100
Vakuutukset	1000
Toimisto- ja hallintokulut	600

Siivouksen ostopalvelu	1200
Vartiointi & kulunvalvonta	-
Lainan lyhennys	-
Yhteisövero	90 750
	<u>112 910 €</u>

<i>Muuttuvat kustannukset</i>	€
Edustuskulut	2500
Markkinointikulut	2500
Aloituskustannukset	7430
Leasing 1. vuokraerä	1200
Toimistokalusteet	500
	<u>14 130 €</u>

Liiketulos 360 252 €

Asettamani myyntitavoite pelille oli 70 000 kopiota. Budjettiin merkitty myyntitulo on jaettu kolmeen osaan siten, että neljäsosa myynnistä muodostuu täysihintaisesta pelistä, puolet -50 % alennuksella myytävästä pelistä ja neljäsosa -75 % alennuksella myytävästä pelistä. Pohjasin myyntitavoitteen ja jaottelun aiemmin tekemääni tutkimukseen.

Koska kyseessä on EU-alueella tapahtuva tavarakauppa, EU-lainsäädännön mukaan myyjän tulee huolehtia arvonlisäverotuksen hoitamisesta. Tässä tapauksessa myyjä on Valve S.A.R.L, yhdysvaltalaisen Valve-yrityksen Euroopan konttori Luxemburgissa. Konttori hoitaa Steam-digitaalipelikauppaa EU-alueella, johon peli tulisi myyntiin. Perustettavan yrityksen kannalta tämä tarkoittaa käytännössä arvonlisäverovapaata myyntiä. Valve pidättää palvelumaksuna ja myyntipalkkiona noin kolmasosan myyntitulosta kopiota kohden, joten vain se on vähennetty myyntitulosta kuluna.

En sisällyttänyt budjettiin ensimmäiselle toimintavuodelle palkkoja, koska toiminta oli tarkoitus aloittaa starttirahalla ja aloittaa palkanmaksu vasta toisena toimintavuonna kun peli on julkaistu ja sen myyntitulot mahdollistavat palkanmaksun. Jos palkat olisi sisällytetty jo aloitusvuoden toimintabudjettiin, yrityksen olisi pitänyt turvautua voimakkaammin julkiseen tukiin, kuten Tekesin tai ELY-keskuksen avustuksiin, ja hakea esimerkiksi Finnveran siltarahoitus sen käyttöpääomatarpeisiin avustusmaksatusten välissä.

4.2.3 Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen

Ryhdyin kirjoittamaan varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa loppukeväästä 2015. Kirjoitin suunnitelman liiketalouden opiskelijoiden kanssa laaditun vedoksen päälle siten, että täydensin, korjasin ja päivitin Oma Yritys-Suomi -palvelun kenttiin suunnitelmassa vaadittavat tietosisällöt. Olimme valinneet yhdessä tuotekehitystiimin kanssa perustettavalle yritykselle peliteollisuuden referenssiyritykset, joita käytin tukena liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisessa. Tutustuin valittujen yritysten kotisivuihin, yritysten julkaisemiin peleihin, markkinointiin ja muuhun viestintään sosiaalisessa mediassa. Analysoin lyhyesti kunkin yrityksen profiilin ajatuksella, millaisen liiketoimintasuunnitelman he olisivat mahdollisesti kirjoittaneet.

Kirjoitin ensiversion liiketoimintasuunnitelmasta ja esitin sen Hiomo-koulutuksen yhteydessä koulutuksen vetäjälle ja muille osallistujille. Saamani palautteen ja kehitysehdotusten pohjalta paransin tietosisältöjä ja viimeistelin suunnitelman kesäkuun lopussa 2015. Pyysin myös arvion liiketoimintasuunnitelmasta paikalliselta TE-keskukselta Yritys-Suomi -palvelun kautta. Arvio oli pääpiirteissään positiivinen, joten työ oli valmis. Tuloksena syntyi kehitystehtävän mukainen, PDF-muotoinen liiketoimintasuunnitelma, jota Bind voisi hyödyntää starttirahahakemuksessa ja neuvotteluissa rahoittajien kanssa.

