



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia B2B- mallilla tuottavien startup-yritysten kansainvälistymissuunnitelmat - kartoitus Norest Consulting Oy:lle

Kuusela, Sari

2015 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia B2B-mallilla tuottavien  
startup-yritysten kansainvälistymissuunnitelmat -  
kartoitus Norest Consulting Oy:lle

Kuusela Sari  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Kuusela Sari

**Urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia B2B-mallilla tuottavien startup-yritysten kansainvälistymissuunnitelmat - kartoitus Norest Consulting Oy:lle**

Vuosi 2015 Sivumäärä 54

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Norest Consulting Oy:lle potentiaalisten asiakkaiden kartoitus. Työssä keskityttiin urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia B2B-mallilla tuottaviin startup-yrityksiin. Tavoitteena oli tutkia soveltuvien asiakkaiden kansainvälistymissuunnitelmia, kansainvälistymiseen liittyviä haasteita sekä kiinnostusta Espanjan ja espanjankielisiin markkinoihin.

Teoreettinen viitekehys muodostettiin born global -yrityksiin ja kansainvälistymiseen liittyvistä artikkeleista sekä tutkimuskirjallisuudesta. Potentiaalisia asiakkaita etsittiin Tekesin julkisista rekistereistä, muun muassa nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitukseen hyväksytyjä yrityksiä seulomalla. Soveltuvien yritysten kansainvälistymissuunnitelmia selvitettiin laadullisella tutkimuksella, jonka menetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset kansainvälistyivät joko välittömästi tai viimeistään kolmen vuoden kuluttua toiminnan käynnistymisestä. Ulkomaankaupan osuuden kehittymisestä kokonaisliikevaihtoon verrattuna ei saatu tarkkoja tietoja. Markkinoiden valinnassa fyysistä tai psyykkistä etäisyyttä ei pääsääntöisesti pidetty kovin merkityksellisenä. Kansainvälistymistapana käytettiin vientiä, millään yrityksellä ei ollut esimerkiksi myyntikonttoria ulkomailla. Suurin osa teki yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa, ja palveluita levitettiin myös olemassa olevan käyttäjäkunnan avulla.

Kansainvälistymisen suurimpina haasteina nousivat esille eri maiden erilaiset yhteiskunnalliset rakenteet, esimerkiksi työeläkevakuutusyhtiöiden, työterveysyhtiöiden ja kuntoutustahojen maittain vaihtelevat roolit. Maakohtainen perehtyminen edellyttäisi resursseja, joita startup-yrityksillä oli vähän. Kova kansainvälinen kilpailu mainittiin niin ikään isona haasteena.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat jo Espanjassa, eivätkä sillä hetkellä hakenneet aktiivisesti lisävoimia Espanjan tai espanjankielisten markkinoiden suhteen.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että yritykset toimivat verkostoissa mahdollisuuksia avoimella asenteella etsien. Asiakkaat odottavat yhä kokonaisvaltaisempia, sulavasti yhdessä toimivia palveluita, mikä johtanee siihen, että yritykset tekevät tulevaisuudessa entistä enemmän yhteistyötä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi.

Jatkotutkimusehdotus voisi liittyä esimerkiksi kumppanuuksien ja verkostojen merkitykseen startup-yritysten kansainvälistymisessä.

Asiasanat: kansainvälistyminen, startup, born global, mobiilisovellus, hyvinvointi.

Kuusela Sari

**The internationalisation plans of startups producing sports related mobile applications with B2B model - charting for Norest Consulting Ltd**

Year	2015	Pages	54
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to chart potential customers for Norest Consulting Ltd focusing on startups producing sports related mobile applications with B2B model. The objective was to research the applicable customers' internationalisation plans, associated challenges and interest in the Spanish and Spanish-speaking markets.

The theoretical framework was based on articles and literature concerning internationalisation. Potential customers were searched from the public databases of Tekes, the Finnish Funding Agency for Innovation. The internationalisation plans of the applicable customers were studied with qualitative research approach, the data collection method of which was a semi-structured theme interview.

The companies which participated in this research internationalised either immediately or within three years from inception. Exact information about when their foreign trade reached a certain percentage of total revenue was not found. In market selection physical or psychological distance was as a rule not considered very meaningful. Export was used as a market entry method, none of the firms had established a sales office abroad. Most of the firms co-operated with various partners and their services were marketed also with the help of existing users.

Various social structures of different countries were brought up as one of the biggest challenges relating to internationalisation. This means for example the distinct roles of employee pension insurance companies, occupational health care and rehabilitation institutes. Familiarizing would require resources, which the startups were lacking. Severe competition was also mentioned as a challenge.

All the firms operated already in Spain and did not at that moment actively seek for extra help concerning Spanish or Spanish-speaking markets.

In conclusion it could be said that the firms operated in various networks seeking for opportunities. In the near future, the customers will expect different services and products to function seamlessly together, which will most likely lead to firms co-operating more than today to satisfy the growing customer needs.

Suggested topics for further research include the significance of partnerships and networks in the internationalisation of startups.

Keywords: internationalisation, startup, born global, mobile app, well-being.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimusongelmat .....	7
1.2	Eettiset kysymykset.....	8
1.3	Raportin rakenne .....	9
2	Urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia tuottavat startupit .....	10
2.1	Hyvinvoinnin megatrendi ja teknologiatrendi .....	12
2.2	Ansaintamallit .....	13
3	Kansainvälistyminen, born global .....	13
3.1	Markkinan valinta .....	16
3.2	Kansainvälistymistavat .....	16
3.3	Team Finland -verkosto tukena .....	18
3.4	Rahoitus.....	20
4	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.1	Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus.....	21
4.2	Laadullinen tutkimus .....	22
4.3	Analysointitapa .....	24
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	25
5	Tutkimusprosessi .....	26
6	Tutkimustulosten analyysi .....	29
6.1	Megatrendi ja trendit taustalla .....	31
6.2	Kansainvälistymisen nopeus .....	32
6.3	Maat .....	34
6.4	Kansainvälistymistapa .....	36
6.5	Kansainvälistymisen haasteet .....	38
6.6	Kansainvälistymiseen liittyvä tuki ja rahoitus .....	40
6.7	Kiinnostus espanjankielisiin markkinoihin .....	41
7	Yhteenveto.....	42
8	Arviointi .....	46
	Lähteet .....	47
	Kuviot.....	50
	Taulukot.....	51
	Liitteet .....	52

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia tuottavien, B2B-mallilla toimivien startup-yritysten kansainvälistymiseen konsultointia tarjoavalle Norest Consulting Oy:lle (Norest) potentiaalisten asiakkaiden kartoitus. Työ on kaksiosainen. Ensimmäinen osa muodostuu potentiaalisten asiakkaiden etsimisestä Tekesin julkisia rekistereitä seulomalla. Toisessa osassa tutkitaan soveltuvien yritysten kansainvälistymissuunnitelmia, niihin liittyviä haasteita sekä kiinnostusta espanjankielisiin markkinoihin ja mahdolliseen yhteistyöhön Norestin kanssa.

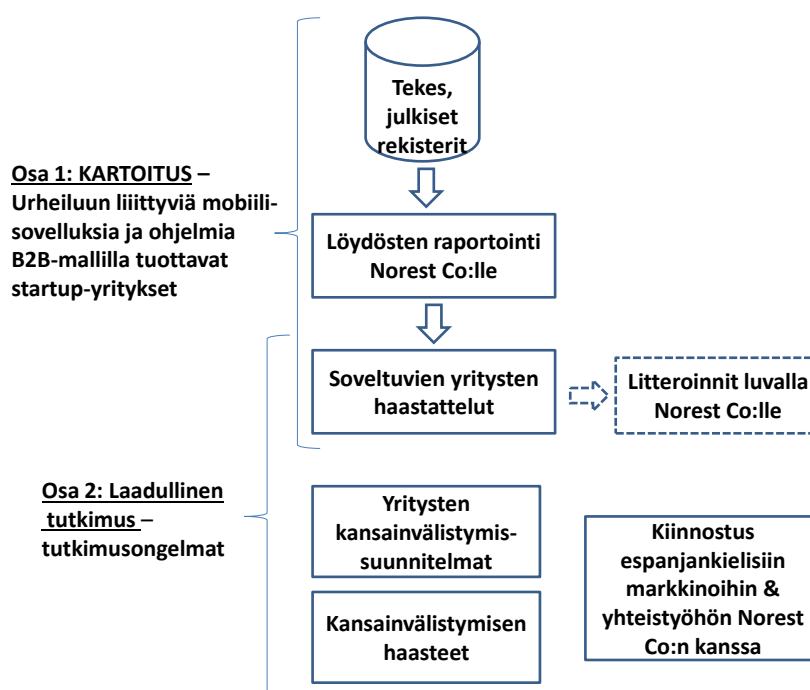
Olen työskennellyt pitkään ulkomaankaupan parissa, koska yritysten kansainvälistyminen kiinnostaa minua. Startup-yritykset ovat nykypäivän kansainvälistyjiä, ja haluan siksi keskittyä opinnäytetyössäni niihin. Tavoitteeni on hyödyttää yhteistyöyritystäni konkreettisesti löytämällä heille uusia potentiaalisia asiakkaita. Sen lisäksi haluan todistaa itselleni, että kykenen tällaiseen työhön, jollaista toivon mahdollisesti tekeväni ammatikseni.

Suomessa on selvää kasvuyrittäjyysinnostusta ja jopa startup-huumaa. Toiveet talouskasvun tulevaisuuden moottoreista kohdistuvatkin usein kasvuyrityksiin. (Nordea 2014.) Myös kriittisiä mielipiteitä esitetään. Esimerkiksi Hupparihörhö-konsulttiyrityksen Sami Kuusela toteaa Yle uutisissa 22.2.2015, etteivät startupit pelasta Suomen työllisyyttä. Kuuselan mukaan startupeissa on kysymys jonkin alan huippuosaajista koostuvista pienistä tiimeistä, jotka voivat onnistuessaan tehdä erittäin kovaa tulosta. Peliyhtiö PlayRavenin toimitusjohtajan Lasse Seppänen mukaan sijoittajaraha mahdollistaa riskinottamisen ja uusien työntekijöiden palkkaamisen. Toisaalta ihmisillä täytyy olla näyttöä aiemmasta hyvästä työstä, koska muutoin sijoittajat eivät investoisi yritykseen, Seppänen korostaa. Riskisijoitusten lisäksi innovaatorahoituskeskus Tekes jakoi vuonna 2014 nuorille innovatiivisille yrityksille tarkoitettua tukea lähes 30 miljoonaa euroa muiden yritystukien lisäksi. Tulevaisuudentutkimuksen professori Markku Wilenius myöntää, että startup-yritysten merkitys on toistaiseksi enemmänkin symbolinen; toivon antaminen tuleville sukupolville. Hänen mukaansa startup-yrityksiä tulisi tukea niin, että jotkut niistä kasvaisivat huomattaviksi työllistäjiksi. (Savikko 2015.)

Opinnäytetyön kohderyhmä valikoitui yhteistyöyrityksen erikoistumisalueen mukaan: urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia B2B-mallilla tuottavat startup-yritykset. Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) toteaa, että Suomessa on terveys- ja liikuntateknologiaan sekä urheilulääketieteeseen liittyvää osaamista ja perinteitä, ja vahvat veturit kuten Suunto ja Polar nostavat muita alan toimijoita. Erityisesti teknologiastartup-yrittäjissä on paljon näistä yrityksistä tai Nokialta lähteneitä kansainvälisten markkinoiden osajia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Koska Suomessa kotimarkkinat ovat pienet, kasvua on välttämätöntä hakea maan rajojen ulkopuolelta. (Nordea 2014.)

Urheiluun liittyvien mobiilisovellusten suosiota selittänee vallitseva hyvinvointitrendi, joka näyttäytyy sekä yksilön että yhteiskunnan tasolla. Sitran (2015) mukaan erilaisten aktiivisuuttamittavien laitteiden ja geenitestien yleistymisen on osoituksena lisääntyvästä kiinnostuksesta tietoon omasta hyvinvoinnista. Trendistä kertoo myös terveysteknologian nouseminen Suomen suurimmaksi huipputekniikan ventialaksi. Ennusteiden mukaan markkinoiden kasvu jatkuu edelleen. Hyvinvointi- ja terveysalan suosiota vahvistaa myös työ- ja elinkeinoministeriön selvitys, jonka mukaan liikunta-alalla on enemmän nuoria kasvuyrityksiä kuin muilla aloilla. (Sitra 2015.)

Opinnäytetyön osat esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön osat

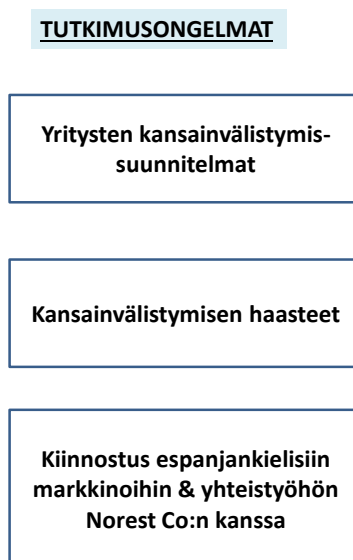
### 1.1 Tutkimusongelmat

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 125) toteavat Niiniluotoon (1980) viitaten, että tutkijan ammattitaito näkyy siinä, miten tämä pystyy muuntamaan yleisen tutkimusteeman yksityiskohtaisiksi tutkimuksen osaongelmiksi. Ongelman määrittely ja muotoilu voivat olla haastavampia kuin ongelman ratkaisu.

Tutkimusongelman tehtävä on ohjata tutkijan päätöksiä tutkimuksen kaikissa vaiheissa tiukasti tai löyhästi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 16). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että ongelman muuttumiseen tutkimuksen edetessä varaudutaan lähtökohtaisesti (Hirsjärvi ym.

2009, 126). Tämä johtuu siitä, että kerätty aineisto voi osoittaa ennakkohypoteesit tai tutkimuskysymykset itsestäänselvyyksiksi tai vääriksi. On myös mahdollista, että aineiston perusteella paljastuu jokin ennalta arvaamaton asia, jota tutkija päättää keskittyä selvittämään. (Alasuutari 1993; Hirsjärvi ym. 2009, 125.) Hirsjärvi ym. (2009, 126) toteavat kuitenkin Paloosen (1988) viitaten, että, jos laadullisen tutkimuksen tekijä ei erittele tutkimuskysymysten asettelua ollenkaan, tutkimuksesta tulee vain kerätyn aineiston luokittelua.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaisia kansainvälistymissuunnitelmia urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia B2B-mallilla tuottavilla startup-yrityksillä on ja millaisia haasteita niihin liittyy. Lisäksi selvitetään yritysten kiinnostusta espanjankielisiin markkinoihin sekä mahdolliseen yhteistyöhön Norestin kanssa. Tutkimusongelmat esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2: Tutkimusongelmat

## 1.2 Eettiset kysymykset

Luotettavan informaation tuottaminen on tutkimustoiminnan perustehtävä. Informaatio sisältää ilmiöiden tulkitsemisen sekä niiden kuvailemisen ja selittämisen. (Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen (2002, 59.) Kuula (2013, 34) toteaa, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaa hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Informaatio tulee muun muassa perustella kriittisesti (Karjalainen ym. 2002, 59). Eettinen kestävyys muodostaa puolet tutkimuksen luotettavuudesta, ja siksi eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 127).



Laadullisen tutkimuksen perinteiden yhdessä ääripäässä etiikkaan liittyvät ongelmat nähdään itse tutkimustoiminnassa. Tällä viitataan esimerkiksi tutkimukseen osallistuvien informoimiseen, aineiston keräämisessä ja analyysissä käytettävien menetelmien luotettavuuteen, anonymiteettiin sekä tutkimustulosten esittämistapaan. Toisessa ääripäässä kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat, esimerkiksi tutkimusaiheen valinta ja se, mitä päätetään pitää tärkeänä, nähdään moraalisisina. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 128.)

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset valinnat kulkevat käsi kädessä. Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia ovat muun muassa muiden tutkijoiden vähättely puutteellisilla viitauksilla aikaisempiin tutkimustuloksiin, tutkimustulosten ja käytettyjen menetelmien epätarkka ja harhaan vievä raportointi, tulosten puutteellinen kirjaus ja säilyttäminen tai samojen tulosten julkaiseminen monia kertoja näennäisesti uusina. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132-133.) Kuula mainitsee (2013, 29) esimerkkeinä väärinkäytöksistä väärentämisen sekä plagioinnin.

Kanasen (2008, 135) mukaan laadullinen tutkimusaineisto sisältää paljon luottamuksellista tietoa yrityksistä ja haastateltavista. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 278) toteavat, että tästä juontuu kaksi ongelmaa. Yritystutkimuksessa vahingot voivat liittyä siihen, mitä kilpailijat tai julkinen sektori tekevät tiedon saatuaan. Toisaalta ihmiset ja yritykset eivät edes suostu tutkimukseen tai vääristävät asioita, jos ne epäilevät, että osallistumisesta voi olla haittaa. Ongelmia pyritään ennakoimaan eettisyyteen ja luottamuksellisuuteen liittyvän harkinnan avulla. Tutkijan ei tule salata rooliaan, mahdollista todellista intressiä tai rahoittajaa. (Koskinen ym. 2005, 278.)

Kanasen (2008, 135) mukaan on tyypillistä, että haastateltavien annetaan lukea tutkijan tulokset, jotta asioiden oikeellisuudesta voidaan varmistua. Se, että haastateltavat hyväksyvät tulokset, on yksi tutkimuksen luotettavuusmittareista. Luottamuksellisuus on erittäin tärkeää, koska haastatteluilla tutkija on päässyt haastateltavien minän syväkerrokseen, ja suoria sitaatteja käytetään usein tulokset todistusarvon lisäämiseksi. Materiaalin käyttäminen edellyttää aina lupaa. Jos haastateltavat eivät halua antaa nimeään tai edes yrityksensä nimeä julkisuuteen, ne voivat esiintyä anonymisti. (Kananen 2008, 135-136.)

### 1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kuvataan työn tarkoitus ja tavoitteet. Työn kaksiosaisuutta havainnollistetaan kuvion avulla. Tutkimusongelmista esitetään toinen kuvio. Johdannon päättää eettisten kysymysten pohdinta ja raportin rakenteen selostaminen.

Teoriaosuus alkaa startup-yritysten yleisellä kuvauksella, josta siirrytään erityisesti urheiluun ja hyvinvointiin liittyviä mobiilisovelluksia tuottavien startupien tarkasteluun. Toimialan globaalia potentiaalia selitetään hyvinvoinnin megatrendin ja teknologiatrendin avulla. Tämän jälkeen kuvataan kyseisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyviä ansaintamalleja. Teoriaosuus jatkuu kansainvälistymisen selostamisella erityisesti born global -yritysten näkökulmasta. Aihetta tarkastellaan kansainvälistymisen nopeuden ja itsestäänselvyden, markkinan valinnan sekä kansainvälistymistapojen suhteen. Lisäksi käsitellään kansainvälistymiseen saatavilla olevaa tukea ja rahoitusta.

Seuraavaksi kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimusongelmista johdetut haastattelutemat ja -kysymykset esitetään sekä kuvion avulla että liitteessä. Tämän jälkeen selostetaan tutkimusaineiston analysointitapaa. Validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvä pohdinta päättää osion.

