

## **Aloittelevan ICT-alan yrityksen kansainvälistymismalli:**

mitä tulee huomioida alussa ja miten edetä yritystä kehitettäessä?

Vorobjeff Andrei

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

04.04.2013



<p><b>Tekijä</b></p> <p>Andrei Vorobjeff</p>	<p><b>Ryhmätunnus ja aloitusvuosi</b></p> <p>Tiko 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b></p> <p>Sähköisen palvelun kansainvälistymismalli</p>	<p><b>Sivu ja liitesivumäärä</b></p> <p>62+5</p>
<p><b>Opettajat</b></p> <p>Ari Alamäki</p>	
<p>Nykypäivän kovenevassa yritysten välisessä kilpailussa kansainvälisyys on noussut entistä suurempaan arvoon. Jo puolella kaikista ohjelmistoyhtiöistä on kansainvälistä toimintaa. Ohjelmisto- ja pilvipalveluyrityksille kansainvälistyminen on luonnollinen askel. Kun kotimarkkinat eivät enää kasva niin kasvu löytyy vain kansainvälisiltä markkinoilta, johon yritys tarvitsee markkinankehitysstrategian ja selvityksen yrityksen potentiaalista.</p> <p>Monipuolinen ICT-ala on luonteeltaan kansainvälinen, jonka tuotteet voivat olla laitteita, ohjelmistoja ja palveluita. Jo kolmen vuosikymmenen ajan nopeimmin kasvava toimiala Suomessa on ollut liike-elämän palvelut ja ohjelmistoala, jonka kasvun oletetaan kiihtyvän entisestään.</p> <p>Internet- ja mobiilialalla toimivat kasvuyritykset, startupit, ovat organisaatioita, jotka ovat perustettu etsimään toistettavaa eli skaalautuvaa liiketoimintamallia. Keskeistä startuppien toiminnassa ovat nopeasti kasvavat markkinat, skaalautuvat teknologiat ja liiketoimi ja suuri ja nopea tuottavuus.</p> <p>Kansainvälisille markkinoille tulo merkitsee sitä, että uudella tuntemattomalla toimijalla on vastassaan korkea kynnys, joten yrityksen tulee pyrkiä olla parempi kuin kilpailija. Tärkeintä selvittää kuinka rakennetaan tuote jolla on kysyntää ja miten se viedään asiakkaalle.</p> <p>Kansainvälistyminen on oppimisprosessi, jota yrityksen kannattaa analysoida. Yrityksen on hyvä käydä läpi miten kansainvälistyminen on onnistunut, mitä on opittu kohdealueesta ja asiakkaista ja mikä on kansainvälistymisen kehityssuunta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö keskittyy aloittelevien ohjelmistoyritysten kansainvälistymisen tutkimiseen. Työssä tutkitaan jo kansainvälistyneiden ohjelmistoyritysten kokemuksia kansainvälistymisestä ja luodaan malli aloittelevalle ohjelmistoyritykselle.</p>	
<p><b>Asiasanat</b></p> <p>Kansainvälistyminen, prosessi, ICT-ala, kansainvälistymismalli, ohjelmistoyritys</p>	

## Degree programme in information Technology

<p><b>Authors</b> Andrei Vorobjeff</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Internationalization model for fledgling software companies</p>	<p><b>Number of report pages and Attachment pages</b> 62+5</p>
<p><b>Advisor(s)</b> Ari Alamäki</p> <p>Internationalism has become one of the greatest values in today's fierce competition in the changing world of business. Already half of all software companies have international operations. For Software and cloud service companies, internationalization is a natural step. When their home market is no longer growing, the growth is only found on the international market. This means that a company needs a market development strategy and an analysis of the company's potential for the international market.</p> <p>The purpose of this thesis was to examine the already internationalized software companies' business experiences. Based on the findings, an internationalization model was created for fledgling software companies.</p> <p>The Versatile ICT sector has an international dimension, and its products can be hardware, software and services. For three decades the fastest growing industry in Finland has been business and software industry, whose growth is expected to accelerate even further. According to the thesis, internet and mobile sector in the field of growth companies, also called start-ups, are organizations that are set up to search for scalable business model. Key actions for a start-up business to consider in the fast-growing market are scalable technologies and transactions, and maintain large and rapid productivity.</p> <p>The thesis indicated that international market entry means that a new unknown actor is confronted with a threshold, so the company should strive to be better than the competitor. The most important thing to find out is how the product is built within the demand for it and how it is passed to the customer.</p> <p>The thesis concludes that internationalization is a learning process, and it is beneficial for a company to analyze. It is important to go through the methods of how internationalization was achieved, what has been learned from the target area and the customers, as well as what the future progression of internationalization is.</p>	
<p><b>Key words</b> Internationalization, process, ICT sector, operation model, software business</p>	

# Sisällys

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Yleinen.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Tavoitteet.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Käsitteet .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Yrityksen kansainvälistyminen.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Idea- ja Alkuvaihe .....</b>	<b>11</b>
2.1.1. Kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet .....	11
2.1.2. Kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet .....	11
2.1.3. Kansainvälisen toiminnan edellytykset, resurssit ja osaaminen .....	12
2.1.4. IT – Alan kansainvälistyminen – Skaalautuminen .....	12
2.1.5. Start-up yritykset ja Suomen piilaakso.....	13
<b>2.2 Yrityksen kansainväliset operaatiovaihtoehdot .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Vienti.....	15
2.2.2. Kansainvälinen lisensointi ja franchising.....	15
2.2.3. Kansainvälinen myyntikonttori.....	16
2.2.4. Kansainvälinen sopimusvalmistelu .....	16
2.2.5. Kansainvälinen yhteisyritys .....	16
2.2.6. Projektivienti .....	17
2.2.7. Kansainvälinen liikkeenjohtosopimus.....	17
2.2.8. Kansainvälinen tuotantoyksikkö.....	18
<b>2.3. Päätös kansainvälisen toiminnan käynnistämisestä.....</b>	<b>19</b>
2.3.1. Kohdemaan kilpailutilanne ja kilpailustrategia ICT-aloilla .....	19
2.3.2. Kansainvälinen markkinakohtainen analyysi.....	20
2.3.1. Riskit ja haasteet.....	21
2.3.2. Rahoitus.....	27
<b>2.4 Menestys ulkomailta.....</b>	<b>32</b>
<b>2.5 Tulevaisuus ja strategia .....</b>	<b>33</b>
2.5.1. Irtautuminen .....	33
<b>3 Ohjelmistoyritykset.....</b>	<b>35</b>
<b>3.1 Verkkopalvelut ja verkkosovellus.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. Pelit.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3. Ohjelmistot .....</b>	<b>36</b>
<b>4 Tutkimuksen tavoitteet.....</b>	<b>38</b>
<b>5 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1. Tutkimuksen luotettavuus .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2. Käsiteltävät yritykset .....</b>	<b>41</b>
5.2.1. - Yritys A.....	41
5.2.2. - Yritys B .....	44
5.2.3. - Yritys C.....	49
5.2.4. - Yritys D .....	52
<b>6 Pohdinta .....</b>	<b>54</b>
<b>6.2. Oman oppimisen arviointi .....</b>	<b>58</b>
<b>7 Lähdeluettelo .....</b>	<b>59</b>
<b>8 Liitteet .....</b>	<b>63</b>

# 1 Johdanto

## 1.1. Yleinen

Nykypäivän kovenevassa yritysten välisessä kilpailussa kansainvälisyys on noussut entistä suurempaan arvoon. Jo puolella kaikista ohjelmistoyhtiöistä on kansainvälistä toimintaa. Ohjelmisto- ja pilvipalveluyrityksille kansainvälistyminen on luonnollinen askel. Kun kotimarkkinat eivät enää kasva niin kasvu löytyy vain kansainvälisiltä markkinoilta, johon yritys tarvitsee markkinankehitysstrategian ja selvityksen yrityksen potentiaalista.

Monipuolinen ICT-ala on luonteeltaan kansainvälinen, jonka tuotteet voivat olla laitteita, ohjelmistoja ja palveluita. Jo kolmen vuosikymmenen ajan nopeimmin kasvava toimiala Suomessa on ollut liike-elämän palvelut ja ohjelmistoala, jonka kasvun oletetaan kiihtyvän entisestään.

Internet- ja mobiilialalla toimivat kasvuyritykset, startupit, ovat organisaatioita, jotka ovat perustettu etsimään toistettavaa eli skaalautuvaa liiketoimintamallia. Keskeistä startuppien toiminnassa ovat nopeasti kasvavat markkinat, skaalautuvat teknologiat ja liiketoimi ja suuri ja nopea tuottavuus.

Kansainvälisille markkinoille tulo merkitsee sitä, että uudella tuntemattomalla toimijalla on vastassaan korkea kynnys, joten yrityksen tulee pyrkiä olla parempi kuin kilpailija. Tärkeintä selvittää kuinka rakennetaan tuote jolla on kysyntää ja miten se viedään asiakkaalle.

Kansainvälistyminen on oppimisprosessi, jota yrityksen kannattaa analysoida. Yrityksen on hyvä käydä läpi miten kansainvälistyminen on onnistunut, mitä on opittu kohdealueesta ja asiakkaista ja mikä on kansainvälistymisen kehityssuunta.

Tämä opinnäytetyö keskittyy aloittelevien ohjelmistoyritysten kansainvälistymisen tutkimiseen. Työssä tutkitaan jo kansainvälistyneiden ohjelmistoyritysten kokemuksia kansainvälistymisestä ja luodaan malli aloittelevalle ohjelmistoyritykselle.

## 1.2. Tavoitteet

Tavoitteena on kehittää malli joka tukee palvelun kehittämistä kansainvälistymistä tukeväksi jo alusta lähtien. Työssä nostetaan esiin ICT-alalla toimivan ohjelmistoyrityksen kansainvälistymiseen liittyviä operaatiomalleja ja käydään läpi haasteita ja riskitekijöitä.

Tässä tutkimuksessa haastatellaan kolmea suomalaista jo kansainvälistynyttä tai kansainvälistä kokemusta saanutta yritystä. Tutkimuksessa haastatellaan myös yhtä yritystä, jonka tavoitteena on saada palveluunsa kansainvälisiä asiakkaita ja kansainvälistä kokemusta.

Tutkimuksessa keskitytään myös mitä tulee huomioida tuotekehityksessä ja tukipalveluissa ja miten rahoitusta hankitaan. Työssä keskitytään myös siihen, mitkä ovat kansainvälistymisen riskit ja miten ne tunnistaa ja miten niihin voi varautua.

Työn on tarkoitus auttaa aloittelevaa yrittäjää kansainvälistymisen alussa ja antaa vinkkejä miten edetä yritystä kehittäessä.

### **1.3. Käsitteet**

#### **Born Global**

Suoraan kansainväliseksi kasvuyritykseksi perutettava yritys.

#### **B-to-B**

Yritysten väliset markkinat, jossa yritys myy tuotteita tai palveluita toiselle yritykselle.

#### **Käyttöön perustuva ansaintamalli**

Palvelun maksu tapahtuu käytön määrän mukaan, jota mitataan palvelun käyttöaikana tai käyttäjän kuluttamana kapasiteettina.

#### **PEST-analyysi**

Menetelmä, jolla selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta.

#### **Piilaakso**

Piilaakso on Yhdysvalloissa Kalifornian osavaltiossa sijaitseva korkeateknologian liiketoiminnan keskittymä.

#### **PK-yritysbarometri**

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj sekä työ- ja elinkeinoministeriö tekevät yhteistyössä pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä kuvaavan Pk-yritysbarometrin kaksi kertaa vuodessa. Barometri julkistetaan sekä valtakunnallisena että

alueellisina raportteina. Pk-yritysbarometri perustuu 3900 pk-yrityksen vastauksiin. (Yrittäjät 2013)

### **Segmentointi**

Markkinoilla ja asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Sen takia kaikille asiakasryhmille ei kannata markkinoida samalla tavalla, vaan eriyttämällä ja kohdistamalla. Siten markkinoinnista saadaan taloudellisempaa ja tehokkaampaa.

### **Skaalautuminen**

Skaalautuvuus on liiketoiminnan kasvattamista ja moninkertaistamista. Tuotteen skaalautuvuus on suurien määrien valmistamista, niin että tuotantokustannukset nousevat pilviin.

### **Startup**

Startup on nuori kasvuyritys, joka kehittää ensimmäistä tuotettaan. Yritys tavoittelee nopeaa kasvua ja usein yritys on teknologia-alalla.

### **Teknologialisensointi**

Sopimusta vastaan asiakas saa käyttöoikeuden yrityksen valmistamaan teknologiaan.

### **Tulorahoitus**

Päivittäisestä yritystoiminnasta saatavien tulojen ja menojen erotus.



## 2 Yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen on luonnollinen askel ohjelmisto- ja pilvipalveluyrityksille. Noin puolella kaikista ohjelmistoyhtiöistä on kansainvälistä liiketoimintaa. (Palviainen 2012)

Itäinen Aasia ja Itä-Eurooppa ovat olleet kasvussa. Kansainvälistyminen kannattaa aloittaa laajentamalla markkinoita maantieteellisesti ja kulttuurisesti lähellä oleville alueille. Jatkossa asiakkaiden seuraaminen muille alueille Born Global -mallin mukaan. (Palviainen 2012)

Kansainvälistymisestä saa vauhtia eri aloille, koska olemme kaikki osa maailmanlaajuisista konteksteista. Jatkuvasti lisää yrityksiä hakee kasvua kasvavilta markkinoilta, ja hakee lisää kansainvälisiä asiakkaita. Yrityksiä kiinnostaa myös kansainväliset osakkeenomistajat ja edulliset operaatiovaihtoehdot. (Palviainen 2012)

Nopeiden muutosten globalisoituvassa maailmassa kaikki yrityksen joutuvat kansainvälistymään aktiivisesti tai passiivisesti. Yhä useampi yritys on tilanteessa, jossa kotimarkkinat eivät enää kasva ja kasvu löytyy vain kansainvälisiltä markkinoilta. (Äijö 2008) Kun kotimaiset markkinat eivät riitä, niin yrityksen on kannattaa tehdä markkinankehitysstrategiansa ja selvittää yrityksen potentiaali ulkomaalaisilla markkinoilla.

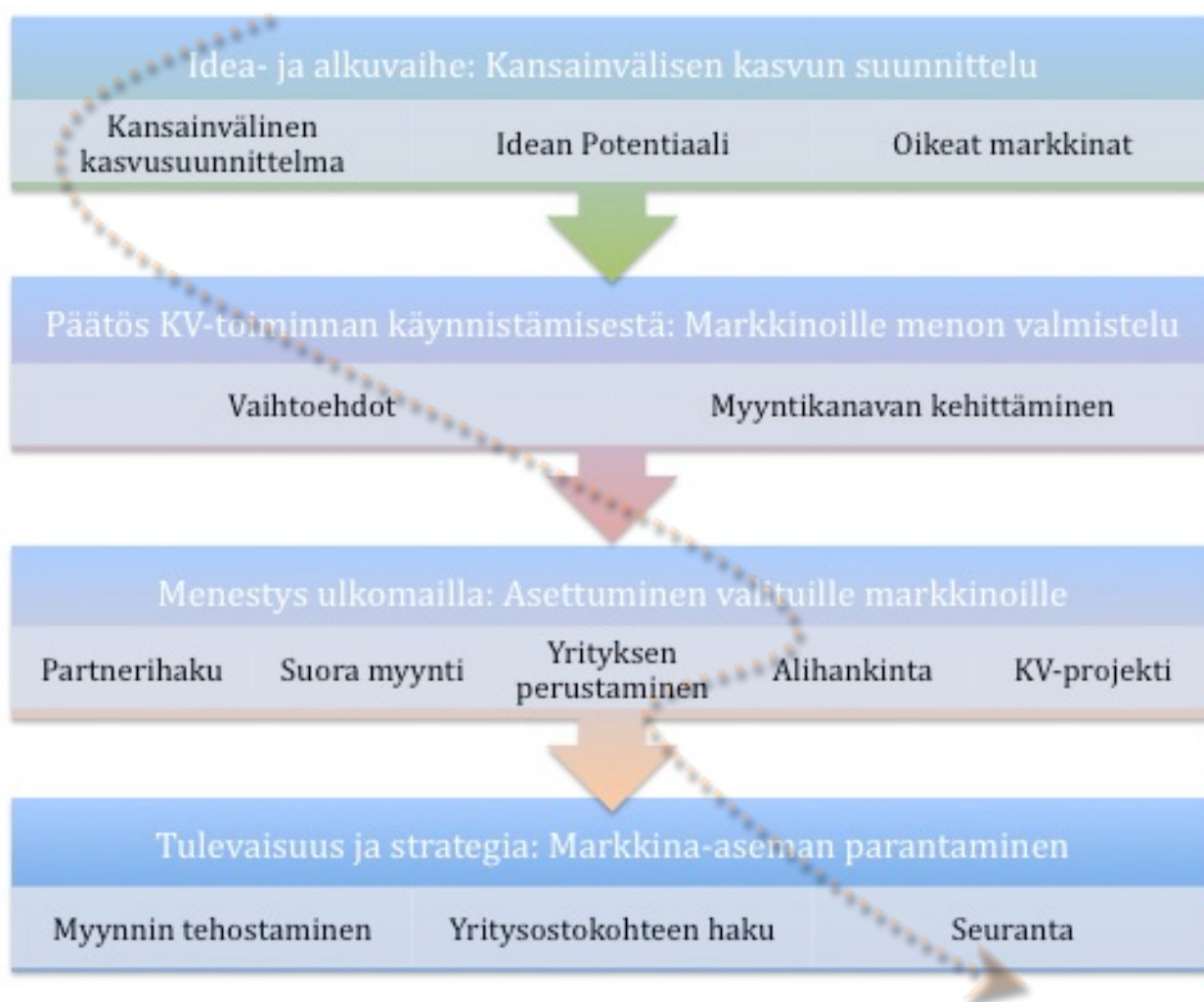
Yrityksen strategian kannalta kyvykkäin tapa on määritellä seuraavat asiat: mitä yritetään tehdä ja miten se toteutetaan. Yritys voi toteuttaa kansainvälistymisstrategiansa yksin, yhteistyössä ulkoistamalla tai omistusjärjestelyjen avulla. (Äijö 2008)

ICT-ala on monipuolinen teollisuudenala, jonka tuotteet voivat olla laitteita, ohjelmistoja ja palveluita. Ala on luonteeltaan kansainvälinen, yritykset ja tuotteet ovat innovaatio- ja teknologiapainotteisia ja ICT-alan yrityksille on tarjolla omat myynti- sekä jakelukanavat ja rahoitusvaihtoehdot. (Äijö 2008)

Idea- ja alkuvaiheessa yrityksen tulisi selvittää kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet. Kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet ovat myös hyvä selvittää. Tärkeintä on perusteellisesti selvittää oman toiminnan edellytykset, resurssit ja osaaminen.

