

Alexi Kontu

# STARTUP-OHJELMISTOYRITYKSEN KILPAILUETU



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2022

## TIIVISTELMÄ

Kontu, Aleksi

Startup-ohjelmistoyrityksen kilpailuetu

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 44 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Mehtälä, Saana

Ohjelmistoalan startup-yrityksiä perustetaan maailmanlaajuisesti joka päivä. Menestystarinoista huolimatta valtaosa epäonnistuu kahden vuoden kuluessa perustamisestaan, jopa ennen kuin ne saavuttavat kaupallisen potentiaalinsa. Tutkimus osoittaa, että useimmat ohjelmistoalan startup-yritykset kehittävät tuotteita ymmärtämättä asiakkaiden ongelmia ja niiden yksi suurimmista haasteista on tuottaa oikeanlaista asiakasarvoa. Kyseinen haaste aiheuttaa startupin kilpailuedun puuttumisen markkinoilla eikä pelkkä innovatiivinen tuote tai palvelu riitä kestävään kilpailuetuun, sillä kilpailijat pystyvät reagoimaan nopeasti tarjontaan. Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuetua. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, johon kootaan tietoa ohjelmistoalan startup-yrityksestä, kilpailuedusta ja termien välisestä suhteesta. Tutkielman tavoitteena on tarjota tietoa ohjelmistoalan startup-yrityksen keinoista tavoitella ja saavuttaa kilpailuetua yrityksen käynnistämävaiheessa. Analyysin tuloksena kirjallisuuskatsaus tarjoaa perustan mallille, jonka pohjalta voitaisiin jatkotutkimusten avulla kehittää yhdenlainen näkemys ohjelmistoalan startupin kilpailuedun viitekehiksestä. Malli koostuu kahdesta osa-alueesta: sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä ovat resurssit ja kyvykkyydet, joiden avulla startup pyrkii tuomaan markkinoille uuden teknologisen tuotteen tai palvelun, joka luo ylivoimaista arvoa asiakkaille. Ulkoiset tekijät ovat startupin kilpailuympäristö ja markkinat, joille startup siirtyy lopullisesti ylivoimaisen asiakasarvon löydyttyä. Olemassa olevilla markkinoilla startupin kilpailustrategia voi perustua alhaisempaan hintaan, markkinaraon löytämiseen, parempiin tuoteominaisuuksiin, parempaan palveluun tai näiden yhdistelmiin. Lisäksi startup voi kilpailla uusilla markkinoilla. Kilpailuetu edellyttää jokaisessa kilpailustrategiassa tarjonnan ja markkinan välistä yhteensopivuutta, joka määrittelee lopulta startupin aseman markkinoilla. Tästä syystä kilpailuedun kehittäminen alkaa sisäisistä tekijöistä. Nämä muodostavat myös startupin kestäväen kilpailuedun, joka koostuu käynnistämävaiheessa perustajatiimin inhimillisestä pääomasta, koska sitä on vaikea jäljitellä. Tulokset osoittavat kuitenkin, että kestävä kilpailuetu ulottuu mallin ulkopuolelle, sillä se edellyttää jatkuvaa oppimista sekä kehitystyötä. Säilyttääkseen kestäväen kilpailuedun startupin olisi kyettävä tunnistamaan ja muokkaamaan resurssipohjaansa mahdollisimman tehokkaasti.

Asiasanat: startup, kilpailuetu, asiakasarvo ja liiketoimintamalli

## ABSTRACT

Kontu, Aleksi

The competitive advantage of a startup software company

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 44 p.

Information Systems, Bachelor's thesis

Supervisor: Mehtälä, Saana

Software start-ups are created every day around the world. Despite these success stories, the vast majority fail within two years of their creation, even before they reach their commercial potential. Research shows that most software start-ups develop products without understanding their customers' problems and one of their biggest challenges is delivering the right customer value. This challenge results in a lack of competitive advantage in the market and an innovative product or service alone is not enough to create a sustainable competitive advantage, as competitors are able to react quickly to supply. This thesis examines the competitive advantage of a software start-up. The thesis will take the form of a literature review to gather information on software start-ups, competitive advantage and the relationship between the terms. The aim of the thesis is to provide information on how a software start-up can seek and achieve competitive advantage in the start-up phase. As a result of the analysis, the literature review provides a basis for a model that could be used in further research to develop a single view of the framework of competitive advantage for software start-ups. The model consists of two components: internal and external factors. The internal factors are the resources and capabilities that a start-up uses to bring a new technological product or service to market that creates superior value for customers. The external factors are the competitive environment and the market to which the start-up will eventually move once it has found superior value. In an existing market, the startup's competitive advantage may be based on lower price, niche-market, better product features, better service or a combination of these. In addition, a start-up can compete in new markets. In any competitive strategy, competitive advantage requires a match between supply and market, which ultimately determines the start-up's position in the market. Therefore, the development of competitive advantage starts with internal factors. These also constitute the sustainable competitive advantage of a start-up, which consists of the human capital of the founding team at the start-up stage, as this is difficult to replicate. However, the results show that sustainable competitive advantage extends beyond the model, as it requires continuous learning and development. To maintain a sustainable competitive advantage, a start-up should be able to identify and adapt its resource base as efficiently as possible.

Keywords: startup, competitive advantage, customer value and business model

## KUVIOT

KUVIO 1 Startupin erityispiirteet. ....	10
KUVIO 2 Viiden kilpailuvoiman malli (Porter, 1998, s. 5). ....	18
KUVIO 3 Ydinkyvykkyyden neljä ulottuvuutta (Leonard-Barton, 1992). ....	22
KUVIO 4 Resurssipohjainen lähestymistapa (Grant, 1991). ....	23
KUVIO 5 Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 44). ....	29
KUVIO 6 Rakenna-mittaa-opi-palautesykli (Ries, 2011, s. 96). ....	32
KUVIO 7 Ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuedun malli. ....	34

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Startupin määrittelyiden yhteneväisyydet .....	9
TAULUKKO 2 Startupin elinkaaren ja erityispiirteiden yhteneväisyydet. ....	14
TAULUKKO 3 Ohjelmisto-startupin haasteet (Giardino ym., 2015). ....	27
TAULUKKO 4 Liiketoimintamallin kuusi kysymystä (Morris ym., 2005). ....	30

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
2	STARTUP-YRITYS .....	8
	2.1 Määritelmä.....	8
	2.2 Erytyspiirteet.....	10
	2.2.1 Lähtötilanne ja tavoitteet.....	11
	2.2.2 Piirteet liiketoiminnassa .....	11
	2.3 Elinkaari .....	13
3	KILPAILUETU.....	15
	3.1 Määritelmä.....	15
	3.2 Asiakasarvo .....	16
	3.3 Kilpailuympäristö.....	17
	3.3.1 Yleiset kilpailustrategiat.....	18
	3.3.2 Segmentointistrategia .....	19
	3.3.3 Sinisen meren strategia.....	20
	3.4 Resurssit ja kyvykkyydet.....	21
	3.4.1 Kestävä kilpailuetu .....	22
	3.4.2 Resurssipohjainen yritysnäkemys .....	23
	3.4.3 Dynaamiset kyvykkyydet.....	24
4	OHJELMISTO-STARTUPIN KILPAILUETU .....	25
	4.1 Markkinat.....	25
	4.1.1 Haasteet .....	26
	4.2 Liiketoimintamalli .....	27
	4.2.1 Kuvaus ja kehittäminen.....	29
	4.2.2 Lean startup .....	31
	4.3 Kestävä kilpailuetu.....	32
5	TULOKSET.....	34
6	YHTEENVETO .....	37
	LÄHTEET.....	40

# 1 JOHDANTO

Ohjelmistoalan startup-yrityksiä perustetaan maailmanlaajuisesti joka päivä uusien markkinoiden, saatavilla olevien teknologioiden ja riskipääoman lisääntymisen seurauksena (Giardino, Wang ja Abrahamsson, 2014a). Pelkästään Yhdysvalloissa perustetaan joka kuukausi 476 000 uutta yritystä, jotka luovat noin viidesosan uusista työpaikoista, joten startup-yritykset ovat tärkeä tekijä taloudessa (Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorcschek & Abrahamsson, 2014b).

Ohjelmistoalan startup-yrityksellä tarkoitetaan korkeaan teknologiaan ja innovatiivisten tuotteiden luomiseen keskittyvää organisaatiota, jolla on vähän tai ei ollenkaan toimintahistoriaa ja joka pyrkii voimakkaaseen kasvuun skaalautuvilla markkinoilla (Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorcschek & Abrahamsson, 2016). Giardinon ym. (2014a) mukaan monista menestystarinoista huolimatta monet ohjelmistoalan startup-yritykset epäonnistuvat ennen kuin ne saavuttavat kaupallisen potentiaalinsa. Helppo pääsy mahdollisille markkinoille ja alhaiset palvelujen jakelukustannukset ovat houkuttelevia olosuhteita nykyaikaisille yrittäjille. Suurin osa näistä yrityksistä kuitenkin epäonnistuu kahden vuoden kuluessa perustamisesta (Giardino ym., 2014a).

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu, että useimmat ohjelmistoalan startup-yritykset kehittävät tuotteita ymmärtämättä asiakkaiden ongelmia ja niiden yksi suurimmista haasteista on tuottaa oikeanlaista asiakasarvoa käynnistämävaiheessa (Giardino, Bajwa, Wang & Abrahamsson 2015). Kyseinen haaste aiheuttaa startupin kilpailuedun puuttumisen markkinoilla eikä pelkkä innovatiivinen tuote tai palvelu riitä kestävään kilpailuetuun, sillä kilpailijat pystyvät reagoimaan nopeasti tarjontaan.

Nielsenin ja Lundin (2018) mukaan johdon tärkein tehtävä on ymmärtää selkeästi, miten organisaatio tuottaa ja talteenottaa arvoa. Tämä edellyttää muun muassa tietoa asiakkaiden tarpeista (Nielsen & Lund, 2018). Slaterin ja Narverin (2000) mukaan asiakasarvo syntyy, kun tuotteesta tai palvelusta koituvat hyödyt ylittävät siitä syntyvät kustannukset. Ylivoimainen asiakasarvo puolestaan syntyy, kun yritys tarjoaa asiakkailleen enemmän arvoa kuin kilpailijat (Slater &

Narver, 2000). Ylivoimaisen asiakasarvon tuottaminen tarkoittaa yrityksen kilpailuetua (Porter, 1998, s. 0-1).

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuetua. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, johon kootaan tietoa ohjelmistoalan startup-yrityksestä, kilpailuedusta ja termien välisestä suhteesta. Tutkielman tavoitteena on tarjota tietoa ohjelmistoalan startup-yrityksen keinoista tavoitella ja saavuttaa kilpailuetua yrityksen käynnistämisvaiheessa. Tutkielmassa käsitellään yrityksen strategista johtamista ja markkinointiin liittyviä asioita kuten asiakasarvoa ja arvolupausta, mutta tutkielman ulkopuolelle on rajattu yrityksen maine, brändi sekä muut markkinointiin liittyvät seikat. Lisäksi ulkopuolelle on rajattu teknologia, jota ei ole vielä kehitetty. Tutkielma vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten ohjelmistoalan startup-yritys voi luoda kilpailuetua käynnistämisvaiheessa?
- Miten ohjelmistoalan startup-yritys saavuttaa kestävästä kilpailuetua käynnistämisvaiheessa?

Tutkielman lähdeaineistona on käytetty tieteellistä tutkimusaineistoa, joista keskeisimmät julkaisufoorumit ovat informs ja Google Scholar. Tieteellistä tutkimusaineistoa on haettu myös Jyväskylän Yliopiston JYKDOK-tietokannasta sekä lehdistä, kuten IEEE Software, Information Systems Journal ja The Journal of Strategic Information Systems. Lisäksi lähdeaineistoina on käytetty aihetta käsitteleviä kirjoja. Lähdeaineisto on löydetty käyttämällä englanninkielisiä hakusanoja kuten: startup, competitive advantage, customer value, business model sekä näiden välisillä yhdistelmillä. Lisäksi tutkielmassa on käytetty löytyneiden lähteiden lähdekirjallisuutta. Tieteellisen lähdeaineiston laatu on pyritty pitämään korkealla ja tässä kirjallisuuskatsauksessa on käytetty pääosin tasojen 1–3 arvoisia lähteitä julkaisufoorumin luokituksen mukaisesti. Julkaisufoorumin ulkopuolisten lähteiden luotettavuutta on arvioitu tapauskohtaisesti.

Tutkielma on jaettu viiteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa perehdytään startup-yrityksen määritelmiin, erityispiirteisiin ja elinkaareen. Toisessa luvussa keskitytään yrityksen kilpailuetuun, jossa tarkastellaan kilpailuedun muodostumista, yrityksen resursseja ja kyvykkyksiä sekä kilpailuympäristöä. Kolmas sisältöluke käsittelee ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuetua. Luvussa tarkastellaan ohjelmistoalan startup-yrityksen markkinoita, haasteita ja keinoja kilpailuedun saavuttamiseen. Neljännessä luvussa tuodaan esille tutkielman keskeisimmät tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto tutkielman aiheesta ja tuloksista. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimustuloksien luotettavuutta ja käytettävyyttä sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 STARTUP-YRITYS

Tämän sisältöluvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan ja vertaillaan startup-yrityksen erilaisia määritelmiä. Sisältöluvun toisessa osassa kuvataan startupin erityispiirteitä ja vertaillaan niitä muihin yrityksiin. Sisältöluvun kolmannessa osassa tarkastellaan startupin elinkaarta ja erityispiirteiden yhteneväisyyksiä.

### 2.1 Määritelmä

Startupille ei ole yksimielistä vakiintunutta määritelmää ja kirjoittajat tarjoavat sille vaihtelevia kuvauksia viitaten erilaisiin yhteyksiin (Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek & Abrahamsson, 2014). Tähän kirjallisuuskatsaukseen on valittu neljä start-upin määritelmää, joista Blankin (2010a) ja Riesin (2011, s. 27) määritelmät on valittu sillä perusteella, että niitä käytetään laajasti ja niihin viitataan monissa aihetta käsittelevissä tutkimusartikkeleissa. Helaniemen, Kurosen ja Väkeväisen (2018, s. 18) sekä Järvilehdon (2018, s. 42) määritelmät on valittu sen vuoksi, jotta voidaan tarkastella kotimaisten ja ulkomaisten määritelmien eroja.

