

Alustatalouden ”born global” -yrityksen kansainvälistyminen

Anu-Eveliina Mattila

Tekijä(t) Anu-Eveliina Mattila	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintolaliikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Alustatalouden "born global" -yrityksen kansainvälistyminen	Sivu- ja liitesivumäärä 69 + 4
<p>Työn tarkoituksena oli selvittää suomalaisten "born global" alustatalouden startup-yritysten kansainvälistymispolkuja. Teoreettisena tavoitteena oli luoda viitekehys suomalaisesta näkökulmasta pk-yritysten kansainvälistymismalleista informaatio- ja teknologia-alaa painottaen. Toiminnallinen tavoite oli tehdä valikoiduissa alustapalveluissa käytettyjen kansainvälistymismallien alkuvaiheiden kartoitus ja hakea syitä valintoihin vaikuttavista tekijöistä, sekä pohtia onko case-yritysten kansainvälistyminen digitaalista ja nopeaa.</p> <p>Alustojen ymmärtäminen on tärkeää, koska ne muokkaavat ihmisten käytöstä, yhteiskuntaa ja liiketoimintaa ennen näkemättömällä tavalla. Ilmiö yhdistetään yleisellä tasolla digitalisointumiseen, tekoälyyn ja automaatioon. Tämä työ auttaa ymmärtämään miten suomalaiset Doerz Co Oy hyötyy Saksassa ostetusta ja toteutetusta opastetusta retkestä, Venuu Oy Puolassa myydystä kokoustilasta ja Wolt Enterprises Oy Japanissa myydystä ravintola-annoksesta ja tulevaisuudessa Gettips Oy ehkä ranskalaisen maatalon lomailijoille myydyistä tuotteista. Työn aihe oli tekijäänsä kiinnostava ja asiantuntemusta syventävä.</p> <p>Em. koulutusohjelman toimialan yritykset osallistuivat tutkimukseen joulukuun 2020 – huhtikuun 2021 aikana. Niistä kolme on aloittanut kansainvälistymisen viimeisen neljän vuoden aikana ja yksi on suunnitteluvaiheessa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jotta tuloksiin saadaan syvyyttä, löydetään yhtäläisyyksiä sekä syitä valituille päätöksille. Tutkimuksen haastattelurunko muodostui kansainvälistymisen strategisista vaiheista, jotka olivat kansainvälistymispäätöksen tekeminen, kohdemarkkinoiden ja operaatiomallien valinta. Haastattelut litteroitiin ja aineistoa vertailtiin toisiinsa sekä teorian tietoon peilaten.</p> <p>Kansainvälistymisen syynä oli kaikilla yrityksillä liian pieni Suomen markkina. Kaikki neljä yritystä mielsivät itsensä born global -yritykseksi, mutta se liittyy enemmän yrityksen teknologiaan ja toisaalta identiteettiin kuin liiketalouden lukuihin. Kolmen kansainvälistymisen aloittaneen yrityksen ensimmäinen ulkomainen kohdemaana oli Ruotsi, jonka kaikki totesivat olleen vaikea. Kasvu jatkui edelleen lähialueilla ja tärkeässä roolissa olivat b2b-liiketoimintasuhteet sekä kriittinen massa myytävää sisältöä. Sen jälkeen verkoston "voitonkehä" ja digitaalisuus nopeuttavat kasvua. Kansainvälistymisen alkuvaihe näyttäytyi yllättävän perinteisenä prosessina, jossa lähimarkkinoille mennään ensin.</p> <p>Tutkimuksessa tuli ilmi moniulotteinen skaalautuminen, eli kasvu ilman merkittäviä panostuksia resursseihin omalla alustalla, kun alustan omia sisämarkkinoita ja sen verkostojen positiivisia palautekehiä hyödynnettiin. Samalla alustalla voi toimia useampi liiketoimintamalli rinnakkain. Johtopäätöksenä voi sanoa, että alustojen kansainvälistyminen ei ole digitaalinen napinpainallus ja sen nopeuteen rahoitus vaikuttaa erittäin paljon.</p>	
Asiasanat Alusta, SaaS, kansainvälistyminen, born global, startup, alustatalous.	

Tekijä(t) Anu-Eveliina Mattila	
Study program Degree Programme in Hospitality, Tourism and Experience Management	
Report name Internationalization of 'born global' platform startups	Pages and attachments 69 + 4
<p>The purpose of this study was to find out how Finnish 'born global' platform startups become international and the reasons behind their strategic decisions. The theoretical objective was to create a framework for related internationalization models and pathways with an emphasis on ICT business. The functional objective was to carry out a survey of existing platform companies within the hospitality business the early stages of internationalization; to find out the reasons for their strategic decisions; and to reflect on the digitalization and speed of their internationalization.</p> <p>Understanding the platform economy is important because it transforms people's behaviors, society, and business in an unprecedented way. This phenomenon is often generalized as digitalization or artificial intelligence. This work helps to understand how the Finnish companies Doerz Co Oy benefits from an excursion bought and implemented in Germany, Venuu Oy benefits from conference rooms sold in Poland and how Wolt Enterprises Oy benefits from a meal sold in Japan; and in the future, how Gettips Oy of a local product sold by a French farmer to a visitor spending their holiday near this farm. The purpose of this subject is also deepening expertise of the author of this study.</p> <p>The case companies operate in the hospitality business and the study was carried out between December 2020 to April 2021. Three of the four companies researched have taken their first steps in internationalization during the past four years and one is in a planning phase. A qualitative case study method was used in an empirical study to get a deeper understanding of the results and, to find out similarities and reasons for the underlying decisions. Individual interviews were carried out according to the framework of the theoretical outline of this thesis. The most important phases were the decision making of the internationalization, choosing the new markets and operations models accordingly. The data was transcribed and analyzed by comparing the case startups to the themes in question and were reflected within the theoretical frame.</p> <p>A domestic market that was too small was the reason for internationalization in all companies. All four replied to be a so called 'born global company', but it was associated to the technology and company identity rather than key indicators of international business. All three companies that had started internationalization, began it in Sweden and thought it had been a tough experience. The growth continued in nearby markets with b2b-relationships and a critical mass of sellable content raised as key factors. After that, a "winning circle" and digital marketing made the growth faster. The early stage appeared as a surprisingly traditional process by entering the nearby markets on micro level first, but digital tools and marketing makes it faster. The paths were very different from each other, but all three international companies started with a spirit of trying out on nearby markets first.</p> <p>Outcome of this study was also the fact how innovative the case companies were in multidimensional scaling. There can be multiple business models functioning side by side on the same platform. To conclude the subject, internationalization pathways are very different on different platform businesses, and it is not just a digital click and funding has a great impact on its speed.</p>	
Keywords Platform economy, internationalization, born global, startups,	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn rajausta	2
1.2	Tutkimustapa	2
1.3	Keskeiset käsitteet	2
2	Liiketoiminnan kansainvälistyminen.....	5
2.1	Kansainvälistyminen on strategista suunnittelua	6
2.2	Kansainvälistymisen malleja	6
2.3	Tuote strategisen suunnittelun kulmakivenä.....	7
2.4	Kasvun born global -polku.....	10
2.5	Kansainvälistymisen vaiheet	11
2.5.1	Kansainvälistymispäätöksen tekeminen	12
2.5.2	Kohdemarkkinoiden valitseminen.....	13
2.5.3	Operaatiomuodon valinta	13
2.5.4	Liiketoimintastrategiat	14
2.5.5	Rahoitusstrategia	14
3	Tutkimuksen toteutus	16
3.1	Tutkimusstrategian valinta	16
3.2	Laadullinen tutkimus	18
3.3	Teemahaastattelu	19
3.4	Aineiston hankinta tapaustutkimuksessa.....	20
3.5	Aineiston analyysi	21
3.6	Tutkimuksen riskien arviointi	22
3.7	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi.....	24
3.8	Haastateltavien yritysten valinta	24
3.1	Tutkimuksen työtapakuvaus.....	25
4	Tutkimustulokset	27
4.1	Doerz Co Oy	28
4.1.1	Taustatietoja	28
4.1.2	Kansainvälistymisen alkuvaiheet.....	30
4.1.3	Kansainvälistymisen kasvu	32
4.1.4	Suosittelava kansainvälistymisen malli ja vinkit	33
4.2	Gettips Oy.....	33
4.2.1	Taustatietoja	34
4.2.2	Kansainvälistymisen ensiaskeleet	35
4.2.3	Kansainvälistymisen kehitys.....	36
4.3	Venuu Oy.....	37
4.3.1	Taustatiedot	37

4.3.2	Kansainvälistymisen ensiaskleet	39
4.3.3	Kansainvälistymisen kasvu	40
4.3.4	Vinkit kansainvälistymiseen.....	42
4.4	Wolt Enterprises Oy	43
4.4.1	Taustatiedot	44
4.4.2	Kansainvälistymisen ensiaskleet	45
4.4.3	Kansainvälistymisen kasvu	46
4.4.4	Kansainvälistymisen menestystekijät ja hidasteet	49
4.4.5	Vinkit kansainvälistymiseen.....	51
4.5	Tutkimustulosten yhteenveto.....	51
4.6	Tutkimusaineiston analyysi	53
4.6.1	Kansainvälistymisen ensiaskleet	54
4.6.2	Kansainvälistymisen kasvu - menestystekijät ja riskit	57
4.6.3	Case-yritysten vinkit kansainvälistymiseen.....	60
5	Pohdinta.....	61
5.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	64
5.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	66
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.	67
	Lähteet	70
	Liitteet.....	73
	Liite 1. Saate: tiivistelmä teoreettisesta viitekehyksestä.....	73
	Liite 2. Teemahaastattelujen kysymykset	75
	Liite 3. tutkimustulosten tiivistelmä	76

1 Johdanto

Työn tarkoituksena on selvittää kansainvälistymisen keinoja alustatalouteen perustuvissa ”born global” -palveluissa ja muodostaa käsitys tämän alan startup-yritysten kansainvälistymispoluista, sekä minkälaisia strategioita niissä käytetään. Työn tavoite on tehdä suomalaisissa alustapalveluissa käytettyjen kansainvälistymismallien alkuvaiheiden kartoitus ja pohdinta niihin vaikuttavista tekijöistä sekä selvittää, onko case-yritysten kansainvälistyminen digitaalista ja nopeaa, kuten born global -käsite antaa ymmärtää.

Tutkimusongelmaa ratkaistaan seuraavien alaongelmien kautta:

1. Ovatko case-yritykset kansainvälistyneet perinteisten mallien mukaisesti vai digitaalista ja nopeaa ”born global” -polkua noudattaen? Miten kansainvälistyminen on tapahtunut tai sen suunnitellaan tapahtuvan? Onko lähestymistavoissa yhtäläisyyksiä?
2. Minkälaisia strategisia päätöksiä on tehty kohdemarkkinoihin ja operaatiomuotoihin liittyen? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet niihin? Minkälaisia vinkkejä he antaisivat kansainvälistymistä suunnitteleville alustatalousyrityksille ja miltä polku näyttää?

Tutkimuksen tavoitteena on

1. Selvittää alan kirjallisuudesta pk-yritysten kansainvälistymisen malleja ja teorioita sekä strategiaan päätöksiin vaikuttavia tekijöitä ja rakentaa tästä teoreettinen viitekehys.
2. Tutkia born global -alustatalousyritysten kansainvälistymistä case-tutkimusmenetelmää käyttäen ja selvittää näiden yritysten markkina-alueiden ja operaatiomuotojen valintakriteerejä, kansainvälistymisprosesseja ja logiikkaa strategisten päätösten takana sekä verrata tätä olemassa olevaan teoreettiseen tietoon.
3. Lopputavoitteena on saada käsitys siitä, ovatko born global -alustatalousyritysten kansainvälistymisen polut niin digitaalisia ja nopeita kuin tämä nimitys saa ne kuulostamaan.

Tuloksena syntyy selvitys alustatalousyrityksissä käytetyistä kansainvälistymisen strategioista ja käytännön kokemuksista valikoitujen yritysten edustajia haastatteleamalla sekä yrityksistä julkaistuja materiaaleja lukemalla.

Työn taustalla on tekijän kiinnostus alustatalousyritysten kansainvälistymisen strategioihin ja startupien kasvuun ravitsemis-, majoitus ja matkailualalla. Tietopaketti on tekijän omia opintoja ja asiantuntemusta syventävää, ja siitä voi olla hyötyä kansainvälistymistä suunnitteleville startup-yrityksille. Työ on luonteeltaan tutkimustyyppinen ja sen tärkein tarkoitus on tuottaa näkemys siitä, minkälaisia kansainvälistymismalleja born global -tyyppiset alustatalouden startup-yritykset käyttävät. Työssä käytetään Refworks-automatiikkaa ja sen Harvard-tyyliä.

1.1 Työn rajaus

Kansainvälistymismallien esittely rajataan teknologiaa edustavalle alustatalouspalvelulle tai SaaS-palvelulle suomalaisesta näkökulmasta relevanttiin tietoon kansainvälistymisestä. Toimintamalleista suljetaan pois fyysisen tuotteen tuotantoon, varastointiin perustuvat operaatiomallit. Työssä huomioidaan verkossa tai sovelluksessa tapahtuvan palvelun myynnin ja käytön kansainvälistymiseen sopivat vaihtoehdot. Työssä keskitytään pienten startup-yrityksen mahdollisuuksiin kansainvälistyä teknologisen alustatalouspalvelun viennillä. Teoria painottuu resurssi- ja verkostonäkökulmiin sekä kasvuun pohjautuviin malleihin.

1.2 Tutkimustapa

Tutkimustapa on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Siinä selvitetään ongelmaa teoriassa, jonka lisäksi haetaan haastatteluilla tärkeimpiä kansainvälistymisen strategioihin vaikuttavia tekijöitä. Samalla pyrin kokoamaan erityisesti born global -alustatalouteen ja SaaS-palveluihin liittyvää ominaistietoa. Tapaustutkimuksen kohderyhmänä ovat taloudellisten alustojen ravitsemis-, majoitus, matkailu- ja tapahtuma-alan alustatalouspalvelujen viennin Suomesta aloittaneet pioneeriyritykset. Haastatteluun valitaan ”born global” alustatalouden startup-yrityksiä, jotka ovat samankaltaisessa liiketoiminnassa ja omaavat tuoretta kokemusta kansainvälistymisen aloittamisesta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työn tarkoituksena on selvittää ns. synnynnäisesti globaalien alustojen, erilaisten ”markkinapaikkojen”, alkuvaiheen kansainvälistymismalleja. Kuinka born global -yritys kansainvälistyy. Tutkimusta tehtäessä kiinnitetään erityistä huomiota alustatalouspalvelujen ja SaaS-palvelujen samankaltaisuuteen ja siihen, että termit sekoitetaan helposti keskenään. Seuraavaksi esitellään työn olennaisimmat käsitteet.

Alustatalous

Alustatalouden suppea, makrotaloudesta käsin alustoja tarkasteleva määritelmä on se osa liiketoiminnasta yritysten piirissä, jota tehdään alustojen avulla. Teknologiset alustat ovat nk. strategisia teknologioita tai työkaluja, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan, taustasovelluksia tai teknologioita. Sen sijaan taloudelliset alustat asettavat omat säännöt alustalleen, jonka avulla tuottajat ja kuluttajat voivat kohdata ja synnyttää hyödyllisiä verkostovaikutuksia. Taloudellisten alustojen avulla voidaan hyötyä oman tai muiden yritysten ulkoisvaikutuksista. (Koponen, 2019, 29, 35, 73.)

Born global -ilmiötä on määritelty siten, että yritys on globaali jo perustamisvaiheessa. Sillä on jo alkaessaan visio ja tavoitteet, jotka tähtäävät kansainvälisyyteen, eikä kansainvälisyys rajoitu esimerkiksi vain Itämeren alueen maihin, jotka ovat monelle suomalaisyritykselle tänä päivänä jo kotimarkkinaa. Globaalin yrityksen liikevaihdosta tulee yli puolet Euroopan ulkopuolelta. (Hirvikorpi, Swanljung, 2008; 20, Vahvaselkä, 2009, 17.)

Kansainvälistyminen on osa yrityksen kasvustrategiaa, koska yrityksen päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Määrittelyssä on korostunut kansainvälistymisen hitaasti ja vaiheittain etenevä luonne, sekä tiedon ja kokemuksen lisääntymiseen perustuva kehitys, ja toisaalta ICT-alalla nähtävä nopea kansainvälistyminen born global -ilmiöineen. Edellä olevat määritelmät kuvaavat hyvin pk-yritysten kansainvälistymistä ja soveltuvat siten hyvin perusmääritelmiksi. (Vahvaselkä, 2009, 17–18.)

Pk-yritykseksi katsotaan EU:n määritelmän mukaan yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä, jonka vuotuinen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa (Vahvaselkä, 2009, 16).

Skaalautuminen tarkoittaa liiketoiminnassa sitä, että palvelu tai tuote pystytään tarjoamaan suuremmalla tehokkuudella ilman, että yrityksen tarvitsee lisätä resursseja toiminnan laajentamiseen (Pulkkinen, 2017).

SaaS-palvelu (Software as a Service) tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna perinteisen lisenssipohjaisen tavan sijaan (Koponen, 2019, 33).

Startup-yritys on yleensä nuori, enintään muutaman vuoden ikäinen innovatiiviseen ideaan perustuva yritys, joka vasta kehittää tuotettaan eikä vielä tuota voittoa. Yleensä startup-yritys on nopeaa kasvua tavoitteleva yritys (Moilanen, 2013).

Taloudelliset alustat ovat alustoja, joiden asettamien sääntöjen avulla tuottajat ja kuluttajat voivat kohdata ja synnyttää hyödyllisiä verkostovaikutuksia. **Teknologisia alustoja** kutsutaan strategisiksi teknologioiksi. Ne ovat yrityksen sisäisten tuoteperheiden mahdollistavia standardeja ja yritysten välisiä rajapintoja tai menetelmiä. Strategisella teknologialla tarkoitetaan koko toimialan eri yritysten toiminnan mahdollistavia taustasovelluksia tai teknologioita. (Koponen, 2019, 29.)

2 Liiketoiminnan kansainvälistyminen

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan, Huovinen (2016, 4–7), tavaravienti Suomesta on supistunut, mutta palveluvienti lisääntyy ja viriää palvelualan mikroyrityksissä. Alle 10 työntekijän yritykset ovat kasvuhakuisia ja kansainvälistyvät. Niistä yli puolet ovat ns. kehittäjäyrityksiä. Palvelujen viennin osuus on Lehtisen (2019) mukaan Suomen kokonaisviennistä tuplaantunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Se ylitti 30 prosentin rajan vuonna 2015, minkä jälkeen se on pysynyt lähes samana.

Liiketoimintamalli on yrityksen ansaintamallin ja liiketoimintajärjestelmän kokonaisuus. Alustatalouden yritysten liiketoimintamalli poikkeaa perinteisestä mallista siten, että alustalla hyödyt saavutetaan rakentamalla toimivia ja hyödyllisiä yhteistyömahdollisuuksia alustan eri osapuolille. Siksi alustojen ansaintamalleissa on pohdittava kunkin sisämarkkinan osallistujan hyötyjä verkostovaikutusten aikaansaamiseksi ja hintoja on tarkasteltava laajasti. Asiakasmäärän osalta tärkeäksi muodostuu ns. kriittinen massa, sillä alustojen liiketoiminta ei ole toimivaa, mikäli sitä ei ole tavoitettu. Se vaikuttaa myös alustan positiivisten palautekehien kasvavaa hyötyä kaikille osapuolille ja tuolloin kilpailueta lisääntyy jatkuvasti. Keskeinen ero perinteisten yritysten ja alustojen ansaintamalleissa on, että alustojen hyötyjä ja niiden palautekehiä on tunnistettava laajemmin. (Koponen, 2019, 136–143.)

Kansainvälistyminen on yrityksissä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa. Se on myös osa yrityksen kasvusuunnitelmaa, koska yrityksen päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Kansainvälistyminen käsitetään ilmiönä, jolle on olemassa erilaisia teorioita ja malleja. Monille määritelmille on yhteistä se, että kansainvälistyminen on prosessi. Perinteisiä kansainvälisyyden mittareita ovat mm. viennin osuus liikevaihdesta, vientihenkilöstön määrä koko henkilöstöstä, yrityksen kokemus ulkomaanoperaatioista, ulkomaille tehtyjen sijoitusten määrä tai ulkomaille toimivan henkilöstön määrä. (Ahokangas & Pihkala, 2002; 62–63, Vahvaselkä, 2009, 16.)

Vaasan yliopistossa tehdyssä väitöskirjatutkimuksessa on selvitetty, missä tilanteissa yritykset pystyvät hyötymään globalisaatiosta ja kansainvälistymisestä. Siinä on analysoitu pohjoismaisia suuria ja keskisuuria yrityksiä yrityksen kansainvälistymisen ja pitkän aikavälin menestyksen välillä. Menestymistä on mitattu kokonaispääoman tuottoasteella (ROA) ja yrityksen markkina-arvon sekä tasearvon suhteella.

Tutkimus osoittaa, että kansainvälistyminen kasvattaa yrityksen tuottavuutta ja lisää sen markkina-arvoa vain tiettyjen parametrien välillä. Optimaalinen kansainvälistymisen taso on, kun ulkomaankaupan osuus on 10 ja 75 prosentin välillä. Pitkän aikavälin vaikutus kasvaa, mikäli yrityksellä on yrityskohtaisia etuja kuten patentteja, tavaramerkkejä ja tunnettu brändi, tai jos se tekee oikeita strategisia päätöksiä koskien kustannus-, erikoistumis- ja hybridistrategioita. (Krishna, 2017, 135.)

Toisaalta Äijö (2008, 41) kirjoittaa, että toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille on kokonaisvaltainen muutos- ja oppimisprosessi. Yrityksen toiminnan ja suunnittelun on oltava kansainvälistä tasoa lähtökohdaltaan. Perämäki (2005, 17, 20) puolestaan kuvaa kansainvälistymistä prosessinäkökulmasta siten, että liiketoiminta etenee asteittain kotimarkkinoilta vientiyritykseksi. Verkostojen kautta laajennuttaessa haetaan voimavaroja ja tietämystä verkostosta, jolloin yritys voi hyötyä yhteistyökumppaniensa markkinatiedosta ja resursseista. Yrityksen verkosto voi vaikuttaa kansainvälistymispolun muokkaantumiseen.

2.1 Kansainvälistyminen on strategista suunnittelua

Strategisen suunnittelun tarkoituksena on luoda periaatteet yrityksen pitkän aikavälin toiminnalle. Strategiaan kirjatuihin tavoitteisiin yritys määrittelee menestyksensä mittarit ja miten nämä tavoitteet saavutetaan. Näin ollen strategia vastaa siihen, miten yritys aikoo toimia menestyäkseen. Kunkin yrityksen strategia on omanlaisensa ja kansainvälistymisen menetelmiä voidaan pitää yrityksen kokonaisstrategian erilaisina ilmenemismuotoina. (Ahokangas & Pihkala, 2002; 87, Äijö, 2008, 133.)

Äijö (2008, 134) jakaa strategisen suunnitteluprosessin karkeasti seuraaviin vaiheisiin:

- tiedon keruu- ja analysointivaihe
- yleisperiaatteiden määrittely, visio, missio ja arvot
- strategisten tavoitteiden määrittely
- strategian määrittely
- strategian operatiivinen ja taktinen suunnittelu
- resursointi- ja budjetoituvaihe
- jalkauttamis- ja toteuttamisvaihe
- mittaus- ja seurantavaihe.

2.2 Kansainvälistymisen malleja

Niin ikään Vahvaselän (2009, 21) mukaan kansainvälistymisprosesseja kuvataan erilaisilla teorioilla ja malleilla, jotka voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti:

- taloustieteeseen pohjautuvat suorien sijoitusten kansainvälistymisteoriat
- käyttäytymistieteisiin perustuvat prosessi- eli vaihemallit
- resurssi- ja verkostomalleihin
- kasvumallit.

Mallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät toisiaan. Laajemmat, Pohjoismaissa kehitetyt vaiheittaiset kansainvälistymismallit selittävät yritysten kansainvälistymistä oppimiseen pohjautuvana, pitkäaikaisena kehitysprosessina. Malleihin sisältyvät vientivaiheen lisäksi pitkäaikaista sitoutumista vaativat operaatiomuodot. Sekä Ruotsissa että Suomessa kehitetyt kansainvälistymisen vaiheittaiset kehitysmallit kuvaavat vahvasti operaatioita, joissa perustetaan tuotantoyhtiöitä tai etabloidutaan kohdemaahan. (Vahvaselkä, 2009, 24.)

Pieniä palvelu- tai teknologia-alan yrityksiä tutkittaessa on huomattu, että verkostoitumismallin kansainvälistyminen riippuu enemmän yrityksen verkostosuhteiden määrästä kuin sen erityisestä kilpailuedusta. Verkostomallissa kansainvälistymisen selitetään tapahtuvan liiketoimintasuhteiden välityksellä. Tällöin yritykset kansainvälistyvät muiden verkostossa olevien kansainvälistyvien yritysten mukana. Resurssipohjaiset mallit tarkastelevat yrityksen käytössä olevia omia tai verkoston resursseja, jolloin organisaation oppimiskyky ja tieto luovat kilpailuetua. Kansainvälistymisestä voi tulla menestyksekkästä, kun resursseja on tarpeeksi ja organisaatio on kyvykäs ja halukas kehittymään. (Ahokangas & Pihkala, 2002, 74–77; Kuivalainen, 2003, 32.)

2.3 Tuote strategisen suunnittelun kulmakivenä

Kansainvälisen kilpailuetujen lähteitä esittävän niin sanotun Porterin timanttimallin mukaan kilpailukykyyn vaikuttavat tuotannontekijä- ja kysyntäolot, kytkennät lähi- ja tukialoihin sekä toimialan kilpalutilanne ja yritysstrategiat. Yritykset menestyvät toimialoilla, joissa timantti on suotuisin. Ne voivat kuitenkin epäonnistua suotuisissakin toimintaympäristöissä osaamisesta tai vaihtelevista resursseista johtuen. (Porter, 1990, 72–75.)

Myös Äijön (2008, 70–71) mukaan keskeisintä strategisessa suunnittelussa on sopeutuminen markkinoihin, kilpailijoihin ja ympäristöön. Siten strategisessa suunnittelussa on kysymys ylivoimaisen osaamisen ja asiakashyödyn löytämisestä, määrittelemisestä ja hyödyntämisestä. Äijö asettaa ylivoimaiset asiakashyödyt paremmuusjärjestykseen

1. Tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus
2. Markkinointi (asiakaspalvelu, viestintä, jakelu jne.)
3. Alempi hinta.

Ihannetapauksessa ainutlaatuisuus perustuu sellaiseen innovaatioon tai teknologiaan, joka voidaan suojata oikeuksilla, kuten patentilla. Kehittyvien pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla, strategiat ja valitut polut muuttuvat jatkuvasti sitä mukaa kun tuotteista, palveluista ja asiakkaista opitaan lisää. Pk-yritykset ovat suuria yrityksiä tunnetumpia kekseliäisyydestään ja kyvykkyydestä verkostoitua sekä joustavampia, mikä mahdollistaa nopeat suunnanvaihdot ja muuntautumisen ympäristön vaatimusten mukaan. (Kuivalainen, 2003, 35.)

ICT-alasta on mahdotonta esittää yksinkertaisia yleistyksiä tai yhtä erityistä strategista suunnittelumallia, koska ala on niin monipuolinen. Yritysten, tuotteiden, palvelujen ja asiakkaiden kirjo on valtava. Silti Äijö esittää strategiseen suunnitteluun muutamia tyypillisiä erityispiirteitä, jotka koskevat aina tiettyä osaa ICT-yrityksistä. Ne osallistuvat kaikki jollakin tavalla meneillään olevaan informaatiovallankumoukseen. Tyypillisiä kansainvälistymisstrategiaan vaikuttavia piirteitä ovat innovaatio- ja teknologiapainotteiset tuotteet, alan globaali luonne ja se, että yrityksille on omia rahoitusmuotoja sekä myynti- ja jakelukanavia. Yhteisiä haasteita ovat asiakaslähtöisyys, tuotteen määrittely asiakastarvekielellä, markkinointi ja myynti. (Äijö, 2008, 175–176.)