Kun päätös kansainvälisen toiminnan käynnistämisestä on tehty niin kasvustrategian riskit ja haasteet olisi hyvä olla selvillä. Haasteita ovat johtaminen, henkilöstö- ja tuotehaasteet, sekä markkinoiden ja markkinoinnin haasteet. Tärkein on rahoituksen saaminen.

Yrityksen kansainväliset operaativaihtoehdot ovat vienti, lisensointi ja franchising, myyntikonttorin perustaminen kohdemaahan. Kansainvälistyä voi myös ostamalla yrityksen ulkomailta, perustamalla yhteisyrityksen tai tuotantoyksikön ja kansainväliset liikkeenjohtosopimukset. Myös kansainväliset projektit ja sopimusvalmistelut tukevat kansainvälistymistä.



Kuva 1 Käytännön toimenpiteitä eri vaiheissa (Finpro, 2011)

## **2.1 Idea- ja Alkuvaihe**

### **2.1.1. Kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet**

Syy kansainvälistyä on yksinkertainen: pysyä kilpailukykyisenä, lisätä liikevaihtoa ja saada suurempi markkinaosuus. (Hollensen 2006)

Yrityksen on hyvä arvioida laajempia etuja ja vaikeuksia, mitä kansainvälistymisestä seuraa. Kansainvälistymällä yritys turvaa kasvunsa ja tuloksensa. Kansainvälistyminen tuo mahdollisuuden tasata kotimaisen kysynnän kausittaista vaihtelua ja parantaa yrityksen sarjatuotantoetua. (Äijö 2001)

Kotimarkkinoiden pienuus on tyypillisin syy lähteä kansainvälisille markkinoille. Yrityksen asiakkaat voivat myös laajeta voimakkaasti ulkomaille, jolloin toimittajan on imagoinsa ja toimintansa kehittämiseksi seurattava asiakkaitaan ulkomaille. Vaatimuksena kansainväliselle toiminnalle on yrityksen toiminnan ja sen suunnittelu on oltava kansainvälistä tasoa. (Äijö 2001)

Myyntiä tehostamalla kasvu jää usein lyhytaikaiseksi, joten kasvupotentiaalia on hyvä etsiä ulkomailta. Tuotteella on myös elinkaarensa, joten kansainvälistymällä voidaan pidentää tuotteen elinkaarta. Erikoistamalla tuotteita ja keskittymällä yhteen tuotekategoriaan tuo suurtuotannon etuja, joka avaa uusia kansainvälisiä markkinoita. Yrityksen hajottaessa toimintansa useammalle markkina-alueelle pienentää riskiä. Toiminta ulkomailla antaa myös inspiraatiota ja uusia ideoita. Skannaamalla ulkomaan markkinoita yrittäjä voi löytää uusia vientituotteita. (Kananen 2010)

### **2.1.2. Kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet**

Globalisaatio on erikoistumista toimiala- ja yritystasolla. Yrityksen yhä useampi toiminto tai tehtävä voidaan siirtää muualla tehtäväksi. Toimialojen ja yritysten lisäksi myös toimintoja ja työtehtäviä voidaan siirtää ulkomaille. Kyseessä voi olla korkean koulutustason tehtävä tai toisaalta matalan koulutustason rutiinitehtävä. Päätöksen taustalla on usein alueellinen palkkataso. Tämän mahdollistaa ICT-teknologian avulla aikaansaatu reaaliaikainen ja halpa

informaationvälitys. ”Koska ohjelmistot ovat tallennettavissa ja siirrettävissä digitaalisessa muodossa, niitä voidaan kehittää paikkariippumattomasti siellä, missä se on tehokkainta.” (Ali-Yrkkö, Martikainen 2008)

### **2.1.3. Kansainvälisen toiminnan edellytykset, resurssit ja osaaminen**

Jos motivaatio ja sitoutuminen on kohdallaan, niin periaatteessa kenestä tahansa voi tulla menestyvä yrittäjä. Kasvavan yrityksen tarvitsema osaaminen voidaan hankkia aiemman yritystoiminnan tai yleisen elämänkokemuksen kautta. Yrittäjä- tai johtotiimin valinnassa huomiota kannattaa kiinnittää siihen että muiden osaaminen täydentää yrittäjän omaa osaamista. Kasvuyrittäjänä menestyy kun oppii itse, ja osaa opettaa muita, ottaa faktat esiin ja tarttuu nopeasti toimiin ja on pitkäjänteinen. (Valli 2007)

Tärkeä keino luoda kilpailuetua erityisesti matalan teknologian tuotteiden yrityksissä ovat vahvat järjestelmät, tiivis integroituminen sekä tehokas yhteistoiminta. Innovaatioita kannustavat myös erinomaiset suhteet alihankkijoiden, valmistajien ja asiakkaiden kesken. Suosituskykyä ja innovaatioprosesseja pidetään yllä aktiivisella verkostoitumisella. Vahvat suhteet voivat luoda myös joustavuutta, jos luottamus on saatu sellaiselle tasolle, että yritykset voivat jakaa salaisuuksiaan. (Poulfelt 2007)

Organisaation on mukauduttava yrityksen kasvuun, joten sitä on kehitettävä valmiiksi seuraavaa kasvuvaihetta varten. Kriittisin haaste tässä vaiheessa on henkilöstön rekrytointi. Uusilla tulokkailla tarvitaan tarpeisiin sopivaa osaamista ja kyvykkyyttä, sekä sopiva asenne. Menestymistä tukevat myös yrittäjien päättäväisyys, määrätietoisuus ja kyky tehdä nopeita päätöksiä. (Poulfelt 2007)

### **2.1.4. IT – Alan kansainvälistyminen – Skaalautuminen**

Suurin osa startupeista toimii Internet- tai mobiilialalla, mutta myös perinteisessäkin teollisuudessa tarvittaisiin kasvuyrityksiä. Amerikkalainen kasvuyritysguru Steve Blank on määritellyt startupin blogissaan näin: ”Startup on organisaatio, joka on perustettu etsimään toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia.” (Kuusela 2013)

Vaikka asiakkaiden määrän suurella kasvulla on suuri merkitys, tärkeintä on kasvuyrityksen kyky skaalata kysyntä vastaamaan tarjontaa ja ohittamaan kilpailijat.

Kasvuyrityksen on pystyttävä varautumaan myös nopeasti kasvaville markkinoille, ilman että vastaavasti pääomainvestointien tarve kasvaa. Tämä skaalautuvuus täyttää myös tekniset ja markkinaolosuhteet. Esimerkiksi ohjelmisto- ja Internet-palvelujen asiakkaat voidaan palvella ilman suurta kasvua pääomasijoituksissa.

Kun kyseessä on puolijohteet; sirun suunnittelun jälkeen, yritys voi erikoistuneen ja asiantuntevan valmistajan avulla tuottaa yhä useampia siruja vain tuotantokustannuksilla. Suurin osa sirun arvosta on suunnittelussa, joten jokaisen sirun tuotto on suuri ja kustannukset ja tuotot hajaantuvat nopeasti. Skaalautuvuus on hallitseva piirre tietotekniikan alalla ja onnistuneelle pääomasijoittamiselle se on edellytys.

Pääomasijoittajalle ihanteellisin yritys on nopeasti kasvava yritys, jonka voitto ja kustannukset eriyvät merkittävästi. Jos yritys ei skaalautumalla pysty tulla hallitsevaksi toimijaksi (kilpailijoihin nähden) niin ei ole juurikaan hyötyä investoida merkittävästi riskipääomaa niihin. (Kenney, 2012)

Keskeiset tekijät pääomasijoitustoimintaan ovat:

1. Nopeasti kasvavat markkinat
2. Skaalautuvat teknologiat ja liiketoimi
3. Suuret ja nopea tuottavuus (Kenney, 2012)

### **2.1.5. Start-up yritykset ja Suomen piilaakso**

Start-up on uusi ICT-alan yritys, jonka alkuperäiset perustajat kuuluvat edelleen omistajiin. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes kuvaa Start-up yritystä nuoreksi innovatiiviseksi kasvuyritykseksi. Tekesin kuvauksen mukaan nuori kasvuyrityksen ikä on alle 6 vuotta ja koko pieni, joka panostaa voimakkaasti innovaatiotoimintaan. "Yritys on voimakkaan kansainvälisen kasvun kynnyksellä ja sillä on kilpailuetu, jolla on saavutettavissa merkittävää kasvua ja liiketoimintaa." Nuorella kasvuyrityksellä on myös uskottava kasvusuunnitelma ja osaava johtotiimi. (Tekes 2011)

Start-up yrityksiä tukemaan ja Nokian kriisin synnyttämän rakennemuutoksen vuoksi pääkaupunkiseudulle suunnitellaan Suomen omaa Piilaaksoa. Aalto-yliopiston täydennyskoulutusyksikön vetämä työryhmä esittää, että kasvuyrityksiä tukevia palveluita pitäisi keskittää saman katon alle. Työryhmä pohtii keinoja uusien työpaikkojen luomiseen tieto- ja viestintäteknologia-alalle, ja ehdottaa sekä julkisella että yksityisellä rahalla toimivaa organisaatiota aloittelevien yritysten avuksi, jotta ne voisivat testata tuoteideoitaan nopeasti ja edullisesti.

(Saarinen 2013)

Kalifornian Piilaaksossa suomalaisia yhtiöitä on yli 40, joista suurin osa on pieniä startupeja. Piilaaksossa on yrityshautomaita, sijoittajia ja ideoiden jalostamista. Suomalaisia yrityksiä alueella ovat mm. Nokia, maailman nopeinten kasvava peliyhtiö SuperCell ja lääkäripalveluita löytämistä helpottava BetterDoctor. Piilaaksossa sijaitsee myös suomalaista vientiä tukevat Finpron ja Tekesin toimistot. Myös Aalto-yliopiston Entrepreneur-ohjelma tukee uusia yrittäjiä Suomesta Piilaaksoon. Suomalaisen sijoittajan Michel Wendellin mukaan startup-toiminta perustuu erityisesti siihen, että tuotteet saadaan nopeasti asiakkaille.

(Koskinen 2013)

Tyypillisesti pääomasijoittajilta haetaan rahoitusta kasvun rahoittamiseksi. Startup kulttuuriin kuuluu yrityksen rakentaminen suurella riskillä ja kasvua haetaan nopeasti. Ennen kun rahaa alkaa virtaamaan kassaan niin yritys rahoittaa toimintaansa pääomasijoituksilla ja tuilla. Suuri osa startup yrityksistä on saanut Tekesin tukia. (Rajala, Tikkanen 2013)

Kokenut startup-yrittäjä Tero Sarkkinen vertailee Yhdysvaltojen Piilaaksoa ja Espoon yrityskulttuureja. Kun piilaaksossa plussaa on ilmasto, niin Espoosta löytyy koulutettu ja uskollinen työvoima. Tosin Espoossa kehitys on suhteellisen hidasta ja ongelmana on ylivarmistaminen. Piilaakson eduksi on ”Kaikki on mahdollista” – ilmapiiri ja Piilaaksossa on maailman suurin keskittymä asiakkaita, toimittajia, työntekijöitä ja rahoittajia. Piilaakson ei niin houkutteleva puoli on myös korkea hintataso. (Helling 2013)

## **2.2 Yrityksen kansainväliset operaatiovaihtoehdot**

### **2.2.1. Vienti**

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa perinteinen vienti on yleisin tapa harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla. Kotimaassa valmistettu tuote viedään ulkomailla joko epäsuorasti välikäsiä käyttäen tai suoraan itse. Internet jakelukanavana mahdollistaa kansainvälistymisen ilman suuria investointeja. Erityisesti digitaalisesti siirrettävät tuotteet hyötyvät ja pienikin yritys pääsee hyödyntämään osaamistaan ja kilpailemaan globaaleilla markkinoilla. (Vahvaselkä, 2009)

### **2.2.2. Kansainvälinen lisensiointi ja franchising**

”Kansainvälisessä lisensioinnissa ulkomainen yritys ostaa oikeuden käyttää yrityksen omistamaa immateriaalioikeutta eli esimerkiksi tuotteeseen tai valmistukseen liittyvää tietoa, kuten patenttia, tavaramerkkiä, mallisuoja, tietotaitoa tai tekijänoikeutta.” (Vahvaselkä, 2009) Kertamaksua, etukäteismaksua tai royaltia vastaan ostajayritys saa luvan valmistaa ja myydä lisenssin myyneen yrityksen tuotteita kotimaassaan. Lisenssi on sopimuksen kattavuuden mukaan rajattavissa tietylle alueelle, myös hinnasta, tuotannosta, laadunvalvonnasta ja imagosta sovitaan. Kun yrityksen voimavarat, kuten osaaminen, pääoma, tai henkilöstömäärä, eivät riitä maailmanlaajuiseen operaatioon, lisensiointi on hyvä vaihtoehto hyödyntää osaamista ja innovaatiotaan. (Vahvaselkä, 2009)

Franchisingissa on kyse palvelun tai tuotteet tarjoamisesta asiakkaalle kontrolloidusti. Keskeisiä ovat yrityksen nimi, tuotteen tavaramerkki ja maine. Sopimuksessa säädelään markkinointia, viestintää, imagoa ja brändiä. (Äijö 2008)

Tuotteen valmistus- ja myyntioikeuden myynnin etuna on alhaiset aloituskustannukset ja nopea ja helppo tapa päästä ulkomaalaisille markkinoille. Kustannuksia tulee koulutuksesta ja valvonnasta, joka on varsin työlästä. Aluksi yrityskumppanin markkinatuntemus ja tuotannontekijät ovat tärkeitä, lopulta kumppanista voi tulla potentiaalinen kilpailija. (Äijö 2008)

### **2.2.3. Kansainvälinen myyntikonttori**

Viennin luonnollisena jatkeena on ulkomaalaisen myyntikonttorin perustaminen. Kansainvälisen myyntikonttorin perustaminen ei merkitse vielä ulkomaisen tuotantotoiminnan aloittamista. Myyntikonttorista aiheutuvat kiinteät kustannukset on pystyttävä kattamaan myynnillä, ennen voittojen tavoittelemista. Toinen edellytys myyntikonttorin perustamiseksi on riittävä kokemus ja markkinainformaatio ulkomaisesta markkinasta. Myyntikonttorin perustamisen jälkeen on luotava jakeluverkosto. (Äijö 2008)

