

Tactic Games oy:n kansainvälinen pelisuunnittelutyö osana suomalaisen lautapeliteollisuuden kehitystä ja nykypäivää

Artikkeli

Lilli Sihvonen

Vaasan yliopisto

Jaakko Suominen

Turun yliopisto

Tiivistelmä

Käsitlemme artikkelissa suomalaisen lautapelivalmistajan, Tactic Games oy:n, pelisuunnittelutyötä kansainvälisyyden näkökulmasta. Kysymme, millaisia vaiheita yrityksen pelituotannon historiassa voidaan erottaa ja millaista yrityksen lautapelisuunnittelu on nykyään. Selvitämme, millaiset tekijät ohjaavat suunnittelutyötä ja miten edistää tulevaa lautapeliteollisuuden tutkimusta. Tutkimuksen aineistona ovat asiantuntijahaastattelut, joissa neljä Tactic Games oy:n työntekijää kertovat kokemuksistaan ja näkemyksistään kansainvälisestä lautapelisuunnittelutyöstä. Kansainvälistymisen vaiheita voidaan tarkastella kriisien, kumppanuuksien solmimisen, pelilanseerauksien, Suomen sisä- ja ulkopoliittisten päätösten ja niiden vaikutusten, yrityksen asteittaisen vaurastumisen sekä teknologian kehityksen kautta, kun taas nykypäivän kansainvälinen pelitoiminta näyttäytyy arkipäiväisyyneeltä, lainsäädännön osalta yhdenmukaiselta toiminnalta, jossa toisinaan on otettava kulttuurieroja huomioon.

Avainsanat: kansainvälisyys, lautapeliyritykset, massamarkkinapelit, peliteollisuus, Tactic Games

Abstract

This article discusses the Finnish board game manufacturer Tactic Games as an example of international board game production. We ask, what phases can be identified in the history of the company's international game production, and what features characterize its current board game production and design? We also aim to reflect on why it is important to include the board game industry in game research rather than excluding it. Our research data consists of expert interviews with four representatives of Tactic Games, who were interviewed about their experiences with international board game production and design. Based on our analysis, the phases of internationalization progress through challenges and crises: from finding partners and launching new games, to the impacts of Finland's both domestic policy and foreign affairs, and finally to gradual prosperity and technological development. Today, international game production consists largely of routine activities shaped by legislation, while cultural differences must occasionally also be considered.

Keywords: internationalization, board game companies, mass-market games, game industry, Tactic Games

Johdanto

Kansainvälisesti julkaistut lautapelit voivat saada monenlaista asiakaspalautetta eri kulttuureista ja markkina-alueista johtuen. Esimerkiksi *Flags of the World* eli *Lippu*-pelin takia Tactic Games oy saa aika ajoin poliittisten konfliktien ja sotien runtelemista, kahtia jakautuneista maista viestejä, joissa pyydetään lisäämään alueen lippu mukaan peliin. Yhtiö on kuitenkin linjannut käyttävänsä pelissä vain YK:n tunnustamien maiden lippuja.¹ *Lippu*-peli on hyvä esimerkki siitä, millaisia ohjenuoria kansainvälisessä lautapelisuunnittelussa noudetaan.

Lautapelit ovat monien muiden pelituotteiden tapaan alttiita yhteiskunnallisten rakenteiden vaikutuksille, muuttuville trendeille, kulttuurieroille ja jopa maailmanpolitiikalle. Siksi on tärkeää analysoida, millaisissa ympäristöissä ja historian eri vaiheissa lautapeliyritykset ovat toimineet, millaiset ilmiöt ja trendit vaikuttavat pelien suunnitteluun ja miten lautapelimarkkinat muuttuvat (ks. esim. Kerr 2017; Sotamaa ja Švelch 2021). Etenkin massamarkkinalautapeleihin ja niitä valmistaviin yrityksiin keskittynyt tutkimus on ollut toistaiseksi vähäisempää kuin digitaalisin peleihin ja harrastajapeleihin liittyvä tutkimus, mutta pelitutkimuksen monimuotoisuus ja -näkökulmaisuus puoltavat massamarkkinalautapeliä ja -yhtiöiden tutkimuksen paikkaa osana pelitutkimusta – nekin ovat osa pelikulttuuria.

Tarkastelemme tässä artikkelissa yhden suomalaisen lautapeliyhtiön, Tactic Games oy:n, kansainvälistä pelisuunnittelutyötä. Yhtiö on perustettu vuonna 1967, ja sen tuotteisiin kuuluvat lautapeliä ohella muut graafisen alan tuotteet, ulkopelit sekä leikkikalut. Tactic on Suomen suurimpia lautapeliyrityksiä. Esimerkiksi vuonna 2023 yrityksen liikevaihto

oli 27 747 000 euroa.² Yritys toimii sekä kansallisesti että kansainvälisesti, sillä sen pääkonttori sijaitsee Porin Karjarannassa ja sillä on useita tytäryhtiöitä ulkomailla. Lisäksi Tactic osti ahvenanmaalaisen muovileluja valmistavan Plaston vuonna 2024 ja Simba Dickie Groupin Heros-lelujen valmistuksen tammikuussa 2025 (Tactic Games 2024; 2025).

Tässä artikkelissa kysymme, millaisia vaiheita Tactic Gamesin kansainvälisessä pelituotannon historiassa voidaan erottaa ja millaista yrityksen kansainvälinen lautapelisuunnittelu on nykyään. Tutkimme, millaiset tekijät ohjaavat kansainvälistä lautapelisuunnittelua.

Artikkeli alkaa tutkimusaineiston sekä -menetelmien kuvauksella ja tutkimukseen liittyvillä eettisillä huomioilla. Tämän jälkeen paikannamme omaa näkökulmaamme suhteessa aiempaan pelitutkimukseen. Artikkelin käsittelyluvut on jaettu neljään osaan: ensimmäinen osa pohjautuu pääosin Tactic Gamesin entisen toimitusjohtajan Markku Heljakan haastatteluihin, joissa Heljakka käy läpi yhtiönsä kansainvälisen pelitoiminnan eri vaiheita ja päätöksiin vaikuttaneita tekijöitä. Tactic Games oy:n kehitys on osa paitsi peliteollisuuden historiaa myös Suomen taloushistoriaa, minkä vuoksi olemme sitoneet tapahtumia osaksi Suomen ja kansainvälisen talouden vaiheita.

Kolmessa jälkimmäisessä osiossa huomion saavat Heljakan haastattelujen lisäksi kaksi muuta haastattelua. Niiden kautta nostamme esiin kansainvälisen lautapelisuunnittelun tyyppisiä piirteitä ja peliesimerkkejä. Massamarkkinalautapeliä suunnittelutyötä ohjaavat etenkin kestävä kehitys ja eettisyyden periaatteet, jotka näkyvät esimerkiksi pelimateriaaleissa, turvallisuussääntöjen noudattamisessa ja eri kulttuurien huomioimisella. Suunnittelua voikin luonnehtia *kult-*

¹Markku Heljakan haastattelu 25.1.2022.

²Kauppalehti, ei pvm. Vuonna 2021 liikevaihto on ollut 40 252 000 euroa, mikä heijastelee koronapandemian aikaista lautapelibuumia.

tuuriseksi elastisuudeksi eli tuotteet suunnitellaan universaaleiksi ja helposti sopeutettaviksi eri markkina-alueille. Pohdimme myös, millaiset seikat määrittelevät menestyviä tuotteita. Lopuksi esittelemme lähtökohtia sille, miten lautapeli-teollisuuden tutkimusta tulisi jatkokehittää yhtenä pelitutkimuksen osa-alueena.

Asiantuntijahaastattelut muistitiedon lähteenä

Käytämme tutkimuksemme aineistona asiantuntijahaastatteluja. Marja Alastalo ja Maria Åkerman (2010, 372–392) kuvaavat asiantuntijahaastatteluja tilanteiksi, joissa haastateltavilta hankitaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Asiantuntija ei sinänsä ole tutkimuskohde, vaan tutkijoita kiinnostaa häneltä saatava tieto. Tavoitteena on Alastalon ja Åkermanin mukaan tuottaa kuvaus esimerkiksi jostakin historiallisesta tapahtumakulusta tai ilmiökentästä. Tämä tekee haastateltavasta samalla vaikeasti korvattavan. Aineiston käytön tavoitteena on ilmiökentän faktuaalinen kuvaus, ja usein asiantuntijahaastatteluja käytetään taustatiedon keruuta varten, mutta muunlaiset käyttötavat ovat myös mahdollisia (Alastalo ja Åkerman 2010, 372–392).

Tätä tutkimusta varten artikkelin toinen kirjoittaja Lilli Sihvonen haastatteli kevään 2022 aikana neljää Tactic Gamesin työntekijää. Haastateltavista ensimmäinen on Markku Heljakka, joka on yrityksen perustaneen Aarne Heljakan poika, yrityksen pitkäaikainen toimitusjohtaja sekä edelleen yhtiön hallituksen puheenjohtaja. Markku Heljakka oli siten itsestään selvä valinta haastateltavaksi, ja lisäksi aiemman tutkimuksen perusteella oli syytä olettaa, että hänellä on parhain ja yksityiskohtaisin tieto yrityksen koko kehityskaaresta ja kansainvälistymisestä. Historiatiedon merkitys vaihtelee riippuen toimijan roolista ja asemasta organisaatiossa sekä organisaation luonteesta. Esimerkiksi perheyrityksessä

Markku Heljakka isänsä seuraajana kantaa perinnettä, ja yhtiön muut työntekijät myös viittaavat häneen antaen Heljakalle *päämuistelijan* roolin (ks. Sihvonen ja Sivula 2016). Sihvonen haastatteli Heljakkaa uudelleen alkuvuodesta 2025, ja tässä haastattelussa täsmennettiin ensimmäisessä haastattelussa ilmenneitä seikkoja.

Seuraavat haastateltavat valikoituivat suositusten, pitkän uransa, kokemuksensa ja kansainvälisen toimintansa perusteella. Toiseksi haastateltavaksi valikoitui viennin myyntijohtaja Juha Nieminen. Nieminen itse korosti haastattelun alussa tarkastelevansa asioita tulevaisuusorientoituneesti, sillä myynnissä yleisesti keskitytään tulevaisuuteen. Historiatiedon rooli jää haastattelussa siten pieneksi. Kolmas ja neljäs haastateltava ovat yhtiön pelisuunnittelijat Petter Ilander ja Jussi Lindberg, joita haastateltiin yhdessä. Vaikka historiatietoa lautapeliin osalta sivuttiin tässäkin haastattelussa, keskityttiin haastattelu pelisuunnitteluun prosessina sekä pelitrendeihin, kulttuurieroihin ja nykypäivään.

Vaikka menneitä tapahtuneita koskevan tiedon rooli vaihteli haastatteluissa, se ei tehnyt haastatteluista vähemmän kiinnostavia tutkijoille. Muistitietotutkimuksessa kiinnitetäänkin nimenomaan huomiota muisteluhetkeen ja tilanteeseen sekä siihen, millainen merkitys menneillä tapahtumilla on muisteluhetkellä (Fingerroos ja Haanpää 2006, 32–34). Alessandro Portellin (2006, 55) mukaan tällaiset suulliset lähteet ”eivät kerro meille vain, mitä ihmiset tekivät, vaan sen, mitä he halusivat tehdä, mitä he uskoivat tekevänsä ja mitä he jälkikäteen toteavat tehneensä”. Portellikin (2006) painottaa, että muistitieto kertoo enemmän tapahtumien merkityksestä kuin itse tapahtumista.

Haastateltavilta kysyttiin pitkälti samoja kysymyksiä tai samoista teemoista lukuun ottamatta Markku Heljakalle osoitettua kysymystä yrityksen kansainvälisen toiminnan käyn-

nistymisestä ja sen vaiheista. Kaikille yhteiset kysymykset tai teemat olivat seuraavia: mitä kansainvälisessä pelisuunnittelussa on otettava huomioon, millaisia ovat merkittävimmät kulttuurierot (erot lainsäädännöissä, ikärajoissa tai pelisisällöissä), millaiset tuotteet menestyvät ja millaiset eivät, mitä kansainvälisiä yhteistyökumppaneita yrityksellä on, millaisia ovat kansainväliset pelimessut, millainen on suomalaisen pelien arvo Suomen ulkopuolella, millaisia vaikutteita peleihin tulee ulkomailta sekä millaista kuluttajapalautetta yritys saa. Näiden lisäksi haastatteluissa keskityttiin lyhyesti *Aliaksen* ja *Mölkyn* kehityskaariin. Haastattelut kestivät tunnin puoleentoista tuntiin, ja litteroitua eli tekstiksi tuotettua aineistoa on yhteensä noin 61 sivun verran. Koska aineistoa on paljon, olemme rajanneet käsittelyä johdannossa esitettyihin teemoihin eli kansainvälistymisen vaiheisiin, eettisyyteen, kulttuurisiin seikkoihin ja siihen, millaiset tuotteet menestyvät.

Haastatteluja olisi voinut täydentää muilla lähteillä, mutta meillä ei ollut ajallisia resursseja eikä mahdollisuutta hyödyntää esimerkiksi yrityksen omaa arkistoaineistoa. Asiantuntijahaastattelut ovat aineistona erityisiä, mutta lähestymistapamme on myös muistitietohistoriallinen. Muistitietotutkimuksessa muistitietoa, esimerkiksi nimenomaan menneisyyden tapahtumiin keskittyviä haastatteluja, voidaan Outi Fingerroosin ja Riina Haanpään (2006) mukaan käyttää joko lähteinä, tutkimuskohteina tai menetelmänä, tai muistitiedolla voi olla tutkimuksessa vain sivurooli. Tässä artikkelissa muistitiedolla on etupäässä lähdeluonne. Fingerroosin ja Haanpään (2006, 28) mukaan lähdenäkökulmassa muistitiedon tavoitteena on ”tuoda esille muistelijoiden omat näkökulmat menneisyydestä; tutkijan tehtävänä on esittää menneisyys tai tehdä siitä tulkintoja”. Emme siis tässä tapauksessa kiinnitä niinkään huomiota esimerkiksi haastattelujen kerrottavuuteen tai performatiivisiin ulottuvuuksiin

(vrt. esim. Sihvonen ja Sivula 2016), vaan etsimme mikrohistoriallisen tutkimuksen tapaan haastatteluista johtolankoja ja jälkiä, jotka tutkimuksessamme lähtevät yksittäisen yrityksen pitkäaikaisen henkilökunnan paikantuneista muistoista ja kokemuksista, mutta mahdollistavat lautapelituotannon kansainvälistymiseen ja kulutustavarateollisuuden rakenteiden muutokseen liittyvien aiheiden tutkimuksen (Fingerroos ja Haanpää 2006, 31).