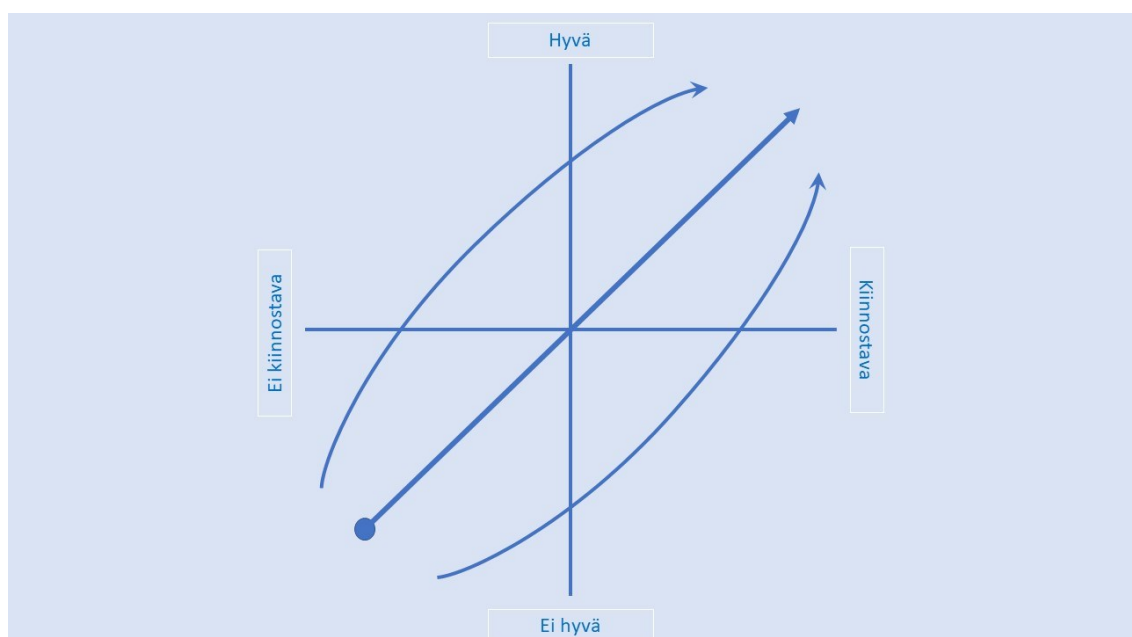
Teknologia kehittyy nopeasti, joten on edettävä ennen kuin muut ehtivät edelle. Keskeinen haaste on saada tuotteet yleisesti hyväksytyksi massamarkkinoilla ja uhkana on, että tuote syntyy ja kuolee pienen ”pioneerisegmentin” käyttämänä erikoisuutena. Ala on myös luonteeltaan globaali, mutta kotimarkkinat pienet. Tämä yhdessä nopean kehityksen kanssa tekevät ICT-yritysten kansainvälistymisestä vaikeaa, samalla kun tuotekehitys on aikaa ja rahaa vievää toimintaa. Näin ollen pienellä, kokemattomalla ja tuntemattomalla yrityksellä nousevat referenssit, imago ja uskottavuus keskeiseen asemaan. (Äijö, 2008, 175–176.)

Kasvusuuntautuneissa pk-yrityksissä kansainvälistymisen ei voida ajatella olevan erillinen toiminto. Kansainvälistyminen ja kasvu ovat usein toisiinsa sidottuja. Globaalin yrityksen on rakennettava tuotekehityksensä, strategiansa ja tuotesalkkunsaa maailmanlaajuisia markkinoita ajatellen. Usein kyseessä on pieni erikoisosaamisen alue, jonka jakelukanavan on oltava riittävän laaja ja erittäin luotettava. Rahoituksen tarve kasvaa, kuten muillakin, yrityksen kasvun eri vaiheissa. (Hirvikorpi & Swanljung, 2008, 19.)

Menestyäkseen kansainvälisesti ihmisen, tuotteen tai palvelun tulee olla tavoitellun kohderyhmän mielestä hyvä ja kiinnostava. Hyvyys ja kiinnostavuus perustuvat aina tavoitellun kohderyhmän mielikuvaan. Kiinnostavaksi nousemiseen vaaditaan poikkeava ja erilainen tuote, sekä suuri määrä myyntityötä, viestintää, tuotteen profilointia. (Tuominen & Kuulasmaa, 2011, 29–38.)

Tuominen & Kuulasmaa (2011, 46) kuvaavat tuotteen tai palvelun kansainvälistymisen matkaa nelikenttäteorialla (kuva 1), jossa hyvä ja kiinnostava ovat kulmakiviä. Siinä pysty-akseli määrittelee hyvyyden ja vaaka-akseli kiinnostavuuden tavoitellun kohderyhmän mielessä. Mitä korkeammalla asteikossa on, sitä parempaa palvelun laatu kohderyhmän mielestä on. Mitä enemmän oikealla on, sitä kiinnostavampi tuote on.

Tätä kautta tunnistetaan neljä lohkoa, joista vasemmassa alakulmassa ovat ”ei kovin hyvät eikä kovin kiinnostavat” eli useimmat uran alkuvaiheessa. Vasemmassa yläkulmassa on ahkerien puurtajien ”hyvä, mutta ei kovin kiinnostava” -kategoria: ammattitaitoa, laatua ja osaamista löytyy, mutta kukaan ei silti tunnu kiinnostuvan. Oikealla alhaalla on ”kiinnostava, muttei kovin hyvä” -kategoria. Tämä on kansainvälistymisen näkökulmasta herkullinen tilanne, sillä ”osaamisen” ja ammattitaidon eli hyvyyden lisääminen on usein selkeämpää kuin persoonallisuuden ja kiinnostavuuden. Oikea yläkulma on kansainvälisessä mittakaavassa oikeasti hyvä ja kiinnostava. Se määrittää toimialan suunnan ja tästä kulmauksesta löytyvät alan johtotähdet.



Kuva 1. Nelikenttäteoria (mukaillen Tuominen & Kuulasmaa, 2011, 46)

Matkalla maailmalle putoaa aina johonkin näistä nelikentän kategorioista, yleensä vasemmalle alas. Vaikka tuote olisi ollut Suomessa kiinnostava, maailmalla se ei sitä heti ole. Matka oikeaan yläkulmaan voi lähteä kehittämällä omaa osaamista ja alkaa vasta sen jälkeen lisätä omaa kiinnostavuuttaan. Toinen ääripää on mennä kiinnostavuus edellä ja alkaa vasta sen jälkeen lisätä ammattitaitoa, tekemisen laatua. Kolmas vaihtoehto on molempien samanaikainen kehittäminen. (Tuominen & Kuulasmaa, 2011, 47.)

Läpimurto tapahtuu, kun toimija tunnistaa ylittävänsä pysty- ja vaaka-akselit. Se, että huomaa tuotteen olevan ensimmäistä kertaa kansainvälisessä kontekstissa oikeasti hyvä. Pystyakselin ylittäminen kertoo aidosta kansainvälisestä kiinnostavuudesta. Kiinnostavuuden akselin ylittäminen on häilyvämpää ja yllätyksellisempää. Kun hyvyyden akselin ylittäminen on lähes aina seurausta intohimoisesta työstä, puurtamisesta, ammattimaisesta asenteesta, on kiinnostavuuden pystyakselin ylityksen taustalla usein tapahtuma, joka kääntää kansainvälisen huomion hetkeksi tuotteeseen tai palveluun. Kyseessä voi olla esimerkiksi kansainvälisen kilpailun voitto, ratkaiseva innovaatio tai merkittävä ilmiö. Todellinen kilpailukyky ja menestys kansainvälisellä tasolla tapahtuu vasta kun pääsee oikeaan yläkulmaan. Tämän lisäksi jokainen toimiala on yhteydessä muihin aloihin, ympäristöön ja alan toimijoihin, mikä voi alkaa painaa tuotteen asemaa pois hyvän ja kiinnostavan kentältä kohti vasenta yläkulmaa tai oikeaa alakulmaa. (Tuominen & Kuulasmaa, 2011, 48–50.)

2.4 Kasvun born global -polku

Verkottunut tuotantotapa, markkinoinnin ja myynnin tehostaminen tai uudet innovaatiot voivat toimia kasvun pontimena. Kansainvälistymisen kasvun polut voidaan jakaa neljään tapaan: 1. Orgaaniseen kasvuun eli olemassa olevan markkinaosuuden kasvattamiseen, 2. yritysostoihin, fuusioihin tai muihin yritysjärjestelyihin, 3. pääomasijoittajien mukaantuloon tai 4. yrityksen kansainvälistyminen ja tavoitteiden asettaminen jo alkuvaiheessa maailmanlaajuisiksi. (Hirvikorpi & Swanljung, 2008, 18.)

Yrityksen kasvuun pitää olla tahtoa, jota Hirvikorpi & Swanljung (2008, 26) kutsuvat vimaksi. Vimma on paljon enemmän kuin pelkästään tahto tai halu, sillä tarkoitetaan määrätietoisuutta, innostusta, itseluottamusta, uskallusta, ahkeruutta ja luovuutta. He ovat haastatteluissaan löytäneet henkilöistään selvästi vähintään kaksi vimman piirrettä. Yksi osa vimmaa on vahva osaaminen toimialalla, tuote- tai palvelutietotaito, brändin rakentamiskyky tai kokemus kasvuyrityksen johtamisesta.

Born global -yritykset ovat pääsääntöisesti pk-yrityksiä, jotka suunnittelevat tuotteensa, rakenteensa ja rahoituksensa kansainväliseen toimintaan perustuen. Tutkimuksissa on käytetty mittareina kansainvälistymiseen menevää aikaa siitä, kuinka monen vuoden sisällä perustamisesta kansainvälistyminen käynnistyy ja sitä, kuinka suuri osuus liikevaihdosta tulee kotimaan ulkopuolelta (25 %). Born global -yritykset ovat pieniä, 1–3 omistajan ja parin työntekijän osaamis- ja tietointensiivisiä yrityksiä, joiden perustajilla on yleensä korkea koulutus, aiempaa liikkeenjohdollista ja kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa, riskinkantohalukkuutta, korkea motivaatio ja kunnianhimo menestyä kansainvälisesti. Tuotteet ovat korkean teknologian tai designin kapeiden markkinoiden erikoistuotteita, joissa aineettoman pääoman osuus on suuri ja elinkaari lyhyt. Tuotteen kaupallistaminen edellyttää suuren mittakaavan hyödyntämistä, jossa fyysinen etäisyys ei ole esteenä. (Vahvaselkä, 2009, 34.)

Maailmanlaajuinen kommunikaatiotekniikka mahdollistaa uuden tuotteen levityksen maailmanlaajuisesti nopeasti ja samankaltaista kansainvälistämisprosessia käyttäen. Valmiit kansainväliset verkostot, hyvin toimivat jakelukanavat ja globaali brändi nousevat avainasemaan. (Vahvaselkä, 2009, 34–35.)

Kuivalainen, Sundqvist & Servais (2007, 254) ovat tutkielmassaan born global -yritysten kansainvälistymisasteista tarkentaneet polkua siten, että jakavat sen ”true born global” ja ”born international” -poluiksi jälkimmäisen harjoittaessa vientiä vain lähimarkkina-alueille. True born global -yritykset taas ovat syntyjään globaaleja ja toimivat kaukaisilla markkinoilla täyttämällä enemmän tai vähemmän globaalin yrityksen määritteet. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan selvitetty varsinaisesti born global -kansainvälistymispolkua.

Uusi teknologia ja digitalisaatio ovat kasvattaneet kasvattanut born global -ilmiötä, jossa uusilla yrityksillä on kansainvälistymisstrategia jo lähtökohtaisesti yrityksen perustusvaiheessa. Ne eivät odota, että niillä on tarpeeksi kokemusta kohdemaista, kansainvälistyminen on niiden elinehto. Näihin yrityksiin kuuluu muitakin kuin tunnetut Twitter tai Instagram. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2014, 281.)

2.5 Kansainvälistymisen vaiheet

Valmisteluvaiheessa kansainvälistymisen edellytyksiä vahvistetaan ja liiketoimintamallia kehitetään. Vahvaselkä jakaa kansainvälistymisen viiteen eri vaiheeseen: suunnittelu-, aloitus-, kehitys-, kasvu- ja vakiintumisvaiheeseen. Aloitusvaiheessa yritys aloittaa viennin yleensä lähialueille, jolloin resurssit ja panostus vientiin on vähäistä ja kansainvälistymis-

aste eli viennin osuus liikevaihdosta alhainen. Kehitysvaiheessa se alkaa nousta, ja operaatiomuotona ovat vienti, sopimusoperaatiot sekä ulkomailla olevat myyntiyksiköt. Toiminta muuttuu kehitysvaiheessa markkinavetoisemmaksi. Myynti lähtee kasvamaan, mutta toiminta on usein vielä tappiollista. Kasvuvaiheessa kansainvälistymisaste nousee voimakkaasti ja toiminta voi olla jo voitollista. Vakiintumisvaiheessa yritys on läsnä lähes kaikilla tavoittelemillaan kohdealueilla ja etabloituu hallitusti useaan maahan. (Vahvaselkä, 2009, 35–36.)

Vahvaselkä (2009, 61) listaa kolme strategista kansainvälistymisen päätösalueita:

1. Miksi kansainvälistyä? (päätöksen tekeminen)
2. Minne kansainvälistyä? (kohdemarkkinoiden valitseminen)
3. Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (operaatiomuodon valinta).

2.5.1 Kansainvälistymispäätöksen tekeminen

Kansainvälistyminen on usein luonnollinen osa yrityksen kasvu- ja kehitysstrategiaa. Syitä voidaan tarkastella yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä tuleviin tekijöihin, jotka ovat joko koti- tai kohdemarkkinatekijöitä (kansainvälistymisen paine- tai imutekijät) tai yrityksestä itsestään johtuviin tekijöihin (ikä, koko, toimiala, kokemus, kielitaito, suhdeverkot). Suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen ovat painetekijöinä vaikuttaneet keskeisesti kotimarkkinoiden pienuus, avoimuus ja syrjäinen sijainti. Sen sijaan kohdemarkkinoiden suuruus, avoimuus ja kansantalouksien positiiviset BKT-kasvuennusteet sekä kansainvälistymistä edistävät tukitoimet ovat imutekijöitä. Muutokseen on ensisijaisesti vaikuttanut kansainvälisesti orientoitunut ja motivoitunut johto. (Vahvaselkä, 2009, 62.)

Yrityskohtaisten edellytysten kartoittaminen kohdistuu usealle osa-alueelle kuten johtamiseen, riskinotto- ja näyttöön tuotteen toimimisesta käytännössä, sekä vakuuttavaan ylläpitoon ja käyttäjätukeen kaukaisemmilla markkinoilla. Suositusten merkittävyyttä tärkeillä markkina-alueilla ei voi aliarvioida. Taloudellisia vaatimuksia ovat riittävä taloudellinen asema (liikevaihto, myyntikate, tulos, maksuvalmius ja vakavaraisuus), kunnossa oleva rahoitus (rahoittajien ja tukipalveluiden tuntemus), rahoittajien tuki, riittävä oma pääoma ja riskipääoma sekä kyky lisäinvestointeihin. Markkinakohtaisten edellytysten kartoituksessa analysoidaan tuotteen kilpailukyky kohdemarkkinoilla. Tuotetta verrataan kilpailuviin tuotteisiin laadun, brändin, hinnan ja tuoton, kestävän kehityksen ja ylivoimaisuustekijöiden näkökulmista. Lisäksi selvitetään tuotteen markkinat ja kysyntä, potentiaaliset asiakkaat ja ostokäyttäytyminen segmentointia varten, kohdemaan lait ja viranomaismääräykset sekä markkinointimahdollisuudet ja rajoittavat tekijät. (Vahvaselkä, 2009, 64–65.)

2.5.2 Kohdemarkkinoiden valitseminen

Kohdemarkkinavalinnan lähestymistavat vaihtelevat yrityksestä ja vientituotteesta riippuen. Vahvaselkä (2009, 66–67) jaottelee kohdemarkkinoiden valinnan karkeasti kolmeen kategoriaan: opportunistiseen, systemaattiseen ja epäsystemaattiseen. Opportunistisessa tavassa tarjouspyyntö voi tulla ulkomailla, kun taas systemaattisessa tavassa edetään kohdemarkkina-analysoinnista mikrotasoiseen myyntipotentiaalin analysointiin ja markkinapotentiaalin testaukseen. Epäsystemaattisessa tavassa pyritään minimoimaan koti- ja kohdemarkkina-alueiden psyykkistä etäisyyttä. Siinä on tärkeässä roolissa suhdenäkökulma, joka korostaa business-to-business -liiketoimintasuhteita ja yksittäisten asiakkaiden löytäminen kohdemarkkinavalinnassa, jota tehdään suoraan mikrotasolta. Alustavassa kartoituksessa voidaan käyttää ns. PESTEL-toimintaympäristöanalyysiä.

2.5.3 Operaatiomuodon valinta

Kohdemarkkina-alueen valittuaan yrityksen tulee valita operaatiomuoto ja toimintamalli, jonka avulla se pystyy hyödyntämään kilpailuetuaan pitkällä aikavälillä. Entry- tai markkinoillemenstrategia määrittää yrityksen tavan tuoda tuotteet markkinoille. Tästä käytetään myös nimitystä operaatiostrategia, jossa yritys määrittelee kohdemaahan- tai alueelle sirottavat resurssit, läsnäolon, kontrolloinnin ja tavoittelemansa kokonaistuottotason. (Vahvaselkä, 2009, 73.)

Hänen mukaansa vientioperaatiot voidaan jakaa karkeasti suoraan tai epäsuoraan vientiin, jota kannattaa harkita, jos omat vientiedellytykset eivät ole riittävät ja jos yritys hyötyy välittäjän resursseista ja kokemuksesta. Viejän riski on tuolloin melko pieni, mutta välikäsi ottaa palkkionsa ja kontaktit markkinoihin ja asiakkaisiin jäävät vähäisiksi. Suoran viennin etuna on markkinan ja asiakkaiden tuntemuksen karttuminen. Internetissä tapahtuva suoramyynti mahdollistaa kansainvälistymisen ilman suuria investointeja. Se saattaa silti vaatia yritykseltä fyysistä läsnäoloa kohdealueella. Internetmyynnistä hyötyvät eniten digitaalisesti siirrettävät tuotteet. (Vahvaselkä, 2009, 73–74.)

Sopimusperusteisissa yhteistyöoperaatiomuodoissa kuten esimerkiksi kansainvälinen lisensiointi tai franchising, ulkomainen yritys ostaa oikeuden käyttää tuotteeseen tai valmistukseen liittyvää patenttia, tavaramerkkiä, tietotaitoa tai tekijänoikeutta. Lisensiointi on hyvä vaihtoehto silloin, kun yritys haluaa hyödyntää tuote- tai palveluinnovaatiotaan maailmanlaajuisesti, mutta sen omat resurssit eivät siihen riitä. Kansainvälinen franchising on standardoitu liiketoimintakonsepti, jossa sopimuksen antaja myy jakelijalle oikeuden käyttää nimeään tai tavaramerkkiään sekä antaa tietotaitonsa tuotteen tai palvelun myyntiin. Yhteistyö on lisensiointia tiiviimpää. (Vahvaselkä, 2009, 75–76.)

2.5.4 Liiketoimintastrategiat

Liiketoimintastrategiassa määritellään miten ja millä tuotevalikoimalla yritys aikoo kilpailla valituilla markkinoilla. Kilpailustrategia on pysyvien kilpailuetujen ja suotuisan kilpailuaseeman etsimistä ja kehittämistä. Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa strategiseen päätöksen voimakkaasti ja tekijöiden kokonaisvahvuus määrittää pitkälti yrityksen menestyksen. (Vahvaselkä, 2009, 81–82.)

Funktionaalisilla strategiapäätöksillä varmistetaan kilpailuedun aikaansaaminen ja liiketoimintastrategian onnistuminen käytännössä. Yrityksen tulee selvittää erityisesti markkinointiin, myyntiin ja kuljetuksiin liittyvät erityisvaatimukset. Sen tulee laatia kansainvälinen toimintostrategia ja päätöksiä toiminnoista kansainvälisellä ja maatasolla. Markkinointistrategia luo ja ylläpitää pitkäjänteisesti kilpailuetua. Sen keskeiset osa-alueet ovat segmentointi-, differointi-, fokusointi- ja positiointistrategia sekä operatiiviset tuote-, hinta-, jakelu- ja kommunikaatiostrategiat. (Vahvaselkä, 2009, 85–86.)

Vahvaselkä (2009, 87–88) pohtii teoksessaan Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi, onko erityistä kansainvälistymisen menestysmallia olemassa. Kansainvälistymisen menestystä selvitetään objektiivisilla (liikevaihdon kasvuprosentti, kansainvälisen toiminnan osuus liikevaihdosta jne.) ja subjektiivisilla mittareilla kuten yritysjohdon oma arvio menestymisestä pääkohdemarkkinoilla. Tutkimusten mukaan yrityksen sisäiset tekijät, erityisesti johdon ominaisuudet ja sitoutuminen kansainvälistymiseen, vaikuttavat menestykseen sekä suoraan että strategiapäätösten ja kilpailuetujen kautta. Ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavat kohdemarkkinoiden kysynnän kasvu, toimialan kehitys ja kilpailu sekä liiketoiminnan tuote- ja markkinapohjainen erottuvuus, sekä markkinointitoimenpiteiden korkea sopeutusaste.

2.5.5 Rahoitusstrategia

Rahoitusstrategiassa päätetään pitkän ajan pääomainvestointien ja lyhyen ajan käyttöpääoman rahoituksesta ja maksuliikenteestä sekä varmistetaan, että liiketoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen kohdemarkkinoilla on rahaa. Markkinointipanostukset, henkilöstön määrän kasvattaminen ja vientikaupan käytännön toimenpiteet aiheuttavat kustannuksia. (Vahvaselkä, 2009, 87.)

Business Finland tarjoaa rahoitusta tutkimukseen, tuotekehitykseen ja monenlaisiin liiketoiminnan kehittämistarpeisiin pk-yrityksille. (Business Finland, 2019). ELY-keskukset tarjoavat kansainvälistymispalveluja vientiä aloittaville pk-yrityksille. Palvelut kattavat vienti-

ja kansainvälistymisneuvontaa, rahoitusneuvontaa, ohjausta eri tietolähteisiin ja yhteistyökumppaneille sekä ohjaavat kansainvälistymistapahtumiin. (ELY-keskus, 2019.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aihe kiinnostaa omakohtaisesti ja sopii tekijän yksilölliseen kurssivalintaan Haaga-Helian StartUp Schoolissa tehtyjen opintojen puolesta. Sen lisäksi digitaaliset palvelut ja kansainvälistyminen ovat asioita, joita valittuun koulutusohjelmaan ei ole sisällytetty ja sen vuoksi tämä opinnäytetyö syventää tekijän asiantuntemusta. Case-tutkimus tehdään koulutusohjelman aihepiiriin kuuluvissa suomalaisissa majoitus-, ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alan yrityksissä. Aiheesta kansainvälistyminen on saatavilla maailmanlaajuisesti valtava määrä tietoa, mutta aihetta käsitellään suomalaisesta näkökulmasta pk-yritysten kansainvälistymiseen peilaten. Informaatio- ja teknologia-alan kansainvälistymistä kuvataan nopeaksi, mutta kiinnostavaa on, millä tavalla suomalaisten born global -startupien kansainvälistyminen tapahtuu. Onko se niin nopeaa ja digitaalista kuin born global saa sen kuulostamaan?

Koposen (2019, 23–25) mukaan alustoista ja alustataloudesta puhuminen on sekoitettu yleiselle tasolle digitalisoitumiseen, tekoälyyn tai automaatioon ja se on ollut hyvin sekaavaa. Alustojen ymmärtäminen on kuitenkin juuri nyt tärkeää, sillä ne muokkaavat ihmisten käytöstä, yhteiskuntaa ja tapaa tehdä liiketoimintaa enemmän kuin teollistumisen aikakauden jälkeen mikään.

Aiheeseen löytyi myös uudesta teknologiasta ja kansainvälistymisestä kiinnostunut ohjaaja. Haastattelututkimus on mahdollista toteuttaa taloudellisesti pienillä resursseilla, vaikka haastateltavia yrityksiä voi olla vaikea löytää Suomesta. Työn tekijä uskoo, että omat kyvyt aikaisemmasta työkokemuksesta ja olennaisen tiedon soveltamisesta pääsevät tässä työssä esiin.

3.1 Tutkimusstrategian valinta

Tämän työn tärkein tavoite on kartoittaa alustatalouteen sopivia kansainvälistymisstrategioita ja -polkuja, sekä ymmärtää niiden hyödyt ja haasteet ja niiden soveltuvuus pieneen startup-yritykseen. Voisi esimerkiksi olettaa, että born global -alustatalousyrityksen on mahdollista kansainvälistyä täysin digitaalisesti. Työn tavoitteena on selvittää case-yritysten avulla, minkälaisia kansainvälistymispolkuja niillä on ja punnita erilaisia vaihtoehtoja tai mahdollisesti niiden yhdistelmiä sekä ymmärtää niihin vaikuttaneita tekijöitä.

Yksittäisten tutkimusmetodien valinta on riippuvainen tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tavoitteista. Valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 183; Hirsjärvi, Hurme, 2008, 27.)

Aineiston suuruuden päättäminen on yhtä ongelmallista niin kvantitatiivisessa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistona voi olla vaikkapa vain yksi henkilöhaastattelu tai joukko yksilöhaastatteluja. Tuolloin tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivisessa haastattelussa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta tai ilmiötä. Loppujen lopuksi aineiston määrä voi silti olla suurehko määrä puhtaaksikirjoitettuja keskusteluja ja haastatteluja. (Hirsjärvi ym., 2009, 181.) Tähän perustuen kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä valittiin tähän työhön sopivaksi. Tutkimusmuodoksi on valittu teemahaastattelu suomalaisille alustatalouden startup-yrityksille.

Teema- tai avoimen haastattelun ongelma on usein se, että toisin kuin määrällisissä tutkimuksissa, haastatteluissa mennään suoraan tutkittavaan asiaan ja taustatekijöiden kartoitus jää tekemättä. Tuolloin jää varmistamatta millaista elämää, kokemusta ja käsityksiä vasten ihminen puhuu tutkittavasta asiasta. Teema- tai avoimessa haastattelussa on mahdollista laajemminkin pyytää kuvaamaan taustoja, mikä parantaa tutkimusaineiston tulkin-
taa. (Vilkka, 2015, 131.)

Tapaustutkimusta käytetään tutkimusmenetelmänä monenlaisissa tapauksissa kuten yksilöllisiä, ryhmässä, organisatorisia, sosiaalisia, poliittisia ilmiöitä tutkittaessa. Mitä enemmän halutaan tietää miksi ja miten asiat ovat tapahtuneet, sitä enemmän tapaustutkimus on relevantti ja antaa vastauksia ilmiöön. Se voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka kerää monipuolisesti ja monella tavalla tietoja ja tutkii nykyistä tapahtumaa tai ihmistä. Toisaalta tapaustutkimus on määritelty myös yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkinnaksi. Sen tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jonka tutkimustapa ei sulje pois tapausta valottavan tilastojen tai muiden lähteiden käyttöä. (Metsämuuronen, 2008, 16–17.)

Alustapalvelujen kansainvälistymisstrategioiden ja -polkujen tutkintaa voidaan tulkita meillä olevan ilmiön tai tapahtuman tutkinnaksi. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan kunkin yrityksen omassa toimintaympäristössä ja yksityiskohtaisesti ilmiötä eli tässä työssä kansainvälistymistä kuvaten. Olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden.

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöille tapaustutkimus on tyypillinen, sillä aihe saadaan usein työelämästä, yrityksestä tai organisaatiosta. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä, pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Olennaisinta on, että analyysin parissa työskentelevä perustelee valintansa ja selittää,

miksi hän on mitäkin tehnyt, jotta tutkimuksesta tulee perusteltu, uskottava ja mahdollisimman luotettava. (Vilka, 2015, 110.)

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistäyksiä vaan tavoitteena on mm. kuvata tiettyä toimintaa, tapahtumaa tai ilmiötä tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän takia on tärkeää, että tiedonantajat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on siitä kokemusta. Siksi tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa eikä satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98.)

Haastattelukysymykset on perusteltua antaa tiedonantajille hyvissä ajoin etukäteen ja on eettisestikin perusteltua tehdä näin. Haastateltavaa valittaessa on tärkeää, että haastattelulla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta tai ovat tutkimusongelman asiantuntijoita. (Tuomi & Sarajärvi, 2002; 85–86, Vilka, 2015, 135.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoilla yhdisteltynä. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Laadullisen tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Aineistoksi soveltuvat silti myös esineet, ihmisen puhe, kuva- ja tekstiaineistot, päiväkirjat, kirjeet jne. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 83; Vilka, 2015, 122.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Sen vuoksi tutkijan tulee täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa ja aineisto kerätään haastatteluilla. Tavanomaisesti tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluna, mutta tutkimuksen tavoitteiden mukaan jokaista tutkimushaastattelutapaa voi soveltaa myös pari- tai ryhmähaastatteluun, jolloin yksilöhaastattelu sopii haastateltavien omakohtaisten kokemusten tutkimiseen, ryhmähaastattelu yhteisön käsitysten tutkimiseen. Tutkijan on itse mietittävä, mikä menettelytapa takaa hänen tutkimuksessaan parhaan tuloksen. Useimmiten tehdään kuitenkin yksilöhaastatteluja, jotka kestävät tunnista kahteen tuntiin. Tutkijan on varauduttava sekä niukkasanaisiin että puheliaisiin haastateltaviin. (Hirsjärvi ym., 2009, 199–200; Vilka, 2015, 118–123.)

