



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppateollinen tiedekunta**

**A350A5000 Kandidaatintutkielma**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Aloittelevan ohjelmistoyrityksen haasteet ja liiketoimintamallin valinta  
B2B-markkinoilla**

**Mallien kääntöpuolet ja valintaan vaikuttavat tekijät**

Jouko Koskinen

0420447

4.12.2015

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

## TIIVISTELMÄ

Tämän työn tarkoitus on selvittää aloittelevan ohjelmistoyrityksen haasteet B2B -markkinoilla. Lisäksi tavoitteena on selvittää mitkä liiketoimintamallit sopivat aloittelevalle ohjelmistoyritykselle ja mitkä asiat vaikuttavat mallin valintaan. Haastatteluiden perusteella olen myös kerännyt esimerkkejä liiketoimintamallien kääntöpuolista, minkä tarkoituksena on havainnollistaa liiketoimintamallien toimivuutta käytännössä. Teoriaosassa olen hyödyntänyt aikaisempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta. Empiirisen aineiston olen kerännyt puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltavat edustivat kolmea eri B2B -ohjelmistoalalla toimivaa yritystä. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella pystyn toteamaan aloittelevan yrityksen yleisimmät haasteet, jotka ovat pääoma ja resurssit, sekä myynti- ja markkinointiosaaminen. Mielenkiintoinen löydös oli kuitenkin, että pääoman keräämisen haasteellisuudesta ei oltu yhtä mieltä. Selvää on kuitenkin, että pienet resurssit ovat aloittelevan ohjelmistoyrityksen vaikeimpia haasteita. Oma johtopäätökseni on, että kumppania hyödyntävät liiketoimintamallit kannattavat tästä syystä, huolimatta riskeistä. Kumppanin hyödyntäminen aloittelevan ohjelmistoyrityksen näkökulmasta on kannattavaa myös aikaisempien tutkimuksien perusteella. Jälleenmyyjien hyödyntämisessä nousi esille brändikysymys, eli myydäänkö tuote jälleenmyyjälle omalla brändillä vai white label -mallilla. Haastatteluiden perusteella molemmissa malleissa on hyviä ja huonoja puolia. On kuitenkin selvää, että brändääminen mahdollistaa suuremman potentiaalin kun tuote menestyy. Liiketoimintamallin valintaan vaikuttaa kuitenkin myös erityisesti yrityksen tavoitteet, mikä tarkoittaa sitä, että brändääminen ei ole itsestäänselvyys. Jos yrityksen tavoitteet ovat matalammalla, voidaan tällöin valita pelkkä white label -malli. Aloittelevien ohjelmistoyritysten haasteet ovat yleisesti samat. Haasteiden perusteella ei voida kuitenkaan suoraan sanoa, että tietty liiketoimintamalli on paras vaihtoehto. Valinnassa tulee ottaa huomioon myös yrityksen tavoitteet ja lähtökohdat. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että kumppanin hyödyntäminen kannattaa jos resursseja on rajallisesti.

## SUMMARY

The main objective of this study was to clarify what are the main challenges of a software start-up company on B2B markets and which models are the most suitable when considering start-up companies main challenge: resources. I will also study the alternative business models and the aspects that affect the decision making when deciding which model to use. The default hypothesis is that start-ups have limited resources so I have brought up business models that doesn't require as much resources. I have also studied the the good and bad sides of suitable models to highlight how the models work in practice. In this study I have used previous literature and studies about this subject. The material for empirical section has been collected via interviews. I interviewed 3 managers from 3 different B2B software companies which have used the models I have brought up in this study. On the basis of previous studies I managed to clarify which are the most common challenges for software start-up companies. As I presumed resources and funding are the main challenges but there wasn't a mutual understanding on the level of how challenging it really is. Other challenge that came up in every study was marketing and sales challenges. When considering business models in the perspective of challenges it is clear that co-operation with a partner is a smart strategy. This was my own conclusion and also previous studies support this argument. If a start-up company uses a partner and especially a re-seller, it has to decide whether to use a white label model or a co-branding model. This is a brand question which I discussed with the interviewees. The general opinion was that branding a product holds more potential in the case of success. That is why white label model itself is not a good option if the company's objective is to be globally successful. Lack of a brand makes it harder to succeed in larger scale. In the other hand it is not obvious that co-branding is the best option In the other hand company's goals and premise are the main aspects that determine which models to use. For example using only a white label model can be a option if the company wants to get a proper income with minimal effort. In the other hand this strategy seldom lead to a big scale success. In general all start-ups face the same challenges and it is clear that partnering with other companies can give a leverage to a small start-up companies.

## **JOHDANTO**

- 1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet**
- 1.2. Ongelman asettelu ja rajaukset**
- 1.3. Teoreettinen viitekehys**
- 1.4. Tutkimusmenetelmät**
- 1.5 Haastattelut**

## **2. B2B OHJELMISTOALA JA LIIKETOIMINTAMALLIN MÄÄRITTELY**

- 2.1 Ohjelmistoalan erityispiirteet**
- 2.2. Liiketoimintamallin määrittely**

## **3. ALOITTELEVAN YRITYKSEN HAASTEET**

## **4. VAIHTOEHTOISET MALLIT**

- 4.1. Ollakko brändi vai eikö olla**

## **5. VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

- 5.1. Mallin valinta**
- 5.2. Kumppanin valinta**

## **6. MALLIEN VERTAILU**

- 6.1. White Label**
- 6.2. Co-branding**
- 6.3. Vertailun yhteenveto**

## **7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

## 1. JOHDANTO

B2B-ohjelmistomarkkinat ovat iso, potentiaalinen ja kilpailtu ala. Aloitteleva ohjelmistoyritys joutuukin pohtimaan, miten markkinoille mennään ja kuinka alussa olevaa liiketoimintaa lähdetään kasvattamaan.

Aloittelevalla yrityksellä on uuden liiketoiminnan kasvattamisessa omat ongelmansa ja markkinoille menemisessä omat haasteensa. Ongelmiksi saattaa muodostua pääoman hankkiminen, mikä on iso haaste, kun yritys tarvitsee resursseja tuotteen kaupallistamisessa. Aloittelevalla yrityksellä on myös harvoin valmista asiakaskuntaa, joten myös asiakaskunnan hankkiminen voi vaatia ison määrän resursseja, tai vähintäänkin paljon aikaa.

Erilaisia liiketoimintamalleja on paljon ja liiketoimintamalliin vaikuttavat monet eri asiat. (Rossi et al., 2003). Aloittelevalla yrityksellä ei välttämättä ole kokemusta ohjelmistoliiketoiminnan kasvattamisesta ja haasteena onkin löytää sopiva liiketoimintamalli suhteessa yrityksen lähtökohtaan ja tavoitteisiin.

Kun yritys tunnistaa omat lähtökohtansa, on seuraava askel liiketoimintamallin valinta. Koska aloittelevalla yrityksellä on todennäköisesti rajallisesti resursseja, voi yritys valita toimintamallin, mikä ei vaadi erityisen paljon resursseja. Ennen sopivan mallin valintaa yrityksen tulee kuitenkin pohtia, mitkä asiat tulee ottaa valinnassa huomioon, sekä vartenotettavien mallien hyödyt ja haasteet, sekä riskit ja mahdollisuudet.

## **1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet**

Tavoite on selvittää millä liiketoimintamallilla aloittelevan ohjelmistoyrityksen kannattaa toimia, kun otetaan huomioon, ettei aloittelevalla ohjelmistoyrityksellä ole suurta pääomaa, mutta tavoite on kasvattaa liiketoimintaa nopeasti. Kysymys onkin, että miten kasvu saavutetaan, kun resursseja on rajallisesti.

Tutkin yleisesti liiketoimintamalleja ohjelmistomarkkinoilla ja nostan esille vähän resursseja vaativia liiketoimintamalleja, joilla pystytään saavuttamaan nopeaa kasvua pienin resurssein, sekä pohdin näiden mallien kääntöpuolia. Selvitän myös eri tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon mallin valinnassa. Tarkoitus on myös tutkia aloittelevan yrityksen yleisimpiä haasteita, jotka tulen ottamaan huomioon mallinvalintaprosessissa.