Myyntikonttorin perustaminen avulla yritys saa suoraan tietoa ulkomaisesta markkinasta ja kokemusta. Ulkomaisen myyntikonttorin perustamiskustannukset ovat korkeat, tosin mahdolliset voitot ovat suurempia. Myyntikonttori ulkomailla on riskipitoinen, vaativa ja vähemmän joustava, mutta tuotetta on helpompi markkinoida ja kontrolloida kohdemaassa. (Äijö 2008)

### **2.2.4. Kansainvälinen sopimusvalmistelu**

Kun yritys etsii ulkomailta yhteistyöyrityksen, kutsutaan sitä kansainväliseksi sopimusvalmisteluksi. Ulkomainen yritys sitoutuu sopimuksen perusteella valmistamaan yrityksen tuotetta ja luovuttaa tuotteen takaisin yritykselle myyntiä varten. Jos yhteistyökumppani valmistaa vain puolivalmiin tuotteen, sitä kutsutaan Alihankinnaksi. Valmiin tuotteet myynnistä ja markkinoinnista vastaa tuotteen omistava yritys. Tämä on suhteellisen nopea tapa saada tuotteet ulkomaille, mutta vaatii myyntitoiminnan kustannukset ja enemmän osaamista ja kustannuksia. Sopimusvalmistelu sopii joustavaan markkinoiden testaamiseen. (Äijö 2008)

### **2.2.5. Kansainvälinen yhteisyritys**

Yhteisyritys on hyvä vaihtoehto jos yritykseltä puuttuu jotain, jonka se voi saada parhaiten yhteisyrityksen avulla. Osapuolet voivat tuoda yhteisyritykseen rahan lisäksi teknologiaa, markkinointi- ja liikkeenjohtoa, henkilökuntaa, raaka-aineita ja tuotteita ja laitteita ja tuotantolaitoksen. Yhteisyrityksen etuna on ulkomaisen yrityksen resurssit, kokemus, informaatio markkinoista ja riskien jakautuminen. Jos markkinat ovat pienet, vaikeat ja riskipitoiset, niin yhteisyritystä voi olla vaikeaa kontrolloida. Yhteisyrityksellä voi myös olla



kommunikaatiovaikeuksia ja voiton jakamisesta ja erilaisista päämääristä voi aiheutua haittaa. (Äijö 2008)

Hyvällä sopimuksella voi pyrkiä ratkaisemaan ongelmia mahdollisimman pitkälle. Pitkällä aikavälillä yhteisytykset ovat epävarmoja, koska yrityksen edut eivät välttämättä ole täysin yhtenevät, ja yhteisytyksestä voi mahdollisesti muodostua potentiaalinen kilpailija. (Äijö 2008)

### **2.2.6. Projektivienti**

Ajallisesti, paikallisesti ja sisällöllisesti rajatun hankkeen myyminen ulkomaalaiselle asiakkaalle, jossa tilaajana voi olla ulkomainen yritys, valtio, kunta tai kansainvälinen järjestö. (Vahvaselkä 2009)

Projektivienti on muita operaatiovaihtoehtoja vaativampi muoto. Tässä operaatiomuodossa on yleensä erittäin suuret riskit ja toiminta on vaativaa ja monimutkaista, esim. Juridisesti. Projektivienti antaa yritykselle suoraa ulkomaista kokemusta ja tietoa ja tuo pitkän aikavälin joustavuutta yrityksen toimintaan. Toisaalta projektivienti sitoo paljon keskeisiä resursseja, kuten rahaa, osaamista ja henkilökuntaa. (Äijö 2008)

### **2.2.7. Kansainvälinen liikkeenjohtosopimus**

Sopimuksella siirrettävä osaaminen voi olla liikkeenjohdollista, laskentatoimen, markkinoinnin tai tekniikan osaamista. Liikkeenjohtosopimus tarkoittaa, että yritys johtaa ulkomaista organisaatiota omistajiensa puolesta asiakkaan kustannuksella sovitun ajan. Yrityksen johtohenkilöstö myös siirtyy asiakasyritykseen määrääjäksi sopimuksen mukaisesti. (Vahvaselkä 2009)

Liikkeenjohtosopimusta ei yleensä käytetä erillisenä ulkomaisille markkinoille menokeinona tai toimintavaihtoehtona. Kovin monella yrityksellä ei ole varaa irrottaa tarvittavaa henkilökuntaa pysyvään laajamittaiseen toimintaan. Sopimusta käytetään tavallisimmin projektiviennin yhteydessä, jossa ”tilaajayritys saattaa pyytää tuotantolaitoksen myyjää johtamaan tuotantolaitoksen liiketoimintaa, kunnes sen oma henkilökunta on saatu

koulutettua.” Jos yhteisyrityskumppanilta puuttuu liikkeenjohdon osaamista ja kokemusta, niin liikkeenjohtosopimus voi olla pysyvä järjestely. (Äijö 2008)

Potentiaalisia etuja liikkeenjohtosopimuksessa ovat alhaiset kustannukset ja investointiriskit. Se on joustava ja nopea tapa, hyvin kontrolloitavissa. Toisaalta toiminnallisesti ja taidollisesti vaativa. Sopimus on myös monimutkainen ja vaativa dokumentti ja vaatii runsaita ja korkeatasoisia henkilöresursseja. (Äijö 2008)

### **2.2.8. Kansainvälinen tuotantoyksikkö**

Perustana ulkomaisen tuotantoyksikön avaamiselle voivat olla kohdemarkkinoiden suuri kysyntä ja tarve olla lähempänä asiakkaita. Syynä voi olla myös valmistuskustannusten edullisuus. (Vahvaselkä 2009)

Oman tuotantoyksikön perustaminen on kansainvälisille markkinoille laajenemisen viimeinen vaihe. Vaihtoehtoisia nimityksiä on ulkomainen tytäryritys tai ulkomainen tuotantolaitos. Tämä on luonnollinen vaihtoehto, kun vienti ei kaupan esteiden takia ole realistinen vaihtoehto. Kun yritys on hankkinut kokemusta ja tietoja ja vienti on ollut menestyksekkästä, oma tuotantolaitos on luonteva jatke. Tuotantoyksikön perustaminen vaatii eniten kaikki resursseja, aikaa ja omaa korkeat kustannukset riskeineen. Toisaalta se on paras mahdollisuus kontrolloida tuotantoa ja markkinoita ja mahdollistaa korkeimman potentiaalisen voiton. (Äijö 2008)

## **2.3. Päätös kansainvälisen toiminnan käynnistämisestä**

Palvelualan kasvuyritykset harjoittavat keskimääräistä harvemmin vientiä Suomesta. Ulkomaisia tytäryrityksiä tai muita ulkomaanyksiköitä kasvuyrityksillä on harvemmin verrattuna muihin yrityksiin. Yleisempää on, että kasvuyrityksellä on ulkomaalainen omistaja, sillä kymmenesosa kasvuyrityksistä on ulkomaalaisomistuksessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

Kansainvälistymisen kolme strategista päätösaluetta ovat Miksi, Minne ja Miten kansainvälistyä. Ennen lopullista kansainvälistymispäätöstä selvitetään yrityksen motiivit ja yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset ja esteet sekä kansainvälistymistä edistävät seikat. Sen jälkeen valitaan alueet, joilla liiketoimintaa aiotaan toteuttaa, jonka jälkeen päätetään miten yritys aikoo kansainvälistyä valitsemallaan markkina-alueella. (Vahvaselkä 2009)

Kotimarkkinoiden pienuus ja sijainti luo kansainvälistymispaineen ja toimii painetekijänä. Kohdemarkkinoiden suuruus toimii mahdollisuuksia tarjoavana imutekijänä. Kansainvälisesti orientointunut muutosagentti on ensisijainen kansainvälistymisen käynnistäjä. Taustatekijöitä ovat koulutus, kokemus, kansainvälinen tausta, sitoutuneisuus, uusien työntekijöiden kansainvälisen markkinoinnin kokemus, osaaminen ja valmiit kontaktit. (Vahvaselkä 2009)

Kohdemarkkinoiden valinnassa kohdemarkkinoita voidaan verrata PEST-analyysillä, jossa toimintaympäristöjä verrataan Poliittisesta, Sosiokulttuurisesta, Teknologisesta ja Taloudellisesta näkökulmasta. (Vahvaselkä 2009)

### **2.3.1. Kohdemaan kilpailutilanne ja kilpailustrategia ICT-aloilla**

Ennen kilpailijoiden kanssa tekemisiin ryhtymistä on tärkeää analysoida kilpailutilanne. Tärkeää on selvittää miten kilpailutilanne vaikuttaa markkinoille asettumisen helppouteen ja mahdolliseen tuottavuuteen. Muutaman ison yrityksen markkinoiden dominointi voi vaikuttaa markkinoille pääsyyn ja myöhästyttää jakelua. Sirpaloituneempi yritys rakenne voi olla verraten helpompi markkinoille pääsemisen kannalta. (Hollensen 2006)

Analysoidessa kilpailutilannetta tulee ottaa huomioon kilpailijoiden määrä ja koko, kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, yritysten kansainväliset markkinointisuunnitelmat ja myös myyntimäärä ja onko kilpailija paikallinen toimija vai monikansallinen. (Hollensen 2006)

ICT-alalla yritysten, tuotteiden, toimintatapojen ja asiakkaiden kirjo on hyvin laaja. Tämä ominaispiirre tuo kansainvälisen kilpailustrategian sisältöön ja painatukseen haasteita. ICT-yritykset ovat innovaatio- ja teknologiapainotteisia ja teknologia saattaa muuttua nopeasti ja silti ICT-yrityksen keskeinen haaste on saada tuotteet yleisesti hyväksytyiksi massamarkkinoilla. Ala on luonteeltaan globaali ja kotimarkkinat ovat usein pienet. Kansainvälistymisestä tekee haasteellisen myös tuotekehitys, joka vie runsaasti aikaa ja rahaa. Nopean kansainvälistymisen tekee vaikeaksi ja riskipitoiseksi myös yrityksen pieni koko ja resurssipula. (Äijö 2008)

Internet on nykyisin ICT-sektorilla myynti- ja jakelukanava. Se on käytännöllinen maailmanlaajuiseen viestintään, myyntiin ja jakeluun. Yritykset pyrkivät kehittämään standardituotteita ja massoille räätälöityjä palveluita, jotta päästään kannattavaan kasvuun. ”Yrityksen on kasvatettava sisäistä osaamistasoa erityisesti sisäisten prosessien tehostamiseksi sekä asiakas- ja palveluystävällisyyden lisäämiseksi.” (Äijö 2008)

### **2.3.2. Kansainvälinen markkinakohtainen analyysi**

Pitkällä aikavälillä aito asiakaslähtöisyys ja syvälinen asiakastuntemus ovat perusedellytyksenä kaikelle yritystoiminnan onnistumiselle ja selkeälle strategialle. Alkuvaiheessa riittää, että kohdemaassa selvittää kokeneen jälleenmyyjän kokemuksia ja tietoja. Luotettava ja konkreettinen tieto markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista on perusvaatimus. Tarkemmin on hyvä käydä läpi markkinoille pääsyn esteet, markkinoiden ja kysynnän koko ja kehitys ja asiakasanalyysi. Markkinakohtaisessa analyysissä arvioidaan kokonaismarkkinoiden koko, kehitys ja koostumus. (Äijö 2008)

Analyysissä tehdään myös arvio kilpailijoista, asiakkaiden segmentointi, markkinatutkimusta ja tuotetestejä. Muita markkinoihin vaikuttavia tekijöitä ovat maan lait ja määräykset, jotka vaikuttavat palvelun tai tuotteen myyntiin. Markkinatietoa ja oman markkinoinnin suunnittelua auttaa media ja muut vaikutuskanavat. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2013)

Riippuen tuotteesta tai palvelusta niin jakelu ja jälleenmyynti vaihtelee paikallisen partnerin kautta Internetin kautta tapahtuvaa myyntiin. Kunnissa ja valtion omistamissa yhtiöissä IT-ratkaisuja ostetaan julkisen hankintaprosessin kautta. Niitä suositellaankin tehtäväksi yhteistyössä isomman partnerin kanssa. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2013)

### **2.3.1. Riskit ja haasteet**

Vientikaupan hallintaan liittyy usein hallinto-ongelmia ja kuljetuksiin ja vakuutuksiin liittyviä ongelmia. Henkilöstön osaamisen puute tai huono motivaatio ja Kulttuurin väärinymmärtäminen ja erilaiset toimintatavat aiheuttavat odottamattomia ongelmia. Rajalliset voimavarat ja resurssiongelmat ovat pienen yrityksen ongelmia. Vientiyrityksen kannattavuutta horjuttavat kysyntäongelmat. Yrityksen kapasiteetti ei ole riittävä, joten tuotanto- ja teknologia voivat myös aiheuttaa ongelmia. Markkinoillepääsy on kallista, tutkimus- ja kehityskustannukset ovat korkeita, joten viennin rahoitustarve saattaa yllättää yrityksen. Asiakastarpeiden muuttuminen tulee ottaa huomioon viennin tulevaisuutta huomioidessa. (Vahvaselkä 2009)

Oikeanlaiset teknologiset ratkaisut ylläpitävät kilpailukykyä, jonka ylläpitoon vaikuttavat myös liiketoiminnan, teknologian kehittäminen ja käyttöönotto. Yritys ei voi jäädä yhden tuotteen varaan, koska muuttuvat asiakastarpeet, aktiiviset kilpailijat ja muuttuva teknologia vaikuttavat tuotekehityksen tarpeeseen. Uuden kohdemaan valtaaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja, joten markkina-alueen laajentaminen on suunniteltava hyvin. (Vahvaselkä 2009)

Esimerkki 1. Ensin palvelut, seuraavaksi tuotteet. Hyvänä esimerkkinä voisi pitää Oraclen ostamaa avoimen lähdekoodin tietokantajaohjelman MySQL yritystä, josta irtautuneet työntekijät perustivat SkySQL yhtiön.

SkySQL:n valttina on ollut vahva osaaminen, jotka siirtyivät MySQL yrityksestä mukanaan suuri määrä kokemusta. Perustettu yhtiö keskittyi alkuvuosien aikana pelkästään palvelubisnekseen. Yleensä startup-maailma nojaa omiin tuotteisiin, joten se oli harvinaista. SkySQL tarjosi ensin palveluja MySQL:n käyttäjille ja hankki sen ympärille asiakaskunnan, jonka jälkeen selvitettiin minkälaisia tuotteita asiakkaat haluavat. (Öhrnberg 2012)

Yrityksellä on kansainvälinen toimintatapa. Suomessa on neljä henkilöä ja loput tekevät töitä etänä ympäri maailmaa. SkySQL perustajan Patrik Sallnerin mukaan palvelubisnekselläkin pärjäisi, mutta tuotteita pitää olla jos halutaan, että liiketoiminta skaalautuu kunnolla. Yhtiö julkaisi vuoden 2012 lopulla tuotteen joka mahdollistaa MySQL-tietokantojen käyttöönnoton ja hallinnan pilviympäristössä. (Öhrnberg 2012)

Yrityksen SkySQL on esimerkki siitä, että startup voi lähteä liikkeelle ensin hankkimalla asiakkaita ja liikevaihtoa palveluita myymällä. SkySQL on onnistunut saamaan kahdessa vuodessa kansainvälisen asiakaskunnan, ja yrityksen haasteet liittyvät nopeaan kasvuun ja liiketoiminnan muutokseen. Kasvuun tarvittava henkilökunnan rekrytointi tuo oman haasteensa. Tuotteet syntyvät asiakkaiden avulla, kehittämällä ja testaamalla ja myös SkySQL:n haasteena on, miten ratkaisuihin ja palveluihin saataisiin rahaa, jotka asiakkaat kokevat usein saavan ilmaiseksi. (Niemi 2012)

Ilmaisjakelu on mietityttänyt SkySQL-yritystä, mutta strategia on osoittautunut kannattavaksi. Rahaa yritys saa lisenssiversioista ja ohjelmistotuista. SkySQL:n toinen perustaja ja MySQL:n kehittäjä sanoo: ”Satojen asiakkaiden sijaan lähdimme siitä, että otetaan miljoonia käyttäjiä. Jos edes yksi tuhannesta maksaa, se on jo hyvä bisnes”. SkySQL:n organisaatiomalli on hajautettu, jossa työntekijät työskentelevät ympäri maailmaa ja varsinaista pääkonttoria yrityksellä ei ole. (Rantanen 2013)

## **Johtaminen**

Johtamisen pitää muuttua yrityksen kasvaessa. Innovatiivisuutta, etsivää ja kokeilevaa toimintatapaa tarvitaan alkuun, mutta yrityksen edetessä lisääntyy sisäisen tehokkuuden tarve.