Helaniemi ym. (2018, s. 18) määrittelevät startupin nuoreksi yritykseksi, joka etsii toimivaa liiketoimintamallia ja tähtää nopeaan kasvuun. Heidän mukaansa startuppeihin liittyy yleensä uudenlainen tuote tai palvelu, jolla startup pyrkii ratkaisemaan jonkin ongelman (Helaniemi ym., 2018, s. 18). Järvilehdon (2018, s. 42) mukaan startup-yritys on sarja kokeiluja, joiden tavoitteena on löytää kestävä liiketoimintamalli ennen kuin startupin rahat loppuvat. Blankin (2010a) mukaan startup on väliaikainen organisaatio, jonka tarkoituksena on etsiä toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia. Riesin (2011, s. 27) mukaan startup on inhimillinen instituutio, jossa luodaan uutta tuotetta tai palvelua erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Startupin määrittelyiden yhteneväisyyksiä on havainnollistettu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).



Havainto	Helaniemi ym. 2018	Järvilehto, 2018	Blank, 2010	Ries, 2011
Liiketoimintamallin etsiminen	x	x	x	
Epävarmuus				x
Uusi tuote/palvelu	x			x
Väliaikaisuus		x	x	
Skaalautuvuus			x	
Voimakas kasvu	x			

TAULUKKO 1 Startupin määrittelyiden yhteneväisyydet.

Taulukosta ilmenee, että yhdistävin tekijä on liiketoimintamallin etsiminen. Kaikissa muissa määritelmässä mainitaan liiketoimintamallin etsiminen paitsi Riesin (2011, s.27) määritelmässä. Se on myös ainoa, jossa mainitaan epävarmat olosuhteet. Näiden perusteella se poikkeaa eniten muista tässä kirjallisuuskatsauksessa esiteltävistä määritelmistä.

Järvilehdon (2018, s. 18) ja Blankin (2010a) määrittelyissä yhdistyvät organisaation väliaikaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että startup on organisaationa tilapäinen, koska se kohtaa jatkuvaa muutosta, kunnes se löytää toimivan liiketoimintamallin. Tästä voidaan päätellä, että väliaikaisuus esiintyy epäsuorasti muissakin määritelmässä, koska liiketoimintamallin etsimisvaiheessa organisaatio ei voi olla muuttumattomassa tilassa.

Riesin (2011, s. 27) ja Helaniemen ym. (2018) määrittelyissä yhdistyvät uuden tuotteen tai palvelun luonti, kun taas muissa määrittelyissä ei oteta siihen kantaa. Asia ilmenee kuitenkin Blankin (2010a) ja Järvilehdon (2018, s. 42) määritelmässä välillisesti, koska heidän mukaansa startupin tavoite on löytää toimiva liiketoimintamalli. Liiketoimintamalliin liittyy oleellisesti kenelle, miten sekä minkälaista tuotetta tai palvelua yritys myy (Blank, 2010a).

Helaniemen ym. (2018, s. 18) määrittely poikkeaa muista määritelmistä ainoana, jossa mainitaan voimakas kasvu. Blankin (2010a) määrittely on puolestaan ainoa, jossa mainitaan skaalautuva liiketoimintamalli, vaikka muissa määritelmässä viitataan toimivaan liiketoimintamalliin.

Analysoinnin perusteella voidaan havaita, että kotimaisten ja ulkomaalaisten määrittelyiden välillä ei ole juurikaan eroa. Lisäksi niiden kaikkien välillä esiintyy epäsuorasti enemmän yhdistäviä tekijöitä kuin suorasti tarkasteltuna. Toiseksi yhdistävimmäksi tekijäksi nousi organisaation väliaikaisuus, jonka todettiin olevan seurausta muuttuvasta liiketoimintamallista. Kaikki määrittelyt rajaavat ulkopuolelle myös yrityksen kokoluokan ja toimialan. Lyhyet määritelmät eivät kuitenkaan täysin kuvaa niiden kirjoittajien laajempia näkemyksiä, joissa usein yhdistyvät kaikki edellä mainitut tekijät.

Määrittelyt osoittavat, että startupille on havaittavissa selkeitä piirteitä, jotka erottavat sen muista yrityksistä. Niiden perusteella ei yksinään kuitenkaan

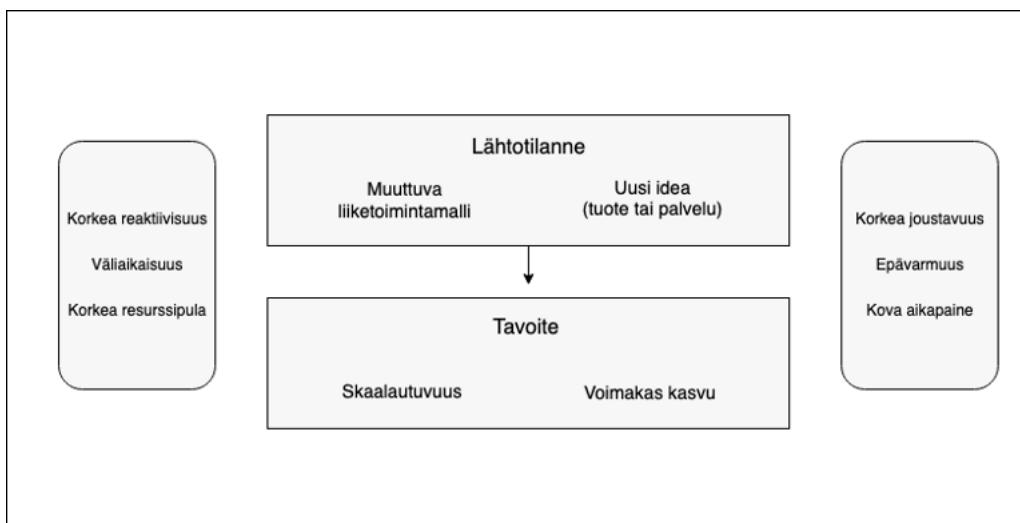
voida tehdä päätelmiä startupin toiminnan luonteesta. Sen vuoksi seuraavassa luvussa keskitytään tarkastelemaan laajemmin startupin erityispiirteitä.

## 2.2 Erityispiirteet

Järvilehdon (2018, s. 41) mukaan yritykset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: yksinyrittäjiin, pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (pk-yrityksiin) sekä suuryrityksiin. Startup voidaan luokitella liikevaihdon tai henkilöstömäärän perusteella pk-yritysten kategoriaan, mutta se ei kuulu edellä mainittuihin kategorioihin sen luonteen takia (Järvilehto, 2018, s. 41). Tämä tukee edellisen luvun johtopäätöstä startup-yrityksen selkeistä erityispiirteistä, jotka erottavat sen muista yrityksistä:

- Uusi idea (tuote tai palvelu)
- Muuttuva liiketoimintamalli
- Väliaikaisuus
- Epävarmuus
- Skaalautuvuus
- Voimakas kasvu

Yleisimmin raportoidut startup-yritysten piirteet ovat: yleinen resurssipula, korkea reaktiivisuus ja joustavuus, kova aikapaine, epävarmat olosuhteet sekä nopea kasvu (Paternoster ym., 2014). Erityispiirteitä tulkitsemalla voidaan todeta, että aihetta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Johtopäätöstä havainnollistaa alla oleva kuvio (Kuvio 1). Kuviossa esitetyt termit ovat johdettu edellisessä luvussa esitetyistä määritelmistä ja Paternosterin ym. (2014) tutkimuksessa havaituista erityispiirteistä. Kuvion keskiosa kuvaa startupin elinkaaren piirteitä ja ulkoiset alueet liiketoimintaympäristön erityispiirteitä.



KUVIO 1 Startupin erityispiirteet.

### 2.2.1 Lähtötilanne ja tavoitteet

Startup-yrityksen lähtötilannetta ja tavoitteita kuvaa hyvin Blankin muotoilu: startupilla on innovatiivinen idea, jolle etsitään skaalautuvaa ja toistettavaa liiketoimintamallia, jonka tavoitteena on voimakas kasvu (Blank, 2010b).

Rafiqin, Bajwan ja Wangin (2017) mukaan vakiintuneilla yrityksillä on valmiudet toimia markkinoilla, mutta startupin lähtökohdat ovat erilaiset. Sen on tutkittava ja löydettävä vastauksia keskeisiin tekijöihin, kuten kohderyhmän tunnistamiseen, asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen ja oikeanlaisen tuotteen rakentamiseen (Rafiq ym., 2017). Startup-yritykselle onkin alkuvaiheessa yleistä, että tuote tai asiakas ei ole vielä selvillä (Blank, 2007; Ries, 2011, s. 29).

Startupin liiketoiminnassa on ominaista erinäiset kokeilut (Järvilehto, 2018, s. 41; Ries, 2011, s. 95). Startup käyttää kokeiluja löytääkseen toimivan liiketoimintamallin, jonka varaan se rakentaa liiketoimintansa (Järvilehto, 2018, s. 43). Blankin (2010a) mukaan oikean liiketoimintamallin tunnistaa, kun tulot, käyttäjät ja liikenne alkavat kasvaa ennustettavalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan vielä tarkoita, että yritys olisi löytänyt optimaalisimman liiketoimintamallin ja useimmat startupit vaihtavat sitä vähintään kerran (Blank, 2010a). Liiketoimintamallia käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

Tyypillisesti startupit pyrkivät luomaan innovatiivisia tuotteita ja kasvamaan aggressiivisesti skaalautuvilla markkinoilla (Paternoster ym., 2014). Skaalautuvuudella tarkoitetaan, että yritys pystyy kasvamaan kysynnän mukaan ilman, että sen kustannukset nousevat samassa suhteessa (Helaniemi ym., 2018, s. 19). Startupin keskeinen erottava piirre vakiintuneista pienyrityksistä on sen aikomus löytää skaalautuva liiketoimintamalli (Blank, 2010b).

Pickenin (2017) mukaan startupille on yhtä tärkeää luoda perusta skaalautuvalle yritykselle, kun selvittää liiketoimintakonsepti. Skaalautuvuudella voi olla viime kädessä suurempi vaikutus yrityksen menestykseen (Picken, 2017). Helaniemen ym. (2018, s.20-21) mukaan startup on valmis skaalautumaan, kun sillä on markkinoille sopiva tuote tai palvelu (engl. *product/market fit*). Startup muuttaa muotoaan kasvuyritykseksi, kun se on löytänyt skaalautuvan liiketoimintamallin ja lähtee voimakkaaseen kasvuun (Helaniemi ym., 2018, s.20-21).

Edellisessä luvussa todettiin, että startupin määritelmät eivät rajaa ulos mitään toimialaa tai kokoluokkaa, joiden perusteella startup voi olla toimialasta riippumatta minkä kokoinen yritys tahansa. Tyypillisesti näin ei kuitenkaan ole. Järvilehdon (2018, s. 81–82) mukaan startupin pitää lähes poikkeuksetta hyödyntää teknologiaa liiketoiminnassaan, jotta se saavuttaa riittävän kasvupotentiaalin ja -nopeuden. Menestyvän yrityksen voi rakentaa ilman teknologiaakin, mutta silloin yritys on harvoin startup (Järvilehto, 2018, s. 81–82).

### 2.2.2 Piirteet liiketoiminnassa

Suttonin (2000) mukaan aloittavan startupin erityispiirteeseen kuuluu, että ne ovat uusia tai ainakin suhteellisen nuoria ja kokemattomia verrattuna vakiintuneempiin sekä kypsempiin organisaatioihin. Tämä tarkoittaa, että

startupilla on hyvin vähän kokemusta, joka ei koske tyypillisesti vain yrityksen prosesseja, vaan koko organisaatiota (Sutton, 2000). Startupin kokemattomuutta tukee Paternosterin ym. (2014) tutkimusartikkeli, jonka mukaan startupit aloittavat yleensä pienellä henkilöstömäärällä, joilla on vähän kokemusta. Organisaatiot ovat yleensä aluksi perustajakeskeisiä ja organisaatiokulttuuria ei ole olemassa (Paternoster ym., 2014).

Suttonin (2000) mukaan startupin tyypillinen erityispiirre on resurssien rajallisuus. Ensimmäiset yritykseen sijoitetut resurssit keskittyvät yleensä ulospäin suuntautuviin toimintoihin, kuten tuotteen saamiseen markkinoille, tuotteen promootioon ja strategisten liittoumien rakentamiseen. Mitä nopeammin yritys pystyy toteuttamaan nämä toimet, sitä paremmat ovat sen selviytymismahdollisuudet (Sutton, 2000). Tuotekehityksessä resurssipulan vuoksi startupit tukeutuvat vahvasti ulkopuolisiin ratkaisuihin, kuten ulkoisiin rajapintoihin, avoimen lähdekoodin ohjelmistoihin ja työn ulkoistamiseen (Paternoster ym., 2014).

Startupin ympäristöllä tarkoitetaan ekosysteemiä, jossa startup on vuorovaikutuksessa sen kehitystä ja kasvua tukevien tekijöiden kanssa (Tripathi, Seppänen, Boominathan, Oivo & Liukkunen, 2019). Paternosterin ym. (2014) mukaan startupit toimivat erittäin epävarmassa ekosysteemissä, johon kuuluvat muun muassa markkinat, tuotteen ominaisuudet, kilpailu, ihmiset ja rahoitus. Startupin ympäristö pakottaa usein yritystä julkaisemaan nopeasti uusia tuoteversioita ja työskentelemään jatkuvan paineen alla (Paternoster ym., 2014).

Summerin, Lochin ja Dongin (2009) mukaan uudelle startupille on ominaista ennustamaton epävarmuus, mikä tarkoittaa kyvyttömyyttä tunnistaa ja määritellä kaikkia suorituskyykyyn vaikuttavia muuttujia. Tämä tekee yrityksen riskien suunnittelumenetelmistä tehottomia, jolloin tilanteessa toimii kaksi lähestymistapaa: kokeilu ja erehdyksien kautta oppiminen. Tämä tarkoittaa aktiivista tiedonhakua ja toimintatapojen muuttamista opitun tiedon perusteella, jolloin yrityksessä löydetään jälkikäteen parhaimmat käytännöt (Summer, Loch & Dong, 2009).

Edellistä tukee aikaisemmassa luvussa mainittu startup-yrityksen kokeilukulttuuri ja Suttonin (2000) tutkimusartikkeli, jonka mukaan startupissa muutokset ovat usein ennalta arvaamattomia tai hallitsemattomia, jolloin ne edellyttävät yritykseltä nopeaa sekä oikea-aikaista reagointia. Startupin paras tapa selviytyä muutoksista on olla joustava, jonka avulla se sopeutuu muutoksiin muun muassa henkilöstössä, infrastruktuurissa, tuotespesifikaatioissa ja julkaisuaikataulussa. Joustavuudella startup voi maksimoida liiketoiminnan jatkuvuuden (Sutton, 2000). Startupin kyky sopeutua muutoksiin käy ilmi Paternosterin ym. (2014) tutkimuksesta, jonka mukaan startupit pystyvät yleensä reagoimaan nopeasti markkinoiden, teknologioiden ja tuotteiden muutoksiin verrattuna vakiintuneempiin yrityksiin.