Kirjoitin liiketoimintasuunnitelmaa kahden Kajaanin ja Helsingin välisen bussimatkan aikana. Kokonaisuudessaan kirjoittamiseen meni noin 12 tuntia. Tuntimäärä on verraten pieni, mutta huomionarvoista on, että kirjoittamishetkellä takanani oli liki neljä vuotta liiketoiminnan suunnittelua yhdessä tuotekehitystiimin kanssa sekä alustava vedos suunnitelmasta, jonka päälle kirjoittaa.

4.3 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Valmis liiketoimintasuunnitelma arvioitiin Intotalo Oy:n asiakkuuspäällikkö Jari Junkkarin ja paikallisen TE-toimiston yritysasiantuntijan Matti Haverisen toimesta. Junkkari arvioi liiketoimintasuunnitelman osana Hiomo-koulutusta ja Haverinen TE-toimiston tarjoamana palveluna starttirahaan liittyen. Arviointi tapahtui siten,

että liiketoimintasuunnitelma lähetettiin tahoille sähköisesti ennakkoon ja palaute annettiin suullisesti liiketoimintasuunnitelman läpikäynnin jälkeen.

Junkkarin arvio oli, että liiketoimintasuunnitelma on laadittu huolella ja siinä on vastattu kattavasti ja tarkasti eri liiketoiminnan osa-alueiden kysymyksiin. Junkkarin mukaan liiketoimintasuunnitelmasta saa hyvän yleiskuvan yrityksen tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseen sekä kattavan kuvan toimintaympäristöstä, jossa yritys tulee toimimaan. Keskeiset asiakkaat, markkinat, kilpailutilanne sekä yrityksen markkinointi ja myynti on selvitetty hyvin. Liiketoimintasuunnitelman SWOT-analyysi on perusteellinen ja realistinen.

Junkkarin kritiikki liittyi suunnitelman laajuuteen; ottaen huomioon, että liiketoimintasuunnitelmalla on ensisijaisesti tarkoitus hakea yrittäjille starttiraha ennen yrityksen perustamista, liiketoimintasuunnitelma on kohdin liian tarkka ja laaja. Esimerkiksi kuvaukset yrityksen myynnin ja sen järjestämiseen liittyen, kuvaus toimitiloista ja tuotantovälineistä sekä kirjanpidon hoitamisesta olivat tarpeettoman tarkkoja.

Haverisen arvio oli pitkälti yhtenevä Junkkarin arvion kanssa. Liiketoimintasuunnitelma on huolella laadittu ja antaa myös peliteollisuutta tuntemattomalle henkilölle hyvän kokonaiskuvan yrityksen toimintaympäristöstä ja tavoitteista. Liiketoimintasuunnitelma on kaikkien osa-alueiden osalta kattava. Haverisen mukaan budjetissa on huomioitu hyvin tuotekohtaisen ulkomaanmyynnin aiheuttamat verottomat kulut ja ostot yksiköittäin. Haverinen totesi, että liiketoimintasuunnitelmalla voidaan hakea starttirahaa positiivisin odotuksin.

Haverisen kritiikki oli yhtenevää Junkkarin kanssa; liiketoimintasuunnitelma on osittain liian pitkä ja tarkka. Haverinen antoi myös huomioita rahoitussuunnitelmaan ja budjettiin liittyen. Haverisen mukaan esimerkiksi kirjanpidon kustannukset on arvioitu hieman alakanttiin. Rahoitussuunnitelmaan liittyen Haverinen kommentoi, että rahoitustarpeen ja haettavan rahoituksen määrien tulee vastata toisiaan, jotta ne ovat perusteltuja.