Johtamisen otteiden on muututtava aiempaa suoritus- ja tehtäväsuuntaisemmiksi. Yrityksen rakenne, järjestelmät ja arvot kytkeytyvät johtamistapaan ja –tyyliin. Isoksi kasvaneen yrityksen hallinta vaatii usein myös keskittymistä ja rakennejärjestelyjä. Jos muutoksessa epäonnistutaan, yritys voi ajautua kriisiin, johon tarvitaan ulkopuolisten konsulttien apua tai uuden toimitusjohtajan palkkaamista ulkopuolelta. (Lindell 2007)

Käynnistysvaiheessa johtaminen ja toiminta on kokeilemista ja oppimista, jolla etsitään jatkuvasti entistä parempia tapoja toimia. Silloin organisaatio ja toimintatavat ovat epämuodollisia ja vakiintumattomia.

Kasvuvaiheessa kehittämisen painopiste siirtyy tuotteesta prosesseihin. Käytettävät teknologiat ja markkinoinnista päättää yritysjohto. Kasvuvaiheessa yrityksen on haettava operatiivista tehokkuutta ja yrityksen on omaksuttava vakioituja ja toistuvia toimintatapoja. Yritysjohto ja omistaja ottavat päävastuun toiminnasta ja organisaatio tarvitsee ammattimaista henkilökuntaa. (Lindell 2007)

Kypsyysvaiheessa tuotannon tehokkaat ratkaisut ovat päähaasteena. Kilpailu aiheuttaa kamppailua markkinaosuuksista ja menestystekijöiden muuttuessa, toiminta vaatii tapojen muutosta. ”Yritys joka sopeutuu parhaiten, jää eloon”. Tässä vaiheessa vaaditaan paljon yritysjohtoon päätöksentekokyvyltä. (Lindell 2007)

## **Henkilöstö**

Kasvuyrityksissä osaamispääomaa; kasvuyritysten henkilöstö on usein pitkälle koulutettua, sillä 49% kasvuyrityksistä on töissä vähintään yksi korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö. 20% kasvuyrityksien henkilöstöstä yli puolella on teknisen alan tutkinto. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

Vision+ yhtiön toimitusjohtajan Tero Ojanperän mukaan ”yritysten verkostoituminen, Aalto-yliopiston perustama Startup Sauna, erinomainen osaaminen ja koulutus ovat luoneet kasvualustaa lupaaville liikeideoille ja tuotteille.” (Sajari 2012)

Erityisosaamista vaativa vienti on haastavaa ilman kielitaitoa. Toinen tärkeä taito on vientitekniikan tunteminen, joka on tärkeää toimitusvarmuuden takaamiseksi. Siihen liittyvät kuljetus-, huolinta-, ja vientitullaustoiminta. (Kananen 2013)

## **Tuotekehitys**

Patenttien omistaminen on harvinaista kasvuyrityksillä, sillä kasvuyrityksistä noin 4% on hakenut patenteja Euroopan patenttitoimiston (EPO) patenteja. ”Euroopassa esim. ATK-ohjelmistot, liiketoimintamallit ja muut palvelualoille tyypilliset innovaatiot ovat huonosti patentoitavissa.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

Markkinoiden muuttuessa jatkuvasti kasvupotentiaalia etsitään ulkomailta. Tuotteiden elinkaari on rajattu, jolloin yritys voi pyrkiä saamaan lisää myyntiä uusimalla tuotettaan tai tehostamalla myyntiä kotimaanmarkkinoilla. Kansainvälistymällä yritys säilyttää myyntitason ja hyödyntää osaamistaan muilla markkinoilla. Uusien tuotteiden kehittäminen on kallista, mutta pakollista, jos haetaan kasvua. Kasvukeinot ovat nykyisten tuotteiden myynnin tehostaminen kotimaan markkinoilla ja uusien tuotteiden kehittäminen kansainvälisille markkinoille. Ulkomailta haettavat kasvukeinot ovat kansainvälistyminen ja uusien tuotteiden kehittäminen kansainvälisille markkinoille. (Kananen 2010)



	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Myynnin tehostaminen	Tuotekehittely
Uudet markkinat	Kansainvälistyminen	Monipuolistaminen

Taulukko 1 Ansoffin markkinointihenkisyydsmatriisi (QuickMBA 2013)

## Tuotehaasteet

Tuotteita on kahdenlaisia: palvelutuotteita ja fyysisiä tavaroita. Kaikki, mitä yritys haluaa kohdeasiakkaille myydä eli tarjoama, on tarkoitettu ratkaisemaan asiakkaan ongelmia tai tyydyttämään asiakkaan tarpeita. Kansainvälisen tuotestrategian tehtävä on määritellä mitä yritys haluaa valitsemilleen kohdeasiakkaille myydä. (Äijö 2008)

Kansainvälisen tuote- ja palvelustrategian neljä tarjoaman tyyppiä:

- Fyysinen tavara ilman palvelua
- Fyysinen tavara tukevan oheispalvelun kanssa
- Palvelu, fyysisen tavaran ohessa
- Palvelu ilman fyysistä tavaraa (Äijö 2008)

Tärkeimmät periaatteet kansainvälisessä tuote ja palvelustrategiassa ovat tuote- ja palvelukonsepti, joka määrittellään asiakkaan tarpeina ja hyötynä ja tuotteen/palvelun kansainvälinen elinkaari ja sen ajoitus. Tärkeää ovat myös ne ominaisuudet, joissa kansainvälinen ylivoimainen asiakashyöty ilmenee. Näitä voivat olla tuote- ja palveluominaisuudet, kuten ainutlaatuisuus, innovatiivisuus, laatu, kestävyys, luotettavuus ja helppokäyttöisyys. Asiakashyöty voi perustua myös jakeluun, viestintään tai hinnoitteluun.

### **Markkinoiden ja markkinoinnin haasteet**

Yksi keskeisimmistä liiketoiminnoista ovat markkinointi ja myynti, jotka kattavat sellaiset toiminnot kuten osto, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka sekä rahoitus ja henkilöstöhallinto. – Markkinoinnin tehtävä on selvittää, mitä tarpeita markkinoilla esiintyy ja minkälaiset tuotteet ja palvelut voivat nämä parhaiten tyydyttää. (Äijö 2008)

Markkina- ja asiakaskeskeisyyttä korostetaan markkinoinnin strategisessa ajattelussa. Onnistuakseen markkinoinnissa ja myynnissä yritysten on pyrittävä yhdistämään asiakas osaksi omia prosessejaan ja yhdistymään osaksi asiakkaan prosesseja. Markkinointistrategian päämäärät ja tavoitteet johdetaan suoraan yrityksen kansainvälisen toiminnan päämääristä ja tavoitteista. Laadullisia tavoitteita ovat asiakastyytyväisyys ja yrityksen tunnettuus ja toiminnallisia tavoitteita ovat uuden tuotteen lanseeraus ja uuden markkina-alueen valloitus. Ylivoimainen asiakashyöty on ratkaiseva markkinoinnin ja myynnin menestymisen kannalta. Niitä ovat syvällinen asiakastuntemus, toimitukset, räätälöintikyky, myyntiosaaminen, viestintäosaaminen, markkinointiosaaminen ja rahoitusresurssit. (Äijö 2008)

Luonnollisesti yritys haluaa erottua kilpailijoistaan. Yritys haluaa myös, että asiakkaiden mielikuva perustuu siihen, että yritys on parempi kuin kilpailija. Markkinoille tulon kynnyksen merkitsee sitä, että uudella tuntemattomalla toimijalla on vastassaan korkea kynnyksen, joten asiakashyödyn pitää olla selvästi parempi kuin kilpailijoilla. Kansainvälisessä myynninedistämisen tärkeässä asemassa ovat erilaiset näyttelyt ja messut. Jakelu- ja toimitusstrategian tehtävä on varmistaa tuotteiden ja palveluiden saatavuus

kohdemarkkinoilla. Kansainvälisessä asiakassuhteen hallintastrategiassa suunnitellaan miten erilaisia asiakkaita lähetystään ja kohdellaan. (Äijö 2008)

### **2.3.2. Rahoitus**

Kasvuyritysten rahoituksen malliin kuulu riski. Yrityksen perustajat eivät itse sitoudu rahallisesti yhtiöön. Aluksi tehdään töitä ilman palkkaa, kunnes idea on hiottu, haetaan rahaa sijoittajilta, bisnesenkeleiltä ja startup yrityksen rahoittamiseen keskittyneiltä yrityksiltä. Valtio voi myös tukea yritystä. Kun tuote on valmis ja markkinoilla, tarvitaan rahoitusta pääomasijoitusyhtiöiltä. Sijoituskierroksien jälkeen tavoitteena on kasvattaa yhtiön arvoa. (Kuusela 2013)

Yrityksen rahoituslähteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Yrityksen tuloksista kertyneitä voittovaroja, jotka on jätetty jakamatta omistajille osinkoina, kutsutaan sisäiseksi rahoituslähteeksi. Toisen tahon tekemät rahoituspäätökset, ovat ulkoiset rahoituslähteet, joita ovat pääsääntöisesti nykyisten tai uusien omistajien tekemät osakesijoitukset, ostovelat ja rahoituslaitoslainat. (Niskanen, Niskanen 2007)

Seuraavassa esiteltynä kasvuyrittäjää tukevia tahoja.

### **Työ- ja Elinkeinoministeriö TEM**

Työ- ja elinkeinoministeriö edistää kansainvälistymistä tukemalla yrityshautomoita ja yrityskiihdyttämöitä. TEM:in kasvuväylä palvelu on tarkoitettu pk-yrityksille, joilla on edellytykset nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen. Kasvuväylä auttaa nopeaa kasvua hakevia yrityksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013)

TEM myöntää myös toimialakohtaista kansainvälistymistukea ja tarjoaa asiantuntijaverkoston palveluja. Uuden vientitoiminnan käynnistäminen, uuden markkina-alueen avaaminen, vanhan markkina-alueen myynnin kasvattaminen ovat perusteita tuen myöntämiselle. ”Tukea voi käyttää esimerkiksi näyttelyosallistumisiin, markkinaselvitysmatkoihin, viestintäkampanjoihin ja vientirenkaisiin”. (Vahvaselkä 2009)

## **TEKES ja Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitusohjelma (NIY)**

Tekes on yritysten haastavien tutkimus- ja kehitysprojektien aktivoija ja Tekes rahoittaa kasvuun ja uuteen liiketoimintaan tähtäävien innovaatioiden kehittämistä. Toiminnallaan Tekes edistää kansainvälistä kilpailukykyä, auttaa kasvattamaan tuotantoa ja vientiä. (Tekes 2013)

Nuorille innovatiivisille yritykselle Tekes tarjoaa rahoitusta nopeaan kansainväliseen kasvuun. Vaiheittain myönnettävän rahoituksen avulla yritys voi hyödyntää asiantuntija- ja tietopalveluita esivaiheessa. Ensimmäisessä rahoituserässä tavoitteena on saattaa yritys kasvuuralle ja osoittaa kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Toisessa erässä tavoitteena on nopeuttaa yrityksen liiketoiminnan kasvua ja kansainvälistymistä. (Tekes 2011)

Tekesin palveluita on saatavilla ympäri Suomea sijaitsevien TE-keskusten teknologiayksiköiden, sekä Tekesin Helsingin toimipisteen kautta. Pk-yrityksille erityinen valmistelurahasto on tarkoitettu markkina-analyysijä sekä kilpailija- ja juridiikkaselvityksiä varten. (Vahvaselkä 2009)

### **Finnvera**

Finnvera on valtion omistama Suomen virallinen vientitakuulaitos, joka parantaa ja monipuolistaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia. Finnvera edistää toiminnallaan yritystoiminnan, alueiden ja viennin kehitystä lainoin, takauksin, pääomasijoituksin ja vienninrahoituspalveluin. Finnvera vahvistaa yritysten toimintaedellytyksiä ja kasvukykyä ja tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen. (Finnvera 2013)

Pk-yritysten Kansainvälistymistä Finnvera edistää tarjoamalla Suomessa toimivalle yritykselle kansainvälistymislainoja ja –takauksia. Rahoitusta voi hakea ulkomaisen tytäryhtiön, yhteisyrityksen tai toimipaikan rahoitustarpeiden kattamiseen. (Vahvaselkä 2009)

## **Finpro**

Finpro on suomalaisyritysten vientiä ja kansainvälistymistä edistävä organisaatio, joka hankkii Suomeen ulkomaalaisia investointeja. Finpro edistää kansainvälistä kasvua ja menestystä auttamalla löytämään oikean markkinan oikeaan aikaan. Yritykselle Finpro tarjoaa myös erinomaisen keskinäisen verkottumisalustan. (Finpro 2013)

Finpron asiantuntijat antavat maksuttomasti neuvontaa sekä tieto- ja tiedonhakupalveluja. Finpro veloittaa konsultoinnista ja yrityskehityspalveluista, jotka sisältävät kansainvälistymisstrategian laadintaa, markkinaselvitystä ja kontaktien hakua. Finprolla on noin 50 vientikeskusta noin 40 maassa. (Vahvaselkä 2009)

## **Startup yhteisöt**

Yrityshautomot auttaa ja kehittää aloittavan yrittäjän liikeideaa, erityisosaamista ja innovatiivisia valmiuksia. Yhteisöt tarjoavat yrittäjälle yrittäjähenkisen ilmapiirin, jossa on mahdollisuus oppimiseen, kokemusten jakamiseen ja verkostoitumiseen toisten yritysten kanssa. Yrityshautomo tarjoaa mahdollisuuden myös liikeidean tutkimiseen ja toteuttamiseen yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa. (Digipolis 2013)

Aalto-yliopistossa toimiva Aalto Start-Up Center on nopeasti kehittyvä yrityshautomo, joka toimii aloittavien yritysten kasvun vauhdittajana ja yhdistää kaupallisen, teknillisen ja taidealojen osaamisen. Vuodesta 1997 toimineen yrityshautomon asiakkaita ovat kasvuhakuiset yrittäjät, joilla on innovatiivinen liikeidea ja vahva tahto menestyä. Aalto-yliopiston yrityshautomo tarjoaa monipuoliset yrittäjyyden kehityspalvelut, korkealaatuista yritysneuvontaa, laajan asiantuntijaverkoston sekä modernit toimitilat. (Aalto yliopisto 2013)

## **Bisnesenkelit**

Startupit tarvitsevat suomalaisten suuryritysten ja bisnesenkeleiden osaamista ja pääomaa. (Kuusela 2013)

Bisnesenkeli on sijoittaja, joka tarjoaa taloudellista tukea pienille kasvuyrityksille ja yrittäjille. Bisnesenkelit yleensä löytyvät yleensä yrittäjän lähipiiristä. Heidän tarjoaman pääoman voi olla kertaluonteinen tai jatkuva, jolla sijoittaja tukee yritystä läpi vaikeiden aikojen. (Investopedia 2013)

Enkelisijoittaja tarjoaa rahan lisäksi myös kokemusta ja osaamista. He voivat sijoittaa mihin tahansa toimialaan, mutta erityisesti sijoituksia tehdään alku- ja kasvuvaiheen yrityksiin. Bisnesenkeleiden sijoitukset mahdollistavat suuren tuoton ja heidän sijoituksensa voi luoda jopa työpaikkoja. Kiinnostuessaan yrityksestä, bisnesenkeli yrittää saada mahdollisimman suuren osan yrityksestä omistukseensa mahdollisimman edullisesti. Tärkeimmät kohdeyrityksen saama etu on bisnesenkelin kokemus ja henkilökohtainen verkosto, tehty taloudellinen sijoitus sekä yrityksen uskottavuuden kasvattaminen. (Boostery 2012)

## **Pääomasijoitus-yhtiöt**

Pääomasijoittaja ei ole pysyvä omistaja, vaan pyrkii irtautumaan yrityksestä sovitun suunnitelman mukaisesti. Pääomasijoittajan tarjoaman lisäarvon on tarkoitus edistää yrityksen arvonnousua. Yritykselle, jolla on voimakkaat kasvutavoitteet ja –mahdollisuudet, sopii pääomasijoitus rahoitusmuodoksi. Omistajien on oltava valmiita antamaan pääomasijoittajalle rahoitusta vastaan osuus yrityksen omistuksesta. Kokonaisuutena tarkastellessa, pääomasijoittaminen rahoitusmuotona ei ole kovin tärkeä rahoituslähde. (Niskanen, Niskanen 2007)