Startupin liiketoimintaympäristön piirteiden perusteella voidaan todeta, että startupin ja muiden yritysten välille on toisinaan vaikea tehdä rajanvetoa, koska jokaisen yrityksen liiketoimintaan voi sisältyä yksittäisiä startupin liiketoimintaympäristön piirteitä. Esimerkiksi minkä tahansa aloittavan

yrittäjien toimintaan voi liittyä epävarmuustekijöitä, resurssipulaa ja joustavuutta. Nämä eivät tee kuitenkaan yrityksestä startuppia. Tämän luvun perusteella voidaan todeta, että yrityksellä täytyy olla yhteensä vähintään seuraavat elinkaaren piirteet, jotta se voidaan luokitella startupiksi: uusi tuote tai palvelu, muuttuva liiketoimintamalli, skaalautuvuus ja voimakas kasvu.

## 2.3 Elinkaari

Startupin elinkaarta ideasta kypsyytasolle on määritelty ja raportoitu eri näkökulmista (Paternoster ym., 2014). Crownen (2002) mukaan startupin elinkaari koostuu neljästä vaiheesta: startup-, stabilointi-, kasvu- ja kypsyysvaihe. Startup-vaiheessa startupit luovat ja jalostavat konseptia ensimmäiseen myyntiin asti. Stabilointivaihe alkaa ensimmäisestä myynnistä ja päättyy, kunnes tuote voidaan ottaa käyttöön uudelle asiakkaalle ilman ylimääräisiä tuotekehityskustannuksia. Kasvuvaihe alkaa vakaalla tuotekehitysprosessilla ja päättyy kunnes markkinoiden koko, osuus ja kasvuvauhti ovat selvillä. Lisäksi tuotekehitystä ja myyntiä tukevat liiketoimintaprosessit on tunnistettu. Lopuksi startupista kehittyy kypsä organisaatio, jolloin markkinoiden koko, osuus ja kasvuvauhti on selvitetty. Myyntiä tukevat prosessit ovat käytössä ja tuotekehityksestä tulee ennustettavaa testattujen prosessien avulla (Crowne, 2002).

Picken (2017) kutsuu elinkaarta yrittäjyyden innovaatioprosessiksi, joka etenee neljän vaiheen kautta: startup-, siirtymä-, skaalaus- ja irtautumisvaihe (engl. *exit*). Vaiheiden rajat ovat häilyviä ja vaiheet tapahtuvat usein päällekkäin. Startup-vaiheessa määritellään ja validoidaan liiketoimintakonsepti, johon sisältyy markkinamahdollisuus, tarjonta, liiketoimintamalli ja markkinointistrategia. Siirtymävaihe alkaa suunnilleen silloin, kun yritys saa jalansijaa markkinoilta. Skaalautumisvaiheen tavoitteena on nopea kasvu, jolla pyritään saavuttamaan kilpailukykyinen ja kestävä markkinajohtajan asema. Irtautumisvaiheessa perustaja(t) irtautuvat yrityksestä listautumalla, sulautumalla tai yrityskaupoilla (Picken, 2017).

Crownen (2002) ja Pickenin (2017) kehityskaaret ovat hyvin samanlaiset. Molemmat kehityskaaret sisältävät saman verran vaiheita ja ne käsittelevät samoja aiheita. Isoin ero kehityskaarien välillä on kolmas vaihe, jossa Crowne (2002) painottaa yrityksen kypsyyttä ja Picken (2017) irtautumista. Nämä eivät kuitenkaan ole ristiriidassa keskenään. Pickenin (2017) irtautumista tukee Bowen, Frésardin ja Hobergin (2022) tutkimus, jonka mukaan nopeasti kehittyvillä aloilla innovoivat startup-yritykset suosivat pörssilistautumista. Tämä johtuu siitä, että niiden innovaatiot voivat korvata olemassa olevia teknologioita, jolloin startup-yritykset voivat luoda itsenäisen markkina-aseman (Bowen ym., 2022).

Startupin elinkaaren vaiheet ovat yhteydessä edellisessä luvussa käsiteltyihin startupin erityispiirteisiin ja jokainen erityispiirre liittyy tiettyyn

vaiheeseen. Elinkaaren ja startupin erityispiirteitä havainnollistaa alla oleva taulukko (Taulukko 2).

<b>Vaihe</b>	<b>Elinkaaren kuvaus</b>	<b>Startupin erityispiirre</b>
Startup	Liiketoimintakonseptin jalostus	Uusi tuote tai palvelu
Stabilointi	Markkinoille meno	Muuttuva liiketoimintamalli
Kasvu	Vakaa tuotekehitysprosessi	Muuttuu kasvuyritykseksi
Kypsä	Toiminta ennustettavaa	Vakiintuneet prosessit

TAULUKKO 2 Startupin elinkaaren ja erityispiirteiden yhteneväisyydet.

### 3 KILPAILUETU

Tämän luvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan kilpailuedun määritelmiä. Toisessa osassa tarkastellaan asiakasarvoa ja arvolupausta käsitteinä sekä niiden muodostumista. Luvun kolmannessa osassa tutkitaan yrityksen kilpailuedun ja -ympäristön välistä suhdetta sekä erilaisia kilpailustrategioita. Viimeisessä osassa tarkastellaan resurssien ja kyvykkyyksien vaikutusta yrityksen kilpailuetuun.

#### 3.1 Määritelmä

Sigalasin (2015) mukaan kilpailuedulla on pitkä historia ja käsite strategiakirjallisuudessa, vaikka kilpailuetu on käsitteellisesti ongelmallinen käsite. Ansoff Matrix oli ensimmäinen tutkija, joka yritti määrittellä kilpailuedun käsitteen kirjassa *Corporate Strategy* vuonna 1965. Matrix määritteli kilpailuedun yksittäisten tuotemarkkinoiden yksittäisiksi ominaisuuksiksi tai erityispiirteiksi, jotka antavat yrityksellä vahvan kilpailuaseman. Tästä huolimatta kilpailuedun käsitteen liiketoimintastrategiassa esitteli Michael Porter vuonna 1985 (Sigalas, 2015).

Porterin (1998, s. 0-1) mukaan kilpailuetu tarkoittaa yrityksen kykyä luoda ylivoimaista arvoa ostajille ja kilpailuetu on yrityksen suorituskyvyn ydin kilpailuilla markkinoilla. Manin (2000) mukaan kilpailuetu on suhteellinen termi yrityksen ja kilpailijan välillä tietyssä kilpailutilanteessa. Kilpailuetua ei voida rinnastaa yrityksen suorituskykyyn, vaikka se voi edistää ylivoimaista suorituskykyä. Kilpailuetu auttaa yritystä luomaan parempaa asiakasarvoa ja edistää siten yrityksen suorituskykyä (Ma, 2000).

Kotlerin ja Armstrongin (2018, s. 542) mukaan kilpailuedulla tarkoitetaan kilpailijoihin nähden saavutettua etua, joka saavutetaan tarjoamalla parempaa arvoa kuin kilpailijat. Asiakkaat kokevat kilpailuedun asiakashyötynä, joka antaa yritykselle etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden (Kotler & Armstrong, 2018, s. 542).

Sigalaksen (2015) mukaan tutkijat eivät ole yksimielisiä kilpailuedun määritelmästä, ja kilpailuedulla on useita merkityksiä (Sigalas, 2015). Edellä mainittujen määrittelyiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kilpailuetu syntyy, kun yritys tuottaa kilpailijoitaan parempaa asiakasarvoa. Tästä voidaan päätellä, että ylivoimaisen asiakasarvon tuottaminen on startupin kilpailuedun keskiössä.

### 3.2 Asiakasarvo

Nielsenin ja Lundin (2018) mukaan johdon tärkein tehtävä on selkeä ymmärrys siitä, miten organisaatio tuottaa ja talteenottaa arvoa. Se edellyttää muun muassa tietoa asiakkaiden tarpeista, toimivimmasta tavasta tuottaa arvoa sekä strategisten kumppanuuksien luomisesta, suurimman hyödyn saavuttamiseksi (Nielsen & Lund, 2018).

Slaterin ja Narverin (2000) mukaan asiakasarvo (engl. *customer value*, CV) syntyy asiakkaalle, kun tuotteesta tai palvelusta koituvat hyödyt ylittävät siitä syntyvät elinkaarikustannukset. Elinkaarikustannuksiin kuuluvat etsintä-, käyttö- ja hävittämiskustannukset sekä ostohinta. Yritys saavuttaa ylivoimaista asiakasarvoa, kun se luo asiakkaille arvoa enemmän kuin kilpailijat (Slater & Narver, 2000).

Edellistä tukee Mahajan (2020) tutkimusartikkeli, jonka mukaan asiakasarvo on asiakkaan käsitys tuotteen tai palvelun arvosta verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Arvo on asiakkaalle koitua hyötyä kustannuksien jälkeen, joita ovat ostohinnan lisäksi myös muut kustannukset, kuten aika, työ ja energia (Mahajan, 2020).

Kumarin ja Reinartzin (2016) mukaan yritys luo ja vastaanottaa arvoa. Kestävän liiketoiminnan tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaille ja muuntaa osa asiakasarvosta voitoksi, joka puolestaan luo arvoa yritykselle. Asiakkaat arvioivat arvoa sekä hyötyjen että kustannusten perusteella, ja heidän toimintansa vaikuttaa suoraan tai välillisesti yrityksen kannattavuuteen. Asiakkaat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen suoraan ostojen kautta ja välillisesti suosittelujen tai muunlaisen vaikuttamisen avulla (Kumar & Reinartz, 2016).

Grönroosin ja Ravaldin (2011) tutkimuksen mukaan asiakasarvon luominen on monitahoinen prosessi, joka koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen on toimittajan prosessi, jossa toimittaja tarjoaa resursseja asiakkaalle. Toinen on asiakkaan prosessi, jossa asiakas muuttaa palvelun arvoksi (Grönroos & Ravald, 2011).

Tämän kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston perusteella arvonluonnista on olemassa kaksi erilaista näkemystä, joissa on erilaiset ajattelutavat. Tavaralogiikan lähestymistavassa korostetaan valmistettujen tuotteiden, sulautetun arvon ja aineellisten resurssien vaihtoa (Skälé, Gummerrus, Von Koskull & Magnusson, 2015). Edvardssonin, Bårdin ja Thorstenin (2011) mukaan palvelulogiikassa ajatellaan, että kaikki yritykset ovat palveluntarjoajia ja että



palvelu on vaihdon perusta. Arvo luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja sitä myös arvioidaan tässä yhteydessä (Edvardsson ym., 2011).

Vargonin ja Luschinin (2004) mukaan palvelulogiikassa ihmiset vaihtavat keskenään palveluita, jotka syntyvät ihmisten tiedoista ja taidoista. Logiikassa pyritään maksimoimaan asiakkaiden osallistaminen tarjonnan räätälöintiin, jotta se vastaisi parhaiten asiakkaiden tarpeita. Näkemyksessä arvonluonti nähdään jatkuvana prosessina ja asiakkaat osana yrityksen resursseja. Palvelukeskeisessä logiikassa tuotteet nähdään välituotteina, jotka tuottavat palveluja asiakkaalle, ja asiakas jatkaa arvonluontiprosessia käyttämällä tuotetta. Tuotanto on vain väliprosessi ja arvo luodaan aina asiakkaan kanssa yhdessä (Vargo & Lusch, 2004).

Kotlerin ja Armstrongin (2018, s. 31) mukaan asiakkaat tekevät arvosta odotuksia markkinoilla olevan tarjonnan perusteella. Arvolupaus tarkoittaa etuja tai hyötyjä, joita yritykset lupaavat asiakkaille (Kotler & Armstrong, 2018, s. 31). Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s. 22) mukaan arvolupaus on ratkaisevin tekijä, jonka perusteella asiakkaat valitsevat tuotteen tai palveluntarjoajan. Arvolupaus ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeen ja se on yhdistelmä hyötyjä, joita yritys tarjoaa asiakkaalle (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 22).

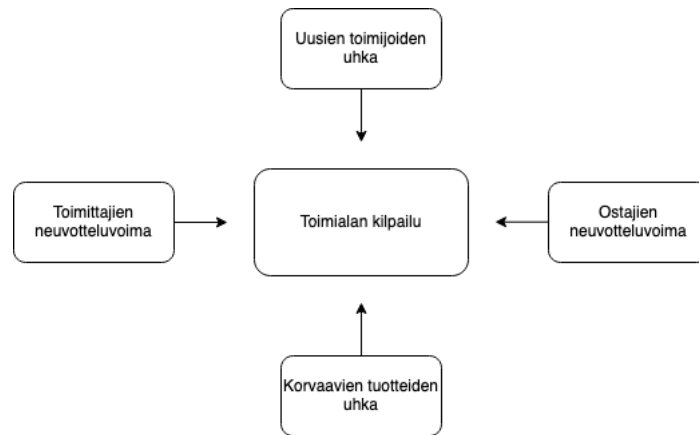
Edellistä tukee tutkimusartikkelit. Yleisimmin arvolupauksen käsitettä tarkastellaan asiakkaan arvolupauksena (Frow, McColl, Hilton, Davidson, Payne & Borozvic, 2014). Winklerin ja Dosoudilin (2011) mukaan arvolupaus on tärkein tekijä, jonka potentiaalinen asiakas ottaa huomioon arvioidessaan palveluntarjoajan valintaa. Paynen, Frown ja Eggertin (2017) tutkimuksen mukaan asiakasarvolupaus (engl. *customer value proposal*, CVP) on strateginen työkalu, jonka avulla yritys viestii tarjoamastaan arvosta. Asiakasarvolupaus parantaa asiakkaiden käsitystä arvosta ja se voi vaikuttaa myönteisesti asiakkaiden asenteisiin sekä käyttäytymiseen (Payne ym., 2017).

### 3.3 Kilpailuympäristö

1980-luvulla vallitseva strategia-ajattelu oli Michael Porterin luoma kilpailuvoimien lähestymistapa, jonka ytimessä on yrityksen suhde ympäristöön (Teece ym., 1997). Porterin (1979) mukaan kilpailutilanne toimialalla riippuu viidestä perusvoimasta: uusien toimijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka sekä ostajien ja toimittajien neuvotteluvoima. Näiden voimien yhteisvoima määrittää toimialan lopullisen markkinapotentiaalin ja kunkin toimialan kilpailua muokkaavat erilaiset voimat (Porter, 1979).

Yritykset voivat hyödyntää viiden kilpailuvoiman mallia löytääkseen toimialalta aseman, josta käsin ne voivat puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai muokata niitä edukseen (Teece ym., 1997: Porter, 1979). Porterin (1979) mukaan kilpailuvoimien lähteiden ymmärtäminen luo perustan strategiselle toimintasuunnitelmalle. Ne tuovat esiin yrityksen kriittiset vahvuudet ja heikkoudet, selventävät markkina-asemaa sekä korostavat alueita, joilla yritys

voi saavuttaa suurimmat hyödyt strategisten muutosten avulla (Porter, 1979). Viiden kilpailuvoiman mallia havainnollistaa alla oleva kuvio (Kuvio 2).



