



# Startup-yrityksen kansainvälis- tyminen ICT-konsulttimarkki- nassa

Toni Uitti

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

UITTI, TONI:

Startup-yrityksen kansainvälistyminen ICT-konsulttimarkkinassa

Opinnäytetyö 66 sivua.

Joulukuu 2021

---

Suomessa on tuhansia startup-yrityksiä. Yrityksen tulee kansainvälistyä aikaisessa vaiheessa, jos se haluaa saada rahoitusta. Kansainvälisen kaupan riskit ja kustannukset riippuvat paljon siitä, tehdäänkö kauppaa digitaalisella vai fyysisellä tuotteella tai palvelulla. Myös esimerkiksi pandemia voi vaikuttaa, kuten Covid-19 on osoittanut.

ICT-konsulttimarkkinan kansainvälistymisestä ei ole kirjoitettu läheskään yhtä paljon kuin perinteisten fyysisiä tuotteita tekevien yritysten kansainvälistymisestä. Tästä syystä tämän opinnäytetyön ensimmäisenä päätavoitteena oli saada yksiin kansiin ymmärrys siitä, mitä kaikkea startup-yrityksen kansainvälistymisestä tulisi tietää. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ICT-konsulttimarkkinassa toimiva People Cloud Oy, jonka tavoitteena on olla kansainvälisillä markkinoilla lähivuosina. Tämän opinnäytetyön toisena päätavoitteena oli tehdä suunnitelma kohti kansainvälistymistä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin erilaisia keinoja, miten yrityksen kannattaisi lähteä kansainvälistymään. Lisäksi tutkittiin, miten muun muassa vaikuttavat yrityksen perustaja tiimin osaaminen, yrityksen tuote ja liiketoimintamalli. Tuotteen tai palvelun markkinoinnissa on oleellista ymmärtää, kenelle sitä tehdään. Apuna on hyvä käyttää ostajapersoonien määrittelyä. Omakohtaisia näkemyksiä startup-yritysten kansainvälistymiseen haettiin neljältä henkilöltä, joista jokaisella on pitkäaikainen kokemus startup-yrityksistä ja kansainvälistymistöistä.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin prosessi ja tarvittavat vaiheet yrityksen kansainvälistymisen tueksi. Kansainvälistymisprosessi ei ole monimutkainen, mutta vaatii silti paljon työtä ja suunnitelmallisuutta. Opinnäytetyön hyötynä, yritys pystyy suunnittelemaan tarkasti kansainvälistymisen vaiheet työn antamalla työkaluilla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että startup-yrityksille on saatavilla monipuolisesti tukea kansainvälistymiseen ja niihin kannattaakin perehtyä huolella, jotta pystyy välttämään suurimmat karikot. On tärkeää, että kansainvälistymistiimillä on hyvät verkostot, joskin verkostoitumiseenkin on apua tarjolla.

---

Asiasanat: startup, kansainvälistyminen, verkostot, tuki

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

UITTI, TONI:

How to Internationalise a Start-up Company in ICT Consulting Business

Bachelor's thesis 66 pages  
December 2021

---

There are thousands of start-up companies in Finland. If the company wants to get funding, it should go international in early phase. However, the risks and costs of the international trade are different for the physical and digital products and services. Pandemic such as Covid-19 can also effect on the risks and costs.

Internationalisation of companies with physical products has been a more popular topic for different studies, than the ICT consulting markets. Therefore, the main goal of the thesis was to sum up the understanding of what was needed to know about the internationalisation of a start-up company. The client for the thesis was People Cloud Oy, which operates in ICT consulting markets and has a target to enter international markets in near future. The second main goal for the thesis was to create a plan towards internationalisation.

The best ways to internationalise a company were described in the theory part of the thesis. It was also studied e.g., how the skills in the company's founder team, the company's product and the business model affect the internationalisation. With the marketing of a product or service it is essential to understand to whom it is done for. Buyer persona definitions can be used to help with that. Four persons brought their views to this study of the start-up companies' internationalisation. All four have extensive experience of the start-up companies and how to internationalise them.

As a result of the thesis, there is a process with different steps available to support the company internationalisation. The process for the internationalisation is not that complex, but it still requires a lot of work and planning. The thesis benefits a company by providing the tools to carefully plan the steps for the internationalisation. As a conclusion, it can be stated that there is a lot of support available for start-up companies and it is essential to explore all that to avoid the biggest pitfalls. Having a good contact network is utmost important for the team, which is carrying out the internationalisation. Fortunately, there is help available also for that.

---

Key words: start-up, internationalization, networks, support

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Lähtökohdat .....	8
1.2	Kohdeyrityksen esittely .....	9
1.3	Tavoite .....	12
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	12
2	KANSAINVÄLINEN KAUPPA JA STARTUPIT ICT-MARKKINASSA .	14
2.1	Riskit .....	15
2.2	Sopimukset .....	16
2.3	Startup-yrityksen määritelmä.....	16
2.4	Startup-yrityksen kriteereitä.....	17
2.5	Startup-yritysten toimialat.....	18
2.6	Startup rahoitus.....	18
3	KANSAINVÄLISTYMINEN.....	20
3.1	Prosessi .....	21
3.2	Tiimi ja kumppanit .....	22
3.3	Tuote.....	23
3.4	Kansainvälisty pienesti .....	24
3.5	Liiketoimintamalli.....	25
3.6	Fyysinen vai virtuaalinen .....	27
3.7	Kieli .....	28
3.8	Osaaminen .....	29
3.9	Kansainvälistymisen suunta .....	29
3.10	Markkinointi .....	31
4	NÄKEMYKSET KANSAINVÄLISTYMISESTÄ.....	33
4.1	Haastateltavat .....	33
4.1.1	Pauli Noronen.....	33
4.1.2	Jyri Roselius .....	34
4.1.3	Jouni Salmi.....	34
4.1.4	Tommi Uitti .....	35
4.2	Kansainvälistymisen aloittaminen.....	35
4.3	Kansainvälistymisprojekti .....	37
4.4	Kohdemarkkinan valinta .....	38
4.5	Rahoitus.....	40
5	KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMAN PERUSTA .....	42
5.1	Lähtökohdat .....	42
5.2	Resurssit.....	44

5.3 Huomioon otettavaa .....	45
5.4 Kilpailijat.....	48
5.5 Johtopäätös .....	49
6 KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMAN VAIHEET .....	51
6.1 Vaihe 1: Oma kilpailuetu .....	51
6.2 Vaihe 2: Markkinavalinta .....	52
6.3 Vaihe 3: Kilpailija-analyysi.....	53
6.4 Vaihe 4: Miten markkinaan mennään .....	54
6.5 Vaihe 5: Resursointi ja projektisuunnitelma .....	56
7 POHDINTA.....	61
7.1 Oppimiskokemus .....	62
7.2 Hyöty toimeksiantajalle .....	63
LÄHTEET .....	64

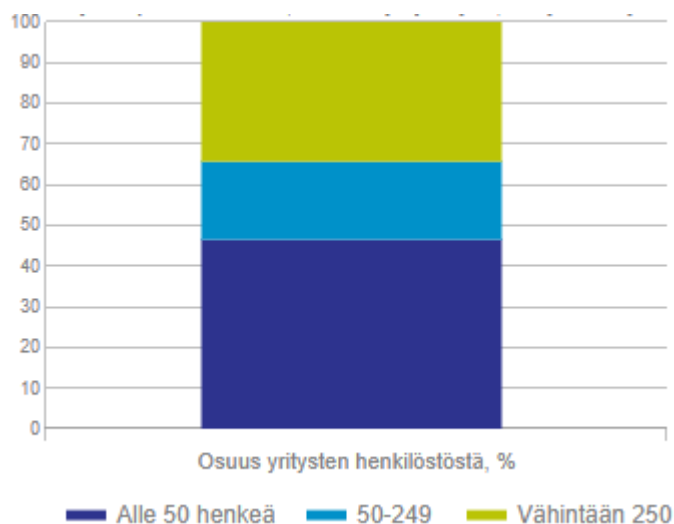
**LYHENTEET JA TERMIT**

agentti	henkilö, joka toimii eri maassa asiakasyrityksen nimiin
ETLA	Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
exit	Myydään yrityksen omistususuus pois
Finnvera	Suomen valtion omistama erityisrahoittaja
force majeure	ylivoimainen este
head hunting	Suorarekrytointi
ICT	Information and communication technology
mikromanageeraus	pikkutarkkaa johtamista
SaaS	Software as a service
SCaaS	Subcontracting as a Service
SEO	hakukoneoptimointi
startup	yritys, joka on alle viisi vuotta vanha
white label	Yrityksen tuotteen oma tuotenimi häivytetään

## 1 JOHDANTO

Suomessa on suuri määrä Startup-yrityksiä, joissa on iso potentiaali kansainvälistymiselle. Yrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole tietoa tai taitoa siitä, mitä tulee tehdä tai mistä aloittaa, jotta yritys pystyisi kansainvälistymään. Suomenkielinen kirjallisuus kansainvälistymisestä on pitkälti yli kymmenen vuotta vanhaa, joka on enemmän tai vähemmän vanhentunutta. Englannin kielellä löytyy aiheesta paljonkin tuoretta ja hyvää kirjallisuutta.

Kanasen (2010) mukaan keskisuuret ja pienet yritykset ovat aina tuoneet paljon työllisyyttä Suomeen ja myös luoneet hyvinvointia, jolla suomalaiset ovat rakentaneet menestyneen kansantalouden (Kananen 2010, 7). Kuviossa 1 on esimerkki vuodelta 2018, paljonko eri kokoiset yritykset työllistävät. Siksi onkin tärkeää, että startup-yritykset selviävät haastavimman vaiheen yli ja osaavat käyttää kaiken mahdollisen avun, jota niiden on mahdollisuus saada. Startup- ja pk-yrityksillä on hyvät mahdollisuudet kansainväliseen menestymiseen, kunhan oma paikka kansainvälisillä markkinoilla löytyy.



KUVIO 1 Yritysten koko henkilöstön mukaan, pois lukien alkutuotanto. (EK. 2018) Kaksi kolmasosaa työpaikoista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

## 1.1 Lähtökohdat

Opinnäytetyön tekijä on aina ollut kiinnostunut yritysmaailmasta, yritysten kehityksestä ja kansainvälistymisestä. Tekijän ymmärrys liiketaloudesta ja yritystoiminnasta on suhteellisen hyvällä tasolla. Yrityksille on mahdollista saada erilaisia tukia. Yllättävää oli, kuinka vahvasti erilaiset tuet ovat sidottu nimenomaan yrityksen kansainvälistymiseen ja suunnitelma siihen tulisi olla jollain tasolla olemassa. Kansainvälistymisen vaade tuli hyvin selkeästi esiin rahoituksen hankinnassa niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta. Julkiselta sektorilta tuen saaminen vaikuttaa olevan helpompaa, vaikkakin molemmissa tulee olla tarkat suunnitelmat, mihin rahat käytetään. Julkinen rahoitus on sinänsä parempi, koska silloin yritys ei joudu luopumaan osakeosuuksista rahoitusta vastaan. Yksityiset rahoittajat haluavat myydä omistamansa osakkeet mahdollisimman nopeasti ja maksimaalisella voitolla jollekin suuremmalle yritykselle tai takaisin perustajille, eli tekevät niin sanotun exitin sijoittamastaan yrityksestä.

Yrityksen kansainvälistyminen ja siihen saatavilla oleva apu, oli tekijälle hieman mysteeri ennen opinnäytetyön aloittamista. Esimerkiksi kaupunkien elinkeino- ja kehitysyhtiöiden rooli kansainvälistymisen rahoituksessa, oli epäselvä. Opinnäytteen myötä kirkastui kauppakamarien ja kaupunkien elinkeino- ja kehitysyhtiöiden rooli kansainvälistymisessä, eli ne tukevat verkostojen löytymisessä ja mahdollistavat myös esimerkiksi vertaistuen muiden startup-yritysten omistajien kanssa. Ne eivät myönnä rahoitusta, mutta tukevat rahoituksen hakemisessa, esimerkiksi messumatkoja varten, yhdessä toisten verkoston yritysten kanssa. Business Finland tekee toisaalta molempia, eli auttaa sopivien verkostojen rakentamisessa ja myöntää rahoitusta. Business Finland kuitenkin koostuu kahdesta osasta, joista toinen myöntää rahoituksen ja toinen tukee, vaikka ne näyttäytyvätkin yhtenä instanssina.

Opinnäytetyöllä haluttiin saada hyötyä tekijälle oppimisen muodossa ja mielenkiintoisen aiheen parissa. Lähdemateriaalien myötä tekijä saikin monia ahaa-elämyksiä, miten asiat tulisi kansainvälistymisessä tehdä. Tekijä halusi myös hyödyttää toimeksiantajaa, joka toimi opinnäytetyön tekemisen aikaan tekijän työnantajana.



Suomen- ja englanninkielisen kirjallisuuden lisäksi tietoa haettiin internetistä eri toimijoiden verkkosivuilta, jotka tukevat yrityksiä kansainvälistymisessä. Opin- näytetyötä varten myös haastateltiin neljää henkilöä, jotka ovat tai ovat olleet Startup-yritysten kansainvälistymiseen liittyvissä tehtävissä, joko yrityksissä omistajina ja työntekijöinä tai julkisissa palveluissa auttamassa ja tukemassa Startup-yrityksiä muun muassa rahoituksen saamisessa kansainvälistymistä var- ten.

Toimeksiantajana ja kohdeyrityksenä opinnäytetyölle toimii People Cloud Oy, joka on tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan opinnäytetyön tekijän työnantaja. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yrityksessä hieman alle kolme vuotta. Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, kun pohdittiin aihetta, joka hyödyttäisi yritystä eniten, olisi aiheena vähän käsitelty ja tukisi opin- näytetyön tekijän omaa työuraa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksi- antaja yritykselle suunnitelma siitä, mitä kaikkea sen tulisi tehdä ennen varsi- naista kansainvälistymisprojektia, jotta kansainvälistyminen onnistuu ja projektin aikana tehdään oikeat ratkaisut.

Vaikka People Cloud osittain toimiikin jo kansainvälisillä markkinoilla, on myyntiä ainoastaan Suomessa toimiville yrityksille. Opinnäytetyön myötä tekijälle ja myös muille yrityksessä oleville henkilöille tuli selväksi, että kansainvälistymiseen täy- tyy panostaa. Tekijälle on muodostunut vahva käsitys siitä, miten yrityksen kan- nattaa edetä ja tekijä pyrkii tuomaan asiantuntemustaan esiin yrityksen kansain- välistymisstrategiaa mietittäessä.

## **1.2 Kohdeyrityksen esittely**

People Cloud Oy on ICT konsulttimarkkinoilla toimiva startup-palveluyritys. Koh- deyrityksen tuote on People Cloud palvelualusta, jota käyttävät niin asiakkaat, kohdeyrityksen henkilöstö kuin alihankintakumppanitkin. Palvelualustan käyttö asiakkaalle ja alihankintakumppanille on ilmaista. Kohdeyrityksen liiketoiminta muodostuu asiakkaiden tekemistä projektisopimuksista, joihin kohdeyritys tar- joaa alihankintakumppaneiltaan osaavia henkilöitä. Asiakas tekee projektisopi- muksen kohdeyrityksen kanssa. Kohdeyritys tekee omat sopimukset projektiin

osallistuvien alihankintakumppaneiden kanssa. Kohdeyritys hoitaa asiakkaan laskuttamisen ja alihankintakumppanit laskuttavat kohdeyritystä, vähennettynä kohdeyrityksen välityspalkkiolla. Yhdessä asiakkaan projektisopimuksessa saat-  
taa olla henkilöitä usealta eri alihankintakumppanilta. Näin kohdeyrityksen asiak-  
kaat eivät ole rajoittuneita vain yhteen kumppaniin, vaan puolueettomana teki-  
jänä, People Cloud auttaa asiakasta valitsemaan parhaat osaajat, riippumatta  
siitä, mikä yritys työn varsinaisesti tekee.

Useat kohdeyrityksen kilpailijat ketjuttavat alihankintakumppaneita, joka tarkoit-  
taa sitä, että asiakkaan ja työn tekevän alihankintakumppanin välissä on useampi  
yritys, joista jokainen ottaa oman osansa laskutuksesta, vaikka ne eivät varsina-  
isesti tuo erityistä lisäarvoa asiakkaalle. Kohdeyrityksen palvelulupaus ja kilpailu-  
keino onkin vähentää ketjutusta ja nopeuttaa alihankintaa, sekä vähentää asiak-  
kaiden kustannuksia ja mahdollistaa alihankintakumppaneille parempi hinta hei-  
dän tekemästään työstä. Tämän takia kohdeyrityksellä on kohtuullisen suuri ali-  
hankintakumppaniverkosto. Palveluun on rekisteröityneenä satoja eri yrityksiä  
aina yksittäisistä freelancereista, pienten ja keskisuurten yritysten kautta kansain-  
välisiin suuriin yrityksiin saakka.

Kohdeyritys toimii tällä hetkellä lähinnä kotimaan markkinoilla. Sen asiakkaina on  
Suomessa toimivia suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka käyttävät paljon alihan-  
kintaa ICT-tehtävissä, kuten ohjelmistokehitys-, testiautomaatio-, testaus-, pro-  
jektinjohto- ja erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Kohdeyritys on toiminut marras-  
kuusta 2018 ja saavutti heti ensimmäisenä kokonaisena toimintavuotenaan 2019  
noin kahden miljoonan liikevaihdon. Kohdeyrityksellä on jo olemassa kansainvä-  
listä kokemusta, niin Yhdysvalloista, Intiasta kuin Euroopastakin. Sen asiakkaina  
on kansainvälisesti toimivia yrityksiä, jotka ovat hankkineet projektejaan varten  
osaamista ulkomailta ja joissa kohdeyritys on ollut sopimuskumppanina. Myös  
osa alihankintakumppaneista on yrityksiä, jotka toimivat muualla kuin Suomessa.

Kohdeyritys ei lukittaudu mihinkään tiettyyn teknologiaan, vaan palvelee asiak-  
kaitaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja laajentaa aktiivisesti alihankintakump-  
paniverkostoa asiakastarpeiden mukaan. Myös erilaiset ja uudet palvelukonseptit  
otetaan käyttöön, jos niille on kysyntää. People Cloud palvelualusta on kehitetty

kohdeyrityksen itsensä toimesta ja yrityksellä on tarvittava henkilöstö alustan kehittämistä varten.

Kohdeyrityksellä on neljä erilaista palvelua. Näistä ensimmäinen ja alkuperäinen on palvelu, jossa asiakkaalla on projekti tai tarve, johon he tiedostavat tarvitsevana ulkopuolista osaamista, jota heillä ei talon sisällä ole, eivätkä he myöskään halua palkata tehtävään omaa työntekijää. Asiakas määrittelee tarpeen People Cloudin palvelualustaan, alusta ohjaa asiakasta laittamaan tarpeelliset tiedot, sisältäen roolin, teknologiat, metodologiat, puhutun kielen, budjetin ja aikataulut. Näiden tietojen perusteella kohdeyrityksen henkilöstö katsoo palvelualustaa hyväksi käyttäen sopivimmat alihankintakumppanit, joille asiakkaan tarve ohjataan. Kun alihankintakumppanit ovat syöttäneet palvelualustaan omat vapaana olevat henkilöt ehdolle asiakasprojektiin, tekee järjestelmä osaamisesta pisteytyksen, jonka perusteella parhaat osaajat lähtevät tarjolle asiakkaalle. Kun asiakas on tehnyt valintansa, kohdeyritys tekee projektisopimukset kaikkien osapuolten kanssa.