5 YHTEENVETO

Teoriaan nojaten, liiketoimintasuunnitelman laatimisen positiiviset puolet tulivat hyvin esille prosessin aikana. Liiketoimintasuunnitelma *selkeytti ja konkretisoi liiketähtäimää*, sillä sen laatiminen vaati ajattelemaan tulevaa liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti eikä keskittymään esimerkiksi vain tuotekehityksen kysymyksiin. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös hyvänä *suunnannäyttäjänä* perustettavalle yritykselle, sillä se asettaa sekä lyhyen että pitkän tähtäimen *tavoitteet*, joihin yrityksen tulisi aktiivisesti pyrkiä. Koska suunnitelmassa kuvataan myös *keinot*, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa, on niiden saavuttaminen askeleen lähempänä.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kannattaa, koska nuori peliteollisuuden yritys voi olla ajatusmaailmaltaan hyvin tuotekehitysfokusoitunut. Liiketoimintasuunnitelma vaatii laatijan ajattelemaan yrityksen toimintaa myös *resurssien* näkökulmasta. Yhdessä laadittu suunnitelma saa kaikki osakkaat ajattelemaan toiminnan kokonaiskustannuksia sekä *asettamaan* toiminnalle *tulostavoitteet*, jotta toiminta olisi *kannattavaa* nyt ja tulevaisuudessa. Kannattavuuteen liittyvät oleellisesti myös asiakkaiden, markkinoiden, markkinoinnin ja tuotemyynnin kysymykset. Liiketoimintasuunnitelman laadinta myös *motivoi* tarkan budjetin laadintaan, tuotekehityksen aikatauluttamiseen ja tuotekehityksen kustannustehokkuuden optimointiin. Liiketoimintasuunnitelma on myös *tärkeä rahoitussuunnittelun väline* pitkällä aikajänteellä, sillä yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelman pienissä ja suurissa rahoitusneuvotteluissa.

Liiketoimintasuunnitelman *ulkoisen arviointi* on erittäin tärkeää. Se nostaa suunnitelmasta esille ongelmakohtia ja puutteita, joita laatija on liian lähellä tai kaukana huomataksaan. Lisäksi laatija on harvoin joka alan ammattilainen, joten ulkoisen asiantuntijuuden hyödyntäminen liiketoimintasuunnitelman kokonaisvaltaisessa kehittämisessä on tarpeellista. Objektiiivinen arviointi tekee suunnitelmasta vakuuttavamman ja aukottomamman, mikä on tärkeää neuvotellessa rahoittajien ja potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta peliteollisuuden yritykselle tekee haastavaa sen *toimintaympäristöön* liittyvät kysymykset. Peliteollisuus on hittivetoinen,

trendien ja uuden teknologian alati muokkaama toimintaympäristö, missä tietyn pelin menestymisen arviointi ennalta on usein valistunut arvaus. Monen pelin kohdalla hyvän kaupallisen menestymisen syyt tunnetaan kokonaisuudessaan vasta jälkikäteen, jos silloinkaan. Usein myös tuuri on yksi vaikuttava tekijä.

Viihteen kulutustuotteena pelien laadun lisäksi merkittävä menestystekijä on niiden genre ja sisältö. Nämä tekijät liittyvät oleellisesti myyntipotentialiin, sillä peleistä on jo nyt ylitarjontaa. Toisaalta siitä, että pelaaja pelaa tietynlaisia pelejä - esimerkiksi kauhupelejä - peliteollisuuden yritys ei voi aukottomasti päätellä sitä, että pelaaja olisi kiinnostunut juuri yrityksen omasta kauhupelistä. Tämä johtuu muun muassa siitä, että pelaaja saattaa pitää vastaavista peleistä täysin eri syistä kuin mistä yritys ajattelee pelaajan pitävän. Tämän lisäksi pelaajan mieltymykset pelien sisällön, genren ja pelialustan suhteen todennäköisesti muuttuvat ajan kuluessa, kun hän vanhenee ja hänen elämäntilanteensa ja taloudellinen tilanteensa muuttuvat. Yrittäjän tulee olla kaukonäköinen ja tarjota pelaajille jotain sellaista, mistä ei pelin julkaisuajankohtana ole ylitarjontaa, ja joka tarjoaa jotain uutta tai uudella tavalla. Edellä kuvatuista syistä näen, että keskeistä peliyrityksen liiketoimintasuunnitelmassa on pikemminkin *määrittää markkinarako ja lähestymistapa* kuin asiakassegmentti tai tietty asiakaskunta.