Tutkimustulosten yleistettävyydestä Vilka (2015, 195) viittaa kirjassaan Tutki ja kehitä Alasuutariin (1994, 206–207, 209), jonka mukaan laadullisessa tutkimuksessa siitä ei tule

olla huolissaan. Hänen mukaansa laadullisen tutkimuksen tavoite, mielenkiinnon kiinnittyminen ainutkertaiseen ja sen avulla yleisen ymmärryksen lisääntyminen, ei edellytä perinteistä keskustella tutkimuksen yleistettävyydestä.

Tässä opinnäytetyössä ei pyritä saamaan aikaa yleistettävää tietoa, vaan tutkitaan yhtäältä mitä born global -käsite käytännössä yrityksille merkitsee ja toisaalta miltä alustatalousyritysten kansainvälistyminen tapahtuu. Onko se digitaalista ja nopeaa, kuten born global -käsite kansainvälistymistä kuvaa.

3.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yleisesti tutkimushaastattelun muoto, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Siinä tutkimustehtävästä poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastauksiksi. (Vilka, 2015, 124.)

Tässä tutkimuksessa soveltuvimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotta tutkimukseen saadaan syvyyttä ja löydetään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Lisäksi tavoitteena oli haastattelujen perusteella luoda käsitys ilmiöstä juuri SaaS-palveluissa. Lomakehaastatteluun ei olisi välttämättä löytynyt kattavaa otosta eikä sillä olisi saavutettu aiheeseen toivottua syvyyttä tarkoin määriteltyjen kysymysten vuoksi. Avoin haastattelu puolestaan olisi vaatinut paljon aikaa, sillä se on Hirsjärven ym. (2009, 198) mukaan luonteeltaan lähimpänä tavallista keskustelua ja siinä huomioidaan haastateltavan mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat vastaan. Tavallisesti avointa haastattelua käytetään kliinisessä tutkimuksessa. Pelkästään jo aikaresurssien vuoksi avoin haastattelu ei ole tähän tutkimukseen sopiva.

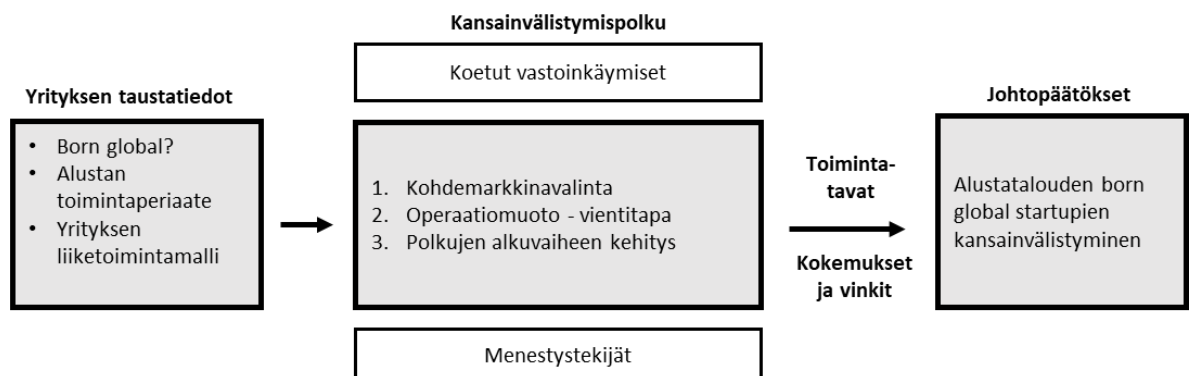
Haastattelun etuna on joustavuus, koska haastattelijä voi toistaa kysymyksen, selventää sanamuotoja, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua. Haastattelijä voi myös esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimusaiheesta. Siksi haastattelukysymykset tulee antaa etukäteen haastateltavalle, jotta hän voi tutustua kysymyksiin ja aiheeseen. Kysymysten ja aiheen esittely haastateltavalla on eettisestikin perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85–86.)

Haastattelun lisäetuna on, että tutkija voi toimia myös havainnoitsijana eli kirjoittaa ylös mitä sanotaan, myös se miten sanotaan. Usein etu mainitaan perusteluna tutkimusmenetelmälle, mutta raportista tai tuloksista ei kuitenkaan selviä, onko sitä käytetty ja ovatko

(Vahvaselkä, 2009) havainnot vaikuttaneet tuloksiin. Kolmanneksi eduksi voidaan laskea se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on riittävästi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta, ja kun haastatteluun on suostuttu, he antavat hyvin tietoa ja materiaalin tutkimuksen käyttöön. Näin ollen vastaamattomuus ei yleensä ole laadullisessa tutkimuksessa ongelma. Haastattelun heikkouksia kyselyyn verrattuna ovat aika ja raha, koska haastattelu on kallias ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85–86.)

Teemahaastattelun runko rakennetaan tässä työssä kohdassa 2.5 Vahvaselän (2009, 62–87.) määrittelemien kolmen strategisen vaiheen pohjalta, koska hän on teoksessaan käsitellyt aihetta myös teknologian yritysten kannalta. Nämä vaiheet ovat kansainvälistymispäätöksen tekeminen, kohdemarkkinoiden ja operaatiomuodon valinta. Teemahaastattelun runko on kuvattu kuviossa 1.

Haastatteluissa huomioidaan se, että yrityksillä voi olla täysin yksilölliset kansainvälistymisen vaiheet, kuten Äijö (2008, 175–176) on ICT-alasta todennut. On mahdotonta esittää yksinkertaisia yleistyksiä tai yhtä erityistä strategista suunnittelumallia, koska ala on niin monipuolinen. Yritysten, tuotteiden, palvelujen ja asiakkaiden kirjo on valtava.



Kuvio 1: Teemahaastattelun kulku

3.4 Aineiston hankinta tapaustutkimuksessa

Tapaustutkimuksen ideointivaiheessa päätetään tutkimussuunnitelman sisällöt ja valitaan tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen päätetään aineiston keräämisen tapa. Vasta tämän jälkeen pohditaan tutkimusaineiston riittävää kattavuutta. Havainnointiyksiköllä tarkoitetaan tutkittavaa kohdetta kuten ihminen, tuote, kuva tai teksti, joista muodostuu otos. Perusjoukoksi on määritetty joukko ihmisiä, yrityksiä, kuvia, tekstejä tms. (Vilkkä, 2015, 98.)

Tässä tutkimustyössä on tarkoituksena kartoittaa alustapalveluja tarjoavien startup-yritysten kansainvälistymisstrategioita ja kansainvälistymispolkuja sekä niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä. Teemakysymykset on ryhmitelty lomakkeessa viiteen teemaan, jotka pitävät sisällään alakysymyksiä. Kysymysten asettelu on johdettu suoraan tutkimusongelmista ja sen pääteemat ovat seuraavat:

1. Yrityksen ja haastateltavan taustatiedot
2. Kansainvälistymisen ensiaskeleet
3. Kansainvälistymisen ja kasvun jatkosuunnitelmat
4. Yrityksen kansainvälistymisessä todetut esteet ja menestystekijät
5. Vinkit kansainvälistymiseen.

Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen aineiston määrästä keskustellaan, että milloin se on riittävää ollakseen tieteellistä, edustavaa ja mahdollisesti yleistettävissä. Yksi tapaustutkimus voi Hirsjärven & Hurmeen (2008, 58–59) mukaan sisältää yhden tai useamman tapauksen. Muutamaakin henkilöä haastatteleamalla on siis mahdollista saada merkittävää tietoa. Keskittyminen esimerkiksi vain yhteen tapaukseen mahdollistaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksityiskohtien tutkimista, kuten päätösten yhteyttä kilpailuympäristöön ja tilanteisiin.

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen aineiston kokoa säätelee siis laatu, ei määrä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena saavuttaa yleistettävyyttä samalla tasolla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön kuvaaminen ymmärrettävästi ja antaen mahdollisuuden toisinajatteluun ovat tavoitteena tilastollisten yleistyksien sijaan. Tällainen tavoite on mahdollista saavuttaa pienelläkin tutkimusaineiston määrällä, kunhan analyysi tehdään perinpohjaisesti, kuten Vilkkä (2015, 126) teoksessaan korostaa.

Ammattikorkeakouluissa tehtyjä opinnäytetöiden tai yliopistojen pro gradu -töiden aineistojen koot eivät vaihteile merkittävästi, mutta ovat pääsääntöisesti pieniä tai vähäisiä verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Opinnäytetyö on harjoitustyö, jonka tarkoituksena on näyttää perehtyneisyyttä ja oppia omalta alalta. Siksi opinnäytteiden aineistojen kokoa ei tule pitää sen merkittävämpänä kriteerinä, vaikka siitä on hyvä keskustella ja kiinnittää siihen huomiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98–99.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineistona yrityshaastattelujen lisäksi yrityksistä kirjoitettuna uutisartikkeleita tai tv-ohjelmia.

3.5 Aineiston analyysi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen tärkein vaihe. Analyysivaiheessa tutkija saa vastauksia tutkimusongelmaan. Parhaimmillaan kaikki valinnat tutkimusprosessin eri vaiheissa muodostavat kiinteän rakennelman ja erillisistä vaiheista puhuminen on tavallaan harhaanjohtavaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 221.)

Sisällön analyysi on Tuomi & Sarajärven (2018, 118–121) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia tilastollisten, numeerisesti ilmaistavien tulosten sijaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä lähdetään liikkeelle siitä, että tutkija päättää tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, mutta ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen alkaa aineiston pelkistäminen eli tutkimusaineiston tiivistäminen ja pilkkominen osiin. Sitä ohjaavat tutkimusongelma ja kysymykset, ja aineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmitely voi tapahtua niiden ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan, jotka löytyvät analyysin kohteena olevista sanoista, lauseista tai ajatuskokonaisuuksista. Tämän jälkeen ryhmät nimetään sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Tuloksen avulla yritetään ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Tuomi, Sarajärvi, 2018, 121.)

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin, mutta ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 224.)

3.6 Tutkimuksen riskien arviointi

Projektisuunnitelman on hyvä pitää sisällään riskienhallintasuunnitelma, joka tunnistaa todennäköisimmät riskit ja niiden vakavuuden. Suunnitelmassa varaudutaan toimenpiteisiin, joilla voidaan välttää riskit tai ainakin minimoida niiden haitat. Riskien seurannasta ja toteutumisen sidosryhmäviestinnästä on sovittava etukäteen. (Mäntyneva, 2016, 131)

On luonnollista, että projektit eivät läheskään aina toteudu niin kuin suunniteltiin ja odottamattomia vastoinkäymisiä sattuu. Toteutusta voivat vaikeuttaa epäselvät tavoitteet, resurssointi ei ole riittävää tai tekijöillä ei ole välttämättä riittäviä valmiuksia projektin läpiviemiseen. Aikataulussa pysyminen on asia, jota voi olla alussa vaikea määritellä, ja siksi siihen kannattaa suunnitella puskureita. (Mäntyneva, 2016, 131–132.)

Sen lisäksi Mäntyneva (2016, 133–134) korostaa riskienhallintaa, joka tukee projektin toteutusta ja se tulee mitoittaa suhteessa projektin haastavuuteen. Liian vähäinen varautuminen altistaa riskeihin liittyville uhille, mutta toisaalta riskienhallinnan ylipainottaminen voi lisätä tarpeettomasti hallinnollisia tehtäviä ja ylimääräisiä varmistuksen varmistuksia. Hän kehottaa tekemään listan tunnistetuista projektiin liittyvistä riskeistä ja arvioimaan niiden todennäköisyyden ja haitallisen vaikutuksen. Sen jälkeen pyritään estämään riskin toteutuminen ja tehdään varautumissuunnitelma, johon kirjataan koska korjaavat toimenpiteet aloitetaan.

Tämä opinnäytetyö vastaa projektityötä, koska se on kertaluontoinen ja sillä on selkeä tavoite, aloitus, työvaiheet ja päätös. Taulukossa 1. kartoitetaan tämän projektin riskejä ja korjaavia toimenpiteitä.

Projektin riskikartoitus ja suunnitelma

Riskit	Vaikutus / todennäköisyys	Miten varaudutaan ja selvittää?
Työn vaatimukset muuttuvat	Pieni / pieni	Tehdään suunnitelma ja sopeudutaan.
Tutkimusongelma muuttuu	Keskitaso / keskitaso	Määritellään tutkimusongelma alussa mahdollisimman tarkasti.
Haastateltavia ei löydy	Suuri / suuri	Sopivien haastateltavien löytäminen vie aikaa. Ehdokkaat mietitään tarkkaan ja kontaktoidaan ensisijaisesti verkoston välityksellä.
Haastattelu epäonnistuu	Keskitaso / suuri	Määritellään case-yritykselle kriteerit ja tutustutaan ennalta. Vaihdetään, jos ei onnistu.
Aikataulu pettää	Keskitaso / suuri	Uusi aikataulutusta ja sopeutuminen.
Työmäärä kasvaa suuremmaksi	Keskitaso / keskitaso	Tutkimusongelman huolellinen rajaaminen. Sopeuttaminen.
Lopputulos ei tyydytä ohjaajaa tai tekijää	Keskitaso / keskitaso	Sparraus ja sopiminen toimenpiteistä.

Taulukko 1. Tutkimusprojektin riskit ja varautuminen

3.7 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa, sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisuuden torjumista. Aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Tuomi, Sarajärvi, 2002, 150–153.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. On hyvä muistaa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, esimerkiksi mitä ilmiötä ja miksi on tutkimassa sen sijaan, että huomio kiinnittyisi kohdejoukkoon. Toisena ovat omat sitoumukset tutkijana aiheeseen, miksi aihe on tärkeä, mitä on olettanut tutkimusta aloittaessaan ja ovatko ajatukset projektin myötä muuttuneet. Huomiota tulee kiinnittää aineiston keruun menetelmään (haastattelu) ja toisaalta tekniikkaan sekä tiedonantajiin, millä perusteella heidät on valittu. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava, miksi se on eettisesti korkeatasoinen ja miksi raportti on luotettava, miten se on koottu ja analysoitu. Prosessin kuvaus tai havainnollistaminen auttavat hahmottamisessa. (Tuomi, Sarajärvi, 2002, 163–164.)

3.8 Haastateltavien yritysten valinta

Tutkittavien tapausten valintakriteerit on päätettävä ennen kuin aineistoa lähdetään keräämään. Tutkimustekstissä tutkijan on otettava kantaa valintakriteeriensä onnistumiseen ja osoitettava tutkimusaineiston merkittävyys rehellisesti. Valintakriteerien ja aineiston sopivuuden perustana ovat tutkimusongelma ja tavoitteet. (Vilkka, 2015, 57.)

Tähän tutkimukseen valikoituivat mukaan neljä majoitus-, ravitsemis- sekä matkailu ja tapahtuma-alalla toimivaa alustatalousyritystä, jotka ovat juuri aloittamassa kansainvälistymistään tai jo edenneet siinä ensi askeleensa. Nämä yritykset ovat Doerz Oy, Gettips Oy, Venuu Co Oy ja Wolt Enterprises. Valintakriteerinä oli ensisijaisesti se, että yritys on kansainvälistymisen suunnittelu- tai aloitusvaiheessa ja mieltävät itsensä ns. born global -yrityksiksi. Tähtäimessä oli myös löytää opinnäytetyön tekijän kurssivalinnan mukaisesti hotelli- ja ravitsemis-, matkailu tai tapahtuma-alan alustatalousyrityksiä. Tämän perusteella oletettiin, että näillä neljällä yrityksellä on perehtyneisyyttä tutkittavasta aiheesta.

Tämän työn case-yrityksiin otettiin yhteyttä LinkedInin tai sähköpostin välityksellä 1–3 viikkoa ennen haastattelun ajankohtaa joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Viestissä

ilmoitettiin tutkimuksen tarkoitus ja tekotapa sekä pyydettiin haastatteluaikaa, jonka hyväksynnän jälkeen haastateltavalle toimitettiin tutkimuksen viitekehys ja kysymykset. Kahden kanssa keskusteltiin puhelimitse tutkimuksen tekotavasta ja julkaisemisesta. Kaikille luvattiin haastatteluaineisto luettavaksi ennen julkaisua. Kaksi yritystä kuudesta kieltäytyi haastattelusta, neljän kanssa sovittiin haastatteluajat. Haastatteluaikoja siirrettiin haastateltavien pyynnöstä useamman kerran. Koronatilanteen vallitessa haastattelut toteutettiin virtuaalisina etäpalaverina kahdessa osassa, joista ensimmäisessä käsiteltiin yrityksen perusasioita kuten yrityksen alkuvaiheita ja liiketoimintaa, toisessa painotettiin kansainvälistymiseen liittyviä strategioita ja kokemuksia.

3.1 Tutkimuksen työtapakuvaus

Työ alkoi teoreettisen viitekehysten rakentamisesta, jossa tarkasteltiin aineettoman palvelun kansainvälistymismalleja ja strategioita ICT-alalla startup-yritysten näkökulmasta. Viitekehys rakennettiin suunnittelun, kohdemarkkinoiden ja operaatiomuodon sekä kansainvälistymispolun valinnan pohjalle. Lähteissä korostuu suomalainen näkökulma kansainvälistymiseen sekä perinteisemmät ICT-alan teoriat. Tällä tavalla on helpompi saada käsitys siitä, tapahtuuko kansainvälistymisprosesseissa muutoksia juuri alustatalousyritysten kohdalla. Teoriaosuudessa korostuvat prosessi- ja verkostoitumismallit.

Tutkimusongelmiin vastattiin teoreettisen viitekehysten ja case-tutkimuksessa saadun aineiston perusteella. Haastatteluaineistoa analysoitiin aineistopohjaisesti case-tutkimuksen pohjalta, mutta kuitenkin teoreettiseen viitekehykseen peilaten, jotta mahdolliset uudet strategiset painotukset nousisivat esiin. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena neljässä Helsingissä ja Turussa toimivassa talouden alustatalousyrityksessä, startupeissa, jotka toimivat ravitsemis-, matkailu- ja tapahtumatoimialalla. Haastateltavat yritykset olivat Doerz Oy, Gettips Oy, Venuu Oy ja Wolt Enterprises.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimusosio on opinnäytetyön tekijän mielestä riittävä muodostamaan kuvan suomalaisista born global -alustatalousyritysten kansainvälistymisen alkuvaiheista. Työhön on rakennettu suomalaiseen näkökulmaan istuva teoreettinen viitekehys pk-yritysten kansainvälistymisestä, teorioista ja strategioista. Tapaustutkimukseen osallistuvia yrityksiä oli haastava löytää, sillä aihe koettiin monessa yrityksessä araksi tuoda julkiseksi tai yritykset eivät halunneet käyttää siihen aikaa. Etenkin jos kansainvälistymisessä oli tullut takapakkeja, saattoi siitä olla vaikea puhua, vaikka usein ne kokemukset voisivat olla tutkimuksen kannalta arvokkaita. Näin ollen muutama haastateltava kieltäytyi kunnialta, mutta kuitenkin neljä erinomaista startuppia lähti mukaan.

Tutkittavien yritysten kansainvälistymispolkuihin vaikuttaneista tekijöistä ja strategisista päätöksistä saatiin pääsääntöisesti selkeä kuva. Tämän lisäksi haastateltavat antoivat omia vinkkejä ja pohdintoja kansainvälistymiseen, mistä voi olla hyötyä muille kansainvälistymistä suunnitteleville yrityksille. Osa näistä aiheista saattaisi olla oman tutkimuksen arvoinen, mutta tällaisenaankin uutta tietoa muille startup-yrittäjille. Tämän työn onnistuminen perustuu lähdeaineistoon perustuvaan teoriaan, mutta myös case-tutkimuksen antamaan joustavuuteen suomalla kunkin yrityksen jakaa kokemustaan sillä antaumuksella kuin se itselleen tuntui sopivalta.

Avoimesti edustamansa yrityksen kansainvälistymisestä kertoneet haastateltavat toivat tähän työhön todella merkittävän arvon. Alustatalousyritysten kansainvälistymiseen erinomaista tietoa nousi esiin erityisesti aineiston laadullisessa analysoinnissa, vaikka se voi saada aikaan erilaisia tulkintoja tutkijasta riippuen. Mahdollisista tulkintaeroista huolimatta tämän työn oletetaan olevan hyödyllinen ja inspiroiva kansainvälistymistä suunnitteleville startup-yrityksille.

4 Tutkimustulokset

Työn tuloksia tarkasteltaessa on hyvä kiinnittää huomiota alustatalouspalvelujen ja SaaS-palvelujen samankaltaisuuteen ja siihen, että termit sekoitetaan helposti keskenään. Kuten tässäkin työssä käy ilmi, voivat molemmat liiketoiminnan muodot ilmentyä jopa samassa teknisessä ratkaisussa rinnakkain. Tässä työssä käsitellään taloudellisia alustoja ja SaaS-palveluja Koposen määritelmien mukaan, jossa taloudellisen alustan avulla tuottajat ja kuluttajat voivat kohdata ja alusta hyötyy niiden ulkoisvaikutuksista. SaaS-palvelulla tarkoitetaan sovellusta palveluna, jolloin organisaatio pääsee teknologiaan käsiksi verkon kautta. (Koponen 2019, 29, 33.)

Teemahaastattelujen tulokset esitetään teoreettisen kehyksen mukaisesti ja teemoittain samassa järjestyksessä kuin haastattelu toteutettiin. Näin kokonaisuudesta piirtyy looginen kuva. Asiat avataan siinä laajuudessa, kuinka ne kunkin case-yrityksen haastattelussa kerrotaan.

Työn tarkoituksena on selvittää kansainvälistymisen keinoja alustatalouteen perustuvissa ”born global” -palveluissa ja muodostaa käsitys tämän alan startup-yritysten kansainvälistymispoluista, sekä minkälaisia strategioita niissä käytetään. Työn tavoite on tehdä suomalaisissa alustapalveluissa käytettyjen kansainvälistymismallien alkuvaiheiden kartoitus ja pohdinta niihin vaikuttavista tekijöistä sekä selvittää, onko case-yritysten kansainvälistyminen digitaalista ja nopeaa, kuten born global -käsite antaa ymmärtää.

Tutkimusongelmaa ratkaistaan seuraavien alaongelmien kautta:

1. Ovatko case-yritykset kansainvälistyneet perinteisten mallien mukaisesti vai digitaalista ja nopeaa ”born global” -polkua noudattaen? Miten kansainvälistyminen on tapahtunut tai sen suunnitellaan tapahtuvan? Onko lähestymistavoissa yhtäläisyyksiä?
2. Minkälaisia strategisia päätöksiä on tehty kohdemarkkinoihin ja operaatiomuotoihin liittyen? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet niihin? Minkälaisia vinkkejä he antaisivat kansainvälistymistä suunnitteleville alustatalousyrityksille ja miltä born global -polku näyttää?

Tutkimus tehtiin haastattelemalla neljää majoitus-, ravitsemis-, matkailu- ja tapahtuma-alan alustatalouden startup-yritykseen, jotka mieltävät itsensä born global -yrityksiksi. Näistä kolmella on kansainvälistyminen jo alkanut ja yksi suunnitteluvaiheessa. Se valittiin mukaan, koska kansainvälistymisen suunnittelu- ja alkuvaiheelle saatiin näin vahvistusta jo kansainvälistyneiden yritysten rinnalla. Oletuksena oli, että valituilla yrityksillä on kertynyt kokemusta ja näkemystä toimia tutkittavina yrityksinä.

4.1 Doerz Co Oy

Doerz on vuonna 2016 perustettu jakamistalouteen pohjautuva elämysten markkina-
paikka. Doerzin verkkoalustan kautta voi kuka tahansa tarjota elämyspalveluaan muille
ostettavaksi. Toteutukset tapahtuvat ilmoitetussa kohteessa ”livenä” tai virtuaalisesti. Pai-
kalliset matkailuorganisaatiot voivat ostaa Doerzin SaaS-palvelun, omille nettisivuille upo-
tettavan varauspalvelun ja markkinointipaikan, sekä helpon tavan koota alueen elämystar-
jontaa yhteen paikkaan. Samalla paikallinen palvelutarjonta löytyy myös Doerzin sivus-
tolta.

Yksityiset henkilöt voivat tarjota elämyspalvelujaan rekisteröitymällä *Doeriksi* ja saada
sieltä oman markkinapaikkansa, jonka markkinoinnista huolehtii Doerz. Elämyksen tar-
joaja maksaa toteutuneista tilauksista komission. Doerzilla on kolme eri palvelukonseptia
SaaS-palvelussaan, jolloin se toimii markkinapaikkana matkailun paikallisorganisaatioille
kuten Visit Turku, Visit Helsinki tai Visit Porvoo tai yrittäjille sekä tapahtumajärjestäjille,
jotka haluavat luoda helposti sisältöä, kohtaamisia ja aktiviteetteja tapahtumiinsa.

Doerz on hakenut joukkorahoitusta vuosina 2017–19, joten sillä on laaja omistuspohja, yli
300 omistajaa. Joukkorahoituksen lisäksi on enkeli- ja pääomasijoittajia, jotka ovat näh-
neet yrityksen potentiaalin. Lisäksi Doerz on saanut julkista tukea, mm. Tekesin (Business
Finland) alkuvaiheen Tempo-rahoituksen ja ELY-keskuksen rahoitusta kansainvälistymi-
seen. Yrityksellä on yhteensä 750 000 euroa pääomasijoitusta ja tukia, joista osa on lai-
naa. Perustaja Tomi Virtanen on edelleen yrityksen pääosakas. Henkilöstöä on tätä opin-
näytetyötä tehtäessä seitsemän.

4.1.1 Taustatietoja

Yrityksen perustajajäsen KTM Tomi Virtanen (12.1.2021), kertoi haastattelussa kiinnostu-
neensa jakamistaloudesta ja näki matkailun muuttuvassa live like a local -trendissä mah-
dollisuuden. Se pohjautui Virtasen omaan interrail-reissun havaintoon vuonna 2001, kun
hän huomasi, että oli todella antoisaa tutustua maahan sikäläisten ihmisten kanssa perin-
teisten turistikierrosten sijaan. Matkailijat haluavat aikaisempaa enemmän kokea aitoja
elämyksiä, tutustua paikallisiin ihmisiin ja tehdä sillä tavalla matkastaan itselleen erityisen.
Virtanen kiteyttää alkuvaiheen ajatuksensa:

Idea perustui pitkälti omaan tapaani matkustaa ja kiinnostukseeni sähköisestä liike-
toiminnasta. Olen myös enemmän kallellaan jakamisen kuin omistamisen puolelle.

Teknologia alkoi vuonna 2016 olla siinä kunnossa, että ideaa oli mahdollista testata ennen kuin rakensimme omaa alustaa. Olen kiinnostunut saattamaan yhteen ihmisiä, jotka haluavat jakaa intohimoaan tai etsiä itselleen mielekästä tekemistä ja toisaalta auttamaan matkailijoita löytämään ne aidot paikalliset elämykset sekä ihmiset. (Virtanen 12.1.2021.)

Virtanen selvitti maailmanlaajuista toimintaympäristöä. Samankaltaisia toimijoita oli esimerkiksi Euroopassa nimellä Paikallinen opas (Like a Local Guide). Sen lisäksi airbnb experience lanseerattiin marraskuussa 2016, mutta yritys on maailmalla tunnettu majoituksen tarjoajana. Doerzin ideana on, että tavalliset ihmiset jakavat omia harrastuksiaan ja intohimojaan ”reissaajille”. (Virtanen, 12.1.2021.)

Yrityksellä oli ensin ulkoistettu teknologia, joka oli kumppanin kautta tullut lisenssillä käyttöön. Vuonna 2017 he rakensivat oman alustan käytännössä nolasta ja se on ollut käytössä saman vuoden syksystä saakka. Doerzin kantavana ideana on matkailun ”live like a local” -trendi. Alustalla on ollut mahdollista tarjota hyvinkin innovatiivisia elämyksiä kuten aussifutista paikallisen joukkueen kanssa pelaten tai esimerkiksi saunailta yksityisellä ke-sämökillä. Idea sopii hyvin yhteen myös uuteen yhteisölliseen kaupunkikulttuuriin, koska se mahdollistaa palveluntarjoajien ja ostajien kohtaamisen. Virtanen (12.1.2021) avaa ideaa seuraavasti:

Tarkoituksena ei ole etsiä vain ammattilaisia vaan niitä paikallisia toimijoita tai yrityksiä, jotka haluavat jakaa oman harrastuksensa tai osaamisensa. Tarjoajien ammattikunta on laaja: meiltä löytyy opettajia, opiskelijoita, muusikoita, juristeja ja kaupunkikassoja. Heitä yhdistää jonkin asian jakamisen ilo. Uskon, että myös paikalliset itse löytävät palvelun tulevaisuudessa yhä enemmän ajatuksella paikallista tekemistä osaavan ihmisen kanssa. (Virtanen, 12.1.2021.)