KUVIO 2 Viiden kilpailuvoiman malli (Porter, 1998, s. 5).

Porterin (1998, s. 1-2) mukaan yrityksen tuottavuus määräytyy toimialan houkuttelevuuden ja yrityksen markkina-aseman perusteella, joihin yritys voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Yritys pystyy tavoittelemaan tuottavaa ja kestäväää asemaa sen kilpailuympäristöstä kilpailustrategian avulla (Porter, 1998, s. 1-2).

Näiden perusteella voidaan todeta, että viiden kilpailuvoiman malli auttaa yrityksiä ymmärtämään kohdemarkkinoiden kilpailutilannetta. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi kolmen strategian pääpiirrettä, joiden avulla yritys voi pyrkiä saavuttamaan tuottavan ja kestäväan aseman markkinoilla: yleiset kilpailustrategiat, segmentointistrategia ja sinisen meren strategia.

### 3.3.1 Yleiset kilpailustrategiat

Michael Porterin esittelemät yleiset kilpailustrategiat sisältävät kolme strategiaa: kustannusjohtaminen, erilaistuminen ja kohdistaminen. Porterin (1998, s. 12-15) mukaan kustannusjohtamisessa yritys pyrkii alhaisiin tuotantokustannuksiin, sillä on laaja kohderyhmä ja se palvelee monia toimialoja. Erilaistumisessa yritys pyrkii ainutlaatuisuuteen, jolla se tuottaa ylivoimaista lisäarvoa asiakkaille. Erilaistuminen voi perustua muun muassa tuotteeseen, toimitustapaan, markkinointinäkökulmaan. Kohdistamisessa yritys räätälöi tarjontansa tietyn tai useamman markkinasegmentin tarpeiden mukaan (Porter, 1998, s. 12-15).

Porterin (1998, s. 14-15) mukaan kohdistamisella on kaksi varianttia: kustannuskeskeinen ja erilaistuminen. Kustannusvariantissa yritys pyrkii kustannusjohtamiseen ja erilaistumisvariantissa yritys tähtää erilaisuuteen. Molemmat variantit edellyttävät, että segmentin tarpeita tyydytetään huonosti. Erilaistuminen eroaa erilaistumisvariantista siten, että erilaistumisessa yritys pyrkii erottumaan kilpailijoista esimerkiksi tuotemuotoilun avulla, kun variantissa yritys palvelee tietyn segmentin tarpeita paremmin (Porter, 1998, s. 14-15).

Porterin (1998, s.16-17) mukaan yrityksen täytyy valita jokin edellä mainituista kilpailustrategioista tai muuten se joutuu strategioiden keskelle, jolloin sillä ei ole kilpailuetua. Monilla toimialoilla onkin tyypillisesti yrityksiä, jotka ovat joutuneet kyseiseen asemaan. Tällöin yritys tekee ainoastaan tuottavaa liiketoimintaa, jos toimialalla on paljon kysyntää tai sen kilpailijat ovat samassa tilanteessa (Porter, 1998, s.16-17).

Kimin, Namin ja Stimpertin (2004) mukaan Porterin yleiset strategiat, kuten erilaistuminen ja kustannusjohtajuus ovat edelleen sovellettavissa sähköisen liiketoiminnan yrityksiin. Kohdistamisstrategia on käyttökelpoisempi kilpailustrategia perinteisessä liiketoimintaympäristössä ja erilaistuminen on kustannusjohtajuutta parempi vaihtoehto sähköisen liiketoiminnan yhteydessä. Kuitenkin integroidut strategiat, joissa yhdistyvät kustannusjohtajuuden ja erilaistumisen elementit, ovat yksittäisiä yleisiä strategioita parempia vaihtoehtoja (Kim ym., 2004). Bankerin, Mashruwalan ja Tripahtyn (2014) tutkimuksessa ilmenee, että erilaistamisstrategia antaa yritykselle mahdollisuuden kestävämpään suorituskyykyyn kuin kustannusjohtajuusstrategia, mutta erilaistamisstrategian noudattaminen voi johtaa riskipitoisempiin ja epävakaisempiin tuottoihin (Banker ym., 2014).

### 3.3.2 Segmentointistrategia

Markkinasegmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista erillisiin ostajaryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet (Kotler & Armstrong, 2018, s. 212). Goyatin (2011) mukaan segmentoinnin avulla yritykset voivat tunnistaa erillisiä asiakasryhmiä, joiden käyttäytyminen poikkeaa merkittävästi muista. Näin yritykset voivat mukauttaa toimintaansa markkinasegmenttien erityistarpeiden tyydyttämiseksi. Markkinasegmentoinnin tavoitteena on vähentää kilpailua kilpailemalla kapeammin määritellyillä markkinoilla. Yritykset, jotka onnistuvat markkinasegmentoinnissa, hyötyvät isommista voittomarginaaleista ja vähentyneestä kilpailutilanteesta (Goyat, 2011). Näiden perusteella voidaan todeta, että Porterin (1998, s. 14-15) yleisiin kilpailustrategioihin kuuluva kohdistaminen tarkoittaa samaa asiaa kuin markkinasegmentointi.

Segmentoinnissa voidaan keskittyä myös yhteen kapeaan markkinasegmenttiin. Kotlerin ja Armstrongin (2018, s. 224) mukaan keskittyminen tiettyyn kapeaan markkinasegmenttiin tarkoittaa niche-markkinointia, jolloin yritys keskittyy tyydyttämään yhden kapean markkinasegmentin tarpeita. Niche-markkinointi on monille yrityksille tyypillinen tapa aloittaa liiketoiminta. Sen avulla ne saavat aluksi jalansijaa markkinoilta ja kasvavat sitten laajemmiksi toimijoiksi (Kotler & Armstrong, 2018, s. 224). Parrishin, Cassillin ja Oxenhamin (2006) mukaan tärkein tekijä niche-markkinoinnissa on asiakkaan tunteminen. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan toiveet ja tarpeet, sillä niche-markkinoinnilla menestyminen perustuu vahvaan ja uskolliseen asiakaskuntaan (Parrish ym., 2006).

Kuluttajamarkkinoilla segmentointia voidaan tyypillisesti tehdä erilaisten kriteerien perusteella, joita ovat: maantieteelliset, demografiset, psykografiset ja käyttäytymiseen liittyvät kriteerit (Zhao, 2020; Kotler, Armstrong, Harris &

Piercy, 2017, s. 194). Kotlerin ym. (2017, s. 195) mukaan maantieteellinen segmentointi jakaa markkinat maantieteellisiin yksiköihin, demografinen segmentointi väestörakenteen mukaan ja psykografinen segmentointi persoonallisuuspiirteiden sekä elämäntyylin perusteella. Käyttäytymiseen perustuva segmentointi pohjautuu tietämykseen, asenteisiin, käyttötarkoituksiin tai reaktioihin tuotetta kohtaan (Kotler ym., 2017, s. 195).

Brotspiesin ja Weinsteinin (2019) mukaan yritysmarkkinoilla on kolmenlaisia ostajia: loppukäyttäjiä (B2B), teollisia välikäyttäjiä (B2B2B) ja kulutustavaroiden välikäyttäjäyrityksiä (B2B2C). Edellä mainituilla markkinoilla kannattaa käyttää erilaisia segmentointiprosesseja. Perinteiset B2B-yritykset segmentoivat suorat asiakkaansa, mutta B2B2B ja B2B2C-yrityksien kannattaa ensin tunnistaa asiakkaiden loppukäyttäjäsegmentit. Tämän jälkeen yritykset segmentoivat toissijaisesti suorat asiakkaansa (Brotspies & Weinstein, 2019). Tämä tarkoittaa, että kahdessa viimeisessä liiketoiminnan markkinasegmentointiprosessissa yrityksen olisi keskityttävä asiakkaidensa asiakkaisiin.

Markkinoiden segmentointiin ei ole yhtä ainoa tapaa, ja yritys joutuu kokeilemaan erilaisia segmentointitapoja löytääkseen parhaan tavan tarkastella markkinoiden rakennetta (Kotler ym., 2017, s. 194). Tätä tukee Yingin, Ramin, Luschin ja Bruscon (2010) tutkimus, jonka mukaan markkinoiden segmentointi on luonnostaan monikriteerinen ongelma. Jokaisen yrityksen haasteena on kyky ymmärtää heterogeenisiä asiakkaita, erottaa asiakkaat toisistaan tarpeiden perusteella ja luoda markkinatarjontaa, joka tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle (Ying ym., 2010). Nykypäivänä yritykset soveltavat tietoteknisiä lähestymistapoja segmentoinnissa ja yritykset ovat ottaneet laajalti käyttöön algoritmeihin perustuvan segmentoinnin (Zhao, 2020).

### 3.3.3 Sinisen meren strategia

Kimin ja Mauborgonen (2006, s. 4-5) mukaan sininen meri tarkoittaa uusia markkinoita, joilla ei vielä ole kilpailua. Punaiset meret puolestaan edustavat olemassa olevia toimialoja ja tunnettuja markkinoita, joilla on kilpailua. Kilpailu punaisilla merillä on välttämätöntä, mutta jos yritys haluaa tavoitella uusia voitto- ja kasvumahdollisuuksia sekä säilyttää korkean suorituskyvyn, sen on pyrittävä luomaan sinisiä meriä. Useimmat siniset meret syntyvät laajenuksena olemassa olevasta toimialasta, mutta jotkin syntyvät selvästi nykyisten toimialarajojen ulkopuolelle (Kim & Mauborgone, 2006, s. 4-5).

Sinisen meren strategia tarjoaa vastakkaisen näkökulman markkinasegmentoinnille. Kimin ja Mauborgonen (2006, s. 101-102) mukaan kiristynyt kilpailu johtaa suurempaan tarjonnan räätälöintiin, jolloin riskinä on liian pieni kohdemarkkina. Sen sijaan, että yritys keskittyy olemassa oleviin asiakkaisiin ja kapean markkinasegmentin tavoitteluun, sininen meri saavutetaan keskittymällä ostajien yhteisiin piirteisiin, jotka eivät vielä ole asiakkaita (Kim & Mauborgone, 2006, s.101-102). Kilpailutilanteen kiristymistä tukee Parrishin ym. (2006) tutkimus, jonka mukaan tuottavat markkinat houkuttelevat kilpailijoita, olivatpa kohdemarkkinat kuinka pienet tahansa.

Kimin ja Mauborgonen (2006, s. 12) mukaan sinisen meren kulmakivi on arvoinnovaatio, jossa tuodaan markkinoille uusi innovaatio, joka tuottaa uutta arvoa asiakkaalle. Sen tavoitteena on luoda arvohyppäys, joka avaa uutta markkinatilaa ja tekee nykyisistä kilpailijoista merkityksettömiä (Kim & Mauborgone, 2006, s.12). Kyseistä strategista siirtoa tukee Mitchell ja Coles (2003), joiden mukaan liiketoimintamallin parannuksilla voi olla suuri merkitys kilpailuedun luomisessa. Liiketoimintamalli-innovaatiossa olemassa oleva yritys vaihtaa liiketoimintamallia ja tarjoaa asiakkaille tuotteita tai palveluita, joita ei ollut aikaisemmin saatavilla (Mitchell & Coles, 2003).

Kimin ja Mauborgonen (2006, s. 12-13) mukaan arvoinnovaatiossa painotetaan yhtä paljon arvoa ja innovointia. Arvo ilman innovointia ei yleensä riitä erottumaan markkinoilla, ja innovointi ilman arvoa on yleensä teknologiapainotteista pioneerityötä, joka usein ylittää asiakkaiden ostohalukkuuden. Yrityksen on tärkeää erottaa arvo- ja teknologiainnovaatio toisistaan. Arvoinnovaatio syntyy vain silloin, kun yritys onnistuu sovittamaan innovaation sen hyötyihin, hintaan ja kustannuksiin. Mikäli yritys ei onnistu innovaation ja arvon yhteensovittamisessa, sillä on taipumus luoda tuotteita tai palveluita, joita myös kilpailijatkehittävät. Arvoinnovaation tuloksena yritys onnistuu luomaan sinisen meren, jonka avulla yritys erottautuu kilpailijoista (Kim & Mauborgone, 2006, s. 12-13).

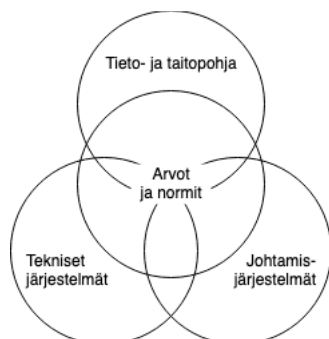
### **3.4 Resurssit ja kyvykkyudet**

Strategiset johtajat ja tutkijat ovat pitkään olleet kiinnostuneita ymmärtämään yrityksen kilpailuedun lähteitä (Barney, 1995). Barney'n (1991) mukaan kilpailuedun lähde syntyy yrityksen kyvykkyyksistä, jotka muodostuvat yrityksen resursseista. Grantin (1991) mukaan yrityksen kyvykkyudet tarkoittavat, mitä yritys voi tehdä yhdessä toimivien resurssien avulla.

Yrityksen resursseihin ja kyvykkyysiin kuuluvat kaikki voimavarat, joita yritys käyttää kehittääkseen, valmistakseen ja toimittakseen tuotteita tai palveluita asiakkaille (Barney, 1995). Grantin (1991) mukaan kyvykkyyksien luominen ei ole vain resurssien yhdistämistä, vaan niihin liittyy monimutkaisia koordinoitimalleja, jotka edellyttävät toistojen kautta tapahtuvaa oppimista. Organisaatiolle rutiinit merkitsevät samaa asia kuin yksilölle taidot. Pohjimmiltaan organisaation kyvykkyudessa on kyse vuorovaikutteisista rutiineista, jotka ovat säännöllisiä sekä ennustettavia (Grant, 1991).

Uudemman Grantin (1996) mukaan kyvykkyys on seurasta organisaation tietämyksen integroinnista, ja kyvykkyuden ainutlaatuisuus riippuu työvoiman erityisosaamisen käytöstä sekä yhdistelemisestä. Tämä on yhteydessä Leonard-Bartonin (1992) näkemykseen, jonka mukaan ydinkyvykkyys on organisaation tietämystä, joka erottaa yrityksen kilpailijoista ja tarjoaa kilpailuetua. Organisaation tietämys käsittää neljä ulottuvuutta. Ensimmäiseen ulottuvuuteen kuuluvat työntekijöiden tiedot ja taidot, jotka on sulautettu yrityksen teknisiin järjestelmiin. Kolmas ulottuvuus on johtamisjärjestelmät, jotka ohjaavat tiedon

luomisen ja hallinnan prosesseja. Neljäs ulottuvuus on yritykset arvot ja normit, jotka liittyvät muihin ulottuvuuksiin (Leonard-Barton, 1992). Ydinkyvykkyyksiä havainnollistaa alla oleva kuvio (Kuvio 3).