Emme siis keskity siihen, miten haastateltavat käyttävät ja tuottavat yrityksen historiatietoa ja -kuva, vaan pyrimme haastattelujen avulla saamaan selville seikkoja, joita yrityksen toiminta-aikana on tapahtunut ja joita ei välttämättä saada selville muista lähteistä. Muita lähteitä olisivat voineet olla kirjalliset dokumentit yrityksen kansainvälisestä toiminnasta tai yhteistyökumppaneiden haastattelut, mutta kuten todettua, tällainen aineisto ei ollut käytettävissä tai aineistonhankintaa ei ollut mahdollista toteuttaa. Lähdeaineistoa olisi ollut mahdollista täydentää myös analysoimalla eri maisissa julkaistuja tuotteita, mutta kattavan tällaisen kokoelman saaminen käyttöön olisi sekin ollut hidasta. Käytämme tutkimuksessamme muistitietoa siis *lähteenä* ja pyrimme tuomaan yrityksen edustajien tulkinnat yrityksen kansainvälisestä menneisyydestä ja pelien suunnittelutyöstä esiin (Fingerroos ja Haanpää 2006, 28–29; ks. myös Fingerroos ja Pelttonen 2006, 9–10; Savolainen ja Taavetti 2022; Suominen ym. 2025). Emme pyri rakentamaan täydellistä kokonaiskuvaa, sillä tämänhetkisen aineiston valossa se ei ole edes mahdollista. Pikemminkin havainnollistamme tiettyjä hetkiä ja tuotteita, joihin yrityksen viennin kehitys kiinnittyy.

Suhtaudumme aineistoon silti lähdekriittisesti eli arvioimme, miten luotettavia haastateltavien kertomat tiedot ovat verrattuna toisiinsa ja esimerkiksi historian yleisiin kehityskaariin. Kyse on kuitenkin hyvin pitkästä aikavälistä, jolloin yksityis-

kohtien muistaminen on hankalaa. Myös Alastalo ja Åkerman (2010, 381) muistuttavat, että varsinkin historiallisten prosessien kuvauksessa haastateltava esittää tulkintansa aina haastatteluhetkestä käsin ja tällä voi olla vaikutusta siihen, millaisia asioita haastateltava nostaa esiin ja millaisia merkityksiä hän niille antaa (ks. myös Fingerroos ja Haanpää 2006). Lähtökohtaisesti voimme kuitenkin todeta, että esimerkiksi Juha Niemisen lyhyet viittaukset yrityksen historiaan olivat linjassa Markku Heljakan kertoman kanssa, eikä haastatteluissa muutoinkaan ollut mainittavia ristiriitaisuuksia tai näkemyseroja yrityksen historiasta, lautapeliin suunnittelutyöstä tai suomalaisten lautapeliin arvosta. Yrityksen sisällä jaetaan samat käsitykset näistä seikoista.

Olemme analysoineet haastatteluaineiston litteroituja eli tekstiversioita lähiluvun ja teemoittelun keinoin. Lähiluku on Jyrki Pöysän (2015, 30–33) mukaan tekstin huolellista, useassa vaiheessa tapahtuvaa lukemista. Pöysän mukaan lähilukeminen muodostuu ensimmäisestä lukukerrasta ja myöhemmistä lukukerroista, jotka muuttavat tulkintaa. Ensimmäisellä lukukerralla on tarkoitus hahmottaa tekstiä yksityiskohdista kokonaisuuteen, kun taas myöhemmät lukukerrat ja paluut tekstin äärelle syventävät tai kiistävät tekstin aiempia tulkintoja. Ideaalisinta Pöysän mukaan on, jos myöhemmillä lukukerroilla esiin nousee uusia yksityiskohtia. Pöysä huomauttaa myös, ettei lähilukemisessa ole myöskään kyse vain lukemisesta, vaan usein tutkijat tekevät myös merkintöjä ja muistiinpanoja lukukertojen aikana. Prosessin aikana tekstin luonne muuttuu siten muistiinpanoista sanallisesti tulkituksi (Pöysä 2015, 30–33).

Tästä syystä olemme hyödyntäneet aineiston toisena analyysimenetelmänä teemoittelua (tai teema-analyysia). Jari Eskola ja Juha Suoranta (2014, 175–182) kuvaavat teemoittelua usein määrällistä analyysia jossain määrin edeltäväksi ana-

lyysivaiheeksi, jossa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja poimitaan keskeiset aiheet. He suosittelevat teemoittelua aineiston analyysimenetelmäksi, kun on tarkoitus ratkaista käytännöllisiä ongelmia. Teemoittelun avulla voidaan saada myös kokoelma erilaisia vastauksia tiettyihin kysymyksiin (Eskola ja Suoranta 2014, 175–182). Myös Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2009, 93) toteavat, että teemoittelussa keskitytään siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu eikä lukumäärillä ole merkitystä verrattuna esimerkiksi sisällön analyysiin. Aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan, ja aineistosta etsitään jotakin teemaa kuvaavia näkemyksiä. He huomauttavat, että teemahaastattelu helpottaa aineiston teemoittelua (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93; ks. myös Hirsjärvi ja Hurme 2014, 173).

Leena Koski (2020) puolestaan kirjoittaa dialogisesta tematisoinnista, jota voi soveltaa kaikenlaisiin kvalitatiivisiin aineistoihin ja jossa analyysia ja tulkintoja tehdessä käydään jatkuvaa vuoropuhelua muun muassa teoreettisen ajattelun, aineiston ja aiemman tutkimuksen kanssa. Kosken mukaan teemat syntyvät suhteessa teoriaan, kun aineistoa luetaan ja etsitään merkityksellisiä lausumia esimerkiksi tutkimuskysymysten näkökulmasta. Koski pitää tematisointia varsin joustavana menetelmänä (Koski 2020). Virginia Braunin ja Victoria Clarcken (2006; 2019; 2022) mukaan teema-analyysissa tunnistetaan aineistossa esiintyviä toistuvia kuvioita tai kaavoja ja aineisto on tarkoitus jäsentää ja kuvata yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti. Usein analyysi menee tätäkin pidemmälle eli tulkitaan tutkimusaiheen eri puolia (Braun ja Clarke 2006; 2019; 2022).

Teemoittelu on siten tukenut aineiston lähilukemista ollen ensin yksi tapa tehdä muistiinpanoja, joista on hahmotettu kokonaisuuksia. Tässä artikkelissa hahmotelimme yhdeksi laajaksi teemaksi erityisesti Markku Heljakan kertomuksen yri-

tyksen kansainvälisestä historiasta 1960-luvun lopulta haastatteluhetkeen. Toiseksi osioksi hahmottui pelisuunnittelutyön kansainvälisyys nykyhetkessä. Olemme jakaneet Heljakan historiakertomuksen alateemoihin: kylmän sodan aikaan, neuvostoaajan päättymiseen, 1990-luvun lamaan, Suomen EU-jäsenyyteen sekä koronapandemiaan. Tulkitsemme näitä vaiheita haasteiden, ratkaisujen ja onnistumisten kautta. Pelisuunnittelutyön kansainvälisyys puolestaan jakautuu eettisyyteen ja kestäväen kehityksen periaatteisiin, jotka olemme jakaneet vielä alateemoihin ja joita käsittelemme myöhemmin tässä artikkelissa.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, ja haastattelurunko räätälöitiin yrityksen edustajille sopivaksi, mikä on tyypillistä asiantuntijahaastatteluille (ks. Alastalo ja Åkerman 2010). Kaikki haastateltavat ovat lisäksi suostuneet esiintymään tutkimuksessa omalla nimellään. Koska käsittelemme aineistoa asiantuntijahaastatteluina, olemme lähettäneet artikkelin käsikirjoituksen haastateltavien luettavaksi ennen julkaisua väärinymmärrysten ja oikaistavien tietojen varalta. Alastalo ja Åkerman (2010) huomauttavat, että faktakuvaus voi tällä tavoin täydentyä tai muuttua, mutta he eivät painota tutkimustekstien luetuttamista haastateltavilla välttämättömänä toimenpiteenä. Tämä on ollut tutkimuseettinen valinta ja pyrkimys tehdä eettisesti kestävää ja läpinäkyvää tutkimusta, joka ottaa huomioon muistitietoaineiston henkilökohtaisen ja usein sensitiivisenkin luonteen. Tutkijan on tärkeää tiedostaa, miten hän itse asemoituu suhteessa muistoihin ja niiden tulkintaan ja miten muistitietoa kontekstualisoidaan. Muistitietotutkimuksen epistemologisessa jaottelussa oma lähestymistapamme noudattelee eniten selittävää muistitietotutkimusta, jossa pyritään sananmukaisesti selittämään tai esittämään menneisyyden ilmiöitä ja josain mielessä myös rakentamaan syy-seuraus-suhteita (Fingerroos ja Haanpää 2006, 36–40).

Lautapelit ja niiden valmistajat pelitutkimuksessa

Määrittelemme Tactic Games oy:n pääsääntöisesti massamarkkina-*lautapelejä* valmistavaksi yritykseksi. Esimerkiksi Stewart Woods (2012, 17–19) luokittelee massamarkkinapelit kaupallisiksi nimikkeiksi, joita tuotetaan ja myydään suuria määriä vuodesta toiseen ja jotka muodostavat yleisen käsityksen kaupallisista lautapeleistä. Suuri yleisö yhdistää kyseiset pelit lautapelaamiseen, ja niistä voidaan puhua “perhepeleinä”, “partypeleinä” ja toisinaan jopa klassikoina, mikä Woodsin (2012, 17–19) mukaan perustuu tuotettuun nostalgiaan ja tehokkaaseen markkinointiin.

Tactic Games oy ei ole suomalaisena lautapeliyhtiönä täysin tutkimaton, ja etenkin yhtiön tuotteita on tutkittu jossain määrin. Esimerkiksi Lilli Sihvonon ja Anna Sivula (2016) ovat tutkineet yhtiön ensimmäisen tuotteen, *Kimble-lautapelin*, historiaa ja tunnistaneeet siinä selvästi erottuvia ajanjaksoja, jotka rakentuvat yrityksen asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta. Sihvonen ja Sivula nimeävät pelin vaiheiksi varhaisvaiheet 1967–1969, suvantovaiheen 1970–1999 sekä juonentumisvaiheen 2000–2015. Varhaisvaiheet ja juonentumisvaihe sisältävät tiheitä kuvauksia ja kerrontaa *Kimblestä*, kun taas suvantovaihetta kirjoittajat selittävät sujuvalla arjella, joka ei historioidu; historian juoni katoaa, eikä *Kimblestä* juuri kerrota tai muisteta mitään (Sihvonen ja Sivula 2016). Samalla kirjoittajat tulevat hahmotelleeksi *Kimblen* avulla jonkinasteisia raameja koko yhtiön eri vaiheille, ja kyseinen artikkeli auttaakin tutkimustamme kääntämään katseen juuri yhtiön sujuvaan arkeen ja tapahtumiin suvantovaiheen aikana muiden tuotteiden ja tapahtumien osalta.

Lilli Sihvosen (2022) väitöskirja puolestaan käsittelee kokonaisuudessaan yhtiön *Kimble-lautapeliä* esimerkkinä kestävästä tuotesuhteesta ja uustuotantoprosessista. Uustuotan-

toprosessissa sama tuote kiertää markkinoita vuosikymmenestä toiseen toisinaan hieman uudistuen ja tullen pelaajien valitsemaksi aina uudelleen (Sihvonen 2022). Yhtiön luovana johtajana toiminut sekä leikin tutkija Katriina Heljakka (2018) on puolestaan tarkastellut autoetnografisella otteella yhtiön valmistaman *Mölkky*-pelin maailmanmestaruuskisoja. Makoto Kobayashin ja Takuya Suzukin (2022) tutkimus puolestaan tarkastelee *Mölkyn* saavutettavuutta näkörajoitteisten pelaajien osalta ja pelaamisen tukemista apuvälineillä. Yhtiön *Alias*-peli puolestaan on toiminut pohjana muun muassa opetusta kehittäväälle tutkimukselle (ks. esim. Usmanova ym. 2015).

Suomalaista lautapeliteollisuutta on käsitelty sekä tutkimusettä populaariteoksissa varsin vähän siihen nähden, miten paljon suomalaisten pelisuunnittelijoiden kehittämiä ja Suomessa valmistettuja lautapelejä on. Esimerkiksi antiikin tutkija Ari Saastamoisen vuonna 2022 ilmestynyt suomenkielinen teos *Lautapeli* keskittyy globaalilla tasolla perinteisten abstraktien lautapeli, kuten shakin, myllyn ja gon, historiaan ja sisältää lähinnä lyhyitä viittauksia suomalaisiin lautapeleihin sekä niiden suunnittelijoihin ja valmistajiin. Myös temaattisiin lautapeleihin viitataan vähäisesti, mutta esimerkiksi *Monopoly* tulee esitellyksi temaattisten lautapeli, läpimurtona ja uuden aikakauden aloittavana pelinä. Saastamoinen (2022, 193–193) paikantaa modernin lautapeliteollisuuden synnyn 1800-luvulle ja hanhipeliin. Etenkin 1800-luvulla uutuuksien määrä kasvoi, kun pelejä alettiin valmistaa teollisessa mittakaavassa. Suomessakin tuotettiin uusia lautapelejä 1800-luvun loppupuolella, ja etenkin sotateemaiset pelit ovat olleet Suomessa yleisiä (Saastamoinen 2022, 11, 193–239). Saastamoisen mukaan 1960–1980-lukujen välisen ajan lautapelit ovat pitkälti unohtuneet eikä niiden joukossa ole juuri klassikkopelejä (Saastamoinen 2022, 11, 193–239; ks. myös

Suominen 2023).³ Kyseisen aikakauden pelien tutkimus on kuitenkin kasvussa, ja tuona aikana julkaistuista peleistä *Operation* (1965), *Kimble* (1967), *Mastermind* (1970), *Arvaa Kuka* (1979) ja *Trivial Pursuit* (1981) ovat olleet myyntimenestyksiä, joita julkaistaan edelleen.

