

Taneli Alatalo

CASE: Elinkaarimallin toteutuminen oululaisessa ICT-alan yrityksessä

CASE: Elinkaarimallin toteutuminen oululaisessa ICT-alan yrityksessä

Oulun ammattikorkeakoulu

Taneli Alatalo
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, taloushallinto

Tekijä: Taneli Alatalo

Opinnäytetyön nimi: CASE:Rahoituksen elinkaarimallin toteutuminen
oululaisessa ICT-alan yrityksessä

Työn ohjaaja: Juhani Kurula

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017 Sivumäärä: 31 + 5

Opinnäytetyön aiheena on tutkimus rahoituksen elinkaarimalliajattelun toteutumisesta oululaisessa tietokone- ja mobiiliohjelmistojen ja sovellusten valmistukseen ja suunnitteluun keskittyvässä yrityksessä. Toimeksiantajana toimii yritys jota case-tutkimuksessa tarkastellaan. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen toimintaperiaatteet, historia ja tavoitteet vertaillen niitä elinkaariajattelumallien asettamiin perusolettamuksiin. Tulosten perusteella selvitetään mitkä vaiheet yritys on käynyt läpi sekä miten tilanne yrityksessä poikkeaa elinkaarimallien oletuksista.

Tutkimuksessa käytetään hyväksi elinkaarimalleja käsittelevää kirjallisuutta, rahoituksen kirjallisuutta sekä aikaisempia opinnäytetöitä ja tutkimuksia. Tietoa kerätään yrityksestä myös haastattelujen kautta. Yrittäjät kertovat oman yrityksensä historiasta ja elinkaaren vaiheista kvalitatiivisessa haastatteluympäristössä antaen syvällisemmän katsauksen yrityksen nykytilaan ja aikaisempien vuosien toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää yrityksestä tunnusmerkkejä elinkaarimallien vaiheista sekä vertailla eroja elinkaarimallien olettamuksiin. Yhteistyöyritykselle tutkimuksesta voi olla hyötyä jatkossa toiminnan suunnitteluun sillä tutkimus saattaa tarjota keinoja toimintatapojen kehittämiseen tai uusien rahoitusmallien soveltamiseen elinkaarimallien pohjalta.

Asiasanat: rahoitus, ICT, tieto- ja viestintäteknikka, elinkaari, yritys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme, option

Author(s): Taneli Alatalo

Title of thesis:

Supervisor(s): Juhani Kurula

Term and year : Spring 2017

Number of pages:31 + 5

This thesis is a study on growth phases of a small ITC business in Oulu that focuses on development of computer programs and video games. The case study is performed in the client company of the thesis where interviews are conducted to gather the required information to draw conclusions on how the growth phases occur in a practical environment of the company and how they differ or correlate with theory. Closer inspection of the company's history, growth, success and procedure through qualitative interview and study give the necessary amount of knowledge to compare the theory of growth phases with the case study company and possibly provide insight on the company's potential in the future.

The study applies information gathered from literature and previous studies pertaining to growth model theory as well as previously written theses. The business model of the company and the nature of small programming companies at large is expected to differ atleast somewhat from traditional growth phases of other small businesses.

Keywords: financing, ICT, growth model, entrepreneurship

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUSAIHE JA SEN RAJAUS	8
2.1 Tutkimusaihe ja -tavoitteet	8
2.2 Tutkimusmenetelmä	8
3 KOHDEYRITYS	9
3.1 Yrityksen toimintamalli	9
3.2 Yrityksen organisaatio	9
4 ELINKAARIHYPOTEESI JA ELINKAARIMALLIT	10
4.1 Elinkaarihypoteesi	10
4.2 Greinerin malli	11
4.3 Churchillin ja Lewisin malli	13
4.4 Elinkaariteorian ongelmat	16
5 ELINKAARIMALLIN TOTEUTUMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ	17
5.1 Syntyvaihe	17
5.2 Selviytymisvaihe	17
5.3 Kasvuvaihe	18
5.4 Nopea kasvu	19
5.5 Kypsyminen	20
6 RAHOITUSMAHDOLLISUUDET	21
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	23

8 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	25
9 YHTEENVETO	27
10 LÄHTEET	28
11 LIITTEET	32

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö vertailee valikoituja yrityksen elinkaarimalleja oululaiseen pieneen ohjelmistoalan yritykseen. Kohdeyritys on perustettu noin kymmenen vuotta ennen tutkimuksen tekemistä joten ennako-odotuksena yritys on käynyt läpi jo useita elinkaaren vaiheita.

Elinkaarihypoteesiin perustuvat elinkaarimallit joita tutkimuksessa vertaillaan kohdeyritykseen ovat Larry E. Greinerin 1972 esittämä malli sekä Neil C. Churchillin ja Virginia L. Lewisin vuonna 1983 julkaistu elinkaarimalli. Churchillin ja Lewisin malli on joustava ja soveltuu hyvin myös pienien yritysten tarkasteluun (Aho ja Kaivo-oja 2014).

Tutkimusaihe kehittyi nykyiseen muotoonsa opinnäytetyöprosessin aikana ja lopulta päädyin tekemään case-tutkimuksen paikallisesta yrityksestä jonka kanssa olin tehnyt aikaisempaa yhteistyötä. Valinta pitää kohdeyritys anonyyminä tehtiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa vaikka lopulta opinnäytetyö ei päätyntä käsittelemään kovinkaan luottamuksellisia asioita.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelu sillä kyseisellä lähestymistavalla oli mahdollista saada syvällisempää tietoa yrityksen historiasta ja nykytilasta verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Haastattelussa saatua tietoa vertaillaan valikoituihin elinkaarimalleihin, tavoitteena tunnistaa yrityksen nykyinen elinkaaren vaihe sekä pohtia yrityksen tulevaisuutta.

Vertailen kohdeyrityksen rahoitusta myös Ahokkaan (2012) esittämiin ohjelmistoyritysten rahoitusmalleihin elinkaaren eri vaiheissa saadakseni paremman kuvan yrityksen mahdollisesta sijainnista elinkaarella.

2 TUTKIMUSAIHE JA SEN RAJAUS

2.1 Tutkimusaihe ja -tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vertailla kohdeyrityksen rahoituksen ja organisaation historiaa ja nykytilannetta valikoituihin elinkaarimalleihin. Vertailua tehdään Modiglianin elinkaarihypoteesin pohjalta rakennettuihin elinkaarimalleihin joista tutkimuksessa keskeisimmät ovat Larry E. Greinerin vuonna 1972 laadittu elinkaarimalli sekä Neil C. Churchillin ja Virginia L. Lewisin elinkaarimalli vuodelta 1983.

Tavoitteena tutkimuksessa on ottaa selville mitä elinkaaren vaiheita yritys on käynyt läpi, miten sen elinkaari ja rahoitus poikkeavat aikaisemmin esitetyistä malleista sekä pohtia yrityksen potentiaalia kasvaa ja selviytyä tulevaisuudessa.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin haastatteluna. Keräsin taustatietoa tutkimukselle aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja opinnäytetöistä joiden pohjalta rakensin haastattelukysymykset jotka esitin yrityksen omistajille jotka myös ovat yrityksen perustajia. Haastattelun tuloksia ja yrityksen tietoja verrataan tutkimuksessa kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin johtopäätösten saavuttamiseksi. Tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti Greinerin mallia sekä Churchillin ja Lewisin mallia joista myöhempi soveltuu paremmin pienten yritysten tarkasteluun joustavuutensa ansiosta.

3 KOHDEYRITYS

Tutkimuksen kohdeyritys on oululainen ja perustettu vuonna 2007. Yrityksen perustajat toimivat yrityksessä edelleen ja ovat keskeisessä osassa, toimien hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana. Enimmillään yrityksessä on työskennellyt yli kymmenen henkilöä, mutta tällä hetkellä yrityksessä on 4 työntekijää joista kaksi ovat yrityksen perustajia.