Raportti jatkuu tutkimusprosessin kuvauksella. Haastatteluihin liittyvät tekniset yksityiskohdat esitetään taulukon avulla. Tulosten analyysin aloittaa tutkimukseen osallistuneiden yritysten esittely, jota havainnollistetaan taulukolla. Tuotteita ja ansaintamalleja kuvaava taulukko on liitteessä. Analyysi jatkuu yritysten käsityksillä toimialaan liittyvistä trendeistä, jonka jälkeen kuvataan yritysten kansainvälistymisen nopeutta, markkinoiden valintaa ja kansainvälistymistapoja. Seuraavaksi selostetaan kokemuksia kansainvälistymisen haasteista sekä tarjolla olevasta tuesta ja rahoituksesta. Lopuksi kuvataan yritysten kiinnostusta espanjankielisiin markkinoihin sekä yhteistyöhön Norestin kanssa. Analyysin päätteeksi tutkimustuloksia peilataan tutkimusongelmiin ja teoriaan. Tekijän arviointi tehtävässä onnistumisessa päättää raportin.

## 2 Urheiluun liittyviä mobiilisovelluksia tuottavat startupit

Startup-yritykselle ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Sillä tarkoitetaan usein kunnianhimoista teknologiayritystä, jonka tavoitteena on nopea kansainvälinen kasvu jolle haetaan rahoitusta tyypillisesti pääomasijoittajilta. (Pietarila 22.6.2014.) Lupaavimmille startup-yrityksille mahdolliseen, Tekesin nuoret innovatiiviset yritykset (NIY) -rahoitukseen pääsyn edellytyksenä on muun muassa, että yritys on alle 5-vuotias, henkilömäärä on alle 50 ja liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 10 miljoonaa euroa (Tekes 2014).

Cusumano (2013, 26) toteaa, että startupeja pidetään taloudellisen uudistumisen ja muutoksen moottoreina. Kannattavat startup-yritykset ovat kuitenkin harvinaisia. Menestyjät keskittyvät tavallisesti markkinoihin, joilla on potentiaalia kasvaa nopeasti ja jotka ovat tuottavia uusille yrityksille. Tuotteen tai palvelun tulee esimerkiksi tyydyttää tarve, jota ei ole aikaisemmin täytetty tai se on tehty puutteellisesti. Koska pääomasijoittajat etsivät tuntuva

tuottoa sijoitukselleen, asiakkaiden kiinnostuksesta tarvitaan pitäviä todisteita. (Cusumano 2013, 26-29.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2014) mukaan internet- ja mobiilipalveluissa, joissa yhdistellään erilaista ihmisestä kerättyä tietoa ja hallitaan kyseistä datamassaa, on paljon potentiaalia. Vaikka luotettavaa tietoa teknologian, ja erityisesti mobiiliteknologian, vaikuttavuudesta on vähän, sitä hyödynnetään kuntoutuksessa, terveydenhuollossa ja harrastustoiminnassa (Sjögren, Haapakoski, Kosonen & Heinonen (2013, 75). Sjögren ym. (2013, 76) toteavat, että laihduttamista (Burke ym. 2011; Eysenbach ym. 2004; Fry ja Neff 2009) ja liikuntaa (Burke ym. 2011; Fry ja Neff 2009; Krishna ym. 2009) käsittelevissä tutkimuksissa teknologiaperusteisten interventioiden vaikuttavuuteen liittyvät tulokset eivät olleet yhtä johdonmukaisia kuin esimerkiksi diabeteksen hoitotasapainon suhteen.

Vasankari (2014, 4) toteaa UKK-instituutin Terveysliikuntautisissa, että teknologia tarjoaa useita mahdollisuuksia liikunnan edistämiseen. Esimerkiksi pelillisyyden hyödyntämisessä nähdään suuri potentiaali. Ympäristöön liittyvät tietotekniset laitteet ja sovellukset liikuttavat jo monia, ja mahdollisuus yhä suurempaan käyttäjäkuntaan on olemassa. Terveiden näkökulmasta tulee muistaa, että teknologia voi aiheuttaa myös fyysistä passiivisuutta lisäämällä niin sanottua ruutu-aikaa. Oleellista onkin teknologian käyttötarkoitus ja sen luonnollinen käyttöympäristö. (Vasankari 2014, 4.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) toteaa, että ihmisestä kerätyn tiedon hallitsemiseen liittyvien internet- ja mobiilipalveluiden markkinat ovat lähtökohtaisesti kansainväliset, koska asiakkaiden tarpeet ovat samantapaiset maasta huolimatta. Käyttäjinä voivat olla niin huippu-urheilijat kuin aktiivi- tai passiiviliikkujatkin. Toimialan tuotteet ja palvelut skaalautuvat hyvin. Esimerkiksi liikuntaan voidaan yhdistää muita terveyden osa-alueita, jolloin on mahdollista tuottaa hyvin kokonaisvaltainen palvelu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Fyysisen aktiivisuuden seuraamisen lisäksi palveluun voi kuulua esimerkiksi stressin hallinta, sykkeen muutokset, askeleiden laskenta, ateriat ja uni (Sweeney 2013). Markkinalta tuotteet ja palvelut edellyttävät tietyntäsoista teknistä infrastruktuuria sekä mahdollisia oheistuotteita (Cusumano 2013, 29).

Urheiluun liittyviä mobiilipalveluita voidaan markkinoida kuluttajien lisäksi hyvin monenlaisille organisaatioille, jotka ovat tavalla tai toisella tekemisissä esimerkiksi työkyvyn ja hyvinvoinnin kanssa. Olkkosen (2014) mukaan, asiakkaat odottavat kokonaisvaltaisia palveluita, eikä mikään toimija kykene tuottamaan palvelukokonaisuutta yksin. Siksi muita toimijoita ei tulisi nähdä vain kilpailijoina, vaan mahdollisina yhteistyökumppaneina. Erityisesti teknologian näkökulmasta tiivis yhteistyö on oleellista, jotta nykyään pääosin erilliset ja yhteen sopi-

mattomat mittalaitteet ja sovellukset toimisivat yhdessä ja vastaisivat yksilöiden sekä organisaatioiden tarpeisiin. (Olkkonen 2014.)

Olkkonen (2014) toteaa, että suomalaisyritysten haasteena on Suomen markkinan pieni koko, sen hajanaisuus ja erityisesti julkisen sektorin konservatiivisuus. Jos kotimarkkina ei pysty toimimaan riittävänä kasvualustana, yritysten täytyy tähdätä suoraan ulkomaille. Tämä korostaa rahoittajien merkitystä. (Olkkonen 2014.)

## 2.1 Hyvinvoinnin megatrendi ja teknologiatrendi

Sitra (2015) toteaa, että hyvinvoinnista on tulossa aiempaa tärkeämpi tavoite sekä yksilölle että yhteiskunnalle. Ihmiset panostavat entistä enemmän itsensä parantamiseen ja toteuttamiseen, mikä synnyttää uusia palveluita, joiden tavoitteena on lisätä hyvinvointia. Hyvinvointikäsite muuttuu niin, että se soveltuu nykyaikaan, ja sitä pyritään soveltamaan yhteiskunnalliseen ohjaukseen. Hyvinvointiin panostavat valtiot menestyvät taloudellisesti, koska niiden arvonluonti on korkea. (Sitra 2015.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2014) mukaan tavoitteellisesti liikkuvat ovat erittäin kiinnostuneita terveydestään ja elintoiminnoistaan ja haluavat optimoida tekemisensä mahdollisimman tulokselliseksi. Tavoitteellinen liikunta on yhä kasvava megatrendi erityisesti kehittyneissä maissa. Myös sairaanhoidon ja kuntoutuksen asiakkaat ovat potentiaalisia asiakasryhmiä. Markkinat ja asiakkaat ovat erityisesti länsimaissa, joissa elintapasairaudet lisääntyvät nopeasti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Sitra (2015) väittää, että hyvinvointi kietoutuu myös työelämään uusilla tavoilla. Yksilön kokemus työstä ja työelämästä vaikuttaa oman psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös läheisten ja sitä kautta koko yhteiskunnan hyvinvointiin. Kiireinen ja vaativa työelämä luo erityisiä paineita aivoille ja henkiselle palautumiskyvylle, jolloin kyky itsensä johtamiseen korostuu. Tutkimukset tietoisuusharjoittelun vaikutuksista aivotoimintaan ovatkin lisänneet mindfulness- ja rentoutumisharjoitusten suosiota erityisesti työelämässä. Mahdollisesti tulevaisuudessa aivohuoltoon panostetaan yhtä paljon kuin fyysisen kunnon ylläpitämiseen tällä hetkellä. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa työelämässä pidempään. Ihmisten hyvinvointi vaikuttaa työllisyysasteeseen ja työurien pituuteen sekä sitä kautta koko hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuteen. (Sitra 2015.)

Vasankarin (2014, 4) mukaan teknologialla on entistä suurempi merkitys ihmisten arjessa. Useat teknologiset sovellukset synnyttävät liikuntaa ja liikettä, vaikka toisaalta monien elektronisten laitteiden parissa vietetty aika passivoi. Terveyden kannalta riittävää liikunnallista aktiivisuutta mitattiin aikaisemmin lukuisilla kysymyksillä, kun nykyisin vastaava tieto voidaan

saada erilaisia aktiivisuusmittareita käyttäen tarkempina ja objektiivisemmin. Myös muuta arjen aktiivisuutta on mahdollista mitata teknologian avulla. (Vasankari 2014, 4.) Sitra (2015) väittää, että teknologia muuttuu entistä mobiilimmaksi, integroituneemmaksi ja käyttäjälähtöisemmäksi. Teknologian kiihtyminen jakaa ihmiset sen puolustajiin ja vastustajiin (Sitra 2015).

## 2.2 Ansaintamallit

Delano ja Taylor (2013, 5) toteavat, että sovelluskehitykseen liittyy useita ansaintamalleja. Maksullisten mobiilisovellusten kehittäjät saavat liikevaihtoa appien myynnistä app storessa (Delano & Taylor 2013, 5). Osterwalderin (2010, 96) mukaan freemium-ansaintamallissa sekoitetaan ilmaisia perustason palveluita sekä maksullisia, pidemmälle vietyjä premium-palveluita. Käytännössä pieni maksavien asiakkaiden joukko mahdollistaa ilmaiskäytön. Tämä on mahdollista, koska uuden käyttäjän lisäämisen rajakustannus on pieni. Tyypillisesti vähemmän kuin 10 prosenttia kaikista käyttäjistä ostaa myös maksullisia palveluita. (Osterwalder 2010, 96.)

Delanon ja Taylorin (2013, 5) mukaan ilmaisten sovellusten kehittäjät luottavat muihin ansaintamalleihin, esimerkiksi sovelluksessa esitettävien mainosten myyntiin. Osterwalder (2010, 95) toteaa, että alusta alkaa kiinnostaa mainostajia, kun tuotteella tai palvelulla on paljon käyttäjiä. Delano ja Taylor (2013, 5) tuovat esille, että joihinkin sovelluksiin liittyen voidaan myydä myös ei-digitaalisia hyödykkeitä. Ansaintamallina voi olla lisäksi sovelluksen keräämän käyttäjädatan myyminen. (Delano & Taylor 2013, 5.)

Brändin lisensointi on ansaintalogiikkana Jayachandranin, Kaufmanin, Kumarin ja Hewettin (2013, 108) mukaan Battersbyn ja Simoniin (2010) viitaten prosessi, jossa brändin omistaja eli lisenssin antaja tekee sopimuksen lisenssin saajan kanssa valmistaa, promotoida, jaella tai myydä tuotteita tai palveluita käyttäen brändin nimeä. Jayachandranin ym. (2013, 108) mukaan vastineeksi lisensoinnista brändin omistaja saa maksun, usein rojaltin, joka määritellään prosenttiosuutena lisensoidun tuotteen tai palvelun myynnistä. Tekes (2014) toteaa, että lähtökohta lisensoinnille on aineettomien oikeuksien suojaaminen. Jayachandranin ym. (2013, 109) mukaan lisensoinnin menestykseen vaikuttaa se, auttaako sopimus molempia osapuolia saavuttamaan tavoitteensa.

## 3 Kansainvälistyminen, born global

Yrityksen kansainvälistymistä voidaan pitää toimintana, joka ylittää kansalliset rajat (Olejnik & Swoboda 2012, Wrightin ja Ricksin 1994 mukaan). Olejnik ja Swoboda (2012, 467) määrittelevät kansainvälistymismallit Jonesiin ja Covielloon (2005) sekä Kuivalaiseen ym. (2012) viita-

ten valtion rajat ylittäväksi yritystasoiseksi käyttäytymiseksi, joka tapahtuu tiettyinä aikoina. Groen, Oakley, v. d. Sijde ja Cook (2012, 73) väittävät Rennieen (1993) viitaten, että digitaalisen teknologian yleistyminen on johtanut entistä useampien yritysten kansainvälistymiseen. Internetin avulla yritykset voivat hankkia asiakkaita ja resursseja entistä helpommin, yhä useammista maista (Zaheer & Manrakhan, 2001 Groenin ym. 2012, 73 mukaan).

Pienien ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen suhteen esitetään kolme pääasiallista mallia:

- vähitellen kansainvälistyminen, Uppsalan malli
- born global -yritysten radikaali kansainvälistyminen
- born-again global -yritysten radikaali, mutta myöhäinen kansainvälistyminen esimerkiksi omistajuuden tai johdon muuttumisen jälkeen (Olejnik & Swoboda 2012, 467).

Perinteiset yritykset kansainvälistyvät vähitellen. Born global -yritykset ovat kansainvälisiä alusta saakka, kun taas born-again global -yritykset ovat kotimarkkinayrityksiä, jotka aloittavat nopean kansainvälistymisen myöhemmin (Bell ym. 2001; Jantunen ym. 2008; Kuivalainen ym. 2012, Freemanin ym. 2013, 159-160 mukaan). Kuivalainen ym. (2007) toteavat, että yritysten kansainvälistymisstrategiat voivat vaihdella sen mukaan, kuinka iso osuus myynnistä on ulkomaankauppaa sekä valittujen markkinoiden suhteen (Olejnik & Swoboda 2012, 468).

Olejnikin ja Swobodan (2012, 470) mukaan yrityksen perustamisesta kansainvälistymiseen kulunut aika on yksi keskeinen tekijä, joka erottaa born global -yritykset perinteisistä pk-yrityksistä. Olejnik ja Swoboda (2012, 468) toteavat Knightiin ja Cavusgiliin (2004) viitaten born global -yritysten kansainvälistyvän kolmessa vuodessa yrityksen perustamisesta, jolloin niiden ulkomaankauppa saavuttaa 25 prosentin osuuden kokonaismyynnistä. Toisaalta Olejnik ja Swoboda (2012) toteavat Acedon ja Jonesin (2007) puolestaan esittävän, että born global -yritysten ulkomaankaupan osuus vaihtelee 20 prosentista kahdessa vuodessa 80 prosenttiin kuudessa vuodessa.

Stoyan (2012, 5-6) toteaa, että todellisen born global -yrityksen tavoitteena on tyydyttää välittömästi globaalin niche-markkinan tarpeet, jotka eivät välttämättä kiinnosta isompia yrityksiä. Born global -yritykset ovat Freemanin ym. (2012, 451) mukaan Nordmaniin ja Meleniin (2008) viitaten halukkaita toimimaan nopeasti ilman kaikkea todennäköisesti vaadittavaa tietoa, jota ulkomaan toiminta edellyttää. Ne luottavat vanhempia yrityksiä enemmän ennakoiwaan kuin reaktiiviseen toimintaan, ja niiden toimintatapa on yrittäjähenkinen. (Freeman ym. 2012, 451.)

Hennart (2014, 127) toteaa, että mitä pienempi born global -yrityksen kotimarkkina on, sitä todennäköisempää on, että se kansainvälistyy nopeasti. Tämä johtuu Stoyanin (2012, 7) mukaan siitä, että kotimarkkinan koko ei riitä mittakaavaan, jolla yrityksen tulee toimia ollakseen kannattava. Groen ym. (2012, 72) väittävät, että nopeaa kansainvälistymistä voi edellyttää niin tutkimus- ja kehitysinvestointien takaisinmaksu kuin tarve hyödyntää nopeasti tuotekehityksessä tai teknologian kehityksessä tapahtuvat muutokset. Hennart (2014, 117) toteaa born global -yritysten nopean kansainvälistymisen johtuvan niiden liiketoimintamallista. Born global -yritykset myyvät fyysisesti hajallaan oleville asiakkaille erityisiä, omaleimaisia tuotteita, joiden viestintä-, kuljetus- sekä markkinalle sopeuttamiskustannukset ovat matalat. Ulkomaisille asiakkaille myyminen ei niin ollen vaadi paljon lisäponnistuksia kotimaisiin asiakkaisiin verrattuna. (Hennart 2014, 117.)

Stoyanin (2012, 7) mukaan useimmat born global -yritykset kansainvälistyvät viemällä tuotteitaan ja palveluitaan suoraan itse tai välimiesten avulla. Näin markkinalle meneminen ja sieltä poistuminen on mahdollista suhteellisen nopeasti ja helposti. Stoyan (2012, 7) toteaa, että kokeneemmat born global -yritykset voivat perustaa markkinalle yhteistyöyrityksen tai oman tytäryhtiön. Toisaalta Hennart (2014, 129) väittää Oviattiin ja McDougalliin (1994, 2005) viittaen, että born global -yritykset eivät enää perusta tytäryhtiöitä, vaan keskittyvät edullisempiin toimintatapoihin, kuten kansainvälistymiseen yhteistyöverkostojen avulla.

Stoyanin (2012, 7) mukaan born global -yritysten verkostot rakentuvat tyypillisesti yliopistojen ja samalla alalla toimivien yritysten ympärille. Tällaisiin verkostoihin kuulumisen tuottaa teknistä tietotaitoa sekä yhteyksiä kokeneisiin toimijoihin ja paikallisiin pääomasijoittajiin, mistä voi tulla yritykselle kansainvälinen kilpailuetu. Yrityksen ja sen tytäryhtiöiden välille muodostuva verkosto tuottaa sekin asiantuntijatietoa, joka voi synnyttää lisää liiketoimintaa. Ulkomaisen myyntiyhtiön ja paikallisten asiakkaiden verkosto on puolestaan tärkeä laadukkaaseen asiakaspalveluun ja tuotekehityksen näkökulmasta. (Stoyan 2012, 7.)

Stoyan (2012, 7) toteaa, että menestykseen vaikuttaa kyky muodostaa yhä laajempia verkostoja. Freeman ym. (2012, 451-452) suosittelevat born global -yrityksiä luomaan yhteyksiä muihin juuri kansainvälistyviin yrityksiin sekä rakentamaan lisäksi kumppanuussuhteita vanhempiin yrityksiin, joilla on laajat verkostot ja kokemusta. Born global -yritykset voivat puolestaan hyödyttää vanhempia yrityksiä korkealaatuisen teknisen osaamisensa avulla. (Freeman ym. 2012, 451-452.) Stoyan (2012, 79) toteaa, että omalla alalla toimivien yritysten lisäksi on hyvä verkostoitua myös toimialaan epäsuorasti liittyvien yritysten kanssa.

### 3.1 Markkinan valinta

Angeles Gallego, Ramos Hidalgo, Acedo, Casillas ja Moreno (2009, 311) väittävät, että fyysisen tai psyykkisen etäisyyden todetaan useissa tutkimuksissa voivan vaikuttaa markkinan valintaan. Fyysisellä etäisyydellä tarkoitetaan yrityksen kotimaan ja kohdemarkkinan välistä maantieteellistä välimatkaa, kilometrejä. Psyykkinen etäisyys puolestaan merkitsee kulttuurieroja, eri kieliä sekä taloudelliseen tilanteeseen, poliittiseen järjestelmään tai lainsäädäntöön liittyvää eroavuutta. (Angeles Gallego ym. 2009, 311-319.) Useimpien tutkijoiden (Oviatt ja McDougall 1994; Driscoll ja Paliwoda, 1997; Evans ym. 2000; Herrmann ja Datta 2002; Zahra and George 2002) mukaan maantieteellinen ja psyykkinen etäisyys korreloivat voimakkaasti, ainakin yleisellä tasolla. Tämä ei kuitenkaan päde aina. (Angeles Gallego ym. 2009, 311.)