Aiempi tutkimus on alkanut peräänkuuluttaa ylipäänsä pelisuunnittelijoiden ja pelituotannon (tai -teollisuuden) muuttumiseen liittyvää tutkimusta, mutta näillä viitataan erityisesti digitaalisiin peleihin ja peliyrityksiin (ks. esim. Lehtonen ym. 2022; Neogames Finland ry 2019.; Reunanen ym. 2013; Sotamaa 2021; Sotamaa ja Švelch 2021).⁴ Massamarkkinalautapeli, niiden valmistajien ja tuotannon kehitys ovat jääneet vähemmälle huomiolle ainakin suomalaisessa pelitutkimuksessa, tämä siitäkin huolimatta, että suomalaisen peliteollisuuden juuret ulottuvat huomattavasti kauemmas historiassa kuin digitaalisen peliteollisuuden syntyyn. Esimerkiksi Jaakko Suominen (2023) on käsitellyt lautapeli, ja niiden tuotannon historiaa yhdessä muiden suomalaisten 1900-luvun alun peli-ilmiöiden kanssa.⁵

³Saastamoinen määrittelee temaattiset lautapelit sellaisiksi, joissa tapahtumat sijoittuvat johonkin aikakauteen, todelliseen tai kuviteltuun maailmaan ja tilanteeseen. Peleissä sattumalla on iso osuus ja kaikki informaatio ei ole heti tarjolla. Pelilaudat sisältävät yksityiskohtia, ja suoritettavat tehtävät ovat konkreettisia (Saastamoinen 2022, 11).

⁴Sotamaan tutkimus keskittyy videopeliteollisuuteen ja alan työntekijöihin. Sotamaan ja Švelchin toimittama *Game Production Studies* -teos taas käsittelee laajalti videopeliteollisuuden olosuhteita mm. työn, pelikehityksen, julkaisun ja taloudellisen tuottavuuden näkökulmista. Lehtonen ja kumppanit ovat puolestaan tarkastelleet suomalaista videopeliteollisuutta institutionaalisen teorian valossa selvittääkseen teollisuuden muodostumista ja laillistumista. Neogames taas raportoi suomalaisen peliteollisuuden tilanteesta säännöllisesti, mutta raporteissa painottuu digitaalinen peliteollisuus.

⁵Teos keskittyy sotien väliseen aikaan lähtökohtinaan peliteollisuuden pitkä historia ja kansainvälisyys.

Jussi Keskitalon katsaus *Pelitutkimuksen vuosikirjassa 2010* puolestaan tarkastelee ”uusien lautapelien” eli taitoa ja strategiaa vaativien harrastajapelien ja niiden suunnittelutyön kehitystä 2000-luvun Suomessa.⁶ Vaikka keskiössä ovatkin harrastajapelit, auttaa katsaus paikantamaan myös Tactic Games oy:n asemaa lautapelimarkkinoilla. Keskitalon (2010) mukaan erityisesti haastavat, pienet kotimarkkinat ovat olleet yksi syy sille, miksi ylipäänsä lautapelikulttuuri – tarkoitetaan sillä sitten minkä tahansa lautapelityypin pelaamista – ja lautapelien suunnittelu- ja valmistustyö eivät elätä isoa osaa kotimaisista suunnittelijoista. Siksi tähtäimessä voi olla kansainvälinen pelijulkaisu. Suomalaisen lautapelikulttuurin edistämiseen, ja etenkin harrastajapelien myynnin edistämiseen, Keskitalo (2010) on peräänkuuluttanut muutosta myyntipolitiikkaan eli markettien valikoiman laajentamista, kategorisointia tai pelien myyntiä videopelien yhteydessä. On selvää, että harrastajapelejä valmistaville yrityksille pienet markkinat edellyttävät hyvin erilaista markkinastrategiaa. Massamarkkinapelejä valmistavat lautapeliyhtiöt suunntaavat tuotteensa laajemmille asiakassegmenteille ja käyttävät useampia jakelukanavia, mikä mahdollistaa menestymisen sekä kotimaan että kansainvälisillä markkinoilla.

Muun muassa Erica Price (2020) on huomauttanut, että vaikka harrastajapelit, kuten *Settlers of Catan*, muuttavat pelikulttuuria, ne toisaalta myös lähestyvät massamarkkinapelien luonnetta ja ominaisuuksia. Tämä kuvastaa kummankin lautapelikulttuurin vaikutusta toisiinsa, eivätkä Tacticin kaltaiset yhtiöt ole näiden vaikutusten ulkopuolella. Harrastajakunnan nousun vaikutus näkyy Tacticinkin tuotteissa, sillä yhtiö on lanseerannut muun muassa GameStorm-studiosa,

⁶Ks. esim. Woods 2012. Harrastaja- tai strategiapelleillä haastateltavat viittaavat europeleihin, joilla tarkoitetaan taitoa ja strategiaa painottavia monimutkaisia lautapelejä, joissa sattumalla ja noppatuurilla ei juuri ole roolia.

jonka kautta yhtiö kehittää ja julkaisee strategiatyyppejä pelejään, kuten *Crime Scene* -sarjaansa. Tällaisen toimintatavan kautta myös pienemmät suomalaiset toimijat ja pelisuunnittelijat voivat saada näkyvyyttä, jos Tactic julkaisee niiden suunnittelemaa pelejä.⁷

Peliteollisuuden kehitystä on sekä tutkimuksellisesti että kansantajuisesti käsitelty paljonkin, mutta, kuten todettu, painopiste on ollut pääasiassa digitaalisessa peliteollisuudessa, sen historiassa ja nykyhetkessä (ks. esim. Jørgensen ym. 2015; Kuorikoski 2015; Lappalainen 2016). Pelitutkija ja -suunnittelija Will Emigh (2014) onkin huomauttanut, että (harrastaja)lautapelien suunnittelijoilla on vähemmän näkyvyyttä kuin videopelisuunnittelijoilla. Luonnollisesti pelien markkinat eroavat kooltaan paljonkin, mutta Emighin mukaan syynä on myös se, että lautapelien julkaisu ja jakelu on vaikeampaa kuin digitaalisten pelien. Lisäksi etenkin harrastajalautapelit saattavat myös olla teemoiltaan radikaaleja, epäsoveliaita tai normeja rikkovia massamarkkinoille (Emigh 2014). Viime vuosina tutkimuksissa on ryhdytty tarkastelemaan harrastajapelien tai hyötypelien (engl. *serious games*) roolia ja mahdollisuuksia yhteiskunnallisten ongelmien ja kriisien, kuten ilmastonmuutoksen, simulaattoreina ja poliittisiin päätöksiin liittyvien keskustelujen edistäjinä (ks. esim. Nygren ym. 2022).

Vaikka lopputuote onkin erilainen ja lautapeliteollisuus digitaalista peliteollisuutta vanhempaa perua, voi massamarkkinalautapelejä jossain määrin tarkastella digitaalisen peliteollisuuden tutkimusten valossa, sillä samat yhteiskunnalliset olosuhteet, trendit ja vastaavat koskettavat niitäkin. Esimerkiksi sosiologi Aphra Kerr (2017, 1–15) on käsitellyt laajalti globaalia videopeliteollisuutta, joka sekin on hänen mukaan-

⁷Ks. Wiik 2010a, Wiik 2010b ja Wiik 2011, Esa Wiikin suunnittelemat lautapelit, joiden julkaisijana on Tactic Games.

sa aiemmin loistanut poissaolollaan kulttuuriteollisuutta ja luovia aloja käsittelevistä tutkimuksista ja niiden määrittelmistä. Tosin nykyisin digitaalinen peliteollisuus määritellään osaksi kulttuuriteollisuutta, mutta lautapeliteollisuus ei korostu erillisenä osaa-alueena tässä yhteydessä. Kerr (2017, 1–15) on pyrkinyt selvittämään, millaiset poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät muokkaavat digitaalisen peliteollisuuden tuotantoa sekä millaisia globalisaation, länsimaiden talouskriisien, muuttuvien poliittisten käytäntöjen ja teknologian vaikutukset ovat. Etenkin erilaisten talousjärjestelmien rakenteet ja kansainvälinen kaupankäynti muovaavat pelituotantoa (Kerr 2017, 1–15). Tällaisen jo olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen valossa voidaan ainakin verrata näiden peliteollisuuden haarojen yhteneväisyyksiä ja eroja sekä toisaalta muodostaa lautapelitutkimukseen soveltuva teoriaa.

Tactic Gamesin kansainvälistymisen vaiheita

Kansainvälistyminen on vientiä ja ulkomaankauppaa, ja usein pienten maiden talouskasvua selitetään viennillä (Eloranta ja Ojala 2018). Suomen kotimarkkinat olivat taloushistorioitsijoiden mukaan pitkään kehittymättömät (Eloranta ja Ojala 2018; Ojala ym. 2019). Esimerkiksi 1960-luvun Suomea voi pitää köyhänä maana, ja vielä 1970-luvulla Suomi oli muita Pohjoismaita jäljessä bruttokansantuotteen osalta, minkä vuoksi viennin merkitys ja globaalit yhteydet ovat olleet Suomen kannalta tärkeitä (Eloranta ja Ojala 2018; Ojala ym. 2019). Suomen osalta erityiseksi piirteeksi on taloushistoriassa esitetty maantieteellistä ja geopolittista sijaintia, joka määrittelee elämistä, politiikkaa ja taloudellisia mahdollisuuksia (Eloranta ja Ojala 2018). Suomen kehitystä on verrattu naapurimaihin, kuten Ruotsiin ja Venäjään, ja Suomi nimetäänkin ”tyypilliseksi myöhään teollistuneeksi kiinnikurojavaltioksi”, sillä Suomi on verraten nopeasti noussut köyhästä valtiosta

maailman rikkaimpien joukkoon (Eloranta ja Ojala 2018; Ojala ym. 2019).

Koko 1900-lukua on yleisesti pidetty länsimaissa tapahtuneiden dramaattisten muutosten vuosisatana, jolloin monen valtion, Suomen mukaan lukien, talous kasvoi nopeasti, teollinen yhteiskunta muuttui moderniksi hyvinvointivaltioksi ja ihmisten elintaso muuttui (Eloranta ja Ojala 2018). Toisaalta samaan vuosisataan mahtuu kaksi maailmansotaa, useita muita sotia sekä talous- ja energiakriisejä (Eloranta ja Ojala 2018; Hannikainen ja Eloranta 2019, 19; Ks. myös Saastamoinen 2022, 239). Taloushistoriallisesta kontekstista tarkasteltuna Suomen kannalta keskeisiksi seikoiksi voidaan määritellä muun muassa integroituminen Euroopan ja muun globaalin talouden kanssa 1960-luvulta alkaen, siirtyminen agraari-teollisesta yhteiskunnasta kohti hyvinvointiyhteiskuntaa, kaupungistuminen, palvelujen määrän kasvu 1980-luvulta alkaen, tuottavuuden kasvu, 1990-luvun alun lama ja pankkikriisi sekä väestön kasvu ja kasvun taittuminen (Eloranta ja Ojala 2018; Ojala ym. 2019). Talouskasvun kannalta ikärakenne on ollut Suomessa parhainta 1950-luvulta 1990-luvulle työkäisten korkean osuuden vuoksi, mutta sen jälkeen väestö on alkanut ikääntyä ja väestönkasvu laskea 2020-luvulla (Eloranta ja Ojala 2018). 1990-luvun laman alkuun saakka tuloerot tasaantuivat, sitten ne kääntyivät kasvuun, mutta 2000-luvulla ne ovat jälleen kaventuneet (Ojala ym. 2019). 1900-luvun loppu on ollut nopeaa kasvun aikaa, ja Suomi kuroi tuolloin umpeen elintasokuilua, joka oli syntynyt muihin Pohjoismaihin (Eloranta ja Ojala 2018; Hannikainen ja Eloranta 2019; Ojala ym. 2019, 16).

Vaikka peliteollisuutta ja pelejä ei juuri mainita osana taloushistorian yleisteoksia, ovat pelit osa tätä kehitystä, vientiä ja kulutusta. Esimerkiksi kulutuksen kautta tarkasteltuna Tactic Gamesin (tai silloisen Nelostuotteen) synty osuu juu-

ri kulutusyhteiskunnan läpimurtovuosikymmeneksi esitettyyn 1960-lukuun (ks. Heinonen 2000). Minna Aution (2019) mukaan kulutus oli tuolloin pitkälti vielä tarvepohjaista, mutta 1970-luvulla lisääntynyt vapaa-aika vaikutti siihen, että viihde-elektroniikasta tuli yksi kulutuksen kohde ja nuorisokulttuuriin liittyvä kulutus alkoi kasvaa. Hedonistisempi kulutuksen muoto, joka painotti yksilöllisiä tavaroita ja tarpeita, yleistyi 1980-luvulla. Myös viihde-elektroniikan kulutus kasvoi entisestään, ja 1980-luku onkin pelien, pelikonsolien sekä musiikin kulutuksen vuosikymmen. Aution mukaan 1970–1990-lukujen välisenä aikana perheiden keskiko pienentyi, mutta kotitalouksien määrä taas kasvoi, ja siten myös viihteen kulutus etenkin kotona kasvoi tuona aikana. Kulutusta alettiin samaan aikaan myös moralisoida. 1990-luvulle oli leimallista laman lisäksi myös digitalisaation nousukausi ja internetin yleistyminen; yritykset siirtyivät nettiin, ja teknologisten laitteiden kulutus kasvoi. 2000-luvulle puolestaan leimallisena on esitetty sosiaalisen median nousua (Autio 2019; ks. myös Heinonen 2000).

Edellinen tiivistys antaa osviittaa siitä, minkälaisissa historian eri vaiheissa Tactic Games oy on kansainvälistynyt ja kasvanut nykyiseen muotoonsa. Tactic Games oy:tä koskeva tarkastelujakso pyrittiin haastatteluissa ajoittamaan vuosien 1967–1995 välille, mutta tarkempi ajallinen painotus haastattelujen toteutumisen jälkeen on määritelty pääsääntöisesti 1980-luvun alusta haastatteluhetkeen eli vuoteen 2022 (ja osin vuoteen 2025), mikä on luonnollista Markku Heljakan toimiessa vaiheiden pääkertojana.⁸ Kertomusta voidaan tarkastella kriisien, kumppanuuksien solmimisen, pelilanseerauksien, Suomen sisä- ja ulkopoliittisten päätösten ja niiden vaikutusten, yrityksen asteittaisen vaurastumisen sekä teknologian kehityksen kautta.

⁸Heljakasta tuli yrityksen toimitusjohtaja vuonna 1980.

Aarne Heljakka perusti Nelostuotteen (nyk. Tactic Games oy) vuonna 1967 Noormarkkuun, jossa yhtiön tuotantotilat sijaitsivat 1990-luvun alkuun saakka. Yhtiön ensimmäinen tuote oli *Kimble*-lautapeli, jonka ensimmäiset versiot Heljakan perheenjäsenet valmistsivat perheen autotallissa (Sihvonen ja Sivula 2016). Yhtiön toimialaksi merkittiin ”kaikkien luvallisten tuotteiden ja esineiden valmistus ja myynti” (Sihvonen 2019). Toimintaan kuului myös pulmapelien valmistus sekä huonekalujen verhoilu, kunnes yhtiö aloitti painotoiminnan, josta tuli 1970-luvun puoliväliin mennessä yhtiön liiketoiminnan kulmakivi (Sihvonen 2019).

