



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

PC-pelin itsenäinen lanseeraaminen digitaalisissa jakelukanavissa

Case Almost Human

Kevät 2014

Tekijä: Eero Kuurne
Opponentti: Krista Keinonen
Ohjaaja: Hanna Salojärvi

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN AIHE JA TAVOITTEET	2
1.2	ONGELMANASETTELU JA RAJAUKSET	2
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄ	3
1.4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	3
1.5	KIRJALLISUUSKATSAUS	4
1.6	MÄÄRITELMÄT JA KÄSITTEET	6
1.7	TUTKIMUKSEN RAKENNE	7
2	UUDEN TUOTTEEN LANSEERAUS	8
2.1	STRATEGISET LANSEERAUSPÄÄTÖKSET	9
2.1.1	<i>Tuotestrategia</i>	10
2.1.2	<i>Markkinastrategia</i>	11
2.1.3	<i>Tavoiteltu kilpailuasema</i>	11
2.1.4	<i>Yritysstrategia</i>	12
2.2	TAKTISET LANSEERAUSPÄÄTÖKSET	12
2.2.1	<i>Tuote</i>	13
2.2.2	<i>Markkinointiviestintä</i>	14
2.2.3	<i>Jakelu</i>	16
2.2.4	<i>Hinta</i>	18
3	METODOLOGIA	20
3.1	AINEISTON HANKINTA	20
3.2	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	21
4	CASE ALMOST HUMAN	22
4.1	LANSEERAUSSTRATEGIA	23
4.2	TAKTISET LANSEERAUSPÄÄTÖKSET	24
4.2.1	<i>Tuote</i>	24
4.2.2	<i>Markkinointiviestintä</i>	24
4.2.3	<i>Jakelu</i>	25
4.2.4	<i>Hinta</i>	27
4.3	MUUTOKSET LANSEERAUSPROSESSEISSA	28
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
6	LÄHDELUETTELO	32

LIITE 1. Haastatteluteemat ja apukysymykset

1 JOHDANTO

Peliteollisuus on ollut koko 2000-luvun ajan viihdeteollisuuden nopeimmin kasvava haara, ja siitä on myös tullut Suomen merkittävin kulttuurivientiala. Suomalainen peliala onkin kyennyt monista muista kulttuurialoista poiketen tuottamaan merkittäviä kansainvälisiä huipputuotteita ja menestystarinoita. Tärkeänä tekijänä alan kasvuun voidaan nähdä muutokset pelialan toimintamalleissa, jotka ovat mahdollistaneet uusia, kannattavampia tapoja tuottaa, rahoittaa ja lanseerata pelejä. (Neogames 2010)

Pelialalla myynnit ovat siirtymässä yhä enemmän perinteisistä fyysisistä kopioista digitaaliseen jakeluun, ja digitaalisen myynnin odotetaan ohittavan fyysisten kopioiden myynti koko alalla todennäköisesti jo lähivuosina (Gamesindustry International 2013). Pelien digitaalisen jakelun suosion nousun myötä myös jakelukanavat ovat kehittyneet huomattavasti, ja niiden määrä on lisääntynyt viime vuosina. On myös tavanomaista, että fyysisenä versiona ostettu peli joudutaan asentamaan myös digitaalisena jakelukanavana toimivaan palvelualustaan. Suosituimmalla vastaavalla palvelulla, Steamilla, onkin nykyään jo yli 75 miljoonaa aktiivista käyttäjää (Valve 2014a).

Nyky aikaisten digitaalisten jakelukanavien tarjoamien ratkaisujen seurauksena varsinkin pienten ja keskisuurien pelinkehittäjien on huomattavasti helpompi lanseerata pelinsä itse. Enää ei tarvitse luottaa ulkopuoliseen pelijulkaisijaan ja maksaa heille suuria summia myydyistä peleistä eikä luopua pelin immateriaalioikeuksista. Lanseerattaessa peli itse on kuitenkin paljon julkaisijan perinteisesti hoitamia asioita, joihin tarvitaan tässä tapauksessa nyt paljon omaa osaamista sekä aikaa, jotta voidaan erottua jatkuvasti kasvavan kilpailun markkinoilla (Broekhuizen et al. 2013).

Tässä tutkimuksessa lanseerauksen prosessia lähestytään tutkimalla siihen liittyvää strategista ja taktista päätöksentekoa itsenäisen pelinkehittäjäyrityksen näkökulmasta. Useiden tutkimusten mukaan kaikista menestyneimmät yritykset tekevät huomattavasti suuremman osan tuotoistaan uusilla (viiden vuoden sisällä julkaistuilla) tuotteillaan kuin vähemmän menestyneet yritykset. Niiden perusteella voidaankin osoittaa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu lanseeraaminen onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä tuotteen menestyksen saavuttamiseksi, mikä tekee aiheesta erityisen mielenkiintoisen ja sen tutkimisesta kannattavaa.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen aiheena on uuden PC-pelin itsenäinen lanseeraaminen digitaalisissa jakelukanavissa. Lanseerauksen prosessiin lasketaan kuuluvaksi kaikki suunnitelmat ja toimenpiteet uuden tuotteen tuomiseksi markkinoille tai vanhan tuotteen tuomiseksi uusille markkinoille tavoitteena tuottaa kaupallista menestystä. Suurin osa toimenpiteistä oletetaan tapahtuvaksi ennen tuotteen markkinoilletuloa.

Tavoitteena on siis tutkia mitä tekijöitä ja erityispiirteitä kuuluu itsenäisen peliyrityksen pelien lanseerauksen prosessiin PC-pelialustalla digitaalisissa jakelukanavissa. Aihetta lähestytään tutkimalla lanseerauksen prosessia siihen liittyvän strategisen ja taktisen päätöksenteon kautta, tutustumalla lanseeraukseen liittyvään teoriaan ja tutkimalla miten lanseeraus on toteutettu käytännössä suomalaisessa pelinkehittäjäyrityksessä.

1.2 Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- *Mitä tekijöitä kuuluu PC-pelin digitaalisen lanseerauksen prosessiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon itsenäisen pelinkehittäjän näkökulmasta?*

Tutkimusongelman tueksi asetettiin seuraavat alaongelmat:

- *Mitä tekijöitä kuuluu PC-pelin digitaalisen lanseerauksen strategiseen suunnitteluun?*
- *Mitä markkinoinnin taktisia toimenpiteitä kuuluu uuden pelin itsenäisen lanseeraamisen prosessiin digitaalisissa jakelukanavissa?*
- *Miten lanseerauksen osatekijät on ajoitettu pelinkehitykseen nähden?*

Lanseeraus aiheena on erittäin laaja ja siihen kuuluu monia isoja osakokonaisuuksia. Tämä tutkielma onkin rajattu koskemaan lanseerauksen prosessia itsenäisen pelinkehittäjän tapauksessa lanseerattaessa peli digitaalisissa jakelukanavissa PC:lle. Suurin osa tutkimuksessa käsitellyistä asioista on varmasti sovellettavissa myös muiden pelialustojen tapauksissa, mutta lähtökohtana on ollut tutkia prosessia vain PC-ympäristössä selkeyden vuoksi.

Tutkimuksen otsikon mukaisesti digitaaliset jakelukanavat ovat suuressa roolissa tutkimuksessa, ja niitä onkin käsitelty hieman laajemmin kuin muita lanseerauspäätöksiä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole kuitenkaan tutkia sitä, eroaako digitaalisen lanseeraamisen prosessi jotenkin fyysisen lanseeraamisen prosessista.

Tutkimuksesta on rajattu pois ulkopuolisten tekijöiden pelinkehittäjän puolesta suorittamat lanseeraukset, koska tavoitteena on nimeomaan selvittää, miten se voidaan suorittaa itse. Tutkimus ei ota myöskään kantaa muihin pelituotannon liiketaloudellisiin puoliin kuten rahoittamiseen.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusaihetta lähestytään tutkimalla yksittäistä tapausta ja siihen liittyviä prosesseja luonnollisessa ympäristössään. Tavoitteena on muodostaa tutkimuskohteesta systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla suomalaista, menestynyttä, pientä, itsenäistä pelinkehittäjäyritystä, Almost Humania.

Haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna, jonka teemat muodostettiin hyödyntämällä perinteistä lanseeraukseen liittyvää teoriaa ja soveltamalla sitä pelialan ympäristöön. Teemoja tukemaan oli muodostettu apukysymyksiä, joista suurin osa kysyttiin jossain muodossa haastattelun aikana. Haastattelu eteni ennalta suunniteltujen teemojen kautta antamalla tilaa vapaalle puheelle, ja siinä esitettiin myös ennalta suunnittelemtomia jatkokysymyksiä keskustelun edetessä.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu sille ajatukselle, että yritysjohdon strategisilla ja taktisilla lanseerauspäätöksillä voidaan vaikuttaa tuotettavan pelin kehitykseen ja lanseerauksen onnistumiseen. Strategiset lanseerauspäätökset tehdään aikaisessa vaiheessa tuotekehitystä, ja niiden pohjalta muodostetaan myöhemmin taktiset lanseerauspäätökset. Tämänkaltaisen jako strategisiin ja taktisiin lanseerauspäätöksiin perustuu pitkälti Hultinkin,

Griffinin, Hartin ja Robbenin kokoaviin tutkimuksiin lanseerauksesta 2000-luvun vaihteessa (Hultink et al. 1997, 1998, 2000).



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Pelialaan liittyvää kirjallisuutta löytyy jonkin verran, kuten Chatfieldin (2011), Wesley & Barczakin (2010) ja Zackariasson & Wilsonin (2012) pelialaa yleisesti käsittelevät kirjat. Kattavaa tieteellistä tutkimusta pelialan liiketaloudellisista puolista ei tunnu kuitenkaan löytyvän juuri ollenkaan. Eri aihepiireistä on satunnaisia yksittäisiä artikkeleita, kuten Broekhuizenin, Lampelin ja Rietvioldin tutkimus vuodelta 2013. Peleihin liittyvä tieteellinen tutkimus on keskittynyt pitkälti mediassa esillä oleviin aihepiireihin, kuten pelien vaikutuksiin oppimiseen, väkivaltaan, sosiaalisuuteen ja terveyteen (Entertainment Software Association 2014).

Uuden tuotteen lanseeraukseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia löytyy erityisesti 1990-luvun lopulta sekä 2000-luvun alusta. Näihin aikoihin lanseeraukseen liittyvä teoria sai nykyisen muotonsa, kun lanseeraustutkimuksessa alettiin puhua laajemmin myös strategisista lanseerauspäätöksistä perinteisten taktisten päätösten (markkinointimix) rinnalla. Erityisen paljon aihepiiriä ovat tutkineet esimerkiksi Hultink, Griffin, Hart ja Robben yhteisissä tutkimuksissaan vuosina 1997, 1998 ja 2000, Guiltinan (1999), Easingwood, Beard ja Harrington (1996, 1997, 2002)

sekä Di Benedetto (1999). Tämän tutkimuksen lanseerausteorian runko on muodostettu pitkälti edellämainittujen tutkimusten pohjalta. Tukemaan ja täydentämään teoriaa on käytetty myös perinteisempää markkinoinnin kirjallisuutta, kuten Kotlerin (2003, 2012); Hollensenin (2010, 2011); Armstrongin, Kotlerin, Harkerin ja Brennanin (2009); ja Ropen (1995, 1999, 2005) kirjoja.

Huolimatta digitaalisen jakelun huomattavasta yleistymisestä sekä pelialalla että musiikki- ja elokuvateollisuudessa, suoranaisesti siihen liittyvää tutkimusta tuntuu olevan saatavilla erittäin heikosti. Musiikin digitaaliseen jakeluun liittyviä tutkimuksia löytyy jonkin verran, kuten Clemonsin, Gun ja Langin tutkimukset vuodelta 2003 ja Bockstedtin, Kauffmanin ja Rigginsin tutkimus vuodelta 2006. Aihetta sivuaa jossain määrin myös Broekhuizenin, Lampelin ja Rietveldin tutkimus itsenäisestä pelien julkaisemisesta (”artist-led-distribution”) verrattuna ulkopuolisen julkaisijan hyödyntämiseen (2013), tosin tutkimus keskittyy lähinnä tutkimaan julkaisijan tarjoamia hyötyjä markkinoilla, joissa julkaisijan käyttäminen ei ole enää pakollista.