Freemanin, Hutchingsin ja Chettyn (2012, 426) mukaan joissain tutkimuksissa väitetään, että born global -yritykset suosivan riskien minimoimiseksi kotimaata kulttuurillisesti muistuttavia markkinoita. Freeman ym. (2012, 426) toteaa Belliin (1995) sekä Moeniin ja Servaisiin (2002) viitaten toisten tutkimusten puolestaan osoittavan, että born global -yritykset etsivät mahdollisuuksia miltä tahansa markkinalta, jonne verkostot ne johtavat. Angeles Gallegon ym. (2009, 311) mukaan markkinan valinnassa vaikuttaa eniten sen tuottomahdollisuus yritykselle. Potentiaalista tuottoa tulisi tarkastella sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä maan poliittiset ja taloudelliset olosuhteet huomioon ottaen. Houkuttelevin markkina, jolle yrityksen kannattaisi kansainvälistyä, on se, jolla on merkittävin markkinapotentiaali ja jonne on lyhyin etäisyys. (Angeles Gallego ym. 2009, 319).

Freemanin ym. (2012, 451) mukaan born global -yritykset ovat heti yrityksen alkuvaiheessa valmiit liikkumaan nopeasti kulttuurillisesti samantapaisilta markkinoilta erilaisille ja takaisin verkostojaan hyödyntämällä. Tämä on ymmärrettävää uusille yrityksille erittäin kilpailulla, tietointensiivisellä alalla, kun taloudelliset ja henkilöresurssit ovat vähäiset ja selviytyminen edellyttää jatkuvaa kassavirtaa. (Freeman ym. 2012, 451.) Käytännössä mahdollisuuksia haetaan isommilta markkinoilta, jotka tarjoavat mittakaavaedun. Potentiaali hyödynnetään nopeasti, ennen kuin tilaisuus menee ohi. (Freeman 2010, Freeman ym. 2012, 426 mukaan.)

### 3.2 Kansainvälistymistavat

Angeles Gallegon ym. (2009, 310) mukaan yritysten kansainvälistymistavat voidaan jakaa vientiin, lisensointiin, myyntikonttorin, yhteisyrityksen tai tytäryhtiön perustamiseen. Vienti edellyttää pienintä sitoutumista toisin kuin tytäryhtiön perustaminen, joka vaatii suurimmat ponnistukset, kuten useissa tutkimuksissa on osoitettu (Johanson & Vahlne 1977; Shrader ym. 2000; Zahra ym. 2000; Herrmann & Datta 2002; Kedia ym. 2002; Zahra & George 2002; Mal-



hotra 2003; Brouthers & Nakos 2004; Oviatt ym. 2004; Angeles Gallegon ym. 2009, 310 mukaan.)

Groen ym. (2012, 73) toteaa Areniukseen ym. (2005) viitaten, että kun yritykset alkoivat käyttää internetiä, tarve toimia markkinalla fyysisesti pieneni. Voi olla mahdollista, että internetiä hyödyntämällä muiden välineiden ja kanavien käyttöä on vähennetty, koska internet voi olla merkittävä markkinointiväline, kuten myös myynti- ja jakelukanava. Ilman sitä yritysten täytyisi todennäköisesti käyttää nykyistä enemmän perinteisiä vaihtoehtoja, kuten agentteja ja maahantuojia. (Groen ym. 2012, 73.)

Varhainen kansainvälistyminen vaikuttaa johtavan siihen, että yritys valitsee kansainvälistymistavakseen viennin. Myöhemmin kansainvälistyvä yritys, jolla on ollut enemmän aikaa perehtyä markkinaan ja joka on siihen sitoutuneempi, valitsee tyypillisemmin esimerkiksi tytäryhtiön perustamisen (Kedia ym. 2002; Oviatt ym. 2004; Freeman ym. 2006. Angeles Gallegon ym. 2009, 318 mukaan.) Onnistumiseen vaikuttavat oikeiden kumppaneiden ja verkostojen löytyminen kohdemarkkinoilta. Yrityksen on valittava, toimiiko se Suomesta käsin vai paikallisesti kohdemaassa oman tai yhteistyöyrityksen kautta. (Yritys Suomi 2014.)

Groen ym. (2012, 73) toteavat myös, että Crickin ja Jonesin (2000) tutkimuksen mukaan useimmat born global -yritykset käyttävät pääasiallisena kansainvälistymistapanaan vientiä kansainvälisten agenttien kautta. Taylor ja Jack (2013, 705) väittävät Buckley'in ja Cassoniin (1998) sekä Knightiin ja Cavusgiliin (2004) viitaten, että born global -yritykset suosivat vientiä, koska se mahdollistaa nopeat ja kustannustehokkaat muutokset, mitä pidetään kriittisenä kehittyvillä markkinoilla. Groen ym. (2012, 73) toteavat, että vähän resursseja kuluttavien kansainvälistymistapojen avulla voidaan minimoida riskit ja riippuvuus tietyistä markkinasta pysyy vähäisenä.

Born global -yrityksillä, kuten uusilla yrityksillä ylipäänsä, on tyypillisesti niukasti resursseja (Groen ym. 2012, 72). Oviattin ja McDougallin (1995) mukaan ratkaisevan haasteen nopealle kansainvälistymiselle muodostaa resurssien puute (Groen ym. 2012, 72). Tang (2011, 374) toteaa Covielloon ja Munroon (1995), Madseniin ja Servais'en (1997) Oviattiin ja McDougalliin 1994) sekä Sharmaan ja Blomstermoon (2003) viitaten, että verkostoilla on tärkeä merkitys omien resurssien vähyyden voittamisessa ja siinä, että yritys voi kansainvälistyä nopeasti heti syntyessään tai hyvin varhaisessa vaiheessa. Groen ym. (2012, 72) toteavat Crickiin ja Jonesiin (2000) viitaten tutkimuksen osoittaneen, että useilla born global -yritysten perustajilla on aiempaa kansainvälistä kokemusta ja verkostoja, joita ne hyödyntävät yrityksensä kansainvälistymisprosessissaan.

Tangin (2011, 379) mukaan yritykset voivat hyödyntää verkostojen avulla kumppaneidensa resursseja. Verkostot voivat siten kompensoida omien resurssien puutetta (Coviello & Cox 2006, Tangin 2011, 379 mukaan). Näkyvyys verkostoissa vahvistaa yrityksen legitimitettä. Hyvämaineisten kumppaneiden verkostoviittaukset lisäävät uskottavuutta ja luotettavuutta, joiden avulla on mahdollista saada edelleen uusien kumppaneiden hyväksyntä. (Gulati 2007; Larson & Starr 1993; Lechner & Dowling 2003; Stuart 1998, Tangin 2011, 379 mukaan.) Kansainvälistyttäessä verkostot voivat vähentää yritysten uutuuden ja ulkomaalaisuuden rasitteita (Tang 2011, 279). Verkostojen jäseniä yhteen kiinnittävä solidaarisuus edistää oppimista yhteistyön avulla ylipäänsä ja erityisesti kokeneiden kumppaneiden kanssa (Inkpen & Tsang 2005; Zahra ym. 2003; Zhou ym. 2007, Tangin 2011, 379 mukaan).

Verkostot voivat olla myös liiketoiminnan kehittymisen esteenä, jos yritys uppoutuu liiaksi olemassa oleviin verkostoihinsa ja on tehoton laajentamaan niitä (Tang 2011, 375). Silloin yritys ei välttämättä havaitse liiketoimintamahdollisuuksia lähimpien suhteittensa ulkopuolella (Chetty & Campbell-Hunt 2003; Gulati ym. 2000; Locke 1999; Witt 2004, Tangin 2011, 375 mukaan). Kun yritys käynnistää liiketoimintaa ulkomailla, sen tulee pitkäaikaisten suhteiden vaalimisen lisäksi muodostaa uusia suhteita ja jättää tuottamattomat taakseen (Tang 2011, 375).

Taylor ja Jack (2013, 705) väittävät Gleasoniin ja Wiggenhorniin (2007) sekä Rialpiin ja Rialpiin (2007) viitaten joidenkin tutkimusten osoittaneen, että born global -yritysten kansainvälistymistapoihin vaikuttavat niiden inhimilliset ja organisatoriset piirteet. Angeles Gallegon ym. (2009, 312) mukaan pieniä, nopeasti kansainvälistyviä teknologiayrityksiä johtavat tyypillisesti visionäärit, jotka näkevät maailman yhtenä isona markkinana jossa ei ole rajoja. Tällainen yritys kykenee kohtaamaan isoja riskejä lyhyessä ajassa perustajien luonteenpiirteistä, pienestä sitoutuneiden resurssien tarpeesta ja toimialan luonteesta johtuen.

Taylorin ja Jackin (2013, 706) mukaan born global -yritykset valitsevat kansainvälistymistapansa niin, että ne voivat hyödyntää inhimilliset ja organisatoriset resurssinsa parhaalla mahdollisella tavalla. Gleason ja Wiggenhorn (2007) osoittivat, että ne born global -yritykset, jotka perustavat ulkomaille yhteisyrityksiä tai ostavat yrityksiä ulkomailta, tekevät niin johtoryhmän ja yrityksen luonteesta sekä markkinoiden samankaltaisuudesta johtuen (Taylor & Jack 2013, 705). Angeles Gallego ym. (2009, 312) toteavat, että riskillä on merkitystä kansainvälistymisen alkuvaiheessa, kun kansainvälistymistapaa ja kohdemarkkinoita valitaan.

### 3.3 Team Finland -verkosto tukena

Ulkoasiainministeriön (2015) mukaan Team Finland -verkosto tarjoaa suomalaisille yrityksille kansainvälistymiseen liittyvää tukea. Sen kautta on mahdollista saada myös rahoitusta, jota

kuvataan kohdassa 3.4. Verkoston ytimen muodostavat alaan liittyvät ministeriöt, edustustoverkko, Finpro, Tekes, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit, Finnvera, Finnfund sekä maakunnalliset ELY-keskusten kansainvälistymispalvelut (Ulkoasiainministeriö 2015).

Team Finlandin (2014) mukaan Finpro tuottaa tietoa eri markkinoiden liiketoimintamahdollisuuksista alle kahden vuoden tähtäimellä. Tavoitteena on synnyttää uutta kansainvälistä liiketoimintaa tunnistamalla ja arvioimalla konkreettisia mahdollisuuksia. Tekesin koordinoima Future Watch puolestaan tarjoaa tietoa ja näkymiä kansainvälisistä liiketoimintamahdollisuuksista pidemmällä, 2-5 vuoden aikajänteellä. Sen avulla yritys voi suunnata kehitystyötään ja kehittää toimintaansa. (Team Finland 2014.)

Finpro (2015) toteaa auttavansa yrityksiä analysoimaan kansainvälistymismahdollisuuksia. Team Finlandin (2014) mukaan Finpro tarjoaa ideointia ja ohjausta sekä neuvontaa yhteistyössä ELY-keskusten, ulkoministeriön ja Suomen edustustojen kanssa. Finpro (2015) väittää, että sen kautta yritysten on mahdollista myös verkostoitua; löytää mahdollisia liikekumppaneita sekä yhteyksiä viranomaisiin, toimialajärjestöihin ja markkinoilla jo toimiviin suomalaisyrityksiin. Team Finlandin (2014) mukaan Finpro etsii kohdemarkkinoilta paikalliset olosuhteet tuntevia, luotettavia palveluntarjoajia, joiden avulla kansainvälistyminen nopeutuu, ja siihen liittyvät riskit vähenevät. Maksullisena palveluna Finpro kokoaa samoista markkinoista kiinnostuneista yrityksistä vientirenkaita, joille se järjestää yhteisvientipäällikön. Palvelu mahdollistaa nopeamman markkinoillepääsyn sekä kustannusten ja riskien jakamisen muiden samoista markkinoista kiinnostuneiden yritysten kanssa. (Team Finland 2014.)

Team Finland (2014) toteaa, että ulkoministeriö ja Suomen edustustot voivat niin ikään edistää yritysten pääsyä tietyille markkinoille. Ulkoministeriön (2015) mukaan yrityksiä autetaan luomaan yhteyksiä paikallisiin viranomaisiin ja yrityskenttään promootiotoiminnan avulla. Kyseisten arvovaltapalvelujen merkitys on useissa maissa huomattava. Team Finland (2014) toteaa, että yritys voi kasvattaa uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan esimerkiksi kutsumalla edustuston päällikön tai ministeriön korkean virkamiehen yrityksensä järjestämään tilaisuuteen.

Näkyvyyden lisäämiseksi yritysten voi olla mahdollista osallistua vientiä edistävälle Team Finland -yritysvaltuuskuntavierailulle. Suomen edustustojen tiloja voi myös hyödyntää maksua vastaan promootio- ja verkostoitumistilaisuuksissa. Tällöin tilaisuuden isäntänä toimii edustuston päällikkö tai hänen sijaisensa. Team Finland -verkosto auttaa yrityksiä lisäksi kontaktien luomisessa paikalliseen mediaan. (Team Finland 2014.)

### 3.4 Rahoitus

Lainema (2011, 50) toteaa, että yrityksen ensimmäinen rahoittaja on tyypillisesti yrittäjä ja tämän lähipiiri. Yhdysvalloissa kyseistä rahoitusta kutsutaan nimellä FFF: Family - Friends - Fools. Ensimmäinen ulkopuolinen sijoittaja on usein yksityinen riskisijoittaja. Sen avulla yrityksen on mahdollista saada riittävä määrä omaa pääomaa, joka on Suomessa usein edellytyksenä julkisen rahoituksen saamiselle. (Lainema 2011, 50.) Apua yritysaihion kehittämiseksi riskisijoittajille sijoituskelpoiseksi voi hakea muun muassa Vigo-kiihdyttämöohjelmasta (Vigo 2015). Kysymyksessä on Israelin mallin mukaan laadittu ohjelma, jossa yhdistyvät yksityinen osaaminen ja julkinen rahoitus (Puttonen 2010, 50). Vigo-ohjelman rahoitus sisältää sekä yksityistä että julkista rahoitusta. Yksityinen rahoitus tulee pääomasijoittajilta, bisnesenkeleiltä, rahastoilta ja kiihdyttämöiltä. Julkinen rahoitus perustuu Tekesin ja Finnveran rahoitusinstrumentteihin. (Vigo 2015.)

Lainema (2011, 49) toteaa, että yksityiset riskisijoittajat ovat yksityishenkilöitä, jotka sijoittavat yritykseen omaa rahaansa. Ne voidaan jakaa bisnesenkeleihin sekä ammattimaisiin riskisijoittajiin. Rahan lisäksi sijoittaja voi antaa omaa osaamistaan yrityksen käyttöön. Riskisijoittajat sitoutuvat tyypillisesti voimakkaasti yrittäjään olemalla mukana yhtiön hallituksessa tai tukemalla kauempaa. Yhdysvalloissa yksityisen riskisijoittajan panos on tyypillisesti 25 000 - 250 000 dollaria (20 000 - 200 000 euroa), joka pitää paikkansa myös Suomessa. Kyseisiä sijoituksia voidaan pitää luonteeltaan kärsivällisinä, koska yksityiset riskisijoittajat eivät yleensä odota nopeaa irtaantumista yrityksestä. (Lainema 2011, 49-52.)

Julkisen sektorin rahoitusta voi hakea esimerkiksi Tekesiltä tai ELY-keskukselta. Team Finlandin (2015) mukaan Tekes rahoittaa erityisesti kansainvälistymällä kasvuun pyrkiviä pk-yrityksiä. Rahoitus jakautuu viiteen, eri käyttötarkoitukseen soveltuvaan rahoitustuotteeseen: tutkimus- ja kehitysrahoitukseen, kansainvälisen kasvun suunnitteluun, demo- ja pilotointirahoitukseen, nuorten innovatiivisten yritysten (NIY) -rahoitukseen sekä Team Finland Explore-riin. ELY-keskukselta voi hakea avustusta pk-yritysten kehittämistoimenpiteisiin, mukaan lukien kansainvälistymisen. Avustusta myönnetään esimerkiksi messuille ja näyttelyyn osallistumiseen sekä ulkopuolisten palveluiden hankintaan. (Team Finland 2014.)

Yritysten yhteishankkeisiin voi saada kansainvälistymisavustusta työ- ja elinkeinoministeriöltä sekä Pirkanmaan ELY-keskukselta. Kyseinen avustus on tarkoitettu vähintään neljän yrityksen hankkeisiin, esimerkiksi näyttelyosallistumisiin, vientiverkostohankkeisiin ja kumppanuusohjelmiin. Se voidaan kohdentaa myös konsulttipalvelujen hankintaan, markkinatutkimuksiin, seminaarien järjestämiseen ja markkinointiin. Yhteishankkeen hyötynä yritykset saavat muun muassa synergia- ja kustannusetuja. Myös Finnvera voi rahoittaa suomalaisen yrityksen ulkomaista liiketoimintaa erityisin perustein. (Team Finland 2014.)

Lainema (2011, 51) toteaa, että muiden rahaa sijoittavat pääomasijoittajat rahoittavat yrityksiä tyypillisesti kasvuvaiheessa. Suomen pääomasijoitusyhdistys ry:n (2015) mukaan pääomasijoituksen saamisen edellytyksenä on tuotteen tai palvelun selkeä kilpailuetu ja johdon vahva sitoutuminen yrityksen kehittämiseen. Cusumano (2013, 26) toteaa, että jotkin pääomasijoittajat väittävät sijoittavansa ensisijaisesti ihmisiin, yrittäjään tai yrityksen johtoryhmään, ja toissijaisesti ideoihin. Vahvalla johtoryhmällä on kokemusta juuri oikeassa suhteessa; teknisen johtajuuden lisäksi myös markkinointi- ja myyntiosaamista.

Suomen pääomasijoitusyhdistys ry:n (2015) mukaan omistajien on annettava pääomasijoittajalle rahoitusta vastaan omistusosuus yhtiöstä. Rahoitus on vakuudetonta, jolloin pääomasijoittaja ottaa yhtä suuren riskin kuin yrityksen muutkin osakkaat. Oman pääomanehtoiset rahoittajat saavat palkkionsa yrityksen menestymisen myötä. (Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2015.) Tyypillisesti pääomasijoitusyhtiöiden sijoitus yksittäiseen yritykseen kestää kolmesta seitsemään vuotta (Ahokas ym. 2012, 29). Lainema (2011, 53) toteaa, että pääomasijoittajat eivät sijoita yritykseen, jos ne eivät näe mahdollisuutta saada sijoituksensa takaisin vähintään kymmenkertaisena.

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus

Opinnäytetyön ensimmäisen osan, potentiaalisten asiakkaiden kartoituksen, tavoitteena oli etsiä mahdollisimman monta yhteistyöyrityksen tarkoitukseen soveltuvaa teknologiastartup-yritystä Tekesin julkisista rekistereistä. Kartoitus kohdistettiin NIY-ohjelmaan vuonna 2014 hyväksytyihin yrityksiin (lista päivitetty 30.6.2014) sekä yrityksiin, jotka löytyivät Tekesin tietopankkiin 6.11.2014 tehdyllä haulla: ”Vuonna 2013 ohjelmisto- ja konsultaatiotoimialaan kuuluville mikroyrityksille ja pienille yrityksille myönnetyt avustukset ja lainat”. Kyseinen tutkimusmenetelmä tarkoitti yhteensä 423 yrityksen läpikäymistä.