Kimble liittyy myös yhtiön ensimmäisiin kansainvälisen liiketoiminnan askeleisiin. Markku Heljakka kertoo, kuinka hänen isänsä myi 200 *Kimbleä* Ruotsiin jo pelin ilmestymisvuonna 1967 Suomen itsenäisyyspäivänä. Syy oli käytännöllinen, sillä kaikki Suomen liikkeet olivat tuolloin suljettuina, minkä vuoksi Aarne Heljakka matkusti Tukholmaan myymään *Kimblejä*. Vain pari vuotta myöhemmin pelistä kehitettiin veikkauslaite nimeltä *Veikkari* (ruot. *Tipparen*), joka sekin suuntautui Ruotsin markkinoille. Koska Suomi on kaksikielinen maa ja lautapelit on yleisesti valmistettu kaksikielisinä (suomeksi ja ruotsiksi), on Ruotsi ollut Markku Heljakan mukaan luonteva ensimmäinen suunta vientimarkkinoita ajatellen (ks. myös Suominen 2023). *Kimble* itsessään ei Heljakan mukaan ole ollut kansainvälinen hitti johtuen pelin amerikkalaisista sukujuurista ja sisarversioista, vaikka peli muutoin on yhtiölle tärkeä.⁹

Ajanjakso, jolloin Aarne Heljakka johti yhtiötä, jää vähemmälle huomiolle haastatteluissa, mutta Markku Heljakka kertoo isänsä osallistuneen kansainvälisille pelimessuille jo vuonna 1968 Nürnbergissä ja esitelleen siellä *Kimbleä*. Varhai-

⁹Suomessa, Ruotsissa ja Hollannissa peli on Heljakan mukaan menestynyt erityisen hyvin.

set yhteistyökumppanuudet solmittiin jo tuolloin. Markku Heljakka itse osallistui messuille ensimmäisen kerran vuonna 1978 tehden tuolloin myös ensimmäiset vientimatkinsa.¹⁰

Varsinaisen yhtiön aseman vakiinnuttamisen ja jatkuvan viennin käynnistämisen Markku Heljakka paikantaa 1980-luvun puoliväliin. Silloin yhtiö ryhtyi yhteistyöhön ruotsalaisen kustantajan kanssa ja valmisti yhteistyökumppaninsa pelit vuosikymmenen ajan. Tuohon aikaan suosituimmaksi pelityypiksi nousivat tietopelit, joiden suosio ja menekki laajenivat myös muihin maihin. Suosion taustalla vaikuttavana lautapelinä on mitä todennäköisimmin ollut alun alkaen Selchow and Righterin, nykyisin Hasbron, julkaisema *Trivial Pursuit* (1979), jota Ari Saastamoinen (2022, 238–239) esittää tietopelien arkkityypiksi; peli saavutti 1980-luvulla suosiota ja oli Saastamoisen mukaan jokseenkin ainoa lautapelimenestys koko vuosikymmenellä määritellen muutoinkin ajan tietopelien luonnetta ja suuntaa. Myös Heljakka toteaa, kuinka *Trivial Pursuitin* ilmestyminen markkinoille vaikutti merkittävästi aikuisten pelaamisen yleistymiseen. Sitä ennen aikuiset pelasivat esimerkiksi shakkia ja myllyä ja pelaaminen yleisesti miellettiin tuolloin enemmän lasten puuhaksi (ks. myös esim. Friman ym. 2022, 23; Heljakka 2022, 266–267).

Markku Heljakka kuvailee 1980-luvun kansainvälistymispyrkimyksiä nihkeästi edenneiksi. Etenkin pyrkimykset laajentaa toimintaa silloisen Neuvostoliiton suuntaan eivät ottaneet kantaakseen alueen poliittisen järjestelmän takia. Idänkauppaan oli oma bilateraali-kaupan järjestelmänsä, jossa tuonti maksettiin viennillä valuutan sijaan (Paavonen 2019, 101–104). Idänkaupan osuus Suomen viennistä on ollut 16 %,

¹⁰Emme tässä artikkelissa käsittele lelu- ja pelimessuja osana kansainvälisyyttä, mutta toteamme, että niiden merkitys pelien markkinoinnissa on tärkeä, ja Nürnbergin lelumessut (Spielwarenmesse) ovat edelleen melko keskeisessä roolissa lautapeliteollisuuden osalta.

ja vientituotteista puolet muodostui laivoista ja koneista; paperinvalmistuskoneet ja muut teolliset tuotteet olivat tärkeä osa idänkaupan vientiä (Paavonen 2019, 101–104). Viihdeteollisuuden tuotteita ei tässä yhteydessä mainita, mutta yleisesti tiedetään, että Neuvostoliiton tuontipolitiikassa kulutustavarat ovat olleet toissijaisia (Paavonen 2019, 101–104). Lautapeli-
lien osalta shakki on ollut Saastamoisen (2022, 197–239) mukaan suosittu Neuvostoliitossa, mutta mitä ilmeisimmin se ei avittanut ainakaan Nelostuotteen lautapeli-
menestystä Neuvostoliitossa.¹¹

Heljakka kuvaa neuvostoajan vientimatkoja enemmänkin suhteiden ja kontaktien luomiseksi kuin tavanomaiseksi kaupankäynniksi. Neuvostoliittoon suuntautuneissa vientimatkoissa yhtiö käytti apunaan erilaisia kaupankäynnin agentteja tai kutsuja, joiden kautta tavattiin Neuvostoliiton viranomaisia ja esiteltiin tuotteita. Keskeistä oli myös lahjojen vaihtaminen ja neuvostoliittolaisten edustajien kutsuminen vastavierailulle Suomeen. Tuotteiden esittelyä varten yhtiö valmisti esimerkiksi *Kimblestä* venäjänkielisen version, jota esiteltiin erilaisten painotuotteiden ohella neuvostoliittolaisille ostajille. *Kimblen* ja muiden pelituotteiden myynti ei ollut menestyskystä, mutta kauppaa tehtiin hieman painotuotteiden avulla.

Markku Heljakka oli myös aavistellut, että *Lego* tulisi olemaan ensimmäisiä lelutuotteita, jotka menestyisivät Neuvostoliitossa, minkä vuoksi yritys päätti hyödyntää *Legon* maahantuoja myös omassa viennissään idän markkinoilla.¹² Myöhemmin Neuvostoliiton romahdus avasi yhtiölle ovet sekä Venäjälle että Baltian maihin. Etenkin Virossa tuli merkitä

¹¹Tietävästi Nelostuote ei yrittänyt myydä shakista versiota Neuvostoliitossa.

¹²Ainoastaan Venäjällä *Legon* maahantuojien hyödyntäminen ei onnistunut, sillä suuren markkina-alueen takia *Lego* perusti Venäjälle oman yhtiön eikä käyttänyt maahantuoja.

tävä vientimaa, jonne oli luotu suhteita jo ennen Neuvostoliiton romahdusta, sillä yhtiö oli painanut muun muassa raharpoja Viron markkinoille.

Neuvostoliiton romahduksen jälkeen yhtiö ryhtyi viemään kolmea tuotetyyppeä Baltiaan: *Aliasta*, maakohtaista tietopeliä sekä perinnepelejä, joita Heljakka kuvailee maiden itsenäisyyden aikaisiksi vanhoiksi peleiksi. Ne näyttivät tarkoituksella vanhoilta, mutta ne valmistettiin laadukkaiksi. Niin sanottuna sisäänheittopelinä Heljakka kuvailee maakohtaista tietopeliä, joka sisälsi kysymyksiä kunkin maan historiasta, maantieteestä ja kulttuurista. Tällaisen sisäänheittopelin löytäminen perustui kokemuksiin aiemmista vastaavista peleistä, sillä yhtiö oli esimerkiksi jo aiemmin kehittänyt Suomesta tietopelin, joka oli saanut hyvän vastaanoton. Pelin suunnitteluprosessissa laadittiin valmiit kategoriat, joihin esimerkiksi kunkin alueen korkeakoulu laati kysymykset. Sitten vastaavia maa- tai aluekohtaisia tietopelejä yhtiö on Heljakan mukaan julkaissut ainakin 50. Oletamme, että kieleen perustuva *Alias*, maakohtainen tietopeli ja perinnepelit ovat menestyneet Baltian maissa hyvin myös siksi, että kyseiset valtiot olivat vastikään itsenäistyneet Neuvostoliitosta ja pelit ovat olleet osa uuden kansallisentiteetin rakentamista.

Vaikka emme haastatteluissa varsinaisesti keskustele siitä, millaista markkinatutkimusta yhtiö teki esimerkiksi 1980- ja 1990-luvuilla, kansainväliset pelikilpailut ja -voitot sekä pelien julkaiseminen ensin yhdellä markkina-alueella ovat jossain määrin toimineet yrityksen markkinatutkimuksen mittareina. Myös pelimessut ovat olleet ja ovat edelleen keino esitellä tuotteita ja selvittää nousevia trendejä.

Suomen teollisuuden kehitys hidastui hetkellisesti 1980-luvun lopulla ja nousi vasta Nokian myötä 1990-luvulla (Eloranta ja Ojala 2018, 142–168). Moni suomalainen yritys oli kansainvälistynyt nopeasti, ja yhtiöt siirsivät tuotantoaan ul-

komaille (Eloranta ja Ojala 2018, 142–168). Vastoin ajan yleisiä toimintatapoja Tactic alkoi investoida kotimaiseen tuotantoon. Tehdastilat siirtyivät Noormarkusta Porin Karjarantaan vuonna 1991.¹³ Yhtiön asema markkinoilla alkoi parantua, ja uuden tehtaan ja koneiston avulla Tactic nousi Markku Heljakan mukaan laadussa samalle tasolle kuin kilpailijansa. Käytännössä tämä on tarkoittanut etenkin pelipakkausmateriaalien kehitystä ja alihankkijoista luopumista pakkausten osalta: pehmeät kartonkiset pelipakkaukset vaihtuivat vuorattuihin ja kestäviin pahvipakkauksiin, joita yhtiö valmisti itse. Muutos kytkeytyy laajemmin koko Suomen kehitykseen, sillä 1970-luvulle saakka Suomi oli lähinnä halpatuotantomaa, kun nykyisin hinta ja laatu ovat keskeisiä tekijöitä suomalaisen tuotteiden kilpailukyvyssä suhteessa kilpailijoihin (Eloranta ja Ojala 2018).¹⁴

Neuvostoliiton romahduksen lisäksi 1990-luvun laman syiksi on esitetty muun muassa pankkien holtitonta luotonantoa ja puutteellista valvontaa, kansalaisten kulutusvimmaa ja vapaan markan politiikkaa (Kiander 2001). Taustalla oli myös 1980-luvun nopea kasvun kausi ja kansainvälisten korkojen nousu vuosina 1989–1992 (Kiander 2001). Jaakko Kianderin (2001) mukaan kriisin hoidon politiikkaa on myös kritisoitu laajalti: Esimerkiksi vuonna 1989 tehty päätös markan revalvaatiosta heikensi yritysten kilpailukykyä, mutta kasvatti kotimarkkinoiden jo ennestään riittävää ostovoimaa. Vaikka tarkoitus oli saada korot laskuun, ne nousivat revalvaation jälkeen pian uudelleen (Kiander 2001). 1990-luvun alun lama oli Suomelle vaikea etenkin suuren työttömyyden, pank-

¹³Noormarkun tehdastiloja käytettiin vielä jonkin aikaa varastona.

¹⁴Ennen Nelostuotteen perustamista lautapelit toimitettiin paperikääreissä, joiden sisällä oli ohjelehtinen tai -vihkonen. Myös pelilauta oli usein paperinen. Nopat ja pelinappulat saatettiin myydä erikseen. Ks. esim. Ylänen 2017, joka on kuvannut artikkelissaan vanhoja 1900-luvun alun suomalaisia lautapelejä.

kikriisin ja julkisen talouden eri ongelmien takia (Kiander 2001). Erityisesti pitkäaikaistyöttömyys ja tuloerojen kasvu ovat olleet kyseisen laman myötä syntyneitä ongelmia (Kiander 2001; ks. myös Hannikainen ja Eloranta 2019, 24; Paavonen 2019, 107).¹⁵ Lama hidasti myös Tacticin kansainvälistymispyrkimyksiä. Heljakka kuvailee lama-aikaa seuraavasti:

(M)utta siihen samaan ajankohtaan iski sitten myöskin tää Suomen taloudellinen lama, joka meillekin oli aika haasteellinen, koska meillä oli just tehty historian suurimmat investoinnit sekä tuotantotiloihin että koneisiin. Ja samassa yhteydessä oltiin vielä rahoitettu se osittain valuuttapohjaisella lainalla, kun siihen aikaan se oli aikalailla suosittua korkeiden korkojen takia. Ja sit vielä siihen liittyi se, että me satuttiin olemaan Säästöpankin asiakas, joka sitten sulii alta pois. Niin meillä tavallaan isomman, oman viennin käynnistäminen viivästy ja sit me sitä paikattiin sillä, että me jatkettiin edelleen yhteistyötä näiden Pohjoismaiden olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Mutta enempi tehtiin heidän pelejään kuin meidän omia pelejä.

Rahan puutteen vuoksi yritys ei pystynyt perustamaan tytäryhtiöitä, kuten oli ennen lamaa suunniteltu. Tuotannolliset lomautukset kohdistuivat lama-aikana painopuolelle, mutta yritys ei joutunut Markku Heljakan mukaan irtisanomaan työntekijöitään. Koko Suomen selviytymisstrategiana 1990-luvun lamasta on esitetty vientivetoista kasvua (Kiander 2001). Syksyllä 1991 tehty devalvaatio ja markan kelluminen syksyllä 1992 paransivat viennin hintakilpailukykyä, ja varsinainen positiivinen käänne tapahtui vuoden 1993 lopulla (Kiander 2001). Kotimainen kysyntä sitä vastoin supis-

¹⁵Kiander (2001, 8) on todennut, että Neuvostoliiton romahduksen ja korkojen nousun rooli on ollut arveltua vähäisempi.

tui (Kiander 2001; ks. myös Hannikainen ja Eloranta 2019, 24; Paavonen 2019, 107).

Tacticin selviytyminen poikkeaa tästä hieman, sillä Markku Heljakka kertoo yhtiön selvinneen 1980-luvun lopulla lanseeratun *Alias*-pelin avulla. Peliä myytiin laajalti kotimaassa, samoin *Kimbleä*. Koska markan arvo heikentyi ja tuontihinnat nousivat, yritys säilytti kilpailukykyänsä esimerkiksi Ruotsissa, sillä tuotteista tuli halvempia ulkomaisille ostajille. Viennin uudelleenkäynnistämiseen vaikutti myös Vuoden peli -voitto vuonna 1993 *Manhattan*-pelillä, joka saavutti myös muita pelikilpailuvoittoja.¹⁶ Nämä paikantuvat ajallisesti niihin vuosiin, kun Suomi alkoi toipua lamasta (ks. esim. Kiander 2001).