KUVIO 3 Ydinkyvykkyyden neljä ulottuvuutta (Leonard-Barton, 1992).

Leonard-Bartonin (1992) mukaan yrityksen ydinkyvyt ovat hajautettuja, niitä kehitetään jatkuvasti eri lähteistä ja ne mahdollistavat innovoinnin. Ydinkyvykkyydet voivat kuitenkin myös estää innovointia, sillä syvälle juurtuneet tietämyskokonaisuudet voivat aktiivisesti aiheuttaa ongelmia yrityksen toiminnassa (Leonard-Barton, 1992). Tämä viittaa siihen, että käynnistämisvaiheessa startupin ydinkyvykkyydet eivät ole esteenä innovoinnille, koska sillä ei ole syvään juurtunutta tietämystä.

### 3.4.1 Kestävä kilpailuetu

Barneyn (1995) mukaan yrityksellä on kilpailuetua, kun se toteuttaa arvoa luovaa strategiaa, jota nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat eivät toteuta samanaikaisesti. Kun kilpailuetu on löydetty, yrityksen on ylläpidettävä ja kehitettävä sitä, sillä kilpailuetu on katoavaista (Barney, 1995).

Edellistä havaintoa tukee Grantin (1991) tutkimus, joka osoittaa yrityksen kilpailuedun ja siihen liittyvien tuottojen heikkenevän pitkällä aikavälillä. Sen nopeuteen vaikuttavat yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien ominaisuudet (Grant, 1991).

Yrityksen liiketoimintastrategian ytimessä on kestävän kilpailuedun saavuttaminen (Porter, 1998, s. 1). Kestävä kilpailuetu edellyttää, että kilpailijat eivät pysty jäljittelemään yrityksen strategiaa (Barney, 1995). Lähteitä kestävälle kilpailuedulle ovat yrityksen resurssit ja kyvykkyydet, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja sosiaalisesti monimutkaisia (Barney, 1991).

Kestävä kilpailuetu edellyttää kuitenkin jatkuvaa kehitystyötä. Barneyn (1995) tutkimuksessa ilmenee, että strategisten johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on arvioida jatkuvasti, tuottavatko yrityksen resurssit ja kyvykkyydet edelleen lisäarvoa kilpailuympäristön muutoksista huolimatta. Yrityksen resurssit ja kyvykkyydet ovat saattaneet tuoda lisäarvoa aiemmin, mutta muutokset asiakkaiden asenteissa, toimialan rakenteissa tai teknologiassa voivat vähentää niiden arvoa tulevaisuudessa (Barney, 1995).

Grantin (1991) mukaan yrityksen tulisi käyttää lyhyen aikavälin strategiaa tai investoida uusien kilpailuedun lähteiden kehittämiseen, jos sen resurssit ja kyvykkyydet ovat helposti jäljiteltävissä. Nämä toimintatavat ovat erityisen tärkeitä pienille ja uusille teknologian yrityksille, sillä nopeasti muuttuvan teknologian vuoksi innovaatiot voivat tarjota vain tilapäistä kilpailuetua (Grant, 1991).

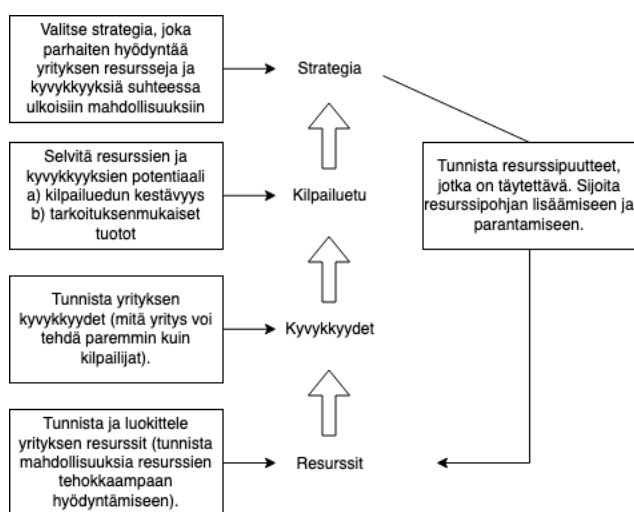
Edellistä tukee Mitchellin ja Colesin (2003) uudempi väite, jonka mukaan uudet tuotteet ja palvelut menestyvät nykyään huonommin, koska kilpailijat pystyvät reagoimaan tarjontaan nopeasti. Useimmat kilpailijat käyttävät samoja liiketoimintamalleja ja yrittävät tehdä niistä samoilla tavoilla tehokkaampia (Mitchell & Coles, 2003).

Tämän luvun tutkimukset viittaavat siihen, että uusi innovatiivinen tuote tai palvelu ei yksinään riitä luomaan kestäväää kilpailuetua, vaan yrityksen on löydettävä kestävä kilpailuetu sen resursseista ja kyvykkyyksistä, joita on vaikea kopioida. Lisäksi yrityksen on harjoitettava jatkuvaa kehitystyötä säilyttääkseen kestävään kilpailuedun.

### 3.4.2 Resurssipohjainen yritysnäkemyks

Hartin (1995) mukaan resurssipohjaisessa teoriassa (engl. *resource based theory*, RBV) yrityksen kilpailuetu perustuu sen ainutlaatuisiin ja vaikeasti jäljiteltäviin resursseihin. Resurssipohjaisessa lähestymistavassa yrityksen kestävään kilpailuedun tärkeimmät lähteet ovat arvokkaat resurssit ja kyvykkyydet, joiden jäljentäminen on kallista (Hart, 1995).

Grantin (1991) mukaan yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin pohjautuva pitkän aikavälin strategia perustuu kahteen lähtökohtaan: yrityksen sisäiset resurssit ja kyvykkyydet ovat strategian perusta sekä ensisijainen voiton lähde (Grant, 1991). Resurssipohjaista lähestymistapaa havainnollistaa alla oleva kuvio (Kuvio 4).



KUVIO 4 Resurssipohjainen lähestymistapa (Grant, 1991).

### 3.4.3 Dynaamiset kyvykkyudet

Teecen ym. (1997) mukaan menestyneimmät yritykset globaaleilla markkinoilla ovat pystyneet osoittamaan oikea-aikaista reagoitukykyä sekä nopeaa että joustavaa tuoteinnovointia ja johtamiskykyä. Lisäksi ne ovat kyenneet kohdentamaan sisäistä ja ulkoista osaamista tehokkaasti uudelleen. Tätä kyvykkyyttä kutsutaan "dynaamiseksi kyvykkyudeksi". Tämä tarkoittaa yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja mukauttaa osaamistaan reagoidakseen nopeasti muuttuvaan ympäristöön (Teecen ym., 1997). Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä on muuttanut vuosien saatossa.

Augierin ja Teecen (2006) mukaan dynaaminen kyvykkyys voidaan määritellä rajattomaksi kyvykkyudeksi, jonka avulla yritykset pystyvät jatkuvasti kehittämään resurssejaan vastaamaan teknologiseen muutokseen ja muuttuviin markkinoihin. Augierin ja Teecen (2009) mukaan dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation kykyä tunnistaa uusia mahdollisuuksia, kykyä hallita henkistä pääomaa sekä kykyä täydentää resursseja kestävästi kilpailuedun saavuttamiseksi.

Dynaamisia kyvykkyksiä kuvaa selkeimmin Helfatin (2009, s. 1), jonka mukaan dynaamiset kyvykkyudet tarkoittavat organisaation kyvykkyyttä luoda, laajentaa tai muuttaa tarkoituksenmukaisesti resurssipohjaansa.

Helfatin (2009, s. 1) mukaan operatiivinen kyvykkyys mahdollistaa organisaation kyvykkyuden nykyhetkessä ja dynaaminen kyvykkyys liittyy muutokseen. Selviytyäkseen ja menestyäkseen muutosolosuhteissa organisaatioiden olisi kehitettävä niiden dynaamisia kyvykkyksiä, joiden avulla ne luovat, laajentavat ja muokkaavat toimintatapoja (Helfat, 2009, s. 1).

Helfatin (2009, s. 1-2) mukaan dynaamisilla kyvykkyyksillä on monia muotoja ja jokaisella kyvykkyydellä on erilainen tarkoitus. Jotkin kyvykkyudet mahdollistavat uuden liiketoiminnan aloittamisen tai olemassa olevan laajentamisen. Toiset auttavat yritystä luomaan uusia tuotteita ja prosesseja. Toiset taas liittyvät johtajien kyvykkyysiin, jotka ovat vastuussa kannattavien muutosten ja kasvun johtamisesta. Dynaamisen kyvykkyuden käsite viittaa kykyyn tunnistaa ja toteuttaa muutoksen tarve tai mahdollisuus (Helfat, 2009, s. 1-2).

Dynaamisten kyvykkyyksien monimuotoisuutta tukee Eisenhardtin ja Martinin (2000) artikkeli, jonka mukaan dynaamiset kyvykkyudet ovat joukko tunnistettavia prosesseja, kuten tuotekehitysprosessi ja strateginen päätöksentekoprosessi. Dynaamisten kyvykkyyksien arvo kilpailuedun kannalta perustuu yrityksen kykyyn muuttaa sen resurssipohjaa (Eisenhardt & Martin, 2000).

Tämän alaluvun perusteella voidaan päätellä, että dynaamiset kyvykkyudet ovat oleellinen tekijä startupin toiminnassa, koska startup kohtaa jatkuvaa muutosta. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla startup pystyy paremmin hallitsemaan ja sopeutumaan muutoksiin sekä saavuttamaan kestävästi kilpailuetua.



## 4 OHJELMISTO-STARTUPIN KILPAILUETU

Tämän sisältöluvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan startupin markkinoille menemistä ja tähän liittyviä tyypillisiä haasteita. Luvun toisessa osassa tutkitaan startupin keinoja luoda kilpailuetua käynnistämävaiheessa ja luvun viimeisessä osassa tarkastellaan startupin kestävästä kilpailuetusta.

### 4.1 Markkinat

Hashain ja Markovichin (2017) mukaan erilaiset markkinat asettavat markkinoille tuleville uusille yrityksille erilaisia haasteita. Innovatiiviset startup-yritykset voivat yleisesti ottaen käyttää kahta lähestymistapaa markkinoille siirtyessä: kilpailla tai tehdä yhteistyötä vakiintuneiden toimijoiden kanssa. Yhteistyötä tehdään vain siinä tapauksessa, jos se tuo molemmille osapuolille enemmän lisäarvoa kuin kilpaileminen markkinoilla (Hashai & Markovich, 2017).

Startupille on olennaista selkeä markkinoillepääsystrategia, sillä vakiintuneille markkinoille pääseminen edellyttää erilaista strategiaa kuin uusilla markkinoilla kilpaileminen (Picken, 2017). Blankin (2010b) mukaan startupit voivat mennä markkinoille kahdella tavalla: menemällä suurille markkinoille viemällä osuuksia vakiintuneilta toimijoilta tai luomalla uudet markkinat sekä kasvattaa niitä nopeasti (Blank, 2010b). Blankin (2007, s. 23) mukaan startup-yrityksien markkinoille meno voidaan luokitella seuraavasti:

- Uuden tuotteen tuominen olemassa oleville markkinoille
- Uuden tuotteen tuominen olemassa oleville markkinoille ja segmentoida markkinat uudelleen edullisena tulokkaana
- Uuden tuotteen tuominen olemassa oleville markkinoille ja segmentoida markkinat uudelleen kapealla markkinasegmentillä
- Uuden tuotteen tuominen uusille markkinoille.

Blankin (2007, s. 24-25) mukaan uuden tuotteen tuomisessa olemassa oleville markkinoille on kyse tuotteen asemoinnista ja tuotteen ominaisuuksien tuomasta asiakasarvosta. Markkinoiden uudelleen segmentoinnissa aseointi perustuu edullisuuteen tai tuotteen luomaan markkinarakoon. Uusilla markkinoilla ei kilpailla tuoteominaisuuksilla, sillä käyttäjät ja markkinat ovat tuntemattomia, jolloin avainasemassa on kilpailutieto (Blank, 2007, s. 24-25).

#### **4.1.1 Haasteet**

Startup-yrityksien toimintaympäristö on erittäin dynaaminen, arvaamaton ja jopa kaottinen (Giardino ym., 2014b). Uusien markkinoiden epävarmuus ja uusimpien teknologioiden kehitys asettavat erilaisia haasteita ohjelmistoalan startup-yrityksille kuin kypsemille yrityksille (Giardino ym., 2015). Giardinon ym. (2014b) mukaan 60 prosenttia startupeista ei selviydy ensimmäisen viiden vuoden aikana ja 75 prosenttia pääomasijoitetuista startup-yrityksistä epäonnistuu. Suurin osa tästä johtuu startup-yritysten suurista riskeistä, markkinasopivuuden puutteesta ja muista liiketoimintasyistä (Giardino ym., 2014b).

Giardinon ym. (2015) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että ohjelmistoalan startup-yritykset jahtaavat usein uusia teknologisia muutoksia ja pyrkivät häiritsemään ohjelmistotoimialaa, mutta se ei takaa selviytymistä tai menestystä markkinoilla. Startupit ovat liian innokkaita kehittämään valmiita tuotteita ymmärtämättä asiakkaiden ongelmia. Startupit keskittyvät liikaa ohjelmistokehitykseen eivätkä riittävästi oppimisprosessiin ja markkinasopivuuden vahvistamiseen (Giardino ym., 2015).

Kyseinen haaste näkyy myös Suomen markkinoilla. Helaniemen ym. (2018, s. 16-17) mukaan startup joutuu lopettamaan toimintansa, jos se ei löydä markkinasopivuutta riittävän nopeasti. Näin käy Suomessa joka viidennelle startupille, joka epäonnistuu ennen neljättä ikävuotta. Markkinoiden näkökulmasta startupin epäonnistuminen selittyy sillä, että ratkaistavalle ongelmalle ei ole markkinapotentiaalia tai startup ei ole ratkaissut ongelmaa riittävän tehokkaasti (Helaniemi ym., 2018, s. 16-17).

Giardino ym. (2015) tutkivat keskeisiä haasteita, joita alkuvaiheen ohjelmistoalan startupit kohtaavat idean konseptoinnista markkinoille siirtymiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että kiirehtiminen markkinoille voi johtaa yritys- ja kehitystoiminnan epätasapainoon, koska ratkaistavan ongelman arviointia ei aseteta etusijalle (Giardino ym., 2015). Tutkimuksen suurimmat haasteet on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 3).