Kilpailijoihin verrattuna Virtanen (12.1.2021) pitää Doerzin SaaS-tuotetta erottavana tekijänä. Palvelussa myydään matkailun alueorganisaatioille kuten Visit Oulu, profiloitu kaupapaikka Doerz-alustalle, jonka he voivat integroida nettisivuilleen varaustoimintoihin siten, että heidän ei julkisen toimijan roolissa kuitenkaan tarvitse toimia palvelujen myyjänä. Paikallisten matkailuorganisaatioiden kautta kiinnostuneet palvelun tarjoajat löytävät helposti myynti- ja markkinointikanavan ja rohkaistuvat tarjoamaan uudenlaisia elämyksiä. Tekijät verkostoituvat paikallisesti ja saavat yhdessä aikaan paikallisen kokonaistarjonnan. Palveluntuottajien komissio on SaaS-palvelun kautta hieman pienempi, mutta myös kyseinen matkailuorganisaatio saattaa haluta kattaa markkinointikulujaan ja ottaa komissiota, mutta tämä ei ole kovin yleistä.

Doerzilla on SaaS-palvelun tilaajalle lupaus markkinoinnin peruspaketista ja kiinnostavista sisällöistä heidän omissa kanavissaan, mutta he voivat sopia tilaajan kanssa lisäksi erilaisista markkinointitoimenpiteistä, jotka kohdistuvat tarkemmin tilaajan palveluihin ja sisältöihin. (Virtanen 12.1.2021.)

Käytännössä Doerzin kautta palvelun tarjoaminen on tehty käyttäjille mahdollisimman helppoksi. Doerz ei vaadi toiminimeä tai yrittäjyyttä. Palvelu sisältää maksuihin liittyvän logistiikan ulkoisen Stripe-palvelun kautta. Virtanen kertoo selvittäneensä ensimmäisenä verottajan kanssa yksityisten palvelujen myyntiä ilman Y-tunnusta, sillä sellaista mallia ei aikaisemmin ollut yleisesti käytössä. Palvelusta saatava voitto on palvelun tekijälle ansiotuloveron alaista tuloa, josta tarjoaja ilmoittaa itse verottajalle. Mikäli palvelun tarjoajana on yritys, maksavat ne omat arvonlisäveronsa kunkin maan lainsäädännön mukaisesti, Doerzilta tulee sitä varten automaattisesti tositteet. Omat arvonlisäveronsa Doerz maksaa Suomeen. (Virtanen, 3.2.2021.)

Doerzilla on sisäänrakennettu automaattinen maksulogistiikka, jossa tilaajan maksamat maksut siirtyvät välitilille siihen saakka, että palvelu on toteutunut, minkä jälkeen siitä vähentyy automaattisesti Doerzin komissio. Erillisiä laskuja ei lähetetä. Kaikki on automatisoitua sillä tavalla, että elämästarjoajille luodaan rekisteröidyttyäessä palveluna maksuasetukset kuntoon. Tositteet, raportit ja rahaliikenne on automatisoitu. (Virtanen, 3.2.2021.)

Virtuaalisten online-elämysten myynti aloitettiin koronan takia suunniteltua aikaisemmin huhtikuussa 2020 ja matkustusrajoitusten vuoksi ne on otettu hyvin vastaan. Aikaisemmin ei olisi tullut kysymykseen, että niistä olisi maksettu, mutta korona muutti tätä asennetta. Virtuaalisten elämysten osuus alustalla on tämän haastattelun aikaan noin 10 %. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä suurin osa Doerzin elämästentarjoajista sijoittuu Suomen markkinoille, joka lähti kasvuun koronavuoden 2020 aikana, kun SaaS-palvelun myynti matkailun alue- ja kaupunkiorganisaatioille aloitettiin toden teolla. Lyhyessä ajassa Doerz onnistui monessa asiassa. Jo alkuvaiheessa se palkittiin Turun yliopiston ja Turku Science Parkin BusinessUp -kiihdytysohjelmassa kunniainnoinnalla. Doerzilla on tätä työtä tehtäessä alustallaan yli 850 elämystä 8 eri maassa. (Virtanen, 3.2.2021.)

4.1.2 Kansainvälistymisen alkuvaiheet

Virtanen (14.4.2021) kertoo, että he rakensivat kaiken kansainväliseksi tai globaaliksi ihan ensimmäisestä elämyksestä alkaen, koska ei ollut mitään rajoitteita, että tarvitsisi olla ensin Suomessa. Suomi valikoitui ensimmäiseksi markkinaksi vain siksi, että yrittäjä sattui

asumaan täällä. Lisäksi hän näkee Suomen matkailumarkkinan erittäin pienenä ja pirstaleisena. Toisaalta liikeidea perustuu volyymiin ja on skaalautuvaa. Yrityksen kieli on alusta alkaen ollut englanti, samoin nettisivut tehtiin englanniksi. Alkuvaiheessa 2016-18 Aasiasta Suomeen tulevien matkailijoiden määrä oli kasvussa ja sen vuoksi sivustoa käännettiin myös kiinan kielelle, huomioitiin heidän markkinointikanavansa ja otettiin heille yleiset maksutavat käyttöön. Koronan myötä 2020 matkailun tilanne muuttui maailmanlaajuisesti radikaalisti. Doerz päätti keskittyä kotimarkkinaan ja käänsi loppuvuodesta katseensa saksankieliseen markkinaan sekä Pohjoismaihin ja Baltian alueelle.

Ensimmäinen kansainvälistymisen kokeilu alkoi operaatiotavasta, jossa nk. lähettiläät (ambassadors), jotka etsivät ja kannustavat muita mahdollisia elämystarjoajia liittymään ja tarjoamaan palvelujaan Doerzissa. Yritys sitoutuu lähettiläiden perehdyttämiseen ja palkitsemiseen saatujen tulosten perusteella. Alustan omatoiminen kasvattaminen esimerkiksi Italiassa ja Ranskassa osoittautui kuitenkin haastavaksi ja resurssit siinä vaiheessa riittämättömiksi. Kansainvälisiä elämystarjoajia tulee kuitenkin yksittäin ja lähettiläiden avulla edelleen Doerzin käyttäjiksi, vaikka tällä hetkellä yrityksen fokus on laajentua SaaS-palvelun kautta ja suurin osa elämystarjoajista tulee sieltä. (Virtanen 14.4.2021.)

Omatoimisen kasvun hitaudesta ja toisaalta markkinoilla toimivien matkailuorganisaatioiden tarpeista yritys kehitti SaaS-mallinsa. Doerz kasvaa nyt kahdella linjalla, jotka molemmat hyödyntävät toinen toisiaan. SaaS-tuotteen osalta vienti alkoi vuoden 2020 lopulla. Näin ollen kansainvälistyminen on ollut kaksivaiheinen ja strategiaa on hiottu matkan varrella:

Ehkä me aluksi lähdettiin enemmän liikkeelle ns. alustastrategialla, markkinapaikana, missä me haluttiin itse rakentaa kaikki sisältö. Sitten olemme siirtyneet enemmän SaaS-strategiaan, missä näiden kaupunkikumppaneiden avulla haetaan kasvua ja ratkaistaan heidän ongelmaansa siinä, että he saavat omalta alueeltansa myyntiin sellaista palvelutarjontaa, mitä nykymatkailijat hakevat. Toisaalta meidän perusajatus ei ole muuttunut miksiäkään siitä, että haluamme palvella loppuasiakasta ja kasvattaa yhteisöä. Ja onhan mahdollista, että jonain päivänä toimimme myös matkailun ulkopuolella. (Virtanen 14.4.2021.)

Ensimmäisenä ulkomaankohteena SaaS-palvelua on myyty Ruotsiin, koska tuntui, että se olisi hyvin samankaltainen ja toimisi samalla tavalla kuten Suomi. Naapuri tuotti kuitenkin yllätyksen, koska julkinen matkailun struktuuri toimikin hyvin eri tavalla kuin Suomessa ja jopa eri tavalla kuin yleisesti Euroopassa. Sen vuoksi Doerz siirsi katseensa huomattavan suureen saksankieliseen markkinaan. Tammikuussa 2021 Doerz sai ensimmäisen SaaS-asiakkaansa Saksaan. Molemmat ovat molemmat isoja markkinoita Suomeen verrattuna,

mutta Ruotsin markkinan he huomasivat toimivan hyvin eri tavalla kuin Suomen. Kaupunkien ja kuntien Visit-organisaatiot olivat järjestäytyneet aivan eri tavalla, siellä käytetään konsultteja ja päätöksiä ei syntynyt. Myyntiresurssien puolesta on siirretty suurempaan saksankieliseen markkinaan. Doerz hyödyntää viennissä verkostoitumista ja yhteistyötahoja kuten Business Finland ja kauppakamarit. (Virtanen 14.4.2021.)

Lähdimme tutustumaan avoimin mielin Ruotsin markkinaan ja palkkasimme sitä varten kaksikielisen myyjän, vaikka toki ”muuminsvenska” ei ole aivan sama kuin riikinruotsi. Yritimme verkostoitua oikeiden henkilöiden kanssa ja päästä kaupoille, mutta se näyttäytyi liian hitaalta. Myös saksankielinen markkina on todella haastava ja olemme nyt tarkkaan miettineet viestintäkärjen, sillä erilaisia myyntialustoja on tarjottu heille jo vuosia. Live like a local -trendi kuitenkin puhuttelee heitä ja tuote, jossa yksityiset voivat tarjota palvelujaan, on täysin uniikki. Avaus Oberhauseniin on meille tärkeä etappi. Saksankielinen markkina-alue on meille aika looginen, sillä siellä on sata miljoonaa ihmistä, perinteitä matkailussa ja meillä on resurssit tukea sitä. (Virtanen 14.4.2021.)

4.1.3 Kansainvälistymisen kasvu

Virtanen (14.4.2021) toteaa, että he eivät alkuvaiheessa tunteneet valittuja markkina-alueitaan riittävän hyvin ja luottivat liikaa kevyeen lähettilässtrategiaansa. Näin tietyt riskit realisoituivat mm. kevyen budjetin ja motivoinnin puutteesta sekä markkinoinnin vähyydestä. Samalla hän näkee menestystekijänä kuitenkin sen, että he saivat hankittua hyviä tyyppejä tekemään lähettiläitä ja sisältöjä. Toimintamallia jatketaan edelleen, mutta sitä vahvistetaan SaaS-strategialla, jossa on toisaalta myös omat vaikeutensa. B2b-myynti julkisiin organisaatioihin vaatii aikaa, jonka lisäksi on kielikynnys sekä eroja toimintakulttuureissa. Myyntiajat venyvät jopa kuukausiin ja eikä startupeilla olisi aikaa hukattavana, koska kilpailijat tulevat kovaa.

Tulevaisuuden kansainvälisiä operaatioita ajatellen mahdollinen aluetoimiston perustaminen esimerkiksi toiselle mantereelle kuulostaa Virtaselle (14.4.2021) terminä kamalalta.

Olemme täysin ”remote-tiimi” ja toimimme verkon yli. Meillä on ihmisiä, jotka ovat työskennelleet meillä pitkään, mutta joita emme ole koskaan tavanneet. Mielestäni on tärkeintä, että voimme palkata parhaat ihmiset. Sijainnilla ei ole väliä. Tietysti siinä vaiheessa, jos tuen tarvetta on reippaasti eri aikavyöhykkeillä, on asiaa arvioitava uudestaan. (Virtanen 14.4.2021.)

Yritys lähestyy kansainvälisyyttä enemmän elämyksissä käytettävien kielten kuin maan rajojen näkökulmasta. Itse Doerz-sivusto on käännetty kuudelle eri kielelle ja valikoituu käyttäjän laitteessa olevan kieliasetuksen mukaan. Jos käytettävää kieltä ei löydy, avautuu näkymä englanninkielisenä. (Virtanen 14.4.2021.)

Uudet markkina-alueet valikoituvat SaaS-myyntissä omien resurssien ja markkinapotentiaalin kautta. Tässä vaiheessa mielenkiinnon kohteena on ensisijaisesti priorisoitu Eurooppa ja katsottu mielenkiintoiset markkinat sieltä, sekä se mitä pystymme olemassa olevilla resursseilla operoimaan. Ollaan huomattu, että esimerkiksi myynti toimii paljon paremmin asiakkaan omalla äidinkielellä, Ruotsiin ruotsiksi, Saksaan saksaksi, Suomeen suomeksi. (Virtanen 14.4.2021.)

4.1.4 Suositeltava kansainvälistymisen malli ja vinkit

Virtasen (14.4.2021) mielestä on tärkeää olla läsnä niissä foorumeissa, missä keskusteluja käydään. Business Finland ja Visit Finland ovat tärkeitä kumppaneita, mutta esimerkiksi Saksalais-suomalainen kauppakamari on ollut tärkeä kumppani avaamaan kaupunkikeskusteluja. Mikä tahansa verkosto asiaan liittyen antaa luottamussignaalin ja on tosi tärkeä. Mitä tulee alustatalouden volyymipohjaisiin liikemalleihin ja mikromaksuihin, hän näkee kaikki Pohjoismaat aivan liian pieninä ja vaikeina markkinoina vähäisen väkimäärän, mutta myös erilaisten kielten vuoksi. Se on täällä liiketoiminnan aloittamisen suurin haaste.

Virtanen korostaa, että kansainvälistyminen vaatii rahaa ja innovaatiota.

Julkisella rahoituksella on aivan älyttömän iso merkitys. Tekes, Business Finland, ELY-keskus, kyllähän ne auttavat eteenpäin, vaikka vähän myös työllistävät. Kansainvälistyminen vaatii rahaa eikä sijoittajia Suomessa kasva puissa, koska tällaisia tarinoita ei ole paljon aikaisemmin kerrottu. Täällä tehdään b2b-tuotteita ja palveluita, mutta heti kun joku puhuu matkailusta, ollaan niin että tämä ei ole meidän juttu, antaa tanskalaisten ja ruotsalaisten hoitaa tämä. Varsinkin, jos siinä on kuluttajanäkökulma, mutta nyt kun meillä on SaaS b2b-tuote, niin se helpottaa rahoituksen saamista kuten meidänkin tapauksessamme. (Virtanen 14.4.2021)

4.2 Gettips Oy

Gettips Oy on vuonna 2019 perustettu kuuden osakkaan startup-yritys, jonka liikeideana on tarjota Gettips-mobiilisovelluksessa omatoimisille matkailijoille digitaalinen mökki- tai huoneistokirja, jossa pienetkin paikalliset toimijat voivat tarjota palvelujaan. Loppukäyttäjä

saa hotellikirjaan avaimen varausvahvistuksessa ja löytää toimintaohjeet ja alueen palvelut helposti samalta alustalta. Sovelluksessa on myös muita mökkeilijää hyödyntäviä palveluja mm. lomailijan turvallisuuteen liittyen. Näitä toimintoja on suunniteltu ja kokeiltu yhteistyössä Kittilän pelastuslaitoksen ja Levin matkailun kanssa, jossa ohjelmisto on käytössä Levin omassa sovelluksessa. Yrityksen tavoitteena on päästä kansainvälisille markkinoille vuonna 2021. (Karjalainen 14.1.2021.)

4.2.1 Taustatietoja

Yrityksen toimitusjohtaja Jari Karjalainen on aikaisemmin toiminut yrittäjänä ja konsulttina, perustanut 5 yritystä ja oli mm. osakkaana Yellowtab Oy:ssä. Se toimittaa sopimushotellinsa huoneisiin tablet-laitteen, jossa kerrotaan hotellien palveluista. (Karjalainen 14.1.2021.)

Gettipsin Liikeidea syntyi toimitusjohtajan omasta majoituskokemuksesta saarella Mikkelin lähistöllä, jossa oli mukana 10 lasta/nuorta ja 4 aikuista. Puhelinrumba mökin omistajille alkoi heti rannassa avainkyselyllä ja jatkui aina aurinkopaneelin toiminnasta riihisauunan lämmitykseen. Yhden vuorokauden jälkeen nuoriso halusi tietää hyvät kalapaikat, ajaa vesiskoottereilla tai meloa kajakeilla, mutta mistään ei löytynyt tietoa palveluista tai niitä ei ylipäättänsä ollut olemassa. Ei ollut yhtenäistä kauppapaikkaa, josta palvelut löytyisivät. Karjalainen uskoo uuden kauppapaikan myös lisäävän paikallisia palveluja matkailijoille:

Otetaan esimerkiksi Mikkeli, jossa on paljon vuokramökkejä. Jos Gettipsiin saisi käävittua mukaan vaikka muutaman toimivan yrityksen, jonka palvelut sopivat vuokramökkiläisille. Sen jälkeen kunnan pitäisi lähteä aktiivisesti markkinoimaan siellä Mikkelissä sekä paikallisille asukkailla kuin yrittäjillekin mahdollisuudesta myydä palveluja näille vuokra- tai vakimökkiläisille. Tällä tavalla voisi tulla ideoita, että esimerkiksi Kalle kalastaja voisi ajatella, että minäkin voisin tarjota palvelujani mökkiläisille, ja palveluja syntyisi lisää. Ei ole olemassa sellaista yhtenäistä kanavaa, joka tavoitaisi käytännössä kaikki mökkiläiset ja toisi asiakkaita paikallisille yrittäjille. (Karjalainen 14.1.2021.)

Gettips Oy sai Business Finlandin Tempora-rahoituksen kolmen kuukauden kuluttua perustamisesta. Yritys tilasi ensimmäisen version sovelluksesta ulkopuolisella konsulttiyrityksellä, mutta palkkasi oman koodarin vuodenvaihteessa 2020. Sovellus mahdollistaa pääsyn asiakkaan vierailuun liittyvään matkapolkuun ja ostoihin varhaisessa vaiheessa ennen matkaa, mistä hyötyvät niin asiakas, mökinomistajat kuin paikalliset palveluntarjoajat. Pie-

netkin paikalliset palveluntarjoajat pääsevät tarjoamaan heille tuotteitaan. Alusta hyödyn-
tää alueellista matkailun ekosysteemiä mahdollisimman tehokkaasti kauppapaikalla, josta
sovelluksen käyttäjä voi tilata tuotteita ja palveluja. Samalla majoituksen käyttö- ja turvalli-
suusohjeet voidaan jakaa aikaisemmin ja majoittumisesta tulee turvallisempaa. Sovelluk-
sen ohjelmisto on jo käytössä Levillä. (14.1.2021)

Gettipsin liiketoiminta syntyy mökkivuokraajien pienestä liittymis- ja vuosimaksusta sekä
kauppapaikalla tapahtuvasta retki- ja aktiviteettipalvelujen komissioista sekä mainoksista
niiden yritysten kohdalla, jotka eivät voi myydä tuotteitaan alustalla, esim. ruokakaupat.
Liikeidea on toimia alustana, jonne palvelun tarjoajat tuovat itse aktiviteettinsa, samoin
kuin mökinomistajat tuottavat omat mökkikirjansa itse. Vuokravälittäjille ja resorteille tarjo-
taan massa-ajoa joidenkin sisältöjen osalta heidän välittämiinsä mökkeihin. (Karjalainen
14.1.2021.)

Mainostajille Gettips on rakentamassa automaatiota, jossa mainostaja voi mahdollisim-
man pitkälle kohdistaa mainontansa valitsemalla esimerkiksi mökin tason ja hintatason
mukaan kohderyhmänsä. Palvelu eroaa isoihin, olemassa oleviin yrityksiin verrattuna
siinä, että Gettips löytää paikallistason mikroyritykset ketterämmin. Samalla mikroyrittä-
jälle on matalampi kynnys lähteä markkinapaikalle, joka on integroitu paikallisiin mökki-
kansioihin. Yritys haluaa tehdä alustasta hyvin automaattisen ja käyttämisestä mahdolli-
simman helppoa, jolloin palvelu skaalautuu helpommin. Tällä hetkellä Gettips panostaa
kotimaan markkinaa ja alustan kehittämiseen. Sen web-käyttöliittymä valmistui syksyllä
2020. (Karjalainen 14.1.2021.)

Maksuliikenne toimii Karjalaisen (14.1.2021) mukaan siten, että retki- ja aktiviteettipalvelu-
jen tilaajien maksut siirtyvät ensin välitilille, ja palvelun toteutumisen jälkeen yritys veloit-
taa komissionsa sekä maksaa tilauksen palveluntuottajalle. Kansainvälisessä kaupassa
tilaaja on suorassa sopimussyhteudessa palveluntuottajaan, joka hoitaa omat arvolisä- tai
verovelvoitteensa omassa maassaan, Gettips omansa Suomeen. Mainostajat voivat ostaa
mainoksensa luottokortilla tai laskulla.

4.2.2 Kansainvälistymisen ensiaskeleet

Gettips Oy on suunnitellut sovellusta ja sen tuottamaa palvelua alusta alkaen kansainvä-
liseksi. Ensimmäisen vuoden aikana yritys kokeili palvelua toimitusjohtajan sanoin ”kepillä
jäättä” edustajan kautta Iso-Britanniassa, mutta sen syödessä liikaa resursseja, otti yritys
askeleen taakse päin ja päätti keskittää resurssinsa toistaiseksi Suomen markkinoille. Yri-
tys asetti tavoitteekseen saada Suomessa vapaa-ajan asuntomarkkinasta (500 000)

100 000 käyttäjää ja viedä sovelluksen kansainvälisille markkinoille vuonna 2021. (Karjalainen 14.1.2021.)

Gettipsin kansainvälistymisstrategiana on verkostoituminen isojen vuokravälitysyriyten kanssa, joilla on laajat majoittajaverkostot ympäri maailman. Yhtenä esimerkkinä tähän on tavoite päästä yhteistyökumppaniksi Airbnb-sovellukseen. Tätä työtä tehtäessä neuvotte-luja käydään mm. Lomarenkaan ja Interhomen kanssa, mutta samalla koronapandemia on hyydyttänyt mm. käynnissä olleet neuvottelut Baltiassa. Muina vaihtoehtoisina strategi-oina yritys pitää franchise-myyntiä tai jälleenmyyntiä lisenssillä, joiden haasteena he pitä-vät mittavaa juridiikkaa. Karjalainen ei näe kielinäkökulmaa strategiaan vaikuttavana kysy-myksenä. Hänen mukaansa sovelluksen järjestelmäkielen käännöstö on pieni ja käy no-peasti. Tällä hetkellä Gettips-sovelluksen käyttökielinä ovat suomi ja englanti. (Karjalainen 14.1.2021.)

4.2.3 Kansainvälistymisen kehitys

Yrityksen kansainvälistymisen suurin haaste on Karjalaisen (14.1.2021) mukaan rahoituk-sen vähyys, sillä maailman valloitus vaatii heidän tapauksessaan vähintään 2 milj. euroa. Ongelmat ovat hänen mukaansa Suomessa rahoittajapuolella, sillä sijoittajat ovat pieniä verrattuna kansainväliseen markkinaan ja matkailualaan perehtyneitä sijoittajia on vähän. Samalla kotimaiset sijoittajat vaativat sijoituksilleen liian suurta osuutta yhtiön osakemää-rästä, jolloin mahdollisia myöhempiä rahoituskiirroksia varten ei jää enää pelivaraa. Ris-kinä on se, että he eivät pysty tarpeeksi nopeasti kehittämään sovellusta ja kilpailijat ehti-vät edelle. Liikeidean hän kertoo olevan hyvin tärkeän, mutta hyväkään idea tai ohjelmisto ei kanna kansainvälisellä tasolla, jos ei ole rahaa alkupanostuksiin.

Mikäli verkostoitumisstrategia ei onnistuisi, näkee Karjalainen (14.1.2021) lähimarkkinat kuten Ruotsin, Norjan jne. kiinnostavimpina. Menestystekijänä yritys näkee sen, että digi-taalisia mökki- ja huoneistokirjoja ei ole vielä olemassa ja ennemmin tai myöhemmin fyysi-set mökkikirjat ja mapit häviävät. Yksi mahdollinen menestysavain voi löytyä mahdollisuu-desta kehittää sovellukseen sähköinen matkustajailmoitus. Näin lomailukunnat, viranomai-set ja sote-alueet voisivat saada reaaliaikaista tietoa vapaa-ajan asukkaiden määristä alu-eellaan. Nykyisin matkustajakortit jäävät pöytälaatikoihin ja esimerkiksi ulkomaalaisten vierailijoiden käynneistä tiedot tulevat viikkojen viiveellä tilastoihin. Tämä on kuitenkin hä-nen mukaansa EU-tason ratkaisu, joka vaatisi pieneltä yritykseltä liian paljon lobbausta.

4.3 Venuu Oy

Venuu on vuonna 2013 perustettu Suomen suurin tapahtumatilojen ja tapahtumien oheispalvelujen digitaalinen markkinapaikka, josta tapahtumajärjestäjä voi helposti löytää ja varata haluamaltaan maantieteelliseltä alueelta juhla- ja tapahtumatilat, catering-palvelut, elämykset, aktiviteetit ja muut palvelut tapahtumiin. Alustalle voi ilmoittaa tapahtumatilan kuvineen kuten juhlasalin, ravintolan, kahvilan tai gallerian, ja lisätä sinne reaaliaikaisen varauskalenterinsa tai pyytää avointa kyselyä. Profiiliin voi halutessaan lisätä monia muitakin tapahtumiin liittyviä hintoja tai lisäpalveluja. (Hänninen 14.1.2021.)

Tilojen tarjoajille Venuu on keskitetty kanava tapahtumatiloja etsivien asiakkaiden tavoittamiseksi. Tilan tarjoajat maksavat Venuulle provisiota toteutuneista varauksista sekä aloitusmaksun, johon liittyy tilaesittelyn rakentamisen avustus. Yleisesti ottaen aloitusmaksu koskee organisaatiota, joka voi lisätä Venuu-alustalle haluamansa määrän tiloja. Palvelun käyttö on tilan varaajalle maksuton. (Hänninen 14.1.2021.)

Venuun pääpaino on Hännisen (14.1.2021) mukaan keskisuurissa ja suurissa yritystilaisuuksissa, jolloin järjestäjä ja tilan tarjoaja sopivat ja kommunikoivat järjestelyistä Venuu-alustalla. Varauspyynnöt lähetetään aina suoraan kumppanille ja pyyntöihin vastataan Venuun kautta. Sen kumppanit ovat suorassa laskutussuhteessa asiakkaan kanssa. Palvelua on kehitetty globaalia markkinaa silmällä pitäen ja se on tätä opinnäytetyötä tehtäessä lanseerattu Ruotsissa, Puolassa ja Espanjassa. Tanskan lanseeraus on aloitettu.

4.3.1 Taustatiedot

Venuu on perustettu 2013 ja sillä on neljä perustajaa, jotka omistavat tätä työtä tehtäessä noin puolet yhtiön osakkeista. Suurimpia riskisijoittajia ovat Reaktor Polte ja Sanoma Ventures sekä joukko yksityisiä sijoittajia ja avainhenkilöitä. Toimitusjohtajana 3,5 vuotta toiminut VTK Tomi Hänninen kertoo olevansa startup-maailmassa ”outolintu”, koska ei ole koskaan itse perustanut startup-yritystä, mutta on saanut johtaa niitä. Vuonna 2013 työ vei mennessään valtiotieteiden opiskelijan alustojen ja tapahtumaliiketoiminnan maailmaan, Suomessa kasvuyrityksenä palkittuun amerikkalaiseen, pelilliseen verkkokauppaan nimeltä Dealdash. Sieltä Hänninen siirtyi Woltiin avaamaan Ruotsin markkinaa ja edelleen urheilutapahtumapaikka SportSetteriin 2016, minkä jälkeen hän siirtyi Venuun. Siellä hänen ensisijainen tehtävänsä on ollut todentaa yrityksen kannattavuus kotimarkkinassa, minkä yritys saavuttikin tilivuonna 2019. Seuraava tavoite on yrityksen ”todellinen kansainvälistyminen” ja kasvu. (Hänninen 14.1.2021.)

Liikeidea syntyi Hännisen (14.1.2021) kahden perustajajäsenen opiskellessa Aalto yliopistossa, kun he järjestivät lounasdiskoja ja heillä oli vaikea löytää juhliin sopivia tiloja. Ajatus erikoisemmista juhlatiloista tuli yhden perustajan kokemuksista Berliinin ”underground-juhlatiloista”, joihin hän oli ihastunut. Palvelun inspiraationa toimi huomio siitä, että vastaavanlaisia tiloja oli Suomesta vaikea löytää. Nykyään kotimaasta on mukana suurimpien hotelliketjujen konferenssitilat sekä ravintoloita, ja fokus on isoissa yritysten järjestämissä tapahtumissa. Kilpailukenttää Hänninen kuvaa fragmentoituneeksi, koska on vaikea rakentaa teknologiaa, joka sopisi moniin erilaisiin tapahtumiin:

Suomessa löytyy muutaman erityyppisen tilan tai tapahtuman oheispalvelun markkinapaikka. Euroopassa toimijoita on enemmän. Ne ovat kaikki keskittyneitä tiettyihin omiin asioihin tai markkina-alueisiinsa, mutta airbnb-tyyppistä globaalia toimijaa ei vielä ole. Kielinäkökulmasta Venuu on kuitenkin ehkä laajin ja monipuolisin. Järjestelmäkieliä on tällä hetkellä suomi, ruotsi, englanti, puola ja espanja. Oheispalvelut kuten catering-palvelut, esiintyjät, juontajat ja valokuvaajat avattiin suomenkielisellet markkina-alustalle syksyllä 2020 ja ne tuodaan kansainväliselle puolelle myöhemmin. Tämä laajentaa Venuun skaalautuvuutta entisestään. Suurin osa tapahtumien järjestäjistä aloittaa projektin kuitenkin tilan etsimisellä verkosta, joten tilapalvelu on tulevaisuudessakin Venuun kivijalka. (Hänninen 14.1.2021.)