Suomen kilpailukyvyn kannalta oleellisia seikkoja ovat olleet kaupankäynnin esteet, kuten sodat ja tullimuurit (Eloranta ja Ojala 2018). Suomen liittyminen osaksi Euroopan unionia vuonna 1995 tarkoitti liittymistä yhteiseen kauppapolitiikkaan, maatalouspolitiikkaan sekä raha- ja valuuttapolitiikkaan (Paavonen 2019, 104–107).¹⁷ Tactic Games oy:n kaltaiselle yritykselle se merkitsi viennin ja kansainvälistymisen kehitystä, sillä tullit tiettyihin maihin poistuivat ja esimerkiksi yhteinen valuutta, vuonna 1999 Suomessa käyttöön otettu euro, helpotti toimintaa. Yhtiö alkoi kasvaa, ja vain vuosi EU:hun liittymisen jälkeen se perusti ensimmäisen tytäryhtiönsä Ruotsiin ja heti seuraavana vuonna Norjaan. Sen jälkeen riippuvaisuus maahantuojista loppui ja omien pelien myynti sai vauhtia etenkin Pohjoismaissa. Samalla vanhoista asiakkaista tuli yrityksen kilpailijoita. Markku Heljakka huo-

¹⁶Lisäksi Vuoden lastenpeli -voittoja Tactic sai useamman 1990-luvulla: Junior Alias (1994), Kurre (1998), Kanaset (1999) ja Safari (2000). (Petter Ilanderin kommentti artikkelikäsikirjoitukseen.)

¹⁷Tätä ennen oli jo valmisteltu erilaisia kauppaliittoumia siltä varalta, että Suomi ei liity EU:hun. Pyrkimyksenä oli helpottaa kansainvälistä kaupankäyntiä (ks. esim. Paavonen 2019, 104–107).

mauttaa, että etenkin EU:n aikana kilpailu on pitänyt pelien hintatason melko samana, mutta tuotantokustannukset, kuten raaka-aine- ja energiahinnat, verot ja rahdit, ovat kasvanneet koko ajan. Kilpailussa pärjää vain, jos tuottaa riittävästi. Myös kiinalainen halpatuotanto on ollut suuri haastaja, mutta rahtikustannusten noustessa kiinalaisen tuotannon suosio on hänen mukaansa heikentynyt.¹⁸

Vuosien 1999–2010 välillä Heljakka kertaa yhtiön laajentuneen useisiin eri maihin, kuten Ranskaan, Hollantiin, Englantiin ja Puolaan. Nykyisin yhtiöllä on seitsemässä eri maassa tytäryhtiöitä ja useassa maassa oma varasto, mutta Porin varasto hoitaa edelleen toimitukset Pohjoismaihin. Yksi keskeinen osa kansainvälistymisen edistämistä on myös brändin kehitys: yhtiö on aiemmin tullut tunnetuksi Nelostuotenimellä ja Nelospeleillä, mutta viennin kehittyminen johti kansainvälisesti nykyään tunnetun Tactic-brändin syntyyn 1990-luvun puolivälissä ja lopulta myös yhtiön nimi vaihtui Tactic Games oy:ksi vuonna 2014.

Historian saatossa yhtiöllä on ollut myös lukuisia alihankkijoita, joista osa on kotimaisia ja paikallisia ja osa kansainvälisiä. Nykyisin PS-Muovi oy:na tunnettu yritys on valmistanut esimerkiksi Kimblen muoviosat viimeiset 40 vuotta. Kimblen pelipakkaukset taas tulivat aluksi Porin Painotuotteelta ja Voitto Pohjola ky:stä, kunnes Tactic ryhtyi itse painamaan omat pelipakkauksensa 1980-luvun puolivälissä. Arpakuutiot yhtiö on puolestaan hankkinut Dice & Games Ltd- ja Plastic for Games Ltd -nimisistä muoviyhtiöistä. Puset arpakuutiot yhtiö on hankkinut saksalaisilta yrityksiltä, joista tämän artikkelin alussa mainittujen Heros-lelujen valmistuksen yhtiö hankki itselleen tammikuussa 2025.

¹⁸Tämä haastattelu on tehty ennen kiinalaista halpatuotantoa myyvien verkkokauppojen, kuten Temun, voimakasta yleistymistä. Arvio kiinalaisesta halpatuotannosta on voinut muuttua.

EU:n lisäksi muita kansainvälisyyden etappeja on ollut internetin käyttöönotto. Heljakka muistelee, kuinka yhtiön taloushallinto siirrettiin järjestelmään, jossa keskusserveri sijaitsi Porissa ja jolla sai yhteyden tytäryhtiöön Ruotsissa.¹⁹ EU:n ohella Heljakka pitää tätä yhtenä merkittävänä kehityssaskeleena, sillä internet ja digitalisaatio ovat toimineet pohjana tullausten helpottamiselle sekä tietenkin verkkokaupalle. Tactic Games on hyvä esimerkki ei-digitaalisia pelejä valmistavasta yrityksestä, jonka toiminta perustuu kuitenkin digitaalisiin infrastruktuureihin.

Digitalisaatio ja vuoden 2019 lopulla Kiinan Wuhanista levinnyt koronapandemia ovat myöhemmin vaikuttaneet lautapelienv verkkokaupan kasvuun sekä muuttaneet lelu- ja pelimessujen roolia. Yhtiöllä on Karjarannassa oma 300 neliömetrin kokoinen näyttelytila, digitaalinen *showroom*, joka on varustettu lukuisilla kameroilla, mikrofoneilla ja näytöillä, jotta tuotteita voidaan esitellä livelähetyksenä eri puolille maailmaa. Vaikka messuilla on edelleen oma tärkeä roolinsa, on niiden merkitys muuttunut enemmän esillä oloksi. Verkkokauppa on Markku Heljakan mukaan monipuolistanut pelien tarjontaa siinä määrin, että samasta tuotteesta myydään pienempiä määriä mutta siitä voi olla useita eri versioita. Myös pelisuunnittelijat Ilander ja Lindberg huomauttavat tästä samasta suunnittelutyössä tapahtuneesta merkittävästä muutoksesta: enää ei suunnitella varsinaisesti yksittäisiä tuotteita vaan tuotelinjoja. Käytännössä tämä tarkoittaa isompia kokonaisuuksia eli yhden tuotteen sijasta suunnitellaan esimerkiksi neljä tuotetta. Pelisuunnittelija Lindberg kertoo, että tämän tyyppinen toiminta on mahdollista, koska yritys on kasvanut.

Sekä suomalaisessa että kansainvälisessä lautapeliteollisuudessa Tactic Gamesin rooli on merkittävä, mutta tarkaste-

¹⁹Edelleen yhtiön koko taloushallinto sijaitsee Porissa.

luun vaikuttaa se, miten lautapeliyrittäjä määrittellään ja ketkä ovat sen kilpailijoita. Esimerkiksi monet leikkivälinetukut maahantuovat myös pelejä. Lisäksi jos suomalaisella lautapeliyrittäjällä tarkoitetaan esimerkiksi suomalaisten omistamia jakelijoita ja erityisesti lauta- ja pöytäpelien jakelijoita, suomalaisten jakelijoiden osuus on Markku Heljakan arvion mukaan noin 60 % Suomen markkinoista, kun taas kustantajien osuus on 20–30 % luokkaa. Kansainvälisillä markkinoilla suomalaisten yritysten osuudet luonnollisesti pienenevät, ja kilpailu on muutoinkin vuosikymmenten edetessä kiristynyt. Heljakan aloittaessa pelien myynnin vuonna 1978 oli hänen mukaansa markkinoilla vain kaksi merkittävää kilpailijaa, *Afrikan Tähteä* myynyt Paletti sekä *Monopolya* myynyt Fenno-Alga Ab, joka on sittemmin siirtynyt osaksi Brion. Nykyään monet kansainväliset toimijat ovat isoja, kuten Hasbro ja Asmodee, ja yksi toimija voi olla samaan aikaan sekä asiakas että kilpailija.

Jari Eloranta ja Jari Ojala (2018) kuvaavat Suomen olleen aiemmin riippuvaisempi yksittäisistä vientikohdemaista, mutta sittemmin riippuvuus on vähentynyt. Suomi toimii globaaleilla markkinoilla, joskin painotus on edelleen EU:n alueella. Heidän mukaansa Suomi nähdään edelleen pienenä ja periferisenä Euroopan valtiona, joka saa vaikutteita niin globaaleista kuin eurooppalaisista muutoksista. Suomi säilyy osana sekä itää että länttä, joskin Suomen geopoliittinen ympäristö on haastava. He muistuttavat, että pienenä maana Suomi on altis kriisien vaikutuksille, ja globaalin talouden kehitys aiheuttaa aina haasteita. Riippuvuus vientituotteista ja niiden kysynnästä on siten merkittävä (Eloranta ja Ojala 2018). Nämä seikat koskettavat edelleen Tactic Games oy:n nykypäivää, jota tarkastelemme seuraavissa kappaleissa.

Eettisyys ja kestävä kehitys lautapelisuunnittelun globaalina standardina

Tactic Games oy on alusta alkaen toiminut kansainvälisillä markkinoilla, ja 2020-luvulle tultaessa kansainvälinen toiminta alkaa näyttäytyä itsestäänselvyytenä, osana päivittäisen pelisuunnittelun arkea. Pelisuunnittelijat Jussi Lindberg ja Petter Ilander toteavatkin, ettei pelejä juuri suunnitella yhdelle markkina-alueelle ja kielelle vaan usealle markkina-alueelle ja monena kieliversiona. Tuotteet suunnitellaan helposti muunneltaviksi, jolloin kieli on helppo vaihtaa. Jussi Lindberg huomauttaakin, että syyt tämänkaltaiseen toimintakulttuuriin ovat luonnollisesti yrityksessä, jonka markkina-alue on verraten suuri; vienti ulottuu 80 maahan.

Kansainvälistä toimintaa ohjaavat etenkin eettisyys ja kestävä kehityksen periaatteet. Nämä voidaan jakaa vielä tuoteturvallisuuteen ja materiaaleihin, kulttuurisiin tekijöihin, kuten arvoihin ja normeihin, sekä trendeihin. Lainsäädäntö ja tuoteturvallisuus ovat kehittyneet ja tiukentuneet vuosikymmenten aikana ja tuoneet omat haasteensa pelien suunnitteluun ja tuotantoon, mutta samalla ne ovat myös yhdenmukaistuneet. Kaikki haastateltavat mainitsevat etenkin EN71-lelustandardin, jota jokaisen alan toimijan on noudatettava ja johon pelit luetaan mukaan (Tukes, ei pvm). Markku Heljakka valottaa standardia tarkemmin, eli käytännössä standardi edellyttää valmistajalta omaa laadunvalvontajärjestelmää, jonka mukaan tuotteet testataan ja varmennetaan sen osalta, että niissä on käytetty hyväksyttyjä materiaaleja ja että ne täyttävät tuoteturvallisuuden vaatimukset. Turvallisuusarviointi dokumentoidaan, ja siten tuotteeseen saadaan CE-merkintä (Conformité Européenne), eli tuote täyttää EU-direktiivien vaatimukset. Standardin lisäksi pelisuunnittelija Jussi Lindberg mainitsee ASTM- eli American Society for Testing and Materials -järjestelmän, joka nimestään huolimatta

on monessa maassa käytössä ja määrittää materiaalien käyttöä.²⁰

Monessa maassa tuoteturvallisuus, materiaalit ja ikärajat ovatkin hyvin yhteneväiset, ja haastateltavat pitävät maakoh- taisia eroja pieninä. Markku Heljakka muistelee, että esimer- kiksi maakohtaisina eroina on aiemmin ollut erilaisten mui- den kriteerien ja leimausten tarve tuotteissa sekä kielten mer- kitys. Varsinkin ennen EU:hun liittymistä esimerkiksi Puolas- sa myytäviin tuotteisiin oli saatava useampi leimaus, ennen kuin niitä voitiin laittaa myyntiin. Monikielisissä maissa, ku- ten Kanadassa, on vaatimus englannin ja ranskan kielen tasa- arvosta. Sama seikka on otettava huomioon myös Belgiassa (flaami ja ranska). Venäjälle vietäviin tuotteisiin, jopa pelei- hin, on puolestaan aiemmin vaadittu erilaisia hygieniatodis- tuksia.²¹

Eettisyys ja eettinen toiminta ovat monella tapaa läsnä myös pelisuunnittelussa ja pelien valmistuksessa. Tactic Games on mukana *ICTI Ethical Toy Program* -ohjelmassa, jossa sitoudutaan käyttämään vain eettisesti toimivia, YK:n alaisen orga- nisaation sertifioimia yrityksiä.²² Näin voidaan varmistua esi- merkiksi työntekijöiden turvallisista työskentelyolosuhteista. Eettisyys on läsnä myös materiaalivalinnoissa ja kierrätysma- teriaalien käytössä.²³

Vaikka ilmastonmuutoksesta ei haastatteluissa suoraan pu- huta, viittaavat edellä mainitut seikat ilmastonmuutoksen

hillitsemistoimiin ja luonnonvarojen kestäväan käyttöön. Yk- si esimerkki ekologisesti tuotetusta pelistä on *Mölkky*, joka valmistetaan kotimaisesta materiaalista, on tarvittaessa hel- posti kierrätettävissä ja jonka ylijäämämateriaalit menevät hyötykäyttöön, kuten lämmitykseen ja biokomposiitin val- mistukseen. Lisäksi monen pelin pakkausmateriaalit valmis- tetaan kierrätyskuidusta, ja myös muovista pyritään jatku- vasti eroon. Muovisista tuotteista, kuten *Kimblestä* ja *Chokosta*, Juha Nieminen kuitenkin huomauttaa, että ne alun alkaen- kin valmistetaan kestäviksi ja muoviosien valmistus tapah- tuu Suomessa. Etenkin *Kimblen* osalta yhtiö onkin pitkään markkinoinut peliä kestäväanä, eivätkä kuluttajatkään siitä herkästi luovu (ks. Sihvonen 2017).