Toinen palvelu on alihankinnan sopimusten kokonaispalvelu eli Subcontracting as a Service (SCaaS). Tämä tarkoittaa sitä, että jos asiakas haluaa helpottaa omaa työkuormaansa alihankinnan suhteen, voivat he ulkoistaa sen kohdeyritykselle. People Cloud hallinnoi asiakkaan nykyiset alihankintasopimukset ja heidän koko kumppaniverkoston, unohtamatta uusia tarpeita, joihin kohdeyritys pystyy tarjoamaan omasta laajasta verkostostaan osaamista.

Kolmas palvelu on polku eli Track, jossa yhdistetään konsultointi ja rekrytointi siten, että asiakkaalla on mahdollisuus palkata konsultti omaksi työntekijäkseen tietyn ajan jälkeen. Näin asiakas pystyy varmistamaan, että henkilö on sopiva tehtävään ja tiimiin.

Neljäs palvelu on perinteinen suorarekrytointi, eli head hunting. Hunt-palvelussa asiakas antaa People Cloudille toimeksiannon etsiä asiakkaalle uusi työntekijä, omien vaatimustensa mukaisesti.

### 1.3 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle helpompi tapa lähteä tekemään kansainvälistymisprojektia. Myös muut kansainvälistyvät startup-yritykset hyötyvät, jos käyttävät tätä opinnäytetyötä hyödyksi. Opinnäytetyössä lähdettiin tutkimaan eri vaihtoehtoja, joita Startup-yrityksellä on kansainvälistymiseen. Lisäksi opinnäytetyöllä halutaan helpottaa startup-yritysten kansainvälistymistä, keräämällä mahdollisimman paljon tietoa yksiin kansiin, sekä samalla aikaiseksi pohja, jota yritykset voivat käyttää tukenaan, kun ne suunnittelevat kansainvälistymistä.

Kansainvälistymistoimia ei voi tehdä muiden asioiden sivussa. Jos yritys haluaa tosissaan kansainvälistyä, tulee sen keskittyä asiaan kunnolla ja suunnitella resurssit, kuka tekee ja mitä. Jotta kansainvälistyminen saadaan käyntiin, tulisi yrityksen päättää, että vuoden 2022 aikana tehdään kirjoituspöytätyö tutkimus sekä tarvittavat markkinatutkimukset ja osoittaa resurssit niille.

Opinnäytetyö tuo konkretiaa siihen, että ymmärretään vaaditut panostukset ja mitä kaikkea kansainvälistyminen yritykseltä ja sen henkilöstöltä kaipaa. Tarvittavat panostukset ovat suhteellisen suuria yrityksen tähänhetkisiin resursseihin nähden, koska henkilöstöä ei ole ylen määrin laittaa projektiin. Myös nykytoiminnan tulee jatkua ja kehittyä vahvana, jotta pystytään rahoittamaan kansainvälistymistä myös yrityksen omista varoista, mitä myös rahoittajien taholta vaaditaan.

### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Kappaleessa kaksi perehdytään kansainvälistymisen perusperiaatteisiin, mitä ovat startup-yritykset, miten ne kasvavat ulos startup-vaiheesta ja siihen miten digitaalinen ja fyysinen tuote eroavat toisistaan. Kappaleessa valotetaan myös eri rahoitusmalleja ja vaihtoehtoja, joita yrityksillä on kansainvälistymiseen.

Kappaleessa kolme tuodaan esiin syitä yritysten kansainvälistymiselle, kansainvälistymisen prosessi, sekä tutkitaan, mikä on tärkeää, kun lähdetään kansain-

välitymään. Kappaleessa tutkitaan myös, miten tuote, puhuttu kieli tai liiketoimintamalli vaikuttavat kansainvälistymiseen. Kappaleessa kolme tullaan käsittelemään myös yrityksen kansainvälistymistä tekevän tiimin merkitystä menestymiseen.

Kappaleessa neljä päästään kuulemaan neljän eri asiantuntijan ajatuksia startuppeista ja niiden kansainvälistymisestä. Tätä kappaletta varten haastateltiin case study-mielessä eri osapuolten edustajia, mukana on startup-yrityksen perustaja, yksityinen rahoittaja, kaupungin yritystukipalveluiden ja startup-yhteisön asiantuntija, sekä entinen julkisen rahoittajan edustaja.

Kappaleessa viisi perehdytään kohdeyrityksen valmiuksiin kansainvälistyä. Mitkä ovat sen lähtökohdat ja kilpailuedellytykset kansainvälistymiselle, mitä rahoitusta yritys tarvitsee kansainvälistyäksensä ja minkälaisia kilpailijoita yrityksellä on tällä hetkellä eri maissa.

Kappaleessa kuusi läpikäydään kansainvälistymisen prosessi ja mitä eri vaiheita kansainvälistyminen sisältää. Tämä on kappale, joka otetaan käyttöön siinä vaiheessa, kun yritys on tehnyt päätöksen kansainvälistymisestä ja se sisältää kaikki kansainvälistymisen vaiheet, jotka tulee ottaa huomioon, kun kansainvälistytään digitaalisella tuotteella.

Kappaleessa seitsemän on tekijän pohdintaa, reflektointia ja hyötyjen miettimistä. tässä kappaleessa tekijä pohtii kansainvälistymisen syitä ja mahdollisuuksia. Reflektoinnissa tekijä miettii, mitä opinnäytetyöprosessi on antanut ja mitä kaikkea matkalla on oppinut. Kappaleessa mietitään myös, mitä hyötyjä toimeksiantaja on mahdollisesti opinnäytetyöstä saanut.

## 2 KANSAINVÄLINEN KAUPPA JA STARTUPIT ICT-MARKKINASSA

Yhä isompi osa maailmanlaajuisesta kaupasta käydään nykyään palveluilla ja immateriaalioikeuksilla, mikä tarkoittaa, että käyttäjä saa käyttöönsä palvelun tai tuotteen esimerkiksi kuukausi- tai vuosimaksua vastaan. Digitaaliteknologian kehitys on muuttanut ja sekoittanut viennin markkinoita, vuonna 2016 maailmanlaajuinen verkkokauppa saavutti jo 1,9 biljoonaa dollaria. (Jimenez. 2018, 11–12) Vuonna 2020 maailmanlaajuinen verkkokauppa oli kasvanut jo moninkertaiseksi ja olikin 4,3 biljoonaa dollaria (Chevalier. 2021).

Palveluiden ja digitaalisten tuotteiden myynnissä toimitusehdot ovat yleensä aika yksinkertaisia, koska mitään fyysistä ei asiakkaalle normaalisti siirry, vaan asiakas pystyy käyttämään tuotetta tai palvelua pitkälti omalla tietokoneellaan. Toki tässäkin tapauksessa toimitusehdoissa tulee ottaa huomioon mahdolliset palvelukatkot ja millaista palvelutasoa asiakas voi odottaa. Jos mitään ei ole sovittu, niin pahimmillaan asiakas voi odottaa 100 % palvelutasoa, joka on käytännössä mahdotonta toteuttaa. Palvelutason laskun voivat aiheuttaa huoltokatkot, tuotepäivitykset, sairastumiset tai lomat.

Vielä muutamia vuosia sitten, ohjelmistot ja niiden lisenssit myytiin tietylle, esimerkiksi sadalle tai tuhannelle, käyttäjälle. Ohjelmistot myös pyörivät yritysten omilla palvelimilla, omissa palvelinkeskuksissa. Tähän on tullut todella iso muutos pilvipalveluiden myötä. Nykyään suurin osa ohjelmistoista pyörii pilvipalvelussa, niin sanottuna SaaS (Software as a Service) -palveluna, jolloin asiakkaiden ei tarvitse panostaa fyysisiin palvelimiin tai ostaa kokonaisia ohjelmistoja. (Bech 2021, 51:00.)

SaaS-palvelu tarkoittaa sitä, että asiakas voi ostaa käyttöoikeuden ohjelmistoon tai ohjelmiston tiettyihin ominaisuuksiin. Näin asiakas voi ostaa vain tarvitsemansa ominaisuudet, käyttää ohjelmistoa käytännössä missä vain, eikä joudu panostamaan kerralla suuria summia. Hyvin usein ohjelmistot voidaan ostaa joko kuukausimaksulla tai kokonaiseksi vuodeksi kerrallaan, jolloin hinta on hieman alhaisempi verrattuna kuukausittain maksettuun tilaukseen.

Jos tuotteesi on SaaS palvelu, on kansainvälistyminen todennäköisesti huomattavasti helpompaa, kuin siinä tapauksessa, että tuotteesi on fyysinen ja vaatii kuljettamista. SaaS-palvelun kansainvälistyminen tapahtuu parhaimmillaan ilman suuria kansainvälistymisponnisteluja. Joitakin asioita joudut kuitenkin tekemään, kuten että markkinoit tuotettasi sosiaalisessa mediassa siihen markkinaan, mihin haluat tähdätä. SaaS palvelulla voi aika helposti olla useampia markkinoita kohteena kerrallaan (Salmi. 2021). Jotkin maat tosin ovat sellaisia, että ne vaativat palvelun olevan kohdemaan kielellä.

## 2.1 Riskit

Viennin ensimmäinen sääntö on tehokas riskienhallinta. Ammattilaiset, jotka tekevät paljon vientiä ulkomaille, hallitsevat riskejä luottamalla globaalisti tunnettuihin menettelytapoihin, dokumentteihin ja sääntöihin. Fyysisten tavaroiden ulkomaankaupassa kuljetus tuo huomattavasti korkeammat riskit, kuin digitaalisten- ja palvelutuotteiden viennissä, jossa ei ole konkreettista fyysistä tuotetta. Fyysisten tuotteiden kaupassa tavarat voivat rikkoontua, ne voivat hävitä matkalla tai sitten voi tapahtua varkaus. (Jimenez. 2018, 11, 14.) Koska tässä opinäytetyössä keskitytään ICT-alaan ja palvelutuotteeseen, ei fyysisen tuotteen vientiin paneuduta tarkemmin.

Valuuttakurssit tuovat omat riskinsä, kun tehdään kansainvälistä kauppaa. Valuuttakurssien heilahtelut voivat vaikuttaa vahvasti kaikkeen kaupankäyntiin. Jos kurssi muuttuu kesken kaupan, voi se vaikuttaa paljonkin kaupasta saatavaan tuottoon. Kun ostohinta on sidottu johonkin valuuttaan, kurssien heilahtelut voivat hyödyttää joko myyjää tai ostajaa, toisen osapuolen kustannuksella. Jos halutaan välttää suuret valuuttariskit, helpoin se on tehdä sitomalla hinta myyjän omaan valuuttaan. Erityisen hyödyllistä hinnan sitominen omaan valuuttaan on pienille yrityksille, koska se, missä valuutassa maksu hoidetaan, on lukittu. Lakko, luonnonkatastrofi, sota tai pandemia ovat ennalta arvaamattomia tapahtumia, joilla voi olla suuria vaikutuksia asiakastoimituksiin ja voikin olla, että toimitus on mahdotonta. Edellä mainittuihin asioihin auttavat hyvin muotoillut force majeure-ehdot, jotka suojaavat osapuolia suurilta korvausvaateilta. (Jimenez. 2018, 15–16.)

Riski tekee kansainvälisen kaupan monimutkaiseksi. Jos on suuri riski, että asiakas ei esimerkiksi maksa laskuaan, tulee myyjän vaatia dokumentoitu tieto yrityksen maksuvalmiudesta ja mahdollisesti jopa pankkivakuus maksusta. Jos olet myymässä tuotettasi hyvin tunnetulle suurelle asiakkaalle, on riski maksamatta jättämisestä pieni, mutta kuitenkin olemassa. Jos riski on pieni, voidaan silloin tuote toimittaa asiakkaalle ja odottaa, että asiakas maksaa laskunsa. (Jimenez. 2018, 23)

## **2.2 Sopimukset**

Yritysten väliset sopimukset eivät perustu erityisesti mihinkään lakiin, vaan yritykset voivat sopia asioista suhteellisen vapaasti ja tehdä myös itselleen epäedullisia sopimuksia. On kuitenkin mahdollista, että kohdemarkkinassa on voimassa laki, joka ajaa yli myyntisopimuksesta (Jimenez. 2018, 42). Sen takia yritysten välisissä sopimuksissa tulisikin mielellään käyttää apuna lakimiestä, ellei itsellä ole vahvaa taustaa sopimusjuridiikasta ja ymmärrystä eri maiden sopimuslaeista.

Kappaleessa. 2.1 mainitut force majeure ehdot tulee ehdottomasti myös sisällyttää sopimuksiin, koska se mahdollistaa vastuuvapautukset tilanteissa, joissa yrityksestäsi riippumattomista syistä et pysty toimittaan sovittua tuotetta tai palvelua. Sopimuksissa kannattaa huomioida myös se, että sopimukset, jotka toimivat kotimaan markkinoilla, eivät välttämättä toimi sellaisenaan kansainvälisillä markkinoilla. Liian usein käytetään sopimuksia, jotka ovat vajavaisia tai sellaisia, jotka eivät sovi kansainväliseen kauppaan. Kannattaa olla myös tarkkana sen suhteen, kenellä on neuvotteluvalta, kun tehdään sopimuksia. Se ei välttämättä ole myyjä tai ostaja, vaikka kyseessä olisikin kansainvälinen yritys. (Jimenez. 2018, 51, 59, 60)

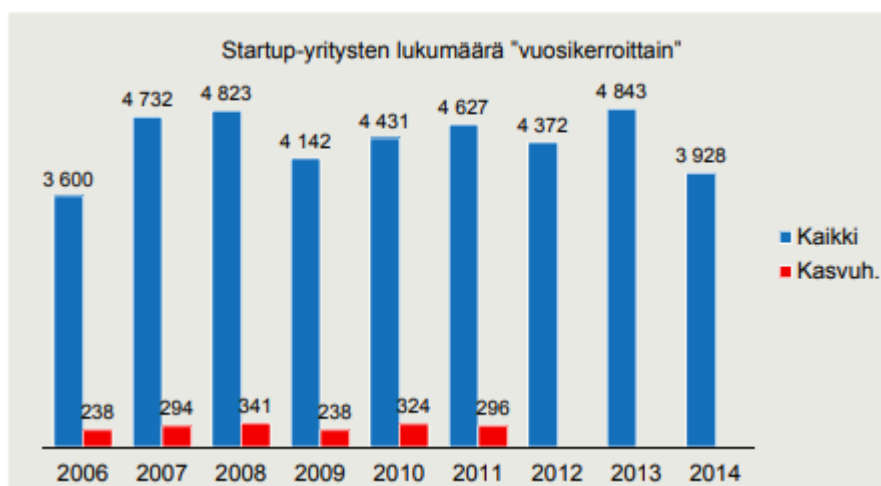
## **2.3 Startup-yrityksen määritelmä**

Startup yritykset ovat pieniä, nuoria ja pääsääntöisesti alle viisi vuotta toimineita yrityksiä, jotka tähtäävät nopeaan kansainväliseen kasvuun. Yleensä startup mielletään ensimmäistä tuotettaan kehittäväksi yritykseksi, jolla ei välttämättä ole



vielä sisäänpäin tulevaa kassavirtaa, vaan se toimii sijoitus- ja lainarahalla. Sijoittajina voivat toimia esimerkiksi yrityksen perustajat ja omistajat, joina voi olla esimerkiksi pääomasijoittajia. Lainaa yritys voi hakea esimerkiksi pankista tai Finnverasta, Finnvera tarjoaa myös takauksia pankkilainoille. (Lindström, 2019. & Finnvera n.d.)

Etlan raportin (2016) mukaan, vuosittain startup yrityksii on Suomessa noin 4000–5000, joista 6–7 % työllistää vähintään 10 henkilöä kolmen vuoden päästä yrityksen perustamisesta (kuvio 2). Startupeista noin 70 % ovat toiminnassa vähintään viiden vuoden ajan. Kyseisen viiden vuoden aikana yritykset ovat keskimäärin kaksinkertaistaneet työntekijämääränsä. Nopein kasvu työllisyydessä tapahtuu ensimmäisten toimintavuosien aikana. Vain muutama prosentti kaikista startupeista saa pääomasijoituksia tai julkista innovaatorahoitusta. (Etla Raportit 66. 2016, 2)



KUVIO 2. Kuinka paljon Suomessa on Startup-yrityksiä (Etla. 2016, 5.) Vuodesta 2006, vuoteen 2014.

## 2.4 Startup-yrityksen kriteereitä

Startup yritykset ovat pieniä, vähintään yhden, mutta maksimissaan 49 ihmisen työllistäviä yrityksiä. Yrityksillä tulee olla olemassa kasvun perusedellytykset, joita ovat esimerkiksi se, että yritys on ilmoittanut itsensä työnantajarekisteriin, jolloin aikomuksena on työllistää myös muita, kuin pelkästään yrittäjän itsensä, lisäksi yrityksen tulee olla heti alusta lähtien osakeyhtiö. (Etla Raportit 66. 2016, 3)

Kriteerinä on myös tietty omistussuhde. Yritys ei saa olla konsernin tytäryritys, oli kyseessä sitten suomalainen tai ulkomainen yritys. Yrityksen tulee olla suomalaisessa omistuksessa oleva yksityinen ja itsenäinen yritys, jolla ei ole liitántää kuntiin tai valtioon. Etlan raportin (2016) mukaan Yritys ei ole Startup, jos se on jo aikaisemman viiden vuoden aikana esiintynyt startupina. (Etla Raportit 66. 2016, 3)

## **2.5 Startup-yritysten toimialat**

Noin kolmannes kaikista startupeista toimii tietointensiivisissä palveluissa. Loput startupeista toimivat muissa palveluissa, rakentamisessa tai kaupan alalla. Hyvin pieni osuus toimii teollisuudessa tai alkutuotannossa. Selvästi eniten kasvavia startupeja on tietointensiivisten palveluiden, sekä rakennusalan yrityksissä. (Business Finland n.d.)

## **2.6 Startup rahoitus**

Business Finland ja sitä edeltävä Tekes ovat olleet merkittäviä tekijöitä Startupien rahoituksessa. Vuodesta 1985 Tekes on ollut rahoittamassa yli 60 % yleisesti tunnistettavissa olevista innovaatioista, jotka ovat syntyneet Suomessa. Business Finland syntyi, kun Tekes ja Finpro Oy yhdistyivät 1.1.2018. Tarkalleen ottaen on yhä olemassa kaksi eri yksikköä. Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy, mutta ne toimivat yhtenäisesti johdettavan toiminnallisen kokonaisuuden alla, joka koostuu valtion viranomaisesta (rahoituskeskus) ja yhtiöstä, joka vastaa asiakastoiminnoista (Business Finland Oy). (Business Finland n.d.)

Startupit eivät saa aivan alussa helposti markkinaehtoisesti toimivilta rahoittajilta rahoitusta, koska riskit ja tuotto-odotukset ovat liian korkeita. Markkinaehtoiset toimijat hinnoittelevat lisäksi rahoituksen kohtuuttoman kalliiksi, koska heillä ei ole lähtötietoja riskien arviointiin. Ne yritykset, jotka olivat saaneet kohtuullisesti

julkista rahoitusta ja merkittävästi yksityistä rahoitusta, menestyivät parhaiten kansainvälisten vertailujen mukaan. (Etlä Raportit 66. 2016)

Maailmalla menestyneistä startup- ja kasvuyrityksistä suurin osa on ollut Business Finlandin asiakkaita. Kun yritys on saanut julkista rahoitusta, on myös muu panostus lisääntynyt. Suurin syy startupin kasvun estymiseen on ollut rahoituksen puute, vasta sen jälkeen tulevat haastava kilpailuympäristö ja asiantuntevien työntekijöiden löytäminen. Reaalivakuuksien puute ja yritysten taloudellinen tilanne ovat tärkeimmät syyt siihen, etteivät yritykset ole saaneet investointirahoitusta, jota ovat hakeneet. (Business Finland n.d.)