Pääomasijoitusyhtiö Vision+ sijoittaa yrityksiin, jotka kehittävät uusia digitaalisia kuluttajatuotteita. Suomessa on satoja kansainvälistymisen kynnyksellä olevia startup yrityksiä. Vision+ yhtiön toimitusjohtajan Tero Ojanperän mukaan: ”Suomessa pitäisi yhdistää

voimavaroja, jotta uutta digitaalista teollisuutta luovat startup-yritykset saisivat enemmän rahoitusta kotimaisilta sijoittajilta. Vision+ sijoittaa yrityksen tuotteisiin ja vastikkeeksi yhtiö saa osuuden tuotteen liikevaihdosta. (Sajari, 2012)

## 2.4 Menestys ulkomailla

Kansainvälistyminen on usein ainoa mahdollisuus kasvuun varsinkin kapeilla markkinoilla. Toiminta ulkomailla voi olla jopa edellytys ulkomaisen rahoituksen saamiseen. Kansainvälisille markkinoille on mentävä kokonaisvaltaisella strategialla, jossa ennakoidaan useampi vuosi eteenpäin muutoksia toimintaympäristössä. Kaukaisemmillä markkinoille yritys voi pyrkiä vähitellen kansainvälisen kokemuksen kasvaessa. Kansainvälistä toimintaa tavallisimmin lisätään maa kerrallaan. (Larimo, Kontkanen 2007)

Menestymiseen vaikuttaa yrityksen johdon kansainvälinen orientaatio ja johdon sitoutuminen kansainväliseen operointiin. Myös laajentuminen useille markkinoille on selvästi vaikuttanut menestymiseen. Positiivinen vaikutus on ollut myös yrityksen koolla, yrityksen tuotteen tai palvelun vahvuuksilla sekä myytävän tuotteen ja hinnan sopeuttamisella kohdemaiden olosuhteisiin. Kansainvälistä menestymistä voidaan mitata viennin kasvulla, kannattavuudella ja johdon näkemyksillä vientimenestyksestä. (Larimo, Kontkanen 2007)

Vientimenestyksen analyysi osoitti, että nopeasti kansainvälistyneet olivat menestyneet paremmin verrattuna hitaasti kansainvälistyneisiin yrityksiin. Keskeisiä kilpailutekijöitä kansainvälisillä markkinoilla ovat myös innovatiivisuus, pitkäjänteisyys, toimitusten luotettavuus, toiminnan joustavuus, henkilökunnan ammattitaito, asiakaslähtöisyys, markkinoiden segmentointi, yhteistyö sekä jatkuva kommunikaatio johdon kanssa. (Larimo, Kontkanen 2007)



## 2.5 Tulevaisuus ja strategia

Kansainvälistyminen on oppimisprosessi. Yrityksen kannattaa analysoida miten kansainvälistyminen on onnistunut ja mikä on kehityssuunta tulevaisuudessa, ennen kuin lähtee laatimaan suunnitelmia pitkälle tulevaisuuteen. Yrityksen on hyvä käydä läpi onko tavoitteet toteutuneet, mitä on opittu kohdealueesta ja asiakkaista, miten sisäinen yhteistyö on toiminut, mikä on kansainvälistymisen kehityssuunta ja miten kilpailijat ovat reagoineet yrityksen kansainvälistymiseen? (Vahvaselkä 2009)

Sisäiset ja ulkoiset tekijät voivat olla taustalla yrityksen liiketoiminnan lopettamiseen. Lopettaminen voi olla joko vapaaehtoista tai pakollista. Syitä liiketoiminnan lopettamiseen voivat olla muuan muassa yrittäjän vähäinen koulutus, markkinoiden ja tuotteiden tuntemattomuus ja huono johtajuus. Yrityksen hengissä säilymiselle suurin tekijä on taloudellinen tilanne. Maksukyvyttömyys aiheuttaa yrityksen konkurssin. Yhtiö voi myös päättää myydä yrityksensä. (Kallio 2002)

Nopean kasvun rahoitus saattaa muodostua ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi, jos kannattavuus ei säily riittävänä. Delegointi, kassanhallinta tai kustannustarkkailu voivat olla syitä. Päätöksenteko voi olla hidasta ja tehotonta, jolloin omistaja on kyvytön delegeoimaan ja vastuualueiden tehokkuutta ei seurata. Rahoituksessa yrittäjän vaihtoehtoina on yrityksen omistuksesta luopuminen, velkarahoitus tai omistuksen jakaminen. Yrittäjälle se tarkoittaa vallan kaventumista ja velkarahoitus rasittaa yrityksen taloutta. Kasvun aiheuttama rahoitusvaje ja pienen yrityksen yrittäjähengen ylläpito ovat suurimpia haasteita. Organisaatiota on uudistettava luovasti ja selvitettävä strategisia mahdollisuuksia, jotta yritys ei jämähä paikalleen. (Pellinen 2007)

### 2.5.1. Irtautuminen

Startupin yksi menestyksen mittareista on exit eli irtautuminen. Startupin myymistä toiselle yritykselle tai startupin listaamista pörssiin kutsutaan exitiksi. (Kuusela 2013)

Startup yrittäjyyteen kuuluu omasta yrityksestä luopuminen. Kasvuyrityksen elinkaari on yrityksen kasvattaminen, yrityksen isommaksi ja paremmaksi valmistelu ja lopulta yrityksestä luopuminen, joko yritysostojen, julkisten tarjousten tai orgaanisen kasvun kautta. (Lemkin 2011)

Irtautumisessa on hyvä ottaa huomioon että startupilla on laaja käyttäjäkunta, startupin tuotteen voi myydä mille tahansa toimialalle. Yrityksen tuotteen tulisi myös olla saatavilla eri kuluttajaryhmille ja tuotteen tulisi ratkaista perusongelman, johon jokainen voi samaistua. Yrittäjä tarvitsee tuekseen myös sitoutuneen tiimin, jotka omistavat panoksensa kasvavaan yritykseen. Hyvään irtautumisen yrityksestä saavat ne yritykset jotka voivat tunnistaa kuluttajan tarpeet kasvavilla digitaalisilla markkinoilla. (Lemkin 2011)

Jos yrittäjän ensimmäinen liiketoimi osoittautuu heikoksi, niin opi virheistä, sopeudu ja yritä uudelleen. Jos markkinat eivät innostu tuotteesta, niin tutki ja tarkista markkinoita ja julkaise uudelleen. Vaikeudet ovat oppimismahdollisuuksia. Mitä haastavampi kokemus, sitä arvokkaampi opetus. (Lemkin 2011)

## **3 Ohjelmistoyritykset**

### **3.1 Verkkopalvelut ja verkkosovellus**

Verkkopalvelu on Sanastokeskus TSK:n mukaan verkkosivuston kautta tarjottava palvelu. ”Verkkopalveluja ovat esimerkiksi selaimen kautta käytettävät sähköpostipalvelut, sähköinen kaupankäynti, pankki- ja viranomaisasiointi Internetissä sekä Internet-puhelut. (Sanastokeskus TSK ry, 2012)

Verkkosovellus on ”selaimen tai erityisen ohjelman avulla käytettävä sovellus.” (Sanastokeskus TSK ry, 2012)

Monen tietokanta- ja verkkopalvelualan yrityksen liikeideana on erilaisten Internet-palveluiden tarjoaminen. Tuotteet ovat muun muassa www-sivuston suunnittelu, toteutus ja niiden vaatima palvelintilan vuokraus ja web-sovelluksien myynti. Näitä ovat verkkokaupparatkaisut ja varaus- sekä tilausjärjestelmät. Vain osa ohjelmistoyritysten kokonaisliikevaihdosta syntyy itse ohjelmistojen myynnistä. Suuri osa myynnistä kertyy usein oheismyynnistä. Alan yritykset tarjoavat myös käyttö-, tietokanta- ja verkkopalveluita sekä konsultointipalveluita. Järjestelmien ylläpito ja päivitys on osa ohjelmistoyrityksen liiketoimintaa, jonka lisäksi monet yritykset myös jälleenmyyvät laitteistoja ja valmisohjelmistoja. (Ali-Yrkkö, Martikainen 2008)

### **3.2. Pelit**

”Pelit voisi hyvin korvata sanoilla ’tuotteita’ tai ’palveluita’. Rovion, Supercellin ja muiden uuden talouden ilmiöfirmojen tuotteet keräävät kuukausittain miljoonia aktiivisia käyttäjiä, miljoonia euroja ja suitsutusta kansainvälisessä lehdistössä.” (Niipola, 2013)

”Älypuhelinien sovelluksista pelit ovat ylivoimaisesti suosituimpia, ja niistä käyttäjät myös maksavat mieluummin kuin muusta ajanvietteestä.” (Nelskylä, 2012)

Tällä hetkellä suosituimmat suomalaisten pelintekijän valmistamat pelit ovat SuperCellin Clash of Clans ja Hay Day ja Rovion Angry Birds.

Suomalainen Supercell tekee enemmän rahaa kuin Rovion Angry Birds. Helsinkiläinen pelifirma on kehittänyt pelin Clash of Clansin, jota kymmenet miljoonat ihmiset pelaavat ympäri maailman. Toinen supersuosittu peli on Hay Day, jossa hoidetaan omaa virtuaalista maatilaa. Molemmat pelit ovat olleet Applen App Storessa ladatuimpien ja tuottoisimpien pelien top 20 –listalla. Pelien pelaaminen on ilmaista, mutta käyttäjä ostaa peliin sisältöä oikealla rahalla. (Nelskylä, 2012)

Pelialalle ovat tyypillisiä korkea riskitaso, kova kilpailu ja globaalit markkinat ja peliteollisuus on pääomaintensiivinen ala. Selkeänä trendinä on alan isoja kustantajia suosiva voimakas keskittyminen. Markkinoiden kokoon nähden pelinkehittäjäyrityksiä on paljon ja vain pieni osa niistä saa merkittäviä rojaliti-tuloja. Peliyritysten on yhä uudestaan todistettava osaamisensa ja luotettavuutensa. Tuotannot ovat kasvaneet suuriksi ja markkinointikulut kasvavat, joten pitkät tuotantoajat ja kasvavat budjetit lisäävät tuntuvasti riskejä. Nopeasyklisillä markkinoilla oikea ajoitus on kaikki kaikessa. (Eskelinen 2005)

Peliyrityksen kannattaa ottaa brändistään kaikki irti ja luoda pelinsä eri pelialustoille ja luoda tuotteita läheisille toimialoille kuten leluteollisuus ja huvipuistot. Selvä päämäärä on sitouttaa pelaaja kymmeniksi tai sadoiksi tunneiksi saman pelin pariin. (Eskelinen 2005)

### **3.3. Ohjelmistot**

Liike-elämän palvelut ja ohjelmistoala ovat olleet jo kolmen vuosikymmenen ajan nopeimmin kasvava toimiala Suomessa. Tulevina vuosina kasvu kiihtyy entisestään. Ohjelmiston suunnittelu ja valmistus on merkittävin alatoimiala ja suurimmalla osalla alalla työskentelevistä henkilöistä on joko ammattikorkeakoulu- tai yliopistokoulutus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

Työ- ja elinkeinoministeriön toteuttaman Pk-yritysbarometrissä mitattiin ohjelmistoalan yritysten kasvuhaluutta. Alan yrityksistä noin 37 prosenttia haluaa viedä osaamista tai tuotteitansa Suomen ulkopuolelle. Syy siihen, miksi vain osa alan toimijoista ovat aloittaneet

kansainvälistämään toimintaansa on alan yritysten pieni koko. Vaikka yrityksellä olisi ulkomailla valmiit kontaktit, niin yritykseltä puuttuvat kansainvälistymiseen tarvittavat resurssit. Myös suuri osa yrityksistä tarvitsee apua kansainvälistymisessä. Ulkomaisilla markkinoilla tuotteiden tulee olla valmiita ja niiden kehittämisessä on syytä ottaa huomioon paikalliset olosuhteet. (Metsä-Tokila 2011)

Kun palvelut siirtyvät tietoverkkoihin, niitä joudutaan systematisoimaan ja sen ansiosta niistä tulee helpommin monistettavia myös muihin maihin ja kulttuureihin. Pk-yritysbarometri osoittaa, että ohjelmistoalan pienyritykset tarvitsevat myynnillistä ja markkinoinnillista osaamisen tehostamista. Toimialan vahvuutena on hyvä vientipotentiaali, laajeneva asiakaskunta, dynaamisuus ja osaamiseen perustuva toiminta. Heikkoutena on kehityksen hitaus, markkinointitaitojen puute ja nopeat muutokset lainsäädännössä. (Metsä-Tokila 2011)

## 4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää malli, joka tukee palvelun kehittämistä kansainvälistymistä tukeväksi jo alusta lähtien. Tavoitteena on rakentaa kansainvälistymisen malli, jota voivat hyödyntää uudet sähköisen palvelun yritykset.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää minkälainen tulisi olla aloittelevan ohjelmisto- ja sähköisen palvelun yrityksen kansainvälistymisen malli?

- Mitä kokemuksia haastateltavilla yrityksillä on kansainvälisestä toiminnasta?
- Minkälaisia ohjeita ja neuvoja yritysten edustajat antavat kansainvälistymistä suunnitteleville?
- Mihin asioihin kannattaa jo varautua kansainvälistymisen suunnittelussa ja toteutuksessa?  
(pitkät myyntiajat, markkinan kypsyys, kysyntä, markkinointi, skaalautuminen)
- Mitkä ovat asiat, joihin tulee kiinnittää huomiota jo alusta lähtien jotta kansainvälistyminen onnistuisi mahdollisimman hyvin?  
(T&K, tuki, rahoitus, kysyntä, asiakkaat, riskit)
- Mitkä ovat asiat tai mahdollisuudet jotka suomalaisen yrityksen kannattaa huomioida?  
(esim. Finpro tuki, huipputoimijat ja asiantuntijat)

Lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään mitkä ovat kansainvälisen toiminnan edellytykset, miten vältetään tehtyjä virheitä, millä tavalla rahoitetaan toiminta, riskien ottaminen tai niiden välttäminen, yksin vai yhdessä ulkomaille.

## 5 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimushaastattelu. Tutkimuksessa haastatellaan neljää ohjelmistoalan yritystä. Haastattelut ovat tehty keväällä 2013. Haastattelut tehtiin kasvotusten paikan päällä ja yksi puhelinhaastatteluna. Haastattelut on tehty puolistrukturoituna, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, jolloin haastateltava voi vastata omin sanoin.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko tilastollinen vastaväitetapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. Laadullisessa tutkimuksessa hankittavan aineiston määrää tulee rajoittaa, ja esimerkiksi teemahaastatteluissa käsitellään vain tiettyjä, tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä seikkoja. (Alasuutari, 2011)

Kahden vaiheen kvalitatiivinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä kiinnitetään huomiota siihen, mikä on kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Arvoituksen ratkaisemisessa tulkitaan tuloksia, selitetään ymmärrettävästi ja viitataan teoreettisiin viitekehyksiin. (Alasuutari 2011)

Strukturoidussa tai strukturoimattomassa haastattelututkimuksessa haastatelluilta kysytään suurin piirtein samaa asiaa, joka on tutkimusongelmana. Lisäaineistona minkä tahansa metodin avulla tehty analyysi haastattelusta voi antaa uusia johtolankoja tai tuoda esiin kiinnostavia näkökulmia. (Alasuutari 2011)

Muita aineiston hankkimisen tapoja ja teemahaastattelua tarkastellaan erilaisina menetelminä, joilla tutkimuskohteista saadaan tietoa. Haastattelutilanne otetaan huomioon siltä kannalta, miten luotettavina tai epäluotettavina saatuja tietoja voidaan pitää. (Alasuutari 2011)

## 5.1. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ottamaan kohteeksi ilmiö, jonka suhteen yleistäminen ei ole ongelma. Olennaiseksi tulee tutkimuksen pyrkimys tehdä ilmiö ymmärrettäväksi. (Alasuutari 2011)

Työtä voidaan pitää tarkoitukseensa luotettavana, jonka funktio on ohjeistavana teoksena, joka käsittelee aloittelevan ohjelmistoyrityksen kansainvälistymisprosessia.

Työn luotettavuutta lisäävät seuraavat asiat: Tutkimussuunnitelma, jossa määriteltiin tutkimuksen kohde, tutkimusongelma ja tavoitteet, tehtiin ennen tutkimuksen teon aloittamista. Työssä on selvitetty teoreettiset lähtökohdat sekä niiden liittyminen tutkimukseen. Myös tutkittavat yritykset ja henkilöt on esitelty, tosin jätetty anonymiksi yritysten pyynnöstä. Luotettavuutta lisää myös, että kolme neljästä case-yrityksistä edustavat menestyneitä kotimaisia ohjelmistoyrityksiä, jotka ovat harjoittaneet kansainvälistä liiketoimintaa.