Lautapelit osana yhteiskunnan, kulttuurin, sosiaalisuuden ja politiikan kudelmaa

Jussi Keskitalo (2010, 123) toteaa, että (harrastaja)lautapelit teemoineen voivat olla videopelejä irrottelevampia ja kantaa- ottavampia, jopa jossain määrin kiistanalaisia. Esimerkiksi suomalaisten pelisuunnittelijoiden pelit on nähty jonkinastei- sena vastakulttuurina, jossa parodioidaan suomalaista poli- tiikkaa tai leikitellään päihteiden käytöllä. Lisäksi suvaitse- vaisuuden puolesta puhuminen voidaan rakentaa osaksi lau- tapeliä (Keskitalo 2010, 123). Myös massamarkkinapeleihin suunniteltu kantaaottavuus ja eettiset toimintatavat näkyvät kulttuurisesti ja sosiaalisesti, mutta toisella tavalla kuin har- rastajapeleissä. Massamarkkinapeliin osalta tätä voi tarkas- tella *kulttuurisena elastisuutena*, eli tuotteet eivät loukkaa kult- tuureja ja uskontoja, vaan ne suunnitellaan mahdollisimman universaaleiksi ja helposti sopeutettaviksi eri konteksteihin. Pelien teemat ovat hyvin neutraaleja.

Pelisuunnittelijat Lindberg ja Ilander huomauttavat, että lau- tapelitkin ovat luonnollisesti osa yhteiskuntaa eivätkä irral-

²⁰ASTM-järjestelmä, astm.org.

²¹Hygieniatodistukset eivät ole liittyneet koronapandemiaan, vaan ovat olleet olemassa jo ennen sitä.

²²ICTI Ethical Toy Program, ethicaltoyprogram.org.

²³Materiaalit ovat nykyään myös sertifioituja: Tactic-pelien mate- riaaleissa on FSC-sertifioituja materiaaleja ja Mölkky®-tuotteissa puu on PEFC-sertifioitua. (Jussi Lindbergin kommentti artikkelikäsitteily- seen.)

lisiä, tapahtumien ja kehityskaarien ulkopuolisia tuotteita.²⁴ Niin poliittiset, uskonnolliset kuin muutkin sensitiiviset asiat koskettavat myös lautapelejä ja vaikuttavat niiden suunnittelutyöhön. Suunnittelijoiden on oltava jatkuvasti hereillä ja seurattava aktiivisesti esimerkiksi mediaa. Jussi Lindberg kuvailee, kuinka moniarvoisuuden viestiminen on kymmenessä vuodessa muuttunut paljon, ja se näkyy peleissäkin. Yhteiskunnallisuuden on kuljettava läpi koko tuotteen, ja tämä on koettu erityisen tärkeänä osana lapsille suunnatuissa tuotteissa (ks. esim. Emigh 2014).

Kulttuurieroja on kuitenkin otettava huomioon myös lautapeleissä, ja tämä korostuu etenkin visuaalista viestiä rakennettaessa. Esimerkiksi Israeliin vietävissä peleissä ei uskonnollisista syistä esiinny possuhahmoja, jolloin esimerkiksi *Trivoli*-lastenpelin kannesta on poistettu kyseiset hahmot. Toinen tämänkin artikkelin kirjoittajat yllättänyt haastateltavien esiin nostama maaesimerkki on Puola, josta pyydettiin, ettei *Junior Aliaksen* kuvakorteissa esiintyisi leivänpaahdinta, koska se ei ole tunnettu esine Puolassa. Selvitystemme mukaan kyse on siitä, että Puolassa suositaan leivän suhteen muita valmistustapoja eikä leivänpaahdin ole leivän paahtamisessa tai lämmittämässä ykkösvalinta. Kulttuurierot näkyvät myös siinä, millaisia pelipakkauksia arvostetaan. Vaikka pakkausten koot ovat pienentyneet ja esimerkiksi Japanissa arvostetaan pieniä ja siroja pakkauksia, saatetaan esimerkiksi Espanjassa suosia näyttäviä pakkauksia. Näissä tapauksissa kyse voi olla todellisista kulttuurieroista, mutta osin myös niistä kertovien henkilöiden tekemistä stereotyyppisistä yksinkertaistuksista.

Jussi Lindberg ja Petter Ilander toteavatkin, että jokainen eri

²⁴Ks. esim. Ernkvist & Ström 2008, jotka ovat tutkineet Kiinan poliitisten ja yhteiskunnallisten järjestelmien, sensuurin ja valtion kontrollin vaikutusta verkkopeleihin.

kohderyhmä eri maissa asettaa reunaehdoja pelien suunnitteluprosessiin, mutta asiat eivät tule yleensä yllätyksenä. Tärkein syy tähän on, että yhtiöllä on tytäryhtiöitä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja vuosien saatossa kerättyä hiljaista tietoa siitä, miten eri maissa toimitaan. Sama etu on eri kansallisuuksia edustavilla pelisuunnittelijoilla, jotka tuntevat oman kulttuurinsa parhaiten. Katriina Heljakka (2010) on tarkastellut hiljaisen tiedon merkitystä lautapelisuunnittelussa: hiljaista tietoa jaetaan valmistajayhtiön työntekijöiden kesken, ja asiat opitaan tekemällä ja oppimalla aiemmista suunnittelukerroista, koska vaikkapa koulutusta suoraan lautapelialalle ei ole. Kulttuuriset mieltymykset opitaan kokemuksen kautta, ja kohdekulttuurin huomioiminen on tärkeää, jotta ketään ei loukata (Heljakka 2010).²⁵

Myös kieli ja sanat saavat maakohtaisia merkityseroja. Pelkästään Aasiassa ja Israelissa kirjoitusjärjestelmä ja -suunta johtavat siihen, että yhtiöllä on oltava paikallinen kumppani, joka esimerkiksi kääntää ohjeet. Aiemmin mainittu kielten välinen tasa-arvo koskettaa joitain maita; Kanadan lisäksi esimerkiksi Belgiassa tuotteessa on oltava säännöt vähintään ranskaksi ja flaamiksi. Toisaalta yksikielisessä tuotteessa, kuten *Aliaksessa*, kaksikielisyys toimii huonosti, jolloin peli tehdään aina yksikielisenä. Sanat sinällään saattavat johtaa väärinymmärryksiin, kun niiden nyanssit ja merkitykset vaihtelevat kulttuureittain ja jopa yksilöittäin. Markku Heljakka muistelee saaneensa *Imago / Imagine if you can* -pelistä kuluttajapalautetta, koska pelissä oli palautteenantajan mukaan käytetty säädytöntä sanaa.²⁶

²⁵Esimerkiksi ainakin vielä vuoden 2010 tietämällä lautapelisuunnittelijoiden koulutustausta oli Katriina Heljakan (2010) mukaan usein tietotekniikassa, humanistisissa tieteissä tai graafisella alalla. Lähtökohtaisesti taustat ovat hyvin erilaisia (ks. Heljakka 2010).

²⁶Ks. lautapelien suunnittelusta saatavasta palautteesta myös Heljakka 2010, 29–30.

Kuluttajapalautteen lisäksi pelejä arvostellaan ahkerasti nettissä. Sosiaalisen median myötä pelituotteiden arvostelu on tullut helpommaksi niin hyvässä kuin pahassa. Joskus harvoin peli voi saada aikaan niin sanotun somekohun, jonka jälkeen tuotteen mainetta on vaikea kääntää enää positiiviseksi. Yksi ristiriitaisen vastaanoton saanut tuote on ollut *Women Versus Men Alias*, jossa pelataan leikkimielisesti stereotypioilla mutta jota osa kuluttajista tarkasteli myös sukupuolirikkomuksenä. Kohusta huolimatta peliä myydään edelleen. Haastateltavat eivät muista rajuja somekojuja kohdanneita tuotteita, joiden elinkaari olisi päättynyt siihen. Juha Nieminen huomauttaa, että uudet pelit käyvät läpi pitkän testausprosessin ja alkutyön ennen kuin niitä päästetään markkinoille, minkä vuoksi kohuja ei juuri pääse syntymään (ks. esim. Heljakka 2010).²⁷

Kansainvälisesti menestyvien lautapelien piirteet ja suomalaisuuden identiteetin merkitys

Jussi Keskitalo (2010, 126) huomauttaa harrastajapelien osalta, kuinka vientiin keskittyvä julkaisupolitiikka voi karsia pelien suomalaista identiteettiä, koska pelien pitää myydä useissa eri maissa. Peleistä tehdään tarkoituksella kielineutraaleja, jolloin niissä on mahdollisimman vähän tekstiä ja ohjeet ovat vähintään kolmella kielellä (Keskitalo 2010, 126). Siinä missä esimerkiksi Keskitalo peräänkuuluttaa pelien suomalaisen identiteetin säilyttämistä, Tactic Games oy:n haastateltavat eivät näe suomalaisuudessa kovinkaan merkittäviä etuja lukuun ottamatta Suomen maantieteellistä asemaa, *edutainment*-tuoteryhmään eli opetuspelejä ja pelejä, joilla on opetuksellinen luonne, kuuluvia tuotteita ja joitain yksittäisiä

²⁷Katriina Heljakka (2010, 23–26) kuvailee, kuinka pelinkehitysprosessin kesto voi vaihdella kolmesta kuukaudesta puoleentoista vuoteen ja millaisista vaiheista prosessi koostuu.

tuotteita.²⁸

Markku Heljakan mukaan Suomen maantieteellinen asema idän ja lännen välissä oli eduksi etenkin kansainvälisen toiminnan vielä laajentuessa. Ennen Ukrainan sotaa vuonna 2022 markkinoiden laajentuminen oli mahdollista kumpaankin ilmansuuntaan, mutta nykyisin asemasta ei ole hyötyä, sillä yhtiö ei myy tuotteita enää Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Pelisuunnittelijat Ilander ja Lindberg korostavat, että suomalaisuudesta on etua, kun haetaan yhteistyökumppania. Suomea pidetään hyvänä ja luotettavana yhteistyömaana. Muutoin suomalaisuuden arvo lautapeleissä on vähäinen, eikä pelejä osteta siksi, että ne olisivat suomalaisia.

Myyntijohtaja Juha Nieminen puolestaan toteaa, että suomalaisuus nähdään maailmalla positiivisessa valossa, vaikka myynnillisesti Suomen esitleminen ja jääkarhumyyntien kumoaminen on tuottanut omia haasteitaan. Suomen valttikortteina hän pitää etenkin PISA-testeissä menestymistä, luontoa, turvallisuutta ja sitä, ettei Suomessa ole lapsityövoimaa. Silti suomalaisuudesta hänkin toteaa sen, että se on lisäarvo vain, jos kuluttajat kokevat sen sellaisena.

Jussi Lindberg selittääkin, että koulutusmaana suomalaisuudella on merkitystä. Tämä seikka koskettaa etenkin edutainment-tuotteita. Yrityksen verkkosivujen englanninkielisen version selaus myös paljastaa, että esimerkiksi *School Alias*- ja *Let's Learn Word Rally* -peleissä on kummankin pakauksen etukannessa Suomen lippu sekä "Made in Finland"-tai "Created in Finland"-teksti. Vastaavanlaista merkintää ei ole esimerkiksi strategiapeleissä *Viking's Tales: Odin's Table* tai *EscapeRun Alcatraz 2034* (ks. Tactic Games, ei pvm a; ei pvm b; ei pvm c; ei pvm d).

²⁸Keskitalo kirjoitti vuonna 2010 *edutainment*-pelien olevan kasvava tuoteryhmä (Keskitalo 2010, 126–127).

Markku Heljakka korostaa, että suomalaisuus on markkinointietu etenkin silloin, jos kyse on *Mölkystä*:

Mölkky kuvaa sitä pohjoismaisuutta ja sen tuotteen ominaisuudet – kaikki on luonnonmateriaalia, ei oo maalattua osaa, vaan suomalaista kansallispuuta koivua, ja nimi on eksoottinen. Siinä se suomalaisuus onnistuu. Sen parempaa yhtälöä ei voi oikeastaan suomalaisuudesta saada. Ja se on uniikki.

Menestyvän tuotteen salaisuus on moniulotteinen ja hankala. Heljakka ja Nieminen esimerkiksi toteavat, että vaikka menestyksen tietyt peruskriteerit tunnetaan, on siinä myös jonkin verran onnea mukana. Pelisuunnittelijat Ilander ja Lindberg määrittelevät menestyneeksi tuotteeksi sellaisen, joka on samanaikaisesti riittävän erilainen mutta kuitenkin tarpeeksi tuttu. Tuote on myös universaali, ja sen avulla on helppo viestiä. *Mölkky* onkin tuotteena sellainen, joka sopeutuu helposti kulttuurisiin ympäristöihin.

Harva tuote epäonnistuu täysin, sillä yleensä taustalla on paljon tuotekehitystä ja -tutkimusta. Kaikki haastateltavat korostavat kuitenkin ajoituksen olevan ensisijaisen tärkeää: jos tuote ilmestyy jonkin trendin osalta liian myöhään, markkinoilla voi olla jo kilpailevia tuotteita eikä tuote erotu joukosta. Aina oikea ajoitukseen ei riitä, jos tuote on esimerkiksi kuluttajien mielestä liian outo. Trendit vaikuttavat myös aluekohtaisesti, ja esimerkiksi Markku Heljakka toteaa, että Pohjois-Euroopassa sekä Yhdysvalloissa ja englanninkielisellä alueella partypelikulttuuri on ollut suosittua, kun taas Keski-Euroopassa strategiapeleillä on suuremmat markkinat.

Asiakassegmentit puolestaan vaihtelevat, ja Heljakan mukaan se riippuu siitä, millainen jakelukanava on kyseessä. Ylipäänsä Tactic Games keskittyy myymään tuotteitaan sielä, missä asiakkaat ovat, ja tämä on käytännössä tarkoitta-

nut esimerkiksi marketteja ja kivijalkamyymälöitä, jolloin valikoima rakentuu niiden mukaan. Tämä vaihtelee seurapeleistä tietopeleihin ja lastenpeleihin, mutta lastenpelit ovat Heljakan mukaan vähentymään päin tai ne ovat muuttuneet toiminnallisiksi ja ylipäänsä opettavaisiksi peleiksi. Segmentointi on Heljakan mukaan kuitenkin haasteellista ja harrastajapelien suosio on usein arvaamatonta, minkä vuoksi yhtiö keskittyy tuotteisiin, jotka kiinnostavat isoja asiakassegmenttejä.

Lautapelien suosio myös aaltoilee. Heljakka kuvaileekin, että suosion kasvaessa kehittyy myös aina uusia ilmiöitä, kuten esimerkiksi nykyisin hyvin yleiset lautapelikahvilat. Pelien julkaisu noudattaa myös viihdemaailmasta tunnettuja kaavoja. Kun jokin elokuva lyö läpi, siitä tehdään useampi versio ja jatko-osa. Sama pätee Heljakan mukaan lautapeleihin, eli peleistä tehdään uusia versioita ja niihin lisätään uusia ominaisuuksia.

Lopuksi: Lautapeliteutannon tutkimukselle on tilausta

Kysyimme artikkelin alussa, millaisia vaiheita Tactic Games oy:n kansainvälisessä pelituotannon historiassa voidaan erottaa, millaista yrityksen kansainvälinen lautapelisuunnittelu ja -valmistus on nykyään sekä millaiset tekijät ohjaavat kansainvälistä lautapelisuunnittelutyötä. Lisäksi pohdimme, miten peliteollisuuden tutkimusta olisi syytä edistää lautapeliteollisuuden osalta.