Edellä mainittu pelien itsenäiseen lanseeraamiseen liittyvä tutkimus (Broekhuizen et al. 2013) oli ainoa suoraan itsenäisiin pelijulkaisuihin liittyvä tutkimus, joka löytyi. Aihetta on jonkin verran käsitelty myös pelialaan yleisesti liittyvässä kirjallisuudessa. Itsenäisten pelintekijöiden ilmaantuminen markkinoille näin suurissa määrin on tosin suhteellisen uusi ilmiö, mikä selittänee tutkimusten puutteellisuuden. Aihe on kuitenkin herättänyt erittäin paljon keskustelua alan järjestöjen ja pelintekijöiden keskuudessa sekä mediassa lähivuosina, kun monet pienet itsenäiset pelinkehittäjät ovat nousseet latauslistojen kärkeen ja tehneet suuria voittoja pienen budjetin peleillään. Aihe itsessään on siis kiinnostava ja ajankohtainen, minkä luulisi johtavan uusien tutkimusten ilmaantumiseen lähivuosina.

Tämän tutkimuksen teoriapohja luodaan hyödyntämällä perinteistä uuden tuotteen lanseeraukseen liittyvää tutkimusta ja teoriaa, ja täydentämällä sitä saatavilla olevilla tiedoilla koskien pelialaa. Tätä teoriaa hyödyntäen aihetta lähestytään haastattelemalla valittua case-yritystä ja pyritään luomaan uutta teoriaa aiheeseen liittyen.

1.6 Määritelmät ja käsitteet

Itsenäinen pelinkehittäjä

Itsenäinen pelinkehittäjä on pelejä tuottava yritys, joka ei ole ulkopuolisen julkaisijan omistuksessa. Monet itsenäisetkin pelinkehittäjät kuitenkin hyödyntävät julkaisijoiden apua esimerkiksi pelin lanseerauksessa, markkinoinnissa ja brändäyksessä erottuakseen alati kasvavan kilpailun markkinoilla (Broekhuizen et al. 2013).

Puhekielessä käytetään yleisesti termiä ”indiepelistudio/-kehittäjä”. Indie on lyhenne englannin kielen sanasta ”independent”, ja sillä viitataan erilaisten kulttuurituotteiden, kuten pelien, elokuvien ja musiikin, luomiseen kaupallisen valtavirran ja suurten tuotantoyhtiöiden ulkopuolella (Wikipedia, 2014).

Pelijulkaisija

Pelijulkaisija on yritys, joka julkaisee pelejä pelinkehittäjien puolesta. Pelinkehittäjät voivat kuulua pelijulkaisijan alaisuuteen tai olla itsenäisiä. Julkaisijan tehtäviin kuuluu tavanomaisesti pelin rahoitus, markkinointi, fyysisten kopioiden valmistuttaminen ja jakelu. Nykyajan kasvaneen digitaalisen jakelun ja lisääntyvien itsenäisten pelinkehittäjien markkinoilla julkaisijoiden rooli on muuttumassa enemmän konsulttimaiseen suuntaan, jossa lisäarvoa tarjotaan erityisesti tehokkaalla markkinoinnilla, suhteilla ja neuvotteluvoimalla (Broekhuizen et al. 2013).

Pelialusta

Pelialustalla tarkoitetaan laitetta ja ympäristöä, missä pelin pelaaminen tapahtuu. Sillä viitataan siis pelaamisen mahdollistaviin teknisiin ratkaisuihin. Nykypäivänä pelialustat voidaan jaotella yleisesti tietokoneisiin, pelikonsoleihin ja mobiililaitteisiin sekä muihin satunnaisiin laitteisiin (kuten televisioihin), joihin on integroitu pelejä. Lisäksi pelialustaan vaikuttaa sen kanssa käytetyt oheislaitteet, kuten näytöt, fyysiset ohjaimet, liikeohjaimet tai virtuaalitodellisuuslasit.

Tietokoneita (PC) löytyy useilta eri valmistajilta sekä valmiina paketteina että erillisinä komponentteina, ja pelin toimivuuden määrittelee tietokoneen komponenttien tekniset ominaisuudet sekä siihen asennettu käyttöjärjestelmä (Windows / OS X / Linux / UNIX). Konsolit puolestaan

ovat valmiita paketteja, joihin myydään pelit erikseen jokaiselle konsolille. Suosituimpia markkinoilla olevia konsoleita ovat Sonyn Playstation (2, 3 ja 4), Microsoftin Xbox (360 ja One); sekä Nintendon Wii ja WiiU konsolit. Mobiililaitteiksi lasketaan erilaiset mukana kulkevat pelialustat, kuten matkapuhelimet ja käsikonsolit (esim. Sonyn PSP ja PS Vita, Nintendon DS ja 3DS).

Peligenre

Peligenreillä eli lajityypeillä viitataan yleisesti pelin pelitekniisiin ominaisuuksiin, kuten pelin tavoitteisiin, haasteisiin, kamerakulmaan ja käytettyihin ohjausmekaniikkoihin. Toisin kuin esimerkiksi elokuvissa ja kirjoissa, pelin genreä ei siis määritellä ensisijaisesti sen tarinankerronnallisten asioiden ja miljöön perusteella. Peligenrejä on esimerkiksi toimintapelit, strategiapelit, roolipelit tai simulaatiopelit, ja ne usein jaotellaan vielä alatyyppeihin, kuten ensimmäisen persoonan ammutapelit ("First-person shooter", FPS), reaaliaikaiset strategiapelit ("Realtime strategy", RTS), nettiroolipelit ("Massive multiplayer online roleplaying game", MMORPG) tai lentosimulaattorit. Pelin genren määrittely ei ole kuitenkaan aina kovin selkeää, ja uusia genrejä syntyy jatkuvasti uusien pelitekniisten innovaatioiden myötä.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta osiosta: teoriasta ja empiriasta. Teoriaosuuden tarkoituksena on luoda pohja empiiriselle tutkimukselle, jonka avulla aiheesta voidaan luoda käytännönläheisempi kuvaus. Johdannon jälkeen toisessa kappaleessa käsitellään lanseerauksen prosessia jakamalla se kahteen osaan: strategisiin ja taktisiin lanseerauspäätöksiin. Strategiset lanseerauspäätökset on jaettu neljään alaosiin: tuotestrategiaan, markkinastrategiaan, tavoiteltuun kilpailuasemaan ja yritysstrategiaan. Taktiset lanseerauspäätökset on myös jaettu neljään osaan: tuote-/brändipäätöksiin, markkinointiviestintään, jakeluun ja hinnoitteluun. Kolmannessa kappaleessa kerrotaan tutkimuksessa käytetystä metodologiasta. Neljäs kappale keskittyy empiirisen aineiston analysointiin, ja lopuksi viidennessä kappaleessa tutkimus päätetään johtopäätöksiin ja yhteenvetoon.

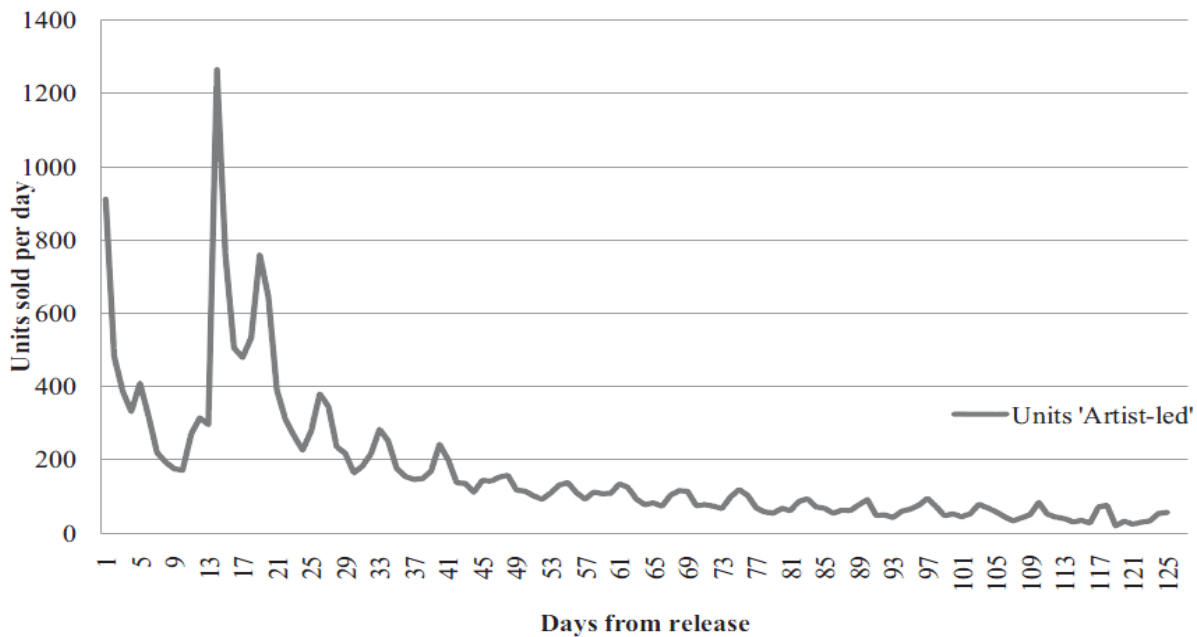
2 UUDEN TUOTTEEN LANSEERAUS

Lanseeraus käsitteenä on erittäin laaja ja pitää sisällään monia eri osakokonaisuuksia. Yksinkertaisimmillaan sillä tarkoitetaan tuotteen markkinoille tuomista tavoitteena tuottaa kaupallista menestystä. Lanseeraus koostuu siis erilaisista suunnitelmista ja toimenpiteistä uuden tuotteen tuomiseksi markkinoille tai vanhan tuotteen tuomiseksi uusille markkinoille. Suurin osa lanseerausprosessista tapahtuu ennen tuotteen markkinoilletuloa. (Rope 1999)

Lyhyemmät tuotteiden elinkaaret, teknologian jatkuvasti nopeutuva vaihtuvuus ja asiakkaiden tietoisuuden lisääntyminen luovat yrityksille paineita onnistua lanseeraamaan uusia tuotteita jatkuvalla menestyksellä (Hultink et al. 1998). Aiempien tutkimusten mukaan parhaiten menestyneillä yrityksillä 49% myynneistä tulee uusista, alle viiden vuoden sisällä julkaistuista tuotteista, kun taas huonommin menestyneillä yrityksillä uusien tuotteiden osuus myynneistä on vain 22% (Griffin 1997). Uusien tuotteiden osuuden myynnistä odotetaan myös kasvavan jatkuvasti nykyajan nopeasti kehittyvien teknologioiden markkinoilla (Page 1993). Voidaankin olettaa uusien tuotteiden menestymisen olevan vahvasti sidonnainen yrityksen menestymiseen.

Nykyajan pelialalla tehokkaan lanseerauksen merkitys tulee erityisen vahvasti esille: nopeasti vaihtuvan teknologian ja kasvavan kilpailun markkinoilla harvat pelit myyvät enää huomattavia summia vuosia julkaisun jälkeen. Kuvassa 2 on nähtävissä esimerkki erään itsenäisen pelinkehittäjän pelin kappalemääräisistä myynneistä ensimmäisen neljän kuukauden ajalta, minkä perusteella voidaan todeta jo ensimmäisen kuukauden myynnin olevan erittäin suuri osa pelin kokonaismyynneistä. Mahdolliset myöhemmät kasvut myynneissä liittyvät yleensä peleihin julkaistuihin päivityksiin, lisämateriaaleihin, myynninedistämiskampanjoihin tai pelin palvelumaiseen liiketoimintamalliin (esimerkiksi ”free-to-play”). (Broekhuizen et al. 2013)

Lanseerauksen onnistuminen on erityisen tärkeä osuus uuden tuotteen ja sitä kautta myös yrityksen menestystä. Onnistumista ei voida mitata pelkästään heti lanseerausta seuranneina voittoina, vaan yrityksellä voi olla muitakin tavoitteita: esimerkiksi tunnettuustavoite kohderyhmässä, tuotteen kokeilijoiden määrä, tavoitemielikuvan oikeellisuus ja sen läpisaaminen, saavutettu myymälä- ja volyympieitto jakelukanavissa tai saavutettu markkina-asema ja myyntivolyymi. (Rope 1999)



Kuva 2. Broekhuizen et al. (2013) tutkimuksen anonyymin case-yrityksen kappalemääräinen myynti ensimmäisen neljän kuukauden ajalta.