3.1 Yrityksen toimintamalli

Yritys pyrkii soveltamaan pelinkehityksen ajattelutapaa muihin ohjelmistoihin, differoituen muista ohjelmistonkehittäjistä. Tämä poikkeava toiminta-tapa on huomattavissa yrityksen käyttöliittymissä ja ohjelmistojen käytettävyydessä. Aikaisemmin yritys teki alihankintaprojekteja ja pelinkehitystä ohjelmistokehityksen ohella, mutta tällä hetkellä ei tee enää alihankintaprojekteja ja keskittyy ohjelmistokehitykseen täysin.

3.2 Yrityksen organisaatio

Vaikka yrityksen toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovat koko yrityksen olemassaolon ajan olleet samat, yrityksen organisaatio on muuttunut useita kertoja perustamishetkestä lähtien. Syntymävaiheessa yrityksessä olivat vain perustajat, jotka tarpeen mukaan ulkoistivat toimintoja tai palkkasivat väliaikaisesti lisää henkilöstöä projektien tarpeiden ja saatavuuden mukaan. Tähänastisen kehityksen huipulla yrityksessä toimi useita tiimejä jotka hoitivat lähes omatoimisesti niille määrätyt projektit. Pelinkehityksen myötä yritys myös perusti tytäryhtiön jonka kautta peli julkaistiin.

4 ELINKAARIHYPOTEESI JA ELINKAARIMALLIT

4.1 Elinkaarihypoteesi

Yksilöiden ja yhteisöjen iän, varallisuuden ja kulutuksen yhteyttä voidaan tarkastella elinkaarihypoteesin kautta (Brumberg & Modigliani 1954, 1980; Ando & Modigliani 1963). Yksilö ja yritys toimivat äärellisen ajan sisällä ja tiedostavat tämän, joka johtaa päätöksentekohorisontin jakautumiseen useaan eri jaksoon luoden elinkaaren eri vaiheet. Elinkaarihypoteesin mukaan tulevaisuudessa ansaittava varallisuus voidaan siis myös ottaa mukaan huomioon taloudellista tilannetta tarkastellessa (Ando & Modigliani 1963).

Elinkaarihypoteesista johdettujen mallien mukaan yritys käy läpi useita kehitysvaiheita syntymähetkestään alkaen. Usein kehitysvaiheet jaetaan erilaisiin jaksoihin jotka alkavat joko pre-start, startup tai syntymävaiheesta. Vaiheiden määrästä ei ole keskenään sovittua määritelmää, mutta niitä voi olla vähimmillään jopa vain kolme ja joissain tapauksissa yli kymmenen. Tämän takia elinkaariteoriaa tutkiessa voi soveltaa useita eri lähestymistapoja (Mueller 1972, Churchill ja Lewis 1983; Dodge ja Robbins 1992; Greiner 1972; Kazanjian 1988; Kazanjian ja Drazin 1989; Kimberly ja Miles 1980; Miller ja Friesen 1984; Quinn ja Cameron 1983; Scott 1971; Kuratko ja Hodgetts 2007).

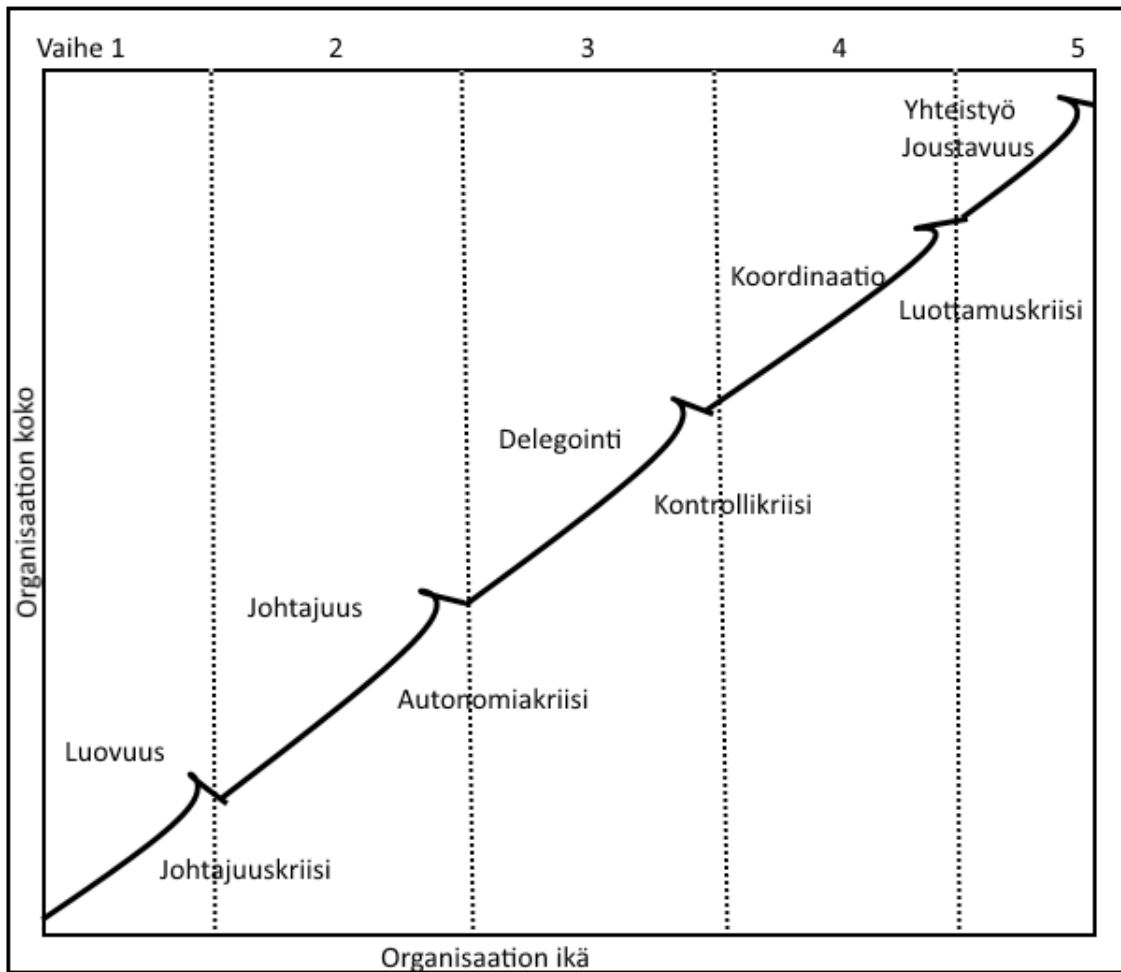
Elinkaarimallissa otetaan huomioon yrityksen ikä, koko ja kasvu. Kun yritys kasvaa ja kehittyy, sitä kohtaavat erilaiset haasteet ja ongelmat joista osa saattaa vaikuttaa jopa nykyisen elinkaarivaiheen ulkopuolelle. Jos tarkastelee Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaarimallia, yrityksen kehitys tapahtuu epätasaista tahtia jossa yritys vaihtelee evolutionaaristen ja revolutionaaristen vaiheiden kautta. Tässä mallissa revolutionaariset vaiheet ovat johtamiskriisi, autonomiakriisi, kontrollikriisi sekä muu yllättävä kriisi. Kasvuyrityksissä yrityksen kehitys on harvoin suoraviivaista, joten kasvuyrityksen rahoitus on yleinen tutkimusaihe (Puri & Zarutskie 2012). Yrityksen elinkaari voidaan kuvata kehitykäyrällä josta ilmenevät kehitysvaiheet ja potentiaalisten kriisien vaiheet (Churchill & Lewis 1983).

Elinkaarimallissaan Churchill ja Lewis (1983) ovat kuvanneet elinkaaren käyrään syntyvaiheen, eloonjäämisvaiheen, menestymisvaiheen, nopean kasvun sekä kypsyyssvaiheen. Menestymisvaiheessa yritykset saattavat valita joko luopumisen tai kasvun, joista riippuen yrittäjän asema yrityksessä vaihtuu. Koska elinkaariteorialla pystytään luomaan malleja pitkän aikavälin suunnitteluun, erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset voivat hyötyä elinkaarimallista (Scott & Bruce 1987). Kun yritys tiedostaa aikaisemman tutkimuksen tuomat tulokset ja toimii kerätyn tiedon mukaan, se pystyy paremmin ennakoimaan tulevaisuutta esimerkiksi yrityksen organisaation ja toimintastrategian muutoksilla (Churchill & Lewis 1983).