Hänninen (14.1.2021) vahvistaa, että Venuussa on tätä työtä tehtäessä ja normaaliaikana yli 150,000 uniikkia kuukausikävijää, tarjolla on reilut 4200 tapahtumatilaa/ oheispalvelua ja 35,000 tapahtuman järjestäjää. Välitettyjen varausten arvo oli 9 miljoonaa euroa vuonna 2019 ja henkilöstömäärä tätä työtä tehdessä 18, josta noin puolet on keskittynyt kansainväliseen kasvuun.

Vuosi 2020 on ollut koronatilanteen takia poikkeuksellinen. Yrityksen pääfokus on tätä työtä tehtäessä niin Suomessa kuin ekspansiomarkkinoilla Espanjassa, Puolassa ja Ruotsissa. Vallitsevasta poikkeustilanteesta huolimatta yritys aloitti lanseerauksen myös Tanskaan. Suomessa Venuu on Hännisen mukaan saavuttanut sellaisen aseman, että tiloja ja asiakkaita tulee ”inboundina” eli itsestään orgaanisten hakujen kautta ja ”outbound-asiakashankintaa” voi tehdä vähemmän. Venuu kehittää palveluaan jatkuvasti ja mm. oheispalvelujen tuonti kansainväliselle puolelle on tulossa. Lisäksi suunnitteilla on tapahtumia varten räätälöidyn projektihallinnan työkalu, jolloin järjestäjän puolesta koko tapahtuman tuottaminen voitaisiin toteuttaa Venuussa. (Hänninen 14.1. 2021.)

4.3.2 Kansainvälistymisen ensiaskeleet

Venuu keräsi merkittävimmän kansainvälistymiseen tarkoitetun 425 000 euron kasvurahoituksen kesällä 2015. Sen avulla oli tarkoitus laajentaa palvelu Ruotsin mallia todentamalla myös muille kansainvälisille markkinoille. Venuu.se oli saanut hyvän vastaanoton, palveluun liittyi muutamassa kuukaudessa lähes 300 tapahtumapaikkaa Tukholmasta. Venuun rahoituskierrökseen osallistuivat SanomaVentures, Reaktor Polte, sekä useita kotimaisia enkelisijoittajia. Pyrkimyksenä on avata palvelu seuraavassa maassa jo heti vuoden 2016 alussa. (Koponen, 2015)

Hänninen (14.1.2021) ei ollut Venuussa vielä töissä, kun yritys laajensi Ruotsiin, mutta oli aikaisemmin ollut mukana avaamassa Woltia Ruotsissa. Hän kuvaa Ruotsin markkinaa vaikeaksi, mutta silti hänen käsityksensä mukaan useimmat startupit menevät ensimmäisenä juuri sinne, kuten myös Venuu.

Näin jälkikäteen on helppo sanoa, että Ruotsiin meneminen tuossa vaiheessa oli Venuulle vielä liian aikaista. Startup-näkökulmasta ajatellen kannattaa hakea ensin uuden liiketoiminnan kokemusta kotimarkkinasta, oppia ja kehittyä siinä samalla kun henkinen pääoma kasvaa. Liiketoiminnan validointi on luottamuksen kannalta tärkeää. (Hänninen, 2021.)

Venuu onkin aloittanut ”Ruotsin valloituksen” kolme kertaa, joista toinen ajoittui vuoden 2017 loppuun – 2018 puoliväliin. (Hänninen 14.1.2021.)

Silloinkaan kasvua ei tullut riittävän nopeasti, joten päätimme priorisoida resursseja Suomen markkinaan ja tehdä sen voitolliseksi. Nyt on menossa kolmas tuleminen Ruotsiin noin puolen vuoden takaa ja tilanne näyttää ihan mukavalta, toivottavasti fokusta ei enää tarvitse sieltä siirtää. Korona tietysti aiheuttaa meille Ruotsissakin haasteita ja tekemistä vielä riittää. (Hänninen, 2021.)

Tomi Hännisen aloitettua Venuussa 2017 liiketoiminnan resurssit siirrettiin ensisijaisesti kotimarkkinaan ja sen kannattavuuteen sekä kehitystyöhön. Heille jäi Ruotsiin tytäryhtiö ja asiakkauksia ensimmäisiltä lanseerauskerroilta, mutta markkinaan ei varsinaisesti panostettu ennen kuin liiketoiminta oli Suomessa kannattavaa vuonna 2019. Kansainvälistymistavoitteiden taustalla on kotimarkkinan pienuus, sillä liiketoiminta perustuu suuriin volyymeihin, mihin auttaa teknologian skaalautuvuus. (Hänninen 14.1.2021.)

Keväällä 2020 koronapandemia aiheutti Hännisen (14.1.2021) käytännössä tapahtumalan pysähtymisen, mutta Venuu päätti käyttää resurssinsa laajenemiseen edelleen. Espanjan ja Puolan markkinat valikoituivat mukaan sekä kokonsa puolesta että kilpailijoiden puutteesta. Loppuvuodesta ”soft-lanseeraus” aloitettiin myös Tanskassa.

Tilanne on nyt aivan toinen, kun yritys on ollut lähes kahdeksan vuotta toiminnassa Suomessa, henkistä pääomaa ja kokemusta on kertynyt huomattavan paljon. Puolaan ja Tanskaan mennessä askelmerkit ovat olleet jo hyvin suunnitelmalliset. Toisin kuin 2016 meillä on olemassa kansainvälistymiseen tehty tarkka strategia, suunnitelma, työkaluja ja aikataulutus. (Hänninen 3.2.2021.)

Markkinapaikkapalvelun lanseeraaminen eri markkina-alueille ei Hännisen (Hänninen, 2021) mukaan alkuvaiheessa toimi kuten isommilla, tunnetuilla alustoilla esim. airbnb:llä, joka laajenee pitkälti automaattisesti orgaanisen liikenteen, sosiaalisen median ja median välityksellä. Näin ollen heidän ei tarvitse nähdä niin paljon enää vaivaa tarjonnan lisäämiseen. Uusilla laajenevilla brändeillä ei ole alussa tunnettuutta eikä liikennettä, joka auttaisi uusien markkinoiden avauksessa.

Venuu ei vielä ole tässä asemassa, että kasvua tapahtuisi itsestään vaan kasvua täytyy tehdä manuaalisesti ottamalla yhteyttä tilojen vuokraajiin uudella markkina-alueella. Markkinapaikoissa on hyvin usein nk. muna-kana -ongelma, pitää olla tarjontaa, että voi olla kysyntää. Orgaaninen liikenne on Venuulla merkittävässä roolissa. Pikkuhiljaa mukaan lisätään muita elementtejä, yhteistyökuvioita ja LinkedIn-hankintajuttuja, sekä maksettua mainontaa. (Hänninen 3.2.2021.)

Hänninen (3.2.2021) painottaa, että uusille markkina-alueille edetään varovasti tunnustelun ennen kuin niihin panostetaan isommin rahallisesti. Luonnollisesti Venuu tutkii markkinoita ennalta ja valitsee niistä kilpailun näkökulmasta potentiaalisimmat. Potentiaalisten tilantarjoajien etsintään Venuu käyttää työkaluja, mutta käytännössä kontaktointi tehdään viime kädessä sähköpostitse tai puhelimella. Tulevina vuosina hän uskoo kansainvälisen kasvun kiihtyvän räjähdysmäisesti, kunhan korona on ensin selätetty.

4.3.3 Kansainvälistymisen kasvu

Hänninen (3.2.2021) vahvistaa, että Venuuta kehitettäessä on visiona ollut skaalautuvuuden vuoksi jo alkuvaiheista saakka globaali markkina, ”tulla tapahtumien Amazoniksi”. Silti Venuu on toiminut hieman eri tavalla kuin monet teknologia-alan startup-yritykset, koska se on hionut palveluaan varsin pitkälle kotimaassa ja keskittynyt tekemään ensin siitä kannattavaa (2017–2019), ennen kuin on lähtenyt valloittamaan maailmaa. Toki taustalla oli

tätä ennen ensimmäinen kokeilu Ruotsissa. Kun Venuun liikeidea oli kotimarkkinassa todennettu, on fokus käännetty siitä eteenpäin kansainvälisen kasvuun.

Teknologiaratkaisuissa tai markkinapaikoissa ylipäättänsä ratkaisun monistaminen muille markkinoille on skaalautuvaa. Venuulla esimerkiksi viime vuonna tehty uusi startti Ruotsissa sekä Espanjan Puolan avaaminen laajenevat verkostoitumisen kautta jatkuvasti ja kasvu kiihtyy todella nopeasti, ”kun tulppa on saatu auki”. Hänninen ennustaa, että tämän vuoden (2021) lopulla Venuulla voi mahdollisesti olla jo 6 lanseerattua markkinaa Euroopassa ja jos ne menevät hyvin, ensi vuonna 20–30. (Hänninen 3.2.2021.)

Meillä on tarkoitus johtaa toimintoja keskitetysti Helsingistä. Emme perusta omia yhtiöitä eri maihin, mutta jossakin vaiheessa aluetiimejä, esimerkiksi Latinalaiseen Amerikkaan. Tuolloin tulee todennäköisesti tarve perustaa tytäryhtiöitä juridisien syitten takia. Teemme skaalautuvia ratkaisuja ja prosessit pilkotaan tiimejä varten yksinkertaisiksi. Näin liiketoiminnan johtaminen aluetiimeissä ei vaadi niin paljon osaamista ja se säilyy kustannustehokkaana. Primääri strategia on laajentua itse yritysostojen sijaan. (Hänninen 3.3.2021.)

Kilpailevien yritysten ostostrategia ei ole Venuulle ollut ajankohtainen, koska alalla ei ole ykkösmarkkinapaikkaa, jolla olisi selkeä asema ja etu, joka kannattaisi ostaa. Toisaalta kahden samankaltaisen tai toisen pienemmän yrityksen integraatiosta saatava hyöty jäisi pieneksi, kun toinen pitkään hiotuista ohjelmistoista joutuisi romukoppaan. Vaikka teknologian laajentaminen on teoriassa ilmaista, tarvitaan siihen kuitenkin paikallisia ihmisiä ja lokalisoitua eri kielille. (Hänninen 3.2.2021.)

Venuulla prosessit ja tekeminen on pilkottu mahdollisimman yksinkertaisiksi ja skaalautuviksi, jotta rekrytointi olisi helpompaa ja kustannustehokasta. He eivät etsi superlahjakkuuksia tai korkean tason osaajia, mikä on tärkeä periaate henkilöstöstrategiassa kansainväliseen kasvuun liittyen. Näin kasvu voi tapahtua ketterästi, kun tekeminen ei jää yhdestä osaajasta riippuvaiseksi. (Hänninen 3.2.2021.)

Hänninen (3.2.2021) kertoo, että verkostoituminen esimerkiksi kauppakamarien tai vastaavien kanssa ei ole Venuun tapauksessa tarpeellista, sillä he käyttävät siinä digitaalisia ratkaisuja. Mikäli markkinointiviestintää tehdään, siinä huomioidaan lokalisoitua ja paikalliset nyanssit. Venuu on sellaisessa vaiheessa, että osa kasvusta voidaan rahoittaa tulorahoituksella, mutta osaksi tarvitaan vielä rahoituskerroksia. Vieras pääoma nopeuttaa markkinoiden valloittamista. Riskirahoitusta on markkinoilla saatavilla, jos onnistuu va-

kuuttamaan sijoittajat ideallaan. Sijoittajat toimivat enemmän tunteella ja omaan kokemukseensa nojaten, kun taas julkisessa rahoituksessa on annetut instrumentit, joiden ehdoilla rahoitusta voi saada. Ne perustuvat usein myös pitkäaikaisiin ja edullisiin lainoihin.

Markkina-alueiden valinta perustuu kartoitukseen, jossa selvitetään ensisijaisesti kilpailutilannetta ja tarjonnan sekä kysynnän määrää. Esimerkiksi Lontoossa on jo paikallisia toimijoita, joten sinne Venuu ei tässä vaiheessa suuntaa. Ruotsissa ja Tanskassa ei vastaavaa kilpailijaa ole ollut, minkä vuoksi nämä maat on valittu. Kysyntää kartoitetaan käytännössä digitaalisesti netin avulla, hakusanatilastoilla ja tavoilla, jossa kieli on tärkeä komponentti. Esim. tila-sanaa ei ole Espanjaksi, kun taas kartano-sanalle on taas monia synonyymeja. Monikielisyys on yksi Venuun menestystekijä. (Hänninen 3.2.2021.)

Tulevaisuudessa kansainvälisiä toimintoja ei Hännisen (3.2.2021) mukaan johdeta ehkä enää Helsingistä vaan ne saatetaan viedä johonkin toiseen maahan. Nyt operaatioita johdetaan Helsingistä, mutta yhtiö on palkannut kohdemarkkinamaista kotoisin olevia ihmisiä, puolalaisia ja espanjalaisia töihin. Digitaalisia työkaluja käytetään mahdollisimman pitkälle. Sähköpostilla ja puhelimella voi töitä voi tehdä mistä päin maailmaa tahansa, kunhan nettiyhteys toimii.

Hänninen (3.2.2021) kiteyttää kansainvälistymisen kehitystä. Venuun kansainvälistymisstrategia on pilkottu eri vaiheisiin (lanseeraus, kasvu ja maturiteettivaihe), jolloin markkina-alueet voivat olla prosessin eri vaiheissa ja kuhunkin vaiheeseen on suunniteltu omat aktiiviteettinsa. Tulevaisuudessa lanseerataan useampia maita yhtä aikaa tai pian toisen toisensa jälkeen. On laadittu etukäteen tavoitteita tai hypoteeseja minkä verran kysyntää pitää olla, että markkinaan kannattaa panostaa enemmän eli nostaa se seuraavalle tasolle. Jos ne eivät pääse näihin tavoitteisiin, ne jäävät sille tasolle.

Täytyy ymmärtää, että tietyn pisteen jälkeen kasvaminen on vain hitaampaa, mutta jos ei päästä edes tietyn tason yli, on ymmärrettävä perääntyä. Kansainvälistymisen johtaminen on käytännössä tiettyjen parametrien seuraamista ja toiminnan hiomista kokemusten kartuttua. Täytyy olla käsitys tapahtumamarkkinasta, johon peilataan Venuun osuutta siitä. (Hänninen 3.2.2021.)

4.3.4 Vinkit kansainvälistymiseen

Hänninen (3.2.2021) korostaa, että potentiaaliset markkinat on tutkittava todella hyvin, jotta voi tietää kannattaako sinne mennä vai ei. Lisäksi on hyvä tietää markkinan koko ja kilpailutilanne:

Jos palvelussa paljon taustaprosesseja, jotka tarvitsevat paljon ihmisiä, se on merkki siitä, ettei se ole kovin skaalautuva. Mekin olisimme vielä paremmin voineet miettiä, että miten tämä, mitä nyt tehdään, palvelee sitä suurempaa kuvaa. Vaikka Suomen markkina on monella tapaa hyvä ja sopimuksia kunnioittava maa aloittaa liiketoimintaa, niin tämä on niin hirvittävän pieni markkina. Joudut menemään niin syvälle ennen kuin saat markkinasta jotain irti ja se vie aikaa. Jos markkinat olisivat isommat, niin ne jutut, jotka palvelisivat muita markkinoita, eivät välttämättä olisi samanlaisia. Tavallaan ollaan menty liian syvälle joissakin asioissa. Sitten on hyvä arvioida kannattavuus, että onko se ylipäättänsä mahdollista, sillä kaikki ideat eivät välttämättä ole sitä. Mitä siihen tarvitaan, minkä kokoinen markkina siihen tarvitaan. Rekrytoiminen on aina vaikeaa, koska siihen tarvitaan myös ne paikalliset verkostot, mutta todella tärkeää yrityksen kasvaessa. Tärkein juttu on kuitenkin henkilöstö, vaikka teknologia olisi kuinka hyvä. (Hänninen 3.2.2021.)

Hänninen (3.2.2021) pohtii kysymystä Ruotsin markkinan vaikeudesta suomalaisille startupeille miljoonan dollarin kysymyksenä, mutta näkee yleisesti hankaluutena ajoituksen erityisesti startupeissa ja nuorilla yrittäjillä. Ajatellaan, että Ruotsi on niin samankaltainen markkina kuin Suomi, että sinne on helppo mennä. Voi hyvin olla, että kun liiketoiminnan ydinongelmia ei ole ratkaistu vielä Suomessakaan, niin lähdetään jo silloin laajentumaan Ruotsiin, kun kotimarkkinakaan ei vielä toimi. Jos Suomessa toimivat osat eivät toimikaan Ruotsissa, syntyy helposti kuva, että Ruotsin markkina on tosi vaikea. Jos joku toinen maa olisi ensimmäinen ulkomainen, saattaisi sekin tuntua vaikealta.

Lisäksi Hännisen (3.2.2021) mukaan digimarkkina Ruotsissa on varsin kehittynyttä ja siellä on paljon osaamista. Lisäksi mainostaminen on siellä paljon kalliimpaa suhteessa väestöön. Teknologiayritykset tykkäävät yleensä digitaalisesta markkinoinnista, ja kun se on Ruotsissa kalliimpaa, markkina koetaan vaikeaksi. Suomen kaltainen markkinointiviestintä ei pure Ruotsissa, eikä asiakashankintaa ole riittävästi testattu. Sen sijaan Hänninen ei allekirjoita sitä, että suomalaiset tuotteet olisivat jotenkin huonompia tai että ruotsalainen asiakas arvostaisi jotenkin visuaalisesti kauniimpaa ja olisi kriittisempi.

4.4 Wolt Enterprises Oy

Wolt Enterprises Oy on vuonna 2014 perustettu teknologiayritys, joka toimittaa Wolt-sovelluksesta tilattavat ruoka-annokset ravintolasta kotiin. Haastattelua tehtäessä yrityksellä on menossa neljäs vuosi kansainvälistymisessä, se on vahvassa kasvuvaiheessa ja laajentanut toimintojaan 23 eri maahan. Wolt on alusta alkaen tähdännyt kansainvälisille markkinoille ja suunnitellut palvelunsa sen mukaisesti. Woltille on ollut jo alkuvaiheista saakka selvää, että yritys keskittyy ja oppii ensin yhden asian kunnolla eli ravintolaruoan

kuljettamisen, minkä jälkeen teknologiaa voidaan käyttää muihinkin tuotteisiin, kuten kaupan tai yksityisten tuottajien tuotteet. (Raeste 2020, B14–B17.)

4.4.1 Taustatiedot

Yrityksen alkuperäinen liikeidea oli ruoan ja juoman tilaaminen sovelluksesta ja tilausten omatoiminen noutaminen ravintolasta ilman jonotusta, mutta se ei käytännössä kantanut. Idean isällä oli startup-kokemusta kasvutapahtuma Slushin perustajana. Hän ja viisi muuta perustajaosakasta onnistuivat houkuttelemaan mukaan jo alkuvaiheessa joukon nimikkaita sijoittajia, vaikka he eivät pitäneet itse ideaa kummoisena. Sijoittajat antoivat yritykselle 400 000 euron alkupääoman 20 % osakeosuutta vastaan. Näin liiketoiminta saatiin alkuun. Seuraavassa vaiheessa Wolt teki yhteistyötä ulkopuolisen lähettiyrityksen kanssa, mutta aloitti myöhemmin lähettipalvelun osana omaa toimintaansa. Liikeidea muuttui eri vaiheiden kautta nykyisenlaiseksi 2016. (Raeste 2020, B14–B17.)

Syksyllä 2015 yhtiön rahat alkoivat kuitenkin loppua, juuri kun palvelu oli lähtenyt lentoon. Yksi sijoittajista tutustui lukuihin ja oli valmis antamaan lisärahoitusta, jolloin kaikki muutkin alkuvaiheen sijoittajat lähtivät mukaan. Tärkein ja vakuuttavin mittari oli se, että asiakkaat halusivat palata sovellukseen luonnostaan yhä uudelleen, eli sijoittajat tulkitsivat palvelun olevan käyttäjilleen tärkeä. Tätä asiakkaan palaamista palvelun käyttäjiksi kutsutaan retentioksi. Woltia kokeilleista ihmisistä noin puolet jäivät kuukaudesta toiseen vakituksiksi asiakkaiksi, mitä sijoittajat pitivät pelialan kokemuspohjalta hyvänä merkinä. Moni alkuperäisistä perustajista oli näyttänyt kyvykkyytensä kasvuyritystapahtuma Slushin rakentajina Woltin toimitusjohtajan Miki Kuusen johdolla. Sijoittajat luottivat tiimiin ja heidän kykynsä kehittää palvelua, näin Wolt alkoi kasvaa. (Raeste 2020, B14–B17.)

Restonomi Juho Uitti on toiminut Woltin launcherina, ulkomaanmyynnin päällikkönä vuodesta 2019 saakka ja oli haastattelun aikaan Japanissa avaamassa Woltin toimintaa. Alunperin hän tuli Woltille marraskuussa 2015 asiakaspäälliköksi Helsinkiin. Ensimmäiset vuodet Uitti keskittyi Woltilla pääsääntöisesti Suomen toiminnan laajentamiseen yhdessä muun operatiivisen tiimin kanssa, mutta kun Wolt alkoi laajentua ulkomaille, 2016 alkaen, Uitti on tukenut laajentumista kouluttamalla uusia ulkomaisia työntekijöitä muiden tehtävien ohella. Uitti on ollut mukana Ruotsin, Norjan, Puolan, Kroatian, Kreikan, Israelin ja Japanin toimintojen avaamisessa. Lähes alusta asti mukana olleelle Uitille on kertynyt viiden vuoden aikana monenmoista kokemusta aina uusien maiden avaamisesta ruokakauppaketjun (Wolt Market) rakentamiseen. (Uitti 5.11. 2020.)

4.4.2 Kansainvälistymisen ensiaskeleet

Kotimarkkinan pienuus ja toisaalta liikeidean vaatima volyymi ja teknologian skaalautuvuus olivat tärkeimmät ajurit Woltin kansainvälistymiseen. Alkuvuodesta vuonna 2016 Wolt laajensi Suomen ulkopuolelle ensimmäisenä Tukholmaan. Tässä vaiheessa yrityksellä ei ollut tietoa, miten ulkomaille mennään ja sen vuoksi Tukholmasta tuli opettavainen kokemus, sillä se oli myös hyvin erilainen markkina kuin Suomi. Ruotsalaiset syövät huomattavan usein ravintoloissa paikan päällä ja on esimerkiksi hyvin tavallista mennä työporukalla töiden jälkeen syömään. Woltin toiminta aloitettiin kuitenkin samoilla kriteereillä kuin Helsingissä ruoan kuljetusajan, hyvitysten ja työntekijöiden suhteen. (Uitti 5.11.2020.)

Kansainvälistymisen alkuaikoina yhtiö osti eri maista tietokantoja, joista löytyivät kunkin maan väkiluku, asukastiheys, kansantuote asukasta kohden ja kansalaisten mobiilipenetratio. Näiden perusteella valittiin 12 Woltille sopivaa maata, joissa myös kilpailu oli vähäistä. Avausajat eri kohteissa ovat kestäneet 3–6 kk. Tukholman jälkeen yhtiö laajensi Tallinnaan, Kööpenhaminaan ja Baltian maihin. Sitten tuli eksoottisempia kohteita: Unkari, Tšekki, Georgia, Kreikka, Azerbaidzan, Israel ja Kroatia. (Raeste 2020, B14–B17; Uitti 5.11.2020.)

Launcher Juho Uitin (5.11.2020) mukaan jokaisen maan avauksen jälkeen on tehty Expansion-tiimin kesken ”debrief”, jonka tarkoituksena on käydä läpi avausprojektin onnistumiset ja epäonnistumiset. Näiden johtopäätösten pohjalta tiimin toimintaa muokattiin aina seuraavaa avausta varten. Usein uudet löydökset koskivat myös muita tukifunktioita, kuten talous- ja lakiosastoa.

Kysymykseen uusien kohteiden avaukseen liittyvistä prosesseista Uitti (5.11.2020) kertoo, että uusien Wolt-maiden avaamiseen on syntynyt jo vuosirytmiksi Expansion teamin eli kasvutiimin työn tuloksena. Tiimin koko on tätä opinnäytetyötä tehtäessä 15 henkilöä. Keväällä tehdään taustatöitä uusista mahdollisista avauskohteista. Kesällä tehdään päätöksiä, syksy ja talvi ovat toteutusvaiheita. Expansion Manager tekee taustatyön paperilla, kartoittaa mahdollisuudet, selvittää lainsäädäntöä ja vastaa käytännössä swot-analyysin kaltaiseen kysymyspatteristoon. Käytännön työtä hän kuvaa seuraavasti:

Paikan päällä tavataan paikallista yritystoimintaan erikoistunutta laki- tai konsulttitoimistoa. Ravintoloitsijoiden kanssa puhutaan, kartoitetaan kilpailijoita ja jutellaan lähettien kanssa. Tietoja yhdistetään taustatietoon, jonka jälkeen tehdään päätös laajenemisesta. Päätökset ovat pitkälle tähtääviä ja esimerkiksi Lontoon kaltaisille kovan kilpailun markkinoille ei mennä polkemaan hintoja. (Uitti 5.11.2020.)

Kohdemarkkinan valinnasta Uitti (5.11.2020) kertoo yrityksen hakevan ns. white space - markkinoita, joissa vastaavaa palvelua ei vielä ole tai se on vähäistä, mutta muut kriteerit tukisivat markkinan avaamista. Näin yritys välttyy kalliilta kilpailulta ja palvelun voi saada pienemmällä riskillä nopeasti käyntiin. Sen vuoksi Woltin 23 ensimmäisen markkinan listalta löytyy varsin eksoottisiakin nimiä kuten Kazakstan. Aikaisemmin kovan kilpailun markkina-alue Saksaan yritys päätti mennä, koska sieltä yllättäen poistuivat, ostojen ja muiden syiden vuoksi, paikalliset toimijat ja aivan vastaavalla konseptilla olevaa yritystä ei ollut. Asiakkaat olivat kuitenkin jo tottuneet palveluun, joten maaperä oli hyvin otollinen. Avauksesta Berliinissä tuli hyvin erilainen kokemus kuin muissa uusissa kaupungeissa, koska asiakaskunta oli tottunut vastaavien palvelujen käyttöön. Lanseeraus oli hyvin nopea ja positiivinen, sillä asiakkaat olivat odottaneet vastaavan tai paremman palvelun saapumista.

Uitin (5.11.2020) mukaan uuden markkinan avaamiseen Woltilla on jo löytynyt rutiini. Ensimmäiseksi pitää löytää oikeat ihmistyytit aloittamaan toiminta: operaatiopääällikkö, joka vastaa lähteistä, ajoista, koulutuksesta jne., ravintolapuolen ihminen, joka myy alustaa ravintoloille ja kouluttaa heitä sekä markkinoinnin ja asiakaspalvelun vetäjä. Tiimin koko pohjautuu operaation kokoon, jonka määrittää asukas- ja ravintolatiheys. Usein Woltin laajenemisesta vastaavat "launcherit" johtavat itse toimintaa siihen saakka, kunnes löytävät organisaatioon paikallisen johtajan (General Manager). Lanseeraustiimejä voi olla samassa maassa eri kaupungeissa useampi yhtä aikaa kuten Japanissa, jossa on sekä tiheässä ravintoloita että asutaan tiiviisti (density).

Verkostoituminen on iso osa kansainvälistymistyötä, erityisesti alkuvaiheessa, kun pyritään löytämään sopivia ihmisiä tekemään työtä. Toisinaan yhteydet löytyvät yllättävistäkin lähteistä kuten hotellien consierge-palveluista, mutta useimmiten ravintoloista. (Uitti 5.11.2020.)

4.4.3 Kansainvälistymisen kasvu

Wolt toimii tämän työn haastattelun aikaan 23 eri maassa ja sen myynnistä 80 % tulee Suomen ulkopuolelta ja sen osuus on jatkuvassa kasvussa. Kaupungeista vilkkainta liiketoiminta on Tel Avivissa, Israelissa. Suomen päätoimistossa on töissä 361 henkilöä, joista 170 kehittää teknologiaa. Maayksiköissä on töissä yli tuhat henkilöä, joiden lisäksi ovat kaikki lähetit. Heitä on maailmanlaajuisesti 44 000 ja jonossa odottaa 150 000 ihmistä. He

toimivat itsenäisinä yrittäjinä. Yhtiön laskennallinen arvo on 1 mrd. euroa, mikä kasvuyrityksessä lasketaan kertomalla osakkeiden määrä hinnalla, jonka uusi sijoittaja on niistä maksanut. (Raeste 2020, B14 – B17; Ricks, 2020.)