Tekesin NIY-ohjelmaan hyväksytyjen yritysten katsottiin täyttävän startup-yrityksen kriteerit, koska ohjelma on kohdistettu nimenomaan startupeille. Siksi niiden suhteen selvitettiin vain tuotteiden soveltuvuus tutkimukseen internet-sivustoja apuna käyttäen. Ohjelmisto- ja konsultaatiotoimialaan kuuluvista mikroyrityksistä ja pienistä yrityksistä, joille Tekes oli myöntänyt vuonna 2013 avustuksia ja lainoja, selvitettiin tuotteiden soveltuvuuden lisäksi yrityksen perustamisvuosi, maa, johon yritys oli rekisteröity sekä liikevaihto tai taseen loppusumma. Yritys päätettiin hyväksyä startup-yritykseksi, jos se täytti ehdot, joita Tekesin NIY-rahoitus edellytti kyseisten tekijöiden suhteen. Tiedot selvitettiin kaupparekisterin ja yritysten internet-sivustojen avulla.

Yritysten taustatietoja, tuotteita ja ansaintamalleja selvitettiin tutkimuksen yhteydessä varsin tarkasti opinnäytetyön kartoittavasta luonteesta johtuen.

#### 4.2 Laadullinen tutkimus

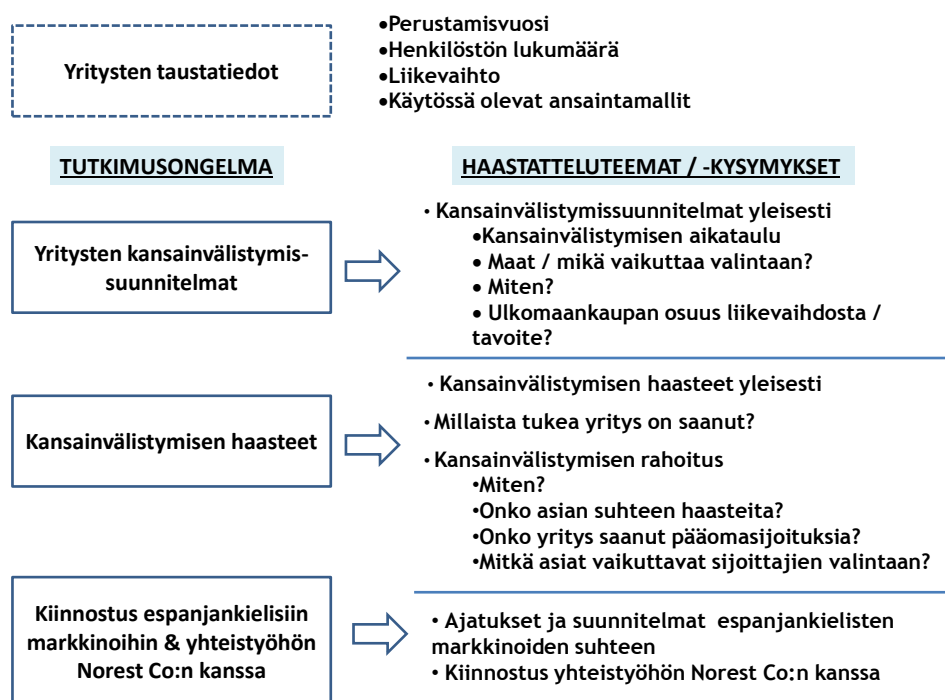
Hirsjärvi ym. (2009, 137) toteavat, että tutkimuksen tarkoitus vaikuttaa tutkimusstrategian valintaan. Tarkoituksia voi olla enemmän kuin yksi, ja ne voivat muuttua tutkimuksen edetessä. Tarkoituksen selvittämiseksi voidaan ensimmäiseksi kysyä Yinin (1984) ehdotuksen mukaan tutkimusongelman muotoa. Onko sen luonne kartoittava? Tähtääkö se tapahtuman tai ilmiön ilmentymien kuvaamiseen vai pyrkiikö se selittämään jotakin sosiaalista ilmiötä? Toiseksi voidaan pohtia, edellyttääkö tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen jonkintasoista kontrollointia vai kuvataanko luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä? Kolmanneksi, liittyykö tutkimuksen kohteena oleva ilmiö nykyaikaan vai menneisyyteen? (Hirsjärvi ym. 2009, 137-138.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tarkoitus on kartoittava, potentiaalisten asiakkaiden kansainvälistymissuunnitelmien selvittäminen.

Kun tutkimusongelman luonne on kartoittava, tutkimusstrategia on Hirsjärven ym. (2009, 138) mukaan tavallisimmin kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullista tutkimusta puoltaa opinnäytetyön tekijän mielestä myös pieni tutkittavien joukko. Kananen (2008, 134) toteaa, että valittu tutkimusote määrittelee, millaista aineistoa tutkimukseen tarvitaan sekä miten tietoa kerätään ja analysoidaan. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tiedonkeruun välineenä suositaan ihmistä, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti induktiivista analyysia, jossa pyritään paljastamaan odottamattomia asioita. Tutkimus toteutetaan joustavasti, ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. (Kananen 2008, 134.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 34) korostavat, että tutkimusmenetelmien merkitys on keskeinen, eikä mitään menetelmää pitäisi valita arvioimatta sen soveltuvuutta nimenomaisen tutkimusongelman ratkaisuun. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät jakautuvat karkeasti haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, dokumentteihin sekä narratiivisiin diskurssi- ja keskusteluai- neistoihin. Menetelmävalinta tulee perustella, koska huonosti valittu tutkimusmenetelmä voi uhata tutkimuksen uskottavuutta. (Koskinen ym. 2005, 45.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska tutkimusongelmista haluttiin saada mahdollisimman kiinnostavaa tietoa haastateltavia liiaksi ohjailmat- ta, teemoja seuraten. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47-48) mukaan menetelmä on puolistruk- turoitu, koska käsiteltävät teemat ovat kaikille samat, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muo- toa tai järjestystä, ja haastateltavat vastaavat omin sanoin. Kananen (2008, 74) toteaa, että haastatteluteemojen avulla voidaan varmistaa, että ilmiön kaikkia osa-alueita sivutaan.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 34) toteavat, että haastattelun etuna pidetään mahdollisuutta esittää asioita vapaasti. Haastateltavaa voidaan pyytää perustelemaan mielipiteitään, jolloin samanaikainen sanaton viestintä saattaa auttaa vastausten ymmärtämisessä ja tulkinnassa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.) Koskinen ym. (2005, 106-107) korostavat, että haastattelun haittana on sen tarjoama epäsuora tieto; haastatteluissa saadaan selville vastaajan esittämä käsitys, ei itse asiaa. Haastatteluteemat ja -kysymykset juonnettiin tutkimusongelmista. Haastatteluteemat esitetään kuviossa 3 ja liitteessä 1.



Kuvio 3: Tutkimusongelmiin liittyvät haastatteluteemat

Työn kartoittavasta luonteesta johtuen yritysten taustatietoja, tuotteita ja ansaintamalleja päätettiin selvittää varsin tarkasti. Ensimmäisestä varsinaisesta tutkimusongelmasta, yritysten kansainvälistymissuunnitelmista, laadittiin haastatteluteema, joka sisälsi neljä kysymystä. Haastateltavilta haluttiin kuulla muun muassa kansainvälistymisen aikataulusta suhteessa yrityksen perustamisvuoteen, markkinoista ja niiden valinnasta, kansainvälistymistavasta sekä ulkomaankaupan osuudesta liikevaihdosta.

Kansainvälistymisen haasteet -tutkimusongelmasta laadittiin kolme haastattelukysymystä. Tietoa haluttiin saada hyvin vapaasti ja monipuolisesti asioista, joita yritykset halusivat tuoda esille kansainvälistymisen haasteina. Lisäksi kysyttiin tarjolla olevasta tuesta ja rahoituksesta. Jälkimmäiseen liittyen kysyttiin muun muassa sijoittajista.

Kolmannesta tutkimusongelmasta, yritysten kiinnostuksesta espanjankielisiin markkinoihin sekä yhteistyöhön Norest Consultingin kanssa muodostui viimeinen haastatteluteema ja -kysymykset.

### 4.3 Analysointitapa

Metsämuurosen (2006, 122) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 137) toteavat, että aineiston analyysia voidaan lähestyä esimerkiksi niin, että haastateltavat kertovat aiheesta vapaasti, eikä kuvausta tulkita haastattelutilanteessa kovin paljon. Vaihtoehtoisesti haastattelija voi tiivistää ja tulkita haastateltavan puhetta jo haastattelun kuluessa. Siinä tapauksessa haastattelija kertoo tulkinnoistaan haastateltavalle, joka vahvistaa, korjaa tai hylkää tulkinna. Kun analysointi ja tulkinta ovat valmistuneet, tutkija voi pyytää haastateltavaa kommentoimaan oikeellisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137.)

Hirsjärvi ym. (2009, 221) toteavat, että kerätty aineisto tulee järjestää tiedon tallennusta ja analysointia varten. Aineistosta muu muassa tarkistetaan, sisältääkö se virheitä tai puuttuuko tietoja. Sisältöä voidaan myös täydentää ottamalla uudelleen yhteyttä haastateltuihin. Tyypillisesti tutkimusaineisto litteroidaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-223.) Kanasen (2008, 80) mukaan tarkimmalla litteroinnin tasolla huomioidaan puheen lisäksi eleet ja äänenpainot sekä tauot. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muutetaan kirjakiellelle. Propositiotasoisessa litteroinnissa kirjataan ainoastaan sanoman ydinsisältö. Usein riittää karkeampi taso, mikä huomioi lauseen ytimen tiivistetyssä muodossa. Sanatarkkaa kuvausta voidaan käyttää sitaattina lopullisessa raportissa. (Kananen 2008, 80-81.)

Kvalitatiivisen aineiston tyypillisiä analysointimenetelmiä ovat: teemoittelu, tyypittely, sisälönerittely, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. Näiden lisäksi on mahdollista käyttää grounded theory -metodia. (Hirsjärvi ym. 2009, 224-225.) Opinnäytetyön tekijä on päättänyt käyttää tutkimusaineiston analysoinnissa ensisijaisesti teemoittelua. Kanasen (2008, 91) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa esiin nousevia asioita, jotka ovat yhteisiä useille haastateltaville, tai jos haastateltavia on vain yksi, sille. Käytännössä se tarkoittaa asioiden luokittelua ja kvantifiointia (Kananen 2008, 91). Hirsjärvi ja Hurme (2001, 173) toteavat, että lähtökohtateemojen lisäksi voi ilmetä myös muita yhteisiä teemoja, jotka voivat olla jopa etukäteen suunniteltuja teemoja kiinnostavampia.

Kiviniemen (2010, 80) mukaan aineiston analysointi on luonteeltaan sekä analyttistä että synteettistä. Eskola (2010, 191) toteaa, että varsinaisessa analyysissa tutkija lukee aineiston tarpeeksi monta kertaa ja esittää siitä tulkintansa. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 174) korostavat, että olennaisinta on tarkastella aineistosta esiin nousevien asioiden yhteyksiä, jota ilman ana-



lyysi jäisi keskeneräiseksi ja ulkokohtaiseksi. Yhteyksiä voidaan tarkastella joko tyyppittelyn, ääriyhmien tai poikkeavien tapausten avulla. Tyyppittelyssä tapaukset ryhmitellään tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella, käytännössä kahteen tai useampaan tyyppiin. Ääriyhmätkastelussa puolestaan tutkitaan toistensa vastakohtia. Säännönmukaisuuksien sijaan voidaan analysoida myös poikkeavia tapauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 174-176.) Eskola (2010, 197) tuo esille, että analyysiin tulee sisällyttää kytkennät teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin.

#### 4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 253) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa turvaututaan usein validiteettiin ja reliabiliteettiin. Kananen (2008, 123) toteaa validiteetilla tarkoitettavan, että tutkitaan asioita, joita on tarkoitus tutkia. Tekijän mielestä opinnäytetyön otsikko, tarkoitus ja sisältö vastaavat toisiaan, jonka perusteella voidaan päätellä, että on tutkittu oikeita asioita. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen (Kananen 2008; Koskinen ym. 2005). Kananen (2008, 123) määrittelee ulkoisen validiteetin merkitsevän tulosten siirrettävyyttä eli yleistettävyyttä. Koskinen ym. (2005, 254) kiteyttävät sisäisen validiteetin tulkinnan sisäiseksi loogisuudeksi ja ristiriidattomuudeksi.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää Kananen (2008, 124) mukaan niin, että eri tutkijat tulkitsevat ilmiön samanlaisesti. Koskinen ym. (2005, 255) kiteyttävät, että reliabiliteetin suhteen kysymyksessä on ristiriidattomuus, joka voidaan arvioida sen mukaan, voivatko eri havainnoitsijat sijoittaa tapaukset samaan luokkaan eri aikoina. Tekijän mielestä opinnäytetyössä käytetty teoria vastaa hyvin tutkimuksen tuloksia, jonka perusteella voidaan päätellä, että tutkimustuloksista tehdyt päätelmät ovat reliabelit.

Kananen (2008, 121) toteaa, että tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivista. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on mahdollisuus virheisiin, mutta asian tiedostaminen auttaa vähentämään uhkatekijöiden vaikutusta tutkimuksen laatuun. Jo tiedonkeruussa tehdyt virheet voivat olla kohtalokkaita. Tästä syystä esimerkiksi haastatteluiden tekninen tulkittavuus suositellaan varmistamaan nauhoituksella. Silloin voidaan varmistua tiedon autenttisuudesta, toisin kuin jos tutkija olisi vain omien muistiinpanojensa varassa. (Kananen 2008, 121-122.) Tästä johtuen opinnäytetyön tekijä nauhoitti haastattelut haastateltavien luvalla.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi edellyttää Kananen (2008, 127) mukaan kriteereitä. Pelkästään luotettavuutta alentavien tekijöiden luetteleminen ei riitä, vaan laadunvarmistus pitäisi tehdä työprosessien kautta. Työn laatua lisää tarkkuus dokumentaatiossa, jonka avulla ulkopuolinen arvioitsija voi seurata kirjoittajan ajatuksenjuoksua prosessin eri vaiheissa. (Kananen 2008, 128.) Kiviniemi (2010, 81) tuo esille, että koska tutkija on itse aineistonkeruun väline, on luonnollista, että tutkimusprosessin edistyessä hänen näkemyksensä ja tulkintansa

kehittyvät. Aineiston keruuseen liittyvää vaihtelua ei niin ollen voi pitää puutteena, vaan tutkimusprosessiin luonnollisesti kuuluvana ilmiönä. Kyseiset kehitysprosessit on tärkeää tuoda esille myös tutkimusraportissa. (Kiviniemi 2010, 81.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulokset suositellaan luettamaan ja hyväksyttämään tutkittavilla. Tämä voi johtaa ristiriitatilanteisiin, jos tutkija näkee asioita ja tulkitsee tavalla, joka ei miellytä tutkittavaa. (Kananen 2008, 126.) Kaikki opinnäytetyötä varten haastatellut tarkistivat haastatteluiden perusteella kirjoitetut litteroinnit. Tässä yhteydessä tehtiin pieniä korjauksia tekstiin. Yksi haastateltu halusi tämän lisäksi tarkistaa lopullisesta opinnäytetyöstä kohdat, joissa yritys mainittiin.

Tutkimusaineiston raportointi on pyritty toteuttamaan niin, että se vastaa mahdollisimman todenmukaisesti tutkimustuloksia. Opinnäytetyön tekijä arvioi, että tutkimuksen luotettavuus on hyvä. Koskinen ym. (2005, 253) korostavat, että tutkimus ei tähtää kuitenkaan vain virheettömyyteen, vaan viime kädessä tutkimuksen oikeuttaa uusi tieto. Reliabiliteetille ja validiteetille ei tule siksi antaa liikaa painoarvoa, koska periaatteet ovat konservatiivisia ja voivat johtaa riskien välttämiseen (Koskinen ym. 2005, 254).

## 5 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syyskuussa 2014 yhteistyöyrityksen, Norest Consultingin löydyttyä Laurea-ammattikorkeakoulun harjoittelupaikkailmoitusten yhteydestä. Tekijä kiinnostui yrityksestä ja otti siihen yhteyttä keskustellakseen yritystä kiinnostavan tutkimuksen toteuttamisesta. Löyhästä yhteistyöstä sovittiin syyskuussa pidetyssä tapaamisessa. Tehtäväksi sovittiin etsiä Norestia kiinnostavia potentiaalisia asiakkaita ja tutkia niiden kansainvälistymissuunnitelmia. Sopimuksen mukaan opinnäytetyön tekijä toimisi työssään hyvin itsenäisesti.

Asiakaskartoitus aloitettiin syksyllä 2014. Opinnäytetyön tekijän ensisijaisena tavoitteena oli löytää soveltuvia asiakkaita Tekesiä haastatteleamalla. Lukuisten tuloksettomien puhelinsoittojen ja sähköpostien jälkeen tekijä sai lopulta vastauksen, josta ilmeni, että tarvittavia tietoja tulisi etsiä omatoimisesti Tekesin internet-sivustolta sekä siltä löytyvän tietopankin avulla. Opinnäytetyön tekijä päätti niin ollen kohdistaa haun itsenäisesti NIY-ohjelmaan vuonna 2014 hyväksytyihin yrityksiin (lista päivitetty 30.6.2014) sekä yrityksiin, jotka löytyivät tietopankiin 6.11.2014 tehdyllä haulla: ”Vuonna 2013 ohjelmisto- ja konsultaatiotoimialaan kuuluville mikroyrityksille ja pienille yrityksille myönnetyt avustukset ja lainat”. NIY-ohjelmaan suunnattu haku palautti 90 yritystä, jälkimmäinen puolestaan 333 yritystä. Asiakaskartoitus tehtiin näin ollen yhteensä 423 yrityksen joukosta.

NIY-ohjelmasta löytyi yhteensä 3 tutkimukseen soveltuvaa yritystä. Ohjelmisto- ja konsulttialtoimialaan kuuluvista mikroyrityksestä ja pienistä yrityksistä, joille Tekes oli myöntänyt vuonna 2013 avustuksia ja lainoja, löytyi yhteensä 4 tarkoitukseen mahdollisesti sopivaa yritystä. Niistä yhden suhteen tekijä sai Norestilta tiedon, että yrityksen tuote ei sisältänyt kansainvälistymislaajennusta. Kyseinen yritys päätettiin jättää siksi tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusongelmien ja haastatteluteemojen ensimmäiset hahmotelmat, jotka Norest hyväksyi, valmistuivat alustavaan suunnitelmaseminaariin marraskuussa 2014. Lopullinen suunnitelmaseminaari pidettiin tammikuun alussa 2015, jolloin haastatteluteemat olivat jo varsin pitkällä. Norest hyväksyi myös lopulliset haastatteluteemat. Kysymyksiä testattiin esihaastatteluilla. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 73) mukaan esihaastattelut ovat välttämättömiä, jotta kysymysten ymmärrettävyydestä ja niiden järjestyksestä voidaan varmistua. Niiden perusteella on mahdollista myös ennakoita lopullisen haastattelun kestoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73-74.)