Business Finlandilla on monipuoliset tukivaihtoehdot startup-yritykselle. Niitä ovat esimerkiksi: Innovaatioseteli, jota yritys voi käyttää osaamisen ostamiseen tuotteen kehittämiseen. Exhibition Explorer-rahoitus, jota yritys voi käyttää kansainvälisten messujen kuluihin, joihin ne osallistuvat omalla, tai yhteisosastolla. Talent Explorer-rahoitus, jonka avulla voi palkata yritykseen asiantuntemusta kansainvälistymisestä. Tempo-rahoitus, jonka avulla voi saada tukea eri markkinoiden selvittämiseen. Nuoret Innovatiiviset Yritykset -rahoitus on tukimuodoista kaikista merkittävin ja se koostuu tuesta ja lainasta. Tämä rahoitus on tarkoitettu startup-yrityksille, jotka omaavat suuren liiketoimintapotentiaalin ja jotka tavoittelevat nopeata kasvua. (Business Finland n.d.)

Suomen valtion omistama Finnvera on erityisrahoittaja ja virallinen vientitakuulaitos. Finnvera tarjoaa Suomalaisille pk-yrityksille rahoitusta yritystoiminnan alkutaipaleelle, kasvua varten ja kansainvälistymisponnisteluihin. Finnvera voi hakeemuksesta myöntää kansainvälistymislainaa ja pankkitakauksia siinä tapauksessa, että yritys hakee lisärahoitusta pankista. Finnveran yritykselle myöntämä laina on vähintään 50 000 €. Jos tarve on yli 50 000 €, tarvitaan hankkeeseen aina mukaan muita rahoittajia, kuten pankki ja riittävä omarahoitusosuus. Finnvera takaa kansainvälistymistapauksissa enintään 80 % luoton tai muun rahoitussitoumuksen määrästä. (Finnvera n.d.)

### 3 KANSAINVÄLISTYMINEN

Suomessa on edelleen vallalla vanha käsitys kansainvälistymisestä, jossa ajatellaan lähinnä fyysisten tavaroiden myyntiä. Kohdemarkkinaksi valitaan tarkemmin ajattelemta se, joka tuntuu hyvältä ja johon mahdollisesti lähdetään ensimmäisenä tekemään markkinatutkimusta, ilman minkäänlaisia ennakkovalmisteluita. Lisäksi lähdetään tekemään kaikki asiat kotimaisella tiimillä, Suomesta käsin. (Hänninen S. & Korkalainen A. 2021)

Kun suunnitellaan kansainvälistymistä, ensimmäisenä tulisi miettiä, että mitä juuri tämä yritys kaipaa, jotta se menestyy kansainvälisesti. Kansainvälistyminen tulisi tehdä siten, että se pystytään tekemään suunnitelmallisesti ja ennakoivasti, jossa budjetti ja potentiaali on laskettu etukäteen. Vanha ajatus siitä, että hyvä tuote myy itsensä, ei ole pitänyt paikkaansa ehkä koskaan, mutta varmasti ei pidä paikkaansa nykyään. (Hänninen S. & Korkalainen A. 2021)

Yrityksen kansainvälistymisprosessi menee joka kerta hieman eri tavalla (Noronen, 2021). Tässä kappaleessa kuitenkin pyritään valottamaan, mitä kaikkea prosessiin optimitilanteessa kuuluu. Kappaleessa avataan eri asioiden merkitystä onnistumiseen kansainvälistymisprosessissa teorianäkökulmasta. Kansainvälistymisessä tulee ottaa huomioon monia asioita, eikä niistä mikään ole merkityksellön. Opinnäytetyön esiselvitystä varten tutkittiin monipuolisesti eri lähteitä, mitä niissä sanotaan ja ohjeistetaan kansainvälistymisestä.

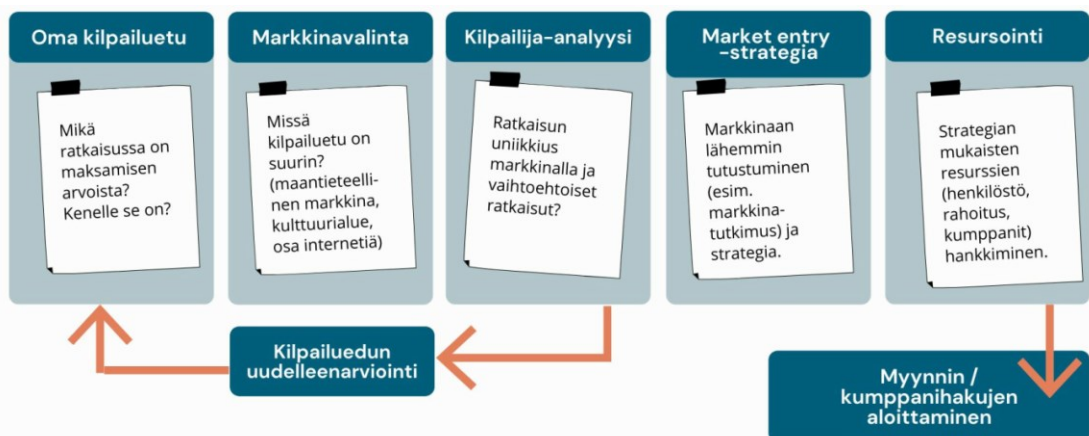
Syyt yritysten kansainvälistymishaluille ovat moninaiset. Jotkin yritykset harkitsevat pitkään kansainvälistymään lähtemistä, jollekin se on pelkkä päähänpisto tai sattuma, mutta jollekin se voi olla myös viimeinen mahdollisuus jatkaa yrityksen toimintaa, joskin siinä tapauksessa riskit ovat suuret, että yritykseltä loppuu rahoitus kesken. On myös mahdollista, että kansainvälistyminen lähtee liikenteseen ulkomaisesta impulssista, eli joku ulkomainen yritys haluaa ostaa suomalaisen yrityksen tuotteita. (Kananen 2010, 11.) Kun Suomesta lähdetään kansainvälistymään, niin suomalaiset pk-yritykset eivät ole kilpailijoita, vaan niiden kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä mahdollisimman paljon, koska heillä on mahdollisesti erittäin hyvää kokemusta kansainvälistymisestä.

### 3.1 Prosessi

Kansainvälistymisprojekti voidaan käynnistää monella eri tavalla. On kuitenkin hyvä, jos otetaan oppia aikaisemmista kansainvälistymisistä. Myös erilaisia prosesseja on kehitetty. Tähän opinnäytetyöhön valittiin Palava Global Oy:n prosessi, jossa on mietitty kansainvälistymisen alkuvaihetta tarkemmin, mikä onkin tärkein osa projektia.

Hännisen & Korkalaisen (2021) mukaan prosessiin kuuluu viisi vaihetta (kuvio 3). Nämä vaiheet ovat:

- Oma kilpailuetu, jossa selkeytetään, mikä yrityksen ratkaisussa on niin erityistä, että joku siitä haluaisi maksaa.
- Markkinavalinta, eli missä markkinassa yrityksen tuotteella on paras etu kilpailussa muiden alueen yritysten kanssa?
- Kilpailija-analyysi, eli mikä tekee yrityksen ratkaisusta niin uniikin, että se olisi houkuttelevampi, kuin kilpailijoiden tuotteet?
- Market entry-strategia, siis tutustutaan kohdemarkkinaan tarkemmin ja tehdään esimerkiksi markkinatutkimuksia, jonka perusteella tehdään strategia.
- Resursointi, tässä vaiheessa hankitaan tarvittavat kumppani-, henkilö- ja rahoitusresurssit, jotka mahdollistavat kansainvälistymisprojektin aloittamisen. (Hänninen, S & Korkalainen, A 2021)



KUVIO 3 Kansainvälistymisprosessi. (Hänninen S. & Korkalainen A. 2021) Palavan prosessi.

### 3.2 Tiimi ja kumppanit

Bech:n (2021) mukaan on kriittistä, että tiimi, joka yrityksellä on tekemässä kansainvälistymistä, on kokenut ja että sillä on myös aiempaa kokemusta yritysten kansainvälistymisistä. Kansainvälistymistiimin tulee olla sitoutunut yritykseen ja sen kasvuun. Tiimin yrittäjähenkisyys parantaa todennäköisyyttä siihen, että tiimi ymmärtää startup-yrityksen kasvu ja kansainvälistyminen ei käy hetkessä, vaan ottaa aikaa ja todella paljon työtä. Työtä kansainvälistymisen eteen tulee tehdä pitkäjänteisesti ja nopeita voittoja ei ole. Projektitiimi kannattaa sitouttaa esimerkiksi yrityksen osakkuudella. Ihmiset, jotka ovat toimineet aiemmin pelkästään suurissa yrityksissä, eivät välttämättä ole parhaimmillaan pienissä yrityksissä. Odotukset kannattaakin asettaa alusta asti oikein, jotta kaikki ymmärtävät vaatimustason, eikä menetetä hyviä tekijöitä, väärän tavoiteasetannan takia. (Bech 2021, 6:40:00.)

Tiimissä olevien henkilöiden, tulisi olla itseohjautuvia, ilmapiiriin tulisi olla avoin, jotta eriävät mielipiteet voidaan tuoda esiin ja tiimin jäsenten tulisi olla nöyriä ja joustavia. Kun huonoja uutisia joka tapauksessa tulee, on tärkeää, että ne kerrotaan rehellisesti ja mahdollisimman nopeasti niiden ilmaannuttua, jotta niihin pysytään puuttumaan mahdollisimman nopeasti (Bech 2021,6:16:55). Kun on kyse pienestä tiimistä, on oleellista, että jäsenet ovat itseohjautuvia. Henkilöillä tulisi olla valtuutus tehdä itsenäisiä valintoja ja päätöksiä jokapäiväisessä työssään. Jos johto joutuu jatkuvasti sanomaan, mitä tiimin jäsenet saavat tehdä ja mitä eivät, on projektitiimiin valittu väärät henkilöt tai johdolla on mahdollisesti väärä tyyli johtaa. (Bech 2021,6:42:00).

Kun lähdetään kansainvälistymään kotimarkkinan ulkopuolelle, tarvitaan usein kohdemarkkinaan joku paikallinen kumppani, joka auttaa siellä toimimisessa. On toki mahdollista, että yksinkertaisesti vain maksetaan toiselle osapuolelle, joka pystyy auttamaan kansainvälistymässä olevaa yritystä pääsemään kyseiseen markkinaan. Todennäköisemmin hyödyllisempää on, että mukaan saadaan kumppani, joka myös hyötyy siitä, että kansainvälistyvä yritys onnistuu pääsemään

kohdemarkkinaan ja aloittamaan myynnin siellä. Yhteistyökumppaneita etsittäessä ja heidän kanssaan neuvotellessa keksitään usein monta eri hyötyä omalle yritykselle, mutta ei ainuttakaan yhteistyökumppanille. Onkin erittäin tärkeää löytää ne syyt, miksi joku lähtisi mukaan kumppaniksi juuri kyseisen yrityksen kanssa (Bech 2021, 5:26:00).

Jos kansainvälistymisessä käytetään kumppania, tarvitaan erilliset arvolupaukset kumppanille ja asiakkaille. Myös kumppanin tulisi hyötyä yhteistyöstä ja olla innoissaan tuotteesta, jolloin myös kumppani haluaa panostaa tuotteen myyntiin ja menestykseen. Loppujen lopuksi kumppania kiinnostaa eniten se, mitä hyötyjä ja liiketoimintamahdollisuuksia kansainvälistyvän yrityksen tuote tai palvelu kumppanille tuo. Saattaa kestää pitkäänkin, että kumppani hyötyy yhteistyöstä, joten suunnitelman ja sopimuksen tulisi tuoda esiin pitkän ajan hyödyt, jotta se houkuttelee kumppaneita. (Bech 2021, 5:26:00.)

Kumppania käytettäessä tulisi välttää niin sanottua white label vaihtoehtoa, eli tuote on jonkun muun niminen toisessa maassa. Tuotteen nimen tulisi olla sama, mitä kotimaassakin käytetään. White label:n käyttö vähentää alkuperäisen brändin tunnettuutta, lisää työtä ja hankaloittaa muille markkinoille menoa. (Bech 2021, 5:35:00)

### 3.3 Tuote

Uudet markkinat ja asiakkaat vaativat usein jonkinlaisia muutoksia yrityksen tuotteeseen ja se harvoin soveltuu sellaisenaan kohdemarkkinaan. Tuotteen tuleekin olla valmis kansainvälisille markkinoille lähtiessä. Muutostarpeita voivat aiheuttaa esimerkiksi erilaiset määräykset ja standardit. Muutostarpeet kasvavat sitä suuremmaksi, mitä kauemmaksi kotimaasta lähdetään. (Kananen 2010, 25.) Digitaalisissa palveluissa muutostarpeet ovat yleensä huomattavasti pienempiä, kuin esimerkiksi fyysisissä, kunhan tuote on suunniteltu alusta lähtien kansainvälistä toimintaa silmällä pitäen.

Yrityksen kansainvälistyminen on helpompaa, kun yrityksellä on jo valmiiksi muuta toimintaa, jolla se pystyy rahoittamaan kansainvälistymisensä. Ei kuitenkaan ole olemassa erityisiä ohjeita, milloin jonkun yrityksen kannattaisi lähteä tekemään kansainvälistymistä tai milloin ei. Maailmalla on yrityksiä, jotka ovat toimineet vuosikausia sisämarkkinoilla, kunnes ovat päättäneet lähteä kansainvälistymään. (Bech 2021, 13:56)

Erityisesti fyysisten tuotteiden kanssa tulee miettiä hyvin tarkkaan, onko tuote ja yritys valmis kansainvälisille markkinoille. Tehdäkseen kunnollisen kansainvälistymisen, pitää olla valmis menettämään panostamansa investointi. Myös isot yritykset ovat tehneet suuria taloudellisia tappioita, kun heillä on ollut ylioptimistiset odotukset, joiden takia on tehty ylisuuria investointeja. Markkinatutkimus on syytä tehdä perusteellisesti ja myös varmistua mahdollisista erikoisuuksista kohde-markkinassa. (Jimenez. 2018, 16.)

### **3.4 Kansainvälisty pienesti**

Vaikka rahoitus on tärkeää kansainvälistymisessä, on todennäköisesti parempi, jos yrityksen budjetti kansainvälistymiselle on rajallinen ja pieni, jolloin ei ole liian paljon resursseja käytettävissä. Vahva rahoitus sijoittajien toimesta ei välttämättä tuo myöskään parasta tulosta, Jos pystytään panostamaan isosti, ovat silloin myös riskit suuria. Kansainvälistymisen epäonnistuessa on iso riski, että yritys ei selviä panostuksesta. Tämä johtaa pahimmillaan yrityksen konkurssiin tai siihen, että yritys joudutaan myymään toiselle yritykselle. Vähintään joudutaan tekemään irtisanomisia ja pienentämään yritystä, jotta selvitään kustannuksista. (Bech 2021, 1:00:00.)

Kansainvälistyminen kannattaa nähdä liiketoimintasuunnitelmaan ja muuhun liiketoimintaan kytkettynä investointina, joka ei tuota tulosta vielä moneen vuoteen. Jokaisen yrityksessä olevan ja erityisesti johdon, tulee sitoutua kansainvälistymiseen. (Kananen 2010, 26, 27.)

Hyväksyntäprosessit vaihtelevat eri maissa ja tuleekin varautua siihen, että hyväksynnän saaminen viranomaiselta kestää pahimmillaan useita vuosia, jos tuote



on sellainen, että se viranomaishyväksyntöjä tarvitsee. Tällöin tulee varmistaa kassan kestäminen pitkällä aikavälillä. Vaikka niin sanottu fail fast, eli epäonnistu nopeasti, onkin hyvä ohjenuora, se ei tarkoita sitä, etteikö kansainvälistymistä pitäisi miettiä ja suunnitella tarkkaan. Suunnittelu kuitenkin on halpaa, mutta tekeminen kallista. Ei kannata lähteä mukaan ensimmäiseen hyvältä kuulostavaan kansainvälistymisideaan, vaan pitää miettiä tarkkaan, mitkä ovat hyödyt ja mitkä riskit. (Bech 2021, 1:10:25.)

Kansainvälistyminen vaatii huomattavan määrän valvontaa. Kannattaakin panostaa siihen, että joka hetki tiedetään, mitä tapahtuu. Kansainvälistymisessä aika-  
taulut ja ajoitus ovat tärkeitä, jonka takia kansainvälistymistä tulisi johtaa siten, että johto on hyvin perillä, mitä ulkomaisessa yrityksessä tai kansainvälistymistilmissä tapahtuu. Idea ei kuitenkaan ole mikromanageerata henkilöitä, vaan olla vain todella hyvin perillä asioista ja mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. (Bech 2021, 1:10:50 – 1:11:10.)

### 3.5 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli, jolla yritys lähtee kansainvälistymään, tulisi olla yhteneväinen sen liiketoimintamallin kanssa, joka on käytössä jo kotimaisilla markkinoilla. Jos selvityksiä, kuten kirjoituspöytätyöstä ja mahdollista markkinatutkimusta tehdessä tulee esiin, että liiketoimintamallilla, jolla toimitaan kotimaassa, ei pystytä menemään ehdolla olevaan kohdemarkkinaan, kannattaa se markkina jättää väliin. Isot yritykset saattavat hyvinkin tehdä myyntiä eri maissa erilaisilla liiketoimintamalleilla, mutta se vaatii todella paljon resursseja, joita pienellä startupilla ei ole. (Kananen 2010, 9 & Bech 2021, 1:33:30.)

Bech:n (2021) mukaan on olemassa neljä erilaista liiketoimintamallin voimaa. Näitä trendejä ovat avaintrendit, markkinavoimat, toimiala voimat ja makrotalouden voimat. Avaintrendejä ovat, teknologia trendit, sääntelytrendit, sosiaaliset ja kulttuurilliset trendit ja sosioekonomiset trendit. Teknologia infrastruktuuri tulisi olla paikallaan, jotta se tukee käytössä olevaa liiketoimintamallia. Onkin syytä tutkia, onko tuotetta tai palvelua syytä muokata, jotta se tukee kohdemarkkinan

mahdollisia säädöksiä ja lakeja, entä vaikuttaako kohdemarkkinan kieli jotenkin liiketoimintamalliin? (Bech 2021,1:34:17-1:35:35.).

Bech:n (2021) mukaan markkinavoimia ovat markkinakysymykset, markkina segmentit, tarpeet ja vaatimukset, vaihtokustannukset ja houkuttelevuus. Jos näitä ei oteta huomioon, kun mennään kansainvälisille markkinoille, voi se tulla kalliiksi, koska eroja kotimaan markkinoihin on aivan varmasti ja erot vaihtelevat eri markkinoiden välillä. Huomioon tulisi myös ottaa, kuinka suuri kohdemarkkina on, onko markkina kasvamassa, vai mahdollisesti jopa taantumassa. Onko kansainvälistyvän yrityksen tuote enemmän vai vähemmän houkutteleva kohdemarkkinassa, kuin mitä se on kotimarkkinoilla? Onko yrityksen tuotteella ostoesteitä, miksi asiakas ei ostaisi tuotetta? Paljonko asiakkaalle koituu kustannuksia, jos hän vaihtaa nykyisestä tuotteesta kansainvälistyvän yrityksen tuotteeseen? Mistä potentiaaliset asiakkaat etsivät ja löytävät tietoa tai onko joku, kehen he tukeutuvat etsiessään tietoa? Entä ratkaiseeko yrityksen tuote, jonkun kohdemarkkinassa olevan asian tai ongelman? Miten kohdemarkkinassa tehdään kauppaa, onko se jotenkin erilainen kotimarkkinaan verrattuna? (Bech 2021,1:35:55.)