Aihetta on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana, ja nykyisen muotonsa se on saanut erityisesti 1990-luvulla ja 2000-luvun vaihteessa tehtyjen lukuisten kokoavien tutkimusten seurauksena. Tutkimukset kokoavat aiempaa kirjallisuutta, tutkimuksia ja empiriaa, ja jakavat lanseerauspäätökset kahteen kategoriaan: strategisiin ja taktisiin lanseerauspäätöksiin. Strategiset päätökset ovat tuotekehitysprosessin aikaisessa vaiheessa tehtävää suunnittelua ja taktiset päätökset koskevat käytännön markkinoinnin toimenpiteiden toteuttamista lanseerausvaiheessa. (Hultink et al. 2000)

2.1 Strategiset lanseerauspäätökset

Strategiset lanseerauspäätökset liittyvät siihen, mitä, minne, milloin ja miksi aiotaan lanseerata (Hultink et al. 1997). Niihin kuuluu siis kehitettävän uuden tuotteen tyyppi (tuotestrategia), markkinat mille tuote aiotaan lanseerata (markkinastrategia), tavoiteltava kilpailuasema ja yrityksen yleinen sopeuttaminen uusien tuotteiden kehittämiseksi (yritysstrategia). Strategiset lanseerauspäätökset eroavat taktisista lanseerauspäätöksistä siinä, että ne tehdään lanseerausprosessin aikaisessa vaiheessa, osittain jopa ennen tuotekehityksen aloittamista. Ne säätelevät parametrit minkä puitteissa tuote tulee kilpailemaan, ja niiden muuttaminen

lanseerauksen myöhemmissä vaiheissa on yleensä haasteellista ja kallista. (Hultink et al. 1998, 2000)

2.1.1 Tuotestrategia

Tuotestrategia pitää sisällään uuden tuotteen teknologiset ominaisuudet, innovatiivisuuden ja tuotekehityksen keston aloittamisesta markkinoilletuloon (Hultink et al. 1997). Vaikka tuotestrategian muuttujat eivät koskekaan suorasti lanseerausvaiheen prosesseja, niin ne kuitenkin luovat pohjan taktisille lanseerauspäätöksille. Tuotestrategian avaintekijänä on saavuttaa kilpailuetua, joka ilmenee konkreettisesti asiakkaille. (Hultink et al. 1998)

Tuotteen ominaisuuksiin kuuluu itse tuotteen lisäksi myös sen tarjoama asiakasarvo sekä siihen liittyvät lisäpalvelut. Asiakasarvolla tarkoitetaan sitä tarvetta, mitä asiakas pyrkii tuotteen avulla tyydyttämään, ja lisäpalveluihin voisi kuulua esimerkiksi kuljetus kotiovelle tai tuotteen takuuhuolto. Suunnitellessa tuotetta vastaamaan asiakkaiden tarpeita on otettava huomioon kaikki tuotteen tekijät tuotestrategiassa. (Kotler & Keller 2012; Armstrong et al. 2009) Pelejä ostaessaan asiakas käytännössä ostaa siis itselleen esimerkiksi viihdettä tai sosiaalisia aktiviteettejä. Lisäpalveluina pelissä voi olla esimerkiksi keskustelufoorumit, maksullinen lisäsisältö tai mahdollisuus tuottaa omaa materiaalia peliin.

Pelialalla suurten pelinkehittäjien jatkuvasti kasvavat tuotantokustannukset ja lisääntynyt kilpailu ovat johtaneet viime vuosina siihen, ettei suurten AAA-pelien innovoinnissa ole uskallettu ottaa riskejä, vaan uusien tuotteiden kehitys on perustunut pitkälti vanhojen brändien, suosituiksi todettujen pelimekaniikkojen, budjetin mahdollistaman laadun ja markkinointiosaamisen hyödyntämiseen (Wesley & Barczak 2010). Uusien innovaatioiden puutteeseen onkin vastannut monet itsenäiset pienet ja keskisuuret pelinkehittäjät, jotka pystyvät pienempien tuotantokustannustensa ansiosta ottamaan suurempia riskejä. Heille uudet pelitekniset ja luovat innovaatiot toimivat tehokkaana keinona erottautua jatkuvasti kasvavasta kilpailijoiden massasta. (Wesley & Barczak 2010; Fries 2014) Itsenäisen pelinkehittäjän näkökulmasta tuotestrategian innovatiivisuuden voidaankin nähdä olevan erittäin tärkeä osa onnistunutta lanseerausta.

Monet peliyritykset pyrkivät luomaan kilpailuetua myös lyhyillä tuotekehityksen kestoilla. Kehittämällä ja lanseeraamalla useita pienempiä pelejä voidaan testata markkinoita – kun joku peli lopulta onnistuu erityisen hyvin, sen kehitystä voidaan lähteä jatkamaan. Tästä hyvänä esimerkkinä

suomalainen Rovio, joka tuotti muutaman vuoden sisällä useita kymmeniä pelejä, kunnes yksi sen peleistä (Angry Birds) menestyi erityisen hyvin. Pelille on tehty sen jälkeen useita jatko-osia sekä erittäin laaja kirjo oheistuotteita. Nykyään Rovio ja Angry Birds kuuluvat maailmanlaajuisesti tunnetuimpien pelialan brändien joukkoon.

2.1.2 Markkinastrategia

Markkinastrategiaan kuuluu tavoiteltavien markkinoiden koko, markkinoiden kasvunopeus ja tuotteen elinkaaren vaihe (Hultink et al. 1997). Tuotteen kohdistamista tietyille markkinoille ja segmenteille voidaan yleisesti pitää tuotteen kannattavuudelle merkittävänä, ja sen avulla voidaan kehittää tavoiteltavia asiakkaita miellyttävä tuote ja välttää osittain suoraa kilpailua toisten tuotteiden kanssa (Hultink et al. 2000).

Nykyaikaisen markkinoinnin tavoitteena tulisi olla tehdä ja myydä sitä, mitä asiakkaat haluavat, eikä myydä vain sitä, mikä on helpointa tehdä. Yrityksen tuotteille sopivien asiakkaiden ja markkinoiden löytämiseksi tiedonhankinta onkin tärkeässä roolissa. (Hollensen 2011) Oikean markkinastrategian löytämiseksi voidaan tehdä markkina-analyysiä jo ennen tuotekehityksen aloittamista ja koko tuotteen kehityksen ajan. Hankittua tietoa markkinoista ja asiakkailta saatua palautetta voidaan hyödyntää jo tuotetta kehitettäessä ja lopulta kohdistaa tuote oikeisiin kanaviin.

Pelialalla markkinat voidaan jakaa esimerkiksi eri pelialustojen, peligenrejen ja käyttäjäryhmien perusteella. Varsinkin pelialustaa valitessa voi olla hyödyllistä selvittää, minkälaisilla pelialustoilla kehitettävää peliä vastaavat pelit ovat menestyneet ja kuinka tiivistä kilpailu on (Carless 2009). Asiakkailta saadun palautteen perusteella voidaan myös paremmin tunnistaa, millä alustalla olisi eniten kysyntää.

2.1.3 Tavoiteltu kilpailuasema

Kilpailuun liittyvään strategiaan kuuluu tavoiteltu tuotteen ylivoimaisuus ja kilpailijoiden määrä (Hultink et al. 1997). Hyvän kilpailuaseman saavuttaminen varsinkin teknologiatuotteiden julkaisussa on yleensä tärkeää menestyksen takaamiseksi. Selvästi keskittyneillä markkinoilla kova kilpailu lisääkin yleensä uusien kasvumarkkinoiden ja pienen kilpailun markkinoiden houkuttelevuutta. (Hultink et al. 2000)

Pelialalla varsinkin kauan olemassa olleet ja suosituimmat peligenret ovat yleensä erittäin kilpailtuja, ja suuret tekijät ovat vakiinnuttaneet asemansa niiden markkinoilla. Itsenäisillä pelinkehittäjillä harvoin on varaa lähteä kilpailemaan heidän kanssaan tuotteen ylivertauudella, minkä vuoksi esimerkiksi jo edellä mainitut innovatiivisuus ja uusien markkinoiden etsiminen voivat toimia kannattavampina strategioina paremman kilpailuaseman saavuttamiseksi (Carless 2009; Wesley & Barczak 2010).

2.1.4 Yritysstrategia

Yritysstrategia liittyy läheisesti tuotestrategiaan (Hultink et al. 1997), mutta se käsittää yleisemmin yrityksen strategian uusien tuotteiden kehitystä kohtaan. Päätöksiin kuuluu onko tuotekehitys teknologia- vai markkinalähtöistä; tavoitellaanko uusilla tuotteilla innovaatioita, imitointia vai kustannustehokkuutta; ja mitkä ovat kehitysprojektin tavoitteet. Kuten tuotestrategiassakin, innovatiivisuuden voidaan yleisesti todeta olevan tärkeä erityisesti teknologia- lähtöisten tuotteiden menestykselle, kun taas perinteisemmällä kuluttajamarkkinoilla tuotteen kannattavuuteen vaikuttaa useampia tekijöitä: tavoitteena voi olla esimerkiksi markkinapenetraation lisääminen, kilpailijoiden markkinoillepääsyn estäminen, kannattavuuden parantaminen vähentämällä kustannuksia tai yrityksen imagon parantaminen ja ylläpito. (Hultink et al. 2000)

Pelialalla sekä vahvasti uusiin innovaatioihin perustuvat että hyväksi todettuja pelejä imitoivat yritysstrategiat ovat selkeästi havaittavissa monilla pelinkehittäjäyrityksillä. Täysin uudet pelitekniset innovaatiot, joita ei ole nähty missään aiemmin, ovat kuitenkin nykyään erittäin harvinaisia, ja suurin osa peleistä koostuukin uniikista yhdistelmästä hyväksi todettuja ominaisuuksia yhdistettynä omalaatuisen tarinaan ja tyyliin. Myös lähes täysin toisilta kopioituja pelejäkin näkee paljon nykyaikana: esimerkiksi yksinkertaisen Flappy Bird –mobiilipelin saavuttaman menestyksen seurauksena mobiilipelien jakelualustoihin ilmestyi lyhyessä ajassa useita kymmeniä lähes suoria kopioita pelistä.

2.2 Taktiset lanseerauspäätökset

Kun strategiset lanseerauspäätökset koskevat kysymyksiä ”mitä, minne, milloin ja miksi?”, niin taktiset päätökset puolestaan pyrkivät vastaamaan kysymykseen ”miten?”. Niihin lasketaan kuuluvaksi yleiset markkinointimixin osatekijät eli tuote, markkinointiviestintä, jakelu ja hinta.

(Hultink et al. 1997) Ne koskevat siis käytännön markkinoinnin toimenpiteitä uuden tuotteen markkinoilletuomiseksi, ja niihin liittyviin suunnitelmiin voidaan usein tehdä muutoksia myös tuotekehityksen myöhemmissä vaiheissa tai osittain jopa tuotteen markkinoilletuonnin jälkeen (Hultink et al. 1998). Taktiset päätökset tehdään tyypillisesti strategian pohjalta (Di Benedetto 1999).