Liiketoimintasuunnitelman kannalta *kilpailun realistinen arviointi* peliteollisuudessa on todella haastavaa. Tämä pätee erityisesti aloittavan peliyrityksen kohdalla. Teoriassa perustettava yritys tulee kilpailemaan kaikkien peliteollisuudessa toimivien yritysten kanssa yhden, yhteisen asiakasryhmän *ajasta*. Aloittavalla yrityksellä ei ole markkinoilla vakiintunutta asemaa, tuotteita tai pelibrändejä, joita asiakas osaisi odottaa ja joihin asiakas olisi sitoutunut jo ennen niiden julkaisua. Suurien, pitkään toimineiden peliteollisuuden yritysten kohdalla kilpailutilanne on helpompi. Peliteollisuudessa tyypillisesti isoimmat myynnit syntyvät isojen pelisarjojen - pelibrändien - julkaisuista. Tämä kertoo asiakasuskollisuudesta ja sitoutuneisuudesta, joka on syntynyt pitkän ajan kuluessa. Kaiken lisäksi peliteollisuus ei viihdeteollisuuden haarana kilpaile pelkästään sisäisesti, vaan *kaikkien* muidenkin *viihdeteollisuuden* muotojen kanssa. Tämä tulee mielestäni tiedostaa liiketoimintasuunnitelmassa.

Liiketoimintasuunnitelman käytännön laatimista ajatellen Oma YritysSuomi -palvelussa käytössä oleva liiketoimintasuunnitelmapohja ei täysin sovi luovalla teollisuudenalalla toimivan yrityksen tarpeisiin. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman osiot liittyen tuotteiden valmistukseen, raaka-aineiden hankintaan ja varastointiin sekä tuotteen jakelun logistiikkaan voisi jättää kokonaisuudessaan suunnitelmapohjasta pois. Osa toimintaympäristöön liittyvistä kysymyksistä tulisi täsmentää ottaen huomioon luovan alan lainalaisuudet. Esimerkiksi yritystoiminnan keskeisten kilpailijoiden nimeäminen ei ole peliteollisuudessa hedelmällistä. Sen sijaan yrittäjän tunnistamat erottuvuuden keinot olisi erittäin tärkeää kuvata perusteellisesti. Toisaalta yrityksen liiketoiminnan laajentumisen ja kansainvälistymisen mahdollisuuksien kuvaaminen on tarpeetonta, koska peliliiketoiminta on hyvin usein kansainvälistä liiketoimintaa.

Oma YritysSuomi -liiketoimintasuunnitelmapohjassa markkinointiin ja sen toteutukseen liittyviä, tarkentavia kysymyksiä tulisi olla enemmän. Yrityksen kehittämän viihdetuotteen ansaintamallin perusteellinen kuvaaminen sekä siihen liittyvä rahoitus- ja tulossuunnitelma ovat mielestäni merkittäviä puutteita suunnitelmapohjassa. Osio yrityksen tuotteista ja palveluista tulisi kehittää samalla joustavamaksi, koska nykyinen suunnitelmapohja olettaa kaikkien toimialojen yritysten ansaintamallin perustuvan tuotteen tai palvelun kertaostoon. Viihdeteollisuudessa tämä ei aina pidä paikkaansa. Esimerkiksi menestyneimpien mobiilipeliyritysten ansaintamallina on pelien ilmaisjakelu siten, että pelissä tarjotaan sisäisiä ostoja.

Oma YritysSuomi -palvelussa on nykypäivää ajatellen tarpeettomia teknisiä ongelmia ja rajoituksia. Se, että liiketoimintasuunnitelmaa ei voi muokata yhtäaikaisesti usean käyttäjän toimesta, on merkittävä puute. Palvelu toimii suunnitellusti vain Internet Explorer -selaimella. Puolen vuoden laatimisen aikana palvelu oli usein huoltokatkolla, jolloin mihinkään sen sisältöihin ei päässyt käsiksi. Puutteistaan huolimatta palvelu on kokonaisuudessaan nykyaikaisempi kuin esimerkiksi Liiketoimintasuunnitelma.comin vastaava.