Asiakaskartoitus valmistui tammikuun alussa 2015, ja yhteydenotot potentiaalsiin haastateltaviin aloitettiin pian sen jälkeen. Kaikki NIY-ohjelmasta löydetyt 3 yritystä osallistuivat tutkimukseen antamalla haastattelun. Muun haun avulla löydetyistä kolmesta yrityksestä vain 1 vastasi haastattelupyyntöön. Kahden vastaamatta jättäneen yrityksen suhteen jäi epäselväksi, olisivatko ne soveltuneet tutkimukseen.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain 26.1. - 9.3.2015. Kaikki nauhoitettiin, haastateltavien luvalla, älypuhelimella. Haastattelut tapahtuivat Helsingissä yhtä lukuun ottamatta, kolme julkisessa tilassa, yksi yrityksen toimistolla. Suunniteltu kesto oli 30 minuuttia, mutta käytännössä haastattelut kestivät 29 - 43 minuuttia. Ennen varsinaista haastattelua käytiin noin kymmenen minuuttia kestänyt ”taustoittava keskustelu”, jonka aikana käytiin läpi muun muassa tutkimuksen syitä ja taustoja sekä opinnäytetyön tekijän motiiveja, kuten myös Koskinen ym. (2005, 282) toteavat tyypillisesti tehtävän haastattelun alussa. Haastatellut yritykset esitetään taulukossa 1.

Yrityksen nimi	Henkilö	Pvm	Paikka	Kesto
Sports Tracking Technologies Oy (Sports Tracker)	VP Global Marketing, Petri Pusa	26.1.2015	JohtoCafe, Helsinki	29 min
Yritys B	Haastateltava B	9.2.2015	Kahvila B, B	32 min
MyNextRun Oy	Toimitusjohtaja Sami Granfors	19.2.2015	JohtoCafe, Helsinki	43 min
Yritys D	Haastateltava D	9.3.2015	Yritys D, Helsinki	34 min

Taulukko 1: Haastatellut yritykset

Haastateltavien annettiin puhua teemoista mahdollisimman vapaasti. Kyseinen lähestymistapa valittiin, koska haluttiin päästä selville nimenomaan haastateltavien ajatuksista, asioista, joita he kokivat tärkeiksi nostaa esille. Opinnäytetyön tekijä uskoi saavansa niin kaikkein kiinnostavinta tietoa. Tarpeen mukaan haastateltavilta kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä.

Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan joko samana päivänä tai seuraavana muuntamalla haastateltavien puhe kirjakielelle. Litteroinnin yhteydessä aineisto myös teemoiteltiin. Kaikki haastatellut tarkistivat litteroinnit. Hyväksymisen yhteydessä tekstiä ei pyydetty korjaamaan kovin paljon, mutta jotkut haastateltavat toivat esille asioita, joista ne eivät esimerkiksi halunneet tekijän kirjoittavan suoria sitaatteja opinnäytetyöhön. Kolme neljästä haastatellusta kertoi niin ikään päätöksensä, voivatko yritys sekä haastateltu henkilö esiintyä opinnäytetyössä omalla nimellään vai esiintyvätkö ne anonyymeinä. Haastatelluilta kysyttiin myös lupa, voiko opinnäytetyön tekijä toimittaa litteroinnin yhteistyöyrityksen luettavaksi. Kaksi neljästä yrityksestä antoi suostumuksensa tähän.

Yksi haastateltu halusi nähdä litterointien lisäksi otteet kohdista, joissa yrityksen ja henkilön nimi esiintyisivät lopullisessa raportissa. Työhön tehtiin muutamia, pieniä tarkennuksia kyseisen tarkistuksen jälkeen. Lopulta neljästä haastatellusta kaksi antoi luvan käyttää sekä yrityksen että haastatellun henkilön nimeä opinnäytetyössä. Muut halusivat, että heihin viitataan anonyymeinä. Samassa yhteydessä yksi haastateltu määritteli, että vaikka opinnäytetyöraportissa yritys ja henkilö esiintyisivät anonyymisti, opinnäytetyön tekijä voisi kuitenkin oppilaitoksessaan kertoa suullisesti haastatelleensa yritystä käyttäen sen oikeaa nimeä.

Opinnäytetyön ryhmäohjauksessa kevään 2015 aikana tekijälle tarkentui, että luotettavuuden varmistamiseksi tutkimustulosten analyysissa tulisi käyttää haastateltavien suoria lainauksia sitaatteina sen sijaan, että tekijä selostaisi kuulemaansa omin sanoin. Koska opinnäytetyön tekijä oli litteroinut haastattelut kirjakielelle, tämä kuunteli nauhoitukset vielä uudelleen ja litteroi aineiston toiseen kertaan täsmälleen sanasta sanaan, jotta lausuntoja voitiin käyttää sitaatteina tutkimustulosten analyysissa ja lopullisessa raportissa.

Opinnäytetyön julkaisukelpoisuudesta huhtikuussa 2015 ohjaajilta tiedusteltuaan tekijä sai palautetta teorian ja tutkimustulosten epätasapainosta. Käytännössä tutkimustuloksia oli paljon suhteessa teoriaan. Tekijä päätti siinä yhteydessä toimittaa raporttiversiön, jossa tutkimustulokset oli esitetty hieman lopullista pitemmässä muodossa yhteistyöyrityksen kommentoitavaksi ja tiivistää tuloksia lopulliseen raporttiin, jossa osioiden suhteilla oli enemmän merkitystä. Tekijä ei nähnyt päätöksessään eettistä ongelmaa, koska haastateltavat olivat hyväksyneet litteroinnit, ja tekijä oli noudattanut myös muita mahdollisia sovittuja asioita raporttia kirjoittaessaan.

## 6 Tutkimustulosten analyysi

Kolme neljästä tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä oli hyväksytty vuonna 2014 Tekesin NIY-rahoitukseen. Koska kyseinen rahoitus on kohdistettu nimenomaan startup-yrityksille, opinnäytetyön tekijä katsoi yritysten täyttävän startupien kriteerit. Yksi tutkimukseen osallistunut yritys oli saanut Tekesiltä muuta rahoitusta vuonna 2013. Se oli yrityksistä kaikkein nuorin ja henkilöstömääränsä sekä liikevaihtonsa suhteen pienin. Siksi myös se katsottiin voitavan määritellä startupiksi. Haastateltujen yritysten perustiedot esitetään taulukossa 2.

Yrityksen nimi	Perustamisvuosi	Henkilöstön lukumäärä	Liikevaihto, EUR (2013)	Viittaus tutkimustuloksissa
Sports Tracking Technologies Oy (Sports Tracker)	2009	n. 20	1 500 000	Yritys A
Yritys B	2012	6+1	0	Yritys B
MyNextRun Oy	2010	13+2	33 000	Yritys C
Yritys D	2008	12	350 000	Yritys D

Taulukko 2: Haastateltujen yritysten perustiedot

Sports Tracking Technologies Oy (Sports Tracker) oli toiminut nykyisessä muodossaan vuodesta 2009, jolloin Nokia myi sen nykyisille pääomistajille. Tuotekehittely oli aloitettu Nokialla vuonna 2004. (Sports Tracker, P. Pusa). Noin 20 hengen henkilöstömäärä ja 1,5 miljoonan euron liikevaihto olivat haastatelluista yrityksistä suurimmat.

Yritys B oli yrityksistä nuorin, perustettu vuonna 2012. Yritysidea oli syntynyt teknillisen yliopiston käyttäytymis- ja terveystieteen tutkimusryhmässä entisten nokialaisten keskuudessa. Yritys B:llä oli 6 kokoaikaista työntekijää sekä yksi, joka työskenteli edelleen osittain yliopistolla. Vuonna 2014 liikevaihtoa ei ollut vielä kovin paljon, loppuvuodesta sitä alkoi kertyä jonkin verran. (Yritys B, haastateltava B)

MyNextRun Oy perustettiin vuoden 2010 lopussa. Vuodesta 2012 perustajat olivat työskennelleet yrityksessä päätoimisesti, mistä alkoi varsinainen kehitys. Yrityksellä oli 13 kokoaikaista ja 2 osa-aikaista työntekijää. Vuoden 2013 liikevaihto oli 33 000 euroa. Vuoden 2014 aikana yritys kasvoi hyvin voimakkaasti, satoja prosentteja. (MyNextRun, S. Granfors)

Yritys D:n perustamisvuosi oli 2008. Teknillisessä korkeakoulussa tutustuneiden perustajien omaan tarpeeseen kehitetty tuote lanseerattiin vuoden 2010 alussa. Yrityksessä työskenteli 12 henkilöä. Vuoden 2013 liikevaihto oli 350 000 euroa. (Yritys D, haastateltava D)

Kaikkien tuotteet ja palvelut sisälsivät urheiluun liittyvän mobiilisovelluksen. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan niiden luonne vaihteli suorituskeskeisestä urheilusta kokonaisvaltaisempaan hyvinvointiin, jonka suhteen liikunta ja urheilu olivat tyypillisesti yksi osa. Kaksi neljästä yrityksestä oli keskittynyt vain B2B-myyntiin. Yksi teki pääasiassa B2B-myyntiä, mutta myös B2C-myyntiä. Yksi puolestaan oli keskittynyt pääasiassa B2C-myyntiin, mutta teki jonkin verran myös B2B-myyntiä. Taulukko on liitteessä 2. Koska opinnäytetyö on luonteeltaan kirjoitus, myös yritysten tuotteita ja ansaintamalleja kuvataan tässä raportissa.

Sports Trackerin syke- ja kadenssimittarien myynti verkkokaupassa muodosti pääosin vuoden 2013 liikevaihdon. Mobiilisovelluksen maksullinen premium-versio, joka on ominaisuuksiltaan ilmaisversiota jonkin verran laajempi, tulee olemaan pääroolissa tulevaisuuden tulonmuodotuksessa. Pieni osa liikevaihdosta syntyi mainosmyynnistä sovelluksessa ja yrityksen verkkosivuilla. Yritys on alkanut kehittää myös yritysten kampanjointiin ja henkilöstön liikuttamiseen liittyviä ominaisuuksia. Tulevaisuudessa on niin ikään mahdollista, että kunnalliset toimijat ja järjestöt haluaisivat hyödyntää isoa dataa. Esimerkiksi tietoa siitä, missä vaikkapa suosituimmat pyöräilyreitit sijaitsevat. (Sports Tracker, P. Pusa)

Yritys B:n tuote on valmentajan ja valmennettavan väliset tapaamiset sekä etävalmennuksen yhdistävä kokonaisvaltainen valmennusmalli, jonka selainpohjainen työkalu mahdollistaa. Yrityksen ansaintalogiikkana on lisensoida työkalua valmentajille. Se toteuttaa myös työhyvinvointiprojekteja, joiden suhteen se laskuttaa asiakasyritystä, maksaa palkan valmentajalle ja ottaa itselleen tietyn osuuden. Tulevaisuudessa yritys kehittänee ansaintamallin myös valmennuspalvelun tuotteistamiselle. Toistaiseksi sitä on tehty ”pro bono”, koska valmennusmallin omaksumiseksi valmentajankin täytyy muuttaa omaa tapaansa toimia ja työskennellä. (Yritys B, haastateltava B)

MyNextRunin palvelu auttaa juoksutapahtumajärjestäjiä hoitamaan ilmoittautumisia ja markkinoimaan tapahtumaa. Juoksija voi löytää palvelusta juoksutapahtumia ja ilmoittautua niihin. Tällä hetkellä yritys veloittaa palvelusta tapahtumajärjestäjiä. Palveluvaihtoehdot ovat kaikkien ilmoittautumisten hoitaminen, ulkomaiset ilmoittautumiset tai markkinointikumppanuus, jolloin ilmoittautuminen tapahtuu usean kanavan kautta. Yrityksen kotisivuilla oleva verkkokauppa on ansaintamalli, joka hakee vielä muotoaan. Juoksutapahtumien oheismyynnissä nähdään paljon kasvupotentiaalia. Yritys uskoo, että kun se tekee mahdollisimman hyvän palvelun, tulevaisuudessa se voisi tuottaa muitakin palveluita, jotka toisivat lisäarvoa juoksijalle. (MyNextRun, S. Granfors)

Yritys D:n tuote on sosiaalinen internet-palvelu. Ilmainen tuoteversio on suppein. Yrityksille myydään versiolisenssejä, joiden avulla voi järjestää esimerkiksi tietyn ajan kestäviä ”kävelään yhdessä maapallon ympäri” -tyyppisiä kampanjoita. Liikuntakampanjaa laajempi tuote-

versio on tarkoitettu kokonaisvaltaisiin hyvinvointihankkeisiin, joissa voidaan edistää liikunnan lisäksi esimerkiksi lepoa ja palautumista, istumisen vähentämistä, terveellisempää syömistä tai erilaisia ergonomiaan liittyviä asioita. Laajimmassa, yhteistyöyrityksen kanssa toteutettavassa tuoteversiossa on mukana valmentajia, jotka valmentavat työntekijöitä. (Yritys D, haastateltava D)

Tutkimustuloksissa yrityksiin viitataan nimillä Yritys A, Yritys B, Yritys C ja Yritys D (taulukko 2).

## 6.1 Megatrendi ja trendit taustalla

Kysynnän taustalla oleva hyvinvoinnin megatrendi tuli itsestään esille kahdessa ensimmäisessä haastattelussa. Tästä syystä opinnäytetyön tekijä päätti kysyä aiheesta seuraavilta haastateltavilta, ja aiheesta muodostui haastatteluteema.

Hyvinvointi ja siihen liittyvä terveystietoisuus nousivat esille megatrendinä. Ihmiset pyrkivät terveellisempiin elämäntapoihin ja liikunnan lisäämiseen, jotta ne pysyisivät terveempinä ja eläisivät pidempään.

Meille tulee noin 400 000 uutta käyttäjää joka kuukausi. Luku kuvastaa hyvin globaalia trendiä, omasta terveydestä huolehtimista ja oman liikkumisen mittaamista. (Yritys A)

Arabimaissa on suuria terveysongelmia, koska siellä ylipainoa on perinteisesti pidetty vaurauden merkinä. Liikuntaa on pidetty vähän sellaisena, että köyhät joutuvat tekemään töitä ja liikkumaan. Asia on ehkä kuitenkin jo muuttumassa, kun halutaan elää pidempään. (Yritys B)

Juoksun kasvu liittyy siihen, että ihmiset hakevat terveellisempiä elämäntapoja. (Yritys C)

Tota, siis kyllähän tää hyvinvointi on yleisesti niinku kokonaisuudessaan trendi. (Yritys D)

Myös sosiaalisuus ja yhteisöllisyys tulivat esille. Ihmiset kaipaavat joukkoon kuulumista, yhdessä tekemistä ja kannustusta.

Juoksutapahtumat ovat usein sosiaalisia tapahtumia, eli niihin mennään kavereiden kanssa. Siellä ollaan nimenomaan sosiaalisista syistä työporukan tai kaveriporukan kanssa. (Yritys C)

Mä luulen, että näissä hyvinvointia edistävissä palveluissa ei tyypillisesti ole osattu hyödyntää tätä yhteisöllisyyttä ja sosiaalisuutta. Meillä sosiaalisuus on koko ajan ollut niinku se johtava idea. Tehdään porukalla, tehdään kavereiden kanssa. (Yritys D)

Kun hyvinvointi, ja mahdollisesti myös sosiaalisuus, yhdistetään työpaikkaan, puhutaan työhyvinvoinnista. Yritykset ovat motivoituneita panostamaan asiaan, koska hyvinvoivilla työntekijöillä on edellytykset työskennellä tehokkaasti, ja sairauspoissaolot voivat vähentyä.

Yritykset on nähneet niin monta kertaa sen, että työhyvinvointitapahtuman tai -koulutuksen jälkeen uusien tapojen käyttö ei oo kestänyt kuin muutaman päivän. Yrityksissä on tiedostettu, että niin ihminen toimii. Siksi yrityksissä on halua lähteä kokeilemaan tällasta. (Yritys B)

Mä luulen, et meidän palvelu sopii niin hyvin työnantajien kautta tarjottavaksi, koska työnantajatkin haluaa edistää sitä työpaikan yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä. Me voidaan näyttää, et yhteishenki yrityksessä paranee, kun käyttää tätä palvelua. Kun ihmiset yhdessä tekevät näitä hyvinvointihankkeita ja kannustaa toisiaan ja saavuttaa niitä yhteisiä tavoitteita. (Yritys D)

Teknologian hyödyntäminen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä yhteiskunnallisten kustannusten hallinnassa tuli myös esille. Teknologian käyttämiseen liittyy oppiminen ja se, että asioita tehdään uudella tavalla. Kysyntään ajaa esimerkiksi kestävyysvajeen aiheuttama paine, joka syntyy väestön ikääntymisestä.

Ihmiset on oppinu, miten hyödynnetään teknologiaa oman liikkumisen edistämiseksi, niin sitä myötä meidän yritys ja koko toimiala on tietynlaisessa kasvutrendissä tällä hetkellä. (Yritys A)

Teknologian hyödyntäminen on hyvinkin pinnalla oleva asia. Mietitään, miten teknologiaa voitaisiin hyödyntää niin, et hyvinvoinnin edistämisen kustannukset laskis. Perinteiset tavat edistää terveyttä ja hyvinvointia on valtavan kalliita eli ne on perustunu yksittäisiin kohtaamisiin. Sen takia etsitäänkin malleja, joissa voidaan teknologialähtöisesti tehdä tätä samaa asiaa ja löytää tavallaan tuotteita, jotka pystyy tekemään tällasta ennaltaehkäsevää terveyden edistämistä ilman, että siihen liittyy niinku kallista yks yhteen kustannusta. (Yritys D)

Yksi haastatelluista kertoi elämyshakuisuudesta trendinä. Tämä kohdistuu esimerkiksi tapahtumiin, joista haetaan uusia elämyksiä.

Iso trendi, joka on lähtenyt viime vuosina, on elämyksellisten juoksutapahtumien buumi. Näitä ovat esimerkiksi colour run:it eli värijuoksut. Mennään viisi kilometriä ja päälle heitetään kilometrin välein väriä, ja lopussa kaikki ovat todella värikkäitä, mistä voi ottaa kuvan, jonka voi jakaa Instagramissa. Nämä värijuoksut ovat ihan käsittämättömän iso trendi. (Yritys C)

## 6.2 Kansainvälistymisen nopeus

Haastateltavilta kysyttiin ensin, oliko kansainvälistyminen alusta asti selvää, ja miten se alkoi käytännössä.



Kansainvälistyminen oli itsestään selvää kaikille, koska oli kiistatonta, ettei Suomen markkina riittäisi menestyksekkääseen liiketoimintaan. Kansainvälistyminen lähti alkuun hieman eri tavoilla; silloisen omistajan verkostoiden avulla, omin voimin tai ”itsestään”.

Se alkoi sieltä sen Nokia-toiminnan kautta. Alusta lähtien, ja edelleen, palvelua kehitetään sillä ajatuksella, et se on globaali ja et täytyy tehdä niillä ehdoilla. (Yritys A)

Kansainvälistyminen on ollut koko ajan taustalla, koska on selvää, että Suomen markkina ei riitä pidemmän päälle. (Yritys B)

Kyllä tässä lähetettiin alun perin tekemään kansainvälistä konseptia ja kyllä me hyvin nopeesti aloitettiin myyntiponnistelut sinne Eurooppaan. Suomi on tietysti meidän kaltaiselle bisnekselle pieni markkina. (Yritys C)

Meidän ei oo tietosesti tarvinnut edes päättää sitä kansainvälistymistä, vaan se on tullu itsestään. Kun on netissä palvelu käytössä monella kielellä, niin se vaan on niinku itsestään kansainvälinen. Eli ei voi määritellä sitä hetkeä, milloin päädyttiin kansainvälistymiseen, kun ollaan alusta lähtien oltu. (Yritys D)

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka nopeasti perustamisesta yritys alkoi kansainvälistyä. Kaksi neljästä kertoi kansainvälistyneensä välittömästi. Yksi kansainvälistyi noin vuoden kuluttua. Muista poiketen yksi yritys oli vasta kansainvälistymisensä alussa, kolme vuotta yrityksen perustamisen jälkeen. Muista poiketen, se korosti asian suhteen maltillisuutta, sitä, kuinka konsepti haluttiin rakentaa ensin ”rauhassa valmiiksi”.