2.2.1 Tuote

Tuotetta koskevat taktiset päätökset liittyvät tuotteen brändäyspolitiikkaan ja julkaistavien tuoteversioiden ja –variaatioiden määrään. Brändäystä on yleisesti pidetty tärkeänä työkaluna markkinoinnissa, ja brändiä voidaan luoda sekä tuotteelle itselleen että yritykselle. (Hultink et al. 2000) Kun tuotestrategian perustana on luoda ominaisuuksiltaan mahdollisimman hyvä tuote, niin tuotteen brändäyksellä luodusta tuotteesta pyritään rakentamaan asiakasta houkutteleva kokonaisuus. Tässä kontekstissa tuote ei siis ole se, mitä tuotannossa tehdään, vaan se, minkä asiakas ostaa. (Rope 1995)

Brändin rakentamisen prosessiin kuuluu brändiin liittyvät analyysit, tunnettuuden luominen, haluttujen ominaisuuksien (mielleyhtymien) liittäminen tuotteen mielikuvaan, ostamisen aikaansaaminen ja brändiuskollisuuden aikaansaaminen. Tuoteversioiden ja –variaatioiden määrä koskee tuotelinjaa, eli yrityksen tuotteita, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa. (Kotler 2003) Pelialalla samaan tuotelinjaan voisi kuulua esimerkiksi tietty peli ja siihen tehdyt jatko-osat, lisäosat ja muu lisämateriaali.

Brändiin liittyvillä analyyseillä pyritään selvittämään muun muassa brändäykseen vaikuttavia asiakkaiden trendejä, ostomotiiveja, jakautumista segmentteihin ja tyydyttämättömiä tarpeita; sekä millainen mielikuva asiakkailla on brändistä, millaisia mielleyhtymiä siihen liitetään, miten se eroaa kilpailijoista ja minkä edun kuluttaja kokee saavansa brändin käyttämisestä. Tunnettuuden rakentamisen keinoja ovat muun muassa erilaisuus, symboliikan käyttö, mediajulkisuus, sponsorointi, tapahtumamarkkinointi ja toistaminen. (Kotler 2003)

Toimenpiteitä haluttujen ominaisuuksien liittämiseksi tuotteen mielikuvaan kutsutaan positioinniksi. Sen tavoitteena on luoda ja vahvistaa asiakkaan mielessä olevia positiivisia mielikuvia tuotteesta tai palvelusta, mitkä erottavat sen kilpailijoista. Positointi on jatkuva prosessi, jota tulisi sopeuttaa tarpeen mukaan muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. (Kotler 2003, Hollensen

2010) Tuoteajattelun mukaisesti asiakkaan tulisi tunnistaa tuotteesta yksinkertaisimmillaan sen nimi, sisältö ja hinta, jotta myyjällä olisi edellytyksiä kaupata tuote (Rope 1995). Positioinnilla tästä tuotemielikuvasta pyritään luomaan mahdollisimman omaperäinen, tunnistettava ja houkutteleva kokonaisuus.

Vaikka ensiostamisen aikaansaaminen onkin tärkeää, niin brändin rakentaminen ei lopu siihen. Rakentamalla brändiuskollisuutta voidaan tuoda voittoja helpommin tulevaisuudessakin samoilta asiakkailta. Brändiuskollisuuden luomiseksi tulisi esimerkiksi mitata asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti, pysyä lähellä asiakasta, kohdella asiakasta hyvin, luoda vaihtokustannuksia ja tarjota ylimääräisiä etuja (Kotler 2003). Jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä tuotteeseen ja palveluihin, niin brändin tunnettavuudella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia asiakkaiden ostokäyttäytymiseen tulevaisuudessa (Hollensen 2010).

2.2.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä pyritään ensisijaisesti saattamaan tuote potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen tai saada sijoittajat vakuuttumaan yrityksen positiivisista näkymistä, ja se on tärkeä osa myös edellä mainittua brändin rakentamista. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on vaikuttaa niihin tietoihin ja käsityksiin, joilla on merkitystä sidosryhmien käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan. (Vuokko 2003) Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden tuotteen menestys lanseerausvaiheessa on todennäköisesti parempi, kun siihen suhteessa käytettyyn markkinointiviestintään on nähty enemmän vaivaa (Green & Ryans 1990; Lambkin 1988; Yoon & Lilien 1985).

Markkinointiviestintään kuuluu kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen. Markkinointiviestinnän kohderyhmään kuuluu asiakkaiden lisäksi myös muut organisaation sidosryhmät, kuten rahoittajat, tiedotusvälineet, alihankkijat ja yrityksen oma henkilöstö. (Vuokko 2003) Markkinointiviestinnän viestintätapoja on mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja julkaiseminen, henkilökohtainen myyntityö, tapahtumamarkkinointi ja suoramarkkinointi. Myös tuotteen fyysiset ominaisuudet, kuten pakkaus, muoto ja väri, toimivat viesteinä yritykseltä asiakkaille. (Kotler 2003, Armstrong et al. 2009)

Tehokkaan markkinointiviestinnän mixin luomiseksi yrityksen tulisi määritellä käytännössä: kuka sanoo, mitä sanoo, mitä viestintäkanavaa käyttäen, kenelle ja millä seurauksilla. Markkinointiviestinnän kokonaisuuden muodostamisen prosessiin kuuluu kohdeyleisön tunnistaminen, viestinnän tavoitteiden määrittely, sanoman muotoilu, viestintäkanavien määrittely, markkinointiviestintäbudjetin jakaminen viestinnän osa-alueille, päätös markkinointiviestinnän mixistä, tulosten mittaaminen ja viestintäprosessin johtaminen ja koordinoiminen. (Kotler 2003) Markkinointiviestinnän mixiin kuuluu siis kaikki käytettävät viestinnän keinot tuotteen markkinoimiseksi ja se tulisi muodostaa vastaamaan markkinoitavaa tuotetta ja kohdeyleisöä (Armstrong et al. 2009).

Brändin rakentaminen ja markkinointiviestintä on pelinkehityksessä yleensä koko tuotekehityksen ajan kestävä prosessi, joka jatkuu aina niin kauan kuin peliä myydään. Markkinointiviestintä kannattaa aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tuotekehitystä. Jos peli herättää mielenkiintoa asiakkaissa ja on persoonallinen, se herättää myös keskustelua pelaajien keskuudessa, luoden sille yhteisön jo ennen pelin julkaisua. Sen lisäksi, että pelaajien aikaisessa vaiheessa toisilleen levittämä tieto toimii tehokkaana markkinointikeinona, niin pelaajayhteisöltä saatua palautetta voidaan myös hyödyntää tehokkaasti pelin kehitysvaiheessa. (Carless 2009, Edery 2009, Deo 2009, Bruce et al. 2014) Vahvan brändin pelit vetävät puoleensa myös osaavia käyttäjiä, jotka haluavat tehdä lisämateriaalia peliin: tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi julkaistavissa päivityksissä tai (maksullisessa) lisämateriaalissa (josta osa tuotoista voidaan antaa tekijöille) (Bui 2014). Brändäämällä yritystä itseään voidaan tietysti vaikuttaa myös tulevaisuuden pelien myyntiin.

Myös media ja mielipidejohtajat saadaan helpommin kiinnostumaan peleistä, joita ei ole vielä julkaistu, ja heidän kauttaan voidaan saada ilmaista julkisuutta. Aikainen markkinointiviestintä – erityisesti henkilökohtainen pelin esittely medialle, yleisölle ja pelialan tärkeille henkilöille – toimii myös erinomaisena harjoituksena pelin markkinoimiseksi, jolloin pelin markkinointi voi olla helpompaa sille kriittisessä vaiheessa juuri ennen julkaisua. On kuitenkin tärkeää, ettei pelistä mainosteta aikaisessa vaiheessa mitään sellaista ominaisuutta, joka saattaa myöhemmin muuttua radikaalisti, ettei asiakas saa väärää kuvaa lopullisesta pelistä. Aikainen markkinointiviestintä kertookin siis lähinnä minkälaisen projektin parissa työskennellään eikä suoranaisesti siitä, mitä peli on käytännössä. (Carless 2009, Bruce et al. 2014)

2.2.3 Jakelu

Jakelukanavien valinnalla on pyrittävä saavuttamaan mahdollisimman suuri saatavuus kohdemarkkinoilla, ja niiden on vastattava tavoiteltujen asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Hultink et al. 2000) Jakelukanavien valintaan kuuluu seuraavia keskeisiä ratkaisuja: mikä tai mitkä ovat yritykselle toimivimmat kanavat, joiden kautta tuote viedään asiakaskuntaan; kuinka monta väliporrasta valittu kanavaratkaisu tulee sisältämään; mikä on kunkin väliportaan rooli ja tehtävä vietäessä tuotetta valmistajalta loppuasiakkaalle; ja kuinka varmistetaan, että tuote menee halutulla tavalla valittua kanavaa pitkin loppuasiakkaalle (Rope 2005).

Digitaalisten lopputuotteiden, kuten pelien, jakelussa voidaan hyödyntää nykyään helposti digitaalista jakelua, joilloin jakelutiestä voidaan tiputtaa pois ylimääräisiä välikäsiä. Digitaalinen jakelu on jakelun muoto, jossa sisältö saatetaan käyttäjälle ilman fyysisistä tuotetta, kuten DVD-levyä tai paperia. Tavanomaisesti tämä tapahtuu internetin välityksellä palveluntarjoajalta suoraan asiakkaan kovalevyille. (USLegal 2014) Pelialalla myynnit ovat siirtymässä yhä enemmän perinteisistä fyysisistä kopioista digitaaliseen jakeluun, ja digitaalisen myynnin odotetaan ohittavan fyysisten kopioiden myynti koko alalla todennäköisesti jo lähivuosina (Gamesindustry International 2013).

Ennen digitaalisen jakelun aikakautta ja osittain vieläkin pelinkehityksen jakelutie on ollut kuvan 3 mukainen, jossa tarvitaan monta välikättä pelin saamiseksi myyntiin vähittäiskauppoihin. Arvoketjun rakenteeseen on syynä perinteisen fyysisen jakelun vaatimat suuret rahalliset ja työmäärälliset kustannukset – pelinkehittäjällä ei ole yksinkertaisesti ollut mahdollisuuksia hallita kaikkia pääomaintensiivisen ketjun tarvittavia osa-alueita. Pelijulkaisija toimii mallissa rahoittajana ja kantaa tuotannon taloudelliset riskit, mutta sen seurauksena pelinkehittäjä joutuu usein luovuttamaan täydet oikeudet syntyvään peliin ja sen mahdolliseen jatkohyödyntämiseen. Pelinkehittäjän saamat osuudet myynneistä ovat myös erittäin vaatimattomat. (Neogames 2010)

PERINTEINEN PELIKEHITYSMALLI



TULONJAKO



Kuva 3. Perinteisen pelinkehitysmallin jakelutie. (Neogames 2010)

Digitaalisen jakelun tarjoamassa liiketoimintamallissa ei tarvita enää fyysisen jakelun vaatimaa jakelija-vähittäiskauppa-porrasta, ja se on huomattavasti suoraviivaisempi. Digitaalisen jakelun kustannukset ovat huomattavasti fyysistä jakelua pienemmät, ja kuten kuvasta 4 voidaan nähdä, pelinkehittäjälle jää huomattavasti suurempi osuus pelien myynneistä, eikä oikeuksista peliin ja sen jatkohyödyntämiseen tarvitse luopua. Suurten jakelukustannusten takia perinteinen jakelumalli asetti myös rajoituksia sille, minkä kokoisia pelejä oli kannattavaa jaella. Digitaalinen jakelu on poistanut myös tämän esteen, ja laajentanut markkinoita pieniin ja keskisuuriin, innovatiivisiin peleihin. (Neogames 2010)

PELIKEHITYSMALLI, DIGITAALINEN JAKELU



TULONJAKO



Kuva 4. Itsenäisen digitaalisen jakelun jakelutie. (Neogames 2010)

PC pelialustana tarjoaa erittäin laajan valikoiman erilaisia valmiita digitaalisia jakelukanavia, minkä avulla itsenäiset pelinkehittäjät voivat saada pelinsä jakeluun. Niitä on esimerkiksi Steam, Desura, GOG.com, Humble Store ja Gamersgate sekä viime vuosina suosiota saaneet hyväntekeväisyyttä edistävät kampanjapalvelut, kuten Humble Bundle ja Indiegala, joissa asiakas maksaa haluamansa summan ennalta määritellystä paketista pelejä, ja summasta menee osa pelintekijöille, osa hyväntekeväisyyteen ja osa palvelun ylläpitäjille. Kampanjapalveluiden (kuten muidenkin alennusmyyntien) hyödyntämisessä kannattaa tosin olla varovainen, ettei täydellä hinnalla pelin hankkineet asiakkaat tunne itseään petetyksi, jos pelin saa jo liian aikaisessa vaiheessa polkuhintaan (Allen 2014).