Haaste	Kuvaus	Alue
Menestyminen teknologian epävarmuudessa	Kehittää teknologisesti innovatiivisia tuotteita, jotka vaativat huippuluokan kehitystyökaluja ja -tekniikoita	Tuote
Ensimmäisten maksavien asiakkaiden hankkiminen	Saada asiakas ostamaan tuote	Markkina
Alkurahoituksen hankkiminen	Tarvittavien taloudellisten resurssien hankkiminen	Talous
Rakentaa yrittäjähenkisen tiimi	Rakentaa ja motivoida tiimi, jolla on yrittäjyysominaisuuksia	Tiimi
Tuottaa asiakasarvoa	Sopivan liiketoimintastrategian määrittelemine arvon tuottamiseksi	Markkina
Useiden tehtävien hallinta	Liian monen työtehtävän tekeminen liian lyhyessä ajassa	Tiimi
Pienimmän mahdollisimman tuotteen määrittely	Saavuttaa ja arvioida riskialttiimpia oletuksia, jotka saattavat pettää liiketoimintakonseptin	Tuote
Kohdistaminen niche-markkinaan	Keskittyminen sellaisten käyttäjien erityistarpeisiin, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä uudesta tuotteesta	Markkina
Pysyminen keskittyneenä ja kurinalaisena	Sidosryhmien vaikutuksille ei olla herkkiä	Tiimi
Kriittisen pisteen saavuttaminen	Liian vähäiset tuotot kuluihin nähden, jotta projektia voitaisiin jatkaa	Talous

TAULUKKO 3 Ohjelmisto-startupin haasteet (Giardino ym., 2015).

Taulukko osoittaa, että ensimmäisten asiakkaiden hankkiminen ja asiakasarvon tuottaminen ovat markkinoiden näkökulmasta suurimpia haasteita uusille ohjelmistoalan startup-yrityksille. Haasteita tulkitsemalla ja kilpailuedun luvun perusteella voidaan todeta, että suurin syy startupin kilpailuedun puuttumiselle on haaste tuottaa oikeanlaista asiakasarvoa. Seuraavassa luvussa tutkitaan kilpailuedun luomista startupin käynnistämävaiheessa.

## 4.2 Liiketoimintamalli

Kuten aiemmissa luvuissa todettiin, kilpailuetu on ylivoimaisen asiakasarvon tuottamista, ja haaste tuottaa oikeanlaista asiakasarvoa on suurin syy startupin kilpailuedun puuttumiselle. Näiden perusteella voidaan todeta, että oikeanlaisen

asiakasarvon tuottaminen on startupin kilpailuedun lähtökohta. Tätä varten startupin täytyy löytää käynnistämisvaiheessa toimiva liiketoimintamalli.

Riesin (2011, s. 29) mukaan startup kohtaa ensimmäisen ongelman käynnistämisvaiheessa, kun startupille herää kiusaus laatia hyvä suunnitelma, vankka strategia ja perusteellinen markkinasuunnitelma. Nämä eivät kuitenkaan toimi startupin käynnistämisvaiheessa, koska sen toimintaan liittyy liikaa epävarmuustekijöitä. Startup-vaiheessa ei vielä tiedetä, kuka asiakas on tai minkälainen tuotteen täytyy olla, joten tarkkaa suunnitelmaa ja ennustamista on mahdoton tehdä (Ries, 2011, s. 29).

Blankin (2013) mukaan perinteissä mallissa kirjoitetaan ensiksi liiketoimintasuunnitelma, joka esitellään sijoittajille, kootaan tiimi, esitellään tuote ja aloitetaan tekemään myyntiä. Startupin tilanteessa puolestaan pyritään ensiksi löytämään toistettava ja skaalautuva liiketoimintamalli (Blank, 2013).

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen dokumentti, joka kuvaa organisaation nykytilaa ja oletettua tulevaisuutta (Honig & Karlsson, 2004). Blankin (2010a) mukaan liiketoimintasuunnitelma eroaa liiketoimintamallista siten, että liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen kuvaus, johon kerätään olettamuksia yrityksen myynnistä, markkinoinnista ja markkinoiden koosta. Liiketoimintamalli puolestaan yhdistää osat toisiinsa (Blank, 2010a).

Osterwalderin (2004) mukaan liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, joka kuvaa liiketoiminnan elementtien välisiä suhteita, jotka ilmentävät sen ansaintalogiikkaa. Liiketoimintamalli on kuvaus arvosta, jota yritys tarjoaa yhdelle tai useammalle asiakassegmentille. Se kuvaa yrityksen ja sen kumppaniverkoston arkkitehtuuria, jonka avulla yritys luo, markkinoi sekä toimittaa arvoa (Osterwalder, 2004).

Myöhemmin Osterwalder ja Pigneur (2010, s. 14-15) ovat tiivistäneet liiketoimintamallin kuvaavan perusteet, miten organisaatio luo, tuottaa ja talteenottaa arvoa. Liiketoimintamalli on kuin suunnitelma strategiasta, joka toteutetaan organisaatorakenteiden, prosessien ja järjestelmien avulla (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14-15).

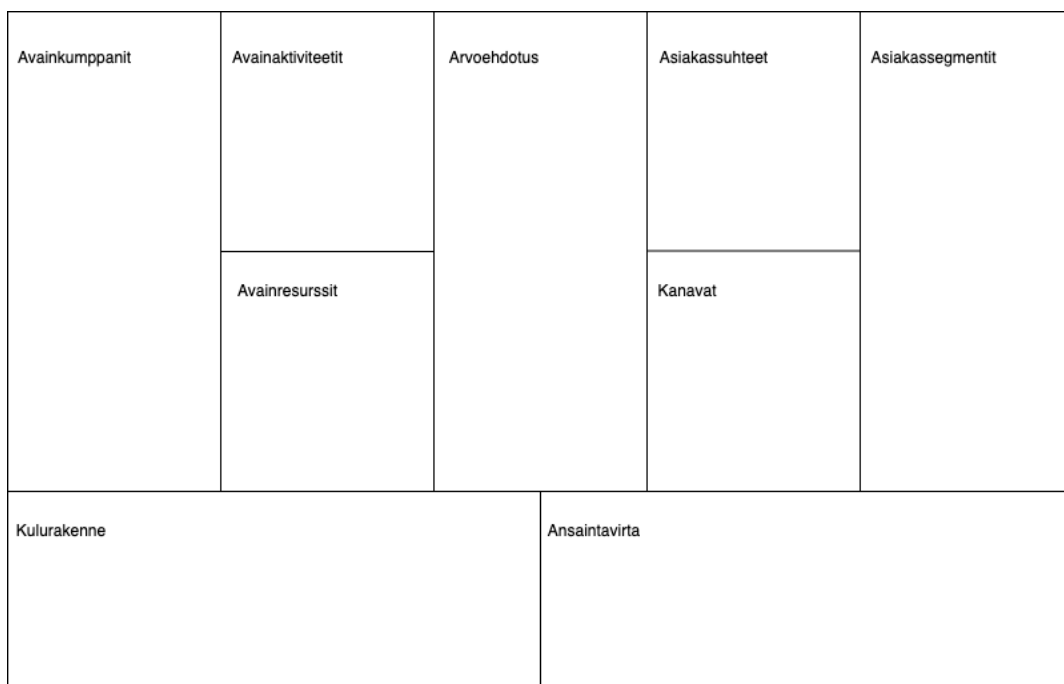
Yrittäjyyden näkökulmasta liiketoimintamallin hyödyllisyyttä tukee Morrisin, Schindehuttin ja Allenin (2005) tutkimus. Sen mukaan liiketoimintamalli kannustaa yrittäjää a) hahmottelemaan yrityksen strategisia valintoja, b) etsimään yrityksen osien välille täydentäviä suhteita ainutlaatuisten yhdistelmien avulla, c) kehittämään toimintakokonaisuuksia loogisen kehityksen ympärille, d) varmistamaan johdonmukaisuuden strategian, rakenteen, talouden, kasvun ja irtautumisen välillä (Morris ym., 2005).

Liiketoimintamallin merkitystä ohjelmistoalalla tukee Schiefin ja Buxmannin (2012) tutkimus, jonka mukaan nopeasti kehittyvillä aloilla, kuten ohjelmistoalalla liiketoimintamallit ovat avainasemassa innovaatioiden nopean leviämisen kannalta. Liiketoimintamallit kuvaavat yrityksen strategista suuntaa ja niillä on merkittävä vaikutus innovaatioiden onnistumiseen (Schief & Buxmann, 2012). Edellistä tukee myös Amitin ja Zottin (2001) tutkimus, jonka mukaan yrityksen liiketoimintamalli on tärkeä innovaatiokeskus ja yrityksen

arvonluonnin keskeinen lähde. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan keinoja, joilla startup voi suunnitella ja kehittää liiketoimintamallia.

#### 4.2.1 Kuvaus ja kehittäminen

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s. 14-15) mukaan liiketoimintamallia voidaan kuvata parhaiten yhdeksän perusrakennuspalikan avulla, jotka osoittavat yrityksen ansaintasuunnitelman. Nämä yhdeksän osa-alueetta sisältävät liiketoiminnan neljä pääaluetta: asiakkaat, tarjonnan, infrastruktuurin ja taloudellisen elinkelpoisuuden (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 14-15). Kyseistä työkalua kutsutaan Business Model Canvasiksi, jota havainnollistaa alla oleva kuvio (Kuvio 5).



KUVIO 5 Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 44).

Morrisin ym. (2005) mukaan hyvin muotoillun liiketoimintamallin on vastattava kuuteen kysymykseen. Korostetuimmat osa-alueet hyvin muotoillussa liiketoimintamallista ovat arvolupaus, asiakas, sisäiset prosessit, osaaminen ja yrityksen ansaintalogiikka. Lisäksi nämä osa-alueet käsittelevät yrityksen kilpailustrategiaa, jonka tavoitteena on muuttaa ydinosaaminen ja arvolupaus kestäväksi markkina-asemaksi. Liiketoimintamallin viimeinen osa-alue käsittelee yrityksen kasvu- ja aikatavoitteita (Morris ym., 2005). Liiketoimintamallin kysymykset on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 4).

<b>Kuinka luoda arvoa asiakkaille (valitse jokaisesta joukosta)</b>
tarjonta: ensisijaiset tuotteet/ensisijaiset palvelut/raskas yhdistelmä tarjonta: vakioitu/jotain räätälöintiä/korkea räätälöinti tarjonta: laaja valikoima/keskikokoinen valikoima/kapea valikoima. tarjonta: laaja linjat/keskisyvät linjat/matalat linjat. tarjonta: tuotteen saatavuus/tuote itsessään/tuotteiden niputus tarjonta: oma valmistus tai palvelutoimitus/ulkoistaminen/lisensointi/jälleenmyynti/lisääarvoa tuottava jälleenmyynti tarjonta: suora jakelu/epäsuora jakelu (jos epäsuora: yksi- tai monikanavainen).
<b>Kenelle toimitamme arvoa (valitse jokaisesta joukosta)</b>
organisaatiotyyppi: b-to-b/b-to-c/molemmat paikallinen/alueellinen/kansallinen/kansainvälinen missä asiakas on arvoketjussa: tuotantoketjun alkupään toimittaja/tuotantoketjun loppupään toimittaja/hallitus/laitos/tukkumyyjä/vähittäismyyjä/palveluntarjoaja/ loppukäyttäjä laajat tai yleiset markkinat/useat segmentit/kapeat markkinat transaktionaalinen/suhteellinen
<b>Mikä on osaamisemme lähde (valitse yksi tai useampi)</b>
tuotanto-/toimintajärjestelmät myynti/markkinointi tietohallinto/minimointi/pakkaaminen. teknologia/tutkimus ja kehitys/luova tai innovatiivinen kyvykkyys/älykkyys rahoitustapahtumat/arbitraasi. toimitusketjun hallinta. verkostoituminen/resurssien hyödyntäminen
<b>Miten sijoitumme kilpailukykyisesti? (valitse yksi tai useampi)</b>
Mielikuva operatiivisesta huippuosaamisesta, johdonmukaisuudesta, luotettavuudesta ja nopeudesta tuotteen tai palvelun laatu/valikoima/ominaisuudet/saatavuus innovaatiojohtajuus alhaiset kustannukset/tehokkuus läheinen asiakassuhde/kokemus
<b>Miten teemme rahaa? (valitse jokaisesta joukosta)</b>
hinnoittelu ja tulolähteet: kiinteä/sekoitettu/joustava velkavipu: korkea/keskisuuri/matala volyymit: suuri/keskisuuri/vähäinen katteet: korkeat/keskisuuret/matalat
<b>Mitkä ovat aikamme, laajuutemme ja kokomme tavoitteet? (valitse yksi)</b>
toimeentulomalli tulomalli kasvumalli spekulatiivinen malli

TAULUKKO 4 Liiketoimintamallin kuusi kysymystä (Morris ym., 2005).

Sjodin, Paridan, Jovanicin ja Visnjicin (2020) tutkimuksen mukaan liiketoimintamallien innovoinnin tehokkuus riippuu kolmesta prosessivaiheesta, jotka kehittyvät yhteistyössä asiakkaiden kanssa: arvolupauksen määrittely,

arvon tuottamisen suunnittelu ja käyttöarvon tuottaminen (Sjodin ym., 2020). Tutkimushavainto tukee osittain Osterwalderin ja Pigneurin (2010, s. 22) aikemmin esitettyä väitettä, jonka mukaan arvolupaus on ratkaisevin tekijä, jonka perusteella asiakkaat valitsevat tuotteen tai palveluntarjoajan. Lisäksi tutkimus tukee Morrisin ym. (2005) liiketoimintamallikysymysten korostettuja osa-alueita ja aiempia väitteitä asiakasarvon merkityksestä. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan, miten startup-yritys voi käyttää Lean startup -menetelmää löytääkseen skaalautuvan liiketoimintamallin, joka luo ylivoimaista asiakasarvoa.

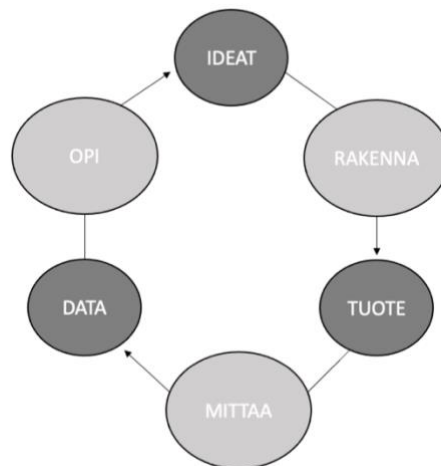
#### 4.2.2 Lean startup

Nielsenin ja Lundin (2018) mukaan yrityksen kyky kehittää vahvoja arvolupauksia voi antaa mahdollisuuden pärjätä kilpailussa, mutta monet nykypäivän menestyneimmistä yrityksistä ovat sellaisia, joilla on skaalautuva liiketoimintamalli. Yritykset, jotka eivät pysty suunnittelemaan skaalautuvaa liiketoimintamallia, ovat vaarassa jäädä jälkeen. Yrityksen olisi luotava arvolupauksia, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä sekä kehitettävä liiketoimintamalleja, jotka voivat tuottaa positiivisen ja kiihdyttävän tuoton (Nielsen & Lund, 2018).