Jotta tutkimus lisäisi luotettavuutta, tutkimustulokset tulisi voida siirtää toiseen vastaavaan kontekstiin. Tulosten siirrettävyyttä lisää se, että haastatteleman yritykset suosittelevat kansainvälistymisen suoritettavan samalla tavalla. Tulosten siirrettävyyttä heikentää yritysten ja liiketoimintamallien erilaisuus. Tekemäni tulkinnat saavat tukea teoriataustasta, mutta ei toisista laajalti toisista tutkimuksista, joten vahvistettavuus kärsii.

Tutkimuksessa esitetyt päätelmät ja yhteenvedot ovat siis tämän tutkimuksen puitteissa melko luotettavia.



## 5.2. Käsiteltävät yritykset

### 5.2.1. - Yritys A

Yritys A on suomalainen ohjelmistotuoteliiketoimintaan keskittynyt 8 vuotta vanha yritys, jonka tuotteet ovat strategian ja liiketoiminnan johtamisen ratkaisuja. Yrityksellä on kokemusta kansainvälistymisestä muutaman vuoden takaa, mutta nyt yritys on kuitenkin palannut kotimaiseksi yritykseksi, vaikka tulevaisuuden suunnitelmissa on edelleen kansainvälistyminen.

Yritys A:n asiakkuuspäällikkö kertoo, että lähtötilanne kansallisilla markkinoilla ennen kansainvälistymistä oli erinomainen. Paikallisilla markkinoilla oli liiketoimintaa jo jonkin verran käynnissä. Yritys A:n kohdalla olisi ollut parempi ensin vakinaistaa toimintaa kotimaassa, eikä suoraan lähteä kansainvälisille markkinoille. Yritys A:n asiakkuuspäällikkö mainitsee, että ”kansainvälistymisellä ei ole mitään itseisarvoa”; Euro ulkomailta on yhtä arvokas, mitä euro on kotimaastakin, paitsi kotimaisessa tuotossa on parempi kate.

Kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet ovat olleet valtavan korkealla. Yritys A:n asiakkuuspäällikkö suosittelee tekemään välitavoitteita. Startup-maailmassa pitää olla kunnianhimoisia tavoitteita. Yritys A:n kohdalla osaamisen tason suhteen ei ole ollut ongelmaa, vaan ongelmia on esiintynyt resurssien kohdalla. Kustannusosaaminen ja -tietämys olisi voinut olla parempaa.

Ennen kansainvälisille markkinoille siirtymistä tuotteen tulisi olla kunnossa. Ulkomailla on vaikeampi jalostaa tuotetta, joten mieluummin tekee sen kotimaassa. Liiketoiminnan olisi hyvä olla kannattavaa kotimaassa ennen kuin lähtee skaalaamaan sitä isompaan mittakaavaan. Kotimaan markkinat ovat aika samat mitkä ovat ulkomailla, vaikka ovat pienempiä. Jos kannattavuus ei ole ensin kotimaassa kohdallaan, voi se aiheuttaa isompia tappioita.

Yritys A:n Asiakkuuspäällikön mielestä kielitaito ei ole kynnyksikysymys kansainvälistymisessä. Nykypäivänä englantia osaavia työntekijöitä on hyvin tarjolla. IT-alalla englanti on yleiskieli, joten asiakkuuspäällikkö ei pidä kielitaitoa suurempana esteenä kansainvälistymiselle.

Kohdemaan valinnassa on hyvä ottaa huomioon kohdemaan sijainti, aikaero ja kohdemaahan kulkeminen. Esimerkiksi Ruotsissa yrityskulttuuri ei ole niin kaukana Suomesta. Yritys A:n kohdalla Yhdysvaltojen Piilaakso ei ole tavoiteltava paikka, koska yritys myy johtamisjärjestelmiä. Piilaakso voi olla hyvä valinta kohteeksi, jos on B-to-B myyntiä, jolla tähdätään toimialalle, jota sieltä jo löytyy.

Kansainvälistymisen strategiana Yritys A:n asiakkuuspäällikkö esittää ohjelmistoalan tuotteille ulkoisen myyntikumppanin tai omatoimisen myynnin. Vaihtoehtona on myös, että myy kotimaisilla markkinoilla itse ja ulkomailla yhteistyökumppani hoitaa myynnin. Yritys A:n tavoitteena on kansainvälistyä verkostojen ja kontaktien kautta. Paras vaihtoehto Yritys A:n kannalta olisi kansainvälinen iso yhtiö, jolla on oma portfolio. Aluksi neuvotellaan kotimaan toiminnoista, jos ne menestyvät, niin jatkoa voi suunnitella kansainväliseksi.

Ohjelmistoyrityksen tuotteiden ollessa kyseessä tuotantokustannukset ovat minimaaliset, sen jälkeen kun tuote on kehitetty. Yritys A:n myymä tuote on melko skaalautuva. Yritys A:n ansaintamalli on käyttöön perustuva. Yritys A veloittaa asiakasta käyttäjä per kuukausi periaatteella ja he laskuttavat vuodeksi etukäteen.

Parasta markkinointitutkimusta on että, yritetään matalilla kustannuksilla suoraan myydä tuotetta asiakkaalle. Tällä selvitetään käykö tuote kaupaksi ja jos tuote ei käy kaupaksi, niin selvitetään miksi tuote ei myy. Kun tuote käy kaupaksi, niin se on positiivinen merkki tuotteesta.

Kansainvälisistä tukipalveluista Yritys A on löytänyt erittäin hyvin tietoa, jota löytyy Internetistä. Tukipalveluihin voi myös soittaa ja kysyä neuvoja. Tukipalveluiden asiantuntijat ovat ammattilaisia kansainvälistymisessä, tosin kannattaa huomioida, että asiantuntijat eivät välttämättä ole juuri omassa liiketoiminnassa huippuja.

Parhaana rahoitusmuotona Yritys A:n asiakkuuspäällikkö pitää tulorahoitusta. Tulorahoitus toimii hyvin kotimaassa ja sen avulla voi hyvin myös kansainvälistyä. Myös pääomasijoituksia tarvitaan kansainvälistymiseen.

Haasteina kansainvälisessä toiminnassa Yritys A:n asiakkuuspäällikkö näkee kulttuurierot. Muita haasteita ovat kohdemaan etäisyys ja aikaero. Vinkkinä Yritys A:n asiakkuuspäällikkö kertoo, että liiketoiminnalla ja tuloksella on pääarvo. Tärkeää on saada myös kotimainen toiminta ensin kannattavaksi, jos samantapaista konseptia haluaa viedä ulkomaille. Tosin moni liiketoiminta on luonteeltaan sellaista, että tarvitsee kansainvälistyä. Jos mahdollista, niin kannattaa testata tuotetta ja liiketoimintamallia kotimaan markkinoilla, koska se on halvempaa ja helpompaa. Kotimaassa menestymisen jälkeen, tuote voidaan saada toimimaan myös kansainvälisesti.

### 5.2.2. - Yritys B

Yritys B on suomalainen noin 4 vuotta vanha ohjelmistoyritys, jolla on omia ohjelmistokehityksiä, tuoteaihioita ja komponentteja, joista se rakentaa asiakaskohtaisia mobiiliohjelmisto-ratkaisuja. Yrityksellä on sekä kotimaisia että kansainvälisiä asiakkaita ja heidän tavoitteenaan on vahva kansainvälistyminen omien tuotteiden kautta. Yrityksen ansaintamalli on teknologian lisensointi. Lisenssin hinta määräytyy käytön mukaan.

Yritys B:n lähtötilanne kansallisilla markkinoilla ennen kansainvälistymistä oli se, että yritys haki ensisijaisesti asiakkaita kotimaisilta markkinoilta. Monestakin syystä; kotimaiset asiakkaat ovat lähellä, niitä saatetaan tuntea ja toimintatavat tiedetään sekä markkina-alue on tuttu. Yritys B:n kohdalla oli jo heti alkuvaiheessa selvää, vaikka ensimmäisiä asiakkaita haetaankin kotimaasta, niin hyvin nopeasti haluttiin mukaan myös kansainvälisiä asiakkaita. Kotimaisia asiakkaita ajateltiin liiketoiminnan ohella myös referenssinä ulkomaille. Yritys B:n toimitusjohtajan mielestä on turhaa lähteä ulkomaille, jos kotimaastakaan ei ole yhtään referenssiä.

Erottautuminen on tärkeää, sanoo Yritys B:n toimitusjohtaja. Yritys B aloitti liiketoiminnalla, joka oli jollain tavalla uutta. Yritys B:n aloittaessa toimintaansa ei ollut aikaisempia toimijoita eikä vastaavia tuotteita. Kun Yritys B aloitti, niin ajatuksena oli luoda tuote ja konsepti, minkälaisen asiakas haluaa. Osaaminen ja resurssit yrityksessä näkyy uuden tuotteen kehityksessä ja sen demonstroimisessa myyntitilanteessa. Toimitusvaiheessa tuote pitää pystyä toimittamaan ajoissa, jotta saadaan tyytyväinen asiakas ja hyvä referenssi. Jos puhutaan ihan aloittelevasta yrityksestä, resursseista ei ensimmäisenä kannata olla huolissaan. Tärkeämpää ovat uuden tuotteen tai palvelun konseptin kiinnostavuus, kysyntä markkinoilla ja haluttavuus.

Tuotteen skaalautuvuus on oleellista. Puhuttaessa aloittavasta kasvuyrityksestä, jolla on uusi tuote, niin ensimmäisenä ei tarvitse olla huolissaan siitä. Vaan ensimmäisenä kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että tuote on järkevä, sillä on kysyntää ja asiakkaat haluavat sitä. Tuote muodostuu kehitysprosessissa niin, että todennäköisesti tuote ei ole sama

alkuvaiheessa, vaan muodostuu sellaiseksi minkäläisen asiakas sen haluaa. Sen vuoksi oikeanlainen tuote on tärkeä. Jos tuotteella on kysyntää, niin aina löytyy tapa skaalata sitä.

Riippuen yrityksestä palvelusta ja tuotteesta, yrityksen kannattaa lähteä hakemaan helpoimpia ja lähimpiä kansainvälisiä asiakkaita. ”Turha lähteä merta edemmäs kalaan”, sanoo Yritys B:n toimitusjohtaja. Jos kyseessä on kansainvälisyyttä vaativa, erikoistuneempi tuote ja Suomesta ei löydy riittävän isoa markkinaa tai riittävästi asiakkaita, niin kannattaa miettiä kansainvälistymistä. Ensin kotimaan markkinan rakentaminen ja kansainvälistymisen huolella suunnitteleminen, jonka jälkeen tuotteen siirtäminen kansainvälisille markkinoille.

Jakelukanavasta, markkinasta ja asiakkaista riippuen kannattaa kohdistaa yrityksen toiminta sellaiselle markkinalle, mistä löytyy kysyntää. Yritys B:n toimitusjohtaja muistuttaa, että Euroopastakin löytyy isoja markkinoita, kuten Saksa ja Iso-Britannia. Yhdysvallat on toki iso yhtenäinen markkina, ja jos siellä lyö läpi niin se merkitsee enemmän. Aasiassa toimintatavat ovat jollainlailla erilaiset, mikä voi olla jarruna kansainvälistymiselle.

Tuotteen ja palvelun testaaminen on nykyään helppoa Internetissä. Tuotteen voi testata perustamalla Internet-sivuston, jota markkinoidaan ja selvitetään missä on kysyntää. Toimitusjohtajan mielestä on hyvä tehdä markkinoillemenopäätökset datan perusteella.

Ennen ulkomaille siirtymistä kannattaa hankkia hyvät referenssit, joita ulkomainen asiakas voi katsoa. Nämä referenssit pitäisi olla näkyvillä julkisesti Internetissä. Kansainväliset yritykset ovat hyviä referenssejä.

Yritys B:llä on erilaisia projekteja ja teknologialisensointia. Projekteja yritys C haluaa toteuttaa mieluummin lähempänä kuin kauempana. Mitä kauempana asiakas on, sitä hankalampaa projektin myyminen on. Työntekijät ovat kaukana tilaajasta. Teknologialisensointia voidaan harjoittaa hyvinkin vapaasti riippumatta siitä missä asiakas sijaitsee. Lisensointia voidaan toteuttaa paikasta riippumatta. Projektiliiketoiminnan etuna on se, että siitä yleensä syntyy joko tuote tai palvelu, kun taas teknologialisensoinnista ei saa samankaltaista referenssiä. Teknologiaa lisensoidaan asiakkaan tuotteen sisälle, joka ei välttämättä näy ulospäin.

Kansainvälistyessä kielitaito on tärkeä, jotta pystyy asiakkaan kanssa kommunikoimaan myydäkseen tuotteen. Laki- ja rahoitusasioissa myös mahdollinen asiakas saattaa olla huolissaan tuotteen tarjoavan yrityksen vakavaraisuudesta. Isolla yrityksellä voi olla huoli siitä, että he ostavat pieneltä toimijalta palvelun, jonka jälkeen pieni toimija menee nurin ja sitten heillä on jäljellä järjestelmä, jota ei saada enää jatkokehitettyä.

Tietoa markkinoista ja yhteistyökumppaneista kannattaa etsiä Internetin välityksellä, jos ei ole varaa laajoihin markkinatutkimuksiin. Paras tapa on etsiä kontakteja Internetistä ja ottaa niihin yhteyttä ja sopia puhelinneuvottelusta. Jos on kyseessä pieni suomalainen yritys hyvällä referenssillä, niin yritys voi suoraan ottaa yhteyttä kansainväliseen toimijaan ja käyttää kontaktin asiantuntemusta hyväksi. Tämä on hyvä tapa saada luotettavaa markkinatietoa ja voi johtaa myös kaupankäyntiin.

Kansainvälistymistä tukevista tukipalveluista Yritys B on kokeillut Finpron vientirenkaita. Toimitusjohtajan mielestä nämä julkiset tahot eivät ratkaise kansainvälistymisen ongelmaa. Julkiset tahot voivat tuoda rahallista apua, mutta niihin aloittavan yrittäjän ei tulisi nojautua. Mieluummin aloittava yritys hakee omaan toimintaansa mukaan henkilöitä, joilla on kokemusta kansainvälistymisestä. Sijoittaja voi tuoda rahan lisäksi myös apua kansainvälistymiseen. Silti jokaisen yhtiön on itse löydettävä asiakkaansa ja jakelukanavansa, varsinkin kun puhutaan kasvuyrityksen ensimmäisistä asiakkaista. Verraten isoon yhtiöön, jolla on jo valmiit tuotteet, liiketoiminnot, runsaasti kansainvälisiä asiakkaita, niin nämä markkinointitoimenpiteet voivat olla hyödyksi.

Kasvuyrittäjyydessä Suomessa puhutaan liikaa rahoituksesta, ja turhan usein kasvuyritykselle asetetaan ensimmäiseksi tavoitteeksi rahoituksen saaminen. Ohjelmistotuotteita voi tehdä matalalla budjetilla ja kokeilemalla tuotetta. Aloittavan yrittäjän kannattaa itse kokeilla tuote, löytää muutama asiakas ja verifioida markkina. Kun on tiedossa miten kannattaa lähteä etenemään, niin sitten vasta kannattaa miettiä rahoitusta, jolloin rahoitus löytyy myös nopeammin.

Kansainvälisen toiminnan haasteina Yritys B:n toimitusjohtaja näkee kovan kansainvälisen kilpailun. Jos Suomesta yritys lähtee kilpailemaan kansainväliselle markkinoille, niin tuotteen pitää olla reilusti parempi kilpailijaa nähden, jotta pystyy vakuuttamaan asiakkaan ja saamaan kaupan itselleen. Esimerkiksi ohjelmistotuotteen ostajan näkökulmasta voi olla parempi ostaa tuote läheltä. Ostaja voi miettiä sopimukseen liittyviä riskejä, kuten onko yrityksellä kohdemaassa konttoria, onko operointi toiselta mantereelta, onko tukipalvelut järjestetty aikavyöhykkeittäin järkevästi ja onko kielimuuria.

Isoimmat kansainvälisen toiminnan haasteet ovat etäisyys, kontaktointi, kielimuuri ja kulttuurilliset erot, joka on toimitusjohtajan mielestä vähenemässä, koska ihmiset ovat tottuneempia toimimaan sähköisesti ja löytämään tuotteista tietoa Internetin välityksellä. Isoilla yrityksillä on arkipäivää, että he ostavat tuotteita eri maista.

Jos tuotetta myydään Internetin välityksellä, niin ulkomainen myyntikonttori ei ole tarpeellinen. Mutta jos tuotteen myyntitapa on sellainen, joka edellyttää esimerkiksi B-to-B myyntitapaamisia, niin toimiston perustaminen ulkomaille voi olla järkevää.