Bech:n (2021) mukaan kilpailijat, sijaist tuotteet, sidosryhmät, alihankkijat tai toimittajat kuuluvat toimialavoimiin. Tällä hetkellä kaikki potentiaaliset asiakkaat tekevät liiketoimintaa ilman kansainvälistyvän yrityksen tuotetta, joten miksi asiakkaat käyttäisivät kyseisen yrityksen tuotetta, kun on jo toinen keino hoitaa asiat. Pitääkin löytää keino saada potentiaaliset asiakkaat käyttämään uutta tuotetta, näiden aiempien tuotteiden sijaan. Sidoryhmään kuuluu henkilöitä ja osapuolia, jotka vaikuttavat kansainvälistyvän yrityksen liiketoimintamalliin ilman, että sidoryhmäläiset olisivat sen asiakkaita, kuten mahdolliset uudet työntekijät, jotka palkataan kansainvälistymistä varten, osakkeenomistajat ja viranomaiset. On erittäin tärkeää olla selvillä, ketkä ovat pahimmat kilpailijat kohdemarkkinassa ja mitkä ovat näiden kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Entä ovatko kansainvälistyvän vahvuudet niin vahvoja, että ne houkuttelevat asiakkaat valitsemaan sen tuotteen kilpailijan heikkouksien takia. (Bech 2021,1:37:35.)

Markkinaolosuhteet maailmanlaajuisesti, pääomamarkkinat, hyödykkeet ja talouden infrastruktuuri kuuluvat makrotalouden voimat ryhmään. Nämä ovat sellaisia,

jotka ovat vaikeasti arvioitavissa ja ne muuttuvat nopeasti. Tästä esimerkkinä Covid 19, joka on vaikuttanut todella paljon makrotalouteen. Olisikin hyvä, jos tuote ja liiketoimintamalli ovat sellaisia, että makrotaloudella ei olisi vaikutuksia taloudelliseen toimintaan, eivätkä ne vaikuttaisi kansainvälistymiseen. Kansainvälistyminen saattaa kestää useitakin vuosia, jonka aikana makrotalous on saattanut muuttua moneen kertaan. Arviot makrotalouden tulevaisuuden tapahtumista ovat yleensä hyvin epäluotettavia. Kansainvälistymis-kohdemarkkinaksi tulisikin valita sellainen, joka on stabiili ja jossa ei tapahdu suuria muutoksia, tapahtuipa makrotaloudessa mitä tahansa. (Bech 2021, 1:39:50.)

### 3.6 Fyysinen vai virtuaalinen

Riippuu paljon tuotteesta, pitääkö yrityksen olla fyysisesti paikan päällä kohdemarkkinassa. Aiemmin, jos oli aikomus tehdä kauppaa kohdemarkkinassa, tuli olla vähintään paikallinen myyntikonttori. Ensimmäinen, joka tähän toi muutoksen, olivat SaaS-palvelut. SaaS palvelua suurempi muutoksen tekijä oli kuitenkin maailmanlaajuinen koronapandemia.

Yhä useammin asiakasyritysten henkilöstö, on valmis ottamaan ensimmäisen kontaktin myyjän kanssa videoyhteyden kautta, eikä kasvotusten tapaamista välttämättä tarvita ollenkaan, jotta aloitettaisiin yhteistyö tai yhteinen liiketoiminta. Aiemmin tämä saattoi olla mahdollista suurempien ja tunnettujen myyjäyhtiöiden kanssa, mutta koronan myötä se on tullut mahdolliseksi myös pienten ja hyvinkin tuntemattomien yritysten kanssa. Tätä asiaa kannattaa hyödyntää kansainvälistymisessä ja kustannusten rajoittamisessa. Tärkein kysymys onkin, miten asiakas löytää yrityksen tuotteen tai palvelun ja miten yritys löytää asiakkaat? (Bech 2021, 1:50:20.)

Virtuaalisella yrityksellä tarkoitetaan sitä, ettei yrityksellä ole paikallista toimistoa, jossa asiakas voisi vierailla. Jos siis yritys pystyy tekemään kansainvälistymisen, ilman että sen täytyy perustaa myyntikonttoria tai tytäryhtiötä kohdemaahan, kannattaa se ehdottomasti tehdä. Helpointa virtuaalisesti kansainvälistyminen on ohjelmistoyrityksille tai digitaalisia palveluita myyvälle yritykselle. Virtuaalisella yrityksellä ei ole paikallista henkilöstöä, kuten esimerkiksi myyjiä, eikä kenenkään

nykyisestä henkilöstöstä ei tarvitse asettua kohdemaahan vetämään toimistoa. Tämä nopeuttaa tekemistä ja myös säästää suuret summat rahaa. Siinä tapauksessa, että yrityksen palvelun tai tuotteen ostoprosessi on yksinkertainen, toimii virtuaalinen liiketoiminta hyvin. (Bech 2021, 1:51:10.)

### 3.7 Kieli

Kohdemarkkinasta riippuen, yrityksen tuotteen tai palvelun pitää mahdollisesti olla saatavilla paikallisella kielellä. Vaikka maailman ihmisistä 1.3 miljardia puhuu äidinkielenään kiinaa, ovat silti noin 1 miljardin englantia puhuvan markkinat potentiaalisemmat, koska ne kattavat noin 40 % maailmanlaajuisista markkinoista. Englanninkielinen markkina todennäköisesti onkin aivan riittävä pienelle startup-yritykselle. (Bech 2021, 2:12:00) Lisäksi useassa maassa, kuten pohjoismaissa, ymmärretään englantia suhteellisen hyvin, mikä lisää englanninkielisen markkinan kokoa suuremmaksi.

Tarve tuotteen ja palvelun kielen lokalisoinnille riippuu siitä, millainen tuote, palvelu tai arvolupaus on kyseessä. Jos tuotteen käyttäjäryhmänä on ei tekniset laajat ihmisryhmät, silloin tuotteen käyttöliittymä ja ohjeistus on syytä kääntää käyttäjien kielelle. Jos kyseessä ovat korkeasti koulutetut tekniset ihmiset, kääntäminen ei ole välttämätöntä. (Bech 2021, 2:12:40.) Koska suomen kielen markkina on niin pieni, kannattaa tuote todennäköisesti tehdä suoraan englannin kielellä. Suomessa osataan englantia erittäin hyvin, joten englannilla pärjää todennäköisesti hyvin myös kotimaisilla markkinoilla.

Vaikka vähintään ohjeet ja muut materiaalit ovat järkevää kääntää paikalliselle kielelle, on silti parempi, että on huipputuote englannin kielellä, kuin se että resurssit ovat käytetty tuotteen kääntämiseen ja sen takia tuote on vain keskinkertainen. Kannattaa pitäytyä niin vähissä kielivaihtoehtoissa kuin mahdollista. (Bech 2021, 4:05:00.)

### 3.8 Osaaminen

Jos startup-yrityksessä ei ole riittävää osaamista kansainvälistymisestä, kannattaa osaamista ja tukea hankkia verkostojen kautta ja esimerkiksi oman kaupungin kehityskeskuksesta tai kauppakamarista, kuten Helsingin seudun kauppakamari, Business Espoo, Business Tampere ja Business Oulu (Noronen, 2021). Tärkeää on, että mukana ovat oikeat ihmiset, ei se mistä yrityksestä ihmiset ovat lähtöisin, vaan se, että henkilöillä on oikeanlainen tausta ja heillä on vahvaa kokemusta pienten yritysten ja startupien kansainvälistymisestä. (Bech 2021, 3:14:00)

Saattaa kuulostaa houkuttelevalta tehdä kansainvälistymisyhteistyötä isomman yrityksen kanssa, heidän resurssejansa ja osaamistaan käyttäen. Kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan, että lähteekö yhteistyöhön mukaan, koska suuret yritykset ovat tottuneet tekemään asioita paljon suuremmassa mittakaavassa, eikä yrityksen henkilöillä ole välttämättä kokemusta siitä, miten pieni yritys pystyy toimimaan. Isojen yritysten kohdalla on mahdollista, että mennään isosti pieleen, jolloin riskitkin ovat suurempia ja eteneminen ei ole omissa käsissä, vaan on hyvin pitkälle riippuvainen yhteistyöyrityksestä (Bech 2021, 3:14:00)

Paikallisen osaamisen hankkiminen yrityskaupalla on yksi mahdollinen vaihtoehto, mutta todennäköisesti ensimmäisenä tulee vastaan rahoituksen riittämättömyys. Ostetun yrityksen kulttuuri ja tavat saattavat erota hyvinkin paljon kansainvälistyvän yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista. Lisäksi on hyvin mahdollista, että syy, miksi yritys on ostettu, eli että saadaan paikallista osaamista, vesittyy henkilöstön tyytymättömyyden takia, kun henkilöstö ei ole tyytyväinen uuteen tilanteeseen, vaan irtisanoutuu yrityksen palveluksesta. Kansainvälistymisessä oikeat ihmiset ovat kaikki kaikessa, jotta se onnistuu. (Bech 2021, 3:55:00.)

### 3.9 Kansainvälistymisen suunta

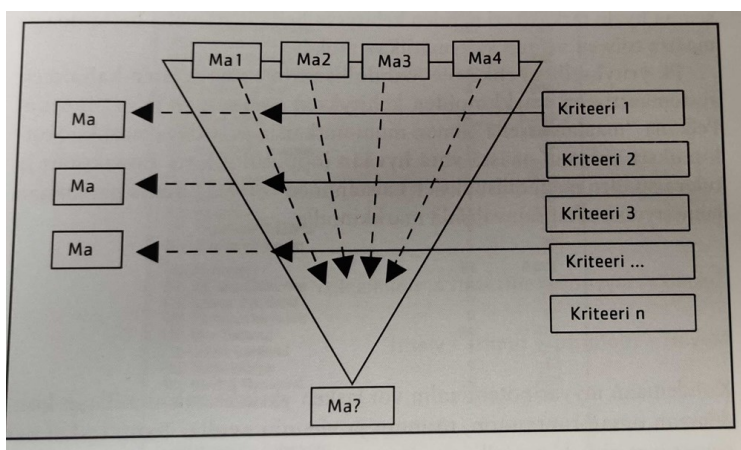
On tärkeää suunnitella ja tutkia huolella, mihin maahan yritys lähtee kansainvälistymään, varsinkin, jos tuote on sellainen, jota ei voi myydä kotimaasta käsin useaan maahan kerrallaan, kuten esimerkiksi SaaS-palvelu. Kotiläksyt kannattaa

tehdä erittäin hyvin, eli selvittää potentiaalisen kohdemaan tausta, mahdollisuudet ja kulttuuri hyvin tarkasti. Onko kohdemarkkinassa jotain, mikä estää liiketoiminnan siellä tai vaikeuttaa sitä oleellisesti. Näistä kotiläksyistä voidaan käyttää myös nimitystä kirjoituspöytä tutkimus (Kananen, 2010, 9).

Kirjoituspöytä tutkimuksessa yritys, joka on kansainvälistymässä, selvittää esimerkiksi kohdemaan tullisäännöt ja mahdolliset kiintiöt, sillä ne vaikuttavat yrityksen oman tuotteen kilpailukykyyn. Entä onko maassa jotain yrityksen tuotetta koskevia standardeja tai määräyksiä, jotka tuotteen tulee täyttää, ennen kuin sitä voidaan myydä kyseisessä markkinassa? (Kananen, 2010. 20.)

Pelkästään kohdemaan kulttuuri saattaa estää joidenkin tuotteiden tai palveluiden viennin kyseiseen maahan. Tämän selvittäminen pelkällä kirjoituspöytä tutkimuksella on todennäköisesti vaikeaa tai jopa mahdotonta. Onkin hyvä tehdä tai teettää pieni markkinatutkimus tai esimerkiksi koemarkkinointia sosiaalisen median kautta. Näin saadaan selville, onko tuotteessa jotain, mikä estää sen myynnin kyseisessä markkinassa. Syyt voivat olla pieniä, helposti korjattavissa olevia, että pitää esimerkiksi muuttaa vain värejä ja kuvitusta. Toki lopullinen merkitys selviää vasta, kun asiakas pääsee käyttämään tuotetta. (Kananen, 2010. 23.)

Kohdemarkkinan valinnassa voidaan käyttää apuna suppilotekniikkaa (kuvio 4), jolla pystytään analysoimaan kriteerien perusteella kohdemaita. Jos kriteerit eivät täyty, kyseisestä maasta voidaan luopua. Vaikka lopputuloksena todettaisiin, että mikään maa ei täytä kriteerejä, on se silti oikea päätös kyseisillä kriteereillä, koska näin pystytään välttämään turhat resurssien kustannukset.



KUVIO 4 Suppilotekniikan käyttö. (Kananen J. 2010) Kohdemaiden kriteerit.

### 3.10 Markkinointi

Markkinoinnin määritelmänä on, että sillä saadaan haluttu kohderyhmä kiinnostumaan käyttämään yrityksen tuotetta tai palvelua. Markkinointi ei ole vain mahdollisimman suuri määrä mainoksia tai eri taktiikoita markkinoida. Markkinointia tulee tehdä järjestelmällisesti ja sen tulisi tehdä myyjän työstä helpompaa (Lilje-roos, n.d.).

Ensinnäkin pitää tietää, minkälainen on yrityksen tuotteen kohderyhmä. Kannattaa määritellä minkälaiset yritykset tai ihmiset käyttävät yrityksen tuotetta ja keille se tuo eniten arvoa. Onko asiakkaila jotain erityisiä haasteita, jotka yrityksen tuote ratkaisee. Kannattaa käyttää ostaja persoonia, kun määritellään kohdeyleisö. (Bech 2021, 4:49:05.) Ostaja persoonat ovat tyypillisiä potentiaalisia asiakkaita, jotka käyttäytyvät tietyllä tavalla ja joilla ovat tietyt tarpeet, esimerkiksi ”suuren yrityksen talousjohtaja, jonka yrityksellä on taloushaasteita”, tai ihan mikä tahansa muu persoona.

LinkedInista pystyy hakemaan roolilla ihmisiä ja heidän profiileistaan pystyy saamaan tietoa, millaisilla taustoilla henkilöt ovat. Tämän perusteella pystyy tekemään olettamuksia heidän ostopolustansa. Tällä tavalla pystyy myös tutkimaan miten persoona löytää ja ostaa haluamansa tuotteen erilaisia avainsanoja käyttämällä. Näitä avainsanoja pystytään käyttämään yrityksen kotisivuilla, jotta hakukoneoptimointi, eli SEO on kunnossa ja asiakkaat löytävät yrityksen ja sen tuotteet eri hakukoneita käyttämällä. (Bech 2021, 4:50:00.)

Jotta hakukoneoptimointi toimii, kannattaa tehdä materiaalia internetiin, kuten videoita, podcasteja, artikkeleita ja blogeja. Kun tehdään materiaalia internetiin, kannattaa tehdä mieluummin monta keskinkertaista, kuin vain muutama, jotka ovat loppuun asti hiottuja. Sisällön kuitenkin tulisi olla sellaisia, jotka olisivat potentiaalisesti hyödyllisiä ostaja persoonalle. Idea ei kuitenkaan ole mainostaa omaa tuotetta, vaan materiaalin tulee oikeasti hyödyttää sen käyttäjää. Materiaalia tulisi tuottaa vähintään pari kertaa kuussa, jotta se olisi riittävän hyödyllistä. (Bech 2021, 4:53:00)

Markkinointi sosiaalisessa mediassa ja internetissä on paitsi tehokasta, mutta myös edullista. Pienillä panostuksilla ja tarkalla kohdentamisella on mahdollista saada nopeasti hyviä tuloksia. Jos yrityksen sisällä ei ole taitoa tai aikaa tehdä markkinointia, on aina mahdollista ostaa osaamista ulkopuolelta. Ulkopuolelta ostaminen ei kuitenkaan ole optimaalinen tilanne, koska silloin yrityksen oma substanssiosaaminen jää pahimmillaan käyttämättä. Sen joka tietää substanssista, tulisi kirjoittaa ainakin pääpiirteittään sisältö ja sitten sen voi tarvittaessa muokata julkaistavaan muotoon (Bech 2021, 4:58:00).

Internetmarkkinoinnin etuna on, että suurienkin ihmismäärien tavoittaminen on mahdollista tehdä nopeasti. Etuna on myös monikanavaisuus, jossa yrityksen tuote tai palvelu voi näkyä yhdellä kerralla monessa eri kanavassa, joita pystyy lisäksi ristiin linkittämään. Markkinoinnilla on myös tarkka mitattavuus, kuinka paljon se on tavoittanut yleisöä. Markkinoinnin pystyy kohdentamaan juuri siihen kanavaan, missä sen halutaan näkyvän ja missä kohdepersoonat viettävät aikaansa. Jos todetaan, ettei markkinointi toimi, sitä on helppo muokata nopeasti. Internetmarkkinoinnissa pystytään myös määrittelemään tarkasti, mihin markkinointikanavaan rahat käytetään. (Liljeroos, n.d.)

Yhtenä vaihtoehtona markkinoinnille voidaan käyttää agenttia, joka toimii valmiiksi kohdemarkkinassa ja tuntee sen potentiaaliset asiakkaat. Agentti on yhteydessä potentiaalsiin asiakkaihin, tekee markkinointia ja tunnusteluja kansainvälistyvän yrityksen puolesta, jotta yritys pystyy varmistumaan markkinan oikeellisuudesta. Oikean agentin löytymisessä pystyvät auttamaan eri tahot, kuten Business Finland ja paikalliset kaupunkien elinkeinoelämän tukipalvelut ja kauppa-kamarit.



## 4 NÄKEMYKSET KANSAINVÄLISTYMISESTÄ

Opinnäytetyötä varten haastateltiin neljää henkilöä, joilla on vahva kokemus startup-yritysten kansainvälistymisestä työtehtäviensä kautta. Jokainen heistä on toiminut useita vuosia tehtävässä, jossa on joko itse tehty yrityksen kansainvälistyminen, tuettu yritysten kansainvälistymistä tai rahoitettu yrityksen kansainvälistymistä. Haastatteluiden tavoite oli saada vahvistus lähdemateriaaleissa esitettyihin asioihin, haastateltavien omakohtaisten kokemusten kautta.

### 4.1 Haastateltavat

Haastattelut tehtiin Teams:n välityksellä ja ne tallennettiin. Jokaiselta haastateltavalta varmistettiin, että haastattelun tallentaminen voidaan tehdä ja että nimeä, organisaatiota ja hänen rooliaan organisaatiossa voidaan käyttää opinnäytetyössä. Haastattelut kestivät noin tunnista reiluun puoleentoista tuntiin. Haastattelun kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelukysymykset eivät kuitenkaan olleet täysin samat kaikille, koska henkilöiden rooli ja tausta oli erilainen eri organisaatioissa. Aihepiirin teema oli kaikissa kysymyksissä kuitenkin sama, eli Startup-yrityksen kansainvälistyminen.