Uskon, että monet aloittelevat ohjelmistoyritykset ovat pohtineet näitä kysymyksiä ja joutuneet toimimaan "kokeile ja opi" -tyylillä. Lopullinen tavoite on rakentaa ensimmäisten kasvuaskeleiden tueksi kokonaiskuva mikä auttaisi aloittelevaa yritystä välttymästä sudenkuopilta ja helpottaisi kasvuprosessin alussa sopivan liiketoimintamallin valintaa.

## **1.2. Ongelman asettelu ja rajaukset**

Ongelman asettelussa ydinkysymykset tulevat esiin aloittelevan yrityksen näkökulmasta B2B (Business to business) ohjelmistomarkkinoilla. Tuote on myös rajattu B2B segmentille, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteen myyntiprosessi kestää selvästi kauemmin kuin kuluttajamarkkinoilla. (Puusa et al. 2012) eli käytännössä B2B-ohjelmistot ovat räätälöitäviä, joiden myynti, neuvottelut ja implementointi kestävät huomattavasti kauemmin kuin kuluttajille suunnatuissa geneerisissä ohjelmistoissa.

Aloitteleva yritys on tienhaarassa, jossa tarkoitus on valita sopiva liiketoimintamalli lähtökohdat ja tavoitteet huomioon ottaen. Oletus on, että yrityksen tuote on kaupallistamista vaille valmis. Osa-alueita tarkastellaan myös sen mukaan, että yrityksellä ei ole vielä rahoitusta, ja yritys pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa mahdollisimman nopeasti ja pienin resurssein.

### **Pääkysymys:**

*Mitä aloittelevan ohjelmistoyrityksen tulee ottaa huomioon liiketoimintamallin valinnassa?*

### **Alakysymykset:**

*Mitkä ovat sopivia liiketoimintamalleja aloittelevan ohjelmistoyrityksen näkökulmasta jos käytössä on rajallinen määrä resursseja?*

*Mitkä ovat eri liiketoimintamallien kääntöpuolet?*

### 1.3. Teorettinen viitekehys

Tämän teoreettisen viitekehysten tarkoitus on kuvata mallin valinnan prosessia aloittelevan yrityksen näkökulmasta.

1. Lähtökohdat	2. Vaihtoehtoiset mallit	3. Valintaan vaikuttavat tekijät	4. Mallien kääntöpuolet	5. Päätös
Resurssit, Tavoitteet	Malli A Malli B	X- Tekijät	Hyödyt ja haitat	Malli A / B

### 1.4. Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on tehty kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, eli case-tutkimuksena. Tapaustutkimuksen tarkoitus on paneutua rajattuun aiheeseen, tutkia sen eri puolia ja tehdä uusia havaintoja (Laine et al. 2007).

Tiedonkeruu toteutetaan tutkimalla aluksi kirjallisuutta ohjelmistomarkkinoista ja ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleista, sekä haasteista. Kirjallisuudesta pyrin löytämään myös aineistoa liittyen kumppanin valintaan ja strategiseen päätöksentekoon. Tarkoitus on löytää kirjallisuutta joka on tehty ohjelmistoalan näkökulmasta.

Empiirisen aineiston kerään puolistrukturoidulla haastattelulla eri ohjelmistoyrityksiltä, jotka käyttävät erilaisia liiketoimintamalleja. Haastatteluiden perusteella on tarkoitus löytää käytännössä mallien hyvät ja huonot puolet, valintaan vaikuttavia tekijöitä, sekä mallien edellytykset ja vaikutukset yrityksen tulevan liiketoiminnan kannalta.



## 1.5 Haastattelut

Haastattelin tutkimusta varten kolmen eri yrityksen edustajaa. Henkilöt olivat korkeassa asemassa yrityksessä ja vastasivat yrityksen eri osa-alueista. Haastatteluiden kysymysrunko löytyy liitteistä.

**Yritys A** toimii Suomessa B2B -ohjelmistoalalla. Yritys tarjoaa erilaisia pilvitalennuspalveluita. Tuotteita räätälöidään asiakaskohtaisesti eri tarpeisiin. Palveluita myydään eri jälleemyyntimalleilla. Yritys on pieni (liikevaihto alle miljoona), mutta tekee tulosta. Haastattelemani henkilö on yrityksen myyntipäällikkö.

**Yritys B** On myös Suomessa toimiva it-palveluntarjoaja. Palveluita ja tuotteita on laajemmalla skaalalla ja yrityksen ydinliiketoiminta on jälleenmyynti. Yritys tarjoaa kuitenkin myös omia räätälöityjä tuotteita, joita myy itse sekä tarjoaa jälleenmyytäväksi. Haastateltava henkilö on yrityksen myyntijohtaja.

**Yritys C** On Pohjoismainen ohjelmistotalo, joka on oman alansa yksi markkinajohtajista. Yritys tarjoaa räätälöitäviä webanalytiikkatyökaluja. Haastateltava henkilö on yrityksen markkinointi- ja strategijohtaja, mutta on myös sarjayrittäjä. Kokemusta hänellä on ohjelmistoalan eri sektoreilta.

Jatkossa tulen koodaamaan henkilöt seuraavasti:

*Yritys A myyntipäällikkö = Henkilö A*

*Yritys B myyntijohtaja = Henkilö B*

*Yritys C markkinointijohtaja = Henkilö C*

## **2. B2B OHJELMISTOALA JA LIIKETOIMINTAMALLIN MÄÄRITTELY**

Tässä kappaleessa käyn läpi ohjelmistoalan piirteitä ja tekijöitä jotka ovat ominaisia juuri tällä alalla. Määrittelen yleisesti liiketoimintamallin käsitteenä ja pohdin siihen kuuluvia osa-alueita.

### **2.1 Ohjelmistoalan erityispiirteet**

Ohjelmistoala on kehittynyt huimasti ja tähän on vaikuttanut erityisesti internetin käytön lisääntyminen. Ohjelmistoalalla ollaan siirtymässä tuotekäsitteestä, palvelukäsitteeseen. Ohjelmistotuote palveluna tunnetaan myös nimellä Software-as-a-Service, eli SaaS. Tämä muutos tarkoittaa käytännössä sitä, että yhä useammin ohjelmisto räätälöidään asiakkaalle ja mukaan kuuluu kokonaisvaltainen palvelu. Ohjelmistoala voidaan rajata tuotteen mukaan karkeasti kahteen sektoriin: geneeriset massamyyntiin suunnitellut tuotteet ja yritysohjelmistot. (Campbell-Kelly et al. 2007). Ohjelmistotuotteet / -palvelut ovat kuitenkin kehittyneet niin monimuotoisiksi, että yrityksiä on jo vaikea lokeroida tiettyyn kategoriaan tai segmenttiin. (Valtakoski et al. 2010)

Ohjelmistoalan erityispiirteitä voidaan pohtia tuotteen näkökulmasta. Ohjelmistoalalla liiketoimintamalleihin ja mallien eri osa-alueisiin vaikuttaakin erityisesti ohjelmiston piirteet tuotteena / palveluna. (Rajala et al. 2003) Ohjelmisto on tuotteena informaatiointensiivinen, kallis tuottaa, mutta erityisen edullista kopioida jälleenmyytäväksi. (Shapiro et al., 1999) Kun ohjelmisto on valmis, sen kopioiminen ei maksa käytännössä mitään, joten tuotantoon ei kehitysvaiheen jälkeen kulu resursseja, jos kaupallistamisen jälkeistä kehitystyötä ei lasketa mukaan. Shapiro ja Varion mainitsevat ohjelmiston tuottamisen olevan kallista, mikä pitääkin paikkansa kun puhutaan massiivisista ohjelmistotaloista, mutta pienet alle viiden hengen aloittelevat ohjelmistoyritykset tuottavat ohjelmistonsa itse pienellä tiimillä, jolloin kehityskustannukset voivat olla verrattain pienet.