Blankin (2010a) mukaan Lean Startup on Eric Riesin kuvaus asiakaskehityksen ja ketterän kehityksen risteytyksestä. Asiakaskehitysprosessissa startupit iteroivat ja testaavat nopeasti jokaista liiketoimintamallinsa elementtiä. Ketterällä kehityksellä startupit puolestaan iteroivat tuotteitaan sitä mukaan, kun ne oppivat lisää. Menetelmän tekniikat on kehitetty alun perin kehitetty nopeasti kasvaville teknologiayrityksille (Blank, 2010a).

Riesin (2011, s. 38-42) mukaan Lean startup-menetelmässä tarkastellaan uusien innovatiivisten tuotteiden tai palveluiden kehittämistä ja siinä korostuu nopea iterointi, asiakasymmärrys, visio sekä kunnianhimo. Menetelmän tarkoituksena on auttaa startup-yritystä löytämään skaalautuva liiketoimintamalli, jonka avulla se voi kasvaa mahdollisimman nopeasti. Menetelmän juuret ovat peräisin Lean-tuotantomallista, joka kehitettiin Toyotalla (Ries, 2011, s. 38-42). Leanissa ajatellaan arvon olevan asiakkaalle syntyvää hyötyä ja kaikki muu ovat hukkaa (Ries, 2011, s. 66).

Riesin (2011, s. 96-97) mukaan Lean startupin ydin muodostuu rakennamittaa-opsi-palautesyklistä, joka mahdollistaa iteratiivisen kehityksen ja jatkuvan oppimisen. Palautesyklin tarkoitus on nopea tuotekehitys, jossa tuotteesta rakennetaan ensiksi pienin toimiva versio (enlg. *minimum viable product*, MVP). Se tarkoittaa tuotetta, josta löytyvät vain ydintoiminnot. Tästä versiosta voisi puuttua useita ominaisuuksia, jotka saattavat myöhemmissä versioissa osoittautua oleellisiksi. Palautesyklissä MVP viedään potentiaalisille asiakkaille, joilta yritys kerää palautetta ja dataa. Tämän perusteella yritys oppii ja tekee päätöksiä muutoksista (Ries, 2011, s. 97). Palautesykliä havainnollistaa alla oleva kuvio (Kuvio 6).



KUVIO 6 Rakenna-mittaa-opi-palautesykli (Ries, 2011, s. 96).

Blankin (2013) mukaan yksi menetelmä ei takaa startupeista menestyneempiä, koska menestys perustuu liian moniin tekijöihin. Kevyiden menetelmien käyttö startupissa johtaa kuitenkin harvemmin epäonnistumiseen kuin perinteisten menetelmien käyttö (Blank, 2013). Seuraavassa luvussa tarkastellaan startupin keinoja kestävän kilpailuedun saavuttamiseen.

### 4.3 Kestävä kilpailuetu

Huangin, Dyersonin, Wunin ja Harindranathin (2015) tutkimus osoittaa, että vahvassa markkina-asemassa olevat yritykset voivat saada parempia tuloksia väliaikaisesta kilpailuedusta. Sen sijaan yritykset, joilla on paremmat teknologiset resurssit ja kyvykkyydet voivat saada parempia tuottoja pysyvästä kilpailuedusta (Huang et al., 2015). Start-up-yritykset kuuluvat jälkimmäiseen kategoriaan.

Startup-yritykset tuovat usein markkinoille uusia teknologisia innovaatioita, jotka ovat parempia kuin markkinoilla vakiintuneiden toimijoiden innovaatiot (Hashai & Markovich, 2017). Innovatiivisen strategisen johtamisen keskeisenä lähtökohta on, että startup-yritykset pystyvät hyödyntämään uutta teknologista kehitystä kilpailuedun lähteenä (Gans, Kearney, Scott & Stern 2020). Niin kuin kilpailuetua käsittelevässä luvussa todettiin, tämä ei kuitenkaan välttämättä riitä kestävän kilpailuedun saavuttamiseen.

Flintin, Blockerin ja Boutinin (2011) mukaan yrityksen on vaikea ylläpitää kilpailuetua, jos kyseessä on tuotteeseen perustuva kilpailuetu. Siksi yhä useamman yrityksen kestävän kilpailuedun lähde pohjautuu tietoon ja oppimisprosessiin (Flint ym., 2011).

Slaterin ja Narverin (2000) mukaan yrityksen tieto on yksi yrityksen arvokkaimmista resursseista, mutta sen arvo kuitenkin alenee ajan myötä muiden voimavarojen tavoin. Tämä johtuu sekä markkinoiden dynamiikasta että tiedon leviämisestä toimialalla, jolloin se ei enää tarjoa kilpailuetua. Yritysten



haasteena on tuottaa jatkuvasti uutta tietoa asiakkaiden tarpeista ja siitä, miten vastata niihin parhaimmalla tavalla (Slater & Narver, 2000).

Bapnan, Langerin, Mehran, Gopalin ja Gupta (2013) mukaan yritysten on nykyään jatkuvasti vaalittava inhimillistä pääomaansa saadakseen kestävästä kilpailuetua. Tämä pätee erityisesti informaatioteknologian (IT) aloilla, joilla työvoimakustannukset ja työntekijöiden tuottavuus ovat tärkeimmät tekijät kannattavaan liiketoimintaan (Bapna ym., 2013).

Bapna ym. (2013) mukaan Grantin (1996) tietoon perustuva yritysteoria soveltuu erityisen hyvin kuvaamaan IT-palvelualan yrityksiä. Teoriassa organisaation ajatellaan olevan instituutio, jossa tietämyksen katsotaan olevan yksilön sisällä ja organisaation ensisijainen tehtävä on tiedon soveltaminen (Bapna ym., 2013).

Edellistä tukee Hatchin ja Dyerin (2004) havainto, jonka mukaan inhimillisen pääoman kehittäminen ja hallinta voi parantaa merkittävästi yrityksen suorituskykyä. Inhimillisen pääoman kehittämiseen painottaneet yritykset ovat havainneet, että työntekijät ovat tuottavampia ja pystyvät osallistumaan mielekkäästi yrityksen oppimiseen. Inhimillinen pääoma on osoittautunut keskeiseksi aineelliseksi ja aineettomaksi resurssiksi, joka todennäköisesti tarjoaa IT-yrityksille kilpailuetua (Hatch ja Dyer 2004).

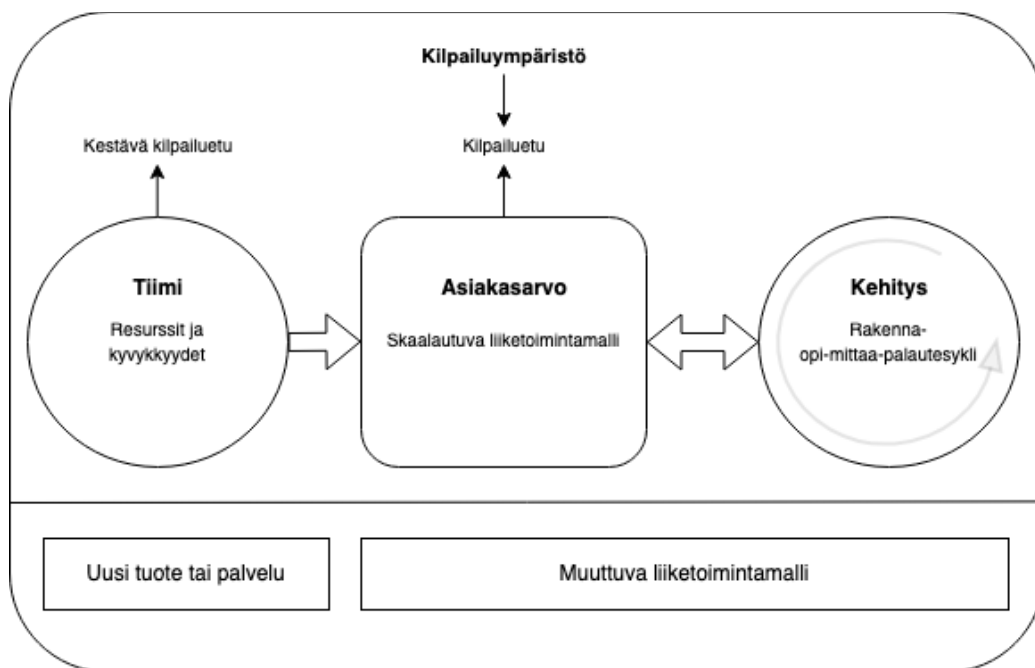
Crownen (2002) mukaan kaikki ohjelmistoyritykset alkavat visiosta ja yrittäjästä, joka näkee markkinamahdollisuuden ja osaa hyödyntää teknologiaa sen toteuttamiseen. Ympärilleen yrittäjä tarvitsee tiimin, jolla on tarvittavat taidot (Crowne, 2002). Startup-yrityksen rakentamisessa tiimi tarvitsee asiantuntemusta kompensoimaan resurssien puutetta (Giardino ym., 2014b).

Resurssien puutetta ja tiimin merkitystä tukee Giardinon ym. (2014) tutkimus, jonka mukaan aikapaine ja resurssien puute johtavat startuppien löyhään organisaatorakenteeseen ja usein johtajuuden puutteeseen. Tiimin jäsenten voimaannuttaminen on tärkein strategia suorituskyvyn ja menestymismahdollisuuksien parantamiseksi (Giardino ym., 2014).

Wu, Wang, Tseng ja Wun (2008) ovat tutkineet startup-tiimin kilpailuetua ja keskittyneet erityisesti perustajatiimin jäsenten merkitykseen startup-yrityksen kilpailuedun kannalta. Tutkimuksen mukaan yrittäjän resurssit ovat startupin käytettävissä olevia resursseja, jotka yhdistyvät perustajatiimin tarjoamiin täydentäviin ja tärkeisiin resursseihin. Näiden yhdistelmä tuottaa startupille kilpailuetua. Lisäksi yrittäjän resurssit ja yrittäjän saavuttama luottamus lisäävät perustajatiimin jäsenten sitoutumista, mikä edistää startupin kilpailuetua. Luottamus ja käytössä olevat resurssit ovat ratkaisevia tekijöitä, joiden avulla startupit voivat saavuttaa menestystä ja ylläpitää kasvua (Wu ym., 2008). Kilpailuedun ja tämän luvun perusteella voidaan todeta, että startupin kestävä kilpailuetu muodostuu käynnistämävaiheessa perustajatiimin inhimillisestä pääomasta.

## 5 TULOKSET

Tutkielman tulokset vastaavat johdannossa esiteltyihin tutkimuskysymyksiin tämän kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston perusteella. Tutkielman ensimmäiseksi kysymykseksi asetettiin ”Miten ohjelmistoalan startup-yritys voi luoda kilpailuetua käynnistämisvaiheessa?”. Tutkielman toiseksi kysymykseksi asetettiin ”Miten ohjelmistoalan startup-yritys saavuttaa kestävästä kilpailuetua käynnistämisvaiheessa?”. Vastauksena kysymyksiin tähän kirjallisuuskatsaukseen koottiin tietoa ohjelmistoalan startup-yrityksestä, kilpailuedusta ja termien välisestä suhteesta. Analyysin tuloksena tämä kirjallisuuskatsaus tarjoaa perustan mallille, jonka pohjalta voitaisiin jatkotutkimusten avulla kehittää yhdenlainen näkemys ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuedun viitekehiksestä. Lähdeaineiston tuloksena syntyneitä malleja havainnollistaa alla oleva kuvio (Kuvio 7).



KUVIO 7 Ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuedun malli.

Kilpailuedun muodostuminen koostuu mallissa kahdesta osa-alueesta: startupin sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Malli kuvaa myös startupin elinkaaren vaiheita ennen kuin se löytää skaalautuvan liiketoimintamallin ja muuttuu kasvuyritykseksi.

Kilpailuedun luominen aloitetaan mallin sisäisiin tekijöihin kuuluvilla resursseilla ja kyvykkyyksillä, jotka määrittelevät perustan startupin toiminnalle. Resursseista tärkein voimavara on startupin inhimillinen pääoma, joka tarkoittaa käynnistämisvaiheessa perustajatiimiä, joiden avulla startupin uutta tuotetta tai palvelua aloitetaan kehittämään. Vaikean jäljiteltävyyden vuoksi perustajatiimin inhimillinen pääoma muodostaa käynnistämisvaiheessa myös startupin kestävän kilpailuedun. Säilyttääkseen kestävän kilpailuedun tiimin olisi kuitenkin kyettävä tunnistamaan ja mukauttamaan resurssipohjaansa mahdollisimman tehokkaasti, jotta se voi sopeutua epävarmuustekijöihin ja liiketoimintamallissa tapahtuviin muutoksiin. Nämä taidot muodostavat startupin dynaamiset kyvykkyydet, jotka ylläpitävät kestävää kilpailuetua myös startupin myöhäisemmissä vaiheissa. Kestävä kilpailuetu ulottuukin mallin ulkopuolelle, sillä se edellyttää jatkuvaa oppimista sekä kehitystyötä.

Mallissa startupin tavoite on kehittää skaalautuva liiketoimintamalli sekä tuoda markkinoille uusi teknologinen tuote tai palvelu, joka luo ylivoimaista arvoa asiakkaille. Tämän saavuttamiseksi startup voi käyttää liiketoimintamallin kehittämisessä Lean startup -menetelmän kaltaista rakenna-opi-mittaa-palautesykliä. Arvonluontiprosessi on kriittisin vaihe startupin kilpailuedun luomisessa, minkä vuoksi mallissa iteroidaan jatkuvasti liiketoimintamallin ja palautesyklin välillä, kunnes ylivoimainen asiakasarvo sekä skaalautuva liiketoimintamalli on löydetty. Tässä vaiheessa startupin tärkein tehtävä on ymmärtää asiakkaiden todelliset ongelmat ja tarpeet, jotta sen rakentama palvelukokonaisuus tuottaa asiakkaille enemmän arvoa kuin sen kilpailijat.