#### 4.1.1 Pauli Noronen

Pauli on toiminut 14-vuotta Business Finlandin ja sitä edeltäneen Tekesin organisaatiossa startup-rahoituksen asiantuntijana, kunnes eläköityi heinäkuussa 2021. Tuona aikana hän toimi suomalaisten startup-yritysten kanssa, auttaen niitä kansainvälistymään ja saamaan rahoitusta. Hän teki muun muassa yhteistyötä rahoittajien ja business-enkeleiden kanssa, jotta startup-yritykset saivat rahoitusta. Kun startup-yritys tuli Business Finlandin asiakkaaksi, oli yhteistyön ytimessä se, että yritys kansainvälistyy. Pauli on toiminut startup-rahoituksen asiantuntijan roolissaan useiden kymmenien eri startup-yritysten kanssa, monilla eri toimialoilla. Ennen eläkkeelle jäämistään, hän keskittyi kansainvälisten startup-

yritysten kanssa toimimiseen ja siihen, että ne kansainvälistyisivät Suomeen. Ennen Tekes ja Business Finland uraa, hän toimi useammassa startup-yrityksessä erilaisissa johtotehtävissä. (Noronen, 2021)

#### **4.1.2 Jyri Roselius**

Jyri oli yksi Piceasoft Oy:n perustajajäseniä. Picesoftin liikeideana on helpottaa ihmisten puhelimen käyttöä, kun hän on vaihtamassa älypuhelinta. Piceasoftin tuotteella pystytään poistamaan vanhat tiedot älypuhelimesta niin, etteivät ne varmasti pääse puhelimen uuden omistajan käyttöön. Eli heidän tuotteellaan puhelimet käsitellään kierrätystä tai uusiomyyntiä varten. Jyrillä oli useampikin rooli yrityksessä. Hän toimi yrityksen toimitusjohtajana, myynnin johdossa, teknisenä johtajana ja myös yrityksen hallituksessa. Kansainvälistymiseen liittyen Jyrillä oli hyvin keskeinen rooli. Hänen vastuullaan oli projektin suunnittelu, sopimusneuvottelut ja verkoston kasvattaminen. Jyri ei toimi enää yrityksessä, vaan hän on perustanut uuden startup-yrityksen, jonka toimitusjohtajana hän toimii. (Roselius, 2021)

#### **4.1.3 Jouni Salmi**

Jouni toimii Sontek Ventures Oy:ssä Managing Partnerina, eli omistajaosakkaana. Jounilla itsellään on kokemusta yritysten perustamisesta ja niiden exitistä, eli yrityksen myymisestä toiselle yritykselle. Jouni on kokenut hallitustyöskentelijä ja toimiikin useamman yrityksen hallituksessa, johon Sontek Ventures on sijoittanut. Sontek Ventures sijoittaa varhaisen vaiheen startup-yrityksiin, johon kuuluu myös kyseisten yritysten konsultointi ja valmennus. Sontek Ventures rahoittaa pääasiassa Cleantech, B2B, SaaS ja Meditech startup-yrityksiä. Yritykset, joihin Sontek Ventures sijoittaa, valikoituvat käsi kädessä sen mukaan, minkälainen liikeidea ja tiimi yrityksellä on. Tärkein valintakriteeri on kuitenkin se, millainen tiimi henkilöitä on yrityksen perustanut. Yrityksen perustajajäsenien, jotka liikeidean ovat kehittäneet, tulee olla sataprosenttisesti yrityksen jokapäiväisessä tekemi-

sessä mukana. Yrityksen henkilöillä tulisi mielellään olla valmiiksi aiempaa kokemusta Startup-yritysten perustamisesta, niiden kansainvälistämisestä ja ehkä jopa yrityksen myymisestä isommalle yritykselle. (Salmi, 2021)

#### **4.1.4 Tommi Uitti**

Tommi toimii Business Tampere Oy:ssä asiantuntijaroolissa, jossa hän ylläpitää startup- ja kasvuekosysteemiä, eli alkuvaiheen yritysten verkostoa Tampereen kaupunkialueella. Tommilla on kokemusta useamman kymmenen startup-yrityksen alkuvaiheen tukemisesta. Business Tampere Oy on Tampereen kaupunkiseudun kuntien omistama ja se auttaa startup-yrityksiä konkretisoimaan kansainvälistymistä silloin, kun yritys on tunnistanut kohdemarkkinan, johon se haluaisi kansainvälistyä. Business Tampereella on kontaktit eurooppalaisiin asiantuntija-verkostoihin, he pystyvät neuvomaan esimerkiksi markkinaselvitysten tekemisessä ja he auttavat vienti- ja messumatkojen rahoituksen saamisessa. Ekosysteemi kaikkine toimijoineen auttaa startup-yrityksiä ymmärtämään kansainvälistymisen hyödyt ensimmäisestä päivästä, kun yritys perustetaan. Ekosysteemin kautta startup-yrittäjät pystyvät verkostoitumaan, löytämään kumppaneita kansainvälistymiseen ja saamaan tarvittavaa koulutusta. Ekosysteemiin kuuluu noin 200 yritystä, jotka vaihtuvat sen mukaan, mitä yrityksiä lopetetaan, menee konkurssiin tai uusia syntyy.

## **4.2 Kansainvälistymisen aloittaminen**

Kun startup-yritys alkaa suunnittelemaan kansainvälistymistä, Norosen (2021) mukaan ensimmäisenä kannattaa varmistaa, että yrityksen toimintaedellytykset ovat kunnossa kotimarkkinassa, eikä ne vaaranna kansainvälistymisen takia, esimerkiksi liian vähäisten resurssien takia. Myös kotiläksyt tulee olla tehtynä erittäin huolellisesti. Salmen (2021) mukaan kotiläksyt tarkoittavat sitä, että tuote on testattu toimivaksi kotimarkkinassa ja sillä on jo hyvää myyntiä, jonka jälkeen voidaan harkita kansainvälistymistä. Suomessa on huomattavasti halvempaa keilla ja epäonnistua, kuin lähteä kansainvälistymään suoraan tuotteen julkaise-

misesta (Salmi, 2021). Kansainvälistymisessä ei keskimäärin tule saamaan nopeita voittoja. Tuleekin miettiä, että haluaako kehittää pitkiä asiakassuhteita, vai saada nopeita voittoja (Roselius, 2021). On hyvin paljon mahdollista, että jo siinä vaiheessa, kun liikeidea alkaa kehittymään, tiedostetaan että Suomi on liian pieni markkina ja pelkästään sen takia kansainvälistyminen on eilinehto. Siinä tapauksessa on myös eilinehto, että on ennestään kokemusta kansainvälistymisestä ja on sen vaatima verkosto olemassa ainakin osittain valmiina.

Riippuen tuotteesta, kansainvälistyminen voi olla helppoa, vaikeaa tai jopa mahdotonta (Uitti, 2021). Tulee miettiä tarkkaan, mitä kansainvälistymisellä tavoitellaan, onko tuotteen tai palvelun markkinatilanne sellainen, että sillä on mahdollisuuksia kohdemarkkinassa (Noronen & Uitti, 2021). Kansainvälistyminen ei ole vain yksi myyntitoimenpide, vaan liikeidean tulee alunperinkin tukea sitä (Uitti, 2021). Kansainvälistymiseen pitää pystyä panostamaan niin aikaa, rahaa, kuin ihmisresurssejakin (Noronen, Roselius & Uitti, 2021). Yrityksen olisi syytä tehdä kestävyysuunnitelma, jotta tiedetään, onko sillä varaa tehdä investointi kansainvälistymiseen jopa parin vuoden ajaksi (Uitti, 2021).

On oleellista, että kansainvälistymisessä on mukana oikeat ihmiset, joilla on kokemusta kansainvälistymisestä ja sopivaa osaamista, jota siinä tarvitaan (Noronen, Roselius & Salmi, 2021). Jos osaamista ei nykyisellään ole, niin rahoituksen saaminen on huomattavasti hankalampaa, niin yksityiseltä, kuin julkiseltakin puolelta. Verkostot pystyvät auttamaan osaamisen hankkimisessa. Jos yrityksen perustajilla ja omistajilla ei ole valmiiksi sopivia verkostoja, voi niitä hankkia kaupakamarien ja julkisten toimijoiden avustuksella. Neuvoja ja apua pitää osata pyytää oikeasta suunnasta. Pienissä Suomalaisissa yrityksissä on paljon osaamista ja he ovat hyvinkin halukkaita neuvomaan muita yrityksiä kansainvälistymisessä (Noronen, 2021).

Kannattaa ottaa huomioon, että tuotetta pitää olla mahdollista muokata, jos kohdemarkkina sitä vaatii. Pienimmillään muokkaaminen voi olla esimerkiksi käyttöliittymän kielen kääntäminen, mutta isompiakin muokkaustarpeita saattaa ilmetä. On hyvä testata tuotetta esimerkiksi koemarkkinoinnilla kohdemarkkinassa jo ennen varsinaista kansainvälistymisprojektin aloittamista, jotta voidaan varmistua, että tuote on soveltuva kohdemarkkinoille. (Uitti, 2021.) Kohdemarkkinan valinta

riippuu myös siitä, että onko tuote sellainen, joka vaatii ison volyymin, vai riittääkö, että sitä myydään yksittäisiä kappaleita, jotta saadaan riittävä kate tuotteelle ja kansainvälistymiskustannuksille (Roselius, 2021).

### 4.3 Kansainvälistymisprojekti

Vaikka projektisuunnitelma kansainvälistymiselle on syytä tehdä todella huolellisesti, ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista tehdä sitä liian tarkkaan. On tärkeää, että projektin aikana opitaan ja tehdään tarvittavat muutokset suunnitelmaan sen mukaisesti. (Noronen, 2021.) Suunnitelmaa kannattaa rakentaa omien ja muiden tosielämässä kokemien asioiden perustalle ja validoida etukäteen kohdemarkkinoita (Uitti, 2021). Projektin rahoitusta ei kannata suunnitella eurolleen, koska se todennäköisesti ei tule kuitenkaan pitämään paikkansa (Noronen, 2021). Suunnitelman olisi hyvä olla vähintään kuukausitasolla ja kun projekti etenee, niin jopa viikkotasolla. (Roselius, 2021)

Projektisuunnitelmaa tehdessä, kannattaa lähteä tutkimaan omat verkostot ja tunnistaa mahdolliset puutteet. Kannattaa varmistua myös siitä, että pystyy saamaan apua verkostoista, eli henkilöillä on mahdollisuus antaa aikaansa. Kun todennäköisesti verkostosta puuttuu tarvittavaa osaamista, tulee ottaa yhteys tarvittaviin organisaatioihin ja ihmisiin, jotta tarvittava osaaminen löytyy.

Suunnitelmassa tulee varautua siihen, että projektin kesto on jopa kaksi vuotta, varsinkin jos vaaditaan viranomaishyväksyntöjä (Salmi, 2021). Vähimmillään projektiin on syytä varata aikaa ja resursseja vuoden verran, jonka jälkeen voi jo odottaa, että kohdemarkkina toimii itsenäisesti tulorahoituksella (Noronen, 2021). Jos kyseessä on digitaalinen tuote, kuten puhelinsovellus, joka ei vaadi suuria kansainvälistymisponnisteluja, saattaa projekti kestää parhaimmillaan muutamia viikkoja (Uitti, 2021). Puhelinsovellusten tapauksessa ei ole mikään automaatio, että kansainvälistyminen on helppoa ja nopeata, koska markkinointi on osattava hoitaa oikein ja kunnolla (Salmi, 2021).

Projektisuunnitelman tarkkuuteen ja projektin keston ei ole oikeaa vastausta, asiat riippuvat hyvin paljon siitä millainen on tuote, kansainvälistymistiimin osaaaminen ja verkostojen laajuus. Projektin aikana tulee olla sinnikäs ja yrittää kaikkensa, mutta pitää myös olla realistinen ja ymmärtää lopettaa ajoissa, jos kansainvälistyminen kohdemarkkina ei onnistu (Noronen & Uitti, 2021).

Jos päädytään perustamaan maayhtiö kohdemarkkinaan, on erittäin tärkeää, että maayhtiötä johtamassa on suomalaisen emoyhtiön johtaja ja osakas, joka tekee tarvittavat toimet, kuten palkkaa paikallisen henkilöstön, ajaa emoyhtiön kulttuurin paikalliseen maayhtiöön sisään, jotta yritys saadaan toimimaan ja tuottamaan kohdemaassa. Jos yritystä palkataan perustamaan ja johtamaan paikallinen henkilö, käy pahimmillaan niin, että tämä johtaja ei pääse sisään yrityksen kulttuuriin ja häntä ei auteta riittävästi tehtävässään. Tällöin johtajan palkkakulut ovat korkeat, mutta tulokset todennäköisesti erittäin huonot ja kansainvälistyminen epäonnistuu sen takia. (Noronen, 2021.)

#### **4.4 Kohdemarkkinan valinta**

Sopiva kohdemarkkina voi selkeytyä joko kirjoituspöytätyöskentelyn ja markkinatutkimuksen kautta, tai sitten projektitiimin jäsenillä on kokemusta tietystä kohdemarkkinasta, johon lähdetään tekemään kansainvälistymistä. Tiimissä voi esimerkiksi olla mukana henkilö, jolla on kokemusta ja yhteistyökumppaneita tietystä maasta ja sen takia lähdetään kansainvälistymään kyseiseen maahan (Roselius, 2021). Kirjoituspöytätyöskentelyssä haetaan tietoa siitä, mitkä maat olisivat mahdolliset maat yrityksen kansainvälistymiselle (Kananen 2010, 9; Noronen 2021). Business Finland pystyy auttamaan sopivien kontaktien löytymisessä kohdemarkkinaan. Heillä on verkostot yli neljäänkymmeneen maahan, joista löytyy henkilöitä, jotka pystyvät auttamaan kyseisessä maassa toimimisessa (Noronen, 2021).

Markkinatutkimus tulisi tehdä aina, kun ollaan menossa vieraaseen markkinaan. Vaikka vaikuttaisi siltä, että juuri samanlaisella tuotteella olevia kilpailijoita ei markkinassa olisi, niin silti asiakkaan rahoista kilpailevat useat yritykset omilla

tuotteillaan. On hyvin todennäköistä, että asiakas tekee jo asioita, mitä kansainvälistyvän yrityksen tuote tekee, mutta he tekevät sen vain eri tavalla. Markkinatutkimus kannattaa teettää kokeneella henkilöllä tai yrityksellä, joka on paikan päällä kohdemaassa ja tuntee yrityksen toimialan markkinat. Markkinatutkimus olisi hyvä tehdä ainakin muutamaan maahan, mutta ei kuitenkaan yli kolmeen. Mahdollisuuksien mukaan tulisi osallistua myös erilaisiin startup-yhteisöjen tapahtumiin, kuten esimerkiksi SLUSH:iin, joka auttaa ymmärtämään kohdemarkkinoita. (Noronen, 2021.)

Kannattaa olla perillä kohdemaan markkinasta, miten se toimii, ketkä ovat potentiaalisimmat asiakkaat ja mitä yrityksiä siellä on kilpailijoina. Varmista, että tuote toimii kohdemarkkinassa. Yritysten päätöntekijät ovat avainasemassa. Kannattaa selvittää, millä tasolla yleensä päätökset asiakkaalla tehdään kansainvälistyvän yrityksen kaltaisen tuotteen käyttöönottamisessa. (Noronen, 2021.) On hyvä muistaa, että jokaisessa markkinassa loppujen lopuksi ihminen ostaa ihmiseltä (Roselius, 2021)

Kohdemarkkinan valinnassa pitää tehdä vaikeita päätöksiä. Lähteäkö englanninkielisille markkinoille, kuten Britannia, Yhdysvallat tai Kanada, jolloin pääsee kielellisesti helpommalla, mutta jotka ovat itsessään erittäin haastavia markkinoita, vai lähteäkö lähialueelle kuten Pohjoismaat tai Keski-Eurooppa, joihin hyvin todennäköisesti joutuu tekemään käännöstyötä ja hankkimaan henkilön, joka puhuu natiivisti maan kieltä. Britannia on erittäin hyvä referenssikohde. Jos onnistuu saamaan liiketoiminnan voitolliseksi siellä, todennäköisesti se onnistuu muissakin englanninkielisissä maissa (Salmi, 2021).

Yleisimmät maat, joihin suomalaiset ICT-yritykset ovat jo kansainvälistyneet ovat aiemmin mainittu Britannia, mutta myös Pohjoismaat ja Keski-Eurooppa ovat hyvin edustettuina (Uitti, 2021). Vaikka Pohjois-Amerikka Uitin (2021) mukaan onkin hieman hankala markkina, niin silti sen markkinoille on onnistuttu Norosen ja Salmen (2021) pääsemään mukaan ja siellä onkin paljon tukea saatavilla paikallisilta kontakteilta, joita esimerkiksi Business Finlandilta löytyy. (Noronen, Salmi & Uitti, 2021.)

Kaikki haastateltavat sanoivat hyvin yhteneväisesti, että Aasia on kokonaisuudessaan erittäin haasteellinen markkina. Muutama Startup-yritys on yrittänyt Aasian markkinoille, neuvonantajien ja yrityksen hallituksen ohjeiden vastaisesti ja tämä onkin johtanut pahimmillaan yrityksen konkurssiin tai vähintään suuriin taloudellisiin vaikeuksiin (Noronen & Salmi, 2021).

#### **4.5 Rahoitus**

Vaikka eri toimijoilta onkin tarjolla rahoitusta, tukea ja lainaa, tulee yrityksellä itsellään olla vahva kassa ja mahdollisuus irrottaa varoja kansainvälistymistä varten, koska kaikki rahoittajaosapuolet vaativat omaa rahoitusosuutta, jolla voi katkaa kuluista yleensä vähintään puolet. Ei riitä, että päästään alkuun, vaan varoja tulee olla varattuna koko kansainvälistymisprojektin ajaksi.

Paras tietenkin on, jos yritys onnistuu saamaan rahoituksen pääasiassa kohdemaan asiakkailta (Noronen, 2021). Jos tulorahoitus ei ole mahdollista, niin rahoitusta kansainvälistymiseen voi saada esimerkiksi Business Finlandilta, ELY-keskukselta, EU:lta ja rahoituskierroksilla institutionaalisilta sijoittajilta, kuten Springvest, jotka sijoittavat kasvuyrityksiin. Lainaa voi saada esimerkiksi Finnveralta, Pankeilta ja yksityisiltä rahoittajilta, Finnvera myös takaa pankkilainoja. (Roselius & Uitti, 2021.) Rahoitukseen keskittyneet yksityiset sijoitusyhtiöt, rahoittavat yrityksiä ensivaiheessa noin 100 000–500 000 eurolla, yrityksestä riippuen rahoitusta voidaan myöntää myös jatkossa hyvinkin pitkälle (Salmi, 2021). Startup-yrityksille on tarjolla erilaisia rahoituskierroksia, joille yksityiset sijoittajat ja sijoitusyhtiöt voivat osallistua. Nämä vaiheet ovat Esisiemenvaihe eli Pre-Seed, Siemen eli Seed ja Rahoituskierrokset A, B ja C (Osakeanti, 2020). A-kierroksen arvo Suomessa on yleisesti noin 4–10 miljoonaa euroa, kun se Yhdysvalloissa voi olla jopa 40 miljoonaa euroa (Salmi, 2021).