## 2.2. Liiketoimintamallin määrittely

Liiketoimintamalli tarkoittaa pelkistetysti sitä miten yritys toimii. Käsitteenä liiketoimintamallin määrittelyyn ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää. Määritelmät vaihtelevat paljon ja se luokin omat haasteensa, kun pyritään tunnistamaan mallin komponentteja, luonnetta ja etenkin sitä, mikä on hyvä liiketoimintamalli. (Morris et al. 2003)

Ohjelmistoalalla liiketoimintamallin teoreettinen pohja on käytännössä sama kuin millä tahansa alalla. Liiketoimintamallista voidaan eritellä elementtejä, joista muodostuu kokonaisuudessaan yrityksen liiketoimintamalli. Ohjelmistoalan liiketoimintamalleihin liittyen Rajala et al. (Rajala et al. 2003) ovat nostaneet tutkimustensa perusteella neljä tärkeintä liiketoimintamallin komponenttia, jotka ovat: 1. Tuotestrategia, 2. Jakelustrategia, 3. Ansaintamalli ja 4. Palvelu ja implementointi.

**Tuotestrategiassa** on kyse konkreettisesti tuotteen ominaisuuksista ja akateemisessa mielessä arvonlupauksesta. Rajala et al. selvittivät haastatteluidensa perusteella, että tuotestrategiassa kaksi tärkeää strategiaa määrittelee heti alussa liiketoimintamallin rajat. Nämä kaksi tuotestrategiaa ovat 1. Kauapallistettu geneerinen ohjelmisto ja 2. Räätelöitävä ohjelmisto. (Rajala et al. 2003)

**Jakelustrategiassa** kyse on kuinka yritys toimittaa tuotteensa asiakkailleen. Yrityksellä on jakelussa ja myynnissä pelkistetysti kaksi eri vaihtoehtoa, ja niiden yhdistelmä. Yritys voi myydä tuotettaan omien kanavien kautta, käyttää jälleenmyyjää tai molempia yhdessä. Erilaisia jälleenmyyjäjä ovat mm. operaattorit, it-palveluntarjoajat, konsulttiyritykset. Rajala et al. (Rajala et al. 2003)

Internet on avannut aloitteleville yrityksille mahdollisuuden laajentaa toimintaansa ja myyntiään alhaisin kustannuksin. Internet ei kuitenkaan välttämättä toimi

jakelukanavana B2B -markkinoilla, sillä yritysohjelmistot vaativat usein räätälöintiä ja myynti- / ostoprosessi on muutenkin pidempi (Moen, 2004)

**Ansaintamalli** määrittelee yrityksen tavan tehdä myynnillään tuottoa. Tähän elementtiin lasketaan mukaan hinnoittelu, kulurakenne, tulonlähde jne. Ansaintamallit vaihtelevatkin hinnoittelun, tulonlähteen sekä myytävän tuotteen mukaan. Rajala et al. tutkimusten perusteella ansaintamalleja on 1. Hinnoittelu kustannusten tai arvon perusteella 2. Lisensointi. Lisensointi tarkoittaa sitä, että yritys myy oikeuden käyttää tai myydä tuotettaan. (Rajala. 2003) Lisenssisopimuksia voidaan tehdä erilaisia ja lisenssin saajalla on siis oikeudet käyttää lisensoitua tuotetta vain sovitulla tavalla.

Krista Hytönen keksintösäätiöstä mainitsee lisensoinnin hyödyistä mm. sen, että jos tuotteen omistajalla ei ole resursseja kaupallistaa tuotettaan, on lisensointi silloin hyvä vaihtoehto. Tämä on tärkeä huomio aloittelevan ohjelmistoyrityksen näkökulmasta, juuri resurssien rajallisuuden vuoksi. (Hytönen, 2014)

**Palvelu ja implementointi** käsittää asiakaspalvelun, konsultoinnin, asennukset ja integrointiprojektit. (Rajala et al. 2013)

Hyvän liiketoimintamallin määrittely on hankalaa, sillä liiketoimintamalli koostuu monesta elementistä ja tekijästä. Räsänen (Räsänen, 1996) on kuitenkin maalannut sanoin hyvän liiketoimintamallin seuraavasti: "Kun liiketoimintaa katsotaan monen tekijän perspektiivistä, voidaan sanoa, että hyvässä liiketoimintamallissa yhdistyy seuraavat asiat: tuottoisa kohde sijoittajille, hyödyllinen palvelu asiakkaille, palkitseva työpaikka työntekijöille ja kilpailukykyinen strategia kilpailijoihin verrattuna."

### 3. ALOITTELEVAN YRITYKSEN HAASTEET

Koska tässä työssä tutkin aihetta aloittelevan yrityksen näkökulmasta, myös haasteet ja sopivat mallit tulee nähdä tästä näkökulmasta. Kuten aikaisemmin on tullut esille, pienillä yrityksillä on omat haasteensa ja tietyt mallia muotoillessa tulee ottaa huomioon aloittelevan yrityksen lähtökohta ja tavoitteet.

#### Haasteet

Miettinen et al. ovat tutkineet aloittelevan ohjelmistoyrityksen kasvun haasteita. Tutkimuksen haastatteluissa kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että suurimmat haasteet ovat myynti- ja markkinointi, motivaatio, riskinotto- ja henkilöstön johtaminen. (Miettinen et al. 2010)

Lähtökohtaisesti jos ajatellaan aloittelevaa ohjelmistoyritystä, suurimmat loogiset ongelmat ovat oletetusti pieni pääoman määrä ja muiden resurssien vähyys sekä asiakaskunnan puute.

Miettisen tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että yksikään haastateltava ei ollut sitä mieltä, että rahoituksen hankkiminen olisi kovinkaan suuri haaste. He kuitenkin toteavat, että rahoituksen saaminen voi silti joskus olla pienille suomalaisille ohjelmistoyrityksille ongelma.

Pienten ohjelmistoyritysten haasteista ollaan kuitenkin montaa mieltä. Esimerkiksi Harjun tutkimuksessa (Harju, 2008) todetaan, että suurimmat haasteet pienille ohjelmistoyrityksille ovat 1. Rahoitus 2. Kuinka saada oikeat ihmiset yritykseen 3. Kilpailu 4. Nopeasti muuttuva teknologia.

Voidaan siis todeta, että eri haasteet koetaan eri yrityksissä eri tasoisina. Joissakin yrityksissä rahoituksen saaminen saattaa olla ongelma, mutta muut osa-alueet

hallinnassa. Toisilla yrityksillä taas saattaa olla pääomaa riittämiin, mutta yritykseltä puuttuu osaamista muilta osa-alueilta, kuten myynnistä ja markkinoinnista. Ei voida siis yleistää mitkä haasteet ovat millekin yritykselle isoimpia, mutta samat teemat ovat selvästi nousseet eri haastatteluissa esille, mutta vain eri järjestyksessä.

Turun kauppakorkeakoulun on tuottanut kattavan tutkimuksen Suomen ohjelmistomarkkinoista (Rönkkö et al. 2008), jossa käsitellään myös ohjelmistoyrityksen haasteita. Tutkimuksessa haastateltiin 71 Suomalaista ohjelmistoyritystä, joten aineisto on kattava. Tutkimuksen tulokset haasteisiin liittyen oli yksinkertainen: Suurin haaste yrityksillä on kasvu. Haasteet on vielä jaoteltu ja arvostettu haasteellisuuden mukaan.

Ensimmäinen mielenkiintoinen tulos oli, että suurin osa koki osaamisensa ja erikoistumisensa tietyille osaamisalueelle ja segmentille ehdottomana vahvuutena, mutta samalla ydinhaasteena, koska se rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa, johtuen siitä, että kun yritys on erikoistunut kapealle alalle, on sen vaikea laajentaa tarjontaansa laajemmille markkinoille.