Mallissa kilpailuedun ulkoisia tekijöitä ovat startupin kilpailuympäristö ja markkinat, joille se siirtyy lopullisesti, kun se on löytänyt ylivoimaisen asiakasarvon. Kilpailuympäristössä startupin kilpailuetuun vaikuttaa toimialan houkuttelevuus ja startupin asema suhteessa sen kilpailijoihin. Olemassa olevilla markkinoilla startupin kilpailustrategia voi perustua edullisempaan hintaan, markkinaraon löytymiseen, parempiin tuoteominaisuuksiin, parempaan palveluun ja näiden yhdistelmiin. Lisäksi startup voi ratkaista asiakkaan ongelman, johon ei ollut aikaisemmin ratkaisua, jolloin startupin kilpailustrategia perustuu uusiin markkinoihin. Tällöin startup noudattaa väistämättä sinisen meren strategiaa. Startupin tulisi ottaa alusta alkaen huomioon strategiassaan ja kehitystyössä, että ylivoimaisen asiakasarvon tuottaminen ei saa johtaa liian pieneen niche-markkinaan, sillä liian kapean markkinasegmentin riskinä on liian pieni tuotto.

Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää jokaisessa kilpailustrategiassa tarjonnan ja markkinan välistä yhteensopivuutta, joka määrittelee lopulta startupin aseman markkinoilla. Mikäli markkinat eivät ole riittävän houkuttelevat, startupin tulisi keskittyä oppimisprosessiin ja tehdä muutoksia oppimansa perusteella. Näistä syistä mallin sisäiset ja ulkoiset osa-alueet

etenevät rinnakkain ensimmäisen kehityssyklin alkaessa, jolloin molemmat osa-alueet kehittyvät startupin oppimisprosessin sekä muuttuvan liiketoimintamallin seurauksena.

## 6 YHTEENVETO

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkittiin ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuetua ja tutkielmalle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä: miten ohjelmistoalan startup-yritys voi luoda kilpailuetua käynnistämisvaiheessa ja miten ohjelmistoalan startup-yritys saavuttaa kestävästä kilpailuetua käynnistämisvaiheessa. Tutkimuksen taustoitukseksi tutkielmassa perehdyttiin aluksi startup-yrityksen toimintaan ja kilpailuedun muodostumiseen, minkä jälkeen tarkasteltiin ohjelmistoalan startup-yrityksen keinoja luoda sekä saavuttaa kilpailuetua.

Startup-yrityksen taustoituksessa selvisi, että startupille ei ole olemassa virallista määritelmää, mutta määritelmien perusteella tunnistettiin selkeitä erityispiirteitä, jotka erottavat sen muista yrityksistä. Liiketoimintaympäristön erityispiirteitä tarkastelemalla huomattiin, että startupin ja muiden aloittavien yritysten välille on vaikea tehdä rajanvetoa. Lähdeaineiston perusteella kuitenkin todettiin, että yrityksellä täytyy olla yhteensä seuraavat elinkaaren piirteet, jotta se voidaan luokitella startupiksi: uusi tuote tai palvelu, muuttuva liiketoimintamalli, skaalautuvuus ja voimakas kasvu. Startupin määritelmät eivät myöskään rajanneet ulos mitään toimialaa tai kokoluokkaa, mutta tutkielmassa todettiin, että startup hyödyntää tyypillisesti teknologiaa sen liiketoiminnassa, jotta se saavuttaa riittävän kasvupotentiaalin ja -nopeuden. Yksi tärkeimmistä havainnoista startaupin tarkastelussa oli, että sen erityispiirteet liittyvät sen kehityskaaren vaiheisiin. Startup-vaiheessa yrityksen erityispiirteisiin liittyy muun muassa resurssien rajallisuutta, kokemattomuutta ja epävarmuustekijöitä, jotka vaikuttavat koko yrityksen ekosysteemiin. Tutkielmassa todettiin, että startup-vaihe kestää siihen asti, kunnes startup löytää skaalautuvan liiketoimintamallin ja alkaa kasvaa voimakkaasti.

Kilpailuetua koskevassa osiossa selvisi, että kilpailuetu on ylivoimaisen asiakasarvon tuottamista ja asiakasarvo syntyy silloin, kun tuotteesta tai palvelusta koituvat hyödyt ylittävät siitä syntyvät kustannukset. Ylivoimainen asiakasarvo puolestaan syntyy silloin, kun yritys luo asiakkaille arvoa enemmän kuin kilpailijat. Kilpailuedun yksi keskeisimmistä havainnoista oli, että

kilpailuedun muodostumiseen vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä, jotka sisältävät yrityksen kaikki voimavarat sekä niistä muodostuvan osaamisen. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan yrityksen kilpailuympäristöä sekä markkinoita, jotka määrittelevät toimialan houkuttelevuuden ja yrityksen aseman suhteessa sen kilpailijoihin. Tuottavan ja kestävänsä aseman saavuttamiseen vaikuttaa yrityksen kilpailustrategia. Kilpailuedun toinen keskeisin havainto oli, että yrityksen vaikeasti jäljiteltävät resurssit ja kyvykkyydet muodostavat yrityksen kestävänsä kilpailuedun. Lisäksi kestävänsä kilpailuedun ylläpitämiseksi yrityksen on kyettävä muokkaamaan resurssipohjaansa mahdollisimman tehokkaasti, mikä muodostaa yrityksen dynaamiset kyvykkyydet.

Tarkastelemalla ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuetua selvisi, että useimmat ohjelmistoalan startup-yritykset kehittävät tuotteita ymmärtämättä asiakkaiden ongelmia ja niiden yksi suurimmista haasteista on tuottaa oikeanlaista asiakasarvoa. Kyseinen haaste aiheuttaa startupin kilpailuedun puuttumisen markkinoilla eikä pelkkä innovatiivinen tuote tai palvelu riitä kestävänsä kilpailuetuun, sillä kilpailijat pystyvät reagoimaan nopeasti tarjontaan.

Tutkielmassa vastattiin tutkimuskysymyksiin lähdeaineiston perusteella. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksena ilmeni, että ylivoimaisen asiakasarvon tuottaminen on startupin kilpailuedun lähtökohta ja mikäli se pyrkii tuottamaan kilpailuetua käynnistämävaiheessa, markkinayhteensopivuus määrittelee lopulta startupin aseman markkinoilla. Tämä johtuu siitä, että startup toimii epävarmoissa olosuhteissa eikä käynnistämävaiheessa tiedetä potentiaalisinta asiakasta tai lopullista tuotetta, joten lopullisia kohdemarkkinoitakaan ei luonnollisesti tiedetä. Kriittisin vaihe startupin kilpailuedun luomisessa on arvontuontiprosessi, joka on jatkuvaa iterointia liiketoimintamallin sekä asiakas- ja tuotekehityksen välillä, kunnes ylivoimainen asiakasarvo sekä skaalautuva liiketoimintamalli on löydetty. Parhaiten startup-yritys onnistuu prosessissa viemällä markkinoille teknologisia tuotteita tai palveluita, joissa on vain ydintoiminnot. Markkinoilta startup-yritys kerää asiakkailta palautetta ja dataa, joiden pohjalta se tekee päätöksen kehitystyön jatkumisesta ja mahdollisista muutoksista. Tässä vaiheessa startupin tärkein tehtävä on ymmärtää asiakkaiden todelliset ongelmat ja tarpeet, jotta sen rakentama palvelukokonaisuus tuottaa asiakkaille enemmän arvoa kuin sen kilpailijat.

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen tulokset osoittivat, että kaikki ulospäin suuntautuva toiminta on helposti kopioitavissa, joten kestävä kilpailuetu riippuu startup-yrityksen ainutlaatuisista resursseista ja kyvykkyyksistä. Startupin resursseista tärkein voimavara on perustajatiimin inhimillinen pääoma, joka vaikean jäljiteltävyyden vuoksi muodostaa startupin kestävänsä kilpailuedun. Ohjelmistoalan startupin perustaminen kestävänsä kilpailuedulla on kuitenkin jatkuvaa oppimista, kehitystyötä ja innovointia, koska kaikki kilpailuetu on katoavaista. Kilpailuedun ylläpitämiseksi tiimin olisi kyettävä tunnistamaan ja muokkaamaan resurssipohjaansa mahdollisimman

tehokkaasti, jotta se pystyy mukautumaan sen kohtaamiin epävarmuustekijöihin sekä muuttuvaan liiketoimintamalliin. Nämä taidot muodostavat startupin dynaamiset kyvykkyydet, jotka ylläpitävät kestävästä kilpailuetua myös startupin myöhäisemmissä vaiheissa.

Tutkielman rajoitteeksi muodostuu startupin kilpailuetua käsittelevän tutkimuskirjallisuuden puute. Startupin kilpailuetua käsittelevää tutkimuskirjallisuutta on vähän saatavilla, mikä vaikuttaa tuloksien luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Tämän kirjallisuuskatsauksen lähdeaineiston perusteella on mahdoton tehdä täysin puutteetonta ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuedun mallia. Viime vuosina on kuitenkin tehty runsaasti tutkimuksia startup-yritysten haasteista sekä asiakas- ja tuotekehitysmalleista, jotka tarjoavat luotettavaa tietoa parhaista käytännöistä. Empiirisillä jatkotutkimuksilla voitaisiin tutkia eri vaiheissa ja markkinoilla olevien ohjelmistoalan startup-yrityksien kilpailuetua. Tutkimustuloksia voitaisiin verrata tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksiin ja tarkastella niiden eroja sekä yhtäläisyyksiä. Jatkotutkimusten avulla voitaisiin kehittää yhdenlainen näkemys ohjelmistoalan startup-yrityksen kilpailuedun viitekehiksestä. Lisäksi jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä muihin osa-alueisiin, jotka auttavat startup-yritystä kehittämään kilpailuetua. Esimerkiksi lisätutkimus startupin hallituksen käytöstä strategisena tekijänä voisi tuottaa tuloksia, jotka kehittäisivät startupille kestävästä kilpailuetua.

## LÄHTEET

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2006). Understanding complex organization: The role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities1. *Industrial and Corporate Change*, 15(2), 395-416. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl005>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421 <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human Capital Investments and Employee Performance: An Analysis of IT Services Industry. *Management Science*, 59(3), 641-658 <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1586>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Blank, S. (2007). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. John Wiley & Sons.
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S. (2010b). Make No Little Plans - Defining the Scalable Startup. <https://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%e2%80%93-defining-the-scalable-startup/>
- Blank, S. (2010a). Steve Blank What's A Startup? First Principles. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Bowen, D. E., Frésard, L., & Hoberg, G. (2022). Rapidly Evolving Technologies and Startup Exits. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4362>
- Brotspies, H., & Weinstein, A. (2019). Rethinking business segmentation: A conceptual model and strategic insights. *Journal of Strategic Marketing*, 27(2), 164-176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384750>
- Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. *IEEE*



- International Engineering Management Conference*, 1, 338–343.  
<https://doi.org/10.1109/IEMC.2002.1038454>
- D. Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872–896.  
<https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 219–230.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.034>
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327–351.  
<https://doi.org/10.1177/1470593114534346>
- Gans, J. S., Kearney, M., Scott, E. L., & Stern, S. (2020). Choosing Technology: An Entrepreneurial Strategy Approach. *Strategy Science*, 6(1), 39-53.  
<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1287/stsc.2022.0115>
- Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Key Challenges in Early-Stage Software Startups. Teoksessa C. Lassenius, T. Dingsøy, & M. Paasivaara (Toim.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (Vsk. 212, ss. 52–63). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-18612-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-18612-2_5)
- Giardino, C., Paternoster, N., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2016). Software Development in Startup Companies: The Greenfield Startup Model. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 42(6), 585–604. <https://doi.org/10.1109/TSE.2015.2509970>
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014b). What Do We Know about Software Development in Startups? *IEEE Software*, 31(5), 28–32.  
<https://doi.org/10.1109/MS.2014.129>
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014a). Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework. Teoksessa C. Lassenius & K. Smolander (Toim.), *Software Business. Towards Continuous Value Delivery* (Vsk. 182, ss. 27–41). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3)

- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: A critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3, 12.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.  
<https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hashai, N., & Markovich, S. (2017). Market Entry by High Technology Startups: The Effect of Competition Level and Startup Innovativeness. *Strategy Science*, 2(3), 141-160. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0033>
- Helaniemi, K., Kuronen, A., & Väkeväinen, V. (2018). *Kutsuvat sitä pohinäksi*. Otava.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29-48.  
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>
- Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>
- Järvilehto, L. (2018). *Kiitorata: Startup-maailman molemmat puolet*. Tammi.
- Kim, E., Nam, D.-I., & Stimpert, J. L. (2004). The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589.  
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.12.001>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2006). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Quality Management Journal*, 13(3), 61-62.  
<https://doi.org/10.1080/10686967.2006.11918562>

- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of marketing*. 17e, global edn.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., & Piercy, N. (2017). *Principles of Marketing*. 7th Edn PDF EBook. Pearson Education, Limited.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=5186192>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Ma, H. (2000). COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2), 15–32.  
<https://doi.org/10.1108/eb046396>
- Mahajan, G. (2020). What Is Customer Value and How Can You Create It? *Journal of Creating Value*, 6(1), 119–121.  
<https://doi.org/10.1177/2394964320903557>
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15–21. <https://doi.org/10.1108/02756660310504924>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building Scalable Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 65-69. <https://sloanreview-mit.edu.ezproxy.jyu.fi/article/building-scalable-business-models/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Vol.1). John Wiley & Sons.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=581476>
- Parrish, E. D., Cassill, N. L., & Oxenham, W. (2006). Niche market strategy for a mature marketplace. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 694–707.  
<https://doi.org/10.1108/02634500610711860>
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 56(10), 1200–1218. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>

- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. Free Press.
- Rafiq, U., Bajwa, S. S., Wang, X., & Lunesu, I. (2017). Requirements Elicitation Techniques Applied in Software Startups. *2017 43rd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, 141–144. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2017.73>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses*. Penguin.
- Schief, M., & Buxmann, P. (2012). Business Models in the Software Industry. *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3328–3337. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.140>
- Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: The known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004–2016. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0185>
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158–183. <https://doi.org/10.1111/jpim.12516>
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120–127. <https://doi.org/10.1177/0092070300281011>
- Summer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: An Empirical Study. *Organization Science*, 20(1), 118–133. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0369>
- Sutton, S. M. (2000). The Role of Process in a Software Start-up. *IEEE SOFTWARE*, 7.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tripathi, N., Seppänen, P., Boominathan, G., Oivo, M., & Liukkunen, K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Winkler, M., & Dosoudil, V. (2011). On Formalization of the Concept of Value Proposition. *Service Science*, 3(3), 194–205.  
<https://doi.org/10.1287/serv.3.3.194>
- Wu, L., Wang, C., Tseng, C., & Wu, M. (2008). Founding team and start-up competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1/2), 138–151. <https://doi.org/10.1108/19348830810915532>
- Ying, L., Sudha, R., Lusch, R. F., & Brusco, M. (2010). Multicriterion Market Segmentation: A New Model, Implementation, and Evaluation. *Marketing Science*, 29(5), 880–894.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0565>
- Zhao, X. (2020). Marketing Segmentation in Consumer Product Industry. *E3S Web of Conferences*, 218, 01027.  
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021801027>