6 POHDINTA

Pienen pelialan yrityksen *perustaminen* on nykypäivänä helppoa peliteollisuuden kustannusrakenteen vuoksi. Pelialan yrityksen perustamiseen ei tarvita merkittävää alkupääomaa. Kun rahaa ei tarvita mittaviin alkuinvestointeihin, myös perustamisen ja rahoittamisen riskit ovat verraten pienet. Yritys ei välttämättä tarvitse omaa toimistoa tai kehityslaitteita, vaan jokainen yrittäjä voi osallistua saman projektin kehittämiseen kotoaan, omilla laitteillaan. Yritykselle jää lopulta hankittavaksi vain tarvittavat ohjelmistolisenssit, joista maksullisista ohjelmistoista suurin osa voidaan korvata ilmaisilla vastaavilla. Suomessa alkava pelialan yritys voi toimia starttirahan avulla keskimäärin 6 - 12 kuukautta hyvin minimaalisin kustannuksin tai ainakin niin kauan, kun yrityksen henkilöstölle ei tarvitse maksaa palkkaa. Peliyrityksen kykyä maksaa kilpailukykyistä palkkaa koko ydinkehitystiimilleen voidaan pitää tietynlaisena merkkipaaluna yrityksen liiketoiminnassa, sillä palkanmaksu muodostaa monesti yrityksen suurimman kuluerän.

Toisaalta globalisaatio, maailman verkottuminen ja internetin digitaaliset pelikaupat kuten Steam ja GOG ovat mahdollistaneet erittäin yksinkertaisen ja tehokkaan myynnin ja jakelun järjestämisen. Kärjistettynä peliyritys voi kehittää pelin ja laittaa sen 125 miljoonan pelaavan asiakkaan saataville täyttämällä kaavakkeen ja lähettämällä tiedoston palveluun internetissä. Merkittävä osa peliyritysten asiakkaista on tottunut käyttämään mainittuja digitaalisia pelikauppoja, ja erityisesti tietokoneella pelaavilla monelle ne ovat ensisijainen kanava pelien hankintaan. Koska pelimyynti tapahtuu digitaalisesti verkossa, yritykselle ei synny jakelusta, varastoinnista tai hävikistä ylimääräisiä kuluja. Steamin kaltaisia palveluita käytettäessä myynti on arvonlisäverotonta, jolloin yritykselle jää maksettavaksi vain kaupan myyntipalkkio.

Myös pelien kehittäminen on helpottunut merkittävästi viimeisen 10 vuoden aikana. Tällä hetkellä kehitystyökalujen tarjonta on huipputasoa, työkalut yksinkertaistavat pelinkehityksen lähestymistä tehden siitä helpompaa ja ne helpottavat itse kehitysprosessia automatisaation, valmISRatkaisujen ja standardoinnin avulla. Osasta työkaluista, kuten Unity Technologies -yrityksen kehittämästä Unitysta, on

muodostunut monipuolisia *kehitysympäristöjä*, jotka mahdollistavat saman peliprojektin yhteensopivuuden ja julkaisun samanaikaisesti eri pelialustoille aikaisempaa yksinkertaisemmin.

Peliteollisuudessa *menestyminen* on aivan toinen tarina. Menestyminen vaatii merkittävää tuotekehityksen tietotaitoa, verkostoituneisuutta, motivaatiota ja tulevaisuuden tuntemusta. Pelejä on tarjolla enemmän kuin niille on kysyntää, ja pelejä julkaistaan joka päivä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Esimerkiksi viime vuonna Applen iPhone- ja iPad-mobiililaitteille julkaistiin digitaalikauppa App Storessa keskimäärin 500 peliä päivässä. Toisaalta peliyrityksiä, pelinkehitystiimejä, pelejä kehittäviä yksilöitä ja harrastajia on enemmän kuin aikaisemmin. Tehokkaat työkalut ja yksinkertaistunut jakelu ovat mahdollistaneet kaupallisen pelinkehityksen yhä useammille tahoille.