Kuten on jo todettu, Turun Kauppakorkeakoulun tutkimuksessa myös myynti- ja markkinointi koettiin suureksi haasteeksi ja tutkimuksessa nostettu vaikeimpana haasteena sijalle 1. Muut sijat olivat: 2. Yrityksen pieni koko 3. Asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen 4. Kasvustrategian rakentaminen 5. Huono asenne yrittäjyyttä kohtaan 6. Rahoitus. Myös asiakashankinta koettiin olennaiseksi haasteeksi.

Suurin osa yrityksistä koki, että suurin vahvuus on teknologinen osaaminen ja tietotaito. On ymmärrettävää, että pienissä yrityksissä tiimissä on lähinnä ohjelmistokehittäjiä, jotka ovat erikoistuneet juuri teknologiapuoleen, jolloin markkinointi- ja myyntiosaaminen on puutteellista.

Tutkimuksessa alleviivataan, että juuri pienten (alle 2 vuotta toimineet) ohjelmistoyritysten haasteet ovat myynti ja markkinointi, sekä resurssien puute.

Tutkimuksessa todetaan myös, että etenkin kansainvälistymisvaiheessa, ulkomaanmarkkinoilta joudutaan ostamaan tytäryhtiöitä ja rakentamaan kattavia jakelukanavia, jotka vaativat suuren määrän resursseja. Pienillä yrityksillä harvemmin on näihin toimenpiteisiin vaadittavia resursseja. Samassa tutkimuksessa todetaan, että kumppanin ja jälleenmyyjän hyödyntäminen kuitenkin mahdollistaa resurssien puutteista huolimatta nopean kasvun ja laajentamisen myös kansainvälisille markkinoille.

Oma johtopäätökseni on, että rahoituksen hankkiminen ei ole mahdollisuuksien kannalta isoimpia haasteita, vaan pelkästään hidaste. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että jos yritys aikoo rakentaa toimintansa ilman kumppania, tarvitaan laajentamiseen todella paljon resursseja ja pääomaa, mutta kuten Turun kauppakorkeakoulun tutkimuksessa todettiin, pieni yritys voi hyödyntää kumppania / jälleenmyyjää, jolloin vastuu resursseista ja riskeistä siirtyy isommalle yritykselle.

Koen, että tiimin kyvykkyys voi olla todellinen haaste, sillä pienillä yrityksillä on usein osaamista ja tietotaitoa teknologiasta ja ohjelmistokehityksestä, mutta osaaminen myynnin ja markkinoinnin puolelta uupuu, mikä todettiin molemmissa edellisissä tutkimuksissa. Aloittelevan yrityksen tulisikin kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että tiimistä löytyy osaamista myös liiketoiminnan eteenpäin viemiseksi, ellei tässäkin tapauksessa tukeuduta kumppaniin.

Kilpailua en pidä kovinkaan suurena haasteena. Kilpailu on väistämätöntä ja se täytyy hyväksyä alalla kuin alalla. Koska ohjelmistoala kehittyi jatkuvasti, kehittyvät siten liiketoimintamallit ja myös toimintatavat, mikä johtaa mahdollisuuksiin toteuttaa uusia ratkaisuja markkinoille. Lisäksi totean, että vaikka markkinoilla on kuinka kova kilpailu, aina voi tehdä asioita paremmin.

## **4. VAIHTOEHTOISET MALLIT**

Aloittelevan ohjelmistoyrityksen haasteet huomioon ottaen, yksi loogisesti järkevä strategia nopean kasvun takaamiseksi olisi löytää kumppani kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin. Aloittelevan yrityksen kannattaa harkita vakavasti kumppanin / jälleenmyyjän kanssa liittoutumista, jolloin yritys pystyy hyödyntämään kumppanin resursseja ja kumppani aloittelevan yrityksen osaamisesta. Koska olen rajannut työn niin, että yrityksen tavoite on laajentaa liiketoimintaansa nopeasti, mutta yritykseltä on rajallinen määrä resursseja, nostan esille vain jälleenmyyjää hyödyntävät mallit.

Rajala et al. (Rajala et al. 2003) tutkimuksessa on luokiteltu erilaisia ohjelmistoyrityksen liiketoimintamalleja ja olen nostanut niistä kumppaneita hyödyntävät mallit:

**1. Myynti loppuasiakkaalle yhteistyössä jälleenmyyjän / kumppanin kanssa.**

**2. Niin sanottu white label malli, jossa jälleenmyyjänä esimerkiksi operaattori, joka myy tuotetta omalla brändillä.**

Vaihtoehtona on aina oman suoran myynnin toteuttaminen. Suorassa myynnissä aloitteleva ohjelmistoyritys voi hyödyntää jakelukanavana omia internetsivuja, missä ohjelma on ladattavissa. Tämä on edullista ja automaattista. Asia ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen, sillä tässä vaiheessa pitää ottaa huomioon, että kyseessä on B2B-markkinat, missä kuluttaja- ja yritysasiakkaan päätöksenteko poikkeavat toisistaan. Päätöksentekoprosessi kulkee samaa kaavaa, mutta yritysasiakkaan ostoprosessi on muodollisempi ja siihen kuluu enemmän aikaa (Puusa et al., 2012) Tämä tarkoittaa sitä, että markkinointiin ja myyntiprosessiin joudutaan panostamaan joka tapauksessa, sillä a) jos asiakas ei ole tunnistanut tarvetta, joutuu ohjelmistotarjoaja luomaan tarpeen asiakkaalle markkinointitoimien avulla tai b) jos



asiaks on tunnistanut tarpeensa, mutta ei tiedä mistä etsiä ratkaisua, joutuu yritys edelleenkin toteuttamaan markkinointitoimia. Tässä vaiheessa tullaan taas tilanteeseen, missä aloittelevalla ohjelmistoyrityksellä harvemmin on resursseja rakentaa isoa myynti- ja markkinointiverkostoa.

Edellisen katsauksen perusteella olen todennut, että jälleenmyyjän hyödyntämisessä on niin suuret hyödyt, että tulen tutkimaan tarkemmin jälleenmyyntiä hyödyntäviä malleja.

#### **4.1. Ollakko brändi vai eikö olla**

Jos liiketoimintamallin muodostamisessa päädytään jälleenmyyjän hyödyntämiseen, nousee esille tärkeä kysymys: myydäänkö tuotetta omalla brändillä vai white label-mallilla?

**White Label** mallissa tuote myydään useimmiten linsenssisopimuksella jälleenmyyjälle tai kumppanille, joka brändää tuotteen itse ja vastaa yleensä myös myynnistä ja markkinoinnista. White label mallin käyttö onkin lisääntynyt selvästi esimerkiksi pilvipalvelumarkkinoilla, jossa yhä useammat isot it-palveluntarjoajat ovat siirtyneet hankimaan pilvipalvelunsa pienemmältä ohjelmistotaloilta ja brändänneet tämän jälkeen tuotteen itse. (Partanen, 2013) Tämän perusteella markkinoilla on selvästi rakentunut kysyntää, johon pienet it-palveluita tuottavat yritykset pääsevät vastaamaan. Voisi kuvitella, että tulevaisuudessa yhä useammat yritykset tulevat alihankkimaan ohjelmistoja white label mallilla, mikä lisää myös yrityksiä, joiden ensisijainen strategia on vastata tähän white label ohjelmistojen kysyntään.

Jälleenmyynti voidaan tietenkin tehdä myös niin, että jälleenmyyjä myy tuotetta alkuperäisellä brändillä. Tästä mallista käytetään myös nimeä **Co-branding**. Co-branding on malli, jossa yhdistyy kahden tai useamman tuotteen brändi. (Washburn et al. 2000) Ohjelmistoalalla esimerkiksi tietoturvatuotteiden liittäminen kannettavan tietokoneiden mukaan on co-branding -strategiaa. Co-branding on akateemisessa maailmassa tulkittu brändistrategiaksi, mutta tässä se liittyy niin

vahvasti jakeluun ja myyntiin, että lasken sen mukaan vaihtoehtoiseksi jakelu-/liiketoimintamalliksi. Tässä mallissa on omat haasteensa, joita erittelen työn loppuvaiheessa.