Yritys B:n toimitusjohtajan mukaan ICT-toimialan yritykset ovat kansainvälistyneet. Suomessa monet tietotekniikkaohjelmistopalvelun yritykset tekevät lähtökohtaisesti tuotteita ja palveluita kansainvälisesti. Paikkasidonnaisia tuotteita tai palveluita ei kannata lähteä viemään ulkomaille. Vastaavasti muita tuotteita kehiteltäessä yritykset miettivät, miten tuote kannattaisi viedä kansainvälisille markkinoille.

Tulevaisuudessa Suomeen tulisi Yhdysvaltojen Piilaakson imitoimisen sijaan kehittää omaa yrittäjyyskulttuuria ja ekosysteemiä, ja keskityttäisiin ihmisten kouluttamiseen ja innostettaisiin yrittämiseen. Toimitusjohtajan mielestä Piilaakson kilpailuetu on murenemassa, sen takia, että Internetissä voidaan globaalisti tuottaa sisältöä, jonka ansiosta on vähemmän merkitystä sillä missä yritys sijaitsee. Suomalaisen yrittäjän voi olla helpointa aloittaa toimintansa Suomessa.

Toimitusjohtaja painottaa, että yrittämisessä on tärkeintä selvittää kuinka rakennetaan tuote jolla on kysyntää ja miten se viedään asiakkaalle. Sekundäärisiä asioita ovat tukitoiminnot;

rahoituksen hankkiminen, julkiset tuet aloittaville yrityksille, henkilöstön palkkaus, taloushallinto ja lakiasioihin keskittyvät asiat.



### 5.2.3. - Yritys C

Yritys C on riippumaton golfiin erikoistunut media, jonka taustalla vaikuttaa joukko innokkaita alan asiantuntijoita. Yritys C käyttää mediasivustoa ja muita Internet-sovelluksia muun liiketoiminnan tukena. Yrityksen visio on tehdä tästä golfista entistä kiinnostavampaa ja helpommin lähestyttävämpää. Yritys seuraa alaa intensiivisesti ja innolla. Yritys C:n visiona on tehdä golfista entistä kiinnostavampaa ja helpommin lähestyttävämpää.

Yritys C tuo uudistuksen tuulahduksen suomalaiseen golfsceneen uutisoimalla, raportoimalla, bloggaamalla, twiittaamalla ja julkaisemalla tuoreita, kiinnostavia ja kantaaottavia tekstejä. Kokemusta ulkomailta on kertynyt lajin eliittiä haastatellessa. Yritys C sivuston ohella yritys haluaa kehittää suomalaisen golfin pelikenttää ja tuoda esiin uusia ideoita ja tapoja. Yritys C uskoo, että golfkentät voivat Internet sivustojaan ja palvelukonseptejaan kehittämällä asiakaslähtöisempään suuntaan tarjota ennen kaikkea parempaa golfia. (Yritys C 2013)

Yritys C:n tavoitteena on laajentaa toimintaansa ensin muihin Pohjoismaihin ja saada asiakkaita turisteista ja erityisesti Venäjältä. Yritys C kehittää uutta tuotetta, bägilätkää kiinnitettäväksi omaan golfmailojen kantobägiin. Tuote on tarkoitus saada kotimaisille kentille myyntiin, ja bägilätkällä saa alennusta esim. Golfkenttien vuoroista ja etuja yhteistyökumppaneilta. Bägilätkän tavoitteena on saada enemmän pelaajia golfkentille, varsinkin vuoroille, jolloin kentän käyttöaste on pienimmillään. Tavoitteena on myös saada enemmän pelaajia golfin pariin, saada nuoret aikuiset ja opiskelijat pelaamaan useammin edullisemmän hinnan houkuttelemana. Bägilätkän tavoitteena on tehdä myös yrityksen mediasivustoa tunnetuksi ja saada palveluun enemmän lukijoita.

Yrityksen mediasivustoa on tarkoitus laajentaa myös muille kielille. Tulevaisuudessa sivusto tuotetaan suomen lisäksi ruotsiksi, englanniksi ja venäjäksi. Web-pohjaisen sovelluksen tarkoituksena on lisätä golfmatkailua ulkomailta ja saada turisteja pelaamaan golfia, jotka ovat Suomessa vierailulla.

Yritys C haluaa monistaa tuotteensa myös muihin pohjoismaihin konseptoimalla tuotteensa. Kansainvälistämällä tuotteen yritys saisi myös kohdemaan paikallisille golfkentille lisää käyttäjiä ja lajille lisää tunnettuutta visionsa mukaisesti.

Kansainvälistymään yritys lähtisi silloin kun osaaminen ja resurssit ovat kunnossa. Yrityksen lähipiirissä on paljon osaamista, jota voi hyödyntää. Yritys C kontaktoisi paikallisia toimijoita suoraan ja tekemällä yhteistyötä. Rakentamalla vahvan kotimaisen brändin, yritys C voisi tehdä diilejä ulkomaisien kenttien kanssa, ja paikallinen myyntiedustaja tekisi sopimukset. Kun tunnettuutta on saatu ulkomaisilla golfkentillä, niin sitä kautta tavoitellaan lisää kävijöitä mediasivustolle. Yritys C ei lähtisi ulkomaille ennen kuin tekniset keskeneräisyydet ja ongelmat sivustoilla on korjattu.

Yritys C on ajatellut käyttävänsä kansainvälistymisen tukipalveluista ulkomaan toimintansa rahoittamiseksi ja saadakseen paikallista aluetuntemusta ja paikallisen tekijän apua. Ennen päätöstä kansainvälistymisestä tuotteen pitäisi olla varmempi. Suurimmat esteet kansainvälistymiselle nähdään aika ja resurssit. Kielitaito on vahvuus, jota käytetään hyödyksi. Mainostaminen, markkinointi golfkeskuksissa, mediakortti ja bannerit golfkenttien sivustoilla on keinoja saada kansainvälisiä asiakkaita sähköiseen palveluun.

Muita kilpailijoita seuraamalla on tavoitteena kehittää palvelua ja korostaa yritys C:n eettisiä periaatteita. Tuottoa yritys saa bägilätkiä myymällä, mainostilaa myymällä mediasivustolleen. Yritys tavoittelee jatkuvasti lisää lukijoita mediasivustolleen ja aktiivisia käyttäjiä ja keskustelijoita. Tavoitteena on myös kevyempi kulurakenne, jotta golfkiertueilta tiedottaminen olisi edullisempaa. Kansainvälistymisen kynnyksellä henkilöstön ammattitaitoa haluttaisiin kehittää. Kouluttautuminen erityisesti toimittajakoulussa ja myynnin osa-alueilla on tärkeitä kehityskohteita. Yritys C neuvoo aloittelevaa yrittäjää välttämään tuoteportfolion liikaa laajentamista. Tärkeintä olisi keskittyä muutamaamaan tuotteeseen ja kehittää niistä mahdollisimman hyvät.

Tulevaisuudessa yritys C:n on tavoitteena kehittää sivustoaan entistä paremmaksi ja hakea tunnettuutta. Yritys hakee vielä konseptiaan ja haluaa käynnistää yrityksen toimintansa kunnolla. Sen jälkeen suunnitelmissa on kansainvälistyminen.

#### 5.2.4. - Yritys D

Yritys D on suomalainen 1995 aloittanut tietokonepelejä kehittävä yritys, jolla monia arvosteluissa menestyneitä pelejä. Yritys on ollut alusta asti globaali pelialan kansainvälisyyden takia. Yritys kehittää innovatiivisia ja interaktiivisia ja addiktoivia pelejä, upeata grafiikkaa ja huipputeknologiaa.

Suomalainen peliteollisuus on oletuksena kansainvälinen. Yritys D:llä on luovaa huippuosaamista. Yritys lähti kansainvälisille markkinoille, koska Suomessa ei ollut lähes lainkaan kotimaisia markkinoita vuonna 1995. Useimmat tuotteet suunnitellaan vientitarkoituksessa. Markkinat ovat kasvaneet vuosikymmenissä ja nykyään pelimarkkinat ovat globaalit. Yritys D suunnittelee pelejä kansainväliseen jakeluun kaikille eri alustoille.

Vuonna 2012 peliala on kasvanut yli 80 yrityksen joukoksi, johon mukaan mahtuu monia kansainvälisiä menestystarinoita. Liikevaihto on kasvanut yli 250 Miljoonaan euroon ja ala työllistää noin 1500 ihmistä. Mahdollisuudet ovat kasvaneet räjähdysmäisesti ja pelaamisesta on tullut massojen viihdemuoto, jonka on mahdollistanut monet jakelukanavat. Nykyään on saatavilla myös rahoitusta.

Kansainvälinen kilpailu ei ole helpottamassa. Valtioiden tuki auttaa koko ajan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tärkeää on yhdistää myös eri tieteenalojen osaamista: Luominen, valmistus ja kehittäminen, liiketoiminnan kehittäminen ja rahoitus. Kun yritys kasvaa, niin pitää osata toimintojen hallinta. Oikeanlaisten henkilöiden palkkaaminen on tärkeää.

Pienelle yritykselle kansainvälistyminen merkitsee sitä että asiakkaat ovat ulkomailla. Yrityksen pitää ylläpitää alan kontaktien verkostoa. Yritykselle on kannattavaa osallistua eri kokouksiin ja neuvotteluihin, tehdä kiertäviä näyttelyitä, mm. Gamescon ja Tokio Game show. Jatkuva oman tuotteen myyminen on tärkeää. Operaatiot ja työntekijät voivat olla Suomessa, ulkomaille ei tarvitse perustaa toimistoja, riippuen yrityksen koosta. Matkustamisesta ja konferensseihin osallistumisesta aiheutuu kuluja, muita kuluja voi koitua myös oikeudellisista kuluista ja muista mahdollisista operaatioista.

Tyypillisesti suuri osa liikevaihdosta tulee ulkomailta, Yritys D:n vientiosuus on noin 60% - 95% riippuen tuotteesta. Julkaisukumppanit tukee yritystä rahoittamalla. Yrityksen keino saada rahoitusta on mennä julkaisijalle hakemaan rahoitusta ja esittelemään ideansa.

Kansainvälisyys on välttämättömyys pelialalla. Yrityksen pitää olla yleensä parempi kuin keskimäärin. Loppujenlopuksi se ei ole niin vaikeaa, eikä ulkomaille tarvitse muuttaa. Yrityksen toimintakielenä riittää yleensä englanti. Mantereiden välinen matkustus on yleensä ongelma, koska siinä menettää hyviä työpäiviä.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää malli, joka tulee palvelun/tuotteen kehittämistä kansainvälistymistä tukevaksi jo alusta lähtien. Työn teoreettisen taustan ja yritysten edustajien haastattelujen perusteella kokoon mallin keskeisistä seikoista liittyen ohjelmistoyritysten kansainvälistymiseen.

Kotimarkkinoiden ollessa riittämättömät, niin kasvu löytyy vain kansainvälisiltä markkinoilta. Liikevaihdon kasvattamista ajatellen, kansainvälistyminen on järkevä vaihtoehto, jotta yritys pääsisi haluamiinsa tavoitteisiin. Idea- ja alkuvaiheessa yritys tarvitsee markkinankehitysstrategian ja selvityksen yrityksen potentiaalista. Myös kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet ovat hyvä selvittää. Tärkeintä on perusteellisesti selvittää oman toiminnan edellytykset, resurssit ja osaaminen. Ennen lopullista kansainvälistymispäätöstä selvitetään yrityksen motiivit ja yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset ja esteet sekä kansainvälistymistä edistävät seikat.

Operaatiomallin valitseminen riippuu yrityksestä, palvelusta ja tuotteesta, joten parhaan vaihtoehdon operaatiomallista yritys tekee itse analyysien perusteella. Huomioon kannattaa ottaa, jos tuotetta myydään Internetin välityksellä, niin ulkomainen myyntikonttori ei ole tarpeellinen. Mutta, jos tuotteen myyntitapa on sellainen, joka edellyttää esimerkiksi B-t-B myyntitapaamista, niin toimiston perustaminen ulkomaille voi olla järkevää.

Yrityshaastattelujen perusteella onnistumisen perusteena on vakinainen toiminta kotimaassa ja kotimaasta hyvät referenssit. Onnistumisen edellytyksenä on myös erottautuminen, uuden tuotteen tai palvelun konseptin kiinnostavuus, kysyntä markkinoilla ja haluttavuus.

Kun päätetään kansainvälisen toiminnan käynnistämisestä keskeistä aloittavien ohjelmistoyritysten toiminnassa ovat nopeasti kasvavat markkinat, skaalautuvat teknologiat ja liiketoimi, sekä nopea tuottavuus. Myös kasvustrategian riskit ja haasteet ovat hyvä olla selvillä. Haasteita ovat johtaminen, henkilöstö- ja tuotehaasteet, sekä markkinoiden ja

markkinoinnin haasteet. Kansainvälisille markkinoille tulo merkitsee myös sitä, että uudella tuntemattomalla toimijalla on vastassaan korkea kynnyks, joten yrityksen tulee pyrkiä olemaan parempi kuin kilpailija. Ohjelmistotuotteita voidaan tehdä matalalla budjetilla ja kokeilemalla tuotetta. Turhan usein kasvuyritykselle asetetaan ensimmäiseksi tavoitteeksi rahoituksen saaminen. Rahoitus löytyy nopeammin, kun on tiedossa miten kannattaa lähteä etenemään.

Yrityshaastattelujen perusteella tärkeintä on järkevä, oikeanlainen ja haluttu tuote, jolla on kysyntää. Menestymiseen ulkomailla vaikuttaa yrityksen johdon kansainvälinen orientaatio ja johdon sitoutuminen kansainväliseen operointiin. Yritystä suositellaan laajentamaan kansainväliseksi vasta sitten kun tuote on kunnossa ja liiketoiminta olisi hyvä olla kannattavaa kotimaassa ennen kuin lähtee skaalaamaan sitä isompaan mittakaavaan. Kansainvälisesti kokemattoman yrityksen huolenaiheena on erityisesti tekniset keskeneräisyydet ja ongelmat sivustoilla. Suurimmiksi esteiksi kansainvälistymiselle koetaan aika ja resurssit.

Ongelmia voi esiintyä resurssien kohdalla, ja haastatteluista selviää, että kustannusosaaminen ja –tietämys olisi voinut olla parempaa. Yksi iso kansainvälisen toiminnan haaste on myös kontaktointi. Ammattitaitoisella ja harkitulla avulla yrittäjyyttä tukevilta tahoilta yritys saa apua kilpailukyvyyn kasvattamiseen kansainvälisesti.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että riippuen yrityksestä, palvelusta ja tuotteesta, yrityksen kannattaa lähteä hakemaan helpoimpia ja lähimpiä kansainvälisiä asiakkaita. Haasteita kansainvälisessä toiminnassa nähdään kulttuurierot, etäisyys ja aikaero. Haastatteluista käy ilmi myös että isolla yrityksellä voi olla huoli siitä, että he ostavat pieneltä toimijalta palvelun, jonka jälkeen pieni toimija menee nurin. Paikkasidonnaisia tuotteita tai palveluista ei kannata lähteä viemään ulkomaille.