Sovellusta lähdettiin viemään ulkomaille ihan alusta lähtien. (Yritys A)

Ensimmäinen kansainvälistymispilotti toteutetaan tän kevään tai kesän aikana eli kolmen vuoden kuluttua yrityksen perustamisesta. Ajatuksena on ollut rakentaa konsepti ensin valmiiksi kotimaassa. Me edetään kuitenkin maltilla, et halutaan tehdä kunnolla tää juttu. (Yritys B)

Kohtuullisen nopeasti kansainvälistyttiin, käytännössä seuraavana vuotena siitä, kun toiminta käynnistyi todenteolla. Eli ensimmäisten kymmenien asiakkaiden joukossa oli jo ensimmäiset ulkomaiset. (Yritys C)

Sovellus laajeni ulkomaille heti, koska palvelussa oli alusta lähtien monta kieltä tarjolla. Jo vuoden kuluttua tuotteen lanseerauksesta käyttäjiä oli sadassa eri maassa. (Yritys D)

Yrityksiltä kysyttiin vielä ulkomaankaupan osuutta niiden kokonaisliikevaihdosta. Kovin tarkkoja lukuja ei saatu. Vastausten mukaan ulkomaankaupan osuus vaihteli ”alle 50 prosentista” 80 prosenttiin.

Jos sanotaan, että vaikka 20 prosenttia liikevaihdosta tulee Suomesta ja loput muualta, niin silloin ollaan varmaan aika lähellä totuutta. (Yritys A)

Liikevaihto on kertynyt vielä puolet Suomesta ja puolet ulkomailta. (Yritys C)

Kyllä enemmistö tulee Suomesta. (Yritys D)

### 6.3 Maat

Haastatelluilta kysyttiin, kuinka monessa maassa yritys toimi, ja mitkä olivat merkittävimmät ulkomaan markkinat. Lisäksi kysyttiin, mistä maista kansainvälistyminen alkoi.

Yritykset toimivat kahdesta kahteensataan maassa. Yksi kertoi sillä olevan eniten käyttäjiä Pohjois-Amerikassa. Yksi toi esille Pohjoismaat ja Yhdysvallat merkittävimpinä ulkomaan markkinoina. Yksi nimesi Ruotsin ja Iso-Britannian.

Kaksi neljästä haastatellusta kertoi edustamansa yrityksen kansainvälistyneen samanaikaisesti useisiin maihin. Yksi kertoi kansainvälistyneensä ensimmäiseksi Espanjaan. Yhden ensimmäiset ulkomaan markkinat olivat Ruotsi ja Viro.

Meidän sovellusta käytetään yli 200 maassa eli melkein joka puolella. Lukumääräisesti eniten käyttäjiä on Pohjois-Amerikassa. Sovellusta lähdettiin viemään heti useisiin maihin. (Yritys A)

Espanjassa on pilotoitu tätä. (Yritys B)

Meillä on näitä eritasoisia asiakkaita nykyään 35:ssä eri Euroopan maassa. Isoimpina on Ruotsi ja Iso Britannia. Ensimmäiset ulkomaan markkinat oli Ruotsi ja Viro. (Yritys C)

Jo vuonna 2011 laskettiin, että meillä oli käyttäjiä sadassa eri maassa. Maita, joissa on yritystuotteen suhteen jonkinlaista toimintaa, on noin kymmenkunta. Suomen jälkeen tulee muut Pohjoismaat ja sitten USA. Me kansainvälistyttiin samanaikaisesti heti useisiin maihin. (Yritys D)

Yrityksiltä kysyttiin, mihin maihin ne aikoivat panostaa seuraavaksi. Yksi yritys mainitsi Pohjoismaat, erityisesti Ruotsin, sekä mahdollisesti Hollannin, Saksan ja arabimaat. Yksi yritys toi esille Aasian ja Etelä-Amerikan. Yksi puolestaan Keski-Euroopan maat.

Me ollaan mietitty vähän Pohjoismaita, Ruotsia. Semmosia maita, joissa oltai-siin vähän terveystietoisempia, et olis esimerkiksi työterveyksillä ja tämmösillä valmiuksia omaksua uudenlaisia malleja. Niinkun joku Hollanti, Saksa, mutta nää on ihan tällaisia heittoja. Yks ehkä mielenkiintoinen, ja yllättävä, vois olla noi arabimaat. (Yritys B)

Isoja markkinoita on luonnollisesti Yhdysvallat. Aasia on potentiaalinen, koska siellä juoksu kasvaa tosi voimakkaasti, kuten myös Etelä-Amerikassa. Laajene-minen Euroopan ulkopuolelle ei ole tällä hetkellä aktiivisessa keskustelussa. (Yritys C)

Kyl mä luulen, et Keski-Euroopan maat on vielä. Aasiaan voi olla pidempi mat-ka. On mahdollista, et tää toimis sielläkin kulttuurillisesti, mutta ei oo tutkittu. (Yritys D)

Haastatelluilta kysyttiin, onko maantieteellisellä tai kulttuurillisella etäisyydellä Suomesta merkitystä markkinan valinnassa. Pääsääntöisesti haastatellut eivät pitäneet markkinan fyy-

sistä tai psyykkistä etäisyyttä kovin tärkeänä. Yksi haastateltavista toi esille, että valinnassa painaa eniten, missä palvelulle on riittävästi tilaa ja kysyntää. Yksi haastateltu toi esille kulttuurierojen vaikutuksen kertomalla, että tietyissä maissa yritysten tuottamiin liikuntapalveluihin ja hyvinvointitiedon jakamiseen muille suhtauduttiin eri tavalla kuin toisissa.

Länsimainen liikuntakulttuuri on ollut meille perinteisesti helpommin ymmärrettävissä. Meillä on kuitenkin vahvaa orgaanista kasvua myös Aasian sekä Etelä-Amerikan markkinoilla, vaikka niiden liikuntakulttuuri on erilainen kuin länsimaissa, ja ne sijaitsee kaukana Suomesta. (Yritys A)

Espanjan valikoituminen ensimmäiseksi ulkomaan markkinaksi oli sattumaa. Käytännössä suomalainen toimija oli pyytänyt kokeilutunnukset ja testaillut työkalua itsenäisesti. Sit mää otin häneen yhteyttä jossain vaiheessa ja järjestettiin tapaaminen, jossa ilmeni, että hän oli lähdössä Espanjaan ja halusi tuotteen käyttöönsä sinne. (Yritys B)

Euroopasta aloittaminen on ollut hyvin tietoinen valinta. Euroopassa tällä markkinalla oli tilaa. Juoksutapahtumilla oli selkeitä haasteita maksutapojen ja kielten kanssa, ja Euroopassa me nähtiin, että me pystytään tuomaan enemmän lisäarvoa ja nopeammin. (Yritys C)

Kyllä siinä vaihtelua on maittain, miten suhtaudutaan hyvinvointitiedon jakamiseen kollegoille. Joissain maissa ollaan herkempiä yksityisyyden suhteen, joissain taas se koetaan luontevammin osaksi aluetta, josta voidaan puhua kollegoiden kanssa. Pohjoismaat on kaikki aika samanlaisia kuin Suomi, jossa työpaikan tarjoamat liikuntapalvelut on ollut aika tyypillisiä. USA on myöskin aika samantyyppinen. Mut vähitellen, kun tost lähetään etelään päin Eurooppaa, niin huomaa, et siellä tavat muuttuu. (Yritys D)

Haastatelluilta kysyttiin Suomen markkinan merkityksestä. Yritykset näkivät Suomen alkuvaiheen testimarkkinana. Konsepti voitiin rakentaa kotimaassa ja testata, miten se otettiin vastaan. Suurimmalle osalle Suomi oli liikevaihdon kannalta edelleen merkittävä markkina.

Suomi on ollut siinä edelläkävijänä ja jonkinlainen testimarkkina sen suhteen, et minkälaiset asiat toimii, ja miten ihmiset ottaa vastaan tällaisia palveluita. Eli edelleen tänä päivänä meillä on suhteellisesti eniten käyttäjiä väkilukuun nähden Suomessa. (Yritys A)

Suomesta on lähdetty liikkeelle. Et ymmärretään ensin, miten Suomessa esimerkiksi Kela ja muut toimii. Ja kyllähän ne kokemukset rupee puhuun puolestaan, et jos Suomessa on tällaisia ja tällaisia kokemuksia erilaisilla toimijoilla. (Yritys B)

Konseptia lähdettiin kokeilemaan Suomessa, koska kotimaiset asiakkaat oli helppo tavoittaa. Suomen liiketoiminta on vieläkin edellä bisneksen volyymin kannalta. (Yritys C)

Suomi on suurin markkina. (Yritys D)

## 6.4 Kansainvälistymistapa

Haastatelluilta kysyttiin aluksi, oliko heidän edustamillaan yrityksillä kumppaneita ulkomaankaupassa. Kolmella neljästä yrityksestä oli erilaisia kumppaneita. Yksi toimi, ainakin toistaiseksi, pelkästään oman myyntiorganisaationsa voimin.

Meillä on kolme keskeisintä partneria. (Yritys A)

Valmennusmallin rakentaminen vaatii ainakin alkuvaiheessa tietynlaista läsnäoloa, paikallista toimijaa markkinalla. Toistaiseks mennään aika tälleen ”hands on” näiden kumppaneiden kanssa. (Yritys B)

Ollaan joskus käytetty hetki sen miettimiseen, et voisko myynti olla jonkun kumppanin kautta, mut toistaiseksi on pysytty omassa myyntiorganisaatiossa. (Yritys C)

Joko me myydään täältä meidän suomalaisen yhtiön kautta, tai sitte meillä on yksittäisiä myyntivastuullisia ihmisiä. Joissain maissa meillä on kumppaneita. Varsinkin ei-englanninkielisissä maissa kaivataan jotain paikallista kieltä puhuvaa kontaktia. Joko se on meidän palkkalistoilla tai sitte se on meidän kumppani. (Yritys D)

Yksi neljästä haastatellusta yrityksestä mainitsi kumppaneina sovelluskaupat sekä puhelin- ja nettioperaattorit.

Meidän kolme keskeisintä partneria on App Store, Google Play ja Windows-kauppa. Yks käytännön esimerkki yritysmyyntistä vois olla puhelin- ja nettioperaattoreiden kanssa tehtävä yhteistyö. (Yritys A)

Kaksi neljästä yrityksestä nosti isoina kumppaneina esille työterveysyritykset.

Työterveystoimijakin tavoitetaan helposti, kun voidaan sanoa, että yritykset on kiinnostuneita. Meille on käyny niin, et ollaan tavattu yrityksiä ja huomattu, et nää on saman työterveyden asiakkaita, ja kun työterveys on siitä kuullu, niin kyl ne sitten on kiinnostuneita. (Yritys B)

Toisaalta noi työterveysyritykset on myöskin meidän kumppaneita. Se vaihtelee vähän lainsäädännön mukaan, et minkälainen rakenne on. Et, ketkä niitä hyvinvointi- ja terveyspalveluita yrityksille kussakin maassa tarjoo. (Yritys D)

Yksi haastateltu mainitsi työeläkevakuutusyhtiöt isoina kumppaneina.

Esimerkiks työeläkevakuutusyhtiöt on meidän kumppaneita. Vakuutusyhtiöt, tavalla tai toisella, on aika tyypillinen malli monessakin eri maassa. (Yritys D)

Pienempinä kumppaneina kaksi neljästä haastatellusta yrityksestä toi esille erilaiset valmentajat, personal trainerit ja hyvinvointiluennoitsijat.

On mahdotonta sanoa, kuinka iso osa valmentajista käyttää meidän palvelua urheiluvalmennukseen, ja kuinka iso osa muuhun. (Yritys B)

Toisessa ääripäässä meillä on yhden miehen yrityksiä, jotka järjestää työhyvinvointihankkeita asiakkailleen. He saattaa olla personal trainereita, hyvinvointiluennoitsijoita tai heillä on joku muu oma erityisalansa. (Yritys D)

Yksi neljästä mainitsi kumppaneina urheiluseurat ja urheilujärjestöt.

Ja sit erilaiset urheilujärjestöt, kun pystytään suoraan tuottamaan heidän jäsenilleen lisäarvoa palveluntarjonnan kautta. Sillon siinä on luontanen yhtälö, miten voidaan molemmat edistää omaa toimintaa. (Yritys A)

Yksi neljästä haastatellusta nosti esille yleishyödylliset yhdistykset ja järjestöt kansainvälistymisen kumppaneina.

Yksi kansainvälistymisväylä vois olla kansainvälisesti toimivat yleishyödylliset yhdistykset, esimerkiksi RAY:n rahoittamat, jotka on käyttäneet palvelua tai pilotoineet sen. Ehkä silloin olisi mahdollista kopioida hyviä käytäntöjä, joita on luotu Suomessa, myös muualle, ja palvelu kansainvälistyisi näiden organisaatioiden sisällä jollain aikavälillä. (Yritys B)

Yksi yritys toimi pelkästään oman myyntiorganisaationsa avulla. Se perusteli päätöstään startup-vaiheella, jolloin omin voimin toimiminen nähtiin järkevänä nopeiden muutosten mahdollistamiseksi.

Näkisin, että oman myyntiorganisaation voimin toimiminen on aika tyyppillinen tilanne alkuvaiheen startup-yhtiössä, koska tuotetarjonta elää. Lisäksi oma tiimi mahdollistaa nopeamman oppimisen markkinoista. Toimiminen omalla tiimillä niin, että se myyntitiimi ja kehitystiimi ovat vierekkäisissä huoneissa, on vaan helpoin tapa. Sillon pystytään muokkaamaan, miten sitä tuotetta myydään ja mikä se tuote on nopeammalla syklillä. Siksi se nähdään, ainakin tässä vaiheessa, järkeväksi tavaksi toimia. (Yritys C)

Kaksi neljästä haastatellusta toi esille palvelun levittämisen ja kansainvälistymisen ilmaisversion avulla. Ilmaisversiolla herätettiin kiinnostus, jonka toivottiin synnyttävän mielenkiintoa maksullisten palveluiden ostoon. Yksi haastateltu toi lisäksi esille mahdollisuuden tavoittaa yritysasiakkaita tavoittamalla ensiksi kuluttajia, joka liittyivät johonkin yritykseen.

Muodostunut käyttäjäkunta on erittäin tärkeä ja arvokas pääoma siinä mielessä, että kuinka hyvin meidät tunnetaan tai miten meitä suositellaan eteenpäin potentiaalisille uusille käyttäjille. Organisen, nykyisen käyttäjäkanavan avulla voidaan tavoittaa iso määrä ihmisiä, joiden tavoittaminen viestinnän avulla olisi haastavaa ja kallista. (Yritys A)

Kun käyttäjiä on eri puolilla maailmaa, alkaa tulla kyselyitä myös yritysversios-  
ta eri puolilta. (Yritys D)

Kaksi neljästä haastatellusta kertoi kansainvälistymisen olevan mahdollista Suomessa toimivan  
kansainvälisen yrityksen kautta, kun palvelu viedään sen tytär- tai sisaryhtiöille ulkomaille.

Kun meillä on yritysvalmennuksia käynnissä semmosissa yrityksissä, jotka on  
kansainvälisiä, niin vois ehkä mieltä, että yrityksen toisessa yksikössä ulkomail-  
la lähettäis kokeileen. Sillon se vaatii vaan, että löydetään hyvä paikallinen  
valmentajakontakti ja koulutetaan se käyttään tätä. (Yritys B)

Meillä on toi kielivalikoima laajentunu sitäkin kautta, et meil on suomalainen  
yritys, jolla sattuu olemaan iso tytäryhtiö jossain päin maailmaa, niin se on  
saattanu haluta sitte, että tuote käännetään sille kyseiselle kielelle. (Yritys D)

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin ulkomaisista tytäryhtiöistä. Millään neljästä haastatellusta  
yrityksestä ei ollut omaa myyntikonttoria ulkomailloilla. Yksi kertoi konttoreiden perustamisen  
voivan olla mahdollista tulevaisuudessa.

Ei ole tytäryhtiöitä. (Yritys A)

Ei ole tällä hetkellä. On kuitenkin mahdollista, että perustamme konttoreita.  
Olemalla läsnä eri markkinoilla voi olla lähempänä juoksijaa ja paikallista me-  
diaa. Kustannushyötyäkin konttorista vois olla, osa maista on halvempia kus-  
tannuksiltaan. Ja yksi etu olisi kielitaitosten ihmisten saaminen, Helsinki on  
kuitenkin aika pieni paikka, voisi olla helpompaa olla jossain isommassa kau-  
pungissa. (Yritys C)

Meillä ei oo, niinku myyntiin tarkotettuja, tytäryhtiöitä olemassa. (Yritys D)

## 6.5 Kansainvälistymisen haasteet

Kansainvälistymisen haasteista kysyttäessä yksi neljästä haastatellusta toi esille kovan kilpai-  
lun, joka tuli vastaan välittömästi. Esille nousivat myös asiakkaiden kasvavat vaatimukset  
omasta, henkilökohtaisesta ekosysteemistä, jossa eri laitteet ja palvelut toimivat sulavasti  
yhdessä. Asiakkaat edellyttävät kaikin puolin entistä kokonaisvaltaisempia palveluita.

Kuluttajien saataville tulee entistä parempia ja monimuotoisempia palveluita  
jatkuvasti. Varmaan tulevaisuuden käyttäjä tulee luomaan oman ekosysteemin-  
sä, missä saattaa käyttää useampaakin eri palvelua tai laitetta, ja näiden täy-  
tyis pystyä mahdollisimman luotettavasti ja sulavasti ja helposti toimimaan yh-  
dessä. Tuotekehityksessä pitää myös pystyä menemään yhä pidemmälle siinä,  
miten käyttäjiä palvellaan. (Yritys A)

Kaksi neljästä haastatellusta korosti haasteena eri maiden erilaisia yhteiskunnallisia rakentei-  
ta. Käytännössä sitä, kuka maksaa palveluista. Mukana kokonaisuudessa voi olla kansaneläke-  
laitos, erilaisia kuntoutustahoja, työeläkevakuutusyhtiöitä ja työterveysyrityksiä ynnä muita.

Uuden markkinan suhteen täytyy ottaa monta asiaa huomioon ja pitää tuntea se kenttä aika hyvin. Kun miettii esimerkiksi Suomessa, niin, miten Kela toimii, miten kuntoutusjutut ja työterveydet toimii. Kuka maksaa ja kenelle, mikä on työeläkeyhtiöitten rooli, ja se vaihtelee maittain tosi paljon. (Yritys B)

Opettelemista on siinä, et millä tavalla ne yritysasiakkaat haluaa sitä palvelua. Miten kussakin maassa halutaan ostaa ja mikä on se taho, keneltä ostetaan. Et onko se paikallinen vakuutusyhtiö vai onko se paikallinen työterveystalo vai onko se paikallinen yksityisyrittäjä vai konsultti vai mikä se on. (Yritys D)

Kolme neljästä haastatellusta mainitsi haasteena pienen yrityksen resurssien puutteen.