Mallit erottaa käytännössä vain se, että myydäänkö tuotetta omalla brändillä vai jälleenmyyjän brändillä. Jälleenmyyjän näkökulmasta nousee tässä vaiheessa esiin yksi kysymys: miksi kukaan myisi toisen yrityksen tuotetta heidän brändillään, kun vaihtoehtona on myydä tuote omalla brändillä?

## **5. VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

Tässä kappaleessa pohdin ja erittelen tekijöitä, joita tulee ottaa huomioon liiketoimintamallin valinnassa. Olen nostanut esille tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa mallin valintaan, sekä haastatteluissa nousseita tekijöitä, joita haastateltavat ovat maininneet.

Kumppanin valinnassa huomioon otettavia tekijöitä olen poiminut kirjallisuudesta, sekä haastatteluista.

### **5.1. Mallin valinta**

Kun vaihtoehtona on white label -malli tai co-branding -malli, tulee brändikysymys vahvasti esille. Mallin valinnassa onkin kysymyksenä, että brändätäänkö tuote vai ei. Tämä kysymys viitekehyksenä olen nostanut esille asioita, jotka voivat vaikuttaa mallin valintaan, sekä tekijöitä, jotka ovat nousseet esille haastatteluissa. Mallin valintaan vaikuttaviin tekijöihin otti kantaa vahvimmin henkilö C.

Henkilö C totesi, että kun yritys pohtii white label ja co-branding malleja vaihtoehtoina, tärkeimmät mallin valintaan vaikuttavat tekijät ovat, tavoitteet, rahoitus, kohdemarkkinat, ja motivaatio.

## **Tavoitteet**

Tavoitteet määrittelevät ensisijaisesti millä mallilla yritys aikoo toimia. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi tavoiteltu kasvu tai toimiminen tietyillä markkinoilla. Yksi tärkeimmistä tekijöistä, jonka henkilö C nosti esille, on yrityksen asennoituminen exit-vaiheeseen. Jos yrityksen tavoite on rakentaa nopeasti kannattava liiketoiminta ja saada yritys myytyä, eli päätyä exit-vaiheeseen, on yrityksen tällöin rakennettava myös brändi, koska ilman brändiä yrityksellä on minimaalinen arvo verrattuna yritykseen jolla on brändiarvoa.

## **Rahoitus**

Rahoituksen hankkiminen on olennainen tekijä jos yritys harkitsee oman brändin rakentamista tai white label mallin käyttämistä. Resursseja tarvitaan joka tapauksessa mallista riippumatta. Tietenkin oman brändin rakentaminen vaatii enemmän resursseja, kun vaihtoehtoisesti white label -mallissa, jossa resursseja kuluu lähinnä kumppanin hankkimiseen ja tuotekehitykseen. Henkilö C toteaa, että kunnianhimoiset yrittäjät pyrkivät useimmiten saamaan rahoituksen ja brändäämään tuotteensa itse. Henkilö C:n mielestä kysymys ei ole siitä, kumman mallin yritys valitsee, vaan saako yritys rahoituksen brändäämisen toteuttamiseksi. Hän totesi kuitenkin lopuksi, että white label malli on toimiva, jos rahoituksen saaminen on haasteellista, mutta yritys haluaa silti laajentaa liiketoimintaa nopeasti pienin resurssein.

## **Segmentti ja kohdemarkkinat**

Henkilö C totesi mallin valinnasta seuraavaa: "yritys voi tarjota tuotettaan brändättynä tai white labelina, mutta tärkeimmillä markkinoilla yrityksen tulisi ainakin yrittää luoda liikearvoa brändäämällä ja tarjota tuote muille toissijaisille markkinoille white labelina"

Henkilö C:n mukaan brändääminen on kannattavaa tärkeimmillä kohdemarkkinoilla, mutta toissijaisilla markkinoilla, tai vaikeasti lähestyttävillä markkinoilla white label -mallin käyttö on järkevää.

## **Motivaatio**

Markkinointijohtaja C mainitsi, että motivaatio vaikuttaa erityisesti siihen, onko yrityksellä rahkeita lähteä rakentamaan omaa brändiä. Oman brändin rakentaminen ja vakaan markkina-aseman saavuttaminen saattaa viedä vuosia ja samalla paljon pääomaa. Tämä vaatii paljon työtä ja resursseja, mihin ei pystytä ilman vahvaa motivaatiota ja pitkäjänteisyyttä. Usko omaan tuotteeseen ja tulevaisuuden arvoon kannustaa yritystä luomaan tuotteelleen oman brändin. Mutta tietenkin jos yrityksen motivaatio on vain tasainen tulonlähde, eikä motivaatio ole rakentaa jättimäistä liiketoimintaa, on tällöin white label malli toimiva. Henkilö C totesi kuitenkin, että kaikki on mahdollista ja myös white label mallin avulla voidaan rakentaa suuri ja menestyvä liiketoiminta.

## **5.2. Kumppanin valinta**

Aloittelevan yrityksen näkökulmasta kumppanin kanssa liittoutuminen on kannattavaa monessakin mielessä, jotka on todettu jo edellisissä kappaleissa, mutta kumppanin / jälleenmyyjän valinnassa tulee ottaa huomioon tiettyjä asioita, huonojen lopputulosten välttämiseksi. Rajaan tästä osuudesta pois itsestäänselvät asiat, kuten kumppanin luotettavuus, kulttuurierot ja kumppanin taloudellinen tila. Otan huomioon tekijöitä, jotka ovat olennaisia kumppanuuden synergian kannalta.

Kumppanit voidaan jakaa suhteen luonteen perusteella eri luokkiin, joita ovat Ostelwalderin ja Pigneurin mukaan: 1. Strateginen kumppanuus ei-kilpailijoiden välillä 2. Strateginen kumppanuus kilpailijoiden välillä 3. Joint venture tarkoituksena liiketoiminnan kehittäminen yhdessä 4. Ostaja - alihankkija -suhde. (Osterwalder et al. 2015)

Riippumatta siitä, käyttääkö yritys co-branding- vai white label mallia, tulee yrityksen huomioida omien ja kumppanin intressien yhteensopivuus. Vaikka seuraava

esimerkki ei ole ohjelmistoalalta, pätee sen opetus tässäkin. Fazer yhdistyi Cloettan kanssa vuonna 2000, mutta yhteistyö purettiin vuonna 2008. Syy oli siinä, että tavoitteet ja intressit eivät kohdanneet näillä yrityksillä. Fazer halusi laajentaa liiketoimintaansa kansainvälisille markkinoille, mutta Cloettan intressit olivat vain oman liiketoiminnan turvaaminen ja vakaus. (Talouselämä, 2008)

Toinen tekijä on brändien ja tuotteiden yhteensopivuus. Yksi esimerkki on DNA Pouta palvelut. DNA tarjoaa omien tuotteiden ja palveluiden lisäksi erilaisia palveluja co-branding mallilla. DNA tarjoaa esimerkiksi eri yritysten salattuja pilvipalveluita. (DNA, 2015) DNA:lla olisi varmasti kapasiteettia rakentaa omat tuotteensa omalla brändillä, mutta kysymys kuuluu, että miksi tuotteita myydään co-branding mallilla.

Haastattelussa Henkilö A totesi tästä asiasta, että salattu pilvipalvelu ei olisi yhtä vakuuttava jos DNA tarjoaisi omalla brändillään turvattua pilvipalvelua, sillä DNA brändiä ei oletettavasti yhdistetä ensimmäisenä laadukkaaseen tietoturvaan. Tässä tapauksessa toisen yrityksen brändi saattaa tuoda tarpeellista vakuuttavuutta salatulle pilvipalvelulle, mitä ei DNA omalla brändillään saavuttaisi.

Tästä syystä kumppanin valinnassa ja seulonnassa tulisi miettiä tarkasti kuinka oma brändi / tarjoama vastaa kumppanin tarjoamaa. Toinen huomioitava asia on intressien ja tavoitteiden yhtäläisyys.