Tactic Gamesin kansainvälistyminen on alkanut *Kimblestä* ja pelin viennistä Ruotsiin. Sen jälkeen keskeisimpiä vaiheita voidaan tarkastella kriisien, kumppanuuksien solmimisen, pelilanseerauksien, Suomen sisä- ja ulkopoliittisten päätösten ja niiden vaikutusten, yrityksen asteittaisen vaurastumisen sekä teknologian kehityksen kautta. 1980-luvulla pai-

nottuvat yhteistyökumppanien löytyminen, kasvun suuntaaminen Ruotsiin ja Baltian maihin sekä *Aliaksen* lanseeraus, kun taas 1990-lukua leimaa selviytyminen lamasta ja toisaalta panostaminen omaan tehtaaseen sekä Suomen EU-jäsenyyden vaikutukset toimintaan. 2000-luvun käännekoh- ta on digitalisaatio, joka helpottaa kansainvälistä toimintaa. 2020-luvulla koronapandemia yhdessä digitaalisen teknolo- gian kanssa vaikuttavat osaltaan lautapeliutuotoon ja kan- sainväliseen pelitoimintaan. Etenkin yhtiön entisen toimitus- johtajan Markku Heljakan kertomuksessa yrityksen kansain- välistymisen vaiheista voidaan hahmottaa, miten historian yleiset kehityslinjat ovat vaikuttaneet yrityksen sisäiseen toi- mintaan. Yrityksen sisäisessä historiassa painottuvat omaan kasvuun liittyvät pyrkimykset etenkin tuotteiden ja yhteis- työkumppaneiden kautta (kuva 1).

Tactic Games oy:n kansainvälinen toiminta on edennyt vai- heittain ensin hankkimalla ja hyödyntämällä yhteistyökump- panuuksia ja alihankkijoita. Tämä on voinut mahdollistaa esi- merkiksi markkinoiden testaamista ja riskien hallintaa. Kun toiminta, sen volyyymi ja markkinoiden tuntemus ovat kehit- tyneet, yritys on voinut panostaa kansainvälisyyteensä ja toi- mia eri alueilla suoremmin perustamalla tytäryhtiöitä, joiden paikalliset työntekijät tuntevat oman markkina-alueensa hy- vin. Myös kansainvälisen brändin perustaminen ja alihankki- joiden ostaminen oman toiminnan alle ovat vahvistaneet toi- mintaa markkinoilla sekä tehostaneet laadun kontrollointia ja asiakkaiden mielikuvia laadusta.

Outi Fingerroos ja Riina Haanpää (2006, 43) ovat huomautta- neet, kuinka tutkijan itsensä harteilla lepää päätös relevantis- ta muistitietotutkimuksesta ja tutkimuksen tiedollisista pai- notuksista. Tässäkin tutkimuksessa olemme valikoineet haas- tattelujen teemoista vain osan kuvastamaan yhtiön kansain- välistä toimintaa ja sen kehitystä. Osa asioista jää selvittämät-

tä ja kertomatta, odottamaan myöhempiä tutkimusprojekteja ja -tekstejä. Myös uusia kysymyksiä herää jatkuvasti. Olem- me tässä artikkelissa esimerkiksi jättäneet käsittelystä pois pääosin *Aliaksen*, *Mölkyn*, yhteistyökumppanit ja kansainväli- set lelu- ja pelimessut. Myös koronapandemia jäi vähemmäl- le huomiolle, koska haastattelut oli alun perin tarkoitus ra- jata yrityksen perustamisen ja Suomen EU-jäsenyyden alku- vaiheen väliselle ajanjaksolle. Pandemia vaikutti kuitenkin Markku Heljakan mukaan tuotoon positiivisesti, sillä ku- luttajat joutuivat viettämään kotona enemmän aikaa ja pelit tarjosivat tekemistä ja ajanvietettä. Toisaalta taas pandemian jälkeen lautapeli- menekki näyttää hiipuneen. Vähemmäl- le huomiolle ylipäänsä haastatteluissa jäi se, millaisia vaiku- tuksia yrityksellä itsellään on ollut Suomen tai globaalin vien- nin mittakaavassa ja pelituotteiden kehityksessä ja millaisena rooli nähdään yrityksen sisällä. Emme kysyneet tarkemmin myöskään tytäryhtiöiden toiminnasta.

Huomasimme lisäksi jälkikäteen tapahtumia, joita kumpi- kaan haastattelun osapuoli ei ottanut esiin, mutta jotka ovat voineet jossain määrin vaikuttaa Tactic Gamesin kehitykseen. Tällaisia ovat esimerkiksi olleet vuoden 1973 öljykriisi sekä vuosien 2008–2009 globaali talouskriisi, joka Suomen osal- ta tarkoitti voimakasta viennin supistumista (ks. Hannikai- nen ja Eloranta 2019, 31–32). Sen jälkeinen vuosikymmen oli hidasta kasvun aikaa (Hannikainen ja Eloranta 2019, 31–32). Koska haastattelut keskittyivät pääasiassa yhtiön histo- riaan ja aiempaan kehitykseen, jäivät myös tulevaisuuden- näkymät täysin käsittelemättä. Kiinnostavia tulokulmia lau- tapeliyhtiöiden tulevaisuustutkimukseen voisi olla tekoälyn rooli, jonka esimerkiksi Ari Saastamoinen (2022) nostaa kä- sittelyyn perinteisten abstraktien lautapeli- , kuten shakin, kehityskaavassa.²⁹

²⁹Vaikka tekoäly ei ole vielä mullistanut lautapelisuunnittelua, siitä on viime vuosina tullut olennainen ja nopeasti kehittyvä työkalu, joka tehos-

Tactic Games: kansainvälistymisen vaihteita

1967

–

1969

Aarne Heljakka perustaa Nelostuote Oy:n, jonka ensimmäinen tuote on *Kimble*-lautapeli. *Kimble* on myös ensimmäinen vientituote, kun Heljakka myy 200 *Kimbleä* Ruotsiin Suomen itsenäisyyspäivänä. Aarne Heljakka esittelee *Kimbleä* Nürnbergissä messuilla 1968.

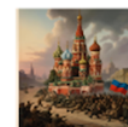


1992

–

1993

Neuvostoliiton romahdus avaa ovet Venäjälle ja Baltian maihin. Yhtiö voittaa Vuoden peli -palkinnon *Manhattan*-pelillä. Suomi toipuu lamasta, niin myös yhtiö.



1970

–

1979

Markku Heljakka tekee ensimmäiset vientimatkinsa vuonna 1978.



1993

–

2000

Suomi liittyy EU:hun 1995, ja heti seuraavana vuonna yhtiö perustaa ensimmäisen tytäryhtiönsä Ruotsiin. Riippuvuus maahantuojista loppuu. Yhtiö laajentaa useisiin maihin.



1980

–

1989

Yhtiön kansainvälinen toiminta käynnistyy ruotsalaisen kustantamon kanssa. Vientimatkat Neuvostoliittoon eivät ota kantaakseen. Yhtiö ryhtyy tekemään yhteistyötä Legon maahantuojien kanssa. *Alias* julkaistaan 1989.



2000

–

2009

Digitalisaatio ja internet yleistyvät vauhdilla. Myös yhtiö omaksuu digitaalisen teknologian osaksi arkipäiväänsä ja taloushallintoa.



1990

–

1991

1990-luvun lama hidastaa yrityksen vientisuunnitelmia, kuten tytäryhtiöiden perustamista. Yrityksen tehdastilat valmistuvat Porin Karjarantaan 1991. Yhtiön tuotteiden laatu paranee merkittävästi. *Alias* menestyy etenkin kotimaassa.



2010

–

2019

Yhtiön nimi vaihtuu Tactic Games Oy:ksi vuonna 2017. Vuonna 2019 Wuhanista levinnyt koronapandemia muuttaa lautapeliin myyntiä ja lisää kysyntää. Kansainvälinen pelisuunnittelu on arkipäiväistä työtä ja kulttuurista elastisuutta.



Kuva 1. Tactic Gamesin kansainvälistymisen vaihteita kuvattuna haastattelujen ja Suomen taloushistorian tapahtumien pohjalta.

Pelitutkija Olli Sotamaa (2021) on huomauttanut, miten vähän ymmärrämme arkipäiväisestä (digitaalisten) pelien kehityksestä. Hän on myös todennut, että eri kontekstuaaliset kerrostumat muokkaavat pelien tekemisen ympäristöjä ja aktiiviteetteja. Esimerkiksi yksilölliset suunnittelukokemukset voivat kytkeytyä laajempiin trendeihin ja yleinen työkuultuuri taas osaksi peliyrityksiä ja pelien suunnittelua. Ei siten ole samantekevää, minkälaisessa ympäristössä pelien suunnittelu ja tuotanto tapahtuvat. Sotamaan mukaan paikalliset tekijät ja tarinat yhdistyvät toisinaan yllättävilläkin tavoilla tuotantotapoihin ja organisaatiokulttuureihin (Sotamaa 2021; ks. myös Sotamaa 2022).

Esimerkiksi tämä artikkeli vastaa osittain siihen, millaisessa ympäristössä lautapelisuunnittelu on tapahtunut ja tapahtuu. Kansainvälinen pelitoiminta on sekä arkipäiväistynyt että yhdenmukaistunut lainsäädännön myötä. Toisaalta se on edelleen tasapainoilua kulttuurien kohdatessa. Kulttuurinen elastisuus on tuotteen sopeuttamista, jossa hyödynnetään sekä yrityksen omaa hiljaista tietoa että paikallisia kumppaneita, kun sisäinen osaaminen ja hiljainen tieto eivät riitä. Universaali tuote läpäisee kulttuurieroja, mutta samalla se hävittää suomalaista identiteettiä. Suomalainen identiteetti voi korostua yksittäisissä tuotteissa, kuten *Mölkyssä*, jossa Suomen varsin tunnettu vientituote puu on jalostunut ulkopeliksi.³⁰ Silti *Mölkykin* on tuotekonseptina varsin universaali.

Kansainvälisen toiminnan tarkastelu historiallisesta perspektiivistä sen sijaan havainnollistaa lautapeliteollisuuden kehitystä. Esimerkiksi Kristine Jørgensen (2019) on tutkinut norjalaisen (digi)pelistudion työkäytänteitä ja perustellut, mi-

taa datankäsittelyä, sisällöntuotantoa ja graafista viimeistelyä. (Tiivistys Jussi Lindbergin kommentista artikkelikäsitelmään.)

³⁰Ks. Suomen vientituotteista esim. Eloranta & Ojala 2018; Hoffman 2019; Laine 2019.

ten yksittäisen tapauksen tarkastelu voi auttaa kyseenalaistamaan tai valaisemaan olemassa olevia teorioita. Yksittäisten tapausanalyysien kautta voidaan myös tehdä joitain teoreettisia yleistyksiä sekä kehittää tutkimusta (Jørgensen 2019), ja siihen tämäkin tutkimus pyrkii. Artikkelimme ottaa osaa peliteollisuutta ja pelituotantoa koskevaan keskusteluun tuoden siihen mukaan lautapeliteollisuuden yhtenä näkökulmana. Lautapeliteollisuus on digitaalista peliteollisuutta vanhempaa perua, ja monella lautapeliyhtiöllä on vakiintunut asema pelimarkkinoilla. Vakiintuneilla yrityksillä on todennäköisesti toimivia käytänteitä, joiden valottamisesta voi olla hyötyä uusille yrityksille. Tutkimus mahdollistaa myös vertailua erilaisten peliyritysten ja niiden toimintatapojen välillä. Sen avulla voidaan selvittää, miten esimerkiksi EU:n lainsäädännön muutokset tai kunkin valtion sisä- ja ulkopoliittiset päätökset vaikuttavat erilaisiin pelifirmoihin ja työskentelyolosuhteisiin, mitä eroja ja samankaltaisuuksia niissä voidaan havaita ja mistä erot lopulta johtuvat. On muistettava, että lautapeliyhtiötkin ovat osa suomalaisen peliteollisuuden muutostarinaa. Peliteollisuuden monimuotoisuuden huomioiminen on tärkeää, sillä muutoin tutkimuksesta unohdetaan yksi keskeinen näkökulma.

Kiitokset

Kiitämme tämän tutkimuksen rahoittajia, Suomen Akatemiaa (Pelikulttuurien tutkimuksen huippuyksikkö, rahoituspäätös nro 353268) sekä Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahastoa (Suomalaisen peliteollisuuden kansainvälistyminen -hanke). Kiitämme myös Pelitutkimuksen vuosikirjan toimittajia ja arvioitsijoita kommentteista.

Lähteet

Tutkimusaineisto

Heljakka, Markku. Tactic Games oy:n kansainvälistä pelitoimintaa koskeva asiantuntijahaastattelu 25.1.2022. Haastattelija Lilli Sihvonon. Kesto 1:30:21. Litteraation pituus n. 19 liuskaa. (Nauhoitus, litteraatio ja muistiinpanot kirjoittajien hallussa).

Heljakka, Markku. Tactic Games oy:n kansainvälistä pelitoimintaa koskeva asiantuntijahaastattelu, jatkohaastattelu 4.3.2025. Haastattelija Lilli Sihvonon. Kesto 0:57:25. Litteraation pituus n. 11 liuskaa. (Nauhoitus, litteraatio ja muistiinpanot kirjoittajien hallussa).

Lindberg, Jussi ja Petter Ilander. Tactic Games oy:n kansainvälistä pelitoimintaa koskeva asiantuntijahaastattelu 12.5.2022. Haastattelija Lilli Sihvonon. Kesto 1:00:56. Litteraation pituus n. 15 liuskaa. (Nauhoitus, litteraatio ja muistiinpanot kirjoittajien hallussa).

Nieminen, Juha. Tactic Games oy:n kansainvälistä pelitoimintaa koskeva asiantuntijahaastattelu 25.3.2022. Haastattelija Lilli Sihvonon. Kesto 1:11:52. Litteraation pituus n. 16 liuskaa. (Nauhoitus, litteraatio ja muistiinpanot kirjoittajien hallussa).

Kirjallisuus

Alastalo, Marja ja Maria Åkerman. 2010. "Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä." Teoksessa *Haastattelun analyysi*, toimittajat Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen, 372–392. Tampere: Vastapaino.

Autio, Minna. 2019. "Muuttuva kulutusyhteiskunta ja sen symbolit." Teoksessa *Vaurastumisen vuodet*, toimittajat Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala, 207–226. Helsinki: Gaudeamus.

Braun, Virginia ja Victoria Clarke. 2006. "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.