(Uitti 5.11.2020) kertoo, että Wolt perustaa kohdemaihin paikallisen yrityksen, jonka laillinen omistus ja hallinto on Suomessa, mutta kussakin maassa yhtiöt noudattavat luonnollisesti paikallisia yrityksiä koskevaa lainsäädäntöä. Avainhenkilöt tulevat paikallisen firman palkkalistoille. Uitin mukaan muita operaatiomuotoja ei alun perinkään ollut pohdinnassa, sillä oman yrityksen perustaminen on koettu ainakin tässä vaiheessa helpommaksi toteuttaa. Päätoimistossa Suomesta johdetaan brändiin liittyvät ohjeet ja linjaukset, mutta käytäisiin kohdistuva markkinointi (user acquisition) tehdään markkinakohtaisesti.

On huomattu, että päätoimistolta saneltu ns. kääntämisviestintä ei toimi. Laajenemisstrategia pähkinänkuoressa on olla paikallinen toimija paikallisille ihmisille, antaa organisaatiolle paljon valtaa ja vastuuta, mutta yrityskulttuuriin liittyvät toimintatavat ovat arvomaailmaltaan samanlaiset. (Uitti 5.11.2020.)

Woltin markkina-arvon lasketaan olevan miljardi euroa, vaikka sen tappiot kolminkertaistuivat ennen vuotta 2020 jokaisena tilivuotena, eikä voitollisia vuosia ole tiedossa vielä vähään aikaan. Yhtiön taseessa ei ole yhtiön lämpölaukkuja ja joitakin tietokoneita lukuun ottamatta juurikaan omaisuutta, on vain menoja, tappioita ja uutta riskirahaa. Tappio oli vuonna 2019 kolminkertaistunut 12 miljoonasta 36 miljoonaan. Silti sijoittajat antoivat yhtiöön keväällä 2020 koronaviruksen takia uutta riskirahaa. Tyypillisesti jokaisella rahoituskierroksella jaetaan yhtiön osakkeita uusille sijoittajille noin 10 %. Woltin perustajat omistavat miljardin euron arvoiseksi arvostetusta yhtiöstään tätä tutkimusta tehtäessä osakkeita 100 miljoonan euron arvosta eli 10 %. Kuudesta perustajajäsenestä on jäljellä neljä. (Raeste 2020, B14–B17.)

Tammikuun lopussa 2021 uutisoitiin Woltin keränneen kansainvälisiltä pääomasijoittajilta 440 miljoonaa euroa uutta kasvurahoitusta, mikä on tähän mennessä yksi suurimmista yksittäisistä kasvuyhtiön rahoituskierroksista Suomessa. Toimitusjohtaja Miki Kuusi kommentoi Helsingin Sanomissa, että rahoituksen tavoitteena on vahvistaa tasetta niin, että Woltilla on pitkäjänteisesti vahvempi kilpailuasema heidän laajentuessaan ravintolakuljetuksista ruokaostosten kuljettamiseen. Tällä kertaa hän ei halua kertoa yhtiön markkina-arvoa, koska valuaatiot ovat heidän tyyppisellensä yritykselle hänen mukaansa spekulatiivisia ja järjettömiä. Joka tapauksessa yhtiön suhteellinen kannattavuus on parantunut ja Wolt toimii kannattavasti jo yli puolessa markkinoistaan. Heillä on tavoitteena valmistautua listautumaan pörssiin aikaisintaan keväällä 2022. (Lappalainen, 2021.)

Kaikki lepää nopean kasvun varassa, jolloin eri puolilta maailmaa tulevat pienet tulopurot pyritään kasvattamaan tasaiseksi ja valtavaksi rahavirraksi. Olennaista on, kuinka nopeasti jo käynnistetty toiminta eri kaupungeissa muuttuu kannattavaksi. Tähän on kulunut Woltilla noin 12–24 kk, eikä se ole vielä vetäytynyt yhdestäkään. Kaupunkeja on tällä hetkellä yli 129 ja mitä tiheämmin kullakin alueella on ravintoloita, kuljettajia ja asiakkaita, sitä tehokkaammaksi ja nopeammaksi bisnes muuttuu. Tätä tiheyttä käytetäänkin yhtenä toiminnan tehokkuusmittarina ja se toimii yhtenä keinona ymmärtää, miten markkina avataan ja minkälainen potentiaali sillä on. Ravintolatiheys on tärkeä, sillä kuluttajan pitää nähdä lähietäisyydellä laaja valikoima ravintoloita. (Raeste 2020, B14–B17; Uitti 5.11. 2020.)

Retention on edelleen yksi tärkeimmistä mittareista. Erityisesti uusissa kohteissa sitä seurataan viikko- ja kuukausitasolla. Woltilla retention on tasoittunut nykyään 30–40 %:iin ja on hyvin samankaltainen kaikissa Wolt-kaupungeissa. Retention kasvussa voi olla eri markkina-alueilla eroja, mutta pääsääntöisesti se tasoittuu noin puolen vuoden jälkeen avauksesta. Tämä on merkki siitä, että markkinointia kannattaa lisätä. Markkinointikustannusten osuus on uuden markkina-alueen tai kaupungin lanseerauksissa merkittävä ja sitä on tehtävä oikea-aikaisesti ja täsmällisesti kohdentaen. (Uitti 5.11.2020.)

Samaan aikaan Wolt laajentuu Suomessa ja palvelu toimii 22 kaupungissa. Wolt kokeilee kuinka pienillä asukas- ja ravintolatiheyksillä toiminnan voi saada kannattamaan ja löytää tällä tavalla potentiaalisten kohteiden mittaristoon alarajat. Vertikaalinen laajentuminen markkinan muihin kaupunkeihin on huomattavasti edullisempaa maissa, joissa palvelu on suurkaupungeissa jo otettu käyttöön. (Uitti 5.11.2020.)

Kaupunkien kannattavuuteen ei toistaiseksi lasketa pääkonttorin kuluja kuten brändiin liittyviä kuluja, mutta sen sijaan suorat paikalliset markkinointikulut lasketaan. Sijoittajilta saadut varat käytetään tappioiden kattamiseen, tuotekehitykseen ja toiminnan laajentamiseen eri puolille maailmaa. Näin pääkonttorin kulut voidaan tulevaisuudessa jakaa useamman maan ja kaupungin kesken. Yhtiöllä on selvä tavoite mennä pörssiin, jolloin on näytettävä, että liiketoiminta on kokonaisuudessaan terveellä pohjalla. Startupeilla on Uitin mukaan usein tavoitteena pörssiin meneminen, jotta sijoittajat saavat vastinetta rahoilleen. (Raeste 2020, B14–B17; Uitti 5.11.2020.)

Suurin kilpailija on yhdeksän vuotta sitten perustettu, 2017 pörssiin listattu Delivery Hero (Foodora), jonka arvo on 19 miljardia euroa ja se ei ole koskaan tuottanut voittoa. Sen strategiana on Uitin mukaan ollut laajentua muita yhtiöitä ostamalla. Wolt ei ole lähtenyt

tälle linjalle, vaikka on saanut ostotarjouksia. Woltissa uskotaan, että omalla brändillä laajeneminen on pitkällä tähtäimellä tehokkaampaa, kun operaatiot sidotaan brändiin alusta alkaen, eikä resursseja kulu selvitystyöhön ja integrointiin. (Raeste 2020, B14–B17; Uitti 5.11.2020.)

4.4.4 Kansainvälistymisen menestystekijät ja hidasteet

Kansainvälistymistä aloittanut Woltilla Ruotsissa avannut Tony Honkanen avaa Helsingin Sanomien haastattelussa, että uusien kaupunkien valloittaminen on usein ollut vaikeaa, kunnes oikeat paikalliset tyypit ovat löytyneet. Käytännön ongelmia on tuottanut mm. wifi- ja mobiiliyhteydet sekä erilaiset toimintaympäristöt ja kulttuurit. Verkostojen puute tietyillä markkina-alueilla voi hidastaa toimintaa aluksi, mutta Uitin mukaan yllättävän hyvin löytyy aina joku, joka tuntee jonkun jne. Ravintoloitsijat itse ovat yleensä hyvin verkostoituneita alallaan. (Raeste, 2020, B14–B17, Uitti 5.11.2020.)

Uitin (5.11.2020) mukaan Woltin motiivi lähteä kansainvälistymään oli yksinomaan se, että kysymyksessä on hyvin skaalautuva volyymibisnes. Itse liikeideassa ei hänen mukaansa ole mitään ainutlaatuista, mutta siinä on, miten se tehdään. Woltin merkittävä menestystekijä on brändi, joka nojaa ihmisten lisäksi käyttäjäystävälliseen teknologiaan. Teknologia, joka toimii ja on viihdyttävää, saa niin lähetit kuin asiakkaat valitsemaan Woltin. Tässä ei oteta kantaa tätä työtä tehtäessä avoinna olevaan lähettien työsuuhdekysymykseen vaan tapaa kommunikoida henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden kanssa ja teknologiaan, joka auttaa heitä onnistumaan työssään. Rehti kohtelu heijastuu asiakkaisiin ja ”inhimillisuus” puhuttelee kaikkialla maailmassa. Tuotekehitys ja palvelumuotoilu ovat teknologian ja inhimillisyyden lisäksi kivijalat, joiden varaan Wolt rakentaa. Woltin toimintatavalla saadaan erinomaista ja koukuttavaa teknologiaa käyttämällä aikaiseksi lojaalius, asiakaspalvelu ihmiseltä ihmiselle.

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä yrityksellä oli Suomessa suurin osa henkilökunnastaan, 170 henkilöä teknologian kehitystyössä, jota tehdään pääasiassa in-house -työnä eli itse. Tällä tavalla yritys saa itselleen teknologista pääomaa ja vahvuutta, jota ei syntyisi, jos ohjelmat ostettaisiin ulkopuolelta. Tulevaisuudessa Woltilla on mahdollisuus toimittaa samaan teknologiaan pohjautuen melkein mitä vain eli kehittää palvelua vertikaalisesti. Siksi Wolt ei näe olevansa vain ruoankuljetusyritys. Yritys suhtautuu positiivisella asenteella uusiin mahdollisuuksiin ja ideoihin, joita selvitetään ja kokeillaan matalalla kynnyksellä. Wolt pyrkii olemaan ketterä ja luova. (Uitti 5.11.2020.)

Uitti (5.11.2020) pitää tärkeänä, että sovelluksia ja ohjelmistoja kehitetään jatkuvasti käyttäjäystävällisemmiksi, viihdyttävämmiksi ja kaupallisemmiksi. Itse ruoantilaussovellus toimii kansainvälisillä markkinoilla kieliversioina, mutta esimerkiksi Israelissa sovelluksesta on tehty peilikuva, koska heprean kieltä luetaan oikealta vasemmalle. Back office -ohjelmistoja pidetään niin ikään tärkeinä, jotta esimerkiksi ravintoloiden on helppo avata ja hallita tarjontaansa, mutta myös lähettien oman sovelluksen on oltava erinomainen, jotta työsujuisi mahdollisimman jouhevasti ja käyttäjät tykkäisivät järjestelmästä. Näin minimoidaan lähettien tarvetta vaihtaa työnantajaa.

Menestystekijänä Uitti (5.11.2020) korostaa tärkeänä sitä, että paikallinen henkilökunta rekrytoidaan ja koulutetaan lähettejä myöten itse. Annetaan tietoa ihmiseltä ihmiselle, jolloin volyymin ja koodin keskeltä muistetaan yksilöt. Kerrotaan Woltin tarina ja tapa toimia, näin työntekijät sitoutuvat helpommin Woltiin. Lähettien koulutus tapahtuu korona-aikaan entistä enemmän etäkoulutuksena ja myös erillistä koulutusmateriaalia on enemmän, jolloin lähettien omatoiminen opiskelu on helpompaa ja kasvavassa roolissa.

Suurimmat riskit liittyvät Uitin (5.11.2020) mukaan myös ihmisiin ja oikeiden paikallisten henkilöiden löytämiseen. Vaikka kalliita tuotantolaitoksia ei rakenneta, käytetään lanseerausvaiheessa kuitenkin palkkaamiseen, kouluttamiseen ja markkinointiin paljon rahaa ja aikaa.

Tätä työtä tehtäessä ruokalähettien työsuhdekysymys on muodostumassa riskitekijäksi yrityksen kasvuvauhdille, kuten kaikille vastaaville alustatalousyrityksille. Ongelman ydin piilee siinä, että lähetit tekevät uudella tavalla töitä siten, että he itse päättävät milloin tekevät sitä ja kuinka paljon ja kenelle, mutta toimivat myös itsenäisinä yrittäjinä ja vastaavat näin ollen omista sosiaali- ja eläkekuluistaan, työvälineistä loma-ajan palkoista jne. Tällä tavalla yritys antaa matalan kynnyksen työmahdollisuuksia erilaisissa elämäntilanteissa oleville ihmisille ja voi samalla kasvaa ketterästi. Tuhansien lähettien rekrytointi työsuhteeseen, puhumattakaan heidän esimiestyöstänsä, muuttaisi yrityksen rakennetta huomattavasti raskaammaksi. (Uitti 5.11.2020.)

Työ- ja elinkeinoministeriön alainen, toiminnassaan riippumaton erityisviranomaisen Työneuvosto antoi aluehallintaviraston pyynnöstä lausunnon lokakuussa, jossa se oli sitä mieltä, että ruokalähettien toiminta täyttää työsuhteen edellytykset ja näin ollen työaikalainsäädäntöä tulisi noudattaa. Työneuvoston työnantajapuoli jätti asiassa eriävän mielipiteen. Päätös on kuitenkin neuvoa-antava, ei lainvoimainen. Wolt pyrkii Uitin mukaan ole-

maan aktiivisesti mukana keskustelussa päättäjien kanssa, jotta molempia osapuolia kuul-
laan riittävästi päätöksen teossa. Wolt haluaa löytää asiaan kaikkia tyydyttävän ratkaisun.
(Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020; Ricks, 2020.)

4.4.5 Vinkit kansainvälistymiseen

Kysymykseen Woltin kansainvälistymisstrategian tai operaatiomuodon valinnasta Uitti
(5.11.2020) vastaa, että kaikki lähtee liikkeelle kohdeyleisön määrittämisestä. Moni SaaS-
yritys keskittyy alkuun tarkoituksella pieniin noin 10 hengen yrityksiin, joihin he kohdenta-
vat markkinointia usein sosiaalisen median kautta. Näiden pienien yritysten avulla SaaS-
yritys pystyy luomaan itselleen hyvän pohjan, joka mahdollistaa liiketoiminnan käynnistä-
misen kohdemaassa.

Jos yritys lähtisi suoraan hakemaan isoja diilejä, niin usein siinä kuluu huomattavan
paljon aikaa ja tällöin yritys nojaa liian harvaan ”isoon” diiliin, jolloin riski epäonnistu-
miselle on suurempi. Toki isojen diilien kautta on helpompi rakentaa luottamusta ja
brändiä uudella markkinalla, mutta se vaatii tosiaan paljon aikaa ja rahaa. (Uitti 5.11.
2020.)

Uitin (5.11.2020) mielestä suomalaisilla yrityksillä on usein sellainen tapa, että tuotetta ”hinka-
taan” liian valmiiksi tai pitkään ja kilpailijat menevät huonommilla tuotteilla ohi. Hänen suosittelee
lähtemistä ennakkoluulottomasti liikkeelle, mutta taustatyön, kuten kohdemarkkinoiden valinta ja
analyysien, pitää tietysti olla kunnolla tehty. ”Ole armollinen tuotteellesi, se kehittyy kyllä käytössä-
kin. Älä myöskään seuraa kilpailijaa ja tee samoja juttuja, pidä oma strategia.”

4.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Haastateltavien yritysten kansainvälistymispolut ovat hyvin erilaisia, vaikka yhtäläisyyksiä-
kin löytyy. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä liiketoiminta perustuu pääsääntöisesti suureen
määrään pieniä maksuja, minkä vuoksi Suomen markkina koetaan liian pieneksi ja kan-
sainvälistyminen on elinehto. Kaikki neljä haastateltua yritystä mieltävät itsensä born glo-
bal -yritykseksi. Kolme kansainvälistymisen aloittanutta yritystä ovat aloittaneet sen ensin
Ruotsista, kun Doerzilta tarkastellaan heidän päästrategiakseen noussutta SaaS-tuotetta.

Pisimmälle kansainvälistymisessä edennyt Wolt eroaa siinä, että palveluun liittyy kiinteästi
kuljetuslogistiikka ja neuvottelut. Yhteistyökumppaneina toimivat sisällöntuottajat eli ravin-
tolat pitää saada mukaan, jotta alustalle saadaan myytävää. Tämä myyntityö ja paikallinen
markkinointi vaatii henkilöresursseja paikan päällä, minkä vuoksi yritys on valinnut ope-

raatiomuodokseen perustaa eri markkina-alueille omat tytäryhtiöt, joihin rekrytoidaan paikallinen tiimi. Teknologia poikkeaa myös siinä, että se ei ole yksi ainoa sovellus vaan taustalla toimii useampi ohjelmisto, joiden avulla tuotanto, logistiikka ja ostajat kohtaavat toisensa. Kuluttajalle tämä kuitenkin näyttäytyy yhtenä sovelluksena. Alan digitaalisuus ei näin ollen poista markkinoille etabloitumista kaikissa tapauksissa.

Kohdemaiden valinta on Vahvaselän (2009, 37) kuvauksen mukaisesti epäsystemaattista ja siinä pyritään minimoimaan koti- ja kohdemarkkina-alueiden psyykkistä etäisyyttä. Hänen mukaansa tärkeässä on roolissa suhdenäkökulma, joka korostaa business-to-business -liiketoimintasuhteita ja yksittäisten asiakkaiden löytäminen kohdemarkkinavalinnassa, jota tehdään suoraan mikrotasolta. Haastateltujen alustayritysten kohdalla b2b-liiketoimintasuhteet vastaavat sisällöntuottajia kuten ravintolat, majoitusliikkeet tai elämysyritykset tai organisaatiot. Tätä työtä tehdään aluksi yksittäin, kunnes riittävä massa myytävää sisältöä on saavutettu ja verkoston "voitonkehä" ja digitaalisuus tulevat avuksi.

Operaatiomallina haastateltavissa yrityksissä korostuu suora vienti. Wolt perustaa kohde-maahan tytäryrityksiä, Doerzilla korostuu SaaS-myynti suoraan kohdemarkkinaan ja Venuulla strategisten yhteistyökumppaneiden, sisällöntuottajien, kokoustilojen, ravintoloiden tai majoituspalvelujen löytäminen. Doerz käyttää kansainvälistymiseen erikoistuneita verkostoja kuten kauppakamarit, Business Finland tai muut alan verkostot, kun taas Venuulla korostuvat digitaaliset työkalut, hakusanamarkkinointi ja yhteydenotot perinteisesti sähköpostilla ja puhelimella. Kansainvälistymisprosesseissa korostuvat näin ollen alkuvaiheessa Vahvaselän (2009, 21) resurssi-, verkosto- ja kasvunäkökulmat.

Venuun kansainvälisiä operaatioita johdetaan Suomesta käsin, mutta he näkevät tarpeen tytäryhtiöille vasta vähän myöhemmin, kun mukaan tulee toimijoita täysin eri aikavyöhykeiltä. Tuolloinkin he puhuvat kielialueesta yhtenä markkina-alueena maiden sijaan, mikä korostuu myös Doerzilla. Näin ollen tarve etabloitua ja perustaa kohdemarkkina-alueelle tytäryritys, voi tulla tarpeelliseksi silloin, kun kansainvälistyminen on edennyt pidemmälle. Venuu näkee monikielisuuden vahvuutena kansainvälisessä kilpailukentässään.

Venuulla ja Woltilla korostuvat kansainvälistymisprosessiin liittyvä kokemus ja kasvuun liittyvien avainlukujen löytäminen. Esimerkiksi se, että Woltilla ja Venuulla tietyn pisteen jälkeen kasvu uudessa markkinassa hidastuu, jolloin se siirretään ns. kypsyysvaiheeseen ja erityyppiseen huolto-ohjelmaan. Ennen kypsyysvaihetta laajeneminen kiihtyy ja kiihtymistä tapahtuu myös uusien markkina-alueiden lisääntymisessä. Siinä vaiheessa laajeneminen helpottuu. Tämä kiihtymispiste saattaa olla sama kuin mitä Koponen (2019, 37) kuvaa asiakkaiden kriittisenä massana. Kasvuvaiheen kiihtymiseen liittyy kiinteänä ja tärkeänä

osana kasvun rahoitus, mutta oppiminen ja toiminnan monistaminen, palvelun kasvava tunnettuus ja alustatalouden verkostovaikutukset nopeuttavat ja tehostavat laajenemista alkuvaiheeseen verrattuna.

Teoriaosuudessa käsiteltiin kansainvälistymisen vaiheittaista ja yksityiskohtaista suunnitelmallisuutta, mutta se ei noussut näissä haastatteluissa esille lainkaan. Perinteisiä toimintaympäristön analyyskejä kuten PESTEL tai SWOT-analyysit, ei mainittu, mutta pidemmälle edenneillä Woltilla ja Venuulla on ajan myötä kehitetty oma analyysimalli, joka tehdään ennen markkinan avausta. Tämä korostui etenkin Woltilla, jolla avaukset tytäryhtiöineen muistuttavat jossain määrin perinteisempää etabloitumista kohdemarkkinaa, jonka jälkeen kasvu tapahtuu orgaanisesti paikallista kieltä ja digitaalisia kanavia käyttäen.

Menestystekijöinä haastatteluissa nousee erityisesti Woltilla teknologian toimivuus, mutta myös onnistunut rahoitus, jonka he näkevät tärkeänä elementtinä kansainvälisessä kilpailukentässä. Teknologian tärkeys korostuu, koska sitä käyttävät asiakkaat, mutta myös henkilökunta. Mikäli teknologiset ratkaisut toimivat, tekeviä käsiä tarvitaan vähemmän. Kolmas menestyksen avain ovat eri kielet, mikä korostuu niin myynnissä kuin hakukonemarkkinoinnissa. Neljäntenä menestystekijänä nousi itse tuote tai palvelu ja sen kekseliäisyys. Rahoitus on ollut kaikille neljälle vaikeaa alkuvaiheessa, mutta Wolt on tätä työtä tehtäessä onnistunut saamaan rahoitusta Suomen mittakaavassa ennätyksellisesti. Silti he eivät itse pidä sitä maailmalla kovinkaan suurena. Henkilöresurssien riittämättömyys koetaan yleisesti ongelmana.

Haastattelut osoittavat, että liiketoiminnan tulojen lisääminen kuitenkin ilman merkittävän suurien henkilöstö- tai muiden resurssien lisäystä, on näillä alustatalouden yrityksillä monimuotoista ja kekseliäistä. Erityisesti alkuvaiheessa kokeillaan erilaisia toimintamalleja, josta hyvänä esimerkkinä Doerz, joka on lyhyessä ajassa muuttanut toimintalogiikkaansa kahteenkin otteeseen, mutta kaikki tavat ovat silti käytössä. Venuu tuo tapahtumajärjestäjille lisäpalveluja ja Wolt perustaa omia ruokakauppoja. Erilaisia toimintamalleja kokeillaan ja hiotaan ensin yhdessä, yleensä kotimarkkinassa, jonka jälkeen niitä laajennetaan muille markkinoille. Näin ollen uuden yrittäjän ei kannata lannistua, jos ensimmäinen liiketoimintamalli ei onnistu odotusten mukaisesti. On järkevää kokeilla useampaa, koska teknologia on jo olemassa.

4.6 Tutkimusaineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä toteutettu kvalitatiivinen case-tutkimus ja saadut tulokset vastasivat työlle asetettua tarkoitusta, mikä oli born global -alustatalousyritysten kansainvälistymisstrategioiden ja -polkujen kartoittaminen sekä syvempi ymmärtäminen. Haastatellut yritykset toimivat opiskelijan valitsemalla ravitsemus-, majoitus- ja matkailualalla. Yrityksistä kaksi on kansainvälistymisessään jo aloitusvaihetta hieman pidemmällä, yksi juuri aloittanut ja yksi suunnittelee aloittavansa prosessin tänä vuonna, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta kokemuksen osalta. Kaikki yritykset ovat kuitenkin nuoria, muutama vuoden ikäisiä ”startupeja”, jotka valittiin mukaan, jotta saataisiin mukaan erilaisia näkökulmia ja kansainvälistymisen tapoja. Työn tarkoituksena ei ollut löytää yleistettävissä olevia malleja, pikemminkin valittaviin polkuihin merkittävästi vaikuttaneita tekijöitä, jotka helpottaisivat samankaltaisessa liiketoiminnassa olevia yrityksiä strategisten päätösten teossa kansainvälistymistä suunnitellessaan.

Tutkimustulokset esitetään tiivistettynä haastattelurungon mukaisesti taulukossa 2 (liite 3.). Perustiedot yrityksistä on kattavasti kuvailtu tutkimustulosten esittelyssä, minkä vuoksi niitä ei tässä käsitellä enempää.

4.6.1 Kansainvälistymisen ensiaskeleet

Haastateltavien yritysten alkuvaiheen kansainvälistyminen oli tutkimuksen tärkein paino-alue, koska kysymyksessä oli nuoret startup-yritykset. Alkuvaiheita kartoitettiin seuraavien kysymysten avulla:

- Milloin yrityksenne kansainvälistyminen alkoi?
- Oliko kansainvälistyminen tähtäimessä heti alusta alkaen ja palvelu suunniteltu suoraan globaaleille markkinoille, born global?
- Mikä vaikutti kansainvälistymispäätökseen?
- Mihin ja millä operaatiomuodolla kansainvälistyminen tapahtui: Maat tai markkina-alueet ja operaatiomuodot? Mikä oli niiden aloitusjärjestys ja taustasyitä sille?

Kaikki neljä case-yritystä katsovat olevansa born global -yrityksiä, joilla kansainvälisyys on ollut tähtäimessä yrityksen perustamisesta alkaen ja tuotetta on rakennettu globaalia markkinaa silmällä pitäen. Tämä täsmää Vahvaselän (2009, 34–35) mukaan yleiseen tutkimuskäsitykseen born global -yrityksestä, lukuun ottamatta kansainvälisen liiketoiminnan 25 %:n osuutta liikevaihdosta, jota kaikki haastateltavat yritykset eivät halunneet paljastaa. Kriittisempi näkemys born global -polusta on esitetty Kuivalainen, Sundqvist ja Servaisin tutkielmassa (2007, 254), jossa se on jaettu ”true born global” ja ”born international” -poluiksi, jossa jälkimmäisellä tarkoitetaan vientiä vain lähimarkkinoille. True born global -

yrietykset ovat heidän määritelmässään taas syntyjään globaaleja toimien kaukaisilla markkinoilla ja useilla eri alueilla täyttären globaalin yrityksen määritteet. Tämän logiikan mukaan tähän työhön haastatellut yritykset täyttäisivät vain "born international" -määritelmän.

Yhteistä kaikille case-yrityksille on kansainvälistymistavoitteiden syyt. Kotimarkkina koetaan pieneksi ja liiketoiminta perustuu pienten maksujen suuriin volyymeihin, minkä alustateknologia mahdollistaa. Liiketoiminnan skaalautuvuus toistuu niin ikään haastattelussa ja yritysten teknologioita kehitetään jatkuvasti paremmin skaalautuviksi.

Kansainvälistymispolku on kaikilla case-yrityksillä hyvin erilainen, vaikka yhtäläisyyksiäkin löytyy. Tämä tieto vastaa Äijön (2008, 175–176) väitettä, että ICT-alan, johon haastateltavat case-yritykset kuuluvat, strategisesta suunnittelusta on mahdotonta esittää yleistyksiä tai yhtä strategista suunnittelumallia, koska ala on niin monipuolinen. Alan haasteena hän kertoo olevan sen, että ala on luonteeltaan globaali, mutta kotimarkkinat ovat pienet, mikä niin ikään täsmää case-yritysten antamiin vastauksiin kansainvälistymisen syistä.

Doerzille kansainvälisyys oli alusta alkaen itsestään selvää, sillä perustaja näkee Suomen markkinan todella pienenä ja pirstaleisena. Doerz on saanut sekä julkista, että yksityistä rahoitusta kansainväliseen kasvuun, mikä on mahdollistanut aloituksen. Heille kansainvälisyys identifioituu enemmän kielilähtöisesti kuin maanrajojen kautta. Myös se luo yritykselle kansainvälistä identiteettiä, että nettisivusto on tehty useammalla kielellä ja työkieli on englanti. Varsinainen kansainvälinen liiketoiminta tuli kuitenkin Doerzille käytännössä aasialaisten matkailijoiden myötä tuontina ensin Suomeen, jolloin yritys sopeutti maksujärjestelmiään, nettisivuston kielivalikoimaa ja sosiaalisen median kanaviaan tarpeen mukaisesti.