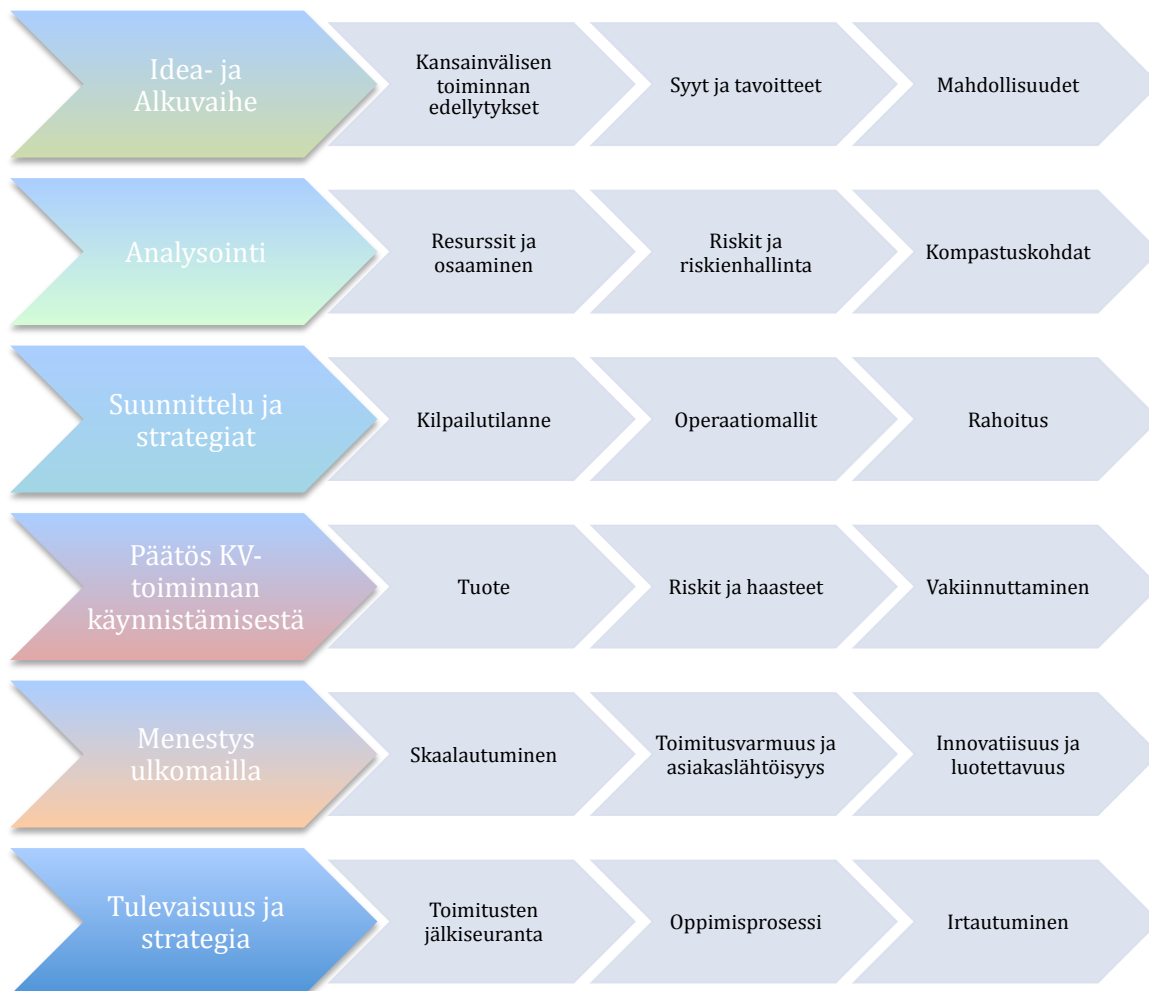
Ulkomailla saavutettu menestys tarkoittaa sitä, että ylläpitääkseen kilpailukykyä tarvitsee tuotetta kehittää. Kilpailukyvyyn ylläpitoon vaikuttavat liiketoiminnan ja teknologian kehittäminen ja käyttöönotto. Yritys ei myöskään voi jäädä yhden tuotteen varaan, koska muuttuvat asiakastarpeet, aktiiviset kilpailijat ja muuttuva teknologia vaikuttavat tuotekehityksen tarpeeseen. Keskeisiä kilpailutekijöitä kansainvälisillä markkinoilla ovat

innovatiivisuus, pitkäjänteisyys, toimitusten luotettavuus, henkilöstön ammattitaito, asiakaslähtöisyys, markkinoiden segmentointi, yhteistyö sekä jatkuva kommunikaatio johdon kanssa. Markkina-alueen laajentaminen on suunniteltava hyvin, koska uuden kohdemaan valtaaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja.

Yrityshaastattelujen tulosten perusteella toimitusvaiheessa tuote pitää pystyä toimittamaan ajoissa. Tuotteen skaalautuvuus on oleellista, mutta ensimmäisenä ei tarvitse olla huolissaan siitä.

Tulevaisuuden ja strategian kannalta tärkeintä on muistaa, että kansainvälistyminen on oppimisprosessi, jota yrityksen kannattaa analysoida. Yrityksen on hyvä käydä läpi miten kansainvälistyminen on onnistunut, mitä on opittu kohdealueesta ja asiakkaista, sekä mikä on kansainvälistymisen kehityssuunta. Kasvuyrityksen yksi menestyksen mittareista on irtautuminen, eli yrityksen myyminen toiselle yritykselle tai sen listaaminen pörssiin. Jos yrittäjän ensimmäinen liiketoimi osoittautuu heikoksi, niin opi virheistä, sopeudu ja yritä uudelleen. Mitä haastavampi kokemus, sitä arvokkaampi opetus.





Kuva 2 Hallitusti kansainvälisille markkinoille

## 6.2. Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli suurin itsenäisesti toteuttamani projekti. Aikataulu venyi useaan otteeseen, koska aikaa ei työn tekemiselle löytynyt. Tosissaan aloitin tekemään työtä keväällä 2013 ja nopeasti sainkin työn valmiiksi sen jälkeen kun tosissaan panosti työn tekemiseen. Tärkeintä työn tekemissä on ajankäyttö, keskittyminen ja panostaminen tekemiseen, ajatustyö. Samalla oppii paljon itsenäisestä työskentelystä.

Käytin työssäni paljon lähdekirjallisuutta, hankin käyttämäni lähteet puoliksi Internetistä ja puoliksi kirjastosta. Haastatteluista sain ison avun ja hyvää sisältöä työhöni. Oppimisen kannalta tärkeimmäksi näen haastattelujen tekemisen. Niistä sai hyviä vinkkejä, joita olen tässä työssä koonnut malliksi.

Innostuksen aiheeseeni sain vaihto-opintoajaltani Tanskassa, jossa pääaineeni oli kansainvälinen markkinointi.

## 7 Lähdeluettelo

Aalto yliopisto, 2013. Aalto Start-Up Center. Ideasta menestystarinaksi! Luettavissa: <http://www.start-upcenter.fi/fi/> Luettu: 12.3.2013

Alasuutari P., 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. InPrint. Jyväskylä.

Ali-Yrkkö J., Martikainen O., 2008. Ohjelmistoalan nykytila Suomessa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Luettavissa: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1119.pdf> Luettu: 12.3.2013

Boostery, 2012. Bisnesenkeli tuo rahaa ja kokemusta. Luettavissa: <http://boostery.com/bisnesenkeli-tuo-rahaa-ja-kokemusta/> Luettu: 5.3.2013

Digipolis, 2013. Innovaattori Yrityshautomon. Luettavissa: <http://www.digipolis.fi/fi/tutkimus-ja-kehityspalvelut/yrityshautomon.html> Luettu: 12.3.2013

Eskelinen M., 2005. Pelit ja pelitutkimus luovassa taloudessa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Finnvera, 2013. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Finnvera3> Luettu: 4.3.2013

Finpro, 2012. Kuva 1. Käytännön kehitystoimenpiteitä eri vaiheissa. 24.2.2011

Finpro, 2013. Kansainvälistä kasvua ja menestystä. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/finpro> Luettu: 4.3.2013

Firma C, 2013. Luettavissa: <http://gogolf.fi> Luettu: 27.2.2013

Helling O., 2013. Kolmen mantereen startup. Kauppalehti 29.1.2013

Hollensen S., 2006. Marketing Planning. The McGraw-Hill Companies. Iso-Britannia.

Investopedia, 2013. Angel Investor. Luettavissa: <http://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp#axzz2Mfjrc2uY> Luettu: 5.3.2013

Kallio J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kananen J., 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Kenney M., 2012. Venture Capital Has a Role, but Do Not Forget Nice-Growth Firms. Työ- ja elinkeinoministeriö. Kasvuyrityskatsaus 2012. 20/2012

Koskinen P., 2013. Suomalaiset vyöryvät Piilaaksoon. Kauppalehti 22.1.2013

Kuusela S., 2013. Hupparihörhö ja bisnesmies – Opas Startup-kulttuurin ymmärtämiseen. EVA Pamfletti. 7.2.2013

Larimo J., Kontkanen M., 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Kasvuyritys. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lemkin J., 2011. How to Craft a Smart Startup Exit Strategy. Luettavissa:  
<http://mashable.com/2011/12/12/startup-exit-strategy/> Luettu: 13.3.2013

Lindell M., 2007. Yrityksen kasvu ja johtamisen haasteet. Kasvuyritys. Talentum Media Oy. Helsinki.

Metsä-Tokila T., 2011. Toimialaraportti 2/2011. Liikkeenjohdon konsultointi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa:  
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon\\_konsultointi\\_2011.web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1325/Liikkeenjohdon_konsultointi_2011.web.pdf)  
Luettu: 12.3.2013

Nelskylä L. 2012. Ei mikään Peruscell. HS Nyt-liite. 7.12.2012

Niemi P. 2012. Ensin bisnes liikkeelle – sitten vasta tuotteet. Kauppalehti 8.11.2012

Niipola J., 2013. Pelialalla pulaa markkinointiosaajista. Kauppalehti 25.2.2013

Niskanen J., Niskanen M., 2007. Kasvun rahoittaminen Pk-yrityksissä. Kasvuyritys. Talentum Media Oy. Helsinki.

Palviainen H., 2012. Seminaari. ICT Goes International. HAAGA-HELIA, Pasila. 6.11.2012

Pellinen J., 2007. Kasvuyrityksen taloushallinto. Kasvuyritys. Talentum Media Oy. Helsinki.

Poulfelt F., 2007. Mitä on strategia Pk-yrityksessä? Kasvuyritys. Talentum Media Oy. Helsinki.

QuickMBA, 2013. Ansoff Matrix. Luettavissa:

<http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/> Luettu: 26.2.2013

Saarinen J., 2013. Suomeen halutaan oma Piilaakso. Helsingin Sanomat 1.2.2013.

Sajari P. 2012. Suomella on ”tuhannen taalan paikka”. HS 6.11.2012

Sanastokeskus TSK ry, 2012. Tietotekniikan termitalkoot. Luettavissa:

<http://www.tsk.fi/tsk/termitalkoot/fi/node/266> Luettu: 16.2.2013

Seminaari. ICT Goes International. HAAGA-HELIA, Pasila. Yritys D:n toimitusjohtaja. 6.11.2012

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, 2013. Markkina-analyysi – miksi ja miten? Luettavissa:

<http://www.finsve.com/index.php/fi/markkina valmistelu/markkina-analyysi> Luettu: 6.3.2013

Rajala A, Tikkanen J., 2013. Startupeista löytyy tähtiä. Kauppalehti 14.2.2013

Rantanen M. 2013. Avoin lähdekoodi iskee takaisin. Helsingin Sanomat 13.1.2013.

Tekes 2011. Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus. Luettavissa:

<http://www.tekes.fi/info/niy> Luettu: 14.2.

Tekes 2013. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Etusivu/381>

Luettu: 5.3.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012. Toimialaraportti: Kasvua edessä ohjelmistoalalla.

27.11.2012. Luettavissa: [http://www.tem.fi/index.phtml?109336\\_m=108808&s=5236](http://www.tem.fi/index.phtml?109336_m=108808&s=5236)

Luettu: 12.3.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012. Kasvuyrityskatsaus 2012. 20/2012

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2013 Luettavissa: <http://www.tem.fi/> Luettu: 4.3.2013

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

Valli E., 2007. Myönteinen Psykologia ja uuden liiketoiminnan luominen. Kasvuyritys. Talentum Media Oy. Helsinki.

Yrittäjät, 2013. PK-yritysbarometri syksy 2012. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-2-2012/> Luettu: 13.3.2013

Yritys A, 2013. Haastattelu. Yritys A:n asiakkuuspäällikkö. Helsinki-Oulu. 19.3.2013

Yritys B, 2013. Puhelinhaastattelu. Yritys B:n toimitusjohtaja. Vantaa 27.2.2013

Yritys C, 2013. Haastattelu. Yritys C:n luova johtaja. Helsinki. 28.2.2013

Yritys D, 2012. Toimitusjohtaja, Seminaari. ICT Goes International. HAAGA-HELIA, Pasila. 6.11.2012

Äijö T., 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Yliopistopaino Oy. Helsinki.

Äijö T., 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. WsoyPro Oy. Helsinki.

Öhrnberg P., 2012. Ensin palvelut, sitten tuotteet. Kauppalehti 8.11.2012.

## 8 Liitteet

### Liite 1. Yrityshaastattelun kysymykset

#### Yrityshaastattelu – Sähköisen palvelun kansainvälistymismalli

Haastattelupäivä:

Perustettu:

Haastateltava:

Yrityksen nimi:

Kuinka monta henkilöä yritys työllistää:

Kotipaikka:

Yritys haluaa esiintyä tutkimuksessa anonyyminä:

**(Tarkoittaa sitä, että vastauksia analysoidaan, mutta yrityksen nimeä tai haastateltavan nimeä ei mainita työssä)**

Yrityshaastattelu osana opinnäytetyötäni, jonka aiheena on sähköisen palvelun kansainvälistymismalli. Tutkin työssäni mitä eri kansainvälistymisen keinoja sähköisellä palvelulla on? Voiko ilman omaa fyysistä tuotetta kansainvälistyä? Mitä keinoja on saada asiakkaita sähköiseen palveluun? Mitkä ovat kansainvälisen toiminnan edellytykset?

### Alkuvaihe

- Mikä on yrityksenne liike-idea, millä tavalla kehitätte tuotettanne?

- Onko teidän yritys kansainvälinen ja mikä oli lähtötilanne kansallisilla markkinoilla ennen kansainvälistymistä?
  - Mitkä olivat kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet?
  - Entä resurssit ja osaamisen taso?
  - Missä vaiheessa firman kannattaa lähteä maailmalle?
    - Osa-alueet: Talous, henkilöstöresurssit, tuotteen kypsyyt, tukimateriaali, kielituki, ihmisten osaaminen, sopimusosaaminen, toimituskyky, pääoma?
  - Miten kannattaa lähteä ulkomaille?
    - Osa-alueet: Kumppani, kanava, suoramyynti, oma toimisto, Googlen kylkeen vai miten?
  - Mitä pitää olla tehtynä ennen ulkomaille siirtymistä?
    - Tekniset keskenäisyydet ja ongelmat maailmalle?
  - Mitä kokemuksia teillä on?
  - Minne markkina-alueelle lähtö? Ruotsiin ensin vai Eurooppaan?
    - Milloin Amerikkaan?
  
- Kuinka hyvin koette saaneenne tietoa yritysten kansainvälistymisen tukipalveluluista?
  - Esim. Finpron tarjoamat tuki- ja rahoituspalvelut tai Tekesin tuki?
  - Oletteko käyttäneet kansainvälistymiseen tarkoitettuja tukipalveluita?
  
- Miten keräsitte tietoa ulkomaisesta markkinasta ennen päätöstä kansainvälistymisestä?



- Miten aloittelevan yrityksen tulisi kansainvälistyä, mitkä ovat parhaat käytännöt/metodit? Mistä tulisi oppia?

## **Päätös KV-toiminnan käynnistämisestä**

- Mitkä ovat kansainvälisen toiminnan edellytykset?
- Miten suunnittelitte kansainvälistymisen, mikä oli strategia?
- Mitkä ovat olleet kansainvälisen toiminnan haasteita yrityksessänne?
- Mistä rahoitusta kansainväliseen toimintaan?
- Mitä keinoja on saada kansainvälisiä asiakkaita sähköiseen palveluun?
- Mikä on verkostojen luomisen tärkeys?
  - Yksin ulkomaille vai yhdessä?

- Mikä kuvaa parhaiten kansainvälistymisprosessia yrityksessänne?
  1. Riskiä välttävä, hidas ja varovainen eteneminen.
  2. Ulkomaille siirtyminen verkostojen tai kontaktien kautta.
  3. Nopea kansainvälistyminen johdon tai yrityksen kansainvälisten toimintojen ansiosta.
  4. Kansainvälinen alusta lähtien.
  5. Näiden yhdistelmä tai muu.

## **Menestys ulkomailla**

- Mikä on yrityksenne ansaintamalli?
  - Tuleeko tuottoa käyttäjistä, mainostajista tai muusta?
  
- Miten koette työntekijöiden koulutuksen ja työkokemuksen merkityksen?
  
- Kuinka monta prosenttia liikevaihdosta tulee kansainvälisiltä markkinoilta?
  
- Onko tullut vastaan jotain virheitä joita aloittelevan yrittäjän tulisi välttää?

## Tulevaisuus

- Miksi ohjelmistoyrityksiin kannattaisi Suomessa sijoittaa?
- Minkälaiset olosuhteet Suomessa on luoda liiketoimintaa?
- Onko Suomeen mahdollista kehittyä ”uusi Piilaakso”, jossa kehitetään tuotteita, palveluita ja keksintöjä? Kansainvälisiä markkinoita varten?
- Minkälaiset ovat yrityksenne tulevaisuudennäkymät?
- Kuinka tärkeää on tuotteen skaalautuminen? (skaalata kysyntä vastaamaan tarjontaa ja ohittamaan kilpailijat – Puolijohteiden, sirun suunnittelu maksaa , mutta tuotanto ei)