Maakohtainen perehtyminen vaatii aikaa tai rahaa. Ainahan perehtymisen voi teettää toki jollain ulkopuolisellakin, jos käyttää rahaa. (Yritys B)

Me ollaan rakentamassa globaalia palvelua, mutta näillä resursseilla, mitä meillä on ollut, on katsottu järkeväksi laittaa panostukset Eurooppaan. (Yritys C)

Pienen yrityksen on mahdotonta toimia intensiivisesti kaikilla markkinoilla samaan aikaan. (Yritys D)

Yksi neljästä haastatellusta näki haasteena Suomen pienen koon. Kun kotimarkkina on pieni, yritysten täytyy laajentaa nopeasti ulkomaille. Jos myös markkinoilla maat ovat pääosin pieniä, pidettiin haasteena sitä, että jokaisen valloittamiseksi on tehtävä oma työ.

Ehkä yleisesti Euroopassa haaste tulee siitä, et Suomi on pieni maa ja melkein kaikki Euroopan maat ylipäänsä ovat aika pieniä, muutamaa isoa markkinaa lukuun ottamatta. Jokaisen markkinan suhteen joutuu tekemään perustyon, että pääsee näkyville ja jotta voi todistaa olevansa hyvä toimija. (Yritys C)

Yksi mainitsi, että Euroopassa on paljon eri kieliä, jolloin haasteena voi olla riittävän kielitaitoisen henkilökunnan löytäminen.

Me toimitaan Euroopassa, missä on paljon kieliä. Meillä on kaikki äärimmäisen kielitaitoisia eli puhuu ja kirjoittaa erinomaisesti montaa kieltä. Se on toki haaste löytää sellaisia ihmisiä. (Yritys C)

Yhdessä haastatelluista yrityksistä nähtiin haasteena se, että heillä ei ollut valmista markkinaa, mitä valloittaa.

Kun meillä ei ole tavallaan valmista markkinaa. Et meidän pitää luoda se oikea mielentila, oli se sit mikä tahansa. Ulkomailla esimerkiksi joku työterveystoimija tai muu. (Yritys B)

Opinnäytetyön tekijä havaitsi kahden haastattelun jälkeen, ettei kumpikaan haastateltu ollut maininnut tuotteiden sopeuttamistarvetta eri markkinoille. Siksi tämä päätti kysyä asiasta kahdelta seuraavalta yritykseltä. Vastaukset vahvistivat epäilyksen, jonka mukaan yritykset eivät nähneet markkinakohtaista sopeuttamistarvetta, esimerkiksi vaatimuksia uusista tuote-

ominaisuuksista tai toiminnallisuudesta, niin sanottuja ”fiitseroituja”. Lähinnä tarvittiin kieliversioita. Lisäksi maksutavat voivat vaihdella maittain jonkin verran.

Ehkä suurimpana tarpeena on nimenomaan, että eri maissa on eri maksutapoja ja eri kieliä. Ei tarvita niinkään varsinaisia uusia tuotefiitseroituja, vaan se on enemmän sitä, et kieliä ylläpidetään ja käännetään. Maksutavat on toki uudenlaisista ominaisuutta. Joitain historiasta tai lainsäädännöstä johtuvia eroja on, mutta ne ovat aika pieniä. (Yritys C)

On aika välttämätöntä tarjota eri kieliversioita. Pääsääntöisesti asiakkaat haluavat, että se on omalla kielellä. Pieniä yksityiskohtia, niinku painotuseroja, on, mutta käytännössä samaa tuotetta me tarjotaan ympäri maailmaa. (Yritys D)

## 6.6 Kansainvälistymiseen liittyvä tuki ja rahoitus

Haastatelluilta kysyttiin, minkälaista tukea heidän edustamansa yritys oli saanut kansainvälistymiseen. Keskustelu kääntyi tyypillisesti suoraan rahoitukseen.

Mulla ei ole tietoa, kuinka aktiivisesti on, tai ei ole, lähestytty eri tahoja kansainvälistymiseen liittyvän tuen saamiseksi. (Yritys A)

Meillä on ollut tota Tekes-lainaa, ja siinä on ollut edellytyksenä joku kansainvälinen pilotti. Suoraan pelkästään kansainvälistymiseen ei ole edes haettu vielä. (Yritys B)

Yksityiset sijoittajat on yks ja toisaalta Tekes on toinen. Se on huomattava summa rahaa, mitä ollaan yhteiskunnalta saatu. Sit on tällanen pieni aktiviteetti, missä ollaan mukana, EU:n teknologiayritysten edistämishjelma. Siinä on Health and Wellbeing -osio ja sen sisällä Startup Accelerator. Yks tällainen konkreettinen oli, et oltiin Briteissä yksillä messuilla ilman, että meidän ois tarvinu niihin messuständin kustannuksiin osallistua. (Yritys D)

Haastatelluilta kysyttiin seuraavaksi erityisesti kansainvälistymisen rahoituksesta. Opinnäytetyön tekijän käsityksen mukaan kolmella neljästä oli omistajakunnassaan yksityisiä riskisijoittajia ja / tai pääomasijoittajia. Yhdellä niitä ei, ainakaan vielä, ollut.

Pääomasijoittajat omistaa alle puolet, selkeesti. On haluttu pitää päätäntävalta omilla käsissä ja mahdollisuus kehittää tekemistä omien näkemysten mukaan itse. (Yritys A)

Ei oo suoraan pääomasijoittajia. Sillon, kun yritys perustettiin, niin yrityskehitys laitto 15 prosenttia, mut muuten on Tekes-lainaa ja osakkaiden omaa rahaa. Ja yliopisto omistaa pienen siivun. Näitä sijoittajia ja muita kartoitetaan aina välillä. Mutta koko ajan pidetään sekini kortti auki, et pystytäänkö omillamme, ettei oteta mitään. (Yritys B)

Meillä on sijoittajia, joita on mainittu ihan julkisestikin. Esimerkiksi aktiivisia startup-sijoittajia Suomessa. Lisäksi on muita yksityishenkilöitä ja muutamia sijoitusyhtiöitä. Me kolme perustajaa omistetaan merkittävä osuus edelleen, mutta me ollaan kerätty rahoitusta useampaankin kertaan. (Yritys C)



Seuraavaksi haastatelluilta kysyttiin sijoittajien hankkimisen haastavuudesta ja sijoittajien valinnasta.

No varmaan siinä on ollut omat haasteensa. Myöskin siinä, et kaikkia sijoittajia ei haluta mukaan. Varmaan niinku mieluiten tämmöstä fiksua rahaa, jossa on muutakin synergiaa, jota voidaan tuoda toimintaan. Osaamista tai yhteisiä liiketoiminta-alueita. Se olis niinku paras yhtälö, mutta toki varmasti nää meidän omistajat on toiminnan eri vaiheessa joutuneet miettimään kaikkia eri vaihtoehtoja ja tahoja. (Yritys A)

On näitä pohdiskeltu ja paljon on käyty keskusteluita sijoittajien kanssa, mutta näkemykset usein eroo siinä, kuinka nopeasti pitäisi skaalata sitä. Voi olla, et sen takia me ei ainakaan mitään tän tyyppistä sijoittajaa haeta. Muitakin mahdollisuuksia on, mutta mä en nyt osaa oikein ottaa niihin kantaa. Voi olla sellasiakin kandidaatteja, ettei tarvi saada nopeeta voittoa, vaan se sisältö ratkaisee, mihin ne sijoittaa. (Yritys B)

Eri vaiheissa sijoittajien valintaan on vaikuttaneet oikeestaan vähän eri asiat. Alkuvaiheessa yhdestä sijoittajasta oli hyötyä siinä, et ne pysty siirtämään meille omaa osaamistaan. Sitten on sellaisia sijoittajia, jotka ovat tuoneet lisää verkostoja, auttaneet eteenpäin, ja mahdollistaneet uusien sijoitusten keräämisen. Meillä on useampikin kokenut alkuvaiheen sijoittaja, jotka ovat nähneet muita nopeasti kasvavia yhtiöitä ja pystyvät auttamaan vaikeuksissa. Ollaan haettu sellaisia sijoittajia, joista on jotain hyötyä sen hetkiseen tilanteeseen, tai ehkä tulevaisuudessa. (Yritys C)

## 6.7 Kiinnostus espanjankielisiin markkinoihin

Haastattelun päätteeksi yrityksiltä kysyttiin kiinnostuksesta Espanjan ja espanjankielisiin markkinoihin sekä mahdolliseen yhteistyöhön Norestin kanssa. Kaikki haastatellut yritykset toimivat jo vähintään Espanjan markkinalla eivätkä sillä hetkellä, ainakaan aktiivisesti, etsineet apuvoimia.

Sanotaan, et ei varmaan niinkun aktiivisesti olla etsitty eikä etsitä. Mut kyl me myöskin ollaan oltu avoimia erilaisille ehdotuksille ja mahdollisuuksille koko ajan. (Yritys A)

Ei ainakaan vielä haeta lisäapuja Espanjan markkinan suhteen. Tässä vaiheessa katotaan, miten aloitettu kuvio lähtee eteneen ja mitä sieltä sitten aukee. Sitten katotaan, mihin tarvii sitten mahdollisesti apuja. (Yritys B)

Meillä on asiakkaita Espanjassa. Tällä hetkellä monilla markkinoilla me ollaan vielä sen verran alkuvaiheessa, että omin voimin toimiminen on paras ratkaisu. En kuitenkaan poissulje, etteikö tarvetta yhteistyöhön joskus vielä voisi olla. Toki, jos mennään eri markkinoille ja pitää perustaa omia konttoreita, niin harvitaan, että tehdäänkö niitä omin voimin vai yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Tuskin tätä kuitenkaan tämän vuoden aikana edistetään. (Yritys C)

Espanja ei oo meidän kärkimarkkina, se on yks niistä kymmenestä, joissa on jonkinlaista toimintaa. Mä luulen, et siellä on jonkinlaista kulttuurillista eroa verrattuna Pohjoismaihin. Siinä, et miten suhtaudutaan tällasiin työpaikan hyvinvointihankkeisiin. (Yritys D)

## 7 Yhteenveto

Urheiluun liittyvien mobiilisovellusten kysyntää selittää tämän opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan vallitseva hyvinvoinnin megatrendi. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten edustajat totesivat, että tietoisuus hyvinvoinnin ja terveyden merkityksestä näkyy voimakkaasti sekä yksilön että yhteiskunnan tasolla. Käsitystä tukevat Sitran (2015) selvitykset, joissa on todettu, että hyvinvoinnista on tulossa aiempaa tärkeämpi sekä yksilön että yhteiskunnan tavoite. Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) on todennut, että tavoitteellinen liikunta on yhä kasvava trendi erityisesti kehittyneissä länsimaissa, joissa elintapasairaudet lisääntyvät nopeasti.

Haastatteluissa nousi selkeästi esille erityisesti työhyvinvointi sekä jonkin verran myös sosiaalisuus, yhteisöllisyys ja elämyshakuisuus. Panostus työhyvinvointiin näkyy haastateltavien mukaan yritysten, työterveystoimijoiden ja työeläkeyhtiöiden kiinnostuksena sitä edistäviä tuotteita ja palveluita kohtaan. Myös Sitra (2015) on tuonut esille työhyvinvoinnin merkityksen, koska työllisyysasteella ja työurien pituudella on tärkeä merkitys hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuudelle.

Urheiluun liittyvien mobiilisovellusten suosiota selittää haastateltavien mukaan myös teknologiatrendi. Mielenkiinto näkyy sekä yksilötasolla kiinnostuksena oman hyvinvoinnin ja terveyden mittaamiseen että yhteiskunnan tasolla pyrkimyksenä kustannusten hallintaan muun muassa kestävyysvajeesta johtuen. Vasankari (2014) vahvistaa, että teknologialla on yhä suurempi merkitys ihmisten arjessa, kun aktiivisuutta on mahdollista mitata sen avulla. Yhteiskunnan tarpeena on löytää entistä kustannustehokkaampia tapoja edistää kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia. Teknologia voi osaltaan tarjota apua asiaan.

Kansainvälistyminen oli kaikille haastatelluille yrityksille alusta asti selvää, koska Suomen markkina ei riitä menestyksekkääseen liiketoimintaan. Tätä tukee Hennartin (2014) toteamus, mitä pienempi born global -yrityksen kotimarkkina on, sitä todennäköisempää on, että yritys kansainvälistyy nopeasti. Myös Stoyan (2012) korostaa, että pienen kotimarkkinan koko ei riitä siihen mittakaavaan, jolla yrityksen täytyy toimia ollakseen kannattava.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset kansainvälistyivät viimeistään kolmen vuoden kuluessa yrityksen perustamisesta. Enemmistö jo aikaisemmin. Olejnikin ja Swobodan (2012) mukaan yrityksen perustamisesta kansainvälistymiseen kulunut aika on yksi keskeinen tekijä, joka erottaa born global -yritykset perinteisistä pk-yrityksistä. Yhden haastatellun yrityksen edustaja totesi, että kansainvälistymistä ei tietoisesti edes päätetty, vaan ”se tuli itsestään”, kun palvelu oli tarjolla internetissä usealla kielellä.

Sitä, kuinka pian ulkomaankauppa saavutti tietyn osuuden yritysten kokonaisliikevaihdosta, ei saatu tarkasti selville eikä niin ollen voida kiistattomasti todeta, täyttivätkö yritykset born global -yritysten kriteerit. Olejnik ja Swoboda (2012) väittävät Knight ja Cavusgilin (2004) mukaan, että born global -yritykset kansainvälistyvät kolmessa vuodessa yrityksen perustamisesta, ja niiden ulkomaankauppa saavuttaa samassa ajassa 25 prosentin osuuden kokonaisymyynnistä. Toisaalta Olejnik ja Swoboda (2012) väittävät Acedon ja Jonesin (2007) todenneen että born global -yritysten ulkomaankaupan osuus vaihtelee 20 %:sta kahdessa vuodessa 80 %:n kuudessa vuodessa. Haastatteluhetkellä ulkomaankaupan osuus yritysten liikevaihdosta vaihteli alle 50 prosentista 80 prosenttiin.

Kaksi neljästä haastatellusta kertoi yrityksensä kansainvälistyneen samanaikaisesti useisiin maihin. Yksi kertoi kansainvälistyneensä ensimmäiseksi Espanjaan. Yksi puolestaan kertoi ensimmäisten ulkomaan markkinoiden olleen Ruotsi ja Viro. Yrityksillä oli asiakkaita 2 - 200 maassa. Suurimmalle osalle Suomi oli vielä suurin markkina. Yksi mainitsi sillä olevan eniten käyttäjiä Pohjois-Amerikassa. Seuraavaksi suurimpina markkinoina mainittiin muun muassa Espanja, Pohjoismaat ja Yhdysvallat tai Ruotsi ja Iso-Britannia. Suurimpiin markkinoihin liittyvistä vastauksista tuli esille, että maiden lukumäärästä tai suurimmasta markkinasta kysyttäessä haastateltavat puhuivat mieluiten maista, joissa yrityksellä oli eniten (ilmaisversion) käyttäjiä sen sijaan, että olisi puhuttu maista, jotka tuottivat eniten liikevaihtoa.

Kun yrityksiltä kysyttiin, mihin maihin ne aikoivat suunnata seuraavaksi, esille nousivat muun muassa Pohjoismaat, erityisesti Ruotsi, ja Keski-Euroopan maat. Yksi yritys toi esille Aasian ja Etelä-Amerikan. Yksi puolestaan mainitsi muun muassa arabimaat potentiaalisena markkinana.

Haastateltavat eivät pääsääntöisesti pitäneet markkinan fyysistä tai psyykkistä etäisyyttä Suomesta kovin merkityksellisenä. Tämä johtunee siitä, että palveluiden luonne nähtiin käytännössä universaalina. Yksi haastateltavista toi esille, että markkinan valinnassa painaa eniten, missä palvelulle on riittävästi tilaa ja kysyntää. Tämä vahvistaa Angeles Gallegon (2009) teorian, jonka mukaan ulkomaan markkinan valintaan vaikuttaa sen tuottomahdollisuus yritykselle. Yhden haastatellun mielestä kulttuurieroilla oli merkitystä, koska yritysten tuottamiin liikuntapalveluihin ja hyvinvointitiedon jakamiseen muille, erityisesti kollegoille, suhtauduttiin eri maissa eri tavalla. Tätä käsitystä tukee Freemanin ym. (2013) toteamus siitä, kuinka joissain tutkimuksissa born global -yritysten väitettiin suosivan kulttuurillisesti kotimarkkinan suhteen samantapaisia markkinoita. Suomen markkina nähtiin yrityksen alkuvaiheessa testimarkkinana. Konsepti voitiin rakentaa kotimaassa ja testata, miten se otettiin vastaan.

Suurimmalla osalla oli ulkomaankaupassa kumppaneita. Tangin (2011) teorian mukaan kumppanuuksien hyödyllisyyttä tukee yritysten mahdollisuus hankkia ja ottaa käyttöön resursseja,

joita kumppanit omaavat. Tang vahvistaakin (2011) vielä Covielloon ja Coxiin (2006) viitaten, että verkostot voivat kompensoida pienten ja keskisuurten yritysten omien resurssien puutetta. Yksi neljästä yrityksestä toimi, ainakin toistaiseksi, pelkästään oman myyntiorganisaation sa voimin. Opinnäytetyön tekijälle jäi jonkin verran epäselväksi, puhuivatko jotkut haastateltavat myös asiakkaistaan kumppaneina.

Ulkomaankaupan kumppanit vaihtelivat isoista pieniin. Isoina kumppaneina nostettiin esille muun muassa sovelluskaupat, puhelin- ja nettioperaattorit, työeläkevakuutusyhtiöt sekä työterveystoimijat. Pienempinä mainittiin erilaiset valmentajat, personal trainerit, hyvinvointi- luennoitsijat ja niin edelleen. Mainintoja saivat myös urheiluseurat ja urheilujärjestöt sekä kansainväliset yleishyödylliset yhdistykset ja järjestöt. Kaksi neljästä haastatellusta toi esille palvelun levittämisen ilmaisversion avulla niin, että ilmaisversiolla herätetään kiinnostus, jonka toivottiin synnyttävän maksullisten versioiden ostoa. Yksi haastateltu kertoi, että yrittäjäasiakkaita oli mahdollista tavoittaa myös muodostamalla yhteys kuluttajaan, joka liittyy johonkin yritykseen. Kaksi neljästä mainitsi, että kansainvälistyminen voi tapahtua myös Suomessa toimivan kansainvälisen yrityksen kautta viemällä palvelu sen ulkomaisille tytä- tai sisaryhtiöille.

Millään yrityksistä ei ollut omaa myyntikonttoria ulkomailla. Yhden yrityksen edustaja mainitsi, että yritys saattaisi perustaa konttorin tulevaisuudessa. Tämä vahvistaa Angeles Gallegon (2009) toteamusta useisiin tutkimuksiin viitaten, että aikainen kansainvälistyminen vaikuttaa johtavan siihen, että kansainvälistymistavaksi valitaan vienti. Taylorin ja Jackin (2013) mukaan useisiin tutkimuksiin viitaten vientiä puoltaa mahdollisuus tehdä nopeita ja kustannustehokkaita muutoksia, mitä pidetään kriittisenä kehittyvillä markkinoilla. Samaa tukee myös Groenin ym. (2012) väittäminen, jonka mukaan vähän resursseja kuluttavat kansainvälistymistavat minimoivat riskit, ja riippuvuus tietystä markkinasta pysyy pienenä.

Kansainvälistymisen haasteena nousi esille muun muassa kova kansainvälinen kilpailu. Runsaassa tarjonnassa käsitys käyttäjälle oikeasti merkityksellisistä palveluista oli vaarassa hämärtyä. Tästä syystä asiakaspalvelun ja käyttäjän kuuntelemisen merkitys korostui entisestään. Dynaamisuus nähtiin yhtenä kilpailutekijänä. Menestyvien toimijoiden pitää pystyä olemaan avoimia ja saamaan omat käyttäjänsä osaksi tuotekehitystä.