Tästä päästäänkin peliteollisuuden ongelmakohtiin, joita ovat nykypäivänä voimakas kilpailu, markkinoiden nopea saturaatio ja alan hittivetoisuus. Pelit, kuten muutkin viihdealojen tuotteet, kilpailevat asiakkaan vapaa-ajasta. Tässä suhteessa yksi iso, kaupallistamiseen liittyvä ongelma on riittävän näkyvyyden ja kiinnostuksen saavuttaminen. Kun vanhoja ja uusia pelejä on tarjolla alati kasvava määrä ja yhteen peliin sitoutuminen vaatii verraten paljon aikaa, pelaajat vaativat enemmän ja valikoivat tarkemmin. Moni asiakas kulkee ihmiselle tyypilliseen tapaan massan mukana, jolloin jo näkyvyyttä ja menestystä saaneet pelit vetävät lisää näkyvyyttä ja menestystä. Yleensä menestyneillä peleillä on takanaan peliyritys, jolla on vuosien tai vuosikymmenien kokemus teollisuudesta ja iso kehitys- ja markkinointibudjetti. Monelle pienelle, vasta-alkaneelle peliyritykselle ongelmat konkretisoituvat murskaavalla tavalla kun pelin pitäisi myydä, jotta työntekijöille voidaan maksaa kohtuullisen elintason mahdollistava palkka.

Yksi keskeinen tuotekehityksen ongelma monen pelin kohdalla on pitkä tuotekehityssykli, joka kasvattaa oleellisesti projektin resurssivaateita ja siihen liittyviä riskejä. Osittain nämä pitkät kehityssykliä ovat heijasteita keskeisten asiakkaiden koventuneesta laatuvaatimuksesta. Myös mobiilipelien trendi muuttua ilmaisiksi, sekä pienten pelien kohdalla alati laskevat hinnat vaikuttavat negatiivisesti asia-

kaskäyttäytymiseen. Pitkällä tähtäimellä 'ilmaiseen tottuminen' johtaa epärealistiin odotuksiin pelin laadun, sisällön ja hinnan suhteen, joihin vain harva peliteollisuuden yritys kykenee vastaamaan.

Alkavana peliteollisuuden yrittäjänä on haastavaa. Toisaalla painavat monet pelituotantoon liittyvät ongelmat sekä henkilöstön kokemuksen ja ammattitaidon kasvattaminen, ja toisaalla huoli yrityksen tulevaisuudesta ja peliteollisuuden kehitysuunnasta. Ala ja tekniikka muuttuvat nopeasti. Keskeistä on, miten yrittäjä reagoi kehitykseen ja miten kaukonäköisesti hän toimii. Jokaisen yrityksen keskiössä ovat ihmiset, heidän tavoitteensa ja unelmansa - asetelma, jota ei voi aliarvioida. Ideologioiden ja yrittäjyyden arvojen yhteensovittaminen toimivan tiimidynamiikan ja motivaation saavuttamiseksi voi olla vaikeaa, mutta erittäin tärkeää.

Yrittäjän ei myöskään pidä unohtaa, että myös poliittinen ympäristö vaikuttaa toimintaan. Näin kävi Bind-peliyrityksen kohdalla: kun yritystoiminta oli tarkoitus aloittaa kesällä 2015, TE-toimiston budjetti starttirahoille oli loppunut ja starttirahoja ei enää myönnetty kuluvalle vuodelle. Toiminta saatiin kuitenkin aloitettua paikallisen osuuskunnan kautta. Vaikka varsinainen yritystoiminnan aloitus oli kivikkoista, Bind-peliyrityksen liiketoimintasuunnitelma onnistui mielestäni kohtuullisen hyvin. Perustettavan yrityksen missio ja visio välittyvät liiketoimintasuunnitelmasta. Ne vastaavat tuotekehitystiimin kanssa vuosien varrella kypsyntä näkemystä siitä, millainen yritys tulee olemaan, mihin se tulee pyrkimään ja millaisella arvomaailmalla se toimii.