Braun, Virginia ja Victoria Clarke. 2019. "Reflecting on reflexive thematic analysis." *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11 (4): 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>.

Braun, Virginia ja Victoria Clarke. 2022. *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC & Melbourne: SAGE Publications.

Eloranta, Jari ja Jari Ojala. 2018. "Suomi kansainvälisessä taloudessa 1600–2000." Teoksessa *Suomen rakennehistoria: Näkökulmia muutokseen ja jatkuvuuteen (1400–2000)*, toimittaja Pertti Haapala, 142–168. Tampere: Vastapaino.

Emigh, Will. 2014. "Strategies for publishing transformative board games." *Analogue Game Studies* X (I). <https://analoggamestudies.org/2014/09/strategies-for-publishing-transformative-board-games/>.

Ernkvist, Mirko ja Patrik Ström. 2008. "Enmeshed in Games with the Government." *Games and Culture* 3 (1): 98–126. DOI: 10.1177/1555412007309527.

Eskola, Jari ja Juha Suoranta. 2014. *Johdatus laadulliseen analyysiin*. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Fingerroos, Outi ja Riina Haanpää. 2006. "Muistitietotutkimuksen ydinkysymyksiä." Teoksessa *Muistitietotutkimus: Metodologisia kysymyksiä*, toimittajat Outi Fingerroos, Riina Haanpää, Anne Heimo ja Ulla-Maija Peltonen, 25–48. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Fingerroos, Outi ja Ulla-Maija Peltonen. 2006. "Muistitieto ja tutkimus." Teoksessa *Muistitietotutkimus: Metodologisia kysymyksiä*, toimittajat Outi Fingerroos, Riina Haanpää, Anne Hei-

mo ja Ulla-Maija Peltonen, 7–24. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Friman, Usva, Jonne Arjoranta, Jani Kinnunen, Katriina Heljakka ja Jaakko Stenros. 2022. "Johdanto: Pelit kulttuurina ja kulttuurissa." Teoksessa *Pelit kulttuurina*, toimittajat Usva Friman, Jonne Arjoranta, Jani Kinnunen, Katriina Heljakka ja Jaakko Stenros, 7–32. Tampere: Vastapaino.

Hannikainen, Matti ja Jari Eloranta. 2019. "Palveluiden ja tulonsiirtojen yhteiskunta." Teoksessa *Vaurastumisen vuodet – Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen*, toimittajat Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala, 19–38. Helsinki: Gaudeamus.

Heinonen, Visa. 2000. "Näin alkoi"kulutusjuhla". Suomalaisen kulutusyhteiskunnan rakentuminen." Teoksessa *Hyvää elämää. 90 vuotta suomalaista kuluttajatutkimusta*, toimittajat Kaarina Hyvönen, Anneli Juntto, Pirjo Laaksonen ja Päivi Timonen, 8–22. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus & Tilastokeskus.

Heljakka, Katriina. 2010. "Hiljaisen tiedon pelikentällä – Lautapelisuunnittelu vuorovaikutusprosessina." *Pelitutkimuksen vuosikirja 2010*, toimittajat Jaakko Suominen, Raine Koskimaa, Frans Mäyrä ja Olli Sotamaa, 22–32. Tampereen yliopisto. <https://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2010/ptvk2010-03.pdf>.

Heljakka, Katriina. 2018. "Kasuaalista kilpailulliseksi: Tutkijan autoetnografinen reflektio Molkyn MM-kilpailuista." *Pelitutkimuksen vuosikirja 2018*, toimittajat Raine Koskimaa, Jonne Arjoranta, Usva Friman, Frans Mäyrä, Olli Sotamaa ja Jaakko Suominen, 61–77. Pelitutkimuksen seura ry. <https://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2018/kasuaalista-kilpailulliseksi-tutkijan-autoetnografinen-reflektio-molkyn-mm-kilpailuista-2018>.

Heljakka, Katriina. 2022. "Aikuisten leikki leikillisen käänteen aikakaudella." Teoksessa *Pelit kulttuurina*, toimittajat Usva Friman, Jonne Arjoranta, Jani Kinnunen, Katriina Heljakka ja Jaakko Stenros, 265–287. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, Sirkka ja Helena Hurme. 2014. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoffman, Kai. 2019. "Suomen teollisuuden yleiskehitys." Teoksessa *Vaurastumisen vuodet - Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen*, toimittajat Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala, 150–175. Helsinki: Gaudeamus.

Jørgensen, Kristine. 2019. "Newcomers in a global industry: Challenges of a Norwegian game company." *Games and Culture* 14 (6): 660–679. <https://doi.org/10.1177/1555412017723265>.

Jørgensen, Kristine, Ulf Sandqvist ja Olli Sotamaa. 2015. "From hobbyists to entrepreneurs: On the formation of the Nordic game industry." *Convergence* 23 (5): 457–476. <https://doi.org/10.1177/1354856515617853>.

Kauppalehti. ei pvm. "Yrityshaku: Tactic Games Oy." Luettu 19.3.2025. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/01357407>.

Kerr, Aphra. 2017. *Global games: Production, circulation and policy in the networked era*. London: Routledge.

Keskitalo, Jussi. 2010. "Katsaus uuteen lautapelikulttuuriin Suomessa 2000-luvulla." *Pelitutkimuksen vuosikirja 2010*, toimittajat Jaakko Suominen, Raine Koskimaa, Frans Mäyrä ja Olli Sotamaa, 120–131. Tampereen yliopisto. <https://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2010/ptvk2010-11.pdf>.

Kiander, Jaakko. 2001. *Laman opetukset: Suomen 1990-luvun*

kriisin syyt ja seuraukset. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Kobayashi, Makoto ja Takuya Suzuki. 2022. "Accessibility Improvement of Leisure Sports" Mölkky" for Visually Impaired Players Using AI Vision." *Computers Helping People with Special Needs. ICCHP-AAATE 2022. Lecture Notes in Computer Science* vol 13342. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08645-8_9.

Koski, Leena. 2020. "Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi." Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toimittajat Anu Puusa ja Pauli Juuti, 157–172. Helsinki: Gaudeamus.

Kuorikoski, Juho. 2015. *Finnish Video Games – A History and Catalog*. Jefferson, North Carolina: McFarland ja Company, Inc., Publishers.

Laine, Jaana. 2019. "Metsä talouden ja arvojen risteyksessä." Teoksessa *Vaurastumisen vuodet – Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen*, toimittajat Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala, 131–149. Helsinki: Gaudeamus.

Lappalainen, Elina. 2016. *The Realm Of Games – How A Small Nordic Nation Became An Industry Giant*. Helsinki: NeoGames.

Lehtonen, Miikka J., Katharina S. Schilli ja J. Tuomas Harviainen. 2022. "Resilient Values in Game Industry Formation: Institutional Perspective to the Finnish Context." *Games and Culture* 17 (4): 614–638. <https://doi.org/10.1177/15554120211049572>

Neogames Finland ry. 2019. "The Game Industry of Finland Report 2018." <http://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2019/04/FGIR-2018-Report.pdf>.

Nygren, Nina V., Ville Kankainen ja Lucas Brunet. 2022. "Offsetting Game – Framing Environmental Issues in the Design of a Serious Game." *Simulation & Gaming* 53 (6): 615–644. <https://doi.org/10.1177/10468781221126786>.

Ojala, Jari, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jaana Laine. 2019. "Vaurastuva Suomi." Teoksessa *Vaurastumisen vuodet – Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen*, toimittajat Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala, 9–16. Helsinki: Gaudeamus.

Paavonen, Tapani. 2019. "Avoimen talouden kausi". Teoksessa *Vaurastumisen vuodet – Suomen taloushistoria teollistumisen jälkeen*, toimittajat Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala, 89–112. Helsinki: Gaudeamus.

Portelli, Alessandro. 2006. "Mikä tekee muistitietotutkimuksesta erityisen?" Teoksessa *Muistitietotutkimus – Metodologisia kysymyksiä*, toimittajat Outi Fingerroos, Riina Haanpää, Anne Heimo ja Ulla-Maija Peltonen, 49–64. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Price, Erica. 2020. "The Sellers of Catan: The Impact of *The Settlers of Catan* on The United States Leisure and Business Landscape, 1995–2019." *Board Game Studies Journal* 14: 61–82. <https://doi.org/10.2478/bgs-2020-0004>.

Pöysä, Jyrki. 2015. *Lähiluvun tieto: Näkökulmia kirjoitetun muistelukerronnan tutkimukseen*. Kultaneito XVII. Joensuu: Suomen Kansantietouden Tutkijain Seura.

Reunanen, Markku, Mikko Heinonen ja Manu Pärssinen. 2013. "Suomalaisen peliteollisuuden valtavirtaa ja sivupolkuja." *Pelitutkimuksen vuosikirja 2013*, toimittajat Jaakko Suominen, Raine Koskimaa, Frans Mäyrä, Petri Saarikoski ja Olli Sotamaa, 13–28. Tampereen yliopisto. https://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2013/ptvk2013_03.pdf.

Saastamoinen, Ari. 2022. *Lautapeliien historia*. Helsinki: Gaudeamus.

Savolainen, Ulla ja Riikka Taavetti, toim. 2022. *Muistitietotutkimuksen paikka – Teoriat, käytännöt ja muutos*. Helsinki: SKS.

Sihvonen, Lilli ja Anna Sivula. 2016. "Klassikoksi rakennettu – Erään lautapelin historia." *Pelitutkimuksen vuosikirja 2016*, toimittajat Raine Koskimaa, Olli Sotamaa, Usva Friman, Frans Mäyrä, Olli Sotamaa ja Jaakko Suominen, 38–51. Tampereen yliopisto. <https://www.pelitutkimus.fi/vuosikirja2016/klassikoksi-rakennettu-eraan-lautapelin-historia>.

Sihvonen, Lilli. 2017. "Pop-o-matic-muovikupu ja kestävyys – Kimble-lautapelin pysyvien ominaisuuksien merkitys." *Ennen ja nyt: Historian tietosanomat* 17 (1) (Pelit ja historia). <https://journal.fi/ennenjanyt/article/view/108788/63785>.

Sihvonen, Lilli. 2019. "Aarne Heljakka." *Kansallisbiografia-verkkajulkaisu*. Studia Biographica 4. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Luettu 25.4.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:sks-kbg-010133>.

Sihvonen, Lilli. 2022. *Kimble-lautapelin kestävä tuotesuhde – Kulttuurituotteiden uustuotantoprosessit*. Väitöskirja, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8863-1>.

Sotamaa, Olli. 2021. "Studying Game Development Cultures." *Games and Culture* 16 (7): 835–854. <https://doi.org/10.1177/15554120211005242>.

Sotamaa, Olli. 2022. "Pelintekemisen kulttuurit." Teoksessa *Pelit kulttuurina*, toimittajat Usva Friman, Jonne Arjoranta, Jani Kinnunen, Katriina Heljakka ja Jaakko Stenros, 265–287. Tampere: Vastapaino.

Jan Švelch. 2021. "Introduction: Why Game Production Matters?" Teoksessa *Game Production Studies*, toimittajat Olli Sota-

maa ja Jan Švelch, 7–25. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Suominen, Jaakko. 2023. *Pajatsosta pöytätennikseen – Sotienvälisen Suomen pelit ja pelikulttuuri*. Helsinki: Gaudeamus.

Suominen, Jaakko, Maria Garda ja Tytti Suominen. 2025. "Muistitieto pelihistorian lähteenä: Esimerkkeinä pelipostmortem-esitykset". *Elore* 32 (1): 45–64. <https://doi.org/10.30666/elore.148233>.

Tactic Games oy. 2024. "Suomen suurin lelujen ja pelien valmistaja Tactic Games ostaa Plaston." 29.4.2024. <https://games.tactic.net/suomen-suurin-lelujen-ja-pelien-valmistaja-tactic-games-ostaa-plaston/>.

Tactic Games oy. 2025. "Tactic-konserni laajentaa toimintaansa Saksaan merkittävän liiketoimintaoston myötä." 4.2.2025. <https://games.tactic.net/tactic-konserni-laajentaa-toimintaansa-saksaan-merkittavan-liiketoimintaoston-myota/>.

Tactic Games. ei pvm a. "EscapeRun Alcatraz 2034." Luettu 26.4.2023. <https://games.tactic.net/en/tuote/escaperun-alcatraz-2034/>.

Tactic Games. ei pvm b. "Let's Learn Word Rally." Luettu 26.4.2023. <https://games.tactic.net/en/tuote/lets-learn-word-rally/>.

Tactic Games. ei pvm c. "School Alias 12-14 years." Luettu 26.4.2023. <https://games.tactic.net/en/tuote/school-alias-12-14-years/>.

Tactic Games. ei pvm d. "Viking's Tale: Odin's Table." Luettu 26.4.2023. <https://games.tactic.net/en/tuote/vikings-odins-table/>.

TUKES. ei pvm. "Tuotteet ja palvelut: lelut." Luettu 25.4.2023.
<https://tukes.fi/tuotteet-ja-palvelut/lelut#9383741b>.

Tuomi, Jouni ja Anneli Sarajärvi. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi.

Usmanova, Natalya, Tatyana Shindina ja Anastasiya Bashari-
na. 2015. "Development and Assessment of Interactive Teach-
ing Approach Impact on Communicative Competence of
Bachelors of Economic Universities." *Procedia – Social and Be-
havioral Sciences* 214: 729 – 738. [https://www.sciencedirect.
com/science/article/pii/S1877042815060565](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815060565).

Wiik, Esa. 2010a. *Atlantic Triangle*. Pori: Tactic Games oy. [https://
www.lautapeliopas.fi/peliarvostelut/atlantic-triangle/](https://www.lautapeliopas.fi/peliarvostelut/atlantic-triangle/).

Wiik, Esa. 2010b. *Odin's Table*. Pori: Tactic Games oy. [https://
www.lautapeliopas.fi/suunnittelijat/esa-wiik/](https://www.lautapeliopas.fi/suunnittelijat/esa-wiik/).

Wiik, Esa. 2011. *Kings of Mithrill*. Pori: Tactic Games oy. [https://
www.lautapeliopas.fi/peliarvostelut/kings-of-mithril/](https://www.lautapeliopas.fi/peliarvostelut/kings-of-mithril/).

Woods, Stewart. 2012. *Eurogames: The Design, Culture and Play
of Modern European Board Games*. Jefferson, North Carolina &
London, England: McFarland & Company, Inc., Publishers.

Ylänen, Henna. 2017. "Kansakunta pelissä - Nationalismi ja
konfliktit 1900-luvun alun suomalaisissa lautapeleissä." *En-
nen ja nyt: Historian tietosanomat* 17 (1) (Pelit ja historia). [https://
journal.fi/ennenjanyt/article/view/108787/63784](https://journal.fi/ennenjanyt/article/view/108787/63784).