Digitaalisista jakelukanavista ylivoimaisesti suurin tällä hetkellä on Valve Corporationin jakelu-, moninpeli- ja viestintäalusta Steam, jolla oli vuoden 2014 alussa jo 75 miljoonaa aktiivista käyttäjää ja yli 2000 peliä (Valve 2014a, Valve 2014b), ja sen osuus PC-pelien digitaalisesta myynnistä vuonna 2013 oli 75% (IHS Screen Digest 2013). Usean jakelukanavan käyttöä pidetään kuitenkin yleisesti kannattavana pelinkehittäjien keskuudessa, vaikka suosituimpia ja oman pelin kannalta olennaisimpia kannattaakin tavoitella ensisijaisesti. Käytettäessä useaa eri jakelukanavaa samanaikaisesti julkaisuajankohta kannattaa pyrkiä koordinoimaan maantieteellisesti samanaikaiseksi ympäri maailmaa, mikäli mahdollista. Hinnat ja alennusmyynnit tulisi pyrkiä pitämään myös yhtenäisinä eri jakelukanavien välillä. (Carless 2009)

2.2.4 Hinta

Tuotteen hinnoittelua lanseerausvaiheessa pidetään yleisesti tärkeänä tekijänä. Siinä missä muut markkinointimixin osatekijät tuovat yritykselle vain kustannuksia, niin tuotteesta saatu hinta tuo yritykselle tuottoa. (Hollensen 2011) Sen lisäksi että se määrittää yksittäisen tuotteen tuoman suoran voiton yritykselle, sillä voidaan myös viestiä kuluttajalle tuotteen kilpailuasemasta, laadusta, innovatiivisuudesta ja hyödyistä. Yleensä tuotteen hinnoittelustrategiana käytetään joko penetraatiohinnoittelua tai kermankuorintahinnoittelua. (Hultink et al. 2000) Hinnoittelustrategian valintaan vaikuttaa esimerkiksi asiakkaat, yritys, kilpailu ja yhteistyökumppanit (kuten jakelijat) (Kotler 2003).

Penetraatiohinnoittelulla tarkoitetaan halvan hinnoittelun politiikkaa, minkä avulla pyritään ensisijaisesti saavuttamaan korkeampi markkinaosuus, estämään kilpailijoiden intoa tulla markkinoille ja saada volyyymiä. Kermankuorintahinnoittelu puolestaan pyrkii hinnoittelemaan

tuotteen hinnan niin korkeaksi, kuin markkinat ovat valmiita maksamaan siitä, ja myynnin laskiessa hintaa lasketaan. Kermankuorintahinnoittelu sopii hyvin tilanteeseen, jossa markkinoilla ei ole vastaavia tuotteita, kilpailijoiden tulo markkinoille on pystytty estämään, tuotetta ei haluta heti massamarkkinoille (tuotantokapasiteetti) tai yritys haluaa tutkia asiakkaiden käyttäytymistä hinnan suhteen (hintaa on helpompi laskea, kuin nostaa). (Kotler 2003, Hollensen 2011)

Pelialalla on perinteisesti ollut tapana hinnoitella tuote mahdollisimman korkeaksi julkaisun aikaan, minkä jälkeen hintaa lähdetään laskemaan ajan mittaan ja myyntiä pyritään edistämään erilaisten lisämateriaalien ja myyinnedistämiskampanjoiden avulla. Samankaltaiset pelit on yleensä hinnoiteltu erittäin lähelle toisiaan, eikä uuden pelin matalampaa hintaa verrattuna samankaltaisiin peleihin lanseerausvaiheessa pidetä pidemmän päälle kannattavana kilpailukeinona (Edery 2009). Hinnalla siis pyritään viestimään pelin laadusta, mutta jos se on hinnoiteltu liian korkeaksi, niin pelaajayhteisö voi tuntea itsensä petetyksi ja oppia olemaan ostamatta yritykseltä.

Perinteisen kiinteän hinnoittelun lisäksi nykyään erittäin suosittu rahastusmalli on palvelunomainen ”free-to-play”-malli, jossa peli annetaan asiakkaalle ilmaiseksi, ja hänelle annetaan mahdollisuus käyttää rahaa pelin sisällä erilaisiin lisämateriaaleihin (tai pelin sisällä on mainoksia). Tällä mallilla voidaan saavuttaa huomattavasti suuremmat pelaajamäärät ja useissa tapauksissa myös suuremmat tuotot, vaikka peli onkin ”ilmainen”. (Newell 2013) Se onkin siis tavallaan pelialan penetraatiohinnoittelutaktiikka, jonka avulla pienetkin pelinkehittäjät voivat päästä käsiksi suuriin pelaajamääriin. Malli on erityisen suosittu mobiili- ja selainpelien keskuudessa, mutta sitä hyödynnetään nykyään kasvassa määrin muillakin pelialustoilla. Myös monet kiinteää myyntihintaa käyttävät pelit hyödyntävät lisämateriaalien myymistä pelin sisällä.

3 METODOLOGIA

Tämä tutkimus on tyypiltään tapaustutkimus, jossa tutkimusaihetta käsitellään tutkimalla yksittäistä tapausta ja siihen liittyviä prosesseja luonnollisessa ympäristössään. Tutkittava case-yritys ja sen käytäntöjen pohjalta tehdyt havainnot ovat siis erityisen tärkeässä roolissa. Tässä kappaleessa käsitellään tiedonkeräämiseen käytetyn haastattelun ja sen perusteella tehdyn tutkimuksen metodologiaa sekä tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Aineiston hankinta

Haastattelu pidettiin 4.4.2014 Almost Humanin tiloissa Espoon Keilaniemessä. Haastateltavana oli yksi yrityksen neljästä perustajajäsenestä, Antti Tiihonen. Haastateltavan toimeenkuvaan kuuluu ensisijaisesti tasosuunnittelu, mutta lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa pelisuunnittelua, äänituotantoa, grafiikan tekemistä ja muita satunnaisia tehtäviä. Yrityksellä ei ole erikseen henkilöä, joka vastaa pelien lanseeraukseen liittyvistä asioista, vaan siihen liittyvä päätöksenteko ja toimenpiteet hoidetaan yhdessä. Haastattelu oli sovittu noin kuukautta aikaisemmin, jolloin haastateltavalle kerrottiin haastattelun aihe ja tarkoitus.

Haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna, mikä tuntui luonnolliselta valinnalta kontekstissa, jossa suoraan aiheeseen liittyvää tutkimusta ei ollut saatavilla. Haastattelu eteni ennalta suunniteltujen teemojen kautta antamalla tilaa vapaalle puheelle ja huomioimalla haastateltavan tulkinnat ja merkityksenannot aiheeseen liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Haastatteluteemat muodostettiin hyödyntämällä perinteistä lanseeraukseen liittyvää teoriaa ja soveltamalla sitä pelialan ympäristöön tutkimalla alan käytäntöjä sekä tutkijan omien havaintojen perusteella. Teemoja tukemaan oli muodostettu apukysymyksiä, joista suurin osa kysyttiin jossain muodossa haastattelun aikana, ja lisäksi esitettiin ennalta suunnittelemtomia jatkokysymyksiä keskustelun edetessä. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelu kesti noin tunnin kokonaisuudessaan, ja se nauhoitettiin myöhemmän analyysin helpottamiseksi. Haastattelun jälkeen nauhoitus litteroitiin ja analyysi tehtiin litteroinnin pohjalta hajottamalla se osiin ja kokoamalla niistä looginen kokonaisuus. Strategiset lanseerauspäätökset yhdistettiin yhdeksi lanseerausstrategia-osioksi, koska niihin liittyvää tietoa saatiin haastattelussa

erityisen vähän. Taktiset lanseerauspäätökset puolestaan pidettiin samassa muodossa kuin teoriassa, koska ne tunnistettiin selkeästi myös yrityksessä ja niistä saatiin enemmän oleellista tietoa. Koska kyseessä oli kaksi vuotta vanhan pelin lanseeraus ja tutkijan tekemien havaintojen mukaan toimintamallit ovat muuttuneet sen jälkeen, niin lopuksi käsitellään lyhyesti vielä lanseerausprosessin muutoksia case-yrityksen näkökulmasta.

3.2 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvoidaan hieman eri tavalla kuin määrällisessä, ja kyse onkin pitkälti lukijan vakuuttamisesta selostamalla tarkasti tutkimuksen eteneminen ja tehdyt valinnat (Eskola & Suoranta 1998). Tämän tutkimuksen eteneminen ja siinä tehdyt valinnat on kerrottu selvästi lukijalle ja haastattelussa tutkitut asiat perustuvat tieteelliseen teoriaan. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä aiheita käsiteltiin haastattelussa useammilla kysymyksillä eri näkökulmista, jolloin niistä pystyttiin paremmin luomaan relevantti kokonaisuus ilman suurempia puutteita, eikä haastattelutilanteessa ollut häiriöitä. Kun empiirinen osuus oli muodostettu, se annettiin vielä haastateltavalle arvioitavaksi virheellisten tietojen ja väärinkäsitysten välttämiseksi. Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkijan mielestä pitää hyvänä.

4 CASE ALMOST HUMAN

Almost Human on suomalainen pelinkehittäjäyritys, joka on kehittänyt ja lanseerannut yhden pelin: Legend of Grimrockin. Peli kehitettiin neljän perustajajäsenen voimin ja se julkaistiin 11.4.2012 Windowsille ja myöhemmin saman vuoden joulukuussa Macille ja Linuxille. Legend of Grimrock on ensimmäisestä persoonasta kuvattu toimintaroolipeli, joka on ottanut vaikutteita erityisesti 1990-luvun ongelmanratkaisuun perustuvista roolipeleistä tuoden vanhan peligenren moderniin ympäristöön. Peliä on myyty jo yli 700 000 kappaletta, mikä ylitti yrityksen odotukset moninkertaisesti.

Nykyään yritykseen kuuluu seitsemän jäsentä, jotka kehittävät jatko-osaa ensimmäiselle pelille (Legend of Grimrock 2). Peliin liittyen on myös tekeillä nettisarja ulkopuolisen, itsenäisen tuottajan, Wayside Creationsin toimesta, mikä sai hiljattain yli 120 000:en dollarin joukkorahoituksen Kickstarterissa (Kickstarter 2014). Haastattelu keskittyi nimenomaan yrityksen ensimmäisen pelin lanseerauksen prosessiin, ottaen hieman kantaa myös siihen, miten prosessit ovat muuttuneet kyseisen lanseerauksen jälkeen.

Almost Human on rahoittanut ja lanseerannut pelinsä itsenäisesti eli he omistavat pelinsä IP-oikeudet kokonaan itse. Ulkopuolelta saatu apu onkin keskittynyt vain neuvojen kyselemiseen pelialan tutuilta, kenelle lanseerauksen prosessit ja jakelukanavat ovat ennestään tuttuja. Yritys ei kokenut tarvitsevansa ulkopuolisen julkaisijan apua, koska digitaalisia jakelukanavia käytettäessä pelin lanseerausprosessi on muuttunut huomattavasti helpommaksi kuin ennen: sopimukset ovat ennalta määriteltyjä ja pelinkehittäjän kannalta reiluja, eikä raskaita sopimusneuvotteluja tarvita. Itsenäisesti toimiminen antaa myös yritykselle vapauden päättää omista toimistaan ja aikatauluista, eikä esimerkiksi tarvitse kilpailla julkaisijan muiden tuotteiden kanssa huomiosta ja julkaisuajankohdasta.