Yksi haastateltu nosti esille, että tulevaisuuden käyttäjä tulee luomaan oman ekosysteemin, jossa hän käyttää useampaa palvelua tai laitetta, joiden tulee toimia mahdollisimman luotettavasti ja sulavasti yhdessä. Tämä nähdään isona haasteena ja mahdollisuutena toimialan kehityksessä. Asiaa tukee Olkkosen artikkeli (2014), jonka mukaan asiakkaat odottavat kokonaisvaltaisia palveluita, eikä yksikään toimija kykene tuottamaan palvelukokonaisuutta yksin. Siksi muita toimijoita ei pitäisi nähdä välttämättä kilpailijoita, vaan yhteistyökumppaneina.

Kaksi neljästä haastatellusta korosti erityisesti yritysmyyntin haasteena eri maiden erilaisia yhteiskunnallisia rakenteita. Käytännössä muun muassa vaihtelua sen suhteen, kuka maksaa palvelusta. Mukana kokonaisuudessa voi olla maan mukaan kansaneläkelaitos, erilaisia kuntoutustahoja, työeläkevakuutusyhtiöitä, työterveysyrityksiä ynnä muita. Perehtyminen jokaisen maan yksilölliseen tilanteeseen edellyttää joko aikaa tai rahaa. Kolme neljästä haastatellusta mainitsikin kansainvälistymisen haasteena resurssien vähyiden.

Yksi haastateltu toi esille, että Suomi on pieni maa. Lisäksi Euroopassa maat ovat pieniä, ja jokaisen valloittamiseksi on tehtävä oma työ. Olkkonen vahvisti artikkelissaan (2014) Suomen pienuuden tuoman haasteen; jos kotimarkkina ei pysty toimimaan riittävänä kasvualustana, yritysten täytyy tähdätä suoraan ulkomaille. Yksi toi esille myös sen, että Euroopassa on paljon eri kieliä, mitä ei kuitenkaan pidetty kovin suurena haasteena. Yhden yrityksen edustaja näki haasteellisena, ettei sillä ollut valmista markkinaa, mitä valloittaa, koska palvelu oli kokonaan uudenlainen. Yritykset eivät maininneet paljon muuta markkinakohtaista sopeuttamistarvetta kuin eri kieliversiot.

Kansainvälistymiseen saadusta tuesta kysyttäessä keskustelu kääntyi tyypillisesti suoraan rahoitukseen. Jotkut mainitsivat saaneensa tukea esimerkiksi Tekesiltä. Kukaan ei kertonut kääntyneensä missään vaiheessa esimerkiksi Finpron puoleen saadakseen esimerkiksi tietoa tietystä markkinasta. Yksi haastateltu mainitsi yrityksensä olleen mukana EU:n teknologiayritysten edistämishjelmassa, jonka puitteissa yritys oli osallistunut messuille.

Suurin osa oli hakenut kasvuunsa ja kansainvälistymiseensä rahoitusta Tekesin lisäksi erilaisilta sijoittajilta. Kolmella neljästä oli opinnäytetyön tekijän käsityksen mukaan omistajakunnassaan pääomasijoittajia. Vaikka sijoittajat olisi julkistettu, osa haastatelluista viestitti tavalla tai toisella, etteivät ne halunneet puhua aiheesta kovin paljon.

Yritykset pyrkivät kertomansa mukaan löytämään sijoittajan, jonka toimintatapa soveltuisi heidän tarpeisiinsa mahdollisimman hyvin ja jolta voitaisiin saada mieluiten muutakin hyötyä kuin rahaa. Opinnäytetyön tekijän käsityksen mukaan valinnan sijoituksesta tekee käytännössä useimmiten kuitenkin sijoittaja, ei pääomaa hakeva yritys. Erityisesti pääomasijoittaja sijoittaa vain, jos se näkee yrityksessä mahdollisuuden moninkertaistaa sijoituksensa. Laineman (2011) mukaan pääomasijoittaja ei lähde mukaan, jollei se näe mahdollisuutta saada sijoituksensa takaisin vähintään kymmenkertaisena.

Kaikki haastatellut yritykset toimivat ainakin Espanjan markkinalla eivätkä haastatteluhetkellä etsineet apuvoimia aktiivisesti. Ylipäänsä, opinnäytetyön tekijän tulkinnan mukaan, yritykset vaikuttivat suhtautuvan avoimesti erilaisiin ehdotuksiin haluamatta sulkea pois mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

## 8 Arviointi

Laurean opinnäytetyöohjeessa (2011, 3) todetaan ammattikorkeakouluasetukseen (352/2003) viitaten, että opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja näyttää opiskelijan kykyä soveltaa tietoja ja taitoja käytännön asiantuntijatehtävässä, joka liittyy ammattiopintoihin. (Laurean opinnäytetyöohje 2011, 3.) Mielestäni yhdeksän kuukautta kestänyt tehtävä on kehittänyt minua monella tavalla. Alun epävarmuudesta huolimatta työ valmistui suunnitellussa aikataulusa, ja sen sisältö sekä koko prosessi ylittivät odotukseni. Suoriuduin tehtävästä hyvin itsenäisesti ja voitin aihepiirin vierauden haasteet löytämällä siitä itseäni kiinnostavan ja motivoivan näkökulman. Käytännössä tämä tarkoitti urheilun linkittymistä hyvinvointiin ja terveyteen sekä asian yhteiskunnallista merkitystä.

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on ammattikorkeakoululain (4 §) mukaan harjoittaa työelämää ja aluekehitystä tukevaa, elinkeinorakenteen huomioivaa tutkimus- ja kehitystyötä. Siksi myös kyseiset tehtävät vaikuttavat opinnäytetyön tavoitteisiin. Opinnäytetyöllä tulee olla selkeä työelämäyhteys ja yhteys alueen kehittämiseen. Työelämän kehittämishankkeessa lähtökohtana voi olla nykytilanteen ongelma tai pyrkimys uuteen. (Laurean opinnäytetyöohje 2011, 3-4.) Opinnäytetyö toteutettiin Norest Consultingin toimeksiantona, jolloin työn aihe suunniteltiin Norestin liiketoimintaa palvelevaksi. Yhteisen sopimuksen mukaan toimin tehtävässä varsin itsenäisesti. Yhteyttä toimeksiantajan kanssa pidettiin alkutapaamisen jälkeen sähköpostitse.

Olen itse tyytyväinen lopputulokseen. Tavoitteena oli hyödyttää toimeksiantajaa konkreettisesti potentiaalisten asiakkaiden kartoituksella sekä yritysten kansainvälistymissuunnitelmiin liittyvällä tutkimuksella. Oman käsitykseni mukaan toimeksiantaja otti yhteyttä ainakin yhteen haastateltuun yritykseen, joka antoi minulle luvan toimittaa tälle haastatteluun liittyneen litteroinnin. Yksi haastatelluista yrityksistä oli toimeksiantajalle käsitykseni mukaan entuudestaan tuntematon. Myös heihin yhteistyöyrityksellä oli mahdollisuus ottaa yhteyttä niin halutessaan, koska kyseinen yritys antoi siihen luvan.

Jatkotutkimusaiheeksi ehdotan kumppanuuksien ja verkostojen merkityksen selvittämistä startup-yritysten kansainvälistymisessä.

## Lähteet

Ahokas, M., Airo, K., Degerholm, A., Maisala, T., Nybergh, R., Nylund, J., Peltonen, J., Pentikäinen, P., Ruuskanen, S. & Sorvettula, M. Ohjelmistoyritysten rahoitusopas 2012. Ohjelmistoyrittäjät ry ja Teknologiateollisuus ry. Viitattu 15.4.2015.

[http://www.kasvufoorumi.fi/wp-content/uploads/2013/08/Rahoitusopas\\_2012.pdf](http://www.kasvufoorumi.fi/wp-content/uploads/2013/08/Rahoitusopas_2012.pdf)

Angeles Gallego, M., Ramos Hidalgo, E., Acedo, F.J., Casillas, J.C. & Moreno, A. M. 2009. The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, September 2009; vol. 18, 2-3: pp. 306-331.

Cusumano, M. A. 2013. Evaluating a Startup Venture. *Communications of the ACM*. Oct 2013, Vol. 56 Issue 10, p26-29.

Delano, D. & Reynolds, T. 2013. The App Economy. *OECD Digital Economy Papers No. 230*. (Dec 16, 2013).

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: WS Bookwell Oy.

Finpro 2015. Viitattu 15.4.2015. <http://www.finpro.fi/palvelut/kansainvalistyminen>

Freeman, S., Deligonul, S. & Cavusgil, T. 2013. Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity. *International Marketing Review* 30.2 (2013), 156-182.

Freeman, S., Hutchings, K. & Chetty, S. 2012. Born-Globals and Culturally Proximate Markets. *Management International Review* 52.3 (Jun 2012), 425-460.

Granfors, S. 2015. Toimitusjohtajan haastattelu 19.2.2015. MyNextRun Oy. Helsinki.

Groen, A., Oakley, R., v. d. Sijde, P. & Cook, G, toim. 2012. *New Technology-Based Firms in the New Millennium, Volume IX*. Emerald Group Publishing Ltd.

Haastateltava B. 2015. Haastattelu 9.2.2015. Yritys B.

Haastateltava D. 2015. Haastattelu 9.3.2015. Yritys D. Helsinki.

Hennart, J-F. 2014. The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Jan 2014, Vol. 38 Issue 1, p117-135.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V. & Hewett, K. Brand Licensing: What Drives Royalty Rates? *Journal of Marketing*. Sep2013, Vol. 77 Issue 5, p108-122.

Kananen, J. 2008. *Kvali - kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. toim. 2002. *Tutkijan eettiset valinnat*. Tampere: Tammer-Paino.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Juva: WS Bookwell Oy.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuula, A. 2013. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Lainema, M. 2011. Enkeleitä, onko heitä? Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OÜ.
- Laurean opinnäytetyöohje 2011. Viitattu 17.4.2015.  
<https://live.laurea.fi/fi/opiskelijalle/opinnaytetyo/Sivut/default.aspx>
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nordea 2014. Suomessa on kasvuyrittäjyyttä. Viitattu 27.10.2014.  
<http://newsroom.nordea.com/fi/2014/10/24/suomessa-on-kasvuyrittajyytta/>
- Olejnik, E. & Swoboda, B. 2012. SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review* 29.5 (2012): 466-495.
- Olkkonen, J. 2014. Jäävätkö miljardit ulkomaille? *Taloussanommat* 13.8.2014. Viitattu 10.4.2015.  
<http://www.taloussanommat.fi/kumppaniblogit/2014/08/13/jaavatko-miljardit-ulkomaille/201411165/322>
- Osterwalder, A. & Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Pietarila, P. 2014. Startupeista yksi loistaa, valtaosa tuhdisti tappiolla. *Kauppalehti* 22.6.2014. Viitattu 23.10.2014.  
<http://app.kauppalehti.fi/news/article/yritys?article=201406687238>
- Pusa, P. 2015. VP Glogal Marketing haastattelu 26.1.2015. Sports Tracking Technologies Oy (Sports Tracker). Helsinki.
- Puttonen, V. 2010. Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Innovaatio* 29/2010. Viitattu 15.4.2015.  
[https://www.tem.fi/files/27529/Puttosen\\_selvitysmiesraportti.pdf](https://www.tem.fi/files/27529/Puttosen_selvitysmiesraportti.pdf)
- Savikko, S. 2015. Konsultilta täystyrmäys: Startup-ala ei pelasta työllisyyttä. *YLE Uutiset* 20.2.2015. Viitattu 2.3.2015.  
[http://yle.fi/uutiset/konsultilta\\_taystyrmays\\_startup-ala\\_ei\\_pelasta\\_tyollisyytta/7820258](http://yle.fi/uutiset/konsultilta_taystyrmays_startup-ala_ei_pelasta_tyollisyytta/7820258)
- Sitra 2015. Sitran trendilista 2014-2015 on valmistunut. Viitattu 9.4.2015.  
<http://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendilista-2014-2015-valmistunut>
- Sitra 2015. Sitran trendit: Hyvinvointi korostuu. Viitattu 15.2.2015.  
<http://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu>
- Sjögren, T., Haapakoski, M., Kosonen, S. & Heinonen A. 2013. Teknologian käyttö ja vaikutavuus liikuntaan liittyvissä interventiotutkimuksissa - järjestelmällinen katsaus. *Liikunta & Tiede* 50 (1), 75-85.  
[http://www.lts.fi/sites/default/files/page\\_attachment/lt113\\_abstract\\_sjogren.pdf](http://www.lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt113_abstract_sjogren.pdf)
- Stoyan, T. 2012. Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review* 2.3 (Mar 2012): 5-8.



Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2015. Viitattu 15.4.2015.  
[http://www.fvca.fi/yrittajalle/kenelle\\_paaomasijoitus\\_sopii](http://www.fvca.fi/yrittajalle/kenelle_paaomasijoitus_sopii)

Sweeney, S. 2013. Conference showcases latest health and wellness tech trends. Employee Benefit News. Jan2013, Vol. 27 Issue 1, p. 35-36.

Tang, Y. K. 2011. The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. International Small Business Journal, August 2011; vol. 29, 4: pp. 374-398.

Taylor, M. & Jack, R. 2013. Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global' concept. International Small Business Journal, September 2013; vol. 31, 6: pp. 701-721.

Team Finland 2014. Viitattu 16.2.2015.  
<http://palvelut.team.finland.fi/>

Tekes 2014. Lisensoimalla lisää elinaikaa brändille. Viitattu 9.4.2015.  
<http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2014/fiiliksen-uutiset/lisensoimalla-lisaa-elinaikaa-brandille/>

Tekes 2014. Tekesin rahoitus yrityksille. Viitattu 29.12.2014.  
<http://www.tekes.fi/rahoitus/rahoitusta-yritysten-kehitysprojekteihin/rahoitus-nuorille-innovatiivisille-yrityksille/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. TEM raportteja 20/2014. Viitattu 11.2.2015.  
[https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap\\_20\\_2014\\_web\\_03072014.pdf](https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf)

Ulkoasiainministeriö 2015. Team Finland. Viitattu 16.2.2015.  
<http://formin.finland.fi/teamfinland>

Vasankari, T. 2014. Teknologia - aktivoi liikkumaan, vai jarruttaa paikoilleen? Terveysliikuntautiset 2014, 4.

Vigo 2015. Viitattu 14.4.2015.  
<http://www.vigo.fi/ohjelma>

Yritys Suomi 2014. Kansainvälistyminen - Team Finland. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 23.10.2014.  
<https://www.yrityssuomi.fi/fi/kansainvalistyminen>

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön osat .....	7
Kuvio 2: Tutkimusongelmat .....	8
Kuvio 3: Tutkimusongelmiin liittyvät haastatteluteemat .....	23

## Taulukot

Taulukko 1: Haastatellut yritykset .....	27
Taulukko 2: Haastateltujen yritysten perustiedot.....	29

## Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat.....	53
Liite 2. Haastateltujen yritysten tuotteet sekä ansaintamallit.....	54

## Liite 1. Haastatteluteemat

### 1) Yrityksen taustatiedot

- Perustamisvuosi
- Henkilöstön lukumäärä
- Liikevaihto
- Käytössä olevat ansaintamallit

### 2) Kansainvälistymissuunnitelmat

- Aikataulu (Suhteessa perustamisvuoteen, kuinka nopeasti lisää markkinoita...?)
- Maat (Mitkä asiat vaikuttavat markkinoiden valintaan?)
- Kansainvälistymistapa (Suora vienti, tytäryhtiön perustaminen...?)
- Ulkomaankaupan osuus liikevaihdosta

### 3) Kansainvälistymisen haasteet

- Yleisesti
- Millaista tukea yritys on saanut haasteisiin?
- Kansainvälistymisen rahoitukseen liittyvät mahdolliset haasteet:
  - Yleisesti
  - Miten rahoitus on järjestetty?
  - Onko yritys saanut pääomasijoituksia?
  - Mitkä asiat vaikuttavat sijoittajien valintaan?

### 6) Kiinnostus espanjankielisiin markkinoihin

- Onko yritys tutustunut espanjankielisiin markkinoihin ?
- Toimiiko yritys jo kyseisillä markkinoilla?
- Onko yritys mahdollisesti kiinnostunut yhteistyöstä Norestin kanssa?

### Yritykseltä kysytään lisäksi:

Voidaanko yrityksen ja haastatellun henkilön nimi mainita opinnäytetyössä, vai haluavatko ne esiintyä anonymisti?

Voiko yrityksen tarkistaman litteroinnin luovuttaa opinnäytetyön yhteistyöyritykselle, Norest Consultingille, luettavaksi?

## Liite 2. Haastateltujen yritysten tuotteet sekä ansaintamallit

Yrityksen nimi	Tuotteet ja palvelut	Ansaintamallit
Sports Tracking Technologies Oy (Sports Tracker)	Syke- ja kadenssimittarit ym.	Tuotemyynti verkkokaupassa.
	Sports Tracker -sovelluksen versiot	Maksullinen Premium-versio. Pääroolissa tulevaisuuden tulonmuodostuksessa.
	Mainokset	Mainosmyynti sovelluksessa ja verkkosivuilla. Toistaiseksi hyvin pientä.
	Yritysten kampanjointi ja henkilöstön liikuttaminen	Myynti yrityksille. Vielä alkutekijöissä.
	(Iso data)	(Mm. kunnallisille toimijoille ja järjestöille voisi myydä isoa dataa - mitkä ovat suosituimmat pyöräilyreitit Helsingissä jne. Toistaiseksi on keskitytty yksittäisen käyttäjän palvelemiseen.)
Yritys B	Kokonaisvaltainen valmennusmalli, jossa on yhdistetty tapaamiset ja etävalmennus. Selainpohjainen työkalu mahdollistaa käytön.	Valmennustyökalun lisensointi valmentajille.
	Työhyvinvointiprojektit, jotka ovat kokonaispaketteja, mitkä sisältävät valmentajan yrityksen verkostosta	Yritys B laskuttaa asiakasta, maksaa palkkion valmentajalle ja ottaa itselleen "siitä välistä" esim. 10 % koko valmennuksen hinnasta.
	(Valmennuspalvelun tuotteistaminen)	(Tulevaisuudessa on mahdollista, että yritys kehittää ansaintamallin palvelun tuotteistamiselle. Toistaiseksi tätä on tehty "pro bono".)
MyNextRun Oy	Juoksutapahtumien ilmoittautumis- ja markkinointipalvelu. Palvelee sekä tapahtumajärjestäjiä että juoksijoita.	Tapahtumajärjestäjiltä peritään palkkio jokaisesta ilmoittautujasta valitun tuotekonseptin mukaan (3 vaihtoehtoa).
	Juoksutapahtumien oheismyynti (esim. tapahtumaa varten tehty juoksupaita)	Myynti kuluttajille ilmoittautumisen yhteydessä yrityksen verkkokaupan kautta.
	(Lisäpalveluita juoksijoille mahdollisesti tulevaisuudessa.)	(Lisäpalveluiden myynti kuluttajille ilmoittautumisen yhteydessä.)
Yritys D	Yritysten liikuntakampanjoihin tai kokonaisvaltaisiin hyvinvointikampanjoihin tarkoitettut sosiaalisen hyvinvointisovelluksen versiot	Yritykselle myydään sovellusversiolisenssi
	Fyysisen valmentajan sisältävät yritysten kokonaisvaltaiset hyvinvointikampanjat	Yritykselle myydään kokonaispaketti, joka toteutetaan yhteistyökumppanin kanssa.