4.2 Greinerin malli

Yrityksen kehitys on Greinerin (1972) elinkaarimallissa jaettu viiteen osaan joiden aikana yritys kokee erilaisia kriisejä. Nämä vaiheet toimivat eräänlaisina kynnyksinä jotka yrityksen tulee ylittää saavuttaakseen kasvua ja elinkaaren vaiheita, tämän kasvun luoden ajan myötä uusia haasteita yritykselle. Kuvio 1 kuvastaa Greiner elinkaarimallin viittä elinkaarivaihetta.

Tämän elinkaarimallin mukaan ensimmäinen kriisi jonka yritys kohtaa on johtajuuskriisi jonka kautta yritys kasvaa luovuuden avulla (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 16). Luovuuden kautta tapahtuvassa kehityksessä yrittäjä keskittyy tuotteen tai palvelun luomiseen, haasteenaan resurssien niukkuus ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet sekä kilpailevat tuotteet ja palvelut (Greiner 1972). Seuraavassa vaiheessa Greinerin mallin mukaan yritys aloittaa budjetoinnin, erottaa markkinoinnin ja tuotannon vastaavat henkilöt, henkilöhierarkia yrityksessä kehittyy ja henkilöstö erikoistuu omiin tehtäviinsä. Ajan myötä tämä johtaa autonomiakriisiin, jossa alempi johto ei ole vielä saavuttanut tarvittavaa päätöstentekokykyä.



Kuvio 1. Yrityksen kasvun viisi vaihetta (mukaillen Greiner 1972).

Kun autonomiakriisin revolutionaarinen vaihe on selvitetty, yritys saapuu delegointivaiheeseen jossa alemman tason johdolla on suurempi vastuu, työntekijöille tarjotaan parempia motivaation lähteitä provisioilla, ylemmän tason johto tekee päätöksiä lähinnä alemmalta tasolta saatujen raporttien mukaan ja kanssakäynti ylemmän ja alemman johtoportaan välillä käydään lähinnä kokousten muodossa jatkuvan kanssakäymisen sijaan. Seuraava kriisi Greinerin mallin mukaan on kontrollikriisi, jossa ylemmän johdon haasteeksi muodostuu tehokkaan johtamisen saavuttaminen yrityksestä kokonaisuutena. Haastavan tästä vaiheesta tekee yrityksen kasvanut koko ja kasvun kautta muodostuneet uudet tarpeet kehittyneille toimintatavoille.

Koordinaatiovaiheessa yritys jakaa toimintaansa tuoteryhmiin, toimintaa suunnitellaan kauaskatseisemmin ja henkilöstöä palkataan kontrolloimaan ja arvioimaan osastojen toimintaa. Pääoman jakamista eri osastojen välillä arvioidaan johtoportaan kesken ja tiedon käsittelyä keskitetään paremman

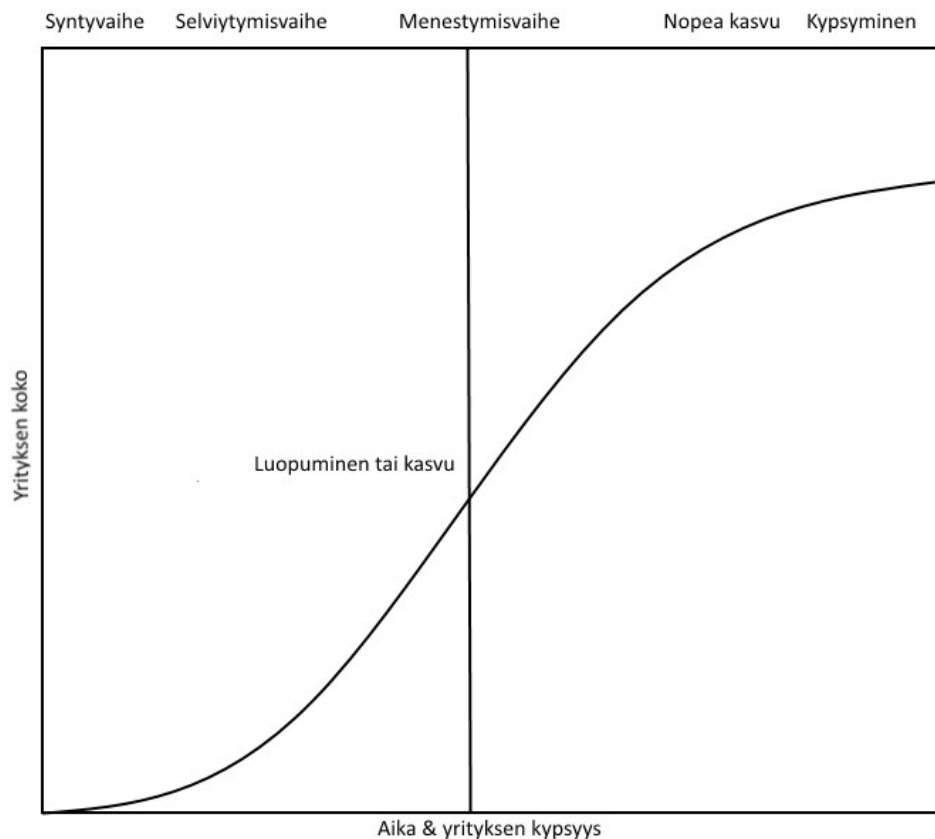
kokonaiskuvan säilyttämiseksi ja osastojen välisen koordinaation takaamiseksi. Greinerin mukaan tähän vaiheeseen kuuluu myös optioitten ja voittojen jakaminen joka vahvistaa työntekijöiden motivaatiota. Viimeistä vaihetta ennen kypsymistä Greiner nimittää luottamuskriisiksi, johon sisältyy myös joustavuuden ja yrittäjähenkisyyden säilyttämisen haasteet. Kriisistä käytetään myös nimitystä *red-tape crisis* sillä osa kriisistä johtuu tässä elinkaarimallissa yrityksen sisäisen byrokratian määrän kasvusta, jolloin haasteena on tunnistaa mitkä osat yrityksen organisaatiosta ovat sen toiminnalle tarpeellisia ja mitkä saattavat olla yritykselle jopa haitallisia. Yhteistyö henkilöiden välillä on tärkeä tässä vaiheessa jotta päätöksenteko pysyy riittävän nopeana taantumisen välttämiseksi.

4.3 Churchillin ja Lewisin malli

Eryteisesti pienyritysten kasvun tarkasteluun paremmin soveltuva elinkaarimalli on esitetty vuoden 1983 artikkelissa *The Five Stages of Small Business Growth* jonka kirjoittivat Neil C. Churchill ja Virginia E. Lewis. Tämän elinkaarimallin mukaan yrityksen kasvun kautta tapahtuu keskeisiä muutoksia ja uusia ongelmia muodostuu eri vaiheissa organisaation, johtamisen, liikestrategian sekä liikkeenjohdon rakenteessa ja hallinnassa. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 21.)

Yrityksen elinkaari on Churchillin ja Lewisin mallissa jaettu vaiheisiin syntyvaihe, eloonjäämisvaihe, menestymisvaihe, nopea kasvu ja kypsyyssvaihe. Kypsymistä mitataan tässä elinkaarimallissa yrityksen koolla, organisaation hajaantumisella ja monimuotoisuudella (Aho & Kaivo-oja 2014). Churchillin ja Lewisin elinkaarimallin vaiheet käydään läpi tarkemmin viidennessä kappaleessa ja elinkaarivaiheita vertaillaan kohdeyritykseen ottaen huomioon eri vaiheiden ominaispiirteet ja niiden mahdollinen ilmeneminen kohdeyrityksessä.