Yksi asia missä julkaisija olisi voinut auttaa yritystä olisi markkinointi, mutta yrityksen tutuilta kuulemien kokemusten mukaan Legend of Grimrockin kaltaisissa pienemmissä projekteissa julkaisijoilla ei yleensä ole aikaa panostaa markkinointiin sovituissa mittakaavassa. Sopimusta tehdessä lupaukset voivat olla suuret, mutta käytännössä ne jäävät usein toteutumatta tai ne hoidetaan puolivillaisesti.

4.1 Lanseerausstrategia

Yritys alkoi suunnittelemaan lanseeraustaan jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Ensisijaisesti tavoiteltuun jakelukanavaan eli Steamiin pyrkiminen päätettiin jo kun pelialusta oli valittu, ja markkinointiviestintä aloitettiin kehityksen alkuvaiheessa. Tavoitteena oli saada myytyä peliä yli 100 000 kappaletta ja elättää pelinkehittäjät saaduilla tuotoilla.

Legend of Grimrockia lähdettiin kehittämään puhtaasti sillä ajatuksella, että haluttiin luoda peli, jota pelinkehittäjät itse haluaisivat pelata ja olivat kaivanneet. Yritys ei esimerkiksi tehnyt mitään markkinatutkimusta asiakkaiden kysynnästä, ja se tuli yllätyksenä kuinka paljon tämänkaltaista peliä kaivannutta yleisöä lopulta löytyi.

Kilpailuedukseen yritys näkee itse pelin: kun saa ihmiset kiinnostumaan ja puhumaan pelistä, se on markkinoinnin suhteen paljon tehokkaampaa kuin esimerkiksi mikään mainoskampanja. *”Jos onnistuu saamaan oikeanlaisen tuotteen oikeaan aikaan, niin sen parempaa kilpailuvalttia ei voi keksiäkään”*, Tiihonen kuvailee. Hyvin tehty ja mielenkiintoinen peli siis markkinoi itse itseään jo hyvin pienellä panostuksella markkinointiviestintään. Lanseerausstrategian tärkeimpänä tekijänä olikin siis pyrkimys luoda mahdollisimman hyvä peli.

Pelialustan ja kohdemarkkinat yritys valitsi tekemättä sen enempää markkinatutkimusta. Alunperin mielessä oli esimerkiksi pelin tekeminen mobiilialustoille ja erityisesti iOS-käyttöjärjestelmälle (iPhone / iPad). Päätöksentekoa helpotti kuitenkin ensimmäisistä julkaistuista pelin materiaaleista saatu palaute minkä perusteella todettiin PC-puolella olevan paljon sellaista yleisöä, jota peli miellyttäisi. PC todettiin myös pelinkehittäjille itselleen paljon tutummaksi alustaksi, jolloin pystyttiin tehdä paremmin soveltuva tuote. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä suunnitteilla pelin lanseeraamista muille alustoille kuin PC:lle, mutta se nähdään kuitenkin potentiaalisena vaihtoehtona tulevaisuudessa. Pelin muokkaaminen erilaisille alustoille toimivaksi on kuitenkin työlästä ja pienen yrityksen resurssit ovat rajalliset.

Kun peliä lähdettiin kehittämään, niin yritys ei nähnyt markkinoilla yhtään täsmälleen suoraa kilpailijaa. Muut tietokoneroolipelit nähtiin epäsuorasti kilpailijoina, mutta Legend of Grimrockin asemointi nähtiin riittävän erilaisena, sen ollessa vanhojen roolipelejen kaltainen, mutta modernisti toteutettu; ja erittäin fokusoitunut nimenomaan puzzle-mekanismeihin. *”Nykyään*

tietokoneroolipeleissä on trendinä olla elämsimulaattori, jossa sä voit tehdä mitä vaan – meidän pelissä taas on vaan pari juttua, mitä sä voit tehdä, mutta ne pyrittiin tekemään niin hyvin, että pelaaja viihtyy alusta loppuun”, haastateltava kertoo pelin asemoinnista muihin tietokoneroolipeleihin.

4.2 Taktiset lanseerauspäätökset

4.2.1 Tuote

Legend of Grimrockin brändäys on ollut vähemmän suunniteltua ja enemmän sitä, mikä on tullut luonnostaan pelille. Tavoitteena oli alusta alkaen kehittää vanhanajan roolipeli modernilla toteutuksella, mikä vetoaisi sekä vanhaan yleisöön, joka on pelannut aiempia samankaltaisia pelejä sekä uuteen yleisöön, jota aihepiiri kiinnostaisi, mutta kynnyks kokeilla erittäin vanhoja pelejä on korkea. Yrityksen jäsenillä itsellään on paljon kokemusta vastaavanlaisista vanhoista roolipeleistä sekä muista roolipeleistä.

Pelin ominaisuuksia on kommunikoitu asiakkaille sellaisina kuin ne on, ilman erillisiä pyrkimyksiä brändätä niitä johonkin suuntaan. Brändäys on tehty niin, kuin se itse pelaajana haluttaisiin nähdä toteutettavan. Brändiä on pyritty viestimään itse pelin toteutuksen lisäksi esimerkiksi vanhanaikaisille fantasiaroolipeleille tyypillisen kansikuvan (seikkailijaryhmä pimeässä tunnelissa), pelin nimen ja typografian avulla. Yritys ei ole tehnyt mitään erillisiä analyysejä siitä, viestiikö brändi haluttuja mielikuvia, mutta jo pikaisella katsauksella voidaan nähdä, että tavoiteltu brändi näkyy selkeästi kaikkialla, missä peliä kuvaillaan ja siitä keskustellaan.

4.2.2 Markkinointiviestintä

Myös markkinointiviestintään liittyvä suunnittelu ja päätöksenteko hoidetaan aina yhdessä. Markkinointiviestinnän toimenpiteiden työtaakka on pyritty jakamaan mahdollisimman tasapuolisesti esimerkiksi vaihtelemalla yrityksen blogin kirjoittajaa. Blogi, sosiaalinen media ja fanien voima nähdään yrityksessä sen tärkeimpinä markkinointiviestinnän keinoina.

Yrityksen blogissa kerrotaan esimerkiksi pelin kehityksestä, ja siellä julkaistaan kuvia ja trailereita pelistä, jotta ihmiset pääsevät näkemään miltä peli näyttää. Blogikirjoituksissa keskitytään välillä esimerkiksi yksittäisiin pelinkehityksen osa-alueisiin, kuten miten joku tietty hahmo tai pelin

toiminnallisuus on toteutettu. Blogikirjoituksista kerrotaan yrityksen Facebook ja Twitter sivuilla. Markkinointiviestintä perustuu siihen, että yritys toimii informaation alkulähteenä, ja fanit hoitavat tiedon levittämisen tehokkaasti esimerkiksi eri sosiaalisen median kanavissa ja foorumeilla.

Julkaistaessa esimerkiksi kuvia pelistä, niitä pyritään julkaisemaan erissä, koska muuten ne eivät välttämättä ylitä uutiskynnystä eri medioissa. Isommissa julkaisuissa lähetetään myös lehdistötiedotteita pelilehdistölle. Sitä varten löytyy yksi keskitetty nettisivu (Games Press) eli riittää, kun yritys laatii yhden lehdistötiedotteen ja lähettää sen sinne, joka hoitaa tiedotteen levittämisen eteenpäin.

4.2.3 Jakelu

Kaikki Legend of Grimrockin jakelu on hoidettu digitaalisesti, koska yritys ei usko pelillä olevan paljoa sellaisia markkinoita, joita digitaalisesti ei voitaisi saavuttaa. Asiakkaat eivät enää osta fyysisiä kopioita PC-peleistä yhtä paljon kuin aikaisemmin, varsinkaan Legend of Grimrockin kaltaisia pienempiä niche-julkaisuja. Fyysisessä jakelussa on myös todella suuret kustannukset, koska peli täytyy painattaa, laittaa laatikkoon, varastoida ja kuljettaa varastoista kaappoihin. Kulujen jälkeen pelinkehittäjälle itselleen jää erittäin pieni osuus myyntituloista ja lisäksi jakelun hallintaan on käytettävä huomattavasti enemmän aikaa ja vaivaa. Lisäksi ylimääräistä työtä tulee esimerkiksi paketoinnin suunnittelusta ja muista vastaavista asioista.

Haastateltava näkee fyysisen jakelun kuitenkin kannattavaksi suuremmissa ja valtavirran suosimissa pelijulkaisuissa, joita ostetaan esimerkiksi lahjaksi toisille. Yritys ei kuitenkaan uskonut Legend of Grimrockin saavuttavan tällaista asemaa. Pelistä ei ole myöskään tullut lähes ollenkaan kyselyitä koskien sen ostamista fyysisenä kappaleena, ja kyselyt ovatkin liittyneet lähinnä Collector's Edition -henkisten keräilyversioiden kysyntään. Yritys uskookin sen yleisön, joka sitä haluaa pelata, saaneen sen ostettua digitaalisestikin.

Legend of Grimrockin lanseerausvaiheessa sillä oli kolme eri jakelukanavaa: Steam, GOG.com ja yrityksen omat nettisivut. Nykyään pelin saa myös Gamersgatesta ja Ubuntu App Directorystä. Peli on ollut myös mukana Humble Bundlessa, jossa ihmiset voivat ostaa joukon ennalta määriteltyjä pelejä ja maksaa niistä haluamansa summan. Pelin ennakkotilaukset hoidettiin GOG.comin ja yrityksen oman kauppapaikan kautta.

”Steam valittiin sillä perusteella, että se on suurin ja paras ja ihmiset tykkää käyttää sitä, me mukaan luettuna”, Tiihonen kertoo. Legend of Grimrockin julkaisun aikoihin pelin saaminen Steamiin hoidettiin sähköpostikeskustelulla jakelukanavan edustajien kanssa. Almost Humanin ei tarvinnut kuitenkaan itse lähestyä jakelukanavaa, vaan sieltä lähetettiin heille sähköpostia, jossa kysyttiin haluaisiko yritys pelinsä myyntiin Steamiin, kun se on valmis. Steam on ollut lanseerauksen jälkeen selkeästi merkittävin jakelukanava yrityksen myyntien kannalta, ja valtaosa peleistä on myyty sen kautta. Steamin alennusmyynnit ovat olleet myös tehokas keino pelin myymiseksi ja ne ovat tuoneet todella suuria myyntipiikkejä. Niissä on päästy vielä myymään vanhaakin peliä, kun on vaan ollut riittävän hyvät alennusprosentit.

GOG.com oli ennen palvelu, joka myi pelkäästään uudelleenjulkaisuita vanhoista 1990-luvun ja 2000-luvun alun peleistä. Legend of Grimrock oli yksi ensimmäisistä siellä julkaistuista uutuuspeleistä sen jälkeen, kun kanava alkoi ottaa myyntiin myös uusia pelejä, ja GOG.com lähestyi yritystä sähköpostitse kyseisen muutoksen yhteydessä. Vaikka GOG.comin kautta saadut myynnit ovat olleet huomattavasti pienempiä kuin Steamissä, niin vanhoihin peleihin keskittymisen ansiosta jakelukanavalla oli paljon sellaista fanikuntaa, joka soveltui Legend of Grimrockin kaltaiselle pelille. Yritys uskookin, että tämä fanikunta auttoi huomattavasti sanan levittämisessä.

Yrityksen omilla sivuilla myynnit on järjestetty hyödyntäen Humble Bundlen valmista kauppawidgettiä, joka hoitaa maksuliikenteen, pelin asentajan jakelemisen ja sieltä saa myös avaimen, jolla pelin saa Steamiin. Tätä kautta myydyistä peleistä jää yritykselle suurin osuus käteen, ja yritys onkin markkinoinut sieltä ostamista sillä ajatuksella, että asiakas voi näin tukea parhaiten pelinkehittäjiä. Tällä tavalla ostettuna asiakas saa siis muistakin jakelukanavista saatavan Steam-avaimen lisäksi myös pelistä kaikki versiot eri alustoille eli Windowsille, Macille ja Linuxille. Näin myös asiakas hyötyy siitä, että tukee pelinkehittäjää, ja yritys näkeekin sen olevan hyvää ja kannattavaa asiakaspalvelua – vaikka omilla sivuilla myyntien osuus kaikista myynneistä onkin ollut suhteellisen pieni. Myös Humble Bundle lähestyi yritystä itse.