Siinä missä Business Finlandin ja ELY-keskuksen rahoitukset ovat yleisesti ottaen tukea, jota ei tarvitse maksaa takaisin, maksetaan Finnveran tai Pankin lainat yrityksen varoista takaisin korkojen kera. Yksityiset sijoittajat odottavat vastineeksi rahoituksesta osakkuutta yrityksestä, joka yleensä on vähemmistöosuus



noin 10–15 % (Salmi, 2021). Usein rahoituksesta vaaditaan myös paikka yrityksen hallituksessa, jotta yrityksen toimintaa pystytään seuraamaan ja tukemaan mahdollisimman hyvin. Rahoitusyhtiö voi myös tarjota sijoittamalleen yritykselle konserniyhtiön tukitoimintojen palveluita. (Salmi, 2021.)

## 5 KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMAN PERUSTA

Suunnitelma on rakennettu yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Suunnitelma on tehty niistä lähtökohdista, että yrityksellä on visio kansainvälistymisestä seuraavan kolmen vuoden aikana, mutta varsinaista kansainvälistymisprojektia ei ole vielä käynnissä. Tämän takia opinnäytetyöprosessin aikana ei pystytty tekemään tarkempaa analyysiä yrityksen kansainvälistymisvalmiuksista tai potentiaalisesta kohdemarkkinasta. Suunnitelmassa on otettu huomioon se, että toimeksiantajalla ei ole varsinaista kokemusta kansainvälistymisestä ja projekti aloitetaan aivan alusta. Suunnitelma ei kuitenkaan ole kohdeyritys spesifinen, vaan sitä pystytään käyttämään hyväksi pienin muutoksin myös muissa vastaavissa yrityksissä.

Toimeksiantajayrityksen liiketoimintamalli tukee valmiiksi kansainvälistymistä, koska se ei ole paikkariippuvainen. Yrityksen työntekijät toimivat eri paikkakunnilta, eikä fyysisiä kohtaamisia vaadita jokapäiväisen tekemiseen tai asiakaspalveluun. Yrityksessä ymmärretään prosessien tarve ja yrityksellä onkin prosessit mietittynä eri palveluille, miten asiat tehdään ja kuka vastaa, kun asiakkaan tai kumppanin palveleminen sitä vaatii. Näin ollen myös kansainvälistymisessä tul- laan käyttämään sitä tukevaa prosessia ja suunnitelmassa on otettu huomioon Palavan prosessi.

### 5.1 Lähtökohdat

Yrityksen tuotteella on hyvät lähtökohdat kansainvälistymiseen. Yrityksen lii- keidea ja nimi tukee asiaa, lisäksi yrityksellä on jo nyt asiakkaana kansainvälisesti toimivia yrityksiä, jotka toimivat useassa potentiaalisessa kohdemarkkinassa. Li- säksi Euroopan ICT-konsulttimarkkinan arvo on tällä hetkellä noin 12 miljardia euroa, joten siinä on paljon potentiaalia.

Tuotteen ja liiketoimintamallin vahvuudet kansainvälisessä markkinassa tulevat esiin jo tällä hetkellä. Sellaiset asiakkaat, joille ei ole määräävää, että tarvittavat osaajat ovat paikan päällä, pystyvät hyväksikäyttämään kohdeyrityksen nykyistä laajaa kansainvälistä kumppaniverkostoa, ilman suuria ponnisteluja.

#### Yritys:

People Cloud Oy on marraskuussa 2018 perustettu Suomalainen startup-yritys. Yritys toimii ICT-konsultointi alalla, ja sen asiakkaina on suuria kotimaisia ja kansainvälisiä yrityksiä. Yrityksen liikeideana on helpottaa ja nopeuttaa asiakkaidensa ICT-alihankintaa, poistamalla turhia välikäsiä ja mahdollistamalla nopea toiminta omalla palvelusovelluksellaan. Näin se pystyy mahdollistamaan asiakkaalle edullisemman hinnan ja työn tekijälle paremman palkkion.

#### Henkilöt:

People Cloudin palveluksessa päivittäisessä toiminnassa työskentelee kuusi henkilöä, joista kolme, sisältäen toimitusjohtajan, ovat yrityksen omistajia. Lisäksi päivittäisessä toiminnassa on mukana kaksi sisäyrityksen työntekijää. Työntekijöissä tai omistajissa ei ole kansainvälistymiskokemusta omaavia henkilöitä, kaikilla kuitenkin on jonkin verran kokemusta toimimisesta kansainvälisessä ympäristössä, missä toimitaan eri kulttuurien parissa.

#### Tuote:

People Cloudin tuote on digitaalinen palvelualusta, joka on yrityksen itsensä kehittämä ja ylläpitämä. Se on suunniteltu skaalautuvaksi ja valmiiksi kansainväliseen käyttöön. Palvelualusta toimii julkisessa pilvipalvelussa, joten skaalaaminen eri maihin on helppoa. Tuote sopii tarvittaessa myös muille toimialoille ICT-alan lisäksi.

#### Kansainvälinen toiminta:

Yritys toimii jo nyt kansainvälisesti nykyisten asiakkaiden kautta, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksellä on kumppanina useita ulkomaisia IT-konsulttitaloja. Kaikki tämän hetken toiminta tehdään kuitenkin Suomesta käsin, eikä asiakkaita ole sellaisissa yrityksissä, jotka eivät toimisi Suomessa.

## 5.2 Resurssit

Resurssit kattavat kaikki yrityksellä käytettävissä olevat varat, omistajat, henkilöstön ja verkoston. Eli kaiken, mitä se pystyy käyttämään hyväksi kansainvälistymisessä.

### Henkilöstö:

Koska nykyisessä henkilöstössä ei ole kansainvälistymistä tehneitä henkilöitä, tulee sellainen henkilö ottaa mukaan yhtiön palkkalistoille, auttamaan ja tuomaan kokemusta kansainvälistymisestä ja siitä, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon, jotta projekti menee läpi ilman suuria ongelmia.

### Rahoitus:

Opinnäytetyötä varten tehtyjen haastattelujen perusteella kansainvälistymisen rahoitus tulisi valmistella erittäin huolellisesti ja sen riittävyys tulisi varmistaa kahdeksi vuodeksi, jonka jälkeen voidaan olettaa, että tuotteen kansainvälinen osasto kattaa itse omat kulunsa. Rahoitusvaihtoehtoina ovat muun muassa Business Finland, ELY-keskus ja yksityiset rahoittajat. Pankit ja Finnvera, mahdollistavat lainan saamisen yrityksille, Finnvera takaa tarvittaessa pankkilainoja. Yrityksen omistajat voivat toki myös rahoittaa kansainvälistymistä ja mahdollisesti myös nykyiset asiakkaat tulorahoituksen muodossa, jos ne toimivat valmiiksi kohdemarkkinassa. Rahoitusvaihtoehdot tulee tutkia tarkkaan ja rahoitusta tulee varata riittävästi, mielellään reilusti yli arvioidun budjetin.

### Verkostot:

Verkostot auttavat kansainvälistymisessä. Yrityksen omistajilla ja työntekijöillä onkin laajat verkostot jo ennestään. Nykyiset verkostot tulisi käydä läpi ja tutkia, ketkä pystyisivät auttamaan kansainvälistymisessä ja kenellä olisi laajat verkostot ulkomaisiin toimijoihin. Helsingin Kauppakamari, Business Espoo ja Business Tampereen tyyppiset toimijat auttavat yrityksiä löytämään oikeita kontakteja kansainvälistymistä ajatellen. Nämä kaikki toimijat järjestävät kansainvälistymiseen liittyen koulutuksia, mentorointia, verkostoitumistapaamisia ja auttavat rahoituksen keräämisessä. EEN (Enterprise Europe Network) järjestää verkostoitumistapaamisia ympäri Eurooppaa. Tapahtumia on kymmeniä ja niitä pystyy etsimään

tietyin maan perusteella. Niihin osallistumiseen saa tukea esimerkiksi Business Finlandilta.

Kilpailukeinot:

Yrityksen nimi People Cloud sopii sellaisenaan kansainvälisille markkinoille. Vaikka itse palvelu toteutettaisiinkin paikallisella kielellä, on nimi käyttökelpoinen missä maassa tahansa. Palvelu skaalautuu kansainvälisille markkinoille jo nykyisellään ja sitä on mahdollista räätälöidä tarvittaessa joustavasti. Kunhan osaaminen ja verkostot ovat kohdemaassa kunnossa, on tuote valmis kansainvälisille markkinoille sellaisenaan. Palvelu tarjoaa pienillekin kumppaneille, esimerkiksi freelancereille mahdollisuuden päästä isoihin kansainvälisiin asiakasprojekteihin mukaan. Lisäksi People Cloud-palvelu pystyy auttamaan tarvittaessa myös alihankintakumppaneita löytämään osaavia henkilöitä omiin tarpeisiinsa.

Palvelun kustannukset asiakkaille ja alihankintakumppaneille ovat matalat ja koska aloituskustannuksia ei asiakkaille ole, on heidän helppoa lähteä kokeilemaan palvelua. Myös alihankintakumppaneiden hankinta on mahdollista tehdä suhteellisen nopeasti, koska palveluun mukaan tuleminen heille on riskitöntä. People Cloudilla on kattava verkosto useisiin edullisen hintatason maihin, jolla pystytään helpottamaan mahdollista osaajapulaa maassa, johon laajennutaan.

People Cloud on ketterä toimija, joka pystyy tekemään nopeasti muutoksia toimintaansa, oli kyse sitten palvelualustan toiminnasta tai yrityksen prosesseista, joita mahdollisesti pitää muuttaa. Yrityksen oma kehitystiimi, joka kehittää palvelualustaa, varmistaa sen, että muutoksia pystytään tekemään hyvinkin ripeästi ja ongelmat pystytään ratkaisemaan nopeimmillaan tunneissa.

### **5.3 Huomioon otettavaa**

On muutamia oleellisia asioita, joita tulee ottaa huomioon henkilöstön, kirjoitus-  
pöytätyöskentelyn, kansainvälistymistavan ja kohdemarkkinan suhteen.

#### Henkilöstö:

Projektin henkilöstö tulee valita sen mukaan, ettei se vaaranna kotimaan toimintoja ja henkilöt pystyvät keskittymään projektiin tarvittavilta osin. Projektin vastuullisten henkilöiden pitää pystyä tekemään projektia 100 %, koska tällaista projektia ei pysty tekemään vasemmalla kädellä. Varauksen projektiin tulisi olla vähintään 50 % ja henkilön muiden töiden tulisi mahdollistaa se.

Henkilövaraukset pitäisi tehdä vähintään vuodeksi, mutta tulisi varautua alusta asti siihen, että projekti jatkuu kaksi vuotta. Projektin avainhenkilöillä tulee olla mahdollisuus matkustaa kohdemaahan tarvittava määrä ja mahdollisesti muuttaa maahan väliaikaisesti. Projektin vetäjällä tulisi olla kokemusta kansainvälistymisestä ja siitä, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon, kun lähdetään tekemään kansainvälistymisprojektia. Kaikkea ei toki tarvitse tietää heti ja tekemällä oppii, mutta täysin kokematon ei saisi olla, koska budjetti on rajallinen.

#### Kotiläksyt:

Projekti tulisi aloittaa sillä, että tehdään kotiläksyt kunnolla. Pelkästään kirjoitus-  
pöytätyö tutkimuksen tekemiseen tulisi projektiin osallistuvien henkilöiden varata aikaa riittävästi. Kun tarvittavat henkilöt on varattu projektiin ja heidät on perehdytetty riittävän hyvin yrityksen tuotteeseen ja palveluihin, varataan kotiläksyjen tekemiseen kuukausi, joka sisältää ehdotuksen siitä, mihin kohdemarkkinaan lähdetään tekemään markkinatutkimus.

Markkinatutkimusta varten etsitään sopiva paikallinen kumppani jokaisesta mahdollisesta kohdemaasta. Tässä pystyy auttamaan Business Espoon, Business Tampereen ja Helsingin seudun kauppakamarin kaltaiset tekijät. Markkinatutkimuksen järjestämiseen ja tekemiseen varataan riittävästi aikaa. Sopivan tutkimuksen tekijän löytymiseen saattaa mennä paljon aikaa, mutta itse tutkimukseen tulisi varata vähintään kaksi viikkoa.

Markkinatutkimuksen tulosten perusteella tehdään päätös, mihin kohdemarkkinaan lähdetään tekemään kansainvälistymisponnisteluja ja millä kulmalla projekti olisi syytä aloittaa, eli mikä People Cloudin palvelu olisi paras kyseiseen kohdemarkkinaan.

Tehdään kriteerit kohdemaille, joiden perusteella valitaan yksi kohdema. Jos kriteerit eivät täyty, kyseisestä maasta luovutaan. Jos käy niin, että kaikki maat karsiutuvat, mietitään maat ja kriteerit uudestaan ja katsotaan, olisiko joku kriteeri vähemmän tärkeä. Vaikka kaikki maat karsiutuisivat, saadaan tällä tekniikalla selkeämpi kuva kohdemarkkinoista ja voidaan päättää, halutaanko nostaa riskejä ja sitä myötä mahdollista rahoituksen tarvetta. Tulos toki voi olla myös se, ettei kansainvälistymistä lähdetä tässä vaiheessa tekemään.

Kun maa(t) on valittu suppilotekniikalla (kuvio 4), tehdään päätökset rahoituksen keinoista ja mahdollisesta hakemisesta ja jatketaan markkinatutkimukseen ja esimerkiksi koemarkkinointiin. Vaikka tähänkin osuuteen kuluu aikaa ja rahaa, pysytään sillä välttämään suuremmat rahalliset panostukset turhaan työhön ja mahdollisiin menetyksiin.

Kansainvälistymisen muoto:

Markkinatutkimus antaa osviittaa siihen, millä muodolla mahdollisesti kannattaa lähteä kansainvälistymään, se mikä ennen projektia saattaa tuntua järkevältä tavalta, ei välttämättä ole se optimaalisin. Päätös siitä, lähdetäänkö kansainvälistymistä tekemään Franchising / Lisensointi mallilla, myyntikonttorilla vai tytäryhtiö / yhteistyöyrittäjä mallilla tulee tehdä faktojen ja sen perusteella, kuinka paljon resursseja ja aikaa halutaan panostaa projektiin.

Kohdemarkkina:

Kun kohdema on valittu, tutkitaan kohdemaan mahdolliset erityispiirteet mitä tulee sopimuksiin ja verotukseen. Tulee ottaa huomioon, onko kohdemaassa jotain erityissäännöksiä tai esteitä toiminnalle. Patentti ja Rekisterihallitukselta (PRH) pystyy ostamaan Toimintavapausselvityksen (Freedom to operate) jossa tehdään raportti halutusta maasta. Oletuksena raportin saa tilattua Suomea, Eurooppaa ja Amerikkaa koskien. Euroopassa selvitys koskee 38 maata, jotka kuuluvat Euroopan patenttijärjestelmään. Muihin maihin selvityksen voi teettää sopimuksen mukaan.

Toimintavapausselvityksessä PRH etsii kohdemaissa voimassa olevia patentteja ja hyödyllisyyksille sekä kohdemaita koskevia kansallisia, PCT- ja Euroopan kattavia patenttihakemuksia, jotka saattavat haitata yrityksen toimintaa. PRH ei

ota raportissaan kantaa mahdolliseen loukkaukseen, vaan raportissa esitetään löydetty tiedot, joiden perusteella asiakas voi itse arvioida loukkauksen mahdollisuutta.

## 5.4 Kilpailijat

People Cloudilla on useita jo globaalisti toimivia kilpailijoita, jotka tulee ottaa huomioon. On selvitettävä, toimivatko kilpailijat jo kohdemarkkinassa ja tutkittava markkinatutkimuksessa, miten he mahdollisesti markkinassa toimivat.

Eri maiden kilpailijat:

People Cloudin kilpailijoista muutama toimii myös Suomessa, mutta osa toimii vain potentiaalisissa kohdemarkkinoissa. People Cloud toteutti juuri ennen tämän suunnitelman tekemistä kilpailija-analyysin, jossa luetellaan eri maissa toimivia kilpailijoita, joista kaksi otetaan tarkempaan tutkintaan.

Lista kilpailijoista:

- Upstack, Amerikkalainen yritys, joka toimii myös Euroopassa. Heillä myös vastaavan tyyppinen Partner Program, jossa alihankintakumppani saa uuden asiakkaan palvelun piiriin tuomisesta palkkion.
- Upwork, Amerikkalainen yritys, joka vaikuttaisi toimivan vain Amerikasta käsin, mutta jolla kuitenkin on paljon maailmanlaajuista toimintaa ja listoillaan paljon freelancer-toimijoita erityisesti Aasiassa. Tarjoaa laaja-alaisesti eri osaajia.
- Fiverr, Globaali internet yhtiö, pääkonttori Israelissa. Tarjoaa laaja-alaisesti eri alan freelancer osaajia.
- Freelancer, on australialainen yritys ja he mainostavat olevansa maailman suurin freelancer ja joukkoistamisen markkinapaikka. Markkinapaikka toimii globaalisti yli 247 maassa ja heillä on paikalliset toimistot Sydneyssä, Jakartassa, Manilassa, Lontoossa, Buenos Airesissa ja Vancouverissa.
- Peopleperhour, 2007 perustettu Briteissä, toimii myös Kreikassa ja Italiassa. Tarjoavat freelancereita asiakkailleen.
- Guru, Amerikkalainen yritys, perustettu jo 1997. Tarjoaa Freelancereita



- Andela, on vuonna 2014 perustettu amerikkalainen yritys, joka toimii globaalisti. Andela mainostaa olevansa ”engineering as a service” yritys, joka auttaa yrityksiä rakentamaan kehitystiimit nopeasti ja kustannustehokkaasti. Andelalla on suhteellisen rajattu määrä teknologioita, mihin he tarjoavat osaajia. Myös Andela tarjoaa freelancereita. Jos haluaa liittyä Andelaan, tulee freelancerin tehdä englannin kielen testi, ohjelmointitesti ja hänelle tehdään tekninen haastattelu. Andela tarjoaa uraohjausta, opastusta ja koulutusta jäsenilleen. Heillä on automaattista yhteen sovittamista asiakkaiden projekteihin, mutta myös ihmisiä mukana tekemässä päätöksiä.
- Pontoon Solutions, Amerikkalainen yritys, joka toimii Yhdysvalloissa, Euroopassa, Aasiassa ja Australiassa. Mainituista yrityksistä oikeastaan toinen yritys Eworkin lisäksi, jolla on hieman vastaavia palveluita, kuin People Cloudilla. He esimerkiksi tarjoavat palvelua, jossa hoitavat kaiken alihankinnan pyörittäksen asiakkailleen. Heillä on kuitenkin myös hieman laajempi tarjonta palveluja, mitä tulee osaamiseen.
- Ework Group, Perustettu Ruotsissa vuonna 2000, toimii Pohjoismaissa ja Puolassa. Heillä on mukana freelancereita, pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Ework tarjoaa laaja-alaisesti osaajia eri ICT-alan tarpeisiin. Eworkillä on hyvin samanlaisia palveluita, kuin People Cloudilla.

## 5.5 Johtopäätös

Yrityksen perusta kansainvälistymiselle on kunnossa liiketoimintamallin ja tuotteen osalta. Yrityksen henkilöstöresurssit ovat kuitenkin pienet, eikä henkilöillä ole kokemusta yritysten kansainvälistymisestä. Yritys toimii osin jo kansainvälisesti, kuitenkin täysin Suomesta käsin. Hyvät verkostot ja yhteydet eri toimijoihin niin kotimaassa, kuin ulkomaille ovat jo osittain rakennettu, mutta ulkomaiset verkostot kohdemarkkinoihin kaipaavat vielä vahvistamista.