Churchillin ja Lewisin mallissa kiinnitetään eniten huomiota yrityksen tämänhetkiseen kehitysvaiheeseen jotta yritys voi paremmin ennakoida tulevia tilanteita, varautua kehitysvaiheeseensa ominaisiin haasteisiin ja suunnitteleman miten kehittää toimintaansa. Churchill ja Lewis (1983) muodostavat yrityksen elinkaaresta S-käyrän joka kuvastaa yrityksen kasvua sen eri vaiheissa kypsymistä:

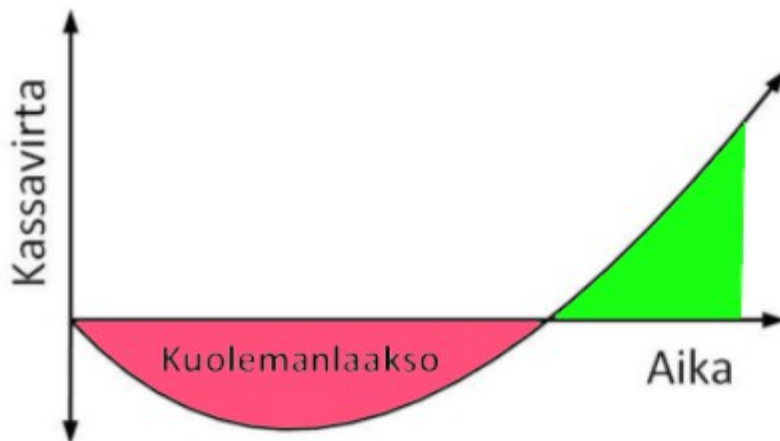


Kuvio 2. S-kehityskäyrä Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaarimallia mukailien.

Yrityksen ikä muodostaa kuviossa X-akselin, esimerkikaaaviossa oletuksena että yritys kasvaa koko elinkaarensa ajan. Käytännössä yritys voi tämän elinkaarimallin puitteissa kuitenkin päätyä aikaisempaan elinkaaren vaiheeseen organisaatiomuutosten kautta tai taloudellisten haasteiden pakottamana. Kuviossa esitetään menestymisvaiheen kaksi polkua pystyviivalla joka kuvastaa yrittäjän vaihtoehtoja tässä elinkaaren vaiheessa. Yrityksen menestyessä sijoittajien huomio kasvaa ja yritys saattaa saada ostotarjouksia. Yrittäjä voi tässä tilanteessa kokea että hänen henkilökohtainen osaamisensa ja voimavaransa eivät riitä yrityksen kasvun

hallintaan ja johtamiseen yhdistyen toiseen yritykseen tai myydessään yrityksen saadaksesen voittoa (Aho ja Kaivo-oja 2014).

Sillä Churchillin ja Lewisin S-kehityskäyrä tarkastelee vain yrityksen kokoa ja organisaatiota, kuviosta ei ilmene ns. rahoituksen kuolemanlaaksoa jonka voi havaita vuorostaan yrityksen kannattavuutta kassavirran kautta kuvaavalla kaaviolla:



Kuvio 3: Rahoituksen kuolemanlaakso (mukaiillen Vaahtia, 2014)

Kuolemanlaakso kuvastaa tilaa missä yrityksen rahoitus ei kykene vielä kattamaan yrityksen perustamisesta muodostuneita kuluja, jolloin toimintaa rahoitetaan pääoman kautta joka on joko yrittäjän omaa pääomaa tai sijoittajan tarjoamaa. Jos yritys ei kykene toiminnallaan saamaan riittävää tahoitusta ja ylittämään kuolemanlaaksoa, päättyy se ennenpitkää lopettamaan toimintansa rahoituksen ja pääoman riittämättömyyden takia (Usmi 1999). Erityisesti elinkaaren selviytymisvaiheessa rahoituksen riittävyyden takaaminen on haasteellista yritykselle joten tilanteen huomioonottaminen vertailussa on mielestäni tärkeää. Aho ja Kaivo-oja (2014) pitävät tämän haasteen ratkaisemista olennaisena osana yrityksen syntyvaihetta.

4.4 Elinkaariteorian ongelmat

Elinkaariteoriaa on kritisoitu siitä ettei se ota huomioon yrityksiä jotka poikkeavat mallin mukaisesta suoraviivaisesta kehityksestä (Lester et al. 2003, McMahon 2001). Churchillin ja Lewisin mukaan yritys kuitenkin kykenee liikkumaan elinkaarella joustavammin, sillä yrityksen ikä ei heidän mallinsa mukaan ole yksinään kriteeri kasvulle, perusteluna eri aikaan perustetut yritykset jotka kuitenkin aloittavat nopean kasvun joko myöhemmin tai aikaisemmin riippuen toimintasuunnitelmansa laadusta (Timmons 1994, Castrogiovanni 1991). Yrityksen täytyy kyetä selviytymään äkillisestä muutoksesta kasvaakseen ja kehittyäkseen tehokkaasti (Mendonca, Cunha, Ruff & Kaivo-oja 2009). Tämän tekee erityisesti vaikeaksi kehitysvaiheiden pituuden ennustamisen epävarmuus, sillä jokaisella yrityksellä on toisistaan poikkeava toimintaympäristö, taloustilanne, yritysjohto ja sosiopoliittinen ympäristö (Churchill ja Lewis 1983, Greiner 1972).

5 ELINKAARIMALLIN TOTEUTUMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

5.1 Syntyvaihe

Yritys perustettiin 2007 jolloin mukana olivat yrityksen perustajat eikä muuta henkilöstöä. Rahoitusta oli niukasti joten yritys joutui soveltamaan paljon bootstrap rahoitusta. Kalusto yrityksen toiminnan aloittamiseksi oli kaikki yrittäjien itsensä rahoittamaa eikä riskirahoitusta toiminnalle hankittu. Ulkoisia sijoittajia ei ollut myöskään tarjolla joten yrittäjien omat pääomasijoitukset loivat perustan yrityksen luomiselle. Liikeideana yrityksen perustamisvaiheessa oli valmistaa pelejä ja ohjelmistoja soveltaen pelialan ajattelutapaa ja osaamista muihin ohjelmistoympäristöihin. Tulorahoitusta yritys sai tekemällä projekteja muille yrityksille. Elinkaarimallista poiketen yritys toimi jo tässä vaiheessa kansainvälisesti, sillä toiminta ulkomaisten asiakkaiden kanssa sekä yhteistyö ulkomaisten yritysten kanssa oli helppoa internetin tarjoaman digitaalisen infrastruktuurin ansiosta . Yrittäjien säästöjen käyttö yrityksen perustamiseen vuorostaan on yleinen käytäntö (Laukkanen, 2007). Nykyään aloittavalle yritykselle on tarjolla joukkorahoitusta mutta kohdeyritystä perustettaessa ilmiö ei ollut vielä kovin yleinen Suomessa lainsäädännön takia (Suomen kuvalehti, 2012).

5.2 Selviytymisvaihe

Selviytymisvaiheessa yritys on toimiva ja liikeidea, tuotteet sekä asiakaskanta ovat kehittyneet alkuvaiheesta. Kuten vaiheen nimestä voi päätellä, tässä elinkaaren vaiheessa yrityksen tärkein tavoite on myyntituottojen ja kulujen tasapainon säilyttäminen selviytymisen takaamiseksi ja mahdollisen kasvun saavuttamiseksi. Yrityksen kannattavuuden ja koon kasvaessa voidaan saavuttaa kasvuvaihe tai kasvu saattaa jäädä riittämättömäksi, jolloin pitkällä