## **6. MALLIEN VERTAILU**

Tässä kappaleessa vertailen kahta eri mallia, eli White label -mallia, jossa tuote myydään jälleenmyyjälle lisenssisopimuksella, jossa jälleenmyyjä brändää tuotteen itse, vastaa myynnistä ja markkinoinnista, sekä asiakaspalvelusta. Palvelun tuottaja on tällöin vastuussa vain suhteesta jälleenmyyjään. Toinen malli on saman tapainen, mutta tuote myydään omalla brändillä lisenssisopimuksella jälleenmyyjälle. Tässäkin tilanteessa jälleenmyyjä vastaa myynnistä ja markkinoinnista, sekä

asiakaspalvelusta. Molemmissa malleissa siis tarkoitus on siirtää kaupallistamisen vastuu jälleenmyyjälle. Mallien vertailussa olen tuonut esille niitä tekijöitä, joita haastatteluissa on noussut esille.

## 6.1. White Label

Perusajatus white label mallissa on myynnin kasvattaminen nopeasti jälleenmyyjän avulla. Koska tuote tarjotaan white labelina, jälleenmyyjä saattaa kokea tarjouksen houkuttelevana, sillä jälleenmyyjä saa hinnoitella ja brändätä tuotteen itse. Ohjelmiston tarjoaja taas hyötyy jälleenmyyjän resursseista.

### **Edellytykset**

Kun yritys valmistaa ohjelmistoa, tässä tapauksessa esimerkiksi pilvipalvelua, sen tulee olla **kilpailukykyinen, toimiva ja laadukas**, jotta jälleenmyyjä edes harkitsee tuotteen lisäämistä omaan tuotevalikoimaan. Tuotteen tarjoaminen jälleenmyyjälle perustuu siihen, että jälleenmyyjä joko ei halua panostaa oman tuotteen kehittämiseen, jälleenmyyjällä ei itsellään ole resursseja sen kehittämiseen tai jälleenmyyjällä ei ole riittävää osaamista vastaavanlaisen tuotteen kehitykseen. (Henkilö B)

Yrityksellä tulee olla **tietotaitoa ja osaamista** jota muilla ei ole. Kuten Haastateltava B totesi, white label tuotteen tarjoaminen vaatii kiven kovaa osaamista ja tuotteen pitää olla erittäin hyvä. Tämä on perusteltua, sillä jälleenmyyjä, joka mahdollisesti on rakentanut jo vahvan brändin, ottaa riskin lisäämällä tuotteen portfolioonsa. Jos tuote ei toimikkaan kuten pitää, se saattaa aiheuttaa vahinkoja jälleenmyyjän imagoon ja brändiin.

### **Hyödyt**

Iso osa hyödyistä liittyvät vahvasti **resurssien vähäiseen tarpeeseen**. Kun jälleenmyyjä on vastuussa myynnistä, markkinoinnista sekä jakelusta ja asiakaspalvelusta, ei aloittelevan yrityksen tarvitse kuluttaa resursseja näihin

aktiviteetteihin ja näin ei myöskään tarvitse palkata suurta henkilöstöä huolehtimaan aktiviteeteista. Tästä olivat kaikki haastateltavat samaa mieltä.

**Vapautuminen asiakaspalvelusta** on Henkilön A mielestä isoimpia hyötyjä, sillä ohjelmistopalveluita tarjoavalla yrityksellä asiakas- ja tukipalvelut vievät paljon resursseja. A mainitsi kuitenkin, että pahimmassa tapauksessa myös jälleenmyyjää joutuu palvelemiseen joudutaan käyttämään paljon resursseja, jos epäselvyyksiä joudutaan selvittämään.

Henkilö B:n mielestä irtautuminen asiakaspalvelusta on yksi suurimmista white label strategian hyödyistä. Näin yritys vastaa pelkästään tuotteen toimivuudesta ja kehityksestä kumppaniyritykselle.

**Segmentin rajausta ja kohdentaminen helpottuu.** Henkilö A kertoi, että yrityksen on helpompaa saada tuote suoraan tietyille segmenteille valitsemalla jälleenmyyjä joka toimii jo kohdemarkkinoilla tavoitellulla segmentillä.

**Valmis jälleenmyyntiverkosto** on tekijä jonka kaikki haastateltavat huomioivat. Jälleenmyyjällä saattaa olla todella suuri asiakaskunta jo valmiiksi. Näin aloitteleva yritys säästyy myös uusasiakashankinnan kustannuksilta.

### **Haasteet**

Vaikka tuotetta ei tarvitsekaan markkinoida samalla tavalla kuin itsenäistä brändätyä tuotetta, täytyy se silti saada myytyä jälleenmyyjälle. White label strategiassa tuotto perustuu Henkilö C:n mukaan volyymiin, joten jälleenmyyjiksi tavoitellaan isoja toimijoita joilla on suuri asiakaskunta. Myyminen isoille toimijoille on kuitenkin haasteellista, sillä osto- ja myynti prosessi kestää luonnollisesti kauemmin kuin kaupankäynti pienen yrityksen kanssa. Tuote on luonnollisesti helpompaa myydä pienelle jälleenmyyjälle, mutta silloin myyntivolyymit saattavat jäädä pieneksi.

**Jälleenmyyjän koulutus** on välttämätöntä. Riippuen jälleenmyyjän osaamisesta ja tietotaidosta, eriasteinen koulutus on välttämätöntä kun tuote lanseerataan

jälleenmyyjän kanssa. Jälleenmyyjän on tunnettava tuote tarkasti, jotta kyseisen organisaation myyjät pystyvät myymään tuotetta. Tässä tulee ottaa huomioon myös tulevan kehitystyön tuomat muutokset, jotka pitää myös aina käydä läpi jälleenmyyjän kanssa. (Henkilö A)

**Tuotteen kehityssykli kasvat** kun tuotetta myydään jälleenmyyjän kautta. “Koska jälleenmyyjä haluaa todennäköisesti muutoksia ja räätälöintiä tuotteeseen, tulee tuotteen kehitysaika pidentymään” toteaa Henkilö A.

**Kontrollin häviäminen** on ehdoton heikkous. Henkilö A ja B nostivat esille, että White label yrityksen kannalta vastuun pieneminen tarkoittaa myös sitä, että tuotteen menestymiseen ei voida vaikuttaa, muuten kun konsultoimalla jälleenmyyjää.

### **Riskit**

Suurin riski on **asiakasportfolion epävakaudessa**. Jos yritys on riippuvainen vain parista isommasta jälleenmyyjästä, voi pahimmassa tapauksessa käydä niin, että jälleenmyyjä purkaa sopimuksen ja siirtyy tarjoamaan kilpailevaa tuotetta, tai jos tuote menestyy tarpeeksi hyvin, jälleenmyyjä saattaa kehittää vastaavanlaisen tuotteen itse, jolloin alihankkija tippuu pois pelistä. (Henkilö C)

Henkilö B mainitsi kokemuksesta, että **sopimus ja mahdolliset sanktiot** ovat piileviä riskejä, jotka voivat aiheuttaa todella suuri kustannuksia pienelle white label -tuotteita tarjoavalle yritykselle. Sopimus on tehtävä huolellisesti, jotta yritys välttyisi tältä riskiltä. Jos sopimukseen on jälleenmyyjän toimesta asetettu sanktioita, voivat ne pahimmassa tapauksessa aiheuttaa suuria vaikeuksia pienelle yritykselle.



### **Mahdollisuudet**

Parhaimmassa tapauksessa white label strategia saattaa tuottaa erinomaisia tuloksia. Jos yritys onnistuu myymään tuotteensa monelle jälleenmyyjille, joilla on kattava asiakaskunta, voi kassavirta kasvaa nopeasti. Henkilö C toteaa, että White label mallin avulla voidaan saavuttaa helposti **tasainen kassavirta**, mutta huomioi, että brändin puuttuminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti globaalin läpimurron tavoittelussa.