Selkeästi myöhemmin pelin lanseerauksen jälkeen Legend of Grimrock on ollut mukana Humble Bundlen kampanjassa, jossa asiakas voi ostaa joukon pelejä itse haluamaansa hintaan, tuottojen jakautuessa pelintekijän, hyväntekeväisyyden ja palvelun ylläpitäjien kesken. Sitä kautta myydyistä peleistä tulee erittäin pieni tuotto per kopio, mutta myyntivolyymit ovat erittäin suuret. Haastateltavan mielestä se oli kannattavaa: *”Rahaa ei luonnollisestikaan tule paljoa per kopio,*

mutta ajatellen esimerkiksi sitä, että ollaan tekemässä jatko-osaa pelille, niin se on hyvä että installbase kasvaa mahdollisimman isoksi. Eli sitä on helpompi myydä jatko-osaa niille, vaikka se onkin mennyt todella huokeeseen hintaan.”

Yritys ei näe mitään haittapuolia tai ristiriitoja usean samanaikaisen jakelukanavan käyttämisessä ja kaikkiin jakelukanaviin pääsy oli ainakin Legend of Grimrockin tapauksessa helppoa ja yksinkertaista. Selkein lisätyö on tullut siitä, että pelin päivityksistä joudutaan tekemään versiot erikseen Steamille ja pelin omalle asentajalle. Haastateltava näkeekin, että yksinkertaisinta olisi kun peli olisi pelkästään Steamissa, mutta varsinkin heidän myyntiluvuillaan muihin jakelukanaviin nähty vaiva on ollut ehdottomasti kannattavaa.

Digitaaliset jakelukanavat, erityisesti Steam, ovat tarjonneet myös muitakin erityishyötyjä kuin helpon keinon myydä peliä asiakkaille. Legend of Grimrock on esimerkiksi hyödyntänyt Steam Workshoppia pelaajien (Dungeon Editorilla) tekemien tasojen jakamiseen. Pelissä on myös käytössä Steamin Achievementit, jotka ovat saavutuksia mitä pelaajat voivat ansaita saavuttamalla erilaisia asioita pelissä. Sen lisäksi että ne tarjoavat lisäarvoa pelaajille, niin niistä saadaan myös hyödyllistä statistiikkaa: voidaan esimerkiksi suoraan nähdä, kuinka moni pelaaja on läpäissyt pelin, koska pelin läpäisemisestä saa Achievementin. Steam hoitaa myös pelin päivittämisen automaattisesti pelaajien puolesta. Sitä kautta voidaan myös järjestää beta-testaus helposti, koska pelistä voidaan laittaa beta-versio Steamin servereille ja sitten jakaa avaimia testaajille, eli pelin jakelusta testaajille ei tarvitse huolehtia itse.

Haastateltava uskoo digitaalisen jakelun tarjoaman helppouden ja edellä mainittujen erityishyötyjen vaikuttavan myös esimerkiksi piratismiin vähentämiseen, mutta vaikutuksen suuruutta on mahdotonta mitata. Lähtökohtaisesti yritys pyrkii aina palvelemaan maksavaa asiakasta parhaansa mukaan, ja muualta kuultujen kokemusten mukaan suoranainen yritys vaikuttaa piratismiin esimerkiksi vahvojen kopiosuojausten avulla yleensä johtaa vain päinvastaisiin vaikutuksiin.

4.2.4 Hinta

Lanseerausvaiheessa yritys päätyi käyttämäänsä hintaan keskustelemalla Steamin ja GOG.comin edustajien kanssa siitä, mikä olisi sopiva hinta Legend of Grimrockin kaltaiselle pelille. Hinnaksi päätettiin 13,99€, mikä vastasi pitkälti yrityksen odotuksia pelin hinnasta. Hinta miellettiin asiakkaiden keskuudessa myös melko halvaksi, minkä yritys näkee etuna itselleen.

Hintaa ei ole muutettu pelin lanseerauksen jälkeen ollenkaan, mutta alennuskampanjoita on ollut useampia. Niiden merkitys yrityksen myynteihin on ollut erittäin suuri, koska niiden avulla on saatu myytyä huomattavan isoja volyymejä. Pelin ensimmäisen kuukauden myynnin osuus kaikista myynneistä on ollut arvossa noin kolmasosa tai neljäsosa, mutta myydyistä kopioista puhuttaessa ensimmäisen kuukauden osuus on ollut häviävän pieni.

4.3 Muutokset lanseerausprosesseissa

Yrityksen seuraavan pelin eli Legend of Grimrock 2:den suhteen yritys aikoo lähteä samanlaisella taktiikalla liikkeelle. Lanseerausprosessi nähdään kuitenkin huomattavasti helpommaksi nyt, kun jakelukanavien edustajat ovat ennestään tuttuja ja tiedetään kuinka paljon työtä ja aikaa täytyy varata eri asioihin, kuten eri asentajien ja Steam-version aikaasaamiseen. ”*Nyt on paljon varmemmat fiilikset eikä oo enää sitä loikkaa tuntemattomaan jäljellä*”, haastateltava toteaa.

Lanseerausprosessit yleisestikin ovat helpottuneet itsenäisten pelinkehittäjien kannalta, koska erityisesti jakelukanavat ovat kehittyneet huomattavasti sitten Legend of Grimrockin lanseerauksen. Esimerkiksi Steam on avautunut niin, että pelinkehittäjät pääsevät itse pistämään pystyyn pelin kauppasivun, julkaisemaan pelin, järjestämään alennusmyyntejä ja muita asioita. Ennen kaikki oli sähköpostikommunikaation ja muutaman ylityöllistetyn Steamin kontaktihenkilön varassa, jolloin jokaisessa askeleessa kesti erittäin pitkä aika. Myös pelin saaminen ennakkomyyntiin tai ennakkotilattavaksi Steamin kautta on helpottunut huomattavasti pienten pelinkehittäjien kannalta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Peliteollisuus kasvaa jatkuvalla tahdilla ja siitä on tullut Suomen merkittävin kulttuurivientiala. Pelialan toimintamallit elävät myös jatkuvaa muutosta, ja esimerkiksi digitaalisuuteen siirtyminen ja liiketoiminnan helpottuminen pelinkehittäjien kannalta on johtanut uusiin ja kannattavampiin tapoihin tuottaa ja lanseerata pelejä. Pelinkehittäjien on nykyään huomattavasti helpompi lanseerata pelinsä itse, mutta lanseerauksen prosessiin kuuluu kuitenkin paljon tavanomaisesti julkaisijan hoitamia asioita, joihin tarvitaan itsenäisen lanseerauksen tapauksessa paljon omaa osaamista.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten itsenäinen pelinkehittäjä voi lanseerata PC-pelinsä itse hyödyntämällä digitaalisia jakelukanavia. Aihetta lähestyttiin tutkimalla lanseerauksen prosessia käsittelevää teoriaa ja soveltamalla sitä pelialan ympäristöön tutkimalla muun muassa pelialaa koskevaa kirjallisuutta, tutkimusta ja alan järjestöjen sivuja. Teoriaa apuna käyttäen haastateltiin itsenäistä suomalaista peliyritystä, joka täytti tutkimuksen kriteerit. Tutkimus oli siis tyypiltään laadullinen tapaustutkimus, ja haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna, koska se tuntui luonnolliselta vaihtoehdolta tutkiessa aihetta, josta ei ole ennestään tehty kattavaa tieteellistä tutkimusta.

Tutkimuksessa käytetty lanseerauksen teoria jakaa lanseerausprosessin suunnittelun ja toteuttamisen kahteen osa-alueeseen: strategisiin ja taktisiin lanseerauspäätöksiin. Strategiset lanseerauspäätökset ovat uuden tuotteen kehittämisen alkuvaiheessa tehtäviä päätöksiä tuotekehitykseen, tavoiteltuihin markkinoihin ja kilpailijoihin asemointiin liittyen. Taktiset lanseerauspäätökset muodostetaan strategian pohjalta ja ne koskevat markkinoinnin käytännön toimenpiteitä, kuten tuotteen brändäystä, markkinointiviestintää, jakelua ja hinnoittelua. Kaikki teorian tunnistamat osa-alueet oli tunnistettavissa myös case-yrityksen lanseerausprosessissa, vaikka yrityksessä lanseerauksen prosessia ei ollutkaan jaettu selkeästi strategisiin ja taktisiin tekijöihin.

Case-yritys eli Legend of Grimrock –pelin kehittänyt Almost Human on rahoittanut ja lanseerannut pelinsä itsenäisesti ilman ulkopuolisen julkaisijan apua. Pelin jakelu on hoidettu täysin digitaalisesti hyödyntäen valmiita jakelukanavia eikä yritys kokenut tarvitsevansa julkaisijaa, koska tämänkaltainen pelin lanseeraus on nykyään helppo tehdä itsekkin. Yrityksen kuulemien kokemusten perusteella julkaisijan tarjoama apu markkinointiinkin jää usein pienissä peliprojekteissa vähäisemmäksi kuin sopimuksessa on alunperin sovittu.

Legend of Grimrockin lanseeraus suoritettiin yrityksessä pitkälti tekemällä asioita niin, kuin ne itse haluttaisiin nähdä toteutettavan asiakkaan näkökulmasta. Peliäkin lähdettiin kehittämään puhtaasti sillä perusteella, millaista peliä pelinkehittäjät itse haluaisivat pelata ja olivat kaivanneet. Tärkeimmäksi kilpailueduksi pelien lanseerauksen tapauksessa yritys näkee pelin itse: jos onnistutaan luomaan oikeanlainen tuote oikeaan aikaan, niin se markkinoi itse itseään jo hyvinkin pienellä panostuksella markkinointiin.

Yrityksen markkinointiviestintäkin perustuu ajatukselle, että pelistä näytetään yleisölle mielenkiintoista sisältöä, joka herättää keskustelua ja saa ihmiset levittämään tietoa pelistä yrityksen puolesta. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että pienellä budjetilla toimivan pienen pelinkehittäjän kannalta tärkeintä on siis luoda mielenkiintoinen peli ja viestiä siitä koko tuotekehityksen ajan herättäen keskustelua. Mielenkiintoinen peli, jolle on kysyntää, on myös helppo saada jakeluun.

Digitaalisten jakelukanavien tapauksessa voidaan todeta PC-pelialustalla olevan tällä hetkellä yksi selkeä jakelukanava, johon tulisi pyrkiä: Steam. Muistakin jakelukanavista on kuitenkin hyötyä ja lähtökohtaisesti enempi on parempi. Myös yrityksen omilla sivuilla myymisen hyödyntämällä valmista kauppawidgettiä nähtiin case-yrityksessä kannattavaksi, koska sen toteuttaminen on helppoa ja sieltä saadaan suurempi osuus pelin myyntihinnasta itselle. Fyysistä jakelua ei nähty kannattavaksi pienen itsenäisen pelinkehittäjän tapauksessa, koska siihen menevät kustannukset ja työpanos ovat liian suuret verrattuna digitaaliseen jakeluun.

Pelin myyntihinnan case-yritys päätti keskustelemalla jakelukanavien edustajien kanssa, mikä nähtiin kannattavaksi. Hintaa ei ole laskettu lanseerauksen jälkeen, joten sen vaikutuksia ei tutkimuksen perusteella voida todeta. Alennusmyynnit nähtiin yrityksessä erittäin tehokkaaksi keinoksi pelin myymiseksi myöhemmin lanseerauksen jälkeen.

Lanseerausprosessit ovat myös muuttuneet sitten Legend of Grimrockin lanseerauksen, ja varsinkin jakelukanaviin pääsy ja niiden käyttäminen on muuttunut helpommaksi. Yritys näkee lanseerausprosessin olevan huomattavasti helpompi myös nyt, kun he ovat lanseeranneet jo yhden pelin, koska jakelukanavat ovat ennestään tuttuja ja erilaisiin asioihin menevä aika ja työpanos tiedetään ennalta.