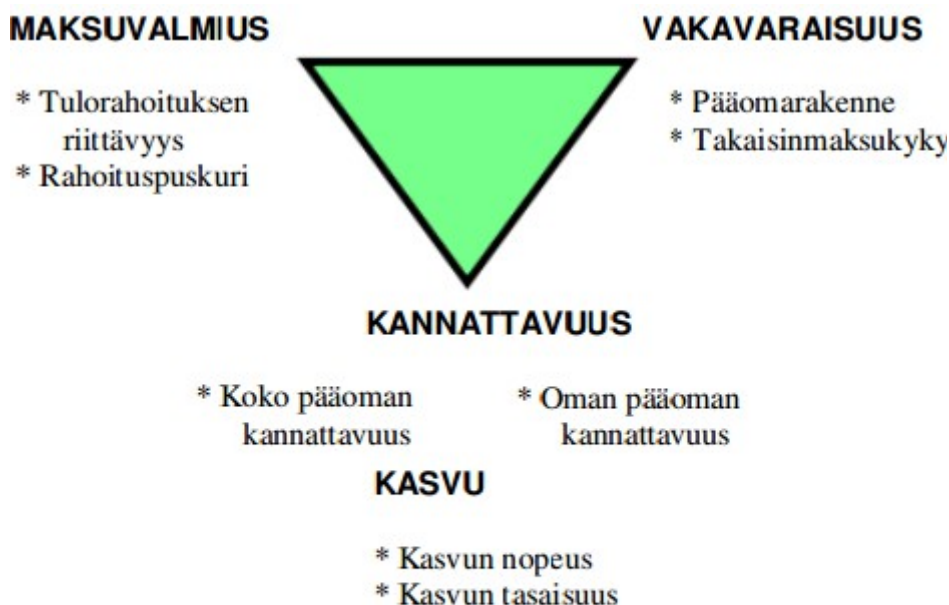
aikavälillä yritys todennäköisesti joutuu lopettamaan toimintansa (Churchill & Lewis 1983).

Kohdeyrityksessä asiakaskunta kasvoi projektien myötä ja yhteistyö eri tahojen kanssa vakiintui mutta tulojen ja vakaan toiminnan varmistaminen koettiin haastavana. Yrityksen selviytyminen voidaan mahdollisesti perustella organisaation ja yrityksen kulujen joustavuudella, sillä projektiluontoisesti palkattu henkilöstö ei rasita yritystä taloudellisesti kuin vain lyhyitä aikavälejä kerrallaan. Yritys ulkoisti tässä vaiheessa kirjanpitoa, laajentaen näin organisaationsa tasoa ja mahdollistaen yrittäjien keskittymisen yrityksen johtamiseen.

Noin kolmasosa suomalaisista yrityksistä lopettaa toimintansa viiden vuoden sisällä yrityksen perustamisesta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Kohdeyritys on toiminut pitempään kuin viisi vuotta joten toimintaa voi kuvailla vähintään keskimääräisen vakaaksi.

5.3 Kasuvaihe

Kun yritys saavuttaa kasvuvaiheen, se on riittävän suuri markkinoilla toimimiseen ja mahdollisesti saavuttaa markkinoita paremman kannattavuuden. Yrityksen tuotteet ovat tässä vaiheessa tunnettuja, sekä yrityksen taloudellinen tilanne on vakaa. Maksuvalmius, vakavaraisuus ja kannattavuus ovat tasapainossa mahdollistaen kasvun. Tätä tilaa kuvataan yrityksen terveyskolmiona (Alhola & Lauslahti 2000: 148.)



Kuvio 4. Yrityksen terveyskolmio (Alhola & Lauslahti 2000: 148).

Kasvuvaiheen saavuttanut yritys on siis vakaa ja kasvukykyinen joten se koetaan usein sijoittajien keskuudessa hyvin mielekkääksi sijoituskohteeksi. Tällöin yrittäjän on mahdollista valita yrityksen myyminen, ylläpitää saavutettua asemaa tai tavoitella edelleen yrityksen kasvamista yrittäjän johdolla. Kasvua tavoitteleva yritys voi hankkia lisärahoitusta lainojen ja muun riskipääoman kautta. Riskirahoituksen hakeminen on ominaista tämän vaiheen yrityksillä ja kohdeyritys on hankkinut TEKES riskilainan toiminnan rahoittamiseksi.

Kohdeyritykselle on tehty ostotarjous, mutta yrittäjät päättivät jatkaa toimintaa entisellään. Yritys on tältä osin siis valinnut "success-growth" elinkaaren, toisen kasvuvaiheen vaihtoehdon Churchillin ja Lewisin (1983, 5) elinkaarimallin mukaan. Vaihtoehtoisesti yritys olisi voinut tarttua ostotarjoukseen, jota Churchill ja Lewis kutsuvat nimellä "success-disengagement".

5.4 Nopea kasvu

Nopean kasvun yrityksen haasteena on kasvun hallinta, rahoituksen hallinta ja organisaation muuttaminen yrityksen kasvuun nähden (Churchill & Lewis 1983, 7-8). Maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden suhde kasvun ylläpitämiseksi on edelleen tärkeää, sillä nopeammin tapahtuva muutos nostaa yrityksen riskialttiutta ennalta-arvaamattomien haasteiden ilmetessä. Organisaation kehittäminen on tässä tilanteessa yksi keinoista varmistaa että yrityksen toiminta ei karkaa hallinnasta, joten kohdeyritys oli yhdessä vaiheessa jakanut toimintaansa useaan käytännössä itsenäisesti toimivaan ryhmään. Ryhmien vastuulla oli niille asetetut projektit joille määrättiin asiakkaitten tarpeiden mukaiset tavoitteet, ryhmän toimiessa sille annettujen resurssien puitteissa.

5.5 Kypsyminen

Yrityksien yleisimmät haasteet tämän vaiheen aikana muodostuvat saavutetun markkina-aseman ja taloudellisen tilanteen vakauttamisesta sekä toiminnan joustavuuden ja yrittäjähenkisyiden ylläpidosta (Aho & Kaivo-oja 2014). Churchillin ja Lewisin (1983) mallin mukaan pääasiassa suuret yritykset ovat saapuneet tähän vaiheeseen.

Kohdeyritys ei ole saavuttanut kilpailuetua markkinoiden hallintaan, mutta mielestäni joutuu myös ottamaan huomioon muutamia kypsyysvaiheen haasteita ja on myös rakennemuutosten kautta tehnyt toimenpiteitä jotka ovat ominaisia kypsyysvaiheen yrityksissä. Kohdeyrityksessä on vähennetty rinnakkain toimivia osastoja sekä lisätty panostusta yrityksen keskeisenä pitämään kohteeseen, oman ohjelmiston kehitykseen.

6 RAHOITUSMAHDOLLISUUDET

Yrityksillä on mahdollisuuksia hankkia rahoitusta eri lähteistä riippuen yrityksen rahoitustarpeesta, taloudellisesta tilanteesta, toimialasta ja toiminnan laajuudesta. Rahoitustarpeen määrittää yrityksen kasvunopeus, toimintaan liittyvät riskit, kasvupotentiaali sekä kasvutavoite (Ahokas 2012). Pienet tai juuri aloittaneet yritykset voivat turvautua usein bootstrap ratkaisuihin toiminnan rahoittamiseksi yrityksen pienen koon ansiosta, sillä pienen yrityksen kulut ja toiminnan laajuus eivät aseta rahoitukselle niin suuria vaatimuksia kuin isommalla yrityksellä. Yrittäjän oma pääoma ja tulorahoitus voivat riittää pienen yrityksen toiminnan rahoittamiseen ilman ulkoista pääomaa jos toiminta ei vaadi laajamittaisia investointeja. Kohdeyrityksen tapauksessa kaikki yrityksen pääoma perustusvaiheessa tuli yrittäjien omista säästöistä. Perustamisesta on kuitenkin niin kauan aikaa, että yrittäjät eivät enää osanneet kuvailla tilannetta kovinkaan tarkasti.

Usean henkilön yhdessä perustama yritys voi saada potentiaalisesti suuremman aloituspääoman sillä usean henkilön yhdistetyt säästöt ovat usein suuremmat kuin yksittäisen henkilön. Ongelmaksi tällaisessa tilanteessa voi muodostua erimielisyydet yrittäjien kesken yrityksen toiminnan suunnittelun ja organisaation osalta, mutta hyvällä suunnittelulla ongelmatilanteet voidaan välttää. Kohdeyritys on usean henkilön yhdessä perustama mutta ei haastattelussa maininnut kohdanneensa ongelmia organisaation tasosta kysyttäessä.