Koronapandemia kuitenkin muutti asetelmaa ja vaihtoi kohderyhmän kotimaan markkinan, minkä jälkeen yritys sopeutti myös teknologiaansa vastaamaan paremmin kysyntään kotimarkkinassa ja aloitti SaaS-palvelunsa eli myyntialustan laajennusosan myynnin kaupunkien matkailuorganisaatioille. Doerz kertoo sen saaneen paremmin tuulta siipiensä alle kuin aikaisempi oma verkostopohjainen kasvu laajalla kansainvälisellä kentällä. Ensimmäinen SaaS-myynti maa Suomen ulkopuolella oli Ruotsi, jonne he lähtivät jatamaan työtä, joka oli Suomessa osoittautunut menestyksekkääksi. Ruotsin julkisen puolen kohdemarkkina oli kuitenkin hyvin erilainen ja myynti ei sujunut samaan tapaan kuin Suomessa. Niin ikään Venuun ensimmäinen ulkomaan kohde oli Ruotsi, kuten myös Woltin. Molemmista kokemusta kuvataan sarkastisesti "opettavaiseksi ja haastavaksi". Doerz päätti varsin nopeasti keskittää resurssinsa suurempaan saksankieliseen markkinan,

jossa on pidemmät perinteet matkailussa. Varsinaista syytä ensimmäisen kohdemarkkinan valinnalle yritykset eivät osaa antaa muuta kuin sen, että Ruotsi ja erityisesti Tukholma tuntui läheiseltä ja tutulta. Ajateltiin, että se toimisi hyvin samalla tavalla kuin Suomen markkina. Wolt laajensi Tukholman oppien jälkeen viisaampana Tallinnaan, Kööpenhaminaan ja Baltian maihin.

Gettips kertoo kokeilleensa ”kepillä jäätä” heti ensimmäisenä vuotenaan edustajan kautta Iso-Britanniassa, mutta keskittyi pian resurssien puutteessa kehittämään palvelua kotimaassa. Venuulla kansainvälistymisen käynnistymiseen vaikutti suuresti se, että sijoittajat uskoivat heidän ideaansa ja kyvykkyyteensä. Yritys sai 425 000 euron rahoituksen kansainvälistymistä varten. Toki perustajat olivat rakentaneet alustaa globaalia markkinaa silmällä pitäen, sillä he kokivat Suomen markkinan aivan liian pieneksi, mikä oli juurisyy tavoitteelliseen kansainvälistymiseen, mutta myös liiketoiminnan vaatima volyymi sekä skaalautuvuus olivat syitä aloittaa kansainvälistyminen. Toisaalta vastaavaa maailmanlaajuista palvelua ei ole olemassa, joten siinä heillä on mahdollinen avain menestykseen.

Venuu kuvaa Ruotsin avausta odotettua vaikeammaksi. Yritys päätti ottaa askeleen taakse päin ja varmistaa liiketoiminnan kannattavuuden ensin Suomessa ja kehittivät tuotettaan entistäkin skaalautuvammaksi. Tämän jälkeen Venuu on ”valloittanut” Ruotsia vielä toisen kerran ja uskoo nyt kolmannella yrittämällä onnistuvansa. Toisin kuin ensimmäisellä kerralla heillä on nyt käytössään tarkka strategia, suunnitelmat ja askelmerkit aikataulutuksineen, sekä työkaluja. Niiden avulla kansainvälistyminen muille markkinoille on sujunut helpommin ja vauhti nopeutunut.

Vahvaselän (2009, 35–36) toteamus siitä, että yritykset aloittavat yleensä kansainvälistymisen lähialueilla, pitää paikkansa haastateltujen yrityksen osalta. Kolme neljästä on valinnut kansainvälisen kasvun aloittamisen Ruotsista, mikä näyttää valikoituneen mukaan pikemminkin tunteen pohjalta siten, että markkinaa on pidetty hyvin samankaltaisen Suomeen verrattuna. Kaikki kolme kansainvälistymisen aloittanutta yritystä koki epäonnistuneensa tai Ruotsin markkinan olleen erittäin vaikean. Kokemuksen jälkeen yritykset ovat hioneet kansainvälistymisstrategioitaan tai ottaneet askeleen takaisin kotimaahan tuotekehitystä ja liiketoiminnan validointia varten.

Kansainvälistymisen operaatiomuodoksi on valikoitunut suora myynti kolmen haastateltavan yrityksen kohdalla. Neljäs kokeili epäsuoraa myyntiä agentin välityksellä, mutta luopui siitä pian huomattuaan, että resurssit eivät riittäneet sen tukemiseen. Wolt on edennyt haastatelluista yrityksistä tätä työtä tehtäessä selkeästi pisimmälle ja perustanut kohde-

maihin omat yritykset, koska kokee näin voivansa ohjata toimintaa helpommin ja kasvattavan sillä tavalla omaa osaamistaan. Heillä tarve perustuu paikallisen henkilökunnan rekrytointiin, joka vastaa operatiivisesta toiminnasta ja markkinoinnista.

Doerz on käyttänyt laajentumisessa hyväksi myynnin edistämisen verkostoja ja tehnyt b2b-myyntiä Suomesta käsin ja pyrkii kasvattamaan kielitaitoista tukiorganisaatiota täällä. Samalla he hankkivat elämyksiä myyntiin lähettiläsverkostonsa välityksellä. Venuu korosti kasvussaan markkinoinnin digitaalisia ratkaisuja kuten hakusanamarkkinointia ja siinä erityisesti eri kielten osaamista. He näkevät kuitenkin laajentuessaan pitkällä tähtäimellä tarpeen paikalliselle aluetoimiston perustamiselle.

Kolme jo kansainvälistymisen aloittanutta yritystä on aloittanut suoramyynnillä. Näistä pisimmälle edennyt Wolt perustelee sitä oman asiantuntemuksen karttumisella, mutta myös operaation paremmalla hallinnalla, mikä vastaa Vahvaselän (2009, 73–74) toteamusta siitä, että suoran viennin etuna on markkinan ja asiakkaiden tuntemuksen karttuminen. Vaikka taloudellisen alustan liiketoiminta ei ole suoraviivaista b2c- tai b2b -suoramyyntiä Vahvaselän tarkoittamalla tavalla, se vastaa hänen väittämänsä siinä, että internetissä tapahtuva suoramyynti mahdollistaa kansainvälistymisen ilman suuria investointeja. Hänen mukaansa se saattaa silti vaatia yritykseltä fyysistä läsnäoloa kohdealueella ja internetmyynnistä hyötyvät eniten digitaalisesti siirrettävät tuotteet.

4.6.2 Kansainvälistymisen kasvu – menestystekijät ja riskit

Haastateltavilta kysyttiin mitkä ovat olleet kehityksessä keskeiset välietapit ja pitikö suunnitelmia muuttaa. Jos kyllä, niin miten. Lisäksi kysyttiin mahdollisista yrityksen kansainvälistymisessä todetuista esteistä, riskeistä ja menestystekijöistä sekä innovaatioista ja niiden merkityksestä kv-markkinassa, globalisaation, yksityisen ja julkisen tuen sekä verkostoitumisen merkityksestä.

Doerz sai tätä työtä tehtäessä ensimmäisen avauksensa Saksaan ja yritys janoaa nyt kasvua DACH-markkinassa, joka on pohjoisiin markkinoihin verrattuna erittäin suuri. Doerzilla on silti tarkoitus jatkaa SaaS-myyntiä Pohjoismaissa ja Baltiassa samaan aikaan. Taus-talla tapahtuu kasvua myös alun perin aloitetun lähettiläsmallin avulla ja pandemian hellittäessä kansainvälisyys saapuu hyvin todennäköisesti jälleen myös Suomeen. Voisi hyvin perustellusti sanoa, että Doerzilla kansainvälistymisen operaatiostrategiana on tällä hetkellä hybridi, jossa edetään useammalla polulla samanaikaisesti, niiden tukiessa toinen toistaan. Verkostoitumisella on tässä hybridissä tärkeä rooli, mikä istuu myös Laukkasen (2007, 175–177) teoksessa nostettuun ”born networking” -kasvumalliin, jossa verkosto keventää omistamisen ja investointien ongelmia ja edesauttaa nopeaa reagoitua kysyntään.

Doerzin kansainvälistymisen polku kuvaa nopeaa sopeutumista muuttaa suuntaa omasta verkostopohjaisesta kasvusta kansainvälisen tuonnin ja edelleen SaaS-myyntiin aloittamiseen ja sen vientiin. Tämä mikä vastaa hyvin Kuivalaisen (2003, 35) kuvausta kehittyvien pienten ja keskisuurten yritysten strategioiden ja polkujen muuttamista sitä mukaa kun tuotteista, palveluista ja asiakkaista opitaan lisää. Lisäksi hänen mukaansa pk-yritykset ovat suuria yrityksiä tunnetumpia kekseliäisyydestään ja kyvykkyydestä verkostoitua sekä joustavampia, mikä mahdollistaa nopeat suunnanvaihdot ja muuntautumisen ympäristön vaatimusten mukaan. Tämä kuvastaa hyvin Doerzin kansainvälistymisen alkuvaiheita. Innovaatiolla on Doerzin mukaan iso merkitys, sillä heidän tapansa tuottaa sisältöjä on ainutlaatuinen "live like a local" -trendiä mahdollistava elämysalusta. Toimitusjohtaja Virtanen (2021) pitää julkista rahoitusta erittäin tärkeänä ja suurimpina kipupisteinä pienet resurssit ja kiireen kasvaa kansainvälisesti. Doerzilla alustateknologian helppous ja automaattikka nousevat tärkeäksi menestystekijäksi.

Venuu on avannut Ruotsin jälkeen palvelunsa myös Espanjassa ja Puolassa ja kertoo kasvun kiihtyvän nyt todella nopeasti, "kun tulppa on saatu auki". Venuulta ennustetaan, että tämän vuoden (2021) lopulla heillä voi mahdollisesti olla jo 6 lanseerattua markkinaa Euroopassa ja jos ne menevät hyvin, ensi vuonna 20–30. Woltin portfolioon tuli lähikohteiden jälkeen eksoottisempia kohteita: Unkari, Tšekki, Georgia, Kreikka, Azerbaidzan, Israel ja Kroatia. Ne valikoituivat mukaan huolellisen taustatyön tuloksena, jossa yksi tärkeä tekijä oli kilpailutilanne, ravintola- ja asukastiheys. Kun maan ensimmäinen kaupunki on avattu, tapahtuu seuraavien kaupunkien avaaminen nopeammin ja edullisemmin. Kansainvälistymisen tahti kiihtyy niin Woltin kuin Venuun mukaan kasvaessaan.

Venuun ja Woltin osalta kansainvälistymiseen pätee Vahvaselän (2009, 34–35) pohjoismainen vaihteittainen malli, jossa kansainvälistyminen etenee oppimiseen pohjautuvana kehitysprosessina, vaikka pitkäaikaisuudesta näiden yritysten kohdalla ei voi puhua. Teknologia lisää nopeutta perinteisimpiinkin, sekä Ruotsissa että Suomessa kehitettyihin kansainvälistymisen vaiheittaisiin kehitysmalleihin, jotka kuvaavat vahvasti operaatioita, joissa perustetaan tuotantoyhtiöitä tai etabloidutaan kohdemaahan. (Vahvaselkä, 2009, 24.)

Pisimmälle kansainvälistyneiden Venuun ja Woltin haastatteluista käy ilmi, että molemmilla pidetään teknologian käytettävyyttä tärkeänä menestystekijänä ja kilpailutekijänä. Venuu korostaa, että he pyrkivät jatkuvasti minimoimaan manuaalisen työn tarpeen. Hänen mukaansa mitä vähemmän manuaalisia vaiheita on, sitä skaalautuvampi alusta on. He pyrkivät tällä tavalla vähentämään riippuvuutta yksittäisistä ihmisistä tai heidän osaami-

sestaan, mikä vaikuttaa suoraan rekrytoinnin helpottumisena. Woltilla korostetaan teknologiassa lisäksi viihteellisyyttä ja pelillisyyttä, vaikka kysymyksessä on tässä ruoan kuljetus. Lähetit pysyvät paremmin heidän palveluksessaan, kun teknologia toimii ja viihdyttää.

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä kansainvälistymisen esteeksi tai hidasteeksi nousee ensimmäisenä resurssien riittävyys. Rahoituksen saantiin innovaatiolla tai tuotteella on erittäin suuri merkitys, ja vaikka se onnistuisi, on kansainvälisen tunnettuuden saavuttaminen ja nopea laajeneminen vaikeaa. Näin ollen Äijön (2008, 175–176) kiteytys ICT-alasta kuvaa hyvin alustatalouden palveluja. Ala on luonteeltaan globaali, mutta kotimarkkinat pienet. Tämä yhdessä nopean kehityksen kanssa tekee kansainvälistymisestä vaikeaa, samalla kun tuotekehitys on aikaa ja rahaa vievää toimintaa.

Venuun ja Woltin haastatteluissa käy molemmista selkeästi ilmi, että kansainvälistyminen on ollut oppimisprosessi ja että kansainvälistyminen nopeutuu laajetessaan. Tämä perustuu oppeihin aikaisemmista kohteista ja laajenemisen myötä kehitettyyn mittaamiseen, tärkeiden avainlukujen löytämiseen ja sen jälkeen monistamiseen. Molemmissa yrityksissä on kansainvälistyminen jaettu alkuvaiheeseen, kasvuvaiheeseen ja kypsyysvaiheeseen. Woltilla näistä vaihteista vastaavat eri henkilöt tai tiimit. Näin ollen born global -yritysten kansainvälistyminen ei ole niin suoraviivaista ja digitaalista kuin helposti voisi kuvitella. Vahvaselän (Vahvaselkä, 2009, 24.) listaamat mallit sen sijaan sekoittuvat case-yritysten kansainvälistymismalleissa, joissa on havaittavissa sekoitusta orgaanisesta kasvusta, resurssipohjaisesta kasvusta kuin verkostoitumismalleista, mutta ennen kaikkea oppimisprosessi.

Uusia markkinoita arvioidaan omien opittujen mittaristojen perusteella, kenenkään haastattelussa ei tullut ilmi perinteisiä PESTEL- tai muita perinteisiä ympäristöanalyyyseja, vaan on löydetty omaan liiketoimintaan liittyvät avainluvut sekä kilpailutilanne, jotka selvitetään ennen lanseeraus päätöstä.

Vaikka Hänninen (2021) kuvaa teknologian kansainvälistymistä teoriassa ilmaiseksi, hän kertoo sen vaativan kuitenkin paikallisia ihmisiä ja lokalisointia eri kielille. Venuulla prosessit ja tekeminen on pilkottu mahdollisimman yksinkertaisiksi ja skaalautuviksi, jotta rekrytointi olisi helpompaa ja kustannustehokasta. He eivät etsi superlahjakkuuksia tai korkean tason osaajia, mikä on tärkeä periaate henkilöstöstrategiassa kansainväliseen kasvuun liittyen. Näin kasvu voi tapahtua ketterästi, kun tekeminen ei jää yhdestä osaajasta riippuvaiseksi. Myös Woltilla kansainvälistymisen kulmakivinä korostuu paikallisen rekrytoinnin onnistuminen. Samoin Doerzilla korostetaan omien tukiresurssien riittävyyttä kansainvälistymisessä eli käytännössä kohdemaan kielen osaavia ihmisiä.

4.6.3 Case-yritysten vinkit kansainvälistymiseen

Kohdeyleisön määrittäminen, tuote ja sen skaalautuvuus, rahoitus sekä kohdemarkkinoiden selvittäminen nousivat esiin, kun haastatelluilta yrityksiltä kysyttiin vinkkejä samankaltaisen liikeidean omaavan yrityksen kansainvälistymiseen. Uitti (2020) piti tärkeänä sitä, että tuotetta ei kannata viilata loputtomiin, sillä sitä voi kehittää myös kansainvälistymisprosessin ollessa käynnissä. SaaS-myyntissä kannattaa hänen mukaansa aloittaa ensin pienemmistä b2b-yrityksistä kuin yksittäisistä isoista yrityksistä, jotta liiketoiminnan tulot jakautuvat laajemmalle pohjalle ja myyntiajat ovat lyhyempiä. Hänninen (2021) korostaa, että liiketoimintasuunnitelman todentaminen kotimarkkinassa on järkevää, koska kaikki mallit eivät aina ole kannattavia. Samalla tuotekehitystä pitäisi tehdä kansainvälistä markkinaa silmällä pitäen, jonka testaaminen Suomen kokoisessa markkinassa on vaikeaa. Hän korostaa teknologian skaalautuvuuden hiomista, jotta voi välttyä kasvun aikana haastavilta ja riskialttiilta rekrytoinneilta. Virtanen (2021) puolestaan korostaa julkisen rahoituksen ja verkostoitumisen tärkeyttä.

5 Pohdinta

Kansainvälisyys ja born global -käsite näyttäytyvät haastattelujen perusteella yrityksille itselleen teknologiansa globaalilla luonteella, sekä tavoite- ja identiteettikysymyksenä, eikä niinkään perinteisillä mittareilla kuten kansainvälisen liiketoiminnan osuudella tai kohdemarkkinoiden määrällä, kuten Vahvaselkä (2009, 34–35) määrittelyjä summaa. Born global -identiteetti syntyy tulevaisuuden vision, palvelussa ja työpaikalla käytettyjen kielten ja henkilöstön kansainvälisen taustan kautta pikemmin kuin liiketoiminnan mittareilla. On selvää, että mikään yritys ei voi olla syntyessään maailmanlaajuinen vaan kansainvälistyminen on Vahvaselän (2009, 21) mukaisesti prosessi, joka teknologisella ICT-alalla on yleensä nopea.

Tätä taustaa vasten oli yllättävää huomata, että haastateltujen yritysten alkuvaiheen kansainvälistyminen noudattaa kuitenkin monella tapaa perinteisiä vaiheittaisia malleja tai osia niistä, vaikka palvelun luonne on globaali ja digitaalinen. Kansainvälistyminen on myös alustatalouden yrityksille elinehto, kuten Johnson (2014, 214) born global -yrityksiä kuvaa. Se on yksi syy tässä tutkimuksessa esiin tulleeseen asiaan, että ulkomaille lähde-tään nopeasti kokeilemaan, jopa tekemättä tarkempia PESTEL- tai muita ympäristökartoituksia kohdemarkkinoista. Kohdevalinta näyttää epäsystemaattiselta, kunnes yritys oppii kartoittamaan markkinoita oman liiketoimintansa pohjalta.

Alustapalvelun born global -polkua voisi tämän tutkimuksen perusteella kuvata kahdella tasolla, jotka voivat yrityskohtaisesti tapahtua myös samanaikaisesti:

1. Globaalin ja digitaalisen alustan orgaanisella kasvulla sekä skaalautuvuudella ja, alustan sisämarkkinoiden sekä alustan verkostovaikutusten hyödyntämisenä.
2. Vaiheittaisena markkinoille menona (market entry), joka muistuttaa perinteisempiä vaiheittaisia malleja psyykkistä etäisyyttä minimoiden, jolloin yhteistyökumppaneita etsitään epäsystemaattisesti. Tässä mallissa edetään ensin lähimarkkinoille tai kielialueille, jonka jälkeen opitaan oma tapa avata markkinoita. Digitaalinen markkinointi ja sen määrä opitaan ajoittamaan oikea-aikaisesti.

Alustataloudessa born global -polku vaihtelee hyvin paljon palvelun luonteesta riippuen ja rahoituksella on erittäin suuri merkitys kansainvälistymisen nopeuteen. Hänninen (2021) osui haastattelussaan tutkimuksen ydinasiaan sanoessaan, että vaikka teknologian laajentaminen on teoriassa ilmaista, tarvitaan siihen kuitenkin paikallisia ihmisiä ja lokalisointia eri kielille. Sen jälkeen puhe siirtyy luontevasti prosesseihin ja tekemisten skaalautuvuuteen, jotta rekrytointi olisi helpompaa ja kustannustehokasta. Hänen mukaansa palvelu

on sitä skaalautuvampi kansainvälisesti mitä vähemmän siinä on manuaalisia vaiheita. Tämä kiteyttää pieniin tulovirtoihin perustuvan alustatalouden onnistuneen kansainvälistymisen perusajatuksen erinomaisesti ja johdattaa itse tuotestrategiaan ja tuotteeseen, jota tarjotaan.

Tuote on alustataloudessa palvelu, jossa alustayritys hyötyy muiden tuottamien hyödykkeiden tai sisältöjen myynnistä tai muista ulkoisvaikutuksista kuten kohdeyleisön tavoittaminen mainoksilla. Koponen (2019, 14–19) vertaa sitä osuvasti perinteisiin sanomalehtiin kuten Helsingin Sanomat, jossa sisältö myydään kahteen kertaan, ensin mainostajille ja sitten lukijoille. Digitaalisessa maailmassa isommat alustat kuten Twitter tai LinkedIn, ovat jo kahmaisseet paikkansa, mutta eri tarkoituksiin perustetuilla pienemmillä alustoilla on monenlaisia mahdollisuuksia erilaisiin liiketoimintamalleihin ja jopa erilaisiin malleihin rinnakkain. Esimerkiksi Doerzilla alustataloudelle tyypillinen liiketoimintamallien monipuolisuus näyttäytyy siten, että se myy palveluaan suoraan, mutta myös SaaS-palveluna. Tässä ilmentyy taloudellisille alustoille tyypillinen sisämarkkina, jolloin liiketoiminnan tulos muodostuu saman alustan erilaisten palvelumuotojen tulovirrasta.

Tästä ilmiöstä voisi puhua myös alustan skaalautuvuutena, mutta haastatteluissa alustojen kansainvälistymisen kontekstissa skaalautuvuus nousee palvelun muuntautumiskyvykkyytensä muille markkina-alueille ja palvelualueille, mistä hyvänä esimerkkinä on Wolt. Heillä skaalautuvuus korostuu siinä, että palveluun on lisätty myös elintarvikkeiden tilausmahdollisuus ja tulevaisuudessa Uitin (2020) mukaan aivan mitä tahansa muuta. Samaa ajatusta visioi myös Doerz, kun taas Venuulla tapahtumatilojen kylkeen myydään muita sivutuotteita, kuten valokuvaaja- ja catering -palveluja. Tätä voisi toisaalta kutsua myös perinteisemmin lisämyynniksi. Hänninen (2021) korostaakin, että tapahtumatilojen myynti on heidän ydinliiketoimintaansa ja sivutuotteet toimivat asiakkaille lisäpalveluna. Gettips puolestaan laajentaa mökkikirjapalveluaan paikallisille pienyrityksille, jotka voivat tarjota palveluja ja tuotteitaan lähialueen lomailijoille. Kaikki yritykset kasvavat aloituksen jälkeen uusilla markkinoilla myös orgaanisesti.

Tärkeää on löytää kustannustehokas ja toimiva malli tai niiden yhdistelmä, joka puhuttelee tavoiteltua kohderyhmää. Kuten Tuominen & Kuulasmaa (2011, 29–38) korostavat, hyvyys ja kiinnostavuus perustuvat aina tavoitellun kohderyhmän mielikuvaan. Kiinnostavaksi nousemiseen vaaditaan poikkeava ja erilainen tuote, sekä suuri määrä myyntityötä, viestintää ja tuotteen profilointia. Tätä korostaa myös Hänninen (2021) sanoessaan, että tuotetta kannattaa ”iteroida”, testata riittävän pitkään ennen kuin käyttää resursseja kansainvälistymiseen.

Mielenkiintoista tutkimuksessa oli myös se, että jokaisella haastateltavalla oli kerrottavanaan kovia kokemuksia ensimmäisestä ”market entrystä”, Ruotsista. Kaikista kolme kansainvälistymisen aloittanutta yritystä kertoo valinneensa Ruotsin ensimmäiseksi kohde-
maaksi, jonne lähdettiin kokeilemaan, koska markkinan uskottiin olevan hyvin samankaltainen kuin Suomi. Haastatteluista välittyi tunne, että sinne lähdettiin kokeilemaan ”kepillä jättä” ja oletettiin sen toimivan kuten Suomi.

Jälkiviisaana haastatellut antavat selkeästi ymmärtää, että Ruotsi on monella tapaa hyvin erilainen markkina kuin Suomi ja että palvelu kannattaa saada ensin kotimarkkinassa hyvin toimivaksi. Hänninen (2021) pohtii kysymystä Ruotsin markkinan yllättävästä vaikeudesta siten, että on mahdollista, että mikä tahansa ensimmäinen kohdema saattaisi tuntua yhtä vaikealta, jos ei ole vielä kokemuksen tuomaa oppia ja varmuutta palvelun toimivuudesta. Hän mainitsi myös ruotsalaisen digitaalisen markkinan olevan erittäin kehittyntä ja markkinoinnin kallista. Siksi on helppo yhtyä hänen ajatukseensa siitä, että kannattaa avoimesti miettiä muitakin vaihtoehtoja.

Näin ollen näyttää siltä, että alusta-alan startup-yritysten kulttuuriin kuuluu hyvinkin rohkea kokeileminen ja vastoinikäymiset osataan ottaa huumorilla ja oppimisena, mikä kuuluu asiaan. Kansainvälistymisen ei alustatalousyrityksissä näyttäydy aloitusvaiheessa tietyn suunnitelman tarkkana noudattamisena vaan kasvavana prosessina, jossa oppiminen ja kokemus hiovat strategisen toimintatavan laajentua edelleen. Toisaalta kansainvälistyminen on saattanut olla näissä yrityksissä mainittua suunnitelmallisempaa, mutta se ei haastatteluissa vain korostunut, koska yritykset ovat niin sanotusti syntyneet kansainvälisinä ja palvelua on alusta alkaen rakennettu sitä varten.

Kasvu kiihtyy tietyn pisteen jälkeen ja parhaassa tapauksessa suunnitelmassaan automaattisesti pienemmillä panostuksilla ja toimii hyvänä motivaattorina alkuvaiheen ponnistuksille. Loppuasiakkaalta itse kaupanteon paikka hämärtyy helposti aivan toisella tavalla kuin nettikaupasta fyysisiä tuotteita tilattaessa. Näin ollen alustayritys hyötyy kansainvälistyessään valtavasta massasta ulkoisvaikutuksia, jotka tapahtuvat kotimaan rajojen ulkopuolella. Doerz hyötyy Saksassa ostetusta ja toteutetusta opastetusta retkestä joitakin prosentteja, Venuu puolestaan Puolassa myydystä kokoustilasta ja Wolt Japanissa myydystä ravintola-annoksesta ja Gettips ehkä ranskalaisen maatilan lomailijoille myydyistä tuotteista. Alustatalous todellakin muuttaa perinteisiä toimintatapoja ja rahavirtoja.

Haastatellut alustatalouden startup-yritykset ovat osoittaneet koronavuoden aikana todellisen muuntautumiskykynsä, ja vuosi on muokannut niiden liiketoimintaa osittain jopa entistä paremmaksi. Tämä vahvistaa teoriassa esiin tullutta väittämää siitä, että pk-yritykset

ovat nopeita muuttamaan toimintatapojaan ja sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen. Toisaalta alustatalouden kaltaisessa liiketoiminnassa se on myös helppoa perinteisiin tuotantolaitoksiin verrattuna.

Merkittävää on myös, että alustat muuttavat perinteistä majoitus-, ravitsemis- ja tapahtuma-alaa todella nopeasti ja erilaisilla alustoilla on jo kilpailua. Kuten Koponen (2019, 13) kirjassaan Alustatalous toteaa, että vaikka tätä muutosta pidetään yleisesti ”teknologisenä” tai ”digitalisaationa”, on muutos kuitenkin tapahtunut ja tapahtuu ensisijaisesti ihmisten vuorovaikutuksessa, käyttäytymisessä ja järjestäytymisen tavoissa. Oman lisänsä tekee koronapandemia, joka on entisestään nopeuttanut ja lisännyt ruokakuljetusten määrää ja ”wolttaus” on jo käsite.

5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Työn tarkoituksena on selvittää kansainvälistymisen keinoja nuorien ”startuppien”, alustatalouteen perustuvissa born global -palveluissa ja muodostaa käsitys tämän alan startup-yritysten kansainvälistymispoluista, sekä minkälaisia strategioita niissä käytetään. Lopputavoitteena oli saada käsitys siitä, ovatko ns. born global -alustatalousyritysten kansainvälistymisen mallit niin digitaalisia ja nopeita kuin tämä nimitys saa sen kuulostamaan. Selvitystä tehtiin pk-yritysten kansainvälistymismalleista ja born global -polusta yleisemmin teoreettisen viitekehyksen pohjalta sekä syvällisemmin case-yrityksiä haastatteleamalla.

Tutkimuksessa noudatettiin eettisesti vastuullisten tutkintatapojen noudattamista ja rehellisyyttä ja kuten Tuomi & Sarajärvi (2002, 150–153) kehottavat, haastateltaville kerrottiin ennen suostumusta, miksi aihe on valittu ja miksi se on tärkeää. Heidän suostumuksensa jälkeen heille lähetettiin viikkoa ennen haastattelua tiivistelmä teoriaosuudesta ja kysymykset (liite 1 ja 2). Heille luvattiin myös toimittaa yritystä koskeva materiaali ennen julkaisua ja heillä oli mahdollisuus oikaista mahdolliset väärinkäsitykset. Lisäksi videotallenteet luvattiin poistaa.