Yritys pystyy suoraan kilpailemaan kansainvälisessä markkinassa, koska sen liiketoimintamalli ja tuote tukee sitä. Palvelu on houkutteleva, koska sen käytön aloittaminen ei tuo asiakas- tai kumppaniyritykselle ylimääräisiä kustannuksia.

Ketteränä toimijana yritys pystyy ottamaan kansainväliset tarpeet nopeasti huomioon ja tekemään tarvittavat muutokset niin tuotteeseen kuin liiketoimintamalliinkin.

Moni People Cloudin kansainvälinen kilpailija tarjoaa pelkästään freelancereita ja kokoaa niistä kehitystiimejä. People Cloudin toiminta-ajatus on jonkun verran monipuolisempi. Monella kilpailijalla on myös hyvin rajattu alue osaamisista, mihin tarjoavat ratkaisua, hyvin monesti se on ohjelmistokehitystä. Kilpailijoista Ework ja Pontoon ovat lähimpänä People Cloudin palveluita, kun suunnitellaan kohde-markkinaa, kannattaakin tutkia kohteita, joissa kummallakaan kilpailijalla ei ole vahvaa asemaa.

## 6 KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMAN VAIHEET

Tässä kappaleessa on tuotu kuvion 3 prosessi käytäntöön. Prosessissa olevat vaiheet ovat kuvattu tarkemmalla tasolla ja otettu huomioon kohdeyrityksen tilanne ja tarpeet.

### 6.1 Vaihe 1: Oma kilpailuetu

Yrityksen tulee vastata kysymyksiin todenmukaisesti ja itsekriittisesti, näin saadaan ymmärrys, mitä osa-aluetta tulee kehittää, jotta valmius kansainvälistymiseen saavutetaan.

Tuote / Palvelu:

- Onko tuote/palvelu valmis kansainväliseen markkinaan?
- Voidaanko palvelua tuottaa kyseisen maan kielellä, (sähköpostit ja puhelut)?
- Pystytäänkö tuote (People Cloud-sovellus) kääntämään kyseisen maan kielelle?

Toimitusvarmuus:

- Onko kohdemarkkinassa jo riittävästi kumppaneita, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan?
- Voidaanko potentiaalisia asiakkaita palvella muiden maiden kumppaneilla, jos kohdemarkkinassa ei ole riittävästi kumppaneita?

Rahoitus:

- Minkälainen rahoitustarve kansainvälistymiseen liittyy?
  - Mahdollinen käännöstyö?
  - Paikalliset Agentit kohdemarkkinassa
  - Vahvaa kansainvälistämiskokemusta omaava Projektipäällikkö Suomeen?
  - Matkustaminen kohdemarkkinan messuille tai verkostoitumistapahtumiin?
- Onko kansainvälistymisen rahoitus kunnossa?

- Onko rahoitusta riittävästi kahden vuoden projektiin?
- Miten rahoitus hankitaan, jos se ei ole valmiina?

Henkilöstö:

Kansainvälistyminen vaatii erikoisosaamista (Kananen J. 26). Onko henkilöstöllä tarvittava kielitaito ja kansainvälisen kaupan tuntemus, jotta pystytään toimimaan sujuvasti kohdemarkkinassa?

Pitkän ajan suunnitelma:

Onko kansainvälistyminen merkitty yrityksen pitkäaikaiseen strategiasuunnitelmaan? Ovatko johto ja henkilöstö sitoutuneet siihen?

## 6.2 Vaihe 2: Markkinaevalinta

Kirjoituspöytäsuunnitelma kannattaa tehdä, ennen kuin lähdetään tekemään suurempia panostuksia, kuten markkinatutkimusta kohdemarkkinaan. Näin pystytään varmistumaan, kannattaako kyseiseen markkinaan edes tehdä markkinatutkimusta. Kirjoituspöytäsuunnitelman tekemisessä auttaa suppilotekniikan käyttö, jossa tehdään kriteerit maille ja mitä niiden tulisi täyttää.

Kohdemarkkina-analyysi:

- Tehdään kotiläksyt, eli niin sanottu kirjoituspöytä tutkimus, jossa mietitään eri kohdemarkkinoiden hyvät ja huonot puolet.
- Valitaan useampi maa, jotka voisivat olla potentiaalisia kohdemarkkinoita ja joissa olisi tilausta People Cloudin tyyliselle palvelulle.
- Tutkitaan, mikä on kilpailutilanne ja potentiaalisten kumppanien hintataso kohdemarkkinassa.
- Löytyykö kohdemarkkinasta sopivia kumppaniyrityksiä?
- Onko joku tietty kaupunki kohdemaassa, johon kannattaa keskittyä ja jossa on yritysten päätöstentekijät?
- Riittääkö kohdemarkkinan ICT-alalla, osaavaa työvoimaa kaikille tarvitsijoille?
- Mitkä yritykset ovat potentiaalisia asiakkaita kohdemarkkinassa?
- Mikä on potentiaalisten asiakkaiden ostovoima ja tekevätkö ne nykyään sopimukset suoraan pienimpienkin alihankkijoiden kanssa?

- Onko potentiaalisten asiakkaiden kumppanina jo nyt People Cloudin olemassa olevia kumppaneita?

Kriteerit:

Seuraavat kriteerit tulisi ainakin toteutua kohdemaassa, jotta toimenpiteiden kanssa kannattaa jatkaa kyseiseen markkinaan. Jos kohdemaan asiakasyritykset pääosin käyttävät omia työntekijöitä, kannattaa kyseinen maa unohtaa.

- Maassa on keskisuuria ja suuria yrityksiä, jotka käyttävät paljon alihankintaa ICT:ssä.
- Maassa on paljon ICT alihankintaan keskittyneitä yrityksiä.
- Kielitaito on sellaisella tasolla, että pystytään toimimaan englannin kielellä.
- Jos maassa ei ole riittävää kattavuutta ICT alihankkijoita, käyttävätkö nykyiset potentiaaliset asiakkaat ulkomaisia ICT-alihankkijoita?
- Maassa on jo nykyisiä kontakteja, jotka pystyvät auttamaan analyysin tekemisessä.
- ICT alihankintamarkkina on suuri ja siinä on paljon eri tekijöitä.
- Alihankintamarkkinoita ei hallitse yksi tekijä.

### 6.3 Vaihe 3: Kilpailija-analyysi

Hyvin tehty markkinatutkimus tai kilpailija-analyysi vaatii varoja, joten on oltava varma, että markkinatutkimus kannattaa tehdä juuri kyseiseen maahan. Siihen auttaa, että on tehty kirjoituspöytätyö, eli on jonkinlainen ymmärrys kohde-markkinan potentiaalista.

Tutkimuksen tekeminen:

Tutkimus tulee tehdä kohdemaan tuntevan henkilön tai yrityksen toimesta. Tutkimus tehdään kyseisessä maassa, sitä ei voi tehdä Suomesta käsin. Tutkimuksen tekijän tulisi olla natiivi tai natiivia vastaava, joka on asunut kohdemaassa useita vuosia, puhuu sujuvasti maan kieltä ja tuntee ICT-markkinan toimijat kyseisessä maassa.

**Aikataulu:**

Markkinatutkimuksen tekemiseen tulisi varata riittävästi aikaa, vähintään kaksi viikkoa, mutta mahdollisesti kuukausi. Hyvin tehty markkinatutkimus säästää hyvin todennäköisesti kustannuksia jatkossa, kun pystytään välttämään virheitä, tarvittavien asioiden tullessa esiin jo markkinatutkimuksessa.

**Tavoite:**

Markkinatutkimuksen tavoitteena on saada syvempi ymmärrys markkinasta ja oppia tuntemaan potentiaaliset asiakkaat, miten heille kannattaa myydä, mikä People Cloudin palveluvalikoimasta on se, millä kannattaa lähteä liikkeelle ja miten People Cloudia kannattaa markkinoida kyseisille yrityksille. Markkinatutkimuksella tulee saada ymmärrys millaisia ongelmia ja tarpeita kohdemarkkinan asiakkailla on ja onko People Cloudin palveluvalikoimassa sopivia tuotteita potentiaalisten asiakkaiden käyttöön. Asiakkaiden lisäksi toinen tärkeä asia on ymmärtää kilpailutilanne. Toimiiko kohdemarkkinassa jo toinen mahdollisesti paikallinen tekijä, jolla on suuri osa markkinasta hallussaan. Miten kilpailijat toimivat, miten he tavoittavat asiakkaat ja miten asiakkaat tekevät heille tarjouspyyntöjä? Miten People Cloud pystyisi tavoittamaan asiakkaat paremmin kuin kilpailijat? Pitää ymmärtää, onko kohdemarkkinassa jotain erityispiirteitä, jotka pitäisi ottaa huomioon?

**6.4 Vaihe 4: Miten markkinaan mennään**

People Cloudin tulee päättää, millä muodolla kansainvälistyminen tullaan tekemään. Tämän voi ratkaista myös markkinatutkimuksen tulos, mutta päätös tulee tehdä ja sitä kohti lähteä tekemään aktiviteetteja ja valmisteluita. Päätöstä siitä miten kansainvälistytään, ei kannata tehdä hätiköidysti, vaan pitää punnita jokaisen vaihtoehdon hyvät ja huonot puolet.

**Lisensointi:**

Lisensointi on omaa myyntikonttoria paljon riskittävämpi ja edullisempi vaihtoehto. Lisensointi on myös nopea vaihtoehto, koska se ei vaadi suuria panostuksia. Lisensoinnissa People Cloud-sovellus pyörisi esimerkiksi lisensioijan ylläpitämässä ympäristössä ja hän hoitaisi järjestelmän kääntämisen kohdemarkkinan

kielelle. Vaihtoehtoisesti jos halutaan pitää kaikki People Cloudin omissa käsissä, tulisi lisenssimaksun olla korkeampi, koska myös kustannukset ovat korkeammat. Lisensoinnista tulee laatia tarkka sopimus, ettei lisenssin ostaja lähde kilpailemaan ja rakentamaan omaa järjestelmää ja jotta se ei syö markkinoita muilla alueilla (Kananen J. 2010. 65). Lisenssin myyntikorvauksen vaihtoehtoina on esimerkiksi prosenttiosuus kaikesta myynnistä, katteesta tai osuus liikevaihdosta. Kertakorvaus ei tule kysymykseen People Cloudin kaltaisessa toiminnassa, koska kertakorvaus tulisi olemaan todella suuri potentiaalinen takia ja sellaiseen investointiin olisi todennäköisesti hankala saada ostajaa lisenssille.

#### Franchising:

Franchising muistuttaa hyvin paljon lisensointia, koska molemmissa myydään oikeuksia, ei itse yritystoimintaa. Franchising:ssa kuitenkin myydään kokonaispakettia, eli liiketoimintakonseptia. Tässä tapauksessa korvaus koostuu kiinteästä alkumaksusta, sekä myynnistä tulevasta provisiosta (Kananen J. 2010. 67). Tässä vaihtoehdossa kaikki järjestelmän kehityskulut ja mahdolliset käännöskustannukset tulevat People Cloudille itselleen.

#### Myyntikonttori tai tytäryhtiö:

Myyntikonttori vaihtoehdossa emoyhtiö hoitaa kaikki juridiset velvoitteet ja esimerkiksi sopimukset asiakkaiden kanssa tehdään Suomalaisen yhtiön kanssa. Myyntikonttorin rakentajan ja johtajan tulisi olla joku People Cloudin omistajista tai mahdollisesti yrityksen pitkäaikaisista työntekijöistä, joka osaa vastata siihen vaikeimpaankin kysymykseen. Myyntikonttoriin on kuitenkin syytä palkata paikallisia myyjiä, jotka puhuvat natiivia vastaavasti kyseistä kieltä. Tytäryhtiön perustaminen kohdemarkkinaan on kallein vaihtoehto tämä kuitenkin saattaa olla pakollinen vaihtoehto, jos asiakkaat eivät halua tehdä sopimuksia ulkomaisen yrityksen kanssa. Tässäkin tapauksessa tytäryhtiötä tulee johtaa sellaisen henkilön, jolla on pitkä kokemus yrityksestä, mutta joka kuitenkin tukeutuu paikallisiin natiiveihin henkilöihin työntekijöinä. Tytäryhtiö toimii juridisesti itsenäisesti, mutta EU:ssa tytär- ja emoyhtiö katsotaan yhdeksi kokonaisuudeksi (Kananen J. 2010. 73). Tytäryhtiö vaihtoehdossa pystytään kuitenkin helpommin tekemään kohde- maan vaatimia hinnoittelutoimia ja erityisiä sopimusmuutoksia.

#### Yhteisyritys:

Kun yhteisyritys perustetaan maassa jo toimivan tekijän kanssa, saadaan yritykseen mukaan jo kyseisen markkinan tuntevia henkilöitä, joilla on halu kehittää palvelua ja yritystä, koska heillä on taloudelliset intressit tehdä niin. Tämä tasoittaa tietä markkinaan ja helpottaa kulttuurieroavaisuuksissa, mitä tulee mahdollisesti vastaan asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa. Riskinä kuitenkin on, että kulttuurierot tuovat ongelmia yhtiön toimintaan. On myös mietittävä, minkä kokoisen yrityksen kanssa perustetaan yhteisyritys. Todennäköisesti se kannattaa perustaa jokseenkin samankokoisen ICT-markkinassa kohdemaassa toimivan yhtiön kanssa, jonka kanssa intressit ovat yhteneväiset. Omistusosuuksissa oleellinen asia on, kummalla omistajayrityksellä on äänivalta. Nopeasti ajateltuna se olisi syytä olla People Cloudilla, mutta on huomattava riski, että siinä tapauksessa on vaikeampi saada kumppania. Toisaalta määräävä omistusosuus tuo myös suuremman taloudellisen vastuun yrityksen rahoituksesta ja mahdollisten tappioiden tai voittojen siirtymisestä yrityksen taseeseen.

## **6.5 Vaihe 5: Resursointi ja projektisuunnitelma**

Aikataulutuksen tekemisessä tulee olla inhorealistinen, joka tarkoittaa sitä, että kaikkiin aika-arvioihin kannattaa laittaa vähintään muutama viikko lisää, siihen mitä alun perin on ajateltu. Projektisuunnitelman tulee olla väljä ja sitä tulee päivittää tasaisin väliajoin.

Päätös lähteä kansainvälistymään:

Kun päätös kansainvälistymisestä tehdään, tulisi ensimmäiseksi päättää kansainvälistymisen muoto millä tavalla kansainvälistyminen tullaan tekemään, koska se tulee vaikuttamaan hyvin paljon siihen, kuinka paljon resursseja projektiin tullaan tarvitsemaan. Tässä osiossa on oletuksena, että kansainvälistyminen tehdään muulla kuin lisensoinnilla tai Franchising:lla. Kansainvälistymisprojektin resursointi, joka projektia lähtee tekemään, tulisi suunnitella huolellisesti. Myös tarvittavat muutokset rooleihin projektiin osallistuvien henkilöiden osalta tulee tehdä, jotta henkilöillä on riittävästi aikaa projektiin osallistumiseen. Projektissa tulee olla mukana henkilöitä, jotka tuntevat yrityksen ja sen palvelut erittäin hyvin. Kansainvälistymiskokemusta omaavan henkilön olisi hyvä olla mukana projek-



tissa vähintään neuvonantajana heti alusta lähtien, jolloin henkilö pääsee perehtymään myös tuotteeseen. Kun rooleja muokataan ja mahdollisesti Suomen toimintoihin tulee uusia henkilöitä, kestää vähintään kaksi kuukautta, ennen kuin nykyiset henkilöt voivat irtautua täysin nykyisistä tehtävistään, jotta uudet korvaavat henkilöt saadaan ajettua sisään, ilman että Suomen toiminnot vaarantuvat. Todennäköisesti nykyisestä henkilöstöstä ei tarvitse irrottaa projektia varten täysin kuin yksi henkilö. Muut henkilöt voivat tehdä tehtäviä omien kevennettyjen tehtävien ohella, joskin tehtävien kevennys vaatii lisähenkilöstöä.

#### Verkostot:

Koska verkosto on erittäin tärkeä niin People Cloudin toiminnassa, kuin kansainvälistymisessäkin, tehdään yhteenveto kaikista soveltuvista kontakteista, jotka pystyisivät auttamaan kansainvälistymisessä, ja joilla on siitä kokemusta. Kun on ymmärrys, että ketä kaikkia osaajia verkostosta löytyy ja missä asiassa he pystyvät auttamaan, päätetään mihin julkiseen instanssiin otetaan yhteyttä ja mistä löytyy paras osaaminen startupin kansainvälistymiselle. Julkisen instanssin kautta People Cloud pystyy löytämään mahdollisesti myös henkilön, joka tarvitaan projektiin mukaan ja joka pystyy tuomaan kokemusta ja osaamista yritykseen. Lisäksi julkiset instanssit pystyvät auttamaan rahoituksen kanssa.

#### Projektisuunnitelman tekeminen:

Projektisuunnitelmaa aletaan tekemään heti, kun päätös kansainvälistymisestä on tehty ja resursseja on vapautettu nykyisistä tehtävistä. Projektisuunnitelma elää ajan myötä, eikä sen tulisi olla niin sanotusti kiveen kirjoitettu, vaan suunnitelmaa tulee muuttaa, kun tietoa ja oppia tulee lisää. Projektisuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon tässä suunnitelmassa esiin tuodut asiat, eikä oikaista missään vaiheessa. Projektiin täysin muista tehtävistä irrotettu henkilö rakentaa projektisuunnitelmaa ja tekee tarvittavia selvityksiä ja ottaa yhteyttä eri toimijoihin, jotka pystyvät tukemaan kansainvälistymisponnisteluissa. Projektisuunnitelmaa päivitetään sitä mukaa, kun eri toimijat antavat kansainvälistymistä tukevaa tietoa. Projektisuunnitelman tekemiseen tulisi varata riittävästi aikaa, mutta sitä ei kannata kuitenkaan muokata loputtomiin. Täysin valmiiksi suunnitelmaa ei kannata tehdä, vaan laatia projektisuunnitelma askel kerrallaan. Näin ei käytetä liikaa aikaa asioiden suunnitteluun, joista ei todellisuudessa vielä ole tarkkaa tietoa.

#### Rahoitus:

Rahoitusta ei pysty kunnolla hakemaan, ennen kuin hyvä projektisuunnitelma on tehty. Mitä paremmin projektisuunnitelma on tehty, sitä paremmat mahdollisuudet ovat saada rahoitusta eri toimijoilta. Projektiin haetaan rahoitusta Business Finlandilta, ELY-keskukselta ja mahdollisesti yksityisiltä sijoittajilta ja EU:lta. Julkiset toimijat pystyvät auttamaan rahoituksen hankkimisessa.

#### Kirjoituspöytätyö:

Ensin valitaan maat, joihin tehdään tutkimus. Mukaan otetaan kaikki potentiaaliset maat Euroopasta (EU:n sisältä), joissa tiedetään toimivan suuria kansainvälisiä yrityksiä ja joissa suuret yritykset pitävät pääkonttoria. Projektiin varattu henkilö tekee kirjoituspöytätyön muiden osittain projektiin varattujen henkilöiden kanssa. Tähän osioon olisi syytä varata aikaa noin kuukausi, koska selvitystyössä menee aikaa.

#### Markkinatutkimus:

Kun sopivat kaksi maata ovat valittuna, joihin vaikuttaisi olevan parhaat liiketoimintamahdollisuudet kansainvälistyä, selvitetään julkisen toimijan avulla (esimerkiksi Helsingin seudun kauppakamari), mikä tekijä valituissa maissa soveltuisi markkinatutkimuksen toteuttajaksi.