Alkuvaiheessa yrittäjä voi tuntea tarvitsevänsä apua liikeidean, kannattavuuden sekä rahoituksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kirjanpito, vakuutukset ja markkinointi ovat myös asioita mihin yrittäjät hakevat neuvontaa (Yritys-suomi 2014). Kohdeyrityksen tapauksessa taloushallinnollisia toimenpiteitä on ulkoistettu ja kirjanpito ostetaan toisen yrityksen palveluna.

Julkiset rahoittajat voivat tarjota rahoitusta yritykselle joka ei vielä ole tarpeeksi vakaa jotta se olisi mielekäs sijoituskohde yksityiselle sijoittajalle.

Työ- ja elinkeinoministeriön alainen Tekes on yksi merkittävimmistä julkisista rahoittajista ja tarjoaa muutamasta tuhannesta eurosta jopa satojen tuhansien eurojen kokoluokkiin yltäviä rahoitusvälineitä (Ahokas 2012). Kohdeyritys on turvautunut Tekes riskilainaan rahoituksen saamiseksi, mutta päätyi tähän vasta huomattavan pitkän ajan jälkeen verrattuna saman kokoluokan yrityksiin.

Yksityisen rahoituksen puolella pankkilainat ja pääomasijoittajien tekemät sijoitukset ovat yleisimmät rahoitusvälineen muodot. Uudesta yrityksestä kiinnostunut varakas yksityishenkilö tai businessenkeli voi myös tarjota pääomaa sekä osaamista yritykseen, usein vastapainoksi haluten omistusosuutta yrityksestä ja osallistumista yrityksen kehittämiseen (Ahokas 2012).

Kun yritys saavuttaa kasvuvaiheen, se ei enää voi turvautua bootstrap ratkaisuihin yhtä helposti kuin aikaisemmin. Kasvun myötä yritykselle avautuu usein kuitenkin muita rahoitusvaihtoehtoja kuten ammattimaiset yksityiset sijoittajat ja julkiset innovaatiojärjestelmät. Finnvera ja Tekes rahoittavat kasvuvaiheen yrityksiä pääomasijoituksilla jopa miljoonien eurojen kokoluokassa. Yleisimmät yksityiset rahoituslähteet kasvuvaiheen yritykselle ovat rahoitusyhtiöt ja pankkiiriliikkeet jotka myös tekevät muutaman miljoonan pääomasijoituksia (Ahokas 2012).

Laajentumisvaiheen rahoitustarpeen kasvu voi olla nopeaa, joten suuret kotimaiset ja ulkomaiset yksityiset pääomasijoittajat ovat usein tämän vaiheen rahoituslähteitä tarjoten jopa kymmenen miljoonan euron pääomasijoituksia (Ahokas 2012). Churchillin ja Lewisin (1983) mallissa nämä yritykset ovat menestymisvaiheen yrityksiä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kohdeyritys on toiminut osittain elinkaarteorian asettamien oletusten mukaan, mutta poikkeaa hieman teoriasta sillä kansainvälinen toiminta oli yrityksessä alkanut hyvin varhaisessa vaiheessa, käytännössä jo ennen yrityksen varsinaista perustamista. Yrityksen organisaatio ei johdon kannalta ole muuttunut merkittävästi perustamisen ajoista vaikka välistä yrityksen toimintarakenteessa tapahtui elinkaarteorian kuvaamia muutoksia osastojen ja delegoinnin kautta. Yritys myös ulkoisti taloushallinnollisia toimenpiteitä elinkaarteorian mukaisesti, vaikka ei missään vaiheessa ole palkannut yrityksen sisäistä henkilöstöä tälle vastuualueelle.

Rahoituksensa yritys hankki alkuvaiheessa yrittäjien omasta pääomasta ja hyödynsi luovia ratkaisuja bootstrap ajattelun kautta. Tulorahoitusta yritys sai tekemällä alihankintaa muille yrityksille.

Yritys differoi itseänsä selviytyäkseen ja verkostoitui saadakseen laajemmat asiakas- ja yhteistyökumppaniyhteydet. Työntekijöiden määrä vaihteli tarpeen mukaan projektiluontoisuuden takia, mikä kertoo joustavuudesta. Yritys hankki myös riskilainaa, mutta paljon myöhemmin yrityksen perustamisesta lähtien kuin elinkaarimallin oletusyritys.

Kasvua yrityksessä on tapahtunut, vaikka henkilöstön määrä ja toiminnan monimuotoisuus on myöhemmin vähentynyt yrittäjien päätöksestä keskittyä yhteen asiaan paremmin. Kasvu on myös tapahtunut rahoituksen sallimassa kapasiteetissa joten yritys vaikuttaa noudattaneen terveen yrityskasvun periaatteita.

Yrityksen toimintamalli on muuttunut perustamisajoista vastaamaan yrittäjien nykyistä mielenkiintoa ja keskittyä oman ohjelmiston kehittämiseen.

Saadessaan ostotarjouksen, yritys päätti kieltäytyä joten yritys on menestynyt tarpeeksi hyvin saadakseen luottamusta sekä yrittäjältä että potentiaalisilta ostajilta. Yrittäjät olisivat kuitenkin valmiita myymään yrityksen saadessaan tarpeeksi hyvän tarjouksen.

Toiminnan suunnittelua ja riskianalyysiä yritys ei tee kovinkaan paljoa virallisella tasolla, sillä organisaatio on tarpeeksi tiivis mahdollistaakseen

epävirallisen keskustelun riittävyden yrityksen sisäisten tarpeiden täyttämiseksi. Toimintasuunnitelmia tehdään virallisesti lähinnä esitettäväksi potentiaalisille sijoittajille ja yhteistyökumppaneille. Tehottomaksi osoittautuneita investointeja yritys ei ole paljoa tehnyt yrityksen omasta mielestä, vaikka kertoi myös että joitain toimenpiteitä voitaisiin tehdä todennäköisesti tehokkaammin esimerkiksi markkinoinnin osalta.

8 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritys ei ole missään vaiheessa kasvanut niin laajasti että sitä voisi vertailla tehokkaasti Greinerin elinkaariteorian mukaan, mutta Churchillin ja Lewisin malli soveltuu hyvin pienemmän yrityksen tarkasteluun. Mielenkiintoisena pidän yrityksen toiminnan ja tilanteen hajautumista eri elinkaaren vaiheisiin jonka takia yritystä voisi pitää monen eri elinkaarivaiheen yrityksenä; yritys tuntuu kokevan omasta mielestään olevan hyvinkin lähellä selviytymisvaiheen yritystä vaikka se on kyennyt toimimaan jo käytännössä kymmenen vuotta. Yritys on myös laajentanut toimintaansa välistä huomattavasti olosuhteiden salliessa mutta on Churchillin ja Lewisin mallin mukaan tehnyt päätöksen pienentää yrityksen hajautumista ja laajuutta, periaatteessa palaten aikaisempaan elinkaaren vaiheeseen. Kummatkin elinkaariteorian mallit tarjoavat kuitenkin perspektiiviä

Tilannetta tarkastellessa vaikuttaisi siltä että yritys koki rahoituksen riittämättömäksi laajentumisen jatkuvaan tukemiseen mutta samalla perustelut toiminnan keskittämiseen kertovat yrityksen luottamuksesta omaan tuotteeseen.

Jatkotutkimusta voisi mahdollisesti tehdä yritysten bootstrap rahoituksen potentiaalista ohjelmistokehityksen alalla, sillä vaikuttaisi siltä että pienetkin ja hyvin niukalla rahoituksella toimivat yritykset voivat luoda laadukkaita palveluita ja tuotteita ohjelmistojen muodossa. Luovuuden ja markkinoinnin osuus yrityksen menestyksessä alalla on todennäköisesti merkittävämpi kuin monella muulla alalla tämän ansiosta. Tarkemman tutkimuksen tekemiseen tarvittaisiin kuitenkin vastaavan alan yritys mikä on huomattavasti lähempänä perustamisvaihettaan, sillä kymmenen vuoden jälkeen eivät yrittäjät muista enää niin hyvin mitä ratkaisuja yritys käytti toimintansa ylläpitoon.