Henkilö A totesi, että **pieni yritys voi mahdollisesti rakentaa jälleenmyyjän kanssa vahvan ja kannattavan kumppanuussuhteen**, mikä voi johtaa yhteiseen tulokselliseen toimintaan tai jopa fuusioon. Jos suhde toimii, on liiketoimintaa helpompi kehittää yhdessä, kun osaamista ja resursseja on enemmän.

## **6.2. Co-branding**

Co-branding on myös jälleenmyyntimalli, joka poikkeaa white label mallista vain sillä, että tässä vaihtoehdossa tuote brändätään ja tarjotaan omalla brändillä jälleenmyyjälle / kumppanille myytäväksi. Brändin lisääminen kuvioon muuttaa jonkin verran huomioon otettavia tekijöitä.

Vaikka aloittelevan yritys joutuu käyttämään brändäämiseen resursseja, hyötyy yritys silti jälleenmyyjästä, koska tällöin yritys vapautuu myynti -aktiiviteeteista, jakelusta sekä asiakaspalvelusta.

### **Edellytykset**

Markkinointijohtaja B toteaa, että **brändääminen vaatii resursseja ja kokeneen tiimin**, jotta brändäys onnistuu ja oikeanlainen imago saadaan rakennettua. Samaa mieltä oli myös Henkilö C, joka totesi, että onnistuneen brändäyksen ja liiketoiminnan rakentaminen vaatii kokeneen tiimin ja rutkasti onnea. Henkilö C totesi myös, että brändääminen on aina haasteellista, johon vaaditaan paljon resursseja.

### **Hyödyt**

Henkilö B nosti ensimmäisenä esille, että hyvin brändätty tuote saattaa herättää mielenkiintoa nopeastikin. **Onnistunut brändi ja imago voivat nostaa yrityksen liikearvoa huomattavasti**, jolloin esimerkiksi exit-vaiheessa yrityksen arvo on moninkertainen verrattuna yritykseen, jonka kaikki tuotteet on rakennettu white labelina. Henkilö A oli sitä mieltä, että oli brändääminen minkä tasoista tahansa, lisää se aina liikearvoa ja on siksi kannattavaa, vaikka siihen ei kuluttaisikaan suuria määriä pääomaa. Koska Co-branding on myös jälleenmyyntimalli, on tässäkin mallissa samat hyödyt kuin white label mallissa, eli vapautuminen myynnistä, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta.

### **Haasteet**

Co-branding mallissa suurimmat haasteet olivat kaikkien haastateltavien mielestä resurssien tarve. **Brändääminen saattaa viedä paljon resursseja**, jolloin yritys on usein riippuvainen rahoituksesta, ellei yrityksellä ole ennestään paljoa pääomaa.

Henkilö B totesi, että riippuen tuotteesta, oma brändätty tuote voi olla vaikeampaa saada jälleenmyyntiin, sillä **tuotteen pitää sopia jälleenmyyjän / kumppanin brändiin** ja kuten white label mallissa, myös co-branding mallissa jälleenmyyjä ottaa riskin, sillä se kantaa vastuun myynnistä ja mahdollisesti myös asiakaspalvelusta sekä markkinoinnista, mikä on yleisesti jälleenmyyntimallien haaste. Eli yleisesti voidaan todeta, että on haasteellista saada

### **Riskit**

Co-brandingissä yrityksellä on samat riskit kuin white label mallissa, eli **asiakasportfolion epävakaus**. Tällöin yritys on riippuvainen jälleenmyyjien myyntituloksista, mutta jos jälleenmyyjä päättääkin jättää tuotteen pois portfoliostaan, jää aloittelevalle yritykselle kuitenkin tuote jolla on jo brändin tuoma lisäarvo, joka parhaimmillaan tunnustetaan jo markkinoilla, mikä helpottaa tulevaisuudessa myyntiä ja markkinointia. (Henkilö A)

Henkilö B huomioi tärkeän tekijän kumppanuus-suhteesta. Koska kumppanin toiminta vaikuttaa myös palvelun tarjoavan yrityksen brändiin ja imagoon, voi kumppanin virheellinen toiminta aiheuttaa vahinko molempien imagoon ja brändiin.

### **Mahdollisuudet**

Kuten henkilö C totesi, onnistunut brändäys on se, mitä monet tavoittelevat. Parhaimmassa tapauksessa tuotteen brändäys onnistuu loistokkaasti, jolloin yrityksen ja tuotteen tunnettuus markkinoilla räjähtää, jolloin yrityksen ei tarvitse enään huolehtia muusta, kuin että kysyntään pystytään vastata. Henkilö B yhtyi tähän, että jos brändi onnistuu ja yritys menestyy, saa yritys maineen ja kunnian itselleen, mikä white label mallissa menisi jälleenmyyjälle.

### **6.3. Vertailun yhteenveto**

Tässä kappaleessa olen tehnyt yhteenvedon white label mallin ja co-branding mallin eroista ja yhtäläisyyksistä edellisen kappaleen perusteella.

	<b>White Label</b>	<b>Co-branding</b>
<b>Edellytykset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailukykyinen tuote</li> <li>- Vahva osaaminen teknologiaan liittyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailukykyinen tuote</li> <li>- Tarpeeksi pääomaa</li> </ul>
<b>Hyödyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaatii vähän resursseja</li> <li>- Valmis jälleenmyyntiverkosto</li> <li>- Vapautuminen myynnistä, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta</li> <li>- Kohdentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brändin tuoma liikearvo</li> <li>- Valmis jälleenmyyntiverkosto</li> <li>- Vapautuminen myynnistä ja asiakaspalvelusta</li> <li>- Kohdentaminen markkinoille ja halutulle</li> </ul>

	markkinoille ja halutulle segmentille helpottuu	segmenteille helpottuu
<b>Haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jälleenmyyjän hankinta</li> <li>- Jälleenmyyjän konsultointi / kouluttaminen</li> <li>- Tuotteen kehityssyklit kasvavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brändin rakentaminen</li> <li>- Brändääminen vaatii resursseja ja osaavan tiimin</li> <li>- Yrityksen brändin täytyy sopia kumppanin / jälleenmyyjän brändiin</li> </ul>
<b>Riskit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasportfolion epävakaas</li> <li>- Sopimus-sanktiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasportfolion epävakaas</li> <li>- Kumppanin vaikutus brändiin</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vähintään tasainen kassavirta</li> <li>- Pitkäikäinen, tuottava ja kehittyvä kumppanuussuhde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brändiarvo saattaa nousta todella arvokkaaksi</li> <li>- Läpimurto ja rahakas exit-vaihe</li> </ul>

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Aloittelevan yrityksen tulee aluksi tiedostaa lähtökohtansa ja haasteensa, ennen kuin yritys voi suunnitella liiketoimintamalliaan ja liiketoiminnan kasvattamista. Haasteissa nousi esiin mielenkiintoisia asioita. Kuten oletuksena oli resurssien puute on kasvun isoimmista haasteista. Kuten aikaisemmin todettiin, aloittelevilla ohjelmistoyrityksillä on kova osaaminen teknologian puolelta, mutta osaamista ja kokemusta puuttuu muilta liiketoiminnan osa-alueista, etupäässä markkinoinnista ja myynnistä. Aloittelevan yrityksen tulee tästä syystä pyrkiä saamaan tiimiinsä osaamista kaikilta osa-alueilta, eikä luottaa pelkästään ainutlaatuisen tuotteeseensa.

Resurssien puute ei kuitenkaan ole aloittelevalla yritykselle este, vaan pelkästään hidaste. Jos yritys haluaa rajallisista resursseista huolimatta laajentaa toimintaansa nopeasti, on kumppanin / jälleenmyyjän hyödyntäminen kannattava vaihtoehto. Kumppanin / jälleenmyyjän avulla aloitteleva yritys hyötyy suuremman kumppanin resursseista, kuten valmiista asiakaskunnasta sekä pääomasta ja voi parhaimmillaan vapautua kaikesta operatiivisesta toiminnasta. Tämä vaatii kuitenkin sen, että tuote on niin hyvä, että kumppani kokee hyödyn olevan riskin ottamisen arvoista. Sopivan kumppanin löytäminen on kuitenkin haastavaa. Ensinnäkin yrityksen ja kumppanin intressit täytyvät olla samansuuntaiset, jotta vältytään konflikteilta. Toinen tekijä on tuotteen ja / tai brändin sopiminen kumppanin tuoteportfolioon / brändiin / imagoon.