Yhteenvetona todettakoon, että nykyajan pelialalla on kannattavaa julkaista peli itse ja erityisesti digitaalisia jakelukanavia hyödyntäen. Lanseerauksen onnistumiseksi tärkeintä on tuottaa mielenkiintoinen peli, joka markkinoi itse itseään. Sen brändääminen ja markkinointiviestintä tulisi kuitenkin aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pelinkehitystä. PC:n tapauksessa peli olisi saatava myyntiin Steamiin, mutta muitakin jakelukanavia kannattaa hyödyntää. Hinta pelille kannattaa neuvotella yhdessä jakelukanavien kanssa ja myynnin edistämiseksi kannattaa hyödyntää alennusmyyntejä pelin elinkaaren myöhemmissä vaiheissa.

Tutkimuksen perusteella voisi todeta PC-pelien lanseeraamisen digitaalisissa jakelukanavissa eroavan hieman tavanomaisten kuluttajatuotteiden lanseerauksesta sekä aihepiiriin liittyvän kirjallisuuden tarjoamista toimintamalleista. Erityisesti jakelukanavien tarjoamat valmiit ja toimivat toimintamallit asettavat selkeät rajat sille, mitä mahdollisuuksia pelinkehittäjillä on pelien lanseeraamiseksi. Word-of-mouthin vahva rooli pelien keskuudessa tarjoaa myös omat mahdollisuutensa, ja yritys voikin todistettavasti menestyä keskittämällä markkinointiviestintänsä vain sen ruokkimiseen.

Markkinointiviestinnän laajentaminen case-yrityksen hyödyntämästä mallista ja sen vaikutukset pelin myynteihin tarjoaisivatkin erittäin mielenkiintoisen jatkotutkimuksen kohteen. Myös muista lanseerausprosessin yksittäisistä osatekijöistä saisi tehtyä useita yksityiskohtaisempia tutkimuksia, koska tässä tutkimuksessa niitä käsiteltiin erittäin lyhyesti. Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa myös vertaamalla täysin itse suoritettua digitaalisen lanseerauksen prosessia perinteiseen pelijulkaisijan suorittamaan lanseerauksen prosessiin, mikä hyödyntäisi myös fyysistä jakelua.

6 LÄHDELUETTELO

Allen Paul (2014) Anatomy of a PR Disaster [nettisivu]. [Viitattu: 18.3.2014]. Saatavilla: http://www.gamasutra.com/blogs/PaulAllen/20140206/210156/Anatomy_of_a_PR_Disaster.php?print=1

Armstrong Gary, Kotler Philip, Harker Michael & Brennan Ross (2009) Marketing, An Introduction. 8. p. Essex, Pearson Education Limited.

Beard, C. & Easingwood, C. (1996) New product launch. *Industrial Marketing Management* 25, 87-103.

Broekhuizen Thijs, Lampel Joseph & Rietveld Joost (2013) New horizons or a strategic mirage? Artist-led-distribution versus alliance strategy in the video game industry. *Research Policy* 42, 954-964.

Bruce Alexander, Cubias Alfonso, Harris Cliff, Olifiers Henrique, Faliszek Chet (2014) Steam Dev Days Panel: Marketing Your Game [video]. [Viitattu: 19.4.2014]. Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=477rvRSjE5U>

Carless Simon (2009) The Eight 'Rules' For Digital Game Distribution Success. In: Digital Distribution Summit, Conference Presentation, Melbourne, Australia. Saatavilla: <http://vimeo.com/6898569>

Chatfield Tom (2011) Hupi Oy: miten pelaaminen mullisti viihdeteollisuuden. Jyväskylä, Docendo.

Clemons Eric, Gu Bin & Lang Karl (2003) Newly Vulnerable Markets in an Age of Pure Information Products: An Analysis of Online Music and Online News. *Journal of Management Information Systems* 19, 17-41.

Di Benedetto Anthony (1999) Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *Journal of Product Innovation Management* 16, 530-544.

Easingwood, C. & Harrington, S. (2002) Launching and re-launching high technology products. *Technovation* 22, 657-666.

Entertainment Software Association (2014) Video Game Research [nettisivu]. [Viitattu: 29.3.2014].
Saatavilla: <http://www.theesa.com/facts/video-game-research.asp>

Eskola, J., Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Fries Ed (2014) Publishers created a void that indies stepped into [nettisivu]. [Viitattu: 29.3.2014].
Saatavilla: <http://www.gamesindustry.biz/articles/2014-02-20-fries-publishers-created-a-void-that-indies-stepped-into>

Gamesindustry International (2013) Digital game sales growing 33% [nettisivu]. [Viitattu: 14.2.2014].
Saatavilla: <http://www.gamesindustry.biz/articles/2013-03-29-digital-game-sales-growing-33-percent>

Green D. H., Ryans A. B. (1990) Entry strategies and market performance: causal modeling of a business simulation. *Journal of Product Innovation Management* 7, 45–58.

Griffin, Abbie (1997) Drivers of NPD Success: The 1997 PDMA Report. Chicago, Product Development and Management Association.

Guiltinan, Joseph (1999) Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes. *Journal of Product Innovation Management* 16, 509-529.

Hollensen, Svend (2010) Marketing management: a relationship approach. 2. p. Essex, Pearson Education Limited.

Hollensen, Svend (2011) Global marketing: a decision-oriented approach. 5. p. Essex, Pearson Education Limited.

Hultink Erik Jan, Griffin Abbie, Hart Susan, Robben Henry S. J. (1997) Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management* 14, 243-257.

Hultink Erik Jan, Griffin Abbie, Robben Henry S. J., Hart Susan (1998) In search of generic launch strategies for new products. *International Journal of Research in Marketing* 15, 269-285.

Hultink Erik Jan, Hart Susan, Robben Henry S. J., Griffin Abbie (2000) Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products. *Journal of Product Innovation Management* 17, 5-23.

IHS Screen Digest (2013) Valve Lines Up Console Partners in Challenge to Microsoft, Sony [nettisivu]. [Viitattu: 18.3.2014]. Saatavilla: <http://www.bloomberg.com/news/2013-11-04/valve-lines-up-console-partners-in-challenge-to-microsoft-sony.html>

Kickstarter (2014) Legend of Grimrock: The Series [nettisivu]. [Viitattu 10.4.2014]. Saatavilla: <https://www.kickstarter.com/projects/waysidecreations/legend-of-grimrock-the-series>

Kotler Philip (2003) *Marketing management*. 11. p. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Kotler Philip & Keller Kevin L. (2012) *Marketing Management*. 14. p. Essex, Pearson Education Limited.

Lambkin M. (1988) Order of entry and performance in new markets. *Strategic Management Journal* 9, 127–140.

Neogames (2010) Suomen pelitoimialan strategia 2010-2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu: 20.4.2014]. Saatavilla: <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2013/05/Pelistrategia-2010-2015.pdf>

Newell, Gabe (2013) Reflections of a Video Game Maker [video]. [Viitattu: 19.4.2014]. Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=t8QEObgLBQU>

Page, Albert L. (1993) Assessing new product development practices and performance: Establishing crucial norms. *Journal of Product Innovation Management* 10, 273–290.

Rope, Timo (1995) *Markkinointiosaaminen*. Keuruu, Otava.

Rope, Timo (1999) *Lanseerausmarkkinointi*. Porvoo, WSOY.

Rope, Timo (2005) *Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi*. Helsinki, Infoviestintä.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu: 19.4.2014]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

USLegal (2014) *Digital Distribution Law & Legal Definition [nettisivu]*. [Viitattu: 18.3.2014]. Saatavilla: <http://definitions.uslegal.com/d/digital-distribution/>

Valve (2014a) *Steam Machines in 2014 – Opening up the Living Room [video]*. [Viitattu: 12.2.2014]. Saatavilla: https://www.youtube.com/watch?v=caH_JLC_8fY

Valve (2014b) *Tietoja Steamista [nettisivu]*. [Viitattu: 18.3.2014]. Saatavilla: <http://store.steampowered.com/about/>

Vuokko, P. (2003) *Markkinointiviestintä: Merkitys, vaikutus ja keinot*. Porvoo, WSOY.

Wesley, David & Barczak, Gloria (2010) *Innovation and marketing in the video game industry*. Boston, Gower Publishing.

Wikipedia (2014) *Indie [nettisivu]*. [Viitattu: 18.3.2014]. Saatavilla: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Indie>

Yoon E., Lilien G. L. (1985) New industrial product performance: the effect of market characteristics and strategy. *Journal of Product Innovation Management* 3, 134–144.

Zackariasson, Peter & Wilson, Timothy (2012) *The Video Game Industry: Formation, Present State and Future*. Routledge.

LIITE 1. Haastatteluteemat ja apukysymykset

Legend of Grimrockin lanseeraussuunnitelma

- Miten kuvailisitte lanseeraussuunnitelman muodostamista ja siihen liittyvää työnjakoa yrityksessänne?
- Kuinka suuren osan lanseerauksen suunnittelusta ja toteutuksesta yritys on suorittanut itse?
- Missä vaiheessa pelin kehitystä yritys alkoi suunnittelemaan lanseerausta?
- Miksi päädyitte julkaisemaan pelinne itse ettekä käyttäneet julkaisijaa?

Strategiset lanseerauspäätökset

- Kehitettiinkö Legend of Grimrock peli- vai asiakaslähtöisesti?
- Mitkä tekijät nähtiin keskeisinä kilpailuedun lähteinä?
- Millä perusteella markkinat / pelialusta valittiin pelille? Tehtiinkö markkinatutkimusta?
- Miten peli asetoitiin suhteessa kilpailijoihin lanseerausta suunnitellessa?

Tuote- ja brändipäätökset

- ”Oldschool Dungeon Crawler / RPG modernilla toteutuksella” – kuvaus pelistä tulee esille melkein missä vain siihen törmää: lähdettiinkö tätä brändiä hakemaan jo tuotetta suunnitellessa?
- Kuinka suunnitelmallista Legend of Grimrockin brändin rakentaminen on ollut?
- Minkälaisilla toimenpiteillä brändiä on pyritty rakentamaan lanseerausprosessin eri vaiheissa?
- Miten yrityksessä varmistetaan, että brändi viestii haluttuja mielikuvia?

Markkinointiviestintäpäätökset

- Miten markkinointiviestintään liittyvät vastuut on jaettu yrityksessänne?
- Mitä markkinointiviestinnän keinoja on käytetty lanseerausprosessin eri vaiheissa?
- Onko joku tai jotkut tietyt toimenpiteet todettu erityisen tehokkaiksi käytännössä?

Jakelukanavapäätökset

- Millä perusteella yritys valitsi jakelukanavat Legend of Grimrockille?
- Miksi päädyttiin pelkkään digitaaliseen jakeluun?
- Miten jakelukanavia lähestyttiin?
- Mikä on ollut eri jakelukanavien merkitys yrityksen myynneissä?
- Mikä on ollut omilla sivuilla myymisen merkitys?
- Onko digitaalisten jakelukanavien käyttö tuonut jotain erityishyötyjä?
- Onko usean samanaikaisen jakelukanavan käytössä ollut mitään ristiriitoja / haittapuolia?

- Onko johonkin tiettyyn jakelualustaan pääseminen vaatinut huomattavasti työpanosta verrattuna siihen, miten vähän sieltä on tullut tuottoa?
- Onko Legend of Grimrock ollut mukana missään Humble Bundlen tyyllisissä kampanjoissa?

Hinnoittelupolitiikka

- Millä perusteella käytettyyn hintaan päädyttiin?
- Onko hintaa muutettu lanseerauksen jälkeisen kahden vuoden aikana? Vaikutus myynteihin?
- Onko myynnin edistämiseksi käytetty hinnanalennuksia? Vaikutus myynteihin?

Lanseerauksen tavoitteisiinpääsy

- Miten arvioitte pääsyä tavoitteisiin?
- Miten lanseeraus onnistui omasta mielestänne?

Seuraavan pelin lanseeraus

- Onko digitaalisen lanseerauksen käytäntöihin tullut muutoksia?
- Eroaako lanseerausprosessi jotenkin?
- Helpottaako se lanseerausprosessia, että on jo yksi peli jakelukanavissa?