Yrityksen sijoittaminen elinkaarimallien kuvaamalle kaarelle on hieman vaikeaa, sillä se on käytännössä saavuttanut osittain jopa menestymisvaiheen ja nopean kasvun tunnusmerkkejä saadessaan ostotarjouksen ja luodessaan tytäryhtiön. Ehkä tilanteen tarkastelun tekee vaikeaksi yrityksen eräänlainen

siirtymävaihe jossa se lopettaa alihankitaprojektit ja panostaa resurssinsa ohjelmistokehitykseen ja sen myyntiin. Tilanne voi kuvastaa eräänlaista kypsyyssvaiheen revoluutiota missä rakennemuutokset nostavat yrityksen uuden nousun aallonharjalle, mutta riskit ovat muutoksessa myös huomattavat. Yrityksen joustavuus todennäköisesti auttaa sitä selviämään muutoksen luomista haasteista.

9 YHTEENVETO

Yllätyin siitä miten hyvin elinkaariteoriassa kuvatut tilanteet toteutuivat omasta mielestäni poikkeuksellisesti toimivassa yrityksessä. Elinkaariteorian kuvaamat tilanteet ovat kuitenkin hyvin yleispäteviä joten tutkimuksen myötä saamani parempi kuva elinkaariteoriasta on myös muuttanut mielipiteitäni ja tietoni määrää sekä yrityksestä että elinkaariteoriasta, joten saattaisin lähteä vastaavaan tutkimukseen tulevaisuudessa hieman erilaisista lähtökohdista ja perusolettamuksista.

Yritys hankki rahoituksensa perustamisvaiheessa pääosin tavanomaisilla keinoilla ja organisoi toimintansa hyvin samanlaisella tavalla kuin muut perustamisvaiheen pienet yritykset, sillä bootstrap ratkaisujen käyttö yrityksen perustamisvaiheessa on pienillä yrityksillä yleistä. Toiminta poikkesi teoriasta kansainvälistymisen osalta, sillä yritys sai kansainvälisiä yhteistyökumppaneita jo alkuaikoina internetin ja ohjelmistokehitysyhteisön verkostoitumisen kautta.

Mielenkiintoista yrityksessä oli toimintamallin äkillinen muutos alihankinnasta täysin oman tuotteen kehittämiseen ja markkinointiin. Yritys vaikuttaisi myöskin kyenneen toimimaan hyvin pitkälti tulorahoituksen keinoin sillä se hankki riskilainaa vasta noin kymmenen vuoden jälkeen perustamisesta.

Elinkaarella kohdeyritys vaikuttaisi olevan menestysvaiheen ja selviämisen välisessä muutostilassa, sillä yritys vähensi toimintansa laajuutta. Päätös tästä perustui yrittäjien haluun keskittyä oman tuotteen kehittämiseen, joten yrityksellä voi olla hyvät edellytykset saavuttaa kasvua jos se onnistuu löytämään tarpeeksi laajan asiakaskunnan ja tarjoamaan heille mieluisan tuotteen.

10 LÄHTEET

Aho, S. Kaivo-oja, J. 2014. Yrityksen elinkaariteoria ja foresight 2.0: Elinkaariteorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä v. 2004-2012. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Ahokas, M. 2012. Ohjelmistoyritysten rahoitusopas 2012. Keili Oy: Ohjelmistoyrittäjät ry ja Teknologiateollisuus ry 2012.

Alajoutsijärvi, K. Tikkanen, H. 2001. Kasvuyrityksen osaamisen strategiat, Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. MET-julkaisuja 8/2001. Helsinki. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET.

Alhola, K. Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Ando, A. & Modigliani, F. 1963. The life cycle hypothesis of saving: Aggregated implications and tests. *American Economic Review* 53, 55-84.

Brumberg, R. & Modigliani, F. 1954. Utility analysis and the consumption function: And interpretation of cross-section data. Teoksessa Kurihara, K.K. (toim.) *Post-Keynesian economics*, New Brunswick, NJ:Rutgers University Press.

Brumberg, R. & Modigliani, F. 1980. Utility analysis and aggregated consumption function. Teoksessa Abel, A. (toim.) *The collected papers of Franco Modigliani*, 12. Cambridge, MA: MIT Press.

Castrogiovanni, G. 1991. Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review* 16, 542–565.

Churchill, N.C. & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business development. *Harvard Business Review*, May–June 1983, 2–11.

Dodge, H.R. ja Robbins, J.E. 1992. An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management* 30(1), 27–37.

Greiner, L. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50, 37–46.

Kazanjian, R.K. 1988. Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal* 31, 257–279.

Kazanjian, R.K. & Drazin, R. 1989. An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science* 35(12), 1489–1503.

Kimberly, J.R. & Miles, R.H. 1980. *The Organizational Life Cycle*. Jossey-Bass, San Francisco. 28

Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. 2007. *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. (7th ed.) Thomson, Mason, OH.

Laukkanen, M. 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Karisto Oy.

Lester, D.L. – Parnell, J.A. & Carraher, S. 2003. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis* 11(4), 339–354.

McMahon, R.G.P. 2001. Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SME using data from Australia's business longitudinal survey. *Small Business Economics* 17, 197–212.

Mendonca, S. – Cunha, M.P. – Ruff, F. & Kaivo-oja, J. 2009. Venturing into the wilderness: Preparing for wild cards in the civil aircraft and asset-management industries. Long Range Planning.

Miller, D. & Friesen, P.H. 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science 30, 1161–1183.

Mueller, D.C. 1972. A life cycle theory of the firm, The Journal of Industrial Economics 20(3) (Jul., 1972), 199–219.

Puri, M. & Zarutskie, R.E. 2012. On the lifecycle dynamics of venture-capital- and nonventure-capital-financed firms. Journal of Finance 67(6), 2247–2293.

Quinn, R.E. & Cameron, K. 1983. Organisational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. Management Science 29(1), 33–51.

Scott, B.R. 1971. Stages of Corporate Development - Part 1. Case Note no. 9-371-294. HBS Case Services, Boston.

Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five stages of growth business. Long Range Planning 20(3), 61–68.

Suomen kuvalehti. 2012. Joukkorahoitus kompastui Suomessa – lakiin ei ole tulossa muutoksia. Viitattu 15.5.2017. <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/joukkorahoitus-kompastui-suomessa-lakiin-ei-ole-tulossa-muutoksia/>

Timmons, J.A. 1994. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, 4th Edition, Irwin/McGraw-Hill, New York. 29

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Yrittäjyyskatsaus+2012+08112012.pdf> Viitattu 10.5.2017

Usmi, H. 1999. Yrityksen rahoitus elinkaaren erivaiheissa. Lähteessä Usmi, H. 1999. Aloittavien yritysten kuolemanlaakso. Tutkielmatyö. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Vahtia, V. 2014. Mikroyrittäjien tuen tarpeet - Case Espoo. 2014 Leppävaara.

Yritys-Suomi. 2013a. Aloittavan yrittäjän muistilista. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/aloittavan-yrittajan-muistilista> Viitattu 20.05.2017.

11 LIITTEET

Haastattelu

Liite1

1. Ikä

40

2. Koulutustaso

Yliopisto, väitellyt

3. Asema yrityksessä

Yrittäjä

4. Kuinka monta vuotta yrittäjänä - onko toiminut muissa yrityksissä aikaisemmin tai yhtäaikaan

22 vuotta, toiminut aikaisemmin kahdessa yrityksessä, kolmas yritys muuttui nykyiseksi

5. Kuinka monta omistajaa : 2 aktiivista yksi hiljainen

6. Kuinka monta työntekijää - projektiluontoisuus! -Kuinka monta oli mukana yritystä perustaessa

4 työntekijää tällä hetkellä, työntekijöiden määrä vaihtelee toiminnan mukaan. Perustajia 3.