Teemahaastatteluun valikoitui kolme alustatalouden yritystä Helsingistä ja yksi Turusta, jotka lähivuosina aloittaneet kansainvälistymisen tai ovat suunnittelemassa sitä. Mukaan haettiin yrityksiä majoitus-, ravitsemis- ja tapahtuma-alalta, joka vastaa tekijän koulutus-alaa. Näin ollen haastateltavat valittiin harkitusti, jotta asianosaisilla on varmasti asiasta kokemusta ja näkemystä, kuten kohdassa 3.2. (2018, 98.) kehottavat. Yritysten vähäinen määrä (4) korostaa tässä tutkinnallista syvyyttä rajattuun palvelusektoriin ja sillä ei haeta yleistettävää uutta mallia. Hirsjärvi & Remes (2009, 181) toteavatkin, että jos tarkoituk-

sena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia, on vähäi-
nenkin haastateltavien määrä riittävä, koska kvalitatiivisessa haastattelussa on tavoitteena
ymmärtää tutkimuskohdetta tai ilmiötä. Loppujen lopuksi aineiston määrä voi silti olla suu-
rehko määrä puhtaaksikirjoitettuja keskusteluja ja haastatteluja, kuten kappaleessa 3.1.
todettiin.

Empiirinen osio toteutettiin teemahaastatteluina. On mahdollista, että haastateltavat eivät
täysin avoimesti halunneet kertoa yksityiskohtaisesti mahdollisista vastoinkäymisistään,
koska yritykset ovat vielä niin nuoria ja mainehaittaakin sellaisesta voisi syntyä. Silti haas-
tateltavat suostuivat keskustelemaan kokemuksistaan hyvällä mielellä ja avoimesti. Aino-
astaan rahoitusta koskevissa kysymyksissä oli havaittavissa varovaisuutta, mikä on ym-
märrettävää.

Voi myös olla, että koska yritykset mieltävät itsensä ns. born global -yrityksiksi, he eivät
näe kansainvälistymistä suunniteltuna prosessina vaan siihen on ikään kuin kasvettu
alusta saakka. Kansainvälistymisnäkökulmasta nuorimman yrityksen kohdalla tulokset jäi-
vät odotetusti vähäisiksi, koska yritys on vasta kansainvälistymisen suunnitteluvaiheessa
ja monet asiat saattavat vielä muuttua. Silti se avartaa tutkimustuloksia kansainvälistymi-
sen aloitusvaiheesta.

Ennen teemahaastatteluja työn tekijä tutustui yrityksen palveluun, yritykseen sekä tiedot-
teisiin ja lehtihaastatteluihin. Tältä pohjalta työn tekijä esivalmisteli taustatietoja yrityksestä
ja sen kansainvälistymisestä, mikä nopeutti haastatteluja. Samalla hän mietti haastatelta-
valle mahdollisia lisäkysymyksiä syventääkseen haastattelujen teemoja. Haastattelukysy-
mykset ja tiivistelmä teoreettisesta viitekehyksestä lähetettiin haastateltaville etukäteen,
joten heillä oli mahdollisuus tutustua tutkimusaiheeseen etukäteen. Lisäksi heille tarjottiin
luettavaksi koko teoriapaketti, mikäli he niin toivoisivat. Kukaan ei sitä kysynyt.

Kaikki haastattelut toteutettiin etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti virtuaalisina ko-
ronapandemiasta johtuen. Ongelmaksi haastatteluissa muodostui ajan puute, sillä osa
haastateltavista kuvitteli suoriutuvansa siitä 30–45 minuutissa. Näin ollen kaksi haastatte-
luista tehtiin kahdessa osassa. Osaa näistä siirrettiin useamman kerran. Kutsussa tarkkaa
aikaraamia ei esitetty, sillä tekijä pelkäsi haastateltavan peruuttavan suostumuksensa
osallistua siihen ja toisaalta olisi hyvin vaikea arvioida kuinka paljon kullakin on kerrotta-
vaa. Paradoksaalisesti osallistujat olivat pääsääntöisesti erittäin motivoituneita vastaa-
maan kysymyksiin ja keskustelemaan, jolloin aikapaineessa saattoi piillä riski, että työn
tekijä saattoi kysymyksillään johdatella heitä vastauksissaan. Toisaalta haastateltavat oli-

vat niin ammattitaitoisia, että haastattelija tuskin pääsi vaikuttamaan vastauksiin. Haastatteluissa oli rento tunnelma ja keskustelu tutkimusaiheesta vapautunutta. Tiukan haastatteluaiakataulun lisäksi muita häiriöitä ei ollut. Kappaleessa 3 on kuvattu haastattelun yksityiskohdat ja kaikille yhteiset kysymykset on listattu liitetiedostossa.

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin ja lopuksi varmistettiin vielä, että kaikki teemat oli käyty läpi. Lisäksi tutkija teki muistiinpanoja haastattelujen aikana, jota haastateltava pysyi seuraamaan peilatulta näytöltä. Aineistot litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, kun ne olivat vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Syntynyt aineisto näyttäytyy luotettavana, koska kolmella oli aiheesta kokemusta 2–4 viime vuoden ajalta ja yksi on toiminut aktiivisesti kotimarkkinassa ja kokeillut yhtä kansainvälistä markkinaa. Lisäksi kaikki yritykset edustavat täsmällisesti tutkimuksen kohderyhmää. Analyysi eteni kappaleessa 3.5 kuvatun mukaisesti aineistolähtöisesti, mutta kuitenkin teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Tässä opinnäytetyössä oli alun perin tarkoitus löytää ja tutkia kansainvälistyneitä SaaS-palveluja, mutta niitä oli vaikea löytää työn tekijän opiskelualalta tai ylipäätensä saada mukaan, ja toiseksi osa ei mieltänyt itseään SaaS-palveluksi, joten termin selkeytys ja rajaaminen oli paikallaan. Majoitus-, ravitsemis- ja tapahtuma-alan alustayrityksiä löytyikin paremmin syksyllä 2020 ja ne lisäksi suostuivat mukaan. Kaksi mielenkiintoista ja tutkimukseen sopivaa yritystä myös kieltäytyi kunniaa. Niiden mukanaolo olisi voinut vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkimuksen pääteema pysyi alusta alkaen samana, mutta tutkimusongelmaa rajattiin paremmin ajankohtaisiin alustatalouden startup-yrityksiin, mutta myös niihin, jotka mieltävät itsensä ns. born global -yrityksiksi. Aiheen rajaaminen muodostui kuitenkin työtä tehtäessä siten, että se oli täysin selvää ennen haastattelun suunnittelua. Muutoksista on neuvoteltu tämän opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Tuomi & Sarajärven (2002, 163–164) mukaan prosessin kuvaus tai havainnollistaminen auttavat hahmottamisessa. Työssä käytettiin haastattelurungossa teoriassa kuvailtua mallia ja pyrittiin kertomaan oleelliset asiat ymmärrettävästi. Tutkimuksesta on kohdassa 2.6. tehty tiivistelmä teoriasta ja kuvaus hahmottamaan lukijalle haastattelun toteutumista. Lisäksi vastausten pääasiat on esitelty liitteessä 3.

5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että vaikka kyseessä on teknologiaan pohjautuva born global -palvelu, ei kansainvälistyminen tapahdu digitaalisena napinpainalluksena. Kasvuun tehdään valtava määrä tuotekehitystä, ”manuaalista myyntiä” ja digitaalista

markkinointia, vaikka alusta olisi netissä avoimena ja valmiina koko maailman käytettäväksi. Liiketoimintamalli ja kohderyhmä määrittelevät hyvin pitkälle digitaalisen markkinoinnin mahdollisuudet, joissa eri kielillä ja lokalisoinnilla on suuri rooli.

B2b-myynti voi kohdemarkkinasta ja sen myyntikohteesta riippuen olla hyvinkin perinteistä, mutta pandemian myötä kasvokkain tapaamisten tarve ja tätä myötä matkustamisen tarve vähenee myyntityössä, sekä vähentää sen kustannuksia. Toisaalta se voi verkostoitumisen kautta tehostua ja saada nopeammin aikaan positiivisia ulkoisvaikutuksia, kuten Doerzin tapauksessa myytävää sisältöä. Nähtäväksi tätä työtä tehtäessä jää, miten Gettips onnistuu suunnitelmassaan laajentua puhtaasti verkostopohjalta, mikä poikkeaa kolmen muun valitsemasta suorasta vientimallista.

Lisätutkimusaiheina nousee ensimmäisenä esiin rahoitus, jota tässä tutkimuksessa käsiteltiin pintapuolisesti. Haastatteluissa tuli ilmi, että Suomessa ei sijoittajapuolella otettaisi matkailuliiketoiminnan alustoja kovin vakavasti, vaikka pelialalla toimiviin alustoihin jo uskotaan. Yksittäisten alustojen potentiaalia voi olla vaikea todentaa pienellä markkinalla, mutta kuinka hyvin alustojen potentiaali ymmärretään julkisessa rahoituksessa?

Toinen tutkimisen aihe on näissä yrityksissä tehtävä liiketoiminnan mittaus ja ns. kriittiset pisteet, kun kansainvälistyminen kiihtyy tai hidastuu. Mitä avainlukuja käytetään ja onko niissä yhtäläisyyksiä ja voisiko niistä saada kokemustietoa muille vähäisten resurssien kanssa painiville alustayrityksille?

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.

Työn tarkoituksena oli selvittää kansainvälistymisen keinoja alustatalouteen perustuvissa ”born global” -palveluissa ja muodostaa käsitys tämän alan startup-yritysten kansainvälistymispoluista, sekä minkälaisia strategioita niissä käytetään. Työn teoreettisena tavoitteena oli tehdä yleinen kartoitus pienten- ja keskisuurten yritysten kansainvälistymismalleista sekä toiminnallisena tavoitteena alustapalveluihin käytettyjen kansainvälistymismallien kartoittaminen tapaustutkimusmenetelmää käyttäen. Pää tavoitteena oli selvittää alustatalousyritysten born global -mallia ja sitä, noudattivatko ne silti perinteisempiä polkuja kansainvälistymismalleissa ja mitkä asiat vaikuttavat tehtyihin päätöksiin sekä saada lopuksi vinkkejä kansainvälistymistä suunnitteleville alustatalouden yrityksille.

Aihe on erittäin merkityksellinen ja ajankohtainen, koska alustatalouden muutos muuttaa koko yhteiskuntaa ja ihmisten tapaa toimia ennennäkemättömällä tavalla. Tämä työ auttaa ymmärtämään alustatalouden liiketoimintamalleja ja motiiveja kansainvälistyä, mutta voi

toimia myös apuna alustayrityksen kansainvälistymissuunnitelmaa tekeville yrityksille. Työn teoriaosuus rakennettiin lähtökohtaisesti suomalaisesta näkökulmasta ICT-alaa ja born global -kansainvälistymispolkua painottaen, mikä osoittautui oikeaksi rajaukseksi, koska se tuki hyvin haastattelujen tuloksia.

Työn tekeminen vei huomattavasti suunniteltua pidempään tekijän ajallisten resurssien ollessa puutteelliset. Alun perin työn piti olla valmis jo joulukuussa 2019. Haastateltavia yrityksiä oli vaikea löytää ja koronapandemialla on viivästyttänyt erittäin suuri rooli. Työtä tehtiin oman startup-yrityksen ja lapsenhoidon ohella. Jälkikäteen on helppo sanoa, että työn aloitusvaihe oli liian aikainen tämäntyyppiseen tutkimukseen, mikä toisaalta osoittaa aiheen ajankohtaisuuden. Hyvällä omatunnolla voi sanoa, että työn tekeminen vaati paljon sinnikkyyttä ja motivaatio löytyi loistavien haastateltavien myötä. Suunnitelmallisuus kehittyi työn edetessä ja yhteistyö yritysten ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa lisäsi omaa ammattitaitoa ja tietämystä tutkimuksen tekemisestä huomattavasti. Saattaa olla, että työn kautta muodostuu myös uusi yhteistyömalli, joten hukkaan työn tekeminen ei ole mennyt.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty pääasiassa kotimaisia lähteitä, mikä johtuu siitä, että tähän haettiin korostetusti tietoa nimenomaan suomalaisten yritysten kansainvälistymisestä. Teoriassa korostuu suunnitellusti ICT-ala ja born global -polku. Silti myös englanninkielisiä tutkimuksia on käytetty.

Tutkimusongelman rajaus oli ajoittain haasteellista ja kuten pohdinnassa on mainittu, sitä oli järkevää tarkentaa haastatteluihin valittujen yritysten vuoksi, mutta myös väärinkäsitysten välttämiseksi, josta Koponen (2019, 31–33) hyvin kirjassaan valaisee. Monet pilvipalvelut tai sovellus palveluna -yritykset kutsuvat palveluaan alustoiksi. Koposen mielestä termiä käytetään väärin ja vain markkinointimielessä. Sekaannus SaaS -yritysten alustaluonteen suhteen on aiheuttanut sen, että monet alustayritykset yrittävät olla ensisijaisesti ohjelmistoyrityksiä, mikä on hänen mielestään virhe, koska sovellusten avulla ei saada kilpailuetua. Alustayrityksen pitää ymmärtää kilpailuetunsa lähteet, kuten yhteisön hyödyntämisen.

Empiirisessä vaiheessa siirryttiin syvemmälle alustojen liiketoimintamalleihin, mikä auttoi ymmärtämään strategiaan päätöksiin vaikuttaneita tekijöitä. Rajauksen pitäminen aiheutti vaikeuksia, mitä syvemmälle aiheisiin mentiin. Näin ollen esimerkiksi rahoitusstrategiaa käsiteltiin pintaraapaisella, koska haastateltavat eivät ymmärrettävästi siitä aiheesta halunneet edetä syvemmälle. Erilaisten alustojen toimintalogiikan ymmärtäminen aiheutti tekijälleen mielenkiintoisen oppimisprosessin. Näin ollen työn aihe oli opiskelijalle täsmällinen valinta ja se lisäsi kiinnostusta alaan entisestään.

Tutkimuksen case-yritykset saavat loppuraportin kokonaisuudessaan heti työn valmistuttua ja voivat näin tehdä helposti vertailua muiden haastateltavien yritysten toimintamalleihin ja ajatuksiin, mikä saattaa olla heille hyödyllistä. Työn hyödynnettävyyttä voi tarkastella myös Haaga-Helian AMK:n ja sen Start Up Schoolin opiskelijoiden kannalta, koska se sisältää kattavan materiaalin teoriaa ja alan mielenkiintoisten yritysten haastatteluja. Oppimateriaalina se käy hyvin myös liiketalouden opiskelijoille laajemmin.

Lähteet

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002, Kansainvälistyvä yritys, Edita, Helsinki.

Alasuutari, P. 1994, Laadullinen tutkimus, 2. Vastapaino, Tampere.

Business Finland 2019, Business Finland rahoituspalvelut. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/>. Luettu: 31.5.2019.

ELY-keskus 2019, Yrityksen kansainvälistyminen. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kansainvalistyminen>. Luettu 31.5.2019.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008, Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, Tutki ja kirjoita, 15. uud. p. Tammi, Helsinki.

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008, Kasvun vimma: 12 tarinaa kasvuyrityksistä, Talentum, Helsinki.

Huovinen, J. 2016 Pk-yritysten kansainvälistyminen ja alkuvaiheen vientiyritykset. Luettavissa: <https://docplayer.fi/24769310-Ek-n-tutkimustuloksia-pk-yritysten-kansainvalistymisen-ja-alkuvaiheen-vientiyriytkset.html>. Luettu 26.3.2019.

Hänninen, T. 2021, 14.1.2021, 3.2.2021. Toimitusjohtaja, Venuu Oy. Haastattelu, Helsinki.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. 2014, Exploring strategy: 10th ed edn, Pearson Education, Harlow.

Karjalainen, J. 2021, 14.1.2021, 4.2.2021. Toimitusjohtaja, Gettips Oy. Haastattelu, Helsinki.

Koponen, J. 2015, 425 000 euron startup-sijoitus tapahtumatilojen varauspalvelu Venuun kansainvälistymiseen. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/425-000-euron-startup-sijoitus-tapahtumatilojen-varauspalvelu-venuun-kansainvalistymiseen?publishId=8606916&releaseId=32218671>. Luettu 20.1.2021.

- Koponen, J. 2019, Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit: kuinka muodonmuutos tehdään, Alma Talent, Helsinki.
- Krishna, R.B. 2017, Internationalization and Organizational Ambidexterity for Sustainable Performance, Vaasan yliopisto.
- Kuivalainen, O. 2003, Knowledge-based view of internationalisation: studies on small and medium-sized information and communication technology firms, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. 2007, Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance.
- Lappalainen, E. 2021, "Wolt teki suomalaista yrityshistoriaa: Pörssilistautumista valmistelevalle yhtiölle keräsi 440 miljoonan euron rahoituspotin", Helsingin Sanomat, no. 25.1.2021. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000007761534.html>. Luettu 25.1.2021.
- Laukkanen, M. 2007, Kasvuyritys, Talentum, Helsinki.
- Lehtinen, I. 2019, 20.03.2019. Tavarosta palveluihin. Luettavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/tavarosta-palveluihin-viemme-nyt-enemman-suomalaista-tyota-kuin-ennen/>. Luettu: 26.3.2019.
- Metsämuuronen, J. 2008, Laadullisen tutkimuksen perusteet, 3. uud. p., International Met-help, Helsinki.
- Moilanen, R. 2013. Kasvuyritys ja startup-yritys. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/kasvuyritys-ja-startup-yritys>. Luettu: 28.12.2020.
- Mäntyneva, M. 2016, Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen, 1. painos edn, Kauppakamari, Helsinki.
- Perämäki, U. 2005, Pk-yritysten strategiset valinnat kansainvälisessä liiketoiminnassa, University of Tampere.
- Porter, M.E. 1990, The competitive advantage of the nations, Macmillan, London.

Pulkkinen, V. 2017. Mitä tarkoittaa skaalautuminen. Luettavissa: <https://www.index-res.fi/fi/mita-tarkoittaa-skaalautuminen>. Luettu 2.11.2020.

Raeste, J.P. 2020, "Miljardin euron Woltti", Helsingin Sanomat, no., 269, s. B14–b17. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006657577.html-B14-B17>. Luettu 4.10.2020.

Ricks, S. 2020, Ruokalähetti. Luettavissa: <https://areena.yle.fi/1-50318646>. Luettu: 16.11.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi, Helsinki.

Tuominen, S. & Kuulasmaa, R. 2011, Matkanopas: entä jos kansainvälistymisessä on kyse vain kahdesta asiasta? Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 15.10.2020-last update, Työneuvosto otti kantaa ruokalähettien oikeudelliseen asemaan. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ty-oneuvosto-otti-kantaa-ruokalahettien-oikeudelliseen-asemaan>. Luettu: 20.11.2020.

Uitti, J. 2020, 5.11.2020. Launcher, Wolt Enterprises Oy. Haastattelu, Helsinki.

Vahvaselkä, I. 2009, Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi, Edita, Helsinki.

Vilka, H. 2015, Tutki ja kehitä, 4. uud., PS-kustannus, Jyväskylä.

Virtanen, T. 12.1.2021, 14.4.2021. Toimitusjohtaja, Doerz Co Oy. Haastattelu, Helsinki.

Äijö, T. 2008, Kilpailukyky huippukuntoon: suomalaisyritys kansainvälistyy, WSOYpro, Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Saate: tiivistelmä teoreettisesta viitekehuksesta

Teoriaosuudessa on käsitelty kansainvälistymistä pienille ja keskisuurille yrityksille alustatalous- ja SaaS-yritykselle kiinnostavasta näkökulmasta. Käytännössä kansainvälistymismallit ovat toteutettavissa digitaaliseen alustatalouspalveluun alku-, kehitys-, kasvu-, kypsyyss- ja vakiintumisvaiheineen varsinaisia tuotantolaitoksia perustamatta. Kansainvälistymisen tarve nousee kotimarkkinoiden pienuudesta, avoimuudesta ja kansainvälistymisen tuomasta mahdollisuudesta. Alustatalousyrityksille kansainvälistyminen voi olla elinehto.

Born global -ilmiö on tyypillinen ICT-alalle, jonka yhteisiä haasteita ovat asiakaslähtöisyys, tuotteen määrittely asiakastarvekielellä sekä markkinointi ja myynti. Tuotteita ei ole helppo saada massamarkkinoille, ja uhkana on, että tuote syntyy ja kuolee pienen pioneerisegmentin käyttämänä erikoisuutena. Tuotekehitys on aikaa ja rahaa vievää toimintaa, mikä tekee ICT-yritysten, johon myös alustatalousyritykset kuuluvat, kansainvälistymisestä vaikeaa. Tutkimuksissa on käytetty mittareina kansainvälistymiseen menevää aikaa siitä, kuinka monen vuoden sisällä perustamisesta kansainvälistyminen käynnistyy ja sitä, kuinka suuri osuus liikevaihdosta tulee kotimaan ulkopuolelta. (Vahvaselkä, 2009, 34.)

Referenssit, imago ja uskottavuus nousevat pienellä, kokemattomalla ja tuntemattomalla yrityksellä erittäin tärkeiksi. Yritykset ovat pääsääntöisesti tietointensiivisiä ja pieniä osaa-misyrityksiä, joissa on omistaja ja 1–3 työntekijää. Born global -tuotteet ovat usein korkean teknologian tai designin kapeiden markkinoiden erikoistuotteita, joissa aineettoman pääoman osuus on suuri ja elinkaari lyhyt. Tuotteen kaupallistaminen edellyttää suuren mittakaavan hyödyntämistä, jossa fyysinen etäisyys ei ole esteenä. (Vahvaselkä, 2009, 34.)

Aineiston perusteella kohdemarkkinavalinta ja operaatiomuoto vaikuttavat kansainvälistymisen onnistumiseen erittäin paljon. Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa kilpailustrategian ja pysyvän kilpailuedun valintaan. Funktionaalisilla strategiapäätöksillä varmistetaan kilpailuedun aikaansaaminen ja liiketoimintastrategian onnistuminen. SaaS-palveluissa yrityksen tulee erityisesti selvittää myyntiin ja markkinointiin liittyvät säännökset. Rahoitusstrategialla suunnitellaan lyhyen ja pitkän aikavälin pääomainvestoinnit sekä maksuliikenne. Rahaa pitää olla myös liiketoiminnan kehittämiseen. Erilaisista strategisista päätöksistä syntyy kunkin yrityksen yksilöllinen kansainvälistymispolku, joka on prosessinomainen.

Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on lyhyesti avata haastateltaville ja lukijoille strategioita ja näihin päätöksiin vaikuttavia taustatekijöitä, jotka vaikuttavat pienten yritysten kansainvälistymiseen. Lisäksi lukijalle halutaan täsmentää ICT-alalle tyypillistä born global -ilmiötä. Tarkastelun tuloksena syntynyt yhteenveto toimii myös case-tutkimukseen tiivistelmänä, joka kiteyttää tutkimusongelmia alaongelmineen.

Tässä tutkimuksessa kansainvälistymistä tutkitaan Born global -alustatalousyritysten näkökulmasta seuraavien alaongelmien avulla.

1. Ovatko case-yritykset kansainvälistyneet perinteisiä malleja vai born global -polkua noudattaen? Miten kansainvälistyminen on tapahtunut tai sen suunnitellaan tapahtuvan? Onko lähestymistavoissa yhtäläisyyksiä?
2. Minkälaisia strategisia päätöksiä on tehty kohdemarkkinoihin ja operaatiomuotoihin liittyen? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet niihin? Mitä vinkkejä tai oppeja yritykset antaisivat aloittavan alustatalousyrityksen kansainvälistymiseen? Minkälainen born global -polku on?

Liite 2. Teemahaastattelujen kysymykset

1. Taustatiedot
 - Yrityksen taustatiedot
 - Toimitusjohtajan tai perustajan tausta
2. Kansainvälistymisen ensiaskeleet
 - Milloin yrityksenne kansainvälistyminen alkoi?
 - Oliko kansainvälistyminen tähtäimessä heti alusta alkaen ja palvelu suunniteltu suoraan globaaleille markkinoille, born global?
 - Mikä vaikutti kansainvälistymispäätökseen?
 - Mihin ja millä operaatiomuodolla kansainvälistyminen tapahtui: Maat tai markkina-alueet ja operaatiomuodot? Mikä oli niiden aloitusjärjestys ja taustasyitä sille?
3. Kansainvälistymisen kasvu
 - Mitkä ovat olleet kehityksessä keskeiset välietapit ja pitikö suunnitelmia muuttaa? Jos kyllä, miten?
4. Kansainvälistymisen menestystekijät ja hidasteet
 - Vastoinkäymiset, esteet
 - Innovaatiot ja niiden merkitys kv-markkinassa
 - Globalisaation merkitys
 - Rahoituksen merkitys
 - Verkostoitumisen merkitys
5. Kansainvälistymisen vinkit

Liite 3. Haastatteluvastausten tiivistelmä

	Doerz	Gettips	Venuu	Wolt
Perustiedot	<ul style="list-style-type: none"> - Perustettu 2016 - Ala: elämys ja aktiviteetit - Toimintaa 8 maassa - Rahoitus: joukkorahoitus, pääomasijoittajat - Henkilöstömäärä: 7 	<ul style="list-style-type: none"> - Perustettu 2019 - Ala: majoitus- oheispalvelu, ohjekirja, aktiviteetti- ja palveluvälitys sekä mainonta. - KV-toiminta suunnitelmissa - Temporahoitus - Henkilöstö 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Perustettu 2013 - Ala: tapahtumatoimien ja tapahtumatoimien välitys - Visio: tapahtumien Amazon - KV-toiminta aloitettu 4 maassa - Kasvurahoittajana pääomasijoittajia - Liikenvaihto 1,1 MEUR - Henkilöstömäärä 18 	<ul style="list-style-type: none"> - Perustettu 2014 - Ala: teknologiayritys, ruoka-annosten kuljetus (kaupastokset) - Toimintaa 23 maassa - Kasvurahoitus pääomasijoittajilta ja julkista rahoitusta. - Liikenvaihto 87,4 MEUR - Henkilöstömäärä 361 (+1000 eri maayhtiöissä)
Kansainvälistymisen käynnistyminen ja syyt	<ul style="list-style-type: none"> - 2017–2018 - Born global, skaalautuvuus, pieni kotimarkkina - Maat: Ruotsi, Saksa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kv-aloitus suunnitelmissa 2021 - Born global - Skaalautuvuus ja pieni kotimarkkina. - KV-kasvu verkostoitumisen välityksellä - Testaus kotimarkkinassa 	<ul style="list-style-type: none"> - 2016 - Born global - Skaalautuvuus ja pieni kotimarkkina - Suoramyynä omalla organisaatiolla, Ruotsissa tytäryhtiö 	<ul style="list-style-type: none"> - 2016 - Born global, skaalautuvuus, pieni kotimarkkina - Suoramyynä omalla organisaatiolla, kohdemaissa tytäryhtiöt - Jatkuva KV-kehitystyö
Operaatio- muodot	<ul style="list-style-type: none"> - Strategia: oma sisällöntuotanto, lähettäjät - Muutoksia: SaaS-strategian lisäämisen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kv-aloitus suunnitelmissa 2021 - Born global - Skaalautuvuus ja pieni kotimarkkina. - KV-kasvu verkostoitumisen välityksellä - Testaus kotimarkkinassa 	<ul style="list-style-type: none"> - 2016 - Born global - Skaalautuvuus ja pieni kotimarkkina - Suoramyynä omalla organisaatiolla, Ruotsissa tytäryhtiö 	<ul style="list-style-type: none"> - 2016 - Born global, skaalautuvuus, pieni kotimarkkina - Suoramyynä omalla organisaatiolla, kohdemaissa tytäryhtiöt - Jatkuva KV-kehitystyö
Kansainvälistymisen kehitys ja valittu strategia. Suunnitelmien muutokset?	<ul style="list-style-type: none"> - SaaS-palvelun lisääminen ja testaus kotimarkkinassa - Saksa 2021 - Suora oma myynti ja viennin verkoston hyväksikäyttö. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokeilu Iso-Britanniassa 2020. - Kv-avausta suunnitellaan yhteistyöverkoston välityksellä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäinen valloitus Ruotsiin ei onnistunut odotetusti, jonka jälkeen kannattavuus kuntoon ja kehitystä kotimarkkinassa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäinen kv-avaus oli kallis (Ruotsi) ja "opettavainen" - Ei kokemusta eikä markkinatuntemusta, puutteellinen suunnitelma
Kansainvälistymisen haasteet ja menestystekijät, riskit	<ul style="list-style-type: none"> - Resurssit ensimmäisessä vaiheessa - Kokemuksen puute - Kilpailu 	<ul style="list-style-type: none"> - Puuttuvat resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> - Alussa vähäinen kokemus omasta liiketoiminnasta, henkilön pääoma ja toimintasuunnitelmat 	<ul style="list-style-type: none"> - KV-kilpailu - Rekrytointi - Aika
Muut huomiot	-Ruotsi ensin		- Ruotsiin 3 kertaa	- Ruotsi ensin