Toimintaympäristön kuvaus on myös onnistunut. Yrityksen keskeiset asiakkaat ja asiakasryhmään liittyvät asiakasriskit on selvitetty, markkinat ja niiden koko on analysoitu vakuuttavasti ja liiketoimintasuunnitelman kilpailutilanteen kuvaus on varsin realistinen. Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen tuotannon kuvaus sisältää keskeiset keinot pelin saattamiseksi suunnittelupöydältä myyntikanaviin. Lisäksi kuvattu tuotantoprosessi on yksi peliteollisuudessa pitkään käytetyistä - ja todennetuista - tavoista lähestyä pelituotantoa, joten sitä voidaan pitää realistisena.

Liiketoimintasuunnitelman onnistunein osio on SWOT-analyysi suunnitelman lopussa. Se tiivistää erittäin hyvin tuotekehitystiimin tunnistettavat vahvuuden ja perustettavan yritystoiminnan mahdollisuudet alati kasvavan, kansainvälisen viihdeteollisuuden saralla. SWOT-analyysi kuvaa onnistuneesti myös ne heikkoudet, joiden kanssa nuori, vasta-alkava pelinkehitystiimi joutuu kamppailemaan, sekä räjähdysmäisesti kiristyvän kilpailun uhat yritystoiminnan jatkuvuudelle.

Toisaalta liiketoimintasuunnitelman ja itse liikeidean isoimmat puutteet liittyvät erottuvuuteen ja siitä riippuvan yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen. Liikeidean keskeistä asiakasta, myynti- ja jakelukanavia sekä käytettävää tuotekehitysteknologiaa vaihtamalla yrityksellä voisi olla mahdollista saavuttaa merkittävämpi näkyvyys ja kilpailuetu muodostuvilla markkinoilla. Muina epäkohtina näen, että rahoituskanavien saavuttamiseen ja varmistamiseen liittyvät keinot olisi voitu kuvata liiketoimintasuunnitelmassa. Lisäksi markkinoiden kokoon ja vallitsevan kilpailutilanteen analysointiin olisi voitu panostaa enemmän. Lisäpanostus analysointiin olisi heijastunut tulossuunnitelmaan ja yrityksen kannattavuuslaskelmaan tehden niistä realistisemmat ja kaukonäköisemmät.

Tuotekehitystiimin historiaa ja vaiheita ajatellen liiketoimintasuunnitelman laadinta olisi voitu aloittaa jo aikaisemmin, esimerkiksi vuoden 2013 tai 2014 aikana. Tämä olisi mahdollistanut keskeisten huomioiden ja ajatusten kirjaamisen nopeasti yhteen, jäseneltyyn dokumenttiin. Toinen varteenotettava etu liiketoimintasuunnitelman pitkäjänteisessä laatimisessa olisi ollut sen kehittyminen ajan kuluessa; liiketoimintasuunnitelman olisi voinut antaa elää tilanteen mukaan ja laatia aina uuden vedoksen edellisen päälle.

Peliteollisuuden yrityksen liiketoimintasuunnitelman tärkeitä kysymyksiä ovat erityisesti toimintaympäristöön liittyvät kysymykset: mikä on markkinarako, johon kehitettävällä pelillä tai yrityksen peleillä ylipäättänsä pyritään? Millainen on yrityksen lähestymistapa tunnistetuille markkinoille? Miten kehitettävä peli eroaa muista peleistä - muuten kuin sisällöltään tai toiminnoiltaan? Mikä on kappalemyyntitavoite ja millaisella hinnoittelumallilla? Millä strategialla ja konkreettisesti miten pelille taataan riittävä näkyvyys? Miten pelaajien kiinnostus peliä kohtaan herätetään, ja miten sitä kasvatetaan ja ylläpidetään?