Markkinatutkimuksen sisältö tulee määritellä tarkkaan ja varmistaa ettei toteuttajalla ole väärinkäsityksen mahdollisuutta. Markkinatutkimus tulisi teettää samamuotoisena molemmissa maissa, joissa tutkimus tehdään. Markkinatutkimuksen tekemiseen ei tulisi antaa liikaa aikaa. Tutkimusta tulisi tehdä maksimissaan kuukauden verran, mutta mielellään vain kaksi viikkoa, jotta siitä saadaan tiivis, eivätkä kustannukset nouse kohtuuttomiksi. Markkinatutkimuksen tuloksen perusteella valitaan se maa, jossa nähdään olevan suurin potentiaali ja mihin vaikuttaisi olevan helpoin laajentua.

#### Markkinointi:

Markkinointiin palkataan mainostoimisto, jolla on vahvaa kokemusta kohdemaaan tehtävästä somemarkkinoinnista. Mainostoimisto pystyy tukemaan myös markkinointisuunnitelman kanssa, joten se kannattaa ottaa mukaan mahdollisesti jo aikaisessa vaiheessa.

Kun kohdema on valittuna markkinatutkimuksen perusteella, tehdään markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin sisältö, päätetään markkinointikampanjan kesto ja lähdetään tekemään koemarkkinointia maahan. Markkinointia tehdään sähköisesti sosiaalisen median kautta, kohdennettuna kyseiseen maahan ja kyseisen maan kielellä. Markkinointia tehdään niin kohdemaan potentiaalisille asiakkaille, kuin alihankintakumppaneillekin. Markkinointia aletaan tekemään heti, kun kohdema on valittu ja tarvittava suunnitelma ja sisältö on päätetty.

#### Kohdeyritykset:

Markkinatutkimuksen kautta on tiedossa potentiaaliset kohdeyritykset. Valitaan kohdeyritykset, joihin lähdetään tekemään myyntiponnisteluja. Lisäksi tutkitaan, onko kohdeyrityksissä nykyisiä asiakkaita, jotka toimivat myös Suomessa? Jos on, otetaan ne yritykset mukaan myyntiaktiviteetteihin, joissa voidaan käyttää nykyisiä kontakteja ja kokemuksia hyödyksi. Myyntiponnistelut aloitetaan samanaikaisesti markkinointikampanjan kanssa, jotta on mahdollisuus siihen, että kohdeyritysten henkilöstö näkee markkinoinnin lähellä sitä ajankohtaa, kun heihin otetaan yhteyttä myynnin suunnasta. Yrityksestä riippuen, tulisi kontakti tehdä paikallisella kielellä, jotta kynnys palvelun kokeiluun olisi mahdollisimman matalalla.

#### Myynnin resurssit:

Myyntiin tulisi palkata yksi kohdemaan natiivi myyjä, jotta asiakkaan kanssa pystytään mahdollisimman paljon toimimaan kyseisen maan kielellä, vaikka myynnin tuki olisikin englanniksi. Toinen vaihtoehto on ottaa myyntiä tekemään kumppani, joka tekee työtä tulospohjaisesti. Tässä tapauksessa on tärkeää miettiä tarkkaan sopimus, jotta se motivoi tekijää, koska myyntiprosessi on pitkä ja kestää todennäköisesti pitkään, että kassavirta on sisäänpäin.

#### Seuranta:

Projektin alkaessa tehdään seurantasuunnitelma, jossa otetaan huomioon projektin eri vaiheet, ketkä osallistuvat seurantaan ja miten yrityksen kotimaantoinnot osallistuvat seurantaan. Turhia henkilöitä ei kannata aktiiviseen seurantaan mukaan ottaa. Aktiivisessa projektin seurannassa on syytä pitää vain tiukka

ydinryhmä, jotta vältetään turhalta ylimääräiseltä keskustelulta. Projektia ja tuloksia tulee seurata aktiivisesti viikkotasolla, hyvin tarkasti heti kansainvälistymispäätöksen tekemisen jälkeen, jotta voidaan tehdä nopeita päätöksiä tarpeellisista muutoksista ja välttämään turhat kustannukset mahdollisimman tehokkaasti. Projektin ulkopuolisille henkilöille projektia raportoidaan viikko- ja kuukausitasolla ainoastaan pääkohdin, menemättä yksityiskohtiin. Myynnin alkaessa, seuranta on syytä olla päivittäistä, jotta mahdolliset ongelmat tulevat heti esiin. Esimerkiksi jos natiivilla myyjällä on ongelmia tai joku englannin kielellä tavoitettu asiakas haluaa toimia kohdemaan kielellä, tulee asiakkaaseen ottaa yhteyttä natiivin myyjän toimesta. Päivittäistä seurantaa tehdään niin pitkään, kunnes on varmistuttu siitä, että myynti lähtee sujumaan jouhevasti.

#### Aikataulutus:

Osaa eri vaiheiden aktiviteeteistä voidaan tehdä samanaikaisesti ja niihin kannattaa varata runsaasti aikaa. Rahoituspäätöksissä saattaa kestää useitakin kuukausia. Samanaikaisesti kirjoituspöytätyöskentelyn tekemisen kanssa voidaan selvittää mahdollisia markkinatutkimuksen tekijöitä kohdemaissa. Heihin otetaan yhteyttä siinä vaiheessa, kun kohdemaat ovat rajattu haluttuun määrään. Kun markkinatutkimuksen tekijät ovat valittuna ja sopimukset tehtynä, teetetään markkinointitutkimus, jonka teettämiseen ja tulosten läpikäymiseen varataan kolme viikkoa. Tulosten perusteella tehdään päätös valitusta maasta. Samanaikaisesti markkinatutkimuksen kanssa tehdään markkinointisuunnitelma ja kilpailutetaan mainostoimisto, joka lähtee tekemään markkinointia. Mainostoimistolla tulee olla kokemusta markkinoinnista vaihtoehtomaihin, jotta he pystyvät välttämään kiellapäätökset ja käyttämään oikeita kanavia markkinoinnissa, jotka sopivat kyseiseen maahan.

## 7 POHDINTA

Kun perustaa startup-yrityksen, tuntuu olevan enemmän sääntö, kuin poikkeus, että se pyritään kansainvälistämään. Suomi on oikeastaan tuotteelle kuin tuotteelle liian pieni markkina, jotta yrityksen pystyisi kasvattamaan ja saamaan katetta riittävästi panostuksiin nähden. Kun yritys kansainvälistetään, on sillä hyvät mahdollisuudet päästä esimerkiksi pörssiin tai tulla ostetuksi isolla rahalla. Tästä viimeisimpänä esimerkkinä Wolt, joka ostettiin amerikkalaisen pörssiyrityksen toimesta seitsemällä miljardilla eurolla, vaikka yritys on tehnyt vuonna 2020 huimat 44 miljoonaa euroa tappiota (Asiakastieto, 2021). Yritys on kuitenkin pystynyt rahoittamaan kasvun ja suuret tappiot rahoituskierroksilla, joilla se on kerännyt yhteensä satoja miljoonia euroja rahoitusta (Wolt, n.d.).

Kansainvälistymisessä on äärimmäisen tärkeää, että kansainvälistymistiimillä on joko itsellä kokemusta ennestään, miten yritys kannattaa viedä kansainvälisille markkinoille tai sitten tiimin tulee verkostoitua sellaisten henkilöiden kanssa, kuten esimerkiksi sarjayrittäjä, joka on kansainvälistänyt monta yritystä, jolla on erittäin vahva kokemus kansainvälistymisestä ja mitä kaikkea se vaatii. On hyvin paljon mahdollista, että yrityksen perustajat joutuvat luopumaan osasta yrityksen osakkeita, mutta todennäköisesti se on lopulta edullisin tapa saada vahvaa kokemusta kansainvälistymisestä yrityksen käyttöön.

Verkostoja pystyy kasvattamaan eri toimijoiden kautta ja Suomessa onkin erittäin hyvät ja täysin ilmaiset palvelut saatavilla Startupeille, paikallisten kaupunkialueiden business-verkostojen kautta, mutta myös Business Finlandin kautta. Näitä kaikkia kannattaa käyttää hyväksi verkostojen kasvattamisessa ja tiedon saamisessa siihen, millaisia kokemuksia eri yrityksillä on ja mitä kaikkia mahdollisuuksia on saada rahoitusta ja tukea yrityksen kansainvälistymiseen. Toki näiden verkostojen, ELY-keskuksen ja Business Finlandin kautta on mahdollista saada rahoitusta, vaikka kansainvälistyminen ei juuri nyt olisi ajankohtaista. Ajatus ja aikomus kansainvälistymiseen tulee kuitenkin olla, sillä ilman sitä rahoitus ja tuki ovat hyvin pieniä.

Kun tuote ja osaaminen ovat kohdillaan, on rahoituksen saaminen helpompaa kuin silloin, jos on perustettu ensimmäinen yritys ja tuote on epävarmalla pohjalla. Rahoitusta on tarjolla hyvin monelta suunnalta ja sitä on mahdollisuus saada huomattavia määriä eri toimijoilta. Kannattaakin olla avoimin mielin. Yksityiset sijoittajat haluavat aina sijoitukselleen tuoton ja se käytännössä tarkoittaa sitä, että pienimmillään perustajien pitää jossain vaiheessa ostaa sijoittaja ulos yrityksestä siten, että sijoittaja saa sijoitukselleen korkoa. On myös mahdollista, että koko yritys myydään suuremmalle yritykselle tai sijoittajaryhmälle.

Kannattaakin miettiä tarkkaan, mitkä ovat pidemmän ajan tavoitteet yritykselle ja sen kansainvälistymiselle. Haluaako saada yrityksen vain mahdollisimman nopeasti niin suureksi, että sen pystyy myymään isolla summalla, vai haluaako mahdollisesti kasvattaa ja kehittää yritystä eteenpäin, jotta yritys tarjoaa hyvän toimentulon ja työllistää mahdollisimman monta henkilöä pitkäaikaisesti ja omistajat oppia itse lisää matkan varrella. Jos tavoite on jälkimmäinen, on silloin syytä pitää suuri osa yrityksen omistuksesta itsellään, jolloin säilyy äänivalta.

Jos suuri osa äänivallasta on muualla kuin yrityksen perustajilla, saattaa jossain vaiheessa eteen tulla tilanne, että yritys, jonka on perustanut, ei olekaan enää se yritys, joka perustettiin, vaan muut omistajat ovat ajaneet yrityksen eri suuntaan, kuin mihin perustajat haluaisivat yritystä viedä. On tapauksia, missä yrityksen perustajatiimi on irtautunut kokonaisuudessaan yrityksestä, koska yrityksen hallitus ja toimiva johto haluavat viedä yritystä eri suuntaan. Tällöin toki yrityksen perustajat ovat matkan varrella myyneet suuren osan osakkuudestaan sijoittajille tai vaikka toimivalle johdolle, joilla sitten on äänivalta yrityksen hallituksessa.

## **7.1 Oppimiskokemus**

Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa matka yritysten kansainvälistymiseen ja kaikkeen, mitä siihen kuuluu. Yritystoiminnan yksi tavoite on tuoda hyötyä yrityksen omistajille, työntekijöille ja yhteiskunnalle verojen muodossa. Hyöty kasvaa, jos yritys lähtee laajentamaan ulkomaille, koska kotimaan markkinat ovat yksinkertaisesti liian pienet, jotta yritys pystyisi kasvamaan isoksi.

Työ on tuonut tekijälle paljon uusia näkökulmia kansainvälistymisestä ja mitä kaikkea yrityksen tulisi ottaa huomioon. Yritys ei voi vain päättää, että lähde-täänpä kansainvälistymään, vaan se pitää tehdä harkiten ja ottaa huomioon monia asioita. Tekijä on myös oppinut näkemään kansainvälistymiseen liittyviä asioita ympärillään ja ottamaan oppia eri lähteistä, kuitenkin pitäen lähdekritiikin korkealla.

Erittäin tärkeä ja oleellinen oppi on ollut, että jos kansainvälistymisen lähtee tekemään muiden tehtävien ohessa, eikä siihen panosteta kunnolla, on hyvin todennäköistä, että panostetut rahat tullaan menettämään ja mitään konkreettista ei tapahdu. Ennen opinnäytetyötä myös tekijä ajatteli, että kansainvälistyminen tapahtuu niin, että valitaan joku maa ja lähdetään miettimään, miten sinne lähdetään tekemään liiketoimintaa. On kuitenkin otettava hyvin monta askelta ennen kuin tiedetään sopiva kohdemarkkina. Riittävän tarkka projektisuunnitelma on myös oleellisessa osassa ja sitä kannattaa opittujen asioiden mukaan tarvittaessa muokata.

## **7.2 Hyöty toimeksiantajalle**

Toimeksiantaja saa opinnäytetyön myötä käyttöönsä työkalut, jolla se pystyy suunnittelemaan tarkasti kansainvälistymisen vaiheet. Työkalut auttavat yritystä myös ymmärtämään, että kansainvälistymistä ei kannata tehdä puolivillaisesti sivuprojektina, vaan se tulee tehdä suunnitelmallisesti ja jokainen vaihe tarkkaan suunnitellen ja resursoiden. Tällä varmistetaan se, että kansainvälistyminen on osa yrityksen strategiaa ja tulevaisuuden tulovirtaa.

Yrityksen johto joutuu kysymään itseltään, onko kansainvälistymisen tapa perinteinen vai kehitetäänkö kansainvälistymiseen ihan eri tapa, joka mukailee enemmänkin SaaS-palvelun tapaa, jolloin kaikki asiat pyöritetään kotimaasta käsin ja kuinka paljon siihen halutaan panostaa.

## LÄHTEET

- Ali-Yrkkö, J. & Jain J. 2005. Offshoring software development – Case of Indian Firms in Finland, ETLA. Discussion papers.
- Andela. 2021. Build remote engineering teams with the world's top talent. Luettu 20.11.2021. <https://andela.com/>
- Bech, H. 2021. Going Global on a shoestring. Äänikirja. Author's Republic. Vii-tattu 17.11.2021. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.bookbeat.fi/kirja/559453>
- Business Finland. 2019. Innovaatioista kilpailukykyä ja kestäväää kasvua. Luettu 16.11.2021. [https://www.businessfinland.fi/496620/globalassets/julkaisut/bf\\_vai-kuttavuusraportti2019.pdf](https://www.businessfinland.fi/496620/globalassets/julkaisut/bf_vai-kuttavuusraportti2019.pdf)
- EK. 2018. Kaksi kolmasosaa yrityssektorin työpaikoista on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Luettu 4.12.2021. [https://ek.fi/wp-content/uploads/web\\_yrityk-set-henkiloston-suuruusluokittain-2016-1.html](https://ek.fi/wp-content/uploads/web_yrityk-set-henkiloston-suuruusluokittain-2016-1.html)
- ETLA. 2016. Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa? Luettu 17.11.2021. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-66.pdf>
- Ework. n.d. Yhdistämme konsultit ja toimeksiantajat. Luettu 20.11.2021. <https://www.eworkgroup.com/fi>
- Finnvera. n.d. Kansainvälistymislaina. Luettu 17.11.2021. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/kansainvalistymislaina>
- Fiverr. 2020. Fiverr business. Luettu 20.11.2021. [https://www.fiverr.com/business?source=top\\_nav](https://www.fiverr.com/business?source=top_nav)
- Freelancer. 2021. How it works. Luettu 20.11.2021. <https://www.freelancer.com/info/how-it-works>
- Glowik, M. 2016. Market entry strategies: internationalization theories, concepts and cases of Asian high-technology firms. Berlin: De Gruyter Oldenbourg
- Guru. 2021. About Guru. Luettu 20.11.2021. <https://www.guru.com/about/>
- Heikkilä, M. 2021 Miki Kuusi ja muut omistajat myyvät kotiinkuljetuksistaan tunnetun Woltin ulkomaille Suomen kaikkien aikojen yritysmyyntillä. Luettu 20.11.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12181153>
- Hopkins, R. 2017. Grow Your Global Markets: A Handbook for Successful Market Entry. Berkeley, CA: Apress L. P
- Hänninen, S. 2019. Onko markkinatutkimus ajan- ja rahanhukkaa? Luettu 16.11.2021. <https://www.linkedin.com/pulse/onko-markkinatutkimus-ajan-ja-rahamhukkaa-salla-h%C3%A4nninen/>



Hänninen, S. & Korkalainen, A. Kuinka lopetat säntäilyn ja kansainvälistyt strategisesti. Webinar. 2.12.2021. Palava Global Oy

Jimenez, G. 2018. ICC Guide to Export/Import, Global Business Standards & Strategies, Fifth Edition.

Kananen, J. 2010. PK-Yritysten kansainvälistyminen. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kotiranta, A., Pajarinen M., Rouvinen P. 2016. Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa? Luettu 15.11.2021. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-66.pdf>

Liljeruus, H. n.d. Internet-markkinoinnin ABC: Mitä on internet-markkinointi. Luettu 17.11.2021. <https://www.digivallankumous.fi/internet-markkinoinnin-abc-mita-on-internet-markkinointi/>

Lindström, S. 2019. Startup-yrityksen määritelmä. Luettu 15.11.2021. <https://www.itewiki.fi/blog/2019/03/startup-yrityksen-maaritelma/>

Noronen, P. Eläkkeellä, Senior Adviser. Business Finland Oy. 2021. Haastattelu 29.10.2021. Haastattelijana Uitti, Toni. Lempäälä.

Osakeanti.net. 2020. Kasvuyrityksen rahoituksen eri vaiheet – osa 2. Luettu 19.11.2021. <https://osakeanti.net/blogi/kasvuyrityksen-rahoituksen-eri-vaiheet-osa-2/>

Peopleperhour. 2021. How PeoplePerHour Works. Luettu 19.11.2021. <https://www.peopleperhour.com/how-it-works>

Pontoon. n.d. Services. Luettu 19.11.2021. <https://www.pontoonsolutions.com/en/>

PRH. 2021. Patentti- ja Rekisterihallitus, Toimintavapausselvitys. Luettu 10.11.2021. [https://www.prh.fi/fi/patentit/palvelut\\_ja\\_tietokannat/tutkimuspalvelut/toimintavapausselvitys.html](https://www.prh.fi/fi/patentit/palvelut_ja_tietokannat/tutkimuspalvelut/toimintavapausselvitys.html)

Roselius, J. Toimitusjohtaja. 2021 Haastattelu 1.11.2021. Haastattelijana Uitti, Toni. Lempäälä.

Roturier, J. 2015 Localizing Apps. Routeledge

Salmi, J. Managing Partner. Sontek Ventures Oy. 2021. Haastattelu 1.11.2021. Haastattelijana Uitti, Toni. Lempäälä.

Springvest. 2021. Suomen parasta kasvurahoitusta. Luettu 19.11.2021. <https://www.springvest.fi/kasvuyhtiolle>

Statista n.d. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024. Luettu 16.11.2021. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Tuomisto, M. 2001. Yritysten Kansainvälistyminen ja Työvoiman kysyntä. Taloustieto Oy

Uitti, T. Startup Ecosystem Community Manager. Business Tampere. 2021. Haastattelu 4.11.2021. Haastattelijana Uitti, Toni. Lempäälä.

Upstack. 2021. FAQ. Luettu 20.11.2021. <https://upstack.zendesk.com/hc/en-us>

Upwork. 2021. Choose your way to get work done. Luettu 20.11.2021. <https://www.upwork.com/i/how-it-works/client/>

Wolt. 2021. About. Luettu 20.11.2021. <https://wolt.com/fi/about>