7. Kuvaus yrityksen toiminnasta ja arvoista

Yritys kehittää ohjelmistoja joita se markkinoi asiakkaille jotka ovat pääasiassa muita yrityksiä. Tämänhetkinen tuote on kaupunki- ja rakennusalue-suunnittelua varten

Synty- ja alkuvaihe (prestart/startup)

8. Mikä oli yrityksen liikeidea ja syyt perustamiselle? (ovatko muuttuneet ajan myötä?)

2007 yritys perustettiin ohjelmistojen ja pelien valmistusta varten, liikeidean mukaan yritys soveltaa pelialan tietoja ja osaamista muiden ohjelmistoympäristöjen luomiseen

9. Mistä saatiin rahoitus yrityksen perustamiselle? Sovellettiinko luovia ratkaisuja rahoituksen riittävyyden ja toiminnan takaamisen suhteen?

Yritys toimii pitkälti bootstrap rahoitusperiaatteiden mukaan. Yrittäjät panostivat yritykseen tuomalla omaa kalustoaan yrityksen käyttöön ja rahoittamalla yrityksen toimintaa omilla tuloillaan ja pääomillaan aikasemmasta työnteosta. Projektit toivat mukanaan tulorahoitusta.

10. Mitä haasteita yritys kohtasi syntymävaiheessa?

Toiminta oli hyvin epävarmaa ja jatkuvuus oli vaikeaa taata, rahoitusta oli niukasti eikä projektien saanti ollut helppoa

Selviytymisvaihe

11. Miten yritys poikkeaa muista alan yrityksistä?

Yritys pyrkii soveltamaan pelinkehityksen periaatteita alan ulkopuolelle eikä siten toimi täysin samalla tavalla kuin muut ohjelmistoyritykset. Tuotteet differoivat musita lähestymistavaltaan ja käyttöliittymäsuunnittelultaan

12. Miten yritys löysi asiakaskunnan? Löysikö yritys vakituisia asiakkaita?

Kumppaniverkosta rakennettiin aktiivisesti ja muista yrityksistä saatiin pitempiaikaisia toimintakumppaneita, yhteistyö muiden yritysten kanssa toi lisää yhteyksiä. Nykyinen tuote poikkeaa alkuajoista paljon joten yhteistyökumppanitkin ovat sitä myötä vaihtuneet

13. Onko yrityksen toiminta vakiintunut?

Toimintamallit ovat vakiintuneet mutta alan ominaispiirteistä johtuen tulevaisuus ei ole koskaan täysin varma.

14. Minkälaisia rakennemuutoksia yrityksessä on tehty?

Työntekijöiden määrä on ollut välillä paljon runsaslukuisempi ja joskus yrityksessä on toiminut useita eri tiimejä jotka ovat toimineet eri tuotteiden ja projektien parissa käytännössä omatoimisesti tarpeen mukaan.

15. Haettiin yrityselle lisärahoitusta yrityksen ulkopuolelta? Mitkä toimenpiteet tarvitsivat eniten rahoitusta?

TEKES riskilaina. Tuotekehitys ja markkinointi vaativat paljon rahoitusta

Kasvuvaihe

16. Onko yritys kasvanut vuosien varrella? -Mistä huomaa kasvun, tai mikä on estänyt kasvun

Välillä yritys on ollut kasvuvaiheessa kun toiminta on laajentunut, välillä se on vuorostaan pienentynyt kun aktiivista kehitystyötä on ollut vähemmän. Nyt yrityksessä toimii vain yksi tiimi joka keskittyy tämänhetkiseen tuotteeseen

17. Jos kasvua on tapahtunut merkittävästi, onko kasvun ja rahoituksen tasapaino säilynyt

Kasvu on tapahtunut rahoituksen sallimissa puitteissa ja tarpeen vaatiessa toimintaa on muokattu rahoituksen kanssa yhteensopivaksi, mutta pääasiassa toiminnan laajuus ja kasvu on määräytynyt vallitsevan tilanteen mukaan, kuten yrityksen tuotekehityksen tarpeen ja yhteistyöyritysten määrän mukaan

18. Mitkä asiat olivat yrityksen kasvun kannalta tärkeimpiä?

Markkinointi ja tuotteiden myyntimenestys. Kun tuote menestyy hyvin, sijoittajia on helpompi saada kiinnostuneeksi yrityksestä. Asiakaskunnan kasvu edesauttaa myös yrityksen kasvua ja verkostoitumista joka mahdollistaa laajemman levikin

19. Onko yritys aloittanut kansainvälisen toiminnan?

Kyllä, yritys on käytännössä toiminut kansainvälisesti jo perustamishetkestä alkaen koska internet toimii maailmanlaajuisesti

20. Onko yrityksen liiketoimintamalli muuttunut alkuajoista?

Aikaisemmin tehtiin projekteja ja alihankintaa muille yrityksille, nyt keskitytään

kehittämään omaa ohjelmistoa jota markkinoidaan asiakkaille. Välissä myös tehtiin pelisuunnittelua, mutta tällä hetkellä yritys ei ole kehittämässä peliä

Menestymisvaiheen kaksi polkua

21. Onko yrityksestä tehty ostotarjouksia, tai onko yritystä yritetty myydä?

Yrityksestä on tehty aikaisemmin ostotarjous mutta yritystä ei olla aktiivisesti myymässä. Jos hyvä tarjous tulee, yrittäjät olisivat valmiita sitä harkitsemaan.

22.-jos on, mitä toimenpiteitä on tehty jotta yritys olisi myyntikelpoisempi

23.Onko yritys hankkinut riskipääomaa?

TEKES riskilaina

24.Miten yritys laatii uusia tuotteita?

Keskustelu asiakasyritysten ja yhteistyökumppaneiden kanssa, yrittäjien keskenään käymä keskustelu ja asiakkaiden tarpeet sanelevat myös tuotteiden vaatimuksia

25.Onko yrityksen organisaatio muuttunut merkittävästi alkuvuosien jälkeen?

Organisaatio ei ole varsinaisesti muuttunut, yrityksellä on aina ollut sama toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja.

Nopea kasvu

26.Kuinka yrityksen kasvua on pyritty hallitsemaan? - Onko tehty toiminnan riskianalyysjä

Toimintaa on supistettu ja tiimejä vähennetty, toiminta keskittyy nyt yhteen tiimiin joka valmistaa yhtä tuotetta. Yritys ei tee myöskään alihankintaprojekteja nykyisessä tilassa

27.Onko yrityksen organisaatiotaso riittävä nykyiseen kasvun tilaan?

Organisaation taso on riittävä yrityksen nykyiseen kokoon ja toimintaan nähden

28.Onko yritystä jaettu pienempiin osiin?

Pelin julkaisua varten luotiin tytäryhtiö jossa on osakkaana yrityksen ulkopuolinen taho, mutta pääomistus on silti pääyrityksellä. Uuden tuotteen osalta on myös mietitty samanlaista lähestymistapaa

29.Onko yritys delegoinut omaa toimintaansa?

Projekteissa ja pelinkehityksessä on turvauduttu alihankintaan muunmuassa grafiikan ja musiikin osalta. Myös ohjelmistosuunnittelussa ja arkkitehtuurissa on käytetty hyväksi alihankintaratkaisuja. Kirjanpito yrityksessä on ulkoistettu.

Kypsyminen

30. Tekeekö yritys säännöllisesti toimintasuunnitelmia?

Tarpeen mukaan, useimmiten näytetäväksi sijoittajille ja yhteistyökumppaneille

31. Tehdäänkö yrityksessä toiminnan riskianalyysyjä?

Ei aktiivisesti, yrittäjät pohtivat asioita keskenään tarpeen vaatiessa

32. Onko yrityksessä tehty investointeja jotka ovat myöhemmin osoittautuneet tarpeettomiksi?

33. Jotkut investoinnit eivät ole tuottaneet välitöntä hyötyä, jotkin toimenpiteet olisi pystytty suorittamaan pienemmillä investoinneilla, esimerkiksi julkaisijan etsimiseen aikaisemmin kehitetylle tuotteelle ei saavuttanut haluttua tulosta joten yritys julkaisi tuotteen omatoimisesti.