Jatkokehitysideani tälle opinnäytetyölle liittyy oleellisesti edellä mainittuihin kysymyksiin, niiden selvittämiseen ja analysointiin. Kajaanin ammattikorkeakoulun pelialan koulutuksen kannalta olisi arvokasta selvittää, millaisilla menetelmillä, työkaluilla ja prosesseilla tuoreen peliteollisuuden yrityksen on mahdollista ja kustannustehokasta löytää keskeinen markkinarako ja asiakas alati kiristyvässä kilpailutilanteessa. Toisaalta tähän liittyvän arvolupauksen ytimekäs määrittäminen ja siihen nojaavan markkinoinnin rakentaminen olisi myös hedelmällinen opinnäytetyön aihe pelituotantoon ja -liiketoimintaan liittyen.

LÄHTEET

- Alikoski, R., Koponen, M. & Viitasalo, J. (2010). Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Cashman, B. (2014, 3. tammikuuta). 2014 in Video Games: The Year of Digital Acceptance. Haettu 10.7.2015 sivustolta Gamasutra, internetosoite: http://www.gamasutra.com/blogs/BryanCashman/20140103/207997/2014_in_Video_Games_The_Year_of_Digital_Acceptance.php
- Gaar, B. (2011, 17. huhtikuuta). Download distribution opening new doors for independent game developers. Haettu 10.7.2015, sivustolta Staesman, internetosoite <http://www.statesman.com/news/technology/download-distribution-opening-new-doors-for-inde-1/nRZHP/>
- Handrahan, M. (2015, 4. maaliskuuta). "Nobody cares about performance in indie games any more". Haettu 10.7.2015, sivustolta gameindustry.biz, internetosoite: <http://www.gamesindustry.biz/articles/2015-03-04-nobody-cares-about-performance-in-indie-games-any-more>
- Johnson, J. (2015, 9. huhtikuuta). How a Business Plan Can Help Your Mobile Game Business. Haettu sivustolta Gamasutra, internetosoite: http://gamasutra.com/blogs/JovanJohnson/20150409/240716/How_a_Business_Plan_Can_Help_Your_Mobile_Game_Business.php
- Kokemuller, N. (2015). The Disadvantage of Market Saturation. Haettu 11.7.2015 sivustolta Chron, internetosoite: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantage-market-saturation-69967.html>
- Koski, T. & Virtanen, M. (2005). Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Liiketoimintasuunnitelma. (2015). Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 5.8.2015 sivustolta Yritys-Suomi, internetosoite: <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>
- Liiketoimintasuunnitelma ja yrityslaskelmat - kohti kannattavaa yritystoimintaa!. (2015). Liiketoimintasuunnitelma.com. YritysHelsinki & Uusyrittäjäkeskus Helsinki. Haettu 10.7.2015, sivustolta Liiketoimintasuunnitelma.com, internetosoite: <https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/>
- Martins, T. (2015). Business Ideas vs. Business Opportunities: What is the Difference. Haettu 10.7.2015, sivustolta MyTopBusinessIdeas.com, internetosoite: <http://www.mytopbusinessideas.com/ideas-vs-opportunities/>
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. (2009). Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Ota käyttöön työkalut yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen. (2015). Oma Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 5.8.2015 sivustolta Oma Yritys-Suomi, internetosoite: <https://oma.yrityssuomi.fi/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. New Jersey: Wiley & Sons.

O'Toole, J. (2012, 23. toukokuuta). To business plan, or not to business plan, that is the question. Haettu sivustolta Gamasutra, internetosoite: http://www.gamasutra.com/blogs/JayOTOole/20120523/170897/To_business_plan_or_not_to_business_plan_that_is_the_question.php

Tietoa toimialasta. (2015). Haettu 5.8.2015 sivustolta Neogames, internetosoite: <http://www.neogames.fi/tietoa-toimialasta/>

Viexi. (2014, 16. syyskuuta). Are We On The Cusp Of Another Video Game Industry Crash?. Haettu 11.7.2015 sivustolta Talk Among Yourselves, internetosoite: <http://tay.kinja.com/are-we-on-the-cusp-of-another-video-game-industry-crash-1635286847>

LIITTEET

LIITE 1. Mustonen, J. 2015. Liiketoimintasuunnitelma wearebind Oy 15.5.2015
(luottamuksellinen).