Jälleenmyynnissä tuli eteen brändikysymys, eli tulisiko yrityksen tarjota tuotetta brändättynä jälleenmyyjälle myytäväksi vai white labelina, jolloin jälleenmyyjä brändää tuotteen itse. Molemmista malleista löytyi haastatteluissa hyviä ja huonoja puolia. Olennaisimmat tekijät olivat motivaatio, tavoitteet, rahoitus ja kohdemarkkinat. Haastatteluissa tuli selväksi, että white label, mallissa brändin puuttuminen rajoittaa yrityksen menestymistä jonkin verran. Ensinnäkin brändin puuttuminen vaikuttaa yrityksen tunnettuuteen, lisäksi brändin puuttuminen näkyy liikearvossa, mikä tarkoittaa sitä, että exit-vaiheessa yrityksen arvo on murto-osa

verrattuna yritykseen, joka on rakentanut onnistuneesti brändinsä. Toinen tärkeä huomio oli, että malleja voidaan käyttää yhdessä. Koska brändäämisellä on niin suuri potentiaali, kannattaa yrityksen joka tapauksessa pyrkiä brändäämään tuotteensa tärkeimmille markkinoille, mutta säästää kustannuksissa käyttämällä white label mallia toissijaisilla markkinoilla.

Jos yritys ei tavoittele maailmanvalloitusta, niin white label mallilla voidaan kuitenkin saavuttaa kohtuullisen helposti kohtuullinen ja tasainen kassavirta. Lopun yhteenvedoksi voisin sanoa, että aloittelevalla yritykselle kumppanin hyödyntäminen on useimmiten kannattavaa resurssien rajallisuuden vuoksi ja jos yritys tavoittelee suurta menestystä, kannattaa aloittelevan yrityksen ehdottomasti pyrkiä brändäämään tuotteensa, koska tulevaisuuden potentiaali on tällöin suurempi.

## LÄHTEET

Campbell-Kelly, Garcia-Swartz. (2007) From products to services: The software industry in the internet era. [www-dokumentti] Saatavilla: [http://www.researchgate.net/profile/Martin\\_Campbell-Kelly/publication/228319613\\_From\\_Products\\_to\\_Services\\_The\\_Software\\_Industry\\_in\\_the\\_Internet\\_Era/links/545201a50cf24884d8872c0d.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Martin_Campbell-Kelly/publication/228319613_From_Products_to_Services_The_Software_Industry_in_the_Internet_Era/links/545201a50cf24884d8872c0d.pdf)

DNA. (2015). DNA Pouta. [www-sivut]. Saatavilla: <https://www.dnapouta.fi/Verkkotallennus-ja-varmuuskopiointi>

Harju. (2008) Kilpailukyvyn tekijät pienissä suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://www.tekes.fi/julkaisut/KIBS.pdf>

Hytönen (2015). Lisenssillä vaihtia kaupallistumiseen. [www-dokumentti] Saatavilla: <http://tuotevayla.fi/fi/lisenssill%C3%A4-vauhtia-kaupallistamiseen>

Laine, Bamberg, Jokinen. (2007) Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus.

Miettinen, Mazhelis, Luoma. (2010) Managerial Growth Challenges in Small Software Firms: A Multiple-Case Study of Growth-Oriented Enterprises. [www-dokumentti] Saatavilla: [http://www.researchgate.net/profile/Mikko\\_Roenkko/publication/221159361\\_Internationalization\\_of\\_Software\\_Firms/links/0f3175301f9fd41ecc000000.pdf#page=126](http://www.researchgate.net/profile/Mikko_Roenkko/publication/221159361_Internationalization_of_Software_Firms/links/0f3175301f9fd41ecc000000.pdf#page=126)

Moen Øystein. (2004) Internationalization of Small, Computer Software Firms: Entry Forms and Market Selection. [www-dokumentti]. Saatavilla: [http://www.researchgate.net/profile/Oystein\\_Moen/publication/228270730\\_Internationalization\\_of\\_Small\\_Computer\\_Software\\_Firms\\_Entry\\_Forms\\_and\\_Market\\_Selection/links/0c96052e64a4e9770d000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Oystein_Moen/publication/228270730_Internationalization_of_Small_Computer_Software_Firms_Entry_Forms_and_Market_Selection/links/0c96052e64a4e9770d000000.pdf)

Morris, Schindehutte, Allen. (2005) The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://www.emprendedoresparalasamericas.com/uploads/reports/a59860d3249b734b2b4a4583d9f68c6359599cfb.pdf>

Osterwalder, Pigneur. (2015) Business model generation. [www-dokumentti] Saatavilla: <http://consulteam.theblackbox.org/media/5985/businessmodelgenerationpreview.pdf>

Partanen. (2013) Tivi. Mikä ihmeen white label pilvipalvelu? [www-dokumentti]. Saatavilla: <http://www.tivi.fi/Arkisto/2013-04-08/Mik%C3%A4-ihme-on-white-label--pilvipalvelu-3199944.html>

Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkainen. (2011) Akatemiasta markkinapaikalle. Talentum. s. 154-155.

Rossi, Rajala, Tuunainen (2003) Framework for analyzing software business models. [www-dokumentti] Saatavilla: [http://www.researchgate.net/profile/Matti\\_Rossi/publication/221409264\\_A\\_framework\\_for\\_analyzing\\_software\\_business\\_models/links/0912f5065722425ca3000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Matti_Rossi/publication/221409264_A_framework_for_analyzing_software_business_models/links/0912f5065722425ca3000000.pdf)

Räsänen, K. (1996) Kehittyvä liiketoiminta, WSOY-Yhtymä, Porvoo, Finland.

Rönkkö, Mutanen, Koivisto, Ylitalo, Peltonen et al. (2008) National Software Industry Survey 2008: The Finnish Software Industry in 2007. [www-dokumentti]. Saatavilla: [http://www.softwareindustrysurvey.org/sites/default/files/Report\\_2008.pdf](http://www.softwareindustrysurvey.org/sites/default/files/Report_2008.pdf)

Shapiro, C. Varian (1999): Information rules: a strategic guide to the network economy. Harvard Business School Press, Boston



Talouselämä. Korhonen. (2008) Fazer tuli takaisin kotiin. [www-uutinen]  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/fazer-tuli-takaisin-kotiin-3387744>

Valtakoski, Rönkkö. (2010) Diversity of business models in software industry.  
[www-dokumentti] Saatavilla:  
[http://www.researchgate.net/profile/Mikko\\_Roenkko/publication/221159361\\_Internationalization\\_of\\_Software\\_Firms/links/0f3175301f9fd41ecc000000.pdf#page=126](http://www.researchgate.net/profile/Mikko_Roenkko/publication/221159361_Internationalization_of_Software_Firms/links/0f3175301f9fd41ecc000000.pdf#page=126)

Washburn, Till, Priluck. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects.  
[www-dokumentti]. Saatavilla:  
[http://museum.brandhome.com/docs/P0082\\_Co-branding%20-%20brand%20equity%20and%20trial%20effects.pdf](http://museum.brandhome.com/docs/P0082_Co-branding%20-%20brand%20equity%20and%20trial%20effects.pdf))

## **LIITTEET**

### **Haastattelurunko**

- Käytättekö white label tai co-branding -mallia?
- Mitkä ovat mallien hyvät puolet?
- Mallien edellytykset ja haasteet?
- Mitkä ovat mallien suurimmat riskit?
- Mitkä asiat vaikuttavat mallin valintaan?
- Voiko malleja käyttää yhdessä?
- Onko järkevää käyttää vain white label mallia?